



Alexander Endreß | Hubert Wandjo [Hrsg.]

# Musikwirtschaft im Zeitalter der Digitalisierung

Handbuch für Wissenschaft und Praxis



**Nomos**  
Handbuch

**POPAKADEMIE**  
BADEN - WÜRTTEMBERG

Alexander Endreß | Hubert Wandjo [Hrsg.]

# Musikwirtschaft im Zeitalter der Digitalisierung

Handbuch für Wissenschaft und Praxis



**Nomos**  
Handbuch

**POPAKADEMIE**  
BADEN - WÜRTTEMBERG



© Titelbild: Tomasz Zajda – stock.adobe.com

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-3367-5 (Print)

ISBN 978-3-8452-7693-9 (ePDF)



Onlineversion  
Nomos eLibrary

1. Auflage 2021

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

# Geleitwort zur ersten Auflage

Von Michael „Smudo“ Schmidt (*Die Fantastischen Vier*)

Liebe Leserinnen und Leser,

vor Ihnen liegt ein Buch mit wesentlichen und wichtigen Aspekten sowie Details zur modernen Vermarktung von Musik. Und natürlich gehören die beiden Begriffe „Vermarktung“ und „Musik“ zusammen, auch wenn die gemeinsame Verwendung sperrig klingt, ähnlich wie „alkoholfreies Bier“ oder „koffeinfreier Kaffee“. Romantik „Musik“ trifft auf Taktik „Vermarktung“. Verrückt genug, dass das Produkt nicht ein Getränk ist, sondern eben der Künstler selbst, der sich und sein Werk richtig dargestellt sehen möchte. Ein gutes Team braucht nicht nur musikalisches Fachpersonal, sondern auch Vermarktungskünstler\*innen. „Kunst“ kommt von „Können“ und „Haben“ von „behalten“.

Für mich ist die Popakademie Baden-Württemberg schon immer ein Kompetenzzentrum der Zusammenführung dieser beiden Welten. An erster Stelle steht dabei nicht die Frage, wie man so schnell wie möglich viel Geld mit Musik verdienen kann. Vielmehr brennen die jungen angehenden Musikbusinessprofis genauso sehr für Musik, Kreativität und Emotionen, mit denen sie verbunden ist, wie die Künstler\*innen selbst. Die Vermarktung von Musik ist auch ein Kreativprozess, der heute neben Marketingskills zudem großes Wissen über Kommunikationsformen im Web sowie Daten und deren Auswertung voraussetzt. Die letzten 20 Jahre haben im operativen Musikbusiness vieles sehr viel komplizierter, aber auch reichhaltiger gemacht. Musikvermarktung ist sehr kleinteilig geworden und ist genauso eigenverantwortlich zu betrachten wie die Kunst selbst. Dazu bedarf es einer großen Anzahl an Professionals, die auch in unserem Sinne arbeiten und uns dabei unterstützen unsere künstlerischen Ideen in profitabler Weise einem Publikum zugänglich zu machen. Daher möchte ich vor allem auch den Autor\*innen dafür danken, dass sie ihr Wissen auf diese Weise teilen.

Ich wünsche Ihnen und Euch viele Erkenntnisse bei der Lektüre dieses Buches!



# Vorwort zum Inhalt, zum Aufbau und zur fachlichen Verortung des Sammelbandes

## 1. Zum Hintergrund der Herausgeber

Die gemeinsame berufliche Reise der beiden Herausgeber dieses Buches begann im Jahr 2007. Zu einer Zeit also, in der die Kritik an der Musikindustrie groß und die Katerstimmung, insbesondere in der *Recording Industry*, allgegenwärtig war. Zu erkennen war dies beispielsweise an den immer schwächer besuchten Branchenveranstaltungen wie z.B. der damals noch in Berlin stattfindenden Popkomm, die bald darauf eingestellt wurde, oder auch der MIDEM in Cannes. An der damals noch recht neuen Bildungseinrichtung Popakademie Baden-Württemberg in Mannheim hatte man kurz zuvor die ersten Absolvent\*innen in die Branche verabschiedet. Genauer gesagt waren die ersten Jahrgänge zumeist von bereits äußerst branchenerfahrenen jungen Studierenden besetzt, die sich weigerten, die Musikwirtschaft als eine solche zu akzeptieren, die es – so der damals nicht selten anzufindende Tenor in Wissenschaft und großen Teilen der Praxis – vielleicht in wenigen Jahren nicht mehr, oder zumindest nie mehr in dieser Größe geben wird. Im Dialog, zum einen mit Studierenden, zum anderen mit Branchenangehörigen, wurde der Bachelor-Studiengang Musikbusiness, der von den Herausgebern seit 2007 bis dato verantwortet wird, immer wieder neu justiert, neue Fächer entwickelt, neue Kompetenzen identifiziert und in didaktische Konzepte übersetzt. Insbesondere mit der Implementierung des Studienschwerpunktes „Digital Innovation Management“ und der Entwicklung eines neuen Konferenzformates, dem „Future Music Camp“, wollte die Einrichtung ein Zeichen setzen, dass Handlungskompetenzen rund um die Digitalisierung ein Muss für alle zukünftigen Branchenangehörigen sein werden, wenn die Digitaltransformation gelingen soll. Was sich aus heutiger Sicht selbstverständlich anhört, nämlich dass die Digitaltechnik und die damit einhergehende Produktions-, Distributions- und Rezeptionslogik große Teile des operativen Musikmanagements determinieren, war im Jahr 2007 noch längst nicht in Gänze akzeptiert und Konsens unter den Branchenangehörigen.

Die Digitalisierung bestimmt seit den 1990er Jahren die Transformation und das *Change Management* der Musikwirtschaft, und zwar in ihrer vollen Breite, vom strategischen hin zum operativen Management. Dabei sind die grundlegenden Ideen und die damit verbundene Handlungspraxis, mit Musik Geschäfte zu machen, aber nicht abgelöst. Denn der Aufbau und die Etablierung von Künstlerinnen und Künstlern, die Lizenzierung, Aufführung und Vermarktung von Musik folgen im Kern nahezu der gleichen Logik wie vor der heute oftmals als *Zeitalter der Digitalisierung* bezeichneten Epoche. Allerdings haben sich die Methoden, Kanäle und Instrumente gewandelt, sodass man eher von einer Anreicherung an Komplexität, stärkerer Arbeitsteilung und von einer Erweiterung des Kompetenzfeldes der Professionellen sprechen muss. Die Tätigkeit in einer hierauf spezialisierten Bildungsinstitution bringt es daher mit sich, Strukturen und Prozesse stetig zu hinterfragen und Strömungen wahrzunehmen und kritisch zu betrachten. Es geht dabei um die Gestaltung von Qualifikationsprofilen und um den Anspruch, zusammen mit der Branche gut ausgebildete Nachwuchskräfte zu etablieren. Mit diesem Buch gehen wir – ähnlich wie mit unserer Schriftenreihe „Musik und Wirtschaft“, die ebenfalls im Nomos Verlag erscheint – einen Schritt weiter und wollen unser Wissen und unsere Erfahrungen gemeinsam mit unseren Autor\*innen über die grundständige Ausbildung hinaus teilen. Insofern richtet sich das Buch nicht nur an Studierende, sondern auch an Profis

der Musik- und Kreativbranche sowie an Medienmanager\*innen und Musiker\*innen, die lernen möchten, wie sie sich in der Musikwirtschaft zurechtfinden können.

Nachfolgend wird die grundsätzliche Struktur des Buches kurz erläutert und die einzelnen Abschnitte charakterisiert.

