

Das Internet und die Transformation der Musikindustrie Rekonstruktion und Erklärung eines unkontrollierten Wandels

Ulrich Dolata

Zusammenfassung: Die Musikindustrie befindet sich seit Ende der 1990er Jahre in einer tiefen und anhaltenden Restrukturierungskrise, die maßgeblich durch ein neues Set an Technologien – Digitalisierung, Datenkomprimierung und das Internet – angestoßen worden ist. In diesem Aufsatz werden die Wirkungen dieser neuen technologischen Konstellation auf die sozioökonomischen Strukturen und Institutionen des Sektors sowie auf die Handlungsorientierungen seiner Kernakteure untersucht. Die Rekonstruktion des technikgetriebenen Wandels der Musikindustrie zeigt, dass die wesentlichen Impulse der Restrukturierung von den Rändern des Sektors beziehungsweise von sektorexternen Akteuren ausgingen – und nicht von den etablierten Musikkonzernen. Diese haben die neuen technologischen Herausforderungen sehr zögerlich aufgenommen, darauf zunächst vor allem mit Blockadehaltungen und Eindämmungsstrategien reagiert und erst vor dem Hintergrund eines massiven und unabweisbaren Veränderungsdrucks damit begonnen, sich strategisch neu zu positionieren. Die geringe Antizipations- und Adaptionfähigkeit der zentralen Akteure der Musikindustrie wird aus dem Zusammenspiel mehrerer Faktoren erklärt. Neben (1.) generellen Schwierigkeiten der Antizipation grundlegend neuer technologischer Möglichkeiten und (2.) aufwändigen Prozessen der Etablierung neuer, zu ihnen passender institutioneller Rahmenbedingungen haben (3.) der technologische Konservatismus und (4.) die oligopolistische Struktur des Sektors zusammen mit (5.) den hierarchischen Organisationsstrukturen seiner führenden Unternehmen einen vom Kern des Sektors ausgehenden und durch ihn kontrollierten Wandel blockiert.

Schlüsselwörter: Internet · Musikindustrie · Technik · Innovation · sektoraler Wandel

How the Internet Transforms the Music Industry: A Reconstruction and Explanation of Unbridled Change

Abstract: Since the late 1990s, the music industry has been undergoing a period of significant and crisis-ridden changes, which was initiated and forced by a new set of technologies: digitalization, data compression and the internet. This paper analyzes the repercussions of this new technological constellation on the socioeconomic structures and institutions of this sector. The reconstruction of this technology-based sectoral transformation shows that the constitutive impulses for restructuring came from the fringes of the sector and from external actors. The established companies in the music business were hesitant in accepting the new technological

Ulrich Dolata (✉)

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung
Paulstr. 3, 50676 Köln, Deutschland

E-Mail: dolata@mpifg.de

challenges. They initially reacted with blockades and containment strategies and only defined a strategical repositioning upon massive and indisputable pressure to change. The paper argues that the low ability to anticipate and adapt to these technological, organizational and institutional challenges is due to the interplay of several factors. Among these are (1.) general difficulties to anticipate the socioeconomic impact of fundamentally new technological opportunities, (2.) complex and time-consuming processes of establishing a new techno-institutional match, (3.) the technological conservatism and (4.) the oligopolistic structure of the sector as well as (5.) the hierarchically structured core companies. Together these factors obstructed a controlled sectoral transformation led by the established core players.

Keywords: Internet · Music Industry · Technology · Innovation · Sectoral Change

Résumé: L'industrie musicale traverse depuis la fin des années 1990 une crise de restructuration profonde et durable provoquée essentiellement par un ensemble de nouvelles technologies – la numérisation, la compression des données et Internet. Cet article étudie les effets de cette nouvelle configuration technologique sur les structures socio-économiques et sur les institutions de ce secteur ainsi que sur les schèmes d'action de ses principaux acteurs. La reconstruction des transformations de l'industrie musicale sous l'effet du progrès technique montre que les principales impulsions pour une restructuration provenaient des marges du secteur ou d'acteurs externes au secteur – et non pas des géants de l'industrie musicale. Ces derniers ont accueilli les nouveaux défis technologiques avec beaucoup d'hésitation, en y réagissant tout d'abord surtout par des attitudes de blocage et des stratégies d'endiguement, et que ce n'est que devant une contrainte de changement massive et impérieuse qu'ils ont commencé à se repositionner stratégiquement. La faible capacité d'anticipation et d'adaptation des principaux acteurs de l'industrie musicale s'explique par la combinaison de plusieurs facteurs. Outre les difficultés générales propres à l'anticipation de possibilités technologiques radicalement nouvelles (1) et le laborieux processus d'établissement d'un cadre institutionnel adapté à celles-ci (2), le conservatisme technologique (3) et la structure oligopolistique du secteur (4) conjugué aux structures organisationnelles hiérarchiques des leaders du marché (5) ont bloqué toute transformation émanant du cœur du secteur et contrôlé par lui.

Mots-clés: Internet · industrie musicale · technologie · innovations · transformations sectorielles

1. Neue Technologien und sektorale Restrukturierung – Eingangsüberlegungen und Untersuchungsgegenstand

Neue Technologien sind ohne Zweifel ein wichtiger Einflussfaktor des sozioökonomischen und institutionellen Wandels von Wirtschaftssektoren. Sie können Veränderungen der ökonomischen Strukturen, Organisations- und Geschäftsmodelle anstoßen, zur Konstitution neuer Märkte und Marktbeziehungen beitragen, bestehende Kooperations- und Konkurrenzkonstellationen verschieben, Handlungsspielräume für neue Akteure eröffnen, Neujustierungen regulativer Rahmenbedingungen erforderlich machen oder auch Modifikationen von Konsummustern auslösen.

Ogleich die sozioökonomischen Wirkungen neuer Technologien offenkundig sind, stand deren Untersuchung lange Zeit nicht im Mittelpunkt der sozialwissenschaftlichen Technik- und Innovationsforschung. Die Technikgeneseforschung hat sich ausgiebig mit der sozialen Entstehung neuer Technologien befasst – und darüber deren Rückwirkungen

auf gesellschaftliche Zusammenhänge weitgehend aus dem Blick verloren. In den Arbeiten zu sektoralen (und nationalen) Produktions- und Innovationssystemen stehen die gegebenen strukturellen und institutionellen Rahmenbedingungen, die Innovationsprozesse befördern beziehungsweise blockieren, im Vordergrund, während deren Wandel im Zuge technologischer Veränderungen kaum Beachtung gefunden hat. Und auch Konzepte der Koevolution von Technik und Institutionen, die das Wechselverhältnis von Technik, sozioökonomischen Strukturen und Institutionen programmatisch thematisieren, zielen dann, wenn es konkret wird, in der Regel doch vornehmlich auf die Untersuchung und Erklärung der Verlaufsformen und Varianten des technischen Wandels (Werle 2005; Dolata/Werle 2007; Hage/Meeus 2006; Campbell 2006).

In diesem Aufsatz wird demgegenüber die sozioökonomische und institutionelle Restrukturierung eines Sektors durch Technik am empirischen Beispiel der Musikindustrie untersucht und danach gefragt, welchen Veränderungs- und Anpassungsdruck ein neues Set an Technologien auf diesen Sektor erzeugt hat, auf welche Weise dieser Druck im Sektor wahrgenommen beziehungsweise verarbeitet wurde und wie sich dadurch angestoßene Prozesse sektoralen Wandels vollzogen haben.¹

Die folgende, am konkreten Fall orientierte Argumentation schließt an zwei grundlegende konzeptionelle Überlegungen zum Wandel sektoraler Systeme durch neue Technologien an, die ich an anderer Stelle ausführlicher entwickelt habe.² Die (potenzielle) Reichweite technikgetriebener sektoraler Restrukturierungen hängt, so die *erste Überlegung*, zunächst davon ab, in welchem Ausmaß neue technologische Möglichkeiten die Funktions- und Reproduktionsbedingungen des jeweiligen Sektors berühren. Je relevanter eine neue Technologie oder ein Bündel neuer und komplementärer Technologien für die künftige Reproduktion eines Sektors werden und je weniger sie in den Rahmen der dort etablierten Funktionsbedingungen eingepasst werden können, desto größer wird der Anpassungs- und Veränderungsdruck, den sie auf die bestehenden sozioökonomischen Strukturen, Institutionen und Akteure ausüben. Ich bezeichne diesen Zusammenhang als *sektorale Eingriffstiefe neuer Technologien*.

Daraus lassen sich allerdings keine eindeutigen sektoralen Restrukturierungslogiken und -muster ableiten. Wie mit einem gravierenden Anpassungs- und Veränderungsdruck umgegangen wird, der sich durch substanziell neue technologische Möglichkeiten aufgebaut hat, und welche konkreten Verlaufsmuster der sektorale Wandel annimmt, das hängt, so die *zweite Überlegung*, von der *Antizipations- und Adaptionsfähigkeit* des betroffenen Sektors und seiner Akteure ab, also davon, wie neue Technologien und ihre Potenziale dort wahrgenommen und aufgegriffen werden. Grundsätzlich können sich Sektoren und ihre etablierten Akteure durch strukturelle, institutionelle und organisationale Offenheiten auszeichnen, die eine frühe Wahrnehmung und proaktive Aneignung auch grundlegend neuer technologischer Möglichkeiten begünstigen. Die

1 Der Text ist im Zusammenhang des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Projekts *Internet und Biotechnologie. Technologische Innovationen und ihre Auswirkungen auf Akteurfigurationen, Kooperationsbeziehungen und Konkurrenzmuster in vergleichender Perspektive* entstanden. Ich danke Philipp Klages, Cornelius Schubert und Raymond Werle für kritische Kommentierungen einer ersten Fassung.

2 Ausführlichere Argumentationen dazu finden sich in Dolata 2008a; Dolata 2007; Dolata/Werle 2007.

sektorale Restrukturierung erfolgt dann in der Regel nicht als späte Reaktion auf einen exogenen Schock und als krisenhafter Umbruch, sondern als koordinierter und von den etablierten Akteuren weitgehend kontrollierter Wandel. Sektoren können sich aber auch – dies ist das andere Ende des Möglichen – durch starke Pfadabhängigkeiten und Strukturpersistenzen auszeichnen, die eine vom Kern des Sektors ausgehende und durch ihn kontrollierte Restrukturierung behindern. In solchen Fällen werden frühe Wahrnehmungen sowie die proaktive Annahme neuer technologischer und damit einhergehender sozioökonomischer Herausforderungen blockiert und zugleich krisenhafte und unkontrollierte Restrukturierungen wahrscheinlich, die dann in der Regel von neuen oder von sektorexternen Akteuren vorangebracht werden.

