

Johannes Ripken

## ORGANISCHES ARTIST DEVELOPMENT

EIN GANZHEITLICHES MODELL  
ZUR IDENTITÄTSORIENTIERTEN  
KÜNSTLERENTWICKLUNG



Nomos

Schriftenreihe der

**POPAKADEMIE**  
BADEN - WÜRTTEMBERG

UNIVERSITY OF  
POPULAR MUSIC AND  
MUSIC BUSINESS

# Musik und Wirtschaft Band 2

Johannes Ripken  
Organisches Artist Development

**Musik und Wirtschaft**  
**Schriftenreihe der Popakademie Baden-Württemberg**

**Band 2**

Johannes Ripken

# Organisches Artist Development

Ein ganzheitliches Modell zur identitätsorientierten Künstlerentwicklung



Nomos

Redaktion MUSIK UND WIRTSCHAFT  
Popakademie Baden-Württemberg  
Dr. Alexander Endreß und Prof. Hubert Wandjo  
Hafenstr. 33  
68159 Mannheim

alexander.endress@popakademie.de  
hubert.wandjo@popakademie.de

Umschlaggestaltung: crosscreative.de

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

ISBN 978-3-8487-1199-4 (Print)

ISBN 978-3-8452-5288-9 (ePDF)

## 1. Auflage 2015

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2015. Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## **Abstract**

Das Buch „Organische Künstlerentwicklung“ erarbeitet ein strukturiertes, detailliertes Modell für die Entwicklung von Musikkünstlern. Dieses Modell verfolgt eine organische und damit vom Künstler geleitete Vorgehensweise zu einer ganzheitlichen Entwicklung von Künstlern, welches die für die Künstlerentwicklung relevanten Aspekte berücksichtigt und den Ehrgeiz sowie das Engagement der Künstler für ihre Karrieren gewährleistet. Die Kernaufgabe für diesen Prozess der Künstlerentwicklung besteht im Aufbau eines starken Fundamentes für eine langfristige, erfolgreiche Karriere in der Musikindustrie.

Das Ergebnis dieser Untersuchung ist ein neues Modell, das eine qualitative und somit theorie-generierende Forschungsmethodik erfordert. Neben der umfassenden Literaturanalyse umfasst die primäre Datensammlung achtzehn Interviews mit Managern, Künstlern und Konsumenten, deren Statements analysiert wurden, um das Modell zu entwickeln und die Forschungsfragen zu beantworten.

Das Modell hilft Managern und Künstlern, die sich selbst managen, bei ihrem Artist Development, indem es eine ganzheitliche Übersicht und Analyse der verschiedenen Aspekte der Karriere eines Künstlers bietet.

*Schlüsselwörter:* Artist Development, Künstlermanagement, Musikindustrie



## **Vorwort zur zweiten Nummer der Schriftenreihe „Musik und Wirtschaft“**

Es hat lange gedauert bis die Schriftenreihe „Musik und Wirtschaft“ mit der zweiten Nummer fortgesetzt wird. Dies lag sicherlich nicht an der Themenvielfalt, sondern viel mehr an dem Umstand, dass viele Themen, die uns in den letzten Jahre zur Veröffentlichung angeboten wurden zwar einerseits hoch relevant erschienen, andererseits aber dem selbst gesteckten Ziel dieser Schriftenreihe nicht gerecht wurden. Dieses besteht nämlich nach wie vor darin, praxisrelevantes und nachhaltiges Wissen zu präsentieren, ohne Gefahr zu laufen, Modeerscheinungen zu erliegen bzw. von den Nutznießern dieses Wissens – den Berufspraktikern und Wissenschaftlern – nicht angenommen zu werden. Wir denken, dass uns das Erreichen dieses Ziels mit der vorliegenden Publikation von Johannes Ripken gelingt. Sie stellt einmal mehr unter Beweis, dass die Ergebnisse wissenschaftlichen Arbeitens sich ganz im Sinne einer pragmatischen Forschung auf die Praxis transferiert lassen. Bei dem hier vorliegenden Buch handelt es sich um eine Dissertation, die von den berufspraktischen Erfahrungen, der Leidenschaft zu einem konkreten populärmusikalischen Genre und von einer fundierten Hochschulausbildung des Autors geprägt ist.

Zum vorliegenden Buch:

Der Künstlerentwicklungsprozess stellt das Kernstück und die zentrale Voraussetzung im musikwirtschaftlichen Verwertungsprozess dar. Alle Bestandteile eines künstlerischen Gesamtkonzeptes dienen im Rahmen der Musikvermarktung als Ansatzpunkte zur Wertschöpfung und stellen damit den gemeinsamen Nenner zwischen Künstler und Verwerter dar. Dieser Prozess wurde in den letzten Jahrzehnten zunehmend systematisiert und beinhaltet neben der künstlerischen Dimension auch das Businesspartnernetzwerk sowie die nachhaltige und langfristige Planung. Das bedeutet, spricht man im musikwirtschaftlichen Sinne von einem „Act“ so ist damit neben dem künstlerischen Gesamtbild auch ein stabiles Managementumfeld gemeint. Diesen Umstand stellt Ripken zunächst ausführlich fest und hält ihn definitorisch fest. Dass sich das nur sehr schwer auf einer allgemeinen Basis konkretisieren lässt, liegt an eben die-

sen vielfältigen Faktoren einer Künstlervermarktung, die hinsichtlich unterschiedlicher Aspekte betrachtet werden müssen: Zielpublikum und Subkultur, Genre, künstlerisches Gesamtkonzept, Professionalisierungsgrad des Künstlers, vorhandenes Businessnetzwerk und zur Verfügung stehende Mittel usw.

Der Künstlerentwicklungs- und Vermarktsprozess ist sehr komplex und lässt sich auf viele unterschiedliche Wege (und mit viel Kreativität) angehen. Eine echte Erfolgsgarantie lässt sich leider nie geben. Auch wenn man "alles richtig macht" kann man nur eine Grundlage für eine Auswertung erarbeiten und die Wahrscheinlichkeit eines wirtschaftlichen Erfolges erhöhen, sollte sich der künstlerische Erfolg einstellen. Der Autor fokussiert daher das Thema und entscheidet sich für die Analyse eines bestimmten Genres – der Dance-Musik. Er wählt einen qualitativen Zugang, um den Möglichkeitsraum des Artist Development innerhalb dieses Genres empirisch und systematisch zu ergründen. In einem weiteren Schritt entwickelt er dann ein Modell für ein „Organisches Artist Development“ im Genre Dance-Musik und schafft damit Mehrwerte vielerlei Art. Es hilft Managern ihre Arbeit zu reflektieren, Künstlern die Übersicht zu behalten und Wissenschaftlern als Modell zur weiteren Ergründung.

Wir wünschen Ihnen vielerlei Erkenntnisse und Einsichten, vor allem aber Spaß beim Lesen und danken Johannes Ripken für diese spannende Lektüre.

Hubert Wandjo & Alexander Endreß

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b>	5
<b>Vorwort zur zweiten Nummer der Schriftenreihe „Musik und Wirtschaft“</b>	7
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	17
<b>KAPITEL 1: Einleitung</b>	19
1.0. Einleitung	19
1.1. Forschungshintergrund	20
1.2. Ziel und Zweck dieses Buches	24
1.3. Gliederung des Buches	25
<b>KAPITEL 2: Literaturanalyse</b>	29
2.0. Einleitung	29
2.1. Künstlerentwicklung	29
2.1.1. Organische versus synthetische Künstlerentwicklung	30
2.1.2. Definition der Künstlerentwicklung	32
2.1.2.1. Künstlerische Grundlagen: Der ideale Künstler für Artist Development	34
2.1.2.2. Strategisches Management: Künstler-Geschäftsplan	40
2.1.2.3. Musik: Entwicklung des musikalischen Outputs und der musikalischen Fähigkeiten	42
2.1.2.4. Künstler-Identität, -Image und -Markenführung	43
2.1.2.5. Business-Network: Entwicklung einer Fanbase und eines Business-Netzwerks	44
2.1.2.6. Marketing und Promotion des Künstlers	47
2.1.2.7. Schlussfolgerung	48
2.1.3. Künstlerentwicklung damals und heute	49

---

2.2. Die Rolle des Künstlers	52
2.2.1. Rolle des Künstlers in der Industrie	54
2.3. Relevante Betriebswirtschaftslehre	57
2.3.1. Produktentwicklung	58
2.3.1.1. Ressourcen-basierte Sichtweise versus Markt-orientierung	58
2.3.1.2. Produktentwicklungsprozess	59
2.3.2. Kreativitätsmanagement	63
2.3.2.1. Einflussgrößen der Kreativität	64
2.3.2.2. Komponenten der Kreativität	70
2.3.2.3. Kreativitätsblockaden	70
2.3.2.4. Eigenschaften kreativer Menschen	71
2.3.2.5. Kreativität in der Musikindustrie	74
2.3.3. Projekt-Management	76
2.3.3.1. Projektteam-Management	76
2.3.3.2. Idealtypischer Prozess des Projektmanagements	77
2.3.3.3. Projekt-Management in der Musikindustrie	78
2.3.4. Corporate Identity Management	82
2.3.4.1. Ziele des Corporate Identity Managements	83
2.3.4.2. Identitätsmanagement in der Musikindustrie	84
2.3.5. Markenmanagement	87
2.3.5.1. Markenidentität und Markenimage	88
2.3.5.2. Markenführung in der Musikindustrie	89
2.3.5.3. „Popstars als Marke“ (4C-Modell von Engh)	91
2.3.5.4. Umsetzung der Markenführung	103
2.3.6. Promi- oder ‘Star’-Management	104
2.3.7. Marketingstrategien	106
2.3.7.1 Marketing-Mix	107
2.3.7.2. Erweiterter Marketing-Mix	125
2.4. Die Musikindustrie	127
2.4.1. Die Musikindustrie vor 1950	130
2.4.2. Die Musikindustrie 1950–1990	131
2.4.3. Die Musikindustrie nach 1990	136
2.4.4. Schlussfolgerung Musikindustrie	143

2.5. Schlussfolgerung der Literaturanalyse	143
<b>KAPITEL 3: Forschungsmethodik</b>	145
3.0. Einleitung	145
3.1. Qualitative Forschung	145
3.1.1. Qualitative Methodik in dieser Forschungsarbeit	147
3.2. Interviewtechniken	147
3.2.1. Interviewtechniken in dieser Forschungsarbeit	150
3.3. Forschungsdesign	151
3.3.1. Manager	152
3.3.1.1. Ziele	153
3.3.1.2. Forschungsfragen	153
3.3.2. Künstler	154
3.3.2.1. Ziele	155
3.3.2.2. Forschungsfragen	155
3.3.3. Konsumenten	156
3.3.3.1. Ziele	157
3.3.3.2. Forschungsfragen	157
3.3.4. Bewertungen	159
3.4. Schlussfolgerung	160
<b>KAPITEL 4: Datenerhebung &amp; Datenanalyse</b>	161
4.0. Einleitung	161
4.1. Datenerhebung	161
4.1.1. Manager	163
4.1.2. Künstler	164
4.1.3. Konsumenten	165
4.1.4. Durchführung der Datenerhebung	166
4.2. Datenanalyse – Einleitung	166
4.2.2. Künstler	169
4.2.3. Konsumenten	170
4.3. Datenanalyse – Ergebnisse	171
4.3.1. Manager	171
4.3.1.1. Ansatz zur Künstlerentwicklung	173
4.3.1.2. Kooperation mit dem Künstler	175

---

4.3.1.3. Kooperation mit Geschäftspartnern	177
4.3.1.4. Zeitressourcen	178
4.3.1.5. Künstlerentwicklung in der heutigen Musikindustrie	183
4.3.1.6. Schlussfolgerung	187
4.3.2. Künstler	187
4.3.2.1. Das Konzept des Künstlers	189
4.3.2.2. Selbstmanagement versus Management	193
4.3.2.3. Erhaltene Künstlerentwicklung	197
4.3.2.4. Wichtigkeit der Künstlerentwicklung	199
4.3.2.5. Schlussfolgerung	199
4.3.3. Konsumenten	200
4.3.3.1. Musikformat-Präferenzen	201
4.3.3.2. Identifizierung mit dem Künstler und nicht-musikalische Interessen des Konsumenten	204
4.3.3.3. Konsumentenverhalten im sozialen und digitalen Umfeld	207
4.3.3.4. Schlussfolgerung	211
<b>KAPITEL 5: Modell zur Künstlerentwicklung</b>	213
5.0. Einleitung	213
5.1. Grundvoraussetzungen des Künstlers	215
5.1.1. ‘Der Song’ – die Qualität der Musik	216
5.1.2. Musikalische Fähigkeiten	219
5.1.3. Kreativität	220
5.1.4. Originalität	221
5.1.5. Auftreten des Künstlers	222
5.1.6. Beständigkeit und Kontinuität	223
5.1.7. Teamplayer und Sympathie	224
5.1.8. Ehrgeiz und Leidenschaft	226
5.1.9. Authentizität	227
5.1.10. Business Knowhow	228
5.1.11. Vorhandenes Netzwerk und Fanbase	229
5.1.12. Die aktuelle Musikszene	230
5.1.13. Schlussfolgerung: Ganzheitlicher Ansatz der Grundvoraussetzungen	230

5.2. Strategisches Management	232
5.2.1. Das Konzept des Künstlers	233
5.2.2. Kurz-, mittel- und langfristige Ziele	235
5.2.3. Die Vision des Künstlers und des Managers	237
5.2.4. Schlussfolgerung: Strategisches Management	238
5.3. Musikalische Künstlerentwicklung	238
5.3.1. Musikalische Entwicklung	240
5.3.2. Stilentwicklung	243
5.3.3. Entwicklung der Originalität	246
5.3.4. Kreativitätsentwicklung	249
5.3.5. Entwicklung der Live-Performances	251
5.4. Künstlermarken-Management	252
5.4.1. Identitätsentwicklung von Künstlermarken	253
5.4.2. Künstlermarken-Positionierung	256
5.4.3. Imagemanagement von Künstler-Marken	260
5.5. Businesspartner-Entwicklung	263
5.5.1. Entwicklung eines Business-Netzwerks	264
5.5.2. Auswahl und Typen von Businesspartnern	265
5.5.3. Gemeinsame Künstlerentwicklung	268
5.6. Marketing der Künstlerentwicklung	271
5.6.1. Marketingplan	273
5.6.2. Internet	276
5.6.3. Radio	279
5.6.4. Film und Fernsehen	282
5.6.5. Printmedien	285
5.6.6. DJ-Promotion	287
5.6.7. Events	288
5.6.8. Medien- & Marketing-Landschaft	289
5.7. Schlussfolgerung: Modell der Künstlerentwicklung	291
<b>KAPITEL 6: Schlussfolgerung</b>	293
6.1. Künstlerentwicklungsmodell	293
6.1.1. Grundvoraussetzungen des Künstlers	293
6.1.2. Künstlerentwicklungsmodell	295

6.2. Wissenschaftliche Erkenntnisse	299
6.2.1. Theorie	299
6.2.2. Domäne	301
6.3. Limitationen	304
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>305</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Literaturanalyse	25
Abb. 2:	Gliederung dieses Buches	28
Abb. 3:	Organische vs. Synthetische Künstlerentwicklung	31
Abb. 4:	Das Künstlerselektionsmodell	35
Abb. 5:	Dimensionen der Künstlerentwicklung	49
Abb. 6:	Künstlerentwicklung im Wandel	50
Abb. 7:	Überblick der verwandten Betriebswirtschaftslehren	58
Abb. 8:	Produktentwicklungsprozess	60
Abb. 9:	Varianten des PE-Prozesses	62
Abb. 10:	Einflussgrößen der Kreativität	66
Abb. 11:	Verwertungskette der Musikindustrie	74
Abb. 12:	Projektmanagement in der Musikindustrie	80
Abb. 13:	Ziele im Corporate Identity Management	83
Abb. 14:	Identität und Image-Entwicklung des Künstlers	85
Abb. 15:	Künstlermerkmale einer starken Identität	92
Abb. 16:	4C-Modell Content	92
Abb. 17:	4C-Modell Channel	96
Abb. 18:	4C-Modell Corporate	98
Abb. 19:	4C-Modell Consumer	100
Abb. 20:	Konsumenten-Fan-Pyramide	101
Abb. 21:	Marketing-Mix	107
Abb. 22:	BCG-(Growth-Share)-Matrix	109
Abb. 23:	Artist Development-BCG-Matrix	110

Abb. 24: Musikindustrie – Zeitleiste	129
Abb. 25: US Tonträgerumsätze	135
Abb. 26: Dt. Tonträgerumsätze	136
Abb. 27: Forschungsdesign	152
Abb. 28: Forschungsfragen – Manager	153
Abb. 29: Forschungsfragen – Künstler	155
Abb. 30: Konsumenten-Fan-Pyramide	157
Abb. 31: Forschungsfragen – Konsumenten	158
Abb. 32: Tabelle – Manager-Interviews Überblick	163
Abb. 33: Tabelle – Künstlerinterviews Überblick	164
Abb. 34: Tabelle – Konsumenteninterviews Überblick	165
Abb. 35: Forschungsfragen – Manager	172
Abb. 36: Forschungsfragen – Künstler	188
Abb. 37: Forschungsfragen – Konsumenten	200
Abb. 38: Grundvoraussetzungen der Künstler	216
Abb. 39: Strategisches Management	232
Abb. 40: Grundvoraussetzungen der Künstler	240
Abb. 41: Künstlermarken-Entwicklung	253
Abb. 44: Künstlerentwicklungsmodell	293
Abb. 45: Künstlerentwicklungsmodell	295

## Abkürzungsverzeichnis

A&M	Alpert und Moss (Plattenlabel)
A&R	Artist & Repertoire (Künstler + Repertoire)
AG	Aktiengesellschaft (deutsche Geschäftsform)
B2B	Business to Business (Firmenkundengeschäft)
BBC	British Broadcasting Corporation
BC	vor Christi Geburt (vor der geschätzten Geburt von Jesus)
BCG	Boston Consulting Group
BVMI	Bundesverband Musikindustrie
BMG	Bertelsmann Music Group
CBS	Columbia Broadcasting Services
CD	Compact Disc
DCMS	Department for Culture, Media und Sport
DDP	Deutsche DJ Playlist (deutsche DJ-Charts)
DJ	Disc Jockey
DVD	Digital Versatile Disc
EDM	Electronic Dance Music (Elektronische Tanzmusik)
E-Marketing	Elektronisches Marketing
EMI	Electric & Music Industries Limited
ICQ	'I Seek You' („Ich suche Dich“) Instant-Messaging Programm
IFPI	Internationaler Verband der Tonträgerindustrie
IMF	Integrierte Markenführung („Integrated Brand Management“)
KLF	Kopyright Liberation Front
LP	Longplay
MCA	Music Corporation of America
MIDI	Music Instrument Digital Interface (digitale MI-Schnittstelle)
MO	Marktorientierung
MP3	M-PEG Audio Layer 3 (digitales Audioformat)
MSN	Microsoft Network
MTV	Music Television
NPD	New Product Development (Entwicklung neuer Produkte)
NTO	Nicht traditionelle Verkaufsstellen (Outlets)
PR	Public Relations
RBV	Ressource-based View (Ressourcen-basierte Ansicht)
RCA	Radio Corporation of America

RnB	Rhythm & Blues
KMU (SME)	Kleine und mittlere Unternehmen
SWOT	Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken
TV	Fernsehen, Television
UK	Vereinigtes Königreich
US(A)	Vereinigte Staaten von Amerika
VH-1	Video Hits One
WAV	Microsoft Wave Audio Format

# KAPITEL 1: Einleitung

## 1.0. Einleitung

Dieses Buch mit dem Titel ‚Organische Künstlerentwicklung‘ analysiert die gesammelten Primär- und Sekundärdaten über Artist Development, die Musikindustrie und die für das Thema relevante Betriebswirtschaftslehre mit dem Ziel, ein Modell zur Entwicklung von Künstlern in der Musikindustrie zu entwickeln. Das Buch basiert auf der Doktorarbeit des Autors, die er zwischen 2009 und 2012 geschrieben hat. Sie war speziell auf organische Künstlerentwicklung in der Dance Musik ausgerichtet. In 2013 und 2014 wurde die Doktorarbeit überarbeitet und nun mit einem allgemeineren Blick auf Künstlerentwicklung in der Musikindustrie veröffentlicht.

Die Künstlerentwicklung umfasst die künstlerische, persönliche und geschäftliche Betreuung und Beratung eines Künstlers durch ein Management, welches die Karriere des Künstlers nachhaltig und langfristig erfolgreich machen soll (Knab 2001; Foley 2007; *Artistopia* 2011). Dieses Thema wurde bisher in der akademischen Forschung kaum beachtet, abgesehen von Keith Negus’ Dissertation und Buch über Künstlerentwicklung im Jahre 1992. „Organische Künstlerentwicklung“ bietet umfassende Einsichten in dieses Thema und ein ganzheitliches Modell für die Künstlerentwicklung. Künstler als auch Manager sind am Prozess der Künstlerentwicklung beteiligt und müssen dabei die sich dauernd verändernde Musik- und Medienumgebung berücksichtigen. Die wachsende Vielfalt der konkurrierenden Künstler und der Unterhaltungsangebote erfordert talentierte und einzigartige Künstler. Das Modell in diesem Buch empfiehlt eine ganzheitliche Vorgehensweise für das Artist Development, um die Talente zu selektieren und anschließend aufzubauen.

Der Begriff ‚organische Künstlerentwicklung‘ zeigt, dass der Fokus auf natürlich entwickelten Künstlern liegt, deren Entwicklung vom Konzept und den Zielen der Künstler geleitet ist. Nur so kann der Künstler langfristig authentisch und ehrgeizig seine Karriere verfolgen (Negus 1992; Wall 2003; Engh 2006).

Das folgende Kapitel umfasst einige Hintergrundinformationen über diese Forschung und ihren Autor, über die Forschungsziele im Detail, sowie eine Übersicht der Kapitel dieses Buches.

## 1.1. Forschungshintergrund

In diesem Kapitel wird die Situation der Künstlerentwicklung in der derzeitigen Musikindustrie und in der akademischen Forschung sowie die Motivation des Autors für dieses Thema erklärt.

### Situation der Künstlerentwicklung

Songs und Künstler sind der Startpunkt und der Kern der Musikindustrie. Daher ist die (nachhaltige) Entwicklung neuer und etablierter Künstler eine entscheidende Aufgabe, denn ohne neue Musik gibt es auch keine Musikindustrie (Knab 2001).

Artist Development erfordert viel Arbeit, Engagement, Geld und Zeit von Künstlern und ihren Managern. Bis in die 1990er Jahre investierten Plattenfirmen, insbesondere die Major-Labels (Universal Music, Sony Music, Warner Music, EMI Music und BMG), in die langfristige Entwicklung neuer Künstler, was sie heutzutage nicht mehr in dieser Form tun (Knab 2001; Wikström 2009). Daher liegt die Entwicklung des Künstlers eher in den Händen kleinerer Plattenfirmen, Künstler-Managern und der Künstler selber. Aber auch die kleinen Plattenlabel haben mit Schwierigkeiten zu kämpfen, was ihre Bemühungen zur Entwicklung von Künstlern vermindert. Für diese Situation gibt es eine Reihe von Gründen:

1. Die beiden größten Plattenfirmen Universal Music und Sony Music sind Tochterunternehmen von großen Unternehmensgruppen und werden dementsprechend kontrolliert (Universal Music von Vivendi; Sony Music von der Sony Corporation). EMI Music war Teil der Citigroup und zuvor von der Private-Equity-Gruppe Terra Firma, bis das Traditionslabel an Universal Music verkauft wurde. Dadurch, dass die Mutterunternehmen als Aktienunternehmen an den Börsen gehandelt werden und große, überwiegend musikfremde Unternehmen sind, müssen diese Major-Labels Quartalsabschlüsse statt Jahresabschlüsse vorlegen und so regelmäßig über ihre Profitabilität Bericht erstatten

ten, was sie dazu zwingt, effizienter zu arbeiten, indem sie die Kosten senken und schneller Gewinn mit ihren Produkten, den Künstlern, erzeugen (Robinson 2011; MacNN 2011). Diese Situation behindert eine langfristige Künstlerentwicklung, weil die Labels hohe Gewinne und einen früheren, finanziellen Eintritt in die Gewinnzone – den Break-Even – benötigen, als junge, sich entwickelnde Künstler bieten können, wenn viel Geld und Zeit in ihre frühe Künstlerentwicklung investiert wird. Indem Major-Labels (oder auch andere Labels) 360°-Verträge mit ihren Künstlern abschließen, sichern sie sich, wie auch beispielsweise Live Nation und andere, neue, große Marktteilnehmer Einkünfte aus der ganzheitlichen Künstlerentwicklung, die aber auch ihren ganzheitlichen Ansatz bei der Künstlerentwicklung erfordern sollten (Marshall 2012a; Marshall 2012b). Diese Situation wirkt sich negativ auf die nachhaltige, organische Künstlerentwicklung aus, weil in den frühen Phasen der Künstlerentwicklung die finanzielle Gewinnzone kaum zu erreichen ist, wenn ein Label viel in den Künstler investiert.

2. Die Verkaufskrise der Tonträgerbranche seit 2001/2002 hat bei den Plattenlabels signifikante Probleme verursacht. Diese müssen trotz der Umsatzzrückgänge ein stabiles Einkommen aufrechterhalten, um ihren drohenden Konkurs abzuwenden. Viele Plattenlabels nehmen diese Herausforderung an, indem sie mehr Künstler unter Vertrag nehmen und mehr Songs veröffentlichen als früher. Die Kehrseite dieser Lösung ist, dass Label-Managern weniger Zeitressourcen für die Entwicklung jedes Künstlers zur Verfügung stehen.
3. Mit dem Umsatzzrückgang der Tonträgermusik haben die Plattenlabels auch ihren Mut und ihre finanzielle Stärke verloren, um größere Geldsummen in neue, erfolgsversprechende Künstler zu investieren (Wikström 2009), und sie wurden von der Wirtschaftslage oder von ihren Mutterfirmen dazu gebracht, ihre finanziellen Investitionen und somit Risiken zu minimieren (*The Economist* 2008; *The Economist* 2011). Diese Situation schränkt die nachhaltige Künstlerentwicklung ein, da hierfür finanzielle und zeitliche Investitionen erforderlich sind.

Die Entwicklung von Künstlern ist somit immer mehr zur Aufgabe der Künstlermanager, der Künstler selbst und der etablierten, unabhängigen Tonträgerfirmen (Independent Labels) geworden (Negus 1992; Wikström 2009; *The Economist* 2011). Es ist jedoch eine grundsätzliche Aufgabe der Musikindustrie, weil neue Musik und neue Künstler die we-

sentliche Grundlage und das Lebenselixir für die Musikindustrie sind (Knab 2001).

Bislang gibt es nur wenig akademische Forschung über Artist Development. Negus (1991, 1992) entdeckte dieses Thema vor ungefähr 20 Jahren in seiner Dissertation und seinem Buch. Abgesehen davon wurde die bestehende Literatur zu diesem Themenbereich von erfahrenen Managern aus der Branche geschrieben, wie zum Beispiel Foley (2007), Allan (2007), Beeching (2010) oder Frascogna und Hetherington (1990). In der wissenschaftlichen Forschung untersuchen Autoren entweder spezielle Themen der Musikindustrie oder die Musikindustrie im Allgemeinen. Beispiele dafür sind: Marshall (2012a; 2012b), Seifert und Hadida (2006), Tschmuck (2009; 2012), Wikström (2009), Wilson und Stokes (2005), Haaranen (2005), Engh (2006), Tähtinen (2010), Ordanini et al. (2008) und Oliver (2009). Diese Forschungsarbeiten decken jedoch nicht den gesamten Prozess der Entwicklung von Künstlern ab. Trotzdem wurde in den letzten Jahren in der Musikindustrie mehr wissenschaftliche Forschung durchgeführt als zuvor, da die Branche seit den 2000er Jahren mit neuen Herausforderungen konfrontiert und die Tonträgerindustrie in eine signifikante Absatzkrise geführt wurde. Letztere scheint aktuellen Branchenzahlen zufolge langsam überwunden zu sein. Die Unternehmen in der Musikindustrie suchen Lösungen für diese neuen Herausforderungen und Möglichkeiten, wieder nennenswerte Umsatzsteigerungen zu erzielen.

Im Gegensatz zu dieser Management-Sichtweise jedoch war die soziologische Forschung über Popmusik ein häufig diskutiertes Thema im wissenschaftlichen Umfeld, wie zum Beispiel von Hesmondhalgh (1997, 1998, 2007, 2008), Hesmondhalgh und Negus (2002), Negus (1996), Frith (1998, 2001, 2004, 2006, 2007), Moore (2005, 2010a, 2010b), oder St John (2004, 2006, 2009a). Jones (2003) merkt jedoch an: „Popular music is the least considered area of media and cultural studies“ (Jones 2003, S. 147).

Dieses Buch ist ein neuer Versuch (nach Negus), Künstlerentwicklung als Thema in der wissenschaftlichen Forschung zu etablieren. Es wird ein ganzheitliches, von der Künstleridentität geleitetes Modell für die Entwicklung von Künstlern entwickelt, welches auf Primär- und Sekundärdaten basiert. Primärdaten werden in Interviews mit Managern, Künstlern und Konsumenten erhoben, die Einblicke in ihr Fachwissen und ihre Perspektiven bieten. Manager berichten über ihre Vorgehensweisen und ihren betrieblichen Alltag zum Artist Development; Künstler über

ihre eigenen Managementaktivitäten und die von Managern erhaltene Künstlerentwicklung. Konsumenten berichten über ihre Wahrnehmung von Musik und Künstlern, was wichtig ist, um die Entwicklung der Künstler an die Interessen der Konsumenten anzupassen. Als Sekundärdaten wurden Literaturquellen über Künstlerentwicklung und der dafür relevanten Betriebswirtschaftslehre analysiert, deren Erkenntnisse auf Künstlerentwicklung übertragen werden können.

### Der Autor

Der Autor, Dr. Johannes Ripken, hat in der Praxis und auf wissenschaftlicher Ebene umfassende Erfahrungen in der Musikindustrie gemacht.

Nach seinem Grundstudium der Betriebswirtschaftslehre (BWL) in den Jahren 2002 bis 2005 an der Christian-Albrechts-Universität in Kiel spezialisierte er sich mit dem Musikbusiness Studium (Schwerpunkt: Künstlerentwicklung) an der Popakademie Baden-Württemberg in Mannheim. Dort erhielt er nach den ersten Praxiserfahrungen im Künstlermanagement bei der Public Entertainment AG und als Musikproduzent weitere Berufserfahrung bei Universal Music durch ein Stipendienprogramm. Er schloss seinen Bachelor of Arts an der Popakademie mit einer Arbeit zum Thema „Images von Künstlermarken im Dance- und Trance-Genre“ im Jahre 2008 ab.

Danach zog er nach Manchester, um an der University of Bolton (Großbritannien) in Music Business zu promovieren. Während er seine Dissertation schrieb, baute er seine eigene Plattenfirma auf und arbeitete als Künstlermanager und Produzent in der elektronischen Musikszene. Darüber hinaus arbeitete er weiterhin als Consultant für Universal Music Germany. Seine Motivation für die Doktorarbeit über Künstlerentwicklung (genauer Titel: „Organic Artist Development within the Dance Music Genres“) basiert auf persönlichen Erfahrungen im Studium und in der Wirtschaft sowie auf der Tatsache, dass dieses Thema bisher kaum umfassend untersucht wurde.

Heute setzt er seinen Beruf als Künstler- und Label-Manager im Bereich der elektronischen Dance Musik fort und arbeitet als Consultant und Online-Promoter für Universal Music. Außerdem gibt er sein Wissen vom Musikbusiness als Dozent an Studenten weiter.

## 1.2. Ziel und Zweck dieses Buches

In diesem Buch wird ein strukturiertes, detailliertes Modell für die Entwicklung von Musikkünstlern erarbeitet. Dieses Modell verfolgt einen organischen und somit künstlergesteuerten Ansatz zu einem ganzheitlichen Artist Development, um so den Ehrgeiz und das Engagement der Künstler für ihre Karrieren und die Betrachtung aller relevanten Aspekte der Künstlerentwicklung sicher zu stellen und dadurch den Aufbau einer langfristigen, erfolgreichen Karriere in der Musikindustrie zu ermöglichen.

Die Entwicklung von Künstlern in künstlerischer, persönlicher und wirtschaftlicher Hinsicht muss die immer stärker konvergierenden und dynamischen Medien sowie das multioptionale Konsumverhalten berücksichtigen. Die Analyse wird sowohl Wissen aus direkten Themenbereichen wie zum Beispiel Künstlerentwicklung und Musikindustrie als auch aus anderen Businesstheorien umfassen, um eine detaillierte und ganzheitliche Sichtweise der Künstlerentwicklung zu erreichen.

In einem weiteren Schritt werden die analysierten Sekundärdaten durch Gespräche mit Managern bei Plattenfirmen und Künstlermanagements, mit Musikkünstlern und mit Fans dieses Genres auf ihre Beständigkeit in der Praxis untersucht. Das Ziel ist herauszufinden, wie die Künstlerentwicklung in der Praxis umgesetzt wird. Die Interviews mit Musikfans werden zeigen, wie Popmusik wahrgenommen und konsumiert wird.

Der Zweck des Modells besteht in der Beratung von Managern und Künstlern, wie sie ein ganzheitliches Artist Development in der Musikindustrie umsetzen und somit ihre Künstlerentwicklung verbessern können.

### 1.3. Gliederung des Buches

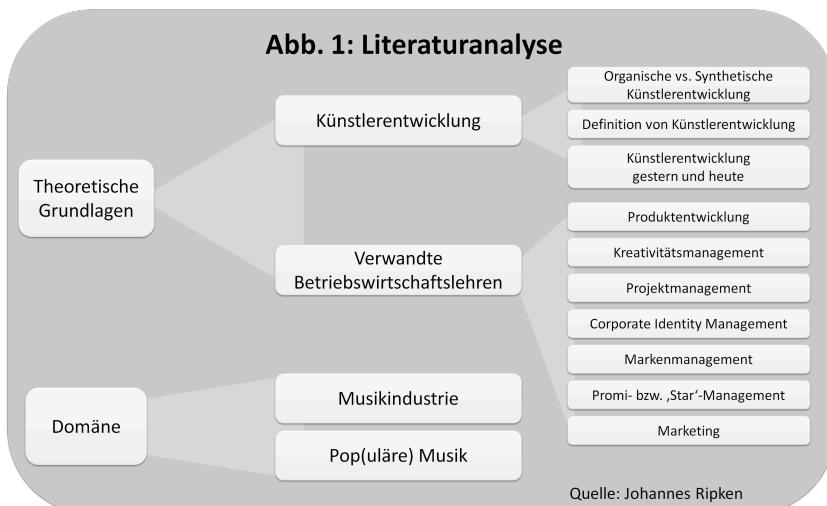
Das vorliegende Buch enthält die folgenden Kapitel:

#### Kapitel 1: Einleitung

In diesem Kapitel wurden das Thema dieses Buches, einige Hintergrundinformationen zum Thema, der Autor selbst und die Motivation des Autors für dieses Thema vorgestellt.

#### Kapitel 2: Literaturanalyse

Das zweite Kapitel enthält eine Untersuchung der speziellen Betriebswirtschaftslehre, die in Verbindung zum Thema „Organische Künstlerentwicklung“ steht.



Das Kapitel beginnt mit einer Unterscheidung zwischen organischer und synthetischer Künstlerentwicklung, da sich dieses Buch auf das erste Prinzip konzentriert, welches die Analyse und Modellentwicklung maßgeblich beeinflusst. Dem folgt eine Definition der Künstlerentwicklung auf der Grundlage der verfügbaren Literatur zu diesem Thema. Der Ab-

schnitt zur Künstlerentwicklung schließt mit einer Analyse ihrer Situation in Vergangenheit und Gegenwart.

Ein weiterer großer Abschnitt ist die Untersuchung der relevanten Betriebswirtschaftslehre. Es ist sinnvoll, dieses Wissen auf die Entwicklung von Künstlern zu transferieren, da die spezifische Literatur zur Künstlerentwicklung nicht ausreichend Informationen zur umfassenden Erforschung des Themas liefert. Darüber hinaus kann ein breiteres Wissen der dazugehörigen Betriebswirtschaftslehre die Künstlerentwicklung unterstützen. Daher ist diese Analyse nützlich und liefert hilfreiche Einsichten und ein besseres Verständnis des Themas. Folgende Themen werden in dieser Analyse beleuchtet:

- *Entwicklung neuer Produkte*: Jeder neue Künstler, jedes neue Album und sogar jede neue Single ist ein neues Produkt, welches entwickelt werden muss. Das erzeugt eine starke Verbindung zur Theorie der ‚Entwicklung von (neuen) Produkten‘.
- *Kreativitäts-Management*: Eine wesentliche Eigenschaft von Künstlern (und auch von anderen Akteuren der Musik- und Kreativindustrien) besteht darin, schöpferisch und kreativ zu sein; das Wissen über das Management der Kreativität wird empfohlen, um Künstler und andere kreative Menschen in der Industrie zu führen und Rahmenbedingungen zu schaffen, damit diese kreativ sein können.
- *Projekt-Management*: Ein ‚Projekt‘ ist ein Unternehmen, einzigartig und komplex in seiner Aufgabe und in der Zeit begrenzt. Viele Aufgaben innerhalb der Musikindustrie und in der Zusammenarbeit mit Künstlern passen zu dieser Definition. Daher ist das Wissen über Projektmanagement für die Künstlerentwicklung nützlich.
- *Corporate Identity Management*: Die Identität des Künstlers ist ein wichtiger Aspekt für die Richtung der Künstlerentwicklung. Literatur über Corporate Identity Management trägt zu den Erkenntnissen in diesem Buch bei.
- *Markenführung*: Marken sind Produkte oder Organisationen mit einer Persönlichkeit oder mit einem markanten, unverwechselbaren oder verankerten Image. Künstler repräsentieren auch eine Persönlichkeit und können als Marke gehandelt werden. Daher ist die Markenführung ein ausschlaggebender Teil der Entwicklung von Künstlern in Bezug auf ihre Markenidentität oder ihr Markenimage.
- *Star- / Promi-Management*: Mit wachsender Popularität erreichen Künstler den Status eines Stars oder eines Prominenten, was sie in das Blickfeld der Medien und eines breiten Publikums rückt. Kennt-

nisse vom Management und von der soziologischen Bedeutung von Prominenten können bei der Arbeit mit populären Künstlern hilfreich sein.

- *Marketing-Strategien:* Unerlässlich für den Erfolg in der Musikindustrie ist das Marketing. Eine Analyse der Literatur über Marketing-Theorie trägt zum besseren Verständnis von Marketingstrategien bei, was wiederum einen Beitrag zu dieser Forschungsarbeit leisten wird.

Die Domäne wird in einem Abschnitt über die Musikindustrie untersucht. Der Abschnitt bietet eine Übersicht über die Entwicklung der Musikindustrie im letzten Jahrhundert bis heute und diskutiert aktuelle Probleme.

### Kapitel 3: Methodik

In dem Kapitel zur Methodik wird der Prozess erklärt, wie die Primärdaten gesammelt und analysiert wurden. Die primäre Datenerhebung konzentriert sich hauptsächlich auf qualitative Methoden, da halbstrukturierte Interviews durchgeführt wurden, um die Forschungsfragen im Detail zu untersuchen. Die Teilnehmer an der Studie wurden in drei Gruppen eingestuft: Manager, Künstler und Konsumenten.

### Kapitel 4: Datenerhebung & -analyse

In diesem Kapitel werden die Daten aus den Interviews gesammelt, vorgelegt und analysiert. Die Daten werden nach Themen mit einem multiplen Codierungsprozess analysiert, der vom Ansatz der „Grounded Theory“ beeinflusst ist. Die Interviews mit Managern und Künstlern liefern wertvolle Informationen über Künstlerentwicklung. Während die Interviews mit den Managern dazu beitragen, die Literaturanalyse über Künstlerentwicklung zu unterstreichen und Einsichten zur Künstlerentwicklung in der Praxis zu geben, enthüllen die Interviews mit den Künstlern, was Künstler für ihre Entwicklung tun und was sie von den Aktivitäten und der Unterstützung ihrer Manager halten und erwarten. Die Interviews mit Konsumenten informieren darüber, wie Künstler und Musik von den Musikfans wahrgenommen werden.

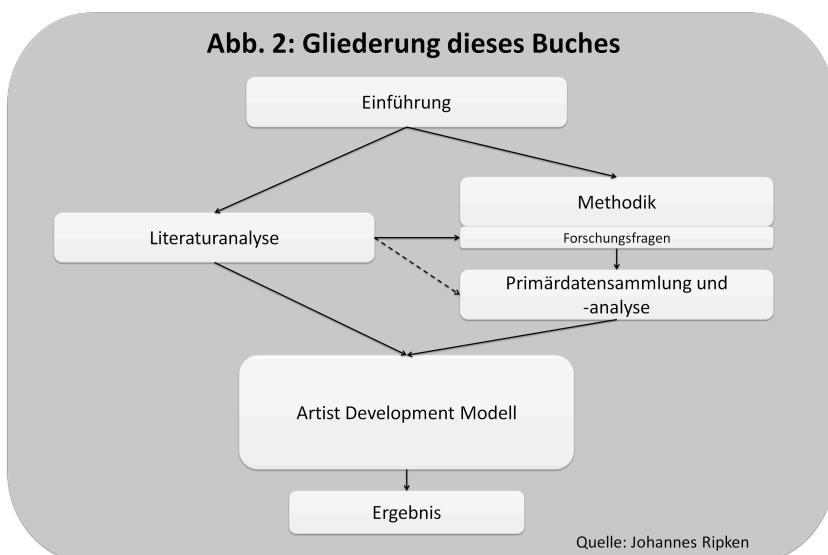
## Kapitel 5: Das Artist Development-Modell

In diesem Kapitel werden die Primär- und Sekundärdaten für die Erstellung des Modells gesammelt, und daraus ein ganzheitlicher und strukturierter Ansatz für die Künstlerentwicklung erarbeitet. Das Modell teilt den Prozess in die vorhergehende Analyse der Künstlergrundvoraussetzungen und die anschließende Künstlerentwicklung in verschiedene Dimensionen auf: in strategisches Management, musikalische Künstlerentwicklung, Business-Netzwerkentwicklung, Identität-Image-Management und in Marketing. Dieses Modell ist das zentrale Ergebnis dieser Forschungsarbeit.

## Kapitel 6: Schlussfolgerung

Abschließend werden die Schlussfolgerungen dieser Forschungsarbeit vorgestellt und diskutiert. Es enthält das endgültige Modell und weitere gewonnene Erkenntnisse über das Forschungsthema. Darüber hinaus werden auch die Grenzen des Ergebnisses formuliert. Das Kapitel gibt zudem auch einen Ausblick für zukünftige Forschungsarbeiten zu diesem Thema.

**Abb. 2: Gliederung dieses Buches**



Quelle: Johannes Ripken

## KAPITEL 2: Literaturanalyse

### 2.0. Einleitung

Die Literaturanalyse in diesem Buch umfasst eine intensive Untersuchung der relevanten Literatur. Als erstes wird der Begriff ‚Künstlerentwicklung‘ definiert und diskutiert. Dem folgt eine Untersuchung der speziellen Betriebswirtschaftslehre, die eine Auswirkung auf die Entwicklung von Künstlern hat.

Außerdem wird die Musikindustrie in Bezug auf ihre historische Entwicklung und die heutige Situation untersucht, um dem Leser umfangreiches Hintergrundwissen zu vermitteln.

Das aus diesem Kapitel gesammelte Wissen trägt zur Durchführung der Datenerhebung und zum endgültigen Modell der Künstlerentwicklung bei.

### 2.1. Künstlerentwicklung

Die Musikindustrie basiert auf der Entdeckung, Akquise, Entwicklung und wirtschaftlichen Verwertung von Musikkünstlern, was hohe Investitionen der Plattenfirmen oder der Managements erfordern. Unglücklicherweise sind diese Investitionen in neue Künstler mit einer niedrigen Erfolgsrate verbunden (Seifert und Hadida 2006; Marshall 2012a). Es ist für Mitarbeiter in der Musik- und Medienindustrie sehr schwierig einzuschätzen, welcher Musiktrend oder Künstler das ‚nächste große Ding‘ sein wird (Negus 1996; Wikström 2009). Negus (1992) weist auf die Vorgehensweise des „Schlamms gegen die Wand werfen“ („mud-against-the-wall“) hin, in dem viele Songs und Künstler unter Vertrag genommen werden, in der Hoffnung, dass einer von ihnen einen Durchbruch haben wird (Negus 1992; Strachan 2007). Trotz der niedrigen Erfolgsrate sind die Investitionen in neue Talente und deren Entwicklung für die Musikindustrie notwendig, um neue Inhalte zu schaffen, zu nutzen und zu verkaufen (Knab 2001). Daher ist die Entwicklung von Künstlern für die Musikindustrie eine unabdingbare Aufgabe.

Ein umfassendes Verständnis für die Identifizierung und Entwicklung talentierter Künstler ist sehr wichtig, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, einen Künstler in eine langfristig erfolgreiche Karriere zu begleiten. Der Prozess der Talentauswahl folgt dabei in der Regel keinem organisatorischen System oder Muster, um seine Effektivität und Effizienz zu verbessern. Dabei beeinflusst die Investition in das ‚richtige‘ Talent die Produktqualität und folglich direkt den Erfolg des Unternehmens (Seifert und Hadida 2006).

### 2.1.1. Organische versus synthetische Künstlerentwicklung

Bevor Künstlerentwicklung in Abschnitt 2.1.2 definiert und untersucht wird, werden zwei entgegengesetzte Ansätze bei der Künstlerentwicklung in der Musikindustrie untersucht: das ‚organische‘ und das ‚synthetische‘ Modell (Negus 1992; Wall 2003; Engh 2006). Rein organische und rein synthetische Künstlerentwicklung sind zwei extreme Fälle. Im Allgemeinen tritt die Künstlerentwicklung als Hybridform auf. In diesem Buch werden die Vorteile der organisch orientierten Künstlerentwicklung diskutiert.

„Organisch“ repräsentiert den ressourcenorientierten Ansatz, der vom Künstler geleitet wird und sich auf die Identität, die Merkmale, die Eigenschaften und Wünsche des Künstlers konzentriert. Normalerweise entstehen ‚organisch‘ entwickelte Künstler auf dem natürlichen Wege: Künstlerprojekte werden von Musikern initiiert; das Repertoire entwickelt sich aus den Ideen der beteiligten Musiker. Manager oder Plattenlabel glauben an die Ideen, das Repertoire und die Identität des Künstlers und tragen dazu bei, die Karriere des Künstlers zu optimieren, haben aber nur einen geringeren Einfluss auf die kreativen Aufgaben und das Ergebnis des Künstlers. Authentizität und eine nicht konstruierte Identität sind Hauptaspekte für ‚organisch‘ entwickelte Künstler (Negus 1992; Engh 2006).

Im Gegensatz dazu wird die Methode der ‚synthetischen‘ Künstlerentwicklung vom Management initiiert und geleitet. ‚Synthetisch‘ steht für ein marktorientiertes Denken. Synthetisch erschaffene Künstler werden normalerweise vom Management oder vom Produzenten konzipiert. Künstler bzw. ‚Interpreten‘ werden akquiriert und unter Vertrag genommen, um das Konzept umzusetzen. Die kreative Betreuung und Führung verbleibt beim Management oder Produzenten und ist weniger vom

Künstler beeinflusst. „Synthetische“ Künstlerentwicklung ist folglich ein konstruierter und oberflächlicher Ansatz (Negus 1992; Engh 2006), der Probleme für die Kredibilität und Authentizität verursachen kann (Wikström 2009).

Künstler werden langfristig begeistert und engagiert sein, wenn sie ihre persönlichen Ziele und Visionen verfolgen können. Werden ihnen ihre Musik und ihr Image von anderen vorgeschrieben, so fühlen sie sich weniger mit dem Projekt verbunden. Im organischen A&R-Ansatz bleibt die künstlerische Führung bei den Künstlern, da sie selbst über Musikstil, Output und Identität entscheiden. Das Management oder der Executive Producer unterstützen dabei die Künstler bei ihrer Entwicklung.

**Abb. 3: Organische vs. synthetische Künstlerentwicklung**



Künstler sollten jedoch bei ihrer Musik und Karriere offen für äußere Einflüsse sein. Rodgers (2009) rät Künstlern, ihren musikalischen Output auch am Geschmack und an den Wünschen ihrer Zielgruppe zu orientieren, nach dem Motto „Listen to the audience, and the audience will listen to you“ (Rodgers 2009, S. XX). Das hat einige marktorientierte Merkmale, ist aber nicht synthetisch, weil der Künstler nach wie vor die Autorität über die kreativen Prozesse und Entscheidungen hat.

Gonneau (2011) sagt auch, dass der organische Ansatz bei der Künstlerentwicklung wieder in den Fokus der Industrie kommen muss, ohne die Begriffe ‚organisch‘ oder ‚synthetisch‘ zu benutzen. Gonneau (2011)

verlangt, dass Künstler mehr Entscheidungsgewalt erhalten sollten, vergleichbar mit CEOs, also Geschäftsführern, in Bezug auf ihre Entwicklung:

Artists need to take the center-stage of the music business again [...] Pulling the strings. Effectively voicing their concerns. Negotiating in their own interests. Deciding from their own perspective. Artists should be properly and fully empowered [...] Artist development (discovery, promotion, strategies and sales) should first and foremost stem from the artists: their music, their influences, their personality, their visual world, their own little bubble. Not the other way around (Gonneau 2011).

### 2.1.2. Definition der Künstlerentwicklung

Das Konzept der Künstlerentwicklung umfasst die Betreuung, Beratung und Unterstützung von Künstlern in kreativen und geschäftlichen Angelegenheiten (Knab 2001). Obwohl die ‘Do-It-Yourself’-Kultur vieler Künstler die Meinung vertritt, dass Künstler alle Managementaufgaben selbst durchführen können, indem sie geschäftliches Fachwissen erwerben und die vorhandenen (Online-) Tools verwenden (Davey 2011), unterstützen Manager und andere Geschäftspartner die Künstler in geschäftlichen Angelegenheiten, in strategischer Planung und mit ihrer Perspektive, dem Blick von außen. Sie geben Künstlern die Möglichkeit, sich auf ihre Kernaufgaben und -kompetenzen zu konzentrieren: Ein Künstler zu sein, Musik zu machen und aufzuführen, und sich um seine Fangemeinde zu kümmern (Rwakaara 2010).

Negus (1992) definiert die Künstlerentwicklung relativ kompakt:

[Establishing] an act’s musical direction, visual identity, and [...] [discussing] the media which might be approached and any associated promotional techniques to be used (Negus 1992; 63f.).

In diesem Zusammenhang untersuchen sowohl Negus (1992) als auch Jones (2003) die Möglichkeit, dass der Künstler bei diesem Prozess als ein Produkt oder eine Ware behandelt wird. Organische Künstlerentwicklung wirkt dieser Gefahr entgegen durch die Anpassung der Künstlerentwicklung an das Konzept und die Identität des Künstlers.

Auf der Website ‘Artistopia’, einer Community- und Ressourcen-Plattform für unabhängige Musikkünstler und Musikunternehmen ist geschrieben, dass die Künstlerentwicklung eines Plattenlabels früher bedeutete, neue Talente zu entdecken und aufzubauen: „Supporting them, cultivating their creativeness, building up their fan base, and guiding their direction with the intent of turning them into superstars“ (*Artistopia*

2011). Heutzutage müssen Künstler mehr als ein großes Talent mitbringen, um für intensive, langfristige Künstlerentwicklung interessant zu sein (*The Economist* 2011, Lindvall 2011b). *Artistopia* (2011) empfiehlt, dass Künstler neben ihrem Talent eine große Fangemeinde und einige Fähigkeiten im Musikgeschäft haben sollten. Darüber hinaus erfasst es eine Checkliste von Aspekten der Künstlerentwicklung wie zum Beispiel Entwicklung in ihren

- musikalischen Fähigkeiten,
- Identität und Image,
- Promotion und Marketing,
- Wissen über die Musikindustrie,
- ihrem Business-Network,
- in geschäftlichen und rechtlichen Angelegenheiten,
- und in ihrer körperlichen und geistigen Fitness.

Im Idealfall haben Künstler langfristigen Erfolg in ihrer Karriere. Die Künstlerentwicklung sollte daher einen langfristigen Karriereplan für Künstler beinhalten. Künstler benötigen die Möglichkeiten und die Zeit, ihren eigenen musikalischen Output zu entwickeln, in die Rolle als Künstler hineinzuwachsen und um eine Fangemeinde und ein Business-Netzwerk aufzubauen (Foley 2007). Der langfristige Fokus wird am Anfang der Karriere gesetzt und im (wirtschaftlich) besten Fall entwickelt sich der Künstler zum ‚Superstar‘ (Frith 2004). Wikström (2009) unterstreicht ebenfalls den langfristigen Prozess mit den Worten: „to develop unpolished talents into professional entertainers and recognized brands“ (Wikström 2009; S. 165).

Ganzheitliche Künstlerentwicklung ist für Manager eine komplexe Aufgabe, da viele Aspekte der Künstlerkarriere berücksichtigt und bearbeitet und verschiedene Interessen und Perspektive auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden müssen (Jones 2003). Beim Prozess der Künstlerentwicklung muss der geeignete Künstler zunächst ausgewählt werden: einer, der das Potential als vielversprechender Künstler und für eine langfristige Karriere hat. Dann können Manager ihre Künstler in den Bereichen strategisches Management, musikalische Qualitäten, Identitäts- und Image-Management, Geschäftspartner-Netzwerk, sowie Marketing und Promotion entwickeln.

Sicherlich passt eine derartige ganzheitliche und ambitionierte Künstlerentwicklung nicht zu jedem gesuchten Künstler. Künstler können auch aufgrund eines starken Songs unter Vertrag genommen werden. Der Fo-

kus in diesem Buch ist jedoch die langfristige, nachhaltige Künstlerentwicklung mit vielversprechenden Künstlern. Dieser Ansatz erfordert künstlerische Qualitäten und Merkmale, die über einen einzigen Hit hinausgehen.

Die Dimensionen der ganzheitlichen Künstlerentwicklung werden im Folgenden vorgestellt (Kapitel 2.1.2.1 bis 2.1.2.7). In der Literaturanalyse werden die zugehörigen Betriebswirtschaftslehren (Kapitel 2.3.1.) untersucht, um die Erkenntnisse aus der Fachliteratur über Künstlerentwicklung zu optimieren und zu unterstreichen. Am Ende werden die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse und den erhobenen Primärdaten im Modell der Künstlerentwicklung gesammelt (Kapitel 5).

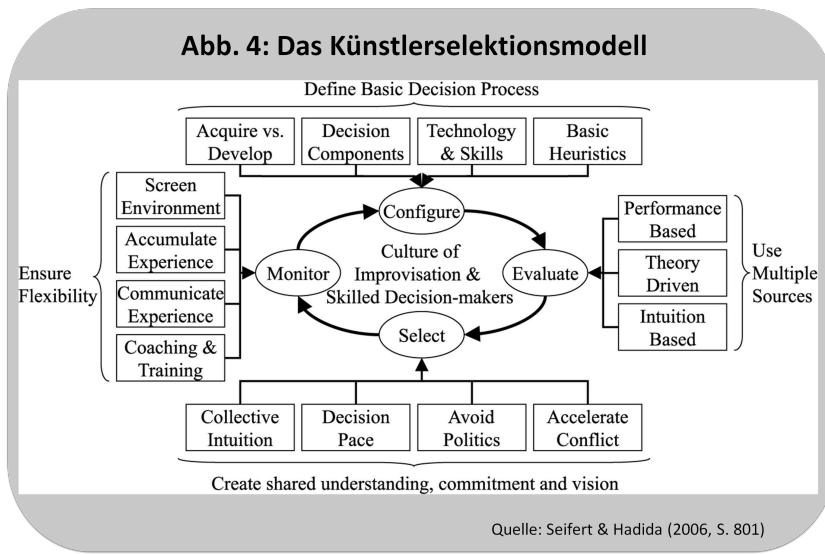
### 2.1.2.1. Künstlerische Grundlagen: Der ideale Künstler für Artist Development

Manager verfolgen individuelle Aktivitäten und Entscheidungsverfahren, wie sie neue Künstler suchen, akquirieren, bewerten und mit ihnen zusammenarbeiten. Ein ganzheitliches Artist Development erfordert beim Manager hohen Einsatz und den Glauben an die Qualitäten des Künstlers, da die Investition von Zeit und Geld beträchtlich sein kann, während das Einkommen bei denjenigen Künstlern niedrig sein wird, die noch am Anfang ihrer Karriere stehen (Negus 1992). Daher kann die Bewertung des Künstlers anhand seiner Qualitäten, Merkmale und Einstellungen dazu beitragen, den idealen Künstler zu finden.

#### Künstlerselektionsmodell nach Seifert und Hadida

Seifert und Hadida (2006) untersuchen das Künstler-Auswahlverfahren, wie A&R oder Künstlermanager entscheiden, ob ein Künstler die Qualitäten hat, unter Vertrag genommen und entwickelt zu werden. Sie fassen ihre Forschungsarbeit über Talentauswahl in einem Künstlerselektionsmodell zusammen, welches vier Hauptbestandteile beinhaltet:

- (1) Konfiguration des Entscheidungsverfahrens und dessen Ressourcen,
- (2) Bewertung der Künstler,
- (3) Bestimmung der Vorgehensweise, und
- (4) Monitoring der Entwicklung, Abläufe und Erfahrungen.



### (1) Konfiguration des Entscheidungsverfahrens und dessen Ressourcen:

Musikunternehmen sollten den Workflow ihres Künstlerauswahlverfahrens und den dazugehörigen Ressourcenverbrauch bewerten. Erstens könnten sie das Auswahlverfahren in ihr Tagesgeschäft einbeziehen, um den Prozess zu optimieren. Zweitens könnten sie eine separate Abteilung mit weiteren Mitarbeitern integrieren, um ein explizites Managementsystem für die Künstlerauswahl auszuarbeiten. Die dritte Vorgehensweise besteht im Kauf eines anderen Musikunternehmens, welches in diesem Bereich erfolgreich ist. Unabhängig davon, welche Vorgehensweise gewählt wird, um die Konfiguration des Entscheidungsverfahrens und der Ressourcen zu entwickeln: Sie muss zum Workflow und zur Organisationsstruktur des Unternehmens passen. Daher beinhaltet die Definition des Entscheidungsverfahrens die Akquisition oder die Entwicklung eines Auswahlsystems, einschließlich seiner Komponenten, seiner Technologie und seiner Fähigkeiten. Das System sollte ein wirkungsvolles Entscheidungsverfahren und die Möglichkeit verbinden, kreativ und intuitiv zu arbeiten (Seifert und Hadida 2006). Grundsätzliche Heuristik im Entscheidungsverfahren kann dieses verbessern, da sie zeitsparende, intuitive Lösungsansätze liefert, wie zum Beispiel ‚trial and error‘, nur erfolgsversprechende Optionen untersuchen, oder sich nur für Optionen ent-

scheiden, mit denen der Manager vertraut ist (Gigerenzer und Gaissmeier 2011).

*(2) Bewertung der Künstler:*

Für den A&R-Prozess empfehlen Seifert und Hadida (2006) eine Kombination aus (a) ‘leistungsbasierten’, (b) ‘theorieorientierten’, und (c) ‘intuitionsbasierten’ Ansätzen zur Künstlerauswahl. Die Kombination aller drei Ansätze ergibt eine ganzheitliche Sicht auf die Qualitäten der Künstler, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, die erfolgsversprechenden Künstler auszuwählen:

- (a) Im ‘leistungsbasierten’ Entscheidungsverfahren werden Künstler auf ihre bisherige künstlerische und wirtschaftliche Leistung analysiert, wie zum Beispiel die Verkaufszahlen, die Größe der Fangemeinde oder die Live-Performances (Seifert und Hadida 2006). Dieser Ansatz könnte für große und Major-Labels oder große Managements anwendbar sein, welche die ‚Hits‘ für eine verstärkte Verwertung auswählen (Negus 1992). Für neue Künstler ist dieser Ansatz nicht implementierbar, da derartige Zahlen nicht zur Verfügung stehen könnten.
- (b) Der ‘theorieorientierte’ Ansatz umfasst wissenschaftliche Aspekte, wie zum Beispiel Tonhöhenwahrnehmung oder Stimmbreite, die tatsächlich messbar, aber alleinstehend zu abstrakt sind, um für die Akquisition von Künstlern nützlich zu sein.
- (c) Der ‚intuitionsbasierte‘ Ansatz wird in der Musikindustrie stark verwendet. A&Rs und Künstlermanager entscheiden auf der Grundlage ihrer Erfahrungen und Intuition, ob sie denken, dass der Künstler erfolgreich sein kann (Negus 1992; Negus 1999; Tschmuck 2012). Intuitive Entscheidungen können besser sein, als sich zu viele Gedanken darüber zu machen, ob das mögliche Signing des Künstlers Sinn macht (Lindvall 2011a). Die Nachteile dieses Ansatzes liegen allerdings darin, dass er unstrukturiert ist und dass Erfahrung und „Bauchgefühl“ sich nur über Jahre im Geschäft entwickeln können. Diese Forschungsarbeit zielt darauf ab, den Nachteil des Unstrukturierten zu verringern, und etliche andere Aspekte zum Entscheidungsverfahren für eine ganzheitliche Bewertung von Künstlern hinzuzufügen.

Die Anzahl der Künstler, Demo-Tracks und Veröffentlichungen hat sich durch die preisgünstigere Verfügbarkeit digitaler Produktions- und Ver-

triebsinstrumente stark erhöht, was das Entscheidungsverfahren von A&R und Künstlermanagern erschwert, wenn es um eine umfangreiche Künstlerentwicklung geht.

Seifert und Hadida (2006) empfehlen weiter, dass eine Kombination strategischer Entscheidungen und die ressourcen-basierte Ansicht den A&R Prozess verbessern könnte. Ein rein strategisches Entscheidungsverfahren, welches auf rationalen Analysen, kollektiver Intuition und Wahrnehmung basiert, könnte problematisch sein, da die individuellen Ressourcen, Fähigkeiten und das Knowhow des Unternehmens nicht in dieses Entscheidungsverfahren einbezogen werden.

#### *(3) Bestimmung der Vorgehensweise:*

Die Auswahl des Künstlers und die Zusammenarbeit mit ihm müssen im Managementteam besprochen und umgesetzt werden. Jeder im Team sollte die Möglichkeit haben, zur Diskussion und Entscheidung beizutragen. Das bestärkt nicht nur die Chance, den ‘richtigen’ Künstler durch kollektive Intuition auszuwählen, sondern ist auch sehr wichtig für ein gemeinsames Verständnis, das gemeinsame Engagement und eine gemeinsame Vision bei der Künstlerentwicklung. In der heutigen, schnelllebigen Musikindustrie ist es wichtig, das Entscheidungsverfahren zu beschleunigen und zu optimieren. Dieser Prozess sollte auch nicht durch politische Streitigkeiten Einzelner beeinträchtigt werden, so dass eventuell vorhandene Konflikte im Team so schnell wie möglich gelöst werden sollten (Seifert und Hadida 2006; Eisenhardt 1989).

#### *(4) Monitoring der Entwicklung, Verfahren und Erfahrungen:*

Manager sollten immer ihre Aktivitäten, ihre Künstler, andere involvierte Manager und die Umgebung in der Musikszene im Auge behalten. Dieses umfassende Monitoring ermöglicht es den Managern, Erfahrungen zu sammeln, ihre Maßnahmen und Strategien zu verbessern und flexibel auf gegenwärtige Veränderungen in der Musikindustrie und ihrer Umgebung zu reagieren (Seifert und Hadida 2006).

## Künstlereigenschaften und -qualitäten für Artist Development

Der veränderte Ansatz der Plattenlabels machte es für Künstler schwieriger, von ihren Labels starke Unterstützung bei der Künstlerentwicklung

zu erhalten (*The Economist* 2011; Polemeni unbekannt). Darüber hinaus wurden im digitalen Umfeld die Markteintrittsbarrieren für Künstler gesenkt. Durch die neuen Möglichkeiten in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Promotion können sich Künstler selbst um ihre Karriere kümmern, ohne dass Plattenlabels involviert sind (Oliver 2009; Wikström 2009).

An einem bestimmten Punkt der Karriere jedes Künstlers ist es jedoch für Künstler nützlich, Unterstützung von Managern, Plattenlabeln, Musikverlagen oder anderen Musikunternehmen zu erhalten. Allen (2007) setzt diesen Punkt fest, an dem Künstler kommerziell vermarktet werden möchten, um national oder international erfolgreich zu sein. Künstler sollten sich die Unterstützung von Managern holen, wenn sie überfordert sind, ihre Musik zu promoten, zu verwerten und zu vertreiben, und sich um ihre Fangemeinde und ihre Geschäftspartner angemessen zu kümmern. An diesem Punkt wecken Künstler auch das Interesse von Managern an einer Zusammenarbeit, da ab dieser Schwelle die Einkommensmöglichkeiten höher als bei lokalen, unbekannten Künstlern sind. Die folgenden Merkmale und Qualitäten machen Künstler bei Unternehmen in der Musikindustrie für die langfristige Künstlerentwicklung interessant:

- (1) *Talent in Musik und Bühnenperformance*: Künstler sollten musikalisches Talent und Talent für die Liveperformance mitbringen, um herausragende Songs und eine überzeugende Liveshow auf ihren Gigs machen zu können (Negus 1992; Caves 2000; *Artistopia* 2011; Wikström 2009; Beeching 2010; Knab 2001).
- (2) *Originalität und Kreativität*: Sowohl für die Musik als auch für die Performance sollten Künstler eigenständig und kreativ sein. Originalität hilft Künstlern, auf dem mit Künstlern überschwemmten und daher teilweise gesättigten Musikmarkt unverwechselbar zu sein. Kreativität ist für Künstler wesentlich, um fortlaufend neue und innovative Ideen zu haben – nicht nur für ihre Musik, sondern auch für ihre Shows und ihre Promotion (Negus 1992; Wilson & Stokes 2005).
- (3) *Persönlichkeit und Charisma*: Fans und Medien sind nicht nur an der Musik und den Events der Künstler interessiert, sondern auch an der Person hinter dem Künstler. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, wenn Künstler eine interessante Persönlichkeit haben (Negus 1992; Knab 2001). Eine unverwechselbare Ausstrahlung ist ein weiteres Attribut, das den Künstlern hilft, die Aufmerksamkeit der Konsumenten im heutigen, gesättigten Medien- und Musikumfeld zu erhalten.

ten (Schroeder 2008). Das bedeutet nicht unbedingt, dass Künstler gut aussehen müssen, aber sie sollten aus der Masse herausstechen und ein auffälliges Auftreten haben.

- (4) *Persönliche Merkmale*: Künstler mit persönlichen Eigenschaften wie zum Beispiel Ausdauer, Selbstvertrauen, Ehrgeiz und Engagement verfolgen ihre Ziele und geben ihre Karriere nicht allzu leicht auf, wenn sie nicht sofort erfolgreich sind (Negus 1992; Caves 2000; Knab 2001; Wikström 2009; Beeching 2010).
- (5) *Kommunikationsfreudigkeit*: Ob auf der Bühne, in den Medien (z.B. Interviews), oder mit anderen Künstlern, Fans oder Geschäftspartnern: Künstler müssen kommunikativ sein. Gute mündliche und schriftliche Kommunikation ist ein wesentliches Attribut für den Aufbau und die Pflege der Fangemeinde und des Business-Netzwerks (Beeching 2010; Caves 2000).
- (6) *Teamfähigkeit*: Künstler müssen mit Bandmitgliedern, Managern, anderen Geschäfts- und Medienpartnern zusammenarbeiten. Teamfähigkeit ermöglicht eine produktive Zusammenarbeit und das gemeinsame Engagement für die Entwicklung des Künstlers (Negus 1992).
- (7) *Kaufmännische Kenntnisse*: Heutzutage sind Künstler mehr an geschäftlichen Angelegenheiten beteiligt als früher. Manager bei Major-Labels erwarten teilweise sogar von Künstlern, dass diese ein tragfähiges Geschäft aufgebaut haben, bevor sie diese wirklich unter Vertrag nehmen (*The Economist* 2011). Es ist daher sehr wichtig, dass sie die Grundlagen der Musikindustrie kennen (*Artistopia* 2011; Knab 2001; Beeching 2010).
- (8) *Fan- und Business-Netzwerk*: Künstler sollten ein Netzwerk von Fans und Geschäftspartnern aufgebaut haben, um zu belegen, dass ihre künstlerischen Qualitäten das Potential für eine größere Karriere zu haben (Negus 1992; Caves 2000; *Artistopia* 2011; Knab 2001; Wikström 2009; *The Economist* 2011).

Diese Merkmale und Qualitäten werden in Kapitel 5.1. im Einzelnen erörtert. Weiteres Wissen zu diesem Thema ist in Kapitel 2.3.1. über Produktentwicklung zu finden, weil die Akquisition neuer Künstler Parallelen zu diesem Thema aufweist.

Negus (1992) beschreibt die Anforderungen und Erwartungen an Künstler für eine langfristig erfolgreiche Karriere mit dem folgenden Statement:

Developing global personalities which can be communicated across multiple media; through recordings, videos, films, television, magazines, books and via advertising,

product endorsement and sponsorship over a range of consumer merchandise (Negus 1992, p.1).

Dieser ganzheitliche Ansatz ist der ideale Fall für die Entwicklung und Verwertung von Künstlern und ihrer Musik. Um eine erfolgreiche, erfolgsversprechende Zusammenarbeit zu erreichen, sollte der A&R Manager beim Plattenlabel nicht nur den Künstler unter Vertrag nehmen, sondern auch den weiteren Prozess des Künstlers begleiten (Negus 1992).

### 2.1.2.2. Strategisches Management: Künstler-Geschäftsplan

Artist Development konzentriert sich auf eine langfristige Karriere (*Artistopia* 2011). Bei allen Management-Aktivitäten muss dieses Ziel einer langfristigen Karriere im Auge behalten werden. Dafür ist es erforderlich, über kurz-, mittel und langfristige Ziele und die Vision des Künstlers nachzudenken, wie auch über Meilensteine und Leitbilder. Der Plan muss auch Strategien und Wege umfassen, die anvisierten Ziele zu erreichen. Künstler und ihre Manager sollten jedoch nicht für mehr als drei Jahre im Voraus planen, und der Plan muss möglicherweise regelmäßig überarbeitet werden, da sich die Musikindustrie und die Künstler dauernd weiterentwickeln. Das macht die Vorhersage der Künstlerkarriere schwer oder sogar unmöglich (Allen 2007; Beeching 2010).

Am Prozess der Künstlerentwicklung sind verschiedene Parteien wie zum Beispiel die Künstler, der Künstlermanager oder der A&R Manager beteiligt, mit dem gemeinsamen Ziel, den Künstler in eine erfolgreiche Karriere zu steuern. Jones (2003) empfiehlt eine Strategievereinbarung:

Articulation of a strategy [...] through an agreement about not simply the goal of action but what it is about the act and its work that justifies the development of a strategy (Jones 2003, p. 152).

Allen (2007) schlägt vor, einen spezialisierten Geschäftsplan für den Künstler zu entwickeln, der dabei hilft, die Karriere des Künstlers richtig aufzubauen, um einen Überblick über die Managementprozesse zu behalten, um den Künstler mit einem ganzheitlichen Ansatz managen zu können und um die gesteckten Ziele erreichen zu können. Ein Artikel über Musicthinktank.com von 'None like Joshua' (2010) unterstreicht den Vorschlag von Allen (2007) mit einem Businessplan und strategischen Planungsinstrumenten, die sich auf das Musikgeschäft konzentrieren. Beeching (2010) empfiehlt auch die Durchführung einer Selbstanalyse, welche die Analyse von Stärken und Schwächen sowie die Formulie-

rung von Zielen und zeitlichen Vorgaben (Terminen) zu ihrer Erreichung umfasst.

Allen (2007) schlägt einen Businessplan vor, der die sieben Bereiche wie folgt umfasst:

- (1) Der Abschnitt *Über den Künstler* beinhaltet die Biographie, eine Generbeschreibung, eine Talentanalyse, die Qualitäten und die Einzigartigkeit des Künstlers.
- (2) In der *Evaluation des Künstlers und des Managers* werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Künstler und Manager auf der Grundlage einer SWOT-Analyse analysiert (QuickMBA 2011; Hill und Westbrook 1997; Tikkala 2010), Das Ziel ist es, einen Aktionsplan zu erstellen und sich über eventuelle Probleme und Interessenskonflikte im Klaren zu sein.
- (3) Die *Aufstellung von Zielen und Zeitplänen* hilft Künstlern und Managern, sich auf die Entwicklung der Künstlerkarriere zu konzentrieren und die Herausforderungen dieses Prozesses zu meistern. Der Zeitplan für die Ziele muss realistisch und erreichbar sein.
- (4) Die *Entwicklung eines Marketingplans* und seine Umsetzung unterstützt Künstler beim Aufbau ihrer Marke. Die Schritte eines gut durchdachten Marketingplans bestehen darin, eine Situationsanalyse der Industrie und des Zielmarktes bzw. der Zielgruppe vorzunehmen und detaillierte Pläne aufzustellen und erfolgreich umzusetzen.
- (5) Der Abschnitt *,Business-Modell* beinhaltet die Auswahl einer geeigneten Geschäftsform, die Akquise der wichtigen und richtigen Mitarbeiter zur Unterstützung des Künstlers, und die Absicherung des Künstlers mit passenden Versicherungsverträgen und Mitgliedschaften in Verwertungsgesellschaften, was wichtige Aspekte in der Karriere eines Künstler sind.
- (6) Der *,Finanzplan* ist für den Künstler relevant, um das verfügbare Budget für die persönlichen Ausgaben und Karriereinvestitionen zu bestimmen und einzuteilen.
- (7) Zwei Typen von *'Exit-Strategien'* müssen berücksichtigt werden, entweder das Ende der Künstlerkarriere oder das Ende der Zusammenarbeit zwischen Künstler und Manager. Das Ende einer Künstlerkarriere kann sich in eine Karriere auf der geschäftlichen Seite der Musikindustrie verwandeln (Wilson und Stokes 2005). Bei beiden Varianten sollten Künstler und Manager für einen reibungslosen Übergang sorgen.

Dieser Künstler-Geschäftsplan von Allen (2007) bietet einen Ansatz, um ein strategisches Management-Tool ins Artist Development einzubeziehen, was für die interne Zusammenarbeit zwischen Künstler und Manager sowie für die mit externen Partnern nützlich sein kann. Ein derartiger Geschäftsplan sollte immer zusammen mit dem Künstler entwickelt werden, was sicherstellt, dass er die Identität und die Ziele des Künstlers berücksichtigt und Diskrepanzen zwischen dem Künstler und seinem Geschäftsplan vermeidet. Diese Diskrepanzen können bei den Beteiligten für Spannung, Entfremdung und Verlust an Engagement und Authentizität sorgen.

Das strategische Management und seine praktische Umsetzung werden in Kapitel 4.3.1.1, 4.3.2.1 und in Kapitel 5.2 weiter erörtert. Zusätzlich kann das Kapitel 2.3.3 über Projektmanagement das strategische und das weitere Management der Künstlerentwicklung unterstützen.

#### 2.1.2.3. Musik: Entwicklung des musikalischen Outputs und der musikalischen Fähigkeiten

Der musikalische Output umfasst hauptsächlich das Schreiben, Komponieren und Produzieren großartiger Songs. Manager sollten auf die Qualität der Songs achten, da diese die Grundlage jeder Künstlerkarriere sind. Knab (2001) beschreibt das mit der folgenden Aussage:

In the music business, everything starts with a song. Without great songs, there is no music business. Songwriting is not just an artistic expression; it is the axis upon which the music business rotates (Knab 2001).

Foley (2007) unterstützt diese Aussage in seiner Analyse. Die Songs müssen die bestmögliche Qualität aufweisen, um die Aufmerksamkeit der Zielgruppe zu erhalten, egal ob diese nun aus Konsumenten und potentiellen Fans oder Geschäftspartnern wie zum Beispiel Plattenlabels, Medien oder Lizenzpartnern besteht. Ein Artikel auf dem Weblog '*TheLefsetz-Letter*' (2010) besagt, dass sich Künstlerentwicklung nicht in erster Linie auf die Vergrößerung der Zuhörergruppe konzentriert, sondern auf die Fähigkeit, Songs zu schreiben, aufzunehmen und zu spielen, und Menschen zu finden, die an dieser Musik interessiert sind. Daher sollte die Fanbase durch die Musik entwickelt werden, die vom Künstler geschaffen und promotet wird.

Frith (2004) definiert die Musik des Künstlers als wichtigsten Aspekt für A&R-Manager und somit für die Künstlerentwicklung. Das umfasst

die Entwicklung und Verbesserung der Songs, die Zusammenarbeit mit anderen Songwritern, Musikern und Produzenten, und die Marschroute beim gesamten Produktionsprozess. In welchem Ausmaß Manager am musikalischen Prozess beteiligt sind, hängt vom Managementansatz und den Fähigkeiten des Managers in diesem Bereich ab. Die Spannbreite reicht von Managern, die sich nicht viel einmischen, bis zu Managern, die eine aktive Rolle im musikalischen Prozess spielen (Negus 1992). Insgesamt sollte der Einfluss des Managers zum Konzept des Künstlers passen, um weiterhin organisch, also künstlerorientiert, zu arbeiten. Die Untersuchung von Ersin (2009) über MoTown Records zeigt auch die Bedeutung großartiger Songs. Bei diesem Label schufen ein Team von Songwritern, Musikern und Produzenten viele Hits. Damit ist MoTown ein gutes Beispiel für professionelle Musikentwicklung, auch wenn sie eher einen synthetischen Ansatz zur Künstlerentwicklung hatten, indem sie nach Interpreten suchten, die die vom MoTown Records Team produzierten Songs auf der Bühne performten. Polemeni (unbekannt) bewertet die Qualität der Songs (und des Sounds) als signifikant wichtig, um aus der Masse hervorzustechen und erfolgreich zu sein.

Abgesehen von der Musik müssen Künstler ihre Liveauftritte entwickeln. Regelmäßige Liveauftritte bauen das Selbstvertrauen und die Fanbase des Künstlers auf und können ein wichtiger Aspekt dabei sein, potentielle Geschäftspartner von einer Zusammenarbeit zu überzeugen (Allen 2007; Wikström 2009).

Die musikalische Künstlerentwicklung wird in Kapitel 5.3 im Einzelnen diskutiert, mit dem Fokus auf der Anwendung in der Praxis. Kenntnisse im Kreativitätsmanagement (vgl. Kapitel 2.3.2) und auch in der Entwicklung neuer Produkte (vgl. Kapitel 2.3.1), im Identitätsmanagement (Kapitel 2.3.4) und in der Markenführung (2.3.5) können zum Artist Development beitragen.

#### 2.1.2.4. Künstler-Identität, -Image und -Markenführung

Ein weiterer Aspekt der Künstlerentwicklung ist die Schaffung und Pflege eines authentischen und eindeutigen Künstler-Images (Negus 1992; Knab 2001; *Artistopia* 2011). Knab (2001) unterstreicht das Image als „heikelste Frage“ der Künstlerentwicklung.

Die Definition der Künstleridentität ist der Ausgangspunkt. Diese Identität deckt das ‘wahre Gesicht’ auf und ermöglicht es den Künstlern,

ihre Unverwechselbarkeit und Besonderheit im Vergleich mit anderen Künstlern aufzuzeigen. Die Künstlermarke wird auf der Grundlage der Identität auf dem Markt positioniert. Ziel ist es, eine bestmögliche Übereinstimmung von Identität (Selbstbild) und Image (Fremdbild) zu erreichen. Künstler und Management sollten überlegen, die Kommunikation und das Auftreten des Künstlers anzupassen, wenn eine Diskrepanz zwischen kommunizierter Identität und wahrgenommenem Image festgestellt wird (Haaranen 2005; Engh 2006; Tähtinen 2010). Identität, Positionierung und Image sind für die Markenentwicklung wesentlich. Eine Marke ist das Image eines Produktes oder einer Dienstleistung (Meffert 2002) und ist nachhaltig von der Produktidentität und ihrer Positionierung beeinflusst. Allen (2007) merkt für die Entwicklung einer starken Marke folgendes an: „an artist must be unique but fitting for the genre, consistent in the quality of their work, and genuine about their artistry“ (Allen 2007, S. 72).

Im besten Falle entwickelt sich ein Künstler zu einem Superstar, wenn das auch vom Künstler so gewünscht wird. Dieser Status drückt die Stärke der Künstlermarke und der Reputation in der Musikindustrie aus. Identität und Imagemanagement sowie Markenführung werden in den Kapiteln 2.3.4 und 2.3.5 ausführlich untersucht. Einsichten in das Management von Stars und Prominenten werden in Kapitel 2.3.6 gegeben.

#### 2.1.2.5. Business-Network: Entwicklung einer Fanbase und eines Business-Netzwerks

Zahlreiche Fans und ein großes Netzwerk von Geschäfts- und Kooperationspartnern sind unverzichtbar für Künstler. Fairchild (2008) erklärt in diesem Zusammenhang:

The goal [of the music industries] is to profit from the circulation of musical material through credible networks. [...] This can be best accomplished by creating and controlling effective networks of social, economic, and cultural power (Fairchild 2008, S. 77).

Allen (2007) sieht die Fanbase als das Herz des Netzwerks an und schlägt den Künstlern vor, über E-Mail, soziale Netzwerke und ihrer Website, sowie Street-Teams, E-teams, und Live-Auftritte in engem Kontakt mit ihren Fans zu bleiben. Eine starke und loyale Fanbase ist für eine langjährige Karriere wichtig. Sie stärkt auch die eigenen Argumente bei der Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern. Künstler wollen ihre

künstlerische Freiheit und brauchen keine business-gesteuerten Anforderungen von Plattenlabels oder anderen Managements in ihrem Musikschaffen zu erfüllen, wenn sie eine loyale Fangemeinde haben, die ‚Bock‘ auf ihre unverfälschte Musik hat (*Computermusic* 2011).

Allen (2007) und Jones (2003) betonen die Bedeutung von Geschäftspartnern, die benötigt werden, um die Karrieren der Künstler zu unterstützen. Man kann argumentieren, dass Geschäftspartner wie zum Beispiel Plattenlabels oder Manager aufgrund der Digitalisierung und Demokratisierung der Tonträgerindustrie etwas an Relevanz verloren haben, da die Digitalisierung die Barrieren für Veröffentlichungen gesenkt und einen leichteren Zugang zur potentiellen Fangemeinde geliefert hat. Künstler können einen DIY-Ansatz (Do-it-yourself-Vorgehensweise) verfolgen und ihr Geschäft selbst managen: das Equipment für Musikproduktion ist heutzutage günstiger und besser zugänglich, Digital-Vertriebe bieten ihre Dienstleistungen kleineren Kunden (wie zum Beispiel einzelnen Künstlern und kleinen Labels) an, und das Internet mit sozialen Medien und zahlreichen redaktionelle Websites, Blogs und Forums bietet Künstlern die Möglichkeit, ihre Musik ohne große finanzielle Anstrengung zu promoten. Dieses neue Umfeld macht es jedoch auch schwierig, die Aufmerksamkeit der Zuhörer zu erhalten, weil es ein Überangebot an Künstlern, Musik und Informationen gibt. Durch Social Media, zahllose Websites und Medieninhalte ist die Aufmerksamkeit, die Präferenz und Loyalität des Konsumenten ein sehr wertvolles und selteneres Gut geworden, welches aber mit einem großen Netzwerk und einer hohen Reputation leichter zu erreichen ist. Nachwuchskünstler mit einem DIY-Ansatz und neue Labels könnten bei dieser Herausforderung Schwierigkeiten und Nachteile haben. Daher sind starke Geschäftspartner erforderlich, um in der Musikindustrie Erfolg zu haben (Galuszka 2012; Marshall 2012a).

Diese starken Geschäftspartner können größere oder Major-Labels, Verlage oder große Medienpartner sein. Strachan (2007) stellt für kleine, unabhängige Labels fest: „[Micro-Labels] are not integrated within the [mainstream] structures of the media and music industries“ (Strachan 2007, S. 247). Dies ist auf viele kleine Labels bezüglich ihres Einflusses auf die Mainstream Medien übertragbar. Jedes Plattenlabel, ob klein oder groß, ist jedoch in seiner Szene involviert und kann mit anderen Akteuren der Medien und der Musikindustrie kooperieren. Strachan (2007) kritisiert die fehlende Unabhängigkeit unabhängiger Plattenlabels, weil sie mit Major-Labels kooperieren müssen (Strachan 2007). Im Falle des ein-

zelnen Künstlers muss geprüft werden, wie intensiv die Zusammenarbeit aussieht und ob diese Zusammenarbeit mit Major-Labels für den Künstler oder das Indie-Label vorteilhaft ist oder nicht. Wenn der Künstler zu einer Szene oder einem Sub-Genre gehört, das abseits der Mainstream-Musikkultur funktioniert, können Kooperationspartner der Major-Labels nicht unbedingt geeignet sein. Unabhängig davon, welche Geschäftspartner ausgewählt werden und beteiligt sind, müssen diese Partner zur Identität und zur Musikszene des Künstlers passen. Trotz möglicher ideologischer Dilemmas von Indie-Labels, die mit größeren Labels zusammenarbeiten, können diese Kooperationen erforderlich sein, um Erfolg zu haben oder sogar um auf dem Markt zu überleben.

Negus (1992) benennt Künstlermanager als ersten Geschäftskontakt von Künstlern. Ein weiterer erster Geschäftskontakt ist oft ein unabhängiges Plattenlabel. Nützliche Geschäftspartner für Künstler sind neben Plattenfirmen und Künstlermanagern Booking Agenten, Rechtsanwälte, Publizisten, Presseagenten und spezielle Arten von Wirtschaftsberatern (Allen 2007; Foley 2007):

- Booking Agenten organisieren Live-Auftritte und können bei der Akquise von Tour-Sponsoren beteiligt sein.
- Rechtsanwälte sind wichtig, um Verträge und Vereinbarungen in der Musikindustrie zu überprüfen. Da sich diese Verträge von denen anderer Branchen unterscheiden, ist es wichtig, mit einem Fachanwalt zusammenzuarbeiten. Ein schlechter Vertrag kann die Karrieren von Künstlern ‚killen‘, wenn sie zu wenig von den generierten Einnahmen erhalten oder sie für eine sehr lange Zeit gebunden werden (*TheLef-setzLetter* 2010).
- Publizisten sorgen dafür, dass Künstler von Medienpartnern platziert werden, um so die bestmögliche Promotion zu gewährleisten. Publizisten müssen ein starkes Netzwerk haben und ihre Kontakte in den Medienkanälen pflegen, um die Chancen zu erhöhen, die Entscheider bei den Medienkanälen für das gewünschte Feature zu überzeugen.
- Andere Geschäftsberater können Banker, Versicherungsmanager, Buchhalter, ein Steuerberater oder andere wirtschaftliche Manager sein. Sie tragen dazu bei, die Finanzen und die Versicherungsabdeckung von Künstlern zu kontrollieren und zu optimieren.

Die Beteiligung enger Geschäftspartner wie zum Beispiel Künstlermanager, Booking-Agenten oder Publizisten ist teuer, da sie entweder Anteile am Einkommen des Künstlers oder Bezahlungen in Form von Pauschal-

gebühren, sogenannte Flat Fees, verlangen. Daher sind viele Künstler besonders zu Beginn ihrer Karriere gezwungen, sich selbst um ihre geschäftlichen Angelegenheiten zu kümmern (Towse 2001).

Dennoch ist professionelle Unterstützung durch Geschäftspartner nützlich, um im Geschäft Erfolg zu haben und um die Künstler von Aufgaben zu entbinden, die vielleicht nicht zu ihren Kernaufgaben oder -kompetenzen gehören.

Die Entwicklung des Businessnetzwerks wird im Modell in Kapitel 5.5 analysiert.

#### 2.1.2.6. Marketing und Promotion des Künstlers

Die Musikindustrie ist hart umkämpft und schnelllebig. Die Digitalisierung hat die Zahl der Musikveröffentlichungen stark erhöht (Waldfogel 2011; *DerStandard* 2011). Diese Situation verstärkt die Bedeutung von Marketing und Promotion, womit die Bekanntheit des Künstlers gesteigert wird. Eine höhere Anzahl von Künstlern und Veröffentlichungen, zahlreiche andere, nichtmusikalische Unterhaltungsoptionen und allgemein unzählige Werbebotschaften kämpfen um die Aufmerksamkeit, das Interesse und die Präferenz der Konsumenten. In dieser Situation ist es erforderlich nach (teilweise neuen) Wegen zu suchen, um die Aufmerksamkeit der Konsumenten zu erhalten, wie zum Beispiel Viral, Social Media oder Direct Marketing (Fairchild 2008; Wikström 2009). Marketing ist mit dem Business Network eng verbunden, da ein weitverzweigtes Netzwerk mehr Chancen bietet, den Künstler gut zu promoten und zu vermarkten.

Engh (2006) empfiehlt eine Multi-Channel-Strategie für Künstler, die alle Medienkanäle umfasst: Fernsehen, Radio, Internet und Printmedien, sowie die Nichtmedienkanäle wie zum Beispiel Live Entertainment (Showbusiness), Merchandise und Sponsoring. Obwohl das Internet für die Promotion bzw. Verkaufsförderung immer relevanter wird (Waldfogel 2011) und mit traditionellen Medienkanälen verschmilzt (Engh 2006; Hesmondhalgh 2007), sollten die ‚alten‘ Kanäle – Fernsehen, Radio und Printmedien – nicht vernachlässigt werden. Besonders junge Konsumenten schenken jedoch der klassischen Werbung weniger Aufmerksamkeit (Fairchild 2008).

Außerdem hat die DJ-Promotion eine ausschlaggebende Bedeutung, da DJs Multiplikatoren von Musik sind (Wüstner 2009). Musik, die in

Clubs und bei Events gespielt wird, erzeugt in der Konsumenten-Zielgruppe weitere Aufmerksamkeit, was neben Konzerten und Performances von Künstlern die Fanbase vergrößern kann.

Marketing wird in den Kapiteln 2.3.7 in der Literaturanalyse und in Kapitel 5.6. im Detail untersucht.

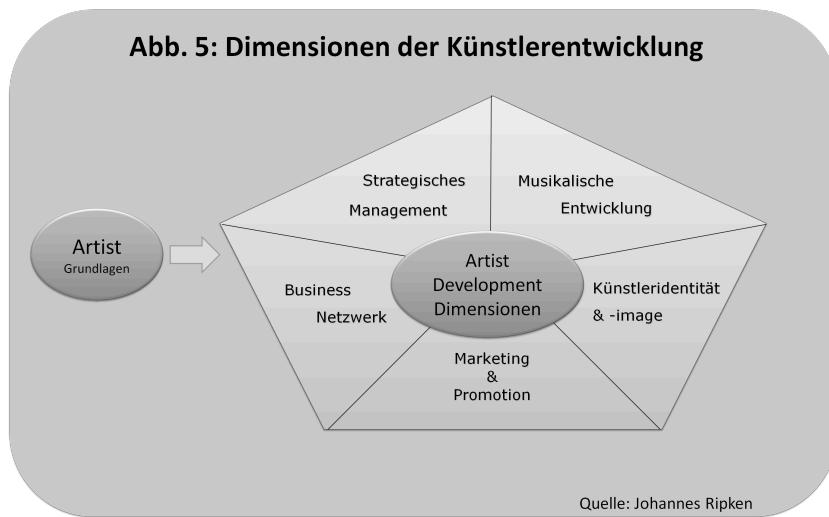
#### 2.1.2.7. Schlussfolgerung

Strategisches Management, musikalische Künstlerentwicklung, Identitäts- und Image-Management, das Business Network und Marketing und Promotion wurden als wichtige Aspekte der Künstlerentwicklung identifiziert. Zu Beginn der Karriere müssen Künstler ihr Potential und ihre Qualitäten für Manager, Plattenlabels und andere Geschäftspartner unter Beweis stellen, um für eine Zusammenarbeit interessant zu sein.

Künstlerentwicklung ist eine komplexe Aufgabe, bei der es Künstlern, Managern und Geschäftspartnern gelingen muss, die bestmögliche und lang anhaltende Karriere für den Künstler zu entwickeln und zu steuern. Das Team sollte alle relevanten Kompetenzen, um die Karriere des Künstlers voranzutreiben. Künstler und Manager sollten dieses Team leiten, um die angestrebten Ziele zu erreichen (Morrow 2009).

Bei der ganzheitlichen Künstlerentwicklung wurden die folgenden Dimensionen zur weiteren Untersuchung bestimmt (vgl. Abb. 6):

- Basiseigenschaften des Künstlers
- Strategisches Management
- Musikalische Entwicklung
- Entwicklung des Businessnetzwerks
- Künstler-Identitäts- und -Image-Management
- Marketing und Promotion



### 2.1.3. Künstlerentwicklung damals und heute

Der Begriff „Künstlerentwicklung“ („Artist Development“) wurde in den 1950er Jahren durch die Herangehensweise von MoTown Records beim Aufbau der Karrieren und Marken von Künstlern geprägt, die zur Identität des Plattenlabels passten. Später übernahmen größere Plattenfirmen und Major-Labels die erfolgreiche Vorgehensweise von MoTown und schufen spezielle Abteilungen für Künstlerentwicklung in ihren Unternehmen (Ersin 2009). Lange Zeit war Künstlerentwicklung eine Aufgabe von Plattenfirmen und wurde von Major-Labels stark gefördert. Künstlerentwicklung gehört nach wie vor in den Aufgabenbereich von Plattenfirmen, aber die folgenden Gründe sind verantwortlich für eine Verschiebung der Künstlerentwicklung zu kleineren, unabhängigen Plattenfirmen (Indie-Labels), Künstlermanagern und den Künstlern selbst:



- Größere Plattenfirmen und Major-Labels beschränken ihre Bemühungen hauptsächlich auf die Selektion erfolgreich entwickelter Künstler von kleinen, unabhängigen Plattenfirmen und Managements. Daher entwickeln sich neue Künstler und Genres eher im Independent Bereich, bevor sie von den Major-Labels gepickt werden (Foley 2007; Strachan 2007; Smudits 2008; Wikström 2009; Lindvall 2011a). Diese Herangehensweise der Hit-Selektion ist in der Popmusik allgemeine Praxis (Hesmondhalgh 1998). Tschmuck (2012) beschreibt eine 'Pull'-Strategie statt einer 'Push'-Strategie, bei der sich Major-Labels eher auf die Verwertung der Stars konzentrieren, statt in die Entwicklung neuer Künstler und Trends zu investieren. Es ist daher die Aufgabe der kleinen Labels und Managements, neue Trends und Künstler zu entdecken, diese Künstler in der Szene zu entwickeln und bei Bedarf die Szenehits in Zusammenarbeit mit größeren Labels zu verwerten (Negus 1996; Strachan 2007). Major-Labels haben eher die Funktion, die Karriere eines Künstlers, der in der Szene entwickelt wurde, auf ein höheres Level zu hieven, was das Indie-Label vielleicht nicht bieten könnte (Marshall 2012a).
- Neue Herausforderungen und Umsatzrückgänge bei den Tonträgerverkäufen bereiten den Plattenfirmen eine Menge Probleme. Mit we-

niger Mitarbeitern aufgrund von Entlassungen während der Krise muss mehr Arbeit geleistet werden, weil die Musikindustrie mit dem Internet als neuer, hybrider Medienkanal und verstärktem Wettbewerb aufgrund von mehr Veröffentlichungen und mehr Künstlern komplexer geworden ist (Morrow 2009). Darüber hinaus versuchen Labels abnehmende Umsätze mit mehr Veröffentlichungen zu kompensieren, was wiederum zur Folge hat, dass weniger Zeitressourcen für die Entwicklung des jeweiligen einzelnen Künstlers zur Verfügung stehen.

