

Diplomarbeit

Qualität von Musik als Erfolgsfaktor

Dimensionen und Kriterien für die Qualitätsbewertung von Musikprodukten

Ausgeführt zum Zweck der Erlangung des akademischen Grades
Mag. (FH) für wirtschaftswissenschaftliche Berufe
am Fachhochschul-Diplomstudiengang Medienmanagement St. Pölten

von:

Dieter Kraus
mm0210088041

Begutachter:
Dr. Kati Förster

Zweitbegutachter:
Dr. Frank Borowicz

St. Pölten, am 1. Juni 2006

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Diplomarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter / einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit überein.

.....
Ort, Datum

.....
Unterschrift

Danksagung

An dieser Stelle bedanke ich mich recht herzlich bei meinen Eltern, meinen Großmüttern und meinem Bruder für die großartige emotionale Unterstützung während der Entstehungsphase dieser Diplomarbeit. Besonderer Dank gebührt auch Frau Dr. Kati Förster für die begleitende Betreuung, die Diskussionsbereitschaft und die wertvolle Kritik. Frau Alexandra von Winterfeldt hat mich während meines Praxisaufenthaltes in Berlin durch kritische Anregungen ermutigt diese Thematik zu bearbeiten. Auch ihr bin ich zu Dank verpflichtet. Meinen Freunden danke ich für das entgegengebrachte Verständnis in den zeitaufwändigen Phasen dieser Arbeit. Auch meiner Katze Mijou sei an dieser Stelle gedankt. Sie gab mir mit ihrer Zuwendung die nötige Ruhe in stressigen Zeiten.

Zusammenfassung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Qualitätsbewertung von Musikprodukten und mit dem Zusammenhang von Qualität und Erfolg in der Musikbranche. Es sollen Dimensionen und Kriterien für die Bewertung entworfen und in einem Modell dargestellt werden. Weiters werden Erfolgskriterien aufgestellt und deren Beziehung zur Qualität im Modell verdeutlicht.

Die Umsatz- und Absatzrückgänge der letzten Jahre haben zu einer Krise in der Musikindustrie geführt. Die Schuld dafür wird häufig der Downloadpiraterie oder dem Aufkommen der CD-Brenner zugesprochen. Doch die Verantwortlichen der Musikbranche werden zunehmend mit dem Thema konfrontiert, dass die Qualität der veröffentlichten Musikprodukte unzureichend sei. Die Arbeit greift dieses Argument auf und beschäftigt sich mit der aktuellen Situation in der Musikindustrie. Darauf aufbauend werden Erfolgskriterien für die Musikbranche beschrieben. Weiters gibt die Arbeit einen Überblick über die unterschiedlichen Interpretationsmöglichkeiten des Begriffs von Qualität und überträgt diese auf ein Musikprodukt. Daraus lassen sich Qualitätsmerkmale ableiten, die dann in einem Modell zur Qualitätsbewertung dargestellt werden.

Abstract

This diploma thesis deals with the quality evaluation of music products and with the connection between quality and success in the music industry. Dimensions and criteria for the evaluation should be created and depicted in a model. Furthermore criteria for success are constructed and their relation to quality is clarified in the model.

The decline in sales in recent years has caused a crisis within the music industry. Download piracy and the invention of the CD writer were frequently blamed for this situation. But the people in charge of the music industry are confronted with the argument that the quality of their music products released is insufficient. This diploma thesis acts on this argument and deals with the current situation in the music industry. Thereon criteria for success in the music sector are described. Moreover this diploma thesis provides a survey of the different perceptions of quality and assigns them to a music product. Out of these certain quality-characteristics are derived, which are illustrated in a model of quality evaluation.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
1.1 Problemstellung	4
1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit.....	5
2. Die Musikbranche im Überblick	8
2.1 Die Musikindustrie im Wandel	8
2.1.1 Änderung des Konsumentenverhaltens bei physischen Tonträgern	9
2.1.2 Die Bedeutung des kommerziellen Download-Geschäfts	13
2.2 Die Aufteilung des Musikmarktes	15
2.3 Die Besonderheiten des Produktes „Musik“	17
2.4 Erfolg in der Musikindustrie	21
2.4.1 Definition von Erfolg	22
2.4.2 Definition von Erfolg eines Musikstückes	22
2.4.3 Die Erfolgskriterien im Musikbusiness.....	24
2.4.3.1 Der Absatz	24
2.4.3.1.1 Mit Mathematik zum Hit.....	25
2.4.3.1.2 Die Bedeutung der Charts.....	30
2.4.3.1.2.1 Die offiziellen deutschen Charts.....	32
2.4.3.1.2.2 Musikcharts mit Leitfunktionen	34
2.4.3.2 Videorotation	35
2.4.3.3 Airplays	37
2.4.3.4 Bekanntmachung und Positionierung eines Künstlers	40
3. Die Musik im Qualitätsbereich	43
3.1. Qualität als wichtiger Faktor für wirtschaftlichen Erfolg	43
3.1.1 Der Qualitäts-Termin-Kosten-Kreis	44
3.1.2 Mit EFQM in Richtung „Excellence“	47
3.1.2.1 Der inhaltliche Aufbau des EFQM-Modells.....	49
3.1.2.1.1 Die Befähiger-Kriterien	51
3.1.2.1.2 Die Ergebnis-Kriterien	54
3.1.2.2 Die RADAR-Bewertungsmethode	55

3.1.2.3 Selbstbewertung durch das EFQM-Modell.....	57
3.1.3 Das Qualitätsbewusstsein in der Musikindustrie	57
3.2 Der Qualitätsbegriff	59
3.2.1 Die Entstehung und Entwicklung des Qualitätsbegriffes	60
3.2.2 Qualität in der Umgangssprache	64
3.2.3 Die drei Qualitätsdimensionen nach Donabedian	65
3.2.4 Die Qualitätsdefinition nach Juran.....	66
3.2.5 Das Qualitätsverständnis nach Garvin	66
3.2.6 Der Fachbegriff Qualität	70
3.2.6.1 Die weltweit einheitliche Qualitätsdefinition.....	71
3.2.6.2 Die Definition des Qualitätsbegriffes nach Geiger.....	72
3.2.6.2.1 Die Veranschaulichung des Qualitätsbegriffes nach Geiger	74
3.2.6.2.2 Die Basisbegriffe des Qualitätsbegriffes nach Geiger	75
3.3 Teilqualitäten eines Musikproduktes	76
3.3.1 Die transzendente Sichtweise	76
3.3.2 Die produktbezogene Sichtweise	77
3.3.3 Die anwenderbezogene Sichtweise	78
3.3.4 Die prozessbezogene Sichtweise	78
3.3.5 Die Preis-Nutzen-bezogene Sichtweise	79
3.3.6 Die Beurteilung der fünf Ansätze nach Garvin	80
4. Die Qualitätsbewertung eines Musikproduktes.....	82
4.1 Der Marketing-Mix.....	82
4.1.1 Qualität in der Produktpolitik	85
4.1.2 Produkt- und Programmgestaltung in der Musikvermarktung	86
4.2 Qualitätsgestaltung eines Musikproduktes	88
4.2.1 Die Ermittlung der Kundenforderungen.....	89
4.2.2 Qualitätskriterien für die materiellen Eigenschaften	89
4.2.3 Qualitätskriterien für die immateriellen Eigenschaften	92
4.3 Modell zur Bewertung der Qualität eines Musikproduktes	94
5. Resümee	96

Quellenverzeichnis	97
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	105
Inhaltsverzeichnis der CD-Rom	106

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Das Produkt „Musik“ war noch nie so allgegenwärtig wie in der heutigen Zeit. Egal ob der Kunde sich Musiktitel als Klingelton auf sein Handy lädt, eine CD kauft oder über das Internet von Online-Musikshops downloadet, Musik ist ein internationales Produkt und steht dem Konsumenten über eine Vielzahl von Kanälen zur Verfügung.

Die Marktsituation in der Musikbranche hat sich aber über die letzten Jahre stetig verschlechtert. Die Musikindustrie steckt in einer wirtschaftlichen Krise. Zum einen werden die Raubkopierer dafür verantwortlich gemacht. Zum anderen spielt auch das veränderte Konsumentenverhalten eine tragende Rolle, so werden immer weniger CDs gekauft und auch am Markt für DVDs ist die Nachfrage 2005 erstmals gesunken. „Schließlich sind auch kritische Stimmen zu vernehmen, die eine ‚Mc-Donalds‘-Kultur in der Musikindustrie beklagen, in der nur noch ‚One-Hit-Wonder‘ entstehen und die Musikindustrie nicht mehr in der Lage ist, Top-Stars wie Santana oder U2 aufzubauen.“¹ So wird also auch die mangelhafte Qualität der Musikstücke dafür verantwortlich gemacht, dass die Musikindustrie große Umsatzeinbußen zu verzeichnen hat. Einige Fachleute und vor allem die Musikfans sind mit der Veröffentlichungspolitik vieler Plattenfirmen nicht einverstanden. Sie entspricht nicht den Vorstellungen und Forderungen der Kunden und somit erreichen die Musikprodukte, aus Sicht der Kunden, keine zufrieden stellende Qualität.

Heutzutage ist es jedoch für jede Organisation schwer, ohne Rücksicht auf die Qualität ihrer Leistungen, im Wettbewerb zu bestehen. „Qualität und deren Verbesserung ist zu einer fundamentalen Geschäftsstrategie der 90er Jahre

¹ Altig/Clement 2005, S. 15

geworden.“² Bei der Frage nach den drei zentralen Wettbewerbsfaktoren haben Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaftler vor einigen Jahren neben Zeit und Kosten auch Qualität bestimmt. Die drei klassischen Wettbewerbsfaktoren stehen nach Annahme der Wissenschaftler in wichtigen Wirkungsbeziehungen zueinander. Diese Sichtweise ist aber bereits widerlegt. Heute gilt die Devise, alle drei Bereiche, also auch die Qualität, zu optimieren.

Im Wettbewerb wird die Produktqualität oft als der zentrale Erfolgsfaktor angesehen. „Sie ist ein ausschlaggebendes Kriterium für den Käufer, erlaubt in der Regel höhere Preise und ist vielfach mit strategischen Wettbewerbsvorteilen verbunden, die durch Konkurrenten nicht kurzfristig aufzuholen ist.“³

Umso erstaunlicher ist es, dass über das Produkt „Musik“ und deren Qualität so gut wie kein Datenmaterial vorhanden ist. Wird in einschlägiger Literatur von der Qualität von Musik gesprochen, so wird häufig die Datenrate eines digitalisierten Musikstückes, gemessen in kBit/s, damit gemeint. Der Ausdruck kann sich auch auf die künstlerischen Fähigkeiten der Musiker beziehen, wobei hier die Bewertung im höchsten Grade subjektiv erfolgt. Das Produkt „Musik“ beinhaltet aber viel mehr. So wird der Ausstattung der Tonträger, den Informationsinhalten und den Zusatzangeboten nur wenig Beachtung geschenkt. Es fehlt - trotz der bewussten Wichtigkeit von Qualität - gänzlich ein Modell zur Bewertung der Qualität von Musikstücken.

1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit

Da die Qualitätsproblematik in der Musikindustrie durch den drastischen Umsatzrückgang in den letzten Jahren erhöhte Aufmerksamkeit erfahren hat, jedoch nur wenige Studien bzw. Nachforschungen zur Qualitätsfrage in der Musikindustrie vorliegen, erstellt diese Arbeit eine Auflistung von Kriterien und Dimensionen zur Qualitätsbeurteilung eines Musikproduktes. Das Musikprodukt

² Wallmüller, 1995, S. 1

³ Wallmüller, 1995, S. 1

wird dabei zum Gegenstand der Qualitätsbetrachtung. Hergeleitet werden die Qualitätsmerkmale einerseits durch die Betrachtung der Produktentwicklung auf dem Musikmarkt und andererseits durch die Diskussion unterschiedlichster Qualitätsdefinitionen.

Außerdem soll der Zusammenhang von Qualität und Erfolg im Musikbusiness verdeutlicht werden. Dabei werden verschiedenste Erfolgskriterien im Musikbusiness beschrieben und diskutiert. Weiters werden ausgewählte Qualitätsmodelle erläutert und das Qualitätsbewusstsein in der Musikindustrie beschrieben. Im abschließenden Modell werden sowohl die Dimensionen und Kriterien für die Qualitätsbewertung eines Musikproduktes als auch die Erfolgskriterien zusammengeführt und dargestellt.

Der Aufbau der Arbeit ergibt sich aus den Teilzielen und wird durch folgende Grafik verdeutlicht:

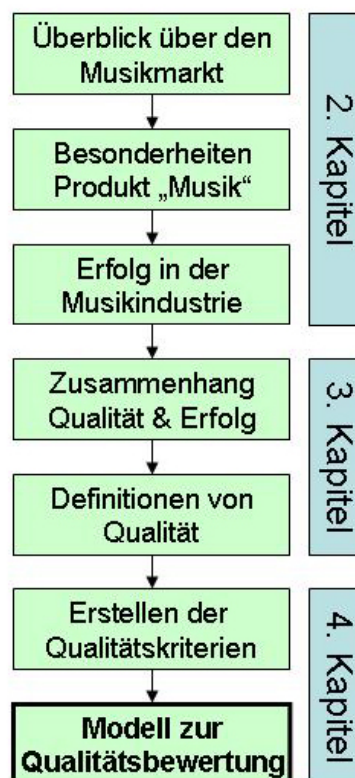


Abbildung 1: Ablauf der Diplomarbeit
(Quelle: Eigene Darstellung)

Das folgende Kapitel bietet eine Übersicht über den heutigen Musikmarkt und über die Besonderheiten eines Musikproduktes. Weiters wird der Ausdruck „Erfolg“ im Musikbusiness genauer beleuchtet und einzelne Kriterien dafür beschrieben. Das dritte Kapitel gibt zunächst einen Überblick über den theoretischen Zusammenhang von Qualität und Erfolg. Dabei werden einige Modelle näher vorgestellt und diskutiert. Weiters wird die geschichtliche und philosophische Entstehung des Qualitätsbegriffes beschrieben und die verschiedenen Definitionen dafür aufgelistet und besprochen. Den Abschluss des Kapitels bildet die Einordnung eines Musikproduktes in die Qualitätslehre. Anschließend werden die verschiedenen Dimensionen und Kriterien für die Qualitätsgestaltung eines Musikproduktes zusammengefasst und in einem Modell veranschaulicht.

In der Arbeit werden häufig die Ausdrücke Produkt „Musik“ und Musikprodukt verwendet. Damit sind sowohl die immateriellen wie auch die materiellen Eigenschaften des Produktes gemeint.

2. Die Musikbranche im Überblick

Im folgenden Kapitel wird auf die Marktsituation im Musikbusiness eingegangen, speziell auf die Situation der Musikindustrie in Deutschland. Weiters werden wichtige Begriffe dieser Branche definiert und gegenwärtige Entwicklungen diskutiert.

2.1 Die Musikindustrie im Wandel

Als ein besonderes Segment der „Media and Entertainment Economy“ zeigt das Musikbusiness viele aus anderen Medienbereichen bekannte Charakteristika. Zum einen ist es wie das Filmbusiness stark Hit-getrieben und abhängig von so genannten Personenmarken. Zum anderen leidet das Musikgeschäft an einem starken Umsatzrückgang wie die werbefinanzierten Mediengattungen Zeitungen, Zeitschriften und Free-TV. Außerdem ist derzeit kein anderer Sektor derart schwer von einer digitalen Revolution betroffen wie das Musikgeschäft.⁴

Neben der Umstellung der Geschäftsstrategien der Marktteilnehmer auf einen zusätzlichen Absatzkanal, dem Download-Geschäft, sieht sich die Musikindustrie einer weiteren großen Herausforderung gegenüber. Der deutliche Rückgang bei den CD-Verkäufen und der damit verbundene Umsatzrückgang sorgten für viel Aufregung in der Musikbranche.

Die Umsatzrückgänge halten auch am Musikmarkt in Deutschland seit einigen Jahren Einzug (Vgl. Tabelle 1). Gründe für die Umsatzeinbrüche sind neben dem Absatzrückgang die zunehmenden Preisnachlässe im Handel. Voraussichtlich wird sich dieser Trend auch mit Zunahme des Download-Geschäftes weiter verstärken.

⁴ Vgl. Steinkrauß 2005, S. 25

Prozentuale Veränderungen des Umsatzes im Vergleich zum Vorjahr		
Jahr		Umsatz
2005		- 4,6%
2004		- 4,6%
2003		- 19,8%
2002		- 7,5%
2001		- 10,8%
2000		- 0,4%

**Tabelle 1: Gesamtmarkt Musiktonträger Deutschland
(Basis: Altig/Clement 2005, S. 16)**

Diese großen Veränderungen in der Musikindustrie stellen die Verantwortlichen in Zukunft vor schwierige Aufgaben. „Nach der Phase der Lethargie und einer Phase des Aufbaus (bzw. Aufgebaut-Werdens), muss die Musikindustrie nun eine Phase des aktiven Schaffens einleiten.“⁵

2.1.1 Änderung des Konsumentenverhaltens bei physischen Tonträgern

Ein Tonträger ist ein Medium zur Speicherung von Schallereignissen, wie zum Beispiel Musik oder Sprache, für wiederholbare Wiedergaben. Es gibt eine Vielzahl von verschiedenen Tonträgern, welche sich hauptsächlich in Speicherkapazität, Tonqualität und Abmessungen unterscheiden. Der bekannteste Tonträger ist die CD bzw. Audio-CD.⁶

Wie bereits erwähnt stieg der Absatz von DVDs bis ins letzte Jahr stetig an. Im Gegensatz dazu wurden immer weniger CDs nachgefragt. Mit einer Vielzahl von

⁵ Clement/Schusser 2005, S. 12

⁶ Vgl. o.V. 2006, Tonträger, in: Das Lexikon für Österreich in 20 Bänden, S. 243

Argumenten kann dieser Rückgang erklärt werden, wobei der wahre Grund vermutlich von jedem der folgenden Argumente etwas beinhaltet:

„Neben der allgemeinen Kaufrückhaltung aufgrund der konjunkturellen Lage werden immer wieder die Verluste durch Raubkopien hervorgehoben.“⁷ „Die Musikindustrie macht vor allem die Raubkopierer für den Rückgang der Verkaufszahlen verantwortlich, die mittels Netzwerke distribuieren.“⁸ „Die Nutzer hingegen führen das Argument ins Feld, dass es kaum möglich gewesen sei, legal Musik über das Internet zu erwerben – sie also gar keine Wahl hatten, als bei KaZaA und Co. herunterzuladen.“⁹ Weiters werden auch unter den Musikexperten und -fans kritische Stimmen laut, welche die „One-Hit-Wonder-Strategie“ der Musiklabels kritisieren und diese für die missliche Lage der Musikbranche mitverantwortlich machen.

Im Jahre 2005 wurden folgende Abverkaufszahlen für Tonträgerprodukte erreicht:

- 123,7 Millionen CDs
- 15,4 Millionen Single CDs
- 10,2 Millionen DVDs¹⁰

Das bedeutet im Vergleich zum Vorjahr einen Absatzeinbruch von 5,5% bei den CDs. Zwar sind diese Rückgänge nicht mehr so dramatisch wie in den Jahren von 1999 bis 2003, trotzdem kann noch von keiner Erholung des Marktes gesprochen werden. Von größerer Bedeutung ist dabei aber der sinkende Umsatz, der durch die Tiefpreisstrategien der Händler stark in Mitleidenschaft gezogen wird.

Der in den Vorjahren stark steigende Markt für DVDs stagnierte im letzten Jahr, der Absatz ist sogar erstmals leicht gesunken. Das große Zukunftspotenzial dieses Formates hat sich also nicht bewahrheitet. Ein wichtiger Grund für das große Vertrauen in die DVD war die Diffusion von DVD-Playern in den

⁷ RIAA 2004; GfK 2004, zit. nach Clement, Schusser 2005, S. 15

⁸ Clement, Schusser 2004, zit. nach Clement, Schusser 2005, S. 15

⁹ Becker 2004; vgl. Oberholzer/Strumpf 2004, zit. nach Clement, Schusser 2005, S. 15

¹⁰ Vgl. o.V. 2006, 1, Jahreswirtschaftsbericht 2005 - Absatz, <http://www.ifpi.de/jb/2006/absatz.pdf>, 05.04.2006

Haushalten. Weiters fand auch das so genannte DVD-Video-Album großen Anklang unter den Musikfans. Im Fokus dabei stehen die zusätzlichen Video-Inhalte, die den Fan zum Audioinhalt auch visuelle Unterhaltung bieten.¹¹

Die Veränderung bei der Wahl von Tonträgern zeichnet sich ab. Trotz des unerwarteten Absatzrückganges setzen die Musiklabels jedoch weiterhin auf das Format der DVD. Die Nachfrage nach CDs dominiert trotz der starken Absatz- und Umsatzrückgänge noch immer den Markt der Longplays und Singles.

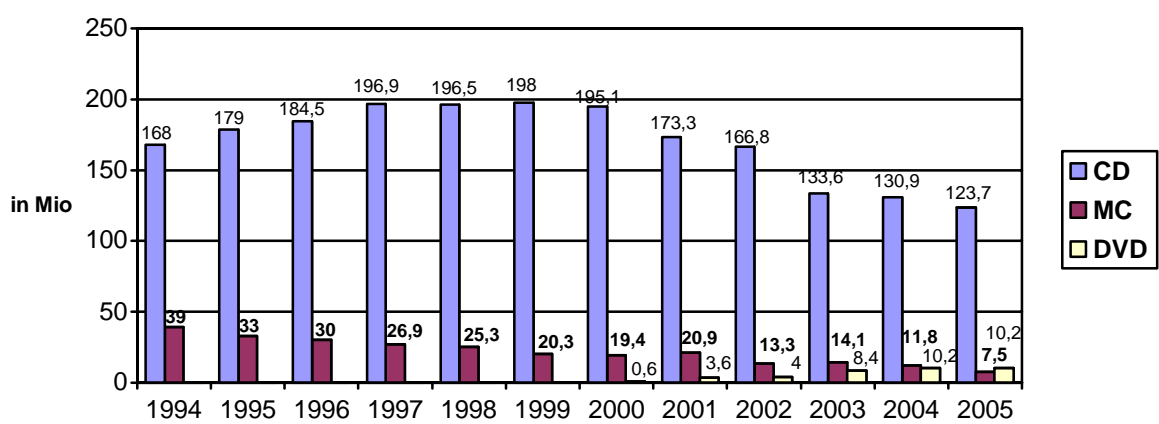


Abbildung 2: Absatz von Longplays in Deutschland

(Quelle: o.V. 2006, 1., Jahreswirtschaftsbericht 2005 - Absatz, <http://www.ifpi.de/jb/2006/absatz.pdf>, 05.04.2006)

Die obenstehende Grafik zeigt auch deutlich den Absatzrückgang bei den analogen Musikkassetten (MCs) (Vgl. Abbildung 2). Dieser Tonträger ist technisch längst überholt und spielt mit seinen relativ niedrigen Umsatzzahlen in europäischen Breitengraden nur mehr eine kleine Rolle in der Musikindustrie. Vor allem Kinder- und Volksmusikangebote werden noch stärker nachgefragt. In anderen Teilen der Welt wie Lateinamerika, Afrika und West- und Südasien wird ein großer Teil der veröffentlichten Musik aber noch auf Kassetten angeboten.

Im Segment der Single-CD zeigte sich die schlechte Lage des Musikmarktes am deutlichsten. Die Single büßte im Vergleich zum Vorjahr fast ein Viertel ihres

¹¹ Vgl. Altig/Clement 2005, S. 19

Absatzvolumens ein. Eine Ausnahme unter den Single-Formaten bot die 2-Track-Single. Sie verzeichnet im Jahr 2005 ein Wachstum von 45%.

Der Markt für Single CDs (Maxis) leidet unter dem Aufkommen der Downloads (Vgl. Abbildung 3). Innerhalb von fünf Jahren ist der Markt in Deutschland um mehr als die Hälfte geschrumpft. Ein Grund dafür ist das „Rippen“ von Alben. „Rippen“ bedeutet codiertes Material in ein weiter zu bearbeitendes Format zu übersetzen und somit Musik oder Filme von einem Datenträger auf die Festplatte eines Computers zu übertragen. Der Vorgang selbst ist legal, solange die Urheberrechte geschützt bleiben. Durch das „Rippen“ entsteht ein entbündeltes Album, das Album wird also in die einzelnen Titel zerlegt und stellt keine Einheit mehr da. Jeder Song steht somit für sich allein und ist einzeln distribuierbar. Via Internet, selbst bei schmalbandigem Zugang, also bei einer Verbindung mit langsamem Datentransfer, funktioniert das sehr einfach.¹²

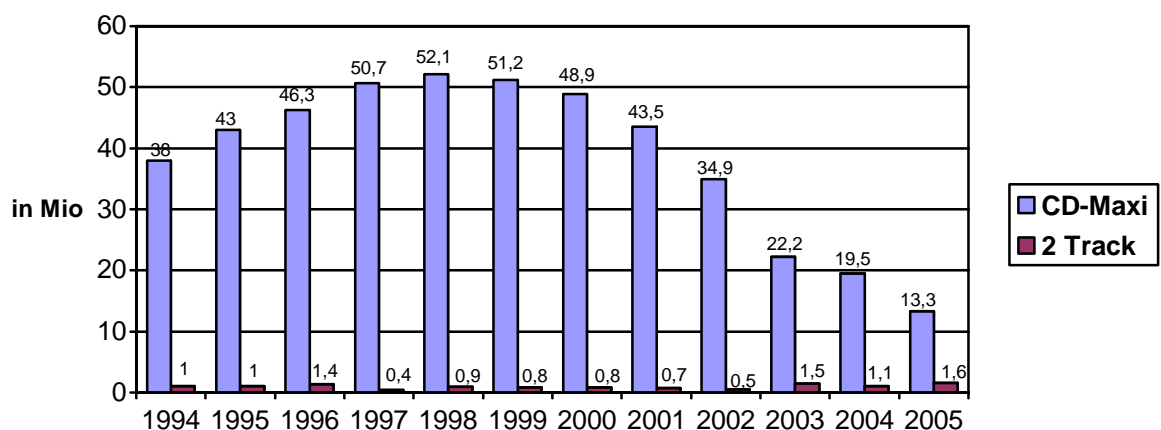


Abbildung 3: Absatz von Singles in Deutschland

(Quelle: o.V. 2006, 1, Jahreswirtschaftsbericht 2005 - Absatz,
<http://www.ifpi.de/jb/2006/absatz.pdf>, 05.04.2006)

Einen weiteren Grund für das Schrumpfen des Singlemarktes findet man im Aufkommen der CD-Brenner. „Da sich die Maxi-CDs, wie auch andere physische Tonträger, von ihren physischen Attributen her nicht sehr von gebrannten CDs

¹² Vgl. Altig/Clement 2005, S. 18

unterscheiden, ist der Markteinbruch bei Singles durch die Konkurrenz der gebrannten Tonträger in Verbindung mit einem CD-Brenner nicht verwunderlich.“¹³

2.1.2 Die Bedeutung des kommerziellen Download-Geschäfts

Dem digitalen Distributionskanal „Internet“ wurde zu Beginn wenig Beachtung seitens der Labels entgegengebracht. Erst als sich die Nutzer selbst ein Angebot geschaffen haben, welches ihnen seitens der Musikindustrie verwehrt blieb, wurde die Branche aufmerksam. Schnell sahen die Verantwortlichen in der digitalen Piraterie die große Bedrohung der Plattenfirmen, doch in Wirklichkeit hatten die illegalen Dienste, wie zum Beispiel Napster, bereits eine Vorreiterrolle inne und hatten diese Lethargie längst genutzt, um in den Markt einzusteigen und Elemente der Wertschöpfungskette für sich zu besetzen. „Ein künstlich beschränktes Angebot bei gleichzeitig hohem Nachfrageüberhang führt immer zu einem Schattenmarkt. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass Technologien, die sich zur Vernetzung von Nutzern und der Indexierung der von ihnen bereitgestellten Inhalte eignen, massiv genutzt werden, um den Nachfrageüberhang zu befriedigen.“¹⁴

Die Labels mussten sich letztendlich mit den Konsequenzen ihres zu späten Reagierens auseinandersetzen und wurden durch den Marktdruck zum Handeln gezwungen. Einige Unternehmen wie Apple, Microsoft, T-Online oder AOL übernahmen die Rolle als Anbieter am Markt. Heute sind sie fest am Markt positioniert und generieren zum Teil signifikante Umsätze.

Zahlreiche Studien belegen, dass das Downloaden von Musik aus dem Internet zu einem weltweiten Phänomen geworden ist. So wurden in Deutschland in den Jahren 2002 und 2003 mehr als 600 Millionen Musikstücke aus dem Internet heruntergeladen. Wie die untenstehende Grafik zeigt, gingen die durchschnittlichen Downloads pro Person ab dem Jahre 2003 wieder zurück (Vgl.