Letzteres ist typisch für den Umgang der Musikindustrie und insbesondere der großen Musikkonzerne mit der Internetherausforderung, deren Rekonstruktion und Erklärung im Zentrum dieser Fallstudie stehen. Die Musikindustrie befindet sich seit Ende der 1990er Jahre in einer bis heute anhaltenden Restrukturierungskrise, die maßgeblich durch ein neues Set an digitalen Technologien geprägt wird, durch welche die bis dahin reibungslose Funktionsweise des Sektors substanziell infrage gestellt worden ist. Die wesentlichen Anstöße der Restrukturierung kamen nicht aus dem Kern des Sektors, sondern von dessen Rändern beziehungsweise von außerhalb. Demgegenüber haben die Musikkonzerne die neuen technologischen Herausforderungen sehr zögerlich aufgenommen und erst vor dem Hintergrund eines massiven und unabweisbaren Veränderungsdrucks damit begonnen, sich in größerem Maße strategisch neu zu positionieren. Eine große sektorale Eingriffstiefe neuer Technologien trifft in diesem Fall auf eine geringe Adaptionsfähigkeit des Sektors und der ihn lange Zeit dominierenden Akteure. Dementsprechend vollzieht sich die Transformation der Musikindustrie nicht in Form einer gezielten und geordneten, vom Kern des Sektors ausgehenden und von seinen etablierten Akteuren getragenen Restrukturierung (Campbell 2006), sondern als disruptiver und außer Kontrolle geratener sektoraler Umbruch. Weshalb das so gekommen ist und warum die vorderhand mächtigen Kernakteure des Sektors eine derart geringe Antizipations- und Adaptionsfähigkeit gegenüber den neuen Technologien und ihren sozioökonomischen Implikationen aufweisen – das sind die zentralen Fragen, die in diesem Aufsatz beantwortet werden sollen.³

Dazu wird in einem kurzen orientierenden Überblick zunächst die aktuelle Situation des Musiksektors mit derjenigen Mitte der 1990er Jahre verglichen (2.). Daran anschließend wird der Wandel des Sektors und seiner Akteure seit Ende der 1990er Jahre empirisch rekonstruiert und systematisiert (3.). Auf dieser Grundlage wird dann herausgearbeitet, warum die Antizipations- und Adaptionsfähigkeit des Sektors und seiner etablierten Kernakteure gegenüber den technologischen Herausforderungen und den damit einhergehenden sozioökonomischen und institutionellen Veränderungen derart gering war (4.). Schließlich wird die damit verknüpfte Frage erörtert, welche Verlaufsformen

3 Methodisch basiert der Text auf der Aufarbeitung der vorhandenen Literatur zur Musikindustrie sowie zum soziotechnischen, strukturellen und organisationalen Wandel, auf der systematischen Auswertung von Dokumenten und Nachrichten seit Ende der 1990er Jahre sowie auf einem Dutzend problemzentrierter Interviews, die mit Akteuren des Sektors (Unternehmens- und Verbandsvertretern, Mitgliedern von subcommunities) und Experten zwischen Ende 2006 und Anfang 2008 geführt worden sind.

typisch für den Transformationsprozess der Musikindustrie sind und wie einschneidend der sektorale Wandel tatsächlich ist (5.).

2. Musikindustrie in der Krise – empirische Evidenzen

Mitte der 1990er Jahre war die Musikindustrie ein klar strukturierter und florierender Sektor. Die im Rahmen eines Joint Venture von Philips und Sony entwickelte und 1983 auf den Markt gebrachte Compact Disc sowie der zeitlich parallele Aufschwung von Musik-TV und Musik-Videos hatten dem zuvor stagnierenden Musikmarkt neue Impulse gegeben (Sanjek/Sanjek 1991: 256 ff.; Denisoff 1988). Vor allem die Umstellung von Vinyl auf CD und die damit mögliche Zweitverwertung der Backkataloge auf neuer technologischer Grundlage hatten der Branche eine Sonderkonjunktur mit signifikanten Umsatzzuwächsen beschert: Die weltweiten Umsätze des Tonträgermarktes verdreifachten sich zwischen 1985 (12,3 Mrd. \$) und 1995 (39,7 Mrd. \$) (Hertz 1999: 63; IFPI 1999). Dieser Markt wurde im Ergebnis einer Akquisitions- und Fusionswelle, die in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre eingesetzt hatte, weltweit von fünf Musikkonzernen beherrscht, auf die 1997 ein Marktanteil von über 80 % entfiel: von Universal/Polygram, Sony Music Entertainment, EMI, der Warner Music Group und der Bertelsmann Music Group (BMG) (Tschmuck 2006: 160 ff.; Steinkrauß 2005: 29). Diese als Majors bezeichneten Unternehmen kontrollierten die Wertschöpfungskette der Branche nahezu lückenlos. Als vertikal integrierte Konzerne beherrschten sie nicht nur die Auswahl und das Management der Künstler und des Repertoires sowie die Aufnahme und Verwertungsrechte von Musik, sondern stellten ihre Produkte auch in eigenen Presswerken her und kontrollierten über weltweite eigene Vertriebssysteme deren Distribution (Burkart 2005; Bishop 2005; Hull 2004: 130 ff.).

Ein gutes Jahrzehnt später sieht die Lage anders aus. Die nach der Fusion von BMG und Sony verbliebenen vier Majors dominieren mit einem Umsatzanteil von 75 % vorderhand zwar nach wie vor den weltweiten Musikmarkt. Die Industrie befindet sich seit Ende der 1990er Jahre allerdings in einer tiefen Krise. Die Umsätze mit Tonträgern sind seither kontinuierlich gesunken: Weltweit von 40,5 Mrd. US-\$ 1999 auf 31,8 Mrd. US-\$ 2006 (IFPI 2007), in den Vereinigten Staaten von 14,3 Mrd. US-\$ im Jahr 2000 auf 10,4 Mrd. US-\$ im Jahr 2007 (RIAA 2008) und in Deutschland von 2,63 Mrd. Euro (2000) auf 1,65 Mrd. Euro (2007) (Bundesverband Musikindustrie 2008: 13). Auch die jüngsten Entwicklungen geben keinen Anlass zur Entwarnung: In den USA, dem mit etwa einem Drittel des weltweiten Umsatzes mit Abstand größten Musikmarkt, ist der Gesamtumsatz mit Musikprodukten – physische Tonträger und nicht-physische digitale Musik⁴ zusammengenommen – 2007 abermals um 11,8 % gegenüber dem Vorjahr zurückgegangen, in Deutschland im selben Zeitraum um 3,2 % (RIAA 2008;

4 Dazu zählen Downloads (von Singles, Alben und Musikvideos), Musikabonnements und die sogenannte Mobile Music, also auf Handys heruntergeladene Klingeltöne, Musikstücke oder Musikvideos. Das so eingegrenzte Digitalgeschäft trug 2007 in den USA mit einem Umsatzanteil von 22,5 % bereits zu fast einem Viertel des Gesamtumsatzes der Musikindustrie bei (in Deutschland 2007: 6 %) (RIAA 2008; Bundesverband Musikindustrie 2008).

Bundesverband Musikindustrie 2008). Diese Umsatzrückgänge sind vor allem den zum Teil drastischen Einbrüchen im traditionellen Kerngeschäft mit CDs geschuldet, deren Umsätze in den USA 2006 um knapp 11 % und 2007 um weitere 20 % zurückgegangen sind. Die Einbrüche im physischen Tonträgermarkt können durch die seit 2006 anziehenden Dynamiken des digitalen Marktes bislang nicht annähernd kompensiert werden – vor allem, weil die digitale Nachfrage stark auf den Erwerb einzelner Titel (und nicht ganzer Alben) ausgerichtet ist (IFPI 2008: 5 ff.).

Die Gründe für die lange und anhaltende Krise der Musikindustrie sind vielfältig. Die Sonderkonjunktur der Substitution von Schallplatten durch CDs war bereits in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre ausgelaufen – und mit ihr der weitgehend ohne neue Einfälle auskommende Umsatz mit alter Musik in neuem Format. Zudem haben sich die Medienpräferenzen der Konsumenten erkennbar ausdifferenziert: Film-DVDs, Handynutzung oder Computerspiele mit Hard- und Software stehen heute in direkter Konkurrenz zum (bezahlten) Musikkonsum. Vor allem aber ist die Musikindustrie seit Ende der 1990er Jahre mit einem einschneidenden technologischen Umbruch konfrontiert, der die lange Zeit erfolgreichen und von den Majors kontrollierten Koordinaten der Branche nachhaltig infrage gestellt hat. Zum einen sind Musik oder Filme heute digitale Güter, die sich beliebig und ohne Qualitätsverlust kopieren lassen. Zum anderen ermöglichen Standards der Datenkomprimierung den problemlosen Austausch und Download auch datenintensiver digitaler Produkte. Und schließlich hat sich das Internet seit Anfang dieses Jahrzehnts in rasanter Geschwindigkeit als ideales Medium des weltweiten Austauschs derartiger Produkte etabliert. Das Zusammenspiel dieser drei technologischen Entwicklungen hat nicht nur die Nutzungspräferenzen vor allem jugendlicher Musikkonsumenten signifikant verändert und einen enormen Aufschwung des kostenlosen Tauschs von Musik über das Internet ermöglicht. Es hat darüber hinaus einen spürbaren Restrukturierungsdruck auf den Sektor, seine führenden Unternehmen und Institutionen ausgelöst (Peitz/Waelbroeck 2006; Friedrichsen et al. 2004; Leyshon et al. 2005; Dolata 2003, 2005, 2008b).

3. MP3, das Internet und die Transformation der Musikindustrie – eine sozioökonomische Rekonstruktion

3.1 Die Vorgeschichte: Fehlender Kopierschutz bei CDs und offenes MP3-Format

Die Vorgeschichte dieses technologiegetriebenen Umbruchs der Musikindustrie beginnt bereits zu der Zeit, als die Welt der Musikindustrie noch in Ordnung war. Sie ist geprägt von zwei technischen Entwicklungen, die die Basis für den Ende der 1990er Jahre einsetzenden Kontrollverlust der Musikindustrie nicht nur über ihr Produkt, sondern auch über den Transformationsprozess des Sektors insgesamt bilden.

Anders als die Mitte der 1990er Jahre eingeführten DVDs kamen Compact Discs 1983 ohne jeglichen Kopierschutz auf den Markt. Auf dieser restriktionsfreien Grundlage wurde mit der Einführung von CD-Rekordern und beispielbaren CDs in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre zunächst das Brennen digitaler Kopien von physischen Tonträgern ohne Qualitätsverlust und Einschränkung möglich. Darüber hinaus eröffnete

die Verbreitung von Datenkomprimierungssoftware im offenen MP3-Format seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre nicht nur das problemlose *file sharing* von Musik im Netz, sondern auch die Konvertierung von Musikdateien auf CDs. Die einschneidenden Wirkungen dieser beiden technologischen Entwicklungen sind von der Musikindustrie nicht antizipiert beziehungsweise unterschätzt worden. Die Möglichkeit digitaler Kopien von digitalen physischen Tonträgern lag in den 1980er Jahren noch außerhalb des Erwartungshorizontes der Industrie. Und die potenziellen Effekte des MP3-Standards in Kombination mit dem Internet, die seit Mitte der 1990er Jahre absehbar waren, sind von der Musikindustrie nur sehr zögerlich und zunächst vor allem als zu bekämpfende Gefahr wahrgenommen worden (Barfe 2004: 324 ff.; Burkart/McCourt 2006: 44 ff.; Brandenburg 2004).

3.2 Pre-Napster: Rechtsetzungsaktivitäten, DRM-Initiativen und erste Internet-Pilotprojekte der Industrie

Die Musikkonzerne und ihre großen Interessenverbände, insbesondere die US-amerikanische Recording Industry Association of America (RIAA) und die International Federation of the Phonographic Industry (IFPI), reagierten in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre auf die neuen technologischen Herausforderungen zunächst mit zwei Containment-Strategien.

Erstens begannen die Interessenverbände früh, Druck auf die US-amerikanische und internationale Rechtsetzung auszuüben. Angestoßen durch die amerikanische Musik- und Medienindustrie und maßgeblich vorangetrieben durch die US-Regierung, wurden bereits Ende 1996 im Rahmen der World Intellectual Property Organization (WIPO) zwischen den rund 100 Mitgliedsstaaten mit dem WIPO Copyright Treaty und dem WIPO Performances and Phonograms Treaty zwei Verträge abgeschlossen, die den Musikunternehmen und -interpreten das exklusive Recht zugestanden, die eigenen Musikstücke ins Netz zu stellen, und ihnen darüber hinaus einen weitreichenden Rechtsschutz gegen die Umgehung technischer Schutzvorkehrungen zur Sicherung ihrer Produkte gewährten. Im Herbst 1998 trat in den USA nach massiver Lobbyarbeit der RIAA und der Motion Picture Association of America (MPAA) der Digital Millennium Copyright Act (DMCA) in Kraft, der die WIPO-Verträge in nationales Recht umsetzte (Litman 2001; U.S. Copyright Office 1998).⁵ Damit war zunächst in den USA eine rechtliche Grundlage für die juristische Verfolgung von Urheberrechtsverletzungen vorhanden. Diese wurde auch umgehend von der Musikindustrie genutzt. Klagen gegen Urheberrechtsverletzungen durch nichtkommerzielle Tauschbörsen, Internet Service Provider

5 Die WIPO-Verträge wurden Ende 1997 auch von der Europäischen Kommission in einem Vorschlag für eine entsprechende Richtlinie aufgegriffen und 2001 mit der Richtlinie 2001/29/EG des Europäischen Parlaments und Rates vom 22.5.2001 zur Harmonisierung bestimmter Aspekte des Urheberrechts und der verwandten Schutzrechte in der Informationsgesellschaft (Amtsblatt Nr. L 167 vom 22/06/2001: 10–19) in der Europäischen Union umgesetzt. Die EU-Urheberrechtsrichtlinie bildete wiederum die Basis für das Gesetz zur Neuregelung des Urheberrechts in der Informationsgesellschaft vom 13.09.2003 in Deutschland (BGBl. I, 2003, Nr. 46: 1774–1788).

und später auch Einzelpersonen gehören seither zum strategischen Kernrepertoire der Industrie und ihrer Verbände (Peitz/Waelbroeck 2006).