## 2. Zur Idee und zum Aufbau des vorliegenden Buches

Die Schwierigkeit, über die Musikwirtschaft bzw. ihren Status Quo zu schreiben, besteht in ihrer Dynamik und im stetigen Wandel, dem sie unterliegt. Oder in anderen Worten: Die Praxis überholt sich häufig, und was heute gilt, hat vielleicht in wenigen Jahren bereits keine, eine andere oder gar noch mehr Relevanz. Man denke dabei nur an die verschiedenen Online-Plattformen und sozialen Medien. Die Gründe dafür sind insbesondere in der Schnellebigkeit der Prozesse sowie im noch nicht vollständig durchdachten *Change Management* innerhalb der klassischen Segmente der Musikindustrie (Labelwirtschaft, Vertrieb, Verlagswesen) zu sehen. Es kamen aber mit den Jahren auch zunehmend neue Player hinzu, die mittlerweile eine zentrale Rolle im wirtschaftlichen Verwertungsprozess spielen. Insofern konnten jüngst die Bereitstellung und die Aufarbeitung empirischer Daten, insbesondere zum operativen Musikmanagement, aufgrund des schieren Tempos des Transformationsprozesses seitens der Wissenschaft relativ wenig geleistet werden. Daher stößt man bei der Recherche zur Branche immer wieder auf „rückwärtsgewandte“ Literatur, die eher die Vergangenheit erklärt (und zumeist kritisiert), oder es wird wenig empirisch fundiert über die Zukunft „orakelt“.

Die Idee dieses Buches besteht darin, Wissenschaft und Praxis miteinander zu verbinden und eine Synergie zu schaffen, die von wissenschaftlichen Idealtypologien abweicht. Es geht uns einerseits darum, in den unseres Erachtens wichtigen Bereichen wissenschaftliche Impulse zu setzen, auf der anderen Seite empirische Erfahrungsberichte durch die Darstellung der Handlungspraxis zu kumulieren. Insofern darf an dieses Buch nicht derselbe Anspruch erhoben werden wie an eine Grundlagenforschung. Wir wollen Ideen entwickeln, Wissen vermitteln und Denkanstöße geben. Das Buch endet hoffentlich auch nicht mit dieser ersten Auflage, sondern soll in weiteren Auflagen stetig aktualisiert und erweitert werden. Aber hierzu im Ausblick am Ende des Buches mehr.

Der Kern des Buches ist zweigeteilt. So werden in Abschnitt 1 ausgewählte Aspekte zur Beleuchtung der Makro- und in Abschnitt 2 der Mikrostruktur präsentiert. Der thematische Fokus liegt dabei, wie der Titel des Buches verrät, auf der digitalen Transformation der Branche, aber nicht nur, wie gleich präziser verdeutlicht werden soll.

Was ist unter der Makrostruktur der Musikwirtschaft zu verstehen? Hierbei soll es zunächst um die Betrachtung des direkten Branchenumfeldes und die verschiedenen Einflussfaktoren gehen. Daher ist es uns wichtig die Musikwirtschaft in ihrem Wandel zu charakterisieren, ihre derzeitige Struktur über Branchendaten zu erläutern und darüber aufzuklären, was der Kern des Geschäftsmodells um die Musik im Wesentlichen ist und zu welchen Erlösmodellen dies geführt hat bzw. in Zukunft führen kann (s. Abschnitt 1.1). Die zentrale Erkenntnis besteht darin, dass die Musikwirtschaft als Teil der *Creative Industries* betrachtet werden muss. Eingebettet in diese ergeben sich neue Potenziale, und sie erhält auch volkswirtschaftlich betrachtet mehr Signifikanz. Die Makrostruktur wird auch durch die Bereiche Aus- und Weiterbildung, durch Förderinstitutionen (also im weiteren Sinne durch die Kulturwirtschaftspolitik), sowie

durch die Verbände, die an den Schnittstellen zur Politik als Interessensvertretungen agieren, definiert. Deshalb widmet sich Abschnitt 1.2 diesen Feldern und erläutert sie.

Die Musikwirtschaft ist eine Urheberrechtsindustrie. Die Auslegung, Interpretation und Novellierung des Urheberrechts ist daher von zentraler Bedeutung für die Makrostruktur. Das Urheberrecht definiert die Rahmenbedingungen und Normen des Handelns, die Bedingungen der Möglichkeiten im Umgang mit Musik also, und wirkt sich daher unmittelbar auch auf die Erlösstrukturen und in letzter Konsequenz auf die Gestaltungen von vertraglichen Grundlagen zwischen den Akteuren aus (siehe Abschnitt 1.3).

In Abschnitt 1.4. wird die dynamische Beziehung von Musik und Gesellschaft verdeutlicht. Stellt man Musik in einen ökonomischen Zusammenhang, so wirkt sich dieser gestalterisch aus. Aber nicht nur der ökonomische Zusammenhang, sondern auch die Möglichkeiten des sozialen Umgangs mit Musik, also die Produktion, Distribution und Rezeption verändern die musikalische Erscheinungs- und Gestaltungsform stetig. Daher ist es wichtig, sich mit der gesellschaftlichen Dynamik und ihren Auswirkungen auf die Zielgruppen auseinanderzusetzen. In diesem Abschnitt wird die digitale Transformation also kulturwissenschaftlich, musikwissenschaftlich, musikethnologisch und soziologisch bewertet und erläutert.

Abschnitt 2 charakterisiert, erläutert und erklärt den Mikrostrukturwandel. Betriebswirtschaftlich ausgedrückt ist darunter der operative Teil der Prozesse in der Musikwirtschaft zu verstehen. Unterteilt ist dieser Abschnitt in vier Unterkapitel. So werden Aspekte des *Artist Development* behandelt bzw. setzen wir uns mit neuen diesbezüglichen Möglichkeiten auseinander, die im Zuge der Digitalisierung entstanden sind (Song- und Soundentwicklung, datengetriebene Scoutingprozesse und neue, auf Single-Track-Veröffentlichungen basierende Aufbastrategien). Des Weiteren beleuchten wir den Bereich des Rechtemanagements und des Verlagswesens und versuchen zu klären, wie in einer digitalisierten Welt eine faire Nachvollziehbarkeit und Vergütung, aber auch Transparenz für alle am Wertschöpfungsprozess beteiligten Urheber\*innen geleistet werden kann (Abschnitt 2.2).

Ein besonderes Augenmerk legen wir in Abschnitt 2.3 auf das „Digitale Musikmarketing“, das sich in der Branche als eigenes Kompetenzfeld im Bereich des Managements von Künstler\*innen, aber auch im Produktmanagement etabliert hat. Hier gehen wir auf die Planung, den Aufbau und die Durchführung von Kampagnen ein, erklären die zielgerichtete Analyse von Datenaggregaten (Big Data-Analysen), erläutern spezielle Marketingtechniken wie das Influencer\*innen-Marketing sowie die Funktionsweise von datengestützten Empfehlungssystemen. Wichtig erschien uns für dieses Kapitel auch der Blick über den Tellerrand, indem wir uns mit der Transformation des Mediensystems auseinandergesetzt haben. Denn die Medienwirtschaft bildet mit der Musikwirtschaft eine Symbiose, die zu einem beidseitigen Abhängigkeitsverhältnis führt. Änderungen der Medienwelt haben daher direkte Auswirkungen auf die Musikwirtschaft und vice versa.

Im letzten Kapitel von Abschnitt 2 (Abschnitt 2.4) beschreiben wir den Status Quo der *Recording Industry* und beleuchten einerseits die Strukturen bzw. den Strukturwandel in den Majorlabels. Darüber hinaus werden aber vor allem auch Produktmanagement und Digitalvertrieb erklärt und die Prozesse dieser Felder abgebildet.

Bei Sichtung des Inhaltsverzeichnis fällt gleich auf, dass wir uns in diesem Buch nicht mit der Live- und Entertainmentindustrie auseinandergesetzt haben. Im Ausblick auf die nächste Auflage soll erklärt werden, warum dies so ist, und auch bereits angeschnitten werden, was hierbei thematisch in Zukunft unbedingt aufgearbeitet werden muss.

### 3. Danksagungen

Es erfordert viel Hilfe, Zuspruch, Fachgespräche und Ausdauer ein so umfangreiches Buch zu konzipieren, thematisch zusammenzustellen, zu schreiben und zu veröffentlichen. Wir wollen dieses Vorwort auch dazu nutzen, den Menschen, die bei der Realisierung eine Rolle gespielt haben, zu danken.

Unser größter Dank gilt allen Autorinnen und Autoren, die sich mit großem Aufwand diesem Projekt gewidmet haben. In vielen ausführlichen Gesprächen ist uns dabei immer wieder bewusst geworden, wie groß ihre Solidarität mit der Musikwirtschaft und mit uns als Ausbildungsinstitution sowie ihre Leidenschaft für ihren Beruf sind. Ohne sie und ihre Bereitschaft, Wissen zu teilen und Ideen auszutauschen, wäre ein solches Vorhaben zum Scheitern verurteilt. Wir sind uns vollkommen bewusst darüber, dass dies nicht selbstverständlich ist. Herzlichen Dank!