¹³ Altig/Clement 2005, S.18

¹⁴ Clement/Schusser 2005, S. 3

Abbildung 4). „Dies ist jedoch auch ein Zeichen dafür, dass sich der Markt zunehmend von den „Heavy Nutzern“ zu den „Normalen Nutzern“ hin ausbreitet. Während die Heavy Nutzer zunächst einmal ihr Archiv aufbauten und exzessiv Musik – vorrangig aus illegalen Quellen – bezogen, stoßen nun zunehmend die Nutzer nach, die weniger massiv Musik herunterladen.“¹⁵

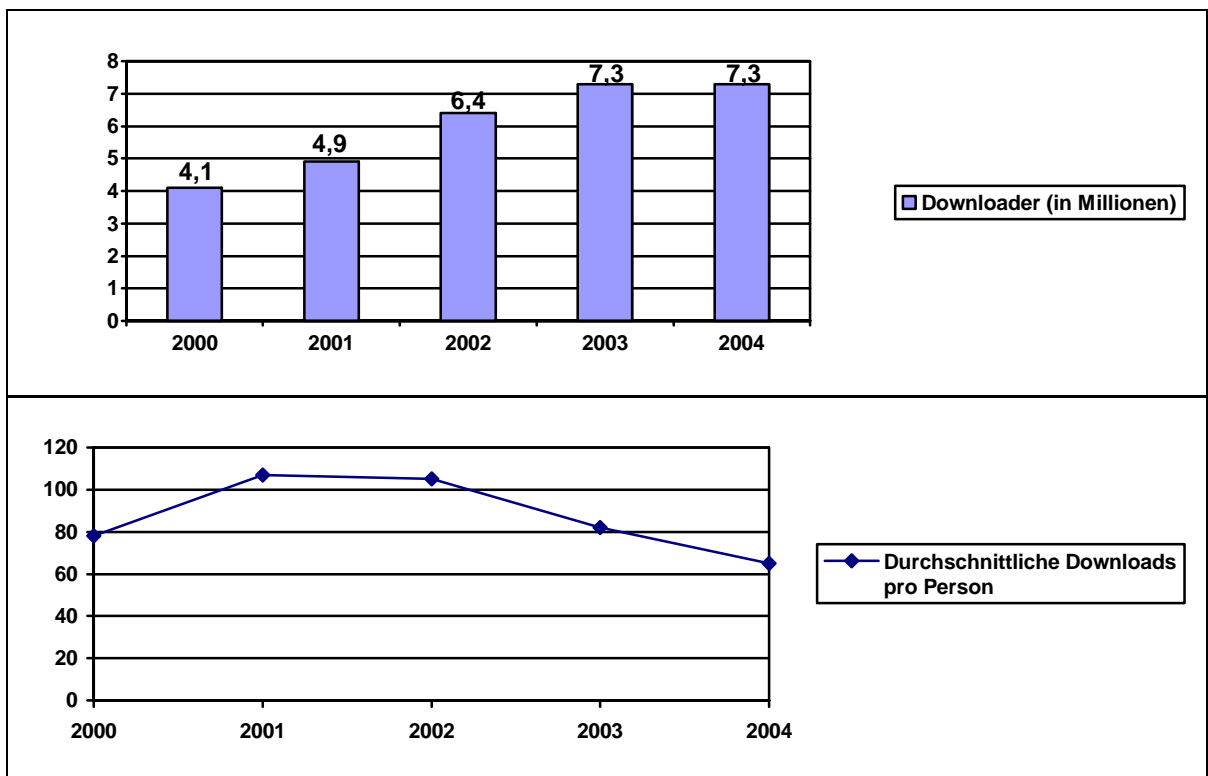


Abbildung 4: Markt für Musikdownloads in Deutschland

(Quelle: Gfk 2006, 2, Brennerstudie 2005,

<http://www.ifpi.de/wirtschaft/brennerstudie2005.pdf>, 22.03.2006)

Zwar konnte man über das Internet bereits sehr bald legal Musik erwerben, doch Anbieter wie mp3.com oder eMusic.com waren mit ihrem beschränkten Repertoire dementsprechend unattraktiv für den Kunden und somit nicht erfolgreich. Erst mit dem Einstieg von iTunes, zunächst in den US-Markt und dann in den europäischen Markt, hat sich das Bild stark verändert. Der legale Downloadmarkt zählt in der jetzigen Zeit zu den Hoffnungsträgern der Musikindustrie und wird für immer mehr Anbieter interessant. Trotzdem gibt es in Bereichen wie der

¹⁵ Altig/Clement 2005, S. 21

Beschaffung von Lizenzen oder der Kompatibilität von Endgeräten noch einige Hürden zu nehmen.¹⁶ Wie die folgende Grafik bestätigt, dominiert noch immer der illegale Download die digitale Distribution von Musiktiteln.

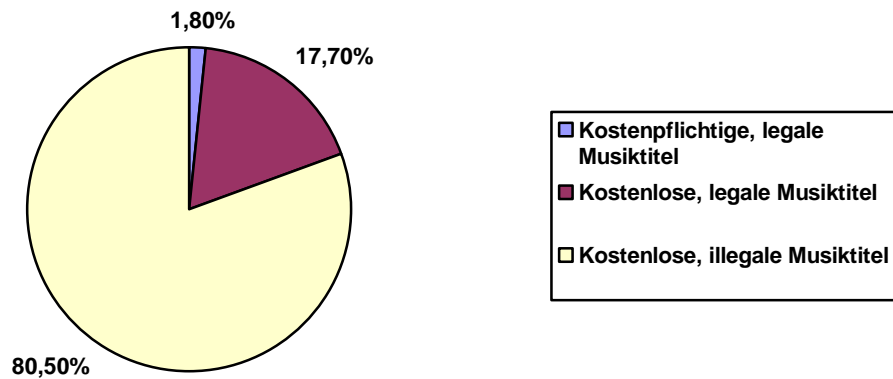


Abbildung 5: Arten der Musikdownloads in Deutschland 2004
 (Quelle: GfK 2006, 2, Brennerstudie 2005,
<http://www.ifpi.de/wirtschaft/brennerstudie2005.pdf>, 22.03.2006)

2.2 Die Aufteilung des Musikmarktes

Der Tonträgermarkt besteht aus zwei Gruppen von Herstellern, den so genannten „Labels“. Einerseits gibt es die großen internationalen Musikunternehmen, die Majors, andererseits die Independents, welche traditionell unabhängige, kleinere Musikproduzenten sind. „Bei allen Gegensätzen hat sich zwischen diesen beiden Anbietertypen eine Art friedlicher Koexistenz herausgebildet.“¹⁷ Global gesehen beherrschen die Majors mit einem Anteil von mehr als 70 Prozent klar den Weltmarkt (Vgl. Abbildung 6). In den Vereinigten Staaten von Amerika und in Europa, den großen Märkten, machen die Majors sogar über 80 Prozent des gesamten Tonträgermarktes aus. Von noch größerer Bedeutung ist aber die Dominanz der Majorlabels bei der strategisch wichtigen Airtime im Radio und Fernsehen. Produktionen von Independentlabels machen hier nur einen geringen Teil der gespielten Musikstücke aus.

¹⁶ Vgl. Altig/Clement 2005, S. 22

¹⁷ Steinkrauß 2005, S. 27

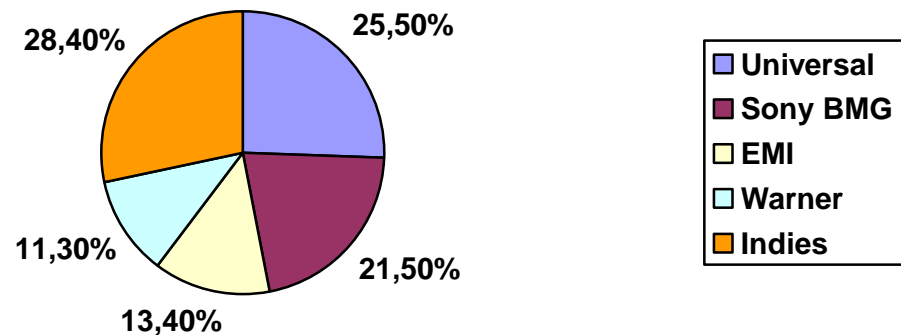


Abbildung 6: Weltmarktanteile der Majorlabels 2004 (Umsatz)

(Basis: o. V. 2005, 1, IFPI releases definitive statistics on global market for recorded music, http://www.ifpi.org/site-content/publications/rin_order.html, 04.04.2006)

Nach der Fusion von Sony Music und BMG im Jahre 2004 sind nun mehr als 70 Prozent des gesamten Marktes in den Händen der vier Marktführer Universal, Sony BMG, EMI und Warner. Die beiden großen Majors Sony BMG und Universal sind beide Teil von internationalen Medienkonglomeraten und vereinen alle Vermarktungsstufen unter einem Dach. EMI und Warner Music, die beiden kleineren Majorplayer, sind durch die Fusion von Sony und BMG weiter in Bedrängnis geraten.

Die Independents können von einem Ein-Mann-Betrieb bis hin zur Multi-Millionen-Aktiengesellschaft so ziemlich jede Form haben. Sie konzentrieren sich zumeist auf die Abdeckung von verschiedenen Musik-Nischen, also auf ein bestimmtes Genre oder spezialisieren sich im regionalen Bereich. Der Hauptfokus liegt bei der Tätigkeit der Independentlabels meistens auf der Entdeckung und Entwicklung von Musikern. Sie decken somit nur einen begrenzten Teil der Wertschöpfungskette ab und müssen so Kooperationen, meistens mit Majors, eingehen, welche die Herstellung, Vermarktung und Distribution für sie übernehmen.¹⁸

¹⁸ Vgl. Steinkrauß 2005, S. 30

Independents werden also als „Entdecker“ und erste „Förderer“ von Künstlern bezeichnet und erkennen durch ihren engen Kontakt zur Musikszene häufig schneller neue Markttrends als die Majorlabels.

2.3 Die Besonderheiten des Produktes „Musik“

Musik als Kunstform wird als gezielte Erzeugung von Klang mittels Stimme oder Musikinstrument angesehen. Musik bewirkt durch das Zusammenklingen mehrerer Töne, in einem zeitlichen Ablauf das Entstehen einer Melodie.¹⁹

Ein Teilziel dieser Arbeit ist es, sich mit der Qualität von Musikprodukten auseinanderzusetzen und Dimensionen und Kriterien zur Qualitätsbestimmung aufzulisten. Das Produkt „Musik“ wird also zum Gegenstand der Qualitätsbetrachtung, zur so genannten „Einheit“. Eine allgemeine Definition des Begriffes „Einheit“ existiert in der nun gültigen Begriffsnorm ISO 9000:2000-12 nicht mehr. Bis vor einigen Jahren definierte man „Einheit“ in der Begriffsnorm DIN EN ISO 8402:1995 wie folgt:

„Einheit ist das, was einzeln beschrieben und betrachtet werden kann und materieller oder immaterieller Gegenstand der Qualitätsbetrachtung ist.“²⁰

Die Qualitätswissenschaft hat sich dennoch dazu entschlossen, diese Position zu reflektieren und gibt somit dieser Definition weiter Bestand. Um einen Bezugspunkt für die weitere Qualitätsbestimmung zu schaffen, soll der Begriff „Einheit“ erklärt werden. „Grundsätzlich gilt:

- Einheit ist ein Begriff der Beobachtungssprache
- Einheit ist ein operabler Begriff
- Einheit ist unabdingbarer Teil (Element) des Qualitätsbegriffs.“²¹

¹⁹ Vgl. o. V. 2003, Musik, in: Multimedia-Enzyklopädie 2003

²⁰ Zollondz 2002, S. 154

²¹ Zollondz 2002, S. 155

Eine praktische Definition für das Qualitätsmanagement veröffentlichte der Qualitätsexperte Walter Geiger: „Für das Qualitätsmanagement wird die Einheit kurz (übereinstimmend) wie folgt erläutert: Gegenstand der Qualitätsbetrachtung kann das Ergebnis einer Tätigkeit (oder eines Prozesses [!]) sein, diese Tätigkeit (oder der Prozeß [!]) selbst, aber auch ein System, eine Person oder eine Kombination aus solchen Gegenständen.“²²

Die untenstehende Grafik gibt einen Überblick über die Systematik der möglichen Einheiten und bildet eine Basis für die Einordnung von Musik:

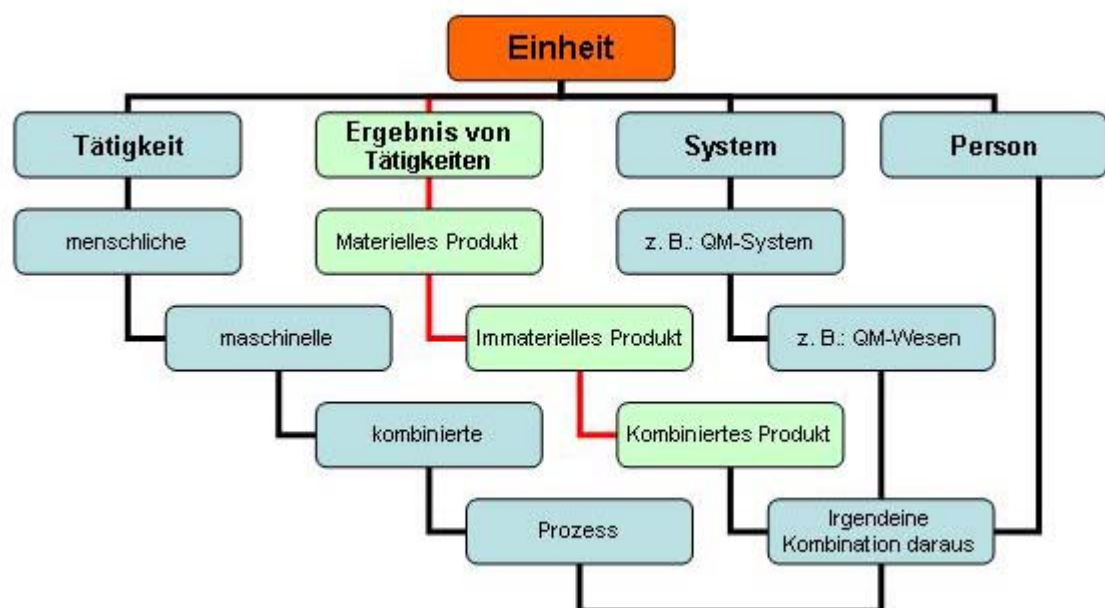


Abbildung 7: Überblick über mögliche Gegenstände der Qualitätsbetrachtung
(Quelle: Zollondz 2002, S. 157)

Musikstücke entstehen durch die Tätigkeit verschiedenster Personen. So sind von der Entstehung bis zum Verkauf an den Kunden unzählige Protagonisten beteiligt. Musik fällt also unter die Sparte „Ergebnis von Tätigkeiten“. Geiger beschreibt diese Einheit wie folgt: „Ergebnisse von Tätigkeiten oder von Prozessen heißen „Produkte“. Es sind nicht etwa nur materielle (tangible products). Immer wichtiger

²² Geiger 1998, S. 55

werden immaterielle Produkte (intangible products). (...) Viele Produkte sind auch Kombinationen aus materiellen und immateriellen Bestandteilen.“²³

Wie aus der obenstehenden Grafik hervorgeht, lässt sich das Produkt Musik nicht einfach als materielles oder immaterielles Produkt definieren. Es besitzt von beiden Seiten etwas und kann somit als kombiniertes Produkt definiert werden. Das Musikstück als künstlerisches Element ist immateriell. Um es aber am Markt dem Kunden zugänglich zu machen, muss es in Kombination mit einer materiellen Einheit, dem Tonträger, auftreten. Die einzige Ausnahme dabei bildet der Download. Musik benötigt für den Fall der digitalen Distribution kein Trägermedium, jedoch benötigt der Kunde zum Speichern und Abspielen der Titel die nötige Hardware. Diese betrifft aber nicht das Produkt „Musik“ sondern fällt in den Verantwortungsbereich des Rezipienten.

Musik ist also ein Produkt, welches dem Kunden zugänglich gemacht wird und für den Markt bestimmt ist. Somit fällt es laut DIN EN ISO 9000:2000-12 in die Kategorie der beabsichtigten Angebotsprodukte (offered product). Die Definition dafür lautet folgendermaßen:

„Ein Angebotsprodukt ist ein Produkt, das durch die Organisation dem Kunden (dem Markt) zum Verkauf angeboten oder ihm als Besitz oder zur Benutzung zur Verfügung gestellt wird.“²⁴

Angebotsprodukte werden, wie die untenstehende Grafik zeigt, in vier Kategorien differenziert:

²³ Geiger 1998, S. 56

²⁴ Geiger 1998, S. 80

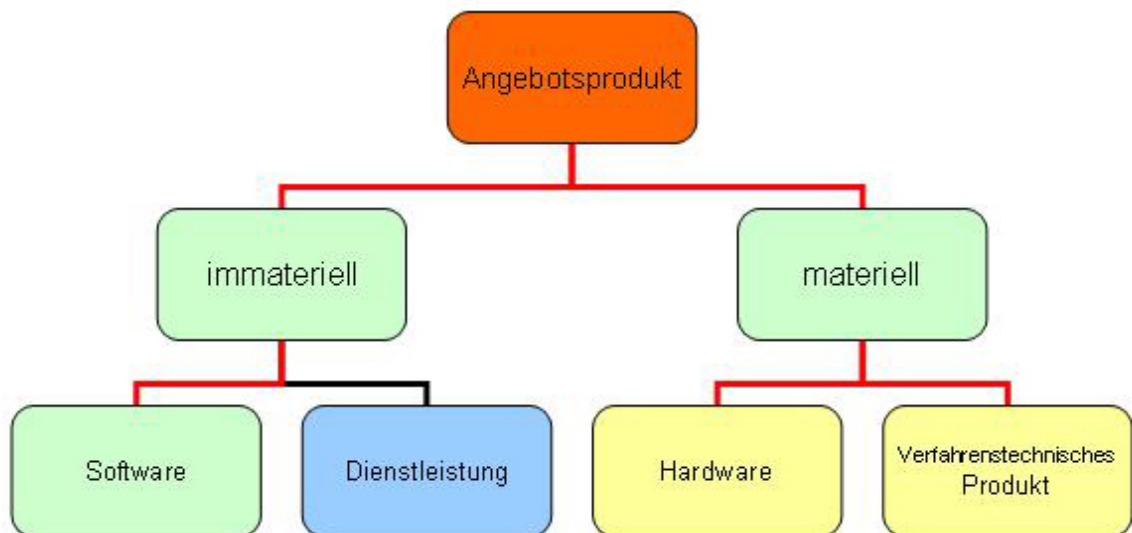


Abbildung 8: Die vier übergeordneten Kategorien von beabsichtigten Angebotsprodukten
(Quelle: Zollondz 2002, S. 159)

Das Produkt „Musik“ kann wie bereits erwähnt als kombiniertes Angebotsprodukt sowohl auf der immateriellen wie auch auf der materiellen Sparte des oben gezeigten Modells eingeordnet werden.

Auf der Seite der immateriellen Angebotsprodukte entspricht Musik der „Software“. Mit Software ist ein beabsichtigtes immaterielles geistiges/kognitives Angebotsprodukt beschrieben. Die Begriffsnorm DIN EN ISO 9001:08.94 beschreibt Software folgendermaßen: „Ein intellektuelles Werk, bestehend aus einer durch ein Trägermedium ausgedrückten Information.“²⁵ Hierunter ist jegliche auf Tonband, Papier, Diskette, etc. aufgezeichnete Information zu verstehen. Auch Geiger grenzt Software deutlich von der Dienstleistung ab: „Immaterielle Produkte, die als gespeicherte geistige Werkzeuge ausschließlich in Kombination mit materiellen Produkten angewendet werden können (z.B.: ein Rechnerprogramm, ein Entwurf, eine Gebrauchsanweisung usw.), sind nicht Dienstleistung, sondern Software.“²⁶ Hierfür steht also das Musikstück als gesamt-künstlerisches Werk, mit Musik, Text, Aufnahme und allen damit verbundenen zusätzlichen Angeboten, welche ebenfalls zum Informationsinhalt des Tonträgers zählen.

²⁵ o. V. o. J., 1, Allgemeines, <http://www.medizininfo.de/quality/html/defallgemein.html>, 03.04.2006

²⁶ Geiger 1998, S. 82

Auf der materiellen Seite kann man nun den Tonträger mit dem die Musik transportiert wird einordnen. Weiters zählen dazu alle materiellen Bestandteile wie die Verpackung oder die Hülle des Tonträgers und das Artwork (Cover, Backcover, Booklet). Jedoch erweist sich die Einordnung des Produktes „Musik“ nicht als eindeutig. „Hardware“ und „verfahrenstechnische Produkte“ werden in der Fachliteratur häufig als Waren bezeichnet, wobei beide ein beabsichtigtes materielles Angebotsprodukt darstellen. Aber während bei Hardware die Menge ein diskretes Merkmal ist, wird sie bei dem verfahrenstechnischen Produkt als kontinuierliches Merkmal angesehen. Betrachtet man allein die Produktion, so zählen die Tonträger wie CDs, Kassetten, Schallplatten, etc. zu den verfahrenstechnischen Produkten, da sie in Massenproduktion erstellt werden und die Menge nur ein kontinuierliches Merkmal darstellt. Konzentriert man sich aber auf die Produktionsmenge eines bestimmten Musiktonträgers, wie zum Beispiel ein Album von „Madonna“, so stellt die Menge ein zählbares Merkmal dar. Produktionszahlen und Absatzzahlen sind wichtige Messgrößen im Musikgeschäft.

2.4 Erfolg in der Musikindustrie

„Die genaue Abstimmung aller betrieblichen Prozesse von der Fertigung über die Dispositionslogistik, den Vertrieb, das Marketing bis zur Promotion ist für den wirtschaftlichen Erfolg einer Produktion von ausschlaggebender Bedeutung.“²⁷

Wie dieses Zitat bestätigt, drehen sich auch im Musikgeschäft alle Aktivitäten um den kommerziellen Erfolg der Produktionen. Es ist zwar sehr viel Musik am Markt verfügbar, es kann aber nur eine „Nummer eins“ geben, welche von den Konsumenten mit dem Kauf des Tonträgers bestimmt wird. Dies liegt in der Natur des Marktes und es sind die erfolgreichen Produktionen, welche das Überleben der Plattenfirmen sichern.

²⁷ Schmidt 2003, S. 67

2.4.1 Definition von Erfolg

Ursprünglich wurde mit dem Wort „Erfolg“ lediglich das Erfolgen bzw. der Verlauf eines Ereignisses beschrieben. Erst später erhielt das Wort die Bedeutung eines zunächst wertfreien Resultats. Wörter wie „Sieg“ oder „Glück“ wurden in der früheren Zeit an Stelle des Wortes „Erfolg“ benutzt. Erst mit dem Zeitalter des Industrialismus ging ihre Bedeutung auch auf den Begriff „Erfolg“ über. „Erfolg“ bedeutete hiermit das auf der eigenen Leistung basierende Voranschreiten auf ein Ziel hin. Dabei kam dem ökonomischen Wachstum eine entscheidende Bedeutung zu. Somit wurde jeder Einzelschritt auf dieses Ziel zum Erfolg und der Erfolg wurde das Ziel.

In der heutigen Zeit wird Erfolg als das Erreichen eines definierten oder allgemein erstrebenswerten Ziels verstanden. Dieses Ziel kann sich auf materielle wie auch auf immaterielle Komponenten beziehen. Trotzdem ist es durchaus problematisch eine objektive Erfolgsdefinition wiederzugeben. Abhängig von der Betrachtung des jeweiligen Systems und den damit verbundenen Bewertungskomponenten kann es zu unterschiedlichen Ansichten kommen, in welcher Form oder mit welchem Aufwand Ziele erfolgreich erreicht werden.²⁸ Diese Problematik der Erfolgsdefinition tritt auch im Musikbusiness auf und spiegelt sich zumeist an den unterschiedlichen Zieldefinitionen von Major- und Independentlabels wieder.

2.4.2 Definition von Erfolg eines Musikstückes

Erfolg kann als Beitrag zum Überleben eines Systems angenommen werden. Wie bereits erwähnt ist der kommerzielle Erfolg der Musikproduktionen im Musikbusiness die wirtschaftliche Überlebensgarantie für alle Beteiligten. Trotzdem erwirtschaften die Labels mit dem Großteil ihrer Veröffentlichungen keine Gewinne. Nur ca. 10% aller veröffentlichten Produkte im Bereich der

²⁸ Vgl. o. V. o. J, 1, Erfolg, <http://www.uni-protokolle.de/Lexikon/Erfolg.html>, 03.04.2006

populären Musik erreichen nennenswerte Erfolge und können somit als erfolgreiche Titel angesehen werden.²⁹

„Gründe dafür können u.a. sein:

- schlechte Qualität (Text, Melodie, o.a.)
- schwache Zielgruppenorientierung der Titel
- abwartende Haltung der Plattenfirmen
- nicht durchgeführte Zielgruppen-Befragungen
- wenig Kenntnisse in bestimmten Zielgruppen.“³⁰

Warum die wenigen wirtschaftlich erfolgreichen Musikproduktionen die gescheiterten Produkte mitfinanzieren müssen wird aus folgendem Zitat sichtbar: „Die Musikindustrie ist in ihren Grundzügen einer Venture Capital Firma ähnlich. Man investiert in eine Vielzahl von Künstlern („Start-Ups“), hofft, dass einer von zehn ein Superstar („IPO“) wird und dass man bei den anderen nicht gar zu viel Geld verliert.“³¹ Für jedes veröffentlichte Musikprodukt werden Verkaufsziele festgelegt und mit einem eigens dafür festgelegten Budget versucht, diese bestmöglich zu erreichen und zu überschreiten. Traditionell kommen aber auf einen Künstler, dessen Musik sich gut verkauft, neun Künstler, die die Investitionen der Plattenfirma nicht zurückverdienen.

Als Erfolg in der Musikindustrie kann man also generell das Erreichen bzw. das Überschreiten der vorgegebenen Verkaufsziele bezeichnen. Die oberste Liga der Plattenfirmen, die Majorlabels, sind stark gewinnorientierte Unternehmen. Sie bilden das Paradebeispiel für diese Definition von Erfolg. Trotzdem gibt es in der Musikindustrie auch andere Erfolgsdefinitionen. Independentlabels streben verständlicherweise ebenfalls nach wirtschaftlichem Erfolg und das Generieren von Hits ist auch in dieser sonst so verschiedenen Unternehmensphilosophie fest verankert. Jedoch verstehen sich einige dieser Labels eher als Entdecker und Förderer von Talenten und geben den Musikern oft größere Freiheiten bei der kreativen Umsetzung ihrer Vorstellungen. Die Qualität des musikalischen Inhaltes

²⁹ Vgl. Durne 1994, S. 95

³⁰ Durne 1994, S. 95

³¹ Jakob 2005, S. 73

wird somit über die Quantität des möglichen kommerziellen Erfolges gestellt. Bei Produktveröffentlichungen unbekannter Künstler werden daher die Ziele nicht sehr hoch gesteckt, und es werden bereits völlig banal erscheinende Dinge als Erfolg gewertet. Das kann zum Beispiel eine Videorotation auf einem Musikkanal oder auch eine Platzierung in den Airplaycharts sein, Zustände, die für Topstars in dieser Branche ganz normal erscheinen.

Die Erfolgsdefinitionen in der Musikindustrie können also sehr unterschiedlich sein und sind immer abhängig vom jeweiligen Künstler und dessen Produkt. Grundsätzlich geht es aber auch bei Musik um das Erreichen bzw. das Überschreiten vorgegebener (Verkaufs-) Ziele.

2.4.3 Die Erfolgskriterien im Musikbusiness

Der Erfolg eines Musikproduktes kann sich, je nach den festgelegten Vorgaben, auf verschiedene Arten zeigen. Von dem Produkt eines Topstars erwartet man, dass die Verkaufszahlen mit dem erwarteten Absatz übereinstimmen oder diesen sogar übertreffen. Außerdem wird eine gute Videorotation auf möglichst allen wichtigen Musiksendern erwartet und auch in den Airplaycharts wird ein Spitzenplatz angestrebt. Für unbekannte Künstler und deren Produkte kann auch das Erreichen nur eines dieser Kriterien als Erfolg gelten.

2.4.3.1 Der Absatz

Der Verkauf von Tonträgern und Downloads bildet das Kerngeschäft der Musikindustrie. Das Generieren von Hits und die damit verbundenen Produktkäufe der Kunden sollen den Erfolg der Musikunternehmen sichern.

Aktuelle Beispiele wie TV-Castingshows haben gezeigt, dass man mit Hilfe von cross-medialen Kooperationen und der richtigen Vermarktungsstrategie Hits relativ einfach produzieren kann und sich somit der Erfolg erkaufen lässt. Das Konzept

dieser Shows wurde 2003 in Deutschland unter dem Namen „Deutschland sucht den Superstar“ vom Fernsehsender RTL und dem Majorlabel BMG erfolgreich umgesetzt. Der TV-Kanal entwickelte das Image des Künstlers und unterstützte den Aufbau der Fan-Community, während sich das Musikunternehmen um die Musikinhalte kümmerte. BMG veröffentlichte zwei Tonträger, eine „All-Star“-Single und eine „All-Star“-Compilation, und stand mit diesen Produkten wochenlang an der Chartspitze. Insgesamt wurden davon über zwei Millionen CDs abgesetzt und somit ein großer Erfolg verbucht. Doch die Lebensdauer der Castingshow-Formate wird von Experten, nicht zuletzt durch die Übersättigung des Marktes, als begrenzt angesehen.³²

2.4.3.1.1 Mit Mathematik zum Hit

Eine Erfolgsstrategie für Plattenfirmen in Kooperation mit anderen Unternehmen wurde im vorherigen Kapitel kurz besprochen. Doch wie steht es um den Erfolg der Produktionen eines Labels, wenn es auf sich allein gestellt ist?

Die ökonomisch verwertbaren Musikinhalte, die auch als „Content“ bezeichnet werden, sind der Output des kreativen Schaffens so genannter „A&Rs“. Sie sind zuständig für das Aufspüren von Künstlern sowie deren Aufbau zu Stars. Der Begriff „A&R“ steht für „Artist“, damit ist die Auswahl des Künstlers und die Imagegestaltung gemeint, und „Repertoire“, das sich auf die Gestaltung des Musikinhaltes konzentriert. An den drastischen Umsatzeinbrüchen der Branche in den letzten Jahre ist auch die Content-Entwicklung mitschuldig gesprochen worden: „Hier steht die Musikindustrie im massiver Kritik, die dramatische Entwicklung zum Teil selbst verantwortet zu haben, da Attraktivität und Qualität der produzierten Musikinhalte abgenommen haben.“³³ Der langfristige Künstleraufbau wurde vernachlässigt. Dafür wurde mit enormen Budgetaufwendungen versucht, neue Talente bekannt zu machen, um kurzfristige Businessplanziele zu erreichen.

³² Vgl. Stein/Engh/Jakob 2005, S. 173ff

³³ Engh 2005, S. 95

Die kreative Arbeit eines A&R-Managers ist bis heute in ihren Grundsätzen gleich geblieben. Sie verlassen sich bei der Suche nach neuen Talenten auf ihr gutes Gehör und ihren sicheren Instinkt und folgen bei Entscheidungen meistens ihrer Intuition. Doch seit geraumer Zeit arbeitet eine spanische Firma daran, das Musikbusiness, die Bastion des kreativen Flairs, anhand der statistischen Analyse zu revolutionieren.

Das spanische Unternehmen Polyphonic HMI (Human Music Interface) sorgte erstmals im Jahre 2003 für weltweite News und Furore unter den Verantwortlichen des Musikbusiness als sie eine Software vorstellten, die das Hitpotential von Songs feststellen kann. HSS (Hit Song Science) nennt sich das Programm und es wurde für zwei Geschäftsfelder entwickelt: Einerseits soll es für individuelle Musikempfehlungen eingesetzt werden, andererseits als Werkzeug für die Musikindustrie. Der Autor konzentriert sich in weiterer Folge auf den Nutzen der Software für die professionelle Musikherstellung.