Die *zweite* Containment-Strategie der frühen Jahre zielte auf die Entwicklung eines allgemeinen technischen Sicherheitsstandards für digitale Musik, der den legalen Vertrieb von Musikdateien kontrollieren sowie deren illegale Verbreitung mit Hilfe technischer Restriktionen eindämmen sollte. Zu diesem Zweck wurde Ende 1998 auf Betreiben der Majors, der RIAA und der IFPI die Secure Digital Music Initiative (SDMI) gegründet – ein Konsortium aus mehr als 200 Unternehmen, denen neben den großen Musikkonzernen auch maßgebliche Hersteller von Unterhaltungselektronik sowie Hard- und Softwarehersteller der informationstechnischen Industrie angehörten. Das sehr ambitionierte Ziel des Konsortiums, einen allgemeingültigen und kompatiblen Digital Rights Management-Standard (DRM) für digitale Musik, Aufnahme- und Abspielgeräte zu entwickeln und durchzusetzen, scheiterte allerdings schnell und auf ganzer Linie. Zum einen kam die Initiative zu spät: Musik auf CDs gab es Ende der 1990er Jahre fast ausschließlich in ungeschützten Formaten, sodass ihrer Verbreitung im Netz mit Hilfe offener Komprimierungsstandards nichts entgegenstand. Und zum anderen gab es innerhalb des großen Konsortiums sehr divergente Interessenlagen insbesondere zwischen der Musikindustrie und der Unterhaltungselektronikindustrie, die eine Einigung auf einen allgemein gültigen DRM-Standard verhinderten (Burkart/McCourt 2006: 101 ff.).

Neben diesen Versuchen, mit juristischen und technischen Mitteln sowohl den kostenlosen Tausch von Musikdateien einzudämmen als auch kommerzielle Downloads zu kontrollieren, gab es zu dieser Zeit vereinzelt auch erste Aktivitäten der Musikindustrie, die darauf zielten, eigene Download-Angebote aufzubauen. Das seinerzeit ambitionierteste und weltweit erste Download-Angebot der Industrie, an dem alle Majors beteiligt waren, wurde in Deutschland seit Herbst 1997 konzeptionell und technisch vorbereitet und startete zur CEBIT im Herbst 1998. Es hieß Music on Demand (MoD); beteiligt waren der Bundesverband Phono und die deutsche Landesgruppe der IFPI sowie die Verwertungsgesellschaft GEMA und die Deutsche Telekom als Technologieanbieter. Die Preise für die Downloads lagen allerdings deutlich über den Ladenpreisen, und das Herunterladen von Titeln via T-ISDN dauerte so lange wie die Stücke selbst. Die Käufer mussten zugleich Kunden von T-Online sein, einen ISDN-Anschluss haben und über eine MoD-Software verfügen, auf die die Dateien codiert waren (Braun 1997; Zombik 1998; Hertz 1999).

Wie vergleichbare Versuche in anderen Ländern hatte das MoD-Vorhaben den Charakter eines experimentellen Pilotprojekts, mit dem die Industrie zusammen mit Technologieanbietern die Möglichkeiten des Aufbaus eines eigenen Geschäfts mit Online-Musik erstmals austestete. Derartige Projekte scheiterten schnell an ihren gravierenden technischen, organisatorischen und geschäftlichen Unzulänglichkeiten, zeigen aber zugleich, dass gegen Ende der 1990er Jahre nicht nur die Gefahren, sondern auch die potenziellen Möglichkeiten des Netzes zumindest bei den technologisch aufgeschlossenen Teilen der Industrie angekommen waren. Dazu zählten damals allerdings lediglich einzelne Mitarbeiter bzw. eher randständige Bereiche der Musikkonzerne (vor allem deren EDV-Abteilungen), die in der Regel große Schwierigkeiten hatten, die Brisanz der neuen Entwicklungen in die Spitzen der hierarchisch geführten Konzerne zu kommunizieren (Weikert 2007; Renner 2004; Zombik 1998).

3.3 Von Napster zu iTunes: Tauschbörsen, Filesharing und Positionierungsversuche der Musikkonzerne im Online-Vertrieb

Vom fulminanten Erfolg der Musiktauschbörse Napster und dem von ihr ausgelösten Boom des unentgeltlichen Musiktauschs im Netz Ende der 1990er Jahre wurden die Musikkonzerne entsprechend überrascht. Im Herbst 1999 begann der Aufschwung von kostenlosen Musiktauschbörsen, über die Musikfans ihre Dateien direkt untereinander austauschen konnten – entweder vermittelt über einen zentralen Server (wie bei Napster) oder vollständig dezentral, lediglich über die Verwendung entsprechender Such- und Tauschsoftware (z. B. Gnutella, Freenet oder Kazaa). Der kostenlose Musiktausch im Internet erhielt damit eine neue Qualität: Im Februar 2001 nutzten weltweit etwa 44,6 Mio. Internet-Surfer das Napster-Angebot (Alderman 2001; Schliesche 2007).

Das Tauschen und Kopieren von Musik gab es natürlich vor dem Internet auch schon. Es war allerdings lokal auf den Freundes- und Bekanntenkreis begrenzt und beschränkte die Kopiermöglichkeiten auf Musik in Form physischer Tonträger. Der Aufschwung von Musiktauschbörsen befreite den Musiktausch von diesen Grenzen und ermöglichte signifikante Veränderungen des Nachfrageverhaltens vor allem bei jugendlichen Musikhörern. Musik musste nicht mehr gekauft werden, um sie kopieren zu können, sondern stand in all ihren Facetten irgendwo im Netz als ebenso schnell herunterlad- wie auch wieder löschbarer Datensatz zur Verfügung. Ihr Tausch verlagerte sich von lokalen Zusammenhängen in die globale Welt der „digital community networks“ (Hughes/Lang 2003). Und ihre Verwaltung und Nutzung verschob sich von der Plattensammlung und Musikanlage auf den Computer, den Server und das mobile digitale Abspielgerät (Peitz/Waelbroek 2006; Liebowitz 2004).

Die Musikindustrie reagierte auf diese neue Herausforderung eines massenhaften kostenlosen Musiktauschs im Netz in den folgenden Jahren mit zwei Strategien: *Zum einen* setzte sie ihre Containment-Bemühungen fort und verschärfte ihren juristischen Kampf zunächst gegen Tauschbörsen. Im Dezember 1999 reichte die RIAA im Verbund mit den fünf Majors eine Schadenersatzklage gegen Napster wegen fortgesetzter Verletzungen des Urheberrechts ein. Nach einer Reihe gerichtlicher Auseinandersetzungen, in denen Napster unterlag, wurde die Tauschbörse in ihrer ursprünglichen Form Mitte 2001 geschlossen. Gleichzeitig ging die RIAA auch gegen andere Tauschbörsen wie Gnutella oder Kazaa vor und konnte die Schließung weiterer Anbieter durchsetzen (Bishop 2005; Alderman 2001). *Zum anderen* versuchten die Musikkonzerne zwischen 2000 und 2003, mit eigenen kommerziellen Download-Angeboten zu reüssieren und darüber den digitalen Musikmarkt unter ihre Kontrolle zu bringen. Einen nennenswerten Markt für digitale Musik gab es damals noch nicht. Im Independent-Bereich hatten sich Ende der 1990er Jahre zwar erste kommerzielle Anbieter wie eMusic etabliert (Tschmuck 2006: 169 ff.). Titel der Majors waren bis 2000 dagegen faktisch nicht als kostenpflichtige digitale Dateien erhältlich.

Die Versuche der Majors ab 2000, den digitalen Vertrieb ihrer Musik selbst zu organisieren und zu kontrollieren, scheiterten allerdings schnell. Sie waren geprägt durch verpasste Chancen, durch wechselnde Koalitionen und Frontstellungen zwischen den Majors sowie durch die Entwicklung von digitalen Vertriebsmodellen, die in bemerkenswerter Weise an der Musiknachfrage und den Interessen der Musikkonsumenten

vorbezielten. Die zwei wesentlichen strategischen Varianten der Majors, die die ganze Widersprüchlichkeit und Unzulänglichkeit dieser Versuche zum Ausdruck bringen, sollen hier kurz skizziert werden.

Die *erste Variante* zielte darauf, das nichtkommerzielle Erfolgsmodell Napster auf legale Beine zu stellen und zu einer kommerziellen Download-Plattform für die Musik der Majors und anderer Firmen umzufunktionieren. Diese Strategie wurde im Herbst 2000 von Thomas Middelhoff, dem damaligen Vorstandsvorsitzenden der Bertelsmann AG, vorangetrieben. Zur gleichen Zeit, als die RIAA und die fünf Majors – einschließlich der Bertelsmann-Tochter BMG (!) – versuchten, Napster auf juristischem Weg zu eliminieren, gab der deutsche Konzern Napster ein Darlehen von 50 Mio. Dollar (für das er im Gegenzug die Option einer Mehrheitsbeteiligung erhielt) und versuchte, das technisch gut funktionierende und sozial etablierte Napster-Netzwerk zu einem legalen Abo-Dienst unter seiner Kontrolle umzubauen. Der Versuch scheiterte allerdings am Widerstand der anderen Majors. Sie befürchteten eine Vormachtstellung von Bertelsmann im künftigen digitalen Musikmarkt und blockierten nicht nur das Vorhaben selbst, indem sie die Lizenzierung ihrer Musik an Napster verweigerten, sondern weiteten darüber hinaus ihre Schadenersatzklagen gegen Napster auf Bertelsmann aus (Röttgers 2003: 17 ff.; Renner 2004: 153 ff.; Burkart/McCourt 2006: 59 ff.).⁶ Als Folge dieser scharfen kompetitiven Frontstellungen der Majors wurde die Chance verspielt, Kontrolle über den digitalen Musikvertrieb durch die kommerzielle Adaptation der führenden nichtkommerziellen Tauschbörse zu erlangen.

Stattdessen – dies war die *zweite Variante* – konzentrierten die Majors in der Folgezeit ihre Bemühungen darauf, über die Formierung von strategischen Allianzen separate und konkurrierende Plattformen mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen, Preisstrukturen und DRM-Systemen für den digitalen Musikvertrieb zu entwickeln. 2001 gingen BMG, Warner und EMI zusammen mit dem Technologieanbieter Real Networks ein Joint Venture ein und gründeten das Download-Angebot MusicNet. Parallel ging das konkurrierende Angebot Pressplay an den Start, das von Universal und Sony getragen wurde. Auch diese Versuche scheiterten schnell an der ausgeprägten Kooperationsunfähigkeit der Majors und an den unattraktiven Nutzungsmöglichkeiten dieser Plattformen. Obgleich die Majors verstärkt dazu übergingen, ihre digitalen Kataloge auch unabhängigen Anbietern zur Verfügung zu stellen, lizenzierten sich die beiden Major-Plattformen ihre Titel nicht gegenseitig, sodass beide Angebote große Lücken im Repertoire aufwiesen. Zudem waren sie mit rigiden proprietären DRM-Systemen und Nutzungseinschränkungen versehen. Beides machte sie für Musikkonsumenten ausgesprochen uninteressant und führte bereits 2003 zur Beendigung auch dieser Experimente (Friedrichsen et al. 2004: 68 ff.; Renner 2004: 151 ff.).