- Major-Labels bekommen aufgrund der Krise den Profitdruck ihrer Muttergesellschaften stärker zu spüren; Universal Music und Sony Music, die beiden größten Major-Labels, stehen unter Zugzwang, positive Quartalsergebnisse abzuliefern, weil ihre Muttergesellschaften an der Börse gehandelt werden (Spellman 2003; Wiser 2004; Wikström 2009; Knab 2010; Price 2011). Neue Künstler, die zu Beginn der Laufbahn in der Entwicklung mehr kosten als vereinnahmen, passen nicht in diese Situation. Dementsprechend werden weniger Künstler für eine umfassende, langfristige Künstlerentwicklung unter Vertrag genommen.
- Aufgrund des gewinnorientierten Verhaltens haben viele Konsumenten ein negatives Bild von den Major-Labels und könnten ihre Authentizität in Frage stellen (Kunst vs. Kommerz). Das ist keine gute Ausgangsbasis für den Verkauf von Musik an die Konsumenten (Nugus 1996; Scamman 2008; Wikström 2009). Thom Yorke, der Leadsänger der Band Radiohead, wurde von Morrow (2009) mit den Worten zitiert: „[Big record labels] have no idea what to do with [new artists] now“ (Morrow 2009, S. 164). Yorke spricht die Situation an, dass Major-Labels keine Zeit, kein Geld und keinen Mut mehr haben, um nachhaltig in neue Künstler zu investieren. Das negative Image wird außerdem durch das gerichtliche Vorgehen gegen Copyrightverletzungen verstärkt (Wikström 2009).

Um diese Situation zusammenzufassen, beschreiben Ordanini et al. (2008) die neue Situation in der Plattenindustrie wie folgt:

Creative efforts (i.e. in this case, scouting artists) have been progressively outsourced to small independent labels because of their closer relationships with artists and a deeper knowledge of local repertoires. At the same time, major companies, due to their superior financial resources, have focused on large-scale promotion and distribution efforts for bringing artists to the mass market (Ordanini et al. 2008, S. 30).

Daher müssen mehr Aufgaben der Künstlerentwicklung von den Künstlern, ihren Managements, ihren Indie-Labels (wenn sie nicht von einem Major-Label unter Vertrag genommen werden) und ihrem Netzwerk bewerkstelligt werden.

Die Aufgaben der Musikindustrie sind, wie gesagt, komplexer geworden. Neben Fernsehen, Radio und Printmedien, kommt das Internet als ein riesiger und hybrider Medienkanal ebenfalls in den Medienpool. Das Internet schuf nicht nur ein vollständig neues Umfeld für Kommunikation, Promotion, Marketing und Vertrieb, sondern erfand auch die alten Kanäle in diesem neuen Medium neu. Das Internet ermöglicht es Künstlern und Managern, in ihrer Promotion kreativer zu sein, da es neue Funktionen und Möglichkeiten bietet, die Konsumenten anzusprechen und eine Fanbase aufzubauen (Morrow 2009).

## 2.2. Die Rolle des Künstlers

Künstler haben sowohl in der Gesellschaft generell als auch für ihre Zuhörer und Fans eine bestimmte Rolle. Musik zu hören, zu erfahren und zu nutzen gehört zum alltäglichen Leben und ist für die Entwicklung der individuellen Identität und Persönlichkeit wichtig. Mit der heutigen Technik hat jeder die Möglichkeit, sich individuell und örtlich unabhängig Musik anzuhören. Das war erst möglich, als die Aufnahme- und Playback-Technologie die Musikbranche revolutionierte (Frith 2001). Vor diesen Erfindungen war der Musikkonsum auf die Live-Auftritte von Künstlern beschränkt. Heute ist der Musikkonsum viel flexibler und Musik kann über MP3-Player, CDs, Audio- und Videostreaming im Internet und auf anderen Wegen genutzt werden. Darüber hinaus wird Musik in verschiedenen Unterhaltungskanälen genutzt. Daher ist die Musik von Künstlern in unserem Leben allgegenwärtig. Die Verteilung von Informationen über Künstler und Musik in den Medienkanälen unterstützt darüber hinaus die Präsenz von Künstlern. Der technologische Fortschritt hat die Relevanz von Künstlern in unserer Gesellschaft erhöht und die Rolle von Künstlern diversifiziert; sie sind nun nicht nur Erschaffer und Darsteller von Musik.

Während in früheren sozialen Epochen der Musikgeschmack stärker von den Medien und von sozialen und kulturellen Autoritäten gelenkt wurde, ermöglicht die postmoderne Gesellschaft ein mehr selbstgelenktes Verhalten bei der Nutzung und der Selektion von Musik und Medien

(Engh 2006). Die Menschen können ihre Persönlichkeit und ihren Lifestyle unter anderem über ihren Musikgeschmack und ihre Szenenzugehörigkeit ausdrücken und tauschen sich gerne mit Menschen mit ähnlichem Geschmack und ähnlichen Haltungen aus. Musik zu machen ist tägliche Praxis, die mit dem Singen oder Summen zu Hause, in der eigenen privaten Umgebung, beginnt. Viele Menschen lernen, Instrumente zu spielen oder zu singen, und einige von ihnen beginnen, ihre eigene Musik zu schaffen. Es ist die Aufgabe der Musikindustrie, marktfähige Künstler und Musik innerhalb der großen, verfügbaren Menge und Vielschichtigkeit von Musik zu finden (Frith 2001).

Konsumenten identifizieren sich mit ihren Lieblingskünstlern und bewundern sie. Diese Künstlerverehrung entwickelte sich im 20. Jahrhundert. „[Artists are] the only people who can give verifiable proof of their uniqueness [and who are] the sole producers of authenticity“ (Abbing 2002, S. 26). Dieser Status kann bei den Konsumenten einen gewissen Neid auf diese Künstler erzeugen, weil sie eine aufregende Alternative zum bürgerlichen Lifestyle der meisten Konsumenten leben (Abbing 2002). Um diesen Status zu betonen und zu verstärken, kommunizieren und promoten die Musikindustrie und folglich die Medienkanäle den Künstler als besondere, herausragende Persönlichkeit, um die Aufmerksamkeit des Konsumenten auf den Künstler zu ziehen. Das ist eine Situation, die Künstler verstehen und nutzen müssen. In ihrer Position als ‘Stars’ in ihrer Musikszene oder darüber hinaus müssen sie dieses spezielle Charisma und diese besondere Aura repräsentieren, ohne sich arrogant oder sonst wie negativ zu verhalten (Haaranen 2005; Dann und Jensen 2007).

Gaztambide-Fernández (2008) zeigt drei Rollenkonzepte von Künstlern in der Gesellschaft auf. Er sieht den Künstler als (1) ‘Kultur-Zivilisator’, (2) ‘Grenzgänger’, und (3) ‘Repräsentanten’:

1. Künstler sind ‘Kultur-Zivilisatoren’, welche die Gesellschaft und ihre Kultur mit ihren Kunstwerken bereichern. Im Zeitalter der Aufklärung, im 18. Jahrhundert, hatten Künstler das Image des Genies, was den Ruf der Kunst erhöhte (Negus und Pickering 2004; Gaztambide-Fernández 2008). Auf den Musikkünstler von heute übertragen ist diese Definition zutreffend, da Künstler und ihre Kunstwerke (Songs, Aufführungen) ihre Fans unterhalten und diesen die Identifizierung mit ihrer Musik ermöglichen; dadurch diversifizieren und bereichern sie unsere Gesellschaft und Kultur durch die kreative und einzigartige Arbeit als Künstler.

2. Künstler sind ‚Grenzgänger‘, welche die vorhandenen oder früher existierenden Grenzen der Gesellschaft verwischen. Diese Ansicht wurde von postmodernen Denkern entwickelt. Auf diese Weise können Künstler soziale, kulturelle und politische Grenzen mit ihrem Content überqueren. Sie haben die Möglichkeit und Chance, Tabus zu brechen, Fans mit unterschiedlichem sozialem und politischem Hintergrund zu erreichen, und sie haben die Freiheit, innerhalb ihres musikalischen Ausdrucks mit Sound-Innovationen und bislang ungehörten Klängen Neues zu schaffen.
3. Und schließlich sind Künstler ‚Repräsentanten‘, welche die Meinungen und Identitäten ihrer Fans beeinflussen können. Künstler werden als Entertainer, Idole und Stars gesehen. Das öffentliche Interesse von Medien und Fans an Künstlern verstärkt ihre Rolle als ‚Repräsentanten‘ und ihren Promi-Status. In dieser Rollendefinition erleben Musikkünstler ein Dilemma zwischen Szene und Mainstream oder Kunst und Kommerz. Der Idol-Status kann durch die Mainstream-Popularität eines Künstlers beeinflusst werden. Ein Beispiel für dieses Dilemma ist der französische Superstar DJ David Guetta, der weltweit Mainstream-Erfolg und eine große Fangemeinde im Mainstream hat, während er etwas von seiner Reputation in der House-Musikszeine verloren hat.

Gaztambide-Fernández (2008) analysiert diese drei Rollenverständnisse von Künstlern und Kunst und überträgt sie auf die gegenwärtige kulturelle Situation. Alle drei Definitionen sind auf die Rolle von Künstlern in der heutigen Gesellschaft anwendbar, wie Gaztambide-Fernández (2008) sagt, als er die Rolle von Künstlern beschreibt:

The contemporary public imagines artists as entertainers and expects them to arouse their senses and provide experiences that trigger the emotions in extraordinary ways. Public imagination [...] views artists as having access to higher sources of inspiration and talent to produce works of great value. Alternatively, artists are expected to challenge the public to think in new and different ways and to inspire intellectual dialogue (Gaztambide-Fernández 2008, S. 233ff.).

### 2.2.1. Rolle des Künstlers in der Industrie

Kunst und ihre Verwertung ist in den letzten Jahrhunderten zu einer Industrie gewachsen. Schon zu Zeiten von Mozart oder Beethoven können die Beschäftigung und das ‚Management‘ von Komponisten durch Adlige wie zum Beispiel Prinz Lichnowsky in Wien und die Verkäufe von

Notenblättern ihrer Musik als der Beginn der Musikindustrie gesehen werden (DeNora 1997).

Hesmondhalgh und Pratt (2005) diskutieren die Unterschiede zwischen Kunst als Kulturgut und Wirtschaftsgut. Die traditionelle Kulturpolitik der Schöpfung von Kunst aus Leidenschaft und die Ansicht, dass Kunst für alle zur Verfügung stehen sollte, werden durch ihre Verwertung und Monetarisierung durch die Kulturindustrie angefochten. Daher wird die ‚Kunst versus Kommerz‘ Debatte in der Kulturindustrie immer wieder geführt (Negus 1992; Neus und Pickering 2004; Hesmondhalgh und Pratt 2005; Wikström 2009). Als Beispiel für die frühe Debatte von ‚Kunst versus Kommerz‘ wurde von DeNora (1997) recherchiert, dass Beethoven eine Konzertanfrage ablehnte, die von einem Theatermanager in Wien an ihn herangetragen wurde, weil der Manager aufgrund von Beethovens Popularität Eintrittskarten zu einem höheren Preis verkaufen wollte.

In der modernen Gesellschaft gibt es immer noch Schwierigkeiten bei der Problematik ‚Kunst versus Kommerz‘ zwischen Künstlern und Geschäftsleuten (Hesmondhalgh und Pratt 2005). Zu Anfang ihrer Karriere in der Musikindustrie erkennen viele Künstler nicht, dass sie nicht nur Musik zur Selbstverwirklichung machen, sondern dass sie Teil eines Geschäfts sind, wenn sie eine Zusammenarbeit mit einem Plattenlabel, einem Künstlermanager, einem Musikverlag oder anderen Geschäftsleuten beginnen (Allen 2007). Folglich müssen sie neben ihren künstlerischen Zielen auch kommerzielle Ziele verfolgen. Trotzdem sollte Künstlern nach wie vor das, was sie tun, Spaß machen und sie sollten es mit voller Leidenschaft tun. Ihre Aktivitäten wie zum Beispiel Songwriting, -produktionen, Auftritte und Kollaborationen sollen jedoch auch wirtschaftlich verwertet werden und Einkünfte für die Künstler und die involvierten Manager und Unternehmen generieren (Allen 2007). Darüber hinaus ist der wirtschaftliche Erfolg eine extrinsische Motivation für Künstler, mehr Zeit in neuen künstlerischen Output zu investieren (Negus und Pickering 2004). Das Problem des ‚Kunst versus Kommerz‘ könnte in Nischen-Genres sogar noch relevanter sein, da diese Genres häufig ein Image und die Kredibilität haben, sich von der Mainstream-Kultur abzugrenzen, selbst wenn, je nach den musikalischen Trends, Nischen-Genres immer mal wieder in die Mainstream-Kultur gelangen.

Gonneau (2011) kritisiert die Musikindustrie den Kunst-Fokus verloren zu haben und verstärkt den Fokus darauf zu legen, möglichst viel

Content auszuwerten und zu monetarisieren, was zur Debatte des ‘Kunst gegen Kommerz’ beiträgt.

The value of content/art needs to be restored and its monetisation reassessed. Or the music business faces the risk of increased impoverishment and ensuing decline in overall quality, with artists incapable of living of their craft anymore (Gonneau 2011).

Gonneau (2011) ist besorgt, dass die moderne Industrie ihre Künstler vernachlässigt, weil sie höheren Output verlangt, während gleichzeitig die Einkünfte abnehmen. Die Rolle des Künstlers in diesem Zusammenhang scheint eher die eines Content Providers als die eines zu entwickelnden Künstlers zu sein. Knab (2001) erwähnt ebenfalls diese Verschiebung von Künstlerentwicklung zu Produktentwicklung.

Nach Baskerville und Baskerville (2009) wollen Künstler gestalterische Einschränkungen durchbrechen, ihre Musik verbreiten und ihre Fanbase erweitern. Im Gegensatz dazu sind Künstlermanagements, Plattenlabels und andere Unternehmen der Musikindustrie stark von wirtschaftlichen Zielen getrieben, weil sie Wirtschaftsunternehmen sind und Umsatzziele erreichen müssen, die von ihren Unternehmensführungen festgelegt werden. Letzteres ist wahrscheinlich im Interesse der Künstler, aber sie dürfen einen anderen Ansatz für ihre Entwicklung bevorzugen, um dieses Ziel zu erreichen: Während Manager aufgrund von finanziellen Zielen ihrer Unternehmen an schnellem Erfolg interessiert sein könnten, ziehen Künstler in der Regel eine nachhaltige, lang anhaltende Karriere vor, für die der schnelle Erfolg nachteilig sein könnte. *KLF* (1988) kritisieren den schnellen Erfolg junger Künstler, die sich in der Regel nie von einem frühen Hit erholen, weil sie immer an diesem gemessen werden.

Die Rolle von Künstlern in Zusammenarbeit mit Geschäftsleuten wird von De Monthoux und Strati (2002) analysiert. Sie beschreiben zwei Geschäftsstrategien, bei denen die Kunst in wirtschaftliche Rahmenbedingungen eingebettet wird. In der „Exklusivitätsstrategie“ wird die Industrie hauptsächlich von marktorientierten Geschäftsleuten kontrolliert, so dass Kreativität und Kunst unter dieser Orientierung leiden. Im Gegensatz dazu integriert die „Inklusivitätsstrategie“ den Künstler vollständig in geschäftliche Angelegenheiten. Ihr Vorteil liegt darin, dass die Künstlerentwicklung ebenfalls vom Künstler geleitet wird. Dadurch kann der Künstler immer eingreifen, wenn die Entwicklung nicht zur Identität, zu den Zielen und Visionen des Künstlers passt, wodurch das Engagement und der Ehrgeiz des Künstlers beeinträchtigen werden könnte.

In diesem Buch wird die Künstlerentwicklung eher mit einem Ansatz der Inklusivitätsstrategie analysiert, bei der dem Künstler die Entwicklung und die Geschäftsaktivitäten bewusst sind und sich an ihnen (zumindestens gedanklich) beteiligt. Manager werden von den Vorstellungen ihrer Künstler geleitet. Es ist wichtig, Kunst und Kreativität nahe beim Künstler zu halten, mit dem Ziel, eine authentische, starke und originelle Künstlermarke zu schaffen.

Wikström (2009) erklärt, dass Künstler gut beraten sind, sich selbst mehr als Unternehmer zu sehen und an geschäftlichen Angelegenheiten beteiligt zu sein. Die Rolle der Künstler (und ihrer Künstlermanager) in der Industrie ist dadurch gestärkt worden, dass die Digitalisierung die Marktbarrieren für Künstler gesenkt hat, indem sie besseren Zugang zur Produktion, zum Vertrieb und zur Promotion ihrer Musik zu haben. Um aber diese neuen Chancen zu nutzen, müssen Künstler mehr wirtschaftliche Kenntnisse haben und müssen als Unternehmer stärker beteiligt sein. Das Buch hilft diesen Künstlern (und beteiligten Künstler- und Label-Managern), Wissen über Künstlerentwicklung und, im nächsten Kapitel, Wissen über die spezielle Betriebswirtschaftslehre zu erwerben.

### 2.3. Relevante Betriebswirtschaftslehre

‘Künstlerentwicklung’ ist in der wissenschaftlichen Forschung wenig erforscht worden. Quellen zu diesem Thema basieren hauptsächlich auf Literatur aus der Musikindustrie (vgl. Kapitel 2.1.). Daher ist es erforderlich, verwandte Lehren und Forschungsgebiete anzuschauen, deren Kenntnisse für die Künstlerentwicklung relevant und auf sie übertragbar sind und die eine ganzheitliche Sicht für Künstlerentwicklung innerhalb der Musikindustrie ermöglichen. Die wissenschaftliche Forschung innerhalb der Musikindustrie hat im Allgemeinen einen Beitrag zu diesem Gebiet geleistet, aber diese Quellen konzentrieren sich hauptsächlich auf die Tonträgerindustrie (Williamson und Cloonan 2007), welche in den vergangenen Jahrzehnten die Kernindustrie der Musikbranche war. Es gibt allerdings mehr Geschäftsfelder, die mit Künstlern arbeiten oder Musik verwenden. In diesem Kontext schlagen Williamson und Cloonan (2007) den Pluralbegriff ‚Musikindustrien‘ statt einer einzigen Musikindustrie vor. Wikström (2009) diskutiert die Facetten der Musikindustrie und verwendet ebenfalls den Pluralbegriff.

In den folgenden Kapiteln werden verwandte Forschungsgebiete und die für die Künstlerentwicklung relevante Betriebswirtschaftslehre analysiert:



Diese in der Grafik dargestellten Bereiche tragen dazu bei, das Verständnis und die Sichtweise der Künstlerentwicklung zu erweitern.

### 2.3.1. Produktentwicklung

Jeder Künstler, jeder Song und jedes Album ist ein neues Produkt, das entwickelt werden muss. Dieser kreative Prozess obliegt normalerweise hauptsächlich dem Künstler. Die Theorie der Produktentwicklung trägt zur Optimierung dieses Prozesses und zur Abschätzung der Stärken und Schwächen von Künstlern beziehungsweise ihres künstlerischen Outputs bei.

#### 2.3.1.1. Ressourcen-basierte Sichtweise versus Marktorientierung

Künstler und Manager können in ihrer Arbeit von ihren vorhandenen Ressourcen und vom Markt beeinflusst werden. Diese beiden Einflussrichtungen haben starke Ähnlichkeiten mit zwei Ansätzen in der Produktentwicklung (New Product Development, NPD). Paladino (2007) vergleicht die ressourcen-basierte Sichtweise (RBV) und die Marktorientierung (MO) für die Entwicklung neuer Produkte. Bei der ressourcen-

basierten Sichtweise wird das Produkt mit den Ressourcen des Unternehmens abgestimmt und sie versucht, Nutzen und Vorteile für den Zielmarkt durch individuelle Fähigkeiten des Unternehmens zu bringen (Kleinschmidt et al. 2007, Paladino 2007). Auf diese Weise nutzt die Neuproduktentwicklung mit dem ressourcen-basierten Ansatz die Ressourcen des Unternehmens und kann ein einzigartiges Produkt erschaffen, welches zum Markterfolg beitragen kann. Nachdem ein neues Produkt in einem Markt eingeführt wurde, kann eine Verschiebung zu größerer Marktorientierung dazu beitragen, die Bedürfnisse des Marktes und der Kunden zu befriedigen (Paladino 2007).

Auf die Musikindustrie übertragen, passen die beiden Orientierungen zum Prozess, in dem Künstler entwickelt werden. Die ressourcen-basierte Ansicht stellt den ‚organischen‘ A&R-Ansatz dar, dass sich Musikprojekte natürlich um die teilnehmenden Musiker entwickeln. Das heißt, dass das Künstler-Konzept auf den Fähigkeiten und Ressourcen des speziellen Künstlers basiert. Im Gegensatz dazu ist der ‚synthetische‘ Ansatz mit der Marktorientierung im Produktentwicklungsprozess vergleichbar. Innerhalb des ‚synthetischen‘ Prozesses entwickeln das Management oder der Produzent ein Konzept für ein gewünschtes Künstler-Produkt und suchen nach passenden Performern. Dieser Ansatz zur Künstlerentwicklung wurde in der Popmusik in letzter Zeit stark verwendet, z.B. in der Form von Casting Shows, Boygroups und Girlgroups, und verspricht schnellen Erfolg für Major-Labels mit Künstlern, die für die aktuellen Musiktrends vermarktet werden (Wall 2003, Engh 2006). Beide Orientierungen haben ihre Vor- und Nachteile für die Entwicklung von Künstlern. Der organische, ressourcenbasierte Ansatz unterstützt jedoch die Entwicklung eines einzigartigen, authentischen und nachhaltig erfolgreichen Künstlers und ist der Fokus in diesem Buch.

### 2.3.1.2. Produktentwicklungsprozess

Der Prozess der Produktentwicklung wurde in den letzten Jahrzehnten in Literatur und Industrie erarbeitet. Cooper und Kleinschmidt (1986) definierten dafür ein 13-Stufen-Modell.

### Abb. 8: Produktentwicklungsprozess

1. Situationsanalyse
2. Vorbereitende Marktanalyse
3. Vorbereitende Technologieanalyse
4. Detaillierte Marktanalyse
5. Wirtschaftlichkeitsrechnung
6. Produktentwicklung
7. Interne Produkttest
8. Produkttest bei ersten Kunden
9. Testmarkt
10. Probeproduktion
11. Wirtschaftlichkeitsrechnung vorm Verkaufsstart
12. Produktionsstart
13. Markteinführung

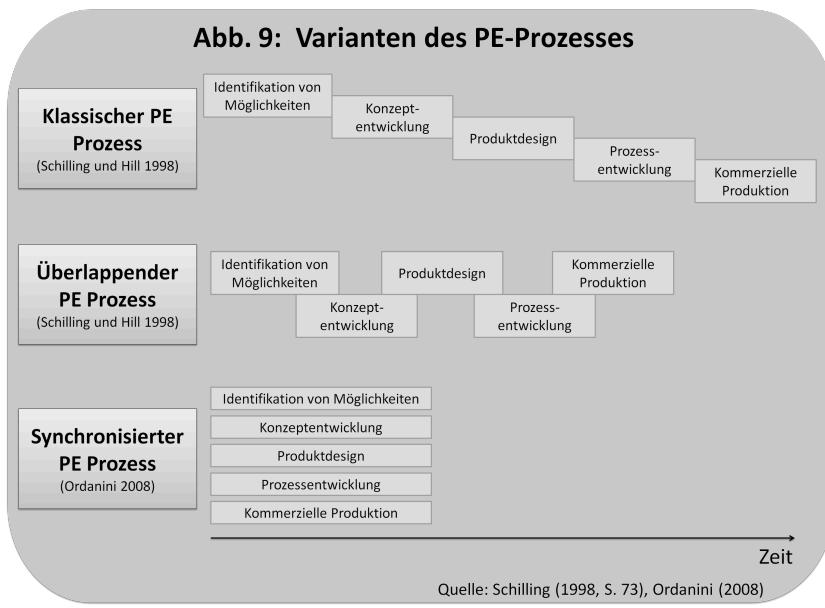
Quelle: Cooper und Kleinschmidt (1986, S. 74)

Mit Schritten wie zum Beispiel Marktstudien und Wirtschaftlichkeitsrechnungen vor der Produktentwicklung ist dieser Ansatz sehr marktorientiert und passt daher zur ‘synthetischen’ A&R-Kultur. Ersetzt man jedoch den Ausdruck ‘Markt’ durch ‘Ressource’, können einige der Elemente auf die Ressourcenorientierung im Musikprodukt-Entwicklungsprozess übertragen werden. Obwohl der Produktentwicklungsprozess in allgemeinen Ausdrücken formuliert wird, folgen die Kreation von Musik oder die Entwicklung eines Künstlers denselben Regeln. Das initiale Screening analysiert die Ressourcen des Künstlers oder des Musikmarktes; die Wirtschaftlichkeitsrechnung setzt Grenzen für die Beträge, die für Produktion, Promotion und Vertrieb ausgegeben werden; Tests und Versuche können eine Band-Demo oder Promo-Mixes für eine geschlossene Gruppe von Szeneinsidern sein, z.B. White-Label Promo-Tracks für Redakteure und DJs. Marktforschung könnte für etablierte Künstler nützlich sein, die zum Beispiel Neuentwicklungen oder Verfeinerungen des Künstler-Images untersuchen möchten, ist aber nicht auf neue Künstler anwendbar, weil es schwer abzuschätzen ist, an wen sich das Forschungsteam wenden sollte (Negus 1992).

Mihalcea (2009) unterscheidet zwischen dem Produktentwicklungsprozess in Großunternehmen und KMUs (=kleine und mittlere Unternehmen) oder Einzelunternehmern. Nach den Ergebnissen dieser Untersuchung entwickeln KMUs und Einzelunternehmer keine neuen Produkte, sondern bieten vorhandene Produkte in ihrem örtlichen Bereich oder

ihrer Nische an. Diese Situation lässt sich nicht auf die Musikindustrie von heute übertragen, in der Indie-Labels versuchen, neue Musikstile zu erforschen und neue Nischen und Künstler zu entwickeln. Major-Labels übernehmen erfolgreiche Trends aus den Nischen und verwerten Nischen-Hits zu Mainstream-Hits. Es gibt jedoch auch ein bekanntes Verhalten von Künstlern und Managements, welches um ‘vorhandene’ Produkte herum aufgebaut ist. Neue und erfolgreiche Trends, Stile und Hits werden von anderen Künstlern, Labels und Managements imitiert, um vom vielversprechenden neuen Trend zu profitieren. Eine weitere übliche Praxis in vielen Musikgenres ist die Kreation von Coverversionen bekannter Songs und früherer Hits, um mehr Aufmerksamkeit und Popularität zu erzielen, da sich die Melodie, die Harmonien oder Texte als beliebt erwiesen haben.

Der Produktentwicklungsprozess wurde von Ordanini et al. (2008) in der EMI Music Corporation untersucht. Die Studie konzentrierte sich aufs Wissensmanagement bei Neueinführungen. Ordanini et al. (2008) unterstreichen das Problem, das in einem Unternehmen wie EMI Music existiert, in dem Projekte von Mitarbeitern in verschiedenen Abteilungen ohne eine gemeinsame, starke Richtlinie geführt werden. Ein Beispiel wäre, dass zwei der wichtigsten Abteilungen eines Major-Labels für die Veröffentlichungen in entgegengesetzte Richtungen arbeiten: A&R-Manager sind meist an einer langfristigen Künstlerentwicklung interessiert, um einen lang anhaltenden Erfolg mit einer starken Künstlermarke zu schaffen, während die Marketingabteilung darauf abzielt, zumindest den Break-Even und im besten Fall hohen Profit mit jeder Veröffentlichung zu erreichen. Diese Kombination kann Erfolg haben, aber es gibt ein Konfliktpotential zwischen dem kreativen, langfristigen A&R-Ansatz und der marktorientierten, kurzfristigen Marketingperspektive. Die besagten Projekte bei EMI Music folgten den Regeln der Produktentwicklung, änderten aber gleichzeitig ihren normalen Prozess.



Der klassische Produktentwicklungsprozess ist ein sequentielles „Step-by-Step“-Verfahren unter Beteiligung verschiedener Abteilungen und Teams, wie von Schilling und Hill (1998) beschrieben. Die Autoren schlagen einen Prozess vor, der überlappende Schritte aufweist, um Fehler und Probleme zu minimieren und im Produktentwicklungsprozess Zeit zu sparen. Letzteres ist ein sehr wichtiger Aspekt für ein dynamisches und schnelles Geschäft wie die Musikindustrie. Ordanini et al. (2008) schlagen sogar vor, die Schritte zu synchronisieren. Jeder in den Projekten nimmt an jedem Schritt teil, wodurch die Einbindung der Mitwirkenden und damit ihr Engagement und Verständnis für das Projekt erhöht wird. Die Einbindung anderer Mitwirkender in den Entscheidungs- und Ausführungsprozess wird auch von Negus (1992) empfohlen. Diese erforderliche Einbindung bzw. dieser Ansatz wird auch in Kapitel 5.0 diskutiert. Der Prozess umfasst Schritte, die denen der klassischen Produktentwicklung ähnlich sind, aber das Verfahren wird durch die Synchronisation von Aufgaben und das Mitwirken verschiedener Abteilungen am vollständigen Prozess verändert.

Es gibt eine offensichtliche Notwendigkeit zur Optimierung des Produktentwicklungsprozess in der Musikindustrie. Unter zehn Prozent der neuen Produkte erreichen den Break-Even (Leyshon et al. 2005; Ordani-

ni et al. 2008; Caves 2000). Leyshon et al. (2005) berichten sogar von einer Erfolgsrate von nur drei Prozent unter ihren Befragten. 16 Jahre vor Ordaninis Untersuchung berichtete Negus (1992) jedoch von einem besseren Prozentsatz (einer von acht).

### 2.3.2. Kreativitätsmanagement

Eng verbunden mit der Musikindustrie und der Künstlerentwicklung sind Kreativität und ihr Management, weil die Schöpfung von Musik Kreativität erfordert. Die Musikbranche ist ein Teil der Kreativwirtschaft (BMWI 2014; DCMS 2001). Die gesamte Kreativbranche wuchs im Zeitraum von 2009 bis 2012 jährlich um 2,1 %. Der Teilbereich der Musikbranche konnte sogar ein Wachstum von überdurchschnittlichen 3,2 % aufweisen, trotz der Krise der Tonträgerverkäufe (BMWI 2014). Die Kreativbranche ist abhängig vom kreativen Output Einzelner (BMWI 2014; DCMS 2001; Oliver 2009) und umfasst in der Hauptsache alle Branchen rund um Kultur, Kunst und Unterhaltung (Caves 2000). Die Vielfalt möglicher kreativer Outputs oder Kreativitäts-Ansätze erschwert jedoch die Definition der Kreativbranche (Banks et al. 2002).

Im Allgemeinen wird Kreativität als die Fähigkeit definiert, etwas Neues (Einzigartiges, Frisches und Originelles) und Geeignetes (Nützliches) zu schaffen (Amabile et al. 1996, Sternberg 1999, Banks et al. 2002). Higgins und Morgan (2000) bevorzugen folgende Definition: „[Creativity is] the ability to repackage and combine knowledge in a new way which is of some practical use or adds value“ (Higgins und Morgan 2000, p. 118). Sie weisen darauf hin, dass Kreativität ein Teil der Selbstdarstellung ist. Dieser Ansatz von Higgins und Morgan wird von verschiedenen Künstlern bestätigt, die sagen, dass sie andere Musik hören, um sich zu inspirieren (Stenham et al. 2012). Bilton (2007) sieht Kreativität als einen Prozess und nicht als eine individuelle Fähigkeit. Von Stamm (2008) beobachtet Kreativität als den Ausgangspunkt der Innovation. Während Innovation oft ein Ergebnis von Teamwork ist, kommt die Anfangsidee von einer Person und ist ein schöpferischer, kreativer Akt (Wilson und Stokes 2005; von Stamm 2008). Tschmuck (2012) sieht Innovation auch als ein Ergebnis von Kreativität, stellt Kreativität aber in den Kontext kollektiver Interaktion. Aber nach Caves (2000) münden nicht alle kreativen Aktivitäten in Innovationen:

Innovation then is the visible tip of the iceberg of everyday creativity – those creative efforts that strike the market as unusually distinctive, satisfying, and/or productive in opening new ground (Caves 2000, S. 202).

Diese verschiedenen Ansätze zum Definieren des Begriffs Kreativität zeigen die Schwierigkeiten einer allgemein anwendbaren Definition.

Da es schwierig ist, Kreativität zu definieren, kann man fragen, wer als ein kreativer Mensch definiert werden kann. In diesem Zusammenhang behauptet von Stamm (2008), dass jeder kreativ sein kann, wenn auch in unterschiedlicher Art und Weise. *KLF* (1988) sagen aus, dass die meisten Menschen ein starkes kreatives Potential haben, aber es nie benutzen. Wissen und Professionalität in einem Bereich helfen, die richtigen Entscheidungen im kreativen Prozess zu fällen und den Prozess zu unterstützen (Banks et al. 2002; von Stamm 2008). Aufgrund verschiedener Hintergründe, Einflüsse und nichtberuflicher Erfahrungen unterscheiden sich jedoch die Menschen in ihrer Kreativität (Mihalcea 2009).

### 2.3.2.1. Einflussgrößen der Kreativität

Kruse (2007) vertritt die Meinung, dass Kreativität nicht erzwungen werden kann, aber das Umfeld innerhalb des Unternehmens oder des Systems kann die Kreativität fördern und verbessern, was zum Managen der Kreativität und kreativer Menschen wichtig ist. Ein üblicher Weg zur Unterstützung der Kreativität in Unternehmen ist ein System der Anreize (oder Belohnungen), welches die extrinsische Motivation erhöht. Die Mitarbeiter werden mit Geld oder anderen Boni für nützliche und kreative Lösungen belohnt. Ein Problem bei diesem System kann ein starker Fokus auf dem Anreiz sein, mit dem Effekt, dass Mitarbeiter nach einer Lösung suchen, um die Belohnung zu erhalten und nicht Zeit investieren, um die beste Lösung zu finden (Stenmark 2000). Musikkünstler erhalten im Allgemeinen keine sofortigen monetären Belohnungen für ihre Kreativität. Die Lizenzeinkünfte bzw. Tantiemen aus dem Verkauf von Tonträgermusik sind eine verzögerte Belohnung für die investierte Kreativität, da Plattenfirmen Lizenzabrechnungen frühestens innerhalb von drei Monaten nach dem Ablauf des vorangehenden Halbjahres liefern. Vorschüsse auf Tantiemen oder Lizenzeinnahmen können als eine sofortige finanzielle Belohnung funktionieren, aber diese Vorschüsse wurden von den Plattenfirmen aufgrund der aktuellen Verkaufskrise von Tonträgern reduziert und die Vorschüsse werden bei Bandübernahmeverträgen

erst bezahlt, nachdem der Song bereits erschaffen und produziert wurde. Abgesehen von dieser verzögerten Belohnung können Künstler und Manager den Erfolg und das Einkommen nicht vorhersagen. Daher benötigen Künstler auch andere Motivationen, um kreativ zu sein, selbst wenn die verzögerten finanziellen Belohnungen die Motivation unterstützen, in Zukunft mehr Musik zu liefern.

Intrinsische Motivation kann sich von der Leidenschaft für Musik und fürs Musizieren ableiten. Nicht nur Künstler, sondern auch beteiligte Manager und andere Involvierte können intrinsisch motiviert sein. Es ist jedoch wichtig, dass finanzielle Belohnungen ein Ergebnis des intrinsisch motivierten Erfolgs sind, um das Geschäft am Laufen zu halten und die Rechnungen zu bezahlen (Wikström 2009). Entscheidungsbefugnisse und Selbstverwirklichung sind zwei weitere Motivationen, welche das Engagement fördern und zum Ergebnis beitragen (Towse 2001; Mihalcea 2009; Wikström 2009). Entscheidungsbefugnisse und Selbstverwirklichung sind zwei passende Aspekte für den organischen Ansatz der Künstlerentwicklung, da das Management gemeinsam mit dem Künstler an der Umsetzung seines Konzepts und seiner Vision arbeitet (Wikström 2009).

Ein weiteres Problem, das zwischen der individuellen Kreativität und dem finalen, innovativen Produkt auftreten kann, ist die Kommunikation von Ideen an das Team oder Management. Ein Unternehmen sollte dazu ermutigen, kreative Beiträge von Team-Mitgliedern gemeinsam zu nutzen, aber das Einbringen neuer Ideen könnte das Image des Mitarbeiters schwächen, wenn die Idee vom Team negativ bewertet wird. Aus Angst vor fehlender Akzeptanz vom Team können eine Anzahl qualitativ hochwertiger und kreativer Ideen ungenutzt liegen gelassen werden (Stenmark 2000). Bei der Entwicklung der Künstler sind meistens mehrere verschiedene Spezialisten involviert, die für das gemeinsame Ziel auf bestmögliche Weise zusammenarbeiten. Alle Team-Mitglieder haben ihre spezifische Aufgabe. Stenmarks Ergebnisse können auf Künstlerentwicklung übertragen werden: Der Sänger singt und tritt auf der Bühne auf, der Songwriter schreibt Songs und Texte. Wenn der Sänger seine Ideen zum Songwriting beiträgt, könnte er vom Songwriter kritisiert werden, wenn es nicht gut genug ist. Der Sänger würde eventuell aufgrund dieser negativen Erfahrung seine Ideen nicht wieder einbringen, selbst wenn seine zukünftigen Ideen sehr gut sind.

Amabile et al. (1996) entwickelten ein Modell mit den Hauptelementen, die die Kreativität in der Arbeitsumgebung beeinflussen (vgl. Abb.

11). Auf der Grundlage des Modells von Amabile et al. (1996) zeigt die folgende Abbildung, welche Elemente jeder Kategorie die kreative Arbeit positiv oder negativ beeinflussen.

Das Modell umfasst die Einflüsse (1) Kreativitätsförderung, (2) Autonomie, (3) Ressourcen, (4) Belastungen, und (5) Organisatorische Hindernisse für Kreativität.



### (1) Kreativitätsförderung:

Kreativität kann von einem Unternehmen und einer Arbeitsumgebung auf einem organisatorischen Level gefördert werden, was im Vergleich zur Förderung durch die Unternehmensführung oder die Arbeitsgruppen am wichtigsten ist. In dieser Angelegenheit ist es wichtig, dass das Unternehmen Kreativität auf einer nichtmonetären Basis belohnt, dass Informationsaustausch und Zusammenarbeit ein wesentlicher Teil der Arbeitskultur ist, und dass es keine politischen Probleme gibt, welche die Kreativität beeinträchtigen (Amabile 2006).

Die Förderung der Unternehmensleitung konzentriert sich auf das Verhalten der Teamleiter. Sie sollten die Kreativität mit ihrer Aufmerksamkeit und ihrem Interesse belohnen, weil intrinsisch motivierte, kreative Menschen ihre Motivation aufgrund des Mangels an Anerkennung verlieren könnten. Insbesondere die Anerkennung von wichtigen Perso-

nen wie zum Beispiel Entscheidungsträgern ist hier von großer Bedeutung (Amabile 2006), was vergleichbar zu den Ergebnissen von Stenmark (2000) oben ist. Amabile et al. (1996) führen Zielklarheit, offene Team-Kommunikation und die Unterstützung der Führungskräfte für die Arbeit und die Ideen des Teams als wichtigste Aspekte der Unternehmensleitung zur Kreativität auf.

Darüber hinaus kann Teamarbeit bei Menschen die Kreativität fördern oder ersticken. Das Team muss einerseits in seinen Eigenschaften vielfältig sein, muss aber andererseits auch den Willen und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit haben. Die Team-Mitglieder müssen wissen, dass sie verschiedene Fähigkeiten und Hintergründe haben, die sie innerhalb des kreativen Prozesses nutzen können (Amabile et al. 1996; Amabile 2006). Für die Entwicklung von Künstlern ist typisch, dass verschiedene Spezialisten für ein gemeinsames Ziel zusammenarbeiten.

Kreativität ist nicht nur eine Fähigkeit eines Einzelnen. Kruse (2007) empfiehlt das Zusammenbringen verschiedener Menschen im Kreativteam. Es ist möglich, dass sich kreative Menschen gegenseitig in ihrer Kreativität stärken und stimulieren, wenn sie zusammen an einem Projekt arbeiten. Daher ist es wichtig, Menschen mit verschiedenen Fähigkeiten und Hintergründen im Kreativteam zu haben, die alle für den Erfolg benötigten wichtigen Aspekte abdecken (Kruse 2007).

## *(2) Autonomie/Freiheit:*

Die Team-Mitglieder sollten einige Freiheiten in ihrer kreativen Arbeit genießen. Sie sollten selbst entscheiden, in welche Richtung sie ihren kreativen Output entfalten möchten, auch wenn die Definition von Zielen wichtig ist, um den kreativen Output in eine bestimmte Richtung zu lenken. Um die beste Wechselwirkung zwischen Freiheit und Zielsetzungen zu haben, sollte das Management seine Ziele klar definieren und vermeiden, sie zu verändern (Amabile 2006). Wenn das Management dabei versagt, das Team auf ein Ziel oder eine Richtung zu fokussieren, kann es passieren, dass die Mitglieder des Kreativteams zu viele Ideen und Optionen entwickeln, so dass sie den Zeitplan oder das Budget des Projekts nicht einhalten können (Banks et al. 2002). Kreativität kann aber auch ohne ein bestimmtes Ziel unerwartete Ideen aufdecken. Sie sind meist das Ergebnis selbst eingeleiteter Aktivitäten von intrinsisch hochmotivierten Team-Mitgliedern (Stenmark 2000). Diese autonome Freiheit der Ideenentwicklung ohne Vorgaben kann die kreativen Ergebnisse

sehr fördern. In Bezug auf die Künstlerentwicklung sollte diese kreative Freiheit mit dem Künstlerimage abgeglichen werden, um die Fanbase nicht zu verwirren. Darüber hinaus erfordert Popmusik einige genre-typische, stilistische Komponenten und Arrangement-Strukturen, welche die kreative Freiheit in Produktion und Promotion einschränken. Um die Zielgruppe, d.h. Konsumenten und Medienpartner, anzuziehen, sollten die Künstler keine grenzenlose Freiheit in ihrer kreativen Arbeit leben, aber dennoch genügend Freiheit, um sich etwas Einzigartiges und Neues einzufallen zu lassen.

Diese Autonomie oder Freiheit in der Kreativität kann durch 360° Deals beeinträchtigt werden, die Künstler immer mehr bei ihren Labels unterzeichnen. Die Labels gehen mit diesen Deals hohe Risiken ein, weshalb sie den Anspruch erheben, weitere Aspekte des Künstlers zu kontrollieren, was aber auch einen ganzheitlichen Ansatz der Künstlerentwicklung und Verwertung durch die Labels erfordert (Wikström 2009; Marschall 2012a).

### (3) Ressourcen:

Ein weiterer Aspekt der Freiheit sind die Ressourcen, die für den kreativen Prozess zur Verfügung stehen. Relevante Ressourcen sind Zeit und Geld (Amabile 2006). Ein Unternehmen kann die Arbeitssituation optimieren, um Kreativität zu fördern; es ist aber nicht möglich, kreative und innovative Ergebnisse vorherzusagen (Stenmark 2000; Kruse 2007; Mihalcea 2009). Kreativität benötigt daher ein Umfeld ohne stark durchgeplante Aktivitäten. Freiheit im Zeitmanagement und den Ressourcen ermöglicht Kreativität (Mihalcea 2009). McFadzean (2000) untersuchte die Arbeit des erfolgreichen Produzenten Brian Eno, der mit mehreren Künstlern wie zum Beispiel U2, Coldplay, Depeche Mode und David Bowie arbeitete. McFadzean analysierte bei Eno ein gutes Gleichgewicht zwischen selbstständigem Arbeiten, Arbeiten mit anderen Künstlern und Zeit zum Regenerieren. Es passierte, dass Eno während der Regenerationsphase gute Ideen hatte, wenn sein Kopf offen für neue Eindrücke und Einflüsse war (McFadzean 2000). Mihalcea (2009) stellt fest, dass die meisten kreativen Ideen in dieser Regenerationsphase und nicht in der Zeit der konzentrierten Arbeit auftreten. ‘Alleine spazieren gehen’ ist die Aktivität, die bis zu 28% der kreativen Ideen erbringt. Daher sollten Unternehmen genug Zeit und Ressourcen zur Verfügung stellen, damit sich kreative Ideen entwickeln können. Obwohl auch Zeitdruck die Kreativi-

tät positiv beeinflussen kann, kann das Management die Kreativität auch abtöten, indem es die Termine zu eng definiert (Amabile 2006). Zeit für kreative Prozesse und Ergebnisse sowie das Testen ihrer Umsetzung erfordern finanzielle Mittel. Ohne ausreichend Zeit und finanzielle Ressourcen kann aber nur eine Lösung statt der besten Lösung gefunden werden.

#### *(4) Arbeitsdruck:*

Ein weiterer, paradoxer Einflussbereich ist Arbeitsdruck. Amabile et al. (1996) bestimmten zwei Merkmale von Arbeitsdruck. Das positive ist herausfordernder Arbeitsdruck. Die Fähigkeiten und die Aufgaben der Team-Mitglieder sollten zueinanderpassen, denn wenn sich jemand bei seinem Job und mit seinen Anforderungen langweilt, werden die Aufgaben routinemäßig statt kreativ ausgeführt. Wieder ist es die Herausforderung des Managements, ein Team zu erschaffen, das zu den Aufgaben passt (Amabile 2006). Es kann passieren, dass die Kreativität ebenso abgetötet wird, wenn der Arbeits- und Leistungsdruck für das Team zu hoch ist (Amabile et al. 1996). Die Künstler könnten jedoch auch Druck von ihrem Management benötigen – zum Beispiel in Form von Terminen für Abgaben von Songs. Dieser Druck hilft, einen Mangel an Disziplin oder Fokus seitens des Künstlers zu vermeiden.

#### *(5) Organisatorische Hindernisse:*

Neben dem Arbeitsdruck können organisatorische Hindernisse kreativen Prozessen entgegenwirken. Die Struktur der Organisation, die Arbeitsatmosphäre und das Verhalten des Managements können die Kreativität in einer Organisation in diesem Zusammenhang negativ beeinflussen (Amabile 1996), beispielsweise durch eine zu strenge Arbeitsteilung oder durch schlechte Stimmung unter den Team-Mitgliedern.

Das Modell von Amabile passt zu den kreativen Prozessen in der Künstlerentwicklung. Das Wissen über die Einflüsse auf die Kreativität kann dabei helfen, ein Umfeld zu schaffen, welches die Kreativität des Künstlers und anderer Team-Mitglieder unterstützt.

### 2.3.2.2. Komponenten der Kreativität

Neben den Kategorien, welche die Kreativität beeinflussen, definierte Amabile drei Komponenten der Kreativität (Amabile 2006). Für sie ist die Kreativität eine Wechselwirkung von Fachwissen bzw. Expertise, kreativen Denken und Motivation. Expertise beschreibt das Wissen, das jemand in einem spezifischen Bereich hat. Kreatives Denken befähigt jemandem, ein Problem auf eine kreative oder alternative Art zu lösen, was notwendig ist, um Lösungen für neue Probleme zu finden. Motivation ist wichtig, um sich kreativ zu engagieren und Probleme analysieren und lösen zu wollen.

Towse (2010) bezieht sich mit seiner Aussage auf Bryant und Thorsby (2006), dass Kreativität auf Allgemeinbildung, Kunstverständnis bzw. künstlerischer Ausbildung, Erfahrung und kreativem Talent basiert. Amabiles Expertise ist eine Kombination von künstlerischer Ausbildung und Erfahrung. Die Fähigkeit zum kreativen Denken ist mit kreativem Talent vergleichbar. Allgemeinbildung wird in Amabiles Ansatz nicht erwähnt.

Expertise, künstlerische Ausbildung und Erfahrung sind Aspekte, die zum Ansatz der Zusammenarbeit von Spezialisten in der Künstlerentwicklung passen.

### 2.3.2.3. Kreativitätsblockaden

Wie oben erwähnt gibt es einige negative Einflüsse auf die Kreativität, wie zum Beispiel übermäßiger Arbeitsdruck und organisatorische Hindernisse. Die Probleme der sich entwickelnden Kreativität wurden von Forschern weiter im Detail analysiert. Bereits im Jahre 1974 untersuchte James L. Adams kreative Blockaden. Hicks (1991) nahm die Befunde von Adams auf, dass es Wahrnehmungs-, emotionale, kulturelle, umweltbedingte, intellektuelle und expressive Blockaden gibt, welche die Kreativität blockieren können. Aufgabe des Managements ist es, Lösungen zu finden, um die Blockaden auf ein Mindestmaß zu reduzieren oder zu entfernen und eine kreativitätsfördernde Arbeitsumgebung zu entwickeln.

Dewey et al. (1998) konzentrieren ihre Studie über Kreativitätsblockaden insbesondere auf ‚visual artists‘ (z.B. Maler), aber das lässt sich auch auf andere Künstler übertragen. Diese Blockaden können finanzielle und psychologische Konsequenzen für die Künstler zur Folge haben, weil sie

im schlimmsten Falle nicht in der Lage sind, überhaupt kreativ zu arbeiten und das ist genau das, was die Künstler tun müssen. Künstler aus dieser Studie berichteten, dass eine Blockade meistens eintritt, nachdem sie eine erfolgreiche Ausstellung beendet hatten. Auf Musik übertragen könnte das bedeuten, dass ein Musikkünstler nach einer erfolgreichen Veröffentlichung eines Albums oder einer Tour eine Blockadephase durchlebt. Eine Blockade wie diese kann beispielsweise durch die Belastung kommen, denselben oder einen noch besseren Erfolg mit der folgenden Ausstellung, dem folgenden Album oder einem anderen künstlerischen Output zu erzielen.

#### 2.3.2.4. Eigenschaften kreativer Menschen

McFadzean (2000) fasste die folgenden, wesentlichen Eigenschaften kreativer Menschen zusammen:

- Der Wunsch und das Ziel erfolgreich zu sein
- (Intrinsische) Motivation, Hingabe und Einsatz zur Arbeit
- Selbstvertrauen und der Wille, Risiken einzugehen, selbst nach Versagen oder mit der Möglichkeit des Versagens
- Fähigkeit, aus Versagen und Fehlern zu lernen
- Fähigkeit, eine unvoreingenommene Sicht auf Probleme zu haben
- Eine klare Vision von kurz- und langfristigen Zielen
- Verfolgen eines Arbeitsplans mit Zeiten harter Arbeit und von Inkubation
- Fähigkeit, alleine und in Gruppen kreativ zu arbeiten.

Intrinsische Motivation und Einsatz, Selbstvertrauen und die Fähigkeit, allein und in Gruppen kreativ zu arbeiten, sind für Musikkünstler höchst wichtig. Intrinsische Motivation ist aufgrund der verzögerten finanziellen Belohnung der Arbeit des Künstlers erforderlich. Außerdem ist Selbstvertrauen notwendig, um im Geschäft erfolgreich zu sein, und um weiterhin die künstlerischen Ziele – auch nach Rückschlägen – zu verfolgen.

Leadbeater und Oakley (1999) untersuchen eine andere Sichtweise: Sie konzentrieren sich nicht auf eine Definition von Kreativität oder Eigenschaften kreativer Menschen, sondern untersuchen, wie unabhängige Unternehmen und Unternehmer in der britischen Kreativbranche arbeiten. Vier Merkmale wurden dabei identifiziert:

*(1) Eine Verwischung der Abgrenzung zwischen Konsum und Produktion:*

Leadbeater und Oakley (1999) beschreiben Kreativität als einen Prozess, in dem vorhandene Ideen oder Produkte oft verwendet werden, um neue innovative Ideen und verbesserte Produkte zu entwickeln (Wilson und Stokes 2005; Stenham et al. 2012). Für Innovation und Kreativität muss der Schöpfer seinen Bereich genau kennen. Kreative Menschen in der Musik, wie zum Beispiel Künstler oder Manager, haben Vorteile, wenn sie ihr Musik-Genre oder ihre Nische auch als Konsumenten kennen und mögen. Sie müssen für ihre Musik leidenschaftlich sein, um aufzutreten und sie der Zielgruppe und den Geschäftspartnern authentisch vorzustellen. Diese Verwischung zwischen Konsum oder Fan sein und der Arbeit in der Branche wird auch von Strachan (2007) beschrieben, der diese Situation nicht nur bei Künstlern untersucht, sondern auch bei anderen Personen aus der Musikwirtschaft.

*(2) Eine Verwischung der Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit:*

Während McFadzean (2000) und Mihalcea (2009) die Bedeutung der Regenerationsphase aufzeigten, betonen Leadbeater und Oakley (1999) auch die Bedeutung der Regeneration und der Freizeit für den kreativen Prozess. Viele Ideen entwickeln sich während der Nichtarbeitszeit. Diese Tatsache verwischt die Abgrenzung zwischen Arbeit und arbeitsfreier Zeit. Wilson und Stokes (2005) übertragen die Ergebnisse von Leadbeater und Oakley (1999) auf die Musikindustrie und stellen fest, dass dieser Aspekt für die Wahrnehmung der Arbeit wichtig ist, weil sie nicht nur mit dem Job ihr Geld verdienen, sondern auch als Lifestyle sehen:

The boundary between ‘work’ and ‘non-work’ focuses attention on a less-positive aspect of music businesses, however: the perception of the music industry as merely a ‘lifestyle’ industry, or a collection of quasi-businesses, where image, ego and self-promotion are perceived to be more important than profits and professionalism (Wilson und Stokes, 2005).

Aufgrund der Verwischung von Arbeit und Nichtarbeit als ein Ergebnis des unkontrollierbaren Prozesses der Kreativität neigen kreative Menschen dazu, sich dauernd mit ihrem Job zu beschäftigen. Es ist daher für sie schwierig, sich in ihrer Regenerationsphase von ihrem Beruf zu entspannen und zu erholen. Darüber hinaus brennen viele Menschen in der Musikindustrie für die Musik. Sie, und besonders Künstler, können ihre Arbeit mehr als eine Berufung denn als einen Job sehen und sind für

ihren Beruf höchst motiviert (Eikhof und Haunschild 2007, Wikström 2009).

*(3) Sie verbinden individualistische Werte mit gemeinschaftlichem Arbeiten:*

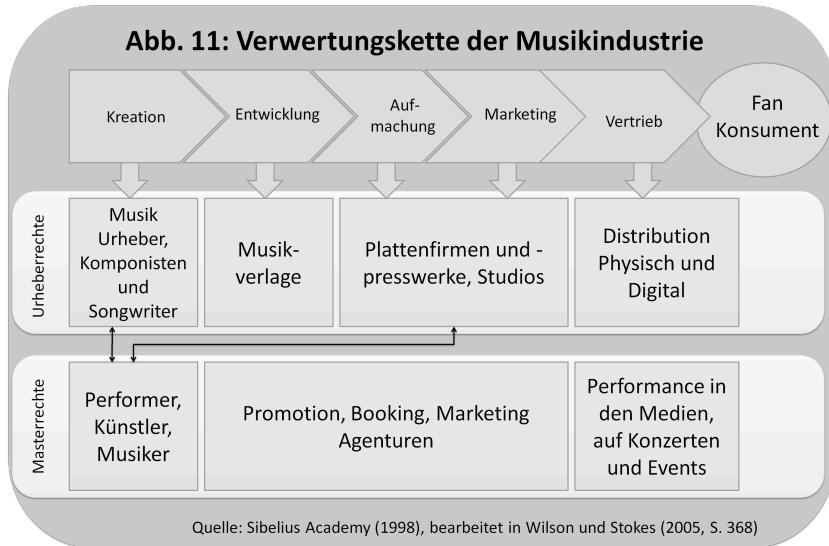
Leadbeater und Oakley (1999) argumentieren weiter, dass in der Kreativbranche hauptsächlich Spezialisten arbeiten. Sie müssen in Kooperationen arbeiten, um etwas zu schaffen. So müssen zum Beispiel Sänger gemeinsam mit Musikproduzenten oder Musikern arbeiten, um Songs zu produzieren und sich selbst als Künstler zu präsentieren, und die Künstler benötigen die Unterstützung von Managern, um sich selbst und ihre Musik zu promoten. In den Musik- und Kreativindustrien ist es daher üblich, gemeinschaftlich zu arbeiten (Caves 2000). Wilson und Stokes (2005) analysieren diesen Aspekt mit dem Fokus auf die Kooperation mit externen Partnern wie zum Beispiel Investoren oder Bankmanagern. Ihre Arbeit zeigt, dass Insider der Kreativbranche untereinander gut zusammenarbeiten können, sich dieses aber nicht auf externe Partner wie Investoren oder Bankmanager übertragen lässt, weil sie eine unterschiedliche Geschäftssprache sprechen und das jeweilig andere Geschäft kaum verstehen.

*(4) Sie sind Mitglieder einer breiteren kreativen Community:*

Die Menschen in der Kreativbranche arbeiten paradoixerweise in einem Zwiespalt von Rivalität und Zusammenarbeit. Obwohl sie auf dem Markt gegeneinander konkurrieren, ist es auch notwendig zusammen zu arbeiten. Wenn man Teil eines Netzwerks ist und die kreative Community aufrechterhält, hilft das, Zugang zu nützlichen Kontakten zu erhalten und sein eigenes Produkt effektiver zu promoten. So sind zum Beispiel Major- und Indie-Labels einerseits Rivalen, arbeiten aber andererseits in wichtigen Kooperationen zusammen. Indie-Labels können in Kollaborationen mit Major-Labels höhere Einkünfte erzielen (Wilson und Stokes 2005). Zwei wichtige Arten von Kooperationen sind die Lizenzierung von Indie-Künstlern für größere Promotionen oder Musik für ‚Various Artist‘-Compilations wie ‚Bravo Hits‘, ‚The Dome‘ oder ‚Kontor Top of the Clubs‘.

### 2.3.2.5. Kreativität in der Musikindustrie

Die Kreativität in der Musik wurde in Studien über Popmusik und Musikindustrie bisher wenig untersucht (Hesmondhalgh und Pickering 2002). Dabei ist die Schöpfung von Musik als kreativer Prozess das erste Glied der Verwertungskette der Musikindustrie (vgl. Abb. 11).



Tschmuck (2012) analysiert vier Prozesse in der Tonträgerindustrie, die von der Kreativität oder kreativen Output beeinflusst werden:

- (1) Talent-Scouting/-Suche des A&R-Managements
- (2) Musik-Produktion und -Herstellung
- (3) Musik-Marketing und -Promotion
- (4) Musik-Vertrieb.

Wikström (2009) bezieht sich auf die Ansicht von Leyshon (2001), dass die Musikindustrie vier Bereiche umfasst:

- (1) die Kreativität der Künstler, der Songwriter, Performances, Musiker,
- (2) die Reproduktion (Managements, Studios, Tonträgerlabels, Musikverlage),
- (3) den Vertrieb (Herstellung, Vertriebshändler, Promotion),
- (4) und die Konsum-Netzwerke (Shops).

In der Musikindustrie besteht der kreative Output nicht nur aus Songs und Albums, sondern auch aus anderen kreativen Komponenten wie zum Beispiel Musikvideos, Cover-Artworks, Werbekampagnen und Specials. Es ist jedoch zunächst einmal schwierig zu beurteilen, ob ein kreativer Output wertvoll, nützlich oder wertlos ist, weil Kreativität nur in der Rückschau definiert und bewertet werden kann (Negus 1992).

Insbesondere die Künstler (aber auch Manager) müssen die Möglichkeit haben, so kreativ wie möglich zu arbeiten, weil ihre Kreativität direkte Auswirkungen auf die Qualität der Musik und demzufolge auf den Erfolg des Künstlers hat (Wilson und Stoke 2005).

Die Kreativität des Künstlers wird von künstlerischen und wirtschaftlichen Aspekten beeinflusst (Eikhof und Haunschild 2007), die mit den Prozessen der Entscheidungsfällung und Planung in Konflikt kommen können. Eikhof und Haunschild (2007) bewerten das Verständnis für beide Einflüsse. Das künstlerische Verständnis ist der intrinsisch motivierte Ansatz, Kunst oder etwas Ästhetisches zu produzieren und die Zielgruppe zu befriedigen. Intrinsische Motivation ist mehr von individueller Leidenschaft als von monetären Zielen getrieben. Im Gegensatz dazu konzentriert sich das wirtschaftliche Verständnis hauptsächlich auf den monetären Wert, welches eine eindeutig extrinsische Motivation ist. Manager haben einen wirtschaftlicheren Ansatz in Bezug auf die Aktivitäten ihrer Künstler. Die Kreativbranche basiert auf der Tatsache, dass ihre Produkte (z.B. Kunstwerke) nicht nur für sich selbst produziert werden, sondern ein enormes Wirtschaftspotential aufweisen. In dieser Branche verzahnen sich das künstlerische und wirtschaftliche Verständnis (Eikhof und Haunschild 2007). Wenn finanzielle Belohnungen als extrinsische Motivation die intrinsische Motivation jedoch übertrumpfen, kann das dazu führen, dass mehr Output mit einer niedrigeren Qualität produziert wird, weil mehr Output mehr finanzielle Belohnungen verspricht (Towse 2010).

Da kreativer Output allein nicht den Erfolg sichert, werden Marketingkompetenzen als höchst wichtig für den Erfolg eines Unternehmens eingestuft (Bank et al. 2002). Das gilt auch für die Musikindustrie, da es ohne ausgeprägte Marketingkompetenzen schwierig ist, einen Künstler zu vermarkten. Allerdings muss der kreative Output gesichert sein, damit es überhaupt etwas zu vermarkten gibt. Es ist daher für das Management wichtig, zu wissen, wie der Künstler in seiner Kreativität zu führen und zu fördern ist.

### 2.3.3. Projekt-Management

Projekt-Management ist ein klassisches Arbeitsinstrument in der Musikbranche, da dort viele Aktivitäten als Projekte organisiert sind (Lorenzen und Frederiksen 2005; Bilton 2007; Beeching 2010). Daher ist Projektmanagementwissen für die Künstler und Manager in der Musikindustrie wichtig (Beeching 2010). Im Allgemeinen wird ein Projekt als ein Unternehmen definiert, welches für einen begrenzten Zeitraum mit dem gemeinsamen Zweck des Projektteams aufgestellt wird, um eine komplexe, einzigartige Aufgabe durchzuführen (Lorenzen und Frederiksen 2005, Lewis 2002). Eine Aufgabe verliert den Titel ‚Projekt‘, sobald sie repetitiv ist und zur Routine wird (Lewis 2002). Lorenzen und Frederiksen (2005) nennen die Mitglieder des Projektteams ‚Skill-Holders‘, was zeigt, dass ein Projektteam aus Spezialisten bestehen sollte, die vom Projektmanagement koordiniert werden. Obwohl viele Experten an einem Projekt arbeiten können, ist jedes Projekt in der Musikindustrie ein Experiment, da sich Verhalten und Geschmack der Konsumenten schnell ändern und die Manager nicht die Zeit oder Möglichkeit haben, Marktforschung für jeden Künstler und jeden Song durchzuführen.

#### 2.3.3.1. Projektteam-Management

Einige Merkmale sind für das Management von Projektteams relevant, besonders dann, wenn die Teams Freelancer oder Menschen aus verschiedenen Unternehmen umfassen (Lorenzen und Frederiksen 2005):

- *Motivation:* Intrinsische Motivationen (Spaß, leidenschaftliche Arbeit) versus extrinsische Motivationen (Verträge, Pflichten, Belohnungen) beeinflussen die Arbeit in Projektteams. Menschen mit unterschiedlichen Motivationen können Probleme bei der Zusammenarbeit haben.
- *Planung:* Die Planung von Prozessen ist nützlich, wenn eine Gruppe von Menschen mit unterschiedlichen Fertigkeiten in einem Projekt zusammenarbeiten. Die detaillierte Planung wird bei Projekten schwierig, die kurz oder unvorhersehbar sind.
- *Generalist vs. Spezialist:* In der Musik- und Kreativbranche findet man hauptsächlich KMUs und freie Mitarbeiter. Je weniger Mitarbeiter ein Unternehmen hat, desto mehr benötigt es Generalisten, die eine Übersicht über das gesamte Projekt behalten und es managen kön-

nen. Kleine Firmen können nicht für jede wichtige Funktion einen Spezialisten beschäftigen.

- *Marktstruktur:* Es ist für freie Mitarbeiter möglich, an mehreren Projekten zu arbeiten. Dies reduziert die finanziellen Risiken, da sie gleichzeitig an mehreren Projekten zur selben Zeit arbeiten. Für die Projektrisiken ist es besser, in einem derartigen Umfeld zu arbeiten, da die Projektstruktur Festkosten senkt, teils schnellere Prozesse ermöglicht und Spezialisten zusammenarbeiten lässt.

Neben den Merkmalen von Projekten diskutieren Lorenzen und Frederiksen (2005) Probleme für das Projektmanagement. Sie konzentrieren sich auf die Koordinationsfragen der Manager, besonders in Projekten, die Menschen aus verschiedenen Unternehmen oder freie Mitarbeiter umfassen. Es können Probleme bei der projektbezogenen Terminplanung, der Überwachung und Führung von Teams sowie bei der Kommunikation im Projektteam auftreten.

### 2.3.3.2. Idealtypischer Prozess des Projektmanagements

Nach der Diskussion der Merkmale und Besonderheiten in der Musikbranche ist es wichtig, den ideal-typischen Prozess des Projektmanagements zu analysieren, der fünf Phasen umfasst (*Projekt Management Institut* 2000). Jedes Projekt beginnt mit (1) der Einführungsphase, gefolgt von (2) der Planung, (3) der Durchführung und (4) der Überwachung der Prozesse. Die letzte Phase ist (5) das Abschließen der Prozesse.

#### (1) Einführungsphase

Die Entscheidung zum Startschuss und zur Arbeit an einem neuen Projekt basiert auf einer wahrgenommenen Nachfrage, Idee oder einem beobachteten Bedürfnis. Das Projekt muss definiert werden, der Projektmanager sollte identifiziert werden, und das Projektteam sollte sich über die Rahmenbedingungen des Projektes im Klaren sein (*Projekt Management Institute* 2000).

#### (2) Planungsphase

Die Ziele des Projekts müssen definiert und formuliert werden. Bei der Verfolgung der Ziele hilft ein Zeitplan der Aktivitäten und Maßnahmen, um das Projekt erfolgreich abzuschließen. Diese Ziele und der Plan der

Aktivitäten müssen dem Projektteam mitgeteilt werden, so dass jeder die Prozesse kennt, die das Projekt durchlaufen wird (Webb 1994).

#### (3) Durchführungsphase

Wurde der Projektplan erst einmal entwickelt, muss das Projektteam ihn umsetzen, was die Hauptaufgabe der Durchführungsphase ist. Das Projektmanagement koordiniert die Durchführung durch das Team mit dem Ziel, den Projekt- und Zeitplan einzuhalten. Die Ergebnisse der Durchführungsphase sind hauptsächlich Arbeitsergebnisse (*Projekt Management Institute* 2000).

#### (4) Überwachung der Prozesse

Trotz eines gut vorbereiteten Projektplans und einer guten Durchführung kann die Projektleistung vom Pfad abweichen oder ihre Ziele aus den Augen verlieren. Um sicher zu gehen, dass das Projekt wie geplant durchgeführt wird, sollte das Projektmanagement Maßnahmen und Aktionen im Projekt überwachen und gegebenenfalls anpassen (*Projekt Management Institute* 2000).

#### (5) Abschlussphase

Das Abschließen eines Projektes umfasst hauptsächlich das Beenden aller offenen Prozesse und die Bewertung des Ergebnisses und der Prozesse des Projekts. Das Abschließen umfasst das Sammeln und die Analyse von Projektinformationen, um zu bewerten, ob das Projekt die Erwartungen und die festgelegten Ziele erreicht hat. Es hilft auch dem Projektmanagement, nützliche Informationen für zukünftige Projekte zu erhalten.

### 2.3.3.3. Projekt-Management in der Musikindustrie

Lorenzen und Frederiksen (2005) analysieren das Projektmanagement für die Musikindustrie und weisen auf folgende, besondere Faktoren hin:

- *Unsicherheit der Nachfrage*: Aufgrund der Tatsache, dass die Preise weitestgehend standardisiert sind, kann die Nachfrage nur durch qualitativ hochwertigen Content, Markenwert und Marketing generiert werden. Die Tatsache, dass der Geschmack der Konsumenten schwer

vorherzusagen ist, macht es schwierig, die Nachfrage geplant zu befriedigen.

- *Experimentieren*: Da die Nachfrage nicht vorhergesagt werden kann, ist jede Veröffentlichung ein Experiment oder eine Produktinnovation, die erst auf dem Markt getestet wird.
- *Vielseitigkeit der Kompetenzen*: Die Verwirklichung einer Single- oder Album-Veröffentlichung eines Künstlers benötigt die Kompetenzen vieler unterschiedlicher Menschen. Im Abschnitt ‚Business Partner-Netzwerk‘ im Künstlerentwicklungsmodell wird die Zusammenarbeit mit „Skill-Holdern“ analysiert, die diese benötigten Kompetenzen liefern.
- *Projektkomplexität*: Die Veröffentlichung eines Künstlers ist ein sehr komplexes Projekt. Einige Beteiligte müssen während der gesamten Projektlaufzeit am Projekt arbeiten, wie zum Beispiel Künstler oder Manager. Andere sind nur zeitweise beteiligt. Insgesamt wirken viele Leute an einem Musikprojekt mit.
- *Marktbasierte Projekte*: Man hat keine Zeit für ‚Versuchslabors‘ oder Testmärkte für Musik; daher werden Musikprojekte direkt auf dem Markt getestet. Indie-Labels nehmen primär innovative und Nischenkünstler auf. Major-Labels picken sich erfolgreiche Nischenkünstler heraus, um ihre Beliebtheit durch größeres Marketing, Promotion und Vertrieb zu vergrößern.
- *Koordination und Management von Märkten*: Major- und Indie-Labels unterscheiden sich in Bezug auf die Koordination und das Management ihrer Projekte und Prozesse. Während Major-Labels es vorziehen, die Kontrolle und Koordination für ihre Projekte durch Verträge aufrechtzuerhalten, haben Indie-Labels eher weichere, rechtliche Vereinbarungen mit ihren Künstlern und Geschäftspartnern.
- *Geographisches Clustering*: Unternehmen des Musikgeschäfts und freie Mitarbeiter ballen sich im Allgemeinen in Großstädtern oder Ballungsgebieten mit dem Ziel, die Kosten zu senken und Networking und Kommunikation mit Geschäftspartnern zu vereinfachen. Heutzutage ist geographisches Clustering weniger wichtig geworden, da das Internet das Networking auf die digitale Ebene (z.B. soziale Netzwerke) bringt, aber persönlicher Kontakt (Treffen, Telefon) nach wie vor relevanter als unpersönliche Kommunikation ist (Mail, Chat).

**Abb. 12: Projektmanagement in der Musikindustrie**



Quelle: Lorenzen und Frederiksen (2005)

Ordanini et al. (2008) untersuchten die Umsetzung von Projektmanagement beim Major-Label EMI Music und testeten Tools des Projektmanagements und Prozesse bei zwei Künstlern als Case Studies. Das Ergebnis ist, dass das gemeinsame Arbeiten an einer Künstler-Veröffentlichung in einem Projektteam dabei hilft, einen Künstler oder sein Produkt, z.B. ein Album, erfolgreich zu etablieren. Jeder Teilnehmer sollte von Beginn an in die Künstlerentwicklung integriert werden: Das schafft ein gemeinsames Verständnis der Identität des Künstlers und ermöglicht ein funktionierendes Wissensmanagement (vgl. Kapitel 2.3.1). Die Projektstruktur dient dazu, effizienter, rationaler und kreativer zu arbeiten – drei Merkmale, die für den Erfolg in der Musikindustrie wichtig sind.

Ein weiterer Aspekt ist die hohe Bedeutung des Erfahrungs- und Wissensaustausches, nachdem das Wissen geschaffen wurde. Das scheint ein spezielles Problem der Mitarbeiter in der Musikbranche zu sein und muss in die Projektarbeit miteingebunden werden. Die Musikbranche ist in der Personalentwicklung sehr dynamisch, da die Mitarbeiter im Allgemeinen während ihres gesamten Arbeitslebens nicht nur für ein oder wenige Unternehmen arbeiten (Kimpeler und Georgieff unbekannt, Kühl 2002). Diese Situation reduziert einerseits das Zusammengehörigkeitsge-

fühl der Mitarbeiter und den Glauben, dass gemeinsames Wissen im Team bleibt. Andererseits vergrößert die Fluktuation die Möglichkeiten vieler, unterschiedlich denkender Köpfe.

Project-based organization can bridge the cognitive distance between people from different organizational units. Projects can effectively stimulate knowledge socialisation, creating occasions to effectively share different specific experiences and skills (Ordanini et al. 2008; p. 27f.).

Der Wissenstransfer zwischen Kampagnen verschiedener Künstler und Veröffentlichungen kann schwierig sein, da die Wahrnehmung der Zielgruppe oder potentieller Fans und die Ausgangssituation der Künstler nicht dieselbe ist. Und doch können einige der Ressourcen und Tools für verschiedene Künstler verwendet werden (Ordanini et al. 2008), besonders dann, wenn sie im selben Musikgenre oder Untergenre aktiv sind.

## Schlussfolgerung

Projektmanagement kann für Projekte in der Musikindustrie sehr nützlich sein. Die meisten der Aufgaben in diese Branche sind Projekte per Definition. Die Herausforderung für den Künstlermanager besteht darin, das Projektteam zu organisieren und zu leiten sowie die Karriere des Künstlers zu planen. Literaturquellen über Künstlermanagement in der Musikindustrie beschreiben Prozesse und Maßnahmen, um einen Künstler mit der Unterstützung von Projektmanagement-Tools zu entwickeln und zu managen, beziehen sich aber nicht auf akademische Forschung. Das Buch „Successful Artist Management“ von Frascogna und Hetherington (1990) ist im Ablauf der Projektmanagement-Theorie strukturiert. Es beginnt mit den ersten Schritten, wenn der Künstler und sein Manager einander finden und einen Vertrag schließen müssen, der der Einführungsphase entspricht. Die nächsten Kapitel konzentrieren sich auf „Planung der Karriere des Künstlers“, „Den Plan funktionieren lassen“ und „Karriere-Pflege und Steuerung“, die mit der Planung, Durchführung und Überwachung der Prozesse des Projektmanagements vergleichbar sind. Der in Kapitel 2.1.2.2 vorgestellte Business Plan von Allen (2007) konzentriert sich hauptsächlich auf die Einführungs- und Planungsphase bei der Zusammenarbeit mit einem Künstler in der Musikindustrie.

Somit ist der Projektmanagement-Ansatz in der Musikindustrie auf die Künstlerentwicklung anwendbar und wurde in der bestehenden Literatur auch bereits untersucht.

### 2.3.4. Corporate Identity Management

Dieses Kapitel konzentriert sich auf das Corporate Identity Management. Wissen in diesem Bereich trägt dazu bei, Identitäts- und Image-Management zu verstehen. Weitere Ausdrücke wie zum Beispiel Unternehmensidentität, -image, -persönlichkeit, -reputation, -kommunikation oder Konzernmarke werden in diesem Zusammenhang verwendet (Balmer 2001). Balmer (2001) kritisiert, dass die Unternehmenspersönlichkeit Aspekte der menschlichen Identitäts- und Persönlichkeitsforschung nutzt. Für das Thema dieses Buches jedoch ist die menschliche Perspektive sehr wichtig, da das Zentrum der Unternehmensmarke der Künstler ist. Daraus passt das Konzept der Unternehmenspersönlichkeit gut zur Identitätsentwicklung eines Künstlers.

Balmer (2001) weist darauf hin, dass Studien der Unternehmensidentität drei Hauptbereiche mit Schlüsselfragen umfassen, und zwar:

- Unternehmensidentität („Was sind wir?“),
- Organisationsidentität („Wer sind wir?“), und
- Visuelle Identität („Was sind die Organisationssymbole und das Identifikationssystem?“).

„[Corporate identity is the] mix of elements which gives organisations their distinctiveness“ (Balmer 2001, S. 254). Dazu gehören beispielsweise Kultur, Strategie, Struktur, Geschichte, Geschäftsaktivitäten und Markt ausrichtung. Diese Elemente können nicht eins zu eins auf eine Künstleridentität übertragen werden, aber die zitierte Definition passt dennoch zu den Anforderungen eines Konzepts der Künstleridentität.

Organisatorische Identität ist ein innengerichteter Konzeptansatz der Geschäftsidentität, welche die Ansichten, Gedanken und Emotionen von Teammitgliedern und Mitarbeitern über ihr Unternehmen repräsentiert. Dieser Part ist für das Verhalten, Engagement und die Beteiligung wichtig sowie auch dafür, dass alle Beteiligten am gleichen Strang ziehen, gemeinschaftlich handeln, um die aufgestellten Ziele zu erreichen und die Unternehmensvision zu verfolgen.

Der dritte Bereich ist die visuelle Identität, die durch Symbole, Logos, Look und Stil des Unternehmens definiert wird. Balmer (2001) identifi-

ziert die visuelle Identität als den einzigen Bereich, der effektiv gesteuert werden kann. Darauf hinaus stellt Balmer fest: „[Visual identity management] is used to signal change in corporate strategy, culture, and communication“ (Balmer 2001, p. 255). Die Herausforderungen des Identitätsmanagements sind sowohl die Entwicklung eines Identitätskonzepts oder einer entsprechenden Philosophie als auch ihre Umsetzung durch die Beteiligten.

#### 2.3.4.1. Ziele des Corporate Identity Managements

Balmer (2001) bezieht sich auf die ICIG (International Corporate Identity Group), indem er mehrere Ziele aufführt, die das Corporate Identity Management verfolgt:



##### (1) Differenzierung erreichen

Differenzierung kann durch Förderung der Individualität im Unternehmen und in der Philosophie, den Zielen und Werten des Unternehmens erreicht werden. Auf die Musik der Künstler übertragen ist diese Differenzierung sehr wichtig, um einzigartig zu sein und sich gegenüber anderen Künstlern im gleichen Musikgenre bzw. in der gleichen Musikszene abzuheben (Balmer 2001). Diese Differenzierung ist heutzutage sogar

noch wichtiger, da durch die Digitalisierung der Musikproduktion die Anzahl aktiver Künstler stark zugenommen hat. Talentierte Künstler müssen dafür sorgen, dass sie sich von anderen unterscheiden, damit sie auch aus der Masse hervorstechen können.

### *(2) Ein konsistentes Image schaffen, das zum Unternehmen passt*

Die Philosophie, Ziele und Werte des Unternehmens müssen in alle Aktivitäten und in die Kommunikation des Unternehmens integriert werden, um so ein konsistentes Image für Mitarbeiter, externe Beobachter und Kunden zu schaffen. Das gilt auch für Musikkünstler, da Beständigkeit in ihren Aktivitäten und ein konsistentes Image die Loyalität und Identifikation der Fans sichert (Balmer 2001).

### *(3) Das Engagement und Verstehen der Stakeholder unterstützen*

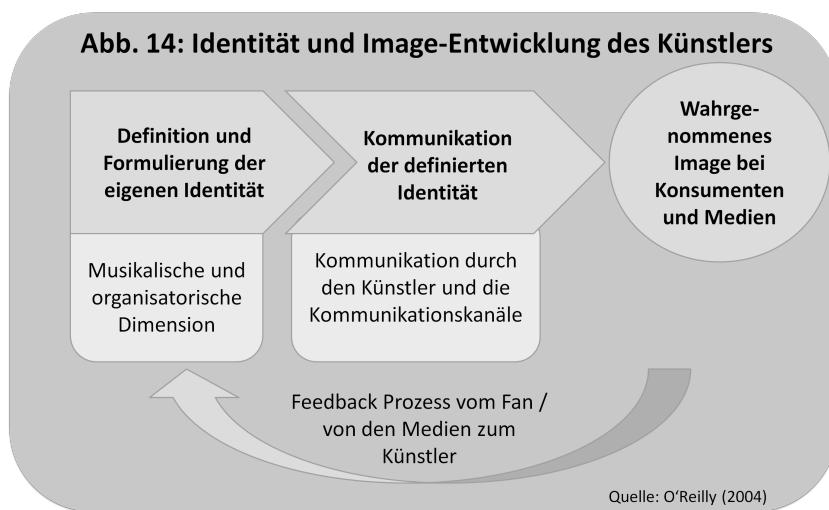
Eine stabile Unternehmensidentität kann die Unterstützung und das Engagement der Stakeholder sichern. Darüber hinaus kann dieses erzielt oder gestärkt werden, indem man finanziell gesund wirtschaftet, Kunden und Mitarbeiter gewinnt und behält sowie strategische Allianzen schafft. Allgemein lässt sich mit der Implementierung einer Unternehmensidentität auch die Vision, Mission und Richtung eines Unternehmens formulieren. Stakeholder von Musikkünstlern sind die Künstler selbst, ihre Manager, und im weiteren Sinne das Netzwerk ihrer Geschäftspartner und ihre Fanbase, weil alle Beteiligten Zeit und/oder Geld in den Künstler investieren. Ihr Engagement und ihr Verständnis sind wichtig, um den gewünschten Erfolg des Künstlers zu erreichen (Balmer 2001).

#### 2.3.4.2. Identitätsmanagement in der Musikindustrie

Dieser Abschnitt konzentriert sich auf das Identitätsmanagement in der Musikindustrie. Negus (1992) weist darauf hin, dass die Definition und Positionierung der Identität zum Künstler passen sollte, da sonst seine Karriere durch Mangel an Identifikation, Authentizität und dadurch schwindendem Engagement leiden könnte. Haaranen (2005) konzentriert sich in seiner Untersuchung auf die Identitäts- und Image-Entwicklung und bezieht sich auf allgemeine Forschungsergebnisse im Imagemanagement. Haaranen (2005) identifizierte die folgenden Schlüsselaspekte

für das Identitäts-, Image- und Reputationsmanagement der Künstler, mit denen eine lang anhaltende Karriere angestrebt wird:

- (1) *Identitäts-Anerkennung und -Definition*: Was sind der Sinn, das „wahre Gesicht“ und die Qualitäten des Künstlers, um ihn einzigartig und einprägsam zu machen?
- (2) *Erschaffung des Zielimages*: Was ist das Bild, das andere vom Künstler haben sollten, und was wird benötigt, um den Künstler in dieser Hinsicht von Wettbewerbern abzugrenzen?
- (3) *Formen des Images in der Öffentlichkeit*: Wie nehmen die Rezipienten die Identität des Künstlers wahr und wie beeinflusst das Umfeld die mitgeteilte positionierte Identität?
- (4) *Bilden der Reputation*: Wie ist das Image zu entwickeln und zu pflegen, um eine langfristige Reputation aufzubauen?



Demzufolge ist die Definition einer Identität der erste Schritt, wobei das Image-Management im Identitäts- und Image-Management-Prozess nachgelagert positioniert ist. Die Künstler und ihr Manager müssen sich über die Identität und die Qualitäten des Künstlers im Klaren sein und sollten sie definieren, um die Erschaffung des bestmöglichen Images zu ermöglichen. Im Idealfall passen die definierte, eigene Identität, das Zielimage und Image in der Öffentlichkeit perfekt zusammen, weil der Künstler dann in der Öffentlichkeit natürlich auftreten kann und sich

ganzheitlich mit seiner Identität identifizieren wird. Haaranen (2005) merkt an, dass sich der Begriff ‚Reputation‘ auf die Werte und das Verhalten des Künstlers bezieht, welche die Rezipienten auf der Grundlage ihres Images des Künstlers erwarten. Diese Reputation ist für den Aufbau einer lang anhaltenden Künstlerkarriere und zur Entwicklung einer starken Künstlermarke wichtig, die in Kapitel 2.3.5. diskutiert wird.

O'Reilly (2004) definiert ebenfalls ein aus vier Schritten bestehendes Verfahren zur Identitäts- und Image-Entwicklung.

- (1) *Erschaffung der eigenen Identität:* Der erste Schritt ist die Definition einer Identität, bestehend aus musikalischen und organisatorischen Aspekten. Die organisatorische Identität umfasst dabei die Arbeitskultur, die den Prozess des Musikschaftens, der Proben, der Aufnahmen, der Tourneen und des Auftretens bildet. Durch diese Prozesse wird die musikalische Identität des Künstlers entwickelt. Persönliche Aspekte werden in diesem Modell nicht erwähnt, gehören aber zur Identität dazu.
- (2) *Kommunikation der definierten Identität:* Der zweite Schritt ist die Kommunikation dieser definierten Künstleridentität, die vom Künstler direkt und den Medienkanälen durchgeführt wird.
- (3) *Von den Konsumenten wahrgenommenes Image:* Der dritte Schritt ist die Interpretation der kommunizierten Identität durch die Konsumenten und Fans, die das wahrgenommene Image bildet. Das Künstlerimage kann auch die Identitätsentwicklung der Fans beeinflussen.
- (4) *Feedback vom Fan zum Künstler:* Der endgültige Schritt ist ein Feedback-Prozess. Fans kommunizieren direkt oder indirekt mit ihrem Lieblingskünstler, was sie mögen und was sie gerne geändert sehen würden. Künstler können dieses Feedback nutzen, um an ihrer Identität, ihrem Output und ihrer Kommunikation zu arbeiten, um so die Verbindung zu ihren Fans zu stärken.

Die Schwierigkeit der Umsetzung dieser Identitätstheorien ist der in Frage zu stellende Einfluss der Künstler und der Manager auf das öffentliche bzw. wahrgenommene Image. Die Identitätsdefinition dürfte kein Problem sein, da dieses von Künstlern und Managern direkt formuliert wird. Darüber hinaus können die Künstler und die Manager beeinflussen, wie der Künstler von den Medien und natürlich über ihre eigenen Kommunikationskanäle präsentiert und positioniert wird. Medienpartner erhalten offizielle Presseveröffentlichungen oder -pakete, die sie für ihre Publikationen verwenden können. Die Interaktion zwischen Musikfans

in sozialen Medien und Webforen nimmt jedoch zu und ist von Künstlern und Managern nicht zu steuern (Wikström 2009). Wenn es also eine Nichtübereinstimmung zwischen der Identität und dem von der Öffentlichkeit wahrgenommenen Image gibt, können die Künstler nur ihre zukünftige Präsentation, Kommunikation und Positionierung anpassen, um ihr Image in der Öffentlichkeit zu ändern.

Engh (2006) liefert eine detaillierte Analyse der Identität und des Image-Managements für Musikkünstler, indem er Theorien der identitätsorientierten Markenführung untersucht und diese Theorien auf Musikkünstler überträgt, die im folgenden Kapitel 2.3.5. untersucht werden.

### 2.3.5. Markenmanagement

Markenmanagement hat weitgehende Auswirkungen auf die Künstlerentwicklung, da jeder Künstler in der Musikindustrie als Marke gesehen, gerichtet und vermarktet werden kann (Negus 1992; Engh 2006). Die Stärke und die Reputation der Marke sind für den Erfolg von Musikprodukten signifikant, da Musik ein Erfahrungsgut ist, was bedeutet, dass Konsumenten nicht in der Lage sind, die Produktqualität zu beurteilen, bevor sie es konsumieren. Darüber hinaus erfordert das gegenwärtige Überangebot an Künstlern und Werbebotschaften unverwechselbare, markante Künstler- und Musikmarken (Fairchild 2008). Dabei erhalten bekannte Marken höhere Aufmerksamkeit von potentiellen Kunden (Elberse 2010). Die Aufmerksamkeit der Konsumenten zu erhalten ist in der gegenwärtigen, gesättigten Medienumgebung eine schwierigere Aufgabe. Sie erfordert das Verständnis und Management von Musikkünstlern und Unternehmen als Marken, um die Chance zu erhöhen, die Aufmerksamkeit und Präferenz der Konsumenten zu erhalten. Kontinuität, Nachhaltigkeit und Orientierung helfen dabei, klar definierte und kommunizierte Marken zu schaffen (Busch 2006).

Nach Meffert et al. (2002) ist eine Marke im Allgemeinen das Image eines Produktes oder einer Dienstleistung, das unverwechselbar und im Bewusstsein verankert ist. Olins (2008) definiert eine Marke als eine Organisation, ein Produkt oder eine Dienstleistung mit einer Persönlichkeit. Dieselben Merkmale, die Olins als Persönlichkeit definiert, werden von Kotler und Armstrong (2010) als die Kreierung von Erfahrungen beschrieben, die über die Produkte selbst hinausgehen. Markenmanagement umfasst die Aufgabe eine intangible, emotionale Kraft zu entwi-

ckeln, die zur eigentlichen Qualität des Produktes hinzugefügt wird (Keller et al. 2008; Tähtinen 2010). Die Marke kann auf dem Markt nur erfolgreich sein, wenn sie dem Leben einen subjektiven Wert hinzufügt (Gilbreath 2009 in Tähtinen 2010). Fairchild (2008) weist darauf hin, dass nicht nur Wert und Qualität wichtig sind, sondern auch die öffentliche Wahrnehmung und der Ruf der Marke in der Öffentlichkeit. Daher müssen sowohl Markenidentität als auch Markenimage so gut wie möglich gemanagt und überwacht werden.

### 2.3.5.1. Markenidentität und Markenimage

Die Verbindungen zum Corporate Identity Management sind stark, weil es eine wichtige Aufgabe ist, eine bestmögliche Übereinstimmung von Markenidentität und -image zu schaffen, indem man die Identität erfolgreich auf dem Zielmarkt positioniert und deren Eigenschaften kommuniziert. Die Markenidentität wird als das Selbstbild des Produktes oder des Unternehmens definiert. Die Positionierung der Marke, basierend auf der Identität, repräsentiert die ‘inside-out’-Perspektive, mit anderen Worten die des Absenders (Engh 2006, Kapferer 2008, Burmann et al. 2009). Folglich ist das Image das externe Fremdbild des Produktes, das die Konsumenten oder andere Rezipienten davon haben. Wenn sich die Positionierung einer Marke am Konsumenten orientiert, erfolgt das Branding (die Markenentwicklung) mit einer ‘outside-in’- oder Empfänger-Perspektive (Engh 2006, Kapferer 2008, Ollins 2008, Burmann et al. 2009). Der Definition von Markenidentität fügt Kapferer (2008) äußeres Erscheinungsbild, Persönlichkeit, Kultur, Beziehung (zu den Konsumenten) und Reflektion (der Rezipienten zur Marke) hinzu (Engh 2006, Kapferer 2008, Tähtinen 2010).

Ein zentrales Ziel der Markenführung ist es, eine bestmögliche Übereinstimmung von Markenidentität und Markenimage zu erreichen, indem das wahrgenommene Image zur kommunizierten Markenidentität passt (Tähtinen 2010). Engh (2006) sagt in diesem Zusammenhang: „Markenidentität, Positionierung und Image bilden ein dynamisch, rückgekoppeltes System der Markenführung, wobei Markenidentität und Markenpositionierung die Instrumentalebene und das Markenimage die Ziel- bzw. Wirkungsebene des Markenführungsprozesses darstellen“ (Engh 2006, S. 74). Kapferer (2008) definiert die Positionierung als das Aufzeigen der unverwechselbaren Qualitäten der Marke im Vergleich mit Wettbewer-

ber auf dem Markt. Negus (1992) bestätigt Kapferers Definition der Positionierung im Hinblick auf die Künstlermarken.

Diese Definitionen von Marken und Markenidentitäten sind ziemlich allgemein gehalten. Es gibt aber auch Untersuchungen über Künstlermarken und die Führung von Künstlermarken in der Musikindustrie, die in den folgenden Abschnitten untersucht werden.

### 2.3.5.2. Markenführung in der Musikindustrie

Dann und Jensen (2007) untersuchen den Prozess der Markenentwicklung in Bezug auf Musikmarken genauer. Signifikant für Musikmarken sind dabei die Arbeit der involvierten Personen, die bewussten Markenaufbauaktivitäten sowie die Produkterfahrungen der Konsumenten. Die Markenpersönlichkeit umfassen in diesem Fall nicht menschliche Merkmale für nicht-menschliche Marken, sondern werden in diesem Fall von Künstlern, also menschlichen Marken, repräsentiert. Dann und Jensen (2007) benennen folgende Eigenschaften von Künstlermarken: Kompetenz, Reiz, Vollkommenheit/Hoheit, Popularität, Zuneigung, Offenheit und Robustheit:

- *Kompetenz*: Künstler müssen für einen erfolgreichen Prozess der Markenentwicklung Merkmale und Charakterzüge wie zum Beispiel Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Effizienz aufweisen.
- *Reiz*: Mit Bezug auf Aakers Studie von 1997 beschreiben Dann und Jensen (2007) den ‚Reiz‘ als Wagemut, Temperament, Phantasie und Innovation, was Künstlermarken von anderen diversifiziert.
- *Vollkommenheit / Hoheit*: Künstler sollten einen bestimmten Glamour und Charme haben und auch das Gefühl vermitteln, Teil einer Elite oder Oberklasse zu sein. Die positive Seite transportiert den Promi- und Idol-Status, was hilfreich für den Aufbau einer Fanbase ist, die sich mit der Marke identifiziert. Aber es ist gleichzeitig eine Gratwanderung, dabei nicht als arrogant oder überheblich wahrgenommen zu werden.
- *Popularität*: Mit diesem Attribut können die Künstler ein freundschaftliches und beliebtes Image bei ihrer Fanbase erreichen. Daher arbeiten Künstler idealerweise an dem Image, gleichzeitig ein ‚Freund‘ als auch in gewisser Weise unerreichbar für ihre Fans zu sein.
- *Zuneigung*: Zuneigung beschreibt das Attribut, als Künstler sympathisch zu sein und eine enge Bindung zur Fanbase zu haben.