Die Mitarbeiter von Polyphonic HMI besitzen durch ihre Softwareentwicklungen für Banken und Telekommunikationsunternehmen große Erfahrung im Umgang mit künstlicher Intelligenz. Diese Technik hat man auch bei HSS verwendet, um mit komplizierten mathematischen Berechnungen und statistischer Analyse Hitsongs zu lokalisieren. Grundsätzlich sieht man bei Polyphonic HMI die Rolle der Software folgendermaßen:

„To have a hit song you should ideally be able to answer „yes“ to the following three questions:

- 1. Does the song sound like a hit?
- 2. Does the song have encouraging mathematical patterns?
- 3. Does the song have the right kind of promotion for the current market?

We can only help you answer the second question.“³⁴

³⁴ o. V. o. J., 1, Technology, <http://www.hitsongscience.com/technology.php>, 05.04.2006

Die Software befasst sich also mit dem Erkennen und Abbilden mathematischer Muster von Liedern. Das Programm stützt sich dabei auf das Isolieren gewisser Aspekte eines Songs, wie Melodie, Harmonie, Akkordabfolge, Beat, Oktave, Rhythmus, Fülle des Sounds, Lautstärke, Tempo und Tonhöhe. Die Aspekte wurden durch Tests als jene Charakteristika eines Songs bestimmt, welche die größte Reaktion und Aufmerksamkeit in den Testpersonen auslöste. Im Anschluss werden wiederkehrende Muster eines Musikstückes isoliert und abgebildet. Durch eine Kooperation der Firma mit einem Unternehmen aus Seattle namens Loudeye Technologies, kann Polyphonic HMI den eben erfassten Song mit ca. 3,5 Millionen Songs vergleichen, welche unter anderem die Hit-Singles der letzten 30 Jahre Billboard-Charts enthalten. Jedes getestete Lied wird dann auf einem Datennetz als Punkt abgebildet und nach den eben erfassten mathematischen Charakteristika positioniert. Songs die mathematische Gemeinsamkeiten aufweisen befinden sich in diesem „Musikuniversum“ näher zusammen. Entfernt man nun jene Punkte aus dem Datennetz, deren zugeordnete Songs keine Charterfolge aufweisen können, so bilden sich einige wenige Cluster mit großen Abständen zueinander. Daraus wird ersichtlich, ob sich der getestete Song in einem solchen Hitcluster befindet oder außerhalb davon liegt. Zusätzlich dazu wird das Hitpotential auf einer Skala von eins bis zehn angegeben. Polyphonic HMI schätzt ab einem Ergebnis von sieben ein solides Hitpotential für das Musikstück.

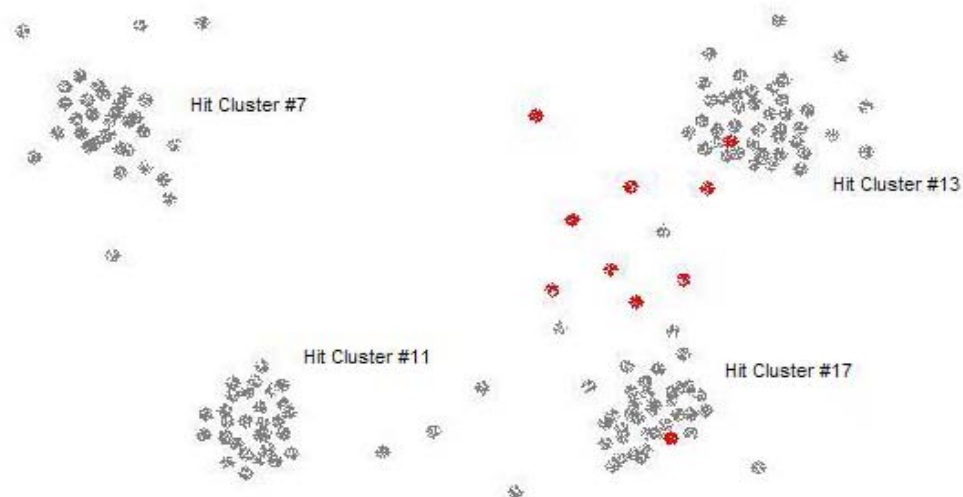


Abbildung 9: Albumanalyse mit HSS Hitcluster

(Quelle: o. V. o. J., 1, Technology,

<http://www.hitsongscience.com/technology.php>, 05.04.2006)

Die obenstehende Abbildung zeigt ein Beispiel einer Albumanalyse durch die Software HSS. Die zehn roten Punkte zeigen die analysierten Songs des Albums, zwei davon befinden sich in den von dem Programm festgelegten Hitcluster und haben somit ein höheres Hitpotential als die restlichen Lieder des Albums.

Hits scheinen also viele gemeinsame Charakteristika aufzuweisen. Laut Polyphonic HMI gibt es nur eine verschwindend kleine Anzahl an Songs, die sich außerhalb dieser Hitcluster befinden und trotzdem gute Charterfolge gefeiert haben. Das Unternehmen führt diese Ausnahmen auf die fehlende Analyse der Texte in den Musikstücken zurück. HSS bewertet nämlich nicht den lyrischen Inhalt eines Songs.

Laut einem Artikel der britischen Zeitung „The Guardian“ arbeitet bereits die gesamte Plattenindustrie mit der Software von Polyphonic HMI. Trotz starker Kritik vieler Künstler und Plattenfirmenverantwortlicher an diesem Programm hat HSS seine Fähigkeiten schon erfolgreich unter Beweis gestellt. So wurde der unglaubliche Erfolg des „Norah Jones“-Albums „Come Away With Me“ vorausgesagt, obwohl viele Plattenfirmen zuerst gegen eine Übernahme und Veröffentlichung dieser CD waren. HSS hat außerdem alle Hits von „Maroon 5“, inklusive den Tophits „This Love“ und „She Will Be Loved“, deutlich als Songs mit Chartpotential bestimmt.³⁵

Trotzdem weist das Programm auch offensichtliche Schwachpunkte auf. Einerseits bezieht Hit Song Science nicht den Songtext mit in die Bewertung ein, welcher aber zugleich eines der wichtigsten Elemente eines Liedes darstellt. „Der Text gehört im Bereich der populären Musik zu den Grundlagen, die für eine erfolgreiche Entwicklung von besonderer Bedeutung sind.“³⁶ Auch das Unternehmen Polyphonic HMI ist sich dieser Schwäche des Programms bewusst, verbindet diesen Kritikpunkt aber mit den analysierten Hitsongs, die nicht innerhalb der errechneten Hitcluster liegen: „It was rare to see a song that fell outside of the cluster and had become a hit. But every time we spotted one we

³⁵ Vgl. Tatchell 2005, 1, Together in electric dreams, <http://arts.guardian.co.uk/features/story/0,11710,1391951,00.html?gusrc=rss>, 14.04.2006

³⁶ Durne 1994, S. 14

identified it and when we listened to a few of those songs it was immediately apparent why this was so. Most of the time it was due to their lyrical content which our application does not analyze nor understand.”³⁷

Andererseits kann HSS die zu analysierenden Songs immer nur mit der musikalischen Vergangenheit vergleichen. Bei neuartigen Musikrichtungen wie „Disco“ oder „Drum and Bass“ kann die Software also kein Hitpotential errechnen, da sich diese Musikrichtungen durch ihren Aufbau und durch ihre Songelemente sehr von der Norm, dem klassischen Songschema, unterscheiden.³⁸

Trotz dieser Kritikpunkte findet die Software von Polyphonic HMI immer größeren Anklang bei Musikproduzenten und Künstlern. HSS kann zwar keine Hits produzieren und auch keine neuen Hitelemente entwickeln, aber es kann ein wichtiger Baustein zum wirtschaftlichen Erfolg im Musikbusiness sein. Eingesetzt als analytisches Tool kann es kommerzielle Entscheidungen wie Marketingkampagnen oder Single-Veröffentlichungen unterstützen. Weiters kann eine hohe Punkteanzahl bei der Bewertung durch die Software für Labelverantwortliche durchaus ermutigend wirken, neuartige und unkonventionelle Musiker unter Vertrag zu nehmen.³⁹

Nach Meinung des Autors kann Hit Song Science eine Basis für viele wirtschaftliche Entscheidungen im Musikbusiness bilden. Jedoch sollte man die Ergebnisse der Analyse nicht überbewerten. HSS kann nicht mit Sicherheit voraussagen, ob ein Song ein Hit wird, sondern nur feststellen, ob er Ähnlichkeiten mit bereits veröffentlichten Hits aufweist. Somit würden Songs, die neue Hitcharakteristika enthalten nicht gleich als hitverdächtig erkannt werden und eine schlechte Bewertung bekommen. Außerdem kann die Software Veränderungen des Marktes immer nur im Nachhinein erfassen, da für die Hitcluster-Bildung Daten und somit Charterfolge vorhanden sein müssen. Obwohl die Software HSS mit ihren Fähigkeiten in die Arbeitsbereiche eines A&R-Managers eindringt, wird

³⁷ o. V. o. J., 1, Technology, <http://www.hitsongscience.com/technology.php>, 05.04.2006

³⁸ Vgl. Tatchell 2005, 1, Together in electric dreams, <http://arts.guardian.co.uk/features/story/0,11710,1391951,00.html?gusrc=rss>, 14.04.2006

³⁹ Vgl. Tatchell 2005, 1, Together in electric dreams, <http://arts.guardian.co.uk/features/story/0,11710,1391951,00.html?gusrc=rss>, 14.04.2006

dieser nicht durch das Programm ersetzt werden können. Wie bereits erwähnt müssen für den kommerziellen Erfolg eines Produktes viele Faktoren zusammenpassen: der Songtext, das Image des Künstlers und nicht zuletzt die Marketing- und Promotionaktivitäten der Plattenfirma, die durch HSS nicht analysiert werden. Der Autor sieht die Rolle des A&Rs im Zusammenspiel mit der Software als jemanden, der die Ergebnisse der Software-Auswertung richtig interpretieren und darauf aufbauend Handlungen festlegen muss.

2.4.3.1.2 Die Bedeutung der Charts

„Mit ‚Charts‘ werden im Bereich der Musikwirtschaft im Allgemeinen Rangfolge-Auflistungen von Musiktiteln, von bespielten Tonträgern, von Musik-Videos oder Musiknoten bezeichnet, die Auskunft über die Beliebtheit ihres Gegenstandes geben.“⁴⁰ Mit dem Begriff „Beliebtheit“ kann es sich um Verkäufe, Sendeeinsätze, öffentliche Aufführungen, Meinungen und Wertungen von Fans oder Fachleuten handeln.⁴¹

„Musik ist eine Sache des Geschmacks und der Emotionen, Musikqualität ist nur schwer objektivierbar – es gibt keine „Stiftung Warentest“ für Musiktitel. In diesem Kontext treten die Charts quasi als „Ersatzmaßstab“ für den Wert von Musik auf – wenn auch nur bezogen auf den kommerziellen Erfolg, aber der steht im Musikgeschäft ganz oben.“⁴²

Die Charts kann man als Indikator für Verkaufserfolge bezeichnen. Meistens findet man darin so genannte „Frontline“-Produkte, also vor allem Neuveröffentlichungen.⁴³ Diese Ranglisten haben in der Musikwirtschaft eine ganz bedeutende Rolle inne. Sie stellen für die Plattenfirmen ein wichtiges Orientierungsinstrument dar, da sie einerseits als Barometer für aktuelle musikalische Trends stehen und den gegenwärtigen Musikgeschmack

⁴⁰ Zombik 2003, S. 67

⁴¹ Vgl. Zombik 2003, S. 67

⁴² van Hoff/Mahlmann 2005, S. 148

⁴³ Vgl. van Hoff/Mahlmann 2005, S. 148

widerspiegeln. Andererseits sind die Musikcharts Marktforschungsinstrumente, die eine zentrale Basis für Managemententscheidungen liefern und außerdem bei der Auswahl und Steuerung des Vertriebs- und Marketinginstrumentariums helfen. Die verschiedensten Charts werden mittels Druck- und elektronischer Medien einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht und fungieren so auch als Orientierung für die Musikkäufer. Außerdem gibt es eine Vielzahl an Radioshows und Fernsehformaten, die sich mit den Single- und Albumcharts beschäftigen.⁴⁴ Veränderungen wie Neueinsteiger, Aufsteiger und Spitzenreiter werden von allen Beteiligten aufmerksam mitverfolgt.⁴⁵

Am Chartprozess sind neben den Käufern auch Handel, Medien und Industrie beteiligt. Für die Musikbranche sind die Charts also ein effektives Marketingwerkzeug und gleichzeitig bilden Chartpositionen operable Ziele im Musikmarketing. Musikfirmen verfolgen oft spezielle Chartstrategien mit einer extra darauf ausgerichteten Marketing- und Vertriebspolitik. Es wird versucht, mit den Schwerpunktprodukten möglichst hoch in die Charts einzusteigen, Top-Positionen zu erlangen und die Positionen noch mit Promotion- und Werbemaßnahmen zu verbessern.⁴⁶ Mit der Platzierung in dieser Rangliste wird das Musikstück aus der Masse des Musikangebotes herausgehoben und die Chancen auf eine Wahrnehmung des Titels steigen kräftig an. „Im Normalfall (wenn die Kosten entsprechend kontrolliert werden) verbindet sich mit dem Charterfolg auch der Unternehmenserfolg, bzw. ohne Charterfolg ist kein hinreichender Unternehmenserfolg realisierbar. Nicht zuletzt verbindet sich mit dem Charterfolg auch der Status eines Künstlers, so dass Künstler von ihren Musikfirmen auch eine erfolgreiche Chartarbeit erwarten.“⁴⁷

⁴⁴ Vgl. Renner 2004, S. 114

⁴⁵ Vgl. Zombik 2003, S. 67

⁴⁶ Vgl. van Hoff/Mahlmann 2005, S. 148

⁴⁷ Van Hoff/Mahlmann 2005, S. 148

2.4.3.1.2.1 Die offiziellen deutschen Charts

In Deutschland werden die offiziellen Charts wöchentlich von Media Control GfK International im Auftrag des Bundesverbandes der Phonographischen Industrie ermittelt. Dabei werden die Top-100-Longplays, die Top-100-Singles und die Top-30-Compilations in den Fachzeitschriften „Musikmarkt“ und „Musikwoche“ abgebildet. Diese Charts entstehen aus den Verkaufscharts inklusive den Verkäufen von Musik-DVDs und Online-Verkäufen. Es ist kein Zufall, dass die Verkäufe der Tonträger im Mittelpunkt der Rangliste stehen und nicht zum Beispiel die gegenwärtige Beliebtheit. „Für den wirtschaftlichen Erfolg im Musikmarkt hat der Verkauf bespielter Tonträger überragende Bedeutung. Es ist deshalb nahe liegend, dass die zentralen Charts an diesem Kriterium ansetzen.“⁴⁸ Die Käufe der Fans bilden eine wichtige Entscheidungshilfe für Logistik, Marketing, Vertrieb und auch A&R.

Die Datenermittlung erfolgt vollständig auf elektronischer Basis. Das elektronische Bestellsystem PhonoNet organisiert den Bestellverkehr zwischen Industrie und Handel und übermittelt die Daten an Media Control GfK International. So werden die Verkaufszahlen aus über 2000 Handelsgeschäften ermittelt. Auch die Verkäufe aus den Download-Shops werden so registriert und erfasst. „Der gesamte Meldungsrücklauf aus dem Handel ist aber in sich nicht repräsentativ und zudem größer als für eine Stichprobe erforderlich.“⁴⁹ Deshalb werden die eingehenden Daten gewichtet. Die Verkaufsstandorte werden nach den Merkmalen „Händlerstandort“ und „Umsatzvolumen“ eingestuft. Um eine repräsentative Stichprobe zu erhalten, muss in jeder Kriterienklasse eine bestimmte Sollzahl von Meldungen vorliegen. Per Zufallsverfahren werden schließlich diejenigen Geschäfte ermittelt, die zur Erstellung der wöchentlichen Charts herangezogen werden.

⁴⁸ Zombik 2003, S. 73

⁴⁹ Zombik/Hansen 2003, S. 78

In Deutschland sind alle technischen Formate für die Charts qualifiziert. Sogar Musikvideos können miteinbezogen werden, solange ihr Musikinhalt 50% der Gesamtspielzeit ausmacht. Longplay-Alben können entweder in den Top-100-Longplay-Charts oder in den Top-30-Charts vertreten sein. Um in den Compilation-Charts geführt zu werden, muss das Album mit Titeln von drei oder mehr Künstlern ausgestattet sein. Für die Single-Charts darf die Single nicht mehr als fünf Tracks enthalten und eine Spielzeit von 23 Minuten nicht überschreiten. Auf dem Tonträger vorhandene Remixe werden dabei nicht berücksichtigt. Die Repertoire- und die Download-Charts sind unabhängig von den Top-100-Longplay-Charts. Ein Titel kann sich sowohl bei den Alben als auch bei den Downloads oder im entsprechenden Repertoiresektor platzieren. Bei den Downloads werden nur kommerzielle Online-Käufe erfasst. Nicht in die Charts miteinbezogen werden alle Formen von Streamings oder Wunsch-Zusammenstellungen.⁵⁰

Durch die Vorteile einer guten Chartplatzierung liegt es nahe, dass es Versuche gibt, solche Erfolge „künstlich“ zu erzwingen, um in der Folge noch zu wirklichen Verkaufserfolgen zu gelangen. Solche Chart-Manipulationen haben natürlich nichts in den offiziellen Charts verloren und werden daher auch von Media Control GfK International und dem Bundesverband Phono sehr effektiv bekämpft.⁵¹ Es werden daher elektronische und manuelle Kontrollen durchgeführt, um die Richtigkeit der Charts sicherzustellen:

- **Bon-Kontrolle:** Hierbei überprüft man die Häufung von Verkäufen pro Titel und Tageszeit oder pro Titel auf einem Kassabon. Ungewöhnliche Vorkommnisse werden überprüft und im Zweifel entfernt.
- **Händler-Kontrolle:** Jedes Geschäft ist durch die Merkmale „Händlerstandort“ und „Umsatzvolumen“ charakterisiert. Wird das durchschnittliche Verkaufsvolumen vergleichbarer Händler durch die

⁵⁰ Vgl. Zombik 2000, 3, Tonträgerhersteller und Radio – Das Ende einer wunderbaren Freundschaft?, <http://www.ifpi.de/kontakt/radio.htm>, 12.04.2006

⁵¹ Vgl. Renner 2004, S. 115

Meldungen eines Geschäftes um ein vertretbares Maß überschritten, wird der Fall überprüft und bei Manipulation gestrichen.

- **Titel-Kontrolle:** Pro Musiktitel werden bei allen Händlern die durchschnittlichen Verkäufe erfasst. Gibt es Meldungen, die über eine Toleranzgrenze hinaus vom Mittelwert abweichen, wird auch hier eine Überprüfung eingeleitet.

Es existiert in Deutschland ein Regelwerk zur Sicherstellung korrekter Chart-Ermittlung. Außerdem sind dort die fälligen Strafen für die etwaige Manipulation von Charts festgelegt.⁵²

2.4.3.1.2.2 Musikcharts mit Leitfunktionen

Interessant für die Musikbranche könnte eine Auflistung der weltweit am häufigsten verkauften Musikstücke sein. Doch der benötigte Aufwand wäre für solche internationalen Charts einfach zu groß. Trotzdem existieren Musikcharts, die auch weltweit eine Leitfunktion einnehmen und für die gesamte Musikbranche von großem Interesse sind. So spielen die von der Fachzeitschrift „Billboard“ veröffentlichten „Billboard-Hot-100-Singles“ und die „Billboard-200-Top-Albums“, welche die zentralen Musikcharts der USA darstellen, eine große Rolle. Die USA stellt den mit Abstand größten kontinentalen Musikmarkt weltweit. Auch die offiziellen Charts aus Großbritannien erfreuen sich an weltweitem Interesse, vor allem wegen dem angeblich großen kreativen Potential in der britischen Musikszene. Dort veröffentlicht die Fachzeitschrift „Music Week“ die 75-Single-Positionen sowie die 75-Artist-Longplay-Positionen und die 20 Compilation-Longplay-Positionen.⁵³

⁵² Vgl. Brockdorff 2004, 4, Chartsreglement: Kurze Einführung in die offiziellen deutschen Charts, <http://www.ifpi.de/charts/charts.htm>, 12.04.2006

⁵³ Vgl. Zombik 2003, S. 72

2.4.3.2 Videorotation

„Der Markt stellt seinerseits Anforderungen, sowohl an den Künstler als auch an sein Produkt. Die Akzeptanz des Künstlers und seines Produktes in den Medien ist im Regelfall Grundvoraussetzung für jeden Produkterfolg.“⁵⁴ Dieses Zitat bestätigt klar die wichtige Rolle der Medien im Verkauf von Tonträgern und dem damit verbundenen wirtschaftlichen Erfolg der Plattenindustrie. In diesem Abschnitt wird genauer auf die Rolle des Musik-TV und der Videorotation eingegangen und der folgende Abschnitt behandelt den Stellenwert der Radiosender und Airplays.

Mediale Einsätze von Musiktiteln haben eine große Wirkung auf das Kaufverhalten der Rezipienten. Fernsehen wird noch intensiver wahrgenommen als Radio, denn Musik-TV wird grundsätzlich aufmerksam verfolgt und das Musikstück wird nicht nur gehört, sondern auch gesehen. Die so genannten Musikvideos sind kurze Filme, die der bildlichen Untermalung eines Musikstückes dienen. Oft werden dabei die Musiker porträtiert oder der Songtext auf visuelle Weise interpretiert.⁵⁵ Musikvideos werden heute für fast jede Singleveröffentlichung produziert und dienen dabei als zusätzliches Vermarktungstool.

Solche Musikvideos werden größtenteils bei Musiksendern gespielt. Dort werden sie aber nicht nur einmal gezeigt, sondern nach interner Beurteilung der Sendeverantwortlichen entsprechend oft ausgestrahlt. Es werden verschiedenste Rotationslisten angefertigt, welche sich wöchentlich ändern können und so zu unterschiedlichen Sendehäufigkeiten führen. Internationale Superstars schaffen meistens locker den Sprung auf die „Heavy Rotation“-Playlist eines Senders. Das bedeutet, dass der Musikclip sehr häufig ausgestrahlt wird, bei den meisten Sendern oft weit mehr als 20 Mal pro Woche. Der Anteil an aktuellen Hits in den Playlisten der bekanntesten Musik-TV-Sender wie MTV oder VIVA ist für gewöhnlich sehr hoch. Diese Sender versuchen natürlich auch die Musik zu spielen, die vom Fan gewollt und gekauft wird. Es besteht also ein Wechselspiel

⁵⁴ Lüftner 1992, S. 26

⁵⁵ Vgl. o.V. o. J., 1, music video, <http://www.thefreedictionary.com/music+video>, 10. 05. 2006

zwischen Charts und Videorotation. Gute Verkaufszahlen eines Musiktitels können durchaus ein Argument für attraktive Sendeplätze und häufigen Einsatz sein. Genauso kann eine Videorotation eines Songs auch zu gutem Produktabsatz führen.

Bei anstehenden Veröffentlichungen von Musikprodukten ist es besonders wichtig, dem Künstler und dem aktuellen Produkt effiziente Platzierungen im TV zu verschaffen. Die Einsätze sollten zur Zielgruppe des Produktes passen, wobei dies bei den „Großen“ im Musik-TV-Geschäft VIVA und MTV in hohem Maße der Fall ist.⁵⁶ Doch die Entscheidung über die Sendungsgestaltung und somit über das Senden des Videoclips liegt bei der Redaktion des Senders.

Fernsehsender werden durch die Promotionabteilung eines Labels betreut, meistens gibt es dafür einen speziellen TV-Promoter. Dieser organisiert und koordiniert die TV-Auftritte eines Künstlers. Unterstützung erhält er dabei in der Regel vom Produktmanager und von den jeweiligen A&R-Kollegen. Auch das Management des Künstlers wird oftmals in die Planung miteinbezogen.

TV-Präsenz kann für einen Künstler in vielerlei Hinsicht von großer Bedeutung sein. Das Musikfernsehen kann unbekanntem Interpreten durch eine Videorotation den gewünschten Bekanntheitsgrad verschaffen, Stars den erwünschten Verkaufszahlen näher bringen und langfristige Künstlerkarrieren stabilisieren. Außerdem tun sich für das Musikfernsehen in einer Zeit, in der die klassischen Tonträger immer mehr an Bedeutung verlieren, große Chancen auf. Der audiovisuell geprägte Musikfan wendet sich noch stärker dem vertrauten Gebiet des Musik-TV zu: „Im Musik-TV sehe ich, was ich höre, höre ich, was ich sehe, weiß ich, was ich geboten bekomme, bin ich als Fan (respektive: Kunde) der König, gibt es keine Mogelpackungen und eine übersichtliche Auswahl.“⁵⁷

Genau wie der Tonträgermarkt hat auch das Musikfernsehen in den letzten Jahren große Veränderungen durchgemacht. Im Jahr 2000 hat MTV die Rolle als reiner

⁵⁶ Vgl. Van Hoff/Mahlmann 2005, S.142

⁵⁷ Gorny 2003, S. 366

Musikvideo-Sender verlassen und hat erstmals Live-Übertragungen und Musikdokumentationen mit ins Programm genommen. Auch VIVA folgte diesem Trend und verhalf so Reality-Show-Formaten zum Durchbruch. Die Leidtragenden waren dabei die Künstler und Musikvideos, deren Sendezeit maßgeblich gekürzt wurde. 2004 wurde die Viva Media AG durch den Medienkonzern Viacom übernommen, der Muttergesellschaft von MTV. Die erbitterte Konkurrenz am deutschen Markt wurde also „geschluckt“. Auf dem Markt befinden sich seit diesem Zeitpunkt nur mehr drei strategisch wichtige Sender: MTV, VIVA und VIVA Plus. Durch eine strategische Neuausrichtung der Sender durch den neuen Mutterkonzern werden auf MTV, dessen „M“ für Musik steht, und VIVA noch weniger Musik und noch mehr Serien und Shows gespielt. Einzig und allein VIVA Plus wird weiterhin als rein interaktiver Musikvideosender ausgestrahlt. Doch auch der Verbleib dieses Senders ist noch ungewiss. Gerüchten zufolge soll auch VIVA Plus ein ähnliches Schicksal wie MTV2 Pop erfahren und Ende des Jahres 2006 zu einem Kinderkanal umfunktioniert werden.⁵⁸

Die Sendeplätze für Musikvideos sind in den letzten Jahren drastisch zurückgegangen und der Wert eines Sendeplatzes hat sich damit deutlich erhöht.⁵⁹ Außerdem scheinen damit die Eintrittsbarrieren für unbekannte Künstler in die Videorotationswelt nahezu unüberwindlich geworden zu sein.

2.4.3.3 *Airplays*

Ebenso wie die TV-Präsenz bzw. die Videorotation kann auch eine Ausstrahlung des Musiktitels im Rundfunk entscheidenden Einfluss auf die Kaufbereitschaft der Rezipienten haben. Die Erzielung von Wiederholungen spielt auch in diesem Medium eine große Rolle, weil die Penetrationswirkung von einzelnen Einsätzen nicht stark genug ist. Radio fungiert zum größten Teil als Begleit- und Hintergrundmedium und wird nur nebenbei gehört. Um daher einem Titel

⁵⁸ Vgl. o. V. 2006, 1, Branchennews, <http://www.popforum.de/facts/branchennews/main.html>, 14.04.2006

⁵⁹ Vgl. Schuppe 2005, 1, Stars und Shows rund um die Uhr – Neuordnung bei MTV und VIVA, http://www.echo-online.de/kultur/template_detail.php?id=321337, 14.04.2006

Bekanntheit zu verschaffen, muss er mehrere „Plays“ bzw. „Airplays“ bekommen. Damit sind die Einsätze eines Musiktitels gemeint. Erfasst und ausgewertet werden Rundfunkeinsätze von Music Control. In den Airplay-Charts werden diese veröffentlicht.

Seitens der Musikindustrie, also den Tonträgerherstellern, werden die Radiostationen von der Radio-Promotionabteilung betreut. Eine enge Zusammenarbeit mit den Musikredakteuren der einzelnen Sender ist dabei von Vorteil. Sie werden mit Informationen zu Künstlern und Tracks versorgt und bekommen Interview-CDs und Vorab-Kopien von neuen Alben zugesandt. Seit 2004 werden in Deutschland alle Rundfunkstationen über ein elektronisches Netzwerk bemustert. Über das Musik Promotion Network (MPN) erhalten die Sender die Musikstücke der Tonträgerhersteller in nicht-physischer Form.

Genauso wie bei der Videorotation spielen auch die Airplays bei einer anstehenden Veröffentlichung oft eine bedeutende Rolle. Meistens wird das Musikstück schon mehrere Wochen vor dem Release für das Radio freigegeben, und der Radio-Promoter versucht in dieser Zeit möglichst viele Plays für den Track zu bekommen. So soll schon vor Veröffentlichung eine hohe Kaufbereitschaft unter den Hörern erzeugt und ein guter Charteinstieg erreicht werden.⁶⁰

Einen großen Unterschied zum Musik-TV stellen die regionalen Strukturen des Radios dar. Viele Radiostationen haben nur einen kleinen Empfangsbereich, der oft regional oder lokal begrenzt ist. So kann es auch sein, dass kleinere Sender regionale Hits kreieren und einem Künstler regionalen Erfolg bescheren. Man spricht in einem solchen Fall vom „Regional Breakout“.⁶¹

Es scheint, als existieren Radiostationen und Tonträgerhersteller in einer perfekten Symbiose. Die Tonträgerhersteller liefern die Musikstücke, welche vom Radio als Programmbestandteil benötigt werden, und als Gegenleistung bekommen sie Präsentationsfläche angeboten, welche somit als Impuls für den

⁶⁰ Vgl. van Hoff/Mahlmann 2005, S. 141

⁶¹ Vgl. van Hoff/Mahlmann 2005, S. 140

Tonträgerabsatz wirken kann. Ganz so konfliktlos funktioniert diese Beziehung aber nicht immer. Ein bekanntes Beispiel dafür sind die so genannten „Payola“-Vorkommnisse. Dabei bezahlten Plattenlabels bestechliche Redakteure und DJs für den Einsatz ihrer Musiktitel und konnten so gezielt Einfluss auf die Häufigkeit der Airplays nehmen.

