

Article by an MPIFG researcher

Ulrich Dolata: Musikkonzerne: Lost in Cyberspace. In: Blätter für deutsche und internationale Politik 53(12), 103-105 (2008).

Blätter Verlags-Gesellschaft

The original publication is available at the publisher's web site:

<https://www.blaetter.de/archiv/jahrgaenge/2008/dezember/musikindustrie-lost-in-cyberspace>09/384
Max-Planck-Institut
für Gesellschaftsforschung
Bibliothek

PLA-3/203

Musikkonzerne: Lost in Cyberspace

Die Musikindustrie befindet sich seit geraumer Zeit in einer tiefen Krise und Umstrukturierung, die vor allem durch neue Formen des Musiktauschs und -kaufs via Internet geprägt wird. Die vormals mächtigen Musikkonzerne sind bis heute nicht Treiber, sondern Getriebene dieser Entwicklung, auf die sie spät und zögerlich reagiert haben. Warum haben sie sich mit dem Internet so schwer getan, die Dimensionen des damit einhergehenden Umbruchs unterschätzt und deren Wirkungen einzudämmen versucht, anstatt die Herausforderung frühzeitig anzunehmen und sich schnell und umfassend neu zu positionieren?

Zur Beantwortung dieser Frage reicht es nicht, dem Management der Konzerne pauschal Versagen vorzuwerfen. Es sind vielmehr allgemeine Schwierigkeiten des Umgangs mit neuen Technologien und hausgemachte Probleme, die dazu geführt haben, dass die Musikkonzerne im Zuge der Neustrukturierung ihres Geschäfts an Macht und Handlungsfähigkeit eingebüßt haben.

Eine erste Schwierigkeit lässt sich als Antizipationsproblem bezeichnen. Ende der 90er Jahre konnten zumindest technologisch aufgeschlossene Mitarbeiter der Musikunternehmen und Verbandsvertreter erkennen, dass das Internet für die Branche zu einer größeren Herausforderung werden würde. Zu diesem Zeitpunkt war jedoch auch für sie noch nicht klar, welche Dynamik diese Entwicklung nimmt, welche konkreten kommerziellen (und nicht-kommerziellen) Möglichkeiten sich herauschälen und welche neuen Geschäftsmodelle sich letztlich als tragfähig erweisen würden. So gab es höchst unterschiedliche Entwicklungsprognosen, Versprechen und Warnungen.

Eine solche Situation hoher Unsicherheit und Offenheit konstituiert für etablierte Akteure ein schwer zu handhabendes Dilemma: So lange man nicht weiß, wohin die Reise gehen wird, sind größere strategische Neuorientierungen und Restrukturierungen, die ja mit einer Veränderung des bis dahin erfolgreichen Geschäftsmodells einhergehen, äußerst riskant. Und wenn dann endlich klar ist, wohin die Reise geht, besteht die Gefahr, dass sich neue Akteure, die das Gewicht des etablierten Geschäfts nicht mitschleppen müssen, bereits auf der Reise befinden und damit begonnen haben, nicht mehr hintergehbare Fakten zu schaffen.

Eine zweite Schwierigkeit lässt sich als Implementationsproblem bezeichnen. Nicht nur die Geschäfte der Musikkonzerne, sondern auch die ihnen zugrunde liegenden Rechts- und Verwertungsbeziehungen waren bis in die jüngste Vergangenheit auf physische Tonträger zugeschnitten. Ohne eine substanzielle Anpassung der Rechtsgrundlagen an die digitale Produktion, Verwertung und Distribution lässt sich kein tragfähiges Online-Geschäft aufbauen und kommerziell nutzen. Darauf abzielende Veränderungen sind freilich alles andere als triviale Vorgänge. Denn unternehmerische Restrukturierungen lassen sich nur über Formen des experimentellen Austestens neuer digitaler Vertriebs-, Geschäfts- und Erlösmodelle vollziehen. Und weitergehende Anpassungen der rechtlichen Rahmenbedingungen an die Digitalisierung können sich nur über komplexe, von unterschiedlichen Interessen durchsetzte Such-, Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse herausbilden, in die eine Vielzahl von Akteuren einbezogen wird: Musikfirmen,

Künstler, Musikverlage, nationale Wertungsgesellschaften, Technologieunternehmen und digitale Musikanbieter im Internet. All dies nimmt zwangsläufig Zeit in Anspruch und konnte mit der Dynamik nicht mithalten, die insbesondere der an keinerlei institutionelle Fesseln gebundene nichtkommerzielle Musiktausch im Netz seit Ende der 90er Jahre entfaltet hatte.