- *Offenheit:* Offenheit bezieht sich auf die Authentizität des Künstlers. Er sollte sich mit seinen Fans auf eine ehrliche, eigenständige, freundliche und positiv gelaunte Art befassen und nicht ein anderes Image repräsentieren, das er langfristig nicht aufrechterhalten kann.
- *Robustheit:* Die Musik- und Medienindustrien sind ein ‚Haifischbecken‘. Um zu überleben und erfolgreich aufzutreten, müssen die Künstler mental stark und robust sein.

Der zunehmende globale Wettbewerb erschwert es dem einzelnen Künstler, erfolgreich zu sein. Es ist daher das Ziel, eine bessere Produktqualität als die Konkurrenz zu liefern, aber auch die emotionale Bindung wird im weltweiten Wettbewerb immer relevanter. Diese emotionalen Aspekte werden hauptsächlich über die Markenentwicklung gestärkt (Olins 2008).

McBride und Muhle (2008) betonen ebenfalls die emotionale Seite der Markenentwicklung in der Künstlerentwicklung. Emotionale Verbindungen zwischen Künstler und Fan können nicht kopiert werden und sind außerordentlich wichtig, um einen erfolgreichen Künstler aufzubauen, der in der Lage ist, im harten Wettbewerb der Musikindustrie zu überleben und hervorzustechen. Ostrow (2011) weist darauf hin, dass emotional verbundene Fans am wichtigsten sind, so dass die Künstler sich auf die Pflege dieser Fans konzentrieren sollten. Zur Entwicklung emotionaler Bindungen zu den Fans empfehlen McBride und Muhle (2008) die Umsetzung der folgenden Aspekte:

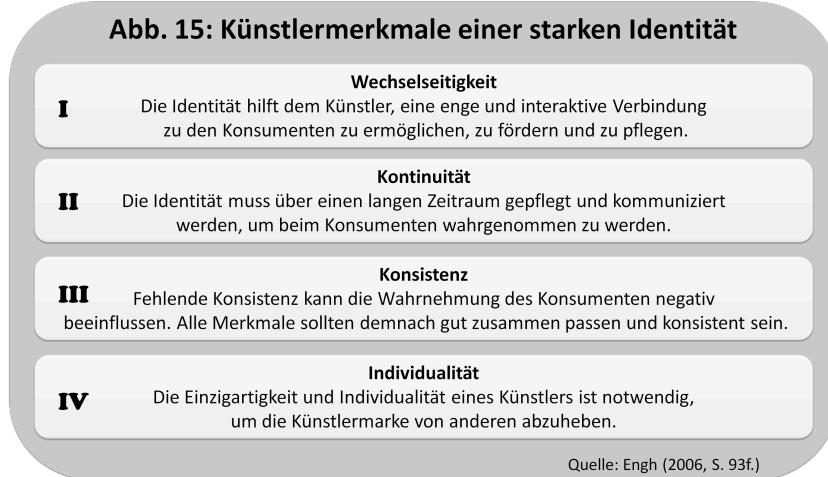
- *Ausrichtung zum Verursacher:* Die Unterstützung von Fans oder Geschäftspartnern sollte dem Künstler unmittelbar nützen und helfen.
- *Authentizität:* Die Identität des Künstlers sollte authentisch und nicht erfunden sein.
- *Interdependenz:* Jede Aktivität verursacht Reaktionen, die ein Vorteil sein können, wenn der Künstler oder Manager die gegenseitige Abhängigkeit kennt und versteht.
- *Direkte Beziehungen:* Direkte Künstler-Fan-Beziehungen sind zur Kommunikation der Markenidentität sehr wertvoll. Sie geben dem Künstler die Chance, direkten, ‚persönlichen‘ Kontakt mit den Fans zu haben.
- *Auffindbarkeit:* Der Fan muss Informationen über den Künstler finden können, um den Künstler kennenzulernen und zu ihm eine Beziehung aufzubauen. Die große Menge an Künstlern und veröffentlichter Musik erschwert die Auffindbarkeit des einzelnen Künstlers.

- *Interpretation, eher als Innovation zu bezeichnen:* Aufgrund des intensiven Wettbewerbs müssen die Künstler herausragende, innovative und kreative Produkte anbieten, um mehr Aufmerksamkeit zu erhalten als andere.
- *Direktheit:* Die Fans erwarten, die neuesten Nachrichten direkt vom Künstler zu erhalten. Darin liegt auch die Chance, die Künstler-Fan-Verbindung zu stärken und die eigene Markenidentität zu präsentieren.
- *Personalisierung:* Der technologische Fortschritt bietet die Möglichkeit, die individuelle Nachfrage mit personalisierten Produkten anzupassen. Das kann zum Vorteil des Künstlers genutzt werden.

#### 2.3.5.3. „Popstars als Marke“ (4C-Modell von Engh)

Engh (2006) analysiert Theorien der identitätsorientierten Markenführung und liefert ein Modell für die Künstlermarkenführung, die im Folgenden detailliert analysiert wird, da es einen ganzheitlichen Ansatz bietet. Engh (2006) überträgt das IMF-Modell von Meffert und Burmann (2002) sowie das Markenidentitätssystem von Aaker (1996) und Aaker und Joachimsthaler (2002) von allgemeinen Marken auf Musikmarken. Zum Aufbau einer starken Künstleridentität betont Engh (2006) vier wichtige Merkmale für Musikmarken. Diese sind (I) Wechselseitigkeit, (II) Kontinuität, (III) Konsistenz und (IV) Individualität:

**Abb. 15: Künstlermerkmale einer starken Identität**

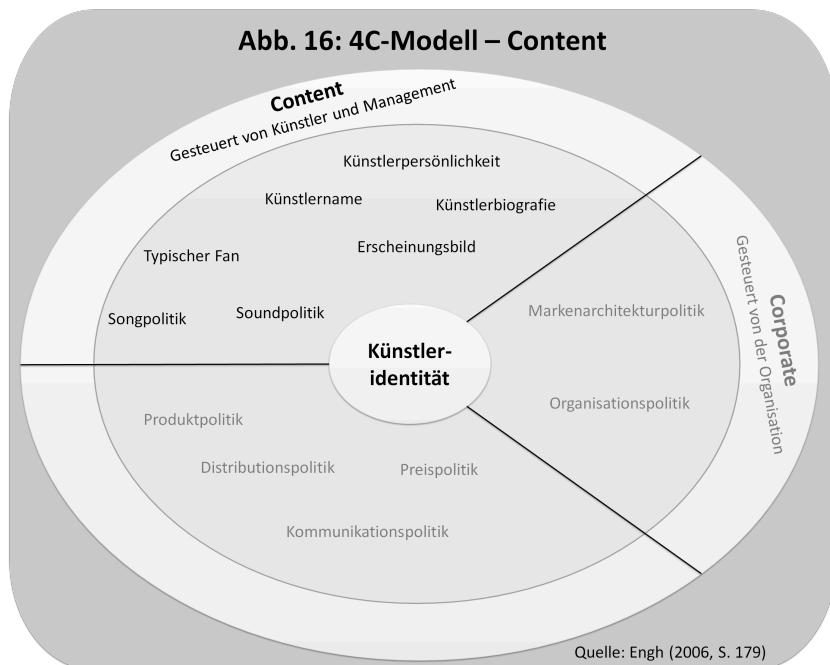


Quelle: Engh (2006, S. 93f.)

Diese Merkmale sind mit denen von Dann und Jensen (2007) kompatibel und unterstreichen die Hauptaspekte für eine starke Künstleridentität in einer kompakten Form. Wie in Kapitel 2.3.4 untersucht, ist die Identität die Grundlage für den Aufbau eines gewünschten Images und einer gewünschten Reputation.

Engh (2006) strukturiert die ganzheitliche Musikmarkenführung in vier Dimensionen (4C-Modell). Die Identitäts- oder Absenderseite umfasst die Dimensionen Content (Inhalte), Channel (Kanal) und Corporate (Unternehmen). Auf der Image- oder Empfängerseite ist der Consumer (Konsument). Der Fit von Identität und Image ist für die erfolgreiche Künstlermarkenführung sehr wichtig. Diese vier Dimensionen des 4C-Modells werden auf den nächsten Seiten im Einzelnen analysiert.

## Content



Die inhaltlichen Aspekte beeinflussen die Künstleridentität stark. Es ist das Ziel, unverwechselbare und einzigartige Charakterzüge oder Merkmale zu identifizieren, die die Positionierung des Künstlers auf dem Markt unterstützen. Die Prozesse der Content-Schaffung und ihre Steuerung hängen von der A&R-Philosophie ab, die entweder organisch oder synthetisch ist. In einem organischen Prozess legt der Künstler die Identitätsmerkmale fest, während bei einer synthetischen A&R-Philosophie das Management die Prozesse leitet (vgl. Kap. 2.1.1.).

Unabhängig davon, ob der Künstler organisch oder synthetisch entwickelt wird, enthält die Content-Dimension persönliche, visuelle und auditive Aspekte. Der persönliche Content stellt die Charakterzüge dar, die der Künstler zur Künstleridentität als Person beiträgt. Visueller Content ist der Künstler mit allen visuellen Merkmalen und visuellem Content wie zum Beispiel Artwork, Musikvideos und Liveshows. Auditiver Content umfasst Musikkomposition, Songwriting und Produktion, die sich auf das Musikprodukt des Künstlers konzentriert.

Engh (2006) untersucht in dieser Dimension die folgenden Aspekte, um die Identität des Künstlers zu entwickeln:

### *(1) Künstlerpersönlichkeit*

Popmusik-Künstler überzeugen nicht nur durch ihre Musik, sondern auch durch ihre Persönlichkeit und ihren Charakter (Renner 2004; Wikström 2009). Die Entwicklung der Künstlerpersönlichkeit (und des Künstlers als Person) kann daher die Markenentwicklung unterstützen. Fans können sich mit der Persönlichkeit des Künstlers identifizieren und sie für ihre eigene Identitätsentwicklung verwenden. Die Künstlerpersönlichkeit ist daher wichtig, um eine starke Fanbase aufzubauen und um Sponsoring und Endorsement Partner anzuziehen (Engh 2006). Solo-Künstler, z.B. Sänger, DJs oder Produzenten-Künstler legen die Künstlerpersönlichkeit durch ihre eigene Persönlichkeit fest. Sind mehr Menschen beteiligt, so muss die Künstlerpersönlichkeit unter den Mitgliedern kompatibel sein, um Verwirrung um die Identität zu vermeiden.

### *(2) Biographie*

Die Künstlerbiographie erzählt die Lebensgeschichte des Künstlers als Unterstützung für die Kommunikation der Künstleridentität und -persönlichkeit. Sie kann als A&R-Instrument und auch als PR-Instrument verwendet werden.

### *(3) Name*

Jeder Künstler hat einen Namen, und die meisten von ihnen haben auch ein Symbol oder Logo. Beide unterstützen die Identität und Wiedererkennung des Künstlers.

### *(4) Erscheinungsbild des Künstlers*

Das Erscheinungsbild des Künstlers repräsentiert den Look und Stil des Künstlers in der Öffentlichkeit, z.B. in Musikvideos, Presseinterviews oder Live-Auftritten. Es umfasst auch die Mode, das Verhalten, die Cover-Artworks des Künstlers und es ermöglicht weitere Möglichkeiten der Identifizierung für den Fan (Engh 2006, O'Reilly 2004). Während Künstlerpersönlichkeit und -biographie zwei Elemente sind, die eher konstant und nicht direkt veränderbar sind, kann das Erscheinungsbild des Künstlers leicht verändert werden. (Engh 2006).

### *(5) Beschreibung des typischen Fans*

Fans des Künstlers innerhalb spezifischer Genres wie zum Beispiel Dance, Hiphop oder Rock sind homogener, während Fans von Popmusik-Künstlern heterogener sind. Homogene Fangruppen beeinflussen Identität und Image des Künstlers stärker. Daher beeinflusst das Image eines typischen Fans sowohl den Künstler als auch den Fan in der Identitätsschaffung (Engh 2006).

### *(6) Songpolitik*

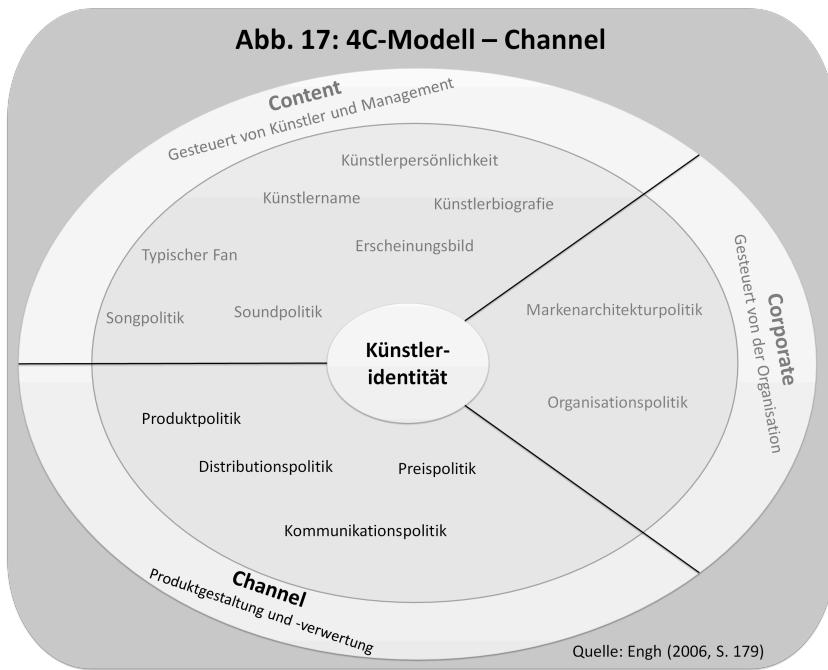
Songs bestehen aus Komposition und Text, die in der Analyse der Songpolitik differenziert werden müssen. Die Komposition ist in Melodie und Rhythmus aufgeteilt. Melodien sind dafür verantwortlich, dass ein Song zu einem Ohrwurm wird und die Aufmerksamkeit der Konsumenten erregt. Der Rhythmus aktiviert den Körper und den Geist des Konsumenten und vervollständigt die Komposition. Die Texte in Vocal-Songs repräsentieren die Gefühle und Ansichten des Künstlers und sind für die Fans wichtig, um sich mit dem speziellen Künstler zu identifizieren. Vergleichbar zur Melodie bietet der Refrain ein wiedererkennbares und sich wiederholendes Attribut des Songs (O'Reilly 2004). In Genres mit weniger Fokus auf Text und Vocals (z.B. Genres elektronischer Tanzmusik) aktiviert die Musik den Konsumenten durch einen starken Fokus auf Rhythmus und Melodie.

### (7) Sound-Design und -politik

Der Sound eines Songs wird durch Instrumentierung, Arrangement, Aufnahme, Klang- und Stimmenmerkmale dargestellt. Die Summe dieser Elemente schafft eine Klangmarke, welche den Wiedererkennungswert des Künstlers stärkt. Innovationen bei Klang und Arrangement können zum Aufbau der Soundmarke beitragen und den Künstler von anderen unterscheiden.

Diese Content-Ströme definieren die Identität der Künstlermarke und beeinflussen das Markenimage. Der Ausgangspunkt von A&R-Content-Aktivitäten kann so aussehen: (1) Identifizierung der Identität des Künstlers, (2) Ausarbeitung passender Songs, und (3) Produzieren dieser Songs mit einem dazu passenden Sounddesign. Der Fit zwischen dem Künstler als Person und dem Song und Sound ist für die erfolgreiche Künstlerentwicklung und Schaffung einer Künstlermarke wesentlich (Engh 2006). Dieser Prozess sollte im besten Falle auf eine natürliche Weise ablaufen, bei dem die Künstler die eigene, authentische Identität selbst definieren und ihre Songs selbst produzieren. Im Falle, dass andere Songwriter oder Produzenten beteiligt sind, muss dieser Fit dennoch aufrechterhalten werden. In einer lang anhaltenden Karriere müssen die Künstler für ihre Zielgruppe interessant bleiben. Es ist daher für die Künstler wichtig, ihre Markeneigenschaften wie zum Beispiel Aussehen, Song- und Klangpolitik zu verfeinern oder sogar zu erneuern (Haaranen 2005). Ändern die Künstler keine dieser Markeneigenschaften, so könnten ihre Fans nach einer Weile gelangweilt sein und sich zu anderen Künstlern orientieren. Die jeweilige Veränderung muss jedoch für die Fans authentisch und ansprechend sein.

## Kanal



Medienkanäle werden in der ganzheitlichen Musik-Markenführung für die Kommunikation und für den Vertrieb genutzt. Die Channel-Dimension konzentriert sich auf die Konfiguration, Distribution und Promotion des Produktes. In diesem Zusammenhang werden die 4Ps der Marketingtheorie zur Analyse verwendet: Product, Place (Vertrieb), Price und Promotion (Kommunikation) (vgl. Kapitel 2.3.7). Engh (2006) analysiert die Produktkonfiguration in einem breit gefächerten Channel-Management, welches Kanalbelegung und Kanalanordnung umfasst. Im Prozess der Kanalbelegung entscheidet das Management, welche Produktkonfiguration welche Kanäle beliefert. Ziele um die Produktkonfiguration herum werden durch Möglichkeiten zur Promotion und Vertrieb des Künstlers und seiner Musik in möglichen Kanälen definiert. Dem folgt die Kanalanordnung, bei der der Zeitplan für die Ausführung des Kanalmanagements bestimmt wird. Geplant werden muss, wie und wann welcher Kanal mit dem Content beliefert wird, um die festgelegten Ziele zu erreichen.

chen. Die Kanäle werden in Kapitel 2.3.7. im Abschnitt ‚Promotion‘ weiter diskutiert.

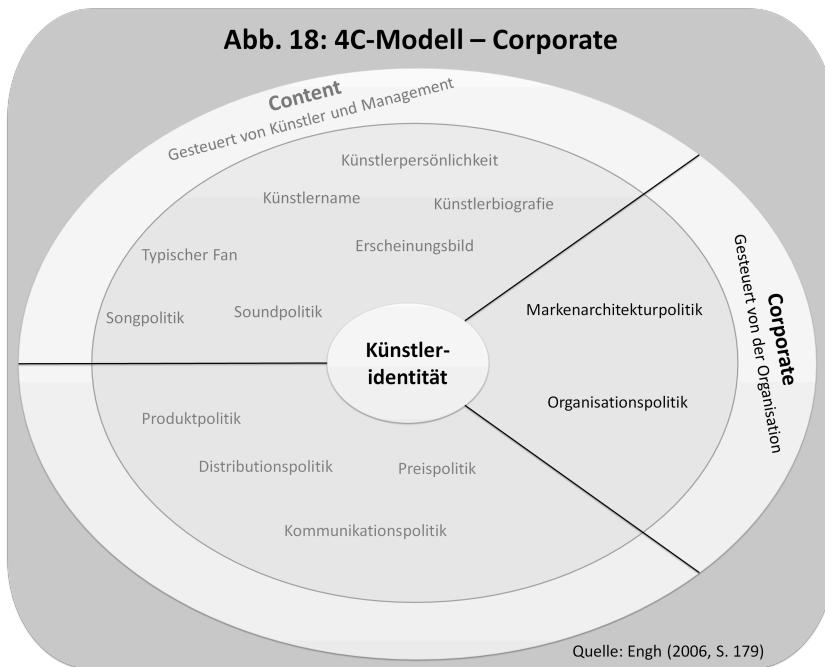
Jeder Kanal nimmt unterschiedliche strategische Aufgaben wahr. Engh (2006) differenziert zwischen:

- (1) Revenue-BUILDER, die sich auf Umsatz konzentrieren,
- (2) Profit-BUILDER, die finanziellen Gewinn bringen,
- (3) Awareness-BUILDER, die den Künstler oder das Produkt bekannt machen und promoten,
- (4) Image-BUILDER, die das Image und die Meinungen über den Künstler und die Musik beeinflussen,
- (5) Community-BUILDER, welche die Kommunikation zwischen den Fans und die Entwicklung von Fan-Communities unterstützen, und
- (6) Relationship-BUILDER, welche die Kommunikation zwischen Künstler und Fan fördern.

Dieses Modell kann dazu beitragen, das Problem unkoordinierter Kommunikation zu lösen. Darüber hinaus kann es helfen, nützliche und geeignete Kanäle auszuwählen und diejenigen zu vernachlässigen, die nicht zur Künstleridentität passen. Die Positionierung der Künstler oder anderer Musikmarken in den Medien beeinflusst die Assoziationen der Konsumenten und daher auch Schema-Kategorien wie zum Beispiel Genrezuordnungen. Ein origineller Hip-Hop-Künstler, der an einer Dance Musikproduktion beteiligt ist und durch Dance Musikkanäle kommuniziert wird, kann als Dance Musikkünstler wahrgenommen werden, wenn sein ursprüngliches Hip-Hop-Image in der Dance Szene nicht bekannt ist.

Einige Aspekte des Vertriebs und der Preisgestaltung können nur in geringem Maße beeinflusst werden, da sie von der Industrie vorbestimmt sind und von den Konsumenten gelernt sind (Wikström 2009). Daher sollten sich die Künstler und die Manager auf diejenigen Aspekte konzentrieren, die flexibel behandelt werden können.

## Corporate

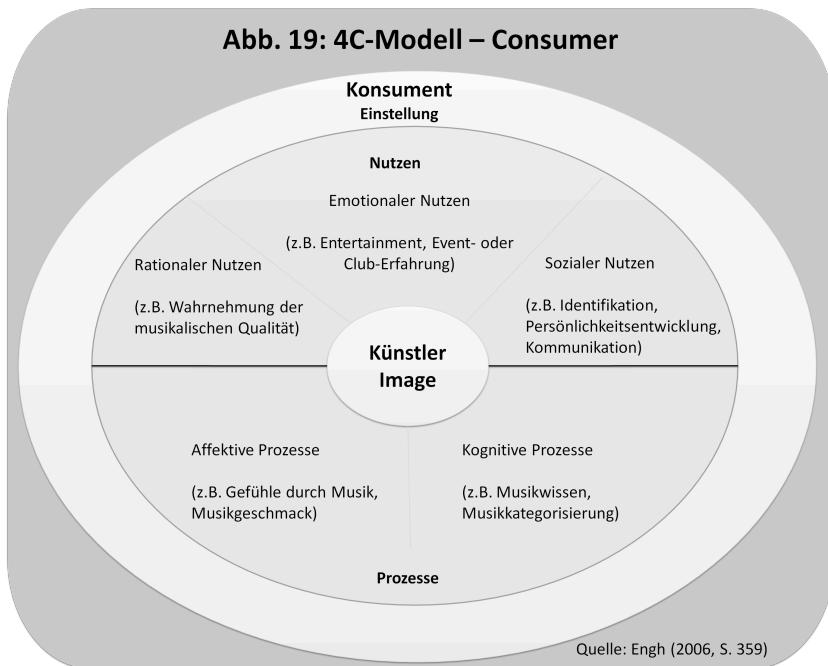


Der gesamte Prozess der Musikproduktion und des Vertriebs ist in Unternehmen der Musikindustrie eingebunden. Unternehmen wie zum Beispiel Künstler-Managements, Booking- oder Promotionagenturen sowie Plattenfirmen helfen den Künstlern beim Identifizieren ihrer Identität und deren Positionieren bei ihren Rezipienten. In diesem Umfeld folgen diese Organisationen auch ihrer eigenen Markenarchitektur und Organisationspolitik. Die Markenarchitektur besteht aus der Beteiligung verwandter Marken an der Künstler-Markenentwicklung bzw. der jeweiligen Wahrnehmung des Konsumenten. Unternehmen mit starken und spezifischen Markenassoziationen übertragen diese Assoziationen auf den Künstler (Engh 2006). So werden beispielsweise Künstler aus Casting-shows wie „Deutschland sucht den Superstar“ oder „The Voice of Germany“ immer mit der Show in Verbindung gebracht. Das Markenimage und die Markenreputation der beteiligten Marken sind für die Medien oder andere B2B-Partner relevanter als sie es für Konsumenten sind. Konsumenten konzentrieren sich stärker auf die Künstlermarke. Das

wertet allerdings die Relevanz des Corporate-Kanals nicht ab, weil die Medien und andere B2B-Partner für die Verbreitung von Informationen über den Künstler, z.B. neue Veröffentlichungen, notwendig sind. Unternehmen können jedoch eine so starke Markenreputation entwickeln, welche auch die Wahrnehmung der Konsumenten stärker beeinflusst. Aufgrund der Tatsache, dass Musik ein Erfahrungsgut ist, vertrauen die Konsumenten eher den Marken, die sie kennen und bevorzugen, statt unbekannten Marken. Plattenfirmen können eine derart stark Fanbase und ein ebensolches Netzwerk aufbauen, dass die Konsumenten und B2B-Partner blind davon ausgehen, dass auf dem Label qualitativ hochwertige Musik und Künstler veröffentlicht werden und daher mehr auf ihre neuen Veröffentlichungen achten.

Die Organisationspolitik definiert die Rolle der Unternehmen in der Verwertung und dem Management des Künstlers. Je mehr Aufgaben die verbundenen Unternehmen in der Entwicklung des Künstlers haben, desto größer sind ihre Auswirkungen auf die Identität und Positionierung des Künstlers. Darüber hinaus verlieren Künstler und Manager etwas Kontrolle, dadurch, dass sie andere Teilnehmer in diesen Prozess hineinziehen. Es ist wichtig, einen bestmöglichen Fit bei allen stärker beteiligten Geschäftspartnern zu erreichen, um eine konsistente, starke Markenidentität zu entwickeln (Engh 2006).

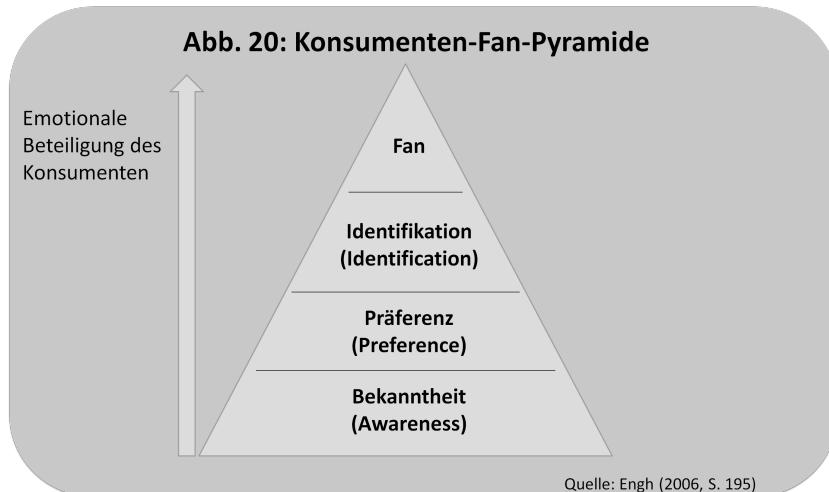
## Konsument



Während Content, Channel und Corporate Instrumente für identitätsorientierte Markenführung sind, ist der Konsument die image-bildende Dimension. Der Konsument erschafft sich eine individuelle, innere Einstellung zu allen Künstlern und zieht aus dem Konsum Nutzen. Die individuelle Einstellung hängt von den Präferenzen und dem Geschmack ab und wird auch durch die Verbindung zum Künstler, durch die Persönlichkeit, das Alter und das musikalische Fachwissen des Konsumenten beeinflusst (Engh 2006). „Musik wird nicht einfach als Klang, sondern durch ihre Assoziation mit einer Reihe von Bildern, Identitäten und zugehörigen Werten, Überzeugungen und affektiven Wünschen wahrgenommen“ (Negus 1992, S. 79).

Die emotionale Beteiligung des Konsumenten ist ein signifikanter Benchmark für die Treue und das Engagement des Konsumenten gegenüber dem Künstler. Fans identifizieren sich stark mit dem Künstler und haben daher eine hohe emotionale Beteiligung und starke Aufmerksamkeit für den Künstler (Webb und Larkpor 2008). Engh (2006) präsentierte

eine ‘Konsumenten-Fan-Pyramide’, um folgende Ebenen der Beteiligung aufzuteilen und zu bewerten: Bekanntheit (Awareness), Präferenz (Preference), Identifikation (Identification) und Fan. Diese Pyramide basiert auf der ‚Kundenbasierten Markenwert-Pyramide‘ von Keller (2003).



Vergleichbar dazu teilt Kotler (2003) ebenfalls Konsumentenstufen folgendermaßen auf: „nicht bekannt“, „Marken-Bekanntheit“, „Marken-Akzeptanz“, „Markenpräferenz“ und „Markentreue“. Unter Bezugnahme auf Blackwell und Stephan (2004) sagt Haaranen (2005), dass Akzeptanz auf dem Markt gewonnen wird, wenn die erste Veröffentlichung oder Tour des Künstlers erfolgreich verläuft. Die Identifikation des Konsumenten und eine Fanbase entwickeln sich langfristig, weil sie eine stärkere, emotionale Beteiligung des Konsumenten erfordern. Fans haben ein stark emotionales und somit affektives Engagement und eine höchst positive Einstellung zum Künstler, das durch gefällige Musik, regelmäßige Kommunikation über die Website und soziale Netzwerke, großartige Bühnenauftritte und andere Kommunikationskanäle erreicht werden kann (Sarri und Drennan 2006). Das Ziel der Künstler sollte darin bestehen, ihre Rezipienten in Fans zu verwandeln, weil diese regelmäßig ihre Musik und Event Tickets kaufen. Das Entwickeln einer loyalen Fanbase ist heutzutage schwieriger geworden, da bedeutend mehr Musik veröffentlicht wird, seit Equipment zur Musikproduktion und die Musik-

distribution durch die Digitalisierung zugänglicher und barrierefreier geworden ist.

Die Vorteile der ‚Verwendung‘ eines Musikproduktes sind hauptsächlich emotionaler und sozialer Art. Die ‚Verwendung‘ eines Musikproduktes bedeutet das Hören der Musik, das Kaufen von Tonträgern oder anderer mit dem Künstler zusammenhängenden Produkten oder die Identifikation mit dem Künstler. Ein emotionaler Nutzen kann alleine die Unterhaltungswirkung sein, aber es kann auch eine größere, emotionale Wirkung haben wie zum Beispiel eine ‚berauschende‘ Erfahrung bei Konzerten, Events oder in Clubs.

Neben diesen affektiven Prozessen sind auch kognitive Prozesse am Prozess der Imageerschaffung beteiligt. Engh (2006) bezieht sich auf die Forschungsergebnisse von Stoffer (1985) und Snyder (2000), dass jeder Künstler oder jede andere Musikmarke vom Konsumenten in verschiedene Kategorien eingestuft wird, je nach Musikwissen und Musikwahrnehmung. Jeder einzelne Konsument klassifiziert ein Musikprodukt spontan, ob er es mag oder nicht (Klassifikationsschema). Der nächste Schritt ist die spezifischere Genre-Klassifizierung. Assoziationen eines bestimmten Künstlers oder Genres werden auf andere neue Künstler oder Musikprodukte übertragen.

Ein weiterer wichtiger Vorteil, besonders für junge Konsumenten, ist der soziale Aspekt der Identifikation und der Persönlichkeitsentwicklung mit der Hilfe von Musik und mit Musikkünstlern und Musikmarken (Hesmondhalgh 2002). Musik kann Teenagern und älteren Konsumenten auch dabei helfen, ähnlich gesinnte Menschen zu finden.

## Schlussfolgerung

Für die Entwicklung langlebiger Künstlerkarrieren folgert Engh (2006) die folgenden Strategie-Optionen. Sowohl organische als auch synthetische Ansätze können starke Künstlermarken und ‚Superstars‘ erschaffen, obwohl Engh (2006) den organischen Ansatz als die länger anhaltende Option sieht. Er bezieht sich auf das Beispiel von U2 als eine organisch entwickelte Band und Britney Spears als eine synthetisch geschaffene Künstlerin. Die Channel-Dimension ist normalerweise auf eine medienübergreifende Multichannel-Strategie mit einem ‚step-by-step‘ Promotions-Terminplan ausgelegt, um weit verbreitete Bekanntheit zu erreichen,

um die Imagebildung zu beeinflussen und eine Beziehung zwischen Künstler und Fan aufzubauen.

Im Gegensatz zur langfristigen Künstlerentwicklung analysiert Engh (2006) die Entwicklung eines hitorientierten Musikprodukts mit einem kurzen Lebenszyklus, auch als 'One-Hit-Wonder' bekannt. Der Content konzentriert sich auf repertoirebasierte Musikprodukte. Die Musik muss ein Ohrwurm sein. Der Künstler als Person ist weniger wichtig und wird daher passend zur Hitsingle präsentiert und 'gestaltet'. Die Kanäle werden im Allgemeinen gleichzeitig mit Inhalten gefüttert, um den größtmöglichen Buzz um das Musikprodukt herum zu erzeugen, wobei natürlich auch bei künstlerorientierten Veröffentlichungen das Ziel verfolgt wird, möglichst viele Leute mit der Promotion zu erreichen. Normalerweise gibt es keine emotional involvierte Fanbase, weil das Musikprodukt neu und der Künstler durch frühere Veröffentlichungen nicht bekannt ist. Daher liegt der Fokus auf den Konsumenten, die den Tonträger kaufen, weil sie den Song mögen.

Allgemein dürfte sich die Kanalselektion danach unterscheiden, ob der Künstler sich in einer Nische oder einem Mainstreamgenre bewegt. Daher erhalten Mainstream-Musikkünstler eher Zugang bei Popmusik-TV- und Radiostationen, Lifestyle-Magazinen, Chart-Compilations und anderen Mainstream-Medienkanäle. Diese Kanäle dürften für Künstler aus kleineren Nischengenres meist unzugänglich sein.

#### 2.3.5.4. Umsetzung der Markenführung

Instrumente zur Markenführung können hilfreich sein, um die Besonderheit eines Künstlers aufzuzeigen und den Prozess der Künstlerentwicklung stärker zu kontrollieren. Haaranen (2005) meint jedoch, dass Instrumente zur Markenführung mit Bedacht verwendet werden müssen, wenn sie in Zusammenarbeit mit dem Künstler umgesetzt werden. Die Künstler sollten nicht den Eindruck haben, als Produkt behandelt zu werden, weil sie einen sehr starken Glauben in ihre Musik und ihr Talent haben, und sie sind – im Gegensatz zu den meisten Produkten – Menschen (Robinson 2011). Der letztgenannte Aspekt ist auch das Hauptproblem der Künstler-Markenführung. Cree (2004) weist darauf hin, dass dieses schwieriger ist als es für nicht menschliche Produkte ist, da Menschen ihren eigenen Kopf mit sich stetig verändernden Meinungen und Einstel-

lungen haben. Das Erreichen einer lange anhaltenden Konsistenz wird in diesem Falle zu einer Herausforderung.

Die Markenführung des Künstlers funktioniert nur mit der Mitarbeit, dem Verständnis und der Akzeptanz des Künstlers. Künstler und Manager müssen verstehen, dass der Künstler als Marke gemanagt werden kann. Beide müssen sich über den Prozess im Klaren sein und wissen, wie er zu handhaben ist. Trotzdem können viele Prozesse der Markenentwicklung nicht vom Künstler und Management geplant werden, sondern ereignen sich unkontrollierbar (Cree 2004). Daher ist das Erreichen eines bestmöglichen Fit zwischen Markenidentität und Image eine große Herausforderung.

Die Verwendung von Tools der Markenführung kann den Erfolg von Musikkünstlern jedoch signifikant vergrößern und zwar durch Elemente, die die Fanbase über die Musik hinaus zufriedenstellen.

Abgesehen von allen Theorien und Tools bezeichnet Tähtinen (2010) die Künstler-Markenführung als einen integralen Prozess, der meistens ohne System oder bestimmte Tools durchgeführt wird. Daher entwickeln die Künstler und Managements ihre Marken in der Regel eher unbewusst oder zufällig, als durch die Verwendung von Theorien oder Tools. Trotzdem erwähnt Tähtinen (2010), dass Kenntnisse über Markenführungstheorien zur Durchführung des Branding-Prozesses beitragen.

### 2.3.6. Promi- oder ‘Star’-Management

Allgemein ist das Standing von Musikkünstlern und ihre Karrieren in der Öffentlichkeit vergleichbar zu anderen ‚Prominenten‘, wie zum Beispiel bekannte Schauspieler, Models oder Sportler. Aber nicht jeder Musikkünstler kann als Promi gesehen werden. Marshall (2007) merkt an, dass in der Musikindustrie der Begriff ‚Star‘ eher verwendet wird als ‚Promi‘, was die Nachhaltigkeit dieses Status aufzeigt. Daher ist der Ausdruck ‚Star‘ besser auf die analysierte Künstlerentwicklung in diesem Buch anwendbar. Egal ob ‚Promi‘ oder ‚Star‘, dieser Status erfordert es, eine derart starke Marke zu sein, dass die Öffentlichkeit und die Medien an den beruflichen, persönlichen und sogar privaten Aktivitäten und Meinungen des Künstlers interessiert sind.

Stars sind für die Musikindustrie und andere (Unterhaltungs-)Industrien wichtig. Für die Musikindustrie sind Stars in der Lage, neue und wertvolle Verwertungsmöglichkeiten zu nutzen und versprechen in einem

unvorhersehbaren Geschäft wie der Musikindustrie sichere Umsätze durch die treue Fanbase (Marshall 2012a). Haaranen (2005) bezieht sich auf zwei Forscher (Wicke 1987, Varilo 2003), die Stars als wichtige Einkommensquellen für die Musikindustrie identifizieren, da sie nicht nur kontinuierlich zahlreiche Tonträger verkaufen, sondern auch für die Zusammenarbeit mit externen Marken interessanter sind und über eine sehr loyale, enge Fanbase verfügen. Bhattacharjee et al. (2007) nehmen an, dass Künstler mit einem hohen Ansehen (Superstars, Popstars) durch illegale Tauschbörsen (Filesharing) bei den Tonträgerverkäufen weniger negativ beeinflusst werden, weil eine stärkere Identifikation der Fans vorliegt.

Brandes et al. (2008) untersuchen Fußballstars und ihre Attraktion für die Fans, wobei ihre Ergebnisse auf Stars und Promis im Allgemeinen übertragen werden können. Demzufolge werden Stars nicht nur durch ihre Leistungen, Aufführungen und ihr Talent, sondern auch durch ihre Beliebtheit, ihr Charisma und ihre Persönlichkeit bewertet (Brandes et al. 2008). Brandes et al. (2008) stellen fest, dass neben der Teamleistung die Sportstars wichtig für die Fans sind, die sich Sporthevents anschauen. Dieser Starfaktor ist auch in der Musik bekannt. Events und Festivals und auch CD Compilations konzentrieren ihre Werbung für das Line Up oder das Tracklisting auf die Stars, um mehr Aufmerksamkeit zu erhalten und mehr Umsatz zu generieren. Es kann zudem auf Stars im Allgemeinen übertragen werden, dass es sowohl internationale, nationale Stars als auch ‚Local Heroes‘ gibt, die den geographischen Bereich der Popularität der Stars definieren.

Ein wichtiger Aspekt für die weitere Analyse ist die Untersuchung des Starkults, um die Chance zu vergrößern, dass Künstler zu Superstars entwickelt werden können. Adler (2006) gibt an, dass ein Superstar nicht nur auf das Talent des Künstlers zurückzuführen ist, selbst wenn viele Stars sehr talentiert sind. Es ist eine von den Konsumenten und Medien getriebene Entwicklung, die überwiegend der Kontrolle des Künstlers oder Managers entzogen ist (Marshall 2007; Caves 2000). Konsumenten ziehen es vor, den Output derjenigen Künstler zu genießen, die ihr soziales Umfeld (z.B. ihre Freunde) ebenfalls schätzt. Viele Konsumenten ziehen außerdem die Künstler vor, von denen sie wissen, dass sie die ‚besten‘ sind, oder anders ausgedrückt die ‚beliebtesten‘ (Borghans und Groot 1998; Adler 2006; Marshall 2007; Caves 2000). Daher sind Bekanntheit und Präferenz bei zahlreichen Konsumenten für das Starsein

wichtig, was durch breite Medienpromotion und andere fan-generierende Aktivitäten erreicht werden kann (Adler 2006).

Rojek (2001, zitiert in Haaranen 2005, S. 7) analysiert Promis und Stars als soziale Konstruktionen, deren Existenz aus der Demokratisierung der Gesellschaft, dem Rückgang der organisierten Religion und der Kommerzialisierung des Alltagslebens entstand. Der politische Umbruch von der Monarchie zur Demokratie trug zur Entwicklung einer kritischen und daher teilweise negativen Einstellung der Bürger gegenüber ihren politischen Führern bei. Somit benötigten sie neue Idole für ihre eigene Identifikation und fanden sie in den Stars und Promis der Unterhaltungs- und Medienwelt. Der Rückgang der organisierten Religion hinterließ auch einen Mangel an Zugehörigkeit, Anerkennung und Sinn, die durch das Gefühl ersetzt wurde, zu den von den Medien kommunizierten Objekten zu gehören, wie zum Beispiel Promis, Künstler oder Life-styles. Durch den wachsenden Wohlstand, der sich aus dem Kapitalismus und der Demokratie ergab, entwickelte sich der Wunsch, neue Produkte zu kaufen und zu besitzen, die in Massenmedien vorgestellt werden, mit dem Ziel, den eigenen Status im sozialen Umfeld zu erhöhen. Stars, die neue, ersehnte Produkte in den Medien vorstellen, streben die Verbesserung ihres eigenen Status in dieser Gesellschaft und einen Idol-Status für andere Menschen an – und wollen natürlich mit den Honora-ren auch ihr Bankkonto auffüllen.

Haaranen (2005) kommt zum Ergebnis, dass eine möglichst kontrollierte Medienrepräsentation notwendig ist, um den Status des Stars aufzubauen. Darüber hinaus fasst Haaranen (2005) die Forschungsergebnisse von Turner et al. (2000) zusammen und beschreibt Stars als kulturelle Ikonen, die von der Gesellschaft und den Medien gemacht werden, und damit auch als Marken, die von den Medien als Marketingtools verwendet werden. Eine Herausforderung für Stars besteht im Ausbalancieren, normale, nicht arrogante Menschen zu sein und dabei ihr besonderes Charisma und die Aura beizubehalten, für welche ihre Fans sie verehren und vergöttern (Haaranen 2005, Dann und Jensen 2007).

### 2.3.7. Marketingstrategien

Marketing ist ein wichtiger Aspekt für Künstler und Manager. Marketing kann definiert werden als: „process of building profitable customer relationships by creating value for customers and capturing value in return“

(Armstrong et al. 2009, S. 30). Eine andere Definition der American Marketing Association ist:

[Marketing is] the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organisational objectives (Vaccaro und Cohn 2004, S. 48).

Die Entwicklung eines Marketingplans befindet sich im Zentrum der Marketingstrategien, die in den Marketing-Mix-Elementen strukturiert werden können.

### 2.3.7.1 Marketing-Mix

Der klassische ‘Marketing-Mix’ unterteilt die Aktivitäten im Marketing in die folgenden vier Aspekte:

**Abb. 21: Marketing Mix**



(Hill et al. 2003; O'Reilly 2004; Constantinides 2006; Morrow 2009; Armstrong et al. 2009)

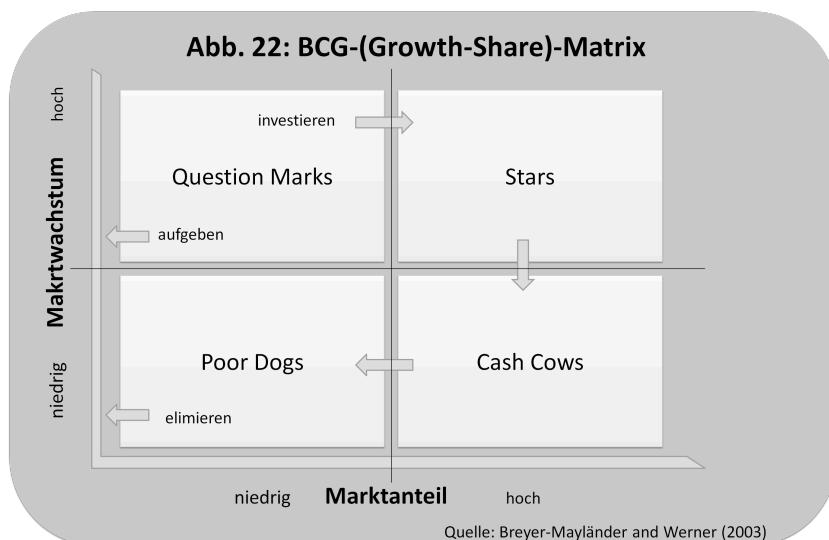
#### (1) Produkt

Im Marketing-Mix ist das Produkt die Basis aller anderen Strategie-Elemente (Hill et al. 2003). Das Hauptprodukt der Künstler ist die Schaf-

fung und Aufführung von Musik. Musik kann als Aufnahme produziert werden, die dem Konsumenten in verschiedenen Formaten zugänglich gemacht wird, wie zum Beispiel als CDs, MP3s oder DVDs, aber auch als Performances oder Auftritte, wie zum Beispiel Club Gigs, Konzerte, TV Auftritte oder Festival-Shows. Darüber hinaus können nicht-musikalische Produkte wie zum Beispiel Merchandise-Artikel in dieser Kategorie erwähnt werden (O'Reilly 2004). Obwohl der Output des Künstlers wie zum Beispiel neue Songs oder Alben als 'Produkt' betitelt wird und in vielen Aspekten als Produkt behandelt werden sollte, kann der künstlerische Output auch als eine Erfahrung definiert werden (Hill et al. 2003; Morrow 2009). Wichtig für den Kauf des Produktes oder den Produktzugang ist die Nachfrage nach einer wiederholten Produkterfahrung, z.B. der Möglichkeit, sich den Song jederzeit und an jedem Ort anzuhören (O'Reilly 2004). Erfahrungen sind unvergesslich und daher sehr wichtig für den Aufbau einer treuen, loyalen Fanbase. O'Reilly (2004) gibt in seiner Forschungsarbeit über das Popmusik-Marketing an, dass der Musikkonsum und der Kauf von Musik eher eine emotionale und hedonistische als eine rationale Entscheidung sei. Abgesehen vom Erfahrungswert hat Musik für die Konsumenten einen symbolischen Wert, da sie ihnen hilft, ihre Persönlichkeit zu identifizieren und darzustellen.

## BCG-Matrix

Im Allgemeinen durchläuft jedes Produkt fünf Stufen eines Produkt-Lebenszyklus, als da sind: Einführung, Erweiterung, Marktreife, Marktsättigung und Rückgang (Breyer-Mayländer und Werner 2003). Nach der BCG-Matrix, die auch Growth-Share-Matrix genannt wird, werden Produkte in ihrem Lebenszyklus aufgeteilt in (I) ‚Question Marks‘, (II) ‚Stars‘, (III) ‚Cash Cows‘, und (IV) ‚Poor Dogs‘ (Bardoel und van Cuilenburg 2010; Tschmuck 2012).



Ein neues Produkt wird auf dem Markt als ‚Question Mark‘ (engl.: Fragezeichen) eingeführt, kann sich aber zu einem ‚Star‘ entwickeln und erweitert werden, wenn das Unternehmen beschließt, Zeit und Geld in das ‚Question Mark‘ zu investieren und das Produkt am Markt angenommen wird. ‚Stars‘ sind gereifte Produkte und erzeugen viel Einkommen, aber auch hohe Ausgaben, um das hohe Marktwachstum in einem Markt mit großer Konkurrenz aufrecht zu erhalten. Etablierte ‚Stars‘ können zu ‚Cash Cows‘ werden, die für Unternehmen mit hohen Einkünften und niedrigen Kosten am profitabelsten sind. Unternehmen können den Markt mit ihren ‚Cash Cows‘ abschöpfen, bis der Markt gesättigt ist. Und schließlich sind ‚Poor Dogs‘ Produkte mit geringem Marktwachstum und Marktanteil, die entweder eliminiert oder wieder eingeführt werden, um neues Wachstum und damit einen längeren Lebenszyklus einzuleiten. Für lang anhaltenden Erfolg ist es für Unternehmen wichtig, genügend vielversprechende ‚Question Marks‘ zu haben, die zu ‚Stars‘ und zu profitablen ‚Cash Cows‘ werden können (Breyer-Mayländer und Werner 2003; Bardoel und van Cuilenburg 2010; Tschmuck 2012).

## BCG Matrix für die Musikindustrie

Da die BCG-Matrix an viele Produkttypen angepasst werden kann, kann sie auch für die Musikindustrie relevant sein, besonders für Künstlermanager und Plattenfirmen, die Künstler entwickeln und verwerten. Negus (1999) überträgt die BCG-Matrix auf Musikkünstler, was auch im Folgenden gemacht wird. Musikkünstler durchlaufen mehrere Stufen einer Karriere, die in der BCG-Matrix angezeigt werden können. Daher erhält die BCG-Matrix editierte X- und Y-Achsen: „Marktanteil“ auf der X-Achse wird zu „Popularität / Verkaufszahlen“, die Y-Achse ist von „Marktwachstum“ zu „Fanbase / Genrewachstum“ geändert.



### 1. Question Marks:

Neue Künstler starten ihre Karriere als „Question Mark“. Talent und Musik ist der Ausgangspunkt aller Künstler, aber heutzutage nicht zwangsläufig ausreichend, um von etablierten Managements und Plattenfirmen einen Vertrag zu bekommen. Künstler müssen eine starke oder stark wachsende Fanbase haben, um für einen Vertrag interessant zu sein. Ein weiterer Aspekt ist die Entwicklung der Genres, in denen die Künstler aktiv sind, denn Manager und Plattenfirmen suchen immer nach neuen Musiktrends. Daher sind die „Question Marks“ der Musikindustrie neue

Künstler mit einer wachsenden Fanbase und in einem oft trendigen Musikgenre. Negus (1999) gibt an, dass ‚Question Marks‘ – von ihm alternativ ‚Wild Cats‘ genannt – Investitionen in Personal, Wissen und Katalog ohne anfänglichen, signifikanten Gewinn erfordern. Das ist mit der Unsicherheit verbunden, ob die Künstler oder Genres erfolgreich sein werden; andererseits ist aber das Suchen und Finden neuer Künstler und Trends für den Erfolg in der Musikindustrie ausschlaggebend (Wikström 2009). Wenn man sich jedoch zu stark auf den aktuellen Musiktrend konzentriert, läuft man in Gefahr, dass der Trend schon gesättigt oder veraltet ist, wenn man sich in dem Genre entwickelt hat.

### *2. Stars:*

Künstler können sich durch zunehmende Beliebtheit und Umsätze zu ‚Stars‘ entwickeln. Die ‚Stars‘ von Plattenfirmen erfordern nach wie vor große Investitionen in Zeit und Geld, um das große Wachstum der Fanbase, Medien- und Konsumenten-Aufmerksamkeit sowie hohe Umsatzzahlen und Popularität aufrechtzuerhalten. Zwar erwirtschaften ‚Stars‘ aufgrund der hohen Investitionen nicht viel Gewinn, aber sie sind für das Image und die Reputation des Labels wichtig (Negus 1999). Das Attribut ‚Star‘ in der Definition dieser Matrix kann eher für erfolgreiche Künstler verwendet werden, die vor kurzem populär geworden sind als für seit langer Zeit etablierte Künstler. ‚Stars‘ haben nach wie vor ein starkes Wachstum ihrer Fanbase, was etablierte Künstler nicht haben – zumindestens verhältnismäßig im Anteil gegenüber anderen Künstlern oder ihrer vorhandenen Fanbase.

### *3. Cash Cows:*

Seit langer Zeit etablierte Künstler können als ‚Cash Cows‘ definiert werden. Ihre Popularität und ihre Umsatzzahlen sind hoch; sie sind weit entwickelt und haben eine große, treue Fanbase. Selbst wenn die Investitionen in ihr Marketing oder ihre Liveauftritte hoch sein können, ist das erzielte Einkommen deutlich höher und unterstreicht ihre Rolle als ‚Cash Cows‘.

### *4. Poor Dogs*

Es kann passieren, dass Künstler ihre Popularität verlieren und ein ‚poor dog‘ werden, wenn sie die Zielgruppe nicht mehr begeistern können. Infolgedessen können Künstler auch die Unterstützung ihrer Plattenfirmen

oder Managements verlieren. Plattenfirmen können die ‚Poor Dogs‘ entweder entlassen oder sie weiter tragen, wenn es Gründe gibt, den Künstler weiter auf dem Label zu halten (Negus 1999). Um zu vermeiden, ein ‚Poor Dog‘ zu werden, können und sollten sich die Künstler neu erfinden, um ihre Karriere zu verlängern und einen langfristigen Erfolg sicher zu stellen. Madonna beispielsweise ist mit dieser Methode seit den 1980er Jahren erfolgreich. Ein weiteres Beispiel ist die Entwicklung von Britney Spears vom Teenager zu einer erwachseneren Künstlerin (Engh 2006).

Die BCG-Matrix kann auf die Musikindustrie übertragen und angewendet werden, um zum Beispiel die Liste der Künstler zu bewerten, aber Tschmuck (2012) nennt einige Schwierigkeiten, wenn sich Plattenfirmen stark auf diese Instrumente verlassen. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten können Plattenfirmen ihre Investitionen und Aktivitäten in weniger oder noch nicht etablierten Genres zurückfahren, die als ‚Question Marks‘ in der BCG-Matrix eingestuft werden. Der Fokus auf dem aktuellen Trend kann problematisch sein, wenn dieser Trend seine Popularität verliert oder falls das Genre mit Veröffentlichungen von zahlreichen anderen Künstlern gesättigt ist.

## (2) Preis

Für die Analyse der Preisgestaltung in der Musikbranche muss angemerkt werden, dass Künstler oder ihre Managements den Preis einiger Produkte nicht stark beeinflussen können. Insbesondere können die Preise für digitale Musik und Musik auf physischen Tonträgern weder von den Künstlern noch von den Managern flexibel festgelegt werden, noch von den Konsumenten verhandelt werden. Die Preise sind durch die Verträge zwischen den größeren Plattenfirmen (Majors) oder Musikindustrieverbänden und den (Vertriebs-)Händlern und Geschäften festgelegt (Wikström 2009).

### Digitale Preisgestaltung

Die Verhandlungen zwischen Großunternehmen der Musikindustrie (Major Plattenfirmen, Musikindustrieverbänden) und großen Online-Musik-Händlern und Aggregatoren (z.B. Apple iTunes) führte die Musikindustrie zu der gegenwärtigen Preisgestaltungspolitik, die sich meistens

um 0,99 US-\$ für den Download eines Songs und ca. 9,99 US-\$ für den Download eines Albums bewegt, ohne ein variables Preisgestaltungsmo dell zu haben (Bockstedt et al. (2005)). Der Preis wurde auf andere Währungen übertragen, wie zum Beispiel Britisches Pfund (0,79 £) oder Euro (0,99 €). Die Preise für Musikdownloads sind ziemlich inflexibel, da neue Downloadshops ihre Single-Track Downloads in einem ähnlichen Preissegment anbieten.

Morow (2009) bezieht sich auf mehrere Studien und stellt fest, dass ein flexibleres Preissystem für Downloads für die Musikindustrie wichtig sein würde, um die verkauften Einheiten und die Einnahmen aus Plattenverkäufen zu erhöhen. Für die Umsetzung flexiblerer Downloadpreise müssten jedoch alle beteiligten Geschäftspartner zusammenarbeiten. Diese beteiligten Akteure sind Plattenlabel, Künstler, Verwertungsgesellschaften, (Vertriebs-)Händler, Service Provider, Micropayment-Unternehmen und Onlineshops.

Die Rechteinhaber (Plattenfirma, Künstler, Händler) erhalten zwischen 0,60 und 0,70 US-\$, Kreditkartengesellschaften 0,27 US-\$ pro Transaktion (Bockstedt et al. 2005; Wikström 2009). Das könnte sich mittlerweile geändert haben, insbesondere die hohen Transaktionspreise, aber es zeigt, dass bei einem Preis von 0,99 US-\$ Onlineshops mit Tonträgerverkäufen kaum oder keinen Gewinn machen. Andere und neue Download-, Streaming- und Abonnement-Shops, die auf Flatrate-, Free-to-Consumer, Freemium, Social Media oder Hersteller-Modellen basieren, ermöglichen den Konsumenten unterschiedliche Zugänge und Preise für Musik. Damit konkurrieren die neuen Anbieter mit den vorhandenen Geschäftsmodellen und Onlineshops (Weber 2011).

## Physische Preisgestaltung

In Bezug auf Festpreise ist die Situation für physische Musikprodukte wie zum Beispiel CDs, Vinyl-Platten oder DVDs bei digitalen Musikprodukten ziemlich ähnlich. Die Preise für CD-Albums, CD- und Vinyl-Singles sowie für Musik-DVDs wurden hauptsächlich von Major-Labels und (Vertriebs-) Händlern umgesetzt. Die Konsumenten haben sich an dieses Preissystem gewöhnt. Im Gegensatz zu anderen Industrien haben die Kosten der Produktentwicklung (für Musikkünstler der Musikschöpfung und Produktion) auf den Preis des Endproduktes keine Auswirkun-

gen. Nur die Herstellungskosten des physischen Produktes sind in das Preisgestaltungsmodell von Musikaufnahmen eingebunden.

### Bundling und Versioning

Sowohl für digitale als auch für physische Musikprodukte verwenden Künstlermanager, Künstler und Plattenfirmen allerdings andere Strategien der Preisgestaltung, wie zum Beispiel Versioning und Bundling, um die Umsätze mit ihrer Musik zu steigern und um die individuellen Wünsche der Fanbase zu erfüllen (Bockstedt et al. 2005).

Versioning ist die Strategie des Anbietens von Content (Medieninhalt) in verschiedenen Konfigurationen (Varian 1997). Ein Beispiel ist das Verkaufen eines CD-Albums in einem Slipcase ohne Booklet, einer Standardversion mit Jewelcase oder einer Deluxe-Version in einer besonderen Verpackung. In Musik-Downloadshops können Veröffentlichungen auch in verschiedenen Versionen angeboten werden, z.B. durch den Verkauf von Musikdateien in einer höheren Qualität zu einem höheren Preis (besseres MP3-Decoding oder mit voller Qualität des WAV-Formats) oder mit zusätzlichem Content wie zum Beispiel Musikvideos oder digitalen Booklets (Wikström 2009).

Bundling ist die Strategie des Anbietens von zwei oder mehr Produkten zu einem niedrigeren Preis als jedes von ihnen einzeln kosten würde, um die Kaufbereitschaft für beide Produkte zu erhöhen (Varian 2003). In Downloadshops strebt das Bundling an, den Umsatz durch den Verkauf von Bundles zu erhöhen und zu vermeiden, dass die Konsumenten Single-Tracks kaufen. Außerdem senkt es die Transaktionsgebühren, wenn mehrere Tracks in einem Bundle in einer Transaktion verkauft werden. Musikunternehmen änderten ihr „reines“ Bundling jedoch zu einer Strategie des gemischten Bündelns („mixed bundling“) aufgrund sinkender Transaktionskosten und einer Veränderung im Benutzerverhalten, wonach Konsumenten die Option haben wollen, Single-Tracks aus dem angebotenen Bundle auszuwählen. Obwohl die Zahl der Käufer bei einer gemischten Bundling-Strategie höher sein könnte, ist es schwer, die höheren Bundle-Umsätze in einer Strategie des reinen Bundling auszugleichen (Elberse 2010). Wikström (2009) nennt ein weiteres Beispiel des Bundlings von Musikprodukten, bei dem Musik mit anderen Produkten wie zum Beispiel Print-Magazinen „gebündelt“ verkauft werden kann.

## Preisgestaltung anderer Produkte

Im Gegensatz zum Plattenverkauf kann die Preisgestaltung anderer Produkte und Dienstleistungen der Künstler direkt von den Managern und den Künstlern beeinflusst werden. Das beinhaltet Auftrittshonorare, Produktions- und Remix-Gebühren, Preise für Merchandise-Artikel, Lizenz- und Synchronisierungsgebühren, Vergütungen für Sponsoring und Unterstützung (Endorsement) sowie andere Gebühren bei Kollaborationen mit Unternehmen. Die Beträge dieser Gebühren werden durch die Reputation des Künstlers und den Markenwert beeinflusst. Neue Künstler bieten ihre Produkte und Dienstleistungen im Allgemeinen für weniger Geld an als etablierte Künstler. Künstler und Manager können jedoch entscheiden, welche Preisstrategien sie in Bezug auf ihre angebotenen Produkte und Dienstleistungen bevorzugen. In den Marketingtheorien existieren mehrere Strategien der Preisgestaltung, die nachfrage- oder kostenorientiert sein können.

### (3) Distribution (Place)

Distribution definiert den Ort, an dem Konsumenten Zugang zum Produkt erhalten können. Einerseits bedeutet Distribution den Ort des Musikproduktkaufs, beispielsweise der Onlineshop zum Kaufen der MP3 oder der CD, die Einzelhandelsgeschäfte, Entertainment Outlets oder Supermärkte. Andererseits ist mit ‚Place‘ der Ort bzw. die Stelle gemeint, an der Konsumenten Musik erleben, wie zum Beispiel durch das Anschauen von Musikvideos auf YouTube, Streaming über Spotify, ihr Anhören im Radio, ihr Erlebnis in einem Club oder bei einem Event (O'Reilly 2004).

Mit der Digitalisierung und der Entwicklung digitaler Musikshops ist der Musikvertrieb im Vergleich zu früheren Zeiten mit nur physischen Tonträgern, wie zum Beispiel CD oder Vinyl-Platten, viel leichter zugänglich geworden. Der Vertrieb digitaler Waren zeichnet sich durch relativ hohe Fixkosten und niedrige Grenzkosten für die Produktreplikation aus (Daripa und Kapur 2001). Es ist leichter, ein digitales Produkt in den Downloadshops zu platzieren und das Produkt zu lagern als es bei physischen Produkten ist, weil die Präsentation und Distribution in der Verkaufsstelle (POS) günstiger ist. Digitale Distributoren handeln nach dem Motto ‚Kleinvieh macht auch Mist‘ und haben eine niedrigere Barriere für den Vertrieb der Künstler- und Label-Produkte (Galuszka

2012). Neben den Downloadshops und den digitalen Distributoren kann auf Musik durch zahlreiche, auf Musik fokussierte Dienstleistungen und Websites auch leichter zugegriffen werden.

Beispiele dafür sind:

- Streaming-Services wie Spotify,
- YouTube als eine Video- und Musik-Streaming Plattform,
- Facebook oder Soundcloud mit Künstlerprofilen und Streaming-Möglichkeiten,
- (genre-spezialisierte) Webradios als ein neues Broadcasting-Segment
- andere Musik- und Multimedia-Websites.

In diesem Marktumfeld ist es auch für die Künstler leichter, ihre Musik zugänglich zu machen, da die Künstler ihre Songs direkt bei den Rezipienten promoten können; und Barrieren (‘Gatekeeper’) wie zum Beispiel Plattenfirmen, Vertriebe, Downloadshops und Streamingportale in ihrer Content-Politik weniger kritisch sind. Infolgedessen platzieren mehr Künstler ihre Musik auf dem Markt. In dieser Situation müssen die Künstler sich jedoch aktiver und stärker promoten, da sie heutzutage durch die neue Marktsituation mit mehr Künstlern konkurrieren müssen (*Der Standard* 2011).

Neben den kontrollierbaren Medienkanälen kann ein Großteil der Verbreitung von Musik, besonders im Internet, nicht gesteuert werden, da dort eine Sharing- und ‚Remix‘-Kultur existiert, in der Inhalte von den Nutzern im Original oder bearbeitet verbreitet werden (Wikström 2009).

#### (4) Promotion

Jedes Produkt muss promotet, also vermarktet bzw. kommuniziert werden, um bekannter zu werden und von den Konsumenten präferiert und infolgedessen nachgefragt zu werden. Musik wird hauptsächlich promotet durch die Medienberichterstattung und -kooperationen, von den Künstlern selbst durch ihre Kommunikation mit ihren Fans und bei Live-Auftritten, durch soziale Interaktion der Konsumenten (Empfehlungen, Diskussionen) sowie durch zusätzliche Produkte wie zum Beispiel Merchandise-Artikel (O'Reilly 2004). Promotion und Kooperationen mit Medienkanälen sind keine einseitigen Interessen seitens der Künstler und Manager. Medienkanäle benötigen Musik als Content, um ihre eigenen Kanäle zu promoten. Daher haben Musik und Medienkanäle eine symbiotische Beziehung zueinander (Wikström 2009). Promotion und Präsenz in den Medienkanälen ist für den Erfolg der Künstler und Labels

ausschlaggebend. Wikström sagt in diesem Zusammenhang: „Without exposure in the media, there will be no audience action“ (Wikström 2009, S. 91), wie zum Beispiel Musikkauf oder ein Konzertbesuch. Wie im Kapitel ‘Markenführung’ angedeutet, kann die Promotion der Künstler und ihrer Produkte einer Mehrkanalstrategie verfolgen, die Film, Fernsehen, Radio, Presse, Internet, Live Entertainment, und des Weiteren Merchandising, Sponsoring im besten Falle umfasst. Alle Kanäle haben bestimmte Aufgaben für die Karriere des Künstlers (vgl. Kapitel 2.3.5.3: ‘Kanal’) (Engh 2006).

### Internet:

Das Internet hat stark zunehmende Relevanz für die Musikindustrie. Für die Künstler ist es ein essentielles Tool zur Promotion ihrer Musik und Identität geworden, und für kleinere Künstler und Managements ist es leicht zugänglich und nutzbar. Content und Botschaften des Künstlers können ohne einen Filter oder Gatekeeper durch die Website oder die Social Network Profile des Künstlers transportiert werden, die für eine direkte Künstler-zu-Fan-Kommunikation genutzt werden und auch die Fan-zu-Fan-Kommunikation ermöglichen, was die Identifikation mit dem Künstler und der Fanbase über einem interaktiven Austausch von Meinungen und Einstellungen verbessern kann (O'Reilly 2004; Ostrow 2011; Galuszka 2012).

Ein wichtiger Aspekt der Online-Promotion ist der veränderte Ansatz der Kommunikation mit den Rezipienten. In traditionellen Medienkanälen ist die Promotion eine einseitige Kommunikation. Das Internet, insbesondere Social Networks und Online-Foren, ändert diese Situation und macht die Beziehung zwischen der Marke und dem Konsumenten interaktiver und persönlicher. Das ist sowohl eine Chance als auch eine Herausforderung für Künstler und andere Musikmarken. Abgesehen von dieser direkten Künstler-zu-Fan-Kommunikation hat sich das Internet als ein Medium der gemeinsamen Nutzung (Sharing) von Informationen entwickelt. Mundpropaganda und das Viral-Potential von Content-Sharing haben eine hohe Relevanz für die Verbreitung von Informationen über Künstler, Veröffentlichungen oder andere Musik-Nachrichten, was auch die Kontrolle der Künstler und Labels über ihre Promotion erschwert (Wikström 2009). Ein wichtiger Aspekt im Internet sind nutzer-

generierte Medieninhalte, die die Informationen und die Diskussionen über Musik und allen Arten von Produkten erhöhen.

Alle ‚traditionellen‘ Medienkanäle, wie zum Beispiel Fernsehen/Film, Radio und Printmedien, konvergieren mit dem Internet und erschaffen eine neue Informationswelt neben ihren Offline-Aktivitäten. Daher ist das Internet eine große Erweiterung der alten Medienkanäle.

Und zu guter Letzt bietet das Internet zahlreiche neue Einkommensströme an, wie zum Beispiel Downloadshops, Streaming-Services oder Crowdfunding, die entdeckt und etabliert werden müssen. Insgesamt ermöglicht das Internet dem Künstler Bekanntheit, sein Image und ein Netzwerk aufzubauen sowie Umsatz und Gewinn zu generieren.

Das Internet ist der wichtigste Medienkanal für junge Konsumenten (*MPFS 2011*). Da der Konsum von Medieninhalten zum alltäglichen Leben dazu gehört, ist Online-Präsenz für Musikkünstler höchst relevant.

Radio:

Radiokanäle setzen stark auf Musik, um ihre Hörer zu unterhalten. Sie brauchen den Musik-Content für ihr Programm. Für die Künstler sind Radios wiederum wichtige Promotionkanäle, da Radio-Airplay Bekanntheit schafft und Aufmerksamkeit generiert (Negus 1992; Allen 2007; Rothenbuhler und McCourt 2006; Caves 2000). Je mehr Künstler in einem Markt konkurrieren, desto weniger Sendeplätze (Airplay Slots) sind auf den Radiokanälen verfügbar (Negus 1992). Daher ist es schwer, sich Sendeplätze auf Radiokanälen zu sichern, vor allem für neue, nicht etablierte Künstler (Wikström 2009). Eine höhere Anzahl an Radiosendern und damit der Airplay Slots löst dieses Problem nicht, da die Anzahl der Zuhörer konstant bleibt. Daher muss jeder Radiosender sein Programm optimieren, um vorhandene Hörer zu halten und neue anzulocken (Allen 2007). Die Optimierung des Programms ergab ein formatiertes Radio-Programm, wodurch die Radiostationen bei der Selektion neuer Musik konservativ wurden, um ihre Hörer nicht abzuschrecken (Allen 2007). Ahlkvist (2001) analysiert die Philosophien der Programmdirektoren und findet heraus, dass Programmredakteure ihre Musik nach folgenden Kriterien auswählen:

- (1) ihrem subjektiven musikalischen Sachverstand und Musikgeschmack,
- (2) dem erwarteten Geschmack ihrer Ziel-Konsumenten,

- (3) den Ergebnissen ihrer Demo-Hearings, und/oder
- (4) der Vorauswahl und Promotion der Plattenfirmen.

Radio Airplay ist die hauptsächliche Art und Weise für Künstler im Radio präsent zu sein. Darüber hinaus können die Künstler durch Interviews oder sogar eigene Radioshows in die Programme von Radiostationen integriert werden.

Nischengenres sind nicht bei allen Mainstream-Radiostationen willkommen, da diese Genres so polarisieren könnten, dass Zuhörer umschalten und somit der Radiosender Hörer verliert. Daher werden Songs jenseits des Mainstreams häufig nicht in die Playlisten aufgenommen. Außer den Mainstream-Radiostationen haben sich viele spezialisierte Radiosender und durch das Internet auch Webradiostationen entwickelt, die größere Airplay-Möglichkeiten für Nischengenres bieten. Die Radio-Promotion muss sowohl zur Künstlermarke (vgl. Kapitel 2.3.5) als auch zur Sendermarke passen.

#### Fernsehen:

Das Fernsehen (TV) ist ein audiovisueller Medienkanal, der auf unterschiedliche Art und Weise nützlich sein kann (Frith 2007):

- TV-Promotion können Musik- oder auch nicht-musikalische Auftritte von Künstlern bei Fernsehshows sein.
- Videopromotion beinhaltet das Airplay von Musikvideos oder Musikkonzerten auf Musik-Fernseh- und Internet-Kanälen, die die Musik visualisieren und promoten und die Identität des Künstlers kommunizieren (Negus 1992).
- TV-Synchronisation ist die Verwendung von Musik als Hintergrund- oder Titelmusik in Fernsehfilmen, Dokumentarfilmen, Fernsehwerbung oder anderem TV-Content (Wikström 2009). In dieser Kategorie wird die größte Menge an Songs genutzt, weil Musik oft verwendet wird, um Handlung und Spannung zu unterstreichen. Sync-Deals sind eine der Hauptaufgaben von Musikverlagen.
- Fernsehshow-Formate wie zum Beispiel Casting-Shows werden genutzt, um Künstler im Spotlight der TV-Fernsehshow zu entwickeln. Das beinhaltet Musikauftritte in der Casting-Show, aber auch dokumentarischer Content, der die Identifizierung des Konsumenten mit dem Künstler unterstützt (Fairchild 2008). Fernsehserien können verwendet werden, um einen Künstler in diesem Format als Schauspieler

zu implementieren und um über diesen Kanal eine Fanbase zu entwickeln. Zum Beispiel entwickelte Disney ‚Miley Cyrus‘ und die ‚Jonas Brothers‘ durch Fernseh(film)serien; Yvonne Catterfield war vor ihrer Karriere als Sängerin eine Schauspielerin bei „Gute Zeiten, schlechte Zeiten“. Frith (2007) merkt jedoch an, dass den Popstars, die über das Fernsehen aufgebaut wurden, meistens die musikalische Glaubwürdigkeit fehlt.

Im Allgemeinen ist Fernsehen hauptsächlich ein Bekanntheits- und Image-Builders. Es kann auch ein Einkommens- und Gewinn- oder ein Community- und Netzwerk-Builder sein, wenn die Musikmarke eine umfassende und lang anhaltende Unterstützung durch den Fernsehkanal erhält. Allerdings konzentriert sich das Fernsehen selten auf die Musikerfahrung, sondern begleitet eher das visuelle Programm (Frith 2007).

Hinzugefügt werden muss, dass die verfügbaren Slots im Fernsehen am ehesten mit Mainstream-Musik oder den aktuellen Trend-Musikstilen gefüllt werden. Nischengenres dürften es in diesem Kanal schwer haben, da sich das Fernsehen meistens auf Mainstream-Kultur konzentriert.

#### Film/Kino:

Im Allgemeinen können Künstler auf zwei Arten in Filmen präsent sein. Musik kann im Soundtrack integriert werden. Darüber hinaus können Künstler als Schauspieler oder mit Künstler-Auftritten als Teil der Handlung in den Filmen mitspielen. Beide Varianten werden als Bekanntheits-, Image- und Gewinn-Builders verwendet. Es ist wichtig, dass das Film-Image zur Identität des Künstlers passt. Das wohl beste Feature in diesem Kanal ist die Produktion eines Films, der das Leben des Künstlers dokumentiert.

Für Nischenmusik impliziert der Film/Kino-Kanal dieselben Herausforderungen wie das Fernsehen.

#### Videospiele (und andere Lizenzierungen):

Neben Fernsehen und Film wurde die Lizenzierung von Musik für Videospiele in den vergangenen Jahren ein interessanter Einnahmestrom für die Musikindustrie. Musik ist zu einem wesentlichen Bestandteil der auditiven Markenführung von Videospielen geworden und unterstützt

die Handlung oder Atmosphäre im Spiel (Wikström 2009). Früher waren Videospiele mit spezieller Spiel-Musik unterlegt. Heute ist es gängige Praxis, Musik von Plattenfirmen für Videospiele zu lizenziieren. Für Künstler kann das die Bekanntheit und das Image fördern sowie als Einkommensstrom dienen.

### Printmedien:

Das Printmedium bietet die Möglichkeit, einen Künstler in einem redaktionellen Umfeld zu präsentieren. Im Gegensatz zu den bereits genannten Medienkanälen ist Print der einzige Kanal, der keinen Audio-Content beinhaltet, außer wenn physische Musikprodukte, z.B. eine Mix-CD, einem Printprodukt beigelegt werden. Die Markidentität des Künstlers kann somit nur über redaktionellen Content positioniert und kommuniziert werden; dieser kann sowohl textbasiert als auch visuell sein (Negus 1992). Das Branding in Printmedien wurde schon verwendet, bevor Fernsehen und Rundfunk populär wurden. Ab den 1920er Jahren wurden Werbung und Content in Printmedien verwendet, um über Text und Bild den Lesern einen Eindruck über die beworbenen und redaktionell vorgestellten Produkte und Personen zu vermitteln (Galbi 2001). Auch wenn Printmedien in der Lage sind, diesen auch heute zu schaffen, bieten andere Medienkanäle mehr Multimedia-Content. Im Allgemeinen umfassen Printmedienprodukte Rezensionen, Interviews, Berichte, Anzeigen und Werbung der Künstler und ihrer Musik. Printmedien über Musik erstrecken sich über die allgemeine Presse, die Fachpresse für Brancheninsider (z.B. 'Music Week'), über Fanzines bis hin zur spezialisierten Musikpresse (Laing 2006).

Printmedien ermöglichen den Aufbau von Bekanntheit und Image für Künstler und ihre Promotion (Engh 2006). Sie sind jedoch derzeit mit einer schwierigen Herausforderung durch redaktionellen Content und Informationen im Internet konfrontiert (Laing 2006). Es ist für Printmedien schwer geworden, mit dem schnellen Internet-Kanal und der riesigen Masse an redaktionellem Online Content zu konkurrieren.

### Live-Entertainment:

Live-Entertainment (Konzerte, Club-Gigs, Events und Festivals) zeichnet sich durch eine direkte und interaktive Künstler-Fan-Verbindung aus. Liveauftritte schaffen eine intensive Erfahrung, die mit Sound, Licht, Pyrotechnik und als kollektives Erlebnis mit Gleichgesinnten viele Sinne des Fans beeinflusst (Negus 1992; Hafen 1998; Engh 2006; Ostrow 2011). Darüber hinaus unterstreichen Live-Events die Authentizität der Künstler und zeigen der Zielgruppe, dass die Künstler tatsächlich existieren (Haaranen 2005). Daher sind Events für die Künstlermarke sowohl Image-Builders, als auch Beziehungs- und Community-Builders.

Zudem generieren Liveauftritte Einkommen für den Künstler und haben auch die Funktion als Revenue- und Profit-Builders. Liveauftritte sind in letzter Zeit zu einem größeren Einkommensstrom für die Musikindustrie geworden als die Einkünfte aus Verkäufen von Tonträgermusik. Allerdings wird der Großteil der Einnahmen aus Liveauftritten stärker noch als bei Musikverkäufen von einer kleinen Zahl von Stars in der Musikindustrie generiert (vgl. Kapitel 2.4.3.; Marshall 2012a). Die Künstler versuchen, gesunkene Einkünfte aus Tonträgerverkäufen mit höheren Auftrittsgagen (und daher höheren Eintrittspreisen) und durch Auftreten auf mehr Events zu kompensieren. Folglich hat der Konzertmarkt das-selbe Problem wie die Tonträgerverkäufe, dass der Markt mit Künstlern übersättigt ist. Zumindest haben Liveauftritte den Vorteil gegenüber Tonträgermusik, dass die Erlebnisse, die die Fans dort haben, nicht kopiert oder digitalisiert werden können (Wikström 2009).

### Merchandise:

Merchandise-Produkte sind nicht-musikalische Produkte, die das Porträt, Logo oder die Symbole des Künstlers verwenden und als Fanartikel verkauft werden. Das kann eine lukrative Einnahmen- und Gewinnquelle für Künstler sein. Es ist jedoch besonders für diejenigen Künstler relevant, die eine starke Fanbase haben, weil der Kauf eines Merchandise-Produktes eine höhere Identifizierung als zum Beispiel der Tonträgerkauf erfordert. Eine erweiterte Form der Merchandise-Promotion ist die Schaffung nicht-musikalischer Marken (Engh 2006), wie zum Beispiel Parfüm von Christina Aguilera oder Beats Kopfhörer von Dr. Dre. Chen et al. (2006) schlagen ebenfalls ein Erweitern der Künstlermarke über

eine Vielzahl von Produktkategorien vor, die unter anderem Kleidung, Accessoires oder Parfüms umfassen kann.

### Sponsoring:

Musik- oder Künstlersponsoring wird definiert als Zuwendung von Geld oder nicht-monetären Vorteilen vom Lizenzgeber an den Lizenznehmer (z.B. den Künstler) als Gegenleistung für das Recht den Namen, das Image oder sogar den Künstler als Person zu benutzen. Wenn der Künstler als Person beteiligt ist, wird es Testimonial-Werbung genannt. Durch Kooperationen mit Künstlermarken kann der Lizenzgeber die Bekanntheit und Popularität innerhalb der potentiellen Kundengruppe erhöhen. Künstler benötigen ein starkes Markenimage, da dieses auf das Produkt des Lizenzgebers übertragen werden kann (O'Reilly 2004; Charbonneau und Garland 2005; Fairchild 2008). Das Image des Künstlers und das des Sponsors sollten zusammenpassen und die Werbebotschaft sollte authentisch sein. Darüber hinaus sollte sich der potentielle Kunde mit der Künstlermarke identifizieren können (Charbonneau und Garland 2005; Roy 2006).

Langmeyer und Shank (1994) analysieren das Sponsoring von Kooperationen im Modell- und Modegeschäft:

There is more to 'beauty' than a simple good/bad judgement of attractiveness [...] 'beauty' would seem to be more than skin deep (Langmeyer und Shank 1994, 27).

Auf Künstler übertragen bedeutet es, dass Musik für einen Künstler notwendig ist, aber seine Persönlichkeit ein wichtigerer Aspekt für Sponsoring-Kooperationen ist.

Es ist für eine authentische Kooperation wichtig, dass das Produktimage zum Künstlerimage passt, um das Künstlerimage nicht zu beschädigen. Darüber hinaus sollte, wenn eine externe Marke die Tour eines Künstlers sponsert, das Management darauf achten, dass der Künstler nach wie vor der primäre Kontaktpunkt für die Fans ist und nicht die externe Marke. O'Reilly (2004) zitiert einen Kommentar von Klein (2000), der die Rolling Stones 'No Security Tour' des Jahres 1982 dafür kritisiert, eher ein Tommy Hilfiger Event mit den Rolling Stones zu sein statt ein von Tommy Hilfiger unterstütztes Rolling Stones Konzert.

Die zunehmende, finanzielle Relevanz derartiger Kooperationen und die zuletzt sinkenden Einnahmen aus Plattenverkäufen führte die Plat-

tenfirmen zu den sogenannten 360°-Deals, bei denen die Plattenfirma bei allen Arten von Einkommen mitverdient, statt nur bei Tonträgerverkäufen und Lizenzen (Fairchild 2008; Marshall 2012a).

### DJ Promotion

Außer den obengenannten Kanälen hat DJ Promotion großen Einfluss auf den Erfolg einer Veröffentlichung in den Clubmusikgenres wie zum Beispiel Dance und HipHop. Club DJs sind, vergleichbar mit Radio DJs, sehr wichtig, um den Konsumenten neue Platten bekannt zu machen und Musikinformationen in der Zielgruppe zu verbreiten. Sie fungieren als Multiplikatoren, indem sie die Mixe der Veröffentlichung bei ihren Auftritten in Clubs spielen. Darüber hinaus haben DJs ein hohes Ansehen in der Clubszene, da sie die ‚heißen‘ und ‚brandneuen‘ Tracks spielen, was die Relevanz ihrer gespielten Musik erhöht (Negus 1992; Brewster und Broughton 2006).

Normalerweise sind bei der DJ Promotion Künstler, Titel und Label bekannt. Eine andere Option in der DJ-Promotion sind jedoch sogenannte ‚white labels‘, die an DJs ohne jegliche Künstler- oder Label-Informationen verteilt werden (Negus 1992; Huq 2002). Dieses Promotion-Tool wird als Testlauf für Veröffentlichungen verwendet, um zu vermeiden, dass DJs sich vom Image des Künstlers verleiten lassen einen Song gegebenenfalls nicht zu spielen. Ein sehr bekanntes Beispiel ist dabei der Song „Nessaja“ vom polarisierenden Dance-Act Scooter aus dem Jahr 2002, der zunächst unter dem Pseudonym 3 A.M. veröffentlicht wurde und so in allen Clubs und Diskotheken präsent war. Anschließend wurde der Song schließlich mit Shout-Vocals von Scooter Frontmann H.P. Baxxter veröffentlicht und stieg an die Spitze der deutschen Verkaufscharts.

### Schlussfolgerung

Es hängt vom Wert der Künstlermarke und dem Musikstil sowie dem Business Netzwerks und den geschäftlichen Fähigkeiten des Managements ab, in welchen Kanälen Promotion umgesetzt werden kann. Die Kanäle Film, Fernsehen, Sponsoring und Merchandising erfordern eher eine starke Künstlermarke.

Viele ‚Produkte‘ der Musikindustrie sind immaterielle Dienstleistungen, was es erschwert, ihre Qualität vor dem Kauf abzuschätzen. Daher sind die Promotion und Kommunikation der Qualität für den Erfolg des Produkts sehr wichtig (Hill et al. 2003).

### 2.3.7.2. Erweiterter Marketing-Mix

Die vier Marketing-Mix Elemente ‚Produkt‘, ‚Preis‘, ‚Platz (Distribution)‘ und ‚Promotion (Kommunikation)‘ wurden durch zusätzliche P‘s erweitert. Der ursprüngliche 4P-Marketing-Mix wurde mit dem Fokus auf die Fertigungsindustrie definiert und passt nicht ideal zu den Merkmalen des Service-Marketings (Rafiq und Ahmed 1995). Daher ist eine Untersuchung des verbesserten Marketing-Mixes nützlich:

- (5) *People (Menschen)*: Wer ist an der Produktion, dem Marketing und dem Konsum des Produkts beteiligt?
- (6) *Prozess*: Wie sieht der Prozess von der Produktentwicklung zum Produktkonsum aus?
- (7) *Physical Evidence (physische Gestaltung)*: Wie ist die Qualität der gegenständlichen Elemente des Produkts?
- (8) *Produktivität*: Wie effizient werden Ressourcen genutzt und Kundenzwert produziert?

#### (1) Menschen:

Das Marketing von servicebasierten Produkten hängt stark von den Menschen ab, die das Produkt oder die Dienstleistung erschaffen und präsentieren. Der Aspekt ‚Menschen‘ ist ein signifikanter Bestandteil der Produktqualität, weil er den Faktor Mensch dem Marketing von Produkten und Dienstleistungen hinzufügt. Zudem ermöglicht der Faktor Mensch Interaktion, Beziehungen und direkte Kommunikation (Rafiq und Ahmed 1995, Constantinides 2006). Aufgrund der Tatsache, dass Menschen wie zum Beispiel Künstler und Manager diejenigen sind, die Musikprodukte produzieren, aufführen, präsentieren und promoten, ist das ‚Humankapital‘ eine der wichtigsten Ressourcen im Marketing-Mix der Musikindustrie, welche für die erfolgreiche Ausführung der anderen Marketing-Mix Kategorien verantwortlich ist (Busch 2006).

O'Reilly (2004) unterstreicht, dass alle Menschen, die an der Wertschöpfungskette der Musik beteiligt sind, für die Finalisierung des Pro-

duktes wichtig sind; wie zum Beispiel Künstler, Manager, Musiker, Produzenten, Booking- und Promotionagenten, Mitarbeiter bei den Medien (Fernseh- und Radio-Programmierer und Moderatoren, Presse- und Internetredaktionen), Club DJs und VJs. All diese nehmen am Erschaffen, Produzieren, Vertrieben und Vermarkten des Produktes teil.

#### *(2) Prozess:*

„Prozess“ umfasst die Abläufe, Mechanismen und den Fluss der Aktivitäten um das Produkt herum. Der Prozess muss von allen beteiligten Akteuren verstanden werden (Rafiq und Ahmed 1996). Die Kernprozesse der Künstler sind die Schaffung von Content (Kreation, Proben, Aufnahme, Produktion) und ihre Liveauftritt-Aktivitäten (O'Reilly 2004). Aber für einen erfolgreichen Prozess der Künstlerkarriere ist viel mehr erforderlich. Künstler sollten einen engen Kontakt zu ihren Fans mit direkter Künstler-zu-Fan Kommunikation pflegen. Fans möchten keine Informationen vom Management erhalten, sondern präferieren direkte Informationen vom Künstler. Künstler und ihre Manager sollten ihr Team und ihr Geschäft so führen, dass die Botschaft, der Content und die Identität des Künstlers so kommuniziert wird, wie vom Künstler bzw. Manager beabsichtigt.

#### *(3) Physische Gestaltung:*

Die physische Gestaltung der Produkte und deren Qualität sind bei materiellen Produkten von großer Bedeutung. Ein professionelles Umfeld ist dabei für die physische Gestaltung eines Produktes relevant. Ein professionelles Umfeld kann sogar der wichtigste Aspekt für die „physische Gestaltung“ sein, wenn das Produkt immateriell ist (Rafiq und Ahmed 1995). Auf Musik und Künstler übertragen, ist die physische Gestaltung zum Beispiel beim Tonträger relevant (CD, MP3, Vinyl, DVD) (O'Reilly 2004).

#### *(4) Produktivität:*

Produktivität wird an der Effizienz beim Ressourcenverbrauch und des produzierten Wertes für den Kunden gemessen. Je besser die Produktivität ist, desto höher sind die Gewinne oder niedriger die Kosten. Besonders in der aktuellen Krise der Tonträgermusikindustrie mit sinkenden Umsätzen ist die Produktivität zu einem wichtigen Thema für Plattenfirmen geworden. Somit werden Kosten und Investitionen gesenkt, um die

Produktivität zu verbessern (Vaccaro und Cohn 2004). Produktivität kann zur Optimierung beitragen, aber die Effizienz sollte die Qualität des Ergebnisses nicht beeinträchtigen.

### *Andere Marketing-Mix-Erweiterungen*

Neben diesen drei neuen P's haben mehrere Forscher weitere Ansätze zum modernen Service-Marketing entwickelt. Passend zur Musik- und Unterhaltungsindustrie vergleichen Grove et al. (2000, zitiert in Constantinides 2006) das Service-Marketing mit einer Theaterinszenierung. Mit den Elementen Schauspieler, Publikum, Setting und Auftritt ist die Qualität einer Dienstleistung, die gerade durchgeführt wird, ebenso wichtig wie der Content der Dienstleistung selbst (Constantinides 2006).

Constantinides (2006) analysiert überdies mehrere Ansätze für das Handels-Marketing, B2B Marketing und E-Marketing, welche alle die Aspekte beeinflussen, wie Künstler sich selbst vermarkten müssen:

- Retail Marketing konzentriert sich auf die einzigartige Kundenerfahrung, die durch die Produktpräsentation, das Handelsformat und das Personal erreicht wird, das den Kunden berät.
- B2B Marketing ist für die Pflege des Business Netzwerks wichtig, mit dessen Hilfe das Produkt (z.B. Künstler, Song, Event usw.) produziert, promotet und verwertet wird. Beim B2B Marketing zählen persönliche Kommunikation, Beziehungen und Professionalität.
- E-Marketing wird in der Wissenschaft als Bereich bewertet, der sich auf den traditionellen Marketing-Mix bezieht, aber das Management im neuen digitalen Umfeld vor neue Herausforderungen stellt. Marketing-Aktivitäten sollten hier flexibler und interaktiver sein.

## **2.4. Die Musikindustrie**

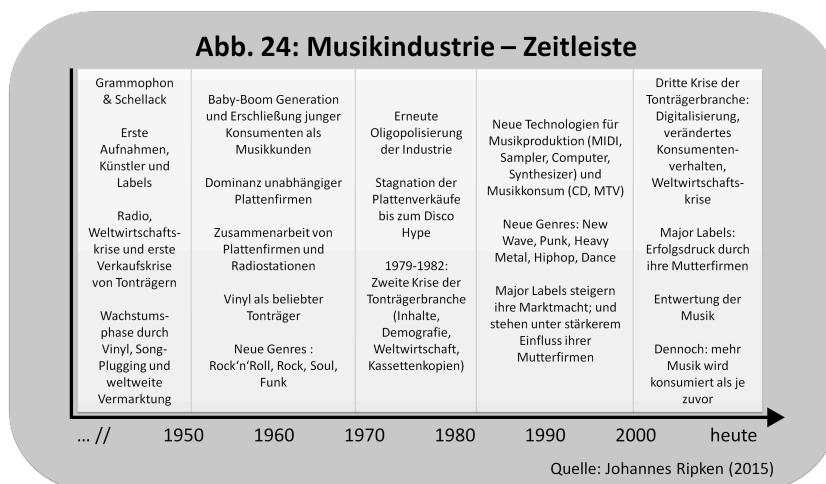
Dieses Kapitel umfasst eine historische Analyse der Musikindustrie im Allgemeinen. Negus (1996) betont die Bedeutung historischen Wissens über die Musikindustrie:

[Gaining] knowledge and ideas from which 'we' decide who 'we' are, where 'we' came from and where 'we' are going [...] [and to] understand and identify with contemporary forms of popular music (Negus 1996, S. 137).

Musik ist seit langer Zeit Teil der Kultur des Menschen. Der Beruf des Musikers kann bis ins Zeitalter der Griechen und Römer zurückverfolgt

werden. Musiker wurden oft von Adligen angestellt, um sie und ihre Gäste zu unterhalten. Bekannte Komponisten wie zum Beispiel Mozart oder Beethoven, die heute in der Klassik-Musikszene bewundert werden, hatten in der damaligen Gesellschaft keinen hohen Status, selbst wenn sie viel Geld und Ressourcen von den Adligen erhielten, die sie beschäftigten (Nohl 1867; Renner 2004; Angermüller und Senigl 2005; Viegas 2007; Baskerville und Baskerville 2009). Im 19. Jahrhundert stieg die Wertschätzung und das Ansehen von Musikern und Komponisten, als die Musikdarbietungen für die Menschen so interessant wurden, dass sie Eintrittsgelder bezahlten, um die Darbietungen zu sehen bzw. zu hören. Die Bereitschaft zu zahlen und somit eine Akzeptanz von Eintrittsgebühren entwickelten sich zunächst in Italien und England und verbreiteten sich schnell in andere Länder in Europa und den USA. Der Aufstieg der Mittelklasse und der Fall der aristokratischen Gesellschaft verbesserten die Popularität von Musikern und Künstlern. Neue Stars der Gesellschaft wurden in der Unterhaltungskultur gefunden (Rojek 2001; Haaranen 2005; Baskerville und Baskerville 2009).

Die Musikindustrie, wie sie heute bekannt sind, ist eng mit dem technologischen Fortschritt verbunden, musikalische Darbietungen aufzunehmen und abzuspielen (Hull 2004). Abb. 24 zeigt eine Zusammenfassung von Meilensteinen der Musikindustrie seit dem Beginn des 20. Jahrhunderts. Die Zeiten vor den 1950er Jahren (Kapitel 2.4.1), zwischen den 1950er und den 1990er (Kapitel 2.4.2), und nach den 1990er Jahren (Kapitel 2.4.3) werden in den nächsten Abschnitten detaillierter analysiert.



Der Verkauf von Tonträgern ist eine Haupteinnahmequelle der Musikindustrie. Es war und ist nach wie vor der Startpunkt für viele Künstlerkarrieren. Liveauftritte sind ebenfalls ein ausschlaggebender Aspekt der Künstleraktivitäten. In 2012 erbrachte Tonträgermusik weltweit Einkünfte von 23,4 Milliarden US-\$, wobei Live-Musik seit 2010 mit 26,5 Milliarden US-\$ in 2012 mehr Umsatz bringt (PwC 2013). Die Musikindustrie besteht aus zahlreichen Bereichen und Aktivitäten mit der Schaffung, Produktion, Darbietung und Wiedergabe von Musik im Zentrum. Die Musikschaffung und -produktion wird von der Tonträgerindustrie begleitet, die als Ausgangspunkt für die Musikindustrie fungiert, da sie den Content für die weiteren, angehängten Industrien liefert (Wikström 2009).

