

beyond! before! bright! in Berlin

*Analyse mit Handlungsempfehlungen zur
Gestaltung der digitalen Berliner Musikwirtschaft*

*Sound Diplomacy (Katja Hermes, Lucas Knoflach) und Prof. Dr. Carsten
Winter, unter Mitarbeit von Judith Bug und Anne-Sophie Balzer*



1	INTRO	3
2	EXECUTIVE SUMMARY	4
3	BLICK AUF DIE DIGITALISIERUNG IM WANDEL DER ZEIT	6
3.1	Von der ersten Welle zur zweite Welle der Digitalisierung	6
3.2	Neue Herausforderungen und Chancen im Kontext digitaler Strukturtransformationen	7
4	VORSTELLUNG DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN UND IHRER BESONDERHEIT	9
4.1	Sample	9
4.1.1	Digitale Musikwirtschaft	9
4.1.2	Musikunternehmen / Entrepreneure / Artists	11
5	DIE NEUE PRAXIS DER DIGITALISIERUNG MUSIKBEZOGENER WERTSCHÖPFUNG	12
5.1	Die technologische Digitalisierung musikbezogener Wertschöpfung	12
5.2	Die ökonomische Digitalisierung musikbezogener Wertschöpfung	13
5.3	Die kulturelle Digitalisierung musikbezogener Wertschöpfung	14
6	STANDORTHERAUSFORDERUNG UND -CHANCEN IM ZUGE DER DIGITALISIERUNG	17
6.1	Berlin als Standortherausforderung und -chance im Zuge der Digitalisierung	17
6.1.1	Image, bestehende Ressentiments und Ökosystem	17
6.1.2	Verbände, Netzwerke und gemeinsame Strategien	19
6.1.3	Branchenplattformen und Konferenzen	21
6.1.4	Wachsender Bedarf an Fachkräften	23
6.1.5	Veränderung der Stadt	23
6.1.6	Mangelndes Digitalverständnis	24
7	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR DIGITALISIERUNG DER BERLINER MUSIKWIRTSCHAFT	25
8	ANHANG: ANALYSENSTECKBRIEF ZUR BEFRAGUNG	27
	IMPRESSUM	32

Die vorliegende Analyse, die im Auftrag der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung verfasst wurde, beschäftigt sich mit den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in der Musikwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung Berlins. Als Forschungsgrundlage wurden umfangreiche Recherchen durchgeführt und persönliche Gespräche mit einer ausgewählten Gruppe von zwanzig Akteuren und Akteurinnen* aus der Stadt geführt, die mit der Digitalisierung unterschiedlichster Musik-Wertaktivitäten gut vertraut sind.

Von ihnen wollten wir wissen, was sie unter „Digitalisierung“ verstehen, welche Strategien sie verfolgen, welche Technologien sie nutzen, welche Rolle der Standort Berlin spielt und welche Schritte und Handlungen sie für die Entwicklung der digitalen Wertschöpfung in Berlin für produktiv halten.

Alle Befragten, die gemeinsam eine heterogene Gruppe von Berliner Musikwirtschaftsakteuren ergeben, betonen die Notwendigkeit einer kontinuierlichen, neugierigen und proaktiven Auseinandersetzung mit der Digitalisierung. Stets ergeben sich neue Möglichkeiten und Herausforderungen, es kommen neu erworbenes Wissen und neue Akteure hinzu. Neue Beziehungen zwischen Konsumenten und Produzenten erwachsen, es entstehen neue Produzenten, Konkurrenten und Partner in neuen Branchen und auf neuen Märkten. Aus strukturellen Innovationen ergeben sich verschiedene digitale Trend-Wellen.

Wie gut die *Digitalisierung* der Berliner Musikwirtschaft und ihrer Wertschöpfung gelingt, hängt davon ab, wie gut die Akteure die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung verstehen. Die Analyse zeigt, dass diese Herausforderungen technischer, ökonomischer und kultureller Natur sind. Ebenfalls beschäftigt sich die Analyse mit der wachsenden Parallelität der Digitalisierungsprozesse, die zusätzliche Chancen und Herausforderungen bedeuten. Die Analyse *beyond! before! bright! in Berlin* soll in der derzeitigen Situation Orientierung bieten. Die Analyse verortet die Digitalisierungschancen und -herausforderungen in verschiedenen Wellen, im Kontext der Strukturtransformation der Branche und im Bezug auf den Standort Berlin. Sie formuliert auf dem aktuellen Forschungsstand und auf den geführten Interviews basierend, was Berlin und die Akteure seiner Musikwirtschaft noch besser machen können.

Wir bedanken uns bei unseren Interviewpartnern und -partnerinnen dafür, dass sie ihr Wissen mit uns geteilt haben. Ebenso gilt unser Dank der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung, die diese Analyse ermöglicht hat.

Katja Hermes, Lucas Knoflach, Carsten Winter

.....
*Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden das generische Maskulinum verwendet, das sich immer auf beide Geschlechter bezieht.

Immer mehr Berliner Akteure aus der Musikwirtschaft und digitalen Musikwirtschaft nutzen und gestalten Digitalisierungsprozesse mit. Sie sind besser vernetzt, als in anderen Städten und treffen sich regelmäßig auf branchenspezifischen Veranstaltungen.

Die Befragten der vorliegenden Analyse sind Marktführer und Pioniere der Digitalisierung wie *Native Instruments (NI)* und *Ableton*. Vor rund zwanzig Jahren haben diese Unternehmen den Markt für Soft- und Hardware zur Musikproduktion erschlossen und gehören nun zu den führenden Herstellern für elektronische und digitale Musikinstrumente. Gleichzeitig entwickelt sich dieser Markt zu einem immer globaleren Netzwerk. *Bitwig* ist aus ehemaligen Mitarbeitern von *Ableton* hervorgegangen und hat sich ebenfalls auf Musikproduktion und Performance Software spezialisiert.

Auch von der Nutzung ausgehend, wird die musikbezogene Wertschöpfung digitaler. *Lofelt*, auch ein ehemaliger Mitarbeiter Abletons, entwickelt mit dem *Basslet*-Armband frequenzbasiert mobil spürbare Basserfahrung. Und *Skoove*, ein ehemaliger Mitarbeiter von *Native Instruments*, ermöglicht durch ein webbasiertes Echtzeit-Feedback das Erlernen von Instrumenten in Online-Kursen.

Von der Digitalisierung beeinflusst ist in Berlin auch die Art der Informations- und Contentdistribution über Webseiten wie *Ask Helmut*, Live-Music-Performances bei *Boiler Room Berlin*, durch Musikvideos bei *Vevo* und Streamingdienste wie *Spotify*, *Idagio* für klassische Musik sowie *Aupeo* für Wort- und Musikbeiträge.

Die Digitalisierung der Musikwirtschaft wird in Berlin weiterhin geprägt von Akteuren zahlreicher Musiklabels. Stellvertretend für die Bandbreite an Labels, Künstlern und Entrepreneuren wurden *Monkeytown/Modeselektor*, *EMIKA Records/Emika*, *City Slang*, *Lutz Leichsenring (Club Commission/Young Targets)* und *Universal Music Germany* befragt. Auch eine Vielzahl von Digital-Spezialisten und B2B-Intermediären hat sich in Berlin angesiedelt: IT-Dienstleister wie *Details* kreieren Software und Datenbanken für Labels, *Gigmit* macht Prozesse der Live-Branche für ihre Akteure digital effektiver und transparenter und *RecordJet* digitalisiert den Vertrieb für Musiker und Labels. *Spinnup* ist ein Musikstart-up von *Universal*, das jungen ungesigten Künstlern einen Online-Vertrieb bietet und eines der ersten weltweiten digitalen A&R Tools entwickelt hat.

Branchenakteure spüren in Berlin auf rasante Weise die zunehmende lokale, nationale und globale digitale Vernetzung. Und die deutsche Hauptstadt steht wie keine deutsche Stadt für dynamische Weiterentwicklung (beyond!), für Pioniertum (before!) und Innovation (bright!) in der Musikwirtschaft.

Die Analyse enthält fünf Kapitel: Kapitel 1 beschäftigt sich mit den Veränderungen der Herausforderungen und Chancen innerhalb von drei Wellen der Digitalisierung. Kapitel 2 stellt die befragten Unternehmen und ihre Besonderheiten vor, bevor Kapitel 3 die Strukturtransformation der Branche im Kontext von Digitalisierung erklärt. In Kapitel 4 wird Berlin als Standort und die mit ihm verbundenen Herausforderungen und Chancen für Unternehmen vorgestellt. Abschließend sollen im 5. Kapitel, aufbauend auf den Ergebnissen der Analyse, Empfehlungen zur weiteren Digitalisierung der Wertschöpfung in der Berliner Musikwirtschaft gegeben werden. Im Anhang wird das methodische Vorgehen bei der Befragung in einem Analysensteckbrief erklärt, sowie die interviewten Unternehmen ausführlich vorgestellt.

Die wichtigsten Ergebnisse unserer Analyse

1. Berlin verfügt über eine seit zwanzig Jahren wachsende Gruppe von Mitgestaltern der Digitalisierung in der Musikwirtschaft. Die Analyse zeigt das Wachstum dieser Gruppe und die Lernpotentiale, die sich aus gemeinsamen und vernetzten Aktivitäten ergeben.
2. Es gibt zahlreiche regionale und nationale Netzwerke, Verbände und Ansprechpartner in Berlin, die die Befragten unterstützen. Den Interviewten fehlen im Musikdigitalisierungsbereich innovativere, internationale Netzwerke oder Verbände von denen sie profitieren können und Trends gemeinsam erkunden und besser mitgestalten können. Ein solches Netzwerk sollte ausgewählte Meinungsführer, Innovatoren und Executives miteinander verbinden.
3. In Berlin gibt es für die verschiedenen Musik- und Digitalisierungsbereiche relevante Netzwerkveranstaltungen, Festivals und Veranstaltungen, die bisher allerdings wenig koordiniert untereinander

abgesprochen sind und bisher keine hohe internationale Strahlkraft haben. Berlin fehlt eine internationale Musik-Leuchtturmveranstaltung mit Digitalbezug.

4. Das Rekrutieren wird zunehmend als Standortherausforderung gesehen; vor allem im Hinblick auf die auch in Berlin massiv steigenden Lebenshaltungskosten und die weltweite Konkurrenz um gut ausgebildete Fachkräfte.
5. Digitale Innovationen profitieren in Berlin stark von Freiräumen für Clubs, Experimente und neue Ideen. Die Bedeutung dieser Freiräume wird zu wenig gewürdigt und der Veränderung der Stadt zu wenig entgegengesetzt. Die Befragten fordern mit Nachdruck, dass die für Innovationen so wichtigen Freiräume besser geschützt und erhalten werden.
6. Berliner Musikwirtschaftsakteure, die im Zuge der digitalen Strukturtransformation zu Mitgestaltern der Digitalisierung werden wollen, sollten dabei unterstützt werden, das Wissen und die Kompetenzen zu erwerben, die die Mitgestaltung und die Kooperationen mit Digitalisierungsgestaltern voraussetzen.

