

Teil III ist das theoretische Herzstück der Arbeit, wobei drei Erklärungsstrategien angeboten werden. Kapitel 7 ist dem Versagen von Märkten und Organisationen im Hinblick auf das musikalische Angebot gewidmet. Ausgangspunkt ist dabei die ökonomische Rationalität der Akteure in der Industrie. So lässt sich zeigen, dass ökonomisch rationales, an der Maximierung des Profits orientiertes Handeln unter bestimmten Bedingungen zu Ergebnissen führt, die vom Marktgleichgewicht, bei dem die Wünsche der Konsumenten optimal erfüllt werden, abweichen. Die spezifische Kostenstruktur bei der industriellen Verbreitung von Musik etwa führt zur Bevorzugung von globalen gegenüber regionalen, erfolgreichen gegenüber weniger erfolgreichen Acts. Daneben wird uns die vieldiskutierte Frage beschäftigen, ob auf konzentrierten Märkten Nischenprodukte eine Chance haben, ihren Weg zu den Hörern und Hörerinnen zu finden. Darüber hinaus gilt es aber auch zu klären, inwieweit Organisationen in der Lage sind, auf musikalische Innovationen und Veränderungen in der Nachfrage zu reagieren. Aus der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie und der Organisationssoziologie weiß man, dass komplexe Organisationen deutlich von der Rationalitätsannahme der Ökonomen abweichen. Die Motive und Ziele der Mitarbeiter stehen oft in Konflikt zueinander und die Folgen des eigenen Tuns lassen sich nur sehr eingeschränkt antizipieren. Aus diesem Grund kann es zu einer – aus ökonomischer Sicht irrationalen – Vernachlässigung von Konsumentenwünschen kommen. Es wird also zu prüfen sein, ob die Unternehmen der Musikindustrie organisationale Maßnahmen ergreifen, die eine optimale Anpassung an die Marktbedingungen erlauben.

Während das Markt- und das Organisationsversagen vor dem Hintergrund gegebener Kundenpräferenzen bewertet werden, rückt in Kapitel 8 die Nachfrage selbst ins Zentrum der Analyse. Zum einen gilt es zu untersuchen, unter welchen gesellschaftlichen Bedingungen eine Nachfrage nach musikalischer Vielfalt entsteht, wobei uns vor allem die geographische und soziale Mobilität interessieren wird. Zum anderen muss aber auch der Beitrag der Kulturindustrien selbst zu Stabilisierung von Präferenzen – und damit in gewisser Weise zur Stabilisierung sozialer Ungleichheiten – hinterfragt werden. Für ein kritisches Verständnis der Konsequenzen des Medienkonsums erscheint der Rückgriff auf die Überlegungen der Frankfurter Schule unerlässlich.

## 7. RATIONALITÄT UND IRRATIONALITÄT IN DER MUSIKINDUSTRIE

### 7.1 Zwischenresümee und soziologische Erklärung

#### Befunde

Im letzten Kapitel wurde versucht, anhand unterschiedlicher Indikatoren das Ausmaß und die Effekte der Globalisierung zu bewerten. Dabei galt es zwei wichtige Unterscheidungen zu treffen. Zum einen folgt aus der Tatsache, dass Regionen einander ähnlicher werden nicht zwingend eine Abnahme der Vielfalt aus lokaler Perspektive. Die Bewertung der lokalen Vielfalt muss daher unabhängig von der Bewertung von globalen Homogenisierungstendenzen erfolgen. Zum anderen kann die Zahl der Nischen steigen, d.h. das Angebot vielfältiger werden, die Nachfrage aber dennoch auf einige wenige Superstars konzentriert sein. Aus diesen Gründen wurden die Angleichung der Regionen, die Konzentration im Mainstream, die Vielfalt des Angebots und seine Reichweite unabhängig voneinander einer Prüfung unterzogen. Die Ergebnisse lassen, nicht zuletzt mangels zuverlässiger Daten auf globaler Ebene, viele Fragen offen. Dennoch machen die Auswertungen einiges deutlich:

Der zweifellos wichtigste Befund ist das Fehlen einer klaren Tendenz. Die Hitparaden der Länder gleichen sich keinesfalls immer mehr an. Vielmehr lassen sich *Phasen stärkerer und schwächerer Globalisierung* ausmachen. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass die musikalische Globalisierung in keiner Weise ein neues Phänomen ist. Spätestens mit den Beatles kann man von einem globalen Popmusikmarkt sprechen. Doch schon in den Jahren zuvor wurde, was in unserer Analyse aufgrund der spezifischen Kodierung nicht zum Ausdruck kam, musikalisches Repertoire in Form von Coverversionen global verbreitet. Selbst der Schlager erwies sich als nicht nur lokales Phänomen. Mit Aufnahmen in der jeweiligen Landessprache reüssierten europäische wie auch amerikanische Künstlerinnen und Künstler in einer Vielzahl unterschiedlicher Länder. Offensichtlich wohnt dem Medium Schallplatte ein hohes Potenzial an Globalisierung inne. Nicht uninteressant sind auch die Ergebnisse zur Ähnlichkeit der Charts einzelner Länder: Die

Hitparade Australiens etwa war Ende der 1970er-Jahre den Hitparaden Englands und der deutschsprachigen Länder viel ähnlicher als etwa jenen der USA, Italiens und Frankreichs. Die beiden letzteren blieben insgesamt zu den anderen europäischen Ländern auf Distanz. Entgegen der Erwartung teilt auch die USA mit Europa weniger Pop-Hits als vermutet.

Auch aus einer lokalen Perspektive erweist sich die Globalisierung nicht nur als ein Prozess der zunehmenden Konzentration auf internationale Künstlerinnen und Künstler. Vielmehr handelt es sich hierbei um einen Wechsel zwischen *Phasen unterschiedlicher Regionalisierung*. Viele Länder Asiens, Lateinamerikas und des arabischen Raums können ihre Unabhängigkeit bei der Produktion von Populärmusik behaupten. Auch die Länderstatistiken in unserer Stichprobe weisen zu bestimmten Zeiten beachtliche lokale Anteile aus, obwohl die Unterschiede von Land zu Land wie auch von Periode zu Periode recht groß sind. Regionalisierung bedeutet also keinesfalls automatisch auch Zunahme der Vielfalt. Im Gegenteil, Regionalisierung kann eben auch Ausdruck einer Verengung des Repertoires sein, wenngleich unsere Analysen zur Bestätigung dieser Annahme nicht ausreichen. In Hinblick auf die Herkunft der Interpretinnen und Interpreten kann von einem Wechsel zwischen Regionalisierung und Anglo-Amerikanisierung gesprochen werden. Repertoire aus nicht englischsprachigen Ländern und vor allem nicht-englischsprachiges Repertoire spielen international eine untergeordnete Rolle. Siebzig Prozent des internationalen Repertoires kommt aus den USA und aus England. Wenn auch diese Zahlen einen Eindruck von der Verteilung in Bezug auf die Herkunft des Repertoires vermitteln, so ist damit noch nichts über die *Konzentration auf Superstars* gesagt. Zuverlässige Angaben lassen sich darüber kaum machen, da über die relativen Marktanteile der einzelnen Acts nichts bekannt ist. Das Ausmaß lässt sich allerdings ermessen, wenn man die Angaben zu den Europe Platinum Awards in Relation zur Anzahl der Neuerscheinungen setzt. Groben Schätzungen zufolge machen die zwanzig erfolgreichsten Alben rund fünf Prozent des europäischen Gesamtumsatzes aus. An der Gesamtzahl der Neuerscheinungen halten diese allerdings nur einen Anteil von 0,2 Prozent. Isoliert betrachtet ist dieser Wert bedeutungslos, da er nur anzeigt, dass die Marktanteile der Neuveröffentlichungen nicht gleich verteilt sind. Ob die Konzentration nun als hoch oder niedrig zu bezeichnen ist, wäre nur im Vergleich mit Werten zu anderen Zeitpunkten oder anderer Märkte zu entscheiden. Weiter unten wird uns aber die Frage beschäftigen, ob spezifische Charakteristika der Musikindustrie die Verteilung zugunsten der Superstars systematisch verzerren.