Technologischer Konservatismus

Hinzu kommen hausgemachte Probleme, die die großen Musikkonzerne selbst zu verantworten haben. Die saturierten Kernunternehmen der Branche haben sich bis Mitte des Jahrzehnts stark an den vorhandenen Märkten und Konkurrenzstrukturen, Rechts- und Verwertungsrahmen rund um die CD orientiert, die sie maßgeblich mitgestaltet haben und die die Basis ihres langanhaltenden Erfolgs ausmachten. Dies hat sie gegenüber radikalen Veränderungen ihrer Umweltbedingungen desensibilisiert, die nicht in ihre Wahrnehmungen, Geschäftspraktiken, Routinen und Prozeduren passten.

Die Musikkonzerne reagierten auf diese Veränderungen zunächst mit Unverständnis, dann mit Strategien zur Verteidigung des Status quo und schließlich mit Versuchen, das Neue möglichst weitgehend in die bestehenden und von ihnen kontrollierten Strukturen, Institutionen und Geschäftspraktiken zu integrieren. Sie waren, auch aufgrund ihrer hierarchischen und zentralistischen Strukturen, als Organisationen zunächst blind gegen über der potentiellen Sprengkraft der neuen technologischen Möglichkeiten, versuchten dann, den Status quo über rechtliche und technische Eindämmungsstrategien (Schadenersatzklagen und Kopierschutzsysteme) zu verteidigen, orientierten sich in ihren Bemühungen, das digitale Geschäft über eigene Distributionsangebote selbst zu organisieren, eng an ihren Erfahrungen

mit physischen Tonträgern – und unterlagen dabei der Illusion, digitale Musik ähnlich schützen, vermarkten und vertreiben zu können wie CDs.

Darüber hinaus wurde die zögerliche Aufnahme und widersprüchliche Verarbeitung von Internet und MP3 durch einen – in der Musikindustrie traditionell stark ausgeprägten – technologischen Konservatismus verstärkt. Die Einführung neuer Technologien wie Tonband, Musikkassette oder CD sind primär auf Aktivitäten externer Akteure, insbesondere von Elektronikkonzernen, zurückzuführen. Darüber hinaus wurden sie von der Musikindustrie insgesamt nur zögerlich bis abwehrend aufgenommen. Selbst das große Marktpotential, das sich aus der Umstellung von Vinyl auf CDs ergab, ist Anfang der 80er Jahre zunächst eklatant unterschätzt und von der Sorge überlagert worden, das neue Medium könnte das damalige Kerngeschäft mit Schallplatten verderben und dessen Niedergang nicht kompensieren.

Aber auch nach dem kommerziellen Durchbruch der CD als neuer Tonträgertechnologie sind die weiter reichenden Potentiale der Digitalisierung, insbesondere die Möglichkeiten der Herstellung und elektronischen Verbreitung nichtphysischer Musikprodukte, lange Zeit nicht erkannt worden. Die CD wurde stattdessen lediglich als digitaler Ersatz der Schallplatte mit höherer Speicherkapazität begriffen. Diese abwehrende, bestenfalls zögerliche und in der Regel uninformierte Grundhaltung gegenüber technologischen Innovationen hat sich bis in die jüngste Vergangenheit fortgesetzt und gilt auch für die späte Wahrnehmung neuer Datenkomprimierungstechnologien und des Internet.