Die Geschichte der Musikindustrie, besonders die der Tonträgerbranche, wird als nächstes mehr im Detail untersucht. Kenntnisse über diese historische Entwicklung sind notwendig, um die Musikindustrie zu verstehen, die den Charakter einer Content-Industrie hat und von technischen Geräten und Innovationen stark beeinflusst ist (Wikström 2009). Sie zeigt auch, wie es der Tonträgerindustrie gelang, sich nach zwei großen Rezessionen neu zu erfinden und wieder aufzubauen.

### 2.4.1. Die Musikindustrie vor 1950

Bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts bestand die Musikindustrie aus Liveauftritten und dem Verkauf von Noten. Der Phonograph von Thomas Alva Edison und das Grammophon von Emil Berliner waren die ersten Geräte, mit denen man Musik aufnehmen und abspielen konnte. Das Grammophon wurde das beliebtere Gerät, weil es leicht austauschbare Schellackplatten verwendete und im Gegensatz zum Phonographen zur Verwendung in Privathaushalten entwickelt wurde (Huygens et al. 2001; Renner 2004; Frith 2006; Wikström 2009). Enrico Caruso, der von Fred Gaisberg unter Vertrag genommen wurde, war der erste Künstler mit einem Schallplattenhit. Somit war Gaisberg der erste A&R-Manager der Schallplattenindustrie. In 1921 erreichten die Schallplattenumsätze in den USA einen Umsatz von 106 Millionen US-\$ (Renner 2004; Frith 2006).

In den 1920er Jahren verursachte die Erfindung und Einführung des Rundfunks neue Möglichkeiten, brachte der Schallplattenindustrie aber auch eine schwere Krise, da Musik durch das Radio nun auch kostenlos zum Hören zur Verfügung stand. Musikverlage und andere Geschäftsleute bedauerten diese neue Entwicklung, da sie sich über den Wert und die Langlebigkeit von Musik als auch über rückläufige Umsätze mit Notenblättern Sorgen machten. Obwohl Musik in dieser Zeit durch den Rundfunk mehr Bekanntheit erreichte, führte diese Krise zu einem größeren Rückgang beim Umsatz mit Tonträgern, die auch durch die wirtschaftliche Rezession in den 1930er Jahren verstärkt wurde. Folglich sahen Plattenfirmen die Rundfunkanstalten entweder als Konkurrenten oder eher als eine Notwendigkeit denn als eine Chance zur Zusammenarbeit an (Renner 2004; Hull 2004). So wurden zum Beispiel die Schallplatten von Bing Crosby mit dem Stempel 'Nicht zum Abspielen im Rundfunk zugelassen' veröffentlicht (Peterson 1990). Die freie Verfügbarkeit von Musik über das Radio und die Weltwirtschaftskrise ab 1929 waren für einen Wertverlust der Tonträgerindustrie von 90% verantwortlich (Huygens et al. 2001; Renner 2004; Frith 2006; Baskerville und Baskerville 2009).

Eine Regenerierung des Musikmarktes kam jedoch durch das Songplugging in Filmen, den Fokus auf Bigbands und ihren Sängern als Solokünstlern. Außerdem wurde Musik weltweit verwertet und verbreitet, unter anderem durch die US-amerikanischen Radiostationen im und nach dem Zweiten Weltkrieg (Frith 2006).

### 2.4.2. Die Musikindustrie 1950–1990

Das Umfeld für die Musikindustrie änderte sich in den 1950er Jahren. Mehrere soziale und technische Gründe waren für die Entwicklung der Musikkultur und Musikindustrie in der damaligen Zeit verantwortlich (Bennett 2001).

Nach dem Zweiten Weltkrieg veränderte sich die Gesellschaft in ihrem Selbstverständnis und ihrer Demographie. Es war die Zeit des Wirtschaftswachstums und eines Babybooms, woraus sich ein hoher und wachsender Anteil junger Menschen ab den späten 1950er Jahren ergab. In dieser Zeit entstand ein Konsumdenken und die Menschen nutzten ihre Freizeit eher für Konsum und Unterhaltung statt nur zur Entspannung. Junge Menschen entwickelten im Zeitalter dieser gesellschaftlichen Veränderungen eine eigene Identität, die sich von der ihrer Eltern unterschied. Während die Elterngeneration aufgrund ihrer Erfahrungen im Zweiten Weltkrieg und den Depressionszeiten davor einen weicheren Sound vorzog, wollten junge Leute, die in den sichereren und positiven 1950er und 1960er Jahren aufwuchsen, aufregendere Musik konsumieren (Bennett 2001; Kotarba 1994).

Technische Veränderungen waren die Erfindung von Vinyl-Platten und Tonbändern, die eine bessere Qualität und längere Spielzeit als die früheren Schellackplatten aufwiesen. Darüber hinaus entwickelten Rundfunk und Fernsehen ihren Status als Massenmedienkanäle weiter. Unternehmen der Musikindustrie, besonders neue, kleine Plattenfirmen, erkannten die Jugendlichen als eine neue, starke Zielgruppe und nutzten die neuen technischen Möglichkeiten. Sie konzentrierten ihre Musikveröffentlichungen auf die neue Konsumentengruppe und öffneten den Markt für Künstler wie zum Beispiel Elvis Presley, Bill Haley, Chuck Berry und Buddy Holly. Während die vier größeren Plattenfirmen (Majors) RCA, Columbia (CBS), Capitol und American Decca (MCA) im Jahre 1949 89% des Marktanteils hatten, waren neue, kleinere Plattenfirmen mit ihrem Fokus und Augenmerk auf der neuen, jungen Konsumentengeneration so erfolgreich, dass die vier größeren Plattenfirmen nur noch 34% im Jahre 1959 und 25% Marktanteil in 1962 hatten (Huygens et al. 2001; Caves 2000; Burnett 1996; Wikström 2009; Tschmuck 2012).

Die Umsätze von Schallplattenmusik verdoppelten sich in den USA zwischen 1954 und 1959, und wuchsen ebenfalls stark in Großbritannien zwischen 1955 und 1959 (Gronow 1983; Huygens et al. 2001).

Für diese Veränderung gab es mehrere Gründe. Die Schallplattenindustrie und die Rundfunkanstalten arbeiteten nun eher zusammen als dass sie miteinander konkurrierten. Einerseits entdeckte die Tonträgerindustrie die Radiokanäle als eine Werbemöglichkeit. Andererseits erkannten die Radiosender, dass sie ihren Content von (teuren) Informationen zu (billiger) Musik ändern mussten, weil das Fernsehen als ein großes Informationsmedium immer weiter wuchs (Wikström 2009). Das Equipment für Musikproduktion wurde preiswerter und damit für mehr Musikunternehmen und Produzenten zugänglicher. Unabhängige Vertriebsgesellschaften öffneten den Tonträgermarkt für kleinere Firmen. Kleine Plattenfirmen griffen die neuen, sich entwickelnden Musikstile auf oder waren eine Marke für einen unverwechselbaren Sound oder Stil wie zum Beispiel:

- Sun Records (Elvis Presley, Johnny Cash, Jerry Lee Lewis),
- Atlantic Records (Ray Charles, Joe Turner, Fats Domino, Aretha Franklin),
- Motown (Marvin Gaye, Jackson Five, Diana Ross, Stevie Wonder),
- A&M (Cat Stevens, Quincy Jones, Carole King).

Radiosender begannen, sich auf lokale Märkte statt nationale Märkte zu konzentrieren, wodurch kleine, unabhängige Plattenfirmen (Indie-Labels) und Produzenten dort besser ihre Produktionen platzieren konnten (Peterson 1990; Lopes 1992; Alexander 1994; Caves 2000; Bennett 2001; Huygens et al. 2001; Renner 2004; Baskerville und Baskerville 2009; Wikström 2009; Tschmuck 2012).

Was in den 1950er Jahren begann, setzte sich in den 1960ern fort: Die Umsätze von Tonträgermusik nahmen erneut zu. In diesen Jahrzehnten verdoppelten sich die Schallplattenumsätze auf £ 32 Millionen (106,4 Millionen US-\$) in Großbritannien und auf 1.586 Millionen US-\$ in den USA. Die Beatles waren in diesem Jahrzehnt die beliebtesten Künstler. Im April 1964 beinhalteten die US Verkaufscharts Top 100 zur gleichen Zeit 12 Singles von den Beatles. Diese Singles waren für 60% aller Single-Verkäufe in drei Wochen im April 1964 verantwortlich.

Die Plattenindustrie arbeitete weiter daran, ihre Relevanz als Industrie zu verbessern und hatte auch ein hohes Entwicklungspotential. Ein Beispiel aus Großbritannien verdeutlicht die damalige Situation. In 1969 wurden nur eine Single und eine Vinyl-LP pro Kopf verkauft. Umgerechnet war dies nur durchschnittlich 1% der Freizeitausgaben der Bevölkerung (Harker 1992).

Die späten 1950er und 1960er Jahre wurden durch unabhängige Plattenfirmen dominiert. In den 1970er Jahren begannen größere Plattenfirmen (Majors) aufzuholen, um ihre frühere Bedeutung wieder zu erlangen. Sie hatten mehrere Strategien für ihre ‚Reoligopolisierung‘:

- Sie nahmen neue Talente und etablierte Künstler unter Vertrag.
- Sie kauften und integrierten unabhängige, wettbewerbsstarke Plattenfirmen und Produzenten.
- Sie kooperierten mit anderen unabhängigen Plattenfirmen in Sachen Finanzierung, Vertrieb und Marketing.

In den 1970er Jahren entwickelte sich der Markt langsamer. In den USA wuchsen die Umsätze bei Tonträgerverkäufen weniger als in den 1960ern. Sie nahmen in den Jahren 1974 und 1975 aufgrund der Ölkrise währungsbereinigt sogar ein wenig ab. Anschließend waren die Jahre 1976-1978 aufgrund des Disco-Hype wieder sehr erfolgreiche Jahre (Gronow 1983; Lopes 1992). Da die Tonträgerindustrie mehr als 30 Jahre lang keinen abnehmenden Markt erlebt hatte, war die Rezession in der ersten Hälfte der 1970er ein signifikantes Problem für die Industrie. Rockmusik als der große Musikstil der 1950er und 1960er konnte die Zielgruppe nicht so erfreuen, wie sie es zuvor getan hatte. Das neue und frische ‚Disco‘-Genre war die neue Hoffnung der Musikindustrie mit zahlreichen Disco-Künstlern und Veröffentlichungen, sogar von Künstlern, die zuvor in anderen Genres etabliert waren. Aufgrund der übermäßigen Begeisterung verlor Disco nach ein paar erfolgreichen Jahren wieder schnell seine Popularität (Brewster und Broughton 2006).

Ab 1979 hatte die Musikindustrie mit einer neuen, großen Rezession zu kämpfen, die nicht nur die USA, sondern den Musikmarkt weltweit beeinträchtigte. Die Krise entstand aufgrund von Content-, demographischen, strukturellen, wirtschaftlichen und technischen Problemen:

- *Content*: Die Musikindustrie hatte kein starkes Genre mehr, da Rock und seine Subgenres die Anziehungskraft verloren hatte und der Disco-Hype nicht lange anhielt (Brewster und Broughton 2006).
- *Demographische Struktur*: In den 1970er Jahren veränderte sich die demographische Struktur, da die Kinder der ‚Babyboom‘-Generation erwachsen wurden und selbst nicht mehr so viele Kinder zeugten. Die sich auf die Jugend konzentrierenden Musikindustrie war auf diese Situation nicht gut vorbereitet (Leyshon et. al 2005; Degenhardt 2010).

- *Marktstruktur:* Die demographische Struktur war ein Problem für das Marktsystem, da die Zielgruppen der Medienunternehmen nicht mehr zur Zielgruppe der Musikindustrie passten. Infolgedessen war die Promotion über die gewohnten Medienkanäle weniger wirkungsvoll als in den Jahrzehnten davor (Degenhardt 2010).
- *Wirtschaft:* Eine wirtschaftliche Rezession von 1979 bis 1982 wurde von der Zweiten Ölkrise im Jahre 1979 ausgelöst, welche die Musikumsätze negativ beeinträchtigte. Darüber hinaus verursachten steigende Ölpreise höhere Vinyl-Produktionskosten, da zur Vinylproduktion Öl benötigt wird.
- *Technologie:* Vergleichbar mit den digitalen Musikdateien oder CDs, jedoch zeitaufwendiger, waren Audiokassetten leicht zu kopieren. Obwohl das Kopieren von Tonbändern weniger weit verbreitet war als es das digitale Filesharing heute ist, war die Schallplattenindustrie über die Einführung und den schnellen Erfolg des tragbaren Kassettenspielers 'Walkman' der Firma Sony besorgt, weil dadurch Audio-kassetten beliebter wurden (Degenhardt 2010).

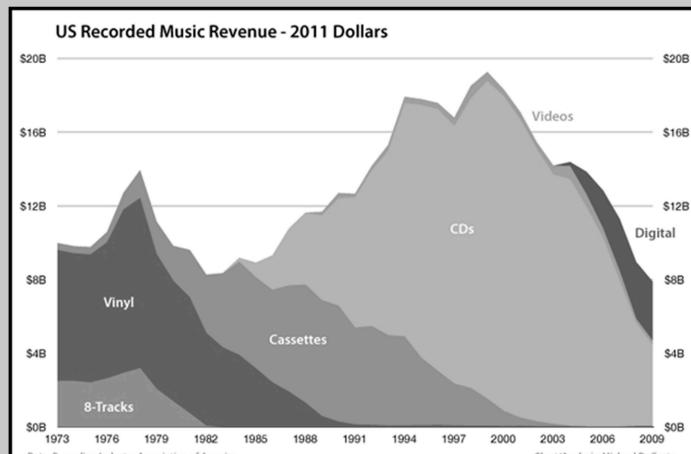
Die 1980er Jahre brachten mehrere Innovationen, welche die Musikindustrie stark entwickeln und wachsen ließen. Auf der Content Seite wurden neue Genres wie zum Beispiel New Wave, HipHop, Punk und Heavy Metal populär. Es kamen neue Technologien für die Musikproduktion auf (MIDI, Sampling, Synthesizer). Die Musikindustrie begründete MTV und VH-1 als Musikfernsehkanäle, die neue, wichtige Promotionkanäle unter starkem Einfluss der größeren Major Plattenfirmen waren. Auf der technischen Seite hatten nicht nur Innovationen zur Musikproduktion starke Auswirkungen, sondern besonders die Einführung der CD als neuer Tonträger war für ein langanhaltendes Wachstum verantwortlich, da CDs praktischer waren und die Konsumenten ihre Vinyl-, Tonband- und Kassettenmusiksammlung durch CDs ersetzten (Lopes 1992; Wikström 2009; Degenhardt 2010). Musikkassetten blieben jedoch bis 1992 das meistverkaufte Medium (Burnett 1996). Die größeren Plattenfirmen unterstützen die Verbreitung von CDs in den späten 1980er Jahren, indem sie die Einzelhändler mit schlechteren Rückgabebedingungen für Vinyl-Platten unter Druck setzten. Infolgedessen strichen viele Platten-Einzelhändler Vinyl-Platten aus ihrem Angebot, wodurch Vinyl-Platten schwieriger zu kaufen waren und wodurch Druck auf die Konsumenten ausgeübt, zur neuen Technik zu wechseln (McLeod 2005).

Eine neue gewinnbringende Einnahmequelle war ab den 1980er Jahren die Verwertung und Lizenzierung von Musik an Medien und andere

Unternehmen. Die größeren Plattenfirmen oder Major Labels erkannten auch den Wert des Backkatalogs, als viele ältere Platten als CDs verkauft wurden, so dass sie große unabhängige Plattenfirmen aufkauften, um deren Katalog ebenfalls zu verwerten (Wikström 2009). Der Erfolg jener Zeit ermutigte die Major Labels, ihre internationalen Aktivitäten auszudehnen. Das wiederum beeinflusste den Aufstieg multinationaler Veröffentlichungen und von A&R Aktivitäten in anderen Ländern als den USA und Großbritannien (Burnett 1996; Huygens et al. 2001).

DeGusta (2011) analysiert die Umsätze von Tonträgermusik in den USA von den 1970er Jahren bis 2009. Die Abb. 25 zeigt, dass die US-amerikanischen Einnahmen im Jahre 1982 auf ihrem niedrigsten Punkt waren, niedriger als Mitte der 1970er.

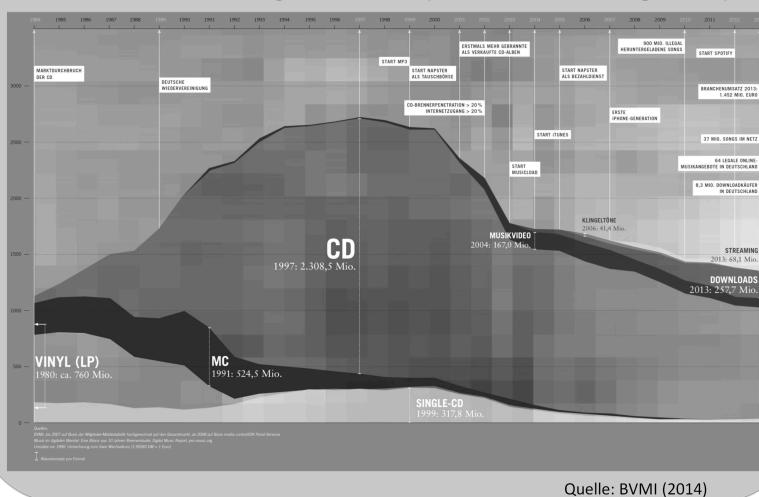
**Abb. 25: US Tonträgerumsätze (inflationsbereinigt, in US-\$)**



Quelle: DeGusta (2011)

Für die Umsätze der deutschen Tonträgerindustrie gibt es ein vergleichbares Bild für die Entwicklung seit 1984 bis 2013 mit einem Peak im Jahre 1997, gleichzeitig das Jahr mit den höchsten CD-Umsätzen (BVMI 2014).

**Abb. 26: Dt. Tonträgerumsätze (inflationsbereinigt, in €)**



Die 1990er waren die bislang erfolgreichste Dekade der Musikindustrie. Die CD entwickelte sich zum beliebtesten Tonträger. Die Grafiken von DeGusta (2011) und des BVMI (2014) zeigen die Entwicklung der Anteile von CDs, Kassetten und Vinyl. Die beiden letztgenannten Tonträger verschwanden gegen Ende der 1990er nahezu vom Musikmarkt. Innerhalb der Content-Dimension werden neue Musikgenres wie zum Beispiel Dance, HipHop und neue Stile der Rockmusik sehr populär (Richard und Kruger 1998; McLeod 2001; Straw 2004; Brewster und Broughton 2006). Mit dem Fall sozialistischer Regierungsformen eröffneten die 1990er Jahre neue Möglichkeiten für weitere internationale Verwertung (Debenhardt 2010). Die Marktstruktur von Major- und Indie-Labels bewegte sich in Richtung auf ein Oligopol, in dem 75% des US-amerikanischen Album-Marktanteils von den vier größten Plattenfirmen kontrolliert wird: Universal Music, Sony, Warner und BMG (Hull 2004).

#### 2.4.3. Die Musikindustrie nach 1990

Am Ende der 1990er und während der gesamten 2000er wurde die umfassende Digitalisierung von Musik mit den MP3 Codec, sowohl in lega-

ler als auch in illegaler Variation, für die Tonträgerindustrie zu einem signifikanten Problem. Die Grafik von DeGusta (2011) zeigt einen Peak der US-Einnahmen durch Tonträgermusik im Jahre 1999, für Deutschland im Jahr 1997 (vgl. Abb. 25, 26). Diese Einnahmen beruhen hauptsächlich auf dem großen Erfolg der CD-Verkäufe, die für 91% aller Einnahmen aus Tonträgermusikverkäufen verantwortlich waren (Fox 2002; Wikström 2009).

Die globalen Einnahmen aus Tonträgermusik beliefen sich in 2013 auf 15 Milliarden US-\$ (IFPI 2014). Die weltweit größten Musikmärkte sind die USA, Japan, Deutschland und das Vereinigte Königreich (RIAJ 2013). Der Digital Music Report 2011 (IFPI 2011) berichtet von einem geschätzten Verlust in Höhe von 77% bei den Albumverkäufen zwischen 2003 und 2010. Obwohl sich digitale Downloadshops und andere, neue digitale Einnahmequellen entwickelt haben, seit Apple im Jahre 2003 iTunes in den USA einführte, nahm der Wert der weltweiten Tonträgerindustrie zwischen 2004 und 2010 um 31% ab (Renner 2004; IFPI 2011), oder ungefähr 50% Verlust zwischen 1999 und 2008 (Wikström 2009).

Marshall (2012b) merkt an, dass die derzeitige Tonträgerindustrie eine große Zahl kleinerer Plattenfirmen und Künstler im Eigenvertrieb umfasst, die in den IFPI-Zahlen nicht berücksichtigt sind. Er bezieht sich auf den Tunecore Gründer Jeff Price, dessen Content Aggregator 42 Millionen Track-Verkäufe in 2009 verzeichnete. Diese Zahl wird heute höher sein und Tunecore ist nicht der einzige Content Aggregator für Eigenvertriebskünstler oder kleine Labels. Marshall (2012b) weist darauf hin, dass die 1990er mit den hohen CD-Umsätzen als eine Anomalie angesehen werden können und dass die USA und Japan als die beiden größten Musikmärkte von der Krise mehr betroffen wurden als andere Länder. Trotzdem hat der globale Gesamtmarkt der Tonträgermusik im vergangenen Jahrzehnt einen signifikanten Rückschlag erlebt, und zwar aus mehreren Gründen, die im Folgenden analysiert werden.

Das illegale Filesharing und dessen Auswirkungen auf die CD-Verkaufszahlen wurden im vergangenen Jahrzehnt untersucht, weil die Verbände der Musikindustrie eine Korrelation zwischen zunehmendem Filesharing und abnehmenden CD-Verkäufen identifizierten (Leyshon et al. 2005; Marshall 2012b). Liebowitz (2008) bestätigt die Meinung der Musikindustrieverbände in seiner Untersuchung und beobachtet, dass Jugendmusikgenres wie zum Beispiel HipHop und RnB stärker mit sinkenden Umsätzen und hohem, illegalem Filesharing zu kämpfen hatte, was

ebenfalls für diese Korrelation spricht. Liebowitz (2008) nennt andere Forscher, die ebenfalls eine negative Wirkung des Filesharings auf Tonträgerverkäufe analysierten, wie zum Beispiel Hong (2007), Rob und Waldfogel (2006) und Zentner (2006). Andere Forscher sprechen sich jedoch gegen negative Auswirkungen des illegalen Filesharing auf CD-Verkäufe aus (McLeod 2005; Andersen und Frenz 2007; Oberholzer-Gee und Strumpf 2007; Janssens et al. 2009; Mooney 2009; Lasar 2011). Ihren Studien zufolge sind andere Aspekte für den Rückgang der CD-Verkäufe verantwortlich: Die Digitalisierung im Allgemeinen, das veränderte Verbraucherverhalten, zusätzliche Konsumoptionen im Entertainment und eine veränderte Wirtschaftslage, welche die Tonträgerverkaufszahlen in einem größeren Maße beeinflussen als es das illegale Filesharing tut. Diese Einflüsse werden im Folgenden detaillierter untersucht:

- (1) *Digitalisierung*: De facto begann die Digitalisierung mit der Einführung der CD. MP3 und andere komprimierte Audiodateiformate besitzen eine kleine Dateigröße, verglichen mit WAV oder AIFF in 16-Bit linearer PCM-Qualität, die auf CDs verwendet wird. Konsumenten können somit diese leicht und schnell übertragen, gemeinsam nutzen (teilen) und kopieren sowie eine größere Menge von Dateien in diesem Format abspeichern (Hesmondhalgh 2007). Diese Dateien haben eine niedrigere Audioqualität, aber diese scheint für die meisten Konsumenten auszureichen oder ist in höheren Bitraten kaum wahrnehmbar.
- (2) *Verändertes Verbraucherverhalten*: In den 1990er Jahren waren der Kauf von CDs und die Identifizierung mit Musik und Künstlern für den Konsumenten von großer Bedeutung. Während der Besitz von Musik (physische Tonträger) und die Musiksammlung für viele Konsumenten wichtig waren, reicht heutzutage der Zugang zur Musik für viele Konsumenten aus. Die Konsumenten können ihre Identität und Persönlichkeit auf andere Arten darstellen, zum Beispiel über Social Networks und andere Unterhaltungsmedien (z.B. DVD, Videospiele und Handys/Mobiltelefone) (Marshall 2012b).
- (3) *Veränderte Formatpräferenzen*: Seit den 1960er Jahren hat sich der (phonographische) Musikmarkt als albumfokussierter Markt entwickelt, was größere Margen einbringt, als wenn Singles veröffentlicht werden. Mit der Digitalisierung erhielten „ungebündelte“ Single Tracks mehr Relevanz. Weltweit verkauften sich 233 Millionen Singles im Jahre 2003. In 2009 waren es durch die Einzeltrack-Downloads bereits 1,636 Millionen Single-Verkäufe. Alben verloren ihre Marktvor-

- herrschaft, was zu einem Rückgang der Einnahmen führte (Tschmuck 2009; Marshall 2012b).
- (4) *Schwindende CD-Ersatzkäufe alter Vinyls*: Marshall (2012b) unterstreicht in seiner Untersuchung, dass die Konsumenten ihre alten Musiksammlungen von Vinyls oder Kassetten durch CDs ersetzt haben. Das bedeutete höhere Tonträgerverkäufe zu einem höheren Preis als Vinyl oder Kassetten, und daher schnelles Wachstum der Branche in den späten 1980er und 1990er Jahren. Dieser Zyklus der Ersatzkäufe dürfte aber auch Ende der 1990er Jahre abgeschlossen worden sein.
- (5) *Zusätzliche Entertainmentoptionen*: Zusätzliche Entertainmentmöglichkeiten haben nicht nur Auswirkungen auf die Persönlichkeitsentwicklung (siehe Punkt 2), sondern auch auf die Konsumausgaben. In den 1990er Jahren konkurrierten DVDs, Videospiele und Mobiltelefone nicht so stark mit der Musik wie sie es heutzutage tun (Oberholzer-Gee und Strumpf 2007; Marshall 2012b). Daher steht weniger Geld für Musik zur Verfügung (Leyshon et. al 2005). Liebowitz (2008) argumentiert jedoch, dass die Untersuchung von Oberholzer-Gee und Strumpf (2007) aus mehreren Gründen nicht richtig ist: (1) DVD-Verkäufe nahmen zu, aber die Zahlen beim Videoverleih als Substitut zu DVD Verkäufen nahmen ab; (2) die Ausgaben für Videospiele nahmen bis 2002 zu, aber dem folgte eine Rezession in den folgenden Jahren (Liebowitz 2007; Snider 2011) und auch aktuell gehen die Umsatzzahlen seit 2009 zurück (BIU 2014), (3) die Ausgaben für Handys haben zwar konstant zugenommen, aber insgesamt haben die Ausgaben für Telefonie seit 2000 abgenommen (Liebowitz 2007).
- (6) *Veränderte Struktur des Tonträgerhandels*: Aufgrund der oben erwähnten Veränderungen wurden weniger CDs von Musik- und Unterhaltungsfachgeschäften verkauft und Musikvertriebe erschlossen neue Wege, um CDs in sogenannten NTOs ('non traditional outlets') wie zum Beispiel Supermärkten, Tankstellen, Drogerien oder Cafés zu verkaufen. Dieses machte das Leben für traditionelle Musikgeschäfte schwierig, weil Tonträger in anderen Läden und Geschäften verkauft wurden. Außerdem wurden die Stückzahlen reduziert, da NTOs generell eine kleinere Auswahl von CDs anbieten (Oberholzer-Gee und Strumpf 2007; Marshall 2012b). Onlinehändler und Downloadshops können dagegen eine viel höhere Auswahl von Musik anbieten als „physische“ Fachhändler, was ein Vorteil für den Vertrieb ist, aber ebenfalls ein Nachteil für „traditionelle“ Musikeinzelhändler. Liebowitz (2007) kritisiert Oberholzer-Gee und Strumpf (2007) für das An-

führen einer veränderten Musikhandelstruktur als ein Argument für sinkende Umsätze mit Tonträgermusik, denn die großen Fachgeschäfte erhöhten ihren Marktanteil und neue Geschäfte wie zum Beispiel Downloadshops und Online-Fachhändler sind in den Markt eingestiegen (Liebowitz 2007).

- (7) *Veränderte Wirtschaftslage:* Die Weltwirtschaft erlebte zwei große Rezessionen in den 2000er Jahren; nämlich zu Beginn des Jahrzehnts (dot.com-Blase, 9/11-Krise) und am Ende der 2000er (Finanz- und Kreditkrise) (Akyüz 2010). Die Konsumenten geben in Rezessionszeiten weniger Geld für Unterhaltung aus. Daher ist der Rückgang der Musikumsätze mit dem Abschwung der Weltwirtschaft verbunden. Historische Vergleiche gibt es dazu mit der Wirtschaftskrise in den 1930er und der Ölkrise in den 1970er Jahren.

Die Ergebnisse in der Wissenschaft sind bezüglich der Gründe für die Krise bei den Musikverkäufen teilweise widersprüchlich. Unabhängig davon, ob die Gründe für den Umsatzrückgang hauptsächlich auf illegalem Filesharing basieren und/oder mit anderen erwähnten Gründen zusammenhängen. Die Medien und die Musikindustrie haben in den letzten Jahren signifikante Veränderungen erlebt, die den Konsum nachteilig für die Tonträgerindustrie beeinflusst haben (Wikström 2009).

Während die Tonträgerindustrie in den letzten 15 Jahren sehr große Probleme in ihrer Wertschöpfung hatte, erlebte die Live Musik Branche einen regelrechten Boom (Wikström 2009). Von diesem Boom profitierten allerdings nicht alle, denn die Diskrepanz zwischen Superstars und neuen Talenten bei den Einnahmen aus Liveauftritten vergrößerte sich in den vergangenen Jahrzehnten. Während in 1982 nur 26% der Ticekt-einnahmen von den erfolgreichsten 1% aller Künstler generiert wurden, vereinnahmte dieselbe Gruppe 56% der Ticketumsätze in 2003. Die Analyse der Ticketeinnahmen der erfolgreichsten 5% der Künstler zeigt sogar, dass sie 84% aller Ticketeinnahmen im Jahre 2003 verbuchen konnten (Connolly und Krueger 2006). Eine ähnliche Situation wird von Resnikoff (2011) beobachtet:

[The music industry is] a third world country [...] [with its] extreme gaps between rich [superstar artists] and poor [newcomer artists] (Resnikoff 2011).

Das macht die Entwicklung neuer Künstler schwieriger, weil zunächst die sinkenden Tonträgereinnahmen die Investitionen der Labels in neue Künstler negativ beeinflussen. Das Wachstum bei den Livemusik-Einnahmen hilft den Plattenfirmen nur, wenn die Plattenfirmen 360°-Ver-

träge mit ihren Künstlern abschließen. Darüber hinaus steigen neue Akteure aus der Livedmusik-Industrie in das Tonträgergeschäft ein, wie zum Beispiel die Künstler-Kooperationen von Live Nation mit Madonna, Jay-Z, Korn oder Robbie Williams (Marshall 2012a). Plattenfirmen waren und sind jedoch nach wie vor ein essentieller Geschäftspartner der Künstler in Bezug auf ihre Entwicklung, weil sie überwiegend für die Verwertung der Musik der Künstler verantwortlich sind und die Musik grundsätzlich der erste Berührungsplatz der Konsumenten mit Künstlern ist. Mit dem Aufkommen der 360°-Deals entwickeln sich Plattenfirmen zu ‚Musikunternehmen‘ und beziehen sich in ihrer Kommunikation zunehmend auf diesen neuen Begriff (Marshall 2012a).

Die Musikindustrie, insbesondere die Tonträgerindustrie, steht vor den Herausforderungen, mit Musik in der neuen digitalen Welt Geld zu verdienen. Obwohl die Tonträgerumsätze in den vergangenen Jahren zurückgegangen sind, wird Musik mehr denn je genutzt, und zwar aufgrund des neuen Zugangs zur Musik durch Filesharing, Streaming und digitale Downloads, neben physischen Formaten wie zum Beispiel CD oder Vinyl. Oberholzer-Glee und Strumpf (2010) argumentieren, dass Filesharing in den letzten Jahren sogar die Erschaffung und Veröffentlichung neuer Musik gefördert hat. Musikproduktion wird durch die Verfügbarkeit raubkopierter Musikproduktions-Software beeinflusst. Daher gibt es mehr Musik und veröffentlichte Künstlern durch die Digitalisierung und preiswerteren Zugang zu Musikequipment und Musikvertrieb. Vor der Digitalisierung der Musikproduktion mussten Tonstudios gemietet werden, um einen Song aufzunehmen und zu produzieren; Plattenfirmen mussten viel Geld in die Herstellung und den Vertrieb von Tonträgern investieren. Heutzutage kann die Musikproduktion auch in Heimstudios erfolgen und Musik kann von jedermann digital vertrieben werden. Preisgünstiges Musikequipment hat besonders Dance, HipHop und andere elektronisch produzierte Musik beeinflusst, da diese Musik jetzt vollständig innerhalb der Computerumgebung, ohne viel Hardware-Equipment, produziert werden kann (Huq 2002; Hesmondhalgh 2007; Wikström 2009; Waldfogel 2011; *DerStandard* 2011; Tschmuck 2012; Galuszka 2012; Marshall 2012b).

Hesmondhalgh (1997) und Galuszka (2012) bezeichnen diese Entwicklung als ‚Demokratisierung‘ der Musikindustrie. Galuszka (2012) stellt fest, dass viele Künstler keine Gewinnerwartungen haben, wenn sie ihre Musik über das Internet veröffentlichen. Das mag zum Fokus seiner Forschung über Netlabels und DIY-Kultur passen, aber es gilt nicht für

die Künstler, die ihre Musik in Downloadshops über Plattenfirmen oder auf eigene Faust kommerziell veröffentlichen. Ob die Künstler die Gewinnschwelle (den Break-even) erreichen können, Gewinn machen oder sogar ihren Lebensunterhalt aus ihren Musikveröffentlichungen bestreiten können, ist eine andere Frage, da die sinkenden Einnahmen aus Musikverkäufen unter einer größeren Anzahl von Künstlern aufgeteilt wird. Eine alternative Herangehensweise der Künstler besteht darin, sich selbst mit Musikveröffentlichungen zu promoten, um die Anzahl der Liveauftritte und das Einkommen aus diesem Kanal zu erhöhen.

Doch zurück zum Musikkonsum: Es besteht die Gefahr, dass Musik mehr zu einem Hintergrundmedium für Konsumenten und zu billigem Content für andere Geschäftsbereiche wird (Degenhardt 2010). Illegales Filesharing, Digitalisierung und eine veränderte Struktur des Musikhandels beeinflussen die Entwertung von Musik. Illegales Filesharing und Digitalisierung ermöglichen den freien Zugang zu Musik-Downloads. Die Konsumenten nehmen digitale Musik als ein Format wahr, das frei zur Verfügung stehen sollte, während Musik früher auf CD oder Vinyl gekauft werden musste (Fox 2002). Mittlerweile hat sich diese Wahrnehmung zum Teil wieder verändert, da die Untersuchung von Fox bereits im Jahr 2002 gewesen ist. Vor dem Internetzeitalter konnte man Musik nur im physischen Format in Geschäften kaufen. Plattendgeschäfte befinden sich in einer schwierigen Situation, weil Musik heutzutage immer häufiger bei Online-Händlern (z.B. Amazon) im physischen Format gekauft wird. Die Struktur der Musikfachgeschäfte hat sich in den letzten paar Jahren stark verändert, da viele reine Musikgeschäfte geschlossen wurden und Musik öfter von allgemeinen Unterhaltungselektronik- und Elektronikgeschäften verkauft wird (BBC 2011). Darüber hinaus hat die Tonträgerindustrie die Ausgaben für Künstlerentwicklung und Marketing aufgrund ihrer abnehmenden Umsätze gesenkt, was die Entwertung ebenfalls verstärkt.

Trotzdem ist es die Aufgabe der Musikindustrie, starke Musik und Künstlermarken nachhaltig und authentisch zu entwickeln und somit dieser Entwertung und den Umsatzverlusten entgegenwirken. Je mehr sich die Fans ihrem Lieblingskünstler verbunden fühlen und sich mit ihm identifizieren, desto mehr werden sie bereit sein, für den Content des Künstlers zu bezahlen.

#### 2.4.4. Schlussfolgerung Musikindustrie

Die Musikindustrie ist ein komplexer, vielfältiger Markt geworden. Die Verwertung von Musik und Künstlern entwickelte sich mit dem Aufkommen der Aufnahme- und Abspieltechnologien in ein lukratives Geschäft. Obwohl die Musikindustrie in den vergangenen 100 Jahren mit mehreren Rezessionen konfrontiert war, ermöglichten Innovationen und Fortschritt in Content und Technologien sowie neue Business Player immer wieder neue Wachstumsperioden (Wikström 2009).

Die Digitalisierung in den Produktionstechnologien, dem Vertrieb und dem Konsum verursachte eine signifikante Steigerung des Musikoutputs und der Musikoutlets, während die Anzahl der Konsumenten nicht in demselben Verhältnis zunahm. Das Ergebnis ist eine Fragmentierung der Zielgruppen, die mehr Marketingaktivitäten erfordern, weil auf dem Markt mehr Player mit weniger Schlagkraft konkurrieren (Wikström 2009).

Welche Technologie, welches Geschäftsmodell oder welche Player auch immer in der Musikindustrie in Zukunft mitspielen werden, die Künstler und ihre Musik sind immer der Ausgangspunkt und notwendiger Bestandteil. Daher muss die Entwicklung neuer Künstler eine fundamentale Aufgabe für die Musikindustrie sein.

### 2.5. Schlussfolgerung der Literaturanalyse

Die Literaturanalyse zeigt, dass die Künstlerentwicklung eine komplexe Aufgabe ist, die durch spezielle Betriebswirtschaftslehren wie zum Beispiel Produktentwicklung, Projektmanagement, Kreativitätsmanagement, Identitäts- und Image-Management, Markenführung, Promi-Management und Marketing beeinflusst wird. Kenntnisse über Künstlerentwicklung in der Theorie und der relevanten Betriebswirtschaftslehren tragen signifikant zum Künstlermanagement-Prozess bei, weil sie ein umfassendes und gleichzeitig detailliertes Verständnis von dem liefern, was benötigt wird, um die Karriere des Künstlers zu entwickeln, zu führen und zu unterstützen.

Literatur über Künstlerentwicklung von Experten aus der Musikindustrie ist klar auf die Praxis ausgerichtet, indem Künstler und Managern konkrete Handlungsempfehlungen erhalten. Die umfassende Literaturanalyse der Betriebswirtschaftslehren hat einen stärker theoretischen Fo-

kus und ergänzt somit das praktische Wissen der Industriexperten. Die Verknüpfung von praktischem und theoretischem Wissen stärkt das Verständnis für Künstlerentwicklung und die Umsetzung des Modells in die Praxis.

Die Ausführungen in diesem Kapitel sind die Basis für die Forschungsfragen und somit für die Datensammlung und -analyse. Im nächsten Kapitel wird die Primärdatenforschung vorgestellt.

## **KAPITEL 3: Forschungsmethodik**

### **3.0. Einleitung**

Wie im vorhergehenden Kapitel abschließend erwähnt, sollen die Kenntnisse aus der Literaturanalyse auf die Künstlerentwicklung übertragen und deren Anwendbarkeit in der Primärdatenerhebung diskutiert werden. In diesem Kapitel wird erklärt, wie die Erhebung, Sammlung und Analyse der Daten durchgeführt wurde. Jeder Schritt ist signifikant für ein wertvolles Forschungsergebnis, das durch eine zielgerichtete Untersuchung der Primärdaten und Ergebnisse der Literaturanalyse gestützt wird.

In diesem Kapitel werden auch die Forschungsfragen der Datenerhebung vorgestellt, mit deren Beantwortung die Forschungsergebnisse erreicht werden.

### **3.1. Qualitative Forschung**

Die qualitative Forschung arbeitet mit der Analyse von Worten, Bildern oder Verhaltensweisen (Bryman 2008) und ist hauptsächlich in den Sozialwissenschaften und der Psychologie etabliert (Flick 2002). Sie basiert auf individuellen Meinungen und Erfahrungen und der Art, wie die Individuen ihr soziales Umfeld interpretieren. Dieses Umfeld befindet sich in dauernder Bewegung und Entwicklung (Bryman 2008). Die stetige Weiterentwicklung der Gesellschaft wird durch die postmoderne Ära forcier, die durch Pluralisierung, Diversität der Lebensstile und der Spaltung der Gesellschaft in Subkulturen geprägt ist (Flick 2002). Obwohl die untersuchte soziale Realität sich fortlaufend verändert und entwickelt, suchen qualitative Forscher nach verallgemeinerbaren Aussagen, welche die Ergebnisse repräsentativ, aussagekräftig, konsistent und auf andere Fälle und Situationen übertragbar machen (Williams 2000).

Im Allgemeinen ist die qualitative Forschung eine Theorien generierende Forschungsmethode (Glaser und Strauss 1967, Bryman 2008). Daher werden qualitative Methoden empfohlen, um Bereiche zu untersuchen, die in der Forschung bisher wenig beachtet wurden (Strauss und

Corbin 1990) oder die einen Blick aus einer anderen Perspektive oder eine detailliertere Forschung erfordern (Hoepfl 1997).

Die qualitative Forschung wird durch subjektive Beobachtung, Beschreibung und Interpretation des Wissenschaftlers beeinflusst. Das Ziel dieses Ansatzes besteht aber darin, die Untersuchung aufzuzeichnen, während sie sich ereignet, und zwar so natürlich wie möglich. Daher kann zu viel Einflussnahme des Forschers die Ergebnisse und die Beurteilung verzerren, aber zu viel Distanz kann wiederum das Verständnis negativ beeinflussen (Hoepfl 1997). Der Forscher versucht einen Mittelweg zwischen Beteiligung und Distanz zum Forschungsgegenstand zu finden, was von Patton (2002) „empathische Neutralität“ genannt wird.

Die gesammelten Daten werden im Interpretationsstil ausgewertet. Das Ziel dabei ist, die Erfahrungen und Aussagen der Forschungsteilnehmer zu deuten und zu interpretieren (Hoepfl 1997).

Die qualitative Forschung gewinnt an Glaubwürdigkeit, Gültigkeit und Relevanz, indem die Leser den Aussagen der Wissenschaftler vertrauen (Golafshani 2003). Eisner (1991) weist auf drei Merkmale hin, die für die positive Beurteilung einer qualitativen Forschung wichtig sind:

- Kohärenz (sind die Aussagen und Ergebnisse sinnvoll?),
- Übereinstimmung (passen die Aussagen und Ergebnisse zu den Erfahrungen des Lesers?),
- instrumentelle Nützlichkeit (sind die Aussagen und Ergebnisse nützlich und in die eigene Situation umsetzbar?).

Qualitative Forschungsergebnisse sind eher als anwendbare Richtlinien für die eigene Situation denn als vorhersagende Aussagen zu verstehen (Eisner 1991). Der Validierungsprozess dieser Forschungsarbeit wird in Kapitel 6 detailliert diskutiert.

Die oben genannten Merkmale und die Erfahrungen des Forschers beeinflussen die Datenerhebung und Datenanalyse. Die Bewertung der Interviewsituation und -partner sowie die Einhaltung des Triangulationsprinzips machen die Ergebnisse repräsentativer (Flick 2002). Das Analyseren der Interviewsituation ist während und nach der Datenerhebung für den Wert und die Authentizität des Interviewinhaltes ein wichtiger Aspekt. Bei Aussagen und Angaben eines Befragten ist es schwierig zu beurteilen, ob sie korrekt und durch Wissen und Erfahrungen des Befragten begründet sind, da die Befragten mit falschen Aussagen die Untersuchung beeinträchtigen könnten (Flick 2002).

Qualitative Forschung ist induktiv, was bedeutet, dass Theorie aus den Ergebnissen der Untersuchung generiert wird. Die analytische Induktion ist ein strukturierter, schrittweiser Ansatz zur Theoriebildung. Hypothetische Erklärungen werden für jedes Phänomen gesucht. Die Fälle werden anhand dieser Erklärungen getestet. Jeder Fehler in den Erklärungen erfordert Neudefinition oder Umformulierung, bis sie konsistent sind (Flick 2002).

### 3.1.1. Qualitative Methodik in dieser Forschungsarbeit

Dieses Buch entwickelt ein Modell, welches eine theoriegenerierende Forschungsmethodik erfordert. Daher ist qualitative Forschung geeigneter als der theoriebestende, quantitative Ansatz.

Der Mangel an wissenschaftlicher Literatur über Künstlerentwicklung und eine große Menge an Literatur über die relevanten Betriebswirtschaftslehren erfordert die induktive, qualitative Methodik, da detaillierte Interviews ein nützliches Werkzeug sind, um das Wissen aus der Literaturanalyse auf Anwendbarkeit in der Praxis zu untersuchen.

Die Datenanalyse wird von der ‚Grounded Theory‘ beeinflusst, welches ein systematischer Ansatz zur Auswertung von qualitativen Daten ist:

- Das theoretische Sampling trägt zur Verfeinerung der Datenerhebung und zum Feststellen von Lücken bei, die in der Datenanalyse der zuvor erhobenen Daten auftreten.
- Mit dem theoretischen Kodierungsprozess können Kategorien und Unterkategorien des Künstlerentwicklungsmodells definiert und beschrieben werden.

Die Ergebnisse des Kodierungsprozesses ermöglichen die Formulierung des Endergebnisses, welches das ganzheitliche Modell für organische Künstlerentwicklung ist.

## 3.2. Interviewtechniken

Qualitative Forscher führen im Allgemeinen Interviews für ihre Datensammlung durch. Diese primäre Forschungstechnik kann durch Fallstudien, Beobachtungen, Fokusgruppen und Analysen von Texten und Dokumenten erweitert werden (Bryman 2008). Die Text- und Dokument-

analyse wurde im Abschnitt der Literaturanalyse gemacht. Bei qualitativer Forschung ist der Zugang zu wertvollen Forschungsteilnehmern ein häufiges Problem, weil der Kontakt mit ihnen intensiver ist als bei quantitativen Methoden, z.B. anonyme Umfragen, und somit mehr Zeit und Informationen von den Teilnehmern erfordert (Flick 2002).

Bei qualitativen Untersuchungen sind Interviews normalerweise nicht standardisiert, da die Interviews semi- oder nicht-strukturiert (offen/informell, gesprächsartig) sind. Sie können auch standardisiert sein, aber nur mit offenen Fragen (Hoepfl 1997). Je weniger ein Interview strukturiert ist oder vom Interviewer geführt wird, desto detaillierter kann der Befragte sprechen und damit zur Forschung mit Aspekten beitragen, die der Interviewer nicht erwartet (Saunder et al. 2009). Obwohl nicht-standardisierte Interviews nicht mit einem festgelegten Fragebogen arbeiten, sollte der Interviewer ein klares Konzept von den Themen der Umfrage haben. Dieses Konzept trägt dazu bei, das Interview fokussiert zu halten, besonders dann, wenn nur begrenzt Zeit zur Verfügung steht (Hoepfl 1997, Bryman 2008).

### Halbstrukturierte Interviews

Halbstrukturierte Interviews werden empfohlen, wenn der Forscher bereits eine einigermaßen klare Vorstellung über die Interviewthemen hat, die untersucht werden sollten. Zusätzlich sollten halbstrukturierte Interviews verwendet werden, wenn mehr als eine Person die Forschungsarbeit bearbeitet oder wenn es eine auf Fallstudien basierende Forschungsarbeit mit dem Ziel der Vergleichbarkeit ist (Bryman 2008). Eine Spezialform des halbstrukturierten Interviews ist das Experteninterview. Bei dieser Form sollte der Experte ein umfassendes Wissen über das untersuchte Thema haben. Der Interviewer muss darauf achten, dass der Experte beim Interview Wissen über das verlangte Thema liefert. Das kann misslingen, wenn sich herausstellt, dass der Experte gar kein Fachmann ist, wenn der Befragte das Gespräch in andere Richtungen lenkt, oder wenn der Befragte mehr über sich selbst als über das gefragte Expertenwissen spricht. In dieser Situation ist es sogar noch wichtiger, dass der Forscher eine klare Vorstellung über die Umfragethemen hat (Flick 2002).

Die heutige, qualitative Interviewforschung beinhaltet vier übliche Typen von Erhebungstechniken, die im Folgenden erläutert werden (Op-

denakker 2006; Kazmer und Xie 2008). Die Interviews in dieser Forschungsarbeit wurden je nach Verfügbarkeit und Standort der Befragten durchgeführt:

- *Persönlich (Face-to-Face)*: Persönliche Interviews ermöglichen eine direkte, synchrone und spontane Kommunikation mit dem Befragten mit der Möglichkeit, soziale Hinweise aufzuzeichnen (z.B. Körpersprache und Intonation) und eine angenehme Atmosphäre zwischen Interviewer und Befragtem zu schaffen. Die Menge der erhobenen Daten ist bei diesen Interviews hoch. Persönliche Interviews erfordern jedoch Zeit und Geld, wenn Reisen erforderlich sind, um den Befragten zu treffen (Opdenakker 2006; Sturges und Hanrahan 2004). Persönliche Interviews werden als die geeignete Methode zur Durchführung halbstrukturierter Interviews angesehen (Sturges und Hanrahan 2004).
- *Audiochat*: Audiochat-Interviews sind mit Telefoninterviews vergleichbar und werden via Internet mit entsprechender Software wie zum Beispiel Skype durchgeführt. Diese Interviewtechnik ist eine nützliche Alternative, wenn das persönliche Treffen aufgrund von Zeit und Kosten nicht umgesetzt werden kann (Opdenakker 2006). Opdenakker (2006) analysiert weiter, dass Telefoninterviews den Nachteil haben, dass der Interviewer weder eine angenehme Atmosphäre schaffen noch die Körpersprache des Befragten aufzeichnen kann. In Audiochats mit Skype können diese Nachteile jedoch teilweise durch die Verwendung einer Webcam als visuelle Verbindung entgegengewirkt werden. Sturges und Hanrahan (2004) sind der Meinung, dass Telefoninterviews so detailliert wie persönliche Interviews sein können.
- *Schriftlicher Chat*: Vergleichbar mit Telefon- oder Audiochat-Interviews sind schriftliche Chats über Internet-Messengers ortsunabhängig realisierbar, was die Zugänglichkeit von Interviewpartnern vergrößert und dem Interviewer Zeit und Geld für Reisen zu persönlichen Treffen erspart (Opdenakker 2006). Um den Verlust sozialer Hinweise aufgrund der unpersönlichen Situation entgegenzuwirken, können Emoticons dabei helfen, Emotionen auszudrücken (Opdenakker 2006). Ein Nachteil schriftlicher Interviews ist der Zeitaufwand für das Interview selbst, da das Tippen der Gespräche mehr Zeit benötigt als das persönliche oder Telefon-Interview (Opdenakker 2006; Shepherd 2003; Kazmer und Xie 2008). Ein zeitsparender Vorteil für den Forscher besteht jedoch darin, dass schriftliche Interviews (und zwar sowohl geschriebener Chat als auch E-Mails) keine Transkription von

- Audiodaten zu Text erfordern (Opdenakker 2006; Kazmer und Xie 2008).
- Interviews als schriftlicher Chat über Online Messengers bieten sowohl dem Interviewer als auch dem Befragten Zeit zum Nachdenken, da es weniger spontan als direkte, mündliche Kommunikation ist (Thyer 2009). Das kann für Befragte geeignet sein, die nicht an die Interviewsituation oder an das Sprechen über das Thema gewöhnt sind. Nichtsdestotrotz ermöglicht diese Technik einen interaktiven Dialog.
  - *Email:* Im Gegensatz zu den anderen erwähnten Interviewtechniken sind E-Mail-Interviews zeitlich asynchron, da Fragen zu einer unterschiedlichen Zeit gestellt und beantwortet werden. Das ermöglicht es dem Teilnehmer zu antworten, wenn er es einrichten kann, was aber auch die Gefahr erhöht, dass Befragte Antworten nicht wie gewünscht geben oder sogar als Teilnehmer verloren gehen (Kazmer und Xie 2008; Opdenakker 2006). Im Unterschied zu den anderen Techniken sind E-Mail-Interviews durchstrukturierter und unflexibler, weil der interaktive Dialog schwierig ist, selbst wenn es die Möglichkeit zum Stellen nachfassender Fragen gibt.

Persönliche und Audiochat-Interviews sollten aufgezeichnet werden, um eine spätere Transkription und eine detaillierte Analyse zu ermöglichen.

### 3.2.1. Interviewtechniken in dieser Forschungsarbeit

Diese Forschungsarbeit wurde überwiegend mit halbstrukturierten Interviews durchgeführt, was gewährleistet, dass in den Interviews die wesentlichen Kernpunkte der Forschungsarbeit angesprochen und die relevanten Forschungsfragen beantwortet werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht aber auch genügend Freiheit, um die Interviews an die spezielle Situation und Entwicklung der Interviews anzupassen. Ein halbstrukturierter Dialog mit dem Befragten ermöglicht ungeplante Fragen, die zur Forschungsarbeit beitragen können (Wengraf 2001; Denzin und Lincoln 2005). Daher können interessante Aspekte des speziellen Interviews detaillierter diskutiert werden, so dass der Prozess ein anderes, möglicherweise wertvollereres Ergebnis ermöglicht.

Die meisten Interviews wurden in einem direkten Dialog durchgeführt, entweder persönlich, als Audiochat über das Messengerprogramm Skype, oder als Textchat über ein Messenger-Anwendungsprogramm in

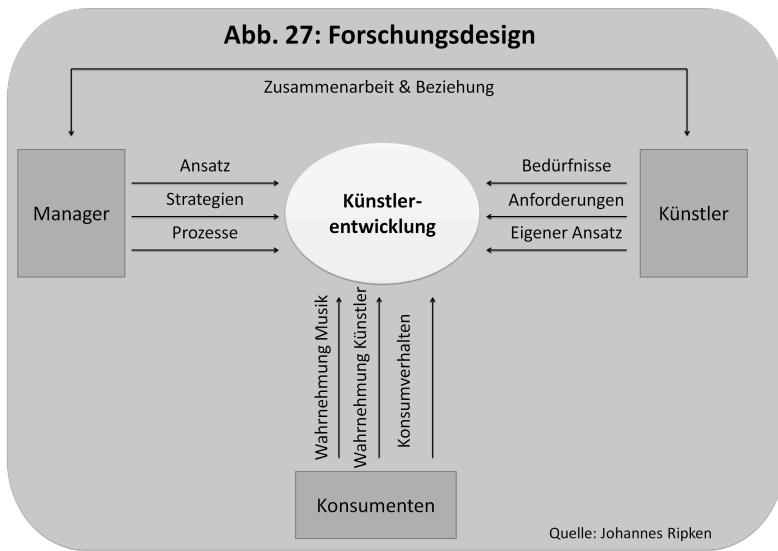
Skype, ICQ, Windows Live Messenger oder Facebook, je nach der Verfügbarkeit des Befragten.

### 3.3. Forschungsdesign

In diesem Abschnitt wird diskutiert, wie die Forschungsarbeit in Bezug auf Methodik, Methoden und Techniken aufgebaut und ausgerichtet wird. Hoepfl (1997) zieht angesichts der komplexen und dynamischen Merkmale der sozialen Welt den qualitativen Ansatz für Forschungsarbeiten in den Sozialwissenschaften vor. Mit dieser Aussage bezieht sie sich auf Cronbach (1975), nach dem die statistische, quantitative Forschung nicht alle Wechselwirkungen eines sozialen Umfelds einschließt.

Die initiale Künstlerentwicklung wird meistens von kleineren Plattenfirmen und Managements durchgeführt, da Major-Labels die Künstler normalerweise erst unter Vertrag nehmen, wenn sie bereits ein gewisses Entwicklungs- und Popularitätslevel erreicht haben. Indie-Labels und Managements sind im Allgemeinen kleine Unternehmen und werden von Individuen vorangetrieben. Shaw (1999) weist darauf hin, dass ein qualitativer Forschungsansatz besser zu den Anforderungen dieses Forschungsumfelds passt als die quantitativen Methoden, weil hier individuelles menschliches Handeln und Verhalten untersucht wird. Daher ist es sinnvoller, ausführlich mit verschiedenen Personen zu sprechen, um ihr tägliches Geschäftsleben sowie ihr Konsum- und Wahrnehmungsverhalten zu untersuchen. Mit dieser Methode lassen sich der Markt und die Kultur besser verstehen, als nur durch die Analyse von Beispielveröffentlichungen und -künstlern über Zahlen und Statistiken.

Der Autor führte 18 Interviews mit Managern, Künstlern und Konsumenten durch, die die drei Menschengruppen sind, welche die Künstler selbst und ihre Musik beeinflussen. Darüber hinaus stellte der Autor vier Themen von Forschungsfragen für jede Gruppe zusammen, die auf der Literaturanalyse sowie den Erfahrungen, dem Wissen und den früheren Untersuchungen des Autors basieren (Flick 2002).



### 3.3.1. Manager

Die erste Interviewgruppe sind die Manager. Innerhalb dieser Gruppe ist es interessant, mit unterschiedlichen Arten von Managern und Unternehmen zu sprechen, die an der Künstlerentwicklung beteiligt sind, wie zum Beispiel Künstlermanager, Labels (Plattenfirmen), Booking Agenten oder Promoter. Im Vergleich zu den Künstlern und besonders den Konsumenten sind Labels und Managements als Unternehmen organisiert. Flick (2002) warnt, dass der Zugang zu relevanten Organisationen oder Unternehmen und den beteiligten Personen wie zum Beispiel Managern schwierig sein kann. Oft hat der Forscher keinen direkten Kontakt zu Managern und muss zunächst einige Barrieren überwinden, z.B. dadurch, dass er den/die Assistenten/in oder Sekretär/in von dem Forschungsprojekt überzeugen muss. Im Allgemeinen haben Manager und besonders erfahrene Manager in Führungspositionen ein straffes Tagesprogramm und nicht die Zeit oder Muße Forschungsfragen zu beantworten. Darüber hinaus erwähnt Wolff (2002) weitere Probleme Zugang zu Organisationen zu erhalten. So kann Forschung als eine Intervention oder Disruption des Systems innerhalb der Organisation angesehen werden. Infolge einer negativen Einstellung gegenüber der Forschung können

Forschungsteilnehmer Informationen verbergen, welche für die Ergebnisse wichtig sind. Daher ist es die Herausforderung des Forschers, auf eine Wellenlänge mit den Forschungsteilnehmern zu kommen, um die gewünschten Informationen zu erhalten.

### 3.3.1.1. Ziele

Die Informationen von Managern sind ein entscheidender Teil für die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit. Manager beschäftigen sich täglich mit dem Management und der Entwicklung ihrer Künstler, um die Künstler und ihre Musik erfolgreich in der Musikindustrie zu vermarkten und zu platzieren. Manager müssen viele Probleme lösen, mit denen sie konfrontiert werden und die Gegenstand dieser Untersuchung sind. Daher sind die Informationen über ihre Erfahrungen, ihr Wissen, ihre Prozesse und Probleme bei der Arbeit mit Künstlern interessant. Das Forschungsziel in dieser Kategorie ist es, eine ganzheitliche Sicht der Künstlerentwicklung zu erhalten.

### 3.3.1.2. Forschungsfragen

Die folgenden Forschungsfragen sind für die Künstlerentwicklungsarbeit der Manager relevant:

**Abb. 28: Forschungsfragen – Manager**

Artist Development Ansatz:

Haben Manager einen strukturierten oder unstrukturierten Ansatz zur Künstlerentwicklung? Erarbeiten Manager ein Entwicklungskonzept für ihre Künstler? Wie sieht die Künstlerentwicklung und das Management der Künstler aus?

Zusammenarbeit mit dem Künstler:

Wie eng kooperieren die Manager mit ihren Künstlern bei deren Entwicklung? Wie stark wird der Künstler in Managementarbeit und -entscheidungen eingebunden?

Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern:

Wie eng kooperieren die Manager mit anderen Geschäftspartnern zusammen, wenn es um die Künstlerentwicklung geht? Was übernimmt der Manager selbst; was wird auf andere Geschäftspartner übertragen?

Zeitressourcen:

Wie viel Zeit investieren Labels/Manager konkret in Künstlerentwicklung? Haben sie ausreichend Zeit für ein ausgefeiltes Entwicklungskonzept für ihre einzelnen Künstler?

Quelle: Johannes Ripken

Die Datensammlung um den Status Quo der Künstlerentwicklung aus der Managerperspektive wird helfen, die Informationen über das Management in der Musikindustrie auszubauen und dieses zu verbessern. Die Gespräche mit verschiedenen Arten von Managern verfolgen unterschiedliche, aber teilweise überlappende Forschungsfragen, die im Folgenden aufgeführt sind:

- *Künstlermanager*: Die täglichen und langfristigen Prozesse der Künstlerentwicklung und des -management sollen hier eruiert werden. Was sind die wichtigsten Aspekte der Künstlerentwicklung? Welche Aufgaben werden vom Manager übernommen, welche Manageraufgaben werden dem Künstler zugeteilt oder im Verantwortungsbereich des Künstlers gelassen? Wie sieht die Beziehung zwischen Künstler und Manager aus? Welche Geschäftspartner sind auf welchen Entwicklungsstufen relevant?
- *Plattenlabels, A&R Manager*: Früher wurde die Künstlerentwicklung meistens von Plattenfirmen durchgeführt. Heutzutage sind die Künstler selbst oder ihre Manager stärker dafür verantwortlich. Welche Aspekte sind für A&R-Manager bei Labels für die Entwicklung neuer und etablierter Künstler ausschlaggebend? Was tun A&R-Manager für die Entwicklung ihrer Künstler? Haben Labels noch Zeit und Geld, einen Künstler ganzheitlich zu entwickeln?
- *Promotion- und Marketing-Manager*: Promotionmanager sind im Allgemeinen auf einen spezifischen Bereich spezialisiert, sei es ein spezieller Medientyp (Fernsehen, Radio, Print, Online) oder eine andere Art der Promotion, wie zum Beispiel Street Team oder Guerilla Promotion. Produkt- und Marketing-Manager arbeiten bei Plattenfirmen und setzen die Marketingkampagnen in Zusammenarbeit mit A&R-Managern um.

### 3.3.2. Künstler

Manager sind nur eine von drei Personengruppen, die Teil dieser qualitativen Forschung sind. Die zweite Gruppe sind Musikkünstler auf verschiedenen Stufen ihrer Karriere. Sie reicht von recht neuen Nachwuchskünstlern bis zu etablierten Künstlern.

### 3.3.2.1. Ziele

In einer Forschungsarbeit über Künstlerentwicklung sind Interviews mit Künstlern unersetztlich. Es ist wichtig, Einblicke zu erhalten, wie Künstler ihre Entwicklung und ihr Management wahrnehmen und was sie von ihrer Entwicklung erwarten. Künstler sollten passend zu ihren Erwartungen und ihrer Persönlichkeit entwickelt und gemanagt werden. Es ist das Ziel dieser Forschungsarbeit, etwas über diese Erwartungen und Eigenheiten herauszufinden.

### 3.3.2.2. Forschungsfragen

Die folgenden Forschungsfragen bieten Einblicke in dieses Thema:

#### Abb. 29: Forschungsfragen – Künstler

Das Konzept des Künstlers:

Haben die Künstler eine klare Vorstellung und Idee von ihrem eigenen Künstlerkonzept?  
Machen sich die Künstler Gedanken über ihre Vision, Ziele und ihr Konzept?

Selbstmanagement versus Management:

Wird der Künstler von außenstehenden Personen gemanagt? Wieviel Management macht der Künstler, wieviel die Manager? Wie ist die Beziehung zwischen Künstler und Manager?

Erhaltene Künstlerentwicklung:

Wie sieht die Künstlerentwicklung aus? Was für eine Entwicklung erhält der Künstler von seinem Management und seinem Label? Wie stark wird der Künstler hier beraten?

Wichtigkeit von Künstlerentwicklung:

Wie wichtig ist den Künstlern die eigene Künstlerentwicklung? Sind sie daran interessiert, intensiv entwickelt und betreut zu werden?

Quelle: Johannes Ripken

Die Kernaufgabe des Künstlers besteht darin, Musik zu machen, da ihre Songs und deren Qualität die Grundlage einer Karriere in der Musikindustrie sind (Knab 2001). Erfolg in dieser Industrie erfordert mehr als nur musikalisches Talent. Mit den sinkenden Umsätzen der letzten Jahre haben die Plattenfirmen ihre eigenen Ambitionen reduziert, Künstler umfassend zu entwickeln. Grund dafür sind die geringeren Investitionen in Künstler und die verringerten Mitarbeiterzahlen und somit auch mehr Arbeit und Zeitdruck bei den verbleibenden Mitarbeitern. Daher müssen

sich viele Künstler selbst managen und an ihrem Künstlerkonzept arbeiten. Ein Thema der Forschung in dieser Kategorie ist, ob Künstler an ihrer eigenen Konzeption arbeiten. Eine klare Vorstellung von einem Konzept und einer Vision trägt zum Erreichen der gesteckten Ziele bei.

Die Forschungsfragen werden des Weiteren den Status quo von Selbst-Managements im Vergleich zum externen Management untersuchen. Es gibt Künstler, die mit externen Managern und Agenten zusammenarbeiten. Andere arbeiten selbstständig und verzichten auf die Kooperation mit externen Managern. Im Allgemeinen unternimmt der Künstler nach wie vor mehrere Management-Aufgaben, wenn er von einem Management unterstützt wird. Diese Verhältnisse zwischen Management und Selbst-Management werden in dieser Forschungsarbeit untersucht. Zusätzlich wird die Beziehung zwischen Künstler und Manager analysiert.

Ein weiteres, wichtiges Thema in diesem Segment ist die Menge und die Qualität der erhaltenen Künstlerentwicklung. In mehreren Publikationen von Experten aus der Musikindustrie werden das Wissen und die Praktiken der Künstlerentwicklung beschrieben. Neben der Ansicht des Managers wird hier auch die Gegenperspektive betrachtet, welche Aktivitäten Künstler von ihren Managements erhalten und was sie unter dem Begriff Künstlerentwicklung verstehen. Außerdem wird der Umfang und die Qualität der Künstlerentwicklung untersucht und wie wichtig diese Aktivitäten für den Künstler sind. Im Allgemeinen sollte man erwarten, dass jeder Künstler an intensiver Entwicklung interessiert ist, besonders im professionellen Umfeld, worauf sich dieses Buch konzentriert. Aber es gibt Künstler, die entweder nicht daran interessiert sind, durch die Karriere begleitet zu werden, oder andere Ziele haben, die nicht zu einer langfristigen und intensiven Künstlerentwicklung passen.

### 3.3.3. Konsumenten

Musikfans sind eine weitere wichtige und die dritte Gruppe von Personen, die hier untersucht werden, weil ein Künstler nur mit der Unterstützung der Konsumenten im Musikmarkt erfolgreich performen kann. Die Unterstützung kann der Kauf von Tonträgern, Eventtickets und verwandten Produkten wie zum Beispiel Merchandise-Artikeln sowie das Weiterverbreiten von Informationen über den Künstler sein.

### 3.3.3.1. Ziele

Die Datenerhebung innerhalb der Konsumentengruppe hat das Ziel, Informationen darüber zu finden, wie Konsumenten Musik in ihrem Alltagsleben wahrnehmen und benutzen. Es ist keine Forschungsarbeit über musikalischen Geschmack, sondern konzentriert sich auf detailliertere Einblicke in den Musikkonsum und die Wahrnehmung von Künstlern. Engh (2006) erstellt eine ‚Konsumenten-Fan-Pyramide‘, um die emotionale Beteiligung von Konsumenten zum Künstler zu zeigen (vgl. Abb. 29). Der Musikgeschmack wird über die Musik geprägt, die der Konsument kennt bzw. kennen lernt. Dabei können Events mit Künstlern verstärkt ihre Identifikation mit dem Künstler beeinflussen. Um weiteres Interesse an der Musik, Persönlichkeit und Identität des Künstlers zu erwecken, muss der Musikfan über mehrere Ebenen angesprochen werden (Renner 2004; Engh 2006). Die Antworten auf diese Forschungsfragen werden helfen, das Verhalten und die Sichtweisen der Konsumenten zu untersuchen.

**Abb. 30: Konsumenten-Fan-Pyramide**



### 3.3.3.2. Forschungsfragen

Die folgenden Forschungsfragen wurden für die Studie über Musikfans formuliert:

### Abb. 31: Forschungsfragen – Konsumenten

#### Musikformat Präferenzen:

Single versus Album versus Compilation: Gibt es im digitalen Single-Track Markt ein größeres Potential für Alben, das noch nicht erschlossen ist? Wie stehen die Konsumenten zu Compilations?

#### Nicht-musikalische Interessen:

Sind die Konsumenten auch an nicht-musikalischen Inhalten von ihren favorisierten Künstlern interessiert, z.B. Deren Lebensstil, Privatleben?

#### Konsumentenverhalten im sozialen und digitalen Umfeld:

Was für einen Einfluss haben das Internet und soziale Netzwerke auf das Konsumentenverhalten rund um die Musik? Suchen die Konsumenten heutzutage hauptsächlich im Internet nach neuer Musik? Was für einen Einfluss haben Empfehlungen aus dem sozialen Umfeld auf den Kauf von Musik und verwandten Produkten?

Quelle: Johannes Ripken

In der ersten Forschungsfrage werden die Präferenzen für ein Musikformat untersucht. In den meisten Musikgenres konzentrierten sich die Künstler ursprünglich auf Albumveröffentlichungen. Im Gegensatz dazu stehen heutzutage Single Track Downloads und Streaming im Fokus des Musikkonsums. Besonders bei der Dance Musik konzentrieren sich die Künstler auf 'Single'-Produktionen, da diese in Clubs gespielt werden, die Alben aber nicht. In von Singles dominierten Genres sind Compilations beliebt als Ersatz für Alben. Compilations können jedoch in einer Umgebung in Frage gestellt werden, in der Musikfans Playlisten erstellen und sich Podcasts anhören können.

Ein weiterer Aspekt bei der Untersuchung der Konsumenten ist das Interesse an nicht-musikalischen Inhalten der Künstler. Da dieses nur für Konsumenten gilt, die sich in hohem Maße mit dem Künstler identifizieren, wird der Ausdruck ‚Konsument‘ in diesem Zusammenhang durch ‚Fan‘ ersetzt. Die Grundlage des Musikkonsums ist die Bekanntheit und die Präferenz für einen Künstler und dessen Musik. Die nächste Steigerung ist die Identifizierung mit dem Künstler. Diese entwickelt sich durch das Interesse außerhalb der Musik, z.B. wenn man den Künstler als Person mag oder die Einstellungen und Meinungen des Künstlers teilt. Dazu muss der Fan Informationen über den Künstler als Person sammeln. Dieser Aspekt soll auch betrachtet werden.

Die letzte Konsumenten-Forschungsfrage untersucht das Verhalten von Menschen in ihrem sozialen Umfeld mit dem Internet als Fokus, weil das Internet und speziell Social Media ein sehr wichtiger Bereich für die Promotion von Musik und Künstlern sowie der Selbstdarstellung der Konsumenten geworden ist. Letzteres ist für dieses Thema signifikant, da Musik ein wichtiger Teil der Identität und des Lifestyles ist. In diesem Zusammenhang ist es interessant, herauszufinden, wie Konsumenten oder Fans mit Musikinformationen aus dem Internet umgehen. Das beginnt mit der Suche und Entdeckung neuer Musik, was durch Facebook, Youtube, MySpace, Soundcloud und vielen, anderen Kanälen sehr komfortabel geworden ist. Zusätzlich sind Empfehlungen von Freunden und anderen Menschen heutzutage sehr wichtig geworden, weil mehr Musik veröffentlicht wird. Die Markteintrittsbarrieren zur digitalen Veröffentlichung von Musik sind viel leichter zu nehmen im Vergleich zu der Zeit, als digitale Shops und Content Aggregatoren noch nicht zur Verfügung standen.

### 3.3.4. Bewertungen

In einer zweiten Welle der primären Datenerhebung wurde ein Zwischenergebnis dieser Untersuchung, sprich ein vorläufiges Modell, einer Auswahl an Managern und Künstlern für eine Bewertung vorgestellt. Dies ist erforderlich, um die Anwendbarkeit des theoretischen Modells in der Praxis zu beurteilen.

Aus diesem Grunde wurden noch einmal mehrere Manager und Künstler kontaktiert, ihr konstruktives Feedback zum Modell zu geben. Die Befragung wurde sowohl an Teilnehmer der vorangegangenen Datenerhebung als auch an Experten gesandt, die nicht an dieser Forschungsarbeit beteiligt waren.

Neben A&R Manager 3, A&R Manager 4 und Künstler Manager 1 gaben A&R Manager A (Indie Label), A&R Manager B (Major Label) und Künstler Manager C (UK) ihre Beurteilungen zum vorläufigen Modell ab.

Bei den Künstlern haben sich neben Künstler 3 und 4 noch Künstler A und B (beide bei renommierten Indie Labels unter Vertrag) Gedanken zu dem Zwischenergebnis gemacht.

Alle Bewertungen wurden per E-Mail eingeholt, da persönliche Treffen für das vergleichbar kurze Feedback teils nicht realisierbar, aber überwiegend auch nicht effizient gewesen wären.

Die Ergebnisse der Bewertungen werden in Kapitel 5 gesondert gekennzeichnet, um sie von der ersten Erhebungswelle abzusetzen.

### 3.4. Schlussfolgerung

Die wissenschaftliche Studie in diesem Buch hat einen qualitativen Fokus, da Experteninterviews die zur Datenerhebung und Datensammlung gewählten Methoden sind. Der Grund für die Wahl dieses Ansatzes basiert auf der Neuartigkeit des Themas in der wissenschaftlichen Forschung. Die qualitative Forschung soll Theorie generieren statt vorhandene Theorie zu testen. Außerdem geht der Autor davon aus, dass die Befragten in persönlichen Interviews mehr preisgeben, als es bei standardisierten Fragebögen der Fall wäre. Zudem wird die Präferenz für und die Identifizierung mit Musik emotional gesteuert und kann im Prozess standardisierter Umfragen kaum erfasst werden. Die persönliche Befragung und die Beobachtung der Beteiligten tragen zum Verständnis ihres Verhaltens bei.

Das folgende Kapitel liefert detaillierte Einblicke in die Datenerhebung und Datenanalyse, deren Ergebnisse dazu beitragen, das endgültige Modell für die Künstlerentwicklung zu erstellen.

## **KAPITEL 4: Datenerhebung & Datenanalyse**

### **4.0. Einleitung**

In diesem Kapitel werden die Primärdaten detailliert aufgeführt, welche im Laufe dieser Forschungsarbeit gesammelt wurden. Die Analyse der Daten wird zum Ergebnis dieser Forschungsarbeit beitragen, ein Modell für eine organische, ganzheitliche und vom Künstler gesteuerte Entwicklung zu erstellen.

#### Datenerhebung

Die Datenerhebung wurde gemäß dem obengenannten Ziel durchgeführt. In den Interviews wurden verschiedene Perspektiven über die Künstler und ihre Entwicklung untersucht. Die Erhebung und Analyse der Primärdaten erfolgte primär über Interviews. Darüber hinaus wurden Diskussionen in Musik-Online-Foren verfolgt und analysiert.

#### Datenanalyse

Die Datenanalyse beinhaltet einen multiplen Kodierungsprozess der gesammelten Daten. Die Techniken der Datenanalyse werden vom Ansatz der ‘Grounded Theory’ von Glaser und Strauss beeinflusst. Dieser Prozess verfolgt das Ziel, aus den gesammelten Daten relevante Informationen zu extrahieren, um die Forschungsfragen zu beantworten und das Hauptziel der Erstellung eines Modells für die Künstlerentwicklung zu erreichen.

### **4.1. Datenerhebung**

Die Datenerhebung und anschließende Datenanalyse sind essentielle Schritte in dieser Untersuchung für die Entwicklung des Modells einer organischen Künstlerentwicklung.

Die Literaturanalyse in Kapitel 2 liefert umfassendes theoretisches Hintergrundwissen über Künstlerentwicklung und spezielle Betriebswirtschaftslehren. Mit diesem Wissen und den persönlichen Erfahrungen des Autors konnte die Datenerhebung fokussiert umgesetzt werden. Das Netzwerk des Autors in der Musikindustrie öffnete den Zugang zu erfahrenen Managern sowie interessanten Künstlern und Musikfans.

Aufgrund des eher in Deutschland basierten Netzwerks des Autors waren hochrangige Manager und Künstler hier zugänglicher als in anderen Ländern, wie zum Beispiel dem Vereinigten Königreich (UK) oder den Niederlanden. Das war jedoch für die Ergebnisse nicht problematisch, da alle Manager- und Künstler-Interviewpartner internationalen Erfolg vorweisen können. Konsumenten-Interviews wurden mit Musikfans aus Deutschland, dem Vereinigten Königreich und mit einem Fan aus Kanada durchgeführt.

Die Interviews wurden in einer entspannten, aber konzentrierten Atmosphäre durchgeführt. Die vollständige Datenerhebung umfasste 18 Interviews:

- 8 Interviews mit A&R-, Label- und Marketing-Managern von Major Labels und großen Indie-Labels, neben Managern etablierter Künstler.
- 5 Interviews mit verschiedenen Künstlern.
- 5 Interviews mit Musikfans, die als ‚Heavy Users‘ identifiziert wurden.

Für weitere Evaluationsinterviews wurden nach der Auswertung der Daten und Entwicklung eines vorläufigen Modells neben den A&R Managern 3 und 4 sowie Künstlermanager 1 noch zwei weitere A&R Manager A und B sowie Künstlermanager C involviert in die Untersuchung.

### 4.1.1. Manager

**Abb. 32: Tabelle – Manager-Interviews Überblick**

Interviewpartner	Typ	Dauer	Information
<b>A&amp;R Manager 1</b>	persönlich	88 min	Major Label, Senior A&R oder Head of A&R für mehrere Major Labels & einem Indie Label
<b>A&amp;R Manager 2</b>	persönlich	111 min	Indie Label, mit einem Künstler mit internationalem Gold-Status
<b>A&amp;R Manager 3</b>	persönlich	138 min	Indie Label, Geschäftsführer eines etablierten Dance Labels seit 2002 und arbeitet in der Dance Musikszene seit 1992
<b>A&amp;R Manager 4</b>	persönlich	60 min	Indie Label, A&R eines etablierten Labels seit 2006, mit Gold-prämierten Künstlern
<b>Marketing Manager 1</b>	persönlich	66 min	Major Label, (Senior) Product Manager seit 1998
<b>Marketing Manager 2</b>	persönlich	45 min	Indie Label, Online Marketing Manager seit 2009, in der Musikbranche aktiv seit 2006
<b>Künstler-Manager 1</b>	persönlich	71 min	Künstlermanagement seit 1993, Erfahrungen mit Major und Indie Labels
<b>Künstler-Manager 2</b>	persönlich	63 min	Künstlermanagement eines etablierten DJs mit Top10 Erfolgen und weiteren Newcomern

Quelle: Johannes Ripken

Die Manager wurden in ihren Büros, den Tagungsräumen der Unternehmen oder öffentlichen Räumen (z.B einem Café) interviewt. Die Interviewzeit betrug in der Regel ein bis zwei Stunden. Die Interviews wurden als halbstrukturierte Interviews durchgeführt, um die Hauptfragen und den Content abzudecken. Das Interviewverfahren umfasste ein paar einleitende Fragen, um ihre generellen Ansichten zu Fragen der Künstlerentwicklung zu erhalten. Mit Hilfe der Forschungsfragen, der Kenntnissen über Künstlerentwicklung und der persönlichen Erfahrung wurden diese Interviews fokussiert. Selbst innerhalb dieser Struktur entwickelte sich jedes Interview durch die individuellen Antworten unterschiedlich.

#### 4.1.2. Künstler

**Abb. 33: Tabelle – Künstlerinterviews Überblick**

Interviewpartner	Typ	Dauer	Information
Künstler 1	Skype Audio/Video	69 min	Indie Künstler, Gold-prämiert und Top10 Künstler in Skandinavien sowie große Fanbase und Live Touren in Europa und USA
Künstler 2	persönlich	138 min	Indie Künstler, früher Majorlabelkünstler, international Gold-prämiert und mehrere Top50 Platzierungen in Europa
Künstler 3	persönlich	75 min	Indie Künstler, Sänger und Songwriter seit mehr als 10 Jahren mit Top10 Dance Chart Erfolgen in Großbritannien und internationaler Fanbase
Künstler 4	Skype Text	n/a	Indie Künstler, junger Produzent und DJ, Zusammenarbeit mit etablierten Künstlermanagern und Labels seit 2007
Künstler 5	Email	n/a	Indie Künstler, Produzent mit Top10 Erfolgen in Frankreich sowie weiteren Charterfolgen in Deutschland seit 2005

Quelle: Johannes Ripken

Die Künstlerinterviews wurden mit verschiedenen Methoden durchgeführt, je nach der logistischen Situation. Der Autor traf die Befragten entweder persönlich oder sie wurden über Audio- oder schriftlichen Chat mit Skype befragt. Ein Künstler stellte seine Antworten per E-Mail zur Verfügung. Daten wurden mit Bezug zu denjenigen Forschungsfragen gesammelt, die auch für die Entwicklung der Modelle hilfreich waren, da diese Interviews eine andere Perspektive der Künstlerentwicklung lieferten.

Anzumerken ist, dass A&R-Manager 3 (Indie) und Künstler 2 dieselbe Person sind, da dieser Befragte eine erfolgreiche Karriere als Künstler hatte, bevor er sein eigenes Label gründete. Daher enthält dieses Interview auch Fragen, die auf seine Künstlerkarriere anspielen, die sich weniger an den Forschungsfragen für die Künstler orientierten als bei den anderen Künstlerinterviews.

Für weitere Evaluationsinterviews mit Künstlern wurden den neu involvierten Künstlern A und B sowie den Künstlern 3 und 4 ein vorläufiges Modell vorgestellt, das sie in ihrer Anwendbarkeit und mit weiterem Feedback bewertet haben.

#### 4.1.3. Konsumenten

**Abb. 34: Tabelle – Konsumenteninterviews Überblick**

Interviewpartner	Typ	Dauer	Information
<b>Konsument 1</b>	Windows Live Messenger Text	n/a	In Großbritannien lebend, Jahrgang 1985
<b>Konsument 2</b>	ICQ Text	n/a	In Deutschland lebend, Jahrgang 1989
<b>Konsument 3</b>	persönlich	25 min	In Großbritannien lebend, ursprünglich aus Hongkong, Jahrgang 1990
<b>Konsument 4</b>	Skype Text	n/a	In Deutschland lebend, Jahrgang 1982
<b>Konsument 5</b>	Skype Text	n/a	In Kanada lebend, Jahrgang 1982

Quelle: Johannes Ripken

Im Gegensatz zu den Interviews mit Managern und Künstlern wurden die Musikfans hauptsächlich über Messenger Software in einem schriftlichen Chat interviewt. Diese Fernmethode wurde aus mehreren Gründen gewählt:

- Der Musikfan hatte mehr Zeit, seine Antworten zu überlegen als in einem persönlichen Interview. Das war sinnvoll, da die Interviewsituation Musikfans fremder ist als Managern und Künstlern, die es gewohnt sind oder sein sollten, über ihr Fachgebiet zu sprechen.
- Aus der Perspektive des Interviewers gab es bei Verwendung dieser Methode mehr Zeit zum Überlegen der Folgefragen. Es war ein aktiver Dialog mit der Möglichkeit für beide Parteien, über die Fragen und Antworten nachzudenken.
- Die Kombination von Messenger und schriftlicher Methode simuliert das interaktive persönliche Interview, abgesehen davon, dass es ein schriftlicher Dialog an Stelle eines mündlichen ist.

Diese Interviews wurden mit passionierten deutschen, britischen und kanadischen Musikfans durchgeführt, den sogenannten ‚Heavy Users‘. Dieser Fokus wurde absichtlich so gesetzt, da diese Konsumenten für eine höhere Umsatzmenge verantwortlich sind als der durchschnittliche Konsument und sie eine höhere Identifizierung mit Musik und Künstlern aufweisen (BVMI 2011; Ostrow 2011). In Bezug auf das Verfahren lieferte der Befragte anfängliche Informationen über Musikkonsum und -präferenzen. Später wurden Musik- und mit dem Künstler zusammen-

hängende Interessen diskutiert, sowie das Verhalten im sozialen und digitalen Umfeld.

#### 4.1.4. Durchführung der Datenerhebung

Alle Interviews wurden mit Zustimmung des Befragten aufgezeichnet. Die persönlichen Interviews wurden als Tonaufnahme aufgenommen und später in Schrift übertragen. Die schriftlichen Interviews wurden aus der Quelle per copy&paste übernommen (z.B. Messenger Chat Log). Die Interviews mit deutschen Teilnehmern wurden in deutscher Sprache durchgeführt. Die übrigen Interviews wurden in englischer Sprache durchgeführt und die relevanten Parts für die Datenanalyse übersetzt. In Vorbereitung dazu erhielten die Befragten Informationen über das Hauptthema und den Hintergrund der Untersuchung. Die Befragten erhielten jedoch keine speziellen Fragen im Voraus, da das Interview mit den Kernfragen im Kopf in natürlicher Form ablaufen und nicht durch einen festgelegten Fragebogen eingeengt werden sollte.

Die Interviews wurden über eine Zeitdauer von zwei Jahren durchgeführt. Bei den ersten Interviews bildeten die Erfahrungen des Autors in der Musikindustrie und die erste Literaturanalyse über Künstlerentwicklung und verwandte Betriebswirtschaftslehren die Wissensbasis für die Interviews. Diese frühen Interviews trugen auch zur Fokussierung der Aspekte bei, die für die Forschungsarbeit relevant sind. Die Hauptdatenerhebung mit Managern, Künstlern und Konsumenten wurde durchgeführt, als die Literaturanalyse beinahe abgeschlossen war.

## 4.2. Datenanalyse – Einleitung

In dieser Forschungsarbeit wurden die gesammelten Daten schriftlich transkribiert, durchgelesen und erneut gegengelesen. Im letzten Schritt wurden interessante Codes hervorgehoben und auf der Grundlage der Forschungsfragen, der Ergebnisse aus der Literaturanalyse und weiterer, interessanter Aspekte ausgewählt. Am Ende dieses Prozesses wurde die Essenz aus den ausgewählten Daten gezogen, um die relevanten Aspekte der Daten hervorzuheben. Die Abschnitte 4.2.1. bis 4.2.3. liefern eine Übersicht der Kategorien, ihres Ursprungs und ihrer Codes.

9 Managerkategorien wurden in 56 Codes aufgeteilt, 9 Künstlerkategorien umfassten 31 Codes und 10 Konsumentenkategorien enthielten 28 Codes. Insbesondere zwischen der Analyse der Manager- und Künstlerdaten wurden Verbindungen untersucht, die für das zu entwickelnde Modell stärker waren als erwartet, weil sich die befragten Künstler sehr mit Managementaspekten befassen, auch wenn sie externe Managementunterstützung erhalten.

Die Datenanalyse wurde ohne Software-Unterstützung durchgeführt, weil der Forscher die Nähe zu den eigenen Daten verlieren kann, wenn er Softwaretools verwendet, um qualitative Daten zu analysieren (Welsh 2002). Zu diesem Zweck wurde die Analyse mit der Hand, aber mit der Unterstützung von Textbearbeitungssoftware durchgeführt, um die ausgewählten Daten hervorzuheben und zu sortieren. Diese Methode ermöglichte die Flexibilität des Sortierens und des Editierens der Daten.

#### 4.2.1. Manager

In den Interviews mit den Managern wurde ihr ‘Ansatz zur Künstlerentwicklung’, ihre ‘Kooperation mit Geschäftspartnern’, ‘Kooperation mit Künstlern’ und ‘Verfügbarkeit von Zeit’ als Forschungsfragen untersucht. Die erste Forschungsfrage war das Kernthema der Interviews, da sie in enger Beziehung zum angestrebten Künstlerentwicklungsmodell steht. Die Oberkategorien der Datenanalyse ergeben sich aus den verschiedenen Ursprüngen. In der Literaturanalyse konnten einige Kategorien herauskristallisiert werden, die für den Ansatz der Manager bei der Künstlerentwicklung relevant sind.

In Verbindung zum angestrebten Modell wurden die übrigen Forschungsfragen gestellt, um Künstlerentwicklung mit starkem Praxisbezug zu untersuchen. Eine weitere Kategorie tauchte während des Analyseprozesses auf, der sich mit der aktuellen Situation für Künstlerentwicklung in der Musikindustrie beschäftigte. Die folgende Tabelle bietet einen Überblick der Keywords oder Unterkategorien, die aus den Daten ausgewählt werden konnten:

Kategorien	Ursprung	Codierung
<b>Künstlerentwicklung – Grundvoraussetzungen</b>	Literaturanalyse	„Der Song“ – Qualität der Musik; musikalisches Talent; Originalität; Authentizität; Auftreten des Künstlers; Business-Knowhow; Leidenschaft & Ehrgeiz; Teamplayer & Sympathie; Konsistenz & Kontinuität; bestehendes Netzwerk & Fanbase; Aktuelle Musikszene; Intuition & Glauben des Managers; ganzheitlicher Ansatz zur Künstlerentwicklung
<b>Strategische Planung</b>	Literaturanalyse	Konzept des Künstlers; Konzept des Managers; allgemeine Ziele; mittel- und langfristige Ziele; Vision des Künstlers
<b>Musikalische Dimension</b>	Literaturanalyse	Musikalische Entwicklung; Live Performance Entwicklung; Stilentwicklung; Kreativität und Originalität
<b>Identitäts- &amp; Image-Management, Markenführung</b>	Literaturanalyse	Identitätsentwicklung; Positionierung; Image-Management; der Künstler als Marke; Markenkooperationen; Markenreputation
<b>Marketing</b>	Literaturanalyse	Marketingplan; Internet; Interaktivität im Marketing; Radio; Fernsehen; Printmedien; DJ Promotion; Medien- & Marketinglandschaft
<b>Business-Network / Kooperation mit Geschäftspartnern</b>	Literaturanalyse / Forschungsfrage	Entwicklung eines Business Netzwerks; gemeinsame Künstlerentwicklung; Selektion von Geschäftspartnern; Vorteile & Chancen von Geschäftspartnerschaften; Nachteile & Schwierigkeiten von Geschäftspartnerschaften
<b>Kooperation mit dem Künstler</b>	Forschungsfrage	Künstlerbestimmte Kooperation; Unterstützung der Motivation & des Ehrgeizes des Künstlers; aufrichtige Kooperation mit dem Künstler; generelle Kooperation mit dem Künstler
<b>Zeitressourcen</b>	Forschungsfrage	Fehlende Zeitressourcen; fehlende Arbeitskraft; Zeitmanagement; Vergleich zur früheren Musikindustrie
<b>Künstlerentwicklung in der heutigen Musikindustrie</b>	Daten-Analyse	Analyse der Szene (Konsumenten); Analyse der Szene (Künstler); Analyse der Szene (Labels); die Suche nach dem Hit; Indie- versus Major-Labels

### 4.2.2. Künstler

Die Künstlerinterviews wurden mit der Hilfe von konkreten Forschungsfragen durchgeführt. Die Gespräche waren zunächst auf die Themen ‚Konzept des Künstlers‘, ‚Selbstmanagement versus Management‘, ‚Erhaltenes Management‘, und ‚Bedeutung der Künstlerentwicklung‘ ausgerichtet. Die Interviews zeigten jedoch, dass sich die Künstler nicht voll auf die Unterstützung der Manager verlassen, sondern auch selbst an Managementaufgaben und folglich an ihrer eigenen Künstlerentwicklung beteiligt sind. Daher wurden die Künstlerinterviews erweitert, um auch die Managementaspekte der Künstlerentwicklung abzudecken. Die folgenden Kategorien und Unterkategorien wurden aus den gesammelten Daten ausgewählt:

Kategorien	Ursprung	Codierung
<b>Künstlerentwicklung – Grundvoraussetzungen</b>	Literaturanalyse, Datenanalyse	Leidenschaft & Ehrgeiz; Konsistenz & Kontinuität
<b>Strategische Planung, Konzept des Künstlers</b>	Literaturanalyse, Forschungsfrage	Konzept des Künstlers; kurz-, mittel- und langfristige Ziele;
<b>Musikalische Dimension</b>	Literaturanalyse, Datenanalyse	Musikalische Künstlerentwicklung durch den Künstler; Musikalische Künstlerentwicklung durch den Manager; Live Performance Entwicklung; Silentwicklung; Kreativitätsmanagement
<b>Identitäts- &amp; Image-Management Markenführung</b>	Literaturanalyse, Datenanalyse	Identitätsentwicklung; Positionierung; Image-Management
<b>Marketing</b>	Literaturanalyse	Marketingplan; Internet; Radio; Fernsehen; Printmedien; DJ-Promotion
<b>Business Network</b>	Literaturanalyse / Datenanalyse	Realisierte Unterstützung durch das Netzwerk; Arten von Geschäftspartnern; Kooperation mit Geschäftspartnern
<b>Selbstmanagement versus Management</b>	Forschungsfrage	Selbstmanagement; Selbstmanagement versus künstlerische Aktivitäten; Externes Management; Rolle des Künstlers im Team; Akzeptieren der Künstlerentwicklung
<b>Erhaltene Künstlerentwicklung</b>	Forschungsfrage	Prozess der Künstlerentwicklung; Aspekte der Künstlerentwicklung
<b>Bedeutung der Künstlerentwicklung</b>	Forschungsfrage	Win-Win Situation; Expertise der Manager

#### 4.2.3. Konsumenten

In den Interviews mit den Konsumenten wurde nicht ihre Ansicht der Künstlerentwicklung untersucht, da sie natürlich nicht am Prozess beteiligt sind. Das Ziel war vielmehr, Informationen über ihr Konsumverhalten und ihre Wahrnehmung der Künstler und der Musik zu erhalten, was den Künstlern und Managern helfen kann, ihre Kommunikation und ihre Promotion sowie ihr Identitäts- und Image-Management passend vorzunehmen.