Damit endeten die Bemühungen der Musikkonzerne, den digitalen Musikvertrieb in eigener Regie zu organisieren, Zwischenhändler weitgehend auszuschalten und die

6 Die anderen Majors hatten mit der Begründung, Bertelsmann habe durch die Gewährung eines Darlehens an Napster Millionen von Internet-Benutzern Urheberrechtsverletzungen ermöglicht, eine Schadenersatzklage gegen Bertelsmann in Höhe von über 17 Mrd. Dollar eingereicht. Erst im Herbst 2007 wurde dieser Streit mit Universal Music, Warner Music und EMI außergerichtlich beigelegt: Bertelsmann akzeptierte schließlich eine Zahlung an die Kläger in Höhe von 393 Mio. Dollar (Handelsblatt v. 5.9.2007, S. 14).

Wertschöpfungskette der Branche vollständig zu beherrschen. Sie scheiterten an technisch unausgereiften und für die Endkunden unattraktiven Vertriebsmodellen sowie an einer geringen Kooperationsfähigkeit der Majors, die in scharfen und schnell wechselnden Frontstellungen zueinander standen. Darüber hinaus verfolgten die jeweiligen Technologieanbieter, auf die die Majors angewiesen waren (wie z. B. Real Networks), eigene Interessen und arbeiteten parallel am Aufbau eigener Download-Plattformen.

3.4 iTunes und die Folgen: Branchenexterne Newcomer, Rückkehr zum alten Vertriebsmodell auf digitaler Basis und Abkehr von DRM-Systemen

Den Durchbruch im kommerziellen Vertrieb digitaler Musik schaffte stattdessen ein branchenexterner Akteur. Der Computerhersteller Apple eröffnete 2003 zunächst in den USA und ein Jahr später auch in Deutschland, Frankreich und Großbritannien seinen iTunes Music Store, der nahezu das komplette verfügbare Repertoire der fünf führenden Musikkonzerne und von über 1000 Independents im Programm hatte. Zusammen mit dem Musikplayer iPod, dessen erste Version bereits im Herbst 2001 in den USA auf den Markt gebracht worden war, konnte Apple erstmals ein kommerzielles Download- und Hardware-Angebot präsentieren, das technisch einfach zu handhaben war, mit vergleichsweise geringen DRM-Restriktionen arbeitete, von den Musikkonzernen akzeptiert und von den Musikkonsumenten angenommen wurde (Gasser et al. 2004; Gasser/Begue 2005). Bis Mitte 2007 hat der iTunes Store insgesamt über 3 Mrd. Songs und Apple über 100 Mio. iPods verkauft; allein im zweiten Halbjahr 2007 kamen weitere 22 Mio. verkaufte Player hinzu (Apple 2007, 2008; heise-online News v. 17.10.2007; heise-online News v. 24.1.2008).⁷ Obgleich es 2007 weltweit über 500 verschiedene digitale Music Stores gab, dominiert Apple mit iTunes seit 2003 dieses Geschäft mit nationalen Marktanteilen zwischen 70 und 90 % eindeutig (IFPI 2008).

Der Erfolg von iTunes und die Etablierung weiterer kommerzieller digitaler Musik-Angebote war im Grunde eine Rückkehr zum alten Vertriebsmodell auf digitaler Basis. Der Versuch der Industrie, den Zwischenhandel weitgehend auszuschalten und digitale Musik direkt an die Endkunden zu verkaufen, war gescheitert. Stattdessen wurden nun die klassischen stationären Händler um digitale Music-Stores erweitert, denen die großen Konzerne ihr Repertoire zur Verfügung stellten. Anders als der stationäre Handel, der von großen nationalen Handelsketten dominiert wird, konnte sich Apple mit iTunes allerdings weltweit als unangefochtener Marktführer etablieren – und wurde damit zu einem mächtigen und diktierfreudigen Verhandlungspartner der Musikindustrie in diesem neuen Geschäftsfeld. Dass sich alle führenden Musikkonzerne 2003 gleichwohl auf den iTunes Music Store einließen und ihr digitales Repertoire zur Verfügung stellten, lässt sich vor allem darauf zurückführen, dass die Industrie nach ihren gescheiterten eigenen Versuchen unter massivem Druck stand, dem kostenlosen Musiktasch schnell ein breit akzeptiertes legales Angebot entgegenzustellen (Weikert 2007).

⁷ Vom Ende 2006 durch Microsoft auf dem US-Markt eingeführten Mediaplayer Zune, der als Konkurrent zum iPod gedacht war, wurden dagegen im ersten Halbjahr 2007 lediglich 1,2 Mio. Stück verkauft (Handelsblatt v. 4.10.2007, S. 16).

Neben der durch iTunes angestoßenen Etablierung eines seit 2005 expandierenden kommerziellen Marktes für digitale Musik und der anhaltenden strafrechtlichen Verfolgung von illegalen Downloads durch die Musikverbände und -konzerne wird die jüngste Vergangenheit von drei Entwicklungen geprägt: vom vollständigen Verzicht auf DRM-Systeme beim Verkauf von digitaler Musik; vom Einstieg neuer potenter Akteure in den digitalen Vertrieb; sowie von Versuchen der Majors, mit neuen, auf das Digitalgeschäft zugeschnittenen Geschäftsmodellen der Erosion des Musikmarktes und ihrem Einflussverlust auf dessen Entwicklung entgegenzuwirken.

Bis 2007 waren alle Online-Stores, die das digitale Repertoire der Majors im Angebot hatten, mit DRM-Systemen ausgestattet, die genau festlegten, was die Konsumenten mit einem Musiktitel machen konnten. Nach dem Scheitern eines allgemeinen industrieweiten DRM-Standards hatte jeder große Download-Anbieter eine eigene proprietäre DRM-Technik eingesetzt mit der Folge, dass die Musikkäufer die erworbenen Songs oft nur auf bestimmten Geräten und mit jeweils spezifischer Software nutzen konnten (Buhse/Günnewig 2005; Pohl 2007). Obgleich proprietäre DRM-Systeme die Entwicklung legaler Download-Angebote zu einem Massenmarkt behinderten, waren die vier Majors bis 2007 einhellig gegen deren Abschaffung. Diese gemeinsame Frontstellung erodierte im Laufe von 2007, nachdem Steve Jobs Anfang des Jahres in einem offenen Brief für die komplette Abschaffung von DRM-Systemen plädierte und im April mit EMI den ersten der Majors dafür gewonnen hatte, sein digitales Repertoire im iTunes-Store künftig ohne Kopierschutz zum Verkauf anzubieten (Jobs 2007; heise online News v. 2.4.2007). Bis Ende des Jahres hatten auch die drei anderen Majors Universal, Warner und BMG/Sony ihren Widerstand aufgegeben und angekündigt, künftig auch ihre Musik weitgehend ohne Beschränkungen vertreiben zu lassen (IFPI 2008: 14 f.). Mit seinem Vorstoß zielte Apple darauf, iPod und iPhone auch für die Nutzer anderer Online-Stores attraktiv zu machen. Dass sich die Musikkonzerne schließlich darauf einließen, ist maßgeblich der Eigendynamik geschuldet, die sich 2007 entwickelte. Nachdem mit EMI der am stärksten von der Krise des Musikmarktes betroffene Konzern aus der Phalanx der Majors herausgebrochen und die Initiative von Apple in der Öffentlichkeit einhellig begrüßt worden war, sprachen sich auch andere bereits etablierte bzw. im Aufbau befindliche Download-Plattformen wie Musicload, Wal-Mart oder Amazon für kopierschutzfreie Angebote aus. Den Majors blieb in dieser Situation kaum etwas anderes übrig, als auf die Bewegung aufzuspringen.

2007 hat überdies eine neue Runde der Auseinandersetzung um das digitale Vertriebsgeschäft und die Vorherrschaft von iTunes begonnen, die von zwei Seiten geführt wird: Zum einen drängen neue Anbieter auf diesen schnell wachsenden Markt, und zum anderen versuchen die Majors, die dadurch ausgelösten Wettbewerbsdynamiken über bevorzugte bzw. restriktive Lizenzvergaben mit zu beeinflussen. Zu den neuen Anbietern, die von den Musikkonzernen unterstützt werden, zählen vor allem der weltweit führende Buch-, Musik- und Medienhändler Amazon, der im Herbst 2007 zunächst in den USA seinen Handel mit Tonträgern um einen digitalen Musikdienst erweitert hat, sowie der weltweit größte Mobiltelefonhersteller Nokia, der 2008 mit einem eigenen Musik- und Medienportal in das kombinierte Geschäft mit digitaler Musik und multimedialen Handys eingestiegen ist (IFPI 2008: 14 f.; Dolata 2008b). Für Apple wäre die Etablierung neuer Konkurrenten im digitalen Musikvertrieb allerdings durchaus

akzeptabel, da der Konzern primär daran interessiert ist, sein Hardware-Geschäft mit iPods und iPhones auszuweiten. Dazu ist er auf eine möglichst restriktionsfreie und dynamische Entwicklung des digitalen Musikmarktes insgesamt angewiesen – wer immer dort in Zukunft die Anbieter sein mögen.

Die Majors selbst haben lange an ihrem traditionellen Kerngeschäft mit CDs festgehalten, das sie ohne gesicherte und kommerziell tragfähige Alternativen nicht zerstören wollten, und darüber die Suche nach neuen Geschäftsfeldern und Erlösquellen im Digitalgeschäft vernachlässigt. Erst seit 2006 gibt es intensivere Versuche, mit neuen Geschäftsmodellen zu experimentieren, die über das klassische Tonträgergeschäft hinausgehen. Dazu zählen etwa Crossmarketing-Ansätze, die auf die Komplettervermarktung der unter Vertrag stehenden Künstler zielen und neben dem Verkauf ihrer Musik auch die Distribution von Fanartikeln, die Tourneevermarktung und den Aufbau interaktiver Websites umfassen. Darüber hinaus wird mit neuen Vermarktungs- und Erlösmodellen im Internet experimentiert – etwa mit der Bereitstellung kostenfreier Musik in Social Networks (wie z. B. MySpace oder Facebook), die über begleitende Werbeeinnahmen finanziert werden soll, oder mit neuen differenzierten Preismodellen, in denen die Konsumenten zum Teil selbst bestimmen können, wie viel Geld sie für ein neues digital erhältliches Album ausgeben wollen. Schließlich gibt es eine starke Zunahme von „digital-only“-Veröffentlichungen, also Alben und einzelnen Musikstücken, die nicht mehr als physische Tonträger, sondern nur noch als Downloads erhältlich sind (IFPI 2008). Ob diese vergleichsweise spät und zögerlich gestarteten Versuche der Majors, ihr Geschäft mit Musik über den Aufbau neuer Geschäftsfelder und das Austesten neuer Erlösmodelle zu reanimieren, erfolgreich sein werden, ist heute noch nicht prognostizierbar. Klar ist allerdings, dass sich das am klassischen Tonträgergeschäft ausgerichtete Geschäftsmodell nicht auf den digitalen Musikmarkt übertragen lässt und einer grundlegenden Revision bedarf.

4. Disruptive Technologien – strukturkonservative Strategien. Überlegungen zur Adaptionfähigkeit des Sektors und seiner Akteure

4.1 Große technologische Eingriffstiefe – geringe sektorale Adaptionfähigkeit: krisenhafter und unkontrollierter sektoraler Wandel

Der hier skizzierte soziotechnische Umbruch der Musikindustrie, der noch nicht abgeschlossen ist, wird maßgeblich von einem neuen Set extern entstandener Technologien geprägt. Die Digitalisierung des zentralen Produkts allein hatte bis etwa Mitte der 1990er Jahre noch stabilisierend auf die etablierten Produktions-, Distributions- und Verwertungsbedingungen des Sektors gewirkt und die Markt- und Kontrollmacht der Majors eher gestärkt als geschwächt. Erst die Verknüpfung der technisch nicht geschützten Digitalisierung mit offenen Standards der Datenkomprimierung und dem Aufschwung des Internet konnte ab Ende der 1990er Jahre jene einschneidenden Wirkungen entfalten, die die sozioökonomischen Koordinaten des Sektors seither sukzessive verschieben.