In der Berliner Musikwirtschaft ist das Verständnis von Digitalisierung viel weiter fortgeschritten als landläufig bekannt. Die Besonderheit besteht darin, dass kulturelle und ökonomische Möglichkeiten integriert entwickelt werden, weil sich die Situation aller Beteiligten im Prozess der Digitalisierung der Musik und der Musikwirtschaft grundlegend verändert hat. Berliner Akteure haben die Digitalisierung intensiver und früher als Akteure anderer Branchen und anderer Städte als Chance und Herausforderung in bisher zwei Wellen der Digitalisierung erfahren und mitgestaltet. Wir befinden uns aktuell in der dritten Welle der Digitalisierung, die Akteure aus den verschiedenen Gruppen *gemeinsam* mitgestalten. In der Musikwirtschaftsforschung ist die Einteilung von Digitalisierungs-Wellen als epochale Unterscheidung üblich. Wir unterscheiden die drei Wellen wie folgt:

1. *Die erste Welle der Digitalisierung* bot im Anschluss an die Entwicklung der CD und die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung von Musik der Musikindustrie die Chance, ihr Geschäftsmodell auszuweiten und neue Tonträger profitabler zu verkaufen. Für einige wenige war sie auch schon eine Möglichkeit, Musik als Kultur programmieren zu können. Konflikte zwischen den beiden Feldern gab es noch keine.
2. Unter der *zweiten Welle der Digitalisierung* versteht man die Entwicklung von MP3 und erster Musiksoftware wie jene von *Native Instruments*, die seit 1995 in Berlin angesiedelt sind. Ebenso gehören zu dieser zeitlichen Periode digitale Netzwerkmedien wie Napster, Last.fm und MySpace. Charakteristisch für die zweite Welle sind eine Demokratisierung der Musikbranche, die mehr Akteuren die digitale Partizipation erlaubt, sowie das wachsende Interesse branchenfremder Akteure, in der Musikwirtschaft Geld zu verdienen. Es etablierten sich neue mediale Praktiken, die die disruptive Strukturtransformation der Branche zur Folge hatten. In der zweiten Welle stehen sich Akteure, denen es um die Erhaltung bestehender Verhältnisse, und jene, die neue Strukturen etablieren wollen, immer offensichtlicher als Vertreter unterschiedlicher Interessen gegenüber.
3. Die dritte noch *andauernde Welle der Digitalisierung* charakterisiert einen fortschreitenden disruptiven Strukturwandel der Musikwirtschaft. Etablierte Musikwirtschaftsakteure und neue Digital-Akteure vernetzen ihre Strukturen in der Branche und tauschen sich über kulturelle und ökonomische Chancen und Herausforderungen aus. Die konvergierende Wahrnehmung von Digitalisierung verändert die Situation aller Akteure. Sie verstehen Digitalisierung zunehmend als strategische Chance für die Gestaltung neuer Formen von Musik durch neue digitale Möglichkeiten und die allgemeine Demokratisierung von Musik.

3.1 VON DER ERSTEN (CD) ZUR ZWEITE WELLE (NAPSTER) DER DIGITALISIERUNG

Die Digitalisierung der Musikwirtschaft startet in Deutschland mit der Vorstellung der CD auf der IFA 1981. Sie ist die kommerziell größte Erfolgsgeschichte der Musikindustrie und stößt die erste Digitalisierungs-Welle an, neben der es freilich kleinere Digitalisierungs-Wellen gab. Die damit verbundenen Herausforderungen illustriert die Geschichte von Norio Oga exemplarisch. Oga, ausgebildeter Opernsänger und Vizepräsident von Sony, wollte die "9. Sinfonie Beethovens" in voller Länge hören, ohne den Tonträger wechseln zu müssen: Er soll den Durchmesser der CD auf zwölf Zentimeter und somit die Abspieldauer auf 74 Minuten festgelegt haben. Die CD verhalf der Musikwirtschaft zu neuen Umsätzen und Gewinnen, seit diese – wie der CD-Player – 1982 auf den Markt gekommen war. 2001 wurden in Deutschland 133,7 Millionen CDs, aber nur 0,6 Millionen Schallplatten verkauft – fast doppelt so viele, wie die 74 Millionen Vinyl im Rekordjahr 1985. Selbst 2014 wurden mit 87,1 Millionen noch mehr CDs verkauft als jemals zuvor Schallplatten.

Aber bereits 2001, im Rekordjahr der CD-Verkäufe, verstand die Branche unter Digitalisierung nicht mehr nur die Produktion und Distribution von CDs. Ihr Umsatz ging trotz des größten Verkaufserfolges (2001) bereits das zweite Jahr in Folge zurück. Digitalisierung war als *neuer anderer* Prozess absehbar geworden, der die Musikwirtschaft mehr herausfordern würde als alles zuvor. Sie war nicht mehr nur ein Prozess, sondern zu einem Zusammenhang von immer mehr und immer verschiedenere digital konstituierten Prozessen geworden.

Initiiert worden war die zweite Welle der Digitalisierung nicht von Musikbranchenakteuren, sondern von drei jungen Tüftlern, Shawn Fanning, seinem Bruder John und Sean Parker. Die Drei hatten 1999 eine Software

zum Tausch digitaler Musikdateien programmiert und im Internet als neues digitales *Netzwerk-Medium* *Napster* frei zur Verfügung gestellt. Kein Medium hat sich jemals so schnell ausgebreitet und wurde so schnell und häufig genutzt: Mit *Napster* wurden noch kurz vor dem richterlich verfügbaren Ende allein im Januar 2001 mehr als 2 Milliarden Musikdateien getauscht – wohlgermerkt im Jahr der CD-Rekordverkäufe.

Die Angst der Musikwirtschaft um ihr Tonträger-Geschäft wurde mit jedem neuen Netzwerkmedium größer. Mithilfe von *Last.fm* (2002), *MySpace* (2003), *Facebook* (2004), *YouTube* (2006), *Spotify* (2006) oder *SoundCloud* (2007) machten viele der sogenannten 'digital natives' ihre ersten Digitalisierungserfahrungen und erlangten digitale Kompetenzen.

3.2 NEUE HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN IM KONTEXT DIGITALER STRUKTURTRANSFORMATIONEN

Der produktive Umgang der 'digital natives' mit neuen Netzwerkmedien hat die Geschwindigkeit von Digitalisierung als Metaprozess verschiedener Digitalisierungsprozesse erheblich erhöht. Seit immer mehr Nutzer mit *Netzwerkmedien* für sich und andere Wert schöpfen, verändern sich mit den Voraussetzungen und Bedingungen der kommerziellen musikbezogenen Wertschöpfung auch die Strukturen der Musikwirtschaft. Es entstehen digitale, musikbezogene Beziehungen. Menschen, die zuvor in erster Linie Konsumenten und Nutzer waren, werden über soziale Netzwerke Freunde ihrer Lieblingskünstler, tauschen Musik, liken, kommentieren, kritisieren, kreieren Playlists oder werden bei SoundCloud kreativ. In der dritten Welle treten Konsumenten als agile und vernetzte Akteure auf. Dies bedeutet jenseits von Märkten eine Steigerung unseres „Musikwohlstands“. Der zunächst steigende und dann rückläufige wirtschaftliche Erfolg der CD hat das Handeln der „Recorded Industry“ über Jahre bestimmt. Der Titel eines klugen Buches bringt die Angst der Musikindustrie vor der Digitalisierung im Jahr 2004 auf den Punkt. Damals wollte oder konnte in der Branche noch niemand etwas damit anfangen: „Kinder, der Tod ist gar nicht so schlimm“ (Tim Renner).

Kreative digitale Wertaktivitäten wie das Teilen und Tauschen von Musik wurden kriminalisiert und waren verboten. Die zweite Digitalisierungs-Welle spülte Akteure der Musikwirtschaft und der Software- und Musik-IT Communities und ihre Jungunternehmer immer weiter auseinander. Vereinzelt gab es Kooperationen: Bertelsmann stieg bei *Napster* ein. Aber eine gemeinsame Zukunft war kaum denkbar, weil sich kulturelle und ökonomische Interesse, bislang ausschlossen. Innovative digitale Wertaktivitäten, die in den Hinterhöfen und Clubs von Berlin anzutreffen waren, ließen sich aus kulturellen Gründen nicht von der traditionellen Musikindustrie vermitteln.

Musik ist heute überall und zu jeder Zeit „wie Wasser“ (David Bowie) digital verfügbar. Und obwohl der Umsatz der Musikindustrie um mehr als die Hälfte einbrach, ist unser Musikwohlstand geradezu explodiert. Wer hätte Mitte der Nullerjahre, als MTV die wertvollste Medienmarke der Welt war, gedacht, dass einmal ganz verschiedene Akteure aus der Breite der Musikwirtschaft die Auffassung teilen würden, Digitalisierung sei *ihre* Chance, neue Formen von Musik für die unterschiedlichsten Stakeholder durch neue digitale Möglichkeiten ihrer Produktion und ihrer Verteilung sowie der Orientierung und Organisation ihrer Wahrnehmung und ihrer Nutzung zu entwickeln?

Die Voraussetzungen, digital Musik wertzuschöpfen, sind heute weiter entwickelt als in jeder anderen Branche. Hier stehen einer Vielzahl von Akteuren vielfältige digitale Medien zur Produktion, Verteilung, Orientierung, Kommentierung, Organisation und Finanzierung zur Verfügung. Jede Nutzung neuer digitaler Netzwerkmedien als Musikproduktionsmittel transformiert die Strukturen der Musikwirtschaft ein wenig mehr. Von den Erfahrungen der Akteure der Musikwirtschaft lässt sich mit Blick auf die Entwicklung von Digitalisierung demnach viel lernen.

Digitalisierung erscheint zunehmend als eine historische Kategorie. Sie wäre dann mit Kategorien wie ‚Literarisierung‘ oder ‚Konservierung‘ vergleichbar. Darauf deuten historische und systematische Recherchen zur Entwicklung der Musikwirtschaft hin.

Auch die aktuelle Analyse „Musikwirtschaft in Deutschland“ (Bundesverband Musikwirtschaft e.V. et al. (Hrsg.) (2015): Musikwirtschaft in Deutschland) belegt, wie schwierig es ist, die künftige Struktur der Branche zu bestimmen und zeigt die Aufstellung im Jahr 2014. Wolfgang Seufert, wissenschaftlicher Leiter, unterscheidet insgesamt sieben Teilspektoren: Kreative, Musikveranstaltungen (live), Musikaufnahmen (recorded), Musikverlage, Musikinstrumente, Musikunterricht und Verwertungsgesellschaften.

Die von uns befragten Akteure aus dem Umfeld der neuen digitalen Musikwirtschaft decken sechs dieser sieben ökonomischen Teilsektoren ab (es fehlt ein Vertreter der Verwertungsgesellschaften). Sie verstehen sich zugleich als „Kreative“. Diesen neuen Sektor der Kreativen nennt Seufert nicht ohne Grund zuerst. Sie sind der Antrieb der Digitalisierung in der Musikwirtschaft. Sie artikulieren klar ihr Verständnis von Digitalisierung der dritten Welle. Sie schöpfen persönlicher und professioneller Wert. Sie sind – soweit wir dies beurteilen können – bei ihrem beruflichen und privaten digitalen Tauschen, Co-Kreieren, Kommentieren und Teilen sowohl professioneller als auch persönlicher vernetzt, als es für Akteure der etablierten Musikwirtschaft üblich ist/war. Als Musikmarktakteure orientieren sie ihr Handeln sowohl am Markt, als auch an digitalen Strömen von Daten, ihren Konnektivitäten und Netzwerken.

Diese Welle vernetzter Digitalisierung, die erstmalig alle Lebens- und Arbeitsbereiche, jeden Standort und jedes Unternehmen jeder Branche und – das ist neu – jeden Einzelnen in einer neuen Qualität erfasst, wurde tatsächlich in der Folge der ersten und zweiten Welle der Digitalisierung in der Musikökonomie angestoßen und aufgetürmt und in der Berliner Musikwirtschaft früher als an anderen Orten mitgestaltet.

Für unsere Interviewpartner, die Digitalisierung auf unterschiedliche Art und Weise als Herausforderung ergriffen haben, ist Digitalisierung *die* Chance, neue Formen von Musik durch neue digitale Möglichkeiten der Produktion und Distribution mitzugestalten und die Organisation ihrer Wahrnehmung und Nutzung aktiv zu beeinflussen. Die von uns Befragten verstehen Digitalisierung als proaktiven Prozess, innerhalb dessen sie neue Formen von und Beziehungen zu Musik für andere und mit anderen möglich machen.

Dieses nachvollziehbare handlungs- und managementbezogene Verständnis von Digitalisierung als Gestaltungschance, die nicht vor allem auf *bestehende* Geschäftsmodelle, sondern auf die Innovation *neuer* digitaler Beziehungen und Formen gerichtet ist, wird von den Akteuren klar artikuliert. Wer aktuelle Analysen und Bücher zur Digitalisierung liest, wird dieses Verständnis dort bestätigt finden: Digitalisierung ist die wichtigste Gestaltungsaufgabe der gegenwärtigen Musikwirtschaft.