Die Zahl der Nischen scheint über die Jahrzehnte hinweg gestiegen zu sein, wenn auch die Daten diesbezüglich sehr spärlich sind. Doch schon alleine die technologische Vermehrung der Möglichkeiten des Zugangs zu Musik wie auch die Kumulation gespeicherter und daher auch über einen längeren Zeitraum verfügbarer Musik sorgen für eine *enorme Vielfalt von Angeboten auf dem Tonträgermarkt*. Selbst die Neuerscheinungen werden von Jahr zu Jahr mehr. Wieder bleibt die Frage unbeantwortet, ob es sich in jedem Fall um einen Beitrag

zur musikalischen Vielfalt oder lediglich um Pseudo-Individualisierung handelt. Zudem mehren sich auch die Klagen über den *Rückgang der Angebotsvielfalt im Radio und Musikfernsehen*. Längsschnittdaten dazu gibt es aber nicht.

Eine Gesamtbewertung des Globalisierungsprozesses hat durchaus *gegenläufige*, ja geradezu *paradoxe Tendenzen* zu gewärtigen: Zum einen ist die Globalisierung der Nischen unübersehbar. Kommunikationstechnologien wie Satellit und Internet eröffnen auch Nischenprodukten eine enorme Reichweite. Auch wenn das Angebot insgesamt steigt, werden Regionen einander immer ähnlicher in dem, was in den Nischen angeboten wird. Zum anderen zeichnet sich der Mainstream durch wiederkehrende Phasen der Regionalisierung aus, wenn auch auf unterschiedlichem Niveau und ohne eindeutigen Trend. Zugespitzt formuliert könnte man von einer globalen Homogenisierung der Vielfalt und einer regionalen Ausdifferenzierung eines mehr oder weniger homogenen Massenmarktes sprechen. Sicherlich ist der Anteil des internationalen Repertoires in den Charts in manchen Ländern nach wie vor hoch und manche Nischen werden überregional kaum wahrgenommen. Was diese paradox anmutende Formulierung aber zum Ausdruck bringen soll, ist die Tatsache, dass mit der Globalisierung und der Angleichung der Regionen nicht unbedingt ein Verlust von Vielfalt einhergeht und dass das Problem der Konzentration auf ein homogenes Repertoire von Superstars sowohl global als auch regional besteht. Die Globalisierung, die Konzentration auf Superstars und das Angebot an Nischen sind drei Dimensionen musikalischer Vielfalt, die sich unabhängig voneinander verändern und unterschiedliche Ursachen haben können. Die industriellen Bedingungen dieser Veränderungen sollen nun einer eingehenderen Prüfung unterzogen werden. Warum tendiert die Industrie unter bestimmten Bedingungen zu einer stärkeren globalen Verbreitung von Repertoire und unter anderem zur Regionalisierung? Gibt es eine Erklärung für die Konzentration auf Superstars zugunsten einer breiteren Palette von Künstlern ähnlicher Qualität? Und unter welchen Umständen werden Nischenprodukte angeboten?

In den letzten drei Kapiteln wurden bereits einige Erklärungen angeboten. So spielen technologische Veränderungen zweifelsohne in allen Fällen eine wichtige Rolle. Der Kassettentechnologie wie auch dem Radio wurden Regionalisierungseffekte zugesprochen, während Satellit und Digitalisierung gemeinhin als Globalisierungsinstrumente betrachtet werden. Vervielfältigungs- und Verbreitungsmedien tragen, wie wir noch sehen werden, sowohl zur Konzentration auf Superstars als auch zur Ausbildung von Nischen und ihrer Globalisierung bei. Dazu kommt eine Reihe von staatlichen Maßnahmen, die entweder direkt, wie zum Beispiel Quotenregelungen im Radio, Ausnahmen im Freihandel und Fördermaßnahmen der Verwertungsgesellschaften, oder indirekt über kartellrechtliche Bestimmungen auf die Regionalisierung und Vielfalt des musikalischen Repertoires Einfluss nehmen. Schließlich spielen die Größe und Form des Marktes eine Rolle. So ist etwa der Anteil des heimischen Repertoires in kleinen Ländern tendenziell geringer als in großen Ländern. In gleicher