Diese Kombination komplementärer Technologien hat nicht nur die *technologische Basis des Sektors* verändert. Musik ist nun nicht mehr an physische Tonträger gebunden (und darüber kontrolliert herstell- und distribuierbar), sondern als digitaler Datensatz verfügbar, der sich beliebig und ohne Qualitätsverlust vervielfältigen, über das Internet verbreiten und am Computer verwalten lässt. Sie hat darüber hinaus signifikante *institutionelle Veränderungen und sozioökonomische Struktureffekte* angestoßen.

Dies betrifft *erstens* die *rechtlichen Grundlagen* des Musikgeschäfts. Digitalisierung, Datenkomprimierung und das Internet lassen sich über den auf das physische Tonträgergeschäft zugeschnittenen Rechts- und Verwertungsrahmen nicht mehr funktional abbilden, sondern erfordern eine grundsätzliche Neugestaltung der institutionalisierten Beziehungen zwischen Musikfirmen und Künstlern, zwischen Lizenzgebern und -nehmern sowie zwischen Rechteinhabern und Konsumenten und haben eine substantielle Novellierung der Urheber-, Schutz- und Verwertungsrechte ausgelöst.

Zweitens haben die neuen Technologien gravierende Verschiebungen in den *Produktions-, Distributions- und Marktstrukturen* mit sich gebracht. Die Produktion von Musik ist nicht mehr an klassische Tonstudios gebunden, sondern lässt sich autonom und dezentral durch die Künstler selbst herstellen. Ihr Verkauf erfolgt nicht mehr ausschließlich über die von den Majors kontrollierten globalen Vertriebssysteme und den eng mit ihnen verbundenen stationären Handel, sondern in zunehmendem Maße über neue digitale Online-Stores. Der Musikmarkt selbst verschiebt sich mit wachsender Geschwindigkeit von physischen Tonträgern zu digitalen Musikdateien – und damit vom Verkauf umsatzträchtiger Alben zu Einzeltiteln bzw. vom Kauf zum Musikabonnement – und erfordert die Entwicklung neuer Geschäfts- und Erlösmodelle, die deutlich über das reine Geschäft mit Musiktiteln hinausgehen.

Der technologische Umbruch hat *drittens* schließlich substantielle Veränderungen in den *Akteurfigurationen und Machtbeziehungen* des Sektors mit sich gebracht, die deutlich über die für die vergangenen Jahrzehnte typischen, von den Majors getragenen Fusions- und Akquisitionsdynamiken und die damit verbundenen Konzentrationsprozesse hinausgehen. Kopierschutzfreie digitale Musik und allgemein verfügbare Datenkomprimierungsstandards haben zahlreichen Internetbörsen, die an den nichtkommerziellen Rändern des Sektors entstehen konnten, und den individuellen Musikkonsumenten zumindest temporär das Fenster für den kostenlosen Tausch von Musik über das Internet geöffnet. Kommerzielle Anbieter digitaler Musik, die von bereits etablierten branchenexternen Akteuren aus der Computer- und kommunikationstechnischen Industrie dominiert werden, konnten sich auch aufgrund ihrer überlegenen technischen und organisatorischen Kompetenz sowohl gegenüber dem stationären Handel wie auch gegenüber den digitalen Vertriebsambitionen der Majors als mächtige neue Akteure im Sektor etablieren. Erfolgreiche Musiker und Gruppen nutzen in zunehmendem Maße die neuen technischen Möglichkeiten, um ihre Musikproduktion und Gesamtvermarktung selbst zu organisieren, und beziehen die Musikfirmen immer öfter nur noch punktuell und fallweise als Dienstleister ein. All dies hat die etablierten Akteure des Sektors, vor allem die Majors, unter einen beträchtlichen Anpassungs- und Restrukturierungsdruck gesetzt. Nach dem begrenzten Erfolg rechtlicher sowie dem Scheitern technikbasierter Containment-Strategien und ihren erfolglosen Versuchen, selbst in den digitalen Vertrieb einzusteigen und diesen zu kontrollieren, bleibt ihnen nur noch die schwierige

Suche nach neuen Geschäfts- und Erlösmodellen, um sich auch im digitalen Geschäft als weiterhin relevante Akteure zu positionieren.

Insgesamt ist mit den beschriebenen technologischen Umbrüchen das lange Zeit funktionierende Zusammenspiel zwischen Technik, Strukturen, Institutionen und Geschäftsmodellen in der Musikindustrie aus den Fugen geraten und eine Phase der experimentierenden Suche nach und interessegeleiteten Auseinandersetzung um eine neue soziotechnische Strukturierung des Sektors eingeleitet worden, die zu den veränderten technischen Konstellationen passt. Ich habe dies zu Beginn des Aufsatzes als große *sektorale Eingriffstiefe neuer Technologien* bezeichnet, die einen signifikanten Anpassungs- und Veränderungsdruck auf die vorhandene Strukturierung des Sektors ausgeübt, die saturierten Akteure zu weitreichenden Revisionen ihrer Handlungsorientierungen gedrängt und zugleich Spielräume für die Etablierung neuer Akteure geschaffen haben (Dolata 2008a).

Wie eine solche Phase maßgeblich durch neue Technologien angestoßenen sektoralen Wandels verläuft und welche konkreten strukturellen, institutionellen und organisationalen Veränderungen, Macht- und Einflussverschiebungen sie mit sich bringt, ist freilich nicht deterministisch aus den Eigenheiten der Technologien selbst herleitbar, sondern hängt davon ab, wie die beteiligten Akteure mit diesen Herausforderungen umgehen und in welchem Maße die Bedingungen, unter denen sie agieren, ihnen Spiel- und Suchräume für außergewöhnliches Handeln jenseits eingefahrener Lektorientierungen, Regeln, Routinen und Zwänge ermöglichen. Ich habe dies eingangs als *sektorale Adaptionsfähigkeit* bezeichnet und meine damit sowohl die Aufnahme- und Integrationsfähigkeit der den Sektor prägenden Strukturen und Institutionen gegenüber neuen technologischen Möglichkeiten als auch die strategische Antizipations- und Restrukturierungsfähigkeit seiner dominanten Akteure (ebd.; ähnlich auch Smith/Stirling/Berkhout 2005).

Typisch für den Kern der Musikindustrie ist über den gesamten betrachteten Zeitraum eine bemerkenswert geringe Adaptionsfähigkeit. Die Majors und die industriellen Interessenverbände, die den Sektor lange Zeit nahezu lückenlos kontrollieren und gestalten konnten, haben die potenzielle Sprengkraft der neuen Technologien zunächst unterschätzt und dann vornehmlich als zu bekämpfende Gefahr wahrgenommen. Sie haben mit Blockadehaltungen und restriktiven Anpassungsstrategien reagiert, die darauf zielten, die erfolgreichen Strukturen, Spielregeln und Geschäftsmodelle der Vergangenheit zu verteidigen. Sie haben erst vor dem Hintergrund eines massiven und unabwendbaren Restrukturierungsdrucks damit begonnen, sich in größerem Umfang strategisch zu repositionieren und sich auf neue Spielregeln einzulassen – und dies in zum Teil sehr widersprüchlicher Weise und mit schnell wechselnden Ansatzpunkten. Das hat zu einem beträchtlichen Kontroll- und Gestaltungsverlust der etablierten Akteure geführt: Der sektorale Wandel der Musikindustrie vollzieht sich nicht als von ihnen getragener und durch sie kanalisierter Prozess einer kontrollierten Restrukturierung, sondern in Form krisenhafter Nejustierungen, die maßgeblich von neuen, von den Rändern beziehungsweise außerhalb des Sektors ausgehenden Dynamiken und Akteuren geprägt werden (Geels/Schot 2007).

Über die Ursachen für die geringe Adaptionsfähigkeit der Musikindustrie und ihrer etablierten Akteure ist bislang wenig bekannt. Zwar wird allenthalben konstatiert, „dass die Musikindustrie von den rasanten technischen Veränderungen vollkommen überrascht

wurde und die dadurch veränderten Marktgegebenheiten unterschätzt hat“ (Friedrichsen et al. 2004: 7; Bishop 2005; Barfe 2004; Renner 2004). Warum sie sich hat überraschen lassen und weshalb sie sich nach dem initialen Schock nicht konsequent neu positioniert hat, wird allerdings kaum thematisiert. Der Großteil der vorhandenen Literatur beschränkt sich darauf, den Musikkonzernen eklatantes Managementversagen und strategisches Fehlverhalten vorzuwerfen – und suggeriert zugleich, dass die Majors sich problemlos auch anders hätten verhalten können und die Dinge dann auch anders gelaufen wären.

Warum also hat sich die Musikindustrie mit der Internetherausforderung so schwer getan, die Dimensionen des Umbruchs unterschätzt und deren Wirkungen einzudämmen versucht, anstatt die Herausforderung frühzeitig anzunehmen und sich schnell und umfassend neu zu positionieren? Und wie verlaufen unter derartigen Bedingungen des Kontrollverlusts der zentralen Akteure Prozesse sektoralen Wandels? Um diese Fragen zu beantworten, ist es notwendig, neben den organisationalen Eigenheiten der Majors, die eine konsequente Neuorientierung behindert haben, auch die strukturellen und institutionellen Rahmenbedingungen, die ihre Wahrnehmungen geprägt und an denen sie ihre Handlungen orientiert haben, in den Blick zu nehmen. Dementsprechend wird zur Erklärung der geringen Adaptionsfähigkeit der Musikindustrie und des davon stark geprägten sektoralen Transformationsverlaufs im Folgenden auf verschiedene theoretisch-konzeptionelle Ansätze zurückgegriffen:

- auf die Arbeiten zum Organisationswandel und vor allem zum organisationalen Scheitern, die sich eingehend mit der Frage des kognitiven und strukturellen Beharrungsvermögens saturierter Akteure befasst haben (Mellahi/Wilkinson 2004; Sorge/Witteloostuijn 2004; Amburgey/Kelly/Barnett 1993; Hannan/Freeman 1984);
- auf die Diskussionen um sozioökonomische beziehungsweise institutionelle Pfadabhängigkeiten und um Ansatzpunkte für Pfadwechsel, die das Zusammenspiel von Stabilitätsneigung, Strukturpersistenz und krisenhafter Transformation thematisieren (Beyer 2006; Werle 2007; Garud/Karnoe 2001) sowie
- auf neuere Überlegungen zum strukturellen und institutionellen Wandel, die diesen Prozess als Kumulation gradueller Transformationen mit substanziellen Wirkungen konzeptualisieren (Thelen 2003; Streeck/Thelen 2005; Campbell 2004).

4.2 Adaptions(un)fähigkeit: strukturelle, institutionelle und organisationale Zugänge

Die Musikindustrie ist kein Sektor, in dem neue Technologien entwickelt und produziert werden. Alle maßgeblichen Technologien der Aufnahme, Produktion, Speicherung und – in jüngster Zeit – der Distribution von Musik basieren auf sektorexternen Entwicklungen, die in sektorspezifischer Weise implementiert und genutzt werden. Hohe sektorale Adaptionsfähigkeit heißt in solchen Fällen: antizipative Wahrnehmung und Aufnahmebereitschaft auch für grundlegend neue technologische Entwicklungen, die sich außerhalb des Sektors anbahnen und (potenziell) relevant für den Sektor werden könnten. Die möglichen sozioökonomischen und institutionellen Effekte neuer Technologien früh verlässlich einzuschätzen und um sie herum schnell ein tragfähiges, institutionell abgesichertes neues Geschäftsfeld aufzubauen, ist allerdings schon *per se* ausgesprochen schwierig.