Wir möchten uns ebenfalls sehr herzlich bei Alexander Hutzel, Marcella Höfer, Cora Ditzel, Sandra Frey sowie dem gesamten Team von Nomos für das Vertrauen und die Professionalität bedanken. Diese Form der Zusammenarbeit in den letzten Monaten war für uns äußerst motivierend und hat großen Spaß gemacht.

Danken möchten wir vor allem auch unseren Kolleginnen und Kollegen sowie allen Dozierenden und Studierenden an der Popakademie Baden-Württemberg. Insbesondere die Studierenden bzw. die Arbeit mit ihnen motivieren uns neben unserer alltäglichen Arbeit auch solche Projekte wie dieses Buch anzugehen.

Ein ganz besonderer Dank geht an unsere Familien, die immer Verständnis für unsere große Leidenschaft *Musik* und alles, was mit ihr verbunden ist, aufbringen.

Mannheim, 1.12.2020

*Alexander Endreß und Hubert Wandjo*

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort zur ersten Auflage .....	5
Vorwort zum Inhalt, zum Aufbau und zur fachlichen Verortung des Sammelbandes .....	7
Abbildungsverzeichnis .....	15
Tabellenverzeichnis .....	17
<b>1. Makrostrukturwandel – Die Transformation des Musikmarktes und seiner Rahmenbedingungen .....</b>	<b>19</b>
<b>1.1 Allgemeine Erkenntnisse zur Struktur der Musik- und Kreativwirtschaft .....</b>	<b>21</b>
Digitale Transformation und Musikwirtschaft. Warum die Branche nie wieder zur Ruhe kommen wird. ....	23
<i>Alexander Endreß &amp; Hubert Wandjo</i>	
Ohne Regulierung frisst die digitale Revolution ihre Kreativen. Die Geschichte der Musikwirtschaft als Beispiel eines industriellen Transformationsprozesses, der politische Teilhabe und Gestaltung benötigt. ....	39
<i>Tim Renner</i>	
Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Kreativwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung der eingebetteten Musikwirtschaft. ....	57
<i>Nina Schneider</i>	
<b>1.2 Aus- und Weiterbildung – Förderung – Politische Interessenvertretung .....</b>	<b>83</b>
Musikwirtschaftliche Ausbildungslogik – Die Qualifizierung der Branche in den letzten beiden Jahrzehnten. ....	85
<i>Alexander Endreß &amp; Hubert Wandjo</i>	
Politische Interessenvertretung für die Musikindustrie – die Wichtigkeit der modernen Verbandsarbeit für das praktische Musikmanagement. ....	101
<i>Florian Drücke &amp; René Houareau</i>	
Die Initiative Musik als Beispiel für die Synergie von Kultur- und Wirtschaftsförderung. ....	111
<i>Julien Schaffhauser</i>	
Gonna be a transformation. Popförderung im Zeichen digitaler Veränderung. ....	129
<i>David Maier</i>	
Potentiale und Herausforderungen der Music City. ....	139
<i>Matthias Rauch</i>	
<b>1.3 Änderungen rechtlicher Rahmenbedingungen .....</b>	<b>151</b>
Die Konsequenzen und Auswirkungen der Digitalisierung auf die urheberrechtlich relevante Praxis der Musikwirtschaft. ....	153
<i>Ralf Kitzberger</i>	

Der Wandel von Vertragsinhalten in der digitalen Musikwirtschaft. ....	173
<i>Hanno Fierdag &amp; Asterix Westphal</i>	
<b>1.4 Aspekte der Digitalen Popkultur</b> .....	189
Der Zusammenhang von Ökonomie und musikalischer Praxis. Digitale ökonomische Prozesse und deren Einfluss auf unsere Musik(rezeptions)kultur. ....	191
<i>Alexander Endreß</i>	
Money for nothing and everything for free? Digitale Popkultur als verändertes Umfeld der Musikwirtschaft. ....	205
<i>Peter Wicke</i>	
Musik in Zirkulation – Digitalisierung, Globalisierung, kulturelle Aneignung. ....	219
<i>David-Emil Wickström</i>	
Zielgruppenanalysen und Targeting. ....	235
<i>Armin Oldendorf</i>	
<b>2. Mikrostrukturwandel – Modernes operatives Musikmanagement</b> .....	255
<b>2.1 Ausgewählte Aspekte von modernen Künstler- und Künstlerinnenentwicklungsprozesse</b> .....	257
Die Auswirkungen der digitalen Musiktechnologie auf die Produktionsästhetik der Populären Musik. ....	259
<i>Heiko Wandler</i>	
Data-driven Scouting. ....	271
<i>Ryan Rauscher</i>	
Renaissance des Track Business. ....	289
<i>Frank Fenslau</i>	
<b>2.2 Rechtemanagement und Verlagswesen</b> .....	299
Die Digitalisierung der Musikverlage. Innovation und Veränderung im Rechtemanagement. ....	301
<i>Christian Baierle</i>	
Verwertungsgesellschaften: Strukturelle und inhaltliche Herausforderungen für ein modernes und faires Rechtemanagement. ....	315
<i>Jörg Fukking</i>	
Wie Metadaten zur Wertschöpfung beitragen. ....	329
<i>Kolja Spohn</i>	
Der Verlag als Serviceagentur für selbstvermarktende Urheber*innen. ....	345
<i>Markus Rennhack</i>	

<b>2.3 Digitales Musikmarketing</b> .....	359
Einführung in die digitale Musikvermarktung am Beispiel von Facebook, Instagram und YouTube. ....	361
<i>Steffen Geldner</i>	
Aufbau und Durchführung einer Marketing- und Promotion-Kampagne für Künstler*innen. ....	377
<i>Nina Christin Stehr</i>	
Big Data-Analysen zur Optimierung des Musikvermarktungsprozesses. ....	391
<i>Sophie Brüggemann</i>	
Influencer Marketing – mehr als nur ein Hype! .....	403
<i>Lucas Holczinger</i>	
Datengestützte Empfehlungssysteme – Kuratiertes Musikangebot. ....	419
<i>Peter Knees</i>	
Die digitale Transformation der Medien und ihre Auswirkung auf die Promotion. ....	433
<i>Stefan Weinacht &amp; Peter Tschmuck</i>	
<b>2.4 Recording Industry</b> .....	465
Major Labels im Ökosystem Recorded Music. ....	467
<i>Stefan Schulte-Holthaus</i>	
Produktmanagement im Wandel – Aufmerksamkeitsökonomie zwischen POS- und Social Media Marketing. ....	485
<i>Dirk Geibel</i>	
Digitaler Musikvertrieb – Eine Bestandsaufnahme zur Entwicklung der letzten 20 Jahre. ....	499
<i>Jeong-Won Sin</i>	
<b>3. Schlusswort und Ausblick</b> .....	513
Wo steht die Live- und Entertainmentbranche? Ausblick auf die nächste Auflage des Sammelbandes. ....	515
<i>Alexander Endreß</i>	
<b>4. Service</b> .....	519
Zu den Autorinnen und Autoren .....	521
Sachregister .....	533
Personenregister .....	543
Namensregister .....	547



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 4.1:	Die Kreativwirtschaft in Matrixform .....	59
Abbildung 4.2:	Bruttowertschöpfung im Branchenvergleich .....	61
Abbildung 4.3:	Anteil der einzelnen Teilmärkte an der gesamten Bruttowertschöpfung der Kultur- und Kreativwirtschaft 2019 .....	62
Abbildung 4.4:	Bruttowertschöpfungen der Teilbranchen im Vergleich .....	63
Abbildung 4.5:	Umsätze in Mio. EUR der einzelnen Wirtschaftszweige der Musikwirtschaft 2009–2019 .....	64
Abbildung 4.6:	Struktur der Erwerbstätigen in der Kultur- und Kreativwirtschaft 2019 .....	66
Abbildung 4.7:	Struktur der Erträge und Kosten für private Musikschulen im Jahr 2014 .....	69
Abbildung 4.8:	Umsatz mit Audio-Produkten der Unterhaltungselektronik 2014 und 2020 .....	71
Abbildung 4.9:	Geräte zur Nutzung digitaler Musikinhalte 2019 .....	72
Abbildung 7.1:	Interdependenzen zwischen Kultursektor, Wirtschaft und Staat .....	115
Abbildung 12.1:	Streamingprotokoll eines Users .....	201
Abbildung 15.1:	Anwendungsfelder einer Zielgruppenstrategie .....	238
Abbildung 15.2:	Customer Journey und Targeting nach dem Funnel-/Trichterprinzip .....	243
Abbildung 15.3:	Music-Map von Max Giesinger .....	246
Abbildung 15.4:	Einflussfaktoren auf Kauf bzw. Nutzung von Musik .....	251
Abbildung 15.5:	Zielgruppenmodell nach Involvement und Künstleraffinität .....	252
Abbildung 19.1:	Dimensionen der Nutzungen neuer digitaler Technologien bei Musikverlagen .....	305
Abbildung 19.2:	Ganzheitliche digitale Strategie für Musikverlage .....	306