Die von uns befragten Berliner Akteure haben diese Gestaltungsaufgabe im Gegenteil verstanden und ergriffen. Sie entstammen folgender Unternehmen, Entrepreneure und Künstler: *Ableton, Ask Helmut, Aupeo, Basslet/Lofelt, Bitwig, Boiler Room, City Slang, Details, Emika/Emika Records, Gigmit/Get a gig, Idagio, Lutz Leichsenring (Club Commission/Young Targets), Monkeytown Records/Modeselektor, Native Instruments, RecordJet, Skoove, Universal Music, Vevo Germany*. Wir haben die Akteure aus einem größeren Sample ausgewählt, das wir systematisch erarbeitet haben (vgl. Methodensteckbrief im Anhang), *weil* die Digitalisierung unterschiedlicher Formen der Musik und der Musikwirtschaft seit Jahren oder Jahrzehnten als Gestaltungsherausforderung und -chance ein Teil ihrer Arbeit ist.

Das Sample ist bewusst breit angelegt. Wir wollten über Akteure mit unterschiedlichen Digitalisierungsgeschichten und -erfolgen Einblick in möglichst vielseitige Digitalisierungsstrategien, in -möglichkeiten und -maßnahmen erhalten. Auch war uns wichtig, die verschiedenen Digitalisierungsaktivitäten in den beiden Branchen Musikwirtschaft und der Digitalen Musikwirtschaft zu verstehen, die sich seit den Anfängen der Digitalisierung gegenläufig entwickelt haben. Dazu haben wir unter anderem Vertreter dieser Branchen, darunter digitale Services, Contentplattformen und Soft- und Hardwarehersteller in die Analyse aufgenommen. Wir wollten diese Vertreter sowohl als Teil ihrer Subcommunities als auch als Akteure der Digitalisierung der Musikwirtschaft in ihrer Gesamtheit verstehen.

Die Einordnung in die unterschiedlichen Bereiche ist als Arbeitshypothese zu betrachten, die Geschäftsmodelle überschneiden sich häufig und wandeln sich im Zuge der Digitalisierung.

4.1 SAMPLE

4.1.1 DIGITALE MUSIKWIRTSCHAFT

- **Musiksoft- und Hardwarehersteller**

Berlin gehört zu den wichtigsten Zentren für elektronische Musik weltweit. Die Stadt verfügt über ein weit verzweigtes Netzwerk aus DJs, Clubs, Labels und Plattenläden und zieht Woche für Woche Tausende Menschen aus aller Welt an. Parallel dazu hat sich in Berlin eine florierende Musiktechnologie-Szene entwickelt, die mit Ableton und Native Instruments gleich zwei Weltmarktführer in einem Nischenmarkt auf dem Gebiet hervorgebracht hat.

In ihrem Umfeld haben sich inzwischen viele kleinere Firmen etabliert.

- *Ableton*
- *Bitwig*
- *Lofelt/Basslet*
- *Native Instruments*
- *Skoove*

Die Dichte an Musikinstrumentensoft- und Hardwarehersteller in Berlin ist auffällig. Neben den hier aufgeführten Unternehmen gibt es noch ca. acht bis zehn weitere Unternehmen, die dieser Branche zuzuordnen sind. Native Instruments und Ableton gelten als Pioniere, die viele weitere Start-ups der Branche hervorgebracht haben. Sie werden weniger als Konkurrenz, sondern als Motor der Szene wahrgenommen.



Bass als Armband "Feel the bass anywhere" © Basslet by Lofelt

- **Contentplattformen und digitale Wege der Vermittlung**

Musikstreaming hat sich im Zuge der *Dritten Digitalisierungswelle* mit wachsenden Nutzerzahlen und stetig steigenden Ausschüttungen an Künstler weiter etabliert. Zusätzlich haben sich verschiedene digitale Audio- und Video-Plattformen auf dem Markt eingerichtet, die den Musikkonsum online bedienen. Der Markt wird vor allem von international ansässigen Firmen dominiert. Auch große Technologieunternehmen wie Google und Apple, deren Hauptgeschäftsmodell nichts mit der Nutzung von Musik zu tun hat, drängen seit ein paar Jahren auf diesen Markt. Stellvertretend für die internationalen Unternehmen mit Niederlassungen in Berlin haben wir zwei Weltmarktführer in ihren Bereichen interviewt: *Spotify* und *Vevo*. Es gibt jedoch auch Berliner Firmen, die innerhalb des Musikstreaming erfolgreiche Geschäftsmodelle entwickeln.

- *Aupee*
- *Boiler Room*
- *Idagio*
- *Spotify*
- *Vevo*

- **Digitale Services**

In den letzten Jahren haben sich verschiedene Berliner Services entwickelt, die die durch die Digitalisierung entstandenen Marktchancen besser zu verwerten wissen und Marktineffizienzen überbrücken können. Diese Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, technologische Lösungen selbst zu entwickeln und große Datenmengen auszuwerten, um besser auf Kundenbedürfnisse eingehen zu können.

- *Ask Helmut*
- *Details*
- *Gigmit*
- *Recordjet*
- *Spinnup*

4.1.2 MUSIKUNTERNEHMEN / ARTISTS / ENTREPRENEURE

Berlin ist der wichtigste Musikstandort Deutschlands. 9,6 Prozent der Musikunternehmen in Deutschland haben ihren Sitz in Berlin, mehr als in jeder anderen deutschen Stadt (*Projekt Zukunft (2014), Musik in Berlin*). Neben Universal Music, das als einziges Major Label in Berlin vertreten ist, gibt es eine Vielzahl an Independent Labels in Berlin. In Berlin leben außerdem zahlreiche nationale und internationale Musiker; des weiteren zeichnet sich die Stadt durch ihre kreativen Entrepreneure aus, die selbständig als Kleinunternehmen agieren, Startups gründen oder in viele unterschiedliche kreative Projekte und Prozesse involviert sind.

- *City Slang*
- *Emika/Emika Records*
- *Lutz Leichsenring (Entrepreneur)*
- *Modeselektor/Monkeytown Records*
- *Universal*

Die Digitalisierungsgeschichten der Befragten mögen in der Vergangenheit unterschiedlich verlaufen sein, alle haben in der Gegenwart jedoch ein ähnliches Verständnis von Digitalisierung als Chance und Herausforderung.



Die in Berlin ansässige Künstlerin Emika hat vor kurzem ein erfolgreiches Kickstarter-Projekt beendet: *“How To Make A Symphony”* mit dem tschechischen Metropolitan Orchester. © Emika

Nachdem Kapitel 1 zeigt, was die Praxis der digitalen musikbezogenen Wertschöpfung in den ersten drei Wellen der Digitalisierung ausmachte, und Kapitel 2 die befragten Firmen vorstellt, illustriert das 3. Kapitel, welche Veränderungen sich in der Musikwirtschaft unter den Bedingungen ihres digitalen Strukturwandels vollzogen haben und es noch tun. Aufgebaut wird dabei auf der Erkenntnis der Gesamtschau aller Interviews: Für alle Befragten ist Digitalisierung *die* Chance, neue Möglichkeiten der Produktion und Verteilung von Musik, der Orientierung und Organisation ihrer Wahrnehmung und ihrer Nutzung zu entwickeln. Manche Akteure richten ihre Aktivitäten dabei auf die Weiterentwicklung und Transformation der gegenwärtigen Musikkultur und -wirtschaft, andere bleiben bei der Entwicklung innerhalb des gesteckten Rahmens des Marktes und wieder andere konzentrieren sich auf die Transformation bestehender Wertschöpfungsprozesse.

In den geführten Interviews wurde deutlich, dass diese Transformationen für die Befragten aufgrund eigener Kompetenzen, Beziehungen und Werte einzigartige technische, kommerzielle und kulturelle Praktiken sind. Diese stehen in einem komplexen Wechselverhältnis zueinander. Das einende Element, das alle Akteure für essentiell hielten, war, intelligent im Umgang mit Technologie zu sein. Deshalb wird dieser Aspekt anschließend zuerst beleuchtet.

5.1 DIE TECHNOLOGISCHE DIGITALISIERUNG MUSIKBEZOGENER WERTSCHÖPFUNG

Alle Befragten sind wie ihre Unternehmen mit und über neue digitale Technologien und digitale Medien aufs engste vernetzt: untereinander, mit Kunden, mit Partnern, mit Künstlern, mit dem Raum der Datenströme und immer mehr mit anderen Technologien und Medien. Kluge digitale Strategien und Praktiken variieren jedoch für die Akteure stark. Die folgenden kürzeren Zitate verweisen auf diese verschiedenen Kontexte und Perspektiven.

Bei der Digitalisierung musikbezogener Wertschöpfung ‚bright‘ zu sein heißt,

- “ *früh in Technologie zu investieren.*
(Digitaler Service)
- “ *mit einem Setup auszukommen, das in einen kleinen Rucksack passt und so gute Qualität hat, dass man den Rockpalast ausstrahlen könnte.*
(Contentplattform)
- “ *alles was digital ist, auch zu messen.*
(Musikunternehmen)
- “ *auf die digitale Kompetenz zu achten. Das geht zum Teil ganz automatisch, wenn man jüngere Leute einstellt, die digital sehr viel versierter sind.*
(Musikunternehmen)
- “ *sehr stark im Haus unsere Ideen zu entwickeln und das kannst du nur, wenn du selber ganz intensiv die Produkte nutzt, nicht nur dein eigenes sondern das ganze Ecosystem an Produkten.*
(Musiksoftwareunternehmen)
- “ *Es ist es am allerwichtigsten, dass die Technologie ganz einfach und transparent nur im Hintergrund hilft, aber im Vordergrund alles kinderleicht und nicht technisch wirkt.*
(Musiksoftwareunternehmen)

Die verschiedenen Meinungen lassen auf ein unterschiedliches Verständnis und die Notwendigkeit von technologischer Innovation schließen. Einerseits geht es um eine schrittweise Anpassung an Veränderungen der Kundenbedürfnisse und technologischen Möglichkeiten. Andererseits haben sich in der gleichen Stadt Unternehmen hervorgetan, die diese Veränderungen für sich stärker ausnutzen und ihr Geschäftsmodell darauf aufgebaut haben. Bei unterschiedlicher Zielsetzung und unterschiedlichen Möglichkeiten schaffen es die Unternehmen sich auf verschiedene Art und Weisen anzupassen und sich (neu) zu erfinden.

Die neue Praxis der auf Musik bezogenen digitalen Wertschöpfung vernetzt Aspekte von Musik, die bisher nicht vernetzt waren, im Kontext von Digitalisierung aber vernetzt werden können. Das Management der Musikwirtschaft wird im Kontext der digitalen Wertschöpfung persönlicher, einzigartiger, transparenter.