Die erste allgemeine Schwierigkeit lässt sich als *Antizipationsproblem* bezeichnen. Ende der 1990er Jahre war zumindest den technologisch aufgeschlossenen Mitarbeitern der Musikunternehmen und Verbandsvertretern durchaus klar, dass das Internet für den Sektor zu einer größeren Herausforderung werden würde. Zu diesem Zeitpunkt war allerdings überhaupt noch nicht klar, welche Dynamiken diese Entwicklung nehmen, welche konkreten kommerziellen (und nichtkommerziellen) Möglichkeiten sich heraus-schälen und welche spezifischen Geschäftsmodelle sich als tragfähig erweisen würden (exemplarisch Zombik 1998). Stattdessen gab es sehr unterschiedliche und konfligierende Entwicklungsprognosen, Versprechungen und Warnungen, deren Gehalt damals noch nicht zuverlässig einzuschätzen war. Eine solche Situation hoher Unsicherheit und Ambiguität konstituiert für etablierte Akteure ein schwer zu handhabendes Dilemma: So lange nicht klar ist, wohin die Reise gehen wird, sind größere strategische Neuorientierungen und Restrukturierungen, die mit einer Relativierung des bis dahin erfolgreichen Geschäfts einhergehen, äußerst riskant. Und wenn klar ist, wohin die Reise geht, ist die Gefahr groß, dass sich neue Akteure, die das Gewicht des etablierten Geschäfts nicht mitschleppen müssen, bereits auf dem Weg befinden und damit begonnen haben, nicht mehr hintergehbare Fakten zu schaffen (Garud/Nayyar 1994; Anderson/Tushman 2001; Sorge/Witteloostuijn 2004; Henderson 2006).

Die zweite allgemeine Schwierigkeit lässt sich als *Implementationsproblem* bezeichnen und betrifft die konkrete Umsetzung größerer organisationaler und institutioneller Restrukturierungen. Nicht nur das Geschäft der Musikkonzerne, sondern natürlich auch die ihm zugrunde liegenden Rechts- und Verwertungsbeziehungen waren bis in die jüngste Vergangenheit auf physische Tonträger zugeschnitten (Hull 2004). Ohne deren substanzielle Anpassung an die digitale Produktion, Verwertung und Distribution lässt sich kein tragfähiges Online-Geschäft aufbauen und kommerziell nutzen. Darauf abzielende organisationale und institutionelle Neujustierungsprozesse sind allerdings alles andere als triviale Vorgänge (Campbell 2004, 2006). Organisationale Restrukturierungen konnten sich unter unsicheren Bedingungen nicht anders als über Formen des experimentellen Austestens neuer digitaler Vertriebs-, Geschäfts- und Erlösmodelle vollziehen. Und größere institutionelle Anpassungen können sich nur über komplexe, von divergenten Interessen durchsetzte Such-, Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse zwischen einer größeren Zahl relevanter Akteure – den Musikfirmen, Künstlern, Musikverlagen, Verwertungsgesellschaften, Technologiefirmen und digitalen Musik-anbietern im Internet – herausbilden. Beides, sowohl die Auslotung der kommerziellen Möglichkeiten und Ansatzpunkte des Einstiegs in das digitale Geschäft mit Musik als auch die Suche nach einem neuen, dazu passenden Rechts- und Verwertungsrahmen, nimmt zwangsläufig Zeit in Anspruch und konnte mit den Dynamiken, die insbesondere der an keinerlei institutionelle Fesseln gebundene nichtkommerzielle Musiktrend im Netz seit Ende der 1990er Jahre entfaltet hatte, nicht mithalten.

Diese grundsätzlichen Probleme der Antizipation und Adaption neuer technologischer Möglichkeiten wurden durch *organisationale Charakteristika der Majors* verstärkt, die typisch für etablierte Akteure sind und die insbesondere in der Forschung zum organisationalen Scheitern (*organizational failure*) thematisiert worden sind (Mellahi/Wilkinson 2004). Die saturierten Kernunternehmen eines Sektors oder Feldes orientieren sich in ihrem Handeln in aller Regel stark an den bestehenden strukturellen und institutionellen

Rahmenbedingungen – den vorhandenen Märkten und Konkurrenzstrukturen, Rechts- und Verwertungsrahmen –, die sie maßgeblich mitbestimmt haben und die die Basis ihres bisherigen Erfolgs bilden (Leblebici et al. 1991; North 1990). Sie zeichnen sich durch darauf zugeschnittene Operations- und Veränderungsroutrinen aus, die ihr Handeln legitimieren und strukturieren und die sie durchaus auch in die Lage versetzen, auf graduelle Veränderungen mit Anpassungsleistungen zu reagieren, die den bestehenden strukturellen und institutionellen Rahmen nicht grundsätzlich infrage stellen (Hannan/Freeman 1984; Amburgey/Kelly/Barnett 1993). Dies desensibilisiert sie zugleich gegenüber radikalen Veränderungen ihrer Umweltbedingungen, die nicht in ihre kognitiven Wahrnehmungen, Geschäftspraktiken, Routinen und Prozeduren passen (Henderson 2006; Henderson/Clark 1990). Sie reagieren darauf typischerweise zunächst mit Unverständnis, dann mit Strategien zur Verteidigung des Status Quo und schließlich mit Versuchen, das Neue möglichst weitgehend in die bestehenden Strukturen, Institutionen und organisationalen Prozeduren zu integrieren.

Die Musikindustrie ist hierfür ein instruktives Beispiel. Ihre Kernunternehmen waren zunächst auch aufgrund ihrer hierarchischen und zentralistischen Struktur als Organisationen blind gegenüber der potenziellen Sprengkraft der neuen technologischen Möglichkeiten, versuchten dann, den Status Quo über die beschriebenen rechtlichen und technischen Containment-Strategien zu verteidigen und 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 der neuen technologischen Möglichkeiten durch einen ausgeprägten *technologischen Konservatismus* verstärkt, der den Kern der Musikindustrie traditionell prägt. Wichtige neue Technologien wie das Tonband, die Musikkassette oder die CD sind nicht nur auf Aktivitäten von externen Akteuren, insbesondere von Elektronikkonzernen zurückzuführen, sondern darüber hinaus von der Musikindustrie kollektiv zögerlich bis abwehrend aufgenommen worden. Selbst das große Marktpotenzial, das sich aus der Umstellung von Vinyl auf CDs ergab, ist dort zunächst eklatant unterschätzt und von der Sorge überlagert worden, das neue Medium könnte das damalige Kerngeschäft mit Schallplatten karnibalisieren und dessen Niedergang nicht kompensieren. Auch nach dem kommerziellen Durchbruch und Erfolg der CD als neuer Tonträgertechnologie sind die weiter reichenden Potenziale 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 (Tschmuck 2006: 149 ff.). Diese abwehrende, bestenfalls zögerliche und in der Regel uninformierte Grundhaltung gegenüber technologischen Innovationen hat sich, wie die Rekonstruktion gezeigt hat, bis in die jüngste Vergangenheit fortgesetzt und gilt auch für die späte Wahrnehmung der Datenkomprimierungstechnologien und des Internet.

Der wesentliche Grund für diesen technologischen Konservatismus liegt darin, dass technologische Innovationen und der Kampf um Technologieführerschaft traditionell nicht im Zentrum der Konkurrenzauseinandersetzung in der Musikindustrie stehen. Die Musikfirmen konkurrieren in erster Linie über den Aufbau, die vertragliche Bindung

und die Vermarktung von Künstlern und deren Repertoire miteinander. Technik wurde zwar immer als wichtige Infrastruktur und Voraussetzung des Musikgeschäfts begriffen, aber nicht als markt- und nachfragestrukturierende Größe oder als Ansatzpunkt zur Erzielung von Konkurrenzvorteilen – und stand dementsprechend nicht im Zentrum der Aufmerksamkeit und Strategiebildung der Musikkonzerne. Von wenigen Ausnahmen abgesehen – zu erwähnen ist vor allem Bertelsmann unter der Führung von Thomas Middelhoff, der seit 1995 für Bertelsmann im Aufsichtsrat von AOL saß und entsprechend sensibilisiert war –, gab es frühe Wahrnehmungen der potenziellen Tragweite der neuen technologischen Möglichkeiten zunächst nur an den entscheidungsirrelevanten Rändern der Konzerne, nicht dagegen in den strategisch relevanten 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 Blickfeld der etablierten Akteure.

Schließlich haben auch die *allgemeinen Strukturmerkmale des Sektors* Haltungen des Abwartens und Vorstellungen der konsequenzlosen Integration und unproblematischen Kontrolle neuer technologischer Möglichkeiten gestützt. Bis Ende der 1990er Jahre wurde der Sektor von einer Handvoll hierarchisch geführter und vertikal integrierter Konzerne geprägt, die die gesamte Wertschöpfungskette nahezu lückenlos kontrollieren konnten und in der Lage waren, andernorts entstandene künstlerische und technologische Innovationen vergleichsweise problemlos und ihren Interessen gemäß in die bestehenden Produktions-, Markt- und Verwertungsstrukturen zu integrieren. Neue Musikstile – Rock'n'Roll, Disco, Punk, HipHop, Heavy Metal – sind regelmäßig zunächst an den Rändern des Sektors entstanden und von unabhängigen Labels popularisiert 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 (Hull 2004). Die Musikkonzerne agierten in aller Regel nicht als *first mover*, sondern als *second exploiter* – und konnten sich dies aufgrund ihrer Produktions- und Marktmacht auch leisten.

Diese selbstgewisse, in den Markt- und Machtstrukturen des Sektors wurzelnde Kombination aus abwartenden Haltungen und nachholender Integrations- und Kontrollfähigkeit prägte auch den Umgang mit den sich seit Mitte der 1990er Jahre anbahnenden neuen technologischen Möglichkeiten und deren sozioökonomischen Potenzialen. Nach anfänglicher Ignoranz etablierte sich im Sektor die kollektive Vorstellung, sie über rechtliche und technische Restriktionen kontrollieren und ähnlich wie bei der Umstellung von Vinyl auf CD mit reaktiven Strategien und *protectionist designs* (Utterback 1996) jederzeit in die bestehenden Strukturen des Musikgeschäfts einpassen zu können. Zudem gab es kein führendes Unternehmen, das mit einer von dieser kollektiven Grundhaltung abweichenden proaktiven Strategie die Initialzündung zum Wandel aus dem Kern des Sektors heraus anstoßen konnte und in der Lage gewesen wäre, neue Fakten zu schaffen, gegenüber denen sich die anderen nicht mehr hätten verschließen können. Der einzige Versuch des Ausscherens aus dieser Phalanx des Abwartens – das Engagement von Bertelsmann bei Napster – konnte von den Mitkonkurrenten schnell abgeblockt und wieder eingefangen werden.