Abbildung 19.3: Beispiel Werkanalyse im Kundenportal bei ROBA Music Publishing .....	310
Abbildung 23.1: The Internet Marketing Tree .....	362
Abbildung 23.2: Likes und Reactions bei Majestic Casual .....	368
Abbildung 23.3: Metadaten bei Marteria, Screenshot des Quellcodes .....	372
Abbildung 23.4: Hashtag eines YouTube-Videos von COLORS .....	373
Abbildung 27.1: Modell der relevanten Faktoren der Interaktion von Benutzer*in und Musikstücken unter Berücksichtigung der Serviceplattform als Vermittler .....	421
Abbildung 28.1: Musik in Online-Medien .....	451
Abbildung 29.1: Traditionelle Wertschöpfungskette Recorded Music und die zugrundeliegenden Aktivitäten .....	469
Abbildung 29.2: Ökosystem Recorded Music .....	472

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 4.1: Umsatzgrößenklassen der Musikwirtschaft 2018 .....	67
Tabelle 4.2: Umsätze mit audiovisuellen Medienprodukten 2014, 2018 und 2019 .....	74
Tabelle 7.1: Übersicht – Die Förderprogramme der Initiative Musik .....	119
Tabelle 17.1: Kennzahlen und Dimensionen .....	274
Tabelle 17.2: Kennzahlen, Dimensionen, Variablen .....	275
Tabelle 17.3: Grober Ablauf eines Statistischen Modells .....	279
Tabelle 17.4: Beispiel für relative Kennzahl .....	283
Tabelle 17.5: Künstler*innenbewertung ohne Normalisierung .....	284
Tabelle 17.6: Künstler*innenbewertung mit Normalisierung durch Skalenaus- gleich .....	284
Tabelle 17.7: Künstler*innenbewertung mit Normalisierung durch Ranks .....	285
Tabelle 28.1: Veränderung der Mediennutzungsdauer zwischen 1995 und 2020 .....	439
Tabelle 28.2a: Darstellungsmöglichkeiten von Musik nach Mediengattung .....	440
Tabelle 28.2b: Darstellungsmöglichkeiten von Musik als mediales Haupt- und Neben- thema .....	440
Tabelle 30.1: Ein Stakeholdernetzwerk des Produktmanagements in einem Musikla- bel .....	487



# **1. Makrostrukturwandel – Die Transformation des Musikmarktes und seiner Rahmenbedingungen**



## **1.1 Allgemeine Erkenntnisse zur Struktur der Musik- und Kreativwirtschaft**



# Digitale Transformation und Musikwirtschaft. Warum die Branche nie wieder zur Ruhe kommen wird.

Von Alexander Endreß & Hubert Wandjo

**Abstract** In diesem Artikel versuchen die Autoren, einen etwas anderen Blickwinkel der Betrachtung der letzten Jahrzehnte einzunehmen und vor allem einerseits die zeitliche Perspektive der Transformation und andererseits das Change Management im Bereich der Entwicklung von Erlösmodellen insbesondere der *Recording Industry* zu betrachten. Zentral sind hierbei die Retrospektive der bisherigen wissenschaftlichen Befunde, die zeitgenössische Neubewertung dieser und die Formulierung der Idee einer (branchen)kulturellen Phasenverschiebung. Der Artikel schließt mit einem Exkurs, wie theoretische Wertschöpfungsansätze heute übersetzt werden und welche iterativen Prozesse in die organisationalen Strukturen, insbesondere der Labels einfließen.

## 1. Einleitung

Als *Cultural Lag* wird eine kulturelle Phasenverschiebung verstanden, die zum Ausdruck bringen soll, dass Innovationen und der optimale Umgang mit ihnen zeitlich nicht synchron ablaufen. Dies ist in diesem Zusammenhang deshalb ein interessanter Denkanlass, weil er hilft, die digitale Transformation der Musikwirtschaft bezogen auf ihren zeitlichen Ablauf differenzierter zu betrachten. Denn allzu vorschnell wurde vor etwa zehn bis 15 Jahren die Musikwirtschaft als eine Industrie bezeichnet, die es eben nicht wirklich geschafft hat, adäquat auf die Veränderungen des Branchenumfeldes, insbesondere der technologischen Entwicklungen zu reagieren. Aus heutiger Sicht stellt sich dies nun aber anders dar. Dieser Artikel soll diese Perspektive beschreiben und verdeutlichen, warum insbesondere soziale Systeme wie Unternehmen oftmals nicht mit dem Tempo auf technologische Weiterentwicklungen reagieren können, wie es sinnvoll und wünschenswert wäre. Hierzu ist es zunächst notwendig, Geschäftsmodelle und Erlösmodelle zu trennen und den Kern und die Logik der wirtschaftlichen Auswertung von Musik, insbesondere im Kontext der *Recording Industry* zu erläutern und zu aktualisieren.

## 2. Fehlende Fähigkeiten der Branche zur Antizipation von und Adaption an technologischen Wandel, oder doch nur eine Frage der Zeit?

Lange Zeit galt die Musikwirtschaft als eine Industrie, die durch die Digitalisierung gebeutelt und an den Rand ihrer Existenz getrieben wurde. Es stand sicherlich auch die Frage im Raum, ob sie mittelfristig überhaupt noch existieren wird, obgleich dies eine allzu dramatische Sichtweise der Dinge war. Dass dies aus heutiger Sicht eine unzutreffende Einschätzung der Zukunft der Branche war, sieht man an der jetzigen Gestaltform, insbesondere der *Recording Industry*, und ihrem aktuellen Wachstum (Briegmann 2018: 64). Daher erscheint es zunächst wichtig auch einen (pauschalen) Blick auf die Bewertungen seitens der Wissenschaft zu werfen, die im Ergebnis den Protagonist\*innen dieser Industrie Versagen im Prozess der digitalen Transformation, mindestens aber ein „Verschlafen“ der Digitalisierung vorwerfen, und diesen

zu relativieren. Es handelt sich dabei zuweilen um Behauptungen, die wenig systematisch und wissenschaftlich erschlossen wurden. Bei vielen Autor\*innen sind eklatante fachliche Mängel bei der Bewertung der Prozesse (hauptsächlich im Rahmen der Retrospektive auf die 1990er Jahre) zu finden. Das fängt bei einfachen Sachverhalten an, wie z.B. dem differenzierten Blick auf die Segmente der Musikwirtschaft als Industrie, und endet mit fehlendem Detailwissen zum operativen Management. Anstatt Aufklärung zu betreiben, werden so Prozesse der Fehl-, teilweise sogar der Desinformation in Gang gesetzt, die dann immer und immer wieder in Literaturen zum Thema repetiert und reproduziert werden.<sup>1</sup> Die tatsächlichen Erkenntnisse, die eine systematische Reflexion der damaligen Situation erbringen könnte, werden auf diese Weise nicht erlangt. Die Komplexität des musikwirtschaftlichen Wertschöpfungs-systems wird häufig nicht einmal im Ansatz berücksichtigt. Und auch nicht der Umstand, dass man in einem Zeitraum von wenigen Jahren keine globale Industrie vollständig und optimal digitalisieren kann. Schon gar nicht, wenn die Disruption durch ein konkurrierendes Erlösmodell ausgelöst wurde, das im musikwirtschaftlichen Sinne als ein völlig kostenfreies Substitut, welches wiederum auf der Basis einer „Alles-Umsonst“- und „Alles-Ist-Möglich“-Mentalität entstanden ist.