Außerdem wurden die privaten Radiostationen, die nach ihrer Zulassung für große Hoffnungen bei den Labelverantwortlichen gesorgt hatten, den Erwartungen betreffend größerer Präsentationsfläche und musikalischer Vielfalt nicht gerecht. Sogar die öffentlich-rechtlichen Sender, die bis in die frühen 80er Jahre für ein facettenreiches Musikprogramm in Deutschland sorgten, glichen sich in der Programmgestaltung und Musikauswahl an die privaten Stationen an. Der Wettbewerb unter den Radiostationen hat so in der Musikauswahl keine neuen Kriterien hervorgebracht und den Mainstream zum beherrschenden Programminhalt gemacht.⁶² Die heutigen Radiostationen definieren sich anhand der Kriterien „Hörerbindung“ und „Reichweite“ und haben sich somit weitgehend „formatiert“. Sie konzentrieren sich anhand ihrer Musikauswahl auf bestimmte Zielgruppen. Die drei Hauptformate unter Musikgesichtspunkten sind:

- Jugendradio
- MOR/Schlager (konservative Sender)
- Adult Contemporary (Sender für das „normale“ Publikum)

Einige Radiostationen haben sich auch auf bestimmte Musik-Genres, wie Oldies oder Hip-Hop, spezialisiert.⁶³ Die ausgestrahlte Musik musste sich, meistens laut entsprechenden Marktforschungsergebnissen der Sender, „Glättungen“ unterziehen. Das heißt, man versuchte ein „abschaltfestes“ und massentaugliches Programm zusammenzustellen. Damit verkleinerte sich auch die Zahl der vorhandenen Musiktitel in den Rotationen. Weniger Titel ermöglichen dem Musikredakteur einfachere Kontrolle und Verbesserung des Programms. Die Programmgestaltung orientiert sich dabei auch immer stärker an den

⁶² Vgl. Zombik 2000, 3, Tonträgerhersteller und Radio – Das Ende einer wunderbaren Freundschaft?, <http://www.ifpi.de/kontakt/radio.htm>, 12.04.2006

⁶³ Vgl. Van Hoff/Mahlmann 2005, S. 140

Tonträgercharts, da diese Musiktitel eine hohe Wiedererkennung unter den Hörern garantieren. Dies erschwert natürlich den Einsatz der Musik junger und unbekannter Künstler für die Musikindustrie und führt zu Konzentration und Powerplay bereits erfolgreicher Titel. Eine wichtige Präsentationsplattform für neue Produktionen wird für Plattenfirmen somit nahezu unerreichbar gemacht.

Das Radio wird der Rolle als „Hitmacher“ also nicht mehr gerecht und verliert für die Tonträgerhersteller immer mehr an Promotionwert. „Die Marktdurchsetzung von musikalischer Kreativität ist aber Aufgabe der Tonträgerherstellung, und sie können dabei nicht mehr auf die Promotion- und Werbewirkung der Sender bauen.“⁶⁴ Der Radiopromoter muss also heute den Radioredakteur nicht mehr von der musikalischen Qualität des Produktes überzeugen, sondern es zählen Chartpositionen, Absatzzahlen und geplante Marketingmaßnahmen.

2.4.3.4 Bekanntmachung und Positionierung eines Künstlers

Die Vernachlässigung des langfristigen Künstleraufbaus durch die Plattenfirmen wird häufig mitverantwortlich gemacht für die schlechte Lage der Musikindustrie. Die Attraktivität der Musiktitel und Künstler scheint für Musikfans nicht mehr ansprechend zu sein. Stattdessen hat man versucht, durch aggressives Vermarkten Newcomer zu guten Chartpositionen zu pushen, um so kurzfristige Gewinne zu erlangen. Doch sind gerade jene Künstler für die Plattenfirmen am wertvollsten, welche samt Musikinhalte über einen längeren Zeitraum aufgebaut werden und langfristige Erfolge versprechen.

Ausschlaggebend für eine solche erfolgreiche Entwicklung ist das Zusammenspiel zwischen dem verantwortlichen A&R und dem Produktmanager. „Während der A&R-Manager sich um die Produktentwicklung kümmert, liegt es am Marketing- oder Produktmanager, das fertige Produkt optimal zu vermarkten.“⁶⁵ Es wird also versucht den Künstler bzw. das Produkt optimal am Markt zu positionieren und

⁶⁴ Zombik 2000, 3, Tonträgerhersteller und Radio – Das Ende einer wunderbaren Freundschaft?, <http://www.ifpi.de/kontakt/radio.htm>, 12.04.2006

⁶⁵ Schmidt 2003, S. 214

bekannt zu machen. Die folgende Grafik zeigt den Ablauf der A&R-Politik in Form einer Strategiepyramide:

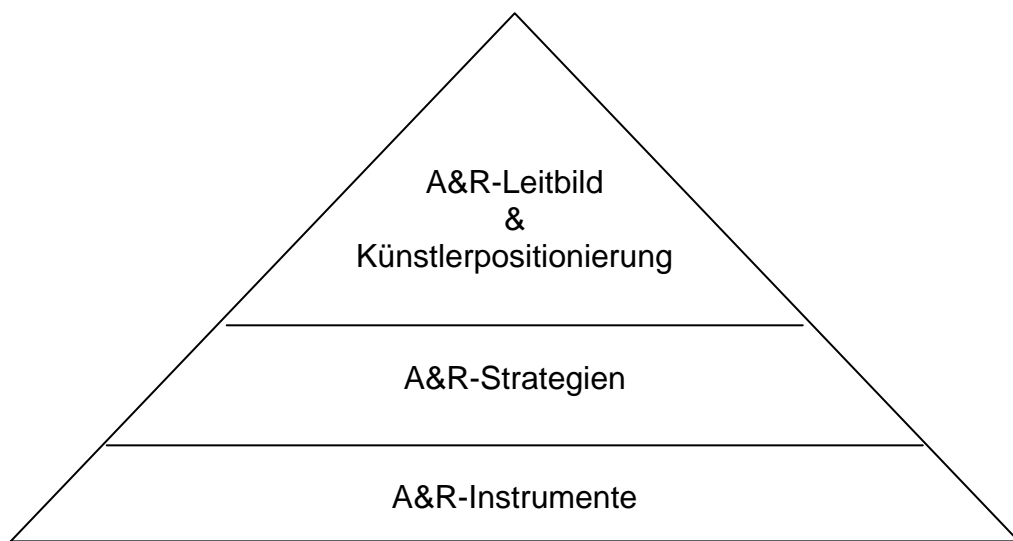


Abbildung 10: A&R-Strategiepyramide
(Quelle: Engh 2005, S. 103)

Das A&R-Leitbild wird grundsätzlich beeinflusst durch die musikalische Ausrichtung des Labels. Somit hat es auch Einfluss darauf, welche Künstler unter Vertrag genommen und betreut werden. Ein auf kommerziellen Erfolg ausgerichtetes Label hat mit Sicherheit ein anderes A&R-Leitbild, als ein auf einen Nischenmarkt konzentriertes Label. Es steht also für die musikästhetische Überzeugungsgrundlage der Plattenfirma und bietet eine Identifikationsgrundlage für Mitarbeiter und Künstler. Die A&R-Strategien stellen Pläne zur Erreichung der vorgegebenen A&R-Ziele dar, welche die Positionierungsziele für den Künstler enthalten. Mit Hilfe der A&R-Instrumente wird versucht, diese zu erreichen.

Bei der Künstlerpositionierung geht es um das Erstellen eines einzigartigen und unverwechselbaren Images. Die Identität des Künstlers stellt sich dabei aus zwei Größen zusammen. Einerseits wird die Produktdimension, welche die Songauswahl und Soundgestaltung beinhaltet, bedient. Andererseits spielt auch die Personendimension eine wesentliche Rolle. Sie beinhaltet die grundsätzliche Imageposition und die damit verbundene Gestaltung von Künstlernamen und

Künstlerbiographie.⁶⁶ „Aus der Sicht des Musiklabels bestimmt die Ausgestaltung beider Dimensionen ganzheitlich die übergeordnete Künstleridentität, die sich nach der Umsetzung aller kommunikativen Maßnahmen als Künstlerimage in den Köpfen der Musikkonsumenten verankern soll.“⁶⁷

Im Hinblick auf langzeitigen kommerziellen Erfolg eines Produktes sind also die Positionierungsarbeit der A&R-Abteilung und die Vermarktungsarbeit des Produktmanagers von großer Bedeutung. Dabei stehen zu Beginn der Künstlerkarrieren die Absatzzahlen eher im Hintergrund. Viele der heute bekanntesten Künstler, wie zum Beispiel die irische Band „U2“, hatten mit ihren Erstalben nur mäßigen bis gar keinen Erfolg und haben erst später den Durchbruch geschafft. Heute sind sie gefeierte Stars und bringen den Plattenfirmen mit ihren Produkten enorme Gewinne ein. Eine gelungene Positionierung und das damit erzeugte Image eines Künstlers kann also durchaus als Erfolg angesehen werden.

⁶⁶ Vgl. Engh 2005, S. 103

⁶⁷ Engh 2004b, zit. nach Engh 2005, S. 103

3. Die Musik im Qualitätsbereich

Im vorhergehenden Kapitel wurde der Begriff des „Erfolges“ im Bezug auf die Musikindustrie näher beleuchtet. In diesem Kapitel wird zu Beginn der Zusammenhang von Qualität und Erfolg vor allem am Beispiel EFQM genauer betrachtet. Anschließend gibt der Autor einen Überblick über die Theorie des Qualitätsbegriffes und abschließend wird das Produkt „Musik“ in die Kategorie der Qualitätswissenschaft eingeordnet und anhand ausgewählter Theorieansätze diskutiert.

3.1. Qualität als wichtiger Faktor für wirtschaftlichen Erfolg

Qualität zählt bei Wirtschaftswissenschaftlern zu den drei klassischen Wettbewerbsfaktoren: Zeit, Kosten und eben Qualität. Früher ging man davon aus, dass eine Qualitätsverbesserung zu einer Kostenerhöhung, eine Verkürzung der Durchlaufzeiten zu einer Kostensteigerung und Kosteneinsparungen zu einer Verschlechterung der Qualität und zu einer Verlängerung der Zykluszeiten führt. Heute weiß man, dass man alle drei Faktoren optimieren kann, ohne dass man zu Lasten eines der drei Bereiche arbeitet. Qualität ist also ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor, den es zu sichern und verbessern gilt.

Die Wissenschaft des Qualitätsmanagements beschäftigt sich mit dieser Thematik. Zeit und Kosten sind nicht explizit Inhalt dieser Wissenschaft sondern sind eher Gegenstand von Zeit- und Kostenmanagement. Bei einer Tätigkeit in einem Prozess müssen aber immer alle drei Aspekte im Auge behalten werden. So kommt es auf Terminerfüllung, günstige Kosten und zufrieden stellende Qualität an. Das Denkmodell des QTK-Kreis beschreibt dieses Zusammenwirken.⁶⁸

⁶⁸ Vgl. Zollondz 2002, S. 5

3.1.1 Der Qualitäts-Termin-Kosten-Kreis

Dieses Denkmodell, welches zurückgeht auf den Qualitätsexperten W. Geiger, bezieht sich immer auf ein Angebotsprodukt, also ein beliebiges materielles oder immaterielles Endprodukt. Dabei wird das Zusammenwirken der Tätigkeiten in der Organisation aufgezeigt, jedoch nicht die Ergebnisse dieser Tätigkeiten.⁶⁹

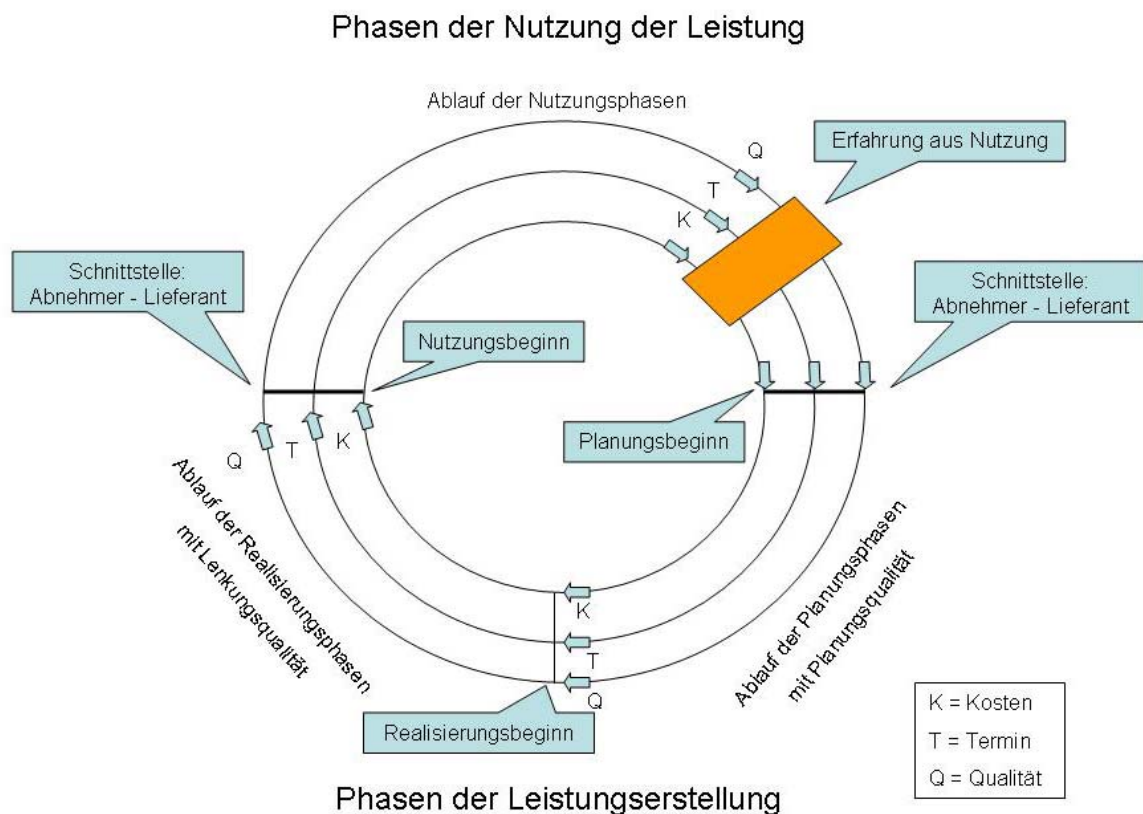


Abbildung 11: Der QTK-Kreis als Modell für das Zusammenwirken aller Tätigkeiten in einer Organisation
(Quelle: Geiger 1998, S. 26)

Geiger beschreibt sein Modell (vgl. Abbildung 11) folgendermaßen: „Das Modell zeigt drei Kreise, den Kreis der qualitätsbezogenen Tätigkeiten („Q“) zur Durchführung des Qualitätsmanagements, den Kreis der terminbezogenen Tätigkeiten („T“) zur Durchführung des Terminmanagements und den Kreis der kostenbezogenen Tätigkeiten („K“) zur Durchführung der auf Rationalisierung

⁶⁹ Vgl. Geiger/Kotte 2005, S. 29

gerichteten Kostengestaltung, die man auch Kostenmanagement nennt. Alle drei Modellkreise zeigen sowohl die Erstellung (Planung und Realisierung) als auch die Nutzung einer Leistung.⁷⁰

Der QTK-Kreis ist anwendbar auf eine einzelne Organisation oder auf eine Reihe von Organisationen, nicht jedoch nur auf eine Kostenstelle oder eine einzelne Abteilung, da sich der Kreislauf immer auf ein Angebotsprodukt während dessen gesamter Lebensdauer bezieht. Es werden gegebenenfalls alle beteiligten Organisationen in den Kreis miteinbezogen.⁷¹ Außerdem liegt dem Modell von Geiger ein Prozessgedanke zugrunde: Ein schlechtes Ergebnis unter den vielen spezialisierten Tätigkeiten kann die Ergebnisse der nachfolgenden Tätigkeiten gefährden.

Bei der Erstellung eines Tonträgers mit Musikinhalt kann man anhand dieses Gedankenmodells alle am Schaffensprozess Beteiligten miteinbeziehen. So wird der Autor des musikalischen Inhaltes, die Musiker, der Produzent, genauso wie das Plattenlabel und der Händler, der das Produkt letztendlich dem Kunden zugänglich macht, miteinbezogen. Auch der Abnehmer, also der Musikfan, ist im QTK-Kreis berücksichtigt. Er tritt in der Phase der Nutzung der Leistung in das Modell ein und gibt anhand von Rezensionen oder Kritiken seine Erfahrung mit dem Produkt „Musik“ wieder an den Lieferanten weiter. Dieses Feedback ist für alle am Entstehungsprozess Beteiligten von großer Bedeutung. Der Händler ist interessiert daran zu wissen, ob sich das von ihm angebotene Musikprodukt gut absetzen lässt und ob er bei weiteren Veröffentlichungen dieses Künstlers mit ähnlichen Verkaufserfolgen rechnen kann. Genauso will auch die Plattenfirma in Erfahrung bringen, wie gut sich das Produkt am Markt verkauft und wie Fans und Musikkritiker darüber denken. Nicht weniger wichtig ist das Feedback natürlich für alle Involvierten des kreativen Schaffensprozesses, wie Autoren, Künstler und Produzenten. Sie liefern den Inhalt für den Tonträger und erstellen somit den Haupt-Kaufanreiz für den Kunden.

⁷⁰ Geiger 1998, S. 25

⁷¹ Vgl. Geiger 1998, S. 27

Man muss bedenken, dass die drei Tätigkeitskomponenten (Q, T und K) im Gedankenmodell von Geiger immer eine doppelte Bedeutung haben. Einerseits „sind es die vielen spezifizierten, unterschiedlichen Tätigkeiten vieler unterschiedlicher Menschen und Maschinen in der Organisation, deren Ergebnisse zum Angebotsprodukt und seiner Leistung führen, seien es nun Kostenrechner, Termin- oder Qualitätsverantwortliche.“⁷²

Betrachtet man einen einzelnen Menschen oder eine einzelne Maschine in irgendeiner Phase des Kreises, so muss andererseits klar sein, dass die drei Kreise nicht unterschiedliche sondern ein und dieselbe Tätigkeit beschreiben. Geiger schreibt jeder Tätigkeit eine Qualitäts-, eine Termin- und eine Kostenforderung zu, die sie zu befolgen hat. Eine Tätigkeit verknüpft also alle drei Komponenten untrennbar miteinander. Als Beispiel kann die Erstellung und Produktion des Artworks für einen Tonträger genommen werden. So müssen die inhaltlichen und graphischen Anforderungen der Künstler, des Managements und natürlich auch die der Fans am Cover, im Booklet und am Backcover verwirklicht werden. Außerdem muss die Produktion zu einem vorgegebenen Zeitpunkt abgeschlossen sein und das endgültige Artwork reproduzierbar sein. Der Erstellungsprozess darf ein gewisses Budget nicht überschreiten, und somit ist auch eine Kostenforderung gegeben.

Diese drei Komponenten des QTK-Kreises repräsentieren also drei gleichgestellte Tätigkeitselemente ein und derselben Tätigkeit. Geiger zeigt damit, dass alle drei Komponenten im Zusammenwirken aller an der Erstellung des Angebotsproduktes Beteiligten, egal ob Mensch oder Maschine, gleichrangig sind. Auch wenn zu einem gewissen Zeitpunkt in praktischen Situationen oft die Qualität, der Liefertermin oder die Kosten gerade am wichtigsten erscheinen, so ändert dies trotzdem nichts an der prinzipiellen Gleichrangigkeit der drei Kreise.⁷³

⁷² Geiger/Kotte 2005, S. 31

⁷³ Vgl. Geiger 1998, S. 27f

3.1.2 Mit EFQM in Richtung „Excellence“

Unternehmen zielen in der heutigen Zeit mehr denn je auf gute Geschäftsergebnisse ab. Der Erfolg wird an verschiedenen Finanzgrößen gemessen wie Gewinn, Umsatz oder dem Aktienkurs. Die Sicherung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit und der damit verbundene langfristige Erfolg der Organisation sollen ebenfalls sichergestellt werden. Traditionelle Unternehmensziele wie die Senkung des Ausschusses oder die Qualitätssicherung der Produkte werden dabei als selbstverständlich angesehen.

Die Qualitätsbewegung TQM (Total Quality Management) definiert diese Vorgaben als oberstes Ziel. Im Gegensatz zum Qualitätsmanagement, welches sich in ein Gesamtkonzept einer Organisation einordnet und sich zunächst auf die Produkterstellung konzentriert, stellt das Total Quality Management eine eigenständige übergeordnete Unternehmensstrategie dar, wobei Qualität ins Zentrum des Denkens und Handelns aller Mitglieder der Organisation gestellt wird. Im TQM sind die Forderungen aber nicht grundsätzlich qualitätsbezogen sondern auch anderer Art. Die Organisation ist prozess- und kundenorientiert zu gestalten.⁷⁴ TQM ist also eine „auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“⁷⁵

Ein besonderes TQM-Modell stellt das EFQM-Modell dar, welches zugleich die Basis für den European Quality Award (EQA) ist. Dieses Modell unterstützt nicht nur die Beschreibung und Verbesserung der Qualität der Tätigkeitsprozesse einer Organisation, sondern beinhaltet auch den Gedanken einer Qualitätsauszeichnung durch den EQA. Entwickelt wurde es von der europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement, kurz EFQM (European Foundation for Quality Management). Das Modell liefert Bewertungsmaßstäbe und Kriterien, um ein

⁷⁴ Vgl. Zollondz 2002, S. 192ff

⁷⁵ Geiger 1998, S. 216

hohes Maß an Qualität in allen Bereichen einer Organisation zu erreichen und um somit die Leistung des Unternehmens zu steigern.

Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Begriff der „Excellence“ zu. Laut EFQM bewegt sich der Fortschritt eines Unternehmens immer in Richtung Excellence und das Modell kann diese Bewegung bewerten. Definiert ist der Begriff der Excellence als überragende Vorgehensweise beim Managen einer Organisation und beim Erzielen ihrer Ergebnisse auf Basis von acht Grundkonzepten. Diese acht Grundkonzepte sind folgende:

- Ergebnisorientierung
- Kundenorientierung
- Führung und Zielkonsequenz
- Management mit Prozessen und Fakten
- Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung
- Aufbau von Partnerschaften
- Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit

Diese Grundkonzepte müssen absolute Unterstützung durch die Managementetage einer Organisation bekommen und umfassende Akzeptanz im Unternehmen erfahren. Nur so kann durch die Anwendung des Modells die Excellence erreicht werden.⁷⁶ „Erfahrungswerte aus der Unternehmenspraxis belegen, dass in etwa 70 Prozent der Unternehmen Veränderungsprozesse und Strategien deshalb nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen, weil sie nicht genügend im Tagesgeschäft verankert oder mit ihm verbunden sind.“⁷⁷

⁷⁶ Vgl. EFQM 2003, 1, Die Grundkonzepte der Excellence, [http://www.deutsche-efqm.de/download/Grundkonzepte_der_Excellence_2003\(3\).pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Grundkonzepte_der_Excellence_2003(3).pdf), 24. 04. 2006

⁷⁷ Töpfer 2002, S. 137

3.1.2.1 Der inhaltliche Aufbau des EFQM-Modells

Das EFQM-Modell für Excellence (vgl. Abbildung 11) basiert auf neun Kriterien und beruht auf folgendem Leitsatz: „Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie der Prozesse umsetzt.“⁷⁸

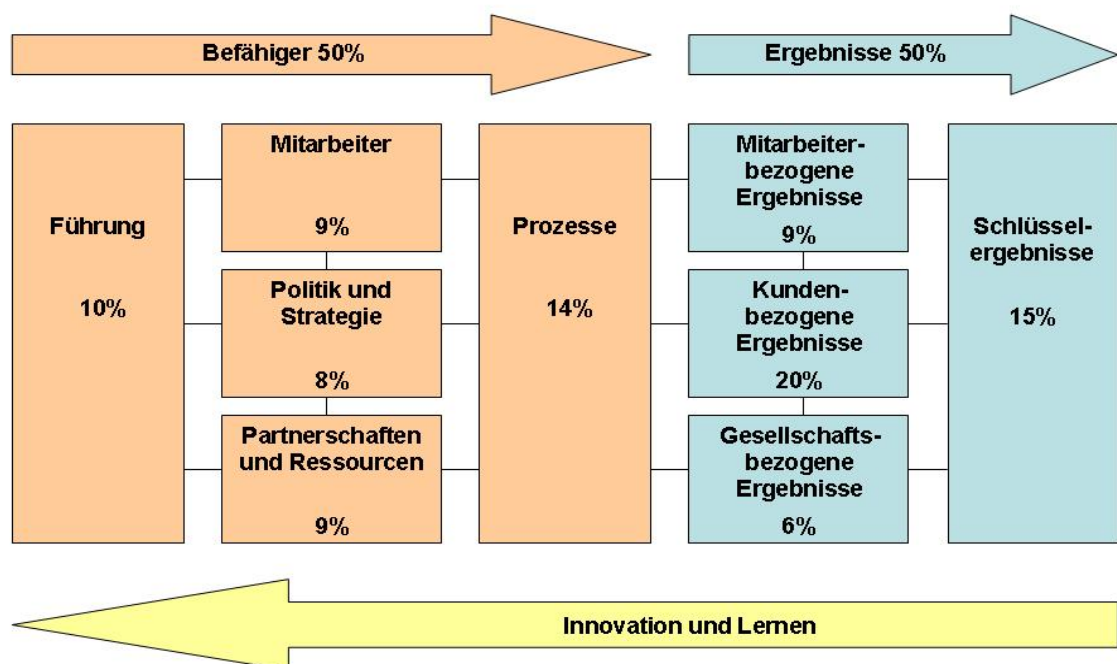


Abbildung 12: Das EFQM-Modell für Excellence

(Quelle: EFQM o. J., 2, Einführung: Das EFQM-Modell für Excellence, <http://www.deutsche-efqm.de/inhseiten/247.htm>, 24.04.2006)

Die neun Kriterien dieses Bewertungsmodells werden dargestellt durch drei Säulen und sechs Verbindungskriterien. Die drei großen Säulen Führung, Prozesse und Schlüssel-ergebnisse spiegeln das TQM-Grundprinzip der gleichzeitigen Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen wieder.

⁷⁸ EFQM o. J., 2, Einführung: Das EFQM-Modell für Excellence, <http://www.deutsche-efqm.de/inhseiten/247.htm>, 24.04.2006

Den guten Ergebnissen der Organisation geht also eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse durch Einbindung aller Mitarbeiter voraus. Die sechs Verbindungskriterien stellen einerseits die Mittel und andererseits die Zwischenergebnisse dar, die den Weg der Organisation zur Excellence kennzeichnen.

Wie die Pfeile im EFQM-Modell für Excellence zeigen, ist das Modell ein dynamisches System, bei dem durch Innovation und Lernen die Befähiger und somit in weiterer Folge auch die Ergebnisse verbessert werden. „Damit steht die Organisation als Ganzes in einem ständigen Innovations- und Lernprozess, der als kontinuierlicher Verbesserungsprozess zu bewerten ist.“⁷⁹ Die neun Kriterien werden außerdem, wie im Modell farblich gekennzeichnet, in zwei Hauptkategorien eingeteilt. Auf der einen Seite beschäftigt sich die Gruppe der „Befähiger“ damit, wie die Organisation ihre Hauptaktivitäten erledigt. Auf der anderen Seite zeigen die „Ergebnisse“, was erreicht und welche Resultate erzielt wurden. Bei der Bewertung werden beiden Hauptkategorien der Kriterien 50% zugeschrieben und somit ist ersichtlich, dass das Modell nicht nur auf die Wichtigkeit der Ergebnisse sondern auch auf das Verbessern der Vorgehensweise abzielt.

Die European Foundation for Quality Management ist eine mitgliederbasierte Organisation. Das dadurch entstehende Netzwerk wird zum Austausch von Informationen und Erfahrungen unter den Mitgliedern genutzt. Unter den zahlreichen Beteiligten befinden sich aber noch keine Plattenfirmen. Das EFQM-Modell könnte in Zukunft auch für Labels durchaus von Bedeutung sein kann, um die Qualität im Unternehmen zu beschreiben und zu verbessern. Deshalb werden im folgenden Abschnitt die Kriterien des Modells mit Bezug auf eine Plattenfirma behandelt.

⁷⁹ Zollondz 2002, S. 282

3.1.2.1.1 Die Befähiger-Kriterien

Die fünf Befähiger-Kriterien beschäftigen sich mit dem „Wie“, also mit welchen Mitteln die Aufgaben der Organisation bewerkstelligt werden. Das Vorgehen des Unternehmens steht hier im Mittelpunkt, und um die Modellvorgaben zu erfüllen, muss dargestellt werden, warum verschiedene Tätigkeiten in der jeweiligen Weise ausgeführt werden.