Die Forschungsfragen deckten die Themen ‚Präferenzen beim Musikformat‘, ‚nicht-musikalische Interessen‘, und ‚Konsumentenverhalten im sozialen und digitalen Umfeld‘ ab. Die Datenanalyse ergab folgende Key-words:

Kategorien	Ursprung	Codierung
<b>Präferenzen des Musikformats</b>	Forschungsfrage	Geräte: CD vs (versus) MP3 vs Vinyl; Format: Alben; Format: Komplilationen; Radio Edits vs Club/Extended Mixes
<b>Nicht-musikalische Interessen</b>	Forschungsfrage	Interesse an ihrer Studioarbeit und ihren künstlerischen Aktivitäten; Interesse an der Person hinter dem Künstler; kein Interesse an der Person, nur Musik
<b>Konsumentenverhalten im sozialen Umfeld</b>	Forschungsfrage	Empfehlungen an Freunde; Rolle als Meinungsführer; Entwicklung des Musikgeschmacks durch das soziale Umfeld
<b>Konsumentenverhalten im digitalen Umfeld</b>	Forschungsfrage	Konsumveränderungen durch das digitale Umfeld; Fokus der Informationssuche und Kommunikation auf digitale Medien; Intensität des Konsums
<b>Musikproduktkäufe</b>	Literaturanalyse, Datenanalyse	Merchandise; Event-Tickets
<b>Entdecken neuer Musik</b>	Datenanalyse	Internet zum Entdecken neuer Musik; Radio zum Entdecken neuer Musik; direkter Kontakt mit Künstlern; andere Tools zur Entdeckung neuer Musik
<b>Identifizierung mit den Künstlern / dem Genre</b>	Literaturanalyse, Datenanalyse	Identifizierung mit dem Künstler; Unterstützung des Künstlers oder des Genres
<b>Beobachtung der Szene</b>	Datenanalyse	Image-Problem der Szene; allgemeine Szene-Beobachtung; Verfügbarkeit der Musik

## 4.3. Datenanalyse – Ergebnisse

Wie zuvor erwähnt, wurden die Primärdaten dieser Forschungsarbeit bei Künstlern, Managern und Konsumenten gesammelt.

Auf Basis der aktuellen Situation und der Herausforderungen der Musikindustrie (vgl. Kapitel 2.4.) wurden einige Forschungsfragen formuliert, die in den Interviews beantwortet werden sollten.

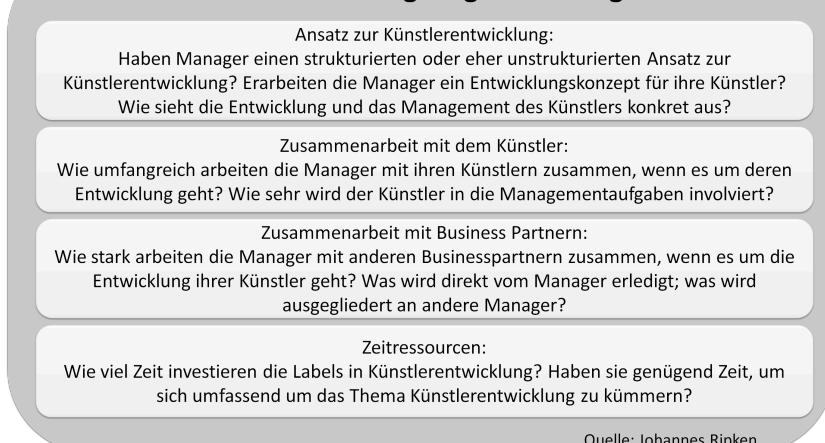
Die Primärdatensammlung diente dazu herauszufinden, wie sich Künstler, Manager und Konsumenten in der aktuellen Situation verhalten. Die Einstellungen, Meinungen und Ansätze zur Künstlerentwicklung wurden im Gespräch mit Managern und Künstlern untersucht, um zu erfahren, wie Künstlerentwicklung funktioniert oder verbessert werden kann. Die Interviews mit Musikfans und Analysen der Szene sollten helfen, die Präferenzen und Wahrnehmung von Musikfans zu verstehen und zu bewerten.

### 4.3.1. Manager

Innerhalb der Datenerhebung und Datensammlung bilden die Interviews mit den Managern den umfassendsten Teil, und zwar aufgrund des Managerfokus dieser Forschungsarbeit und des Ziels ein Modell zur Künstlerentwicklung aus der Managerperspektive zu erarbeiten.

Die folgenden Forschungsfragen wurden mehreren Managern gestellt:

### Abb. 35: Forschungsfragen – Manager



Quelle: Johannes Ripken

Die erste Forschungsfrage zum Ansatz zur Künstlerentwicklung war das Hauptthema der Interviews. Besonders die Unterfrage, wie die Künstlerentwicklung konkret ausschaut, wurde viel diskutiert, da sie in starker Korrelation zum Kernthema dieser Untersuchung steht. Darüber hinaus wurden die anderen Aspekte der ‚Kooperation mit dem Künstler‘, ‚Kooperation mit Business Partnern‘, und ‚Zeitressourcen‘ in den Interviews debattiert und haben zum Modell der Künstlerentwicklung beigetragen.

Die Manager waren hauptsächlich A&R- oder Marketing-Manager aus Plattenfirmen, da diese Manager für die Künstlerentwicklung am stärksten verantwortlich sind. Meistens sind die Schaffung und Vermarktung der Musik neben den Live-Auftritten der erste Schritt zum Aufbau einer Künstlerkarriere und eines Künstlerprofils. Somit begleiten Plattenfirmen ihre Künstler von Anfang an bei ihrer Entwicklung im professionellen Umfeld. Plattenfirmen haben jedoch teilweise den Fokus auf die zeit- und kostenintensive Künstlerentwicklung verloren, seit die Umsätze eingebrochen sind und folglich zahlreiche Mitarbeiterstellen bei den Plattenfirmen abgebaut wurden. Seitdem konzentrieren viele Plattenfirmen ihre Bemühungen auf ihre Kernaufgaben: die Verwertung und Vermarktung von Musik. Diese Situation erfordert es, dass die Künstler selbst und, falls vorhanden, ihre Manager an der eigenen Entwicklung arbeiten.

Organische Künstlerentwicklung erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Manager oder der Plattenfirma und dem Künstler. Dieser

Aspekt wurde in den Interviews mit den Managern untersucht, indem Informationen darüber gesammelt wurden, wie sie mit ihren Künstlern bezüglich ihrer Entwicklung zusammenarbeiten.

#### 4.3.1.1. Ansatz zur Künstlerentwicklung

Wie bereits erwähnt, war diese Forschungsfrage im Fokus der Interviews mit den Managern. Das Modell der ganzheitlichen Künstlerentwicklung wird in Kapitel 5 detailliert dargestellt. In diesem Abschnitt wird erörtert, ob die Manager einen strukturierten Ansatz zur Künstlerentwicklung haben und ob sie mit ihren Künstlern ein Konzept erstellen.

#### Künstlerkonzept und Ziele

Die Idee eines Konzepts um den Künstler herum existiert durchaus. Einige Major- und Indie-Label A&Rs – aber nicht alle- erwähnten, dass sie Konzepte entwickelten, um mit dem Künstler Ziele festzulegen, selbst wenn das nicht gleichzeitig bedeutet, dass sie schriftlich detailliert festgehalten werden.

A&R Manager 1 (Major) beschrieb seinen strukturierten Ansatz als ein „Meilenstein-Konzept“ mit vereinbarten Zielen:

*„Da gibt's so ne Art Milestone-Konzept, wo zusammen mit dem Künstler für seine Karriere bestimmte Ziele festgelegt werden und wie die erreicht werden müssen. Das finde ich eigentlich sehr gut, weil du damit automatisch den Künstler mit ins Boot holst, und das wird auch schriftlich fixiert, dokumentiert und noch unterschrieben vom Künstler.“* (A&R Manager 1 (Major))

Andere Manager haben einen vergleichbaren Ansatz zum Konzept:

*„Man versucht das [Artist Development Konzept] auch im Kleinen zu machen. Das versuch ich gerade son bisschen zu forcieren, dass wir versuchen ein gerades Konzept reinzubringen, wenn wir die [aktuelle] Single machen, was ist dann der nächste Schritt.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

*„Ein vernünftiges Konzept mit dem Künstler – oder möglicherweise erstmal ohne Künstler und dann mit dem Künstler zusammen – schauen wo es hingehen kann, [...], fragen, was der Künstler überhaupt für Ambitionen hat, wo er sich selber sieht und dann möglicherweise Strategien entwickeln.“* (Künstler-Manager 1)

*„Wo will denn der Künstler überhaupt hin? Einer sagt, ich will der nächste David Guetta werden. Scheiß drauf, ob der Welt es gefällt oder nicht: „Ich will Kommerz sein, ich will in die Charts“. Aber es gibt genauso diese Acts, die sagen „ich will lieber cooler, undergroundiger Club DJ oder whatever bleiben.“* (A&R-Manager 4 (Indie))

Nachhaltige Künstlerentwicklung und das Arbeiten mit Konzepten und Strategien sind eng verknüpft mit einer langfristigen Zusammenarbeit, dem Ehrgeiz und dem Engagement von Künstler und Manager. Darüber hinaus muss der Manager davon überzeugt sein, dass der Künstler vielversprechend ist und dass das Engagement am Ende profitabel sein wird. Ein Problem besteht darin, dass viele Ereignisse in einer Künstlerkarriere nicht kontrolliert oder vorhergesagt werden können, was es schwierig macht, mit einem vorbereiteten festen Konzept zu arbeiten:

*„Da sind unheimlich viele Stolpersteine, d.h. man kann da ganz schnell aus dem Konzept geraten, wenn man sich so einen Masterplan hinlegt; und wenn der in der ersten Stufe schon nicht aufgeht, dann ist das ganze Konzept hinfällig. Insofern muss man schon so ein bisschen Track by Track Business machen.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

*„Du kannst eine Vision vorher haben, aber du kannst sie nie so aufstellen, dass du sagst, das such ich und das geht dann so und das funktioniert so.“* (A&R-Manager 1 (Major))

*„Es gibt Konzepte, wo man vielleicht auch schon langfristiger was spinnen kann, [...] aber das ist eigentlich sehr selten. Normalerweise planst du beim Newcomer erstmal bis zum ersten Album und vielleicht das Jahr danach.“* (A&R-Manager 1 (Major))

*„Früher saßen die Leute 20-30 Jahre in ihrem Job. Diese Kontinuität musst du halt sowohl künstler- als auch unternehmensseitig haben. Wenn du die nicht hast, mit den langen Visionen, dann kannst du Künstler nicht mittel- oder langfristig aufbauen.“* (Marketing-Manager 1 (Major))

Das letzte Zitat offenbart ein weiteres Problem, wenn Label Manager nur ein paar Jahre in ihrer Stelle bleiben. In der Situation können langlebige Künstler das Problem haben, dass ihr betreuender A&R-Manager wechselt und neue Manager erstmal das Vertrauen der Künstler gewinnen müssen und eventuell andere Meinungen, Einstellungen und Ansätze zur Künstlerentwicklung als der Vorgänger haben können. A&R-Manager 1 (Major) kommentierte dieses Problem mit der folgenden Aussage:

*„Also ich könnte auch jetzt nicht als A&R, der hier neu angefangen hat, [...] zu Rammstein ins Studio gehen und sagen 'ach, hier übrigens, ich bin der Neue, die Gitarren klingen scheiße, die Double-Bass-Drums da, die braucht ja gar kein Mensch'. Die würden mich hochkant rausgeschmeißen mit Recht. [...] am Ende des Tages hat das auch mit viel Empathie zu tun, also du musst auch schon, je nachdem wie dein Gegenüber ist, mit der Person umgehen.“* (A&R-Manager 1 (Major))

Meistens arbeitet der Manager zusammen mit dem Künstler ein Konzept aus. Künstlermanager 1 gab an, dass er entweder mit dem Künstler von Beginn an am Konzept arbeitet oder zunächst erstmal alleine und später zusammen mit dem Künstler. Letzteres könnte auch als eine Vorberei-

tung für die Zusammenarbeit mit dem Künstler hilfreich sein, um kompetent an die Sache heran zu gehen. Für den organischen Ansatz zur Künstlerentwicklung ist jedoch eine enge Kooperation mit dem Künstler sehr zu empfehlen, um zu gewährleisten, dass die Identität, Ziele und Vision des Künstlers die Karriereentwicklung leiten.

#### 4.3.1.2. Kooperation mit dem Künstler

Die Kooperation mit dem Künstler ist ein signifikanter Aspekt der Künstlerentwicklung. Dieses Thema wurde in den Interviews untersucht.

##### Vom Künstler geführte Zusammenarbeit

Sowohl Major- als auch Indie-Manager hatten eine ähnliche Sichtweise zu diesem Thema: Die Künstler sollten die Stoßrichtung für ihre Karriere vorgeben; Manager sollten die Künstler auf der Grundlage der Künstleridentität entwickeln.

*„Die Anteilnahme des Künstlers [...] ist sehr wichtig. [...] Du kannst als Management oder Plattenfirma immer Ideen haben, aber [...] wenn der Künstler sich auf die Hinterbeine stellt und sagt „ich will nicht“, dann geht er am Ende woanders hin. Du brauchst den Künstler mit einer Vision an der Seite, weil sonst es halt nicht geht.“ (Marketing-Manager 1 (Major))*

*„Es ist ja auch nicht gut, wenn wir Ideen um einen Künstler stricken, der sich damit wie gesagt zum Ende nicht identifizieren kann. [...] Das beste Artist Development entsteht damit, dass man immer auch auf den Künstler eingeht und ihm nie was aufdrängt, wo er sich gegen sträubt.“ (A&R-Manager 3 (Indie))*

*„Wir treiben den Künstler nicht in eine Richtung.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

*„90 % kommen von dem Act selber, weil die einfach auch viel besser wissen, was ihre Zielgruppe [will]. Die sind da viel näher dran.“ (A&R-Manager 1 (Major))*

Das letzte Zitat deckt auf, dass Künstler ihre Businesspartner mit ihrer Vision und ihren Ideen lenken sollten, da sie ihre Zielgruppe sehr gut kennen, wenn sie in einer Szene bereits einige Jahre lang aktiv sind. Spezialisierte Partner wie zum Beispiel Indie-Labels oder -Manager dürften die Szene auch sehr gut kennen; Major-Label aber kennen eher den Mainstreammarkt als jeden Nischenmarkt im Einzelnen. Aus diesem Grunde sagte der A&R-Befragte aus dem Major-Label auch:

*„Dem [Künstler] kann ich im Zweifelsfall ziemlich schlecht erklären, wie er seine Zielgruppe erreicht, das weiß der viel besser als ich [...]. Dann wird's dann auch irgendwann peinlich, wenn ich versuch, denen zu erzählen [wie er seine Zielgruppe erreichen sollte].“ (A&R-Manager 1 (Major))*

## Unterstützung der Motivation und des Engagements des Künstlers

Eine nachhaltige Karriere verlangt vom Künstler, dass er hoch motiviert und engagiert ist, entwickelt zu werden und seine Karriere auch selbst voran treibt. Je mehr die Entwicklung auf Vorstellungen und Visionen des Künstlers basiert, desto besser ist die Identifizierung des Künstlers mit dem Projekt. Das ist ein wichtiger Vorteil des vom Künstler geführten Ansatzes zur Künstlerentwicklung. Der Notwendigkeit, die Motivation und das Engagement des Künstlers zu unterstützen, wurde auch in den Interviews mit den Managern diskutiert:

*„[Der Einsatz und Dokumentation eines Meilenstein-Konzepts] erhöht einfach die Awareness bei dem Künstler heutzutage, dass er weiß, ich muss pro aktiv unheimlich viel tun, [...] wo man einfach dem Künstler klarmacht: 'das ist das, was wir erreichen wollen, so und so wollen wir das erreichen, und so können wir das'. Das machen wir im persönlichen Gespräch am Anfang sowieso einmal, aber dann auch im permanenten Austausch.“ (A&R-Manager 1 (Major))*

*„Was bei den kleinen Labels momentan wichtig ist: Eigendynamik des Künstlers. [...] Der Künstler muss als eigene Kreativzelle schon funktionieren.“ (A&R-Manager 3 (Indie))*

*„Man muss [den Künstler] respektieren, man muss ihn verstehen, man muss auf ihn eingehen, man darf ihn nicht überfordern, man muss ihn aber trotzdem fordern, und dann funktioniert das.“ (A&R Manager 3 (Indie))*

Interviewer: „Also, kann man sagen, dass ihr mit euren Künstlern dadurch, dass es vielleicht auch etwas weniger geworden ist, enger zusammenarbeiten?“ A&R Manager 2 (Indie): „Ja, definitiv, und das ist auch das, was die Künstler uns zurückgeben. Also, uns auch zurückmelden, die sind alle sehr, sehr positiv zu uns eingestellt.“ (A&R-Manager 2 (Indie))

Wenn die Künstler jung und weniger erfahren sind, müssen die Manager auf ihre Motivation und ihr Selbstvertrauen achten. Ein Manager beschrieb eine seiner frühen Erfahrungen als Künstlermanager und was er aus unangemessenem Verhalten gegenüber einem jungen Künstler lernte:

*„Die haben da auf der Bühne super performt, natürlich super nervös, die sind total verschwitzt runter gekommen und wollten eigentlich nur in den Arm genommen werden. Und ich hab gesagt, Jungs, das war scheiße, das war kacke, das war kacke, und hab aufgezählt bis zum geht-nicht-mehr. [...] Lieber zu sagen, war eine geile Show, eine Sache irgendwie loben oder sich darauf konzentrieren. Dann sind die Jungs erleichtert, motiviert und freuen sich erstmal.“ (Künstlermanager 1)*

Zur Verbesserung der Zusammenarbeit und zur Unterstützung der Motivation eines Künstlers schlug der A&R-Manager 1 (Major) vor, jungen Künstlern ein „Starter-Paket“ bereitzustellen, um sie zu beraten und ihr proaktives Verhalten zu unterstützen:

„Die Idee fand ich sehr geil, dass man jeden Künstler – also neben dieser Ausarbeitung der Miles-tones [...] – auch so ein Starterpaket gibt, wo man einerseits ein Handbuch hat: wie setzen sich die Charts zusammen, warum ist Youtube für mich wichtig. Wo man das kleine 1x1 der Medienwelt erklärt plus ihm eine kleine Handycam dazugibt, damit jeder Künstler weiß, das ist für mich wichtig, darum muss ich an diese und diese Sachen denken, und auch gleich die Hardware hat und es umsetzen kann.“ (A&R Manager 1 (Major))

Dieses Verfahren könnte für erfahrenere Künstler ungeeignet sein, aber es zeigt einen Ansatz, wie die Motivation des Künstlers unterstützt werden kann.

### Ehrliche Kooperation mit dem Künstler

Eine enge Vertrauensbeziehung zwischen Manager und Künstler ist eine wichtige Bedingung für gute Zusammenarbeit, und Ehrlichkeit ist ein wesentliches Merkmal:

„[In unserem Label] ist eine Offenheit in der Kommunikation mit dem Künstler unheimlich wichtig [...] wir arbeiten alle in einem sehr emotionalen Business, d.h. wenn ich dir als Newcomer heute erzähle 'hey, das wird super und beim zweiten Album gehst du mit Lady Gaga auf Tour und beim dritten spielst du Wembley' und so, das ist völliger Bullshit. Also, das kann ja kein Mensch wissen, und dementsprechend versucht man schon sehr offen und rational auch über eine Langfristigkeit zu sprechen [...] Meine Erfahrung ist, dass die Künstler, so schwierig das manchmal auch im Entstehungsprozess ist, im Nachhinein das sehr respektieren und auch teilweise dafür dankbar sind.“ (A&R-Manager 1 (Major))

„Wir sind immer so ehrlich und sagen: 'Pass mal auf, ich erkläre dir mal den Vertrag'. Das ist dann immer meine Aufgabe und dann erklär ich denen wirklich haarklein eine Stunde lang, was jeder Punkt bedeutet.“ (A&R-Manager 2 (Indie))

„Das ist eine Grundvoraussetzung [...] wie in jeder Partnerschaft [...] immer offen und ehrlich ineinander umgehen, weil man hat eine Partnerschaft und man hat ein gemeinsames Ziel.“ (A&R Manager 3 (Indie))

#### 4.3.1.3. Kooperation mit Geschäftspartnern

Dieser Aspekt war dafür gedacht, die Zusammenarbeit zwischen Managern und anderen Geschäftspartnern in Bezug auf die Künstlerentwick-

lung zu beleuchten. Das Thema wurde aufgrund der ersten Analyse der Literatur sowie der folgenden Datensammlung und Datenanalyse ausgewählt und unterstrich die Kooperation mit Geschäftspartnern als einen wichtigen Aspekt der Künstlerentwicklung.

Die Notwendigkeit des Künstlermanagers zur Kooperation mit anderen Geschäftspartnern hängt hauptsächlich von den Kenntnissen und den Zeitressourcen des Managers ab. Daher ist ein Grund für die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern die Tatsache, dass die Manager nicht alle Aufgaben professionell bewerkstelligen können. Folglich ist es nützlich, die Wissens- und Kompetenzlücken durch die Entwicklung eines Netzwerks und die Zusammenarbeit mit den Geschäftspartnern zu schliessen:

*„Ich arbeite halt lieber mit Spezialisten zusammen, die ein gutes Endergebnis bringen.“* (Künstler-Manager 1)

*„Wenn ein Künstler nicht weiter kommt im Booking-Bereich, dann versucht man halt, eine Agentur zu überzeugen, den unter die Fittiche zu nehmen.“* (Künstler-Manager 1)

Die Kooperation mit Geschäftspartnern wird in Kapitel 5.5. detaillierter erörtert.

#### 4.3.1.4. Zeitressourcen

Die vierte Forschungsfrage, auf die sich die Managerinterviews konzentrierten, betraf ihre verfügbare Zeit, um ihre Manageraktivitäten voran zu treiben. Der Zusammenhang dieser Frage hängt mit den aktuellen Veränderungen in der Tonträgerindustrie zusammen, wegen der die Labels aufgrund der sinkenden Tonträgerumsätze Personal abbauen mussten (Marshall 2012b). Obwohl große Labels auch Verträge unprofitabler Künstler kündigten, muss der einzelne Manager heute mehr Künstler betreuen. Viele kleinere Plattenfirmen erhöhten die Zahl ihrer Veröffentlichungen, um den Umsatz stabil zu halten, was bedeutet, dass sie für ihre Künstler auch weniger Zeit haben.

In der Diskussion über die Zeitressourcen wurden die folgenden Themen ausgewählt:

- Fehlende Zeitressourcen;
- Fehlende Mitarbeiterressourcen;

- Zeitmanagement;
- der Vergleich mit früheren Zeiten in der Musikindustrie bezüglich der Künstlerentwicklung.

### Fehlende Zeitressourcen

Die meisten interviewten Manager beklagten sich darüber, dass sie nicht genug Zeit hätten, um eine breit angelegte, angemessene Künstlerentwicklung umzusetzen. Die einzige Ausnahme war der A&R von dem Major-Label, der darauf hinwies, dass er von einer Anzahl von anderen angestellten und freien A&Rs unterstützt wurde:

*„In der Popabteilung sind wir drei A&Rs [...] und weitere selbständige A&Rs [...] Daher ist die Arbeit ganz gut aufgeteilt. [...] ich hab durchaus die Zeit, auch wenn sicherlich viel zu tun ist, mir genug Gedanken um die Acts zu machen.“* (A&R Manager 1 (Major))

Unter denjenigen Managern jedoch, die sich über fehlende Verfügbarkeit von Zeit bei ihren Jobs beklagten, wurden einige andere Perspektiven über Aktivitäten der Künstlerentwicklung diskutiert. Das Problem der fehlenden Zeitressourcen aufgrund der begrenzten Zahl an Mitarbeitern wird im nächsten Abschnitt diskutiert.

Die erste Aufgabe von A&R-Managern ist die Suche nach neuen Talenten. Woche für Woche erhält jede erfolgreiche Plattenfirma viele Demo-Songs von Künstlern, die unter Vertrag genommen werden wollen. Es ist eine zeitintensive Aufgabe, sie anzuhören und den Künstlern zu antworten. Das führt immer mehr zu einem von persönlichen Beziehungen getriebenen Geschäft, in dem die A&R-Manager darauf verzichten, alle neuen Demos anzuhören und zu beantworten, und sich auf diejenigen aus bestehenden Kontakten konzentrieren:

*„Den Zahn hab ich mir auch schnell ziehen lassen müssen, als ich angefangen habe als A&R, dass du dir Zeit nehmen kannst, alle Demos dir anzuhören [...] Du musst Kontakte in deinem Netzwerk haben [...] und dann quasi aus dem im vornerein selektierten Topf durchzuhören und zu sagen: kommt für uns in Frage, kommt nicht für uns in Frage.“* (A&R-Manager 4 (Indie))

Ein weiterer Aspekt betrifft die Strategie der Zusammenarbeit mit weiteren Künstlern, um die verringerten Umsätze pro Veröffentlichung durch erhöhten Output auszugleichen, was bedeutet, dass jeder Künstler weniger Aufmerksamkeit in Angelegenheiten der Künstlerentwicklung erhält. Das wurde folgendermaßen erklärt:

*„Das Problem ist, dass uns ganz ehrlich einfach die Zeit fehlt [...] für ganzheitliche Künstlerentwicklung sind wir einfach zu klein.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

*„Wenn ich mehr Zeit hätte und mich nur um zwei, drei Künstler kümmern müsste, dann würd ich es wahrscheinlich auch wieder von der Basis halt genauso machen mit Business-Modellen, mit Planungsschritten usw.“ (Künstler-Manager 1)*

*„I don't think that I have enough time. For every single person, I would like to do more for all the time.“ (Künstler-Manager 2)*

*„Problem ist jetzt mittlerweile im Markt, dass man die Zeit nicht hat. Vor allem weil man auch den finanziellen Background nicht hat [...] Wir bieten kein [vollständiges Künstlermanagement] an, weil wir zu viele Künstler haben. [...] wenn du mir jeden Monat ne Platte hier auf den Tisch legst, dann brauch ich ja gar keine anderen Künstler groß, also dann brauch ich nur ne Handvoll Künstler. Aber ich muss mich drauf verlassen können.“ (A&R-Manager 3 (Indie))*

*„Wenn wir sagen würden, wir arbeiten mit 3 oder 4 Hauptkünstlern mit einem hohen Engagement, dann würde es sogar möglich sein, das umzusetzen, aber weil unser Roster zu unterschiedlich ist, ist es nicht möglich.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

*„Um drei Newcomer zu veröffentlichen, musst du ja mindestens 10, 15, 20 Künstler versuchen, [...] Die Zeit, um sich mit neuen Marketingformen, neuen Agenturen und Mitarbeitern auszutauschen, fehlt dir halt.“ (Marketing-Manager 1 (Major))*

Eine Strategie, um dem offensichtlichen Zeitproblem entgegenzuwirken, ist das eigene Commitment über die Arbeitszeit hinaus. Feste und natürlich auch freie Mitarbeiter nehmen in der Regel lange Arbeitszeiten in Kauf, weil eine Karriere innerhalb der Musikindustrie oft auf einer leidenschaftlichen Beziehung zur Musik basiert:

*„Ich hab im Endeffekt einen Rund-um-die-Uhr-Job. Da haben meine Chefs ausnahmsweise mal Glück gehabt, dass ich einer von den Verrückten bin, die du auch nachts um 3 anrufen kannst, [...] ansonsten telefonieren wir regelmäßig jeden Abend eigentlich so ab 22 Uhr 1 bis 2, manchmal 3 Stunden und da besprechen wir dann, was [wir mit unseren Künstlern machen] [...] Wenn ich jetzt ein Arbeiter wäre, der um 10 Uhr kommt und um 18 Uhr Feierabend macht, Handy ausschaltet, keine Emails mehr beantwortet, dann würd ich definitiv übern Tag nicht klar kommen.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

*„Wenn du den Job ne Zeitlang machst, dann lebst du das ja auch.[...]Es ist ja son gewisses Mindset sozusagen, das beschäftigt mich ja eigentlich permanent.“ (A&R-Manager 1 (Major))*

Somit kann man zwei Strategien für dieses Problem der fehlenden Zeitressourcen herausstellen: den Aufbau eines Netzwerks von Partnern, um die A&R-Aufgaben zu optimieren und andererseits das eigene Arbeitsengagement zu vergrößern. Sicherlich könnte das Problem auch gelöst werden, wenn man mehr Umsatz generiert und folglich in der Lage wäre, mehr Menschen anzustellen. Dieser Mangel an Personalressourcen wird im folgenden Abschnitt diskutiert.

## Fehlende Personalressourcen

Einige Befragte beklagten einen Mangel an Mitarbeitern, der sie daran hindert, so zu arbeiten, wie sie gerne arbeiten möchten.

*„Hätten wir noch zwei Leute mehr im Produktmanagement, würden manche Sachen noch mehr funktionieren.“* (Marketing-Manager 1 (Major))

*„Problem ist: In unserer Onlineabteilung sitzen zwei Leute für die Redaktion, und zwei Leute für die komplette Pflege der Seiten [...] Eigentlich haben die gar keine Zeit, sich inhaltlich was zu überlegen.“* (Marketing-Manager 1 (Major))

Interviewer: „Gibt es die Option, eine weitere Person einzustellen, die sich konkret um Künstlerentwicklung kümmert?“ – A&R Manager 2 (Indie): „Ne. Das Problem ist, dass es sich einfach nicht rentiert, [weil Künstler dazu neigen, ihre Labels oft zu wechseln].“ (A&R Manager 2 (Indie))

Das letztgenannte Zitat spricht ein Fluktuationsproblem an, das darin besteht, dass die Künstler kurzfristige Bandübernahmeverträge unterzeichnen. Dieses Problem dürfte jedoch gelöst sein, wenn die Künstler mit der Zusammenarbeit glücklich sind und daher keinen Grund dafür haben, ihr Label oder Management zu wechseln.

Der A&R Manager 4 (Indie) berichtete von einem anderen Ansatz bei seinem Label, was machbar sei, wenn die Künstlerliste und das Label Erfolg hätten:

*„Wir wachsen zwar absolut, aber wir dezimieren die Anzahl der Releases, also wir konzentrieren uns auf die Themen, die in unseren Augen das Potential haben. [...] Weniger Produkte wiederum heißt, wir können uns mehr Zeit für das einzelne Produkt nehmen.“* (A&R-Manager 4 (Indie))

## Zeitmanagement

Zeitdruck ist in vielen Jobs und Branchen ein Problem. Es ist auch ein Problem, das bei den meisten Labels zugenommen hat, da sie ihre Arbeit mit weniger Mitarbeitern bewerkstelligen müssen. Aus diesem Grunde wurden auch Vorgehensweisen für effizientes Zeitmanagement in den Interviews diskutiert.

*„[Probleme im Zeitmanagement] sind ein vorherrschendes Problem und ich glaube, das muss dann jeder für sich selber identifizieren und jeder für sich selber hoffentlich einen Weg finden, wie man am besten die Brände löscht [...] In bestimmten Situationen, wenn viel zu tun ist, kümmert man sich natürlich um die Spitze des Eisberges, sprich die Dinge, die gerade wirklich brennen.“* (A&R-Manager 1 (Major))

*„Dadurch, dass wir international aufgestellt sind, arbeiten wir nun einmal rund um die Uhr und wir haben ja keinen 3-Schichten-Betrieb; und das ist eine ungeschriebene Philosophie, dass wir wirklich auf jede Email antworten, so schnell es geht [...] Aber ansonsten zeitmanagementtechnisch ist es nicht zu schaffen, wenn du einen normalen Arbeitstag oder eine 40 Stunden-Woche machst, anders gehts nicht.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

*„Yes, a scheduled day. [...] I try to spend two or three days in London, I meet the artists, I do a lot of TV, I try to meet a lot of brands, [...] and I have one day a week where I can be at home to work on other things on my desk, be on call [...] In a business like this you need to be flexible. This week, I'll be in York and Birmingham.“* (Künstler-Manager 2)

Das Engagement des A&R Managers 2 (Indie) dürfte im Vergleich zu anderen Managern extrem sein, aber es spiegelt das Arbeitsumfeld der Manager in erfolgreichen Plattenfirmen wider. Künstler und Labels arbeiten international oder streben es an, so zu arbeiten, außer dann, wenn Musik und Künstler einen lokalen Fokus haben. Künstler und Labelmanager versuchen, ihre internationalen Kontakte und ihre Promotion aufrecht zu erhalten, weil sie für die internationale Verwertung der Musik erforderlich sind. Als Folge der Digitalisierung über E-Mail, Social Networking und Instant Messaging wurde die Kommunikation beschleunigt und vereinfacht. Die permanente Verfügbarkeit wurde durch diese Medien verstärkt.

### Der Vergleich zu früher

Es besteht kein Zweifel daran, dass die Digitalisierung die Musikindustrie signifikant verändert hat. Seit Anfang des 21. Jahrhunderts musste sich die Musikindustrie den neuen, technischen Fortschritten annehmen. Die Befragten machten teilweise Vergleiche der Musikindustrie von früher und heute im Zusammenhang mit den Zeitressourcen und dem Arbeitsdruck und illustrierten so die Veränderung:

*„Du hast früher weniger Künstler gehabt, konntest dir mehr Zeit nehmen und hattest nicht so viele Veröffentlichungen.“* (Marketing-Manager 1 (Major))

*„Damals arbeiteten bei Universal Music Deutschland noch 1000 Leute.“* (A&R Manager 2 (Indie))

*„Der A&R war ja früher nur kreativ, heute ist er fast nur Buchhalter. Die müssen erstmal, wenn sie was signen, Budgets ausrechnen, dann müssen sie es absegnen lassen von irgendwelchen Leuten, gegenzeichnen lassen und dann wird das im Meeting noch mal zerredet.“* (A&R-Manager 3 (Indie))

Das letzte Zitat verdeutlicht den Mangel an Mut bei den großen Labels, nachhaltig in die langfristige Künstlerentwicklung zu investieren. Diese Situation entwickelte sich im letzten Jahrzehnt aufgrund der Verkaufskrise der Tonträgermusik.

#### 4.3.1.5. Künstlerentwicklung in der heutigen Musikindustrie

Abgesehen von den vorher zusammengestellten Forschungsfragen offenbarten die Interviews weitere interessantere Aspekte der heutigen Musikindustrie.

Die nächsten Abschnitte werden Untersuchungen der folgenden Aspekte umfassen:

- die Szene rund um die Konsumenten, Künstler und Labels
- die Suche nach dem Hit
- die Beziehung zwischen Major- und Indie-Labels

##### Analyse der Szene: die Konsumenten

In den Interviews wurden einige Aussagen über die Konsumenten gesammelt, welche die derzeitigen Schwierigkeiten bei der Entwicklung und Promotion der Künstler unterstreichen.

Das Konsumentenverhalten hat sich enorm verändert. Früher war der Kauf von CDs der normale Zugang zu neuer Musik. Die Konsumenten ziehen es heutzutage verstärkt vor, die Musik digital zu konsumieren, anstatt ein physisches Produkt (Tonträger) zu besitzen, wie ihre Interviews aufdeckten (vgl. Kapitel 4.3.3.2). Darüber hinaus erfreuen sich Musik-Streamingdienste wie Spotify zunehmender Beliebtheit. Das veränderte Verbraucherverhalten wurde von Managern folgendermaßen kommentiert:

*„Kids der nächsten Generation haben nicht mehr das Bedürfnis, Musik zu sammeln. Die wollen Zugang haben. [...] Da hast du die 10 % der Leute, die das kaufen und sammeln. Und die anderen wollen es zwar hören, aber sie müssen es nicht besitzen.“* (Marketing-Manager 1 (Major))

*„Die junge Generation [...] hat einfach nicht mehr gelernt, für Musik Geld auszugeben. Das ist nicht vorschriftsvoll gemeint, das ist einfach der Zeitgeist.“* (A&R-Manager 1 (Major))

*„Das größte Problem ist halt die Zielgruppe, die einfach grundsätzlich kein Geld für physische Alben oder digitale Alben ausgibt.“* (A&R Manager 1 (Major))

Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass der Musikgeschmack dauernder Veränderung unterworfen ist, besonders bei jungen Konsumenten (vgl. Kapitel 4.3.3.4). Manager müssen Trends schnell genug erkennen, um Künstler für junge Zielgruppen unter Vertrag zu nehmen und auszuwerten (Wikström 2009). Die Künstler müssen entweder eine starke Fanbase aufbauen und pflegen, wenn ihr Musikstil dem Zeitgeist entspricht, oder sie müssen ihre Musik parallel zu den Trends entwickeln, ohne ihre musikalische Identität zu verlieren.

*„Gerade in der jüngeren Zielgruppe ist es das Problem, dass die Endkonsumenten unheimlich schnell beim nächsten Act sind, selbst wenn sie sich eine Zeit lang für einen Act begeistern.“* (A&R-Manager 1 (Major))

*„[Die jungen Konsumenten] sind ganz klar beeinflusst von dem, was um die rum passiert und wenn sie beispielsweise Dance nicht mitkriegen, dann können die auch nichts damit anfangen, weil sie es noch nie gehört haben. Gerade im Moment, was Dance angeht; die Leute kriegen David Guetta mit, haben Cascada mal mitgekriegt. Tiesto kriegen die kaum noch mit.“* (A&R-Manager 3 (Indie))

### Analyse der Szene: Die Künstler

Ein Problem, das von den Befragten analysiert wurde, sind die geringeren und sinkenden Kosten für Musikproduktion und -equipment. Natürlich bietet diese Entwicklung den Künstlern die Möglichkeit, Musik sogar mit einem kleinen Budget zu produzieren. Die Kehrseite dieser Entwicklung ist jedoch die enorme Zunahme neuer Künstler in der Musikbranche. In der Vergangenheit war ein Studio mit teuren externen Geräten erforderlich, um einen guten Sound zu gewährleisten. Derzeit reicht es in einigen Genres aus, mit einem normalen Computer, Musikproduktions-Software, Synthesizer Plugins und einer guten Sample-Sammlung zu arbeiten. Folglich werden den Labels viel mehr Demo-Songs angeboten. Aufgrund der leichteren und billigeren digitalen Vertriebsmöglichkeiten wird viel mehr Musik veröffentlicht, einschließlich solcher, die in der Vergangenheit aus Qualitätsgründen weder produziert noch veröffentlicht worden wäre. Die Befragten bemerkten zu dieser neueren Entwicklung Folgendes:

*„Heutzutage ist es ja so, dass jeder, der einen Computer hat, ein Produzent ist und jeder meint, er sei der Beste.“* (A&R Manager 2 (Indie))

*„Es ist leider Gottes einfach zu viel geworden an der Masse. Das Schöne daran ist, dass man mit wenig Equipment eine Menge rausholen kann; das Traurige ist aber wieder, dass es halt so billig*

*geworden ist, dass jeder Musik machen kann, der überhaupt keine Ahnung von Musik hat. Das find ich ein bisschen beängstigend und schwierig.“ (Künstler-Manager 1)*

*„Jeder Milchbubi kann mit 0 € Investitionskosten einen auf Musikproduzent machen, weil er sich die Software und die Samples illegal aus dem Netz zieht, und schickt dir ein Demo.“ (A&R-Manager 4 (Indie))*

*„Das Problem ist, es hält sich nichts; morgen kommt der Act, übermorgen kommt der nächste Act.“ (A&R Manager 3 (Indie))*

In der vorangehenden Manageranalyse wurde gezeigt, dass sie die Szene und die Künstler unter anderem für die derzeitige Umsatzkrise verantwortlich machen. Die nächste Analyse zeigte jedoch auch einige kritische Aussagen von Managern über die Managements und die Labels.

### Analyse der Szene: Die Labels

Ein interessanter Punkt in der Diskussion mit den Label-Managern waren die unterschiedlichen Vorgehensweisen bezüglich der Aufgaben von Plattenfirmen. Einige Labels verfolgen eine umfangreichere Künstlerentwicklung; andere konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen als Label, nämlich die Verwertung der Musik des Künstlers. Der A&R-Manager 4 (Indie) strebt eine intensivere Künstlerentwicklung an:

*„Bei uns geht der Trend immer mehr weg vom Track Business, was es ja früher klassisch war, dass, wenn du einen Track in den Clubs hast, ihn ins Ausland zu verklopfen, und dann burra die Gans. Mittlerweile sind wir auch dran, uns mit wirklichen Acts zu beschäftigen und dass wir Artist Development für uns entdecken und entwickeln.“ (A&R Manager 4 (Indie))*

Der Fokus der anderen Manager bleibt auf der Verwertung der Musik:

*„....das Netzwerk betreuen und steuern, die ganzen Auslandsdeals steuern; das reicht als kleines Independence-Label, [...] Wir sind ja schon eher etwas größer als klein, aber ich seh [die Künstlerentwicklung] eher beim Management.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

*„Wir müssen uns im Moment gerade auch als kleines Label auf das Wesentliche konzentrieren, dass die musikalische Seite stimmt.“ (A&R-Manager 3 (Indie))*

Der Marketing Manager 2 (Indie) betont außerdem ein höheres Commitment der Künstler für eine Plattenfirma und den fehlenden Fokus auf Album-Produktionen:

*„Gerade die elektronische Musikszene ist oft geprägt davon, dass die Künstler Tracks einzeln releasen; da gibts ja wenige, die bisher den Weg gefahren sind, ein Album zu releasen. Sie releasen einzelne Tracks; den einen verkauft das eine Label, den anderen verkauft ein anderes Label. Wie soll da ein Label noch Artist Development betreiben? Das liegt dann schon beim Künstler selbst, oder seinem Management, was er aber in der Regel nicht hat.“ (Marketing-Manager 2 (Indie))*

Aufgrund des aktuellen Track-getriebenen Musikgeschäfts ist die Verbindung zwischen Künstlern und Labels eher kurzfristig orientiert. Die Verträge sind für Single-Veröffentlichungen und mögliche Optionen abgeschlossen, manchmal sogar ohne die Exklusivität, dass der Künstlername an die Plattenfirma gebunden ist. Diese Exklusivität könnte das Label motivieren, den Künstler mit enger Zusammenarbeit und intensiver Künstlerentwicklung zufrieden zu stellen, aber das Fehlen der Exklusivität birgt die Unsicherheit, dass der Künstler zu einem anderen Label wechseln könnte, welches dann die Früchte der früheren Künstlerentwicklung ernten könnte. Durch den Fokus auf Single-Veröffentlichungen ist die ‚Suche nach dem Hit‘ heutzutage relevanter als früher.

### Auf der Suche nach dem Hit

Der A&R-Manager 1 (Major) und Marketing-Manager 1 (Major) unterstreichen den kurzfristigen Fokus der heutigen Künstlerentwicklung. Sie bestätigen, dass die Künstler nicht die Chance erhalten, ihre Stärke über einen längeren Zeitraum zu entwickeln.

*„Der Zyklus des Beliebes in einen Künstler ist per se heute sehr viel kürzer als früher. D.h. früher also Grönemeyer ist ein gutes Beispiel, Westerhagen usw. die haben alle 2 bis 3 Alben gemacht bis sie erfolgreich wurden. [...] Du hast einen neuen Künstler und du machst die erste Single, die funktioniert nicht. Ok, dann wirds bei der zweiten auf jeden Fall, was das Budget betrifft, doch schon ein bisschen knapper, dann haust du meistens zur zweiten auch schon das Album raus, damit du überhaupt noch ein bisschen Umfeld hast, und wenn das Album dann auch nicht funktioniert, weil die zweite Single nicht funktioniert, dann würd ich mal sagen, ist in 95 % der Fälle eigentlich Schluss.“ (A&R Manager 1 (Major))*

*„Bei denen [= ein sehr erfolgreicher, etablierter Künstler] gibt es auch drei Nummern, die nicht funktionieren, und dann wieder drei, die funktionieren. Sie ziehen das einfach durch. Bei denen ist das Konzept, dass sie jedes Quartal eine neue Single bringen, immer wieder Alben. Immer weiter machen, Kontinuität. [...] Die musst du aber auch aufbauen. Diese Zeit wird Künstlern und Mitarbeitern nicht mehr gegeben.“ (Marketing-Manager 1 (Major))*

Der Slogan der ‚Suche nach dem Hit‘ hat eher einen kurzfristigen Fokus, da er anstrebt, eine Hit-Single in die Charts zu bringen. Das korreliert nicht mit dem langfristigen Fokus des Ansatzes der Künstlerentwicklung dieses Buches. Es ist jedoch immer wichtig, nach hervorragenden Songs sowie beständigen und engagierten Künstlern zu suchen. Wie in früheren Kapiteln erwähnt, ist die Musik der Künstler die absolute Basis der Musikindustrie, ohne die die Industrie nicht existent wäre: „In the music

business, everything starts with a song. Without great songs, there is no music business!“ (Knab 2001).

#### 4.3.1.6. Schlussfolgerung

Die Interviews mit den Managern haben gezeigt, dass die Entwicklung und Existenz von Konzepten und Zielen für Künstler, Manager und Geschäftspartner sehr wichtig sein kann. Trotzdem müssen sie flexibel genug sein, um unvorhergesehene Veränderungen unterzubringen.

Mit dem Zweck die Identifikation, die Motivation und das Engagement des Künstlers zu optimieren und eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Künstler und Manager aufzubauen sollte die Kooperation aufrichtig und vom Künstler geführt sein. Daher ist es wichtig, geeignete Geschäftspartner zu finden, die ähnliche Einstellungen zum Künstler besitzen. Geschäftspartner werden dort benötigt, wo Künstler und Manager nicht genug Kompetenzen oder Zeit haben, um die Aufgaben zu bewältigen und den Karrierefortschritt zu optimieren. Die Zusammenarbeit muss jedoch sinnvoll sein und zum Karrierestatus und zur aktuellen Situation passen. Die fehlende Verfügbarkeit von Zeit- und Personal-Ressourcen wurde unter den Managern als Problem angesehen, weil sie eine umfassende Künstlerentwicklung beeinträchtigt.

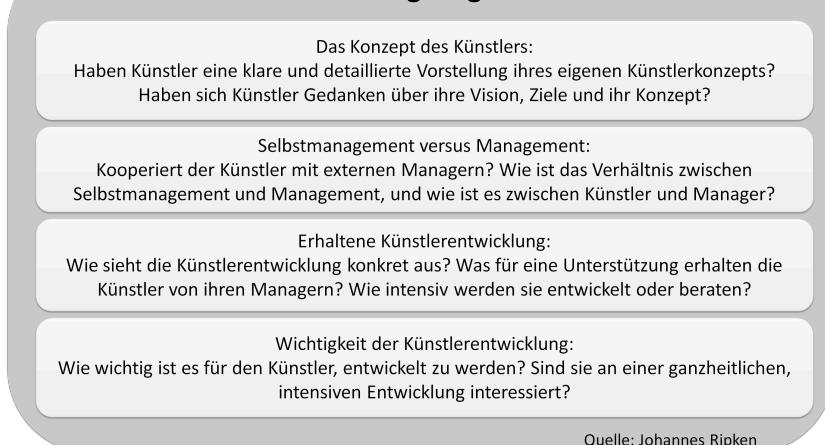
Die Analyse der Szene durch die Manager ergab, dass die dauernde Veränderung der Trends in der Szene erkannt und ernst genommen werden muss, um vielversprechende Künstler und Songs finden und entwickeln zu können.

#### 4.3.2. Künstler

Die Künstler waren die zweite Kategorie der Befragten in der Datenerhebung.

Im Prozess der Untersuchung der Künstlerentwicklung mit einem organischen und somit vom Künstler geführten Ansatz wurden einige Forschungsfragen zur weiteren Untersuchung gesammelt. Diese wurden in Interviews mit mehreren Künstlern verwendet, um interessante Einblicke in deren Entwicklung und Sichtweise zu sammeln:

### Abb. 36: Forschungsfragen – Künstler



In einer vom Künstler geführten Zusammenarbeit zwischen Künstlern und Managern sind das Konzept und die Ziele des Künstlers höchst relevant für die Zusammenarbeit. Daher müssen die Manager sicher stellen, dass ihre Aktivitäten immer zum Konzept des Künstlers passen. In den Interviews wurden die Künstler nach ihrem Konzept, ihrer Vision und ihren Zielen gefragt – passend zum Businessplan, wie ihn auch Allen (2007) vorschlägt (vgl. Kapitel 2.2.2.2). Manager können ihre Künstler nur effektiv managen, wenn sie sich über deren Konzept und Ziele im Klaren sind. Allerdings erhalten nicht alle Künstler intensiven Support von Künstlermanagern, Plattenfirmen oder anderen Geschäftspartner, besonders in frühen Stufen ihrer Karriere. Daher übernehmen die Künstler auch Managementaufgaben. In diesem Zusammenhang enthielten die Interviews Informationen über Entwicklungsaspekte, die von den Künstlern selbst durchgeführt wurden. Wenn die Künstler von externen Managern unterstützt werden, ist es interessant zu erfahren, wie diese Entwicklung aussieht. Das wird in der dritten Forschungsfrage über ‚Erhaltene Künstlerentwicklung‘ untersucht.

In der letzten Forschungsfrage für die Künstler wird die Bedeutung der externen Unterstützung bestimmt. Nicht alle Künstler schätzen die Beteiligung der Manager, besonders dann, wenn es um künstlerische Entscheidungen geht.

### 4.3.2.1. Das Konzept des Künstlers

In der ersten Forschungsfrage an die Künstler wurde angesprochen, ob sie ein Konzept und Ziele für ihre Karriere haben. Die Relevanz dieses Themas wurde von den Managern in ihren Interview-Antworten bestätigt (vgl. 4.3.1.1). Das kann dazu beitragen, eine langfristige, nachhaltige und konsistente Strategie der Künstlerentwicklung zu pflegen. Die Antworten in den Interviews hinsichtlich des Konzepts der Künstler enthielten drei Hauptthemen: Konzept, Ziele und Vision der Künstler.

#### Konzept

Die Spannbreite der Antworten zu den Künstlerkonzepten war breit. Ein Künstler sieht die Entwicklung eines klaren Konzepts als sehr wichtigen Aspekt für die Künstlerentwicklung, während ein anderer ein festes Konzept eher als ein Hindernis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit empfindet. Beide Sichtweisen werden im Folgenden detaillierter analysiert.

Künstler 1 verfolgt ein klares Konzept und meint, dass erfolgreiche Künstler im Allgemeinen mit einem konkreten Konzept arbeiten:

*„Wenn ich mir verschiedene Projekte angucke und miteinander vergleiche, dann sieht man bei erfolgreichen Projekten, dass da ein Konzept hintersteht, was mit Corporate Identity zu tun hat beispielsweise, [...] wo alles komplett durchgeplant, durchkonzipiert und durchentwickelt wird.“* (Künstler 1)

*„wir haben den Leitsatz [unseres Stiles] und das konstant und mit guter Qualität. [...] Es gibt ganz viele, die sagen, warum macht ihr nicht [einen anderen Stil], ist halt nicht unser Konzept, und würde uns authentisch nach hinten drücken. [...] Es gäbe nix schlimmeres, als jetzt den Musikstil zu ändern, und dann zu erfahren, [unser Stil] ist wieder voll da und alle anderen haben uns den Rang abgelaufen.“* (Künstler 1)

*„Es ist wichtig, dass du immer dein Grundkonzept aufstellst und es verfolgst, egal was passiert.“* (Künstler 1)

Ein Konzept muss verfeinert werden, weil sich der persönliche Geschmack und die Einstellungen des Künstlers mit der Zeit verändern können. Die Künstler sollten jedoch gewährleisten, dass sich das Konzept nicht signifikant verändert, um zu verhindern, dass die Fans das Interesse am Künstler verlieren:

*„Da gibt's viele Gespräche darüber, ob [der Künstler] immer noch dem entspricht, was man sich vor fünf Jahren ausgedacht hat.“* (Künstler 1)

Über eine Reaktion auf eine Stiländerung für eine Single: „*Die dicke Fanbase hat echt eine Reaktion gebracht, die wir als Künstler gar nicht erwartet hatten. Da war echt großer Frust bei einigen Leuten dabei, wo man in dem Moment auch kapiert, das ist für die Leute echt wichtig, dass [wir] immer noch ein Projekt sind, dass diese Musikrichtung fährt und die echt Panik gekriegt haben, als die das Video gesehen haben – nach dem Motto ‚oh bitte nicht‘. Einige waren wütend, also richtig wütend.*“ (Künstler 1)

Künstler 4 hat einen flexibleren Ansatz zum Konzept oder sträubt sich sogar gegen das Definieren eines festen Konzepts in seinen Projekten. Er sieht eine Gefahr in festgelegten Richtlinien bezüglich des eigenen Konzepts, da es ihn einschränkt und die Gedanken und Meinungen der Team-Mitglieder einschüchtern könnte. Das könnte sogar auch die Authentizität und Glaubwürdigkeit des Künstlers beeinträchtigen, falls die Bandmitglieder sich in ihrer Ausrichtung nicht mehr wohl fühlen. Zur Frage, ob Künstler ihr Konzept und ihre Identität sowie ihre Ziele schriftlich festlegen und definieren sollten, antwortet Künstler 4:

„*Auf keinen Fall. Das würde auch das Bandprinzip kaputt machen. Dass man sich mal zofft oder anderer Meinung ist, kommt halt vor, aber das macht die ganze Sache auch für uns viel authentischer. Man muss sich nicht verbiegen, kann jede Kritik frei äußern und ist völlig uneingeschränkt in dem was man macht. [...] Vielleicht funktioniert es gerade deswegen so gut, da wir keine Richtlinien haben. Es klappt einfach, und solange das so bleibt, brauchen wir auch keine Richtlinien.*“ (Künstler 4)

Die Antwort von Künstler 3 zu einer ähnlichen Frage brachte eine vergleichbare Antwort:

„*A business plan, no. It wasn't that sophisticated. It was more a case of ‚let's have a go and see what we can do, we liked the song, we like you as a person‘. What [this management company was] trying to do mainly was to evolve me in the Dance music scene.*“ (Künstler 3)

Einige Aussagen zeigten, dass Künstler 4 in seinen Projekten ein Konzept verfolgt, selbst wenn sie nicht formuliert und daher nicht exakt festgelegt sind:

„*[Die Künstlerentwicklung in Bezug auf Marketing, Künstlerkonzept und Ziele] war eher ein beiläufiger Prozess, da wir alle wussten, wo es hingehen sollte. Einen DJ-Act in der elektronischen Musik aufzubauen mit möglichst hohem Erfolg. Das war's auch schon, das andere ergab sich dann nach und nach.*“ (Künstler 4)

„*Ich gebe schon mit dem Ziel daran, etwas Neues zu schaffen, da ich Stilkopien ganz schlimm finde.*“ (Künstler 4)

Diese Aussagen zeigen ein vorhandenes Konzept an, selbst wenn das Konzept nicht unter den Mitgliedern formuliert wird. „*Wir alle wussten, es hingehen sollte*“ und „*Ich gebe mit dem Ziel daran, etwas Neues zu schaffen*“. So-wohl Künstler 1 als auch Künstler 4 erwähnen die Authentizität als Ar-

gument für ihre Philosophie bezüglich der Definition ihrer Konzepte. Künstler 1 bezieht sich jedoch in seiner Argumentation auf den Imagefaktor durch seine Fans. Künstler 4 dagegen konzentriert sich auf die Identitätsseite, dass sich die Bandmitglieder immer in der Aufgabe und Richtung zu Hause fühlen, ohne durch ein festes Konzept eingeschränkt zu sein. Eine signifikante Veränderung im Konzept oder Stil kann die Fans verschrecken, wie Künstler 1 berichtet.

Letztendlich ist es wichtig, dass die Künstler-Mitglieder sowie auch die Geschäftspartner an einem Strang ziehen, was auch mit der Gunst der Fans kompatibel sein sollte.

Wenn die Künstler-Mitglieder und Geschäftspartner nicht dasselbe Konzept oder dieselben Ziele verfolgen, kann die Zusammenarbeit nicht funktionieren:

*„They wanted to pitch us towards American radio pop [...] which is completely different to the Electro Pop, which we were doing and signed in the first place.“* (Künstler 3)

## Ziele

Vergleichbar mit den Aussagen bezüglich der Konzepte gaben die Künstler unterschiedliche Antworten zu den Zielen.

Für einige Künstler werden Ziele nicht im Detail diskutiert:

*„Wir leben im Jetzt, weil gerade super viele Sachen anstehen, dass man nicht wirklich Zeit hat, was wohl nächstes Jahr ist. Aber man unterhält sich schon mal [über Ziele].“* (Künstler 1)

*„[Bei Auslandskooperationen] gibt es keine Ziele, sondern das ist ein Muss, dass man andere Territorien füllt.“* (Künstler 1)

*„Unser Plan für die Zukunft enthält lediglich Randinformationen über anstehende Produktionen und Live Shows.“* (Künstler 5)

*„Dass die Plattenfirma wie jedes andere Unternehmen Geld verdienen muss, ist ja kein Geheimnis. [...] Das beinhaltet vor allem erfolgreiche Veröffentlichungen zu liefern.“* (Künstler 4)

Aussagen, die sich auf konkrete Ziele bezogen, wurden auch gemacht, was den Weitblick einiger Künstler zeigt:

*„Ein weiteres Treffen mit [dem Label] und einer Bookingfirma steht schon, in dem wir die nächste Single und unsere Zukunft besprechen wollen.“* (Künstler 4)

*„That was my plan for this year, to do three records with different people, trying to get them all out on different labels, and to identify a specific label which I could have a long-term career with; and they would come up with the next sound for me for the next duration.“* (Künstler 3)

Die Definition und die Planung von Zielen scheinen für Künstler keine normale Aufgabe zu sein. Die meisten der Befragten neigen dazu, ihre Karriere ohne konkretisierte Ziele voranzutreiben. Allerdings können die Definition und die Verfolgung von Zielen dazu beitragen, erfolgreich zu performen. Besonders dann, wenn mehr Menschen beteiligt sind, wie zum Beispiel Manager oder andere externe Mitarbeiter, dürfte ein konkreter Plan helfen, die Ziele zu erreichen.

## Vision

Während Ziele konkret und klar definiert sein können, ist die Formulierung einer Vision abstrakter, weil sie einen Blick in die ferne Zukunft erfordert. Künstler sollten jedoch eine Vision haben, die sie in ihrer langfristigen Karriere anstreben. Nur ein kleiner Prozentsatz der Künstler kann seine Karriere über sehr lange Zeit erfolgreich pflegen. Den Lebensunterhalt nachhaltig zu verdienen und somit langfristig erfolgreich zu sein ist eine riesige Herausforderung. Künstler 1 machte eine selbstbewusste Aussage über seine Vision, indem er angab, dass er eine lange anhaltende Karriere anstreben würde:

*„Definitiv nach wie vor mit [unserem Stil], weil das ist jetzt eine Sache, die jetzt bei uns steht, und da kann sich gerade keiner vorstellen, irgendwas anderes zu machen [...]. Nach wie vor sehe ich Live Auftritte, ich sehe noch mehr Shows, als jetzt gerade. [...] In 5 Jahren sehe ich nach wie vor [uns als Künstler], viele Shows, wachsende Fanbase, hoffentlich Chart Platzierungen, ich sehe [unseren Stil] zurückkommen.“* (Künstler 1)

Im Gegensatz dazu hat Künstler 4 eine moderatere Vision und eine andere Sicht auf seine zukünftige Künstlerkarriere:

*„Ich möchte nie an einen Punkt kommen, an dem ich einmal selbst sage „jetzt habe ich es geschafft“. Von daher setze ich mir auch keine großen Ziele. Es geht für mich in erster Linie nicht um den Erfolg, sondern meine eigene Erfüllung. Dass ich damit Geld verdienen darf, ist wohl das i-Tüpfelchen. Was die Zukunft anbelangt, mach ich mir nicht so viele Ziele sondern eher Hoffnungen. Zum Beispiel, dass ich noch mit vielen talentierten Leuten zusammenarbeiten darf, aber natürlich auch, dass meine Produktionen Anklang finden. [...] Wenn es möglich ist von der Musik zu leben und gleichzeitig ein schönes Leben zu führen, dann bin ich wohl der erste, der dafür alles geben würde.“* (Künstler 4)

Die Vision des Künstlers kann je nach Status seiner Karriere variieren. Etablierte Künstler (wie zum Beispiel Künstler 1) verfolgen größere Ziele wie eine lang anhaltende Karriere, während neuere Künstler in ihrer Vision vorsichtiger sind.

Ein Aspekt, der von Künstler 3 zur Definition einer Vision erwähnt wurde, bezieht sich auf die Tatsache, dass Pop Musik häufig von jungen Leuten produziert und repräsentiert wird: „*Pop music is a young-person's game [...] as the people want young and energetic people*“.<sup>10</sup> Daher sollte die Vision jedes Künstlers einen Plan B für eine Karriere außerhalb der Bühne umfassen, sollte die Bühnenkarriere langfristig versagen:

„*Pop music is a young-person's game. So, you have to do it while you can. So, I don't know how much longer I have [...] as the people want young and energetic people. [...] I think, long-term, what will happen, is that I will end up writing songs for other people.*“ (Künstler 3)

#### 4.3.2.2. Selbstmanagement versus Management

Nicht alle Künstler erhalten umfassende Managementunterstützung von ihren Managern, Labels oder anderen Geschäftspartnern. Besonders zu Anfang ihrer Karriere müssen Künstler sich selbst managen, bis sie den Punkt erreichen, an dem sie für Künstlermanager und Labels interessant sind. Heutzutage müssen Künstler oft eine breite, etablierte Fanbase haben und andere Erfolge aufweisen, um Label-A&Rs anzuziehen (*The Economist* 2011).

##### Selbstmanagement

Wenn man einen externen Künstlermanager hat, ist das noch lange keine Erfolgsgarantie in der Entwicklung als Künstler. Manche Künstler geben mehrere Gründe dafür an, dass sie ihre Karrieren selbst managen.

Manche ziehen es vor, die Managerkontrolle und die Freiheit über ihre Aktivitäten selbst zu behalten:

„*Da wir mit unserem Projekt keine vorgefertigte „Soap“ liefern wollen, sondern den Leuten unser wirkliches „Gesicht“ übermitteln wollen, arbeiten wir größtenteils selbst an unserer Entwicklung als Künstler. Nur so ist ein Projekt in unseren Augen auch zu 100% authentisch [...] Wir steuern hier einen Großteil des Künstlermanagements selbst. An dieser Stelle ist eine stetige Zusammenarbeit mit unserem Label Grundvoraussetzung.*“ (Künstler 5)

„*Da wir ein Vierergespann sind, in dem eigentlich von Manager bis Songwriter alles vertreten ist, managen wir uns hier eher selbst.*“ (Künstler 4)

„*[Unsere Band] bedeutet für mich künstlerische Freiheit. Zwei Freunde und ich haben einfach mal so gemacht, wie wir meinten, und uns das Ziel gesetzt erstmal komplett ohne Plattenfirma zu arbeiten.*“ (Künstler 4)

Andere bezweifeln, dass das Management sie genügend unterstützen kann, um einen Mehrwert aus der Zusammenarbeit zu bekommen:

*„A lot of the people, who I was in contact with, couldn't help me anyway, because I open the doors which they couldn't open, purely by being consistent, and financing my records to keep the momentum going. So, [...] I think my own artist management is not that bad.“* (Künstler 3)

*„So, when I drive something, it gets done, but when you start to do it with other people, it doesn't always happen how you want it.“* (Künstler 3)

Künstler, die sich selbst managen, müssen sehr ehrgeizig und engagiert sein, um die Früchte ihres Einsatzes zu ernten. Es hängt auch von der Persönlichkeit der Künstler ab, ob sie ihre geschäftlichen Angelegenheiten selbst regeln können und wollen, aber in vielen Fällen ist ein gewisses Maß an Selbstmanagement erforderlich. Daher ist das oben erwähnte kaufmännische Grundwissen für die Künstler ein wichtiger Aspekt:

*„Wichtig ist, dass man sich den Ansporn gibt, und die Lust, die man hat, intensiv zu nutzen, um das Projekt so weit wie möglich nach vorne zu pushen.“* (Künstler 1)

*„I am very good in driving myself. I talked to you earlier about [song], trying to get a decent record label behind it, but I couldn't. So, I was doing it myself. I had to learn about the digital side of it, get the distributor and the artwork done, sort out the video. I had to learn about all that.“* (Künstler 3)

Es dürfte schwierig sein, Manager zu finden, die ähnlich stark an den Künstler glauben wie der Künstler selbst. Dieser Belief kann sich aber bei Managern und anderen Businesspartnern im späteren Verlauf entwickeln, wie es bei Künstler 3 und seinem erwähnten Song auch geschehen ist. Während er zunächst keine gute Plattenfirma finden konnte, konnte er doch einen starken Businesspartner für diese Veröffentlichung finden, der dann in die vollständige Produktion und ein professionelles Video investierte.

Künstler 4 berichtete, dass er seine aktuelle Band absichtlich ohne externe Unterstützung aufbaute. Zu einem späteren Zeitpunkt fand er ein starkes Label für die Zusammenarbeit. Bei der Akquisition von Geschäftspartnern und der Verhandlung mit Geschäftspartnern haben Künstler Vorteile, wenn sie bereits auf einige Output und vielversprechende Aktivitäten zurückblicken können.

## Manager- versus Künstler-Aufgaben

Ein Nachteil des Selbstmanagements besteht darin, dass die Künstler ihre Aktivitäten in Künstler- und Manager-Aufgaben aufteilen müssen. Daher können sie sich nicht nur auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, welche die Schaffung, das Schreiben und die Produktion von Musik sind. Die Künstler wurden gefragt, wieviel Zeit sie in Künstler- und Manager-Aufgaben investieren. Die Antworten zeigten, dass mindestens 50 Prozent der Zeit in Managementaufgaben investiert werden, während Künstler 4 angab, dass dieser Aspekt sogar 80 Prozent seiner Zeit beanspruchte. Die Rolle des Selbstmanagements wurde von Künstler 3 mit der folgenden Aussage beschrieben:

*„Actually, the part for me, in the studio, is the smallest part which I would like to be the biggest. You spend all the time on the computer networking, looking up things, writing in forums, packing things to go out to magazines, sending off money to pay other people to do the promotion. Actually, the making of the record is such a small part of it. And then it is all the machinery to get it sold and placed.“ (Künstler 3)*

## Externes Management

Es gibt verschiedene Gründe dafür, warum die Künstler gerne Unterstützung von Managern erhalten. An einem gewissen Punkt dürften die Manager nützlich sein, indem sie die Karriere auf das nächste Level bringen, ob sie nun Künstlermanager, Plattenfirmen oder Booking Agents sind. Sie können neue Türen zu anderen Geschäftspartnern öffnen und Aufgaben bewältigen, die vorher vom Künstler gemacht wurden. Sie können also die Künstler von ihren Managementpflichten befreien. Künstler 4 berichtete über die Unterstützung, die von seinem Manager beigesteuert und erwartet wurde:

*„[Der Manager] vermittelt zwischen Plattenfirma und uns. Er kümmert sich um Remixes, hält uns ständig auf dem neuesten Stand und schafft ein sehr gutes Netzwerk, das sehr übersichtlich und durchsichtig ist. Eben alles was ein Manager so macht. Hingegen hat er aber auch Einfluss und Mitspracherecht in künstlerischer Hinsicht. Wir fungieren als Band und nicht als Zweckgemeinschaft.“ (Künstler 4)*

*„Daneben organisierte das Label kontinuierlich Remix[-aufträge], und nach einem Jahr gab es die ersten Bookings.“ (Künstler 4)*

*„Wir vertrauen unseren Partnern vollständig; sie haben bislang immer gute Arbeit geleistet.“ (Künstler 4)*

Die Künstler können sich jedoch normalerweise nicht vollständig von Managementaufgaben befreien. Die interviewten Künstler sagten in diesem Zusammenhang:

*„Den größten Teil zur Künstlerentwicklung tragen immer noch ich selbst bzw. ich und mein Team bei, wobei durch wichtige Kontakte über das Management und die Plattenfirma wiederum neue Türen offen stehen.“ (Künstler 4)*

*„[Manager] should be able to look for an artist and know what's best for them, because that's what they are employed to do. Their connections should be better. They know what their network is; they know what they are able to sell. Therefore, they are there to actually develop you [...] I am really happy to have a competent team behind me, because it also takes a lot of pressure off. In the moment, you manage yourself, you have to do everything. [...] If you like making music, because you enjoy it, that [self-management] makes it business-like and not as fun. It is nice to focus on the music and leave the other stuff to somebody else. [...] So, you can focus on making better records. And let presentation and marketing to the people who are supposed to do it.“ (Künstler 3)*

*„I like, if somebody tells me what they feel I should do. It is nice to get this direction. Without it, you just get overwhelmed by how much you have to think about. So, having somebody who makes the decision, puts work from you, or at least suggests the options, [can be very helpful].“ (Künstler 3)*

Offensichtlich kann das Engagement von Managern in dem Moment in Frage gestellt werden, wenn diese aufgrund von schwachen Kontakten oder niedrigen Managementqualitäten keinen Mehrwert geben können:

*„I'd be happy to work with a manager, but I found out that a lot of people, who wants to be the manager, have fewer contacts than I do. So, how do they manage to get me to a point beyond where I am now? [...] A lot of the people, who I was in contact with, couldn't help me anyway, because I open the doors which they couldn't open.“ (Künstler 3)*

Darüber hinaus müssen die Künstler sich der Tatsache bewusst sein, dass sie, wenn sie mit externen Managern zusammenarbeiten, in ihren Aktivitäten nicht vollständig frei sind. Der Einfluss der Manager kann die Richtung der künstlerischen Aktivitäten ändern:

*„Das ist der Punkt, an dem die eigene Entwicklung nicht mehr ausschließlich von einem selbst abhängt. Das hat zum einen sehr gute Seiten. Der Künstler bekommt eine ordentliche Promotion, findet auf Samplern statt und bekommt das ein oder andere Booking. Ein erheblicher Fortschritt im Vergleich zur ‚ersten Stufe‘. Auf der anderen Seite arbeitet man jetzt vertraglich gebunden mit jemanden zusammen und ist diesbezüglich nicht mehr so frei in der Entscheidung, ‚Wo führt mein künstlerischer Weg hin?‘“ (Künstler 4)*

Zu Beginn der Zusammenarbeit mit einem Manager muss der Künstler akzeptieren, dass er entwickelt wird. Das wird im nächsten Abschnitt weiter diskutiert.

## Akzeptieren, dass man entwickelt wird

Künstler, die sich lange Zeit selbst managen und dann mit Managern zusammenarbeiten, müssen lernen, mit der neuen Situation umzugehen, dass sie nun gemanagt werden. Es erfordert die Fähigkeit, Aufgaben an das Management zu delegieren, ihren Kompetenzen zu trauen und zu akzeptieren, dass weitere Leute die eigene Entwicklung betreuen. Einige Künstler diskutierten dieses Thema:

„Du merbst irgendwann, was deine Rolle in dem Team ist. [...] Ich war am Anfang noch sehr viel im Design eingespannt, das heißt Covergestaltung, Website gestalten, usw. Dann kriegt man ein Feedback zurück [...]. und hat dann Diskussionen über Geschichten, die eigentlich gar nicht in mein Gebiet gehören. Da merbst du halt ganz schnell, wenn du vernünftig bist, dann erkennst du, mein Ding sind die Vocals, auf der Bühne stehen und der Fankontakt. Darauf beziebst du dich jetzt und aus allen anderen Geschichten hälst du dich heraus, weil da es andere gibt, die sich darum kümmern, und das muss man auch akzeptieren.“ (Künstler 1)

„[Die Manager] nehmen eine Position ein, die von uns respektiert und auch dankbar angenommen wird.“ (Künstler 1)

„It was an Electro Pop song, when I've done it. And I gave it to these guys to do whatever they felt which needed it to be. So, they came back a completely different record than I gave them, which was exactly what I wanted. So, I completely trusted them. [...] As long as it is something which I am not completely uncomfortable with, I think, I have to accept the things they put you to, because they want you to be successful. You shouldn't fight against it.“ (Künstler 3)

„Durch den Eindruck, dass man jetzt mit erfolgreichen Leuten zu tun hat, passt man sich auch gerne an und denkt ‚das, was die sagen, muss doch richtig sein, weil die das schon Jahre machen‘. [...] Ich habe mich am Anfang leichter beeinflussen lassen. Das hat sich im Laufe der Jahre jedoch dabin entwickelt, dass ich mir meinen eigenen Raum geschaffen habe und selbst entscheide, wessen Meinung mir wichtig ist und vor Allem auf wessen Meinung ich vertrauen kann.“ (Künstler 4)

Die letzte Aussage stellt das wachsende Vertrauen der Künstler in ihre Identität dar. Daher müssen Manager den Status der Künstler immer dann berücksichtigen, wenn sie mit ihnen zusammenarbeiten. Neue, unerfahrene Künstler erfordern mehr Führung als jene, die erfahren und etabliert sind.

### 4.3.2.3. Erhaltene Künstlerentwicklung

In der Datenerhebung war es interessant zu untersuchen, ob die interviewten Künstler wirklich eine intensive Entwicklung von ihren Managern erhalten. Die gesammelten Aussagen bezogen sich in der Haupts-

che auf Künstlermanager, statt auf A&R-Manager von Plattenfirmen. Sie zeigten aber, dass die interviewten Künstler mit ihrem Management ganz zufrieden sind:

*„Es hat sich da was zusammengeschweißt, was über die Management-Künstler-Verbindung hinausgeht. Es gibt tägliche Telefonate, bei denen man auch über Privates spricht, aber bei denen man auch sehr schnell wieder auf die Musikschiene kommt und sich eine Stunde über Musik unterhält. Es gibt also einen ständigen Austausch, jeden Tag eigentlich, was von Vorteil ist, weil so der Manager super nah dran ist. Der weiß über alles Bescheid und hat quasi den gleichen Plan, den wir als Künstler auch haben.“* (Künstler 1)

*„[Mein Manager und ich] standen eigentlich täglich in Kontakt.“* (Künstler 4)

*„When [song] did get me a management deal with a London company, [...] they were much more involved. [...] They really did push me as much as possible, and I was much happier with what they did with me in terms of the presentation, because it was a really nice look. It was very young, very fresh.“* (Künstler 3)

Künstler 1 unterstrich die Bedeutung einer offenen und ehrlichen Kommunikation zwischen Künstler und Management, was mit den Aussagen der Manager über aufrechte, ehrliche Kommunikation übereinstimmt (vgl. Kapitel 4.3.1.2). Das erfordert auch vom Künstler, gegenüber Kritik offen zu sein und sie zu akzeptieren, aber das ist auch eine wichtige Eigenschaft für die Karriere als Ganzes, da Künstler oft öffentlicher Kritik durch Medien und Konsumenten ausgesetzt sind. Im Zusammenhang offener und ehrlicher Kommunikation stellte Künstler 1 fest:

*„Die sind da echt ehrlich, frei Schnauze raus, und das ist auch das Beste, dass dir da keiner versucht über 9 Ecken seine Meinung beizubringen.“* (Künstler 1)

In demselben Zusammenhang beschrieb Künstler 3 sein Management als eine wertvolle, externe Meinung, da die Künstler ihr eigenes Material oder ihr eigenes Auftreten mit Scheuklappen ansehen und nicht zwangsläufig erkennen können, ob sie sich falsch verhalten oder entwickeln:

*„I don't think that I presented myself in the right way. I really did need someone to say 'no, this is not going to work, you need to do this!“* (Künstler 3)

Der Inhalt der Künstlerentwicklung wird im Modell in Kapitel 5 weiter erörtert, das einen detaillierten Blick auf die Entwicklung von Künstlern bietet.

#### 4.3.2.4. Wichtigkeit der Künstlerentwicklung

Die letzte Forschungsfrage der Datenerhebung bei den Künstlern betrifft die Wichtigkeit der professionellen Künstlerentwicklung. Die Abschnitte über ‚Erhaltene Künstlerentwicklung‘ und ‚Selbstmanagement versus Management‘ konnten bereits aufdecken, dass die interviewten Künstler froh sind, Manager-Unterstützung zu erhalten. Die interviewten Künstler unterstrichen zu dieser Fragestellung, dass sie das Fachwissen der Manager schätzen und dass sie die Zusammenarbeit als eine ‚win-win-Situation‘ für ihre Karrieren sehen:

*„They are there to do their job, and their experience should indicate they know what they are doing. So, certainly at the beginning you should take all the advice you can get from the A&R team and trust it. They want to do the best for you, because they want you to sell records, so the income keeps working. They don't want to misadvise you.“* (Künstler 3)

*„I prefer to always have a very active A&R department behind me, because it makes things easier because they are professionals.“* (Künstler 3)

*„Im Verlauf meiner eigenen Künstlerentwicklung habe ich bemerkt, dass es mir sehr wichtig ist, mit mehreren Leuten zusammen zu arbeiten und nicht alles alleine zu machen. Vor allem das Management ist ein sehr zeitintensiver Job, den man nicht mal eben so nebenbei erledigen kann. Mir ist es sehr wichtig, dass ich weiß, dass ich in dem Punkt entlastet bin und mich so voll und ganz auf meinen Teil der Arbeit konzentrieren kann.“* (Künstler 4)

*„Ohne vernünftige Auswertung können die Songs auch nicht am Markt platziert werden und daher würde jedes Release zum Scheitern verurteilt sein.“* (Künstler 5)

#### 4.3.2.5. Schlussfolgerung

Die Interviews der Künstler lieferten unterschiedliche Antworten auf die Formulierung fester Konzepte und Ziele. Der Künstler kann jedoch ein Konzept befolgen und Ziele setzen, selbst wenn sie nicht genau angegeben sind. Die interviewten Künstler unterstrichen die Bedeutung der Authentizität der Konzepte des Künstlers, die dadurch sicher gestellt wird, indem das Konzeptdesign vom Künstler geführt wird. Die Definition einer Vision ist abstrakter und unterscheidet sich in ihrer Form je nach dem Karrierestatus des Künstlers.

Die Entscheidung zwischen Selbstmanagement und Zusammenarbeit mit externen Managern ist mit der Überlegung der Manager vergleichbar, andere Geschäftspartner einzubeziehen (vgl. Kapitel 4.3.1.3.). Es kann sein, dass die Künstler es selbst machen können oder wollen. Unterstüt-

zung durch externe Manager kann jedoch neue Türen öffnen und Chancen eröffnen und sie kann die Künstler von Manager-Aufgaben entbinden, was es ihnen ermöglicht, sich auf ihre künstlerischen Kernaufgaben zu konzentrieren.

Insgesamt berichteten die Künstler, mit ihren Managern zufrieden zu sein, wobei sie sich eher auf ihre Künstler-Manager und weniger auf die A&R-Manager ihrer Labels bezogen. Darüber hinaus sehen die Künstler die Zusammenarbeit mit qualifizierten Managern als eine ‘win-win-Situation’ an.

#### 4.3.3. Konsumenten

Die dritte Gruppe der Datenerhebung sind die Konsumenten. Denn für die Entwicklung der Künstler sind auch das Konsumentenverhalten und die Vorlieben der Musikfans wichtige Themen. Es ist letztendlich der Konsument, der die Platte, das Eventticket oder den Merchandise-Artikel kauft, und der den Künstler vergöttert, unterstützt oder empfiehlt. Der Musikfan und das Wissen über die Musikfans sind somit wesentliche Elemente in der Künstlerentwicklung. Vor diesem Hintergrund waren folgende Forschungsfragen bei den Interviews mit den Konsumenten relevant:

**Abb. 37: Forschungsfragen – Konsumenten**

**Musikformat Präferenzen:**

Single versus Album versus Compilation: Gibt es im digitalen Single-Track Markt ein größeres Potential für Alben, das noch nicht erschlossen ist? Wie stehen die Konsumenten zu Compilations?

**Nicht-musikalische Interessen:**

Sind die Konsumenten auch in nicht-musikalischen Inhalten von ihren favorisierten Künstlern interessiert, z.B. Deren Lebensstil, Privatleben?

**Konsumentenverhalten im sozialen und digitalen Umfeld:**

Was für einen Einfluss haben das Internet und soziale Netzwerke auf das Konsumentenverhalten rund um die Musik? Suchen die Konsumenten heutzutage hauptsächlich im Internet nach neuer Musik? Was für einen Einfluss haben Empfehlungen aus dem sozialen Umfeld auf den Kauf von Musik und verwandten Produkten?

Quelle: Johannes Ripken

Neben den qualitativen Interviews in dieser besonderen Untersuchung führte der Autor im Jahre 2008 in Deutschland eine quantitative Umfrage durch. Diese verfolgte den Zweck, die Images der Künstler-Marken in der Dance und Trance Musik zu erforschen, wobei er sich auf drei populäre Künstler eines Majorlabels konzentrierte. Ungefähr 1200 Konsumenten nahmen an der Online-Umfrage teil, wobei sie ihre Meinungen und Einstellungen bezüglich der speziellen Musikszenen und Künstler mitteilten. Diese Antworten werden auch zur Unterstützung der Ergebnisse dieser Forschungsarbeit verwendet.

Die Interviews mit den Konsumenten wurden mit sogenannten ‘Heavy Users’ in Bezug auf ihre Lieblingsmusikstile und Lieblingskünstler durchgeführt. Die erwähnten Heavy Users konsumieren so viel Musik wie möglich: „*Ich höre sie die ganze Zeit*“ (Konsument 1) ist ein zusammenfassender Satz, der auch die Aussagen der anderen Konsumenten wiedergibt:

„*Wenn ich aufstebe, geht erstmal Musik an, wenn ich unterwegs bin, ist der mp3 Player dabei.*“ (Konsument 4).

„*1 Stunde bin und zurück hör ich Musik, jeden Tag. Entweder in der Bahn mit mp3 Player oder im Auto. [...] dabeim dann nochmal normalerweise täglich 1-2 Stunden.*“ (Konsument 2).

„*I would say that I listen to about 12 hours of this type of music per day, on average. Pretty much from the time I'm awake until I go to sleep, I play it all day as I work.*“ (Konsument 5)

#### 4.3.3.1. Musikformat-Präferenzen

Die Ergebnisse aus den letzten Zitaten zeigen, dass der MP3-Spieler für die Konsumenten ein wichtiges Gerät ist. Das ist ein klares Ergebnis der allgemeinen Konsumentwicklung, die sich verstärkt auf digitale Musik konzentriert; Verkäufe von Single-CDs und Vinylplatten spielen für Single-Veröffentlichungen nur noch eine marginale Rolle. Aufgrund dieser Entwicklung stellten die Plattenfirmen bei Singles ihre Veröffentlichungspolitik auf rein digitale Veröffentlichungen um. Alben und Komplilationen werden jedoch noch immer viel in physischen Formaten verkauft, wie zum Beispiel CDs.

## MP3 versus CD Formatpräferenzen

Die Teilnehmer an dieser Forschungsarbeit bestätigen die Entwicklung in Bezug auf die MP3-Nutzung:

*„I'm almost completely in MP3 now [...] it's more flexible and cheaper.“* (Konsument 1)

*„....obviously now, it is easier to listen to it digitally.“* (Konsument 3)

*„Ich bin eher der MP3-Nutzer, durch und durch...“* (Konsument 4)

*„If I'm on the road I'll put it on mp3 player or CD and listen to it on the road [...] It's pretty much all digital now“.* (Konsument 5)

Das impliziert eine starke Relevanz der digitalen, nicht physischen Musikformate. Obwohl das CD-Album das größte Einkommen der Musikindustrie stellt, wachsen die Umsätze mit digitaler Musik (Downloads und Streaming) enorm. Einigen Befragten zufolge wird die physische Aufnahme auf Tonträger im Allgemeinen nach wie vor geschätzt, wenn es um Alben oder Compilations geht:

*„Ich hab eine Stereoanlage, da höre ich Audio CDs, die sind von der Qualität halt besser [...] und weil ich gerne was in der Hand habe und jeden Tag im Zimmer stehen sehe; bei mp3 hast du das halt nicht.“* (Konsument 2)

*„I buy a lot of CDs.“* (Konsument 3)

*„Ganze Alben oder Compilations kaufe ich meistens nicht als mp3, [bei MP3s] bin ich dann eher der Einzeltrackkäufer.“* (Konsument 4)

## Single- versus Albumformat-Präferenzen

Digitale Musik ist in erster Linie ein Single-Track Business, nochmal verstärkt durch Streaming-Services wie zum Beispiel Spotify. Der Fokus auf Single-Veröffentlichungen stärkt einerseits die Relevanz von Compilations als Ersatz für Alben, aber die Möglichkeit von Single-Downloads und die Nutzung von Streaming-Services geben dem Konsumenten die Möglichkeit, auf Musik „ungebündelt“ und selektiv zuzugreifen, was die Position von Compilations andererseits wieder schwächt (*„meist ist nicht so viel drauf, was mich anspricht, da sind dann Single-Tracks besser“* (Konsument 2)). Folglich konsumieren Fans der track-fokussierten Genres wie Dance mehr digitale Musik als Fans anderer, alben-fokussierten Genres wie

Rock. Die Relevanz von Alben wurde in den Interviews diskutiert, mit den folgenden interessanten Aussagen:

*„Albums for example rarely have more than 5 tracks that I like on them.“* (Konsument 1)

*„Ich bin ein leidenschaftlicher Albensammler, aber nur Sachen, die auf CD erscheinen.“* (Konsument 2)

*„I think they are both important [both albums and singles].“* (Konsument 3)

*„Bei Alben habe ich immer ein wenig ‚Angst‘, dass es da zu Qualitätsverlusten kommt [...] [es stellt] eine größere Herausforderung dar, wirklich mehrere gute Sachen zu machen für ein Album. [...] Klar ist es schön, ein Album mit mehreren Songs von jemandem zu haben, von dem man großer Fan ist, aber eben nur wenn ‚viel‘ investiert ist.“* (Konsument 4)

Musikfans erwarten, dass Alben mit hohem Engagement und Einsatz produziert werden. Sie kritisieren Schnellschussalben und sogenannte 'Best Of'-Alben:

*„Ja, [Best Of Alben und schnell produzierte Alben] sind das Problem.“* [Konsument 2]

*„Es spielt natürlich auch eine Rolle, ob jemand neue Songs drauf packt oder nur ein Best Of als etwas Neues verkauft.“* (Konsument 4)

## Compilations

Compilations wurden ebenfalls in den Interviews diskutiert. Die Gründe für den Kauf von Compilations dienen entweder der Musikentdeckung oder der Musiksammlung:

*„I love [compilations]. Purely for the collect of new tracks!“* (Konsument 1)

*„You get to know a lot of other artists [...]. It is just a good way to expand your knowledge.“* (Konsument 3)

*„Was ich mir noch als CD kaufe, sind [Compilations], weil ich diese von Anfang an sammle.“* (Konsument 4)

*„Sampler (Autor: anderes Wort für Compilations) kaufe ich kaum welche, außer ‚[Kompilation A]‘ und ‚[Kompilation B]‘, die sammle ich.“* (Konsument 2)

#### 4.3.3.2. Identifizierung mit dem Künstler und nicht-musikalische Interessen des Konsumenten

Bei der Forschungsfrage über die Identifizierung der Konsumenten mit dem Künstler und nicht-musikalischen Interessen des Konsumenten ist es das Ziel, zu erforschen, ob die Konsumenten auch an den Künstlern als Personen, oder ob sie nur an der Musik interessiert sind. Ein wichtiger Aspekt für diese Forschungsfrage ist die Untersuchung der Identifizierung der Konsumenten mit ihren Lieblingskünstlern.

#### Künstlerbezogene Produkte (Event-Tickets und Merchandise-Produkte)

Ein Benchmark bei der Bestimmung einer höheren Identifizierung der Konsumenten mit den Künstlern ist ihr Kaufverhalten bei den künstlerbezogenen Produkten, wie zum Beispiel Event-Tickets oder Merchandise-Artikeln. Das erfordert höhere Ausgaben als beim Tonträgerkauf. Die Interviewantworten weisen auf unterschiedliche Einstellungen zum Kaufverhalten solcher Produkten an.

*„Einige T-Shirts von Künstlern, Tickets für Events und Event DVDs und Blurays“ (Konsument 2)*

*„Event tickets, I do. Merchandise like T-Shirts and stuff [...] not really. (Konsument 3)*

*„Ich habe ein paar T-Shirts bzw. Schlüsselanhänger usw. von meinen Lieblingskünstlern. [...] Fan von Events bin ich aber nicht.“ (Konsument 4)*

*„Maybe if there were products worth going to.“ (Konsument 1)*

Interviewer: „Are you interested in products like Merchandise, Event DVDs, Autographs, etc.?“ – Konsument 5: „Yes, very much so. The EDM [= Electronic Dance Music] scene is very behind the rest of the music industry in that respect. I'd say it's even more so in North America because up until recently, we haven't had access to even music CDs; let alone Merch, DVDs etc. Maybe in Europe, those types of things would be easier to get a hold of, but here we have to order everything online. People would definitely buy more of that stuff if it was more available to them [...] I try to get my hands on any music DVD that I can, I own a lot of them. Mostly they are documentaries, festivals and major events. For T-shirts, I just bought my first one online from Germany [...] looking forward to getting it. I do plan on buying a lot more T-shirts and Merch in the near future, even if I have to order online. I'm actually reading the Armin van Buuren book right now, [...] very interesting [...] I never miss a chance to catch any of my favourite artists when they come to play live.“ (Konsument 5)

Die Teilnehmer an der Umfrage des Autors im Jahre 2008 wurden auch über ihr Interesse an Merchandising-Produkten befragt. Fast 60% sagten, kein Interesse an diesen Produkten zu haben. Umgekehrt besitzen weniger als 5% derzeit Merchandising-Artikel und ca. 35% sind an ihnen interessiert (Ripken 2008). Auf der Website des deutschen Musik-Fachmagazins „MusikWoche“ wurde ein Artikel über eine Studie des Kaufverhaltens der deutschen Konsumenten in Bezug auf Merchandising-Produkte veröffentlicht. Die Studie offenbart eine Schnittmenge von nur 8,2% innerhalb der Musik- und Merchandise-Käufer, was niedriger ist als die Ergebnisse der Umfrage des Autors. Sie analysiert weiterhin, dass nur 13% der Leute, die an Merchandise-Artikeln interessiert sind, tatsächlich derartige Produkte kauften. Gründe für die niedrigen Merchandise-Umsätze konnten auf die Verfügbarkeit, Präsentation und Produktqualität der Produkte zurückgeführt werden (*MusikWoche* 2011).

### Nicht-musikalische Interessen

Innerhalb der Interessen, die nicht mit Musik zusammenhängen, kann das Verhalten der Konsumenten in die folgenden Kategorien aufgeteilt werden: (1) Interesse an der Person hinter dem Künstler; (2) Interesse an der Studioarbeit und den Aktivitäten des Künstlers; und (3) Interesse nur an der Musik statt an der Person.

Wenn Musikfans an der Person hinter dem Künstler interessiert sind, zeigt das eine hohe Identifikation mit dem jeweiligen Künstler an:

*„Allgemein interessiere ich mich schon, wie diese Leute menschlich betrachtet sind. Das Privatleben, würde ich sagen, soll auch privat bleiben, aber wie sich jemand als Mensch verhält, finde ich interessant und wichtig zugleich, denn, wenn man jemand seinen Fans unsympathisch ist, wird derjenige es wohl nicht so leicht haben wie jemand, der bei den Leuten gut ankommt [...] Ich persönlich würde damit nicht klarkommen, wenn jemand einem als Mensch unsympathisch ist.“* (Konsument 4)

*„Dass er sich mit seinen Fans beschäftigt [...] das macht ihn einfach mega sympathisch, was mir auch noch durch diverse Videos/Interviews bestätigt wurde.“* (Konsument 4)

*„I was always very interested in their lives, what they think about the music, the scene, their live shows [...] Lately I'm figuring out the best way to find out certain things about my favourite artists is to read and watch interviews of them from around the world.“* (Konsument 5)

Ein anderer Befragter erwähnt die Bedeutung neuer Kommunikationswege, die das Internet ermöglichen, was eine Möglichkeit für Nachwuchskünstler sein könnte, engeren Kontakt mit der Kern-Fanbase zu halten:

*„I talk to [artist x] a lot on MSN [Instant Messenger].“ (Konsument 1)*

Social Media, wie zum Beispiel Facebook, Tumblr oder Twitter, ist für Künstler zu einem wichtigen Kommunikationskanal geworden. Es bietet den Künstlern die Möglichkeit, Informationen direkt mit der Fanbase zu teilen; über Musik und dazugehörigen Informationen, Details über das Leben, über Gefühle und Einstellungen und trägt so dazu bei, die Identität und Persönlichkeit des Künstlers zu vermitteln. Konsument 5 kritisierte allerdings auch die Künstler, die uninteressante, irrelevante Informationen an die Fanbase kommunizieren:

*„[Most] of what they write [in Social Media] is not interesting! They mostly talk about what they ate, or how long their flight was. I'm more interested in their music, their gigs, and their thoughts on anything music related. I'm also very interested in their views on life in general. That's what interests me the most and is the hardest to find out; they don't tend to talk about that type of stuff in any interviews. Example: religion, politics, etc.“ (Konsument 5)*

Der Konsum oder Kauf von Musik basiert also nicht nur auf der Musik, sondern auch auf anderen Eigenschaften des Künstlers. Der Konsument könnte sich die Frage stellen: Möchte ich einen unsympathischen Künstler unterstützen? Möchte ich mein Zugehörigkeitsgefühl zeigen, indem ich seine oder ihre Produkte kaufe? Besonders in Genre-Nischen und -Szenen, die jenseits der Mainstream-Popmusikgenres existieren und hauptsächlich von Indie-Labels und Künstlern geführt werden, ist das Commitment der Fans zum Kauf von Songs und Alben ihrer Lieblingskünstler auch von der Idee motiviert, „den Künstler zu unterstützen“:

*„I do feel like I'm supporting an artist more by buying their physical album [...] To be honest it's the supporting of the artist I do it for. I could very easily (too easily) download it from the many sites that share them for free. I want the music to continue to be produced and in my eyes that means buying and supporting the artists [...]. I try to promote their releases as well [...] I don't want to see it stop being produced.“ (Konsument 1)*

*„I want to support the artist. The music gives a lot of pleasure and the people providing that service should be paid for it.“ (Konsument 5)*

Die Sympathie der Künstler bei den Fans dürfte ein wichtiges Thema bei der Frage sein, ob der jeweilige Künstler unterstützt wird oder nicht. Den Interviews zufolge kann Sympathie aber nicht als alleiniger Indikator für das höhere Fansein verwendet werden. Andere Befragte sind nur an der Musik interessiert:

*„At the end of the day, his job is being a musician, and whatever happens in his personal life, is not of my matter. Because I am paying for his music, and not to know what is in his personal stuff. I am just purely into music.“ (Konsument 3)*

Eine interessante Einstellung war das große Interesse am Produktionsprozess und dem Musikequipment sowie an anderen künstlerischen Aktivitäten des Lieblingskünstlers.