Dieses Kapitel soll daher zunächst einige Kausalzusammenhänge aufarbeiten, die in anderen Literaturen so nicht oder u.E. zu wenig betrachtet wurden. Ein viel zu wenig berücksichtigter Faktor ist der der „Zeit“. Denn der vermeintliche Befund eines „trägen Systems“ steht und fällt mit einer genauen Vorgabe, was in einem entsprechenden Zeitraum hätte passieren müssen. Des Weiteren sollen Erklärungsansätze anhand der Unterschiede im operativen wie strategischen Management gefunden werden. Es soll dabei aus einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive gezeigt werden, welche Prozesse der Digitalisierung sich in welcher Art auf die operativen Prozesse in den musikwirtschaftlichen Unternehmen ausgewirkt haben, und zum anderen versucht werden zu klären, wie die strategischen Entscheidungen der musikwirtschaftlichen Unternehmen während der letzten Jahrzehnte zustande kamen und nicht zwingend immer als Fehlentscheidungen interpretiert werden können.

## 2.1 Eine kurze Retrospektive auf die wissenschaftliche Aufarbeitung der 2000er Jahre

Wenn man die Entwicklung der Musikwirtschaft in ihren Teilsegmenten rekapituliert, dann kann man für die 2000er Jahre konstatieren, dass eine problematische Dynamik im Bereich der Tonträgerindustrie oder der *Recording Industry* zu verzeichnen war. In den Literaturen wird dies häufig als „Krise der Musikindustrie“, ausgelöst durch die „digitale Revolution“ dargestellt (Dolata 2008; Dolata 2013: 68; Briegmann 2018: 64; Ginhör 2018: 69). Hierfür wurden verschiedene wissenschaftliche Erklärungsansätze gesucht, die der Erkenntnisfrage nachgingen, warum die Unternehmen der *Recording Industry* nicht in der Lage waren, die

---

1 Vgl. hierzu z.B. Matzler et al. 2016: 75: „Kodak und die Musikindustrie gelten als warnende Beispiele dafür was passiert, wenn etablierte Unternehmen die Lage falsch einschätzen, auf die Fortentwicklung des Bekannten setzen und dabei Disruption verschlafen.“ Dieses Zitat verdeutlicht zum einen, dass die sich zu diesem Zeitpunkt bereits abzeichnende positive Entwicklung nicht wahrgenommen wurde und zum anderen, dass der Begriff der Disruption deutlich trennschärfer behandelt werden muss, als er das bisher in den Literaturen zur digitalen Transformation wurde. Denn die Autoren offenbaren auf den folgenden Seiten wenig fachliche Ausgewiesenheit. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass der Unterschied zwischen Urheber- und Leistungsschutzrecht nicht gezogen wird oder auch der arbeitsteilige Prozess der musikwirtschaftlichen Verwertung sowie die Logik der Musikvermarktung nicht korrekt dargestellt wird (siehe hierzu insbesondere Matzler et al. 2016: 78).

Degression der Umsätze durch strukturelle Anpassungsprozesse aufzuhalten. Und das, obwohl die Nachfrage nach produzierter Musik weiterhin ungebrochen hoch war.

Verdichtet man die Ergebnisse der verschiedenen Studien hierzu, liegen nach Ansichten der Forscher\*innen die Ursachen eines Branchenversagens in der fehlenden Fähigkeit, technologischen Wandel zu antizipieren und die jeweiligen Unternehmensstrukturen darauf anzupassen (Dolata 2008: 6; Dolata 2013: 78 ff.; Seekamp 2016: 62 f.; Forde 2019). Ein zentraler Begriff ist dabei die „Trägheit“ (vgl. Seekamp 2016). Ulrich Dolata spricht von einer Blockierung der sektoralen Restrukturierung, die als „koordinierter und von den etablierten Akteuren weitgehend kontrollierter Wandel“ erfolgen muss (Dolata 2008: 6). Findet eine solche Restrukturierung nicht statt, so liegt dies zumeist an „festgefügt und alternativlosen Strukturen, Regeln und Leitvorstellungen“ (Dolata 2008: 6).

In einigen Publikationen wird die Ursache u.a. auf der Ebene der Branchenkultur gesehen. So wird häufig von „Arroganz“ der Entscheidungsträger gesprochen (Forde 2019; Seekamp 2016: 259). Dieses vermeintlich überindividuelle Verhalten von Führungspersonen wird dabei durch eine Branchenkultur erklärt, die einen bestimmten Habitus und bestimmte Werthaltungen vorgibt, und die sich auf die Adaptionfähigkeit der Unternehmen ursächlich auswirkt (Seekamp 2016: 212 ff.). Dies passt als Erklärungsansatz auch zu den einzelnen Gliedern der Reaktionskette „Ignorieren – Diffamieren – Erkennen – Bekämpfen – Annehmen“, die sich in Hinsicht auf das Verhalten der Branche bei technologischem Wandel abgrenzen lassen und die wiederum wesentlicher Faktor für eine verzögerte Adaption sind (Tschmuck, zitiert in: Seekamp 2016: 39 ff.). Diese Beobachtungen mögen insgesamt stimmen, wenngleich der empirische Zugang zu solchen Erkenntnissen in Form meist qualitativer Interviews von sogenannten Expert\*innen höchst zweifelhaft ist. Denn als Expert\*in kann in diesem Fall nur jemand gelten, der/die die tatsächlichen Entscheidungsprozesse und Diskussionen um die damals stattgefundenen Ereignisse mitgestaltet und mittlerweile die notwendige Distanz hierzu gefunden hat. Und ob ausschließlich solche Personen in den zitierten Studien interviewt wurden, ist zumindest fraglich. Immerhin erkennt Dolata, dass die Implementierung von Innovationen und die Anpassung auf neue digitale Auswertungsformen auf der operativen Ebene systemimmanent problematisch waren. So beschreibt er das komplexe System von Rechts- und Verwertungsbeziehungen und dem damit verbundenen hohen Abstimmungs- und Harmonisierungsbedarf zwischen den einzelnen Instanzen innerhalb des Wertschöpfungs- und Ökosystems *Recording Industry* (Dolata 2013: 79f.). Das bedeutet, dass eine Anpassung auf der operativen Ebene *Zeit* benötigt. Denn die Musikwirtschaft ist komplex und ein hochgradig ausdifferenziertes arbeitsteiliges Gesamtsystem. Schließlich handelt es sich um eine Industrie, in der viele verschiedene Interaktionen relevant für den Gesamterfolg des Vermarktungsprozesses sind (Sperlich 2007: 80). Und genau hinsichtlich dieses Faktors bleibt die Wissenschaft in ihrer bisherigen Retrospektive Antworten schuldig. Wann kann man *ex ante* von einer adäquaten Reaktion auf eine Innovation oder gar Disruption sprechen? Ab wann ist dies dann nicht mehr als „träge“ zu bezeichnen? Wenn von „verpassten Chancen“ gesprochen wird (vgl. Dolata 2008: 17), wie hätte eine Lösung denn zum damaligen Zeitpunkt aussehen können? Es gab keinerlei Branchenroutine und ein parallel existierendes, nahezu nicht juristisch geahndetes illegales Vertriebssystem in Form der Peer-To-Peer Netzwerke. Zudem bestimmte die Co-Existenz der Vermarktung der vermeintlichen Auslaufmodelle der physischen Tonträger das operative Tagesgeschäft, denn die Verantwortung der leitenden Manager\*innen in den Labels bezüglich der Quartalszahlen blieb bestehen. Das bedeutet nicht, dass in den Manage-

mentetagen keine Fehler gemacht wurden bzw. die Strukturen der Firmen alles andere als optimal waren, um auf eine so gravierende Veränderung der Branchenumwelt reagieren zu können. Dennoch: Eine idealtypische Transformation einer weltweit nach den gleichen Mechanismen funktionierende Industrie bei gleichzeitiger Existenz regionaler Eigenarten kann man daher in solch einem verhältnismäßig kurzen Zeitraum von wenigen Jahren nicht erwarten. Hinzu kommen andere Ursachen zum damaligen Zeitpunkt. Regina Sperlich beschreibt die Gründe als „vielfältig, komplex und hängen wesentlich mit dem Fortschreiben der Digitalen Mediamorphose zusammen“, mit den Möglichkeiten der Anfertigung von Privatkopien, mit der Marktsättigung sowie mit der gesamtkonjunkturellen Lage (Sperlich 2007: 97 ff.).