5. Radikaler Bruch oder gradueller Wandel? Überlegungen zur Transformation des Sektors

Die Ursachen der geringen Antizipations- und Adaptionenfähigkeit des Kerns der Musikindustrie reichen also weit über einzelne Managementfehler, die es sicherlich gab, hinaus und lassen sich auf mehrere sich ergänzende Faktoren zurückführen:

- *Schwierige Antizipation und aufwändige Implementation:* Grundsätzlich macht die zunächst große Unsicherheit und Ambiguität der potenziellen sozioökonomischen Effekte neuer Technologien schnelle und dezidierte Neupositionierungen für die etablierten Akteure eines Sektors zu einem schwierigen und riskanten Unterfangen und unterstützt Haltungen des Abwartens beziehungsweise der Verteidigung erfolgreicher Geschäftsmodelle gegen zunächst unübersichtliche, eher angedeutete als eindeutige Veränderungen. Deren Implementation und institutionelle Verankerung erfolgt in aller Regel über experimentelle und interessegeleitete Such- und Neujustierungsprozesse, die nicht ohne Widersprüche verlaufen und Zeit in Anspruch nehmen. Beides ist typisch auch für den Kern der Musikindustrie.
- *Organisationale Trägheit:* Hinzu kommt, dass der Sektor aus der Organisationsperspektive von hierarchisch strukturierten Unternehmen geprägt wird, die alle typischen Merkmale von *structural inertia* aufweisen. Ihre Operationsroutinen und strategischen Orientierungen waren auf das etablierte Kerngeschäft zugeschnitten. Zudem haben ihre zentralistischen Entscheidungsstrukturen die interne Kommunikation und Diffusion grundlegend neuer Problemwahrnehmungen behindert, die es an den Rändern der Unternehmen durchaus gab.
- *Unterschätzte Technik:* Darüber hinaus ist die Musikindustrie aus technologischer Sicht traditionell ein konservativer Sektor, der lange Zeit von einem kollektiven Desinteresse gegenüber neuen technologischen Möglichkeiten und ihren sozioökonomischen Potenzialen geprägt war. Technik wurde auf eine notwendige Infrastruktur des Musikgeschäfts ohne nennenswerte kompetitive Effekte und ohne größere, die bestehenden Strukturen und Institutionen infrage stellende transformative Wirkungen reduziert.
- *Überschätzte Macht:* Schließlich handelt es sich strukturell um einen stark konzentrierten Markt und oligopolistisch verfassten Sektor, der sich bis in die jüngste Vergangenheit durch ein hochgradig selbstbezügliches und selbstgewisses Handeln seiner wenigen dominierenden Akteure und deren kollektive Erfahrung der macht-basierten Kontrollier- und interessegeleiteten Integrierbarkeit künstlerischer und technologischer Innovationen im Rahmen der gegebenen Märkte und Institutionen auszeichnet hat.

Diese Faktoren zusammengenommen begründen die geringe Antizipations- und Adaptionenfähigkeit des Kerns der Musikindustrie,⁸ der sich bis in die jüngste Vergangenheit

⁸ Die Faktoren, die eine hohe oder geringe Adaptionenfähigkeit begründen (können), variieren natürlich je nach der soziotechnischen Konstitution zwischen verschiedenen Sektoren. In wissensbasierten Hochtechnologie-sektoren (wie z. B. der Pharmaindustrie) prägen beispielsweise die Strukturen des akademischen Wissenschaftssystems und die Beziehungen zwischen akade-

durch eine hohe Pfadabhängigkeit und Veränderungsresistenz ausgezeichnet hat. Er ist gerade dadurch anfällig geworden für unkontrollierten, durch exogene Faktoren ausgelösten, von den Rändern des Sektors ausgehenden und von sektorexternen Akteuren vorangetriebenen Wandel (Beyer 2006; Werle 2007; Geels/Schot 2007).

Betrachtet man den Sektor insgesamt, dann war die Adaptionfähigkeit auf der Akteursebene sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die geringe Adaptionfähigkeit der saturierten Kernakteure korrespondierte mit einer hohen Sensibilität und Aufnahmebereitschaft neuer Akteure gegenüber den aufkommenden technologischen Möglichkeiten, die dadurch zu den treibenden Kräften des sektoralen Wandels wurden. Diese Entrepreneurs waren zunächst vor allem die Betreiber von Tauschbörsen sowie jugendliche Musikkonsumenten, die ohne dezidierte strategische Absichten mit den neuen Möglichkeiten außerhalb der bestehenden kommerziellen Strukturen und Institutionen zu spielen begannen. Man kann dies, Raghu Garuds und Peter Karnoes (2001) Vorstellungen von Pfadkreationen paraphrasierend, als unbekümmerte Abweichung (*mindless deviation*) vom etablierten Entwicklungspfad der Musikindustrie bezeichnen, die den Ausgangspunkt für die dann folgende Transformationsperiode bildete. Die kommerzielle Einbettung und Institutionalisierung des Pfadwechsels, die Garud und Karnoe als „*mindful deviation and generating momentum*“ bezeichnen, wurde dann maßgeblich von bereits etablierten sektorexternen Akteuren vorangetrieben, allen voran von Apple und seinem iTunes Music Store.

Die wesentlichen Anstöße für den gravierenden Wandel der Musikindustrie, der seit Ende der 1990er Jahre stattfindet, kamen also von den nichtkommerziellen Rändern des Sektors und wurden dann von etablierten sektorexternen Akteuren aufgegriffen und institutionalisiert. Die Rekonstruktion dieses Prozesses sollte allerdings gezeigt haben, dass es sich bei diesem Wandel nicht um einen radikalen sektoralen Bruch in kurzer Frist handelt, sondern um eine „*period of mismatch*“ (Freeman/Perez 1988): eine längere, insgesamt wohl etwa fünfzehn Jahre dauernde Phase der zwar krisenhaften und im Ergebnis substanziellen, insgesamt jedoch schrittweisen und allmählichen Veränderung der strukturellen, institutionellen und organisationalen Grundlagen des Sektors, die noch nicht beendet ist (Streeck/Thelen 2005; Thelen 2003; auch Campbell 2004; Dolata 1992). Die Rekonstruktion sollte darüber hinaus deutlich gemacht haben, dass dieser Transformationsprozess auch perspektivisch wohl nicht zu einer radikalen Zerstörung der Musikindustrie führen und in den Untergang ihrer bislang zentralen Akteure münden wird, wie es bisweilen prophezeit worden ist (Röttgers 2003).

Der Wandel der Musikindustrie wird stattdessen *erstens* geprägt von einer sukzessiven Transformation der Märkte und Marktbeziehungen. Das äußert sich vor allem in einer schrittweisen Relativierung physischer Tonträger zugunsten digitaler Musikdateien und einer Diversifizierung der Musikvermarktung, die neben der Parallelvermarktung von

mischer und industrieller Forschung, das Vorhandensein forschungsintensiver Start-up-Firmen sowie die technologie- und innovationspolitischen Akzentsetzungen des Staates ganz maßgeblich die Adaption- und Transformationsfähigkeit. Für technikverwendende Sektoren wie die Musikindustrie sind diese Faktoren dagegen bedeutungslos. Das legt es als Aufgabe für die weitere Forschung nahe, Sektoren zu typisieren und ihnen jeweils distinkte Einflussfaktoren zuzuschreiben, die deren Adaption- und Transformationsfähigkeit fördern beziehungsweise behindern (Hage 2006).

Tonträgern und Musikdateien zunehmend auch von „digital only“-Veröffentlichungen, von Musik im Online-Abonnement und von kostenloser, über Werbung, Tourneen oder Handyverkäufe refinanzierter Musik geprägt sein wird. Dies bietet Chancen nicht nur für neue, sondern auch für die etablierten Musikproduzenten, die mit tragfähigen neuen Geschäftsmodellen durchaus wieder in das neu strukturierte Spiel zurückfinden können.

Der Wandel zeichnet sich *zweitens* durch neue Formen der Distribution von digitalen Musikfiles über das Internet aus, die den stationären und den Internethandel mit physischen Tonträgern ergänzen und in Zukunft wohl zum dominierenden Vertriebskanal werden dürften. Diese neuen Formen haben das traditionelle Distributionsmodell des Sektors allerdings nicht gravierend verändert. Auch der Verkauf digitaler Musikfiles erfolgt vornehmlich über darauf spezialisierte Zwischenhändler; Versuche einer Disintermediation des Vertriebs, also der Ausschaltung des Einzelhandels und des Direktverkaufs digitaler Musik durch die Labels an die Endkunden (Schaber 2000), haben sich nicht durchsetzen können.

Mit diesen beiden Prozessen einher geht *drittens* die Suche nach neuen, kommerziell tragfähigen Geschäfts- und Erlösmodellen rund um die digitale Musik sowie deren institutionelle Absicherung über Veränderungen der rechtlichen Grundlagen des Musikgeschäfts, insbesondere der Anpassung des Urheberrechts und der komplexen Rechtsbeziehungen zwischen den beteiligten Akteuren an die Bedingungen der Digitalisierung.

Viertens schließlich werden in diesem Restrukturierungsprozess seit Ende der 1990er Jahre die Akteurfigurationen, Konkurrenzverhältnisse und Machtstrukturen des Sektors sukzessive neu sortiert. Dabei gibt es Gewinner und Verlierer, aber keinen radikalen Austausch der Spieler. Typisch ist vielmehr eine Ausdifferenzierung der Akteure, die mit Veränderungen der Macht- und Einflussbeziehungen zwischen ihnen einhergeht. Die wesentlichen neuen Akteure, die sich mittlerweile zu relevanten Spielern im Musikgeschäft entwickelt haben, kommen aus der Computerindustrie (Apple), der Telekommunikationsindustrie (T-Online), der Mobilfunk- und Handyindustrie (Vodafone, Nokia) oder aus dem Handel (Amazon, Wal-Mart). Sie dominieren mit ihren Angeboten die Distribution digitaler Musik im Internet, bieten zum Teil auch darauf abgestimmte Hardware an (vor allem Apple, künftig zum Beispiel auch Nokia) und sind die zentralen Treiber des netzbasierten Musikgeschäfts, in das mittlerweile auch die Musikkonzerne ihre Hoffnungen setzen. Diese neuen Akteure haben sich nicht nur zu gleichberechtigten Verhandlungs- und Vertragspartnern der Musikkonzerne, sondern auch zu einer Herausforderung der großen stationären Handelsketten entwickelt und gehören zum neuen Kern des Sektors. In Zukunft wird das Geschäft mit Musikfiles, das zunächst eindeutig von Apple dominiert wurde, zwar weiterhin von wenigen großen Konzernen getragen werden, zugleich aber konkurrenzintensiver werden, da neben ambitionierten Neueinsteigern wie Amazon auch die großen stationären Handelskonzerne (wie Wal-Mart oder Saturn) dort zunehmend mit eigenen Download-Plattformen reüssieren. Die Musikkonzerne schließlich, die den Sektor lange Zeit fast uneingeschränkt dominieren konnten, haben den Wandel aus den genannten Gründen nicht kontrollieren können und an Einfluss auf die Gestaltung des Sektors verloren. Sie könnten allerdings, sofern sie sich auf die neuen Bedingungen konsequent einlassen, als Produzenten, globale Promoter und Rechteinhaber durchaus wichtige Akteure der neustrukturierten Musikindustrie bleiben.

All dies weist den ohne Zweifel gravierenden Wandel der Musikindustrie als längeren Prozess einer schrittweisen Neujustierung und Reorganisation des Sektors aus, der geprägt wird von einer Diversifikation der Musikvermarktung, der Herausbildung neuer Vertriebsformen, der Redefinition seiner institutionellen Rahmenbedingungen, der Ausdifferenzierung des ihn tragenden Akteurspektrums und den damit einhergehenden Veränderungen in den sektoralen Macht- und Einflusstrukturen. Substanzieller Wandel als Ergebnis einer längeren Periode gradueller und sukzessiver Transformationen – das ist die wesentliche Signatur des technikgetriebenen Wandels der Musikindustrie. Das ist weniger als ein radikaler Bruch und mehr als die inkrementelle Weiterentwicklung des Bestehenden.