Weise scheint die Zahl der Nischen von der Größe des Marktes abzuhängen. Zumindest nahm Anfang der 1980er-Jahre, als der Absatz von Tonträgern einen Einbruch erfuhr, die Zahl der Neuerscheinungen ab. Ebenso ist das Angebot an unterschiedlichen Radioformaten in kleinen Märkten tendenziell geringer als in großen, während auf globalen Tonträgermärkten auch Minderheitengenres überleben können. Inwieweit mit der Konzentration am Markt auch eine Konzentration auf Superstars einhergeht und die Zahl der Nischen sinkt und ein verstärkter Wettbewerb *vice versa* die musikalische Vielfalt fördert, ist eine Frage, die keinesfalls endgültig beantwortet wurde. In empirischen Untersuchungen, die diesem Komplex gewidmet sind, konnte kein eindeutiger Zusammenhang nachgewiesen werden.

## Erklärungen in der Sozialwissenschaft

Insgesamt sind der empirischen Bewertung all dieser Fragen Grenzen gesetzt. Zuverlässiges Datenmaterial ist schwer zugänglich und die Operationalisierung von Bewertungsmaßstäben musikalischer Vielfalt mit einer Reihe von Problemen verbunden. Was hier aber dennoch geleistet werden kann, ist, die Zusammenhänge einer theoretischen Plausibilisierung zu unterziehen. Es soll zumindest gezeigt werden, unter welchen Bedingungen die Ergebnisse erwartet werden können, wenn ein bestimmtes Verhalten der beteiligten Akteure vorausgesetzt wird. Damit ist auch angedeutet, dass die soziologische Erklärung von musikalischer Vielfalt nicht einfach von den strukturellen Bedingungen auf die Ergebnisse schließen kann, sondern den Umweg über die spezifische Rationalität (oder Irrationalität) der Akteure, also von der Makro- zur Mikroebene und von dort wieder auf die Makroebene gehen muss (Coleman 1986; Esser 1999, 83ff.). Es sind weder die Technologien, noch die rechtlichen Rahmenbedingungen oder die Marktstrukturen, die mehr oder weniger Vielfalt verursachen, sondern die Akteure, die unter bestimmten technologischen, rechtlichen oder Wettbewerbsbedingungen diese oder jene Entscheidung treffen oder unterlassen. Das beobachtete Ergebnis ist die Folge von Handlungen aller Beteiligten in der Industrie. Eine soziologische Erklärung hat also die Motive der Akteure zu berücksichtigen. Im Zentrum steht nicht so sehr der Nachweis, wie die Vielfalt des Angebots mit strukturellen Veränderungen variiert, sondern warum die Akteure in der Industrie unter bestimmten Bedingungen eher dazu neigen, zur Vielfalt beizutragen als unter anderen.

Aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive ist das Motiv eindeutig bestimmt: Rationale Akteure trachten danach, ihren Profit zu maximieren, wobei sie den Nutzen gegen die Kosten abwägen. Dies trifft auf die Konsumenten und Konsumentinnen, die Zeit und Geld in Musikkonsum investieren, ebenso zu wie auf die Anbieter, also die Industrie. Veränderungen im Verhalten der

Akteure und damit auch Veränderungen unseres Explanandums sind Variationen in der Anreizstruktur geschuldet. So ändern sich mit den Technologien oder den Marktbedingungen die Kosten wie auch die Absatzchancen und somit die ökonomisch rationalen Handlungsmöglichkeiten der Marktteilnehmer. Diese werden Gegenstand des Kapitels 7.2 sein.