Die von der Wissenschaft als durchaus plausibel einzuschätzenden Ansätze zur Erklärung des vermeintlichen Versagens der Akteure müssen daher noch detaillierter und differenzierter betrachtet werden, um ein abschließendes Urteil darüber fällen zu können. Denn unterstellt man der Branche ein solches Versagen, so sollte der vollständige wissenschaftliche Prozess darin bestehen, die hier als verpasste Chancen bezeichneten Alternativen aufzuzeigen und in den Kontext des operativen Managements zu stellen. Denn die Frage nach der tatsächlichen zeitlichen Verzögerung, der Klärung der Frage also, ob es sich tatsächlich um Trägheit handelte, impliziert die Frage, was denn eine adäquate Reaktion der Branche hätte sein müssen, also welche Alternativen sie zum entsprechenden Zeitpunkt tatsächlich hatten. Wir versuchen daher eine Annäherung aus verschiedenen anderen Blickwinkeln.

## 2.2 Einordnung der damaligen Handelspraxis und ökonomischen Grundlage des Geschäfts mit Musik

Eine u.E. notwendige Differenzierung, um zu verstehen, warum die Labels damals zögerlich auf die drohende Gefahr einer Substitution reagierten, besteht in der Unterscheidung der Termini „Geschäftsmodell“ und „Erlösmodell“. Diese beiden Begriffe werden häufig synonym verwendet, allerdings gibt es darüber keinen Konsens. So existieren verschiedene wissenschaftliche Modellansätze, insbesondere bezogen auf den Bereich des E-Commerce, die das Erlösmodell als einen Teil des Geschäftsmodells bezeichnen. Erlösmodelle beinhalten dabei verschiedene Erlösformate, die wiederum in Abhängigkeit von den Nutzungsarten der Güter und Dienstleistungen stehen (vgl. Weber 2006: 19 und 45 ff.). Im Bereich der *Recording Industry* ist eine solche Differenzierung absolut sinnvoll. Und im Nachfolgenden soll erklärt werden, welches Geschäftsmodell hierbei als zentral zu bezeichnen ist und welche unterschiedlichen Erlösmodelle es gibt. Dabei soll gezeigt werden, dass das Geschäftsmodell sich zwar operativ gewandelt hat, die eigentliche Idee aber unabhängig von den Erlösmodellen dieselbe ist.

Zunächst stellt sich die Frage, ob es sich tatsächlich um eine Krise handelte, und wenn nein, an welcher Stelle ein (kurzzeitiges) Marktversagen vorlag, das man durchaus als Erscheinung und Konsequenz einer digitalen Transformationsphase bezeichnen kann.

Um den Zugang zu diesem Blickwinkel zu bekommen, sei ein exemplarischer Blick in die noch weiter zurückliegende Vergangenheit der *Recording Industry* gegeben:

Im Jahre 1977 veröffentlicht die Jugendzeitschrift „Bravo“ einen Artikel mit dem Titel „Hits zum Nulltarif. Sind Leercassetten der Tod der Schallplatte?“ (Haupt 1977). Die damalig umgreifende Praxis des Kopierens von Musik auf Kompaktkassetten lies die Vermutung aufkommen, dass hierdurch mittelfristig die Vinyl-Schallplatten verschwinden. Der Artikel versucht

dabei in aufklärender Weise auf diese Situation hinzuweisen und wirft indirekt die Frage auf, warum in Zukunft überhaupt noch irgendjemand für Tonträger bezahlen sollte, wenn es doch so leicht wäre, für kleines Geld selbst Kopien von Originalen oder des Rundfunks herzustellen. Zu Wort kamen hierbei auch Personen wie Frank Elstner, damals Moderator bei Radio Luxemburg, Thomas Gottschalk, zu dieser Zeit bereits TV-Moderator und Moderator beim Bayerischen Rundfunk, oder auch die Schlagerstars Wolfgang Petry und Gilla (Haupt 1977). Die damaligen Zitate ähneln dabei sehr den Argumenten, die 22 Jahre später als Erklärung auf den Einbruch des Tonträgerverkaufes entwickelt wurden:

- Thomas Gottschalk im Jahr 1977: „Singles sind zu teuer“ (zitiert in: Haupt 1977) – Ein weitverbreiteter Erklärungsversuch Ende der 1990er Jahre, warum Menschen zum Kopieren von Musik neigen, bestand ebenfalls in der Idee, dass Tonträger viel zu teuer wären.
- Wolfgang Petry: „Platten bieten bessere Qualität“ (zitiert in: Haupt 1977) – In der Industrie herrschte die Ansicht, dass die alleinige MP3-Datei als Produkt in jeglicher Hinsicht weit hinter der Qualität eines Produktes wie der CD stand. Und dies ist wohl auch unbestritten so, denn es sind akustische Qualitätsverluste durch die Komprimierung als auch der fehlende künstlerische Content zur Musik (Coverart-Gestaltung, Songtextblätter, Haptik des Tonträgers) hinzunehmen. Die Weitsicht, dass dies für große Teile der Tonträgerkäufer\*innen nicht ausschlaggebend war, war allerdings nicht vorhanden. Überhaupt lässt sich seit vielen Jahren der Umstand konstatieren, dass in Deutschland der Anteil derjenigen, die für produzierte Musik in Form von Tonträgern, aber auch für alle digitalen Formate, durchschnittlich kaum über 30 % liegt (BVMI 2020: 30). Daher war eine Reaktion auf eine weitere kostenlose Möglichkeit des Musikhörens auch unterschätzt und gleichzeitig die Konsumtreue der Musikkäufer\*innen eventuell überschätzt worden.

In den 1970er Jahren war allerdings der Umstand entscheidend, dass zumindest über die Leermedienabgabe eine gewisse Kompensationsleistung für die Rechteinhaber\*innen zu verzeichnen war. Daneben wurde die Einführung der Kompaktkassette eine Erweiterung des Formatportfolios und tatsächlich sogar mancherorts hinsichtlich ihres Beitrags zur Gesamtbilanz ein nicht zu unterschätzendes Produkt. Mit den Jahren zeigt sich also, dass Formatvielfalt zwar die Vermarktung komplexer macht, eine Co-Existenz aber bereichernd sein kann. Frank Briegmann beschreibt im Jahr 2018 die Situation wie folgt (Briegmann 2018: 66): „Auch wenn der Trend klar in Richtung digitale Distributionsformen und hier ebenso klar in Richtung Streaming verläuft, erleben wir dennoch keinen Kampf der Formate, sondern den Siegeszug der Vielfalt.“ Zugegebenermaßen gilt dies in erster Linie für die beiden Territorien Deutschland und Japan. Immerhin zählen diese aber zu den weltweit wichtigsten Märkten.

Die Betrachtung der Verkaufszahlen der verschiedenen Formate über die letzten Jahrzehnte hinweg offenbart eindeutig jeweils Produktlebenszyklen (vgl. BVMI 2020: 5). Aufgrund dieser Erfahrungswerte war daher auch zunächst keine Notwendigkeit erkannt worden, auf die digitalen Formate zu reagieren. Denn die Erfahrungen haben gezeigt, dass ein neues Format letztlich erst einmal eine Erweiterung der Möglichkeiten bringt. Der große Unterschied zwischen den Formatinnovationen der 1970er und 1980er Jahre und dem Aufkommen der Peer-To-Peer-Netzwerke besteht in erster Linie darin, dass es sich um eine – wie man zeitverzögert auch formal feststellte – illegale Bereitstellung von Musikstücken handelte. Dies war und ist auch nicht vergleichbar mit dem privaten Kopieren von Originalen auf Kompaktkassetten, da in einem ganz anderen Ausmaß auf digitalem Wege Musik weiterverbreitet wurde. Die Lizenzierung einer Distribution von Musik ist aber die Grundlage des Geschäftsmodells.