Mit 14 Prozent ist das Kriterium „Prozesse“ am bedeutendsten gewichtet, denn Prozesse sollen in einem TQM-geführten Unternehmen den Mittelpunkt bilden. Dieses Kriterium beinhaltet die Entwicklung, Herstellung, Lieferung und Wartung von Produkten und Dienstleistungen. Außerdem beschäftigt es sich mit der Vertiefung der Kundenbeziehungen, dem Management und der Verbesserung der Prozesse. Das Managen von Prozessen, vor allem das des Herstellungsprozesses, ist für ein Label von großer Bedeutung. Es muss dafür gesorgt werden, dass das Produkt „Musik“ mit möglichst geringem Ausschuss hergestellt wird. Außerdem muss sichergestellt werden, dass der Kunde mit dem Produkt zufrieden gestellt wird und es seinen Ansprüchen entspricht. Diese können einerseits immaterieller Natur, also rein auf die Musik bezogen, sein, andererseits aber auch auf den Tonträger und seine Ausstattung abzielen. Um diese Ansprüche in Erfahrung zu bringen, müssen die Kundenbeziehungen gepflegt und vertieft werden. Gerade durch die schwierige Lage des Musikmarktes und dem Auftreten neuer Distributionsmöglichkeiten für die Produkte der Plattenfirmen müssen die Prozesse größtenteils systematisch neu gestaltet, entwickelt oder verbessert werden. Außerdem müssen die Produkte der Künstler vermarktet und betreut werden. Dafür sind in einem Plattenlabel in der Regel die Abteilungen Marketing und Promotion zuständig. Auch das Managen von Marketing und Sales für Musikprodukte weist einige Besonderheiten auf. Die Musikindustrie kämpft immer noch mit einem illegalen Schattenmarkt im Onlinebereich und somit mit sinkenden Umsatzzahlen. Weiters müssen die

Produkte zur gleichen Zeit physisch (als Tonträger bzw. Bildtonträger) als auch nicht-physisch (als Download, Klingelton, Stream) vermarktet werden.⁸⁰

Das Kriterium der „Führung“ spricht die Aufgaben des Managements als Vorbild für die gesamte Organisation an. Die Führungsmitglieder sollen die Vision und Mission des Unternehmens vorleben und vertreten. Doch auch die Vertretung der Organisation nach außen hin, gegenüber Kunden, Partnern und Vertretern, ist entscheidend für die Bewertung. In der Musikbranche sind Vision, Mission und die Werte der einzelnen Plattenfirmen oft sehr verschieden. Signifikant sind dabei die Unterschiede zwischen den bereits besprochenen Majors und Independents. Die Führung des jeweiligen Musikunternehmens muss die wirtschaftliche Richtung und die musikalischen Prioritäten vorgeben. Führungskräfte der Musikbranche verkörpern auch die Vision und die Mission des Labels in der Öffentlichkeit und tragen somit zur Imagebildung bei. Laut EFQM erkennen und meistern exzellente Führungskräfte Phasen der Veränderung innerhalb der Organisation. In der Musikbranche, die sich noch immer im Wandel befindet, wurde gerade in den letzten Jahren die Kritik laut, dass die Führungskräfte nicht rechtzeitig auf die Veränderungen des Marktes reagiert hätten und somit mitverantwortlich für die schlechte Lage der Musikindustrie seien. In solchen Phasen der Veränderung müsste die Führung eines Unternehmens die Ausrichtung der Organisation ändern und die Mitarbeiter zum Aufbruch begeistern können.

Neben dem Management benötigt die Organisation natürlich „Mitarbeiter“, die die Prozesse im Unternehmen bedienen. Wichtig sind die Planung und Verbesserung der Mitarbeiterressourcen, sowie die ständige Verbesserung der Mitarbeiterkompetenzen und die selbstständige Beteiligung der Mitarbeiter an der Gesamtaktivität der Organisation. Die Koordination des Mitarbeitereinsatzes ist bei einem Plattenlabel von großer Bedeutung. So muss geprüft werden, ob durch die Erweiterung des Artist Rosters oder die Konzentration auf Spitzenprodukte, wie zum Beispiel Produktveröffentlichungen eines Stars, neues bzw. zusätzliches Personal zur Unterstützung der Produktmanager benötigt wird. Auch die Ermittlung und Verbesserung des Wissens und der Fähigkeiten der Mitarbeiter

⁸⁰ Vgl. van Hoff/Mahlmann 2005, S. 131

kann Vorteile für ein Label mit sich bringen. Dies bietet die Möglichkeit, Mitarbeiter effizienter in Teams einzubinden und ermöglicht die einfache Erfüllung der Ansprüche. Dies wiederum wirkt sich positiv auf die Motivation der Angestellten aus. So ist es möglich, Mitarbeiter einer Plattenfirma gemäß ihren Erfahrungen und Vorstellungen genrespezifisch den Produkten zuzuordnen. Außerdem legt das EFQM-Modell großen Wert auf den Dialog der Mitarbeiter untereinander und die entsprechende Anerkennung und Belohnung für Erfolge.

Das Kriterium „Partnerschaften und Ressourcen“ beschreibt das Management externer Partnerschaften, der Finanzen und Einrichtungen sowie der vorhandenen Technologie. Außerdem werden der Umgang mit und die Handhabung von Information und Wissen in der Organisation beleuchtet. Das Pflegen von externen Partnerschaften, wie mit Künstlern, Komponisten-Vereinigungen, Händlern, Musikverlagen und Presswerken, gehört in der Musikbranche zum täglichen Geschäft und kann durchaus eine bedeutende Rolle für ein Label am Weg zum Erfolg spielen. Genauso wichtig ist es, das vorhandene Wissen in einer Plattenfirma, wozu auch externe Kontakte und Ansprechpartner gezählt werden, zu erfassen und anderen Mitarbeitern zugänglich zu machen.

Das letzte Befähiger-Kriterium „Politik und Strategie“ befasst sich mit der Entwicklung, Prüfung, Umsetzung und Kommunikation dieser beiden Aspekte. Weiters ist der Einsatz und die Gestaltung von „Politik und Strategie“ durch die Führung und durch die Mitarbeiter von großer Bedeutung für die Bewertung.⁸¹ Ein Plattenlabel muss also die Produkt-, Preis- und Kommunikationspolitik auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Interessensgruppen abstimmen. Dies erfordert Zusammenarbeit und intensive Kommunikation von Geschäftsleitung, die für die Entwicklung von Vision und Mission zuständig sind, Produktmanagement, das die Produkte für die Vermarktung vorbereitet, und der Marktforschungsabteilung, die sich unter anderem mit den Erwartungen der Musikfans beschäftigt.

⁸¹ Vgl. EFQM 2003, 3, Excellence einführen, [www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003\(9\).pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003(9).pdf), 24. 04. 2006

3.1.2.1.2 Die Ergebnis-Kriterien

„Die Ergebnis-Kriterien behandeln, was die Organisation erzielt. Dabei sind die Ergebnisse auf die Befähiger zurückzuführen, und die Befähiger werden ihrerseits aufgrund der Ergebnisse verbessert.“⁸² Die erreichten Ergebnisse der Organisation rücken in den Vordergrund und das „Wie“ der Befähiger-Kriterien wird durch das „Was“ abgelöst.

Das Kriterium der „Geschäftsergebnisse“ spiegelt den Erfolg und das Hauptziel des Unternehmens wieder. Geschäftsberichte stellen meistens eine gute Basis für die Bewertung dieses Kriteriums dar.⁸³ Durch die Wichtigkeit der „Geschäftsergebnisse“ fällt die Gewichtung mit 15 Prozent auch so hoch aus. Auch in der Musikindustrie ist der wirtschaftliche Erfolg das Um und Auf für die Unternehmen und liefert die nötigen Mittel für weitere Produktionen.

Als noch wichtiger werden jedoch die „kundenbezogenen Ergebnisse“ mit einem Prozentsatz von 20 betrachtet, da das EFQM-Modell hohe Kundenzufriedenheit als geeignetes Instrumentarium zum Erreichen der Unternehmensziele ansieht. Erfasst wird in diesem Kriterium die Erfüllung der Kundenforderungen anhand von Messergebnissen und –größen der Organisation. Eine hohe Kundenzufriedenheit und somit die Erfüllung der Kundenanforderungen an das Produkt „Musik“ ist relevant für eine Plattenfirma, um hohe Absatzzahlen zu erreichen. Wichtig ist hier vor allem eine langfristige Kundenzufriedenheit, was wiederum gleichgesetzt werden kann mit dem Aufbau einer Fangemeinde zu einem Künstler. Damit sollen langfristige Musikkäufe gesichert werden.

„Mitarbeiterbezogene Ergebnisse“ bekommen durch die Zunahme der Dienstleistungsangebote immer größere Bedeutung, da der Erfolg zum größten Teil vom Verhalten der Mitarbeiter abhängig gemacht wird. In die Bewertung miteinbezogen werden hier auch die Leistungen der Organisation in Hinblick auf

⁸² EFQM 2003, S. 6

⁸³ Vgl. Zollondz 2002, S.288

die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Basis für die Beurteilung sind auch hier Messungen durch die Organisation.

Das letzte Kriterium „gesellschaftsbezogene Ergebnisse“ zielt auf die Erfüllung der Erwartungen und Wünsche der Öffentlichkeit durch das Unternehmen ab. Ein schlechtes Image, beispielsweise durch das Nichterfüllen umweltbezogener oder sozialer Bedürfnisse, kann für eine Organisation durchaus zum Problemfeld am Markt werden.⁸⁴ Der Musikmarkt könnte hier einen Vorteil für Plattenfirmen bieten, da die Musikkäufer ein Musikstück eher mit dem Künstler als mit dem produzierenden Label in Verbindung bringen. Somit schaden negative Vorfälle, wie die bereits geschilderten Payola-Vorkommnisse, zwar dem Image des Unternehmens, haben in den meisten Fällen jedoch keine direkte Auswirkung auf die Verkaufszahlen der produzierten Musikprodukte.

3.1.2.2 Die RADAR-Bewertungsmethode

Das EFQM-Modell stellt keine Forderungen an die Organisation, sondern bietet einen ganzheitlichen Überblick über das Unternehmen. „Wichtig ist die kontinuierliche Weiterentwicklung hin zu Excellence, dem wachsenden Reifegrad der Organisation.“⁸⁵ Die RADAR-Bewertungsmethodik wurde entwickelt, um diesen Reifegrad anhand des Modells zu erfassen. Das Wort RADAR steht für die englischen Bezeichnungen **R**esults, **A**pproach, **D**eployment, **A**ssessment und **R**evue. Als erstes sollte die Organisation die finanziellen und operativen Ergebnisse (**R**esults) festlegen, welche mit der Unternehmenspolitik und –strategie erreicht werden sollen. Weiters sollen verschiedene Aktivitäten und Vorgehensweisen (**A**pproach) geplant und entwickelt werden, um die vorgegebenen Ziele und Ergebnisse längerfristig zu erreichen. Anschließend muss die entwickelte Vorgehensweise (**D**eployment) systematisch eingeführt und umgesetzt werden. Von großer Bedeutung ist dabei, dass diese Einführung

⁸⁴ Vgl. EFQM 2003, 3, Excellence einführen, [www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003\(9\).pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003(9).pdf), 24. 04. 2006

⁸⁵ EFQM o. J., 2, Einführung: Das EFQM-Modell für Excellence, <http://www.deutsche-efqm.de/inhseiten/247.htm>, 24.04.2006

vollständig erfolgt. Daraufhin sollte eine Beurteilung (**Assesment & Review**) der Aktivitäten auf Basis von Messungen der Ergebnisse erfolgen. Diese Erkenntnisse liefern wiederum eine Grundlage, um Verbesserungen zu identifizieren, priorisieren, planen und einzuführen. Dahinter steckt folgendes Bewertungskonzept:

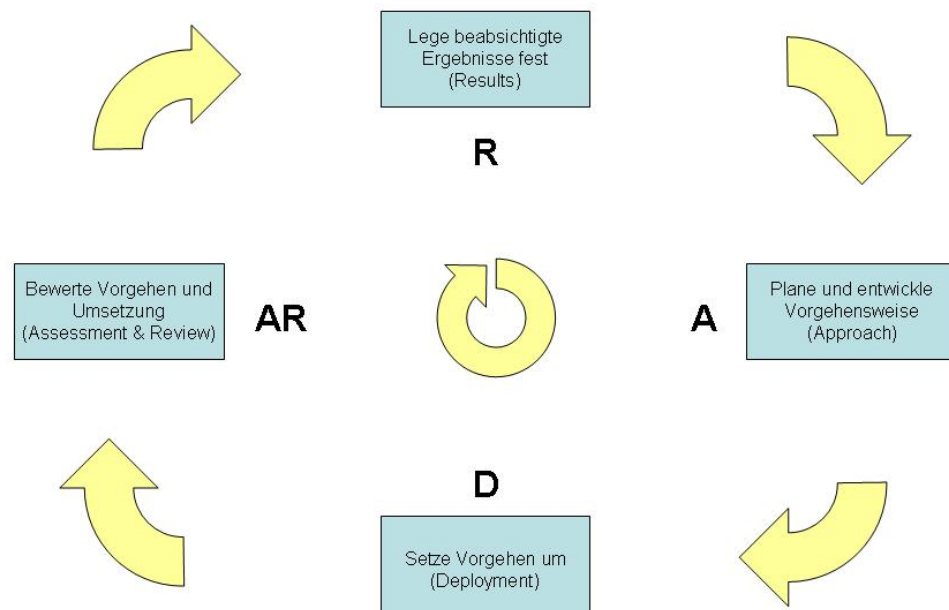


Abbildung 13: Die RADAR-Bewertungsmethode

(Quelle: Kämpf/Albrecht 2001, 1, Das E.F.Q.M. – Modell für Excellence, <http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/efqm.html>, 24.04.2006)

Die RADAR-Bewertungsmethodik dient Organisationen nicht nur als Hilfestellung bei der Umsetzung und Bewertung des EFQM-Modells, sondern die Gesamtpunktzahl bildet auch die Grundlage für die Bewerbung beim European Quality Award. Mit der RADAR-Methodik werden für die einzelnen Kriterien Punkte vergeben. Die unterschiedlichen Gewichtungen der Hauptkriterien lassen sich aus dem EFQM-Modell für Excellence ablesen.⁸⁶

⁸⁶ Vgl. Kämpf/Albrecht 2001, 1, Das E.F.Q.M. – Modell für Excellence, <http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/efqm.html>, 24.04.2006

3.1.2.3 Selbstbewertung durch das EFQM-Modell

Das EFQM-Modell bietet durch seine umfassenden und analytischen Beurteilungen der Vorgehensweise und Ergebnisse eines Unternehmens eine hervorragende Methode zur Selbstbeurteilung durch die eigenen Führungskräfte und Mitarbeiter einer Organisation. Viel mehr Unternehmen benutzen das EFQM-Modell für Excellence bereits als Selbstbewertungstool anstatt als Bewerbungsgrundlage für den European Quality Award.

Die Selbstbewertung einer Organisation durch das EFQM-Modell bietet eine Reihe von Vorteilen. Durch die systematische Überprüfung der Prozesse des Unternehmens lassen sich die Stärken und Verbesserungspotenziale eindeutig identifizieren. Außerdem wird hiermit der Fortschritt einer Organisation auf ihrem Weg zur Excellence dokumentiert. So lässt sich einfach überprüfen, welchen Weg man bereits zurückgelegt hat und welche Strecken noch vor einem liegen. Außerdem ist das EFQM-Modell neben seiner Funktion als Bewerbungsgrundlage für den EQA ein international anerkanntes Selbstbewertungstool und kann somit die Basis für etwaige Unternehmensvergleiche bilden. Ein weiterer Pluspunkt für die Selbstbewertung durch das EFQM-Modell ist der Ansatz, dass Mitarbeiter aller Ebenen einer Organisation in den Selbstbewertungsprozess miteinbezogen werden. Mit der Arbeit an der Prozessverbesserung wird eine weitere Grundlage geschaffen, um das Zugehörigkeitsgefühl und die Motivation der Mitarbeiter zu steigern.⁸⁷

3.1.3 Das Qualitätsbewusstsein in der Musikindustrie

Plattenfirmen sind Organisationen, die versuchen, wirtschaftlichen Erfolg zu erlangen. Um dieses Ziel zu erreichen muss in Wertschöpfungsprozessen Mehrwert geschaffen werden, wozu man materielle (Tonträger, Bildtonträger) wie auch immaterielle Güter (Downloads, Klingeltöne) zählen kann. Gewinn kann aber

⁸⁷ Vgl. Kämpf/Albrecht 2001, 1, Das E.F.Q.M. – Modell für Excellence, <http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/efqm.html>, 24.04.2006

nur dann erzielt werden, wenn die Produktbedürfnisse der Kunden befriedigt werden und das Produkt auch Abnehmer findet. Die Leistungserbringung der Organisation besteht aus unterschiedlichen Aktivitäten, die als „Prozesse“ bezeichnet werden. Daher ist es auch für eine Plattenfirma wichtig, die Qualität der Unternehmensprozesse systematisch zu lenken und zu leiten.

Im Vordergrund steht dabei bei den großen Labels, die auch Eigentümer von Fertigungswerken sind und somit den gesamten Prozess der Herstellung innerhalb eines Unternehmens ablaufen lassen können, der Tonträgerherstellungsprozess. Bei der Herstellung von Musikträgern steht die gesamte Prozesskette unter ständigem Reporting. „Das Prozessreporting dient dazu, dem Management einen Überblick hinsichtlich der Prozessergebnisse und der Prozesszielerreichung zu geben, beispielsweise in Form eines Prozessreports.“⁸⁸ Außerdem wird die Zielerreichung des Produktionsprozesses von Tonträgern mittels Prozessmonitoring überwacht und es werden Zielwerte und –vorgaben festgelegt. Die Analyse und Aufzeichnung der Prozessdaten beginnt schon bei der Katalognummern-Anforderung für ein Musikprodukt und erstreckt sich bis zur Auslieferung an den Händler.

Die Überprüfung der Produktqualität erfolgt bereits bei der Anlieferung der Produktteile, wo schon eine technische und eine optische Kontrolle durchgeführt werden. Das Artwork wird abgemessen und an die Tonträgerverpackung angepasst. Außerdem wird es durch zuständige Personen optisch überprüft, bevor es an den Hersteller weitergeleitet wird. Ausgangsmaterial für die Tonträgerherstellung ist in den meisten Fällen die Studioaufnahme der Produktion, die auf Medien wie CD-Rs oder Tonbändern angeliefert wird. „Im Bereich Premastering werden die Eingangsmedien geprüft und auf Kundenwunsch weitere Bearbeitungsschritte vorgenommen.“⁸⁹ Darunter versteht man qualitative Bearbeitungen des Musikstückes wie Formatumwandlungen, Klangbearbeitungen wie Filtern und Entrauschen, und Pegel- und Dynamikoptimierungen. Ziel ist dabei die Erstellung eines Produktionsmasters, der als Vorlage für die industrielle

⁸⁸ Wagner 2003, S. 89

⁸⁹ Künne/Torkler 2005, S. 118

Vervielfältigung verwendet werden kann. Aber auch das Master wird schlussendlich nochmals einer maschinellen Qualitätsprüfung unterzogen, wobei unter anderem die Tonqualität und die Timecodes des Produktes kontrolliert werden.

Die Duplizierung des Masters, also die eigentliche Herstellung der CD im Spritzgussverfahren, erfolgt voll maschinell. In diesem Prozessschritt ist es wichtig, dass keine Fehler unterlaufen und dass korrekt vervielfältigt wird, um die fehlerfreie Abspielbarkeit beim Kunden zu gewährleisten. Deshalb werden hier neben der technischen Kontrolle auch Hörproben durchgeführt.

Das prozessorientierte Qualitätsmanagement beruht in der Tonträgerherstellung nicht auf vorgegebenen Systemen oder Modellen. Die meisten Firmen nutzen Erfahrungen in der Branche als Basis ihres Handelns. Zwar dominiert bei den Tonträgern noch immer die einfache Audio-CD verpackt in einer Standard Jewel-Box mit zugehörigem Booklet und Inlay, jedoch geht der Trend zu einer Zunahme der verwendeten Tonträgerformate und einer Segmentierung der Produktausstattungen. Somit steigt auch die Komplexität im Produktionsprozess. Der verschärfte Wettbewerb am Musikmarkt führte dazu, dass sogar einige Majors, wie Warner und EMI, ihre eigenen CD-Fertigungen verkauft oder geschlossen haben und jetzt ihre Produkte von externen Herstellern fabrizieren lassen. Neben einer Kosteneinsparung ermöglicht das Outsourcing aber auch eine stärkere Konzentration auf das eigene Kerngeschäft, der Vermarktung von Produkten.⁹⁰

3.2 Der Qualitätsbegriff

Den Ursprung des Wortes „Qualität“ ist im Lateinischen zu suchen. Die Herkunft im Wort „qualis“, welches „wie beschaffen“ bedeutet. Das entsprechende Substantiv „qualitas“ steht für Beschaffenheit, Verhältnis, Eigenschaft.⁹¹ Die

⁹⁰ Vgl. Künne/Torkler 2005, S.124

⁹¹ Vgl. Haller 1998, S. 5

Wortherkunft lässt die Ambivalenz des Begriffes „Qualität“ bereits erkennen. „Der lateinische Wortstamm Qualis fragt nach der Art und Weise der Beschaffenheit, während Qualitas sich sowohl auf die Eigenschaftlichkeit als auch auf ein Verhältnis zu Dingen oder Prozessen bezieht.“⁹² Als Gegenstück zur Qualität gilt der Begriff Quantität. Dieser drückt die Intensität oder den Grad der Ausprägung jener Eigenschaften aus. Diese lassen sich gegebenenfalls auch in Maß und Zahl ausdrücken.⁹³

In den folgenden Kapiteln wird zuerst auf die Entwicklung des Begriffes „Qualität“ eingegangen. Im Anschluss werden die aktuellen wissenschaftlichen Qualitätsbegriffe näher betrachtet und anschließend auf das Produkt „Musik“ angewendet.

3.2.1 Die Entstehung und Entwicklung des Qualitätsbegriffes

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit dem begrifflichen Wandel des Wortes „Qualität“ unter einem philosophischen und einem geschichtlichen Blickwinkel. Die Diskussion über die Aussage des Begriffes „Qualität“ existiert schon seit tausenden von Jahren und das Wort selbst taucht auch heute in vielen Wissenschaften auf. Auch die Medien, speziell die Werbung, verwenden den Begriff sehr häufig. Aus der Praxis heraus entstand also der Wunsch, den Begriff zu definieren und normen. Gelingen ist dieses Unterfangen aber erst vor gut 30 Jahren.

Auf philosophischer Ebene sei zunächst Lao-tse zu erwähnen. Der geistige Ergänzer zu Konfuzius vertritt in dem Werk „Tao-Te-King“ einen situativ-ergebnisorientierten normativen Qualitätsbegriff. Qualität stellt für ihn Güte dar und anhand ausgewählter Situationen und deren Bewertung zeigt er seinen Zugang zu Qualität. Seine Themen dabei sind: Wohnen, Denken, Schenken, Reden, Walten, Wirken und Bewegen. Beim Wohnen zeigt sich für ihn Qualität am Platze, beim

⁹² Zollondz 2002, S. 9

⁹³ Vgl. Laitko 2003, S. 49

Denken in der Tiefe, beim Schenken in der Liebe, beim Reden in der Wahrheit, beim Walten in der Ordnung, beim Wirken in der Fähigkeit und beim Bewegen in der rechten Zeit. Der methodische Zugang von Lao-tse ist, dass alle Dinge spontan entstehen.⁹⁴

Den Vork Sokratikern geht es bei Qualität um zweckfreie Ereignisse im Zusammenhang mit der Aufgabe eines guten Lebens. Existierende Dinge werden durch ihr Vorhandensein zu einem Ereignis. In Dingen wie dem erlebbaren Schönen findet man die selbst erfüllende Bestheit wieder.

Bei Sokrates und Platon geht die Vorstellung der Qualität als Ereignis wieder verloren. Sokrates sieht Qualität nicht als etwas, das sich ereignet, sondern als etwas, das ereignet wird. Der Mensch setzt seine Kräfte tugendhaft ein und Qualität wird zur Aufgabe des guten Lebens. Platon konzentriert sich auf die moralische Bestimmung der Qualität. Bei beiden entsteht das Qualitative nicht aus der Verbindung zwischen Subjekt und Objekt, sondern sie kategorisieren die undefinierbare Qualität begrifflich und moralisch.

Aristoteles entwickelte ein Kategorienschema, bei dem er auch der Qualität einen Platz zugewiesen hat. Er differenziert zehn Kategorienformen, die Aussageklassen darstellen. Keine dieser Klassen kann man aufeinander noch auf höhere Klassen zurückführen. Die zehn Kategorien dabei sind: Was, Wie groß, Wie beschaffen (Qualität), In Beziehung auf, Wo, Wann, Liegen, Haben, Wirken und Leiden. Innerhalb dieser Kategorien wird nochmals unterteilt. Bei Qualität unterscheidet Aristoteles vier so genannte Prädikabilien:

1. **Die Weisen des Verhaltens:** die Tugenden, die Laster, die Wissenschaften, die Geschicklichkeiten zum Ausführen von Tätigkeiten, die Anlagen, die dem Geist und dem Körper durch wiederholtes Ausführen angeeignet wurden.

⁹⁴ Vgl. Zollondz 2002, S. 9

2. **Die natürlichen Vermögen:** der Verstand, der Wille, das Gedächtnis, die fünf Sinne.
3. **Die sinnlichen Qualitäten:** die Härte, die Weichheit, die Schwere, das Kalte, das Warme, die Farben, die Töne, die Gerüche, die Geschmacksrichtungen.
4. **Die Form und Gestalt:** die äußere Bestimmtheit der Quantität, wie rund, viereckig, kugelförmig oder kubisch.

Aristoteles bestimmt Qualitäten als Wesensunterschiede. Er kategorisiert dabei in Wesensqualitäten und Unterschiede der Bewegung. „Qualität ist dasjenige, bei dessen Veränderung man sagt, dass die Körper anders würden (z.B. passive Qualitäten wie Wärme, Kälte, süß, sauer).“⁹⁵

Galileo teilt Qualität in zwei Kategorien ein. Für ihn kann Qualität objektiv in Bewegung, Figur, Größe usw. von Dingen, oder subjektiv, in Bezug auf die menschlichen Sinnlichkeiten, in Farben, Tönen usw. gesehen werden. Im Rationalismus wird die Qualitätsvorstellung von Galileo grundsätzlich weiter verwendet. Berühmte Vertreter wie Descartes und Newton bestimmen Qualität einerseits mit der im Raum ausgedehnten Materie und andererseits mit der selbstgewissen Bestimmung des Geistes. Die Vertreter des Empirismus wiederum vertreten die Meinung, dass Qualität ebenso wie Quantität nur als bestimmte Größe vorstellbar und nicht von der Substanz abtrennbar sei.

Die letzten beiden Persönlichkeiten die auf der philosophischen Ebene erwähnt werden sollen, sind Leibniz und Kant. Leibniz sieht Qualität als diejenige Beschaffenheit der Dinge, die sich auch in einer isolierten Gegebenheit erkennen lässt. Die Quantität hingegen ist seiner Meinung nach immer auf eine unmittelbare Beziehung zu anderen Gegenständen angewiesen. Kant übernimmt den Begriff der Kategorie von Aristoteles und entwickelt seinerseits eine Kategorientafel die auf der Beziehung zwischen Begriff und Urteil beruht. Ein Begriff stellt dabei eine

⁹⁵ Zollondz 2002, S.11

Möglichkeit dar, bestimmte Urteile zu fällen. Bei Qualität unterscheidet er Realität, Negation und Limitation. Kant ist der Ansicht, dass diese Begriffe oder Kategorien vorhandene Schemata unseres Verstandes darstellen, mit denen wir Ordnung in unsere qualitativen Erfahrungen bringen. Eine objektive Erkenntnis von Qualität ist dabei also nicht möglich.⁹⁶

In der geschichtlichen Überlieferung kommt bereits 1700 v. Chr. bei Hammurabi, König von Babylon, die Qualität zur Sprache. Er lässt Baumeister töten, deren erstellte Häuser bei Einstürzen Bewohnerleben fordern. Die Qualitätsforderung lautet für Hammurabi dabei, dass niemand durch ein Haus zu Tode kommen darf. Die Römer führen beim Erbauen ihrer Grenzfestungen sogar „professionelles“ Qualitätsmanagement durch. Sie kennzeichnen starke Ziegelsteine bereits beim Brennen und verbauen sie bei etwaigen Änderungen an der Befestigung immer wieder neu. Im Mittelalter wird die Produktqualität oft zum Streitfall. Die Handwerker sehen in den aufkommenden Zünften eine Bedrohung ihrer Existenz. Die von ihnen erzeugten Waren erfüllen die Forderungen der Verbraucher nicht annähernd so gut wie die Produkte der Zünfte. Der Wettbewerb der Zünfte untereinander führt aber wiederum zu einem Kampf um die bessere Qualitätsfähigkeit. Qualitätsmanagement wird schließlich erst in den Jahren nach dem zweiten Weltkrieg ein eigenständiges Wissens- und Praxisgebiet.⁹⁷

Auf philosophischer und geschichtlicher Ebene entstanden viele unterschiedliche Positionen zum Qualitätsbegriff. Dies macht einerseits die vielfältigen Möglichkeiten der Auslegung von und Zugänge zu Qualität klar. Andererseits wird dadurch auch gezeigt wie umfangreich und komplex der Begriff „Qualität“ ist. „Bezüglich des Qualitätsbegriffs kann man also sagen: Wir leben in einer Jahrtausende alten Aktualität.“⁹⁸

⁹⁶ Vgl. Zollondz 2002, S. 8ff

⁹⁷ Vgl. Geiger 2001, S. 806

⁹⁸ Geiger 2001, S. 806

3.2.2 Qualität in der Umgangssprache

Die Sprachherkunft des Wortes „Qualität“ wurde bereits am Anfang des Kapitels einleitend besprochen. Qualität lässt sich also mit dem lateinischen Wort „qualitas“, das soviel bedeutet wie Beschaffenheit, in Verbindung bringen. In der Umgangssprache wird Qualität oft als Eigenschaft einer materiellen oder immateriellen Sache verwendet. Dabei kann sie entweder wertend, als Güte, oder nicht wertend, als Beschaffenheit, verstanden werden.

Sieht man Qualität als Güte, formuliert man eine wertende Aussage über die betrachtete Einheit. „Diese Seite des Qualitätsbegriffes mag man auch im Auge haben, wenn man klassifiziert, wie es bei Anspruchsklassen (grades) der Fall ist.“⁹⁹ So erfolgt zum Beispiel die Einordnung von Hotels in Sterne-Kategorisierungen unter diesem Gesichtspunkt. Es ist bereits im Voraus festgelegt, welche Güte ein Hotel haben muss, um eine bestimmte Anzahl an Sternen zu bekommen und was fehlt, um auf die nächste Stufe gelangen zu können.

Bei der Beschaffenheit einer betrachteten Einheit wiederum lässt sich keine Wertung direkt zum Ausdruck bringen. Es werden dabei rein die Eigenschaften bezeichnet. „Qualitätsforderungen werden aufgestellt, Qualitätsmerkmale werden entsprechend den festgelegten Qualitätsforderungen gemessen.“¹⁰⁰ Ob eine Einheit nun gut oder schlecht ist lässt sich vorab aber nicht festlegen.