*„I like to know what they're working on. [...] They do talk about what and where they're DJing, I love to see videos of them at work, producing, on stage.“* (Konsument 1)

*„Die posten dann auch oft Sachen wie z.B. ihr Studio aussieht, mit welchen anderen Künstlern sie Koops machen [...] wie die Tracks entstehen, was für Ideen sie haben usw. Das ist schon interessant.“* (Konsument 2)

Musikfans können aus unterschiedlichen Gründen an diesen Themen interessiert sein. Es könnte der Wunsch nach einem ähnlich aufregenden Leben sein: Auftritte mit Live-Gigs in der ganzen Welt, viele Städte sehen und mit der Musik seinen Lebensunterhalt bestreiten. Ein weiterer Grund könnte der Vergleich des Musikequipment und der Produktionstechniken des Künstlers mit ihren eigenen sein, weil es Konsumenten gibt, die selbst Musik machen. Dies erfordert aufgrund des technischen Fortschritts und der Demokratisierung der Musikproduktion keine hohen Investitionen mehr. Daher könnten erfolgreiche Künstler auch Idole für Konsumenten sein, die selbst als Künstler aktiv sind:

*„Antwort auf die Frage, ob die Lieblingskünstler auch musikalische Idole sind: „unser Sound ist halt ja so bisschen [an Künstler x] orientiert, und die gehören zu meinen Favoriten.“* (Konsument 2)

*„Ehrlich gesagt hatte und habe ich schon lang den Wunsch auch Musik zu machen [...] da kann ich schon klar ja sagen, dass mich einige wenige Leute insoweit beeinflussen, als das man gerne auch produzieren könnte oder auch gern ein Leben als Künstler hätte [...] zu solchen Leuten schau ich gerne auf.“* (Konsument 4)

*„Armin [van Buuren]'s career over the years has definitely had an influence in my personal life. Watching all that he's done for Trance music and its scene made me more and more interested in being a part of it. Lots of people are inspired by these DJs to make music and to DJ themselves. I decided early on that my role would be in management. I've always had good relations with producers and DJs and it's exciting to see them grow musically and in their career. I want to be a part of that. I also want to have a big impact on the whole scene, similar to what Armin and others like him have done. [...] He's inspired me to "live" this music and scene.“* (Konsument 5)

#### 4.3.3.3. Konsumentenverhalten im sozialen und digitalen Umfeld

Die letzte Forschungsfrage dreht sich um das Konsumentenverhalten im sozialen und digitalen Umfeld bezüglich der Informationssuche und Empfehlung von Musik.

## Opinion Leader und Empfehlungen

Empfehlungen von Freunden oder vertrauenswürdigen virtuellen Freunden, zum Beispiel aus sozialen Netzen oder Foren, sind für Konsumenten relevanter als Werbung und Empfehlungen von Unbekannten und somit weniger vertrauenswürdigen Quellen (Clemons et. al. 2007). Die Motivation hinter Empfehlungen ist psychologischer oder sozialer Natur im Gegensatz zu materiellen oder sogar monetären Belohnungen (Dichter 2000). Im Allgemeinen kann die Vertrauenswürdigkeit erhöht werden, wenn Empfehlungen von sogenannten ‚Opinion Leadern‘ gemacht werden. Meinungsführer stechen in einer Gemeinschaft heraus, aufgrund ihres Fachwissens, ihrer Kenntnisse über ein bestimmtes Thema, ihre frühe Adaption von Innovationen, und ihrer sozialen Aktivitäten, wo sie ihre Kenntnisse und ihr Fachwissen zu teilen (Zhang & Dong 2008; Li & Du 2011)

Folglich wurden die Befragten gefragt, wie sie sich in ihrem sozialen und digitalen Umfeld in Bezug auf Empfehlungen verhalten und wie sie nach Musikinformationen und Musikwissen suchen und sie teilen. Die Befragten updaten regelmäßig ihre Gleichgesinnten mit den neuesten Musikinformationen:

*„I play them all the latest stuff. [...] I try to get all the latest info on upcoming stuff. I use my Twitter profile as a kind of news feed for my music genre. I recommend the tracks I love at the moment both online and my mates.“* (Konsument 1)

*„It is so easy right now with Facebook, put a link on it, check it out, if you like, like it, if not, leave it.“* (Konsument 3)

In diesem Zusammenhang wurde ihre Rolle als Opinion Leader weiter untersucht, teilweise durch indirekte Fragen über ihr Empfehlungsverhalten oder durch die direkte Verwendung des Begriffs ‚Opinion Leader‘. Die folgenden Antworten sind hervorzuheben:

*„I'm the one who keeps them [mates] up-to-date.“* (Konsument 1)

*„Everyone kind of asks me for new tracks and stuff like that. I do like to be that person. [...] I would describe myself as the one who recommend music to other people.“* (Konsument 3)

*„Das mit dem ‚immer über Musik Bescheid wissen‘ trifft schon absolut zu; ohne eingebildet zu klingen. Ist halt so, weil ich viel Kontakt durchs Forum und auch viel direkten Kontakt zu einigen Künstlern habe.“* (Konsument 4)

*„I've always been introducing electronic music to [personal] friends and friends online. I would say that in certain cases that I'm the persons' only source for this music, so it's important to inform“*

*them on the best that's out there. Never thought about it that way, but yes that is definitely a motivation for keeping up to date and listening to new music all the time.“ (Konsument 5)*

## Konsumänderungen aufgrund des sozialen und digitalen Umfelds

Ein Aspekt, der in den Interviews auftrat, war der Einfluss, den das soziale Umfeld auf den Musikgeschmack haben kann:

*„Especially, when you come to Manchester, you are exposed to so many kinds of music. I more accept more than one genre.“ (Konsument 3)*

*„Mein Interesse allgemein an House/Electro ist extrem gewachsen... durch Freunde oder weil es halt auch viel bzw. vermehrt in Clubs gespielt wird [...] dadurch wurde ich indirekt in diese anderen Genres gedrückt, so kommt es mir teilweise vor.“ (Konsument 4)*

*„I think my music taste [...] never stands still. So, if I listen to new stuff, it kind of develops all the time. I told you, I am really open.“ (Konsument 3)*

*„When I started listening to this music, I had to go way out of my way to get a hold of it. So my social environment didn't contribute to my musical tastes at all. [...] I was always an outsider with my music because trance music wasn't being played much here at all.“ (Konsument 5)*

Andere Aussagen zu diesem Thema konzentrierten sich auf das veränderte Verhalten der Konsumenten im digitalen Umfeld. Ein Befragter diskutierte über die Impulskaufentscheidung bei neuen Songs oder Alben. Zurzeit haben die Konsumenten einen einfachen Zugang zu den Songpreviews. Verbunden mit der Möglichkeit, Musik ungebündelt als Einzeltracks direkt zu kaufen wird die Kaufentscheidung häufig über den ersten Eindruck des Songs gefällt, ohne dass Songs (beispielsweise von einem kompletten Album) die Chance bekommen, sich über einen längeren Zeitraum zu profilieren:

*„The days of certain tracks growing on me is gone I guess, as I listen to the 1:30 min preview and decide if I should buy it or not [...] I do feel I'm probably missing out on tracks I would have grown to love if I had bought the full album. Just now that the option is available to buy select tracks I don't give them the chance.“ (Konsument 1)*

Darüber hinaus wird jetzt mehr Musik veröffentlicht aufgrund niedrigerer Zugangsbarrieren zur Produktion und zum Vertrieb von Musik. Die Zunahme von Veröffentlichungen kann bedeuten, dass die Konsumenten nicht alle Veröffentlichungen kaufen können, die sie möchten, wie Konsument 5 erklärt:

*„There's so much available that it makes it hard to buy every song that I would like to.“ (Konsument 5).*

Diesem Problem wirkt jedoch der bessere Zugang zu Musik entgegen. Der Konsument hat neue Möglichkeiten, Musik anzuhören, wie zum Beispiel Webradios, Youtube, Podcasts oder natürlich Streaming Services (z.B. Spotify, Napster, Simfy oder Deezer). Wie in Kapitel 2.2.3. erwähnt, ist der Zugang zu Musik für viele Konsumenten wichtiger als ihr Besitz, was die Musikindustrie zwingt, ihre Monetarisierungsstrategien und -strukturen anzupassen, um weiterhin das gleiche Einkommen zu erzeugen.

Diese neuen Möglichkeiten haben den Musikkonsum verändert. Vor der Digitalisierung waren das Kaufen von CDs bzw. anderen Tonträgern, Radio hören oder Musikfernsehen zu gucken die einzigen Methoden des Musikhörens. Das wurde durch die neuen digitalen Formen zum Kaufen oder Anhören von Musik erweitert. Diese neue Situation ermöglicht es dem Konsumenten, mehr Musik zu konsumieren, weil es zugänglicher, flexibler und mobiler geworden, was für die sogenannten ‚Heavy Users‘ toll ist:

*„Digital releases are most of the time cheaper to get than physical CDs. You can get podcasts. Sometimes, you don't even have to purchase the item. You can listen to it somewhere else.“* (Konsument 3)

*„There is so much new music released every single day and I like to experience as much as I can to find what I like the most out of 'all' of it.“* (Konsument 5)

Abgesehen vom Musikkonsum gibt die Digitalisierung auch neue Möglichkeiten, um Informationen über Musik und Künstler zu finden. Das Internet ist eine große und fundamentale Ressource für die Suche nach neuen Informationen über Musik (Waldfogel 2011).

Das Internet bietet alle traditionellen Medienformen:

- Rundfunk ist als Webradio oder Podcast vertreten;
- das Musik-Fernsehen hat sein eigenes On-demand Revival auf Youtube und anderen Video-Plattformen;
- Printmedien werden durch Blogs und Online-Magazine repräsentiert.

Darüber hinaus können die Konsumenten Musik in Foren und sozialen Medien diskutieren oder sogar mit dem Künstler direkten Kontakt per Email haben. Für einige junge Leute ist das Internet zu ihrer einzigen Quelle für Musiknachrichten geworden:

*„Some forums, the artists themselves, I'm in contact through email with some [artists], Twitter & Facebook.“* (Konsument 1)

*„Ich bekomme alle Infos aus dem Netz, [...] ohne Internet wäre ich verloren.“* (Konsument 2)

*„Ich hole mir [im Internet] täglich Musiknews ab, bin in jedem Newsletter, in dem man sein kann, lese auch in Foren, oder bekomme die Infos direkt von DJs oder Labels oder auch Shops.“* (Konsument 4)

*„I've always found my music online. The whole new digital environment just makes it all a lot easier for me! For example instead of hunting for certain tracks or DJs, I can just go to their Youtube or websites to find the details.“* (Konsumenten 5)

In der Diskussion über das Konsumentenverhalten wurde ein Aspekt lang und breit diskutiert: die Entdeckung neuer Musik. Alle Befragten hatten die Meinung gemeinsam, dass das Internet zur Hauptmedienquelle geworden ist, durch die man neue Musik entdeckt; traditionelle Offline-Medien spielen eine kleinere Rolle bei diesem Thema. Abgesehen von den Medien können Freunde oder der direkte Kontakt mit den Künstlern auch ein Mittel zur Entdeckung neuer Musik sein:

*„Some forums [...] Twitter, Facebook [...] I have found some songs that I have loved just through the artist posting a link to a track on Youtube or something. [...] I'd say it's mainly internet. Though the radio does sometimes throw up a song I like which I then go to find.“* (Konsument 1)

Befragter: „wenn ich etwas nicht kannte, hab ich meist halt paar Threads [in meinem Internetforum] durchgeguckt, was es sein könnte oder Kollegen gefragt“ – Interviewer: „Also ist das Internet deine Informationsquelle Nummer 1. Gibt es eine Nummer 2 und 3 für dich? – Befragter: „Ja, ich würde sagen: Nummer 1 ist das Internet, Nummer 2 Kumpel und Forumsgenossen, Nummer 3 gibt es, glaube ich, nicht.“ (Konsument 2)

*„Also was Infos über Musik/Künstler angeht, nutze ich nur noch das Internet. Es gab Zeiten, da habe ich auch Zeitschriften gelesen. Diese sind aber wirklich vorbei [...] [Das Internet] das ist die absolute Hauptinfoquelle, die ich täglich nutze.“* (Konsument 4)

*„I buy fewer magazines, but I read a lot more articles on the internet.“* (Konsument 3)

#### 4.3.3.4. Schlussfolgerung

Die Interviews mit den Konsumenten wurden mit ‘Heavy Users’ durchgeführt, die intensiv Musik hören und Musikprodukte kaufen. Es kann abschließend gesagt werden, dass die Befragten bevorzugt digitale, nicht physische Musikformate bei Single-Veröffentlichungen kaufen und hören. Die Flexibilität und Mobilität dieses Formats hat den Wert des Eigentums physischer Produkten übertroffen, wie zum Beispiel Single-CDs oder Vinyl. Qualitativ hochwertige Alben im CD-Format bleiben jedoch für die Musikfans relevant. Folglich dürfte nach wie vor ein relevanter Markt für CD-Alben vorhanden sein, wenn die Alben die Erwartungen

der Fans erfüllen, indem sie neue, qualitativ hochwertige Songs statt einer Sammlung alter oder schnell produzierter Songs beinhalten.

Darüber hinaus wurde die Identifikationsanalyse der Konsumenten mit dem Künstler in die Nachfrage nach zusätzlichen Künstler-Produkten (z.B. Event-Tickets oder Merchandise-Artikel) und nicht auf Musik bezogene Interessen (z.B. das Privateleben des Künstlers) aufgeteilt. Beides kann zur emotionalen Verbindung zwischen Künstlern und Fans beitragen. Die Interviews beinhalteten unterschiedliche Antworten, aber die Mehrheit schätzt es, sich nicht nur mit der Musik ihrer Lieblingskünstler zu beschäftigen, was die Künstler ermutigen sollte, eine enge Verbindung zu ihren Fans aufrechtzuerhalten.

Die Konsumenten berichteten, Musikempfehlungen aus ihrem sozialen Umfeld hoch einzustufen und gaben zu, in Bezug auf ihren Musikgeschmack durch ihr Umfeld beeinflusst zu werden, obwohl sie sich selbst unter ihren Freunden als musikalische Opinion Leaders sehen. Bei der Suche nach neuer Musik gaben Konsumenten an, das Internet aktiv zu verwenden, um Informationen über neue Musik und Künstler zu finden.

## KAPITEL 5: Modell zur Künstlerentwicklung

### 5.0. Einleitung

In diesem Kapitel wird das strukturierte, detaillierte Modell für die organische Künstlerentwicklung entwickelt und diskutiert. Dieses Modell hat einen Managementansatz zur Künstlerentwicklung und ist daher von Managern (A&R-Manager, Künstler-Manager) und sich selbst managenden Künstler innerhalb der Musikindustrie anwendbar.

#### Intuition und Glauben der Manager

Intuition und Glauben der Manager (und anderer beteiligter Menschen) sind fundamental wichtig für alle Aktivitäten der Künstlerentwicklung. Während früher die A&R-Manager bei Labels allein entschieden hatten, welche Künstler beim Label unter Vertrag genommen wurden, hat sich dieses verändert, so dass es heute eine gemeinsame Entscheidung mit anderen Label-Mitarbeitern ist (Negus 1992). Diese gemeinsamen Entscheidungen senken das Ausfallrisiko, da die Erfahrung von mehr als einer Person die Entscheidung beeinflusst. Es kann auch zu einem höheren Engagement aller Beteiligten führen (vgl. Kapitel 2.3.1; Ordanini et al. 2008). Wie in der Literaturanalyse erwähnt (vgl. Kapitel 2.1.2.1) untersuchen Seifert und Hadida (2006) den Entscheidungsprozess in der Musikindustrie mit dem Ergebnis, dass hauptsächlich der intuitionsbasierte Ansatz von A&R- und Künstlermanagern verwendet wird. Dieses intuitive ‚Bauchgefühl‘ wurde auch von den Managern in den Interviews diskutiert:

*„Das hat natürlich mit dem persönlichen Believe in eine Sache zu tun, dieser Believe baut eben auf einem Bauchgefühl auf, was man sich im Laufe der Jahre [im Business] hoffentlich angeeignet hat“* (A&R Manager 1 (Major))

*„Ich habe [diesen Song] gesichtet, weil ich glaube, dass die Zeit gerade wieder reif ist für [diesen Stil] und weil ich auch einfach an die Nummer glaube.“* (A&R Manager 1 (Major))

*„Wenn ein Song oder ein Produkt bei uns keinen kickt, dann wird's auch nicht gemacht. [...] Letztendlich entscheidet es die Musik, und das ist halt Feeling, und ich glaube da gibt es kein Hitrezept.“* (A&R Manager 4 (Indie))

*„Wir beteiligen uns nie an einem Projekt oder einem Künstler, bei dem wir nicht den Weg sehen, den sie beschreiten. Wir mögen es, mit Leuten zu arbeiten, die an das Team glauben.“ (A&R Manager 2)*

*„The idea of the framework is good and could be used roughly in practice. I say roughly as I see working with artists is also about ‘gut’ feeling. It’s not always about following the playbook. It’s good to use it as a guideline, but important not to get stuck on following such framework, in my opinion.“ (A&R-Manager A, Bewertung)*

Das ‚Bauchgefühl‘ ist jedoch nicht notwendigerweise der einzige Aspekt im Entscheidungsprozess. Wie Seifert und Hadida (2006) empfehlen, kann ein gemischter Entscheidungsprozess angewendet werden, einschließlich leistungsbasierter und theoretisch geleiteter Ansätze:

*„Ich hol mir halt noch andere Meinungen rein und versuche den Markt ein bisschen zu beobachten. Aber trotzdem muss es mir natürlich auch gefallen irgendwie, sonst kann ich halt auch nicht dahinterstehen.“ (Künstlermanager 1)*

*„Da hatten wir klassische Auswahlkriterien, durch die wir unsere Künstler durchlaufen ließen. Wenn 8 von 10 Punkten erfüllt werden, klares Signing Thema. [...] Es gibt Künstler, die nicht diese Kriterien erfüllen, das sind dann aber eher die Ausnahmen.“ (Marketing-Manager 1 (Major))*

Mit der letztgenannten Aussage von Marketing-Manager 1 (Major) im Kopf kann das Modell, einschließlich der Grundvoraussetzungen der Künstler, nur als Vorschlag statt als festgelegte Anforderung für den Prozess der Künstlerentwicklung verwendet werden. Daher muss das Modell individuell angewendet werden.

### Individuelle Modellanwendung des Managers

Dieses Modell schlägt ein breites Spektrum von Künstlerentwicklungsaktivitäten vor, die für den Aufbau eines Künstlers nützlich sein können. Nicht alle Künstler haben jedoch dieselben Eigenschaften und Bedürfnisse. Künstler-Manager 2 beschreibt die Anforderung zur Anwendung der Künstlerentwicklungs-Aktivitäten individuell:

*„[Artist development may include] maybe marketing the brand, maybe just being in the studio and developing their music or it could be a combination of those things. [...] Different artists are in different stages. It is a different task. [...] It’s based on the artist, on the target audience, and the market, you’re in.“ (Künstler-Manager 2)*

Die Interviews mit den Managern und den Künstlern zeigen, dass jeder in der Musikindustrie individuelle Ansätze zur Künstlerentwicklung hat.

Das unterstreicht die Bedeutung der individuellen Anwendung dieses Modells, abhängig vom Status des speziellen Künstlers, des Umfelds und der Situation, was auch zusätzlich in den Bewertungen von A&R Manager 3 und Künstler Manager C geäußert wurde:

*„Jeder Künstler ist anders; jedes Marketing [Instrument] hat seine Stärken und Schwächen. Was bei dem einen gut funktioniert, kann bei dem nächsten total überflüssig sein. Man muss erstmal schauen, was vom Framework für den jeweiligen Künstler passt und wie es umsetzbar ist.“* (A&R-Manager 3)

*„Künstler haben unterschiedliche Bedürfnisse und Voraussetzungen. Es ist ungewöhnlich, einen Künstler von Null zu entwickeln; die meisten Künstler kommen mit einem in irgendeiner Art bereits stark entwickelten Bereich wie Styling, Musik oder einem anderen Teil des Modells. Die Aufgabe eines Managers besteht darin, die Elemente zu unterstützen, die einem Künstler derzeit vom Modell fehlen.“* (Künstler-Manager C)

*„Die Grundlage des Modells ist gut und vermittelt das Verständnis für die Beziehungen zwischen verschiedenen Aspekten der Strategie der Musikindustrie. [...] Die Umsetzung einer Strategie in die Praxis erfordert Flexibilität in der Vorgehensweise neben der Fähigkeit, die Richtung zu ändern und neue Konzepte auszuprobieren.“* (Künstler-Manager C)

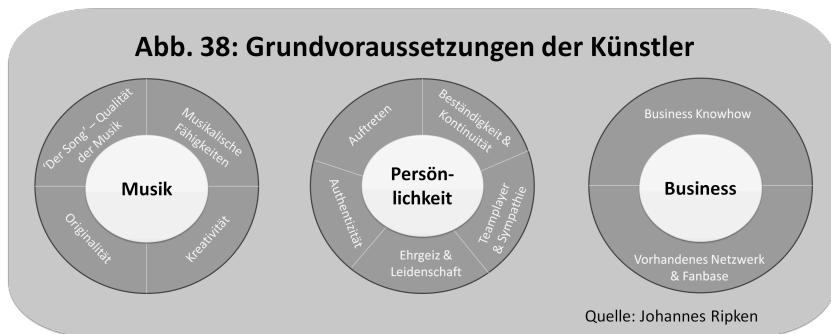
Das entspricht Pattsons (1991) „Arbeitshypothesen“ und unterstreicht die Notwendigkeit für individuelle Umsetzung des Modells. Dies zeigt sich auch in der Aussage von A&R-Manager A:

*„It's not always about following the playbook. It's good to use it as a guideline, but important not to get stuck on following such framework, in my opinion“* (A&R-Manager A).

Im nächsten Abschnitt werden mehrere Eigenschaften und Fähigkeiten potentieller Künstler diskutiert, die den Entscheidungsprozess beeinflussen. Diese Eigenschaften werden durch eine Mischung der intuitionsbasierten, leistungsbasierten und theoriegeführten Entscheidungsprozesse bewertet, wie von Seifert und Hadida (2006) empfohlen.

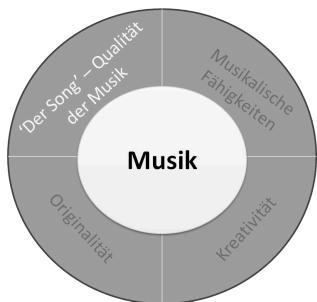
## 5.1. Grundvoraussetzungen des Künstlers

In den folgenden Absätzen werden mehrere Attribute diskutiert, die den Entscheidungsprozess von Managern beeinflussen können, ob man mit einem Künstler (zusammen-)arbeiten soll oder nicht. Insgesamt können diese „Grundvoraussetzungen der Künstler für Künstlerentwicklung“ in drei Hauptkategorien unterteilt werden: „Musikgrundlagen“, „Persönlichkeitsgrundlagen“ und „Businessgrundlagen“. Sie enthalten die folgenden Unterkategorien:



Zwei weitere Abschnitte wurden in dieses Kapitel aufgenommen, die die ‚aktuelle Musikszene‘ und den ‚ganzheitlichen Ansatz der Künstlergrundvoraussetzungen‘ untersucht.

### 5.1.1. 'Der Song' – die Qualität der Musik



Die Aussage von Knab (2001) ist ein guter Einstieg in diese erste Grundvoraussetzung:

*In the music business, everything starts with a song. Without great songs, there is no music business. Songwriting is not just an artistic expression; it is the axis upon which the music business rotates.* (Knab 2001)

Track-fokussiertes Musikgeschäft

In der aktuellen, auf Tracks konzentrierten Musikbranche hat der Song eine noch größere Relevanz, als er es vielleicht in der Vergangenheit hat-

te. Der Song ist der erste Eindruck für die Zielgruppe. Der starke Fokus auf der Songqualität zeigte sich in den Interviews:

„Das [Signing] ist jetzt nur trackbezogen. [...] da gehts erstmal ganz klar darum, das Ding zum Hit zu machen.“ (A&R Manager 1 (Major))

„Wenn du einen Hit hast, hast du einen Hit. Eigentlich ist der Hit das Artist Development. Das klassische ‚Single macht das Album fit‘. [...] Das definiert dann den Rest dahinter und dann kannst du den Artist entwickeln.“ (Marketing-Manager 1 (Major))

„Das Signen kommt sicherlich erstmal durch den Song.“ (A&R-Manager 3 (Indie))

„Wenn ich den Song extrem stark finde [...], dann ist es für mich natürlich in Relation nicht mehr so wichtig, ob da schon eine Follow Up geplant ist, wie die schon klingt, oder wie der Act so drauf ist, ob da ein Album schon in Planung ist.“ (A&R-Manager 4 (Indie))

Wenn man den Fokus bei dem Vertragsabschluss auf den ersten Song legt, erlaubt dieses nur eine kurzfristige Sicht auf die Karriere des Künstlers, da andere Qualitäten und Eigenschaften des Künstlers, die für eine langfristige Karriere wichtig sind, nicht korrekt entdeckt werden können.

Dieser Trackfokus wurde durch die Digitalisierung und den technischen Fortschritt verstärkt. Die Möglichkeit für A&R-Manager, alle Demotracks und Informationen über den Künstler per Internet zu erhalten und Tracks aus der ganzen Welt vertraglich zu verpflichten, hat den persönlichen Kontakt des A&R-Managers mit dem Künstler reduziert. Ihn in Person zu treffen oder einen Live-Auftritt zu sehen, kann mehr Informationen über das Potential des Künstlers aufdecken als nur seine Musik oder die Präsentation im Web (Wikström 2009).

## Gefahren des frühen Hits

Der Fokus auf dem Hit und den frühen Erfolg eines Künstlers kann Probleme verursachen. Der Künstler könnte für den frühen Erfolg nicht bereit sein, und zwar weder persönlich noch musikalisch. Die Künstler müssen in die Künstlerrolle hineinwachsen, wie Kapitel 2.2. (Die Rolle des Künstlers) diskutiert. Bei frühem Erfolg könnten sie auch Probleme damit haben, mehr Songs gleicher Qualität wie die des Hits zu produzieren, und sie könnten nicht genug Material haben, um ein Album oder eine Live-Show zu füllen. Im Jahre 1988 veröffentlichten die populären Produzenten-Künstler KLF ein Buch mit dem provokativen Titel (und Inhalt) „Die Anleitung – Wie man auf die leichte Art einen Nummer-

Eins-Hit hat‘ (‘The Manual – How to have a number one the easy way’), in dem die folgende Aussage steht:

*The majority of Number One’s are achieved early on in the artist’s public career and before they have been able to establish reputations and build a solid fan base. Most artists are never able to recover from having one and it becomes a millstone around their necks to which all subsequent releases are compared. (KLF 1988, S. 1)*

Diese Aussage wertet die Bedeutung qualitativ hochwertiger Songs nicht ab, aber sie beinhaltet die Empfehlung, sich nicht nur auf den Hit zu konzentrieren, und damit auf seinen Erfolg als Ausgangspunkt der Karriere. Dieser Fokus erhöht das Risiko, dass der Künstler ein ‘One-Hit-Wonder’ werden könnte.

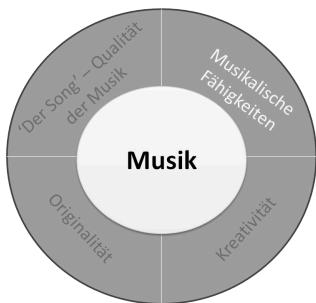
### Musikqualität nur als Ausgangspunkt

Für eine langfristigere Perspektive sollte der Künstler mehr Qualitäten als eine Hit-Platte besitzen; zum Beispiel starkes künstlerisches Selbstvertrauen, einen guten Ruf und eine loyale Fanbase als Grundlagen für eine lange anhaltende Karriere (KLF 1988). A&R-Manager 3 (Indie) erwähnt in diesem Zusammenhang:

*„Jetzt muss man gucken: hat der noch musikalischen Inhalt, der kommerziell verwertbar ist, sonst denk ich mal, wird es ein One-Hit-Wonder. [...] Darauf aufbauend kann man ihn versuchen, ins rechte Licht zu rücken, damit genug Leute einen Bezug dazu kriegen.“ (A&R-Manager 3 (Indie))*

Sehr gute Musik ist eine wichtige Voraussetzung, damit ein Künstler für die ganzheitliche Künstlerentwicklung geeignet ist, aber andere Eigenschaften sind ebenso wichtig, und diese werden in den folgenden Abschnitten diskutiert.

### 5.1.2. Musikalische Fähigkeiten



Eng verbunden mit der Qualität der Songs sind die musikalischen Fähigkeiten des Künstlers. Diese sind sowohl für Musikproduktion als auch für Live-Auftritte wichtig. Musikalische Fähigkeiten umfassen das Songwriting, die Fähigkeiten, Instrumente zu spielen, zu singen oder Musik zu produzieren sowie die Musik bei Liveauftritten zu performen.

A&R-Manager 2 (Indie) beschreibt die Sängerin ihres erfolgreichsten Label-Künstlers mit den folgenden Worten:

*„[Sie] ist ja wirklich ne gute Sängerin, die ist ausgebildete Jazz-Sängerin.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

Oft sind die Künstler in mehreren Bereichen sehr gut, die zur Finalisierung des Produktes erforderlich sind. Es kann empfehlenswert sein, sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren und Unterstützung von Profis in anderen Aspekten zu erhalten. Künstler-Manager 1 sagte dazu:

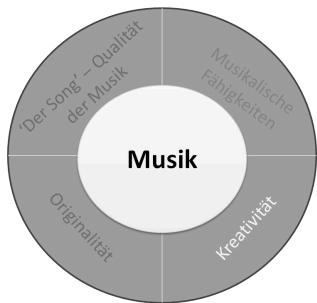
*„Ich arbeite halt lieber mit Spezialisten zusammen, die ein gutes Endergebnis bringen als jemanden, den man zum Training schicken muss.“* (Künstler-Manager 1)

Wenige Künstler sind in jeder Aufgabe professionell genug, die für eine erfolgreiche Künstlerkarriere erforderlich ist. In diesem Zusammenhang ist das „Businesspartner Netzwerk“ des Managers und des Künstlers wichtig, welches in Kapitel 5.5. weiter diskutiert wird. In Bezug auf die Musikschaftung und -produktion können Kooperationen mit Songwritern, Sängern, Instrumentalisten, Koproduzenten, anderen Künstlern, Toningenieurern oder Mastering-Ingenieuren zum Endprodukt beitragen.

Ob mit oder ohne externe Unterstützung: Professionelle Fähigkeiten bei der Erschaffung, Produktion und Performance von Musik sind aus-

schlaggebend, um ein qualitativ hochwertiges Ergebnis zu bewerkstelligen.

### 5.1.3. Kreativität



Für die Schaffung großartiger Songs und die Entwicklung eines Künstlers sind nicht nur die musikalischen Fähigkeiten wichtig. Songs entwickeln sich aus der Kombination von Kreativität und musikalischen Fähigkeiten. In den Interviews wurde Kreativität als eine spezielle Grundlage nicht erwähnt, aber die Antworten haben gezeigt, dass sie in der Hauptsache als ein primäres Erfordernis der Künstler angesehen wird.

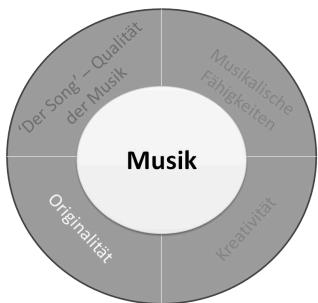
*„Ein unheimliches Talent gehabt, einen Text zu schreiben, auch Melodien mit zu entwickeln und auch selbst schreiben.“ (Künstler-Manager 1)*

*„Es heißt nicht unbedingt, dass alles ein Hit sein muss, sondern einfach nur so rauslassen, die kreative Energie rauslassen.“ (A&R-Manager 3 (Indie))*

*„Der Künstler muss als eigene Kreativzelle funktionieren.“ (A&R-Manager 3 (Indie))*

Kreativer Output in Form von Musik ist die Basis der Musikindustrie. Kreativität befähigt die Entwicklung von Musik, Trends und Genres. Daher sind kreative Künstler für die Musikindustrie das, was Benzin für den Motor eines Wagens ist.

### 5.1.4. Originalität



Originalität ist eine Eigenschaft, die den Künstlern hilft, eine nachhaltige und starke Marke zu schaffen sowie ein ausgeprägtes musikalisches Profil aufzubauen. Aufgrund des derzeit einfachen und billigen Zugangs zu Musikproduktionssoftware ist die Szene mit Künstlern und Musik übersättigt. In diesem Umfeld können Künstler herausragen und ihre Marke weiter stärken, wenn sie eigenständig und wiedererkennbar klingen.

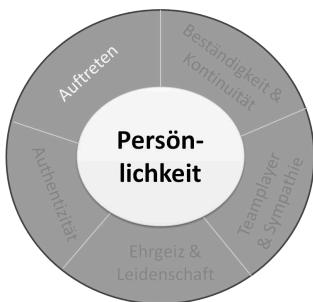
Originalität bezieht sich nicht nur auf die Musik, sondern auch wie die Künstler sich selbst in der Öffentlichkeit darstellen. Die Originalität muss authentisch sein, da jedes vorgetäuschte Auftreten einen Glaubwürdigkeitsverlust verursachen könnte. Authentizität als eine Eigenschaft wird in Kapitel 5.1.9. als eine „Grundvoraussetzung der Persönlichkeit“ untersucht. Die durchgeführten Interviews deckten die folgenden Aussagen über Originalität und Authentizität auf:

*„Authentizität [und] Originalität find ich halt auch sehr wichtig. Also der Künstler muss echt sein, manchmal auch gerne anders, aber echt.“ (Künstler-Manager 1)*

*„Die Produktionen sind nie optimal, [...] wo du sagst, das ist es. Aber die Jungs sind authentisch, die sind nett, die machen ihr eigenes Ding und das ist einfach eine Sache wo wir sagen, das ist geil, das unterstützen wir.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

Im ersten Zitat wird die Authentizität als wichtiger als die Originalität bezeichnet. Diese Einstufung ist angemessen, da fehlende Authentizität das langfristige Engagement und das Image des Künstlers stark beeinflussen kann. Dagegen kann Originalität über die Zeit entwickelt werden. Wie in Kapitel 2.2 („Rolle des Künstlers“) erwähnt, analysiert Abbing (2002), dass Konsumenten vom Künstler Authentizität und Originalität erwarten. Wird diese Erwartung von dem speziellen Künstler nicht erfüllt, können die Glaubwürdigkeit und das Image beschädigt werden.

### 5.1.5. Auftreten des Künstlers



Das Auftreten der Künstler ist für ihre Karriere sehr wichtig. Es umfasst Aussehen, Stil, Attraktivität, Charisma und Verhalten einer Person. In den Interviews wurde das Auftreten des Künstlers von einigen Managern hervorgehoben:

*„Da ist es dann auch wieder wichtig, einen Künstler zu haben, den du irgendwo hinstellen kannst. Also im Zweifelsfall, der durch seine Attitude, durch das was er darstellt, eben interessant für Leute ist, dass es auch ein bisschen breiter geht.“ (A&R-Manager 1 (Major))*

*„Wir glauben, dass [Künstler X] mittel- oder mittlerweile langfristig besser funktioniert hätte und auch international, wenn sie eine attraktivere Sängerin gehabt hätten.“ (Marketing-Manager 1 (Major))*

*„[Der Frontsänger ist] ein absoluter Charmebolzen und Frauenheld [...]. Das ist total genial eigentlich, man sieht das auch auf Liveshows oder sowas. Die Mädels gehen immer reihenweise kaputt bei denen.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

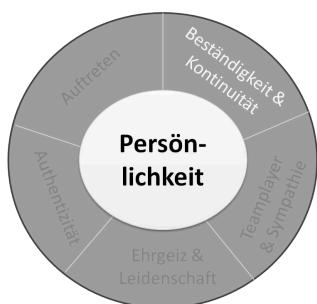
*„Wir präsentieren auch Künstler mit Bildern oder in Bildern, aber dann halt nur, wenns passt. Also wenn Künstler das nicht hergeben, dann sollte man das nicht damit präsentieren, weil man da einfach mehr kaputt macht als das man es fördert.“ (A&R-Manager 3 (Indie))*

Auftreten und Verhalten auf der Bühne können auch für die Künstlerauswahl relevant sein. Künstler 1 beschreibt seine Souveränität im Auftritt, die durch Jahre der Auftritte wuchs, was ihm auf der Bühne und insgesamt als Künstler half.

*„Ich hatte das Verlangen, auch auf mal auf einer Bühne zu spielen. [...] Sich in die Straße zu stellen und da einfach los zu singen, ohne dort einen Namen zu haben, das hat schon sehr geholfen, gerade fürs Selbstbewusstsein war das enorm wichtig zu sehen, ey da bleiben Leute stehen. [...] Du fängst an, die Auftritte nach einem halben Jahr zu genießen, denn du weißt, es hat davor funktioniert.“ (Künstler 1)*

In ihrer Szene oder ihrem Genre erreichen die Künstler mit zunehmender Beliebtheit den Status des ‚Stars‘. Die Fans könnten in ihrem Lieblingskünstler ein Idol sehen. Im Auftreten des Künstlers suchen diese Fans nach Identifikationssymbolen. Darüber hinaus kann das Auftreten des Künstlers für Medien-Features und die Zusammenarbeit mit anderen Marken oder potentiellen Sponsoringpartnern unterstützend wirken. Brandes et al. (2008) untersuchen Charisma und Persönlichkeit als wichtige Merkmale für Promis, neben ihrer tatsächlichen Performance und ihrem Talent. Daher sind das Auftreten, das Charisma oder die Aura des Künstlers für die Künstlerentwicklung relevant.

#### 5.1.6. Beständigkeit und Kontinuität



Im Zusammenhang mit wichtigen Merkmalen zur Eignung für die Künstlerentwicklung wies ein Manager auf die Beständigkeit und Kontinuität des Künstlers hin, die auch ein wesentliches Thema in Enghs (2006) Erkenntnisse zur Künstler-Markenführung ist (vgl. Kapitel 2.3.5.3). A&R-Manager 3 (Indie) machte die folgenden Aussagen über Beständigkeit und Kontinuität:

*„Heute besteht für uns in dem Moment die Möglichkeit, den Künstler aufzubauen, in dem er viel macht, viel Output, [...] damit die Leute immer mehr über den Namen [hören]. Nur [über die Regelmäßigkeit] erreicht man, das was bleibt.“ (A&R Manager 3 (Indie))*

*„Wenn man jetzt viele Sachen macht, heißt es nicht unbedingt, dass alles ein Hit sein muss, sondern einfach nur so rauslassen, die kreative Energie rauslassen.“ (A&R-Manager 3 (Indie))*

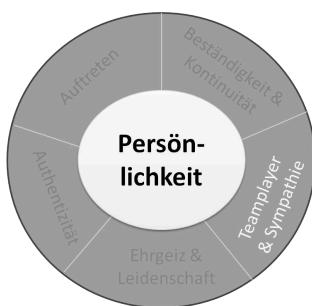
*„Irgendwie auf einmal war [Künstler X] da, und das war gut, was er gemacht hat, kam überall was her und es waren, glaube ich, bis auf einen Titel keine richtigen Hits.“ (A&R Manager 3 (Indie))*

Künstler 1 untermauerte die Aussagen von A&R-Manager 3 (Indie) mit dem folgenden Kommentar:

*„Ich bin der Meinung, dass sich Konstanz auf die Zeit gesetzen durchsetzt, dass man einfach dran bleiben muss.“ (Artist 1)*

In der aktuellen Musikszene sind Kontinuität im Zeitplan und Beständigkeit in der Qualität der Veröffentlichungen wünschenswerte Attribute eines Künstlers. Die Menge der Veröffentlichungen und neuer Künstler oder Projekte hat zugenommen, seit das Musikproduktionsequipment und der Musikvertrieb günstiger und leichter zugänglich geworden sind. Mehr Talente haben die Möglichkeit, Musik zu produzieren und sie zu veröffentlichen. Kontinuierliche Veröffentlichungen (Singles, Remixes oder Alben) können die wachsende Bekanntheit unter den Konsumenten und in der Szene und damit die kontinuierliche Entwicklung der Fanbase gewährleisten. Bei fehlender Kontinuität kann der Künstler in Vergessenheit geraten, indem die Konsumenten anderen Künstlern ihre Aufmerksamkeit schenken.

#### 5.1.7. Teamplayer und Sympathie



Die Musikindustrie ist ein kontaktbezogenes Geschäft. Künstler und Manager halten Kontakt zu Geschäftspartnern und Fans. Diese Beziehungen sollten gut gepflegt werden, da die Leute es vorziehen, mit denen zusammenzuarbeiten, die sie mögen. Heutzutage gibt es ein Überangebot von Künstlern und Musik in jedem Genre, was zur Folge hat, dass die Geschäftspartner sehr wählerisch dabei sind, mit wem sie zusammenarbeiten wollen. Ein Teamplayer und ein liebenswerter Mensch zu sein sind daher entscheidende Attribute für den Künstler, jenseits der Quali-

tät seiner Musik. Sowohl die Manager als auch die Konsumenten erwähnten, dass die Sympathie des Künstlers für sie hoch relevant ist:

*„Wir achten auf das Zwischenmenschliche, das ist bei uns eine Firmenphilosophie, die wir verfolgen [...] Wenn die Sympathie nicht da ist, dann funktioniert es halt nicht [...] Wenn, dann ziehen alle an einem Strang.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

*„Die Person ist unheimlich wichtig, weil, wenn man mit dem Künstler nicht auf einer Welle ist irgendwie und da überhaupt keine Kommunikationsebene hat, funktioniert das nicht.“* (Künstler-Manager 1)

*„Sei erreichbar, sei da und dann bekommst du auch Fans, so schaffst du es auch, dass die Leute dann nachher rausgehen und für dich da sind.“* (Marketing-Manager 2 (Indie))

*„Allgemein interessiere ich mich schon, wie diese Leute menschlich betrachtet sind. Das Privatleben, würde ich sagen, soll auch privat bleiben, aber wie sich jemand als Mensch verhält, finde ich interessant und wichtig zugleich, denn wenn man jemand seinen Fans unsympathisch ist, wird derjenige es wohl nicht so leicht haben wie jemand, der bei den Leuten gut ankommt [...] Ich persönlich würde damit nicht klarkommen, wenn jemand einem als Mensch unsympathisch ist.“* (Konsument 4)

*„Dass er sich mit seinen Fans beschäftigt [...], das macht ihn einfach mega sympathisch.“* (Konsument 4)

Die Fans identifizieren sich mit Künstlern, die freundlich und liebenswert zu sein scheinen. Die Qualität der Musik ist zum Erreichen der ersten Schritte der Konsumenten-Fan-Pyramide von Engh (2006) verantwortlich. Für eine höhere Identifizierung unterstützen persönliche Attribute die Künstler-Fan-Beziehung. Konsument 4 verdeutlicht diesen Aspekt der Identifizierung mit seiner obigen Aussage. Der Sympathiefaktor wird auch von Haaranen (2005) sowie Dann und Jensen (2007) im Kontext des ‘Star/Promi-Managements’ analysiert, da sie den Promis empfehlen, die Sympathie der Fans zu erhalten, indem sie zugängliche, auf dem Boden gebliebene Menschen sind.

### 5.1.8. Ehrgeiz und Leidenschaft



Zu Anfang benötigen die Künstler Durchhaltevermögen, da die langfristige Karriereentwicklung nicht den schnellen Erfolg anvisiert, sondern den Künstler über einen längeren Zeitraum nachhaltig aufbaut. Leidenschaft und Ehrgeiz helfen, diese Karriere weiter zu verfolgen, trotz eventueller Rückschläge. A&R Manager 3 (Indie) betonte die Bedeutung von Leidenschaft und Ehrgeiz der Künstler:

*„Wenn du keinen Inhalt hast, nur einfach schnell Geld verdienen willst, [...] dann ist dein Inhalt nur Geld verdienen und das ist dann nicht genug. Irgendwo wird dein Potenzial dann nachlassen. Es sei denn, du hast ne kreative Energie, die einfach Bock hat, Musik zu machen.“* (A&R Manager 3 (Indie))

*„Was bei den kleinen Label momentan wichtig ist: Eigendynamik des Künstlers, [...] der Künstler muss als eigene Kreativzelle schon funktionieren und das füttern.“* (A&R Manager 3 (Indie))

*„Die Künstler, die am erfolgreichsten sind, sind die Künstler, die auch sehr viel von sich mitbringen.“* (A&R-Manager 3 (Indie))

Künstler 5 beschreibt Leidenschaft als die Antriebskraft für seine künstlerischen Aktivitäten:

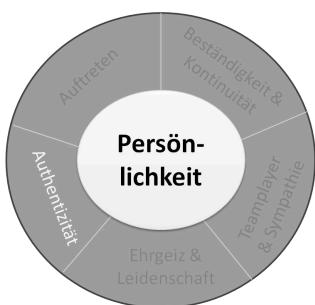
*„Leidenschaft ist hier das Stichwort, welches alle anderen Punkte umfassen sollte. Wir leben für die Musik und lieben es einfach, im Studio unseren Ideen freien Lauf lassen zu können. Ob sich daraus eine Fanbase sowie eine Popularität entwickeln wird, wird sich zeigen, dies ist für uns jedoch nicht Bedeutend bzw. nicht der Grund unserer Musik.“* (Künstler 5)

Die Bedeutung des Ehrgeizes wird sogar noch wichtiger, wenn die Künstler sich selbst ohne die Unterstützung eines Künstlermanagers managen, und die Karriere und Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern selbst koordinieren, wie von Künstler 4 berichtet:

*„Wenn man dran bleibt, ist man praktisch schon mitten in der ‚ersten Stufe‘ der Künstlerentwicklung. In den ersten Jahren schafft man sich und seine Musik quasi selbst und ist sein eigener Manager.“ (Künstler 4)*

Darüber hinaus muss Ehrgeiz vorhanden sein, um die Karriere in jeder Situation voranzutreiben.

### 5.1.9. Authentizität

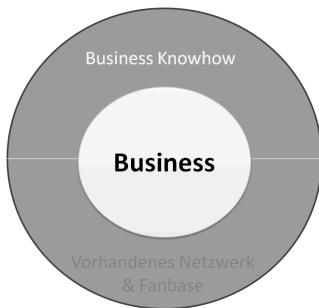


Authentizität ist eine sehr wichtige Eigenschaft für die langfristige Künstlerentwicklung, weil sie das Commitment und den Ehrgeiz der Künstler sicherstellt. Künstler müssen bei der Musik und ihren Projekten authentisch sein, um wirklich vollständig dahinter zu stehen. Wenn die Künstler nicht authentisch sind, sondern in ihren Aktivitäten irgendwie künstlich oder konzeptualisiert sind, kann das von den Fans entdeckt werden und die Glaubwürdigkeit der Künstler beeinträchtigen. Wie in Kapitel 2.3.5 über Markenführung analysiert, empfehlen Dann und Jensen (2007) sowie McBride und Muhle (2008) den Künstlern, in ihren Aktivitäten authentisch und ehrlich zu sein, um ihr Image und ihre Marke zu stärken.

*„Authentizität [und] Originalität find ich halt auch sehr wichtig. Also der Künstler muss echt sein, manchmal auch gerne anders, aber echt.“ (Künstler-Manager 1)*

*„Die Produktionen sind nie optimal, [...] wo du sagst, das ist es. Aber die Jungs sind authentisch, die sind nett, die machen ihr eigenes Ding und das ist einfach eine Sache wo wir sagen, das ist geil, das unterstützen wir.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

### 5.1.10. Business Knowhow



Die meisten Künstler beginnen ihre Karriere alleine, ohne Unterstützung von Künstlermanagern, Booking Agents, Labels, Verlagen oder anderen Geschäftspartnern. In dieser Situation müssen die Künstler geschäftliche Entscheidungen fällen, ihre eigenen Manager sein und ihr Business-Knowhow und ihre Manager-Fähigkeiten aufbauen:

„In den ersten Jahren schafft man sich und seine Musik quasi selbst und ist sein eigener Manager.“  
(Künstler 4)

Folglich erwarten Manager von den Künstlern, ein Grundwissen über das Geschäft und erste Manager-Fähigkeiten erworben zu haben (*The Economist* 2011). Darüber hinaus ist eine realistische Bewertung des Geschäfts für die Künstler wichtig, um in der Lage zu sein, den Status Quo ihrer Karriere mit gesundem Menschenverstand einzuschätzen. A&R-Manager 1 (Major) sagt dazu:

„Es ist aber auch wichtig, dass ein Künstler versteht, wie Marketing und Promotion arbeiten, dass der nicht vor seinem ersten Album ankommt und tierischen Alarm macht, dass er nicht bei [großen TV Shows] ist.“ (A&R-Manager 1 (Major))

### 5.1.11. Vorhandenes Netzwerk und Fanbase



Ein vorhandenes Netzwerk und eine Fanbase wurden vom A&R-Manager des Major-Labels als wichtig bezeichnet. Wenn Major-Labels neue Künstler unter Vertrag nehmen, indem sie sich die großen Hits aus den Nischen-Genres zur weiteren Verwertung herauspicken, erwarten sie, dass der Künstler bereits ein Netzwerk und eine Fanbase als Grundlage für die weitere Künstlerentwicklung entwickelt hat. Dieses Attribut durfte für kleine, unabhängige Plattenfirmen nicht so wichtig sein, die oft junge Talente entdecken und mit ihnen zusammenarbeiten; es kann jedoch für große, unabhängige Labels relevant sein. Der Major-Label A&R-Manager 1 machte in diesem Zusammenhang die folgenden Aussagen:

*„Wir suchen heute eigentlich Künstler, die ihre eigene Marketingplattform mitbringen. D.h. die selber schon übers Internet in welcher Form auch immer für Aufsehen gesorgt haben, die schon eine Fanbase aufgebaut haben.“ (A&R-Manager 1 (Major))*

*„Eine Band, die aus einer Szene heraus organisch gewachsen ist. Da entstanden ist, eine Fanbase erspielt hat und jetzt mal reif war für den Mainstream.“ (A&R-Manager 1 (Major))*

*„Da bin ich gerade dabei [diesem Künstler] zu arbeiten, weil die eben diese Club-Fanbase haben.“ (A&R- Manager 1 (Major))*

Eine organisch wachsende Fanbase gewährleistet eine bessere Beziehung zwischen Künstlern und Fans und, dass die Fans in der Regel langfristig eine höhere Loyalität zum Künstler haben.

### 5.1.12. Die aktuelle Musikszene

Der Major-Label A&R-Manager schloss die Analyse der aktuellen Musikszene in seinen Ansatz für die Suche nach neuen Talenten ein:

*„Auf Marktgegebenheiten und Trends und Entwicklung muss unheimlich geachtet werden und wenn ich einen neuen Künstler angeboten bekomme, [frage ich mich:] ist seine grundsätzliche Ausrichtung überhaupt draußen im Augenblick gefragt bzw. kann das wieder kommen [...] Auch den Markt generell beobachten und wenn man das Gefühl hat, da fehlt irgendwas, dann auch daraus resultierend irgendwas zu entwickeln.“ (A&R-Manager 1 (Major))*

Dieser Ansatz passt zu den A&R-Aktivitäten vieler Plattenfirmen. Er weist jedoch einen kurzfristigen Fokus auf, weil sich die aktuell verlangten Stile stetig verändern, besonders in den Mainstream-Musikgenres. Wenn die Künstler unter Vertrag genommen und danach auf der Grundlage der aktuellen Musiktrends entwickelt werden, riskiert man, dass das Künstlerportfolio immer zu spät an den aktuellen Trend angepasst ist, da die Entwicklung der Künstler Zeit erfordert (Negus 1992; Negus 1996). Das ist bei der Dance Musik, deren Stile und Trends sich im Vergleich zu anderen Genres schneller entwickeln, sogar noch problematischer (Hesmondhalgh 1998). Der Sound und Stil der Künstler sollte zeitgemäß, modern, innovativ und ‚frisch‘ sein, was schwierig ist, wenn der Künstler Musik produziert, die vor einigen Jahren zeitgemäß war. Manager sollten wissen, welche Subgenres, Clubkulturen und Szenen existieren beziehungsweise sich derzeit entwickeln, wenn sie nach Künstlern suchen. A&R-Manager 1 (Major) beschreibt im Interview die Übersättigung der deutschsprachigen Songwriter-Popmusik auf den Radiokanälen und Rundfunksendern:

*„Wenn mir heute ein deutschsprachiger Songwriter angeboten wird, dann werde ich per se erstmal sagen: ‚völlig übersättigt der Markt im Augenblick‘, zum zweiten ist Radio bei dem Genre extrem wichtig, Radio allerdings sagt wieder ‚deutschsprachige Newcomer spielen wir im Augenblick fast gar nicht mehr‘.“ (A&R-Manager 1 (Major))*

### 5.1.13. Schlussfolgerung: Ganzheitlicher Ansatz der Grundvoraussetzungen

Künstler werden in der Popmusik nicht nur durch ihre Musik wahrgenommen, sondern auch durch ihr Auftreten, ihre Vorgeschichte und andere Merkmale (Jones 2003). Mit allen diesen Merkmalen, die in Kapitel 5.1 untersucht wurden, verfolgt das A&R-Scouting- und -Selektionsverfahren einen ganzheitlichen Ansatz. Beim Prozess der Talentauswahl von

A&R- und Künstler-Managern können unterschiedlichste Eigenschaften einen Einfluss auf den Entscheidungsprozess haben. Einige Manager bestätigten ihren ganzheitlichen Ansatz in der Datenerhebung mit den folgenden zusammenfassenden Aussagen:

*„Da hatten wir klassische Auswahlkriterien, durch die wir unsere Künstler durchlaufen lassen. Wenn 8 von 10 Punkten erfüllt werden, klares Signing Thema. [...] Es gibt Künstler, die nicht diese Kriterien erfüllen, die sind dann aber eher die Ausnahmen. [...] Wenn wir mal mit den A&Rs wegen Single oder Album zusammensetzen, dann soll es eigentlich ein Kreativmeeting geben, wo der A&R ein 10-Punkte-Sheet hat, wo drin steht ‚warum wurde der gesucht‘, ‚wo soll es hingehen‘, ‚was ist die Vision‘, ‚wie ist die Konstellation des Künstlers‘.“* (Marketing-Manager 1 (Major))

*„Aussehen, Stimme, [...] Stimmfarbe, [...] Charisma, Eloquenz, Attitude, hat der was zu sagen, steht der für irgendwas, [...] Qualität der Songs oder des musikalischen Materials und auch der Bereitschaft, das zusammen zu entwickeln.“* (A&R Manager 1 (Major))

*„Zwei Mädels, die sehen einigermaßen gut aus, können auflegen, sind nett, sind charmant, die stellen was dar; da kann man was machen.“* (A&R-Manager 4 (Indie))

Natürlich gilt: Je mehr Qualitäten die Künstler zu ihrer Karriere mitbringen, desto besser, aber die Manager nehmen auch Künstler unter Vertrag, die nicht alle diese Merkmale haben:

*„Du hast sicherlich mal Künstler, wo vielleicht die viel zitierte Openness oder what ever oder Basic-Business-Know How nicht vorhanden ist, aber dennoch [nimmt man den Künstler unter Vertrag].“* (A&R-Manager 1 (Major))

*„Geiles Konzept, aber die Musik stimmt nicht. [...] Im Zweifelsfall würde man versuchen, da ranzugehen, weil richtig geile Konzepte gibt es total selten.“* (A&R-Manager 1 (Major))

*„Wenn es danach [Live Performance Skills] gehen würde, habe ich zwei drei Hauptprojekte, die ich sogar rauswerfen müsste, weil die live sowas von schlecht sind, dass das eigentlich gar keinen Sinn macht, aber es sind sonst gute Jungs.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

Am Ende sind auch, wie oben angesprochen, die Intuition des Managers und sein Glaube an den Künstler für die Entscheidung wichtig. Außerdem müssen die Manager ihre Künstler individuell entwickeln, je nach ihren Profilen und Qualitäten. Diese Eigenschaften in der Summe machen einen idealen Künstler aus.

Der Ansatz, wie Manager mit den Künstlern zusammenarbeiten und damit an der Entwicklung des speziellen Künstlers beteiligt werden, wird durch viele Aspekte beeinflusst, die in den letzten Abschnitten erörtert wurden. Die Gewichtung der Eigenschaften für den Entscheidungsprozess obliegt dem jeweiligen Manager.

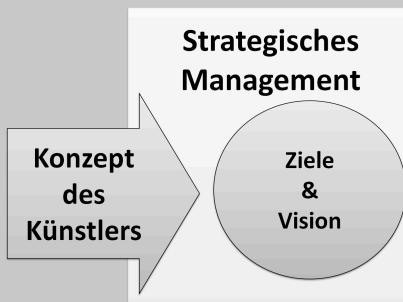
## 5.2. Strategisches Management

Während die Grundvoraussetzungen des Künstlers im letzten Abschnitt die Stufe der Talentsuche und -selektion darstellen, repräsentiert dieses Kapitel über strategisches Management die erste Dimension der Künstlerentwicklung mit dem ausgewählten Künstler. Das strategische Management rund um die Konzeption, die Ziele, die Mission und die Vision des Künstlers beeinflussen die anderen Dimensionen des Modells. Es ist wichtig, dass die Bearbeitung der einzelnen Dimensionen aufeinander abgestimmt ist.

In Bezug auf das strategische Management der Künstlerkarrieren haben die Literaturanalyse und die Datenerhebung bei diesem Thema die folgenden Aspekte hervorgehoben:

- Das Konzept des Künstlers
- Ziele (kurz-, mittel- oder langfristige)
- Die Vision des Künstlers und des Managers.

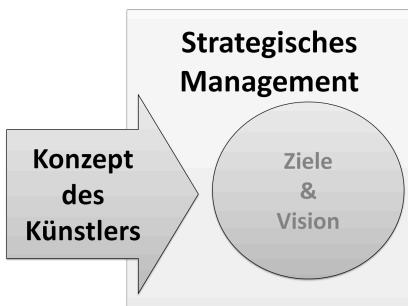
**Abb. 39: Strategisches Management**



Quelle: Johannes Ripken

Die Konzeption und die Definition der Ziele aus der Perspektive des Künstlers wurden in Kapitel 4.3.2.1. untersucht. In den folgenden Abschnitten werden die Ansichten der Manager analysiert und mit den Ergebnissen der Künstlerinterviews untermauert.

### 5.2.1. Das Konzept des Künstlers



Das Konzept des Künstlers ist der Ausgangspunkt und die Grundlage für das strategische Management. In diesem künstlergeführten, organischen Modell ist das Konzept des Künstlers ein essentielles Element. Wie in Kapitel 4.3.2.1. analysiert, variieren die Ansätze der Künstler zu ihren Konzeptdefinitionen von klaren Konzepten bis zu vagen ‚Lasst uns loslegen und schauen, was wir tun können‘-Vorgehensweisen ohne feste Richtlinien. Die befragten Künstler scheinen jedoch einen konkreten Vorstellung darüber zu haben wie sie ihre Projekte ausrichten wollen in Punkto Sound, Auftritten, Entwicklung und Positionierung, was mit einem Konzept vergleichbar ist. In diesem Kapitel werden auch die Ansichten der Manager zur Konzeption ihrer Künstler aufgedeckt.

#### Konzeptdefinition mit dem Künstler

Die Manager in den Interviews zeigten ein großes Interesse an der konzeptionellen Zusammenarbeit mit den Künstlern:

„Da gibt's so ne Art Milestone-Konzept, wo zusammen mit dem Künstler für seine Karriere bestimmte Ziele festgelegt werden und wie die erreicht werden müssen. Das finde ich eigentlich sehr gut, weil du damit automatisch den Künstler mit ins Boot holst, und das wird auch schriftlich fixiert, dokumentiert und noch unterschrieben vom Künstler.“ (A&R Manager 1 (Major))

„Das ist das erste, dass der Künstler sich mit seinen Ideen mit einbringt.“ (Marketing-Manager 1 (Major))

„Richtig geile Konzepte gibt es total selten.“ (A&R-Manager 1 (Major))

„Man versucht das [Artist Development Konzept] auch im Kleinen zu machen, das versuche ich gerade so ein bisschen zu forcieren, ein Konzept reinzubringen.“ (A&R-Manager 2 (Indie))

*„Wo will denn der überhaupt hin? Was will er überhaupt? Einer sagt, ich will der nächste David Guetta werden. [...] Ich will Kommerz, ich will in die Charts. Aber es gibt genauso diese Acts, die sagen, ne ich will lieber cooler, undergroundiger bleiben.“ (A&R-Manager 4 (Indie))*

*„Ein Konzept mit dem Künstler – oder erstmal ohne Künstler und dann mit dem Künstler zusammen – ein vernünftiges Konzept auf die Beine stellen, schauen, wo es hingehen kann, wo die Ambitionen sind, fragen, was der Künstler überhaupt für Ambitionen hat, wo er sich selber sieht, ja und dann möglicherweise Strategien entwickeln.“ (Künstlermanager 1)*

Das Konzept zu formulieren hilft, eine konkrete Identität des Künstlers aufzubauen und Ziele für die professionelle Entwicklung des Künstlers zu definieren. Diese Identität kann in Diskussionen zwischen Künstler und Manager analysiert werden. Darüber hinaus ist deren Dokumentierung aus zwei Gründen nützlich: erstens, um das vollständige Bild zu sehen und keine Aspekte des Künstlerkonzepts zu vergessen; zweitens, damit andere Geschäftspartner den Künstler und dessen Konzept kennenlernen, um Aktivitäten zu vermeiden, die nicht zu dem Künstler passen.

Wie in Kapitel 2.1.2.2 untersucht, hängt mit diesem Abschnitt der Ansatz von Allen (2007) eng zusammen, für Künstler einen Businessplan zu erarbeiten. Dieser Ansatz von Allen (2007) kann dabei helfen, eine detaillierte Konzeption des Künstlers auszuarbeiten und die Karriere des Künstlers auf einem soliden Fundament aufzubauen.

Der Business Plan Gedanke wurde in der Bewertung zusätzlich von Künstler Manager C angekurbelt, indem er die Finanzierung der Künstlerkarriere und –entwicklung als zentralen Bestandteil erwähnte.

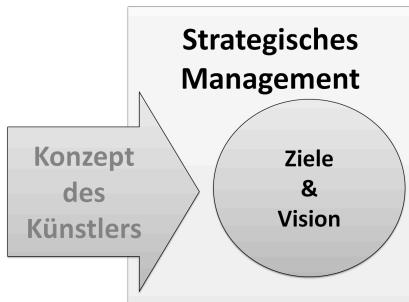
*„Das Modell deckt viele der Elemente der Künstlerentwicklung und der Basisstrategie ab, obwohl es einen weiteren zentralen Aspekt gibt, wenn man einen Künstler entwickelt. Dieser zentrale Aspekt sind die finanziellen Überlegungen [...] zur Abdeckung der Finanzierung der anderen Elemente im Modell. [...] In seiner aktuellen Form ist es möglich, das Modell umzusetzen, [...] ist einmal ein Finanzplan entwickelt, ist es möglich, das Modell zu verknüpfen, da man weiß, was zur Unterstützung der anderen Elemente des Modells zur Verfügung steht.“ (Künstlermanager C, Bewertung)*

Beim Konzept für den Künstler geht es nicht ausschließlich um dessen Identität, sondern auch darum abzustecken, welche Tools und Maßnahmen aus dem Modell für den jeweiligen Künstler relevant sind. Auf diesen Aspekt wurde in der Bewertung eingegangen:

*„Jeder Künstler ist anders; jedes Marketing [-Instrument] hat seine Stärken und Schwächen. Was bei dem einen gut funktioniert, kann bei dem nächsten total überflüssig sein. Man muss erstmal schauen, was vom Framework für den jeweiligen Künstler passt und wie es umsetzbar ist.“ (A&R-Manager 3, Bewertung)*

*„It's not always about following the playbook. It's good to use it as a guideline, but important not to get stuck on following such framework, in my opinion“ (A&R-Manager A).*

### 5.2.2. Kurz-, mittel- und langfristige Ziele



Ziele helfen Künstlern, Managern und Geschäftspartnern, während des Fortschreitens der Künstlerkarriere im Fokus zu bleiben. Im Geschäftsleben gibt es oft eine Aufteilung in kurz-, mittel- und langfristige Ziele. Sie sind entweder in Kalenderjahren oder an Projekten orientiert (z.B. eine Album-Produktion oder -Verwertung). Diese Begriffe wurden in den Interviews verwendet, um eine Vorstellung darüber zu bekommen, wie lange im Voraus die Befragten ihre Karriereziele planen.

Die Diskussion mit den Künstlern über ihre Zielformulierung zeigte, dass sie nicht dazu neigen, diese in einer konkreten Form auszustellen, sondern den Fortschritt ihrer Karriere eher von Tag zu Tag verfolgen (vgl. ‘Ziele’ in Kapitel 4.3.2.1.).

#### Kurzfristige Ziele

Im Gegensatz zur Zielformulierung der Künstler tendieren die interviewten Manager dazu, mindestens mit kurzfristigen Zielen zu arbeiten, die oft mit dem Erfolg der folgenden Veröffentlichung verbunden sind:

*„5.000 Platten per se zu verkaufen, kann für Majorlabels kein Ziel sein.“ (A&R-Manager 1 (Major))*

*„Da sind natürlich unsere Ziele, dass man diverse Chartpositionen hat. Unser Ziel jetzt mit der neuen [Veröffentlichung] ist natürlich ganz klar eine Top10-Platzierung [...] Es geht darum, die*

*Marke [des Künstlers] auf dem Markt zu festigen [...] Aber grundsätzlich steht für uns immer im Vordergrund, dass man den Single Hit hat.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

Auch Künster-Manager 2 berichtete, dass er mit formulierten Zielen arbeitete:

*„What we tend to do with the artists, we ask them for which aims do we go. Then we develop a plan in a meeting and we try to stick to it and coming back to it. [...] When I meet the artist [later], I remember him to the idea and ask him if he further developed this idea.“ (Künstler-Manager 2)*

### Mittel- und langfristige Ziele

Die Aussagen für mittel- und langfristige Ziele waren aus den folgenden zwei Gründen vage. Erstens ist es nicht sehr sinnvoll, Ziele so weit im Voraus zu planen, weil Plattenfirmen derzeit dazu tendieren, Kooperationen schneller als früher aufzukündigen oder ihnen weniger Zeit zur Entwicklung zu geben, wie in Kapitel 2.1.3. diskutiert (Künstlerentwicklung damals und heute) (Negus 1992). Zweitens planen Manager nicht über einen längeren Zeitraum, was auf den ersten Grund zurückgeführt werden könnte. Ein Hauptproblem mit mittel- und langfristigen Zielen wurde von Marketing-Manager 1 (Major) aufgezeigt:

*„Früher saßen die Leute 20-30 Jahre in ihrem Job. Diese Kontinuität musst du halt sowohl künstler- als auch unternehmensexig haben. Wenn du die nicht hast, dann kannst du Künstler nicht mittel- oder langfristig mit langen Visionen aufbauen.“ (Marketing-Manager 1 (Major))*

Es gibt jedoch eine aktuelle Notwendigkeit für strategisches Management, da das Geschäft in Folge der Tonträgerverkaufskrise härter geworden ist:

*„Wir hatten uns jetzt keine Gedanken gemacht, wo es hingehen soll oder wo es aufhören soll oder wo es anfangen soll. In erster Linie war es wirklich ein unheimliches Bauchgefühl und Spaßprojekt. [...] Heutzutage mache ich mir viel mehr Gedanken darum, muss ich sagen.“ (Künstler-Manager 1)*

Darüber hinaus waren die folgenden Aussagen im Zusammenhang mit der Planung der Ziele interessant:

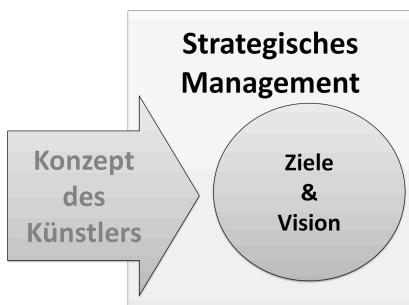
*„Es gibt Konzepte, wo man vielleicht auch schon langfristiger was spinnen kann [...], aber das ist eigentlich sehr selten. Normalerweise planst du beim Newcomer erstmal bis zum ersten Album und vielleicht das Jahr danach. Bei etablierten Künstlern natürlich, [...] da planst du sicherlich anders als bei Newcomern.“ (A&R-Manager 1 (Major))*

*„Was macht er in 2-4 Jahren? Steht er immer noch da oben und dreht seine Platten? Oder sagt er: ich bin jetzt 40, ich will mal was anderes machen.“ (Marketing-Manager 1 (Major))*

*„Es geht darum, die Marke [von Künstler X] auf dem Markt zu festigen.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

*„Das Ziel und die Vision, das europaweit hinzukriegen, was wir in Skandinavien mit ihnen haben [...] Da wäre es natürlich schön, dieses Produkt irgendwie europaweit so zu hinzukriegen, dass es wirklich jeder kennt.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

### 5.2.3. Die Vision des Künstlers und des Managers



Eine Vision ist das große Zukunftsbild oder eine langfristige Aussicht für die Künstler oder allgemein für Unternehmen. Aufgrund der unvorhersehbaren Zukunft ist eine Vision immer etwas vage, aber sie kann von den Beteiligten als Fokus genutzt werden. Der Wettbewerb und die Unbeständigkeit der Mitarbeiter machen es schwieriger, langfristige Ziele oder eine Vision mit den Künstlern bei Major-Labels zu planen. Darüber hinaus werden die Künstlerkarrieren durch viele Faktoren beeinflusst und abgelenkt, die langfristige Ziele und auch die visionäre Sicht einer professionellen Laufbahn ändern können.

*„Du kannst eine Vision vorher haben, aber du kannst sie nie so aufstellen, dass du sagst, das suche ich und das funktioniert so.“ (A&R-Manager 1 (Major))*

*„Die Vision war natürlich irgendwann mal international wirklich ein so erfolgreiches Produkt zu haben, dass man immer sagen kann, ok, neue Single, wird funktionieren. Das ist natürlich eine Vision, die sich jeder wünscht.“ (A&R Manager 2 (Indie))*

*„In 15 Jahren ist jeder von denen in normalen Berufen und kein Musiker mehr. Das ist einfach die Vision. Das wird auch so kommen.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

Nicht nur Manager, sondern auch Künstler wurden zu ihrer Vision befragt. Ihre Antworten wurden bereits in Kapitel 4.3.2.1 genannt und zeigen die Bandbreite der Aussagen, da von den Künstlern sowohl zuver-

sichtliche Zukunftsaussichten für eine langfristige und zukunftsfähige Karriere als auch bescheidenere Formulierungen der Visionen benannt wurden.

#### 5.2.4. Schlussfolgerung: Strategisches Management

Die Interviews haben gezeigt, dass strategisches Management in der Musikindustrie relevanter geworden ist, da die Musikindustrie signifikante Umsatzverluste erlebt hat. Die Manager berichteten, viel mehr auf die Erarbeitung von Konzepten und Zielen mit ihren Künstlern und Veröffentlichungen zu achten als in früheren Jahren, als es leichter war, in der Musikindustrie Erfolg zu haben. Gleichzeitig wird die langfristige Aussicht oder die Definition einer Vision von Label-Managern mit Vorsicht betrachtet, da Kontinuität und Konsistenz schwer aufrechtzuerhalten sind. Künstler haben eine weniger strukturierte Definition des Konzepts und der Ziele, da sie diese eher unbewusst verfolgen.

Trotzdem können die Definition von Zielen und die Formulierung eines Konzepts dazu beitragen, bei der professionellen Entwicklung der Künstler fokussiert zu bleiben. Darüber hinaus ist es eine Managementmethode, alle Geschäftspartner in ihren Tätigkeiten aufeinander abzustimmen und ist somit ein wichtiger Bestandteil für den ganzheitlichen Ansatz des Künstlerentwicklungsmodells.

### 5.3. Musikalische Künstlerentwicklung

Die Grundlage aller Künstlerkarrieren sind der musikalische Output in Form von Songs und Live Performances. Daher sollten Künstler und Manager daran arbeiten, dass diese so gut und professionell wie möglich sind. Für potentielle Fans sind die Songs immer der erste Kontakt mit einem Künstler, der darüber entscheidet, ob ein Konsument den Künstler präferiert bzw. sich weiter mit dem Künstler beschäftigt (vgl. Konsumenten-Fan-Pyramide).

Die musikalische Künstlerentwicklung ist jedoch ebenfalls ein äußerst sensibler Aspekt, weil die Musik für jeden Künstler sehr persönlich ist. In den Fällen, in denen die Manager Musik nicht selbst erschaffen oder produzieren, kann es für sie schwierig sein, konstruktives Feedback über die Musikproduktionen ihrer Künstler zu geben:

*„Es hängt von den Charakteren ab, einerseits des Künstlers, andererseits auch des Produzenten, [...]. Du brauchst ein gewisses Standing bei den Leuten, weil, wenn ich als Praktikant XY [...] da reinmarschiere und versuche einem [Künstler X] zu erklären, dass sein Gesang da flat ist in der und der Spur, dann bin ich mir nicht sicher, ob das bei ihm so gut ankommt. Also d.h. umso etablierter die Künstler sind umso wichtiger ist es, dass du dir bei den Künstlern ein Standing erarbeitet hast, [um seinen musikalischen Output zu kritisieren].“ (A&R-Manager 1 (Major))*

Dieses Thema wurde auch von Negus (1992) diskutiert: Die Manager müssen beim Kritisieren der Künstler vorsichtig sein, besonders dann, wenn die Manager selber noch keine hohe Reputation aufgebaut haben. Das braucht nicht bei allen Künstlern und Produzenten der Fall zu sein. So erlebte es zum Beispiel der A&R-Manager 1 (Major), dass Dance Musikkünstler viel offener gegenüber Feedback sind als die Künstler aus anderen Genres.

*„Du kannst meiner Erfahrung nach mit einem Dance-Produzenten sehr viel härter in den Innenfigt geben und kannst sagen, pass mal auf, das ist scheisse, das ist scheisse und.. im Zweifel sagt der „ok, dann mach ich das anders, wie willst du das denn?“. Das ist mit [anderen Künstlern] schwieriger, weil die sich ganz oft ganz schnell in seiner Ehre gekränkt fühlen.“ (A&R-Manager 1 (Major))*

Künstler 5 und 4 bestätigten, dass sie gerne Feedback von ihren Managern erhalten. Künstler 4 stellte jedoch klar, dass er in musikalischen Fragen die endgültige Entscheidung haben muss:

*„Wir arbeiten immer relativ offen und aufgeschlossen, und sind vor allem im Produktionsbereich gerne zu begeistern für neue Ideen und Möglichkeiten sowie frischen Wind in den jeweiligen Produkten.“ (Künstler 5)*

*„Die Plattenfirma gibt einem technische Verbesserungen für die Musikproduktion (die wirklich eine sehr große Hilfe sind) [...] Aber irgendwann kommt nun mal der Punkt, wo man einfach etwas anderes machen und sich künstlerisch weiter entwickeln möchte. Wenn man dann [mit dem Manager] nicht auf einen Nenner kommt, trennen sich eben die Wege.“ (Künstler 4)*

Insgesamt betonten die Befragten die musikalische Entwicklung, die Entwicklung der Live Performances, des Stils sowie der Kreativität und der Originalität.

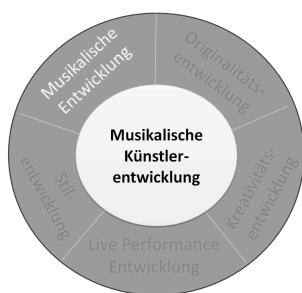
**Abb. 40: Musikalische Künstlerentwicklung**



Quelle: Johannes Ripken

Diese Aspekte werden in den folgenden Abschnitten weiter analysiert.

### 5.3.1. Musikalische Entwicklung



Die musikalische Künstlerentwicklung durch den Manager

Ein Problem bei der musikalischen Künstlerentwicklung ist die vorher erwähnte Ehre des Künstlers, die durch kritisches Feedback zum musikalischen Output angegriffen werden könnte. *KLF* (1988) sehen es als Problem, dass die Künstler zu emotional in Bezug auf ihre Songs wären. Dies hindere sie daran, eine kritische und objektive Einstellung zu ihren Songs zu haben. Aus diesem Grund kann es für die Künstler hilfreich sein, gegenüber konstruktivem Feedback und Kritik offen zu sein. Die

Kritiker (z.B. der Manager) benötigen jedoch eine gute Reputation bei den Künstlern. Diese Reputation kann durch jahrelange Erfahrung im Musikgeschäft und in dem jeweiligen Genre aufgebaut werden, oder wenn der Feedbackgeber selbst ein etablierter und erfahrener Musikproduzent und Künstler ist. A&R-Manager 2 (Indie) berichtete, dass in manchen Fällen der Labelinhaber die Künstler bei der Produktion unterstützt, da er ein etablierter Produzent ist:

*„Schick mir mal alles rüber! Ich mach dir mal ein neues Arrangement und master das für dich.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

*„Bei dem einen Künstler ist [der Labelinhaber] dann hingegangen und hat mitproduziert [...] das bat er wirklich bei 6 oder 7 Nummern gemacht, bis er jetzt so weit ist, dass er das alleine hinkriegt. Und das hat jetzt so 1 ½ Jahre gedauert. Das war wirklich ein klassischer Fall von [Künstlerentwicklung].“* (A&R-Manager 2 (Indie))

Diese umfassende Produktionsunterstützung ist jedoch eine Ausnahme. Manche Manager kommentierten bei ihrem Feedback den musikalischen Output ihrer Künstler folgendermaßen:

*„Hier wird von Anfang an wirklich in der Produktion über Bridges, Hooklines, Gitarre zu laut, Hibat zu leise usw. diskutiert. Das ist sicherlich nicht mit jedem Künstler möglich, aber in der Quantität und in der Breite funktioniert das sehr gut.“* (A&R Manager 1 (Major))

*„Ich mache es nicht mehr so, wie ich es eigentlich hätte machen sollen. Ich sage z.B. nicht ‚Pass mal auf, dein Arrangement ist scheiße und deine Bassdrum ist scheiße, nimm mal eine andere Clap‘ [...] Ich geb immer nur den Tipp: ‚Hört euch mal Produktionen von [Künstler X] an; vergleicht das mal‘. Das ist immer der beste Tipp.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

*„Es ist immer wichtig, Menschen mit einer Sache zu loben, anstatt irgendwie mit 10 Sachen zu kritisieren.“* (Künstlermanager 1)

*„Dann spiele ich eine Harmonie dazu ein, schick das als Midi rüber und er baut das dann ein [...] Also da muss man sich auch ergänzen. [...] der soll einfach die Sachen machen, die er kann und die kann er ja gut, und wenn er was nicht kann, helfen wir ihm.“* (Künstler-Manager 1)

Diese Aussagen umfassen zwei unterschiedliche Ansätze zur musikalischen Künstlerentwicklung. Der aktive Teil bringt sich mit Feedback ein oder leistet sogar Unterstützung im Sinne einer Koproduktion, während der passive Teil keine Einfluss auf die Produktion nehmen.

Die Künstlerinterviews stellten auch beide Seiten dar. Künstler 1 berichtete, dass sein Manager seinen musikalischen Output nicht beeinflusst. Künstler 4 erhält Feedback über seine Produktionen und Unterstützung durch einen Songwriter, der vom Management engagiert wird. Künstler 3 tritt gleichzeitig als Sänger, Songwriter und Live-Act in Erscheinung, weshalb er mehr Unterstützung auf der Produktionsseite be-

nötigt. Dies umfasst eine stärkere Beteiligung des Labels und des Managements, die sich darum kümmern, die idealen Produzenten für ihren Künstler zu finden:

*Interviewer: „Kümmern Sie sich an einem bestimmten Punkt um Ihre musikalische Entwicklung?“*  
*– Künstler 1: „Nein, das nicht. Sie bemerken, dass sich hier etwas entwickelt. [...] Sie geben das Feedback, dass es immer besser wird, sind beeindruckt, mit einer Meinung, die ehrlich ist und aus dem Herzen kommt, und die uns nicht nur bei Laune hält.“ (Künstler 1)*

*„Wir konzentrierten uns hauptsächlich auf die Produktion. Es lief so ab, dass ich Demotacks produzierte und wir dauernd unsere Meinung über das austauschten, was verbessert werden kann. Ich konnte einige wertvolle Tipps in Bezug auf mein Arrangement und technisches Knowhow erhalten. Daraufhin begannen wir, mit einem sehr guten Songwriter zu arbeiten, der den Text für meine ersten beiden Single-Veröffentlichungen schrieb.“ (Künstler 4)*

*„They took some of the songs and gave them to a variety of production teams which they thought to bring out the best with my voice. [...] It is important that the artist is encouraged to write his own material and that some effort is made to pair up your artist with the best producers and songwriters to get the most out of it.“ (Künstler 3)*

Es kann sich auch als nachteilig erweisen, wenn Manager ein umfassendes Feedback geben oder als Koproduzent beteiligt sind, weil sich die Künstler entweder bei der Beteiligung von Koproduzenten nicht verbessern oder das Feedback ihre kreative Energie einschränkt:

*„Wenn du jetzt hingehst und sagst ‚pass mal auf, du musst das so und so machen‘, dann produzierst du dem im Endeffekt die ganzen Sachen selber und sag ich mal, zwei Wochen später kann er das eventuell immer noch nicht.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

*„Wir finden es nicht so gut, aber wir machen es mal, weil wir auch unseren Künstler nicht so sehr in seiner Kreativität bremsen wollen.“ (A&R Manager 3 (Indie))*

## Intrinsische Motivation des Künstlers für die musikalische Künstlerentwicklung

Unabhängig davon, ob die Künstler von ihren Managern musikalische Künstlerentwicklung erhalten oder nicht, ist es für die Künstler nützlich, eine intrinsische Motivation zu haben, so dass sie eigenständig an ihren musikalischen Fähigkeiten arbeiten. Künstler 4 kommentierte das mit den folgenden Worten:

*„Meine musikalischen Fähigkeiten habe ich im Laufe der letzten Jahre sehr ausweiten können. Zum einen bekommt man z.B. durch die Arbeit mit Midikeyboards ein Gefühl für Harmonien und Dissonanzen [...] Mittlerweile weiß man, wie Akkorde zusammengesetzt sind und welche Töne harmonieren. Dazu muss ich sagen, dass ich nie ein Instrument gespielt habe bis vor einem Jahr. Zum anderen habe ich angefangen, Gitarre zu spielen, was mein Gefühl für Anschlagstärken*

*von Tönen und Ausklingzeiten nochmal erheblich gefördert hat. [...] Teilgebiete, wie z.B. die Frequenztrennung, konnte ich mir durch intensive Beschäftigung mit meinem Gehör und wissenschaftlichen Vorgaben aneignen. [...] Ich wollte einfach mal etwas anderes ausprobieren und mich musikalisch weiterentwickeln.“ (Künstler 4)*

### 5.3.2. Stilentwicklung



Stark mit der musikalischen Entwicklung verbunden ist die Stilentwicklung. Musikstile verändern sich stetig; entweder es entstehen neue Subgenres oder vorhandene Stile entwickeln sich weiter. McLeod (2001) untersucht mit Bezug auf elektronischer Musik die Vielfalt und eine hohe Ausdehnung von Subgenres und Kulturen basierend auf Stilentwicklungen, Marketingaspekten, kultureller Differenzierung oder einem beschleunigten Konsumverhalten.

#### Verfeinerung und Entwicklung des Musikstils

Es könnte für die Künstler nützlich oder sogar notwendig sein, sich neuer Genre- und Stilentwicklungen anzunehmen, um mit der eigenen Musik den Zeitgeist zu treffen. Ein gutes Beispiel dieser Genreadaptionen bei jedem neuen Album ist Madonna, die ihren Musikstil über die Jahre immer verändert und weiterentwickelt. Das bedeutet nicht, dass der Künstler passend zu den aktuellen Musiktrends große Veränderungen an seinem Musikstil vornehmen muss. Die stilistische Entwicklung kann auch im Kleinen in einem Genre auftreten, indem neue Elemente aufgenommen werden, die von aktuellen Musiktrends beeinflusst werden. Wenn ein Künstler nicht weiterhin an seinem eigenen Stil in Relation zur

aktuellen Stilentwicklung arbeitet, kann es passieren, dass der Künstler die Zielgruppe nicht mehr begeistert:

*„Da würde ich mich genauso miteinbeziehen wie den Künstler oder den Produzenten; das ganze Umfeld hat es nicht geschafft, das ganze Ding musikalisch so weiterzuentwickeln, dass eben wieder was dabei rausgekommen ist, was der Endkonsument gerne haben will.“* (A&R-Manager 1 (Major))

*„Der Markt, so wie er damals mal existierte, [...] gab es auf einmal nicht mehr. [...] Somit mussten wir 2009 hingehen und das System ändern. Sonst wäre [Künstler X] kläglich gescheitert, ganz definitiv.“* (A&R- Manager 2 (Indie))

*„Um weiterhin bestehen zu können, müssen wir uns anpassen.“* (A&R Manager 2 (Indie))

### Stilentwicklung versus Künstleridentität und Künstlerimage

Die Anpassung des Stils an den aktuellen Trend sollte immer zur Identität, zum Geschmack und Passion des Künstlers passen. Diese Anpassung hat nicht nur Einfluss auf die Identität eines Künstlers, sondern auch auf das Image. Wenn ein Künstler für einen speziellen Musikstil oder einen besonderen Look bekannt ist und lange Zeit bei diesem Stil geblieben ist, kann eine Stilveränderung die Fans und die Szene verprellen. Manager sollten, wenn überhaupt, mit Vorsicht darauf Einfluss nehmen:

*„Man muss auf jeden Fall gucken, was der Künstler wirklich kann, wo er [sich entwickeln will], oder wo man ihn hindrücken könnte, was ihm aber trotzdem noch Spaß macht.“* (Künstler-Manager 1)

*„Da muss man allerdings ganz ehrlich sagen, das überlassen wir den Jungs selber, also wir treiben die Jungs nicht in die Richtung.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

Eine starke Anpassung an den Trend, besonders dann, wenn die Veränderung signifikant ist, birgt Risiken, die berücksichtigt werden müssen. Stiländerungen können das Image des Künstlers beschädigen, wenn er als Trittbrettfahrer wahrgenommen wird:

*„Heute ist es ganz viel, und das ist halt auch ein Fluch, dass, wenn irgendwo etwas gut läuft, ganz viele hinterherlaufen und sagen, jetzt müssen wir es auch so ungefähr machen. Und das hat noch nie funktioniert. [...] Ich nenn das immer die Abgreifmentalität.“* (A&R-Manager 3 (Indie))

Diese Orientierung hin zu anderen, aktuell erfolgreichen Künstlern oder Stilen konnte in zwei Interviews mit einem Manager und einem Label-Künstler analysiert werden. Beide wurden unabhängig voneinander in Bezug auf die Veröffentlichung des Künstlers interviewt. Es wurde ver-

sucht, den ursprünglichen Stil des Künstlers testweise für eine Veröffentlichung an den aktuellen Trend anzupassen. A&R-Manager 2 (Indie) sagte vor der Veröffentlichung:

*„Der [Labelinhaber] hat zu [dem Künstler] gesagt: „Versucht doch einfach mal einen Stilbruch und macht mal für den Sommer aktuell nur mal als Test eine Balkan-Nummer. [...] also einfach mal einen Stilbruch auszuprobiieren, danach die nächste ist schon [im alten Stil], um sich in Europa zu festigen.“ (A&R Manager 2 (Indie))*

Künstler 1 kommentierte dieses Stilexperiment nach der Veröffentlichung:

*„Das war sehr beeindruckend zu sehen, dass man plötzlich von den äußeren Einflüssen [...] auch seine Meinung ändern kann oder auch den Drang verspürt, in die aktuell beliebte Musik zu rutschen oder etwas, was einem im Moment gefällt. Da überlegt man sich plötzlich im Studio: wollen wir nicht auch mal was mit House/Elektro im Studio machen, weil das gerade so gut funktioniert. Unser Grundsatz war eigentlich immer [unser Stil]. Von mehreren kam massenweise [positives] Feedback [...] Aber da war auch echt großer Frust bei einigen Leuten dabei, wo man in dem Moment auch kapiert, das ist für die Leute echt wichtig, dass [wir] immer noch ein Projekt ist, dass [unsere] Musikrichtung fährt und die echt Panik gekriegt haben, als die das Video gesehen haben [...]. Einige waren wütend, also richtig wütend.“ (Künstler 1)*

Eine Analyse von Feedback in Musikforen bestätigt, was von Künstler 1 berichtet wurde. Es gab sowohl positives als auch negatives Feedback, was zeigte, dass das Ergebnis des Experiments polarisierend war:

Negativ: „Ich bin schockiert“ / „Der Gesang ist wieder einmal herausragend, aber wo ist ihr [Original-] Stil?“ / „unglaublich enttäuschend“ / „Das ist mies. Der Gesang ist genial, aber dann dieser Scheiß“ / „Aus diesem Grund bewegt sich der [Künstler] in House, er sollte verprügelt werden“ / „Das Original ist zu viel kommerzieller Mist [...] Ich hoffe, dass das nicht der Anfang der Verwandlung [des Künstlers] zu Mist ist“ / „Trittrettfahrer“ / „[Der Künstler] gab schließlich seine Prinzipien auf und ging zu House [...] sehr langweilig.“

Positiv: „Je mehr ich mir das Video anschane, desto mehr gefällt mir der Track. [...] Die Vocals sind schön melancholisch, aber auch eingängig“ / „Wow! Die erste Single in drei Jahren, die mir gefällt.“ / „Ihre beste Single aller Zeiten“ / „Ich habe niemals zuvor solche traurigen und gefühlvollen Gesänge [vom Künstler] gehört. Es ist ein echter Meilenstein. Ich mag es sehr.“

Obwohl die erste Reaktion des Künstlers auf das Feedback der Fans die Rückkehr zum alten Stil gewesen ist, haben sie ihren Stil mittlerweile stärker in die House Richtung weiterentwickelt.

Künstler-Manager 2 betont die Bedeutung der engen Fanbase:

*„If you have a core, and you forget that core, you are in a dangerous situation. When Adidas stops making trainers and sportswear, then they are going down, because their core is sportswear. That's the same with music. If your core is that one music, and you leave that, you will never have a home.“ (Künstler-Manager 2)*

Im besten Falle verfolgen die Künstler eine permanente, kleinere stilistische Entwicklung, mit der intrinsischen Motivation, immer am Puls der

Zeit zu sein. Der Anspruch, kontinuierlich den eigenen Stil zu entwickeln, erfordert viel Kreativität und sollte mit einem hohen Maß an Originalität verknüpft sein, um sicherzustellen, dass der Künstler wiedererkennbar bleibt. Große Veränderungen im Musikstil können Probleme der Originalität und Authentizität verursachen.

### 5.3.3. Entwicklung der Originalität



Wie in Kapitel 5.1.4. erwähnt, ist die Originalität eine sehr wichtige Eigenschaft im aktuellen Musikmarkt. Eine große Anzahl an Künstlern konkurriert in den Szenen, da Musikproduktions-Equipment günstiger und leichter zugänglich geworden ist. Ein eigenständiger Stil trägt dazu bei, in diesem übersättigten Umfeld wiedererkennbar zu bleiben und sollte daher ein wichtiger Aspekt für die Entwicklung der Karriere eines Künstlers sein. Für den A&R-Manager 1 (Major), ist diese Entwicklung eines speziellen Profils ein zentrales Thema:

*„[Künstlerentwicklung bedeutet, dass du] mit dem Künstler, egal in welchem Stadium, immer auch anfängst, zusammen ein gewisses Profil entwickelst und ihn in seinem jeweiligen Genre so mit Ecken und Kanten ausstattest.“ (A&R-Manager 1 (Major))*

Künstler 2 beschrieb auch die Entwicklung eines eigenen Stils:

*„Wir sagten alle, etwas Herausragendes wie das hier ist anders, ist innovativ; wir planten nicht, es auf diese Art zu machen, aber wir taten es einfach.“ (Künstler 2)*

Die ‚Gefahr‘ von Künstlern mit Ecken und Kanten ist, dass sie polarisieren. Es mag Konsumenten und Berichterstatter in den Medien geben, die den Künstler nicht mögen, was anfänglich im schlimmsten Falle zu Ablehnung durch die Mehrheit der Konsumenten und/oder Medienkanäle führen kann. Aus diesem Grunde neigen viele Künstler und Manager dazu, auf Nummer sicher zu gehen, indem sie ihre Musik und ihre

Veröffentlichungen an anderen Künstlern oder Veröffentlichungen orientieren, die zuvor gut funktionierten (vgl. ‚Trittbrettfahrer-Mentalität‘ im letzten Abschnitt). Diese Mentalität dürfte in der aktuellen Musikindustrie aufgrund der Absatzkrise der Tonträgermusik präsenter geworden sein. Das Wort ‚Gefahr‘ steht jedoch in Anführungsstrichen, weil es die Chance bietet, die eigene Musik von der anderer Künstler zu differenzieren; anders ausgedrückt: ein Original zu sein. Das könnte kurzfristig ein Problem sein, besonders, wenn der Stil sich sehr von dem anderer Künstler unterscheidet, aber es trägt dazu bei, ein Profil und eine Fanbase zu entwickeln, die gerade diesen Künstler bevorzugt, weil seine Musik anders ist. Dies ist als Unique Selling Point bekannt. Dennoch neigen viele Künstler dazu, ihren Sound an anderen, derzeit erfolgreichen Künstlern zu orientieren. Für manche Mainstreamkünstler könnte das als Künstlermodell funktionieren, weil sie eher Musik für den Mainstreammarkt als für eine spezielle Szene liefern. Derselbe Manager, der die ‚Trittbrettfahrer-Mentalität‘ ansprach, verweist auf Künstler, die sich stilistisch an erfolgreichen Tracks orientieren:

*„[Es ist sehr schlecht,] wenn der Hauptgrund, warum der Künstler das macht, nur finanzieller Natur ist [...] Gerade bei kommerzieller Musik, da ist am meisten emotionslose Musik dabei, weil die Leute das einfach nicht machen, weil sie Bock drauf haben, sondern einfach weil sie dadurch Geld verdienen wollen.“* (A&R-Manager 3 (Indie))

### Exkurs: Cover-Songs

Bei dem Stichwort origineller Musik bieten sich Cover-Songs als ein beliebter Aufmerksamkeitsmagnet für einen kleinen Exkurs in diesem Buch an. Es ist eine Art des Outsourcings des Songwritings, welche jedoch die Originalität eines Künstlers beeinträchtigt. Es kann eine nützliche und teilweise erfolgreiche Methode zum Bekanntwerden und Verkäufe generieren sein, aber es gibt einige Nachteile bei Cover-Songs:

*„There is a danger doing cover versions that you become seen as a cover version artist who can't write material or doesn't have a decent songwriter behind it. [...] So, whereas I enjoy, because it is nice to sing a song that you like, long-term it is not a very wise idea, because you immediately can't be taken serious as an artist.“* (Künstler 3)

Darüber hinaus warnen KLF (1988), dass Künstler und Manager nicht kritisch genug in Bezug auf die Produktion sein dürfen, weil sie der Meinung sind, dass der frühere Hit in der neuen Version wieder funktionieren wird, unabhängig davon, ob die Musik so gut ist wie der Original-

song oder nicht. Außerdem sollten die Künstler beachten, dass Cover-Songs keine urheberrechtlichen Tantiemen einbringen, da sie an die Original-Komponisten und -Textdichter ausgeschüttet werden. Auf diese Weise werden die Einnahmen aus der Tonträgerverwertung erheblich geschrägt.