Denn nicht die Musik wird verkauft. Dies würde den Besitz und Weiterverkauf des Besitzes voraussetzen. Da es sich bei Musik um ein immaterielles Gut handelt, das unter dem Schutz des Urheberrechts steht, besteht die Voraussetzung für ein Erlösmodell lediglich in der Möglichkeit die Nutzung zu lizenzieren (Drücke/ Houareau 2012: 15ff.). Mit anderen Worten: Nicht die Musik wird monetarisiert, sondern die Zugänge zu ihr. Dieses Prinzip lässt sich auf jegliche Geschäftsmodelle der Musikwirtschaft anwenden. Wir bezahlen den Zugang zu einem Konzert, wir bezahlen für einen physischen Tonträger, eine Musikdatei oder eine digitale Dienstleistung, wir bezahlen mit unseren Daten bei kostenloser Nutzung. Mit einem plakativen Beispiel simplifizieren wir weiter: Tonträgerkauf bedeutet den Erwerb von Kunststoffscheiben, die durch den Content attraktiv werden. Der Besitz geht aber nicht über die Kunststoffscheibe hinaus. Geht sie kaputt, haben wir keinen Anspruch auf die Musik, die sie beinhaltet.<sup>2</sup> Folglich besteht das eigentliche *Geschäftsmodell* eines Labels nicht darin, Tonträger zu verkaufen, sondern ihren Erwerb attraktiv zu machen sowie neue Märkte zu erschließen und zwar durch den Aufbau und das Bekanntmachen von Künstler\*innen und Bands. Dies beinhaltet einerseits das Finden und Akquirieren sowie die Unterstützung der Künstler\*innen bei der Entwicklung ihres künstlerischen Gesamtkonzeptes, und zum anderen den Markenaufbau. Tut ein Label das mit Erfolg, wächst der Katalog an Auswertungsrechten, die vergeben werden können, und zwar unabhängig vom Erscheinungsformat. Dies stellt gleichermaßen die Nachhaltigkeit sicher und steigert den Wert des Unternehmens. Erkennbar ist dies auch an den drei Auswertungskategorien, die damit als unterschiedliche *Erlösmodelle* bezeichnet werden können (Kromer 2009: 194f.):

a. Erstauswertung:

Hierunter fällt die erstmalige Veröffentlichung des Werkes bzw. der Aufnahme sowie die Herstellung und der Verkauf von Tonträgern bzw. die Bereitstellung der Musikstücke eines oder einer Künstler\*in bzw. die Aufführungs- und Vorführungsrechte.

b. Zweitauswertung:

Hierbei handelt es sich um Erlöse aus den öffentlichen Aufführungen, welche regelmäßig durch die Verwertungsgesellschaften erhoben und verteilt werden.

c. Drittauswertung:

Dies sind die zeitlich nachgelagerten Verwertungs- und Vermarktungsstufen, die z.B. durch die Auswertung des sog. Backkatalogs, die Synchronisationserlöse (Filme, Werbung) oder Themen-Compilations gekennzeichnet sind.

Was daher in den 1990ern tatsächlich in der Krise steckte, war allenfalls das *Erlösmodell* „physischer Tonträger“, oder anders ausgedrückt: Das Geschäft mit einem physischen Zugang zu Musik.

Betrachtet man Gütermärkte nach dem Prinzip des Produktlebenszyklus, dann ist es überhaupt nicht ungewöhnlich, dass ein Erlösmodell durch ein anderes ergänzt oder gar ersetzt wird. Es sei denn, es ergibt sich keine Nachfrage mehr – was im Falle von Musik unbestritten nicht gegeben war bzw. ist.

Treibende Kraft für einen solchen Prozess ist dabei die technische Innovation. Dies kann sowohl zur Verlängerung von Produktlebenszyklen wie auch zu teilweise rapider Degeneration führen. Sofern diese Innovation von den etablierten Marktteilnehmer\*innen erfolgt, ist die

---

2 Es sei denn, man räumt dieses Recht als Zusatz zum Kauf ein, wie dies bei Händlern wie Amazon passiert, oder beim Erwerb von physischen Tonträgern, die als Zugabe eine Downloadmöglichkeit für Audiodateien beinhalten.

Synchronisation der Progression des Substituts (Streaming) mit der Degression des ursprünglichen Gutes (Kauf einer Datei oder eines physischen Tonträgers) steuerbar. Dies wäre ein kontrollierter Restrukturierungsprozess gemäß Dolata, den dieser der Musikindustrie der 1990er und 2000er Jahre abspricht.

Ausschlaggebend für das Betreiben des konkreten Geschäftsmodells ist die Akquise von Künstler\*innen und ihren Aufbau zu Marken. Hierbei handelt es sich wohlgerne um eine Vorleistung, also um eine Investition. Um dies besser zu verdeutlichen, sei folgende Präzisierung zum Geschäftsmodell gegeben: In der Musikwirtschaft haben sich zwei Aktionsfelder entwickelt, die sich über die gesamte Wertschöpfungskette erstrecken (vgl. hierzu auch Endreß 2019: 22f.):

a) Contententwicklung:

Im Zusammenhang mit der Musikverwertung sei der Begriff „Content“ folgendermaßen zu verstehen: Es handelt sich hierbei nicht ausschließlich um Musik oder musikalische Konzepte. Im Popmusik-Bereich bildet die Musik lediglich eine Komponente des sogenannten „Contents“, der als „Act“ bezeichnet werden kann.

b) Contentvermarktung:

Damit eine Musikrezeption überhaupt zu einem Bedürfnis bei Musikhörer\*innen reift, müssen entsprechende Anreizsysteme geschaffen werden, die sich idealerweise aus dem Artist Development und dem Produktmanagement (also Musik- und Medienmarketing), aber auch durch das Zutun der Künstler\*innen selbst, durch ihre Aktivitäten im Customer-Relationship-Management, sowie aus dem Rechtehandel (Verlagswesen) ergeben.

Diese beiden Prozesse bilden die Voraussetzung zur Auswertung von Musik und sind völlig frei von Erfolgsgarantien als vorgelagert zu bezeichnen. Contentarten sind z.B. auch das optische Erscheinungsbild, Artworks, Webseitendesign, Fanansprache, persönliche Stories und Verhalten gegenüber dem Publikum. Der „Act“ an sich muss dabei als abstrakter Begriff für das künstlerische Gesamtkonzept verstanden werden, dem ein umfangreicher Entwicklungsprozess, ausgehend von seiner ursprünglichen Gestalt und Idee bis hin zu seiner Marktreife vorausgeht, inklusive der daraus entstehenden vermarktungsfähigen Produkte (vgl. hierzu insbesondere Ripken 2015: 213ff. sowie Engh 2006: 179ff.).

Der künstlerische Content bildet zusammen mit den Zugängen zu ihnen eine Symbiose, die Musik erst zu einem ökonomischen Gut werden lässt. Der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg liegt im Erregen und Lenken von Aufmerksamkeit auf diesen Content. Unter den Zugängen können dabei alle physischen (Tonträgervertrieb) und nicht-physischen Varianten (Downloads, Streamings aber auch Konzerte) subsummiert werden. Die Erlösstruktur ist also als mehrdimensional und interdependent zu bezeichnen und wird im Rahmen der „Contentvermarktung“ behandelt. Im Vordergrund stehen hierbei insbesondere die Kommunikationskanäle, da sie als zentrale Schnittstellen zwischen den Künstler\*innen und ihren Fans fungieren. Die Durchdringung der Mechanismen dieser Kanäle und deren Nutzung ist elementarer Bestandteil des operativen wie auch strategischen Musikmarketings. Das Ziel dieses systematischen Vorgehens ist dabei die Schaffung einer Künstler\*innenmarke, die eine grundlegende Assoziation der Musikhörer\*innen auslöst (Ripken 2015: 213ff. sowie Engh 2006: 179ff.).