Begriffe wie „Beschaffenheit“ oder „Anspruchsklasse“ stellen heute noch wichtige Kernbegriffe des modernen Qualitätsmanagements dar und werden später in dieser Arbeit noch genauer behandelt.¹⁰¹

Oft wirkt die in den Medien übermächtige Werbung negativ auf das richtige Verständnis des Qualitätsbegriffes ein. Man muss sich im Klaren darüber sein,

⁹⁹ Zollondz 2002, S. 144

¹⁰⁰ Zollondz 2002, S. 144

¹⁰¹ Vgl. Zollondz 2002, S. 143ff

dass man Qualität nicht anfassen kann und daher Begriffe wie „Qualitätsprodukt“, die sehr gerne in der Werbung verwendet werden, unsinnig sind und im Widerspruch zur internationalen Auffassung des Qualitätsbegriffes stehen. Die Werbung legt Qualität oft als Übereinstimmung der Leistung mit den Forderungen der Kunden aus.¹⁰²

3.2.3 Die drei Qualitätsdimensionen nach Donabedian

Der amerikanische Qualitätsforscher Avedis Donabedian unterscheidet Qualität in drei Qualitätsdimensionen. Bei seiner Forschung führt er das entwickelte Phasenmodell erstmals auf medizinische Leistungen zurück. Die drei Qualitätsdimensionen in seinem Modell sind:

- Strukturqualität (structure)
- Prozessqualität (process)
- Ergebnisqualität (outcome)

Die Strukturqualität enthält für Donabedian die zur Produkterstellung notwendigen Fähigkeiten der Institution sowie der Mitarbeiter. Weiters bezieht er die technische Ausrüstung, die physischen und organisatorischen Arbeitsbedingungen sowie die Zugangs- und Nutzungsmöglichkeiten des Produktes durch den nachfragenden Kunden mit ein. Der Ablauf aller Aktivitäten für die tatsächliche Erstellung des Produktes stellt für ihn die Prozessqualität dar. Die Ergebnisqualität macht sich für Donabedian dann an der Differenz zwischen dem Eingangszustand und dem Ausgangszustand sichtbar. Bei einem Patienten würde es sich dabei um den zukünftigen Gesundheitszustand handeln, sofern dieser auf die erbrachte Dienstleistung zurückzuführen wäre. Diese drei Qualitätsdimensionen hängen zusammen und beeinflussen sich also gegenseitig. Das Zusammenspiel von Struktur- und Prozessqualität sieht Donabedian in einer linearen Beziehung, welche in der Praxis nicht immer so auftreten muss.

¹⁰² Vgl. Geiger/Kotte 2005, S. 68ff

3.2.4 Die Qualitätsdefinition nach Juran

Juran, einer der Pioniere auf dem Gebiet der Qualitätsplanung, erkannte, dass Qualität mehrere Bedeutungen hatte. Er schrieb dem Qualitätsbegriff zwei Bedeutungen zu: „product performance“ und „freedom from deficiencies“.

Die „product performance“ ist für Juran die Summe aus Produktbestandteilen, die Produktzufriedenheit hervorrufen und den Kunden veranlassen, das Produkt zu kaufen. Die zweite Bedeutung des Qualitätsbegriffes bezieht sich auf Produktbestandteile, die durch Mängel Kundenunzufriedenheit auslösen. Diese Unzulänglichkeiten müssen beseitigt werden, denn sie führen dazu, dass sich der Kunde beschwert. Trotzdem sieht Juran in den beiden Bedeutungen keine Gegenteile. Für ihn resultiert daraus die kurze und einfache Definition: quality is „fitness for use“.

Juran weist weiters darauf hin, dass der Ausdruck „Kunden“ all jene inkludiert, die durch das Produkt oder die Prozesse beeinträchtigt oder beeinflusst werden. Das können sowohl interne, also aus dem produzierenden Unternehmen, als auch externe Personen sein. Außerdem bezieht sich das Wort „Produkt“ auf materielle wie auch auf immaterielle Leistungen.¹⁰³

3.2.5 Das Qualitätsverständnis nach Garvin

Viele Disziplinen haben sich in den letzten Jahren mehr oder weniger intensiv mit dem Begriff der Qualität auseinandergesetzt und dabei jeweils andere Schwerpunkte gesetzt. „Die Philosophen betrachteten Qualität überwiegend aus definitorischer Sicht; Volkswirte interessierten sich für ihre Auswirkungen auf das Käuferverhalten und die Konsumentenzufriedenheit. Die letzte Gruppe, Operations Management, ist überwiegend daran interessiert, Regeln für die Ingenieurpraxis im Bereich der Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle aufzustellen.“¹⁰⁴ Garvin

¹⁰³ Vgl. Juran 1988, S. 4ff

¹⁰⁴ Haller 1998, S. 8

versuchte, die in der Literatur immer noch unterschiedlichen Definitionen des Qualitätsbegriffes zu systematisieren. Er entwickelte einen pragmatischen Ansatz mit fünf Blickrichtungen des Qualitätsbegriffes. Die dadurch entstehenden Verknüpfungen repräsentieren die Vielschichtigkeit des Begriffes Qualität.¹⁰⁵ Die Unterscheidung in Teilqualitäten von Garvin beinhaltet folgende Sichtweisen:

- **Der transzendente Ansatz (transcendent)**

Dieser Ansatz definiert Qualität als „innate excellence“. Eine präzisere Definition wird dafür auch nicht gebraucht, denn diese Sichtweise geht davon aus, dass jeder Qualität erkennt, wenn er sie vor sich sieht. Der Ansatz beschreibt den Qualitätsbegriff als absolute Güte und universelle Wiedererkennung. Qualität zeichnet sich durch allerhöchste Standards aus. Hinter dieser Sichtweise steht die philosophische Wissenschaft. Der Mensch braucht also nicht zu wissen, was er sich unter Qualität vorzustellen hat oder wie sie definiert wird. Das Produkt oder die Dienstleistung muss ihm auch nicht persönlich zusagen, doch die Qualität an sich wird nicht geleugnet werden. Somit ist es auch nicht möglich die Qualität zu analysieren, denn sie kann nur durch Erfahrung empfunden werden.

Der transzendente Ansatz versucht dabei das Wesen der Qualität zu beschreiben und stützt sich dabei auf die Erkenntnisse der Philosophie. Im Mittelpunkt stehen die Diskussionen um die Frage, ob Qualität ein objektiv oder subjektiv bewertbares Konstrukt ist und ob sie überhaupt existiert. Diese Teilqualität ist somit auch nicht zur praktischen Anwendung im täglichen Leben, zum Beispiel als Grundlage für ein Messinstrumentarium, zu gebrauchen, da nicht versucht wird, den Qualitätsbegriff zu operationalisieren.

- **Der produktorientierte Ansatz (product-based)**

Der Ansatz, der sich auf die Qualität des Produktes bezieht, stellt Qualität als präzise und exakt messbar dar und erlaubt somit auch eine Definition von Qualität. Spezielles Augenmerk liegt dabei auf den Bestandteilen oder Attributen eines

¹⁰⁵ Vgl. Kamiske/Brauer 2006, S. 172

Produktes. Denn Qualitätsunterschiede werden auf deren Mengenunterschiede zurückgeführt. Die Produkte können also in eine Qualitätsreihenfolge gebracht werden, unter der Bedingung, dass die Kunden die gleichen Qualitätsattribute als Kaufentscheidung ansehen. Je länger ein Produkt verwendet werden kann, umso höher ist die Qualität einzuschätzen. Die Dauerhaftigkeit spielt im produktorientierten Ansatz eine wichtige Rolle.

Zwei Eigenschaften dieser Sichtweise sind besonders hervorzuheben. Einerseits kann eine Qualitätsverbesserung nur durch höhere Produktionskosten erzielt werden. Andererseits wird Qualität als gutsinhärente Eigenschaft angesehen. Sie ist also mit der Einheit verbunden und nicht bloß eine Zuschreibung. Diese Teilqualität berücksichtigt jedoch nicht, dass Güter von gleicher Qualität auch verschieden sein können. Das heißt, dass sie auf unterschiedlichen Konzeptionen beruhen können und nicht einen Mengenunterschied einzelner Attribute vorweisen müssen.

- **Der kundenorientierte Ansatz (user-based)**

Qualität wird in diesem hochgradig subjektiven Ansatz ausschließlich durch den Kunden bestimmt und liegt weniger im Produkt begründet. Jeder Mensch hat individuelle Bedürfnisse und das Gut, welches diese am besten befriedigt, wird in seinen Augen die höchste Qualität haben. Die wissenschaftliche Praxis steht dabei vor dem Problem des generellen Qualitätsurteils. Die meistens weit auseinander liegenden Präferenzen und Bedürfnisse der Kunden machen es nahezu unmöglich, eine Qualitätsrangfolge festzulegen. Bruhn erkennt in diesem Ansatz ein weiteres Problem: „Probleme entstehen für Unternehmen vor allem, wenn sich die Qualität aus objektiver bzw. unternehmensseitiger und subjektiver bzw. kundenseitiger Perspektive stark unterscheiden.“¹⁰⁶

Außerdem besteht beim kundenorientierten Ansatz das Problem, dass es schwer fällt, zwischen echten Qualitätsattributen des Produkts und Eigenschaften zu unterscheiden, welche lediglich die Konsumentenzufriedenheit hervorrufen.

¹⁰⁶ Bruhn 2004, S. 31

- **Der herstellungsorientierte Ansatz (manufacturing-based)**

Seinen Ursprung findet dieser Ansatz auf der Anbieterseite, er steht in enger Verbindung mit Ingenieurs- und Produktionstätigkeiten. Um diese Sichtweise operationalisieren zu können, ist das Vorhandensein von Spezifikationen und Regeln von Bedeutung. Denn daran wird die tatsächlich hergestellte Leistung gemessen. Sollte es zu Abweichungen von den zuvor gesetzten Standards kommen, hat dies eine Minderung der Qualität der produzierten Leistung zufolge.

Diese Teilqualität von Garvin ist besonders charakteristisch für die Qualitätssicherung bzw. -kontrolle. Hier ist der Aspekt der Kostenreduzierung besonders hervorzuheben. Die Garantie- und Nebenkosten sollen durch die Erfüllung der Qualitätsanforderungen gesenkt werden. Im Dienstleistungsbereich dient die Einhaltung von vorgegebenen Standards zur Imageprofilierung.

Qualität wird in dieser Sichtweise als statistisch messbar angesehen und erscheint durchaus operationalisierbar und kontrollierbar. Jedoch scheint sie ohne die Kundensicht nicht ausreichend ausgestattet zu sein. Die Einhaltung von Spezifikationen und Regeln kann zwar Produktivitätsvorteile mit sich bringen, jedoch stellt sich die Frage welchen Nutzen man daraus zieht, wenn diese nicht die Kundenbedürfnisse befriedigen? „Eine vollständige Einhaltung von Standards stellt nicht zwangsläufig eine Qualitätsverbesserung dar. Voraussetzung vielmehr ist, daß diese den Anforderungen an Qualität entsprechen, die die Nachfrager einer Leistung an sie stellen.“¹⁰⁷

- **Der wertorientierte Ansatz (value-based)**

Die Grundlage für die Qualitätsbeurteilung bildet in diesem Ansatz eine Preis-Leistungs-Relation. Es handelt sich um ein Austauschverhältnis, da der Kunde für jede Leistung, die er erwirbt, einen Preis zahlen muss. Der Preis kann in finanzieller oder zeitlicher Art, aber auch in physischer oder psychischer Form auftreten. Der Käufer muss also die erhaltene Leistung mit dem zu erbringenden

¹⁰⁷ Haller 1998, S. 11

Opfer abwägen und begründet auf Basis dieses Austauschverhältnisses sein Qualitätsurteil. Die Bezeichnung „Qualitätsprodukt“ steht demnach für eine Leistung, die zu einem akzeptablen Preis erhältlich ist. Damit ein Produkt nun als Produkt von hoher Qualität gelten kann, muss es erst vom Konsumenten als solches wahrgenommen werden, und diese Sichtweise scheint somit von hoher Bedeutung für die Kaufentscheidung zu sein.

Trotzdem ist die Auffassung und Operationalisierung dieses Qualitätsbegriffes nicht ganz unproblematisch, denn es werden dabei die grundsätzliche Qualitätsbeurteilung und die Kaufintention des Kunden miteinander vermischt. Denn neben dem Austauschverhältnis ist auch die Güte der Leistung entscheidend für eine Kaufbewertung.¹⁰⁸

3.2.6 Der Fachbegriff Qualität

Der Fachbegriff „Qualität“ ist seit fast drei Jahrzehnten, genauer seit dem Jahre 1972, genormt. Vier wichtige Organisationen haben durch ihre Fachpublikationen versucht, verschiedenste Erklärungen zum Qualitätsbegriff zu veröffentlichen. Die Vorreiter im nationalen deutschen Bereich sind die DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität) und die DIN (Deutsches Institut für Normung). Die international renommierten Fachpublikationen stammen größtenteils von der EOQ (European Organization for Quality) und der ISO (International Organization for Standardization). Die grundlegende Absicht der vier genannten Organisationen war es, keine widersprüchlichen Fassungen des Qualitätsbegriffes auf internationaler Ebene entstehen zu lassen. Jedoch verlief dieses Unterfangen nicht immer reibungslos.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Vgl. Haller 1998, S.7ff

¹⁰⁹ Geiger 2001, S. 806

3.2.6.1 Die weltweit einheitliche Qualitätsdefinition

Im Zuge der Normungsbestrebungen nationaler und internationaler Organisationen hat man den Qualitätsbegriff sowie damit zusammenhängende Begriffe definiert. Die zu dieser Zeit gültige Grundlage dafür ist die internationale Norm DIN EN ISO 9000:2000, die den Qualitätsbegriff wie folgt definiert:

„Qualität ist das Vermögen einer Gesamtheit inhärenter Merkmale eines Produktes, Systems oder Prozesses, zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien. Anmerkung: Die Benennung „Qualität“ darf zusammen mit Adjektiven wie schlecht, gut oder ausgezeichnet verwendet werden.“¹¹⁰

Diese gültige Definition erfasst die Vielschichtigkeit des Qualitätsbegriffes und bindet eine prozessorientierte Denkweise mit ein. Man betrachtet dabei aber nicht nur das Produkt oder Dienstleistung, sondern die Gesamtheit der Merkmale der Leistung und auch deren Zusammenwirken. Für den Kunden bedeutet Qualität somit die Erfüllung seiner Forderungen.¹¹¹

Die Definition des Qualitätsbegriffes nach der älteren Qualitätsnorm DIN EN ISO 8402:1995 lautet folgendermaßen:

„Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“¹¹²

Vergleicht man nun beide Begriffsnormen miteinander so fällt auf, dass der in dieser Arbeit bereits behandelte Begriff der „Einheit“ in der gültigen Norm DIN EN ISO 9000:2000 ersatzlos gestrichen wurde. Der Begriff ist jedoch für die Erklärung vieler Grundbegriffe unentbehrlich und wird somit auch heute noch

¹¹⁰ Kamiske/Brauer 2006, S. 170

¹¹¹ Vgl. Kamiske/Brauer 2006, S. 170

¹¹² Geiger 2001, S. 800

weiterverwendet.¹¹³ Geiger befürchtet durch die Streichung des Begriffes schlimme Folgen, die jetzt jedoch noch nicht zu überblicken sind. Die Streichung des Begriffes ist systematisch berechtigt, da die Einheit schon in angrenzenden Definitionen vorkommt. Jedoch wird der Umstand, dass es Qualität für jedes einzelne Qualitätsmerkmal und für beliebig größere Einheiten und Systeme gibt, nicht mehr klar erkennbar.¹¹⁴

Die beiden Definitionen verdeutlichen, dass Qualität immer durch den Kunden bestimmt wird. Wichtig dabei ist, inwiefern das Produkt oder Service den Erwartungen des Kunden entspricht. „Quality is a customer determination, not an engineer’s determination, not a marketing determination or a general management determination. It is based upon the customer’s actual experience with the product or service, measured against his or her requirements – stated or unstated, conscious or merely sensed, technically operational or entirely subjective – and always representing a moving target in a competitive market.“¹¹⁵

3.2.6.2 Die Definition des Qualitätsbegriffes nach Geiger

Der Qualitätswissenschaftler Prof. Dr.-Ing. Walter Geiger veröffentlichte eine Vielzahl an Publikationen zu den verschiedensten Schwerpunkten des Qualitätsmanagements. Außerdem engagierte er sich aktiv in der Normungsarbeit, insbesondere für die Entwicklung einer klaren Terminologie. Seine Überlegungen zur Begriffsbestimmung der Qualität werden in den folgenden Abschnitten behandelt.

„Qualität ist objektivierter Maßstab dafür, wie gut oder schlecht die betrachtete Einheit selbst ist, also inwieweit sie die an sie gestellte Qualitätsforderung erfüllt.“¹¹⁶ Für Geiger bezeichnet Qualität das Ergebnis des Vergleichs zwischen zwei Beschaffenheiten, die beide zur betrachteten Einheit gehören. Somit ist

¹¹³ Vgl. Geiger/Kotte 2005, S. 67

¹¹⁴ Vgl. Geiger 2003, S. 37

¹¹⁵ Feigenbaum 1991, S. 7

¹¹⁶ Geiger/Kotte 2005, S. 63

Qualität nicht, wie es im Lateinischen heißt, die Beschaffenheit selbst oder gar eine gute Beschaffenheit. Die an der realisierten Einheit festgestellte Beschaffenheit bildet die erste der beiden Beschaffenheiten. Die erste Beschaffenheit beinhaltet somit die Gesamtheit aller betrachteten Qualitätsmerkmale und wie sie realisiert wurden. Die zweite Beschaffenheit ist die geforderte Beschaffenheit und stellt zugleich die Bezugsbeschaffenheit für den Vergleich. Sie ist die Gesamtheit der betrachteten Einzelforderungen an die Qualitätsmerkmale und wird daher auch als Qualitätsforderung bezeichnet.¹¹⁷

Geigers Definition für den Fachbegriff Qualität lautet nun: „Qualität ist die Relation zwischen realisierter Beschaffenheit und geforderter Beschaffenheit.“¹¹⁸ Er formuliert aber auch noch die folgende präzise Kurzdefinition: „Realisierte Beschaffenheit einer Einheit bezüglich Qualitätsforderungen an diese.“¹¹⁹

Mit diesen Definitionen erleichtert und veranschaulicht Geiger, was mit dem Begriff Qualität fachlich gemeint ist. Außerdem zeigt er damit, dass Qualität immer etwas bezüglich der Qualitätsforderung Realisiertes sein muss. Somit kann es eine „geforderte Qualität“ nicht geben. Weiters weist er darauf hin, dass sich ein Qualitätsurteil immer aus mehreren Einzelementen zusammensetzt und jedes einzelne realisierte Qualitätsmerkmal einer Einheit schon seine Qualität besitzt. Ein Merkmal ist eine kennzeichnende Eigenschaft. Die ursprüngliche internationale Definition verstand unter einem Merkmal eine Eigenschaft für das Erkennen oder Unterscheiden von Einheiten. Diese Merkmale kann man wiederum zu Merkmalsgruppen zusammenfassen.¹²⁰ „Ebenso wie bei der Qualität der ganzen Einheit die vollständige Qualitätsforderung an diese der Maßstab für die Feststellung ihrer Qualität ist, so ist auch für die Teile der Qualität die Gesamtheit der Einzelforderungen an die Qualitätsmerkmale der betrachteten Merkmalsgruppe der Maßstab.“¹²¹

¹¹⁷ Vgl. Geiger 2001, S. 800f

¹¹⁸ Geiger/Kotte 2005, S.64

¹¹⁹ Geiger/Kotte 2005, S. 64

¹²⁰ Vgl. Geiger/Kotte 2005, S. 66ff

¹²¹ Geiger 2001, S. 805

3.2.6.2.1 Die Veranschaulichung des Qualitätsbegriffes nach Geiger

Geiger erläutert die Begriffsbedeutung von Qualität anhand einer Waage (vgl. Abbildung 13). Die sehr vielfältigen Aspekte des Qualitätsbegriffes werden dabei jedoch nur sehr allgemein erfasst.

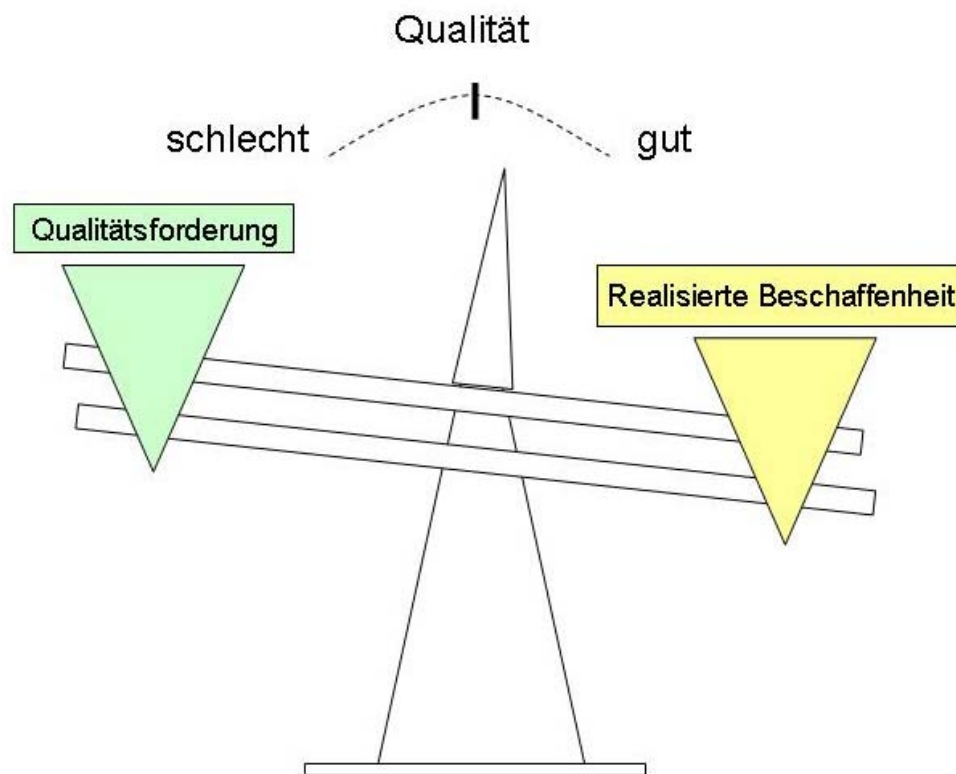


Abbildung 14: Die Qualitätswaage nach Geiger
(Quelle: Geiger/Kotte 2005, S. 67)

Die beiden Wiegeschalen der Waage deuten das „Wiegen“, also das Vergleichen der Qualitätsmerkmale an. Jedes Merkmal wird dabei gesondert gewogen und die Qualität merkmalsweise festgestellt. Geigers bildliche Betrachtung ist zum Ersten recht einfach, da bei jedem Qualitätsmerkmal die Qualität, also inwieweit die Einzelforderung erfüllt wird, zunächst quantitativ festgestellt wird. Später spielt diese Feststellung der Erfüllung der Einzelforderung aber nur noch alternativ eine Rolle. Zum Zweiten ist Geigers Darstellung recht allgemein, da in der Praxis nicht immer alle Qualitätsmerkmale gemeinsam betrachtet werden. Sehr oft wird nur für

ein einziges kritisches oder funktionswichtiges Qualitätsmerkmal die Qualität festgestellt.¹²²

3.2.6.2.2 Die Basisbegriffe des Qualitätsbegriffes nach Geiger

Die langen Diskussionen, die um den Fachbegriff Qualität entstanden sind, führt Geiger darauf zurück, dass früher versucht wurde, gleichzeitig mit der Definition des Fachbegriffes Qualität die ihm zugrunde liegenden vier Basisbegriffe mitzuerklären. Er sieht aber eine Notwendigkeit in der Entflechtung dieser untergeordneten Begriffe Einheit, Beschaffenheit, Anspruchsklasse und Qualitätsforderung. Der Zusammenhang der Begriffe mit dem Qualitätsbegriff ist in folgender Grafik dargestellt:

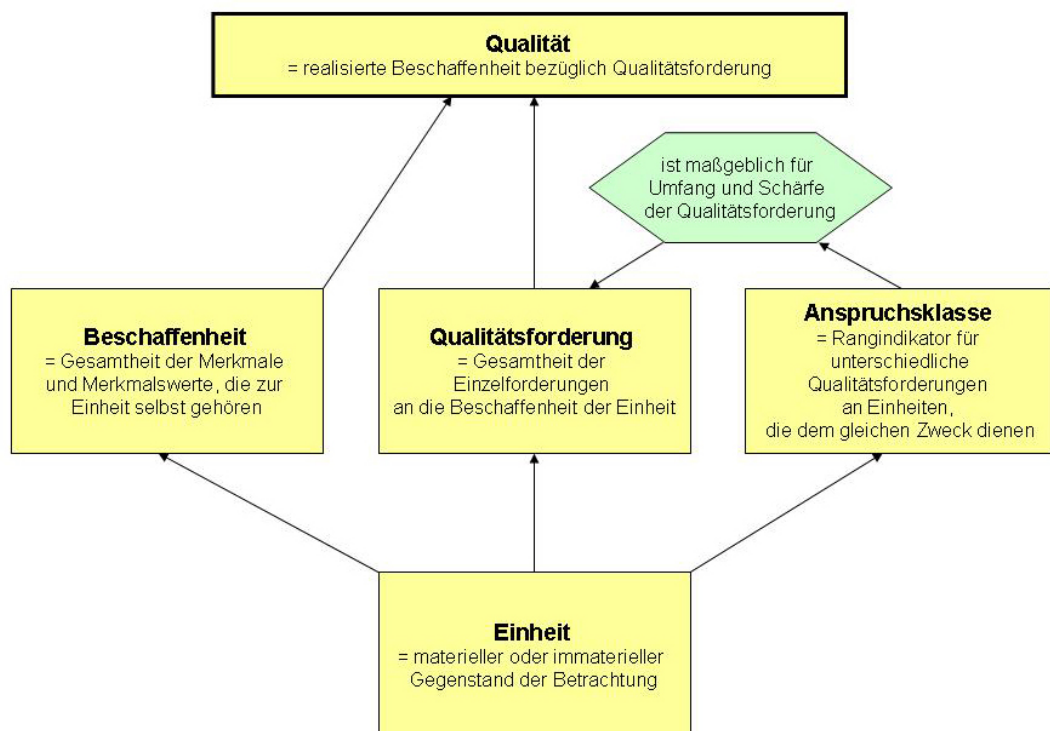


Abbildung 15: Basisbegriffe des Qualitätsbegriffes
(Quelle: Geiger/Kotte 2005, S. 65)

¹²² Vgl. Geiger 2003, S. 27

Auch Geiger verwendet den Ausdruck der Einheit weiterhin. In den Verflechtungen der Begriffe wird die Einheit in allen anderen untergeordneten Begriffen benötigt, um den Bezugspunkt angeben zu können, auf den sich die Qualität ausrichtet. Die Beschaffenheit tritt auch in der Definition der Qualitätsforderung auf, denn sie wird benötigt, um die Qualitätsmerkmale der verlangten Beschaffenheit zu planen. Die Anspruchsklasse stellt, wie bereits besprochen, die „Leistungsklasse“ dar.

3.3 Teilqualitäten eines Musikproduktes

Die Theorie der Systematisierung des je nach Disziplin unterschiedlichen Qualitätsbegriffs nach Garvin wurde in dieser Arbeit bereits besprochen. In diesem Abschnitt der Arbeit überträgt der Autor die von Garvin entwickelten fünf Teilqualitäten auf das Produkt „Musik“. Diese unterschiedlichen Ansätze bieten einen umfangreichen Überblick über die verschiedensten Disziplinen, wie Marketing oder Qualitätssicherung und –kontrolle und heben damit wichtige Aspekte des Qualitätsbegriffes hervor.

3.3.1 Die transzendente Sichtweise

Dieser Ansatz definiert den Qualitätsbegriff nicht präzise sondern geht von der absoluten Güte und der universelle Wiedererkennung von Qualität aus. Das Werk zeichnet sich durch allerhöchste Standards aus. Der Mensch muss nicht wissen, wie man Qualität exakt definiert, wenn er klassische Werke von Mozart oder Rocksongs von den Beatles hört. Diese Sichtweise geht auch davon aus, dass die Stücke dem Hörer persönlich nicht einmal zusagen müssen, doch die Qualität der Werke wird nicht geleugnet werden können. Dieser absolut höchste Standard der Güte einer Leistung kann nicht analysiert werden. Der Mensch lernt nur durch Erfahrung, sie zu erkennen. Für Musikstücke bedeutet das wiederum, dass nicht jeder Musikhörer sofort die Güte und Bedeutung von Mozarts Werke begreifen kann. Erst wenn er sich mit Musik auseinandersetzt und Erfahrungen in diesem Bereich sammelt, wird es ihm möglich sein, die Qualität zu erkennen.

Da eine Analyse dieser Teilqualität nicht möglich ist, hat sie auch wenig Bedeutung für die Entwicklung eines Messinstrumentariums. Dieser Ansatz liefert also keine brauchbaren Qualitätsmerkmale eines Musikproduktes und ist somit auch nicht zur praktischen Anwendung zu verwenden.

3.3.2 Die produktbezogene Sichtweise

Die Qualität wird in diesem produktbezogenen Ansatz als präzise und exakt messbar dargestellt. Wichtig für die Qualitätsunterschiede sind dabei die Bestandteile oder Attribute eines Musikproduktes, denn die Qualität wird auf deren Mengenunterschiede zurückgeführt. Somit ist es auch möglich eine Qualitätsreihenfolge herzustellen, wenn auch nur unter Vernachlässigung subjektiver Qualitätsmerkmale. Außerdem wird vorausgesetzt, dass die Kunden die gleichen Qualitätsattribute als Kaufentscheidung ansehen. Eine Qualitätsverbesserung kann nur durch höhere Produktionskosten erzielt werden.

Betrachtet man nun ein Musikprodukt unter diesem Aspekt so kann man Qualitätsunterschiede an der Spielzeit des Tonträgers oder des Downloads ausmachen. Weiters spielt auch die Tonqualität eines Musikstückes eine große Rolle in dieser Sichtweise. Sie kann, zum Beispiel bei mp3-Dateien, exakt gemessen und die verschiedenen Musiktonträger in eine Rangfolge gebracht werden. Die Anzahl der Tonträger eines Musikproduktes oder die Seitenanzahl des Booklets können ebenfalls als Qualitätsmerkmale betrachtet werden. Diese produktorientierten Qualitätsindikatoren können durch die Kommunikationspolitik des Unternehmens zu Maßstäben gemacht werden. Eine Kontrolle ist ohne Probleme möglich.