Ohne sich zu erkennen zu geben, initiierte der Autor eine Diskussion über Cover-Songs in einem Musikinternetforum, um zu untersuchen, wie Cover-Songs von Musikfans wahrgenommen werden. Viele Antworten enthielten Aussagen wie zum Beispiel „*Ich mag Cover-Versionen, wenn sie gut umgesetzt sind*“. Einige der gesammelten Aussagen waren:

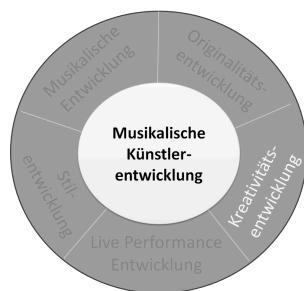
Positiv: „*Man kann hören, dass Sie den Details viel mehr Aufmerksamkeit schenken*“ / „*Es ist toll, zu diesen [neuen Versionen] zu feiern; jedermann kennt die Texte und die Melodien*“

Neutral: „*Es hängt von der Atmosphäre [des Songs] ab, die nicht immer perfekt ist*“ / „*Das Tempo [Unterschied zwischen Original und Cover] ist wichtig; bei diesem Aspekt sollte es nicht zuviel geändert werden, um zu vermeiden, dass es wie Mist klingt*“

Negativ: „*Inzwischen gibt es viele schlecht und langweilig produzierte Cover Songs*“ / „*Es gibt einige Songs, die man einfach nicht covern sollte*“ / „*Ein Problem ist, dass die Leute [...] nicht mit Cover-Versionen überzeugt werden können, weil sie die Originale vorziehen.*“

Ein anderes Musikforum untersuchte die Meinungen seiner Mitglieder gegenüber Cover-Versionen. Zwischen 2008 und 2010 wurden die Mitglieder gefragt, ob sie eine aktuelle Cover-Version oder das Original bzw. eine frühere Cover-Version des Songs präferieren. Die Abstimmung ergab eine Gesamtpräferenz für das Original bzw. die früheren Cover-Versionen: 59 dieser ‚Battles‘ wurden von dem Original bzw. der früheren Cover-Version gewonnen und 38 ‚Battles‘ wurden zum Vorteil der neueren Cover-Versionen entschieden. Man kann schlussfolgern, dass Cover-Songs zur Künstlerentwicklung beitragen können, wenn sie gut umgesetzt und produziert werden.

### 5.3.4. Kreativitätsentwicklung



Musikproduktion ist ein höchst kreativer Prozess. Im Allgemeinen wird Kreativität als die Fähigkeit definiert, etwas Neues (Einzigartiges, Frisches und Originelles) und Geeignetes (Nützliches) zu schaffen (Amabile et al. 1996, Sternberg 1999, Banks et al. 2002). Die andere zitierte Definition sagt aus, dass Kreativität eine Kombination vorhandenen Wissens auf eine neue, andere Art ist. Dasselbe passiert bei der Schaffung neuer Musik. Die Instrumente bleiben dieselben, da Musikinstrumente, das System der Obertöne zusammen mit Musik- und Harmonie-Wahrnehmungen von allen Musikern und Musikproduzenten verwendet werden. Innovationen bei Instrumenten und Equipment haben jedoch immer die Methoden des Musizierens beeinflusst und verändert. Bahnbrechende Erfindungen wie zum Beispiel MIDI, Sampler, Synthesizer und der Computer sowie eine Hostsequencer-Software, einschließlich vollständiger Audio-Implementierung ebneten den Weg für die Entwicklung neuer Musikgenres sowie neuer Musikproduktionspraktiken. Originalität, neue Ideen in der Musik und besonders neue Trends sind Ergebnisse der Kreativität des Künstlers. Daher ist die Entwicklung der Fähigkeit, kreativ zu sein, ein wichtiges Thema beim Musizieren und dem Schreiben von Songs, die frisch und originell klingen. Idealerweise sind Künstler sehr kreativ und intrinsisch motiviert, sich selbst in ihrem künstlerischen Output zu verwirklichen. In Kapitel 2.3.2. werden sowohl positive als auch negative Einflüsse auf die Kreativität untersucht.

## Kreativitätsblockaden

Ein „worst case“-Szenario für Künstler sind Kreativitätsblockaden. Künstler 1 gab an, aufgrund seiner ausgeprägten Fantasie keine Kreativitätsblockaden zu haben:

*„Ich habe echt eine extrem rege Fantasie da oben, und habe die verrücktesten Gedanken und das hört auch irgendwie nicht auf. Ich brauche nur kleine Anstöße, um irgendwie kreativ zu sein.“* (Künstler 1)

Zwei andere Künstler berichteten von ihren Vorgehensweisen gegen Kreativitätsblockaden, dass sie sich von anderen Medien und ihrem Umfeld inspirieren ließen, oder versuchen in Stimmung zu kommen, einen Song zu schreiben oder zu produzieren. Alternativ nutzen sie die Zeit, um unkreative Aufgaben zu erledigen:

*„Ich nutze diese [unkreativen] Zeit meistens zur Erledigung von unkreativen Aufgaben, z.B. Abmischen oder Ordnung in meine Arbeit zu bringen. Manchmal ist es dann auch einfach ein guter Film oder ein Spaziergang, der einen wieder den nötigen Motivationsschub gibt.“* (Künstler 4)

*„When I am positively energised, and things are moving, I can write really quick... when things are really slow, writing is difficult. My mood tends to reflect how easy I can write. If I am in a good mood and positive, it is very simple. [...] I tend to listen to music that I like, stuff which I know, which puts me into a good mood, music which I liked when I was a kid. [...] Then I get back with a more positive mood.“* (Künstler 3)

## Kreativität im Team

An der Entwicklung der Künstler und ihrer Musik sind mehrere Menschen beteiligt, wenn Musiker in einer Band mit oder ohne Produzent an der Musik arbeiten; oder im Falle von Solokünstlern, wenn Manager oder andere externe Kooperationsmusiker Teil des Teams sind. Wie in Kapitel 2.3.2. erwähnt, geben Amabile (1996) und Kruse (2007) an, dass sich Kreativität in Gruppen mit gegensätzlichen Meinungen und Eigenschaften entwickelt. Dieser Aspekt wurde vom A&R-Manager 1 (Major)) im Interview erwähnt:

*„Ich glaube, dass Kreativität oder ein positiver Outcome nur dann entsteht, wenn sich Leute reiben.“* (A&R-Manager 1 (Major))

Wenn die Fähigkeit, kreativ zu sein, weder erzwungen noch gelehrt werden kann, wie Kruse (2007) argumentiert, können Manager die Kreativität ihrer Künstler verbessern, indem sie ein unterstützendes Umfeld anbieten, in dem sich Kreativität entfalten kann.

### 5.3.5. Entwicklung der Live-Performances



In den letzten Jahren haben Liveauftritte als Einkommensstrom an Relevanz in der Musikindustrie gewonnen, da der Musikkonsum nach wie vor zunimmt und Musikevents sich wachsender Beliebtheit erfreuen, wobei die Umsätze mit Tonträgermusik in den letzten Jahren rückläufig waren. Folglich sind Liveauftritte aus Einkommens- und Promotiongründen wichtig.

#### Entwicklung der Liveauftritte

Liveauftritte gehören im Gegensatz zur Musikverwertung nicht zu den Kernaufgaben von Labels. Somit wurde dieses Thema mit den Interviewpartnern von den Plattenfirmen nicht umfassend diskutiert. A&R-Manager 2 (Indie) lehnte es ab, sich um die Entwicklung der Liveauftritte seiner Künstler zu kümmern. Künstler 1, der bei jenem Label unter Vertrag steht, erwähnte, dass er in Bezug auf seine Liveauftritte Feedback von seinem Künstler-Management erhalte, dies aber nicht als verpflichtende Vorgabe:

*„Die sehen ganz gut, dass sich da was entwickelt; die sehen auch unser Verhalten auf der Bühne, und haben mich ja auch in den drei Jahren erlebt und immer wieder unterschiedliche Auftritte beobachten können. Die geben das Feedback, dass es immer besser wird, sind sehr angetan, mit einer Meinung, die ehrlich ist und von Herzen kommt, und die nicht einfach den Künstler bei Laune hält. [...] Es gab auch Sachen zu kritisieren, gerade beim Live Auftritt, Sachen, die man verbessern könnte, aber nie im Sinne von ‚das musst du, das soll so sein, das verlangen wir von dir.‘“* (Künstler 1)

Künstler-Manager 1 gibt seinen Künstlern Feedback zu ihren Auftritten, was ihnen hilft, die Shows zu verbessern. Künstler 3 berichtete, dass er

an seinen Auftritten arbeitete, indem er sie auf Video aufzeichnete und sie später analysierte:

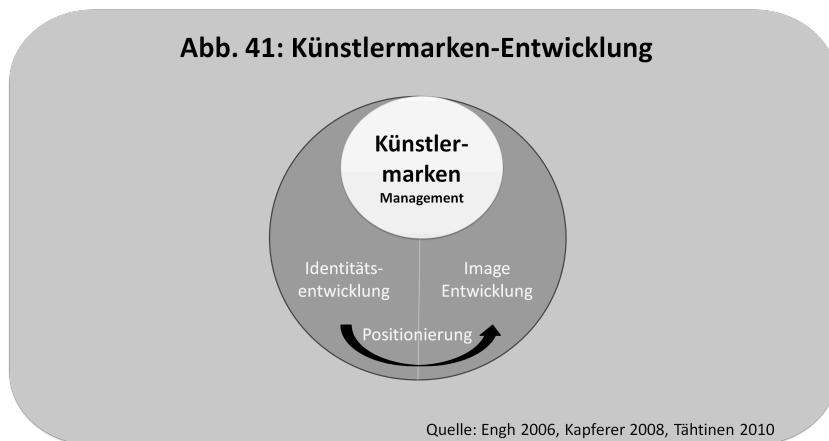
*„I record them and then [...] I watch them and listen to them that I know I have to improve those notes next time.“* (Künstler 3)

Wie vorher erwähnt, treten reine Produzenten oder Studiokünstler in der Regel nicht live auf. Künstler 2 berichtete, dass er und seine Produktionspartner einen Punkt in ihrer Karriere erreichten, an dem sich aufgrund ihres Erfolges eine Nachfrage nach ihren Liveauftritten entwickelte:

*„Wir mussten uns überlegen, was wir da als Act machen. [...] [Mein Produktionspartner] und ich haben gesagt, wir wollen eigentlich nicht im Vordergrund stehen, weil wir uns nicht für so interessant halten, dass wir Popstars sind.“* (Künstler 2)

## 5.4. Künstlermarken-Management

Jeder Künstler kann als Marke gesehen und behandelt werden. Daher ist das Markenmanagement ein wichtiger Aspekt für die Künstlerentwicklung, einschließlich des zugehörigen Identitäts- und Image-Managements. Dies ist hilfreich, um eine ganzheitliche und multidimensionale Sicht auf die Künstlerentwicklung zu unterstützen, weil Künstler nicht nur ihre Musik repräsentieren und präsentieren. Es gibt mehr Elemente, die ihre Identität beeinflussen, und sie müssen die Wahrnehmung und Meinungen ihrer Fans und Medienpartner berücksichtigen, was insgesamt als Image bezeichnet wird. Engh (2006) und Haaranen (2005) liefern Ansätze zum Prozess der Markenentwicklung (Branding) von Musikkünstlern, einschließlich der Identität und des Image-Managements. Gemäß der Literatur und der Ergebnisse in den Interviews wird die Künstler-Markenführung in ‚Identitätsentwicklung‘, ‚Positionierung‘ und ‚Image-Management‘ aufgeteilt.



Das primäre Ziel dieser Prozesse der Markenentwicklung (Branding) besteht in der Positionierung der Künstler passend zu ihrer definierten Identität im Markt, um die bestmögliche Übereinstimmung zwischen Identität und Image zu erreichen (vgl. Kapitel 2.3.4 und 2.3.5). Darüber hinaus schaffen die Künstler Markenwert und Markenreputation, wenn sie ihre Karriere erfolgreich verfolgen. In den Interviews wurden diese Themen mit den folgenden Ergebnissen diskutiert.

#### 5.4.1. Identitätsentwicklung von Künstlermarken



Die Interviews zeigten, dass die Entwicklung der Künstleridentität fest in der Hand der Künstler ist. Nach Engh (2006) umfasst die Künstleridentität die drei Dimensionen Content, Channel und Corporate, die zusam-

menpassen müssen (vgl. Kapitel 2.3.5.3). Die Contentdimension enthält die Song- und Soundpolitik, die Teil der musikalische Künstlerentwicklung ist, berücksichtigt aber auch die Persönlichkeit, das Auftreten und den Namen des Künstlers. Dieses facettenreiche Bild wird vom Marketing-Manager 2 (Indie) beschrieben:

*„Ich versuche, dass der Künstler zu einem greifbaren Objekt wird, zu einer greifbaren Person, indem [ich ihn ermutige, dass] er mit den Leuten direkt kommuniziert, auf Facebook, auf was auch immer, und nicht einfach nur ein Song ist, sondern auch eine Persönlichkeit.“* (Marketing-Manager 2 (Indie))

### Vom Künstler geführte Identitätsentwicklung

Da der Künstler der erste Faktor zur Kommunikation und Darstellung seiner Identität ist, muss seine Entwicklung entsprechend natürlich sein und sollte nicht vom Management erfunden werden, um Authentizitätsprobleme zu vermeiden und um zu gewährleisten, dass sich der Künstler in seiner eigenen Rolle und Identität wohlfühlt.

*„Es ist natürlich auch extrem wichtig, mit dem Künstler das zusammen zu entwickeln, teilweise sich auch mal zu streiten [...] aber am Ende des Tages ist das vielzitierte Wort Authentizität ein unheimlich wichtiges Argument, weil du am Ende des Tages bei dem Künstler sofort merkst, ob er das zu 100 % trägt, was er da macht oder nicht. Und dementsprechend kann ich nicht gegen den Willen eines Künstlers ein komplettes Konzept durchdrücken. Das wird nicht funktionieren.“* (A&R-Manager 1 (Major))

*„Je ehrlicher der Inhalt ist und je besser man es nach außen kehrt, ist auch Gehalt da für die Zukunft. Wenn du jetzt jemanden sagst, ‚du musst so sein, damit es funktioniert‘, dann ist es ohne Inhalt, d.h. du kannst dich nach außen zwar so präsentieren, aber du lebst [diese Identität/dieses Konzept] ja gar nicht.“* (A&R-Manager 3 (Indie))

*„Das beste Artist Development entsteht damit, dass man immer auch auf den Künstler eingehet und ihm nie was aufdrängt, wo er sich gegen sträubt.“* (A&R-Manager 3 (Indie))

*„Wenn der Künstler bei PETA (= People for the Ethical Treatment of Animals) ist, und dann kommt eine Pelzfirma [für eine Kooperation] an, da kann noch so viel Kohle kommen, – und meine Seite würde das halt auch nicht unterstützen – aber das kann man nicht miteinander verbinden. Also da gibt es No-Gos definitiv. Kohle ist da in dem Punkt definitiv nicht alles. [...] Ein Künstler ist einfach, was er ist, was er ausstrahlt und was er macht.“* (Künstler-Manager 1)

*„Es bringt nix, in den Act irgendwas hereinzuinterpretieren, was er nicht ist und was er nicht sein will, und was er niemals haben wollte.“* (A&R-Manager 4 (Indie))

*„Wenn du ein Image nach außen aufbaust, muss das Fundament dafür schon stehen vom Künstler selbst. Du kannst nicht irgendwas aufbauen, was der gar nicht bedienen kann, auf lange Sicht wird*

*er das nicht bedienen können und dann wird's irgendwann auffliegen.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

Die Künstler bestätigten, dass es wünschenswert ist, dass sie selbst über ihre Identität und Präsentation entscheiden. Unabhängig von ihrem Umfeld müssen sich Künstler in ihrer Rolle, ihrem Auftreten und mit ihrem Output wohlfühlen, um es und sich selbst auf die bestmögliche Art zu präsentieren:

*„Wie Tarantino, der macht einen Film, der denkt nicht darüber nach, ob das bei den Leuten ankommt, sondern der will einfach einen geilen Film machen. Und in erster Linie für sich, er muss es geil finden, wenn er das sieht. Und so haben wir das gemacht. [...] Wir haben nicht überlegt, was anderen gefällt, sondern haben hauptsächlich immer daran gedacht, was uns gefällt und [...] wie man sich gerne präsentieren will.“ (Künstler 2)*

*„Das ist das Schöne, dass man das nur aus dem Fernsehen [bei Castingshows] kennt, dass man getrimmt wird auf eine spezielle Geschichte: du musst so aussehen, du musst dich so bewegen, das gabs bei uns nie.“ (Künstler 1)*

*„Ich bin ich immer wie ich bin und brauche mich nicht zu verstellen.“ (Künstler 4)*

*„I didn't feel completely comfortable in that; the pictures were great; I wouldn't walk down the street like that.“ (Künstler 3)*

A&R-Manager 1 (Major) fasste sein Verständnis für Künstlerentwicklung im Bezug auf Identitätsmanagement und der Vermarktung des Künstlers folgendermaßen zusammen:

*„Künstlerentwicklung bedeutet [...] dass du mit dem Künstler – eigentlich in welchem Stadium auch immer – zusammen ein gewisses Profil entwickelst und ihn hoffentlich so in seinem jeweiligen Genre mit Ecken und Kanten ausstattest [...] Das Gesamtpaket ‚Künstler‘ könnte man in dem Fall auch als Marke bezeichnen und diese subjektiv bei jedem Künstler so spitz wie möglich auszuarbeiten.“ (A&R-Manager 1 (Major))*

Im besten Falle haben Künstler eine intrinsische Motivation, ihre Identitätspräsentation und -kommunikation zu definieren und anzupassen; zum Beispiel durch Änderung des Aussehens, wie A&R-Manager 2 (Indie) berichtete:

*„Die Jungs erfinden sich irgendwie jedes Jahr neu. Die sehen jedes Jahr anders aus, dann wird wieder die Brille getauscht, dann wurden die Haare anders, dann war er mal der Softie, dann ist er mal der Coole, dann ist er mal der Hiphopper.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

## Künstler, Identität und Zielgruppe anpassen

Trotzdem sollte das Identitätskonzept der Zielgruppe gefallen. Das umfasst das Aussehen, die Einstellungen und die Präsentation des Künstlers

gegenüber den Medien, den Szenen und den Konsumenten. Es kann unvorteilhaft sein, einem Heavy Metal Künstler zu ähneln, wenn der Künstler die Dance Musikszene ansprechen möchte. Künstler, Identität und Zielgruppe sollten zusammenpassen:

*„Es nützt mir überhaupt nichts, wenn ich quasi hier den Act habe, da den Markt und dort das Konzept. Also am Ende des Tages muss ja alles von dem Künstler, über das Konzept im Markt respektive in der Zielgruppe zusammenlaufen.“ (A&R-Manager 1 (Major))*

#### 5.4.2. Künstlermarken-Positionierung



Die nächste Aufgabe, wenn die Künstler-Identität definiert ist, besteht in der Positionierung der Identität in der Szene oder im Markt. Die Identität muss kommuniziert und präsentiert werden, um für die Zielgruppe wiedererkennbar zu sein.

*„Die Art und Weise, wie er auftritt, was für eine persönliche Corporate Identity er hat, wie er sich in der Öffentlichkeit gibt.“ (A&R-Manager 1 (Major))*

*„Seht euch die Bilder an! Die ist nicht abgemagert, sondern die sieht einfach nett aus, auch so ein bisschen die Vermittlung der eigentlichen Fraulichkeit.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

#### Vom Künstler geleitete Positionierung

Vergleichbar mit der Identitätsdefinition ist in diesem Zusammenhang wichtig, dass die Positionierung nicht zu sehr vom Management beeinflusst wird, um einen unechten oder künstlichen Eindruck zu vermeiden. Die Kommunikation und Präsentation der Identität sollten für den Künstler authentisch sein. Aus diesem Grund könnten etwas Beratung und Coaching hilfreich sein, aber Künstler sollten nicht vollständig vom

Management angeleitet werden, wie sie sich selbst in der Öffentlichkeit präsentieren. Darüber hinaus wäre es auch eine außerordentlich umfangreiche Aufgabe, alle kommunikativen Aktivitäten der zu managenden Künstler zu steuern.

*„[Wie Künstler mit ihren Fans kommunizieren,] überlassen wir den Künstlern wirklich selber, weil die Leute merken und sehen es ja auch. Je persönlicher das ist, desto besser ist das auch. [...] Was wir denen mit auf den Weg geben ist natürlich, ‚sei nicht rassistisch; benimm dich anständig auf Veranstaltungen; sei höflich, sei nett, sag über keinen etwas Böses.“ (A&R-Manager 2 (Indie)*

*„[Die Kommunikationsaktivitäten] kann ich auch alles gar nicht mehr kontrollieren, das machen die Künstler selber.“ (Künstler-Manager 1)*

Somit müssen sich die Künstler um ihre Kommunikation kümmern und sicher stellen, dass sie zu ihrer Identität passt. Aus diesem Grunde wurden die Künstler gefragt, wie sie die Positionierung ihrer eigenen Identität kontrollieren:

*„[Hierauf] habe ich bei meinen alten Projekten eher weniger Wert gelegt, da es für mich hauptsächlich um die Musik ging. In dem [neuen] Projekt [Künstlername] jedoch spielt das eine größere Rolle. [...] Wir schreiben Presstexte und Biografien vor, damit es aus unserer Feder und nach unseren Vorstellungen ist, aber ansonsten vertrauen wir [für die weitere Nutzung und Verwertung] voll und ganz unseren Partnern.“ (Künstler 4)*

*„I like to keep it a little bit more social, more about me.“ (Künstler 3)*

## Auswirkungen anderer Marken auf die Künstler-Markenentwicklung

Die letztgenannten Analysen konzentrierten sich auf die inhaltliche Dimension des Markenentwicklungsprozesses.

Zusätzlich nimmt Engh (2006) die Corporate- und Channel-Dimension in sein Modell für die Künstler-Markenentwicklung auf. Während die Identität hauptsächlich von der Content-Dimension angetrieben ist, tritt die Corporate-Dimension in der Positionierung einer Marke auf und beeinflusst nicht die Identität des Künstlers. Dieses Künstlerentwicklungsmodell folgt einem vom Künstler geleiteten Identitätsansatz. In Kapitel 2.3.5. wurde erwähnt, dass Unternehmen die Künstlermarke beeinflussen. Diese Auswirkungen können nur signifikant sein, wenn die Markenassoziationen der Unternehmen sehr stark sind, weil die Zielgruppe normalerweise ihre Aufmerksamkeit auf die Künstlermarke statt auf die Unternehmen dahinter konzentriert. Einige Labels erreichen allerdings einen so großen Markenwert, dass sie die Wahrnehmung des Konsumen-

ten beeinflussen können (Engh 2006). Einige der Befragten sagten in diesem Zusammenhang:

*„Ich glaube, dass die Markenbildung für uns doch schon sehr hilfreich ist. Das ist ja schon [bei unserem Label] eine kleine Plattform, dass du registrierst wirst, wenn du da stattfindest.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

*„[Wir versuchen,] [das Label] als Marke zu stärken, dass die Leute auch immer verstärkt über uns die Release finden, weil diese Plattformen sehr gut die Möglichkeit bieten, das man sich ein Profil aufbaut.“* (Marketing-Manager 2 (Indie))

Engh (2006) bezieht sich auf Britney Spears und ihre Zusammenarbeit mit Madonna und dem Produzententeam ‚The Neptunes‘, um eine weitere Möglichkeit der Neudefinierung und Neupositionierung eines Künstlers zu analysieren: Künstler arbeiten oft mit anderen Künstlern zusammen. Das ist ein übliches Verfahren zum Transfer des Markenwertes zwischen Künstlern oder zur Neudefinierung der Richtung eines Künstlers in der Zusammenarbeit mit Künstlern aus anderen Genres.

### Kanäle für die Markenpositionierung

Engh (2006) analysiert außerdem die Channel-Dimension des Markenentwicklungsprozesses. In der Analyse in Kapitel 2.3.5. werden mehrere Kanäle diskutiert, die dabei helfen, Künstler im Markt zu positionieren und zu unterstützen. Jedoch müssen diese Slots in den jeweiligen Medienkanälen verfügbar sein, was manchmal schwierig sein kann – trotz aller Bemühungen, die Identität herauszuarbeiten und die Positionierung durchzuplanen.

*„Die Medien interessieren sich nicht so sehr dafür, weil sie viel zu sehr beschäftigt sind, irgendwelche katastrophalen Popstarkandidaten zu promoten.“* (A&R-Manager 3 (Indie))

*„Das ist halt der Vorteil, wenn du eine bekannte Marke hast. Wenn du eine unbekannte Marke hast, dann interessiert sich sowieso keiner dafür.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

Interviewer: „Kooperationen mit irgendwelchen anderen Produkten, also Endorsements oder Sponsoring, die sich ein bisschen von der Musik entfernen, macht ihr das? – A&R-Manager 2 (Indie): Überhaupt nicht. [...] Was wir gesehen haben, was funktioniert, sind einfach Produktplatzierungen speziell in Musikvideos. Das ist das Einzige, wo wir wirklich mit anderen Firmen versuchen, die Marke irgendwie außerhalb noch auszuwerten.“ (A&R-Manager 2 (Indie))

Endorsements und Sponsorings könnten eine gute Einkommensquelle sein, neben der Musikverwertung und Liveauftritte. Diese Einkommensquelle muss jedoch vorsichtig gehandhabt werden, da sie das Image des

Künstlers beschädigen oder in eine ungewollte Bahn lenken kann. Sponsoring Kooperationen können zusätzliches Einkommen erzeugen, aber haben keine signifikanten Auswirkungen auf Tonträgerverkäufe:

*„Eine große Kooperation mit irgendeinem großen Markenartikler wird dir gar nichts bringen außer ein bisschen Sync Income, aber kaum was bringen im Bezug auf Albenverkäufe [...] ich glaube nicht, dass du nur Alben verkauft, weil du jetzt das neue Testimonial von Pioneer bist. Dadurch verkauft sich noch kein Album.“ (A&R Manager 1 (Major))*

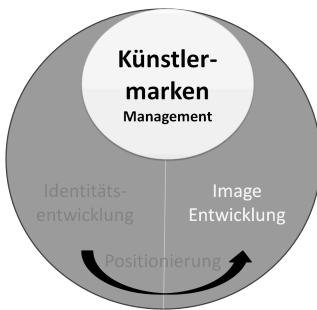
*„Wenn es eine Marke ist, die cool ist, würde es eine [Produktplatzierung] auch der Musikmarke nicht schaden.“ (A&R Manager 2 (Indie))*

Eine Aussage von Künstler 1 zeigt, dass es schwierig ist, Partner für Sponsoring und Endorsements zu akquirieren, sogar für einen erfolgreichen Künstler, der in einigen Ländern Europas ‘Goldene Schallplatten’-Auszeichnungen erreicht hat:

*„[Weitere Verwertung unserer Marke, neben Musik und Liveauftritten] findet nicht statt, und ist auch noch nie Thema gewesen, was vielleicht auch daran liegt, dass wir im Jetzt sind und gerade viel zu tun haben, und dass es darum geht, [dass wir Songs veröffentlichen und] dass wir Qualität abliefern. [...] Es gab Gedanken, wenn es um die Bezahlung des Videos geht, dass es da eine Getränkemarke gibt aus der Szene, [...] gestaltet sich dann aber auch schwieriger als erwartet.“*  
(Künstler 1)

Obwohl der Ansatz von Engh (2006) viele Kanäle enthält, die für den Prozess der Markenentwicklung untersucht werden müssen, muss nicht unbedingt jeder einzelne Kanal analysiert werden. Je nach Status der Künstler ist es nicht unbedingt notwendig, alle Elemente des Konzepts und der Präsentation zu berücksichtigen (vgl. Kapitel 5.6.). Wenn beispielsweise ein Künstler für Auftritte im Fernsehen noch nicht interessant genug ist, um ein Interview vor laufender Kamera durchzuführen, brauchen sich Künstler und Manager über das Verhalten des Künstlers in dieser Situation keine Gedanken zu machen. Daher sollte das Identitäts- und Positionierungs-Management an die aktuelle Situation der Künstler angepasst werden. Es muss aber immer zum Künstler passen, um ein authentisches Erscheinungsbild und eine realistisch und authentisch wirkende Präsentation zu gewährleisten.

### 5.4.3. Imagemanagement von Künstler-Marken



#### Musikalische Imagemerkmale

Während die Identität das Selbstbild der Künstler darstellt, entwickelt sich das Image in den Köpfen der Rezipienten, die Medienpartner bzw. Konsumenten sind. Bestenfalls passen definierte Identität und wahrgenommenes Image optimal zusammen, was durch die ideale Positionierung der Künstler erreicht werden kann. Zwei Künstler berichteten, dass ihre Fans sie nicht so wahrnehmen dürfen, wie sie gesehen werden möchten, und zwar aufgrund neuerer künstlerischer Aktivitäten, die nicht zum gewünschten Image passen:

*„Momentan [gibt es noch keine Übereinstimmung von Identität und Image] [...], weil sich ganz viel entwickelt hat in ganz kurzer Zeit und wir auch nochmal die Bestätigung bekommen haben, dass wir [mit unserem Stil] weiter fortfahren wollen.“* (Künstler 1)

*„There is a danger doing cover versions as well that you become seen as a cover version artist who can't write material or doesn't have a decent songwriter behind it. [...] So, whereas I enjoy, because it is nice to sing a song that you like, long-term it is not a very wise idea, because you immediately can't be taken serious as an artist.“* (Künstler 3)

Beide Aussagen beziehen sich auf den musikalischen Output. Eine weitere Aussage von Künstler 3 untermauerte diese einseitige Betonung des musikbestimmten Images:

*„In the first case, it is important for me only that the fans of the particular project like the music. Those who lower their sights, because the artist feels fine in other genres, doesn't relate to what's important: the music. [...] But an [upper] image, which overlaps different projects, doesn't make sense to me at all. Therefore, it is important for me that each project has its own brand, fans can identify with.“* (Artist 3)

Künstler 4 arbeitete an Musikprojekten aus unterschiedlichen Genres. Um zu den Musikprojekten diversifizierte Images zu entwickeln, vermied er es, seinen bürgerlichen Namen in Verbindung mit seinen Projekten zu nennen:

*„Ich möchte nicht mit meinem bürgerlichen Namen auftreten und mich zu [meinen] anderen Projekten abgrenzen. Leute, die es interessiert, finden es eh heraus, aber das schafft einfach eine klarere Sicht nach Aussen und sorgt nicht für große Verwirrung.“* (Künstler 4)

A&R-Manager 2 (Indie) erzählte von den Schwierigkeiten seines Labelkünstlers bei der Anpassung an ein Musikimage, das in der Wahrnehmung der Fanbase etabliert ist. Es ist eine schwierige Aufgabe, Songs zu promoten, die nicht zum bestehenden Image von Medien und Konsumenten passen:

*„Bei dem Album sind z.B. auch drei Balladen drauf, was keiner weiß, die super gut produziert sind [...], nur es passte nicht zu dem Image [des Künstlers] und deswegen war es nicht vermarktabar.“* (A&R Manager 2 (Indie))

### Non-musikalische Image-Merkmale

In Bezug auf die Konsumenten-Fan-Pyramide sollten die Künstler versuchen, ihre Beliebtheit und Identifikation bei den Konsumenten zu erhöhen und eine loyale Fanbase aufzubauen. Der erste Schritt bei dieser Entwicklung ist die Präferenz für den Künstler, wenn Konsumenten die Musik mögen. Die weiteren Stufen mit höherer Identifikation können jedoch nur über weitere Merkmale erreicht werden, wie zum Beispiel Auftreten, Persönlichkeit, Einstellungen und Aussehen. Das Aussehen alleine (neben der musikalischen Präferenz) dürfte nach Aussage von A&R Manager 2 (Indie) nicht ausreichen:

*„[Bei diesem Künstler] war es das Image, das Äußere, was die Kids angezogen hat, aber weiter kamst du nicht. Natürlich werden die Songs mitgesungen, weil wir halt alle eben so ein bisschen Herdentiere sind, [...] aber langfristig muss sich sowas halten und das funktioniert halt nicht.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

Die Aussagen der Konsumenten (vgl. Kapitel 4.3.3.3) haben gezeigt, dass sie auch an Informationen interessiert sind, die nicht mit der Musik zusammenhängen, bei denen sich Fans mehr mit ihren Lieblingskünstlern als ausschließlich mit deren Musik identifizieren. Daher kann es für die Künstler nützlich sein, sich neben der Musik auch mit ihren Identitäts- und Image-Management zu beschäftigen.

## Herausforderungen des Imagemanagements

Es kann auch passieren, dass unbeabsichtigte Merkmale das Image formen. Wenn dieses spezielle Merkmal das Image beschädigt, sollten Künstler und Management versuchen, diesem entgegenzuwirken. Wenn es ein positives Merkmal ist, dass das Image des Künstlers verbessert, sollten sie dieses Merkmal pflegen, wie in den Interviews kommentiert:

*„Sie wird ja von den Konsumenten und [vielen Medien] ja immer als die Dance-Queen präsentiert und ausgezeichnet. Das ist natürlich das Image, was wir definitiv nicht verlieren wollen.“ (A&R Manager 2 (Indie))*

Künstler-Manager 2 hebt die Gefahr des ‘Ausverkaufs‘ (‘selling out’) hervor, wenn Künstler Mainstreamerfolg erreichen, besonders bei Künstlern aus Nischengenres:

*„[When] the music becomes mainstream, and it is the question how does the artist still have integrity, how is the artist still seen as a champion of that scene? [...] Rock acts manage to remain relevance, for example Slipnot is classified as Rock or Metal. You still can make big records, but with Urban or Dance, they haven't got enough of a definition. The scene [...] is still so young, it changes and evolves, and it is hard for an artist to remain credible, once they have big hits. [...] But when you come from a specific genre, credibility is your main thing, being authentic. When you are coming from a niche genre, you can't sell out and go back to your root genre.“ (Künstler-Manager 2)*

Diese Gefahr dürfte bei Dance Musikgenres noch relevanter sein, weil sie als eine anonyme Szene ohne Starkultur entstanden ist (Hesmondhalgh 1998, Huq 2002). Daher ist es schwierig, die Glaubwürdigkeit innerhalb solcher Szene zu bewahren, wenn Künstler Mainstreamerfolg erreichen.

Ein weiterer Aspekt, dessen sich Künstler und Manager bewusst sein müssen, ist der Fokus auf die Frontperson auf der Bühne, wenn es kein Solokünstler ist. Dieser starke Fokus ist vorhanden, egal ob gewollt oder nicht.

*„Lustigerweise verbinden ja alle mit [dem Künstler] nur [die Sängerin].“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

*„[Wir] setzen einfach den Focus auf [den Sänger] und [der Sänger] macht schon das Image [...] das ist auch ganz klar die Zielsetzung, dass immer [der Sänger] im Vordergrund ist.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

## Markenreputation

Das Ziel des Künstler-Markenmanagements sowie des Identitäts- und Image-Managements ist es, eine hohe Markenreputation und -bekanntheit bei den Rezipienten zu schaffen. Rezipienten können sowohl die Medien als auch Geschäftspartner und Konsumenten sein.

*„Es geht darum, die Marke auf dem Markt zu festigen, dass du die Marke quasi oben stehen hast, dass jeder weiß, was dahinter steht [...] man weiß, ach ja, das ist [der Künstler], kennt man ja, hat man schon mal gehört, dass ein Wiedererkennungswert da ist.“* (A&R Manager 2 (Indie))

Dieser Wiedererkennungswert sollte hoch sein und gleichzeitig sollten die definierte Künstleridentität und das Image des Rezipienten übereinstimmen. Markenidentitäts- und -imagemanagement sollten die Umsetzung dieses Ziels gewährleisten. Dies kann jedoch nur mit einem umfassenden und starken Geschäftspartner-Netzwerk erreicht werden, dessen Entwicklung im folgenden Abschnitt untersucht wird.

## 5.5. Businesspartner-Entwicklung

Ein starkes Businesspartnernetzwerk ist ein entscheidender Aspekt in der Künstlerentwicklung, da es erforderlich ist, um eine ausreichende Verwertung und Promotion der Künstler und ihrer Musik zu erreichen. Künstler-Manager 1 sieht das Bereitstellen und das Weiterausbauen eines Businessnetzwerks als eine Kernaufgabe des Managers in Bezug auf die Künstlerentwicklung. Künstler 3 erwähnte sogar ein starkes Geschäftspartnernetz als Kriterium bei der Entscheidung, mit einem Manager zu arbeiten oder nicht:

*„I'd be happy to work with a manager, but I found out that a lot of people, who wants to be the manager, have fewer contacts than I do. So, how do they manage to get me to a point beyond where I am now? [...] A lot of the people who I was in contact with, couldn't help me anyway, because I open the doors which they couldn't open.“* (Künstler 3)

In diesem Abschnitt werden die Entwicklung des Netzwerks sowie die Auswahl und die Zusammenarbeit mit den Geschäftspartnern diskutiert.

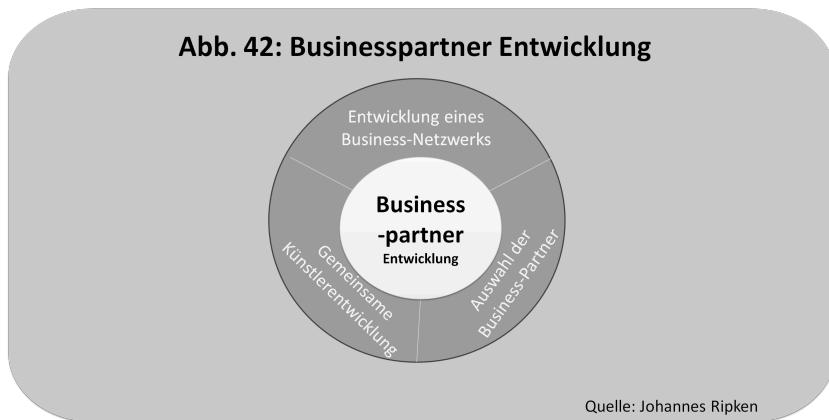
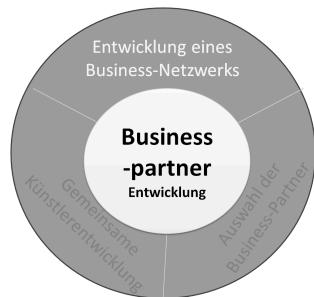


Abb. 42: Businesspartner Entwicklung

### 5.5.1 Entwicklung eines Business-Netzwerks



Die Entwicklung eines starken und unterstützenden Business-Netzwerks ist ein unerlässlicher Aspekt für jeden in der Musikindustrie. Geschäftspartner wie zum Beispiel Manager, Agenten, Produzenten, Medienpartner oder andere Künstler helfen, den künstlerischen Output und seine bestmögliche Präsentation für die Zielgruppen zu entwickeln. Medienpartner können Informationen über den Künstler publizieren und dienen als Multiplikator für die Promotion neuer Musik oder anderer Nachrichten in Bezug auf den Künstler. Künstler und Label haben ihre Kanäle – wie zum Beispiel ihre Homepage, Newsletter, Youtube-Kanal, Facebook-Seite etc. – um Informationen über neue Releases zu verbreiten.

Meistens reichen diese Kanäle jedoch nicht aus, um den erwünschten Erfolg ohne Hilfe externer Geschäftspartner zu erreichen:

*„Es ist einfach so, dass wir halt auf unseren eigenen Profilen noch nicht die Reichweite haben, um [eine Veröffentlichung] alleine zu breaken.“* (Marketing-Manager 2)

Die Entwicklung eines Business-Netzwerks durch den Manager ist auch für den Künstler entscheidend, wenn er die Zusammenarbeit mit einem Manager oder einer Plattenfirma erwägt. Wie oben in der Einführung von Kapitel 5.5 erwähnt, erwarten die Künstler von einem Manager, ein gutes Netzwerk zu haben.

*„Die Tonträgerverwertung liegt in Labelhand und da fühlen wir uns auch gut aufgehoben. Das hat natürlich auch viel mit Vertrauen und mit Erfahrung zu tun.“* (Künstler 1)

*„Ich wurde durch die Plattenfirma auch an verschiedene Kontakte herangetragen, die heute noch sehr wichtig für mich sind.“* (Künstler 4)

*„The longevity in music, if the A&R is doing his job right, is to find people your artist can collaborate with for the best material possible [...] I can't drive it any further than that, because I am relying on the people I am working with. [...] It is their network, which appeals to me.“* (Künstler 3)

### 5.5.2. Auswahl und Typen von Businesspartnern



Nur für die Bereiche, die Künstler und Manager nicht selbst professionell bearbeiten können, sollten Businesspartner gesucht und engagiert werden:

*„Ich finde immer, man muss Spezialisten haben und man muss das machen, was man auch [professionell] kann.“* (Künstler-Manager 1)

*„In terms who produces it, who does the mixes, how does the image look, all of that you need support with, because you can't be an expert in all of it. And most successful records are always, I think, the ones where you work together.“ (Künstler 3)*

Aber bevor man Geschäftspartner anheuert oder beteiligt, sollte man überlegen, ob sich deren Engagement auszahlen wird. Künstler 3 gab an, dass er einen Webdesigner und einen Radioplugger einstellte, die Zusammenarbeit aber beendete, als sie zu teuer wurden und nicht den gewünschten Mehrwert brachten:

*„Web design is very important. I did have a web designer, who was refreshing my sites for me. But it comes down to money, to be honest.“ (Künstler 3)*

*„You have to pay thousands of pounds to radio pluggers, and there is no guarantee, but if you get a good radio plunger who believes in your records, [this is very good].“ (Künstler 3)*

Daher müssen Künstler und Manager sorgfältig abwägen, welche Arten von Geschäftspartnern nützlich sind, um die Karriere des Künstlers anzuschieben, und sie müssen die besten Kandidaten für die spezifische Konstellation auswählen.

### Typen von Geschäftspartnern

Während die Künstler zu Beginn ihrer Karriere alles selbst machen können, ist externe Hilfe in dem Moment empfehlenswert, wenn die Karriere vorangeht. Ein allgemeiner Künstlermanager könnte nützlich sein; zusätzlich könnte das Team um den Künstler herum erweitert werden, um PR-Agenten, Booking-Agenten, Rechtsanwälte, Buchhalter, Webmaster, Tourmanager, Produzenten und/oder andere (Wilson und Stokes 2005). Als ihre engsten Geschäftspartner nannten Künstler Businesspartner wie Künstlermanagement, Label, Verlag, Booking-Agent, Fotografen, Grafikdesigner und Produzenten:

*„Wir haben Kooperationen mit diversen Agenten, Verlagen sowie Booking Manager, Fotografen, Studios und Grafikern.“ (Künstler 5)*

*„Wir haben [...] feste Photographen für uns als Projekt, die für uns die Fotos machen. CD Cover kommen direkt von einem Designer, der beim Label arbeitet. Wir haben diverse Ansprechpartner in den Ländern, wo wir auftreten, die uns im Ausland ver��alen.“ (Künstler 1)*

*„Businesspartner, mit denen wir eng zusammen arbeiten, sind Booking-Agentur, Management, Plattenfirma und Verlag.“ (Künstler 4)*

*„The long-term in music is in publishing. The songs get played forever. [...] So, I think it is important to have a good relationship with your publisher, to try to get the publisher to push you. [...] The most important relationship is [...] the production team, who are creating the song, because that's what you are going to sell. [...] I have a very good photographer, who is doing all my pictures.“* (Künstler 3)

## Auswahl von Geschäftspartnern

Im Auswahlverfahren ist es auch wichtig, den besten Kandidaten für die Zusammenarbeit und die besten Ergebnisse auszuwählen. Das kann im Scouting-Prozess beginnen und ist fortlaufend in jeder Situation relevant:

*„Du musst Kontakte in deinem Netzwerk haben, die dir sagen, die Nummer zickt gerade irgendwie oder die finde ich ganz geil, da passiert irgendwas. Und dann quasi aus dem im vornerein selektierten Topf durchzuhören und zu sagen: ‚kommt für uns in Frage, kommt nicht für uns in Frage‘.“* (A&R-Manager 4 (Indie))

*„Woran wir festhalten, ist unser Grafiker, also sprich der die Artworks designt.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

*„Entweder haben die Leute ein eigenes Management oder wir geben sie halt zu unserer Zweit-, unserer Partnerfirma.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

*„Wir haben ja [Firma X] als Agentur, die relativ viele Sachen bei uns machen. [...] die Zusammenarbeit mit spezialisierten und geschulten Agenturen ist immer Bestandteil vom Single-Album-Marketing-Mix.“* (Marketing-Manager 1 (Major))

Die Befragten äußerten sich auch zu schlechten Kooperationen oder Veränderungen in der Entwicklung der Geschäftspartnernetze. A&R-Manager 1 (Major) kritisierte die ‚360°-Deals‘, die in den vergangenen Jahren bei Major-Labels als eine Reaktion auf den Rückgang der Tonträgerumsätze abgeschlossen wurden (Karubian 2009; Marshall 2012a):

*„360 Grad [Verträge] [...] halte ich persönlich für schwierig, [...] dann hast du irgendwann Verlag, Masterrechte, Management, Sync, Touring, Merch, alles bei einer Firma. Ich glaube, dass das nicht gut ist, also ich würde es als Künstler niemals machen, also ich würde alles machen bis auf Management, [...] aber ich würde mich nicht von einer Firma so abhängig machen. Weil, wenn mein Manager auch noch bezahlt wird von meiner Record-Sparte, dann weiß ich nicht genau, wie die sich streiten sollen, und wie da mal durch Reibungen kreative Dinge entstehen.“* (A&R-Manager 1 (Major))

*„Ich finde, dass die falschen Leute für ihn das Management machen, weil die eigentlich gar keinen Bock auf die Sounds oder Artist Development machen, sondern einfach nur wissen, dass sie da eine Marktlücke haben, und ich finde, das kann halt sehr viel kaputt machen. Wenn Leute nicht emotional gebunden sind, sondern das einfach nur wegen der Kohle machen.“* (A&R-Manager 3 (Indie))

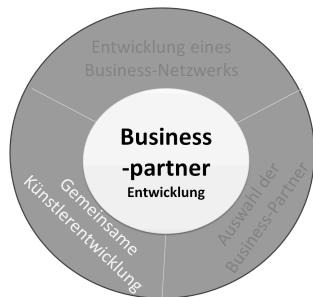
*„Wieviele gucken VIVA am Tag? 10.000 Leute? Oder ich stelle das Video bei MyVideo rein. Dann habe ich in vier Stunden 20.000 Leute, die das sehen und es sich auch gezielt anschauen.“*  
 (Marketing-Manager 1 (Major))

Die Auswahl von Geschäftspartnern wird sicherlich vom Künstler beeinflusst und wurde daher in den Künstlerinterviews diskutiert. Die Künstler nannten einige Merkmale, die vom Geschäftspartner für eine zufriedenstellende Kooperation erfüllt werden müssen. So sollte die Zusammenarbeit folgende Qualitäten aufweisen:

- vertrauensvoll, offen und familiär (Künstler 1)
- ehrlich und nicht eigennützig (Künstler 4)
- eine symbiotische Beziehung und gemeinsame Arbeit mit Geschäftspartnern, die den Künstlern die Möglichkeiten bieten, ihre Qualität zu verbessern (Künstler 3)
- eine kontinuierliche Unterstützung durch ihr großes und gut gepflegtes Netzwerk sollte in dieselbe strategische Richtung gehen und folglich zur Identität des Künstlers passen (Künstler 3).

Künstler und Manager müssen überlegen, an welchem Punkt sie welche Geschäftspartner bei der Unterstützung der Karriereentwicklung beteiligen. Es muss einerseits die Notwendigkeit und der Nutzen für die zusätzliche Unterstützung bestehen, während andererseits der Geschäftspartner auch den Nutzen aus der Zusammenarbeit sehen muss, um am Projekt interessiert zu bleiben, besonders dann, wenn sie auf einer Provisionsbasis arbeiten. So ist es zum Beispiel nicht sinnvoll, einen Booking-Agenten zu engagieren, wenn es keinerlei relevante Nachfrage für den Künstler bzgl. dessen Auftritte gibt.

### 5.5.3. Gemeinsame Künstlerentwicklung



Die Manager involvieren Geschäftspartner, um die Karrieren der Künstler gemeinsam anzuschieben. Für die besten Ergebnisse ist es wichtig, dass alle Aktivitäten in dieselbe Richtung gehen und denselben Zielen folgen. Eine gemeinsame Künstlerentwicklung mit dem Geschäftspartner wurde von den Befragten ausführlich diskutiert.

### Gemeinsame Künstlerentwicklung

Wie in Kapitel 2.3.1 erwähnt, analysieren Ordanini et al. (2008) das Projektmanagement innerhalb der Musikindustrie und empfehlen die Synchronisierung der Projektaufgaben, wobei jeder Teilnehmer an dem gesamten Prozess beteiligt ist. Das kann auf die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern übertragen werden, mit dem Ergebnis, dass eine gemeinsame Künstlerentwicklung das Engagement und das gemeinsame Ergebnis aller Beteiligten optimiert. Die Manager berichteten in den Interviews, dass es für jeden Involvierten sehr wichtig wäre, die gemeinsamen und individuellen Ziele zu kennen sowie zu wissen, in welche Richtung die Laufbahn des Künstlers geführt werden sollte. Außerdem kann dieser Prozess die Geschäftspartner ermutigen, ihr Feedback und ihre wertvolle Erfahrung zur Künstlerentwicklung beizutragen:

*„Ganz klar, Management sowieso, aber auch der Produzent ist eingebunden in die grundsätzliche Idee des Acts. [...] Wenn der Produzent nicht weiß, was dieser ganze Act soll, was die Idee dahinter ist, wo man hin will, dann gäbe es natürlich auch ein Problem.“* (A&R-Manager 1 (Major))

*„Wenn [...] Interesse besteht zusammen zu arbeiten, finde ich es halt wichtig, dass die Agentur z.B. erstmal alle Informationen [über den Künstler] bekommt, damit die sich ein eigenes Bild machen kann. Wenn sie jetzt Vorschläge haben, sind wir alle offen für alles. Die haben ganz einfach einen anderen Erfahrungswert und –schatz, den die halt an den Künstler auch weitergeben können. D.h. das gesamte Team profitiert ja auch von deren Erfahrung.“* (Künstler-Manager 1)

*„[Management, Künstler und Fans] sind ja die drei Gestirne, die eigentlich immer an einem Strang ziehen sollten, oder auf jeden Fall sich untereinander verstehen, weil in dem Moment, [wenn] man das so ein bisschen in Einheit bringen kann, oder jeder Verständnis für den anderen aufbringt, dann geht viel mehr.“* (A&R-Manager 3 (Indie))

*„Wir arbeiten sehr nah beieinander, dass wir das auch wirklich irgendwie hinkriegen.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

*„Aber von der Motivation finde ich es wichtig, wenn derjenige auch weiß, wofür er was tut. So und da ist die Offenheit nie verkehrt.“* (Künstler-Manager 1)

*„Normalerweise sitze ich mit dem A&R, dann sitze ich mit der Promotion und irgendwo ist noch der Vertrieb. Entweder versteht einer das nicht richtig oder der Inhalt kommt wie bei ‚Stille Post‘ am Ende anders an. Das ist dann natürlich einfacher, wenn du von vornherein die klare Ausrichtung und Definition hast, die du jedem in die Hand geben kannst.“ (Marketing-Manager 1 (Major))*

Im letzten Zitat wird die Idee eines schriftlichen Konzepts aufgegriffen, was allen Beteiligten hilft, regelmäßig die Richtung und die Ziele des jeweiligen Künstlers zu überprüfen. Bei sehr enger Zusammenarbeit dürfte das aber teilweise nicht notwendig sein, wie Künstler 1 im Interview schildert. Auf die Frage, ob sie einen Plan für ihren künstlerischen Werdegang erörtert und festgelegt haben, antwortet Künstler 1:

*„Den [Plan] gibt es. Den gibt es sogar genau konstruiert in aller unserer Köpfe. Den gibt es nicht auf Papier und auf keiner Mindmap niedergeschrieben. Der ist klar konstruiert, weil die Leute, die mit im Boot sitzen, alle den gleichen Plan haben und alle auf der gleichen Schiene fahren, und sich da was zusammenschweißt hat, was über die Management-Künstler-Verbindung hinausgeht. [...] Es gibt also einen ständigen Austausch, jeden Tag eigentlich, was von Vorteil ist, weil so der Manager, der uns zugeordnet ist, super nah dran ist. Der weiß über alles Bescheid und hat quasi den gleichen Plan, den wir als Künstler auch haben.“ (Künstler 1)*

Wenn jeder seine Aufgaben kennt und sich über die Hauptrichtung und die Ziele des speziellen Künstlers im Klaren ist, können die Geschäftspartner unabhängig voneinander an ihren Aufgaben mit bestmöglichen Ergebnissen arbeiten:

*„Die machen das komplette Management, Booking etc. dafür sind die zuständig und [...] wir bauen das Release etc.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

*„Wenn ich ein Team habe, das sich genau darauf konzentriert, warum soll ich mich da noch einmischen?“ (Künstler-Manager 1)*

Innerhalb der Zusammenarbeit ist es wichtig, dass alle Geschäftspartner Begeisterung für den Künstler teilen und somit für eine aktive Zusammenarbeit motiviert sind:

*„Da zogen die A&Rs auch sehr an einem Strang, wir hatten zwei Leute, die emotional an das Projekt gebunden waren.“ (Künstler 2)*

*„Der Produkt-Manager hatte Bock, [...] der Produkt-Manager hat seine Euphorie an die Chefetage getragen, der Chef war einfach ein Typ, der Eier hatte, der einfach gesagt hat, ja machen wir. Die haben viel Geld ausgegeben, weil er daran geglaubt hat und dadurch konnten wir das auf einem hohen Niveau präsentieren.“ (Künstler 2)*

*„Das ist dieses Selbstbewusstsein, was wir zu anderen tragen müssen. Und ich hab das oftmals gemerkt bei uns, wenn man mal so ein Produkt hatte, was man selber nicht richtig gut findet, dass es dann schwieriger wird, es nach außen zu verkaufen.“ (A&R-Manager 3 (Indie))*

Die Aufgabe der Künstlermanagements oder der Labels, die sich hauptsächlich um die Künstlerentwicklung kümmern, besteht darin, alle Geschäftspartner in die gewünschte Richtung zu führen:

*„Heutzutage erwarte ich vom Manager, dass er neben den persönlichen Belangen eines Künstlers [und] täglichen Kommunikation mit allen möglichen Partnern, eben auch pro-aktiv über Sync, über Sponsoren, Tourveranstalter usw. nachdenkt; dass der halt auch ein "360 Grad-Management" macht.“* (A&R-Manager 1 (Major))

*„Die Aufgaben werden dahingehend verteilt, dass wir hier als Label die Verbindung zwischen den ganzen Majors sind. Wir sind ja mehrfach mit Majors in Kontakt, wir haben ja andere Majors in den USA als in Europa. Da versuchen wir natürlich, so eine Art Zentralpunkt zu sein, der entscheidet, wann was kommt und die ganzen Majorlabels sind im Endeffekt ausführende Kraft.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

*„Ich lebe das Netzwerk und ich koordiniere das Netzwerk.“* (Künstler-Manager 1)

## Pflege des Netzwerks

Der A&R-Manager 1 (Major) erwähnte in seinem letzten Zitat die „*tägliche Kommunikation mit allen möglichen Partnern*“, wobei er die laufende Pflege des Businessnetzwerks durch Manager und Künstler hervorhob. Dieser Aspekt wurde auch von anderen Befragten diskutiert:

*„Wenn man auf den anderen Partner eingebt, bekommt man ja auch wieder was zurück.“* (Künstler-Manager 1)

*„Leute anrufen, Connections machen, nicht labern – handeln.“* (Künstler-Manager 1)

*„Wir sind [...] das einzige Label in Deutschland, die wirklich auf jede Email und egal, zu welcher Uhrzeit sie geschrieben wird, 10 Minuten später spätestens beantwortet.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

*„Ich hab mir nur die Zeit mit dem genommen, weil ich wusste, was dahintersteht und was das für ein Typ ist. Dann hab ich mir extrem viel Zeit genommen, um mit dem zu sprechen. Also das war extrem wichtig.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

## 5.6. Marketing der Künstlerentwicklung

Die letzte Kategorie des Künstlerentwicklungsmodells betrifft das Marketing, welches den Künstler im Zielmarkt positioniert und promotet. In diesem Abschnitt wird nicht der Marketingmix analysiert, wie in Kapitel 2.3.7, weil einige der Marketingmix-Aspekte bereits in vorhergehenden Abschnitten diskutiert wurden.

Die Aspekte ‚Produkt‘, ‚Physical Evidence‘ und ‚Produktivität‘ beinhalten die Erschaffung und Produktion des Songs und Releases oder, im weiteren Sinne, die Konzeption des Künstlers, die in den Abschnitten über ‚Strategisches Management‘ (Kapitel 5.2.), ‚Musikalische Künstlerentwicklung‘ (Kapitel 5.3.), und ‚Künstlermarken-Management‘ (Kapitel 5.4.) betrachtet werden.

Die Preisgestaltung hängt von der Nachfrage und den Kosten für Dienstleistungen des Künstlers ab; z.B. Honorare für Liveauftritte, Remix-Produktionen oder die Preise für Merchandiseartikel. Die Preisgestaltung von Platten ist durch die Industriestandards, Händler-Vorgaben und die von den Konsumenten gelernten Preisen weitestgehend festgelegt.

Der Abschnitt ‚People‘ wird durch die Analyse des Geschäftspartnernetzes (Kapitel 5.5.) abgedeckt, die aufzeigt, welche Leute an der Produkt- oder Künstlerentwicklung und dem Produktkonsum beteiligt sind.

Die übrigen Abschnitte, ‚Distribution‘ und ‚Promotion‘, werden im Folgenden mit einer Analyse untersucht, welche Kanäle für das Marketing von Künstlern und Zugang von Konsumenten zur Musik wichtig sind. Die relevanten Kanäle für die richtige Positionierung und Promotion der Künstler wurden in den Kapiteln über ‚Markenmanagement: „Popstars als Marke“ (4C Model von Engh (2006))‘ (Kapitel 2.3.5.3.) und ‚Künstlermarken-Management‘ (Kapitel 5.4.) behandelt, aber dieses Kapitel deckt mehr praktische Informationen über den Marketingplan und Promotionkanäle auf, die sich aus den gesammelten Daten ergeben.

Interessanterweise diskutierten die interviewten Manager nicht die Möglichkeiten von bezahlten Anzeigen und Werbespots für ihre Marketingkampagnen; wie zum Beispiel Werbebanner im Internet, Spotschaltungen in Radio oder Fernsehen, oder Printwerbung. Der Grund dafür dürfte der Fokus auf neue, weniger etablierte Künstler sein, wenn man über die Entwicklung von Künstlern spricht, die vergleichsweise kleine Budgets für Marketing und Promotion haben. Große Anzeigenkampagnen kosten normalerweise mehr als die Platzierung von passenden Inhalten in den Medienkanälen. Daher nutzen Manager lieber die Dienstleistungen und den Content ihrer Künstler für die Promotion-Unterstützung der Medienpartner, wie zum Beispiel mit Interviews und Auftritten.

Die diskutierten Marketingpläne umfassten Analysen der Medienkanäle Internet, Radio, Fernsehen und Print, und des Weiteren die DJ-Promotion als wichtiges Promotionselement bei club-affinen Genres. Ein

weiterer Marketingkanal sind Auftritte bei Konzerten, Events und in Clubs, die in diesem Modell als Events zusammengefasst werden.



Darüber hinaus umfasst das Kapitel abschließend auch die Analyse der Aussagen zur allgemeinen Medien- und Musiklandschaft.

#### 5.6.1. Marketingplan



Künstler und Manager müssen sich der Tatsache bewusst sein, dass sich bei ihren Fans und potentiellen Fans stetig die Interessen und Lifestyles verändern, was eine regelmäßige Optimierung der Ausrichtung der Künstleraktivitäten und des Zielmarktes erfordern. Außerdem variieren die Möglichkeiten der Marketingaktivitäten je nach Status und Popularität des Künstlers. Während Fernsehkampagnen einen hohen Bekanntheitsgrad und große Marketingbudgets erfordern, sind viele Promotionsmöglichkeiten im Internet für Künstler zugänglicher, die noch keinen großen Namen aufgebaut haben und noch kein großes Vermögen in das Marketing investieren können.

*„Wenn ich einen Künstler signe, dann habe ich eine Kalkulation, die mir ganz klar sagt, der und der Vorschuss ist möglich, der und der Marketing & Promotion Spend ist möglich [...] das ist so der grobe Rahmen, der vorgegeben ist und daran orientiert man sich eben auch.“ (A&R-Manager 1 (Major))*

*„[Bei diesem Künstler ist es ein] anderes Marketing als wir das bei unseren externen Produkten machen, weil die halt auch nicht so stark am Markt sind.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

*„Wozu sollen wir uns Marketingkonzepte ausdenken, wenn wir die Ebene sowieso gar nicht erreichen können. Das ist unser Problem. [...] Für wen soll ich es denn machen? Pressefotos, für wen? Sie werden nicht gepresst, fürs Internet aber sonst, für wen willst du ein Marketingkonzept machen, [...] wenn ich die Ebene nicht erreichen kann?“ (A&R-Manager 3 (Indie))*

Ein Vorteil von Radio- und Fernsehfeatures (Airplay, Auftritte) besteht darin, dass sie keine aktive Entscheidung des Konsumenten erfordern, um den jeweiligen Song anzuhören oder nach Informationen über den Künstler zu suchen. In der Medienwissenschaft funktionieren die traditionellen Kanäle von Fernsehen, Radio und Printmedien über eine 'Push-Strategie' und liefern den Content. Im Gegensatz dazu liefert der neue Kanal, das Internet, Informationen auf einer 'Pull'-Basis, weil der Konsument den Mediendaten meist aktiv auswählen muss (Hagel III und Brown 2008). Künstler 4 betont diesen Vorteil mit der folgenden Aussage:

*„Alles, was an die Öffentlichkeit geht, ohne in erster Linie dafür Eigeninitiative [erfordert] (Beispiel: Man schaltet ja nur das Radio an um einen Song zu hören, statt ihn noch erst zu googeln), erreicht oft nicht weniger Leute als das Internet.“ (Künstler 4)*

## Die Zielgruppe kennen

Unabhängig davon, ob die Marketing-Kampagne groß oder klein ist: Die Zielszene und die Zielgruppe müssen bekannt sein, um Zeit und Geld so effizient wie möglich zu investieren. Künstler dürften ihre Zielgruppe gut kennen, weil sie sich innerhalb ihrer Szene entwickeln, aber die Manager und Geschäftspartner, die an der Umsetzung des Marketingplans beteiligt sind, sollten sich ebenfalls gut in dem Umfeld auskennen.

*„Wenn du als A&R kein Verständnis für Marketing und Promotion hast und für Marketingmechanismen usw. und auch nicht weißt, wer einerseits deine Zielgruppe ist, zum anderen aber auch, über welche Trigger du sie erreichen kannst, hast du ein Problem [...] Früher hattest du das Radio und dann füng alles mit MTV an und dann kam VIVA dazu, das waren so die Haupt-Trigger, heutzutage brauch ich das alles nicht mehr, da geb ich ins Internet, [...] ob das Youtube ist, ob das MySpace war, da gibts ja nun 1000 andere Plattformen und dementsprechend ist das sehr sehr schwierig geworden.“ (A&R-Manager 1 (Major))*

## Mehrkanalstrategie

In seinem Markenführungsmodell rät Engh (2006), die Künstler zu positionieren und Fans über mehrere Kanäle anzusprechen. Die Interviewpartner dieser Forschungsarbeit berichteten von ähnlichen Ansätzen für ihre Marketingpläne. Promotionaktivitäten über das Internet (z.B. Social Media, Blogs, Homepage, Webradios etc.) sind für viele Labels zum wichtigsten Kanal geworden, besonders für die kleinen, unabhängigen Labels, die wenig Budget für Marketing ausgeben können. Außerdem promoten Medienkanäle mit einer größeren Reichweite wie zum Beispiel Fernsehen, größere Radiosender oder Printmagazine nur Künstler mit einer relativ hohen Bekanntheit und guten Reputation. Abgesehen von den Medienkanälen haben andere Promotionkanäle wie zum Beispiel Liveauftritte und Merchandising in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen; sie erzeugen zusätzliches Einkommen und unterstützen die emotionale Verbindung zwischen Künstler und Fans (Page und Carey 2009; Page und Carey 2010; Engh 2006). Daher kann, je nach Möglichkeit, eine Mehrkanalstrategie bessere Ergebnisse erreichen als die Konzentration auf einen Kanal:

*„Wenn du nur eine Sache machen kannst, dann bringt das meistens nichts. Weil es bleibt nicht hängen. Es muss auf ganz vielen Ebenen passieren, dann funktioniert es oder die eine Ebene muss sowas von massiv sein, dass du die anderen nicht brauchst.“ (A&R-Manager 3 (Indie))*

*„Die üblichen Kanäle: soziale Netzwerke, Webradio, dann versucht man halt, nicht bei allen Künstlern, aber bei Schwerpunkten, irgendwie noch TV dazu zu bekommen oder auch Radiopromotion dazu zu starten. Und auch nicht zu vergessen: Booking.“ (Künstler-Manager 1)*

*„[Bei Offline-Medienkampagnen:] 60 % liegt bei Radio, 30 % bei Fernsehen und 10 % liegt nur noch bei den Printmedien.“ (A&R Manager 2 (Indie))*

*„The main thing is getting it heard... so, radio, clubs, TV. These are the main things.“ (Künstler 3)*

A&R-Manager 2 (Indie) gab an, nur das Internet zu nutzen, wenn es um die Promotion kleinerer Künstler geht. Sein Label habe einige populärere und etablierte Künstler, die die Promotion mit einer Mehrkanalstrategie erhalten:

*„[Mit diesem Künstler ist es ein] anderes Marketing als wir das bei unseren externen Produkten machen, weil die halt auch nicht so stark am Markt sind [...] wir machen [normalerweise] nichts anderes als Facebook und Youtube [...] Wenn es auf Youtube läuft kommen die Leute von alleine. [...] Du hast immer diese Rückmeldung durch diese offiziellen Netzwerke, [...] daher*

*brauchst du eigentlich keine großartigen anderen Promotionsachen noch, bin ich fest von überzeugt.“*  
 (A&R-Manager 2 (Indie))

Die Interviews für diese Forschungsarbeit sowie die Umfrage des Autoren aus dem Jahre 2008 haben gezeigt, dass die Konsumenten hauptsächlich Internet-Ressourcen nutzen, um neue Musik kennenzulernen. In Kapitel 4.3.3.4. zeigen die Aussagen der interviewten Konsumenten, dass sie überwiegend das Internet nutzen, um neue Musik zu finden und kennenzulernen. Die Ergebnisse der Umfrage von 2008, die ihren Fokus auf elektronische Musik hatte, ergaben DJ-Charts, DJ-Playlists, Webradioshow und Empfehlungen von Freunden als die Hauptinformationsquellen über neue Musik. Darüber hinaus stellten sich Musikfernsehen, Musikevents und Radioshow als relevante Informationsquellen heraus (Ripken 2008).

Diese Kanäle werden in den folgenden Abschnitten detailliert besprochen.

### 5.6.2. Internet



Für die interviewten Manager ist das Internet aktuell der wichtigste Kanal für die Promotion der Künstler und Veröffentlichungen. Wie in Kapitel 5.6.1. erwähnt, sind Facebook und YouTube außerordentlich wichtige Internet-Kanäle zur Online-Promotion der Künstler geworden. Andere Aussagen von Managern, Künstlern und Konsumenten unterstrichen und ergänzten die Liste relevanter Internet-Kanäle, einschließlich Foren, Newsletter, anderen Social Media Plattformen, Twitter oder redaktionellen Features:

*„Die wichtigen Elemente, die wir schwerpunktmäßig immer angeben, sind einmal YouTube als Plattform mit Videos, das ist Facebook [...] auf den Plattformen arbeiten wir dann auch sehr*

*speziell und umfangreich mit den Inhalten und versuchen dort auch dauerhaft über diese einzelnen Releases ein eigenes Firmenprofil aufzubauen. [...] Youtube ist einfach die einfachste und beste Möglichkeit aktuell, um Musik an Endkunden zu bringen, und auch die akzeptierteste Form. [...] Wenn der Künstler bereit ist, regelmäßig die Leute an seinem Leben teilhaben zu lassen, ergibt Twitter Sinn, wenn der Künstler oft Fotos schießt, könnte man bei Flickr überlegen, wenn er generell viel audiorisionelle Inhalte hat, ist Tumblr eine interessante Plattform. Es variiert sehr, je nachdem was der Künstler bereit ist, um Inhalte zu liefern.“ (Marketing-Manager 2)*

*„Im Moment Internet und Email Versand [...] es geht viel über Foren.“ (A&R-Manager 3 (Indie))*

*„Die sozialen Netzwerke haben sich im Laufe der Jahre zu einer großen Marketingstütze erwiesen [...] Zum Einen macht das Label über verschiedene Promotion-Agenturen die übliche digitale Promotion. Zum Anderen benutzen wir unseren Youtube-Channel, Facebook Account und andere soziale Netzwerke dazu, Promotion zu machen, durch Videoteaser, Fotos und persönliche Nachrichten an die Fans.“ (Künstler 4)*

*„With me, it is targeting the music forums and saying ‘this is coming out, here is the video on Youtube, go and look it’. [...] I use Facebook, [...] I try to keep it friendly to fans and friends, so that there is a little bit of music constantly going on and a little bit of pictures of my cat or so. [...] Facebook is important and I should update there everything what I do. Twitter, if I had more presence would be probably similar. I spend a lot of time on Facebook. [...] I like the personal aspect, being close to the people.“ (Künstler 3)*

*„Some forums, [...] Twitter and Facebook [...] Yes, I have found some songs that I loved just through the artist posting a link to track on Youtube.“ (Konsument 1)*

*„Ich hole mir [im Internet] täglich Musiknews ab, bin in jedem Newsletter, in dem man sein kann [...] lese in Foren, oder bekomme die Infos direkt von Künstlern oder Labels oder auch Shops.“ (Konsument 4)*

*„I've always found my music online. The whole new digital environment just makes it all a lot easier for me! For example instead of hunting for certain tracks or DJs, I can just go to their Youtube or websites to find the details.“ (Konsument 5)*

Demzufolge ist das Internet ein wichtiger Medienkanal für die Verkaufsförderung, die Promotion von Musik geworden. Künstler 4 bezeichnete das Internet als „*der einfachste Ort, um Promotion zu machen*“ und fügte in diesem Zusammenhang hinzu:

*„[Fernsehen und Printmedien] sind auf jeden Fall noch eine gefühlte Stufe über dem Internet.“ (Künstler 4)*

Das Internet ist leichter zugänglich, um Künstler und ihre Musik zu promoten. Entweder ergibt sich diese Zugänglichkeit aus niedrigeren Kosten für Werbekampagnen oder aus weiteren, potentiellen Promotionslots, in die die Künstler platziert werden können. Trotzdem erreicht man über die traditionellen Massenmedien-Kanäle Fernsehen, Rundfunk und

Printmedien enorm viele Menschen, wenn es einem gelingt, einen Promotionslot in diesen Kanälen zu erhalten.

## Kontinuität

Ein entscheidender Aspekt des Internet-Marketings und der -Promotion ist die Kontinuität. Durch das Internet haben die Konsumenten mehr Informations- und Unterhaltungsmöglichkeiten als je zuvor. Darüber hinaus konkurrieren mehr Musik und mehr Künstler im Markt, da die Digitalisierung und technische Fortschritte den Zugang zur Musikproduktion und zum Musikvertrieb vereinfacht haben. Daher riskieren Künstler ohne kontinuierliche Kommunikation durch ihre Online-Kanäle den Verlust ihrer Popularität:

*„Wenn du drei Mal in vier Wochen auf die Homepage gehst und da ist nix neues, dann gehst du nicht mehr auf die Seite. Dann holst du dir die Infos von woanders. Wenn du da keine Kontinuität hast, verlierst du Leute. Den Vorteil der Homepage, dass du die Leute schnell erreichen kannst, verlierst du, wenn da nichts passiert.“ (Marketing-Manager 1 (Major))*

*„Eine große Zahl hilft nichts, du musst auch hochwertige Fans haben, und vor allem, da kommen wir zum Thema Mundpropaganda-Marketing, du musst natürlich auch aktive Fans haben, die auch was tun. Es bringt nichts, wenn du Mitleser hast, du muss Fans haben, die auch für dich was tun, [...] die deine Botschaft weitertragen und weiter kommunizieren.“ (Marketing-Manager 2)*

## Interaktivität

Ein weiteres wichtiges Thema für das Internet-Marketing ist die Interaktivität. Im Gegensatz zu den herkömmlichen Medienkanälen sticht das Internet durch Benutzerinteraktion heraus, besonders seit dem Aufkommen der Social Networks. Die Herausforderung für die Künstler ist es nun, kommunikativer und interaktiver mit ihren Fans zu sein, wie Marketing-Manager 2 erklärt:

*„Sei erreichbar, sei da und dann bekommst du auch Fans, so schaffst du es auch, dass die Leute dann nachher rausgehen und für dich da sind.“ (Marketing-Manager 2)*

### 5.6.3. Radio



Das Radio ist für das Marketing neuer Songs sehr wichtig, wenn es darum geht, einen Song unter den Konsumenten bekannt zu machen. Aufgrund der erhöhten Anzahl von Veröffentlichungen und Künstlern (Gonneau 2011) und des zunehmendem Fokus auf populäre Chart-Musik im stark formatierten, terrestrischen Rundfunk (Busch 2006), ist es für Plattenfirmen und Managements schwieriger geworden, die Musik neuer, noch nicht etablierter Künstler in die Playlists großer Radiosender zu platzieren (Wikström 2009). Marketing-Manager 1 (Major) beschreibt die Schwierigkeit bei der Platzierung neuer Künstler in den Medienkanälen, wie zum Beispiel Radio und Fernsehen, mit der folgenden Aussage:

*„Du hast nur 5 Plätze bei VIVA, 5 mal beim Radio, nur eine Kampagne pro Woche. Mehr Leute würde helfen in der Kreativität. Da könnte man dann sich mehr Gedanken machen für Internetmarketing, aber bei anderen Kanälen wird es nicht mehr [Slots geben].“* (Marketing Manager 1 (Major))

#### Bedeutung von Radio-Airplay

Der Fokus der großen Radiosender auf Chartmusik und die Bedeutung von Sendezeit im Radio für die Promotion und den Charterfolg verursachen einen Teufelskreis. Radiopromotion ist erforderlich, um den Charterfolg zu erreichen. Es ist aber schwierig, Airplays zu erhalten, ohne bereits in den Charts zu sein oder andere Argumente zu haben. Solche Argumente, eine Radiostation davon zu überzeugen, den Song in ihr Programm aufzunehmen können beispielsweise Airplay auf anderen Rundfunksendern, Fernsehunterstützung oder frühere Chartpositionen sein (Rothenbuhler und McCourt 2006).

A&R-Manager 2 (Indie) und Künstler 3 heben die Bedeutung des Rundfunks für die Promotion von Veröffentlichungen hervor, die darauf abzielen, in Verkaufscharts hohe Platzierungen zu erreichen:

*„Das wichtigste Medium bei so großen Sachen ist interessanterweise heutzutage immer noch das Radio. Wenn das Radio einen Titel nicht nimmt, dann kannst du mit einer Gewissheit von 99,9 % sagen, dass das Ding niemals in die Top-20 geht. Das Ding muss im Radio raus und runter laufen, sonst funktioniert es nicht.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

*„The most important are often the hardest to get: Airplay, Radio plays. You really need Radio 1, Capital, and Radio 2 for a big hit.“ (Künstler 3)*

Künstler 2 spricht darüber, wie sehr die Medienkanäle den Markt beobachten, um zu entscheiden, ob Songs für Airplay und Promotion ausgewählt werden oder nicht:

*„Radio hatte das mittlerweile auch abgepickt, weil es ja auf einer Oberfläche präsentiert wurde und die Leute es wollten. Und dadurch haben die anderen Instanzen das aufgenommen. Die haben sich vorher dafür nicht interessiert.“ (Künstler 2)*

Daher ist Radio-Airplay bei größeren Sendern eine wertvolle Promotion, die aber besonders für noch neue und unbekannte Künstler schwierig zu bekommen ist.

Künstler 4 unterstreicht auch die Bedeutung von Radio-Airplay, um die Bekanntheit des Songs zu verbessern, besonders bei Leuten, die das Internet nicht umfassend nutzen. Die Interviews mit den Konsumenten haben jedoch gezeigt, dass das Internet die Haupt- oder einzige Quelle für die Suche nach Informationen über neue Musik ist, wie in Kapitel 4.3.3.4. diskutiert; das wird auch von Künstler 4 angesprochen. Trotzdem weist er auf die Bedeutung des Radios als Unterhaltungs- und Werbekanal hin:

*„Das Internet ist der einfachste Ort, um Promotion zu machen. Die Wichtigkeit sehe ich [jedoch] immer noch in DJ und Radiopromo genauso, zumal immer mehr Leute wieder Radio hören und Spass daran finden. Vor allem öffentliche Radiosender sind nach wie vor eines der wichtigsten Promotionsinstrumente, da man hier auch Leute erreicht, die sich nicht soviel im Internet rumtreiben.“ (Künstler 4)*

## Exkurs: Auf Genre spezialisierte Radiosender

Aufgrund der Konzentration der großen Radiosender auf Chartmusik sollten Künstler und Manager in den Nischen-Musikgenres ihre Promotion auch auf Radiosender richten, die auf Genres spezialisiert sind. Diese erreichen in der Regel zwar weniger Konsumenten, aber die Möglich-

keit, Tracks in ihren Playlisten zu platzieren, ist viel höher bei Nischenkünstlern. Außerdem gibt es weniger Streuverluste, da Hörer spezialisierter Radiosender sich stärker mit der jeweiligen Musikrichtung identifizieren als bei Radiosendern, die breiter aufgestellt sind. Daher ist es für die Radiowerbung in Nischengenres wichtig, ein Netzwerk von Sendern oder Stationen aufzubauen, die solche Musik spielen, oder mit Radiopromotern zusammenzuarbeiten, die auf diesem Bereich spezialisiert sind:

*„Bei diesen kleineren Dance-Geschichten, die wir haben, schreib ich die [Radios] ja selber an, weil ich weiß, welche Radios sind im Dance-Bereich wichtig [...] Dadurch, dass wir ein großes Dance-Produkt haben wie [Künstler X], konnten wir ein Netzwerk aufbauen, was so international eigentlich kein anderer hat.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

*„Aktuell tun wir uns schwer, aber zumindestens bewegt sich ein bisschen was, weil wir auch gerade einen ganz guten Radio Promoter am Start haben, der echt einen guten Job macht.“ (A&R-Manager 4 (Indie))*

Abgesehen von terrestrischen Radiosendern haben die Digitalisierung und das Wachstum des Internets zur Entwicklung zahlreicher Webradios geführt, die sich auf spezifische Genres und Nischen konzentrieren. Angesichts der geringeren Menge von Hörern bei Webradios und der relativ hohen Zahl von Webradio-DJs müssen Künstler und Manager abwägen, ob sie diese DJs in ihre DJ Promotion einbinden oder nicht. A&R-Manager 2 (Indie) befürchtet auch die illegale Weitergabe der Promotionfiles über diese Webradioteams:

*„Diesen Internetradios würde ich nichts schicken, [...] weil die Gefahr der illegalen Raubkopie zu groß ist.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

Diese Entscheidung sollte allerdings jeder Manager und Künstler im Einzelfall entscheiden, ob es Sinn macht, die Webradio-DJs zu bemütern oder nicht.

## Timing für Radio-Werbekampagnen

Künstlermanager 1 sprach das Timing für Radio- (und Club-) DJ-Werbung an, um die besten Umsatzergebnisse zu erreichen:

*„Wir hatten früher immer 6 bis 8 Wochen vor VÖ die DJ-Promo angefangen. [...] Da hab ich gesagt, ich möchte gerne, dass wir wirklich zeitnah beides machen. Also in der Woche der VÖ maximal ne Woche vorher halt die Promo beginnt. Wenn die Leute das hören, dann wollen sie es auch kaufen.“ (Künstler-Manager 1)*

Dieser Ansatz des ‘On Air, On Sale’ wurde von Plattenfirmen und Medien im Jahre 2011 diskutiert, als Universal Music UK und Sony Music UK

die Einführung dieser Strategie ankündigten. Die anderen beiden Major-Labels, EMI Music und Warner Music, schlossen sich diesem Strategieansatz nicht an. Daher konnten die Konsumenten diesen neuen Ansatz nicht ‚lernen‘, so dass es ziemlich verwirrend für den Konsumenten war, obwohl es im aktuellen, digitalen Umfeld ein vernünftiger Ansatz ist, Daten schneller zur Verfügung stehen als in der Vergangenheit.

Derzeit möchten Konsumenten sofort auf den Song zugreifen, wenn sie ihn in Clubs oder im Radio hören bzw. sich das Musikvideo anschauen. Entweder ist es verfügbar oder sie finden andere (illegale) Wege, darauf zuzugreifen; zum Beispiel mit Audiorips des Videos oder Radiosendungen.

‘On Air, On Sale’ war ein Ansatz gegen das illegale Sharing von Musik. Dieser Ansatz war jedoch nicht so erfolgreich, wie die Plattenfirmen hofften. Die Nachfrage durch Airplay in Clubs und Radio muss sich entwickeln und nimmt daher nach und nach zu, wodurch ein hoher, erster Chart-Entry geschwächt wird. Für einige etablierte Künstler sind hohe Chart-Entries wichtig; das könnte für andere Künstler von geringerer Bedeutung sein. Daher könnten Labels überlegen, welches Timing für die Werbekampagne für welchen Künstler am besten ist. Aber diese individuellen Ansätze verursachen dadurch wieder das Problem, dass die Konsumenten den neuen Ansatz nicht lernen und durch die Politik der Veröffentlichung ziemlich verwirrt werden könnten (Lindvall 2011c; Alker 2011; Perpetua 2011).

#### 5.6.4. Film und Fernsehen



Musikfernsehen (MTV, VIVA, etc.) und Musik im Fernsehen (Musikshows, Castingshows, Musikauftritte in Fernsehshows, Synch-Platzierun-

gen) sind und waren eine wichtige Plattform zur Verwertung von Musik und Künstlern in einer visuellen Form. Seit 1981, als MTV den Sendebetrieb aufnahm, hatte Musikfernsehen starke Auswirkungen auf die Musikkultur. Es verlor jedoch seinen Status, als das Internet einen flexiblen Weg zum Zugriff auf Musikvideos bot, was MTV und andere Musikfernsehsender dazu bewegte, ihr Format in Richtung Lifestylesender neu anzupassen. Daher werden Musikvideos jetzt außerhalb der Prime Time gespielt, während Lifestyle- und Reality-TV-Shows die Prime Time prägen (Kuni 2010). In diesem Zusammenhang bewerteten zwei Befragte die Auswirkungen der Musikfernsehsender für Künstlerentwicklung und Marketing:

„Wieviele gucken VIVA am Tag? 10.000 Leute? Oder ich stelle das Video bei MyVideo rein. Dann hab ich in vier Stunden 20.000 Leute, die das sehen und es sich auch gezielt anschauen. Das läuft nicht nebenbei und [die Konsumenten] sind dann irgendwo im Internet unterwegs, sondern die sind dann wirklich da und schauen es sich an. Find ich wesentlich wichtiger und besser. Ich glaube, dass es für die Leute, die noch VIVA oder MTV schauen, nur noch Berieselung ist, während sie im Internet auf Facebook sind. Das ist gar kein Gucken bzw. Musik hören mehr, was man früher gemacht hat.“ (Marketing-Manager 1 (Major))

„Viva interessiert keinen [in Deutschland], [...] dann verlinken sich auch noch MTV und Viva und spielen beide das gleiche.“ (A&R-Manager 2 (Indie))

Abgesehen von Musikfernsehen wie zum Beispiel MTV oder VIVA sind Liveauftritte der Künstler in allgemeinen Fernsehshows und Musik TV-Shows weitere Möglichkeiten, im Fernsehen aufzutreten. Diese Shows dürften ein gutes Feature für die Werbekampagne etablierter Künstler sein, aber eher nicht für neue Künstler, die erst noch entwickelt werden müssen, weil die Promotionslots im Fernsehen sehr begrenzt sind. Diese Shows umfassen auch Musikshows, wie zum Beispiel den ‚Bundesvision Songcontest‘ oder ‚The Dome‘ und auch Unterhaltungsshows mit einzelnen Liveauftritten eingeladener Künstler (z.B. bei ‚Schlag den Raab‘, ‚Circus Halli Galli‘ o.ä.).

A&R-Manager 1 (Major) und Künstler 3 kommentieren diese Situation mit den folgenden Aussagen:

„Wenn ich das irgendeiner Fernsehshow anbiete, sagen die ‚Hast du sie noch alle, da kannst du mir meinetwegen mal den David Guetta hinten an die Turntables stellen, dann vielleicht, aber sonst interessiert das keine Sau‘. D.h. das muss rein über den Trackdemand [des Künstlers] kommen.“ (A&R-Manager 1 (Major))

„Ich kriege vielleicht noch einen Auftritt beim Dome hin und beim Fernsehgarten, wenns ganz gut läuft.“ (A&R-Manager 1 (Major))

*„You don't get many music videos played at the moment on BBC or on other programs. So, you have to rely on the music channels.“* (Künstler 3)

Es kann jedoch in Frage gestellt werden, ob klassisches Musikfernsehen mit Musikvideos im heutigen Markt noch relevant oder notwendig ist, wenn es Möglichkeiten wie zum Beispiel YouTube gibt.

### Synch-Lizenierung

Eine weitere Möglichkeit, die als Einkommensquelle und als zusätzliche Promotion relevant ist, ist die Synch-Lizenierung von Musik für Film, Fernsehen, Werbung und andere Medien. Traditionell ist das die Aufgabe des Verlags. Künstler 3 berichtete, dass er die Coverversion eines Songs veröffentlichte, dessen Original zu der Zeit in eine große TV-Werbekampagne eingebettet war, als seine Version veröffentlicht wurde. Obwohl es nur ein Coversong war, erreichte seine Veröffentlichung breite Unterstützung von den Medienkanälen und DJs, da es eine moderne Danceversion des Songs war:

*„[The song] became quite successful, because the original was used in the UK in a [large TV campaign]. All the DJs started to play my version, because it was a Dance version, and the video got lot plays on the TV.“* (Künstler 3)

Auch wenn diese spezielle Version nicht für die Werbekampagne ausgewählt wurde, zeigt es die mögliche Stärke der Synch-Lizenierung zu Fernsehinhälften. Daher sollten Künstler und ihre Manager einen starken Verlagspartner finden, um auch dort gut ausgewertet zu werden.

Insgesamt spielt das Fernsehen als ein Marketingkanal in der Künstlerentwicklung eher eine untergeordnete Rolle, da die Möglichkeiten, einen Künstler in Fernsehshows und Musikfernsehen unterzubringen, sehr rar sind, besonders für neue Künstler, die nicht die Popularität etablierter Künstler haben. Die Interviews zeigen, dass Manager die Musikfernsehsender wie zum Beispiel MTV oder VIVA seit dem Aufkommen von YouTube als große Video-on-Demand Website nicht mehr als signifikante Werbekanäle bewerten.

### 5.6.5. Printmedien



Wie in Kapitel 5.6.1. erwähnt, steht die Pressepromotion nicht im Fokus der Marketingpläne der Befragten. Einige Befragte erwähnten, dass Printmedien in ihren Marketingsplänen eine niedrige Relevanz hätten, weil es für ihre Szene keine Magazine gäbe oder Aktivitäten in Printmedien nicht die gewünschte Wirkung erzielen.

*„Da haben wir einen redaktionellen Beitrag gekauft, haben halt ein Banner oder eine Werbung [im Magazin] gehabt plus noch einen redaktionellen Text. Ich fands überhaupt nicht tragend oder wichtig.“ (Künstler-Manager 1)*

*„Wir machen nicht so breit gefächerte [Printpromotion], dass in der Raveline etwas steht oder in der Smag oder Bravo, da machen wir überhaupt keine Anstalten.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

Im Gegensatz dazu schien Künstler 3 andere Erfahrungen mit Printmedienerbung gehabt zu haben:

*„If you get a magazine coverage, that'll help. [...] That visual presence on paper is important. And obviously a good PR company who gets your texts on a certain level“ (Künstler 3)*

Unterstützung durch die Printmedien zu bekommen kann durchaus schwierig sein, aber auch helfen. Daher könnte es nützlich sein, sich um die Printpromotion zu kümmern, wenn es für die Szene spezifische Zeitschriften bzw. Magazine gibt oder falls der Künstler beliebt genug ist, um den Support großer Musik-Fachzeitschriften oder Lifestyle-Magazinen zu erhalten. In diesem Zusammenhang differenziert A&R-Manager 2 (Indie) seine Werbeaktivitäten je nach dem Status des einzelnen Künstlers. Während seine letztgenannte Aussage seine Bemühungen für weniger etablierte Künstler umreißt, berichtete er auch über einen weiteren promotionalen Ansatz im Printbereich für stärker etablierten Künstler seines Labels, in dem er die Boulevard- und Lifestylepresse statt spezifischer Musikpresse anvisiert:

*„Jeder ‚Bild‘-Bericht, jedes Foto, alles was erscheint, ist natürlich von uns selbst ins Leben gerufen. [...] Das Problem ist, [die Künstlerin] ist als Marke noch nicht so überragend bekannt, dass z.B. eine ‚Bild‘-Zeitung oder die Sun hingehen würde und würde selber Fotos machen oder Papparazzi darauf ansetzen. Deswegen muss man das natürlich selbst ein bisschen inszenieren. [...] [Die Künstlerin] heiratet jetzt, also haben wir drei professionelle Papparazzi besorgt, die wirklich die komplette Hochzeit mitfotografieren, was davor passiert, was im Urlaub passiert – natürlich in dem supercoolen Hintergedanken, dass Anfang Juni das Album kommt. Das heißt, dass die Presse aktiver wird, das Video wird zeitgleich zur Hochzeit auf allen Kanälen gestartet und Ende Juni ist [die Künstlerin] noch im Playboy zu sehen.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

Daher kann zusammengefasst werden, dass für die meisten Künstler und ihre Manager im Gegensatz zu früher Printmedien nur noch eine untergeordnete Rolle bei aktuellen Marketingkampagnen spielen. Ein Grund dafür ist auch die Schwierigkeit, Promotion-Slots in diesem schrumpfenden Medienkanal zu erhalten.

Ein weiterer Grund, warum Pressemedien im Internet mehr Nutzen haben als beispielsweise monatlich erscheinende, physische Printmedien, ist der Vorteil, dass sie aktueller, schneller und flexibler sind. Aufgrund dieses veränderten Umfeldes gingen in den letzten Jahren mehrere Printmagazine in Konkurs. Es gab eine interessante Aussage in einem Musikforum, zum Konkurs der früher populären Clubmusik-Fachzeitschrift Raveline, die die problematische Situation für Offline-Printmedien gut beschreibt:

*„In Zeiten von Facebook und co haben es Szenezeitschriften immer schwer. Kaum eine Frage die noch nicht gestellt wurde, kaum ein Bericht der noch nicht geschrieben wurde und kaum ein News die enthüllt werden muss. Will ich wissen, wie ein Event war, ich schaue es auf YouTube. Der Markt ist in Deutschland einfach nicht groß genug. [...] Es war lediglich eine Frage der Zeit.“ (‘toc’ auf Tranceforum.info 2011)*

### 5.6.6. DJ-Promotion



Abgesehen von der Betrachtung der vier Medienkanäle Internet, Radio, Fernsehen und Printmedien umfasst dieses Kapitel auch einen Abschnitt über DJ-Promotion. Diese ist für alle Clubgenres wichtig, um die Songs der Künstler bei den DJs bekannt zu machen und zu spielen. DJs in Clubs und bei Events funktionieren als Multiplikatoren, ähnlich wie bei den Medienkanälen. Außerdem kann die Rotation eines Tracks in Clubs und bei Events ein positives Erlebnis mit dem Song liefern, was die Präferenz der Konsumenten beeinflusst.

*„Es sind ja die DJs, die das entscheiden, die das Ding auch geschickt kriegen, die natürlich Druck gemacht haben und wollten, dass das abgeht. [...] Es war etwas Neues und war halt sehr auffällig. Dadurch hat das funktioniert. [...] Dann gings eine Stufe höher, dann hast du ein Video gemacht, was hoffentlich bei Viva gespielt wurde und wurde halt in den Läden auch ganz gut platziert.“ (Künstler 2)*

*„Es ist in erster Linie wirklich DJ-Promotion, also DJs bemustern, so dass der Track erstmal irgendwie ankommt draußen, d.h. dass er überhaupt gespielt wird.“ (Künstler-Manager 1)*

Trotzdem wägen die Manager ab, wen sie mit den Promos ihrer Veröffentlichungen versorgen. Vor der Digitalisierung wurde diese Abwägung natürlich durch die Kosten für die Bemusterung von CDs oder Vinylplatten beeinflusst. Seit dem Aufkommen von MP3s und der Verwendung digitaler Daten oder selbstgebrannter CDs durch DJs fallen nur noch Kosten an, wenn externe DJ Promotion Services engagiert werden. Die folgenden Aussagen in Bezug auf Art und Menge der DJ-Promotion wurden bei den Interviews gemacht:

*„Ich hab nur noch einen Verteiler wo momentan so [...] 60 Leute drin sind und denen schick ich die Titel [...], diese Mails kommen auch nicht von irgendeiner offiziellen Adresse oder sowas, sondern ich schreib die von meiner Privatadresse, weil ich jeden kenne, der da drin ist.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

*„Da musst du natürlich auch überlegen, wie viel bemusterst du, wie wenig bemusterst du [bei den DJ Promotion Services], und da musst du wiederum entscheiden, [...] [ob] wir überhaupt Chancen haben bei den Dance-Charts, weil manchmal lässt man es dann lieber.[...] Wir können da nicht jedes Produkt was kommt bemustern.“* (A&R-Manager 3 (Indie))

DJ Bemusterung spielt in den dafür relevanten Genres eine große Rolle. Durch die Digitalisierung und somit stark erhöhten Versand von Promotion-Titeln ist es wichtiger geworden, das eigene Netzwerk gut zu pflegen und die DJ Promotion qualitativ aufzuwerten, um in der Masse an Promotions die Aufmerksamkeit der DJs zu erhalten.