Dieser grundlegende Prozess, der als eigentliches Geschäftsmodell der Labels bezeichnet werden muss, hat sich in seiner Logik nicht verändert, wohl aber in seinem operativen Manage-

ment, das durch die heute vielfältigeren Zugänge und der digitalen Platzierungs- und Kontrollmöglichkeiten deutlich komplexer ist. Wenn wir also aus heutiger Sicht auf die Ereignisse der Jahre 1998 bis 2002 schauen, stellen wir fest, dass die heutigen Grundlagen für ein digitales Erlösmodell, das in Konkurrenz zu Plattformen, die Musik kostenlos angeboten haben, funktioniert, noch nicht gegeben waren. Sowohl die Entwicklung einer Expertise der Mitarbeiter\*innen der Labels als auch die Gestaltform des Mediensystems und die Möglichkeiten einer interaktiven Musikvermarktung sind eng mit dem jetzigen Erfolg der digitalen Erlösmodelle verbunden. Denn die Basis einer kommerziellen Auswertung von Musik, nämlich das Recht zur Distribution von Aufnahmen sowie die Lizenzierung dessen wird durch eine kostenlose Bereitstellung unterminiert, und grundlegende ökonomische Mechanismen greifen dann bei einem Erlösmodell „Verkauf von physischen Tonträgern“ abrupt nicht mehr. In einem nächsten Schritt sollen daher die damaligen Reaktionen der Musikindustrie neu bewertet werden.

### 2.3 Einordnung der damaligen Reaktion der Recording Industry

Bevor wir zur Beschreibung und Einordnung der damaligen Reaktionen der Branche kommen, müssen wir die Frage klären, welche Reaktionsmöglichkeiten es in der Situation der Bedrohung unmittelbar gab. Grundsätzlich kann mit jeder Form des Rechtsbruchs eine *negative Sanktionierung* in Erwägung gezogen werden. Das bedeutet die Anwendung von Rechtsmitteln, z.B. Abmahnverfahren oder Strafverfolgung, um hierdurch wieder alte Rahmenbedingungen herzustellen. Dies wurde seitens der Wissenschaft als Taktik des Zögerns und Blockierens der Branche interpretiert und als weiteres Argument für ein Fehlen von Adaptionsfähigkeit ins Feld geführt (vgl. Dolata 2008: 10). Dabei ist es eigentlich völlig plausibel, dass versucht wird einem nachweislich nicht rechtskonformen Verhalten mit juristischen Mitteln zu begegnen. Eine solche Reaktion ist daher eher als obligatorisch zu bezeichnen. Insbesondere dann, wenn es kein tragfähiges Erlösmodell gibt, das man der illegalen Praxis entgegensetzen kann. Denn wie schafft man generell ökonomische Werte? Einerseits, indem man die Kontrolle der Zugänge innehat und das Angebot verknappen kann. Andererseits, indem man Transparenz in der Angebotsstruktur schafft und dadurch Bedürfnisse erzeugt. Die Kontrolle der Zugänge ist dann gegeben, wenn man als Anbieter eines Gutes fähig ist, die Nutzung durch Dritte zu kontrollieren (*Ausschlussprinzip*). Ein weiteres Grundprinzip besteht in der *Rivalisierung*. Dieses besteht bezogen auf die Musikindustrie darin zu verhindern, dass das Produkt (also z.B. eine Aufnahme) gleichzeitig an mehreren Orten von Personen konsumiert werden kann (Gilbert 2015: 21). Beides war im Zusammenhang mit der Transformation von Musik zu einem immateriellen Gut nicht mehr gegeben. Vielmehr noch: Die der Auswertung vorgelagerten Prozesse des Artist Developments und des Markenaufbaus wurde von den „neuen Distributoren“ nicht geleistet, sondern abgeschöpft. Die als „nicht-kommerzielle Musikaustauschbörsen“ bezeichneten Plattformen (vgl. Dolata 2008: 16) wurden damit zu einer Konkurrenz stilisiert, die zumindest nach Maßgaben eines marktwirtschaftlichen Wettbewerbs keine war. Dabei wurde überdies hinaus eine Wahrnehmungsverzerrung produziert, denn es handelt sich bei diesem Prozess natürlich nicht um einen Tausch von Musik, sondern um die Bereitstellung einer Kopiervorlage, also einem nicht-lizenzierten Distributionssystem. Eine juristische Verfolgung dient daher nicht nur dem Prozess der Klärung eines Rechtsverhältnisses, sie sollte auch sensibilisieren und aufklären. Allerdings war dieses Vorgehen weitestgehend zum Scheitern verurteilt, denn die Desensibilisierung der Musikhörer\*innen für die Prinzipien des Urheberrechts fand schon

sehr viel früher statt, wie das o.a. Beispiel aus den 1970er Jahren zeigt. Die Duldung einer Kopierpraxis seitens der Musikindustrie, die letztlich deshalb existierte, weil es der Branche bestens ging, wurde damit zum Auslöser eines Verhaltens, das man im soziologischen Kontext als „soziale Tatsache“ bezeichnen kann. Eine soziale Tatsache ist ein mehr oder minder festgelegtes, allgemein akzeptiertes Handeln und Verhalten, das durch die Akzeptanz und Ausübung einer überwiegenden Anzahl an Gesellschaftsmitgliedern entsteht und sich stabilisiert (vgl. Fibich/Richter 2012). Selbst wenn die Internetpiraterie keinerlei formale Rechtskonformität besitzt, so hätte sie sich dennoch nur mit einem hohen Aufwand mit dem Instrument der Strafverfolgung aufhalten lassen, da sie bereits als sozial akzeptiertes Verhalten in der Gesellschaft angekommen war. Dieses Bewusstsein unmittelbar zu verändern ist schier unmöglich.<sup>3</sup>

Ein weiterer Umstand, der einer politischen Lösung entgegenstand (und dies immer noch tut), war der schwelende Interessenkonflikt mit der Telekommunikationswirtschaft. Die Anwendung einer Rechtsnorm stellt in mancher Hinsicht einen Zielkonflikt dar, den es bei politischen Entscheidungen zu berücksichtigen gilt. Versetzt man sich in die Situation der Internetuser\*innen und Konsument\*innen digital angebotener Musik, so stellt man fest, dass das grundlegende Verständnis der Trennung einer Bezahlung für einen Zugang und für den Content aufgrund des hohen Abstraktionsgrades dieses damals neuen Mediums nicht voraussetzbar war. Denn für die User\*innen fühlte sich die Bezahlung eines Zugangs zum Internet wie der Eintritt in eine kostenfreie Welt an. Weder wurde dies für nicht selbstverständlich erklärt, noch fand eine Sensibilisierung statt. Zu jenem Zeitpunkt war noch nicht einmal genau geklärt, wie sich die Interdependenzen zwischen Content-produzierenden und Content-bereitstellenden Marktakteuren genau gestalten ließen oder gestalten sollten. Keinerlei Branchenroutine und keinerlei konkrete Rechtsanwendung war als Zustand zu verzeichnen.

Es lässt sich also feststellen, dass ein solches Vorgehen allenfalls als erste Reaktion taugt und keine Paradelösung darstellt. Die Lösung konnte daher nur in einem *nachfrageorientierten Innovationsstreben* bestehen, das unter dem Motto „Schicksal als Chance“ stand. Bestimmtes Verhalten im Netz wird als gegeben – als soziale Tatsache – vorausgesetzt und als Ausgangsgrundlage formuliert. Es folgte die Schaffung von legalen Alternativen, deren Basis hinsichtlich des Ergebnisses für die User\*innen dieselbe ist. Im Kern steht nun die Service- und Dienstleistungsfunktion der (potenziell) kostenfreien, legalen Bereitstellung von Musik (vgl. Wikström 2013: 6f.).

An dieser Stelle greifen wir die ursprüngliche Frage auf, ob dies durch ein adäquates Agieren der Labels beschleunigt hätte werden können. Aus der heutigen Sicht stellt sich der Prozess der Transformation eher als geregelt dar und entwickelt sich idealtypisch wie bei jedem anderen Format, das als Erlösmodell diente. Aber warum ist dies so und wie kann man sich diese Zeitverzögerungseffekte erklären? Und vor allem: Was bedeuten sie für die Zukunft der Branche?

---

3 Wie gefestigt dieses Bewusstsein weit über die Erkenntnisse hinaus existiert, zeigt sich jüngst bei der zum Zeitpunkt der Entstehung dieses Artikels höchst fragwürdigen Auslegung der neuen, auf europäischer Ebene verabschiedeten Richtlinien zum Urheberrecht, zu denen man abermals konstatieren muss, dass die Content-bereitstellenden Akteure, also die Plattformen, weniger als erhofft in die Verantwortung hinsichtlich des Schutzes der Urheber\*innen und der Leistungsschutzrechteinhaber\*innen genommen werden sollen (vgl. Drücke 2020).