3.3.3 Die anwenderbezogene Sichtweise

Aus der Sicht des Kunden wird versucht, die Qualität gemäß seinen individuell nachgefragten und wahrgenommenen Bedürfnissen auszurichten. Die Qualität des Produktes wird hier ausschließlich durch den Kunden bestimmt. Jenes Musikprodukt, welches seine Nachfrage am besten befriedigt, wird für ihn die höchste Qualität besitzen. Dieser Ansatz ist natürlich hochgradig subjektiv, genau wie der Musikgeschmack. Eine eindeutige Qualitätsrangfolge ist daher problematisch bis unmöglich, da jede Kundengruppe individuelle Bedürfnisse aufweist. Im Musikgeschäft besteht genau das gleiche Problem. Es gibt verschiedenste Musikrichtungen, und jeder Musikfan stellt andere Ansprüche an Musikprodukte.

Für die Praxis bringt dieser Ansatz aufgrund seiner Subjektivität große Probleme mit sich. Die weit gefächerten Bedürfnisse und Präferenzen der Musikfans müssten zu einem generellen Qualitätsurteil zusammengefasst werden, um eine Rangfolge der Produkte festlegen zu können. Dies ist aber aufgrund der Vielfalt der Musikprodukte nicht durchführbar.

3.3.4 Die prozessbezogene Sichtweise

Diese Sichtweise findet ihren Ursprung auf der Anbieterseite und konzentriert sich auf das Befolgen von Qualitätsstandards. Wie bereits zuvor besprochen, führen Tonträgerhersteller ein umfangreiches Monitoring und Reporting der Herstellungsprozesse durch, um Abweichungen von den festgelegten Standards und somit eine Minderung der Produktqualität zu verhindern. Ein wichtiger Aspekt dieses Ansatzes ist zusätzlich die Kostenreduzierung, die durch die Prävention defekter Produktionen erreicht werden soll.

Im Mittelpunkt steht also die Einhaltung interner Qualitätsstandards, deren Sollwerte aus zwei verschiedenen Quellen entwickelt werden können: Einerseits

objektiv durch den Bezug zum Musikprodukt und andererseits durch subjektive Zufriedenheitswerte der Kunden. Im Musikbusiness ist es ebenfalls wichtig, dass das Produkt, welches der Kunde zu kaufen bekommt, den Qualitätsanforderungen entspricht, welche der Nachfrager an das Produkt stellt. So sollen Beschädigungen oder Verunreinigungen der Tonträger, der Hüllen oder des Artworks vermieden und eine lange Haltbarkeit garantiert werden.

Die Einhaltung der festgelegten Standards bedeutet aber nur dann eine Qualitätsverbesserung, wenn sie der Anforderung der Musikkäufer entspricht. Der bei einigen Plattenfirmen standardmäßig eingesetzte Kopierschutz auf Tonträgern bildet das Gegenteil qualitätsfördernder Standards. Häufige Abspielprobleme der Musikprodukte sind auf den Einsatz dieser Technologie zurückzuführen.

3.3.5 Die Preis-Nutzen-bezogene Sichtweise

Die Qualitätsbeurteilung des Musikproduktes erfolgt in diesem Fall auf Basis eines Austauschverhältnisses. Der Käufer vergleicht die produzierte Leistung und den Nutzen mit dem Preis, der dafür gefordert wird. Es entsteht ein Preis-Leistungs-Verhältnis. Eine Qualitätssteigerung eines Produktes, zum Beispiel eine Special-Edition-Ausgabe einer Audio-CD, ist mit einer Erhöhung der Kosten verbunden. Weiters spiegelt sich in diesem Ansatz auch eine Verkaufsstrategie aus der Musikindustrie wieder, bei der eine leistungsbezogene Preisdifferenzierung durchgeführt wird. So wird das prinzipiell gleiche Musikprodukt in drei verschiedenen Ausstattungsvarianten angeboten und der Kunde kann die für ihn optimale Version auswählen.

Die Problematik dieser Sichtweise für die Musikbranche liegt wiederum in der Subjektivität des Ansatzes. Der Kunde ordnet die Qualität nicht nur dem Musikprodukt zu, sondern auch dem Austauschverhältnis von Preis und Leistung.

3.3.6 Die Beurteilung der fünf Ansätze nach Garvin

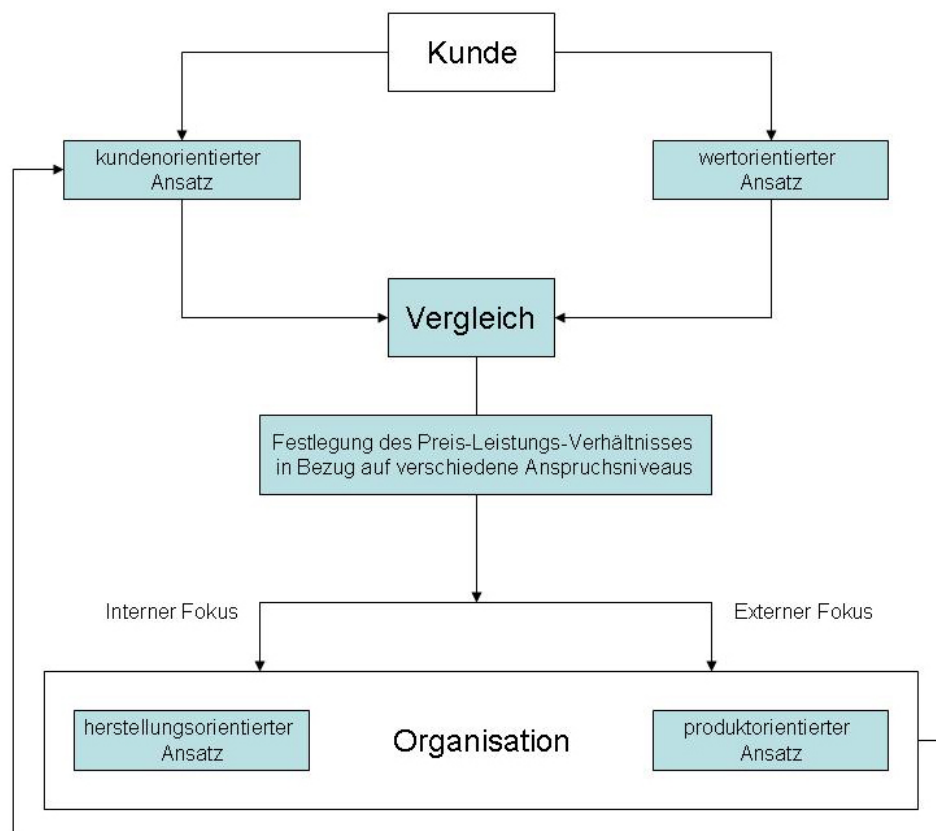
Der größte Unterschied zwischen den fünf entwickelten Teilqualitäten von Garvin ist, im Hinblick auf eine Qualitätsbeurteilung, ihre Operationalisierbarkeit. Alle fünf Ansätze weisen unterschiedliche Blickrichtungen auf und sollten deshalb in keiner Weise in Frage gestellt werden. Jedoch ist der transzendente Ansatz, auch in der Musikbranche, für einen praktischen Einsatz am wenigsten geeignet. Durch seine unzureichende Definierbarkeit und seine unklaren Anwendungsmöglichkeiten hat diese Sichtweise für eine Qualitätsbeurteilung nur eine geringe Bedeutung.

Die restlichen vier Ansätze können aber zu einem Modell der Qualitätsbeurteilung herangezogen werden (vgl. Abbildung 15). Die unterschiedlichen Betrachtungsweisen von Qualität können miteinander zu einer umfassenden Qualitätsstrategie verknüpft werden. Grundsätzlich sind eine anbieterinterne und eine anbieterexterne Betrachtungsweise zu unterscheiden. Der anwenderorientierte Ansatz gibt die Anforderungen der Kunden bezüglich der Leistung wieder. Aufgrund der verschiedenen Bedürfnisse der Käufergruppen kann so der wertorientierte Ansatz integriert werden. So können daraufhin für die realisierte Leistung unterschiedliche Preis-Leistungs-Niveaus entwickelt werden. Weiters kann die Organisation Standards festlegen, die den Anforderungen der Kunden an Qualität entsprechen und bei der Leistungserstellung eingehalten werden sollen. Somit ist nach dem anwender- und wertorientierten Ansatz auch der herstellungsorientierte Ansatz in das Modell integriert worden.

Während die prozessbezogene Sichtweise voraussetzt, dass Qualitätsstandards im Herstellungsprozess existieren und somit eine interne Betrachtung und Umsetzung der Qualität kontrolliert wird, liegt bei der produktorientierten Teilqualität der Fokus wieder auf einer externen Sichtweise. Diese leistungsorientierte Sichtweise lässt es zu, dass Aussagen über die Leistung des Produktes getroffen werden können, um den Käufern die Wahl zu erleichtern. Diese Aspekte lassen sich unter dem Begriff „Qualitätsindikatoren“ zusammenfassen. „Unter diesem Begriff werden Größen verstanden, die

Erkenntnisse über Richtung und Intensität der Entwicklung einer bestimmten Variablen liefern.“¹²³

Die Organisation, die ein Qualitätsprofil für ihre Produkte erstellt, muss also die Qualitätsindikatoren erfolgreich kommunizieren, um den Kunden zu erreichen. Nimmt dieser die Aussagen in sein individuelles Anforderungsprofil und in seine Erwartungen auf, wird auch die angebotene Leistung diesen in höherem Maße entsprechen. Somit schließt sich der Kreis dieses Modells.¹²⁴



**Abbildung 16: Hierarchische Darstellung der Qualitätsdefinitionen nach Garvin
(Quelle: Haller 1998, S. 16)**

¹²³ Haller 1998, S. 15

¹²⁴ Vgl. Haller 1998, S. 14f

4. Die Qualitätsbewertung eines Musikproduktes

In den vorhergegangenen Kapiteln wurde die aktuelle Situation des Musikmarktes, speziell in Deutschland, beschrieben. Weiters wurden die Besonderheiten eines Musikstückes und der Erfolg in der Musikbranche näher beschrieben. Nach der Abhandlung der Theorie zum Qualitätsbegriff wurde das Produkt „Musik“ anhand der fünf Teilqualitäten von Garvin diskutiert. Darauf aufbauend soll Qualität in den Marketing-Mix eingeordnet werden und abschließend ein Modell mit Dimensionen und Kriterien für die Qualitätsbeurteilung eines Musikproduktes diskutiert und beschrieben werden.

4.1 Der Marketing-Mix

Die Planung und Entwicklung des Marketing-Mix ist ein wichtiges strategisches Unterfangen für ein Unternehmen. Die Definition dafür lautet folgendermaßen: „Wir definieren den Marketing-Mix als eine Gesamtheit steuerbarer taktischer Werkzeuge, die das Unternehmen kombiniert und einsetzt, um auf dem Zielmarkt bestimmte erwünschte Reaktionen hervorzurufen.“¹²⁵

Zu diesem Marketing-Mix zählt alles, was die Organisation unternehmen kann, um die Nachfrage nach dem realisierten Produkt zu beeinflussen. Aufgrund dieser Anbieter-Kunden-Relation wird auch synonym vom absatzpolitischen Instrumentarium gesprochen.¹²⁶ Zur Entwicklung zahlreicher Kombinationen lässt sich der Marketing-Mix in vier Elemente oder Aktionsbereiche, die als die „vier P“ bekannt sind, unterteilen: **P**rodukt (Produktpolitik), **P**romotion (Kommunikationspolitik), **P**reis (Preispolitik) und **P**latzierung (Distributionspolitik).

Zum Produkt zählt man alle Güter und Dienstleistungen, die vom Unternehmen am jeweiligen Zielmarkt angeboten werden. Sie stellen den Kern jeglicher

¹²⁵ Kotler u.a. 2003, S. 191

¹²⁶ Vgl. Scheuch 1996, S. 259

Unternehmensaktivitäten dar und sind zugleich die Grundlage für den unternehmerischen Erfolg. Der Preis ist das Opfer, welches die Kunden für das Produkt erbringen bzw. bezahlen müssen. Die Distribution, also der Weg des Produktes vom Unternehmen zum Käufer, findet sich in der Platzierung wieder. Die Promotion beinhaltet die Werbung und alle verkaufsfördernden Maßnahmen, die geeignet sind, den Kaufinteressierten die Vorzüge des Produktes zu vermitteln.

Bei Plattenfirmen spielt die physische Distribution im Marketing-Mix seit einigen Jahren keine große Rolle mehr. Sie wurde an externe Dienstleister ausgelagert, weil sie nicht mehr wettbewerbsrelevant war und sich die Labels stärker auf das eigentliche Vermarkten der Musik konzentriert haben. Distributionspolitik beschränkt sich dabei also auf den Verkauf und den Vertrieb. Das Managen des Marketing-Mix findet aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage in der Musikbranche unter der Bedingung limitierter finanzieller Ressourcen statt. „Besonders in der Kommunikationspolitik wird der Zwang zur Rationalisierung deutlich. Hat dort die Promotion als Zusammenarbeit mit den Massenmedien schon immer eine große Bedeutung für das Musik-Marketing gehabt, so haben sich die Schwerpunkte noch mehr von der Werbung zur Promotion verschoben, die entsprechend den wesentlichen Teil der Kommunikationspolitik ausmacht.“¹²⁷

Die Organisation und Durchführung des Marketing-Mix wird in einer Plattenfirma hauptsächlich von der Geschäftsleitung und den Produktmanagern gelenkt. Dabei werden der strategische und der taktische Rahmen von der Geschäftsleitung vorgegeben, die sich auch in den Vermarktungsprozess der Produkte der Superstars (Major Artists) einschaltet. Die taktische Abstimmung für die einzelnen Produkte übernehmen die jeweiligen Produktmanager, die normalerweise der Marketing-Abteilung eines Labels angehören. Sie bereiten die Produkte für die Vermarktung vor, stimmen die Verkaufs- und Chartziele ab, planen die Verkaufsmaßnahmen und koordinieren deren Umsetzung. Dies erfolgt auf Basis eines Marketingplans, wobei das Marketing-, das Promotion- und das Verkaufskonzept mit den jeweiligen Fachabteilungen erarbeitet und koordiniert

¹²⁷ van Hoff/Mahlmann 2005, S. 133

wird. Außerdem nimmt der Produktmanager die Rolle des Motivators ein. Er betreut und unterstützt die Beteiligten des Verkaufs- und Vermarktungsprozesses, um den geplanten Markterfolg herbeizuführen. Die Verantwortung der Durchführung liegt jedoch bei den Abteilungsleitern der Bereiche. Der Produkt-Manager kontrolliert die Durchführung anhand der Ergebnisse, hauptsächlich anhand der Chartpositionen und Produktverkäufe. Er nützt diese Art des Feedbacks, um Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen.¹²⁸

Die Elemente des Marketing-Mix können also durch ein wirkungsvolles Marketingprogramm dazu eingesetzt werden, dass mit großer Wahrscheinlichkeit die Marketingziele der Organisation und eine starke Position auf den Zielmärkten erreicht werden können. Die „vier P“ des Marketing-Mix sind als Instrumente aus der Sicht des Anbieters zu sehen, mit denen die Kaufinteressierten beeinflusst werden können. Doch auch aus der Sicht des potenziellen Käufers muss diesem ein Anforderungsprofil gegenüberstehen, denn er muss durch das Produkt seine Wünsche und Bedürfnisse erfüllt sehen. Außerdem ist es wichtig, dass für ihn ein Nutzen entsteht.¹²⁹ Der Marketingexperte Lauterborn hat dazu folgende Einteilung entworfen:

Beim Anbieter: „vier P“	Beim Kaufinteressenten: „vier K“
Produkt	Käuferbedürfnisse und –wünsche
Preis	Kosten – Anschaffungs- und Folgekosten
Platzierung	Komfort: kann ich das Produkt leicht erwerben?
Promotion, Werbung usw.	Kommunikationsbedarf über das Produkt

Tabelle 2: Gegenüberstellung der vier „P“ und vier „K“
(Quelle: Kotler u.a. 2003, S. 193)

Diese Darstellung zeigt, dass die Kunden Anforderungen an die vom Unternehmen realisierte Leistung stellen. Dies erfolgt in allen vier Gruppen. Besonderes Augenmerk liegt aber im Zuge dieser Arbeit auf den Anforderungen

¹²⁸ Vgl. van Hoff/Mahlmann 2005, S. 132f

¹²⁹ Vgl. Kotler u.a. 2003, S. 190

an das Produkt. Lauterborn nennt sie in diesem Fall Käuferbedürfnisse und –wünsche. Hier wird deutlich, dass die Qualität einer Leistung zur Produktpolitik zu zählen ist, denn diese Bedürfnisse und Wünsche sind auch in Form einer Qualitätsforderung zu verstehen.

4.1.1 Qualität in der Produktpolitik

„Ein Produkt ist jedes Objekt, das auf einem Markt zur Betrachtung oder Wahl, zum Kauf, zur Benutzung oder zum Verbrauch oder Verzehr angeboten wird und geeignet ist, damit Wünsche oder Bedürfnisse zu befriedigen.“¹³⁰ Qualität hingegen ist das Vermögen oder die Eignung, diese Wünsche und Bedürfnisse, in welcher Art auch immer, zu erfüllen. Verdeutlicht wird der Zusammenhang durch die Abbildung der verschiedenen Instrumente des Marketing-Mix (vgl. Abbildung 17). Auch in der Theorie zählt die Qualität als Element der Produktpolitik.



Abbildung 17: Die vier „P“ als Instrumente des Marketing-Mix
(Quelle: Kotler u.a. 2003, S. 191)

¹³⁰ Kotler u.a. 2003, S. 612

Qualität gehört, neben Ausstattung und Design, zu den Produkteigenschaften und zählt zu den wichtigsten Instrumenten des Marketings. Kotler definiert die Qualität eines Produktes im Marketing als Fähigkeit, seine Funktion zu erfüllen. „Produktqualität ist der Oberbegriff für die Summe aller positiven Eigenschaften wie Langlebigkeit, Zuverlässigkeit, Präzision, leichte Handhabung oder leichte Reparatur.“¹³¹ Qualität bekommt mit dieser Definition einen positiven Beigeschmack und es werden Parallelen zur Begriffsauffassung in der Werbung erkennbar. Aber Kotler merkt weiter an, dass für die Zwecke des Marketings die Qualität so beurteilt werden soll, wie sie der potenzielle Kunde empfindet. Die Qualität soll also auch im Marketing aus der Perspektive des Kunden formuliert werden und so der vollständigen Überzeugung und Zufriedenstellung des Käufers dienen.¹³²

4.1.2 Produkt- und Programmgestaltung in der Musikvermarktung

Die Gestaltung des Programms unterteilt sich bei Plattenfirmen zunächst in Local Pop, also Musik mit Copyright in Deutschland, International Pop, Musik mit Copyright außerhalb Deutschlands und Klassik. Es liegt bei dem jeweiligen Unternehmen zu entscheiden, welchen Anteil die nationalen oder internationalen Produktionen am Produktpool haben sollen und ob man auch eine Klassik-Abteilung einrichten will. Von Majorlabels wird erwartet, dass sie das komplette Spektrum abdecken, wobei sich die Schwerpunkte im Laufe der Zeit natürlich ändern können.

Weiters hängt die Programmgestaltung auch von den verwendeten Produktarten bzw. den technischen Formaten ab. „Das Spektrum reicht von Tonträgerarten (Singles und MaxiSingles; Alben als CD, SACD, DVD-Audio, MC, LP) über Bildtonträger (DVD-Video, VHS-Cassetten) zu Downloads (Einzeltracks, digitale Singles, digitale Alben, Bundles), Streamings und Anwendungen für Mobiltelefone

¹³¹ Kotler u.a. 2003, S. 627

¹³² Vgl. Kotler u.a. 2003, S. 627f

(z.B. Klingeltöne, Ringback Tunes, Dedications, Logos).¹³³ Für die Programmgestaltung stellt die Festlegung der Angebotsbreite für die einzelnen Formate einen wichtigen Faktor dar. Durch die Absatz- und Umsatzrückgänge der letzten Jahre waren vor allem die physischen Produktionen betroffen, besonders Singles, TV-Compilations und die auslaufenden Formate wie Vinyl, MC und VHS. Neben den physischen Veröffentlichungen entwickelte sich ein immer stärker werdendes Download-Angebot.

„The ‘product’ is of course music, and more narrowly the particular sounds of the music made by the act.“¹³⁴ Die Produktpolitik in der Musikvermarktung beinhaltet vor allem die Gestaltung der Produkte. „Bei der Produktgestaltung geht es um folgende Produktbestandteile:

- Musikalischer Inhalt mit Musik, Text, Arrangement, Aufnahme, Versionen (Mixes, Remixes), Gesamttitel (A-Titel bei Singles) sowie Auswahl und Reihenfolge der Einzel-Titel (Tracklisting),
- Format: Single / Album / Doppelalbum / Compilation / Set bzw. CD / DVD / MC / SACD / Download / Klingelton usw.,
- Technische Details: Stereo / Mehrspuraufnahmen, Auflösung bzw. Komprimierung, zusätzliche Multimedia-Contents, Kopierschutz,
- Verpackung: Jewel Case / Digipack / Box oder Spezialverpackung, das Artwork (Cover, Backcover, Booklet) mit Titel / Logo,
- Tools für Marketing und Promotion: Videos, Fotos, Texte, POS-Material, EPKs und
- Metadaten: Artikelstamm- und Labelcopy-Informationen, die Preisfestlegung (Listenpreis, PPD) und der geplante Veröffentlichungstermin.“¹³⁵

Am Ende des Prozesses der Produktgestaltung soll ein vollständiges Paket vorliegen, das den Anforderungen der Vermarktung und der potentiellen Kunden entspricht. Gesteuert wird der Ablauf in Zusammenarbeit von Produktmanager, dem A&R sowie der Kreativabteilung.

¹³³ van Hoff/Mahlmann 2005, S. 134

¹³⁴ O'Reilly 2004, S. 21

¹³⁵ van Hoff/Mahlmann 2005, S. 135

In der Musikbranche muss für unterschiedliche Tonträgerkategorien eine Produktpolitik betrieben werden, wobei Kulle aber gerade in den technischen Neuerungen objektive Qualitätsverbesserungen für die Konsumenten sieht. Grund dafür ist der Übergang von der analogen zur digitalen Aufzeichnungs- und Wiedergabetechnik.¹³⁶ Diese Art der Tonaufzeichnung und –wiedergabe ist zwar heute bereits Standard, jedoch setzt sich dieser Trend mit den neuen Formatentwicklungen, wie SACD oder DVD-Audio, weiter fort. Für Van Hoff und Mahlmann spielen mehrere Faktoren eine Rolle für die Qualität eines Musikproduktes: „Die Produktqualität im wirtschaftlichen Sinne definiert sich über die Akzeptanz der Käufer, und die ist ein Ergebnis des Produktes, der Marketing- und Promotionmaßnahmen, der Wahrnehmung des Künstlers, des „richtigen“ Zeitpunktes und auch etwas Glück gehört mit dazu.“¹³⁷

4.2 Qualitätsgestaltung eines Musikproduktes

Die im Laufe der Arbeit betrachteten unterschiedlichen Qualitätsdefinitionen und die daraus - in Verbindung mit Musik - resultierenden Qualitätskriterien sollen nun zu einem Modell zusammengefasst und veranschaulicht werden. Grundsätzlich bezieht sich das Modell auf die Qualitätsbewertung eines fertigen Musikproduktes. Dabei sollen Kriterien für den materiellen wie auch für den immateriellen Teil des Musikproduktes aufgelistet werden.

Trotz der zahlreichen behandelten Definitionen des Qualitätsbegriffes liegt dem Modell die Sicht der Qualität als Beziehung zwischen geforderter und realisierter Beschaffenheit zugrunde. Für die Bewertung eines Musikproduktes ist somit die Qualitätsforderung der potentiellen Kunden von Bedeutung.

¹³⁶ Vgl. Kulle 1998, S. 169

¹³⁷ van Hoff/Mahlmann 2005, S. 135

4.2.1 Die Ermittlung der Kundenforderungen

Die Zeiten, in denen Qualität ein vage definiertes Konzept war, sind vorüber. Nur durch die Erfüllung klarer Forderungen lässt sich die Qualität eines Produktes oder einer Leistung steigern.¹³⁸ Die Kunden formulieren ihre Bedürfnisse meistens auf Grundlage subjektiver Vorstellungen. Einige davon sind produktbezogen, andere wiederum haben mit dem Produkt wenig zu tun und entstehen durch kulturelle Einflüsse.¹³⁹ Zur Ermittlung der Qualitätsforderungen der Kunden an ein Produkt gibt es laut Juran mehrere mögliche Methoden. So kann man einerseits mit den Kunden kommunizieren, Marktforschungsdaten erheben, den Gebrauch des Produktes durch die Kunden simulieren oder selbst ein Kunde sein.¹⁴⁰ In der vorliegenden Arbeit wurde die Entscheidung getroffen, die Qualitätsforderungen aus den eigenen Erfahrungen des Autors mit Musikprodukten abzuleiten und so die Rolle des Kunden zu simulieren.

Die Analyse der fünf Teilqualitäten von Garvin, besonders die der produkt- und anwenderbezogenen Sichtweisen, hat bereits einige relevante Kriterien geliefert. Nach Garvin können jedoch auch die Qualitätsforderungen auf sieben Kategorien von Produkteigenschaften bezogen werden. Die Kundenforderungen lassen sich kategorisieren nach Ästhetik, Lebensdauer, Ausstattung, Konformität, Zuverlässigkeit, Image und Gebrauchsnutzen und werden in Folge zur Bestimmung weiterer Qualitätskriterien für das Modell verwendet.¹⁴¹

4.2.2 Qualitätskriterien für die materiellen Eigenschaften

Die produkt- und prozessbezogene Sichtweise von Qualität nach Garvin liefern bei der Übertragung auf ein Musikprodukt einige brauchbare Ansätze. Diese lassen sich mit der Kundenforderungs-Kategorie „Gebrauchsnutzen“ verbinden, die die

¹³⁸ Vgl. Crosby 1996, S. 70

¹³⁹ Vgl. Juran 1990, S. 50

¹⁴⁰ Vgl. Juran 1989, S. 97ff

¹⁴¹ Vgl. Pfeifer 2001, S. 287

zentralen Funktionsmerkmale des Produktes beschreibt. So können die **Spielzeit** des Musikproduktes und die **Tonträgeranzahl** als Bewertungskriterien herangezogen werden. Umso länger die Spielzeit des Musikproduktes ist, umso mehr bekommt der Kunde für sein Geld und der Nutzen wird dadurch höher. Genauso verhält es sich mit der Anzahl der Tonträger.

Man kann jedoch auch auf das Format des Tonträgers eingehen. Hier lassen sich Unterschiede erkennen, vor allem bei der **Tonqualität**. So sind die „aussterbenden“ Formate wie VHS, MC und die Schallplatte in der Klangwiedergabe der CD klar unterlegen. Auch bei den Downloadformaten lässt sich eine klare Rangfolge aufgrund der Bitrate, die bei der Digitalisierung der Musik entsteht, festlegen. Sie gibt die Anzahl der Bits pro Sekunde an, die verwendet werden, um die Klänge zu enkodieren, also in eine computerlesbare Form umzuwandeln. Je höher die Bitrate ist, desto höher sind auch Aufnahme- und Wiedergabequalität.¹⁴² Die übliche Bitrate für Titel, die in einem Onlineshop gekauft und geladen werden, beträgt 128 Kilobits pro Sekunde (kbit/s). Es gibt jedoch auch Anbieter, die Musikfiles unkomprimiert anbieten. Diese Dateien erlangen mit Bitraten von 470 kbit/s bis hin zu 1100 kbit/s durchaus die Tonqualität einer CD.¹⁴³ Die neuesten Innovationen am Tonträgermarkt, wie SACD und DVD-Audio, bieten einen deutlich besseren Klang als die herkömmliche Compact Disc. Jedoch kommt dieser Klangvorteil erst zum Tragen, wenn der Käufer die darauf ausgelegten Verstärker und Boxen besitzt.

Ein weiteres Qualitätskriterium stellt der unbeliebte aber oft verwendete **Kopierschutz** dar. Die ständig neu entwickelten Techniken lassen oftmals nur sehr kurze Testphasen zu und deshalb kann es vorkommen, dass der Kunde mit Abspielproblemen konfrontiert wird. Auch Kopien der Musikstücke für den privaten Gebrauch werden so verhindert und schränken den Gebrauchsnutzen für den Kunden deutlich ein. Bei Musikdownloads existiert eine ähnliche Technik. Die Dateien sind oftmals mit Brennlimitierungen behaftet. Damit wird sichergestellt, dass das Musikstück nur für eine bestimmte Anzahl an Brennvorgängen

¹⁴² Vgl. o.V. o. J., 1, Bitrate, <http://www.at-mix.de/bitrate.htm>, 17.05.2006

¹⁴³ Vgl. o.V. 2005, 1, MusicGiants bietet Downloads für Audiophile, <http://www.mp3-compilation.de/newsartikel.php?id=978>, 17.05.2006

verwendet werden kann. Musikdateien sind zwar immateriell, da diese Kopier- und Brennvorkerungen aber direkt auf dem Träger der Musik gespeichert werden, zählt sie der Autor zu den materiellen Eigenschaften eines Musikproduktes.

Weiters kann auch das **Artwork**, sofern es in das Musikprodukt inkludiert ist, als Qualitätsmerkmal betrachtet werden. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Booklet. Dieses bietet dem Musikfan eine zusätzliche Informationsquelle bezüglich dem Produkt und dem Künstler. Die **Aufbereitung** und **Gestaltung**, die **Seitenanzahl** des Booklets sowie der **Informationsgehalt** können hierbei als Bewertungsgrundlage herangezogen werden.

Garvin nennt eine Kategorie der Kundenforderungen „Lebensdauer“. Damit sollen sowohl technische als auch ökonomische Aspekte beschrieben werden. Für den Kunden, der das Produkt am Markt erwirbt, steht natürlich die **technische Lebensdauer** im Vordergrund. Somit sind auch Kriterien wie Fehler in der Produktion von Tonträgern, der Verpackung oder des Artworks in die Bewertung mit einzubeziehen. Auftretende **Produktionsfehler** oder **Beschädigungen** entsprechen mit Sicherheit nicht den Erwartungen der Kunden.