“ Wir schauen uns an, wie erfolgreich ist ein Künstler, der gebucht wird, in einer Stadt? Oder wie viele Fans hat ein Künstler auf Facebook, der dann in der gleichen Stadt wie viele Tickets verkauft, zu welchen Preisen? Wie entwickeln sich Künstler? Da sind wir noch am Anfang, aber das ist natürlich ein Thema, eine Stärke, um in Zukunft in der Branche viel mehr Vorhersagen möglich zu machen.
(Digitaler Service)

“ Das zukünftig neue Indie Label wird von Leuten gegründet werden, die 18 sind, die hoffentlich coden können, sich eine eigene Website bauen und diese Technologie viel effizienter für sich nutzen können als alteingesessene Labels, die sich erst einmal damit auseinandersetzen müssen und die ganze Musikwirtschaft an sich, die den technologischen Neuerungen hinterherläuft und da nur drauf aufspringt, wenn es für sie tatsächlich Gewinn bringt; (...) erst dann wird sich damit auseinandergesetzt.
(Musikunternehmen)

5.2 DIE ÖKONOMISCHE DIGITALISIERUNG MUSIKBEZOGENER WERTSCHÖPFUNG

Die von uns Befragten, die über vielfältige, digitale persönliche, symmetrische, technologische, und transparente Beziehungen verfügen, sind weiter auf die Vorbereitung und Organisation ihrer Markt- bzw. Transaktionsbeziehungen angewiesen. Die isolierte Fokussierung auf diese, die einmal das Herzstück jedes Unternehmens waren, zahlt sich in der zweiten und dritten Welle der Digitalisierung nicht mehr aus. Diese Aussage bringt das aus Sicht eines Musikunternehmens auf den Punkt:

“ Es verändert sich alles. Alle sollten sich darüber klarwerden: Es verändert sich!
(Musikunternehmen)

Die Beziehungen zu Kunden und Partnern rücken vermehrt in den Mittelpunkt und die Kommunikation wird durch digitale Netzwerkmedien stark unterstützt. Das Erstaunliche ist das schiere Ausmaß an Veränderung. Der strukturelle Wandel gilt für jene Akteure, die erfolgreich waren, weil sie ihre Aktivitäten so zielgenau wie möglich auf Märkte ausrichteten, wie auch für jene, die Wertaktivitäten überhaupt nicht an Märkten ausrichten wollen. Beide sind heute entweder viel stärker sozial vernetzt oder viel stärker auf Märkten aktiv. Neu für Unternehmen als notwendig marktbezogen agierende Akteure ist, dass Transaktionen *abhängiger* werden von ihrer Vernetzung und das beides (Transaktionen und mediale Vernetzung) immer untrennbarer miteinander digital und ökonomisch verwoben ist: Beziehungen von Unternehmen und Akteuren untereinander, mit Kunden, mit Partnern, mit Künstlern, mit anderen Technologien, Medien und zunehmend auch mit Marken. Die befragten Unternehmen sind in dieser Hinsicht sehr weit entwickelt. Das zeigen die Zitate von Verantwortlichen:

” Ein Hörer geht nicht mehr nur hin und hört passiv, sondern ein Hörer äußert sich darüber. Er steht mit Freunden in seiner Community im Austausch darüber und das wird gepostet und da entstehen neue Inhalte, da entstehen neue Arten von Kommunikation.
(Contentenplattform)

” Zu dem innersten Kern unterhalten wir richtig viele individuelle Beziehungen. Und von da aus gibt es wiederum in den nächsten Ring Beziehungen. Ich glaube, die Beziehungen sind ganz ausschlaggebend und ganz wichtig. Es ist eine Mischung von technologischer Exzellenz oder Designexzellenz, die wir versuchen zusammenzubringen mit einem ganz beziehungsbasierten Modell von Durchdringung unserer Community.
(Musiksoftwareunternehmen)

In der dritten vernetzten Welle der Digitalisierung liegt die ökonomische Herausforderung und Chance nicht nur in der Digitalisierung von Produkten, Bezahlvorgängen und Services, mit denen bestehende Geschäftsmodelle digital rationalisiert, differenziert oder erweitert werden. Die Digitalisierung ist in der Musikwirtschaft seit mehr als einem Vierteljahrhundert Alltag. Ihre Bedeutung in jeder Branche ist unbestritten. Stattdessen ist die aktuelle Chance und Herausforderung der Digitalisierung die Vernetzung und die vernetzte Innovation neuer Möglichkeiten, Musik zu produzieren oder etwas gänzlich Neues mit Musik zu kreieren, das nicht einfach nur klug ist oder ökonomisch geboten.

5.3 DIE KULTURELLE DIGITALISIERUNG MUSIKBEZOGENER WERTSCHÖPFUNG

Für Gerhard Behles von Ableton führte die „Beschäftigung mit dem (Musik-)Business“ zunächst nicht dorthin, wo er mit Ableton sein wollte. Ableton wurde 1998 Hauptpreisträger beim Gründerwettbewerb Multimedia des Bundesministeriums für Wirtschaft, die Gründung folgte 1999. Gegenwärtig setzt das Unternehmen mehr als 30 Millionen Euro im Jahr um. Für Behles ist Digitalisierung der Prozess einer Demokratisierung der Musik, innerhalb dessen immer mehr Menschen Möglichkeiten erhalten, Musik zu machen oder im weiteren Sinne mit Musik zu arbeiten:

” Wenn es um Musik geht, ist der Megatrend, der uns überhaupt ermöglicht hat, die Demokratisierung: Dass es für so viel mehr Leute heute möglich ist, Musik zu machen, zu erschaffen, fertig zu machen, zu veröffentlichen, anderen zu Gehör zu bringen, aufzuführen. Das ist das Ticket, auf dem wir fahren!
(Behles, G., Ableton)

Behles arbeitete mit Bernd Roggendorf, dem anderen Gründer der Ableton AG zuerst bei Native Instruments (NI). NI wurde 1996 in Berlin gegründet und eröffnete der Welt die Echtzeit-Soundsynthese auf Standard-Computern. NI hat weltweit etwa 400 Mitarbeiter, weitere Büros in London, Los Angeles, Shenzhen und Tokio, erwirtschaftet einen Jahresumsatz im höheren zweistelligen Millionenbereich und ist ein Saatbeet für weitere Firmen der Musiksoft- und Hardware-Branche in Berlin. Native Instruments verstehen ihre Aufgabe wie folgt:

” Unsere Aufgabe ist es, Menschen das Musikmachen schmackhaft zu machen, denen das bisher vielleicht zu kompliziert war. Sprich, es einfacher zu machen, intuitiver zu machen, Spaßiger zu machen.
(Thon, T., Native Instruments)

Die Interviewpartner von NI und Ableton sehen die dritte Welle der Digitalisierung als Chance für die Gestaltung neuer Formen von Musik durch neue digitale Möglichkeiten ihrer Produktion und Verteilung sowie der

Orientierung und Organisation ihrer Wahrnehmung und ihrer Nutzung. Sie verstehen Digitalisierung und ihre eigene Rolle innerhalb ebendieser pro- und interaktiv:

” Musik ist ein Thema, was einen nicht loslässt (...) deshalb haben wir ein ganz starkes Wachstum aus der Community, die im Grunde unsere einzige Plattform von Kommunikation ist (...) und wir rechnen darauf, und bisher auch ganz erfolgreich, dass sich dieser Motor weiter bewegt, von Leuten, die im Thema drinnen sind, die ziehen andere Leute an, die in das Thema hineinkommen. Unser ganzes Bestreben (...) ist ihnen alles zu geben, was sie brauchen, damit sie mit ihrem Musikmachen weiterkommen. Es sind die Geschichten, die, wenn weitererzählt und propagiert, uns auf Dauer unser Überleben sichern.
(Behles, G. Ableton)

Ihre nicht auf den Markt, sondern auf die Musik gerichtete Orientierung artikulieren die diversen Vertreter der Berliner Musikwirtschaft unterschiedlich. Alle Befragten akzentuieren die Bedeutung von Musik und deren kreativem Potential. Die Rolle sogenannter „technology companies“ in diesem Setting wird dabei durchaus ambivalent gesehen. Je mächtiger die digitalen Giganten würden, desto wahrscheinlicher werde gleichermaßen ein engeres Zusammenrücken der kleineren Akteure der Branche. Dies geschehe aus ökonomischen aber auch aus ideellen Gründen, um der Musik willen nämlich. Die großen internationalen Tech-Firmen werden zwar als Inspiration und finanzielle Stütze der Branche, aber auch als Gefahr gesehen.

” Creative people are looking towards the technology companies for innovation and inspiration, but then the technology companies are looking at how the mass is working and doing huge surveys. And then they are making decisions based on marketing and PR.
(Artist)

” Wir haben unsere Passion für elektronische Musik genommen und auf ein neues Medienformat übertragen.
(Contentplattform)

” Dass man nicht vergisst, worum es geht am Ende. Nämlich um MUSIK. Und nicht darum, Likes zu bekommen!
(Artist und Musikunternehmen)

” Wir kümmern uns ausschließlich um einen Menschen, der Musik machen will, weil er sich darin ausdrücken möchte, in allen seinen Belangen. Die eigentliche schöpferische Tätigkeit darf unsere Unterstützung verlangen, aber auch nicht weiter.
(Musiksoft- und Hardwareunternehmen)

Die strategische Chance, die die Digitalisierung für die meisten unserer Befragten ist, besteht darin, neue Formen von Musik durch neue digitale Möglichkeiten ihrer Produktion und Verteilung, der Orientierung und Organisation ihrer Wahrnehmung und ihrer Nutzung zu gestalten. Der Demokratisierungsaspekt von Musik spielt dabei für viele eine große Rolle.

” Heute ist es möglich, durch soziale Medien, durch Technologien seine eigene Musik zu produzieren und sich dann sein eigenes Publikum zu organisieren. Natürlich wird die Musik auch digital abgespielt, das heißt auch die Technik ist kompatibler, man kann Musik auch aufzeichnen, man kann sie teilen, man kann mehr Leute erreichen mit Content als es jemals zuvor möglich war. Und das merkt man jetzt vor allem in dieser kleinteiligen Szene sehr stark.
(Entrepreneur)

Diese Chance der dritten Welle der vernetzten Digitalisierung und die mit ihr verbundenen Vorteile für die Entwicklung ihrer Wertschöpfung erkennen alle Befragten. Akteure, die sich an ihrer Realisierung beteiligen, sollten aus eigener Sicht vor allem zwei Dinge mitbringen: ein Verständnis *technischer* Voraussetzungen digitaler Transformation und Geschäftsmodelle und ein Verständnis dafür, dass die Gestaltung der Digitalisierung kein *technischer* Prozess ist: Sie ist die Veränderung und Neugestaltung ökonomischer, sozialer und kultureller Kontexte und Beziehungen, insbesondere über die Gestaltung ihrer *Voraussetzungen*.

“ Wir haben schon längst die Vorstellung hinter uns gelassen, dass wir ein Technologieunternehmen sind. Das ist für uns gar nicht so wichtig.
(Musiksoft- und Hardwareunternehmen)

“ Für uns war die entscheidende Änderung, zu erkennen, dass Technologie erstmal auch eins von vielen Mitteln sein kann. Und dass es eben andere gibt, die uns genauso in unseren Anliegen weiterbringen können. Und, dass wir das viel weiter sehen müssen. Wenn wir uns die Personen mit all ihren Potenzialen und Wünschen und Problemen angucken, da gibt es viel, viel mehr zu tun, was zum Teil Antworten in Technologie findet, zum Teil eben auch Antworten in Beziehungen findet und in Verbindungen, die wir herstellen können. Und ich finde es total interessant und aufregend, dass man jetzt im Grunde den Fokus ein Stück erweitern kann und, dass man aufhören kann, sich zu beschäftigen so eng mit den Tools.
(Musiksoft- und Hardwareunternehmen)

Unsere Interviewpartner richten ihr strategisches Digitalisierungs-Handeln in ihren Teilsektoren und Marktsegmenten der Musikwirtschaft und unter ihren Transformationsbedingungen an *ihren* Ideen und Vorstellungen der Zukunft aus. Alle Befragten sind von einem tiefgreifenden Strukturwandel durch den Prozess der Digitalisierung überzeugt. Für sie ist diese Erwartung der Ausgangspunkt ihrer Herausforderungen und Chancen.

Bevor auf die Berliner Standortherausforderungen und -chancen eingegangen wird, lohnt sich noch einmal ein Blick auf die nationalen und internationalen Chancen.

Bis zur gemeinsamen Einsicht, dass die Digitalisierung ein Prozess der aktiven und gleichberechtigten Beteiligung verschiedenster Akteure ist, war es ein weiter Weg. Unsere Recherchen und Interviews zeigen, dass Chance und Herausforderung der Digitalisierung aus der Sicht der Befragten auch in einer *strukturellen* Ausweitung ihrer Voraussetzungen bestehen. Der „weite Weg“ der Digitalisierung wurde mit jedem neuen Netzwerkmedium und jeder neuen Hard- und Software ständig erweitert: Er wurde verzweigter, breiter – erst ein Netz von immer mehr Straßen und dann neuer Netzwerke. Wer an der Entwicklung und Erweiterung beteiligt war, geriet seltener unter die Räder der disruptiven Strukturtransformation der Musikwirtschaft.