Der wesentliche Grund für diesen technologischen Konservatismus liegt darin, dass technologische Innovationen und der Kampf um Technologieführerschaft nicht im Zentrum der Konkurrenzauseinandersetzung in der Musikindustrie stehen. Die Musikfir-

men konkurrieren miteinander in erster Linie um den Aufbau, die vertragliche Bindung und die Vermarktung von Künstlern und deren Repertoire. Technik wurde zwar immer als wichtige Infrastruktur des Musikgeschäfts begriffen, aber nicht als markt- und nachfragestrukturierende Größe oder als Ansatzpunkt zur Erzielung von Konkurrenzvorteilen.

Von wenigen Ausnahmen abgesehen, gab es frühe Wahrnehmungen der potentiellen Tragweite der neuen technologischen Möglichkeiten zunächst nur an den für Entscheidungen irrelevanten Konzernrändern (wie zum Beispiel den EDV-Abteilungen), nicht dagegen in den strategisch entscheidenden Bereichen der Geschäftsführung, des Produktmanagements und des Vertriebs. Alles, was über die inkrementelle Weiterentwicklung der bestehenden technischen Basis des Musikgeschäfts hinausging, geriet damit systematisch aus dem Blick.¹

Schließlich haben auch allgemeine Strukturmerkmale der Branche Haltungen des Abwartens und Vorstellungen der konsequenzlosen Integration und unproblematischen Kontrolle der neuen Technologien gestützt. Bis Ende der 90er Jahre wurde die Branche geprägt von einer Handvoll hierarchisch geführter und vertikal integrierter Konzerne, die die gesamte Wertschöpfungskette nahezu lückenlos kontrollierten. Sie waren in der Lage, andernorts entstandene künstlerische und technologische Innovationen vergleichsweise problemlos und ihren Interessen gemäß in die bestehenden Produktions-, Markt- und Verwertungsstrukturen zu integrieren. Neue Musikstile sind regelmäßig zunächst an den Rändern des Sektors entstanden und von unabhängigen Labels popula-

risiert worden, konnten allerdings über lukrative Vertragsabschlüsse mit kommerziell interessanten Künstlern oder die Akquisition von Independents immer wieder domestiziert und in das Geschäft der Majors integriert werden.

Diese selbstgewisse, in den Markt- und Machtstrukturen der Branche wurzelnde Kombination aus abwartenden Haltungen und nachholender Integrations- und Kontrollfähigkeit prägte auch ihren Umgang mit den sich seit Mitte der 90er Jahre anbahnenden neuen technologischen Möglichkeiten. Er wurde nach anfänglicher Ignoranz von der kollektiven Vorstellung getragen, sie über rechtliche und technische Restriktionen kontrollieren und ähnlich wie bei der Umstellung von Vinyl auf CD mit reaktiven Strategien jederzeit in die bestehenden Strukturen des Musikgeschäfts einpassen zu können. Zudem gab es kein führendes Unternehmen, das mit einer von dieser kollektiven Grundhaltung abweichenden offensiven Strategie die Initialzündung zum Wandel aus dem Kern der Branche heraus anstoßen konnte und in der Lage gewesen wäre, neue Fakten zu schaffen, denen sich die anderen nicht mehr hätten verschließen können.

Diese Faktoren zusammengenommen erklären, warum die Musikkonzerne sich mit der Internetherausforderung so schwer getan haben. Sie haben das neue Feld damit zunächst den Betreibern von Tauschbörsen sowie jugendlichen Musikkonsumenten überlassen, die mit den neuen technischen Möglichkeiten außerhalb der bestehenden kommerziellen Strukturen und Institutionen und ohne dezidierte strategische oder kommerzielle Absichten zu spielen begannen. Die kommerzielle Einbettung und Institutionalisierung der neuen Technologien wurde dann maßgeblich von bereits etablierten sektorexternen Akteuren vorangetrieben, allen voran von Apple und seinem iTunes Store.

Ulrich Dolata

1 Vgl. ausführlich Ulrich Dolata, *Das Internet und die Transformation der Musikindustrie. Rekonstruktion und Erklärung eines unkontrollierten sektoralen Wandels*, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Discussion Paper 08/7, Köln 2008.