Im Unterschied zur ökonomischen Theorie ziehen Soziologen noch andere Handlungsmotive in Betracht. Die Handelnden sind oft spezifischen Werten verpflichtet und streben – auf Kosten des Unternehmensziels der Profitmaximierung – nach Anerkennung und Ansehen durch Gleichgesinnte. Dies mag aus der Perspektive des Unternehmens irrational erscheinen, für die Individuen handelt es sich gleichwohl um Ziele, die mit einem hohen Maß an Rationalität verfolgt werden. Gerade im Musikschaffen (wie im künstlerischen Bereich überhaupt) spielt der Wunsch nach Anerkennung eine zentrale Rolle. Wenn er auch nicht zur völligen Ablehnung jeglichen ökonomischen Kalküls führt, nehmen aus diesen Erwägungen heraus viele Akteure einen beträchtlichen ökonomischen Verlust in Kauf. Caves spricht von der „art for art’s sake property“ der Kreativwirtschaft (Caves 2000, 4). Fragen der Legitimität von Handlungen und des Verlustes von Anerkennung spielen aber nicht nur unter Künstlern eine Rolle, sie finden sich auch in industriellen Organisationen. So haben wir in Kapitel 4.5 etwa gesehen, dass unternehmerische Innovatoren im Schumpeterschen Sinn häufig dem Vorwurf des Verrats an einer Idee ausgesetzt sind. Andererseits werden Innovationen in Organisationen zuweilen deshalb übernommen, weil sie als legitim gelten und nicht weil damit tatsächlich Kosten gespart oder neue Absatzmöglichkeiten erschlossen werden (Meyer und Rowan 1991 [1977]). Zudem entspringen viele Handlungen weder einer genauen Kalkulation des erwarteten Profits noch dem Wunsch nach Anerkennung durch Gleichgesinnte, sondern schlicht und einfach der Gewohnheit. In der Organisationstheorie ist von so genannten Standard Operation Procedures (Cyert und March 1992 [1963]) die Rede. In Kapitel 4.6 wurde gezeigt, dass auch die Akteure in der Musikindustrie in Ermangelung genauerer Informationen über die Chancen ihrer Produkte auf Klassifikationen und Routinen vertrauen, die sich in der Vergangenheit bewährt haben. Dieses Handeln nach institutionalisierten Regeln entspricht zwar nicht der Vorstellung des vorausschauend kalkulierenden Nutzenmaximierers, in einer von Unsicherheit geprägten Umwelt ist es aber zweifelsohne „rational“, da die ständige Suche und Bewertung von Alternativen die Akteure überfordern würde. Nichtsdestotrotz können diese Regeln letztlich zu suboptimalen Ergebnissen führen. In unserem Zusammenhang heißt das, dass etablierte Klassifikationen, Routinen oder Skripts Vielfalt verhindern können, wenn etwa eine bestimmte Musik nur in einem Segment vermarktet wird, obwohl sie Crossoverpotenzial hat, wenn neue Genres neue Formen des Umgangs mit den Künstlern erfordern oder die Möglichkeiten von Marketingtechnologien nicht ausgeschöpft werden. Firmen benötigen also auch Routinen, die ihnen helfen, ihre Routinen zu ändern, d.h. zu lernen und ihre Prozesse zu verbessern

(Nelson 1994, 123). In Abschnitt 7.3 werden wir uns der Frage zuwenden, inwieweit die Musikindustrie bzw. einzelne ihrer Organisationen in der Lage sind, musikalische Innovationen oder Innovationen der Vermarktung wahrzunehmen und mit ihnen umzugehen. Es gilt also auszumachen, ob jene kosmopolitische Orientierung und grenzüberschreitenden Netzwerke, die in Kapitel 4.5 als Charakteristika des Unternehmertums im Schumpeterschen Sinne identifiziert wurden, in der Musikindustrie Platz haben. Gibt es in der Musikindustrie Vermittler, die über die schwachen Bindungen („weak ties“) zu einer Vielzahl von Szenen verfügen und bereit sind, mit etablierten Routinen zu brechen? Oder ist das Verhalten der Akteure von Gewohnheiten und Vorurteilen bestimmt?