Neu ist, dass der Wille der Zusammenarbeit unter Branchenakteuren deutlich gewachsen ist, wie die Darstellung in Kapitel 1 und 3 zeigt. Es haben sich die bestehenden Antagonismen zwischen der digitalen Musikwirtschaft und der Musikwirtschaft tendenziell weitgehend aufgelöst. Insbesondere gibt es die Möglichkeit, das internationale Gewicht der europäischen Musik- und Techbranche zu verstärken.

Damit entstehen neue Chancen des noch offenen Prozesses der Digitalisierung.

Heute digitalisieren und vernetzen immer mehr Akteure der etablierten Musikwirtschaft ihre Produktions- und Vertriebswege, um auch ihr altes Geschäft digital zu erneuern. Sie eröffnen Nutzern so digital neue Möglichkeiten.

Musikunternehmer erkennen die Relevanz dessen, was jenseits und vor der Vermarktung von Produkten in der digitalen Kommunikation passiert, weil sie medial mit Musik nicht mehr nur über ihre alten Geschäftsmodelle verbunden sind.

6.1 BERLIN ALS STANDORTHERAUSFORDERUNG UND -CHANCE IM ZUGE DER DIGITALISIERUNG

6.1. IMAGE, BESTEHENDE RESENTIMENTS UND ÖKOSYSTEM

Nicht nur die Musikwirtschaft hat im Zuge der Demokratisierung digitaler Technologien und Medien Veränderungen erfahren, auch die Städte, in denen wir leben und arbeiten, verändern sich. Das Profil Berlins als dynamische und unkonventionelle Stadt mit einem hohen kreativen Potential und günstigen Lebenshaltungskosten gilt als Auslöser für die Ansiedlung einer großen Anzahl von Musikunternehmen, der digitalen Musikwirtschaft und zahlreicher Start-ups.

Berlin ist mittlerweile das Start-Hub Europas. Die Bedingungen für Gründung und Wachstum gelten in dieser Stadt als sehr gut. Die Internationalität der Stadt erlaubt es, neue Angebote von Anfang an interkulturell zu entwickeln.

” *Boiler Room Berlin ist der erfolgreichste Boiler Room, da Berlin immer noch dieses Momentum hat.*



© Boiler Room Berlin

“ Also Berlin ist natürlich mit seinem einzigartigen Profil wahrscheinlich die einzige Stadt, aus der so eine Firma wie wir erwachsen konnte, weil das auch die Stadt der Querdenker und Selbsterfinder und Dinge-neu-Erfinder ist. (Musiksoft- und Hardwareunternehmen)

Das Image der coolen, hippen Hauptstadt, die eine einzigartige Clubkultur sowie ein kulturelles Biotop bietet, das durch die hohe Anzahl an Musik und digitalen Musikunternehmen entsteht, werden als wichtige Standortvorteile genannt. Hierbei werden Firmen wie Ableton, Native Instruments und SoundCloud als positive Kraft gesehen, die das Ansehen der anderen in Berlin ansässigen Teilnehmer beeinflusst.

“ Berlin ist ein super Pflaster für solche Unternehmen wie wir es sind und wie es ja auch noch ein paar andere gibt, die Musik und Technologie verbinden. Da gibt es eine kleine Hand voll in Berlin und ein paar Große, SoundCloud zum Beispiel. Und, dass nun das ganze Ökosystem die Chance hat, richtig Tempo aufzunehmen. (Musikhardwareunternehmen)

Das bestehende und wachsende Ökosystem aus Musikunternehmen und digitaler Musikwirtschaft befruchtet die Akteure untereinander. Nichtsdestotrotz gilt auch für Berlin, dass das Verständnis und das Interesse aneinander nicht bei allen hinreichend ausgeprägt ist.

Die Unternehmen der digitalen Musikwirtschaft fühlen sich durch ihr digitales und technologisches Know-How häufig der Musikwirtschaft überlegen. Für manche ist diese „Überlegenheit“ Geschäftsmodell. Für andere, die auf die Zusammenarbeit angewiesen sind, eine „der größten Herausforderungen“.

“ Na ja, die alte Welt zu überzeugen mitzumachen. Das ist auf jeden Fall das Schwierigste. (Digitaler Service)

” Das heißt, deren Welt (Musikwirtschaft; Anm. Red.) ist immer noch weit weg. Es ist irgendwie skurril, dass man mit denen so wenig Berührungspunkte hat, vor allem auch aus der Startup-Welt. Ich hätte mir eigentlich vorstellen können, dass es da viel mehr Interesse gibt von denen. Das ist aus meiner Sicht ja der Weg, um in Zukunft mit Musik Geld zu machen.
(Musiksoftwareunternehmen)

Ressentiments, Misstrauen oder gar Desinteresse auf beiden Seiten – der Musik- und der digitalen Branche – gilt es durch vernetzte intelligente, inkludierende und nachhaltige Vermittlungsaktionen abzubauen, um die bereits entwickelten und bestehenden Wettbewerbsvorteile der Berliner Musikwirtschaft und Digitalen Musikwirtschaft weiter auszubauen.

Die Befragten verfügen, wie bereits erwähnt, über vielfältige lokale, nationale und internationale Kontakte, die für sie nicht nur in der Phase der Unternehmensgründung, sondern auch bei Fragen der Internationalisierungs- und Expansionsstrategien der „entscheidende und treibende“ Faktor sind.

” Wissen kann man sich auch aneignen, aber Leute zu haben, denen man vertrauen kann, die man anrufen kann, wenn man Fragen zu Sales-Strategien hat, zu Elektronik, zu Herstellung in China: Das ist das absolut Wichtigste für mich.
(Musiksoftwareunternehmen)

Dieser wertvolle Austausch basiert auf vertrauensvoller und unentgeltlicher Basis, was das eigene Netzwerk speziell für kleine Firmen „wahnsinnig stark“ (Musiksoftwareunternehmen) macht.

Berlin ist außerdem für die Befragten vor allem auch für das internationale Geschäft ein idealer Standort, da sowohl internationale Journalisten als auch potentielle Partner oder Investoren aus dem Ausland regelmäßig nach Berlin kommen.

” Die Leute aus allen möglichen Branchen sind dauernd in Berlin. Es gibt in Berlin ja alle möglichen Konferenzen auch in dem ganzen Internetwirtschaftsbereich, die internationale Besucher haben. Also, das ist ein richtiger Hub. Und das hilft total.
(Musiksoftwareunternehmen)

” Berlin ist insofern total super, weil wir zentral in Europa sind, wir gleichzeitig NICHT in London sitzen müssen. Berlin ist als Standort international cool und hip und einfach zu erreichen.
(Musikunternehmen)

6.1.2 VERBÄNDE, NETZWERKE UND GEMEINSAME STRATEGIEN

Berlin zeichnet sich durch eine hohe Dichte an Bundesverbänden, Berliner Branchenverbänden und Netzwerken aus. Netzwerkveranstaltungen und Weiterbildungen finden auf verschiedenen Ebenen regelmäßig statt. Die Musikunternehmen werden auf Bundesebene vom Bundesverband Musikindustrie (BVMI) und dem Verband unabhängiger Musikunternehmen (VUT) vertreten, auf Berliner Ebene gibt es die Berlin Music Commission (BMC) und die Club Commission sowie das Musicboard als Förderinstitution. Auch für Tech- und IT-Unternehmen gibt es zahlreiche Ansprechpartner; auf Bundesebene den Bitkom, der die Gruppe 'New Audio Entertainment' gegründet hat und den Bundesverband Deutsche Start-ups. Außerdem arbeitet das medianet Berlin Brandenburg als regionales Netzwerk für die Belange der Medien- und Digitalen Wirtschaft in Deutschland.

” Also, es sind Leute, die einfach ein sehr modernes Verständnis ihres Jobs haben.
(Musiksoftwareunternehmen)

” Gerade die Berliner Netzwerke unterstützen uns extrem und empfehlen uns viel weiter.
(Digitaler Service)

Im Gesamten wird die Arbeit der Berliner Netzwerke sehr geschätzt und gelobt. Die Befragten sitzen bisher oft zwischen den Stühlen, wenn sie Ansprechpartner und Verbände ausfindig machen möchten. Dies betrifft vor allem die Unternehmen, die selbst Technologien entwickeln.

” Wir sind irgendwo zwischen IT und Musik. In vieler Hinsicht sind wir eher IT. Kulturell fühlen wir uns eher der Musikbranche zugehörig.
(Musiksoft und Hardwareunternehmen)

Da unsere Interviewpartner in einem sehr zukunftsgerichteten Geschäft arbeiten, erscheint ihnen das Konstrukt Verband und Institutionen als oft „wenig innovativ“ (Musiksoftwareunternehmen). Viele sind an offeneren Formen oder „Arbeitsgruppen“ zu unterschiedlichen Themen interessiert. Außerdem scheinen für die Befragten internationale Netzwerke wichtiger zu sein, als nationale oder regionale.

” Und die [Verbände; Anm. der Red.] stehen halt nicht für Vorwärtsgerichtetes.

” Also da sind schon Netzwerke da. Aber da ist interessanterweise auch nichts wirklich Innovatives, Großes dabei, wo ich so sage, mit denen will man jetzt unbedingt eine Partnerschaft machen. Also, das sind auch alles so ein bisschen ältere... Aber wir halten uns da ein bisschen raus und orientieren uns eher an der internationalen Musikwirtschaft.
(Contentplattform)

” Also, ich glaube, da gibt es dann so Institutionen wie betahaus, die im Prinzip einfach nur einen Raum schaffen, wo sich Start-ups treffen können. Wenn man so was hat und so was fördern kann, das ist schon ziemlich gut. Da gibt es dann einmal im Monat ein Hardware-Meet-up und dann trifft man einfach die Leute wieder und tauscht sich aus. Das ist super. Also, das finde ich sehr, sehr gut.
(Musikhardwareunternehmen)

→ Handlungsempfehlung 1: Innovativere, internationalere Netzwerke aufbauen

Gemeinsame Strategien

Bei der Auswertung der Interviews überraschte vor allem, dass sich die Aktivitäten und Strategien trotz einiger Überschneidungen in den Arbeitsbiografien kaum decken. Auch deshalb erwächst aus ihrer Zusammenschau kein Bild der Dynamik oder des Gesamtzusammenhangs der Digitalisierung der Musikwirtschaft in Berlin.

Dass alle befragten Akteure an einzelnen Digitalisierungs-Teilprozessen arbeiten, die sich kaum überschneiden, deutet darauf hin, dass noch viel mehr Berliner Akteure an der Schnittstelle von Musik und digitaler Technologie neue Möglichkeiten entwickeln könnten, mit Musik zu arbeiten und das große Feld neu zu erfinden und zu gestalten.

Es lässt sich die Hypothese aufstellen, dass das gemeinsame Verständnis der Richtung der digitalen Entwicklung durch regelmäßige Kontakte vertieft werden könnte. In informellen, kreativen moderierten Treffen könnte aus dem gemeinsamen Verständnis eine nationale oder europäische Strategie entwickelt werden. Ziel wäre es, einen Kreis von ausgewählten Akteuren aus Innovatoren, Unternehmen und Forschung zu gründen.

→ Handlungsempfehlung 2: Leadership und Strategieentwicklung für digitale Wettbewerbsvorteile

6.1.3 BRANCHENPLATTFORMEN UND KONFERENZEN

In Berlin gibt es eine Vielzahl an Musikfestivals, Konferenzen und Networkingformaten. Derartige Veranstaltungen werden ähnlich auch in der Berliner Digital- und Technologiebranche organisiert.

Laut Interviewpartnern sind bisher jedoch alle Veranstaltungen in Berlin an der Aufgabe gescheitert, als übergeordnete und internationale Branchenplattform sowohl für Musik, als auch Musik und Tech wahrgenommen zu werden.