Eine weitere Möglichkeit der Qualitätsbewertung der materiellen Eigenschaften ist auf die **Ausstattung** des Tonträgers zurückzuführen. So kann der Kunde ein Produkt in mehreren Varianten kaufen, die sich aufgrund der Ausstattung unterscheiden. Dadurch kann ein Zusatznutzen entstehen und durch die Möglichkeit zur Wahl wird das häufige Bedürfnis nach Individualität unterstrichen.¹⁴⁴ Die Unterschiede in der Ausstattung sind sowohl auf der materiellen Seite, bei der Verpackung und dem Booklet, als auch auf der immateriellen Seite zu finden.

¹⁴⁴ Vgl. Pfeifer 2001, S. 288

4.2.3 Qualitätskriterien für die immateriellen Eigenschaften

Der immaterielle Teil der Musik und besonders dessen Bewertung werden häufig zum Diskussionsthema unter Fachleuten. Die Beurteilung ist, je nach Musikgeschmack, im höchsten Grade subjektiv. Doch durch die Anwendung der sieben Kategorien von Kundenforderungen auf das Musikprodukt lassen sich einige Kriterien zur Qualitätsbestimmung erkennen.

Die Qualitätsbewertung aufgrund der Ausstattung wurde schon bei den materiellen Eigenschaften angesprochen. Auch im immateriellen Bereich kann das Produkt durch **zusätzliche Inhalte** einen Zusatznutzen bieten. So sind bei Special-Edition-Produkten oftmals zusätzliche Musikstücke, Live-Mitschnitte oder andere multimediale Inhalte vorhanden, die beim Kunden eine höhere Zufriedenheit bewirken können.

Garvin führt in seiner Auflistung der Kundenforderungen das Image als Kategorie der Produktqualität auf. Dies beruht auf der Annahme, dass das neue Produkt von der Qualität des etablierten Produktes profitiert. „Meinungen über Qualität, der gute Ruf des Produktes oder des Herstellers werden dann wichtiger als die Qualität des Angebotsproduktes selbst.“¹⁴⁵ In der Musikbranche haben somit die bereits veröffentlichten Werke eines Künstlers einen entscheidenden Einfluss auf die Qualität des neuen Werkes. Der Kunde entscheidet somit auch basierend auf dem **Image** des Herstellers bzw. des Künstlers.¹⁴⁶

Wie bereits in der Arbeit erwähnt wurde, definiert sich die Qualität im wirtschaftlichen Sinne über die Akzeptanz der Käufer und somit über die Verkaufszahlen des Produktes. Die Lebensdauer spielt damit eine wichtige Rolle und wirkt auch auf die Qualität des Produktes ein. Bei den materiellen Eigenschaften stehen bei der Lebensdauer die technischen Aspekte des Musikproduktes im Mittelpunkt. Bei den immateriellen Bestandteilen, besonders

¹⁴⁵ Pfeifer 2001, S. 288

¹⁴⁶ Vgl. Pfeifer 2001, S. 288

bei der Musik, zählt der ökonomische Aspekt. Die Lebensdauer ist im Bereich der Musik vergleichbar mit dem Produktlebenszyklus. Allgemein gilt, dass der Lebenszyklus von Singles deutlich kürzer ist als der von Alben. Kulle beschreibt den **ökonomischen Lebenszyklus** eines Albums mit höchstens zwei Jahre und den der Singles als kürzer als drei Quartale. Er schließt aber weder aus, dass das Angebot nicht länger aufrecht gehalten wird, noch dass manche Produkte bereits früher aus den Katalogen gestrichen werden.¹⁴⁷ Messbar wird der Lebenszyklus durch die Charts und die Verkaufszahlen.

Das wichtigste Bewertungskriterium der Qualität eines Musikproduktes ist der **persönliche Musikgeschmack**. Hierbei entsteht beim Kunden die Forderung, dass die Musik seinen Vorlieben entspricht. Durch die vielen unterschiedlichen Musikstile und nahezu unbegrenzten Interpretationsmöglichkeiten von Musikstücken ist es unmöglich, objektive Qualitätskriterien zu entwickeln. Durne hat Prüflisten entwickelt, die eine ständige Kontrolle und Verbesserung der Qualität während der Entwicklung ermöglichen sollen. Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Teilbereiche für die Qualitätsbewertung eines Musikstückes nach Durne folgende sind: **Text, Melodie, Gesang, Interpretation und Arrangement**. Im Mittelpunkt der einzelnen Dimensionen steht die Zielgruppe. Jeder Teilbereich muss in Abstimmung mit der Zielgruppe erarbeitet und optimiert werden. Nur durch die Anpassung der Bewertungskriterien an Personen mit den gleichen Interessen, Wünschen und Bedürfnissen lässt sich die Qualität der Musik verbessern. Durne weist aber auch darauf hin, dass sich die Ansprüche und Wünsche einer Zielgruppe rasch ändern können und sich somit immer wieder neue Ansatzpunkte für die künstlerische Tätigkeit ergeben.¹⁴⁸

Beim Text kommt es laut Durne darauf an, dass die Kernaussage im Mittelpunkt steht und der Sinngehalt klar ersichtlich ist. Weiters soll der Text zu der erzeugten Stimmung beitragen und muss daher thematisch zur Musik passen. Außerdem ist

¹⁴⁷ Vgl. Kulle 1998, S. 167f

¹⁴⁸ Vgl. Durne 1995, S. 9ff

es von Vorteil, wenn sich Worte reimen und ein zum Takt passender Sprachrhythmus entsteht.¹⁴⁹

Die Melodie gehört für Durne zu den bedeutenden Elementen eines Musikstückes. „Es hängt in großem Maße von der Melodie ab, inwieweit ein Musikstück verständlich ist.“¹⁵⁰ Eine gute Melodie muss daher aus Wohlklang bestehen und Stimmung erzeugen um den Gefühlsbereich ansprechen zu können. Weiters muss die Melodie einen genreüblichen Rhythmus besitzen.¹⁵¹

Die menschliche Stimme kann das wirkungsvollste Instrument sein und deshalb weißt Durne auch auf deren Bedeutung für die Qualität des Musikstückes hin. Qualitätskriterien für den Gesang sind demnach die reine Intonation in allen Lagen und Tonarten, eine klare Vokalisation und ein geschulter Atem. Die Stimme soll somit in allen Lagen eine Einheit bilden.¹⁵²

Mit Interpretation und Arrangement bespricht Durne in erster Linie die Darbietung und deren Aufnahme und Mischung. Hier ist es wichtig, dass der Interpret im Einklang mit der Melodie und dem Text Gefühle und Empfindungen vermittelt. Beim Arrangement ist es wichtig, dass wichtige Textstellen hervorgehoben werden und der Song auf die persönlichen Eigenheiten abgemischt wird.¹⁵³

4.3 Modell zur Bewertung der Qualität eines Musikproduktes

Nachdem durch die Diskussion der Qualitätsbegriffe und der Kundenforderungen verschiedenste Kriterien für die Qualitätsbewertung von Musikprodukten erarbeitet wurden, werden sie nun in einem Modell dargestellt (vgl. Abbildung 18). Das Modell liefert nicht nur die Dimensionen und Kriterien für die Qualitätsbewertung eines Musikproduktes, sondern verdeutlicht auch den Zusammenhang von Qualität und Erfolg im Musikbusiness. Die Qualität eines Musikproduktes

¹⁴⁹ Vgl. Durne 1995, S. 14ff

¹⁵⁰ Durne 1995, S. 33

¹⁵¹ Vgl. Durne 1995, S. 33ff

¹⁵² Vgl. Durne 1995, S. 48

¹⁵³ Vgl. Durne 1995, S. 53ff

beeinflusst die verschiedensten Erfolgskriterien wie den Absatz oder die Medienpräsenz. Anhand des Modells können die materiellen und die immateriellen Bestandteile eines Musikproduktes getrennt voneinander bewertet werden. Die einzelnen Dimensionen und ihre jeweiligen Kriterien stellen weitere Spezialisierungen auf Produktbestandteile dar.

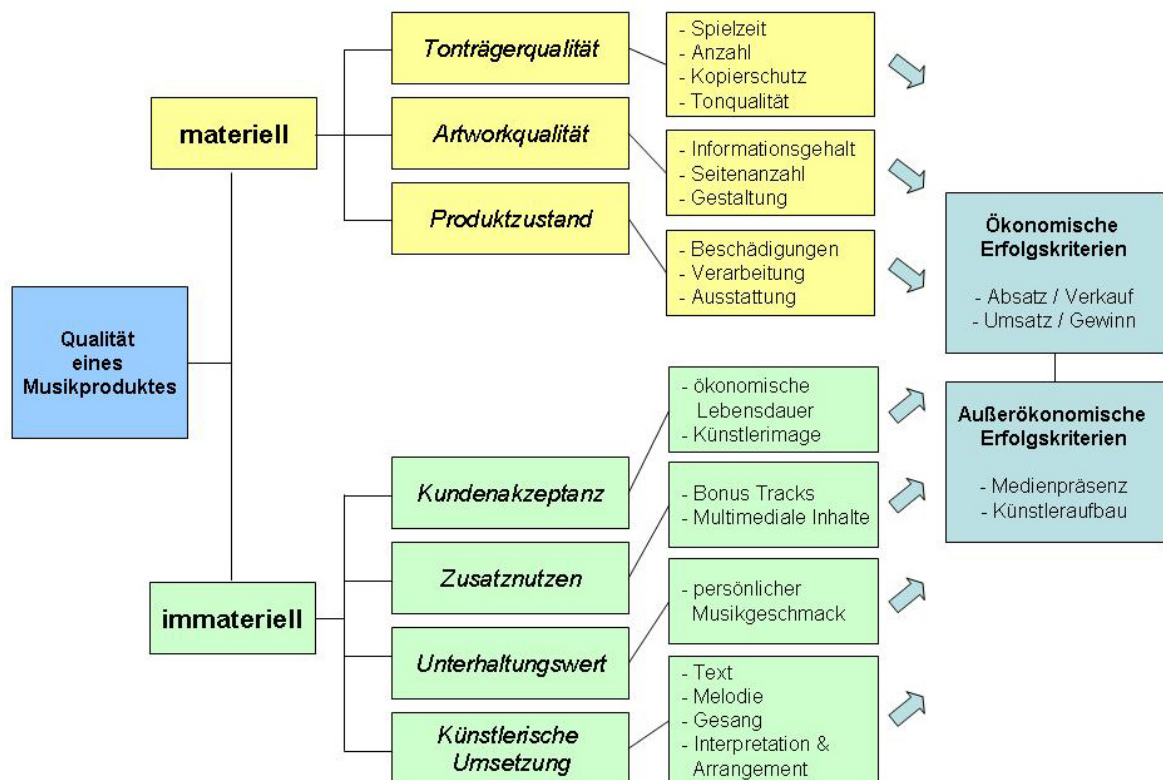


Abbildung 18: Das Modell zur Qualitätsbeurteilung eines Musikproduktes
(Quelle: Eigene Darstellung)

Das Modell enthält neben objektiv zu bewertenden Kriterien auch Bestandteile, die eine subjektive Meinung benötigen. So kann der Unterhaltungswert nur von jedem Kunden persönlich bestimmt werden. Bezüglich der künstlerischen Umsetzung ist eine objektive Bewertung äußerst schwierig. Zwar können hier deutlich erkennbare Fehler aufgedeckt werden, ein allgemein gültiges Bewertungsschema ist aufgrund der künstlerischen Freiheit aber unmöglich. Der Autor ist der Ansicht, dass jedoch gerade diese subjektiven Bewertungskriterien die Kaufentscheidung des potentiellen Kunden am stärksten beeinflussen.

5. Resümee

In der vorliegenden Arbeit wurde ein Modell zur Qualitätsbewertung von Musikproduktionen entworfen. Ziel war es Dimensionen und Kriterien für ein Bewertungsmodell zu erstellen, um eine Grundlage für die Qualitätsbewertung zu schaffen. Es wurden sieben Dimensionen entworfen, welche neben der Musik und den zusätzlichen Inhalten auch den Tonträger und das Artwork mit in die Bewertung einbeziehen. Durch die Aufspaltung in materielle und immaterielle Bestandteile ermöglicht das Modell eine getrennte Produktbetrachtung. Der Umstand, dass in das Modell zur Qualitätsbewertung eines Musikproduktes Kriterien wie Musikgeschmack oder Melodie mit hinein genommen werden, verleiht der Bewertung, wie bei Musikkritiken in Fachzeitschriften, einen subjektiven Beigeschmack. Aber ein Musikprodukt rein objektiv zu bewerten ist durch die unterschiedlichen Geschmäcker und Ansichten von Musik nicht möglich. Außerdem wird durch die Beschreibung und Diskussion der Erfolgskriterien Absatz, Videorotation, Airplays und Bekanntmachung und deren Abbildung im Bewertungsmodell der Zusammenhang zwischen Qualität und Erfolg im Musikbusiness verdeutlicht. Auch für die Musikindustrie wird die Frage nach der Qualität ihrer Produkte immer wichtiger werden. Vor allem die objektiv schwer zu bewertende Qualität der Musik tritt dabei als Haupt-Kaufanreiz für den Kunden in den Mittelpunkt. Der Markt befindet sich seit einigen Jahren in der Krise und die Plattenfirmen sind gezwungen Produkte herzustellen, die den Erwartungen der Musikfans entsprechen. Einerseits müssen Labels bei der veröffentlichten Musik und bei den Künstlern ansetzen, sei es durch langjährigen Künstleraufbau oder durch den Einsatz von Software mit Hitprognose-Funktionen. Andererseits müssen auch die entwickelten Tonträgerformate die Forderungen der Kunden erfüllen. Die neuen Formate wie die SACD, die DVD-Audio oder die Dual Disc haben sich noch nicht am Markt etabliert. Ob sie von den Kunden akzeptiert werden wird die Entwicklung in den nächsten Jahren zeigen.

Quellenverzeichnis

Bücher

Altig, Ulrike / Clement, Michael (2005): Marktübersicht und Marktentwicklung der Musikindustrie, in: Clement, Michael / Schusser, Oliver (2005): Ökonomie der Musikindustrie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 15 - 24

Becker, J. U. (2004): File Sharing in Peer-to-Peer-Netzwerken – Ökonomische Analyse des Nutzerverhaltens. Wiesbaden: o. A. zit. nach Clement, Michael / Schusser, Oliver (2005): Ökonomie der Musikindustrie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Bruhn, Manfred (2004): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen - Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5. Auflage. Berlin / Heidelberg: Springer Verlag

Clement, Michael / Schusser, Oliver (2004): Marketing-Strategien für die Musikindustrie im Zeitalter der Generation Napster, Working Paper an der Christian-Albechts-Universität zu Kiel, zit. nach Clement, Michael / Schusser, Oliver (2005): Ökonomie der Musikindustrie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Clement, Michael / Schusser, Oliver (2005): Ökonomie der Musikindustrie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Crosby, Philip B. (1996): Qualität ist und bleibt frei – Die Ratschläge des Qualitätspapstes für das 21. Jahrhundert. Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter

Durne, Hardy (1994): Show und Erfolg – Grundlagen zur Entwicklung musikalischer Hits. Bochum: Ernst Lenz Musikverlag

Engh, Marcel (2004): Holistic Media Branding – Ganzheitliches Medienmarkenmanagement für die Musikindustrie am Beispiel des Medienangebots „Pop Idol“, Arbeitspapier am Lehrstuhl für Marketingmanagement der Handelshochschule Leipzig, zit. nach Engh, Marcel (2005): Managing Artist and Repertoire (A&R), in: Clement, Michael / Schusser, Oliver (2005): Ökonomie der Musikindustrie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 95 - 112

Engh, Marcel (2005): Managing Artist and Repertoire (A&R), in: Clement, Michael / Schusser, Oliver (2005): Ökonomie der Musikindustrie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 95 - 112

Feigenbaum, Armand V. (1991): Total Quality Control, 3. Auflage. New York et al.: McGraw-Hill

Geiger, Walter (1998): Qualitätslehre - Einführung, Systematik, Terminologie, 3. Auflage. Wiesbaden: Verlag Vieweg

Geiger, Walter (2001): Qualität als Fachbegriff des QM, in: Zollondz, Hans-Dieter (2001): Lexikon Qualitätsmanagement. München / Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Geiger, Walter (2003): Der Begriff Qualität im Qualitätsmanagement, in: Masing, Walter u. a. (2003): Qualitätsmanagement – Tradition und Zukunft. München / Wien: Carl Hanser Verlag, S. 19 - 48

Geiger, Walter / Kotte, Willi (2005): Handbuch Qualität – Grundlagen und Elemente des Qualitätsmanagement: Systeme – Perspektiven, 4. Auflage. Wiesbaden: Vieweg Verlag

Gorny, Dieter (2003): Der Markt der Musiksendeunternehmen – Regionale Fenster der globalen Popkultur, in: Moser, Rolf / Scheuermann, Andreas (2003): Handbuch der Musikwirtschaft, 6. Auflage. Berg: Josef Keller Verlag, S. 365 - 369

Haller, Sabine (1998): Beurteilung von Dienstleistungsqualität - Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich, 2. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag

Jakob, Hubert (2005): Wirtschaftlichkeit in der Musikindustrie, in: Clement, Michael / Schusser, Oliver (2005): Ökonomie der Musikindustrie. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 73 - 80

Juran, Joseph M. (1988): Juran on Planning for Quality. New York: The Free Press

Juran, Joseph M. (1990): Handbuch der Qualitätsplanung, 2. Auflage. Landsberg / Lech: Verlag Moderne Industrie

Kamiske, Gerd F. / Brauer, Jörg-Peter (2006): Qualitätsmanagement von A bis Z – Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, 5. Auflage. München / Wien: Carl Hanser Verlag

Kerrigan, Finola / Fraser, Peter / Özbilgin, Mustafa (2004): Arts Marketing. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann

Kotler, Philip u. a. (2003): Grundlagen des Marketing, 3. Auflage. München: Pearson Education Deutschland

Kulle, Jürgen (1998): Ökonomie der Musikindustrie. Frankfurt am Main: Europäischer Verlag der Wissenschaften

Künne, Ansgar / Torkler, Andreas (2005): Managing Recording und Production, in Clement, Michael / Schusser, Oliver (2005): Ökonomie der Musikindustrie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 113 - 130

Laitko, Hubert (2003): Qualität und Wertewandel, in: Masing, Walter u. a. (2003): Qualitätsmanagement – Tradition und Zukunft. München / Wien: Carl Hanser Verlag, S. 49 - 73

Lüftner, Monti (1992): Weltmusikmarkt, in: Moser, Rolf / Scheuermann, Andreas (1992): Handbuch der Musikwirtschaft, 1. Auflage. Berg: Josef Keller Verlag, S. 17 - 26

Masing, Walter u. a. (2003): Qualitätsmanagement – Tradition und Zukunft. München / Wien: Carl Hanser Verlag, S. 49 - 73

Moser, Rolf / Scheuermann, Andreas (2003): Handbuch der Musikwirtschaft, 6. Auflage. Berg: Josef Keller Verlag

Moser, Rolf / Scheuermann, Andreas (1992): Handbuch der Musikwirtschaft, 1. Auflage. Berg: Josef Keller Verlag

Oberholzer, F. / Strumpf, K. (2004): The Effect of File Sharing on Record Sales – An Empirical Analysis, Working Paper, Harvard Business School, zit. nach Clement, Michael / Schusser, Oliver (2005): Ökonomie der Musikindustrie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

O'Reilly, Daragh (2004): The marketing of popular music, in: Kerrigan, Finola / Fraser, Peter / Özbilgin, Mustafa (2004): Arts Marketing. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, S. 6 – 25

ORF (2006): Das Lexikon für Österreich in 20 Bänden mit ausgewählten Beiträgen aus den ORF-Redaktionen. Mannheim et al.: Dudenverlag

Pfeifer, Tilo (2001): Qualitätsmanagement – Strategien, Methoden, Techniken, 3. Auflage. München / Wien: Hanser Verlag

Renner, Tim (2004): Kinder, der Tod ist gar nicht so schlimm – Über die Zukunft der Musik- und Medienindustrie. Frankfurt / New York: Campus Verlag

RIAA (2004): Global Music sales fell by 7.6% in 2003, zit. nach Clement, Michael / Schusser, Oliver (2005): Ökonomie der Musikindustrie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Scheuch, Fritz (1996): Marketing, 5. Auflage. München: Verlag Vahlen

Schmidt, Susanne (2003): Internationale Künstler im deutschen Markt, in: Moser, Rolf / Scheuermann, Andreas (2003): Handbuch der Musikwirtschaft. Berg: Josef Keller Verlag, S. 50 - 66

Stein, Thomas M. / Engh, Marcel / Jakob, Hubert (2005): Bedeutung des Fernsehens für die Musikindustrie: „Pop Idol“, in: Clement, Michael / Schusser, Oliver (2005): Ökonomie der Musikindustrie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 173 - 184

Steinkrauß, Niko (2005): Wettbewerbsanalyse, in: Clement, Michael / Schusser, Oliver (2005): Ökonomie der Musikindustrie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 25 - 40

Töpfer, Armin (2002): Business Excellence – Wie Sie Wettbewerbsvorteile und Wertsteigerung erzielen. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Buch

van Hoff, Niel / Mahlmann, Carl (2005): Managing Marketing und Sales, in: Clement, Michael / Schusser, Oliver (2005): Ökonomie der Musikindustrie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 131 - 156

Wagner, Karl Werner (2003): PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement, 2. Auflage. München/Wien: Carl Hanser Verlag

Wallmüller, Ernest (1995): Ganzheitliches Qualitätsmanagement in der Informationsverarbeitung. München / Wien: Carl Hanser Verlag

Zollondz, Hans-Dieter (2001): Lexikon Qualitätsmanagement. München / Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Zollondz, Hans-Dieter (2002): Grundlagen Qualitätsmanagement - Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. München / Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Zombik, Peter (2003): Die Bedeutung der Charts für die Musikwirtschaft, in: Moser, Rolf / Scheuermann, Andreas (2003): Handbuch der Musikwirtschaft. Berg: Josef Keller Verlag, S. 67 - 75

Zombik, Peter / Hansen, Thorsten (2003): Die offiziellen deutschen Charts, in: Moser, Rolf / Scheuermann, Andreas (2003): Handbuch der Musikwirtschaft. Berg: Josef Keller Verlag, S. 76 - 83

Internet

Brockdorff, Johann-Friedrich (2004): Chartsreglement - Kurze Einführung in die offiziellen deutschen Charts, <http://www.ifpi.de/charts/charts.htm>, Abfrage vom 12.04.2006

EFQM (1999): Die Grundkonzepte der Excellence, [http://www.deutsche-efqm.de/download/Grundkonzepte_der_Excellence_2003\(3\).pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Grundkonzepte_der_Excellence_2003(3).pdf), Abfrage vom 24.04.2006

EFQM (1999): Excellence einführen, [http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003\(9\).pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003(9).pdf), Abfrage vom 24. 04. 2006

EFQM (o. J.): Einführung: Das EFQM-Modell für Excellence, <http://www.deutsche-efqm.de/inhseiten/247.htm>, Abfrage vom 24.04.2006

GfK (2004): Brennerstudie 2004, Download von: <http://www.ifpi.de/news/379/brennerstudie2004.pdf>, zit nach Clement, Michael / Schusser, Oliver (2005): Ökonomie der Musikindustrie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

GfK (2006): Brennerstudie 2005, Download von: <http://www.ifpi.de/wirtschaft/brennerstudie2005.pdf>, Abfrage vom 22.03.2006

Kämpf, Rainer / Albrecht, Franziska (2001): Das E.F.Q.M. – Modell für Excellence, <http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/efqm.html>, Abfrage vom 24.04.2006

o. V. (2005): IFPI releases definitive statistics on global market for recorded music, http://www.ifpi.org/site-content/publications/rin_order.html, Abfrage vom 04.04.2006

o. V. (2005): MusicGiants bietet Downloads für Audiophile, <http://www.mp3-compilation.de/newsartikel.php?id=978>, Abfrage vom 17.05.2006

o. V. (2006): Jahreswirtschaftsbericht 2005 - Absatz, Download von: <http://www.ifpi.de/jb/2006/absatz.pdf>, Abfrage vom 05.04.2006

o. V. (2006): Branchennews, <http://www.popforum.de/facts/branchennews/main.html>, Abfrage vom 14.04.2006

o. V. (o. J.): Allgemeines, <http://www.medizininfo.de/quality/html/defallgemein.html>, Abfrage vom 03.04.2006

o. V. (o. J.): Bitrate, <http://www.at-mix.de/bitrate.htm>, Abfrage vom 17.05.2006

o. V. (o. J.): Erfolg, <http://www.uni-protokolle.de/Lexikon/Erfolg.html>, Abfrage vom 03.04.2006

o. V. (o. J.): Technology, <http://www.hitsongscience.com/technology.php>, Abfrage vom 05.04.2006

o.V. (o. J.): music video, <http://www.thefreedictionary.com/music+video>, Abfrage vom 10. 05. 2006

Schuppe, Simon (2005): Stars und Shows rund um die Uhr – Neuordnung bei MTV und VIVA, http://www.echo-online.de/kultur/template_detail.php3?id=321337, Abfrage vom 14.04.2006

Tatchell, Jo (2005): Together in electric dreams, <http://arts.guardian.co.uk/features/story/0,11710,1391951,00.html?gusrc=rss>, Abfrage vom 14.04.2006

Zombik, Peter (2000): Tonträgerhersteller und Radio – Das Ende einer wunderbaren Freundschaft?, <http://www.ifpi.de/kontakt/radio.htm>, Abfrage vom 12.04.2006

Andere Quellen

o. V. (2003): Multimedia Enzyklopädie – Das interaktive Nachschlagewerk, in: CD, Königswinter: Tandem Verlag

EFQM (2003): Das EFQM-Modell für Excellence, EFQM Broschüre

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Ablauf der Diplomarbeit.....	6
Abbildung 2: Absatz von Longplays in Deutschland.....	11
Abbildung 3: Absatz von Singles in Deutschland	12
Abbildung 4: Markt für Musikdownloads in Deutschland	14
Abbildung 5: Arten der Musikdownloads in Deutschland 2004	15
Abbildung 6: Weltmarktanteile der Majorlabels 2004 (Umsatz).....	16
Abbildung 7: Überblick über mögliche Gegenstände der Qualitätsbetrachtung	18
Abbildung 8: Die vier übergeordneten Kategorien von beabsichtigten Angebotsprodukten	20
Abbildung 9: Albumanalyse mit HSS Hitcluster.....	27
Abbildung 10: A&R-Strategiepyramide.....	41
Abbildung 11: Der QTK-Kreis als Modell für das Zusammenwirken aller Tätigkeiten in einer Organisation	44
Abbildung 12: Das EFQM-Modell für Excellence	49
Abbildung 13: Die RADAR-Bewertungsmethode	56
Abbildung 14: Die Qualitätswaage nach Geiger.....	74
Abbildung 15: Basisbegriffe des Qualitätsbegriffes	75
Abbildung 16: Hierarchische Darstellung der Qualitätsdefinitionen nach Garvin...	81
Abbildung 17: Die vier „P“ als Instrumente des Marketing-Mix.....	85
Abbildung 18: Das Modell zur Qualitätsbeurteilung eines Musikproduktes	95
Tabelle 1: Gesamtmarkt Musiktonträger Deutschland	9
Tabelle 2: Gegenüberstellung der vier „P“ und vier „K“	84

Inhaltsverzeichnis der CD-Rom

- Verzeichnis: www.ifpi.de

- Unterverzeichnis 1: enthält die Dateien der Seite
<http://www.ifpi.de/jb/2006/absatz.pdf>
- Unterverzeichnis 2: enthält die Dateien der Seite
<http://www.ifpi.de/wirtschaft/brennerstudie2005.pdf>
- Unterverzeichnis 3: enthält die Dateien der Seite
<http://www.ifpi.de/kontakt/radio.htm>
- Unterverzeichnis 4: enthält die Dateien der Seite
<http://www.ifpi.de/charts/charts.htm>

- Verzeichnis: www.ifpi.org

- Unterverzeichnis 1: enthält die Dateien der Seite
http://www.ifpi.org/site-content/publications/rin_order.html

- Verzeichnis: www.medizinfo.de

- Unterverzeichnis 1: enthält die Dateien der Seite
<http://www.medizinfo.de/quality/html/defallgemein.html>

- Verzeichnis: www.uniprotokolle.de

- Unterverzeichnis 1: enthält die Dateien der Seite
<http://www.uni-protokolle.de/Lexikon/Erfolg.html>

- Verzeichnis: www.hitsongscience.com

- Unterverzeichnis 1: enthält die Dateien der Seite
<http://www.hitsongscience.com/technology.php>

- Verzeichnis: arts.guardian.co.uk

- Unterverzeichnis 1: enthält die Dateien der Seite

<http://arts.guardian.co.uk/features/story/0,11710,1391951,00.html?gusrc=rss>

- Verzeichnis: www.thefreedictionary.com

- Unterverzeichnis 1: enthält die Dateien der Seite

<http://www.thefreedictionary.com/music+video>

- Verzeichnis: www.popforum.de

- Unterverzeichnis 1: enthält die Dateien der Seite

<http://www.popforum.de/facts/branchennews/main.html>

- Verzeichnis: www.echo-online.de

- Unterverzeichnis 1: enthält die Dateien der Seite

http://www.echo-online.de/kultur/template_detail.php3?id=321337

- Verzeichnis: www.deutsche-efqm.de

- Unterverzeichnis 1: enthält die Dateien der Seite

[http://www.deutsche-efqm.de/download/Grundkonzepte_der_Excellence_2003\(3\).pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Grundkonzepte_der_Excellence_2003(3).pdf)

- Unterverzeichnis 2: enthält die Dateien der Seite

<http://www.deutsche-efqm.de/inhseiten/247.htm>

- Unterverzeichnis 3: enthält die Dateien der Seite

[http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003\(9\).pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003(9).pdf)

- Verzeichnis: www.ebz-beratungszentrum.de

- Unterverzeichnis 1: enthält die Dateien der Seite
<http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/efqm.html>

- Verzeichnis: www.at-mix.de

- Unterverzeichnis 1: enthält die Dateien der Seite
<http://www.at-mix.de/bitrate.htm>

- Verzeichnis: www.mp3-compilation.de

- Unterverzeichnis 1: enthält die Dateien der Seite
<http://www.mp3-compilation.de/newsartikel.php?id=978>

- Diplomarbeit