Literatur

- Alderman, John (2001): *Sonic Boom. Napster, MP3 and the New Pioneers of Music*. Cambridge: Perseus.
- Amburgey, Terry L./Dawn Kelly/William P. Barnett (1993): *Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure*. In: *Administrative Science Quarterly* 38, S. 51–73.
- Anderson, Philip/Michael L. Tushman (2001): *Organizational Environments and Industry Exit: The Effects of Uncertainty, Munificence and Complexity*. In: *Industrial and Corporate Change* 10, S. 675–711.
- Apple (2007): *Q4 2007 – Unaudited Summary Data*. Apple: http://images.apple.com/pr/pdf/q407data_sum.pdf, Mai 2008.
- Apple (2008): *Q1 2008 – Unaudited Summary Data*. Apple: http://images.apple.com/pr/pdf/q108data_sum.pdf, Mai 2008.
- Barfe, Louis (2004): *Where Have All the Good Times Gone? The Rise and Fall of the Record Industry*. London: Atlantic Books.
- Beyer, Jürgen (2006): *Pfadabhängigkeit. Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Bishop, Jack (2005): *Building International Empires of Sound: Concentrations of Power and Property in the „Global“ Music Market*. In: *Popular Music and Society* 28, S. 443–471.
- Brandenburg, Karlheinz (2004): Interview mit „MP3-Erfinder“ Prof. Karlheinz Brandenburg, 16.3.2004. MP3 Audiostream: <http://www.tonspion.de/newsartikel.php?id=777>, Mai 2008.
- Braun, Thorsten (1997): *Music Online – Grundsätzliches zur Rollenverteilung zwischen Dienst und Inhalt*. Berlin: IFPI. <http://www.ifpi.de/recht/re-vertr.htm>, März 2007.
- Buhse, Willms/Dirk Günnewig (2005): *Digital Rights Management*. In: Michel Clement/Oliver Schusser (Hrsg.), *Ökonomie der Musikindustrie*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 215–228.
- Bundesverband Musikindustrie (Hrsg.) (2008): *Musikindustrie in Zahlen 2007*. Berlin: Bundesverband Musikindustrie.
- Burkart, Patrick (2005): *Loose Integration in the Popular Music Industry*. In: *Popular Music and Society* 28, S. 489–500.
- Burkart, Patrick/Tom McCourt (2006): *Digital Music Wars. Ownership and Control of the Celestial Jukebox*. Oxford: Rowman & Littlefield.
- Campbell, John L. (2004): *Institutional Change and Globalization*. Princeton: Princeton University Press.
- Campbell, John L. (2006): *What’s New? General Patterns of Planned Macro-institutional Change*. In: Jerald Hage/Marius Meeus (Hrsg.), *Innovation, Science, and Institutional Change*. Oxford: Oxford University Press, S. 505–524.

- Clement, Michel/Oliver Schusser (Hrsg.) (2005): *Ökonomie der Musikindustrie*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Denisoff, Serge R. (1988): *Inside MTV*. New Brunswick: Transaction.
- Dolata, Ulrich (1992): *Weltmarktorientierte Modernisierung. Die ökonomische Regulierung des wissenschaftlich-technischen Umbruchs in der Bundesrepublik*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Dolata, Ulrich (2003): *Musikkonzerne und Internet-Tauschbörsen*. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 48, S. 1390–1392.
- Dolata, Ulrich (2005): *Geschäfte mit Musik-Downloads*. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 50, S. 1390–1392.
- Dolata, Ulrich (2007): *Technik und sektoraler Wandel. Technologische Eingriffstiefe, sektorale Adaptionsfähigkeit und soziotechnische Transformationsmuster*. MPIfG Discussion Paper 07/3. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Dolata, Ulrich (2008a): *Technologische Innovationen und sektoraler Wandel. Eingriffstiefe, Adaptionsfähigkeit, Transformationsmuster: Ein analytischer Ansatz*. In: *Zeitschrift für Soziologie* 37, S. 44–61.
- Dolata, Ulrich (2008b): *Musik per Download*. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 53, S. 115–117.
- Dolata, Ulrich/Raymund Werle (2007): *Bringing Technology Back in. Technik als Einflussfaktor sozioökonomischen und institutionellen Wandels*. In: dies. (Hrsg.), *Gesellschaft und die Macht der Technik. Sozioökonomischer und institutioneller Wandel durch Technisierung*. Frankfurt a.M./New York: Campus, S. 15–43.
- Freeman, Christopher/Carlota Perez (1988): *Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour*. In: Giovanni Dosi/Christopher Freeman/Richard Nelson/Gerald Silverberg/Luc Soete (Hrsg.), *Technical Change and Economic Theory*. London/New York: Pinter, S. 38–66.
- Friedrichsen, Mike/Daniel Gerloff/Till Grusche/Tile von Damm (2004): *Die Zukunft der Musikindustrie. Alternatives Medienmanagement für das mp3-Zeitalter*. München: Reinhard Fischer.
- Garud, Raghu/Peter Karnoe (2001): *Path Creation as a Process of Mindful Deviation*. In: dies. (Hrsg.), *Path Dependence and Creation*. Mahwah/London: Lawrence Erlbaum, S. 1–40.
- Garud, Raghu/Preveen R. Nayyar (1994): *Transformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer*. In: *Strategic Management Journal* 15, S. 365–385.
- Gasser, Urs et al. (2004): *iTunes. How Copyright, Contract and Technology Shape the Business of Digital Media – A Case Study*. Harvard: Berkman Publication Series No 2004-07. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=556802#PaperDownload, Mai 2008.
- Gasser, Urs/Gabriela Ruiz Begue (2005): *iTunes: Some Observations After 500 Million Downloaded Songs*. Harvard: Berkman Centre for Internet & Society at Harvard Law School. http://cyber.law.harvard.edu/BerkmanPress/iTunes_August_update_final%5B1%5D.pdf, Mai 2008.
- Geels, Frank W./Johan Schot (2007): *Typology of Sociotechnical Transition Pathways*. In: *Research Policy* 36, S. 399–417.
- Hage, Jerald (2006): *Institutional Change and Societal Change: The Impact of Knowledge Transformations*. In: Jerald Hage/Marius Meeus (Hrsg.), *Innovation, Science, and Institutional Change*. Oxford: Oxford University Press, S. 465–482.
- Hage, Jerald/Marius Meeus (Hrsg.) (2006): *Innovation, Science, and Institutional Change*. Oxford: Oxford University Press.
- Hannan, Michael T./John Freeman (1984): *Structural Inertia and Organizational Change*. In: *American Sociological Review* 49, S. 149–164.
- Henderson, Rebecca (2006): *The Innovator's Dilemma as a Problem of Organizational Competence*. In: *Journal of Product Innovation Management* 23, S. 5–11.

- Henderson, Rebecca M./Kim B. Clark (1990): Architectural Innovation. The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. In: *Administrative Science Quarterly* 35, S. 9–30.
- Hertz, Markus (1999): Music on Demand: Chance oder Risiko für die Musikindustrie? In: *Media Perspektiven* 2, S. 63–72.
- Hughes, Jerald/Karl Reiner Lang (2003): If I Had a Song: The Culture of Digital Community Networks and Its Impact on the Music Industry. In: *The International Journal on Media Management* 5, S. 180–189.
- Hull, Geoffrey P. (2004): *The Recording Industry*. New York/London: Routledge.
- IFPI (Hrsg.) (1999): *The Recording Industry in Numbers '99*. London: IFPI.
- IFPI (Hrsg.) (2007): *The Recording Industry in Numbers '07*. London: IFPI.
- IFPI (Hrsg.) (2008): *IFPI Digital Music Report 2008*. London: IFPI.
- Jobs, Steve (2007): *Thoughts on Music*. Apple: <http://www.apple.com/hotnews/thoughtsonmusic/>, Mai 2008.
- Leblebici, Huseyin/Gerald R. Salancik/Anne Copay/Tom King (1991): Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. In: *Administrative Science Quarterly* 36, S. 333–363.
- Leyshon, Andrew/Peter Webb/Shawn French/Nigel Thrift/Louise Crewe (2005): On the Reproduction of the Musical Economy after the Internet. In: *Media, Culture & Society* 27, S. 177–209.
- Liebowitz, Stan. J. (2004): Will MP3 Downloads Annihilate the Record Industry? The Evidence so Far. In: *Intellectual Property and Entrepreneurship. Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth* 15, S. 229–260.
- Litman, Jessica (2001): *Digital Copyright*. Amherst: Prometheus Books.
- Mellahi, Kamel/Adrian Wilkinson (2004): Organizational Failure: A Critique of Recent Research and a Proposed Integrative Framework. In: *International Journal of Management Reviews* 5/6, S. 21–41.
- North, Douglass C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Peitz, Martin/Patrick Waelbroek (2006): Digital Music. In: Gerhard Illing/Martin Peitz (Hrsg.), *Industrial Organization and the Digital Economy*. Cambridge/London: MIT Press, S. 71–144.
- Pohl, Gerrit (2007): DRM: Digital Rights- oder Digital-Restriction-Management? In: Tina Rodriguez/Michael von Rothkirch/Oliver Heinz (Hrsg.), www.musikverkaufen.de. Die digitale Musikwirtschaft. München: Musikmarkt Verlag, S. 48–66.
- Renner, Tim (2004): *Kinder, der Tod ist gar nicht so schlimm! Über die Zukunft der Musik- und Medienindustrie*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- RIAA (Recording Industry Association of America) (Hrsg.) (2008): *2007 Year-End Shipment Statistics*. <http://76.74.24.142/81128FFD-028F-282E-1CE5-FDBF16A46388.pdf>, Mai 2008.
- Röttgers, Janko (2003): *Mix, Burn & R.I.P. Das Ende der Musikindustrie*. Hannover: Verlag Heinz Heise.
- Sanjek, Russel/David Sanjek (1991): *American Popular Music Business in the 20th Century*. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Schaber, Roland (2000): *Digitale Distribution von Musik im Internet. Ausgewählte Studien des EEC Handel, Bd. 2*. Köln: Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln.
- Schliesche, Thorsten (2007): Tauschbörsen und Downloadplattformen In: Tina Rodriguez/Michael von Rothkirch/Oliver Heinz (Hrsg.), www.musikverkaufen.de. Die digitale Musikwirtschaft. München: Musikmarkt Verlag, S. 179–191.
- Smith, Adrian/Andy Stirling/Frans Berkhout (2005): The Governance of Sustainable Socio-technical Transitions. In: *Research Policy* 34, S. 1491–1510.

- Sorge, Arndt/Peter Witteloostuijn (2004): The (Non)sense of Organizational Change: An Essay about Universal Management Hypes, Sick Consultancy Metaphors, and Healthy Organization Theories. In: *Organization Studies* 25, S. 1205–1231.
- Steinkrauß, Niko (2005): Wettbewerbsanalyse. In: Michel Clement/Oliver Schusser (Hrsg.), *Ökonomie der Musikindustrie*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 25–40.
- Streeck, Wolfgang/Kathleen Thelen (2005): Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economies. In: Wolfgang Streeck/Kathleen Thelen (Hrsg.), *Beyond Continuity. Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford: Oxford University Press, S. 1–39.
- Thelen, Kathleen (2003): How Institutions Evolve: Insights from Comparative Historical Analysis. In: James Mahoney/Dietrich Rueschemeyer (Hrsg.), *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 208–240.
- Tschmuck, Peter (2006): *Creativity and Innovation in the Music Industry*. Springer: Dordrecht.
- U.S. Copyright Office (1998): *The Digital Millennium Copyright Act of 1998*. U.S. Copyright Office Summary: U.S. Copyright Office.
- Utterback, James M. (1996): *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Weikert, Stefan (2007): Alte Plattenfirmen – neue Formate. In: Tina Rodriguez/Michael von Rothkirch/Oliver Heinz (Hrsg.), www.musikverkaufen.de. Die digitale Musikwirtschaft. München: Musikmarkt Verlag, S. 16–24.
- Werle, Raymund (2005): Institutionelle Analyse technischer Innovation. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 57, S. 308–332.
- Werle, Raymund (2007): Pfadabhängigkeit. In: Arthur Benz/Susanne Lütz/Uwe Schimank (Hrsg.), *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 119–131.
- Zombik, Peter (1998): Music-on-Demand: „Tanz auf dem Vulkan“ oder „Gib dem Affen Zucker“? Vortrag anlässlich des Medienforums „music:online. Symposium für M-O-D & Musik im Internet. Berlin: IFPI. <http://www.ifpi.de/recht/re06.htm>, März 2007.

Ulrich Dolata

Geb. 1959. Dr. rer. pol., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung und Privatdozent an der Universität Bremen. Forschungsschwerpunkte: Sozialwissenschaftliche Technik- und Innovationsforschung, Politische Ökonomie des Internet und der Gentechnik, Technologie- und Innovationspolitik. Ausgewählte Veröffentlichungen: *Unternehmen Technik*, 2003; (mit Raymund Werle, Hrsg.) *Gesellschaft und die Macht der Technik*, 2007; *Technologische Innovationen und sektoraler Wandel. Eingriffstiefe, Adaptionfähigkeit, Transformationsmuster: Ein analytischer Ansatz*. In: *Zeitschrift für Soziologie* 37, Heft 1.