“Also, das ist schon eine Lücke, dass es keine große Konferenz gibt in Berlin. Das ist schon auffällig in Berlin: Weltmusikhub, aber es gibt keine Sonar oder keine South by Southwest in Berlin. Das ist schon immer auffällig gewesen, da gab es diese ganzen Versuche, die alle gescheitert sind.
(Musiksoftwareunternehmen)

“Und letzten Endes muss man ja irgendwo dahin kommen, dass man in einer Stadt wie Berlin, die für sich beansprucht sehr sehr jung zu sein, auch tatsächlich Dinge macht, die die Jugend anspricht und nicht irgendwie die Leute, die schon immer da waren.”
(Contentplattform)

In Berlin sind besonders in den letzten zwei Jahren eine Vielzahl von neuen Festivals, innovativen Formaten und Veranstaltungen entstanden.

Im Zuge der Analyse wurde mit allen genannten Veranstaltern gesprochen, um ein aktuelles Bild der unterschiedlichen Ausrichtungen und Ziele zu erhalten.

Diese sehen wie folgt aus:

Die **Loop** Konferenz fand im letzten Jahr zum ersten Mal statt. Die Konferenz wird von der Firma Ableton organisiert und präsentiert in Performances, Talks und Workshops innovative und kreative Ideen aus dem Musiktechnologiesektor. Im Vordergrund stehen "Music Makers", Künstler, Techbegeisterte und Kreative. Es werden neue Wege und Visionen erdacht und diskutiert, wie Musik in Zukunft entstehen könnte. Der Zugang zur Veranstaltung erfolgt auf Einladung, 500 nahmen 2015 im Radialsystem teil. Loop wird vollständig von der Firma Ableton finanziert und soll 2016 erneut in Berlin stattfinden.

Die **MostWanted:Music** ist eine Konferenz und Branchenplattform der Berlin Music Commission für die Berliner Musikwirtschaftakteure zu aktuellen Herausforderungen und Chancen der Musikwirtschaft, bei der die Digitalisierung in einigen Facetten Thema ist. Bei der zweiten Ausgabe von MostWanted:Music im November 2015 nahmen ca. 500 Besucher, vor allem aus der Musikwirtschaft, an den zwei Veranstaltungstagen teil. Finanziert wird MostWanted:Music durch Mittel des Musicboards Berlin.

Das **Music-Techfest** ist ein in London gegründetes sehr offenes Veranstaltungskonzept. Hier werden neue wissenschaftliche Analysen, experimentelle Devices und kommerzielle Apps im Music-Tech Bereich präsentiert. Panels finden nicht statt, es gibt stattdessen zahlreiche Hackgruppen, die vor Ort an der Entwicklung von Lösungen oder Kurzpräsentationen arbeiten. Für 2016 ist im Mai im Funkhaus Nalepastaße ein größerer Aufschlag des Music-Techfests in Berlin geplant. 2014 hat das Music-Techfest schon einmal in Berlin in der Factory stattgefunden; dort kamen ca. 100 Technikbegeisterte, Musikfrickler und -entwickler zum privatfinanzierten Music-Techfest.



Eric Wahlforss (Gründer & CTO, SoundCloud), Peter Kirn (Create Digital Media) und Daniel Haver (CEO, Native Instruments) bei der Tech Open Air Konferenz 2015 (c) Tech Open Air, Credits/Fotograf: Stefan Wieland

Das **Popkultur-Festival** wurde im letzten Jahr vom Musicboard als Nachfolger der Berlin Music Week ins Leben gerufen. Der Schwerpunkt von Popkultur liegt auf musikspezifischen kulturellen Inhalten. Es finden Talks und Panels zu popkulturellen Themen statt, teils auch mit Bezug auf Digitalisierung. Zudem wird für den Musiknachwuchs ein Weiterbildungsprogramm angeboten. Im Zentrum des Festivals stehen Konzerte von Berliner und internationalen Künstlern. Zur ersten Ausgabe von Popkultur im Berghain kamen insgesamt rund 10.000 Gäste, 3500 pro Tag. 2016 wird das Festival an mehreren Orten in Neukölln stattfinden. Das Popkultur-Festival wird aus öffentlichen Mitteln finanziert.

Die **re:publica** ist die älteste und größte Branchenplattform in dieser Aufzählung. Hier werden Themen der digitalen Gesellschaft behandelt. Bei der re:publica treffen sich Aktivisten, Wissenschaftler, Hacker, Unternehmer, NGOs, Journalisten, Blogger und Social-Media-Marketing-Experten. Insgesamt besuchten 2015 7000 Besucher die Veranstaltung. Im letzten Jahr startete erstmals der Musicday im Rahmen des re:publica-Programms. 2016 bei der zehnten Ausgabe der re:publica wird dieser Fokus in einer eigenen Location auf dem Gelände der Station ausgebaut. Die re:publica ist hauptsächlich privatfinanziert, den Musicday unterstützte das Musicboard und die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung.

Das **Tech Open Air (TOA)** wurde 2012 gegründet und versteht sich als interdisziplinäres Technologiefestival. Kunst und Musik sind fester Bestandteil des Festivals. Bei der TOA Unconference stehen Firmenpräsentationen und neue Innovationen im Vordergrund, das Festival gilt als Plattform für Start-ups und innovative Macher im Techbereich. 2016 findet TOA zum ersten Mal im Funkhaus Nalepastraße statt und hat dort auch Raum sich zu vergrößern. Das privat finanzierte Festival hatte im letzten Jahr über 5000 Besucher.

Trotz erster erfolgreicher Ansätze wird bisher keine der genannten Veranstaltungen sowohl von der Musikbranche, als auch Tech-Branche ausreichend angenommen. Es findet keine sinnvolle Vernetzung statt. Allen Veranstaltungen fehlt es bisher an internationaler Strahlkraft.

→ **Handlungsempfehlung 3: Besser abgestimmte und internationalere Konferenzen, Businessplattformen und Festivals mit Musik- und Digitalisierungsbezug**

6.1.4 WACHSENDER BEDARF AN FACHKRÄFTEN

Die im internationalen Vergleich immernoch niedrigen Lebenshaltungskosten machen Berlin zu einem attraktiven Wohnort für kreative und innovative Menschen aus aller Welt. Neben zahlreichen privaten Instituten sorgen renommierte Musikhochschulen und Universitäten, aber auch zahlreiche Informatikstudiengänge für die digitale Branche für steten Nachwuchs. Die Anforderungen an gute Mitarbeiter haben sich in den letzten Jahren im Zuge der Digitalisierung geändert und sind vor allem in der digitalen Musikwirtschaft spürbar.

” *Also, gute Leute, gute Ingenieure zu finden ist das Schwierigste überhaupt. Und das wird ja nicht einfacher hier in Berlin, weil auch Unternehmen wie Ableton und Native Instruments viele anziehen. Und dann gibt es auch Ebay und Zalando und die ganzen Online-Dinger, wie SoundCloud. Also, da herrscht schon Konkurrenz.
(Musikhardwareunternehmen)*

Das Rekrutieren nimmt einen immer höheren Stellenwert bei den Unternehmen ein und wird zunehmend als Standortherausforderung gesehen, vor allem im Hinblick auf die auch in Berlin massiv steigenden Lebenshaltungskosten und Mieten und die weltweite Konkurrenz um gut ausgebildete Fachkräfte. Die Vorteile gegenüber anderen Großstädten überwiegen jedoch noch.

” *[...] dieser Prozess ist immer aufwändiger, da man in direkter Konkurrenz mit der internationalen Start-up-Szene steht, bezüglich Arbeitsbedingungen und Konditionen.
(Musiksoftwareunternehmen)*

Die Unternehmen rekrutieren Mitarbeiter weltweit häufig aus den firmeneigenen Communities. Dabei helfe es *“enorm, dass wir in Berlin sind, weil da wollen einfach Leute hin.”*

Ein Problem der Musik- aber auch der digitalen Musikwirtschaft ist zudem die fehlende Genderequality und das damit verlorene Potential.

” *Mensch, das kann doch nicht sein, dass wir da im Grunde die Hälfte von Talenten, auch Markt, verschenken, ist einfach Gender. Das ist ja immer noch einfach krass ungleich verteilt hier. Ich glaube, das würde nochmal einen ganz großen Sprung geben für die Musik. Berlin wäre super als Plattform dafür.
(Musiksoft- und Hardwareunternehmen)*

→ Handlungsempfehlung 4: Fachkräftemangel entgegenwirken

6.1.5 VERÄNDERUNG DER STADT

Die Veränderung der Stadt ist unter den Befragten generell ein großes Thema. Zum einen, da der Anstieg der Mieten die bisher so attraktiven günstigen Lebenshaltungskosten für Unternehmensgründer und Mitarbeiter bedroht und so im zweiten Schritt höhere Personalkosten anfallen. Auch mittelständische Unternehmen beschäftigt dieser Strukturwandel, da Büroräume in den attraktiven kreativen Vierteln immer teurer werden.

“*Es gibt halt auch Leute, die jetzt nach Adlershof ziehen oder so, das kann ich mir irgendwie nicht vorstellen. Das können wir auch nicht machen, weil da finden wir dann keine Leute. Deswegen, das ist für uns schon ein Thema, vor allem wenn wir größer werden.*
(Musiksoftwareunternehmen)

Doch nicht nur ökonomische Faktoren spielen hier eine Rolle. Die Sorge ist groß, dass sich die Stadt unaufhaltsam wandelt und Attraktivitätsfaktoren für die innovativen und kreativen Entrepreneure schnell verloren gehen.

Die Kultur-, Kreativ- und Clubszene und das Erhalten von Freiräumen ist wie bereits oben erwähnt für den Erfolg der Musik, aber auch digitalen Musikunternehmen zentral.

“*Deshalb ist es wichtig, vor allem im Bereich Stadtspreet, Räume und kulturelle Nischen zu erhalten anstatt billiger Gewerberäume. Der Schutz der Berliner Kreativszene ist wichtiger als direkte Wirtschaftsförderung.*
(Musiksoft- und Hardwareunternehmen)

Die Sorge, dass Berlin bald tatsächlich “over” sein könnte, treibt die befragten Akteure aller Bereiche um.

→ **Handlungsempfehlung 5: Lenkung der kreativen digitalen Stadt, Freiräume erhalten.**

6.1.6 MANGELNDES DIGITALVERSTÄNDNIS

Unsere Interviews legen nahe, dass es trotz des Verständnisses und des Willens zur Veränderung Musikwirtschaftsakteuren teils schwer fällt, die digitalen Trends zu verstehen und richtig zu deuten.

In Berlin kann es noch viele weitere digitale Wertschöpfungschancen geben, die vor allem realisiert werden können, wenn sich alle Akteure gemeinsam bemühen, die dafür erforderlichen Bedingungen und Voraussetzungen zu schaffen.

Wir sind der Überzeugung, dass alle Berliner Akteure digitale Chancen aus ihrer Wertschöpfungsperspektive besser identifizieren und entwickeln können, wenn sie Digitalisierung verstehen, wie die von uns Befragten: als Meta-Strukturtransformationsprozess der Musikwirtschaft.

“*Gerade als global agierendes Label ist diese technologische Neuerung TOTAL WICHTIG und da denke ich manchmal, was uns da fehlt, ist tatsächlich, dass man den Wald vor lauter Bäumen nicht sieht.*
(Musikunternehmen)

“*(...) es wäre auch sinnvoll ab und zu mal mit Leuten zu reden, die sich tatsächlich auskennen oder die bestimmte Erfahrungen gesammelt haben. (...) Dass man manchmal einen Schritt zurück geht und sich fragt, was bedeutet das jetzt eigentlich für uns?*
(Musikunternehmen)

→ **Handlungsempfehlung 6: Training: Digitalisierung verstehen, üben, kritisieren, leben und mitgestalten lernen**

Die folgenden Handlungsempfehlungen wurden auf Basis der geführten Interviews und dem Stand der Forschung zur Digitalisierung insbesondere in der Musik- und digitalen Musikwirtschaft entwickelt. Allen Berliner Akteuren im Bereich Musik- und digitaler Musikwirtschaft soll geholfen werden, Herausforderungen und Chancen im Kontext der Digitalisierung so gut wie möglich verstehen zu können und infolgedessen als Chance ergreifen, mitzugestalten und sich vernetzt an der weiteren Verbesserung ebendieser Chancen zu beteiligen. So soll die dynamische Weiterentwicklung (beyond!), das Pioniertum (before!) und die Innovationen (bright!) vorangetrieben werden.