#### 5.6.7. Events



In Kapitel 2.3.7.1 wurden Live-Auftritte der Künstler als wichtiger Marketingaspekt untersucht, da Künstler bei Live-Auftritten eine direkte und interaktive Künstler-Fan-Verbindung aufbauen können und die Möglichkeit haben, sich selbst und ihre Musik ihren Fans vorzustellen. Live-Auftritte wurden auch in den Interviews als essentiell für die Künstler bewertet:

*„Wenn es nicht abhängig ist, ob die Nummer im April oder Juli kommt, bringen wir sie lieber im Juli. Dann haben wir vorher eine Club Tour laufen, dann haben wir sie auf Radio Festen spielen [...] Das Live Element nehme ich gerne mit, denn dann werden sie gesehen, gehört und im Sender genannt und eventuell auf dem Sender gespielt, was sonst wohl nicht der Fall wäre.“* (Marketing-Manager 1)

*Über den Marketingplan: „Bei Schwerpunkten [versuchen wir] halt irgendwie noch TV zu bekommen oder auch Radiopromotion dabei zu starten. Und auch nicht zu vergessen, halt trotzdem Booking, also Touren, vor Ort sein.“* (Künstler-Manager 1)

„Nach wie vor sehe ich [langfristig] Live Auftritte, ich sehe noch mehr Shows, als jetzt gerade.“  
(Künstler 1)

Künstler 2 berichtet, dass ihr Erfolg die Nachfrage nach Live-Performances ihres Acts erheblich steigerte, dass sie aber kein Live Act waren und nicht selbst als Produzenten auf der Bühne auftreten wollten:

„Dann fing es an: „ob, können wir den Act haben?“ Und dann mussten wir uns überlegen, was machen wir da als Act. [...] Wir wollen eigentlich nicht im Vordergrund stehen.“ (Künstler 2)

A&R-Manager 2 (Indie) bewertet die herausragenden Live-Skills einer seiner Künstler:

„[Der Frontsänger ist] ein absoluter Charmebolzen und Frauenheld [...]. Das ist total genial eigentlich, man sieht das auch auf Liveshows. Die Mädels geben immer reihenweise kaputt bei denen.“ (A&R-Manager 2 (Indie))

Dieser Manager bewertet jedoch die Live Performance Skills seiner Künstler nicht als entscheidend für das Künstlerroster seines Labels:

„Wenn es [nach den Live Performance Skills] geben würde, habe ich zwei drei Hauptprojekte, die ich sogar rauswerfen müsste, weil die live sowas von schlecht sind, dass das eigentlich gar keinen Sinn macht, aber es sind gute Jungs [...] Es ist natürlich immer schön, wenn du jemanden hast, der auch noch gut anlegen kann.“ (A&R-Manager 2 (Indie))

Sein Label arbeitet mit Dance Künstlern zusammen. In anderen Genres spielen die Live-Auftritte sicherlich eine tragendere Rolle.

Sowohl Künstler-Manager als auch A&R-Manager werteten Live-Auftritte nicht als Kernaufgabe ihrer Marketing-Aktivitäten, aber ihre Aussagen zeigten, dass Auftritte für die Promotion von Künstler wichtig seien und damit ein wichtiger Bestandteil der Marketingplanung sein müssen. Häufig wird für diese Aufgabe ein Booking-Manager engagiert, der sich ausschließlich um die Live-Auftritte kümmert. Dagegen haben A&R-Manager bei Labels weniger Einfluss auf die Live-Auftritte des Künstlers, weil ihre Kernkompetenz darin liegt, die Musik des Künstlers zu verwerten. Für einen ganzheitlichen Ansatz der Künstlerentwicklung sind jedoch Live-Auftritte als Promotionkanal äußerst relevant und haben auch durch die gesunkenen Tonträgerverkäufe eine höhere Bedeutung als Einkommensquelle bekommen.

## 5.6.8. Medien- & Marketing-Landschaft

Insgesamt besteht die Medienlandschaft für die Promotion der Künstler und ihrer Veröffentlichungen aus den folgenden Kanälen: Internet, Radio, Fernsehen, Printmedien, Events und, speziell für Clubmusikgenres,

die DJ-Promotion. Künstler und Manager müssen überlegen, welche Kanäle für die Promotion nützlich sind. Marketingkampagnen sollten zu den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Künstler passen und die aktuell populärsten und wichtigsten Tools und Plattformen benutzen:

*„Es ist immer die Frage, wen ich damit ansprechen will, was ist meine Säule, die das Ganze im Schwerpunkt transportiert. [...] Ich muss für den Club die richtigen Mixe haben, die oben in Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern funktionieren, die nachher auch 70 Prozent aller Platten davon gekauft haben. Das liegt aber auch am Radio Sender, der die Platte da oben gepusht hat. Da weißt du, dort musst du deinen Schwerpunkt setzen, da sitzt meine Zielgruppe. [...] Ich versuche immer für den jeweiligen Künstler oder Song meine Säule finden, die muss stimmen, und den Rest baue ich drumherum. Das ändert sich aber auch jährlich, dass man immer wissen muss, was wichtig ist. In zwei Jahren machen wir wahrscheinlich 10 % TV-Marketing und der Rest geht ins Internet. Man muss sich vorher immer überlegen, wo man den Künstler, den Song und die Zielgruppe sieht.“* (Marketing-Manager 1 (Major))

*„Am Ende des Tages gab es immer bestimmte Trigger-Medien, die dir das gut transportiert haben.“* (A&R-Manager 1 (Major))

*„Das wichtigste Medium bei so großen Sachen ist interessanterweise heutzutage immer noch das Radio. Wenn das Radio einen Titel nicht nimmt, dann kannst du mit einer Gewissheit von 99,9 % sagen, dass das Ding niemals in die Top-20 geht. Das Ding muss im Radio raus und runter laufen, sonst funktioniert es nicht [...] Das zweitwichtigste mittlerweile ist definitiv Fernsehen, weil keine Sau liest wirklich noch Zeitung.“* (A&R-Manager 2 (Indie))

Eine Beobachtung der Medienlandschaft ist das abwartende Verhalten vieler Medienkanäle bei neuen Songs und Künstlern. Der durch die Vielzahl neuer Medienanbieter im Internet gestiegene Wettbewerbsdruck verstärkt bei den traditionellen Medienkanälen das vorsichtige, abwarten-de Verhalten, wenn es darum geht, neue Musik in ihr Programm aufzu-nehmen:

*„Radio hatte das mittlerweile auch gepickt, weil es ja auf der Oberfläche [der Medien] präsentiert wurde und die Leute es wollten. Und dadurch haben die anderen Instanzen das aufgenommen. Die haben sich vorher dafür nicht interessiert.“* (Künstler 2)

*„Man hat eben auch die Medien hier überzeugt, England Nr. 1, USA, Japan ging, glaube ich, gut, also da hast du natürlich auch Argumente in der Hand, wo die Medien dann auch nicht sagen können, ‚ne, wollen wir nicht‘ [...] seitdem geht es auch wieder ein bisschen mehr.“* (A&R-Manager 1 (Major))

Sicherlich sind der Zugang zu den Medien und eine umfassende Verwer-tung der Künstlermarke leichter, wenn der spezielle Künstler bereits vor-her erfolgreiche Veröffentlichungen hatte. Medien- und Geschäftspart-ner haben mehr Vertrauen in etablierte Künstler als in Newcomer. Da-rüber hinaus verbessert die Unterstützung eines großen Labels die Chan-cen für Künstler, bei Medienpartnern platziert zu werden:

*„Vorteil ist durch die Majorlabels, mit denen wir zusammenarbeiten, dass wir so natürlich an die besten Stellen im Endeffekt kommen. D.h. wir können sagen, „ok, wir geben mal zu dem Radiosender BBC Radio 1 [...], dass da auch mal ein bisschen etwas [über die Veröffentlichung] erzählt wird. Das sind immer ganz wichtige Sachen, wo wir auch wirklich daran glauben, dass das auch wichtig für das ganze Produkt ist.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

*„Durch diesen Single Hit hat man die Möglichkeit, wirklich über zwei bis drei Jahre auf dem Live Sektor, Radiosektor etc. zu überleben und die Marke immer wieder zu präsentieren.“ (A&R-Manager 2 (Indie))*

## 5.7. Schlussfolgerung: Modell der Künstlerentwicklung

Die Befragten und die Literaturanalyse haben ein breites Spektrum von Aspekten erörtert, welche für die Künstlerentwicklung relevant sind. Das folgende Kapitel bietet eine Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und eine graphische Übersicht des ganzheitlichen Künstlerentwicklungsmodells, einschließlich der Künstlergrundvoraussetzungen für das Akquisitions- und Selektionsverfahren. Dieses Modell wurde aus den Erkenntnissen der Primär- und Sekundärdaten der letzten Kapitel generiert. Übereinstimmend mit der Primärdaten- und Sekundärdatenanalyse besteht das finale Modell neben den Künstlergrundvoraussetzungen aus den Dimensionen:

- ‚Strategisches Management‘,
- ‚Musikalische Entwicklung‘,
- ‚Businesspartnerentwicklung‘,
- ‚Künstlermarken-Management‘
- ‚Marketing‘.

Der Künstlerentwicklungsprozess sollte bei einem ganzheitlichen Ansatz diese untersuchten Dimensionen des Modells berücksichtigen. Jeweilige Analysen des Künstlers und des Managements können dabei helfen, Probleme in den jeweiligen Dimensionen zu identifizieren sowie Maßnahmen zu entwickeln, um die gewünschten Ziele zur Förderung der Künstlerkarriere und -entwicklung zu erreichen.

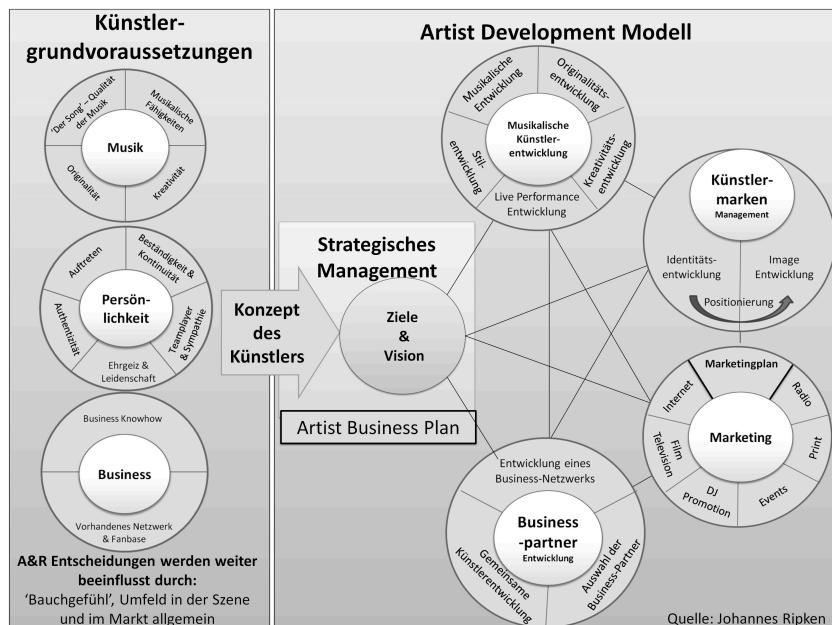


# KAPITEL 6: Schlussfolgerung

## 6.1. Künstlerentwicklungsmodell

Das abschließende Kapitel liefert die Zusammenfassung und eine graphische Übersicht des in Kapitel 5 erarbeiteten, ganzheitlichen Künstlerentwicklungsmodells, einschließlich der vorangestellten Grundvoraussetzungen für die Akquisition und Selektion der Künstler.

Abb. 44: Künstlerentwicklungsmodell



### 6.1.1. Grundvoraussetzungen des Künstlers

Die Grundvoraussetzungen des Künstlers wurden als ein vorangestellter Prozess des Künstlerentwicklungsmodells untersucht. Logischerweise müssen die Künstler entdeckt und unter Vertrag genommen werden, be-

vor sie entwickelt werden können. Dieser erste Prozess der sorgfältigen Auswahl ist signifikant, wenn viel Zeit in ihre Entwicklung investiert werden soll, um den langfristigen Erfolg zu sichern. Wichtig für diesen Prozess ist die Analyse der Merkmale des Künstlers und der aktuellen Musikszene. Allerdings wird die Entscheidung für oder gegen einen Künstler auch stark vom ‚Bauchgefühl‘ des Managers beeinflusst, welches eine intuitive Einschätzung der Qualitäten des Künstlers ist.

Die Grundvoraussetzungen des Künstlers in diesem Modell sind thematisch unterteilt in ‚Musik‘, ‚Persönlichkeit‘ und ‚Business‘, die weitergehend in folgende Aspekte aufgeteilt werden:

- *Musik*: ‚Der Song‘ – Qualität der Musik, musikalische Fähigkeiten, Originalität und Kreativität
- *Persönlichkeit*: Auftreten des Künstlers, Beständigkeit und Kontinuität, Authentizität, Leidenschaft und Ehrgeiz, Teamplayer und Sympathie
- *Business*: Business-Knowhow, vorhandenes Netzwerk und Fanbase

Im Allgemeinen ist die Qualität der Musik fundamental, weil sie den Ausgangspunkt jeder Künstlerkarriere darstellt. Normalerweise ist auch die Musik der erste Kontakt mit dem Konsumenten.

Die Untersuchung der Künstlergrundvoraussetzungen zeigte jedoch, dass die Qualität der Musik nur ein erster Entscheidungsaspekt sein kann, wenn Manager auf langfristige Künstlerentwicklung setzen. Weitergehende Charakteristiken wie ausgeprägte musikalische Fähigkeiten, Kreativität und Originalität gewährleisten, dass die Künstler auch auf Dauer musikalischen Output auf hohem Niveau liefern können.

Darüber hinaus benötigen die Künstler noch mehr Qualitäten als nur ihren musikalischen Output, um für die ganzheitliche, langfristige Künstlerentwicklung interessant zu sein. Persönlichkeitsaspekte, wie zum Beispiel Auftreten und Erscheinungsbild, Beständigkeit und Kontinuität, Authentizität, Leidenschaft und Ehrgeiz sowie ihre Fähigkeit zur Teamarbeit und sympathisch zu sein haben starke Auswirkungen auf ihre Erfolgschancen als Künstler. Ihr Auftreten und Erscheinungsbild, ihre Authentizität und ihre Sympathie werden von außen von Konsumenten und Geschäftspartnern wahrgenommen. Beständigkeit, Kontinuität, Leidenschaft, Ehrgeiz und ein Teamplayer zu sein sind entscheidende, innere Persönlichkeitsmerkmale für den Aufbau einer nachhaltigen Karriere.

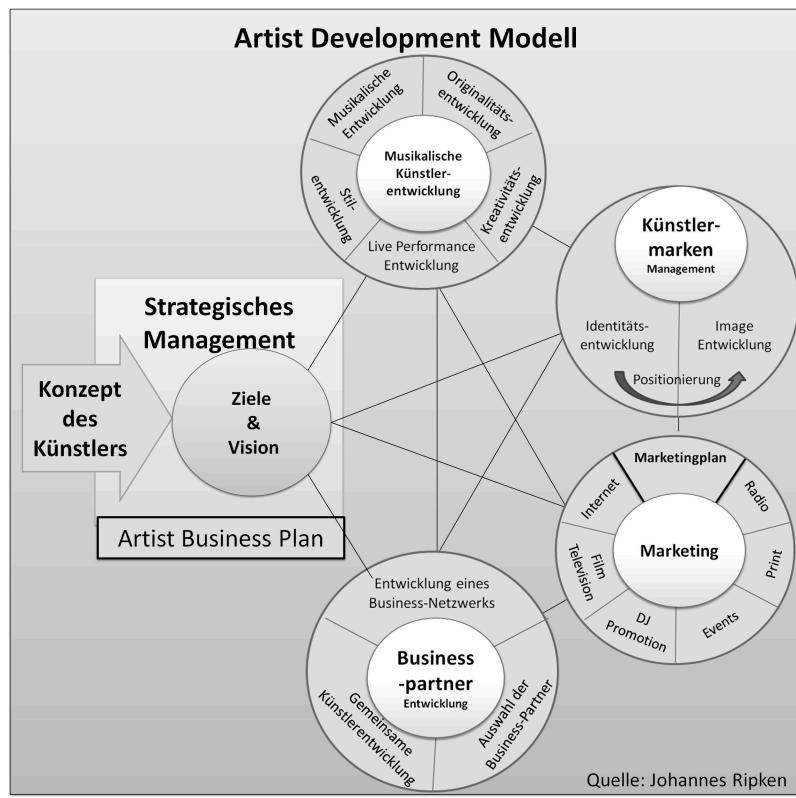
Außerdem sind das Business-Knowhow der Künstler und eine bestehende Fanbase sowie ein vorhandenes Netzwerk wichtige Business-Grundvoraussetzungen für die Manager, um mit Künstlern zusammen-

zuarbeiten. Künstler müssen eine Grundlage schaffen, um für Geschäftspartner (wie zum Beispiel Künstlermanager oder Labels) interessant zu sein, so dass diese nicht bei null anfangen müssen. Zu guter Letzt gewährleisten diese Grundvoraussetzungen, dass sie bereits ihr Künstlerkonzept und eine Idee ihres Profils entwickelt haben, was für Manager wichtig ist, um Ziele und andere Aspekte des Künstlerentwicklungsmodells zu entwickeln.

### 6.1.2. Künstlerentwicklungsmodell

Das Modell umfasst fünf miteinander verbundene Dimensionen, die eine ganzheitliche und strukturierte Künstlerentwicklung ermöglichen:

*Abb. 45: Künstlerentwicklungsmodell (ohne Grundvoraussetzungen)*



## Strategisches Management

Basierend auf dem Künstlerkonzept können Ziele aufgestellt werden, um Maßnahmen für die Künstlerentwicklung in den anderen Dimensionen festzulegen. Diese Ziele können die Motivation und das Engagement von Künstlern und Geschäftspartnern verbessern. Weiterhin bietet die Dokumentation des Konzepts und der Ziele die Möglichkeit zur Überprüfung, dass der Prozess und Fortschritt der Entwicklung auf dem richtigen Weg sind und zum Konzept des Künstlers kongruent bleiben. So wohl Konzepte als auch Ziele können jedoch, wenn notwendig, angepasst werden.

Ein weiterer Teil des strategischen Managements und Konzepts ist der Künstler-Businessplan, der dabei hilft, die Künstlerkarriere auf einer sicheren Grundlage aufzubauen, z.B. dass der Finanzplan des Künstlers durchführbar und abgesichert ist, wie in Kapitel 2.1.2.2. beschrieben.

## Musikalische Künstlerentwicklung

Die musikalische Künstlerentwicklung ist ein sehr sensibler Bereich, da er sich mit dem persönlichsten Aspekt der Künstler befasst, nämlich dem künstlerischen Output. Sie ist jedoch von großer Bedeutung, da der künstlerische Output die Grundlage jeder Künstlerkarriere ist und andere Aspekte der Karriereentwicklung beeinflusst. Daher ist es für Manager sehr wichtig, ihre Künstler in diesem Bereich zu unterstützen. Das beinhaltet beispielsweise Feedback zu geben und Künstler zu ermutigen, ihre musikalischen Fähigkeiten auszubauen. Manager sollten jedoch, basierend auf ihren eigenen Kompetenzen, abwägen, wie stark sie den musikalischen Output beeinflussen.

Abgesehen von der musikalischen Entwicklung können Manager ihre Künstler in der Entwicklung ihres Stils, ihrer Originalität und ihrer Kreativität unterstützen und fördern. Das trägt dazu bei, immer einen trendigen „State-of-the-Art“-Sound zu liefern, der unverwechselbar, vielleicht sogar innovativ ist und für die Fanbase auf lange Sicht interessant bleibt. Aber die Anpassung des Sounds sollte nicht zu stark vom Manager beeinflusst werden, da das Auswirkungen auf die Authentizität haben kann. Idealerweise sind Künstler ausreichend intrinsisch motiviert, um ihren Sound und Stil zu entwickeln.

Der letzte Aspekt der musikalischen Künstlerentwicklung ist die Entwicklung ihrer Live Performances. Dies ist für ausübende Künstler wichtig, da Liveshows beim Aufbau einer direkten, emotionalen Verbindung zwischen Fans und Künstler hilfreich sind. Außerdem können sich Liveauftritte zu einer wichtigen Einnahmequelle für die Künstler entwickeln, insbesondere in Zeiten, wo die Umsätze von Tonträgermusik zurückgegangen sind.

### Künstler-Markenführung

Die Persönlichkeit des Künstlers, das Künstlerkonzept und das musikalische Profil liefern die Basisinformationen, um die Identität des Künstlers zu definieren und zu analysieren, die wiederum die Grundlage für die Markenführung des Künstlers ist. Es ist notwendig, dass dieser Prozess vom Künstler bestimmt wird, um eine stimmige Identität zu ermöglichen, in der sich der Künstler wohl fühlt und die authentisch ist, weil es schließlich der Künstler ist, der in erster Linie diese Identität nach außen trägt und repräsentiert. Natürlich werden Künstler bei ihrer Identitätsentwicklung auch durch das Management ihrer engen Businesspartner beeinflusst, wie zum Beispiel Künstlermanager oder Labels. Dieser Einfluss wird als Corporate Dimension in Enghs (2006) Modell der Künstler-Markenführung dargestellt. Am Ende muss die Identität jedoch zum Künstler passen und nicht durch die Corporate Dimension verfälscht werden.

Der nächste Schritt besteht darin, die Identität an die Konsumenten zu kommunizieren, auch mit der Unterstützung von Medien und anderen Promotionkanälen. Den Künstlern, ihren Managern und Medienpartnern müssen die Identitätsmerkmale bekannt sein, um die Identität so gut wie möglich positionieren und kommunizieren zu können. Daher ist eine gründliche Untersuchung und Bestimmung der Identität für den Positionierungsprozess erforderlich.

Dieser Prozess ist an die Konsumenten adressiert, über deren Wahrnehmung das Image entsteht. Im Idealfall passen Identität und Image perfekt zusammen, basierend auf der Positionierung, Darstellung und Kommunikation der Identität. Es kann jedoch sein, dass Identität und Image nicht deckungsgleich sind. Je nachdem, ob diese Diskrepanz positiv oder negativ für das Image ist, sollten Künstler und Manager ver-

suchen, das Positive in die Identität aufzunehmen oder dem Negativen entgegenzuwirken, was keine leichte Aufgabe ist.

### Businesspartner-Entwicklung

Die Businesspartner-Entwicklung ist eine unerlässliche Aufgabe der Künstlerentwicklung. Businesspartner sind erforderlich, um die Karriere der Künstler voranzutreiben, um sie und ihre Musik zu verwerten und zu fördern, und um die benötigte Unterstützung bei Aufgaben zu gewährleisten, die aufgrund von Zeitmangel oder fehlenden Kompetenzen vom Künstler oder Manager nicht durchgeführt werden können.

Geeignete Businesspartner sollten sorgfältig ausgewählt werden, da es wichtig ist, dass sie eine vergleichbare Begeisterung für den Künstler teilen und das Konzept, die Ziele und die Identität des Künstlers verstehen. Wenn das zutrifft, sollten Künstler und Manager eine gemeinsame Künstlerentwicklung mit ihren Businesspartnern anvisieren. Es ist nützlich, engen Kontakt mit den Hauptgeschäftspartnern aufrechtzuerhalten, um sicher zu stellen, dass sie über neue Entwicklungen und die Ausrichtung des Künstlers auf dem Laufenden bleiben.

### Marketing

Die letzte Dimension des Modells ist das Marketing. Medien-Businesspartner im Internet, Radio, Fernsehen und in den Printmedien sowie DJ-Promotionpartner und Liveauftritte bei Events und in Clubs sind nützlich, um die Künstler und ihre Musik bestmöglich zu verbreiten und zu verwerten. Je nach Status des Künstlers und des verfügbaren Marketing-budgets müssen die Manager sorgfältig abwägen, welche Kanäle sinnvoll und relevant und für die Marketingkampagne ihrer Künstler zugänglich sind. Sie müssen die Zielgruppe kennen und ein starkes Medienpartner-Netzwerk haben, um eine zufriedenstellende Marketingkampagne durchführen zu können. Aus den Interviews ergab sich, dass das Internet für das Marketing neuer Künstler höchst relevant ist. Das ist auch der Kanal, der von den Konsumenten primär benutzt wird, um Informationen über neue Musik zu sammeln. Die Bedeutung von Radio, Fernsehen und Printmedien als Promotionkanal nimmt parallel mit der Popularität des Künstlers zu. Ein Grund dafür ist, dass diese Medienkanäle nur begrenzt

te Slots für die Promotion der Künstler und ihrer Musik aufweisen, was sie sehr selektiv macht und man Argumente vorweisen muss, warum ein Slot durch den gewünschten Künstler besetzt werden soll. Außerdem könnte das Marketing in diesen Kanälen relativ hohe Kosten verursachen, die bei begrenzten Marketingbudgets nicht bezahlbar sind.

## Schlussfolgerung

Das entwickelte Modell liefert einen ganzheitlichen Ansatz zum Artist Development, der mehrere Aspekte der Künstlerentwicklung abdeckt:

- die vorangestellten Künstlergrundvoraussetzungen für den Akquisitions- und Selektionsprozess sowie für die Künstlerentwicklung:
  - das strategische Management,
  - die musikalische Künstlerentwicklung,
  - die Künstler-Markenführung,
  - die Businesspartner-Entwicklung
  - und das Marketing.

Das Ziel ist es, dem Künstler eine langfristige, nachhaltige Karriere in der Musikindustrie zu ermöglichen. Diese sollte von der Künstleridentität bestimmt werden, um sein Engagement, seinen Ehrgeiz und seine Authentizität sicher zu stellen.

## 6.2. Wissenschaftliche Erkenntnisse

Die wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Forschungsthema werden in den folgenden Abschnitten identifiziert und beschrieben, die in die Kategorien ‚Theorie‘ und ‚Domäne‘ aufgeteilt sind.

### 6.2.1. Theorie

Die Künstlerentwicklung als ganzheitlicher Prozess ist in der wissenschaftlichen Forschung ein quasi unberührtes Thema. Abgesehen von Negus (1991, 1992) gibt es keine akademischen Forschungsarbeiten, die den gesamten Prozess der Künstlerentwicklung untersuchen. Die For-

schung von Negus wurde jedoch vor über 20 Jahren durchgeführt. Darüber hinaus entwickelte Negus (1992) kein Modell, welches mit dem in diesem Buch vergleichbar wäre. Seine Forschungsarbeit war eher als ein Bericht strukturiert, der sich auf die Mitarbeiter der Branche konzentrierte.

Mehrere aktuellere Studien analysierten Einzelaspekte der Künstlerentwicklung, lieferten aber keine ganzheitliche Sichtweise des Forschungsgebietes:

- Seifert und Hadida (2006) identifizierten ein Auswahl- und Entscheidungsverfahren, wie Manager in ihrem Scouting- und Signing-Prozess neuer Künstler beeinflusst werden. Dieser Prozess wird bei den „Künstler-Grundvoraussetzungen“ in Künstlerentwicklungsmodell dieser Forschungsarbeit analysiert.
- Wilson und Stokes (2005) untersuchten das Kreativitäts- und Innovationsmanagement in Kulturindustrien, welches auf die Zusammenarbeit mit Künstlern in ihren kreativen Prozessen anwendbar ist.
- Haaranen (2005), Engh (2006) und Tähtinen (2010) analysierten die Markenführung von Musikkünstlern, um eine konsequente, starke Künstlermarke aufzubauen.
- Ordanini et al. (2008) konzentrierten ihre Forschung auf den Produkt-Entwicklungsprozess in einer Plattenfirma mit dem Zweck, das Management der Labelkünstler zu optimieren.
- Oliver (2009) entwickelte ein Modell für Künstler, damit sie ihre Karrieren in Selbstmanagement meistern können und untersuchte Fragestellungen des Business-Netzwerks und des Marketings.

Die wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Theorie zeichnen sich zum Einen durch den Wissenstransfer von den verwandten Betriebswirtschaftslehren zur Künstlerentwicklung aus und schaffen zum Anderen mit einem klar strukturierten Modell die Basis für die zukünftige, wissenschaftliche Forschung über Künstlerentwicklung.

Das Modell selbst ist von Enghs Ansatz für eine ganzheitliche Markenführung für Musikkünstler inspiriert, der die Markenidentität in Kategorien strukturiert (Content, Channel, Corporate) (vgl. Kapitel 2.3.5. und Engh (2006)). Dieser strukturierte Ansatz gewährleistet die umfassende Untersuchung der Aufgaben der Künstlerentwicklung.

Mit den Erkenntnissen aus zahlreichen wissenschaftlichen Forschungsarbeiten und nichtakademischen Ressourcen erforscht dieses Buch die organische Künstlerentwicklung mit einem ganzheitlichen An-

satz und liefert ein theoretisches Verständnis des Themas. Der Wissenstransfer aus verwandten Betriebswirtschaftslehren wird im Folgenden kurz zusammengefasst:

- „Produktentwicklung“, „Markenführung“ und „Corporate Identity-Management“ sind mit dem Forschungsthema verbunden, da jeder Künstler und jede Veröffentlichung als ein neues Produkt, eine Marke oder ein Unternehmen mit einer Identität gesehen werden kann.
- „Kreativitäts-Management“ ist für die Entwicklung der Künstler wichtig, weil Kreativität erforderlich ist, um kontinuierlich neue Musik kreieren zu können.
- „Marketingstrategien“ tragen zur Promotion der Künstler und ihrer Musik bei den Konsumenten bei.
- Schließlich sind Kenntnisse im ‘Star / Promi-Management’ nützlich, wenn die Künstlerentwicklung erfolgreich war und der Künstler große Popularität in den Medien und bei den Konsumenten erreicht hat.

Dieser Transfer von theoretischem Wissen verbessert das Verständnis für das Thema und ermöglicht durch das breite Spektrum der untersuchten Betriebswirtschaftslehren eine ganzheitliche Sichtweise auf das Thema. Dieser Wissenstransfer bereichert die theoretische Analyse der Künstlerentwicklung und erweitert den Blickwinkel für die Primärdatenerhebung und damit für das Modell.

Angesichts der kaum vorhandenen Forschung über Künstlerentwicklung legt dieses Buch die Grundlage für weitere wissenschaftliche Studien in diesem Bereich. Aufgrund der klaren Struktur des Modells sind Verknüpfungen zu weiteren Untersuchungen direkt zu realisieren und für Interessierte leicht zu verstehen. Das Buch regt zu weiteren Untersuchungen in diesem Bereich an, nicht zuletzt aufgrund der aktuellen Probleme der Musikindustrie, die gelöst werden müssen.

### 6.2.2. Domäne

Die Domäne dieser Forschungsarbeit ist die Musikindustrie. Management-bezogene Angelegenheiten der Musikindustrie, wie zum Beispiel Künstlerentwicklung, sind bisher wenig wissenschaftlich untersucht worden, wie in Kapitel 6.2.1. erwähnt. Trotzdem ist die Musikindustrie innerhalb der Kreativindustrie ein wichtiges Segment, und Musik ist ein nicht wegzudenkender Teil der Kultur und der Gesellschaft. Daher ist es

für die Musikindustrie außerordentlich wichtig, die Künstler bestmöglich zu entwickeln.

Diese Forschungsarbeit bietet Managern und Künstlern in Selbstmanagement einen Ansatz zur Künstlerentwicklung. Auf der Grundlage der gesammelten und analysierten Daten sowie der Kenntnisse aus der Literaturanalyse wurde das Künstlerentwicklungsmodell geschaffen, welches einen theoretischen Ansatz zum Auswahl- und Entwicklungsprozess von Talenten in der Musikindustrie bietet. Dieser Ansatz hat das Ziel, Manager in ihrem Tagesgeschäft und in der Zusammenarbeit mit ihren Künstlern zu helfen. Das Modell hilft, Künstler in eine nachhaltige Karriere mit einer ganzheitlichen Sicht des komplexen Prozesses zu entwickeln. Neben dem Künstlerentwicklungsprozess bietet diese Forschungsarbeit ein Verständnis für die heutige Musikindustrie und die Herausforderungen, mit denen man durch die Digitalisierung und das veränderte Verbraucherverhalten konfrontiert wird. Da die meisten Künstler auch Managementaufgaben übernehmen oder sich teilweise sogar vollständig selbst managen, sind die Ergebnisse über die Künstlerentwicklung auch für die Künstler hilfreich. Dieses Buch enthält weiterhin wertvolle Informationen über Konzepte und Grundcharaktereigenschaften der Künstler, die ihnen helfen, ihre Qualitäten hervorzuheben und sich als Geschäfts- und Kooperationspartner zu empfehlen.

Williamson et al. (2011) diskutieren die Auswirkungen wissenschaftlicher Forschung auf Personen aus der Praxis, wie z.B. Manager und Künstler. Es ist denkbar, dass diese Personen die Forschungsergebnisse nicht akzeptieren, da diejenigen, die auf diesem Gebiet wissenschaftlich arbeiten, häufig nicht in der Praxis involviert sind. Somit kann es passieren, dass Manager und Künstler die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit möglicherweise abwerten und annehmen, dass sie ihren Bereich besser beurteilen können als Wissenschaftler. Das Problem wird jedoch vermieden durch das Erheben von Daten von Industriexperten aus der Praxis und das Auswerten von Wissen aus Büchern, die von Industrie-Insidern geschrieben wurden.

In der Primärdatenerhebung dieses Buches werden die Standpunkte von erfahrenen Managern und ausgewählten, interessanten Künstlern in Bezug auf die Künstlerentwicklung untersucht. Die Manager geben ihre Konzepte und ihr Wissen preis, wie sie Künstler entwickeln. Die Künstler andererseits liefern Informationen über ihre Aktivitäten als Künstler und ihre Wahrnehmung ihres Managements beziehungsweise über ihr Selbstmanagement. Weitere Interviews mit 'Heavy User'-Konsu-

menten komplettieren die Erhebung mit Informationen über ihr Konsumverhalten. Die Konsumenten sind die relevanteste Zielgruppe der Künstler- und Manager-Aktivitäten. Daher war es wichtig, neben ihrem Konsumverhalten auch ihre Einstellung zu Musik und Künstlern zu analysieren.

Mit den Analysen der Primär- und Sekundärdaten wird eine wertvolle, ganzheitliche Sichtweise der Künstlerentwicklung zusammengetragen. Neben den erhobenen Daten hat der Autor selbst mehrere Jahre Erfahrungen in der Musikindustrie, welche die Formulierung relevanter Fragen und eine fachgerechte Analyse der Daten ermöglicht hat.

Ein weiterer Anwendungsbereich für diese Forschungsarbeit ist das Bildungsumfeld. Neue Künstler und Studenten des Musikmanagements können aus diesem Buch Fachwissen über die Musikindustrie erhalten und damit ein ganzheitliches und strukturiertes Verständnis für Künstlerentwicklung erlangen. Die zahlreichen Grafiken und Modelldarstellungen helfen den Lesern, den Überblick zu behalten und Zusammenhänge zu erfassen.

Das Modell sieht eine Übersicht der relevanten Bereiche zur Entwicklung der Künstler vor. In der Datenanalyse und der Literaturübersicht werden die Themen eingehend analysiert. Im Gegensatz zu einigen Büchern, Weblogs und anderen redaktionellen Ressourcen wird in diesem Buch nicht die Verwendung spezifischer Instrumente oder Plattformen wie zum Beispiel Facebook, Youtube empfohlen, weil sich die Musikindustrie stetig weiterentwickelt. Noch vor ein paar Jahren war MySpace ein Muss für Musiker und Labels in Social Networks. Derzeit ist MySpace nicht mehr relevant, weil Facebook inzwischen zum größten und relevantesten sozialen Netzwerk geworden ist, während MySpace auch nach dem dritten Relaunch nicht an die frühere Beliebtheit anknüpfen kann, und auch Google Plus zum aktuellen Zeitpunkt (2014) kein ernst zunehmender Konkurrent für Facebook zu sein scheint.

In dieser Musik- und Medienlandschaft haben die in diesem Buch ermittelten Künstlerentwicklungsergebnisse eine längere Gültigkeit und unterstützen das Verständnis für und das Wissen über Künstlerentwicklung, verwandte Betriebswirtschaftslehren und die Musikindustrie im Allgemeinen. Für die Anwendung spezifischer Instrumente und Plattformen wird den Lesern geraten, ihr erarbeitetes Wissen durch spezialisierte Weblogs (z.B. Musicthinktank), Magazine und Blogs der Musikindustrie (wie zum Beispiel Musikwoche, Musikmarkt) und regelmäßigen Wissensaustausch mit anderen Experten zu ergänzen.

### 6.3. Limitationen

Diese Forschungsarbeit musste in ihrer Ausführung und ihrem Umfang mit ein paar Limitationen abgeschlossen werden.

Die Interviews wurden hauptsächlich mit erfahrenen Managern und Künstlern aus Deutschland durchgeführt. Der Autor hat in Deutschland seit mehreren Jahren ein professionelles Netzwerk aufgebaut, welches den Zugang zu diesen Interviewpartnern ermöglichte. Dadurch ergab sich eine Konzentration der Datensammlung auf deutsche Interviewpartner. Mögliche, internationale Unterschiede im Musikmarkt konnten somit untersucht werden.

Mit zusätzlichen Zeitressourcen wären weitere Interviews und andere Methoden der Datenerhebung wünschenswert gewesen, um einen tiefen Einblick in das Thema und Einzelthemen zu erhalten. Auch eine langjährige, praktische Umsetzung des Modells mit Case Studies und anschließender Auswertung wäre im Rahmen der dem Buch zugrunde liegenden Doktorarbeit nicht möglich gewesen.

Eine weitere Einschränkung ist der Fokus auf das konzeptionelle Verständnis der Künstlerentwicklung statt auf konkrete Vorgaben für die Musikproduktion, den Musikvertrieb oder das Marketing. Der Grund für diese Einschränkung ist der stetige Fortschritt, der die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit schnell veralten lassen würde. Zusätzliche Ressourcen können, wie in Kapitel 6.2.2 erwähnt, das erworbene Wissen dieses Buches ergänzen. Nichtsdestotrotz hat diese Forschungsarbeit einen stärkeren Fokus auf die Anwendbarkeit in der Musikbranche, statt auf die reine Theorie. Allerdings muss diese Theorie in der Praxis auf den individuellen Künstler und die jeweilige Situation angepasst werden.

## Literaturverzeichnis

- Aaker, D. (1996). *Building strong Brands*. New York: Free Press
- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research* [Online]. Vol. 34 (3), S. 347-356. <http://www.haas.berkeley.edu/groups/finance/Papers/Dimensions%20of%20BP%20JMR%201997.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Aaker, D. und Joachimsthaler, E. (2002). *Brand Leadership*. New York: Free Press
- Abbing, H. (2002). *Why are artists poor? The exceptional economy of the arts*. Amsterdam: Amsterdam University Press
- Adler, M. (2006). Stardom and Talent. *Handbook on the Economics of Art and Culture* [Online]. Vol. 1, S. 895-906. DOI: 10.1016/S1574-0676(06)01025-8. <http://www.columbia.edu/~ma820/Stardom%20and%20Talent.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Ahlkvist, J. (2001). Programming philosophies and the rationalization of music radio. *Media Culture Society* [Online]. Vol. 23, S. 339-358. DOI: 10.1177/016344301023003004. <http://mcs.sagepub.com/content/23/3/339.full.pdf+html> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Akyüz, Y. (2010). *Global Economic Prospects: The Recession may be over but where next?* [Online]. South Centre Research Papers. <http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2010/05046.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Allen, P. (2007). *Artist Management for the Music Business*. Oxford: Elsevier Inc
- Alexander, P. (1994). New Technology and Market Structure: Evidence from the Music Recording Industry. *Journal of Cultural Economics* [Online]. Vol. 18, S. 113-123. [http://www.peterjalexander.com/images/New\\_Technology\\_and\\_Market\\_Structure.pdf](http://www.peterjalexander.com/images/New_Technology_and_Market_Structure.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Alker, E. (2011). *Single chart in flux over release dates*. BBC.co.uk. <http://www.bbc.co.uk/news/entertainment-arts-13714080> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Amabile, T. et al. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal* [Online]. Vol. 39 (5), S. 1154-1184. <http://people.wku.edu/richard.miller/amabile.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Amabile, T. (2006). How to kill Creativity. In Henry, J. (eds.). *Creative Management and Development*. 3rd Edition, London: Sage Publications
- Andersen, B. und Frenz, M. (2007). *The Impact of Music Downloads and P2P File-Sharing on the Purchase of Music: A Study for Industry Canada*. London: University of London. [http://files.digitalcitizen.info/P2P/IndustryCanadaPaperMay4\\_2007\\_en.pdf](http://files.digitalcitizen.info/P2P/IndustryCanadaPaperMay4_2007_en.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Angermüller, R. und Senigl, J. (2005). *Florilegium Pratense: Mozart, seine Zeit, seine Nachwelt*. Würzburg: Königshausen & Neumann Verlag
- Armstrong, G. et al. (2009). *Marketing: An Introduction*. Harlow: 9th Edition, Pearson Education.

- Artistopia (2011). *What is Artist Development?* [Online]. iCubator Labs. <http://www.artistopia.com/FAQs/Answer.asp?Parent=6&Section=Music%20Industry&ID=6&Name=Information> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Balmer, J. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog. *European Journal of Marketing* [Online]. Vol. 35 (3/4), S. 248-291. DOI 10.1108/03090560110694763. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1502496&show=abstract> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Banks, M. et al. (2002). Where the Art is: Defining and Managing Creativity in New Media SMEs. *Creativity and Innovation Management* [Online]. Vol. 11 (4), S. 255-264. DOI 10.1111/1467-8691.00257. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8691.00257/pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Bardoel, J. und van Cuilenburg, J. (2010). Strategic Media Management. In: Fourie, P. (eds). *Media Studies: Policy, Management and Media Representation*. 2<sup>nd</sup> ed., Cape Town: Juta and Company Ltd.
- Baskerville, D. und Baskerville, T. (2009). *Music Business Handbook and Career Guide*. 9<sup>th</sup> edition, London: SAGE Publications
- BBC (2011). *HMW to close 60 stores as sales and shares slump* [Online]. BBC News. <http://www.bbc.co.uk/news/business-12117510> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Beeching, A. (2010). *Beyond Talent: Creating a successful career in music*. 2<sup>nd</sup> Edition, Oxford: Oxford University Press
- Bennett, A. (2001). *Cultures of Popular Music*. Buckingham: Open University Press.
- Bhattacharjee, S. et al. (2007). The Effect of Digital Sharing Technologies on Music Markets: A Survival Analysis of Albums on Ranking Charts. *Management Science* [Online]. Vol. 53 (9), S. 1359-1374. DOI: 10.1287/mnsc.1070.0699. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.165.3737&rep=rep1&type=pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Bilton, C. (2007). *Management and creativity: from creative industries to creative management*. Oxford: Blackwell Publishing
- BIU (2014). *Umsatzentwicklung für Computer und Videospiele in Deutschland*. BIU. <http://www.biu-online.de/de/fakten/marktzahlen/datentraeger-und-downloads/marktentwicklungs-umsaetze.html> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Blackwell, R. und Stephan, T. (2004). *Brands that rock – What Business Leaders can learn from the World of Rock and Roll*. New Jersey: Wiley & Sons Inc.
- BLN (2011). „Raveline“ pleite [Online]. BLN.fm. <http://www.bln.fm/2011/12/raveline-pl-eite/> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Bockstedt, J. et al. (2005). The Move to artist-led Online Music Distribution: A theory-based Assessment and Prospects for structural Changes in the digital Music Market. *International Journal of Electronic Commerce* [Online]. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.124.6209&rep=rep1&type=pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Bogdan, R.C. und Biklen, S.K. (1982). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon Inc
- Borghans, L. und Groot, L. (1998). Superstardom and monopolistic Power: Why Media Stars earn more than their marginal Contribution to Welfare. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* [Online]. Vol. 154, S. 546-571. <http://www2.econ.uu.nl/users/l.groot/jite98.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]

- Brandes, L. et al. (2008). Local Heroes and Superstars: An Empirical Analysis of Star Attraction in German Soccer. *Journal of Sports Economics* [Online]. Vol. 9 (3), S. 266-286. DOI: 10.1177/1527002507302026. <http://jse.sagepub.com/content/9/3/266.full.pdf+html> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Brewster, B. und Broughton, F. (2006). *Last Night a DJ saved my Life*. 2<sup>nd</sup> ed, London: Headline Book Publishing
- Breyer-Mayländer, T. und Werner, A. (2003). *Handbuch der Medienbetriebslehre*. Munich: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. 3<sup>rd</sup> ed., New York: Oxford University Press.
- Burmann, C. et al. (2009). Towards an identity-based branding. *Marketing Theory* [Online]. Vol. 9 (1), S. 113-118. DOI: 10.1177/1470593108100065. Available from <http://mtq.sagepub.com/content/9/1/113.full.pdf+html> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Burnett, R. (1996). *The Global Jukebox: The International Music Industry*. London: Routledge.
- Burnett, R. (1997). The Popular Music Industry in Transition. In: Wells, A. and Hakanen, E. (eds). *Mass media & society*. Greenwich: Ablex Publishing.
- Busch, M. (2006). *Der Radiosender als Dienstleistungsgröße – Ein Ansatz für eine ganzheitliche Markenführung im Hörfunk – exemplarisch dargestellt am Radio Bremen Programm „Bremen Eins“*. PhD. Universität Hamburg. [http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2006/3068/pdf/Dissertation\\_MBusch.pdf](http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2006/3068/pdf/Dissertation_MBusch.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- BVMI (2011). *Übersicht Jahrestätigkeitsbericht 2010 – Musikkäufer* [Online]. Bundesverband Musikindustrie. Available from <http://www.musikindustrie.de/jwb-musikkaeufer-10/> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- BVMI (2014). *Jahrbuch 2013 – Ein Blick zurück* [Online]. Bundesverband Musikindustrie. <http://www.musikindustrie.de/jahrbuch-2013-ein-blick-zurueck/> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- BWMI (2014). *Kultur- und Kreativwirtschaft*. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. [http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Navigation/kultur-kreativwirtschaft,di\\_d=623922.html](http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Navigation/kultur-kreativwirtschaft,di_d=623922.html) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Caves, R. (2000). *Creative Industries – Contracts between Art and Commerce*. Cambridge: Harvard University Press.
- Charbonneau, J. und Garland, R. (2005). Talent, Looks and Brains? New Zealand Practitioners' Views on Celebrity and Athlete Endorsers. *Marketing Bulletin* [Online]. Vol. 16 (3). [http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V16/MB\\_V16\\_A3\\_Charbonneau.pdf](http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V16/MB_V16_A3_Charbonneau.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Chen, Y. et al. (2006). *Diversification in the music industry – Understanding strategies for artists and record companies to create a clothes brand* [Online]. Copenhagen Business School. [http://www.researchgate.net/publication/242431537\\_Diversification\\_in\\_the\\_music\\_industry\\_-\\_Understanding\\_strategies\\_for\\_artists\\_and\\_record\\_companies\\_to\\_create\\_a\\_clothes\\_brand](http://www.researchgate.net/publication/242431537_Diversification_in_the_music_industry_-_Understanding_strategies_for_artists_and_record_companies_to_create_a_clothes_brand) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Computermusic (2011). *The Ultimate Guide to Pop Production*. Bath: FuturePublishing Ltd. March 2011
- Connolly, M. und Krueger, A. (2006). Rockonomics: the economics of popular music. *Handbook on the economics of Art and Culture* [Online]. Vol. 1, S. 667-719. DOI: 10.1016/S1574-0676(06)01020-9. Available from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.91.1458&rep=rep1&type=pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]

- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21<sup>st</sup> Century Marketing. *Journal of Marketing Management* [Online]. Vol. 22, S. 407-438. DOI: 10.1362/02672570677686119. <http://dx.doi.org/10.1362/026725706776861190> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Cooper, R. und Kleinschmidt, E. (1986). An Investigation into the New Product Process: Steps, Deficiencies, and Impact. *Journal of Product Innovation Management* [Online]. Vol. 3, S. 71-85. <http://student.bus.olemiss.edu/files/Conlon/Others/Others/Camera/Product%20improvement/Cooper%20et%20al%201986.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Cree, R. (2004). Papa's got a brand new Brand – An Investigation of Brand Strategy in the UK Music Industry. *International Journal of Urban Labour and Leisure* [Online]. Vol. 4 (2). <http://ijull.co.uk/vol4/2/cree.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Cronbach, L. J. (1975). Beyond the two disciplines of scientific psychology. *American Psychologist* [Online]. Vol. 30 (2), S. 116-127. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1975-27285-001> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Crouch, M. und McKenzie, H. (2006). The Logic of Small Samples in Interview-based Qualitative Research. *Social Science Information* [Online]. Vol. 45 (4), S. 483-499. DOI: 10.1177/0539018406069584. <http://ssi.sagepub.com/content/45/4/483.full.pdf+html> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Dann, S. und Jensen, E. (2007). *Brand Personalities with real Personalities: Strategies for individual Brands and branded Individuals in the Entertainment Industry*. In: ANZMAC 2007 Conference Papers, Brisbane: Queensland. [http://www.anzmac.org/conference\\_archive/2007/papers/EJensen\\_2.pdf](http://www.anzmac.org/conference_archive/2007/papers/EJensen_2.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Daripa, A. und Kapur, S. (2001). Pricing on the Internet. *Oxford Review of Economic Policy* [Online]. Vol. 17 (2), S. 202-217. DOI: 10.1093/oxrep/17.2.202. <http://www.econ.bbk.ac.uk/faculty/kapur/personal/epricing.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Davey, R. (2011). *The Case against Artist Management* [Online]. Hypelbot.com. <http://www.hypelbot.com/hypelbot/2011/02/the-case-against-artist-management.html> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- DCMS (2001). *Creative Industries Mapping Document 2001* [Online]. Department for Culture, Media and Sport. [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+//http://www.culture.gov.uk/reference\\_library/publications/4632.aspx](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+//http://www.culture.gov.uk/reference_library/publications/4632.aspx) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- DeGusta, M. (2011). *The REAL Death of the Music Industry* [Online]. Business Insider – SAI Contributors. <http://www.businessinsider.com/these-charts-explain-the-real-death-of-the-music-industry-2011-2> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Degenhardt, K. (2010). *Musikindustrie – der Tod steht ihr gut* [Online]. Zeitschrift Marxistische Erneuerung. <http://www.schattenblick.de/infopool/medien/altern/z-137.html> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- De Monthoux, P. und Strati, A. (2002). Modernity/art and Marketing/aesthetics – a Note on the Social Aesthetics of Georg Simmel. *Consumption, Markets and Culture* [Online]. Vol. 5 (1), S. 1-11. [http://www.crito.uci.edu/noah/cmc%20website/CMC%20PDFs/CMC5\\_1\\_1.pdf](http://www.crito.uci.edu/noah/cmc%20website/CMC%20PDFs/CMC5_1_1.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- DeNora, T. (1997). *Beethoven and the Construction of Genius: Musical Politics in Vienna, 1792-1803*. Berkeley: University of California Press

- Denzin, N. und Lincoln, Y. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 3<sup>rd</sup> ed., London: Sage Publications
- Denzin, N. und Lincoln, Y. (2008). *The Landscape of qualitative research*. 3<sup>rd</sup> Edition, London: Sage Publications
- DerStandard (2011). *Musikexperte: Internetpräsenz allein reicht selten zum Erfolg* [Online]. <http://derstandard.at/1324501402330/Musikexperte-Internetpraesenz-allein-reicht-selten-fuer-Erfolg> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Dewey, A. et al. (1998). Conditions in which British Artists achieve their best Work. *Creativity Research Journal* [Online]. Vol. 11 (4), S. 275-282. DOI: 10.1207/s15326934crj1104\_1. [http://dx.doi.org/10.1207/s15326934crj1104\\_1](http://dx.doi.org/10.1207/s15326934crj1104_1) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Dichter, E. (2000). *How Word-of-Mouth Advertising works*. Harvard Business School Publishing.
- Eikhof, D. und Haunschild, A. (2007). For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behaviour* [Online]. Vol. 28, S. 523-538. DOI: 10.1002/job.462. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.462/abstract> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Eisenhardt, K. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *The Academy of Management Journal* [Online]. Vol. 32 (3), S. 543-576. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=1CCA6137594E172006D8E85D00A002B0?doi=10.1.1.99.6774&rep=rep1&type=pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Eisner, E.W. (1991). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York: Macmillan Publishing Company
- Elberse, A. (2010). Bye-bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels. *Journal of Marketing* [Online]. Vol. 74 (3), S. 107-123. DOI: 10.1509/jmkg.74.3.107. [http://www.people.hbs.edu/aelberse/papers/Elberse\\_2010.pdf](http://www.people.hbs.edu/aelberse/papers/Elberse_2010.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Engh, M. (2006). *Popstars als Marke: identitätsorientiertes Markenmanagement für die musikindustrielle Künstlerentwicklung und -vermarktung*. Wiesbaden: DUV
- Ersin, T. (2009). *The Rise of Motown Records – When Art met Business, and One plus One made Three*. TheCriticalThought.com. <http://www.thecriticalthought.com/RiseOfMotownRecordsThe.html> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research*. 2<sup>nd</sup> Edition, London: Sage Publications
- Foley, E. (2007). *Artist Development – A Distinctive Guide to the Music Industry's lost Art*. 3<sup>rd</sup> Edition, Kearney: Morris Publishing
- Fox, M. (2002). Technological and Social Drivers of Change in the Online Music Industry. *First Monday Journal* [Online]. Vol. 7 (2). <http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/931/853> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Frascogna, X. und Hetherington, H. (1990). *Successful Artist Management*. 2<sup>nd</sup> edition, Ann Arbor: Billboard Books
- Frith, S. (2001). The Popular Music Industry. In Frith, S. et al. (eds). *The Cambridge Companion to Pop and Rock*. Cambridge: Cambridge University Press
- Frith, S. (2004). *Popular Music: The Rock Era*. Oxon: Routledge Publishing

- Frith, S. (2006). The Industrialization of Music. In: Bennett, A. et al. (eds.). *The Popular Studies Reader*. Oxon: Routledge Publishing
- Frith, S. (2007). *Taking Popular Music Seriously: Selected Essays*. Aldershot: Ashgate Publishing
- Galbi, D. (2001). *The New Business Significance of Branding* [Online]. Federal Communications Commission. [http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID304079\\_code\\_020320500.pdf?abstractid=304079&mirid=3](http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID304079_code_020320500.pdf?abstractid=304079&mirid=3) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Galuszka, P. (2012). Netlabels and democratization of the recording industry. *First Monday* [Online]. Vol. 17 (7). <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/3770/3278> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Gaztambide-Fernández, R. (2008). The Artist in Society: Understandings, Expectations, and Curriculum Implications. *Curriculum Inquiry* [Online]. Vol. 38 (3), S. 233-265. DOI: 10.1111/j.1467-873X.2008.00408.x. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-873X.2008.00408.x/pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Gigerenzer, G. und Gaissmaier, W. (2011). Heuristic Decision Making. *The Annual Review of Psychology* [Online]. Vol. 62, S. 451-482. DOI: 10.1146/annurev-psych-120709-145346. [http://citrixweb.mpib-berlin.mpg.de/montez/upload/PaperLibrary/GG\\_Gaissmaier\\_HeuristicDM-1.pdf](http://citrixweb.mpib-berlin.mpg.de/montez/upload/PaperLibrary/GG_Gaissmaier_HeuristicDM-1.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Glaser, B.G. und Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine Publishing Company
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report* [Online]. Vol. 8 (4), p. 597-607. Available from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-4/golafshani.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Gonneau, E. (2011). *It's time artists took centre stage of the music business again*. Midemblog [Online]. <http://blog.midem.com/2011/11/emily-gonneau-its-time-artists-took-centre-stage-of-the-music-business-again/> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Gronow, P. (1983). The record industry: the growth of a mass medium. *Popular Music* [Online]. Vol. 3, S. 53-75. DOI: 10.1017/S0261143000001562. <http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=2626932> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Haaranen, T. (2005). *It's all about the Song – The Praxis of Artist Branding in the Finnish Recording Industry* [Online]. Arts Management Programme, Sibelius Academy. <http://ethesis.siba.fi/ethesis/files/nbnfife20052013.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Hafen, R. (1998). Rockmusik-Rezeption in Live-Konzerten. In: Baacke, D. (eds). *Handbuch Jugend und Musik*. Opladen: Leske & Budrich.
- Hagel III, J. und Brown, J. (2008). From Push to Pull: Emerging Models for Mobilizing Resources. *Journal of Service Science* [Online]. Vol. 1 (1), pp. 93-110. [http://www.johnshop.com/paper\\_pushpull.pdf](http://www.johnshop.com/paper_pushpull.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Harker, D. (1992). Still crazy after all these years: what was popular music in the 1960s?. In: Moore-Gilbert, B. (eds). *Cultural Revolution? The Challenge of the Arts in the 1960s*. Oxon: Routledge
- Hesmondhalgh, D. (1997). The cultural politics of Dance music. *Soundings* [Online]. Issue 5, S. 167-178. [http://www.amielandmelburn.org.uk/collections/soundings/05\\_167.pdf](http://www.amielandmelburn.org.uk/collections/soundings/05_167.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]

- Hesmondhalgh, D. (1998). The British Dance Music Industry: A Case Study of Independent Cultural Production. *The British Journal of Sociology* [Online]. Vol. 49 (2), S. 234-251. <http://www.jstor.org/stable/591311> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Hesmondhalgh, D. (2002). Popular Music Audiences and everyday Life. In Hesmondhalgh, D. und Negus, K. (eds.). *Popular Music Studies*. London: Arnold.
- Hesmondhalgh, D. (2007). *The Cultural Industries*. 2nd edition, London: Sage Publications
- Hesmondhalgh, D. (2008). Towards a critical understanding of music, emotion and self-identity. *Consumption, Markets and Culture* [Online]. Vol. 11 (4), S. 329-343. <http://dx.doi.org/10.1080/10253860802391334> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Hesmondhalgh, D. und Negus, K. (2002). *Popular Music Studies*. London: Arnold.
- Hesmondhalgh, D. und Pratt, A. (2005). Cultural Industries and Cultural Policies. *International Journal of Cultural Policy* [Online]. Vol. 11 (1), S. 1-13. DOI 10.1080/10286630500067598. <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1028630500067598> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Hicks, M. (1991). *Problem Solving in Business and Management – Hard, Soft and creative approaches*. London: Chapman & Hall
- Higgins, M. und Morgan, J. (2000). The Role of Creativity in Planning: The 'Creative Practitioner'. *Planning Practice and Research* [Online]. Vol. 15 (1-2), S. 117-127. <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/713691881> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Hill, E. et al. (2003). *Creative arts marketing*. 2<sup>nd</sup> Edition, London: Butterworth-Heinemann.
- Hill, T. und Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning* [Online]. Vol. 30 (1), S. 46-52
- Hoepfl, M.C. (1997). Choosing Qualitative Research: A Primer for Technology Education Researchers. *Journal of Technology Education* [Online]. Vol. 9 (1), S. 47-63. <http://cites.eerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.78.6419&rep=rep1&type=pdf#page=49> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Hong, S. (2007). *Measuring the Effect of Digital Technology on the Sales of Copyrighted Goods: Evidence from Napster* [Online]. [http://faculty.las.illinois.edu/hyunhong/napster\\_old.pdf](http://faculty.las.illinois.edu/hyunhong/napster_old.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Horsburgh, D. (2003). Evaluation of Qualitative Research. *Journal of Clinical Nursing* [Online]. Vol. 12 (2), S. 307-312. <http://www.fctl.ucf.edu/ResearchAndScholarship/SoTL/creatingSoTLPProjects/implementingmanaging/content/evaluation%20of%20qualitative%20research.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Hudson, R. (2006). Regions and Place: Music, Identity and Place. *Progress in Human Geography* [Online]. Vol. 30 (6), S. 626-634. <http://hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Hudson-regions-and-place.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Hull, G. (2004). *The Recording Industry*. 2<sup>nd</sup> Edition, London: Routledge
- Huq, R. (2002). Raving, not drowning: Authenticity, Pleasure and Politics in the Electronic Dance Music Scene. In Hesmondhalgh, D. und Negus, K. (eds.). *Popular Music Studies*. London: Arnold.
- Huygens, M. et al. (2001). Co-Evolution of Firm Capabilities and Industry Competition: Investigating the Music Industry, 1877-1997. *Organization Studies* [Online]. Vol. 22 (6), S. 971-1011. DOI: 10.1177/0170840601226004. <http://oss.sagepub.com/content/22/6/971.full.pdf+html> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]

- IFPI (2011). *Digital Music Report 2011* [Online]. International Federation of the Phonographic Industry. <http://www.ifpi.org/content/library/dmr2011.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Janssens, J. et al. (2009). The Music Industry on (the) line? Surviving Music Piracy in a Digital Era. *European Journal of Crime, Criminal Law and Criminal Justice* [Online]. Vol. 17, S. 77-96. <http://biblio.ugent.be/input/download?func=downloadFile&fileOId=608684&recordOId=608677> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Jones, M. (2003). The Music Industry as a Workplace. In: Beck, A. (eds.). *Cultural Work: Understanding the Cultural Industries*. London: Routledge
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 4<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page.
- Karubian, S. (2008). 360° Deals: An Industry Reaction to the Devaluation of Recorded Music. *Southern California Interdisciplinary Law Journal* [Online]. Vol. 18, pp. 395-462. Available from <http://weblaw.usc.edu/why/students/orgs/ilj/assets/docs/18-2%20Karubian.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Kazmer, M. und Xie, B. (2008). Qualitative Interviewing in Internet Studies: Playing with the media, playing with the method. *Information, Communication & Society* [Online]. Vol. 11 (2), S. 257-278. <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13691180801946333> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Keller, K. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 2<sup>nd</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall
- Keller, K. et al. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Pearson Education.
- Kimpeler, S. und Georgieff, P. (unknown). *The roles of creative industries in regional innovation and knowledge transfer – The Case of Austria*. European Commission [Online]. <http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn:nbn:de:0011-n-1181062.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- KLF (1988). *The Manual – How to have a Number One the easy Way*. KLF Publications.
- Kleinschmidt, E. et al. (2007). Performance of Global New Product Development Programs: A Resource-based View. *Product Innovation Management Journal* [Online]. Vol. 24 (5), S. 419-441. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2007.00261. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5885.2007.00261.x/pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Knab, C. (2001). *What is Artist and Product Development?* [Online]. Musicbizacademy.com. <http://www.musicbizacademy.com/knab/articles/artistdevelopment.htm> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Knab, C. (2010). *Inside Record Labels: Organizing Things* [Online]. Musicbizacademy.com. <http://www.musicbizacademy.com/knab/articles/insidelabels.htm> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Kotarba, J. (1994). The Positive Functions of Rock and Roll Music for Children and their Parents. In Best, J. (1994). *Troubling Children: Studies of Children and Social Problems*. Hawthorne: Aldine de Gruyter.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. 11<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. und Armstrong, G. 2010. *Principles of Marketing, Global Edition*. 13<sup>th</sup> Ed. New Jersey: Pearson Education.
- Kruse, P. (2007). Prof. Peter Kruse über Kreativität. Interview at „Next Practice“ (Bremen) [Online Video]. [http://youtu.be/oyo\\_oGUEH-I](http://youtu.be/oyo_oGUEH-I) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]

- Kühl, C. (2002). *Blitzende Blicke* [Online]. UNIspiegel. [http://www.spiegel.de/spiegel/uni\\_spiegel/d-23019695.html](http://www.spiegel.de/spiegel/uni_spiegel/d-23019695.html) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Kuni, S. (2010). *Es war einmal MTV – Vom Musiksender zum Lifestylesender – Eine Programm-analyse von MTV Germany im Jahr 2009* [Online]. Mag. Phil. Universität Wien. [http://ot hes.univie.ac.at/9823/1/2010-02-22\\_0305205.pdf](http://ot hes.univie.ac.at/9823/1/2010-02-22_0305205.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Laing, D. (2006). Anglo-American Music Journalism: Text and Contexts. In: Bennett, A. et al. (eds.). *The Popular Studies Reader*. Oxon: Routledge Publishing
- Langer, S. (1957). *Philosophy in a new key: a study in the symbolism of reason, rite and art*. 3<sup>rd</sup> ed. Cambridge (USA): Harvard University Press
- Langmeyer, L. und Shank, M (1994). Managing Beauty – Products and People. *Journal of Product & Brand Management* [Online]. Vol. 3 (3), S. 27-38. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=857572&show=abstract> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Lasar, M. (2011). *Did file-sharing cause recording industry collapse? Economists say no* [Online]. Arstechnica.com. <http://arstechnica.com/tech-policy/news/2011/03/is-file-sharing-t he-global-future.ars> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Leadbeater, C. und Oakley, K. (1999). *The Independents: Britain's new cultural entrepreneurs*. London: Demos Publications. <http://www.demos.co.uk/files/theindependents.pdf?1240939425> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Lewis, J. (2002). *Fundamentals of Project Management* [Online]. New York, American Management Association. <http://www.pm-kbase.com/books/0814471323.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Leyshon, A. (2001). Time-space (and digital) compression: software formats, musical networks, and the reorganization of the music industry. *Environment and Planning* [Online]. Vol. 33, S. 49-77. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.120.1233&rep=rep1&type=pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Leyshon, A. et al. (2005). On the Reproduction of the Musical Economy after the Internet. *Media, Culture and Society* [Online]. Vol. 27 (2), S. 177-209. [http://www.academia.edu/download/30438627/music\\_after\\_internet.pdf](http://www.academia.edu/download/30438627/music_after_internet.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Li, F. und Du, T. (2011). Who is talking? An ontology-based opinion leader identification framework for word-of-mouth marketing in online social blogs. *Decision Support Systems* [Online]. Vol. 51 (1), S. 190-197. DOI:10.1016/j.dss.2010.12.007. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016792361000240X> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Liebowitz, S. (2007). *How reliable is the Oberholzer-Gee and Strumpf paper on File-Sharing?* [Online]. Social Science Research Network. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abst ract\\_id=1014399](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abst ract_id=1014399) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Liebowitz, S. (2008). *Testing File-Sharing's Impact on Music Album Sales*. *Management Science* [Online]. <https://www.utd.edu/~liebowit/cities6f.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Lindvall, H. (2011a). *Behind the music: Is the A&R era over?* [Online]. Guardian.co.uk. <http://www.guardian.co.uk/music/musicblog/2011/jan/27/behind-music-industry-a-r> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Lindvall, H. (2011b). *Behind the music: Can you really teach A&R?* [Online]. Guardian.co.uk. <http://www.guardian.co.uk/music/musicblog/2011/feb/11/behind-music-teach-a-r course> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]

- Lindvall, H. (2011c). *Behind the music: What's happening to 'on air, on sale'?*. Guardian.co.uk. <http://www.guardian.co.uk/music/musicblog/2011/aug/05/behind-music-on-air-sale-radio> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Lopes, P. (1992). Innovation and Diversity in the Popular Music Industry, 1969 to 1990. *American Sociological Review* [Online]. Vol. 57 (1), S. 56-71. <http://people.uncw.edu/ricej/art/Innovation%20and%20Diversity%20in%20Popular%20Music,%201969-1990.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Lorenzen, M. und Frederiksen, L. (2005). *The Management of Projects and Product Experimentation: Lessons from the Entertainment Industries* [Online]. Frederiksberg, Copenhagen Business School. [http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7264/wp\\_2005\\_01\\_maindoc.pdf?sequence=1](http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7264/wp_2005_01_maindoc.pdf?sequence=1) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- MacNN (2011). *Citigroup buys EMI* [Online]. Available from <http://www.ipodnn.com/articles/11/02/02/plans.sale.possibly.splitting.up.emi/> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Manning, P. (2004). *Electronic and computer music*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Oxford University Press
- Marshall, L. (2007). *Bob Dylan: The Never Ending Star*. Cambridge, Polity Press.
- Marshall, L. (2012a). '360 deals and the "new" music industry', *European Journal of Cultural Studies*.
- Marshall, L. (2012b). 'The recording industry in the twenty-first century'. In Marshall, L. (ed.). *The International Recording Industries*. London: Routledge.
- McBride, T. und Muhle, B. (2008). *Meet the Millennials: Fans, Brands and Cultural Communities*. Westminster: Music Tank.
- McFadzean, E. (2000). What can we learn from creative people? The story of Brian Eno. *Management Decision* [Online]. Vol. 38 (1), S. 51-56. DOI: 10.1108/00251740010311834. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=865122&show=abstract> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- McKay, C. und Fujinaga, I. (2006). *Musical genre classification: Is it worth pursuing and how can it be improved*. In: 7<sup>th</sup> International Conference on Music Information Retrieval. Proceedings of ISMIR 2006 Conference. University of Victoria. 8<sup>th</sup> – 12<sup>th</sup> October 2006. [http://ismir2006.ismir.net/PAPERS/ISMIR06109\\_Paper.pdf](http://ismir2006.ismir.net/PAPERS/ISMIR06109_Paper.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- McLeod, K. (2001). Genres, Subgenres, Sub-Subgenres and more: Musical and social Differentiation within Electronic/Dance Music Communities. *Journal of Popular Music Studies* [Online]. Vol. 13, S. 59-75. [http://ir.uiowa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=commstud\\_pubs](http://ir.uiowa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=commstud_pubs) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- McLeod, K. (2005). MP3s are killing Home Taping: The Rise of Internet Distribution and its Challenge to the Major Label Music Monopoly. *Popular Music and Society* [Online]. Vol. 28 (4), S. 521-531. DOI: 10.1080/03007760500159062. <http://dx.doi.org/10.1080/03007760500159062> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Meffert, H. und Burmann, C. (2002). *Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung*. In: Meffert, H. et al. (eds). *Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Mihalcea, R. (2009). Discovering and managing creativity in product development. *Management & Marketing* [Online]. Vol. 4 (1), S. 39-54. <http://managementmarketing.ro/pdf/article/125.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]

- Mooney, P. (2009). *Napster and its Effect on Music Industry: An Empirical Analysis* [Online]. The College of New Jersey. <http://thescipub.com/PDF/jssp.2010.303.309.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Moore, K. (2005), A Commitment to Clubbing, *Peace Review: A Journal of Social Justice*, Vol. 17 (1).
- Moore, K. (2010a) The British 'Mainstream' Post-Rave Trance Scene: Exploring Emotional and Spiritual Expression amongst 'Crasher Clubbers', in S. Collins-Mayo and B. Pink-Dandelion (eds.) *Religion and Youth*, Aldershot: Ashgate.
- Moore, K. (2010b). *'Digital Affect and Clubbing Cultures: Reflection, anticipation, counter-reaction'*. Affective Fabrics of Digital Cultures International Conference, Research Institute for Cosmopolitan Cultures (RICC). Manchester University, 3rd/4th June, 2010
- Moorefield, V. (2010). *The Producer as Composer – Shaping the Sounds of Popular Music*. London: MIT Press.
- Morrow, G. (2009). Radiohead's Managerial Creativity. *Convergence* [Online]. Vol. 15 (2), S. 161-176. DOI: 10.1177/1354856508101581. <http://con.sagepub.com/content/15/2/161.full.pdf+html> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- MPFS (2011). *JIM 2011 – Jugend, Information, (Multi-)Media*. Mediendidaktischer Forschungsverbund Südwest. <http://www.mpfs.de/fileadmin/JIM-pdf11/JIM2011.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- MusikWoche (2011). *GfK-Merchandising-Studie: Ausweitung der Schnittmenge birgt neue Marktchancen*. G+J Entertainment Media GmbH. <http://www.mediabiz.de/musik/news/gfk-merchandising-studie-ausweitung-der-schnittmenge-birgt-neue-marktchancen/301663> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- MusikWoche (2012). *Musikmarkt weltweit im Minus*. G+J Entertainment Media GmbH. <http://www.mediabiz.de/musik/news/musikmarkt-weltweit-im-minus/317447> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Negus, K. (1991). *The discovery and development of recording artists in the popular music industry*. Ph.D. South Bank University
- Negus, K. (1992). *Producing Pop: Culture and conflict in the popular music industry*. London: Arnold.
- Negus, K. (1996). *Popular Music in Theory*. Cambridge: Blackwell Publishing
- Negus, K. (1999). *Music Genres and Corporate Cultures*. London: Routledge
- Negus, K. und Pickering, M. (2002). Creativity and musical Experience. In Hesmondhalgh, D. and Negus, K. (eds.). *Popular Music Studies*. London: Arnold.
- Negus, K. und Pickering, M. (2004). *Creativity, Communication and Cultural Value*. London: Sage Publications
- Nohl, L. (1867). *Neue Briefe Beethovens*. Stuttgart: Verlag der Cotta'schen Buchhandlung.
- 'None like Joshua' (2010). *Management in the Music Industry* [Online]. Musicthinktank.com. <http://www.musicthinktank.com/blog/management-in-the-music-industry.html> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Oberholzer-Gee, F. und Strumpf, K. (2007). The Effect of File Sharing on Record Sales: An Empirical Analysis. *Journal of Political Economy* [Online]. Vol. 115 (1), S. 1-42. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.95.4614&rep=rep1&type=pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]

- Oberholzer-Gee, F. und Strumpf, K. (2010). *File-Sharing and Copyright* [Online]. Music Business Research Wordpress Blog. <http://musicbusinessresearch.files.wordpress.com/2010/06/paper-felix-oberholzer-gee.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Olins, W. (2008). *The Brand Handbook*. London: Thames & Hudson.
- Oliver, P. (2009). *Adopting new technologies: Self-sufficiency and the DIY artist*. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Oliver, P. (2010). *Understanding the Research Process*. London: Sage Publications
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of four Interview Techniques in Qualitative Research. *Forum: Qualitative Social Research* [Online]. Vol. 7 (4), Art. 11. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/175/392> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Ordanini, A. et al. (2008). Integrating Functional Knowledge and Embedding Learning in New Product Launches: How project forms helped EMI Music. *Long range planning* [Online]. Vol. 41, S. 17-32. DOI:10.1016/j.lrp.2007.11.001. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630107001173> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- O'Reilly (2004). The marketing of popular music. In: Kerrigan, F. et al. (eds). *Arts Marketing*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Ostrow, J. (2011). *How an emotional Connection can create a cult-like Fanbase* [Online]. <http://www.miccontrol.com/jon-ostrow/emotional-connections-create-a-cult-like-fan-base/> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Page, W. und Carey, C. (2009). *Adding up the UK music industry for 2008* [Online]. PRS for Music. [http://www.prssformusic.com/creators/news/research/Documents/Will%20Page%20and%20Chris%20Carey%20\(2009\)%20Adding%20Up%20The%20Music%20Industry%20for%202008.pdf](http://www.prssformusic.com/creators/news/research/Documents/Will%20Page%20and%20Chris%20Carey%20(2009)%20Adding%20Up%20The%20Music%20Industry%20for%202008.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Page, W. und Carey, C. (2010). *Adding up the UK music industry for 2009* [Online]. PRS for Music. <http://www.prssformusic.com/creators/news/research/Documents/Economy%20Insight%202010%20web.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Paladino, A. (2007). Investigating the Drivers of Innovation and New Product Success: A Comparison of Strategic Orientations. *Product Innovation Management Journal* [Online]. Vol. 24 (6), S. 534-553. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2007.00270.x. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5885.2007.00270.x/pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Patton, M.Q. (1991). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2<sup>nd</sup> ed, London: Sage Publications.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 3<sup>rd</sup> ed, London: Sage Publications.
- Perpetua, M. (2011). *Sony drops 'On Air On Sale' UK Strategy*. Rollingstone.com. <http://www.rollingstone.com/music/news/sony-drops-on-air-on-sale-u-k-strategy-20111012> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Peterson, R. (1990). Why 1955? Explaining the advent of Rock Music. *Popular Music* [Online]. Vol. 9 (1), S. 97-116. <http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=2632396&fileId=S026114300003767> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Polemeni, D. (unknown). *The Lost Art in Artist Development* [Online]. Musicbizacademy.com. [http://www.musicbizacademy.com/articles/dp\\_artistdevelopment.htm](http://www.musicbizacademy.com/articles/dp_artistdevelopment.htm) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]

- Price, J. (2011). *Arrested (Artist) Development* [Online]. Tunecore Blog. <http://blog.tunecore.com/2011/02/arrested-artist-development-1.html> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Project Management Institute (PMI) (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Newtown Square: PMI Publications
- QuickMBA (2011). *SWOT Analysis* [Online]. QuickMBA. <http://www.quickmba.com/strategy/swot/> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Rafiq, M. und Ahmed, P. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory study of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning* [Online]. Vol. 13 (9), S. 4-15. DOI: 10.1108/02634509510097793. <http://dx.doi.org/10.1108/02634509510097793> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Renner, T. (2004). *Kinder der Tod ist gar nicht so schlimm – über die Zukunft der Musik- und Medienindustrie*. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- Resnikoff, P. (2011). *The Music Industry: It's becoming a Third World Country* [Online]. Digitalmusicnews.com. <http://digitalmusicnews.com/stories/052311third#vsgG9Y75ciijxo uBXbBR5g> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- RIAJ (2011). *RIAJ Yearbook 2011: Global Sales of Recorded Music by Country in 2009*. Recording Industry Association of Japan. <http://www.rij.or.jp/e/issue/pdf/RIAJ2011E.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- RIAJ (2013). *RIAJ Yearbook 2013: Global Sales of Recorded Music by Country in 2011*. Recording Industry Association of Japan. <http://www.rij.or.jp/e/issue/pdf/RIAJ2013E.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Richard, B. und Kruger, H. (1998). Ravers' Paradise? German Youth Cultures in the 1990s. In Skelton, T. und Valentine, G. (eds). *Cool Places: Geographies of Youth Cultures*. London: Routledge.
- Ripken, J. (2008). *Images von Künstlermarken in der Dance und Trance Musik*. B.A. Musikbusiness. Popakademie Baden-Württemberg
- Rob, R. und Waldfogel, J. (2006). Piracy on the High C's: Music Downloading, Sales Displacement, and Social Welfare in a Sample of College Students. *Journal of Law and Economics* [Online]. Vol. 49 (1), S. 29-62. <http://www.loc.gov/crb/proceedings/2006-3/ria aa-ex-o-114-dp.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Robinson, J. (2011). *Nick Gatfield Interview: This business needs a massive shakeup* [Online]. Available from <http://www.guardian.co.uk/media/2011/dec/18/nick-gatfield-interview> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Rodgers, N. (2009). Foreword. Baskerville, D. und Baskerville, T. (eds.). *Music Business Handbook and Career Guide*. 9<sup>th</sup> edition, London: SAGE Publications
- Rojek, C. (2001). *Celebrity*. London: Reaktion Books
- Rosenau, P. (1992). *Post-Modernism and the Social Sciences*. Princeton: Princeton University Press.
- Rothenbuhler, E. und McCourt, T. (2006). Commercial Radio and Popular Music: Processes of Selection and Factors of Influence. In: Bennett, A. et al. (eds.). *The Popular Studies Reader*. Oxon: Routledge Publishing
- Roy, S. (2006). An Exploratory Study in Celebrity Endorsements. *Journal of Creative Communications* [Online]. Vol 1 (2); S. 139-153. DOI: 10.1177/097325860600100201. <http://crc.sagepub.com/content/1/2/139.full.pdf+html> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]

- Russell, C. und Gregory, D. (2003). Evaluation of Qualitative Research Studies. *Erid Bas sed Nurs* [Online]. Vol. 6 (2), S. 36-40. <http://ebn.bmjjournals.org/content/6/2/36.full.pdf+html> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Rwakaara, J. (2010). *What is the Artist Manager's Role in Today's D.I.Y. era?* [Online]. Artist ManagementResource.com. <http://www.artistmanagementresource.com/management-advice/music-business-articles/31-what-is-the-artist-managers-role-in-todays-diy-era> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Sarri, R. und Drennan, J. (2006). *Music Purchase Behaviour: the Effect of emotional Loyalty on Intention to purchase* [Online]. In: ANZMAC 2006 Conference Proceedings, Brisbane: Queensland. <http://eprints.qut.edu.au/26057/2/26057.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Saunder, M. et al. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5<sup>th</sup> ed., Essex: Pearson Education Ltd.
- Scamman, K. (2008). ADR in the Music Industry: Tailoring Dispute Resolution to the different Stages of the Artist-Label Relationship. *Cardozo J. of Conflict Resolution* [Online]. Vol. 10 (1), S. 269-304. <http://cardozojcr.com/vol10no1/269-304.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Schilling, M. und Hill, Charles (1998). Managing the new product development process: Strategic imperatives. *Academy of Management Executive* [Online]. Vol. 12 (3), S. 67-81. <http://amp.aom.org/content/12/3/67.short> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Schroeder, J. (2008). Aesthetic Leadership. In Gosling, J. and Marturano, A. (eds.). *Key Concepts in Leadership Studies*. London: Routledge
- Seago, A. (2004). The "Kraftwerk-Effekt": Transatlantic circulation, global networks and contemporary pop music. *Atlantic Studies* [Online]. Vol. 1 (1), S. 85-106. <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1478881042000217214> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Seifert, M. und Hadida, A. (2006). Facilitating talent selection decisions in the music industry. *Management Decision* [Online]. Vol. 44 (6), S. 790-808. DOI: 10.1108/00251740610673341. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740610673341> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Shaw, E. (1999). A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study. *Qualitative Market Research: An International Journal* [Online]. Vol. 2 (2), S. 59-70. <http://dx.doi.org/10.1108/13522759910269973> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Shepherd, N. (2003). Interviewing Online: Qualitative Research in the Network(ed) Society. In: *AQR Qualitative Research Conference, 16-19 July, Sydney, Australia*. [http://espace.library.uq.edu.au/eserv/UQ:10232/ns\\_qrc\\_03.pdf](http://espace.library.uq.edu.au/eserv/UQ:10232/ns_qrc_03.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Smudits, A. (2008). *Die Kleinen und die Großen* [Online]. Universität Gießen. [http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2008/5187/pdf/Popularmusik-29\\_30-S35-56.pdf](http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2008/5187/pdf/Popularmusik-29_30-S35-56.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Snider, M. (2011). *Entertainment, media spending hits \$433B in 2010* [Online]. USAtoday.com. [http://www.usatoday.com/tech/news/2011-06-14-entertainment-spending-rises\\_n.htm](http://www.usatoday.com/tech/news/2011-06-14-entertainment-spending-rises_n.htm) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Snyder, B (2000). *Music and Memory – An Introduction*. Cambridge: MIT Press
- Sordo, M. et al. (2008). *The quest for musical genres: Do the experts and the wisdom of crowds agree?* [Online]. ISMIR 2008 – Session 2c – Knowledge Representation, Tags, Metadata. [http://ismir2008.ismir.net/papers/ISMIR2008\\_267.pdf](http://ismir2008.ismir.net/papers/ISMIR2008_267.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]

- Spellman, P. (2003). *The Real Reason Major Record Labels Suck* [Online]. Music Business Solutions. [http://www.mbsolutions.com/articles/companies\\_suck.html](http://www.mbsolutions.com/articles/companies_suck.html) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Spencer, L. et al. (2003). *Quality in Qualitative Evaluation: A Framework for assessing Research Evidence*. Government Chief Social Researcher's Office. [http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/09/Quality-in-qualitative-evaluation\\_tcm6-38739.pdf](http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/09/Quality-in-qualitative-evaluation_tcm6-38739.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- St John, G. (2004). *Rave Culture and Religion*. London: Routledge
- St John, G. (2006). Electronic Dance Music Culture and Religion: An Overview. *Culture and Religion* [Online]. Vol. 7 (1); S. 1-25. Available from <http://dx.doi.org/10.1080/01438300600625259> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- St John, G. (2009a). *Technomad: Global Raving Countercultures*. Sheffield: Equinox Publishing
- St John, G. (2009b). Editor's Introduction. *Dancecult: Journal of Electronic Music Culture* [Online]. Vol. 1 (1); S. III-VI. <http://67.222.29.177/dj/index.php/journal/article/view/36/32> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Stenham, P. et al. (2012). *Top Artists reveal how to find creative Inspiration* [Online]. TheGuardian.co.uk. <http://www.guardian.co.uk/culture/2012/jan/02/top-artists-creative-inspiration> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Stenmark, D. (2000). *The Role of Intrinsic Motivation when managing creative Work* [Online]. Proceedings of ICMIT 2000. [http://www.academia.edu/334518/The\\_Role\\_of\\_Intrinsic\\_Motivation\\_When\\_Managing\\_Creative\\_Work](http://www.academia.edu/334518/The_Role_of_Intrinsic_Motivation_When_Managing_Creative_Work) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Sternberg, R. (1999). *Handbook of Creativity*. Cambridge (UK): Cambridge University Press
- Stoffer, T. H. (1985). Modelle der kognitiven Verarbeitung und Repräsentation musikalischer Strukturen. In Neumann, O. (eds). *Perspektiven der Kognitionspychologie*. Berlin: Springer, S. 147-184
- Strachan, R. (2007). Micro-Independent Record Labels in the UK – Discourse, DIY Cultural Production and the Music Industry. *European Journal of Cultural Studies* [Online]. [http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/22719/ssoar-eurjcultstud-2007-2-strachan-micro-independent\\_record\\_labels\\_in\\_the.pdf?sequence=1](http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/22719/ssoar-eurjcultstud-2007-2-strachan-micro-independent_record_labels_in_the.pdf?sequence=1) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage Publications
- Straw, W. (2004). Cultural Scenes. *Society and Leisure* [Online]. Vol. 27 (2), S. 411-422. <http://strawresearch.mcgill.ca/straw/loisirarticle.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Sturges, J. und Hannahan, K. (2004). Comparing telephone and face-to-face qualitative interviewing: a research note. *Qualitative Research* [Online]. <http://qrj.sagepub.com/content/4/1/107.full.pdf+html> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Tähtinen, T. (2010). *From Emotion to Connection – Examining Artist Branding in the Finnish Independent Recording Industry* [Online]. JAMK University of Applied Sciences. Bachelor Thesis. [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21143/Tahtinen\\_Tuomo.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21143/Tahtinen_Tuomo.pdf?sequence=1) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- The Economist (2008). *From Major to Minor* [Online]. The Economist Newspaper Ltd. <http://www.economist.com/node/10498664> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- The Economist (2011). *A new, improved hit machine* [Online]. The Economist Newspaper Ltd. <http://www.economist.com/node/21533423> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]

- TheLefsetzLetter (2010). *Artist Development* [Online]. Lefsetz.com. <http://lefsetz.com/wordpress/index.php/archives/2010/11/27/artist-development-2/> [Letzter Zugriff: 29.9.2014].
- Thyer, B. (2009). *The Handbook of Social Work Research Methods*. 2<sup>nd</sup> ed., London: SAGE Publications
- Tikkala, M. (2010). *Is artist management a feasible business in the Finnish music market?* [Online]. Sibelius Academy, Bachelor Thesis. [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19373/IRP\\_Mika%20Tikkala\\_Final.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19373/IRP_Mika%20Tikkala_Final.pdf?sequence=1) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Topping, A. (2011). *Live gigs suffer as audiences stay home* [Online]. Guardian.co.uk. <http://www.guardian.co.uk/music/2011/may/15/live-concerts-audiences-stay-home> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Towse, R. (2001). Partly for the Money: Rewards and Incentives to Artists. *KYKLOS* [Online]. Vol. 54 (2-3), S. 473-490. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6435.00165/pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Towse, R. (2010). Creativity, Copyright and the Creative Industries Paradigm. *KYKLOS* [Online]. Vol. 63 (3), S. 461-478. <http://north.patent.gov.uk/ipreview-c4e-sub-towse.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Tranceforum (2011). Raveline – A.E.C. Geronimo Verlag meldet Insolvenz an [forum]. *Tranceforum.info*. <http://www.tranceforum.info/wbboard/thread.php?threadid=21430> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- TranceUp (2012). Original/Cover versus Cover. *TranceUp.de*, [forum] 2008-2010. <http://trance-up.de/forum/thread-3204.html> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Tschmuck, P. (2009). Die Rezession in der Musikindustrie – eine Ursachenanalyse. *Musikwirtschaftsforschung* Blog. <http://musikwirtschaftsforschung.wordpress.com/2009/06/25/die-rezession-in-der-musikindustrie-eine-ursachenanalyse/> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Tschmuck, P. (2012). *Creativity and Innovation in the Music Industry*. 2<sup>nd</sup> Edition, Heidelberg: Springer Verlag
- Turner, G. et al. (2000). *Fame Games – The Production of Celebrity in Australia*. Cambridge: University Press
- Vaccaro, V. und Cohn, D. (2004). The Evolution of Business Models and Marketing Strategies in the Music Industry. *International Journal on Media Management* [Online]. Vol. 6 (1-2), S. 46-58. <http://dx.doi.org/10.1080/14241277.2004.9669381> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Varian, H. (1997). *Versioning Information Goods* [Online]. Berkeley: University of California. <http://people.ischool.berkeley.edu/~hal/Papers/version.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Varian, H. (2003). *Economics of Information Technology* [Online]. Berkeley: University of California. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.8.3508&rep=rep1&type=pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Varilo, M. (2003). *Kulttuuriyötä vai bisnestä? – Äänilevyteollisuus musiikkikulttuurin ja markkinatalouden risteyksessä*. Diplom Thesis. Arts Management Programme. Helsinki: Sibelius Academy.
- Viegas, J. (2007). *Beethoven's World*. New York: The Rosen Publishing Group

- Von Stamm, B. (2008). *Managing innovation, design and creativity*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- Waldfogel, J. (2011). *Bye, Bye, Miss American Pie? The Supply of New Recorded Music since Napster* [Online]. University of Minnesota and NBER. [http://www.tc.umn.edu/~jwaldfog/pdf/American\\_Pie\\_Waldfogel.pdf](http://www.tc.umn.edu/~jwaldfog/pdf/American_Pie_Waldfogel.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Wall, T. (2003). *Studying Popular Music Culture*. London: Edward Arnold Ltd.
- Warner, T. (2003). *Pop Music – Technology and Creativity – Trevor Horn and the Digital Revolution*. Hants: Ashgate Publishing Ltd.
- Webb, A. (1994). *Managing Innovative Projects*. Oxford: Alden Press.
- Webb, C. und Larkpor, L. (2008). *Branding, Fans, and Building a lasting Music Career [Online Video]*. Artistshouse Interview. <http://www.artistshousemusic.org/videos/branding+fans+and+building+a+lasting+music+career> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Weber, J. (2011). *Selling Music Online – Geographical expansion strategies within the German and British digital music business*. MSc. University of Bolton.
- Welsh, E. (2002). Dealing with data: Using NVivo in the Qualitative Data Analysis Process. *Forum: Qualitative Social Research* [Online]. Vol. 3 (2), Art. 26. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/865/1881> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Wengraf, T. (2001). *Qualitative Research Interviewing*. London: Sage Publishing
- Whittemore, R. et al. (2001). Validity in Qualitative Research. *Qualitative Health Research* [Online]. Vol. 11 (4), S. 522-537. [http://www.stes-apes.med.ulg.ac.be/Documents\\_electroniques/MET/MET-DON/ELE%20MET-DON%207124.pdf](http://www.stes-apes.med.ulg.ac.be/Documents_electroniques/MET/MET-DON/ELE%20MET-DON%207124.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Wicke, P. (1987). *Rock Music – Culture, Aesthetics and Sociology*. Cambridge: University Press.
- Wikström, P. (2009). *The Music Industry: Music in the Cloud*. Cambridge: Polity Press
- Williams, M. (2000). Interpretivism and Generalisation. *Sociology* [Online]. Vol. 34 (2), S. 209-224. DOI: 10.1177/S0038038500000146. <http://soc.sagepub.com/content/34/2/209.full.pdf+html> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Williams, P. (2012). *Fall in recorded music sales eased in 2011*. Musicweek.com. <http://www.musicweek.com/story.asp?sectioncode=1&storycode=1048953&c=1> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Williamson, J. und Cloonan, M. (2007). Rethinking the music industry. *Popular Music* [Online]. Vol. 26 (2), S. 305-322. DOI: 10.1017/S0261143007001262. <http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=992200> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Williamson, J. et al. (2011). Having an impact? Academics, the music industries and the problem of knowledge. *International Journal of Cultural Policy* [Online]. Vol. 17 (5), S. 459-474. <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10286632.2010.550682> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Williamson, K. und Bow, A. (2002). Analysis of quantitative and qualitative data. In: Williamson, K. (eds). *Research methods for students and professionals: Information management and systems*. 2<sup>nd</sup> Ed., Wagga Wagga, NSW: Centre for Information Studies, Charles Sturt University pp.285-303

- Wilson, N. und Stokes, D. (2005). Managing creativity and innovation – The challenge of cultural entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* [Online]. Vol. 12 (3), S. 366-378. DOI 10.1108/14626000510612286. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000510612286> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Wiser, M. (2004). *Frequently Asked Questions: Has consolidation and downsizing hurt artist development?* [Online]. PBS Frontline. <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/music/inside/faqs.html> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Wolff, S. (2002). Ways into the Field and their Variants. In: Flick, U. et al. (eds). *Qualitative Research: A Handbook*. London: Sage Publications
- Wüstner, G. (2009). *DJing – Musik als Kommunikation* [Online]. Universität Wien. [http://othes.univie.ac.at/4811/1/2009-03-31\\_9800359.pdf](http://othes.univie.ac.at/4811/1/2009-03-31_9800359.pdf) [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Yin, R.K. (2003). *Applications of case study research*. 2<sup>nd</sup> ed., London: Sage Publ.
- Zentner, A. (2006). Measuring the Effect of Music Downloads on Music Purchases. *Journal of Law and Economics* [Online]. <http://www.loc.gov/crb/proceedings/2006-3/riaa-ex-c-112-dp.pdf> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]
- Zhang, X. & Dong, D. (2008). Ways of Identifying the Opinion: Leaders in Virtual Communities. *International Journal of Business and Management* [Online]. July 2008. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/1392/1354> [Letzter Zugriff: 29.9.2014]