Wir haben die folgenden sechs Empfehlungen formuliert und zwar sowohl vor dem Hintergrund der digital entwickelten Berliner Musikwirtschaft, in der sich kulturelle und ökonomische Interessen der Akteure angleichen, man jedoch eher miteinander als untereinander vernetzt ist, als auch vor dem Hintergrund, dass die digitale Vernetzung international ausbaufähig ist, dass die Freiräume für digitale Entwicklungen weniger werden und dass es auch in Berlin noch Akteure gibt, die Digitalisierung nicht als Chance erkennen.

1 . Innovativere, internationalere Netzwerke aufbauen

Die Netzwerke und Verbände in Berlin und deutschlandweit decken ein großes Feld der befragten Unternehmen ab, aber auch hier zeigt sich die Trennung in Musikunternehmensnetzwerke und digitaler Unternehmen. Kein Verband schafft es, beide Gruppen unter einen "Hut" zu bringen. Zu gegenteilig scheinen hier die Ansätze, Interessen und Ausrichtungen zu sein.

Obwohl die Arbeit vieler Netzwerke und Verbände gelobt wird, ist den digitalen Innovatoren das Angebot der Netzwerke und Verbände in Berlin bisher zu wenig innovativ. Es gibt aber das große Bedürfnis des Erfahrungsaustausches auf fortgeschrittener internationaler Ebene. Ob dies zum Beispiel in Form eines neues Netzwerks, einer Fachgruppe innerhalb eines Verbands oder einer offenen Plattform sein soll, kann hier nicht abschließend geklärt werden. Dazu sollte ein runder Tisch mit den Akteuren der Musik- und digitalen Musikwirtschaft einberufen werden, um diesen Bedarf näher zu klären und eine Struktur aufzubauen. Hierzu werden bereits erste Gespräche mit den Verbänden und Institutionen Berlins geführt.

2. Leadership und Strategieentwicklung für digitale Wettbewerbsvorteile

In den Interviews zeigt sich, dass in Berlin die Akteure an der Schnittstelle von Musik und digitaler Technologie noch viel mehr neue Möglichkeiten und Strategien gemeinsam entwickeln könnten.

Für die digitalen Musikinnovatoren sollte es exklusive Meetings geben, um für sie und mit ihnen die Zukunft der Digitalisierung zu erkunden. Für sie braucht es ein exklusives moderiertes Angebot mit Forschungsinput, damit sie die Zukunft der Digitalisierung musikbezogener Wertschöpfung gemeinsam erkunden und besser mitgestalten können. Die Moderation dieses Leadershipformats könnte die Technologiestiftung Berlin mit externen Partnern übernehmen.

3. Besser abgestimmte und internationalere Veranstaltungen, Plattformen und Festivals mit Musik- und Digitalisierungsbezug

In Berlin gibt es für viele Aspekte von Digitalisierung und Musik, Treffen, Festivals, Konferenzen und Veranstaltungen. Bisher fehlt es allerdings an Leuchtturmveranstaltungen mit internationaler Relevanz, die sowohl die Musik- als auch Tech-Szene ansprechen. Die Veranstaltungen sind bisher wenig aufeinander abgestimmt und Kooperationen miteinander finden bisher nicht statt.

Die teils sehr unterschiedlichen Voraussetzungen in der Finanzierung, privatwirtschaftlich oder öffentlich, aber auch in der Ausrichtung komplizieren ein externes Moderieren oder Koordinieren.

Die Musik- und Start-up-Hauptstadt Berlin sowie die Branche braucht eine ökonomisch ausgerichtete Branchenplattform mit internationaler Relevanz, in der sich Musik- und Digitalisierungsakteure wiederfinden und internationale Kontakte knüpfen können.

Im Hinblick auf die Neuausrichtung oder Einbindung von neuen Fokusthemen sollte ein koordiniertes, moderiertes Branchenhearing mit allen Veranstaltern und der Branche stattfinden, um die Bedürfnisse der Branche besser auf die jeweiligen Veranstaltungen abzustimmen.

4. Fachkräftemangel entgegenwirken

In Berlin gibt es zahlreiche öffentliche und private Universitäten und Institute. Trotzdem herrscht, vor allem bei den digitalen Musikunternehmen, ein Entwicklermangel.

Dieser Entwicklermangel ist kein berlinspezifisches Problem, dies ist ein weltweites Rennen um die besten Kräfte. Umso wichtiger ist es, dass der Standort Berlin, die vor allem auch internationalen Fachkräfte weiterhin durch günstige Lebenshaltungskosten und eine attraktive Clubkultur anlockt und weiterhin an sich bindet. Siehe Handlungsempfehlung 5.

Trotzdem sollten die Aus- und Weiterbildungsinstitute im Sektor der digitalen Musikwirtschaft und Informatik mit den Verantwortlichen der digitalen Musikunternehmen zusammengebracht werden, um das Angebot stärker auf den Bedarf abzustimmen.

Die bestehenden Programme zur Förderung von Frauen in technologisch orientierten Berufen sollten darauf überprüft werden, ob sie für die Musikbranche geöffnet werden können.

5. Lenkung der kreativen digitalen Stadt, Freiräume erhalten:

Berliner Digitalisierungsakteure haben bisher stark von offenen Freiräumen für Kunst, Experimente und Neues profitiert. Ihre Bedeutung für Kreativität und Innovationen werden für den Digitalisierungsstandort Berlin bislang zu wenig anerkannt. Diese Freiräume sollten geschützt und insbesondere im Umfeld von Innovationen in der Berliner Clubszene ausgebaut werden. Außerdem muss das Verständnis der Stadt- und Landespolitik sensibilisiert werden: Freiräume sind nicht nur für die Kreativwirtschaft und die Attraktivität der Stadt gegenüber Touristen ausschlaggebend. Auch die florierende Start-up-Szene konnte sich in Berlin erst bilden, weil es günstige Räume für Experimente gab. Diese Freiräume werden immer stärker bedroht.

Es muss neben den Gesprächen mit dem Senat und der Stadtverwaltung auch einen breiteren Dialog mit der Immobilienwirtschaft und Investoren stattfinden und gefördert werden. Immobilienentwicklern muss auch von städtischer Seite vermittelt werden, dass der Erhalt der kreativen Szene Berlins und der Freiräume für die nachhaltig erfolgreiche Entwicklung der Stadt notwendig ist. In London werden dazu derzeit einige Modelle getestet.

Gentrifizierung, steigende Lebenshaltungskosten und steigende Mieten belasten die Unternehmen und Akteure aller Branchen. Dies ist natürlich kein berlinspezifisches Problem. Alle wachsenden Städte haben damit zu kämpfen. Es gibt zahlreiche internationale Netzwerke, die sich kreativbranchenübergreifend oder auch fokussiert auf "Music Cities" mit der Veränderung der Stadt und Lösungsmodellen beschäftigen. Hier sollte Berlin in den internationalen Dialog einsteigen, um Lösungsmodelle auszutauschen und von best practices aus anderen Städten zu lernen.

Die Berliner Clubcommission, die sich schon seit langem mit diesem Thema beschäftigt, sollte diese Gespräche leiten. Eine Einbindung von weiteren kreativen Akteuren dieser Stadt ist dabei durchaus gewünscht.

6. Training: Digitalisierung verstehen, üben, kritisieren, leben und mitgestalten lernen

Unsere Interviews legen nahe, dass es auch in der Berliner Musikwirtschaft noch Akteure gibt, die nicht der Überzeugung sind, dass sich „alles verändert“. Akteure, die in Berlin noch keine strategischen Mitgestalter der Digitalisierung der Musik sind, sollen gezielt angesprochen und dabei unterstützt werden. Wissens- und Basiskompetenzen sollten für die digitale Produktion und Verteilung wie auch die Orientierung und Organisation von Trends in der Wahrnehmung von Musik und ihrer Nutzung erworben werden. Wollen sie Digitalisierung allein oder mit anderen gestalten, werden diese Kompetenzen vorausgesetzt. Hier ist für uns die BMC in der Pflicht. Sie sollte als institutionalisierter korporativer Netzwerk-Organisator eine praktisch orientierte und wissenschaftlich fundierte Entwicklung sowie die Organisation von Digitalisierungs-Trainingswerkstätten mit finanzieller Unterstützung des Senats für Wirtschaft, Technologie und Forschung leiten.

Befragungs-Analysen-Steckbrief – zum methodischen Vorgehen bei der Befragung in der 4b-Analyse zu Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung der Berliner Musikwirtschaft

Die Befragung von Akteur_innen, die in Berlin aus unterschiedlichsten Perspektiven und in unterschiedlichsten Kontexten mit der Digitalisierung ihrer musikbezogenen Wertschöpfung befasst waren, ist ein integraler Bestandteil dieser Analyse. Dieser „Befragungs-Steckbrief“ informiert über unser methodisches Vorgehen: über die **Sampling-Strategie (1)**, die **Sample-Struktur (2)**, die **Erhebungsinstrumente und den Erhebungszeitraum (3)**, die **drei Schritte der Datenanalyse (4)** und die **methodologische Qualitätssicherung (5)**.

(1) Die Sampling-Strategie ist als dreistufiger, iterativer Auswahlprozess konzipiert. Sie ist damit außergewöhnlich aufwändig, gewährleistet aber gerade dadurch die Güte sowie die empirische Belastbarkeit der Aussagen und Handlungsempfehlungen. In der **ersten Stufe des Auswahlprozesses** wurde die Expertise der Fachverbände und der Netzwerke der Berliner Musikwirtschaft und der Technologiestiftung Berlin eingeholt. Es wurden Telefoninterviews geführt mit Verantwortlichen der/des

- Clubcommission
- Berlin Music Commission
- Bundesverband Musikindustrie
- medianet berlinbrandenburg
- Musicboard Berlin
- Technologiestiftung Berlin
- Verband unabhängiger Musikunternehmen

Basierend auf den Antworten auf die Frage, welche zehn Unternehmen an der Schnittstelle zwischen Musik und Technologie aus Perspektive der Befragten besonders relevant für die Berliner Musikwirtschaft seien, ergab sich eine Liste mit insgesamt 47 Unternehmen.

In der **zweiten Stufe des Auswahlprozesses** wurden erneut Telefoninterviews geführt. Nun mit Vertretern der in Stufe 1 am häufigsten genannten Unternehmen. Sie wurden nach den aus ihrer Sicht zehn wichtigsten Berliner Musikwirtschaftsunternehmen an der Schnittstelle von Musik und Technologie in Bezug auf Digitalisierung gefragt. Nach dieser zweiten Erhebungsrunde standen 59 Unternehmen zur Diskussion.

In der **dritten Stufe des Auswahlprozesses** wurden diese 59 Unternehmen Kriterien geleitet mit Blick auf ihre jeweiligen Digitalisierungsaktivitäten diskutiert. Die Grundgesamtheit wurde nun mit dem Ziel einer größtmöglichen Varianz in Bezug auf die Teilsektoren der Musikwirtschaft reduziert und in eine Interview-Reihenfolge gebracht, die es während der Befragung zuließ, ggf. neue Unternehmen in das Sample aufzunehmen, auf die wir im Projektverlauf noch aufmerksam gemacht werden – was bei zwei Unternehmen aus dem Sample der Fall war.

Dieses aufwändige Verfahren bezieht über die übliche, aus der Forschungsfrage abgeleitete Kriterienauswahl qualitativer Forschung hinaus zusätzlich das Expertenwissen der Verbände und maßgeblicher Unternehmen vor Ort systematisch mit ein.

(2) Samplestruktur: Es wurden 20 Experten_Innen aus 20 Unternehmen befragt. Die Zusammenstellung ist historisch und systematisch mit Blick auf die Berliner Musikwirtschaft begründet. Die meisten Befragten bekleiden die Position des Geschäftsführers und sind häufig gleichzeitig Gründer oder Teil des Gründerteams der Unternehmen. Mehr als die Hälfte der Befragten findet sich in der Altersgruppe der 36- bis 40-jährigen und liegt damit deutlich unter dem Altersdurchschnitt allgemeiner Bevölkerungsumfragen.

Im Projekt war es nicht möglich, genderspezifische Sichtweisen ausführlicher zu erheben. Dies lag weniger am Engagement des Projektteams als vielmehr an der Gender-Struktur im Handlungsfeld

„Musikwirtschaft“, die durch die Fokussierung auf die Aspekte „Technologie“ und „Digitalisierung“ möglicherweise weiter verschärft wurde. Immerhin sind in unserem Sample drei der Befragten weiblich.

Überblick über die Samplestruktur

Nr.	Name der Unternehmen	Art der Unternehmen	Befragte/r	Position	Geschl.
1	Ableton AG	Software- und Hardwarehersteller	Gerhard Behles	CEO	M
2	Ask Helmut	Online Stadtmagazin	Conny Lohmann	CEO	W
3	Aupeo	Contentplattform	Timo Richard	Head Musikteam	M
4	Basslet/Lofelt	Hardwarehersteller	Daniel Büttner	CEO	M
5	Bitwig	Softwarehersteller	Placidus Schelbert	CEO	M
6	Boiler Room	Online TV/ Contentplattform	Michail Stangl	Director Germany	M
7	City Slang	Label	Severin Most	General Manager	M
8	Details	Digitaler Service	Stephan Rombach	CEO	M
9	Emika/Emika Records	Musikerin und Musikunternehmen	Ema Jolly	Artist/Inhaberin	W
10	Gigmit/Get a gig	Digitaler Service/ Event- und Booking	Marcus Rüssel	CEO	M
11	Idagio	Streamingdienst	Till Janczukowicz	CEO	M
12	Modeselektor/ Monkeytown Records	Künstler und Label	Gernot Bronsert	Artist und Inhaber	M
13	Native Instruments	Software- und Hardwarehersteller	Tobias Thon	Pressesprecher	M
14	Skoove	Softwarehersteller	Florian Plenge	CEO	M
15	Spinnup – Universal Music	Online-Plattform	Karl Nowak	Country Manager	M
16	Spotify Deutschland	Streamingdienst	Stefan Zilch	CEO	M
17	RecordJet	Digitaler Musikvertrieb	Jorin Zschiesche	CEO	M
18	Universal Music	Musikunternehmen	Cornelius Ballin	General Manager Marketing & Digital	M
19	Vevo Germany	Online-Werbepattform	Tina Funk	General Manager	W
20	Young Targets + Club Commission	Netzwerkorganisation	Lutz Leichsenring	Pressesprecher/CEO	M

(3) Erhebungsinstrumente und -zeitraum: Die Erhebung erfolgte nach intensiver Schulung mittels eines thematisch fokussierten Leitfadenterviews im Zeitraum vom 16.10.2015 bis 27.11.2015 als Face-to-Face-Interview meist in Büroräumen der Befragten. Die Interviews dauerten im Durchschnitt 54 Minuten. Zur Dokumentation der Interviewsituation wurde unmittelbar nach jedem Interview ein sog. Postskript angefertigt und in den Analyseprozess systematisch miteinbezogen. Transkribiert wurden die Gespräche von geschulten Kräften auf der Basis eines erprobten Transkriptionssystems (Dresing/Pehl 2013) mit der Transkriptionssoftware f4. Analysiert wurden insgesamt fast 500 Seiten Interview-Transkripte.

(4) Textanalyse durch Strukturieren (I), Zusammenfassen (II) und Interpretieren (III)

Das von uns angewandte dreistufige Analyseverfahren kombiniert verschiedene etablierte qualitative Verfahren:

(I) Der erste Analyseschritt des thematischen Kodierens bündelt die Interviewtexte auf einer semantischen Ebene mit einem Kodier-Leitfaden in Anlehnung an das etablierte Verfahren der quantitativen Inhaltsanalyse (vgl. Früh 1998) in einer Variante, in der zusätzlich induktive Kategorienbildung ein eigenes Ziel ist.

(II) Die Analysetechnik der Zusammenfassung, wie sie die qualitative Inhaltsanalyse nach P. Mayring (1995) entwickelt, wurde eingesetzt, um die gebündelten Textpassagen je Einzelfall regelgeleitet zusammenzufassen.

(III) Die Querschnittsanalyse setzt Dimensionen aller Fälle mit Heuristiken der Typisierung (Entwicklung subjektübergreifender Muster), der Differenzbeobachtung (Vergleichen) und der kausalen Schlussziehung systematisch miteinander in Beziehung und konfrontiert sie mit Erkenntnissen zum Stand der Forschung zum insbesondere digitalen Strukturwandel der Musikwirtschaft, in deren Rahmen die qualitativ gewonnenen Erkenntnisse wiederum nun historisch eingeordnet und interpretiert werden.

(5) Qualitätssichernde Maßnahmen: Validierung (I) und Reliabilität (II)

(I) Validierung der Befragungs-Ergebnisse: In der Analyse wurden die Befragungs-Ergebnisse ökologisch

(Ia), diskursiv (Ib) und am Text (Ic) validiert.

(Ia) Die Qualität der Befragung wurde durch eine alltagsnah organisierte Gesprächssituation im Arbeitskontext in einem diskursiv-argumentativen Fachgespräch im gewohnten Setting – in der Regel der Arbeitsort der Befragten – gewährleistet. Der modularisierte Leitfaden ermöglichte es, das Interview am tatsächlichen Verlauf des Gesprächs zu orientieren; die offene Fragestellung erlaubte es, den Interviewten selbst über den Kontext, die Wortwahl sowie die Ausführlichkeit der Antwort zu entscheiden.

(Ib) Entwickelt wurde die Ergebnisqualität weiter durch die Triangulation unterschiedlicher Interpretationsperspektiven im Projektteam, das alle Ergebnisse kritisch diskutiert hat.

(Ic) Zuletzt wurden die Ergebnisse und insbesondere die Auswahl der Zitate noch einmal im Kontext der Interviewtranskripte diskutiert.

(II) Reliabilität des Verfahrens: Wir haben die Verlässlichkeit unserer Daten und unserer Vorgehensweise auch durch die Erhöhung der Vergleichbarkeit der Perspektiven angestrebt: hier durch die Konventionalisierung der Transkriptionsregeln bzw. die Systematisierung der Einzelfallanalysen. Auch die jeweils eigens konzipierten und durchgeführten Schulungen zur Erhebung, Dokumentation und Auswertung sowie die Durchführung des Probeinterviews und der Probekodierungen reihen sich in diesen Maßnahmenkatalog.

Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.) (2002): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske+ Budrich

Dresing, T./Pehl, T. (2013): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. Marburg: Eigenverlag

Flick, U. (2014): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Rowohlt: Reinbek b. H.

Früh, W. (1998): Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. Konstanz: Universitätsverlag, 4. Auflage.

Gläser, J. & Laudel, G. (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS-Verlag

Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Mayring, P. (1995): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Deutscher Analysenverlag, 5. Auflage.

Meuser, M./Nagel, U. (2001): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A. et al (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske + Budrich, S. 71-93.

Möhring, Wiebke/Schlütz, Daniela (2003): Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: VS Verlag

Steinke, I. (2008): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.). Qualitative Forschung : ein Handbuch. (S. 319-331) Hamburg: Rowohlt.

Strübing, J. (2013): Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung für Analyserende. München: Oldenbourg

http://www.berlin.de/projektzukunft/uploads/tx_news/Musik_in_Berlin_2014.pdf

Gesamtprojektleitung:

Sound Diplomacy (Katja Hermes, Lucas Knoflach) ist die weltweit führende Beratungsagentur für Music Cities und die Entwicklung von neuen Märkten. Für Städte, Regionen, Stadtentwickler, Institutionen und große Organisationen erstellt Sound Diplomacy innovative Strategien, Studien und Projekte, um Musik und Musikwirtschaft in Städten und neuen Märkten zu etablieren. Sound Diplomacy arbeitet in 20 Ländern sowohl im öffentlichen und privaten Sektor, für Regierungen (lokal, regional und national), Musik- und Technologiekonferenzen, Wirtschaftsförderern, Kulturinstitute, Universitäten, Exportbüros, Festivals, Marken und Musiklabels.

Wissenschaftliche Gesamtprojektleitung:

Prof. Dr. phil. habil. Carsten Winter, ist Univ.-Prof. für Medien- und Musikmanagement an der Hochschule für Musik, Theater und Medien am Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung (IJK). Er forscht und lehrt vor allem zu Musikstrategien von Städten, zur Strukturtransformation der Musik- und Medienwirtschaft und innovativen Wertaktivitäten neuer Entrepreneur, Artepreneure, Culturepreneure und neuer Netzwerke und betreut in diesem Forschungskontext derzeit fünf Promotionen.

Er ist als 1. Vorsitzender der Gesellschaft für Musikwirtschafts- und Musikkulturforschung e.V. (GMM e.V.), einer der drei Herausgeber des International Journal of Music Business Research (IJMBR), wissenschaftlicher Leiter des Summerinstituts der GMM und mit Peter Tschmuck verantwortlich für den International Young Scholars Research Day der Internationalen Musikwirtschaftstage in Wien. Publiziert hat er über 20 wiss. Bücher und 80 wiss. Artikel.

Wiss. Leitung der Befragung ausgewählter Berliner Digitalisierungsakteure:

Judith Bug, M.A., arbeitet in Forschungsprojekten zur Kultur-, Musik- und Medienwirtschaft und ist u.a. Lehrbeauftragte, insbesondere für qualitative Methodenlehre am Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung (IJK) der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover.

ÜBER DIE LANDESINITIATIVE PROJEKT ZUKUNFT

Projekt Zukunft – angesiedelt bei der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung – ist die Berliner Landesinitiative zur Förderung des Wachstumsfeldes IKT, Medien, Kreativwirtschaft. Projekt Zukunft erarbeitet Strategien für den Standort, baut Plattformen auf, initiiert Netzwerke, organisiert den Austausch mit den Unternehmen, entwickelt neue Förderinstrumente, erstellt Studien und realisiert innovative Projekte für Wirtschaft und Gesellschaft. Große wirtschaftsbezogene Events wie die Berlin Fashion Week, die Berlin Music Week und die Berlin Art Week bieten Unternehmen und Kreative Plattformen für die internationale Präsentation. Als Bindeglied zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik wirkt Projekt Zukunft bereits seit 1997 an der Verbesserung der Rahmenbedingungen für in Berlin ansässige Unternehmen und unterstützt damit deren Wachstum und Innovationskraft. Leitbild ist die kreative, innovative und wirtschaftlich erfolgreiche Metropole Berlin mit internationaler Ausstrahlung und Wirkkraft.

Weitere Informationen unter: www.projektzukunft.berlin.de

HERAUSGEBER

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung
Landesinitiative Projekt Zukunft Martin-Luther-Straße 105,
10825 Berlin



Projekt Zukunft wird durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) kofinanziert.

KONTAKT

Nadja Clarus
Referentin Musikwirtschaft
T: +49 30 9013 8477 F: 7478
nadja.clarus@senwtf.berlin.de

AUTOREN

Katja Hermes, Lucas Knoflach und Prof. Dr. Carsten Winter unter
Mitarbeit von Judith Bug und Anne-Sophie Balzer. Sound Diplomacy



LEKTORAT

Anne-Sophie Balzer (Sound Diplomacy)
Jelar Kuwan/Uhura (Schlusslektorat)
Erscheinungsdatum Juni 2016

GESTALTUNG

UHURA Creative Media GmbH
Stralauer Allee 2a
www.uhura.de