Im Zentrum dieses Kapitels steht also die Frage, inwieweit Märkte bzw. Organisationen Vielfalt gewährleisten oder in Hinblick darauf versagen. *Märkte* versagen, wenn ökonomisch rationales Verhalten aller Beteiligten aufgrund spezieller Charakteristika des Gutes, der Kostenstruktur oder des Marktes zur Unterversorgung oder zu überhöhten Preisen führt. *Organisationen* versagen, wenn sie aus einer ökonomischen Perspektive irrational agieren, d.h. aufgrund von außerökonomischen Verpflichtungen gegenüber bestimmten Werten und Gleichgesinnten oder aufgrund von unhinterfragten Gewohnheiten auf Produkte und Strategien verzichten, obwohl eine Nachfrage besteht oder spezifische Wettbewerbsvorteile zu erwarten sind. In beiden Fällen handelt es sich um Ineffizienz in Bezug auf das so genannte Paretooptimum, da mit den gesellschaftlich verfügbaren Ressourcen Bedürfnisse befriedigt werden könnten, ohne dadurch die Bedürfnisse anderer einzuschränken (Samuelson und Nordhaus 1998, 318). Die Kulturindustrie versagt, weil sie entweder zu teuer, zu wenig oder das Falsche produziert (Heinrich 2002, 22, 44; Just und Latzer 2003, 89). Maßstab der Bewertung ist aus einer wohlfahrtsökonomischen Perspektive nicht eine abstrakte Vorstellung von Vielfalt oder Gerechtigkeit, sondern die optimale Zuordnung (Allokation) der Mittel entsprechend den am Markt durch Preiszahlungsbereitschaft (bzw. Aufmerksamkeit) zum Ausdruck gebrachten Präferenzen. Die Präferenzen der Konsumenten selbst sind unter diesem Blickwinkel nicht Gegenstand der Bewertung, sie sind, wie die Ökonomen sagen, exogen.<sup>1</sup> Ziel einer effizienten Produktion ist also eine möglichst perfekte Abstimmung des Angebots auf die Nachfrage. Die unter diesen Bedingungen erreichte optimale Vielfalt wäre dann ein Abbild der Präferenzstrukturen in der Gesellschaft. Zudem impliziert eine Bewertung des Versagens industrieller Produktion vor dem Hintergrund gegebener Präferenzen auch die Möglichkeit eines Überschusses von Vielfalt. Aus ökonomischer Perspektive wäre ein Überangebot an unterschiedlichen Musiken, also Musiken, die nicht nachgefragt werden, eine Verschwendung knapper Ressourcen (eine Allokation von Mitteln, die anderswo fehlen). Dies gilt es im Auge zu behalten, da im Alltagsverständnis wie auch in kulturpolitischen Debatten durchaus

1 Allenthalben findet sich in ökonomischen Lehrbüchern der Begriff der Meritorik, mit dem Güter bezeichnet werden, die in einem geringeren Ausmaß, als gesellschaftlich erwünscht, nachgefragt werden. Damit werden auch Präferenzen zum Gegenstand ökonomischer Bewertung.

andere Kriterien der Bewertung von kultureller Vielfalt herangezogen werden als das der allokativen Effizienz. Kritiker der Kulturindustrie, die über den Mangel an Qualität und Vielfalt etwa im Rundfunk klagen, können oft nicht erklären, warum rationale Akteure darauf verzichten, die Nachfrage nach Qualität, so sie denn besteht, zu befriedigen, obwohl sie ein Interesse daran haben müssten, den Absatz zu erhöhen. Wenn diese Erklärungen aber nicht gelingen, wenn Marktversagen oder Organisationsversagen unplausibel sind oder sich in Grenzen halten, wird mit der Forderung nach mehr Qualität auch die Konsumentenautonomie in Frage gestellt. *Die Kulturindustrie würde aus der Sicht der Kulturpolitik dann nicht versagen, weil sie den Menschen nicht gibt, was sie haben wollen, sondern weil sie den Menschen genau das gibt, was sie wollen.* Damit rücken aber die Präferenzen der Konsumenten selbst ins Zentrum der Analyse. In Kapitel 8 werden wir den engen Rahmen einer Bewertung von Vielfalt in Hinblick auf die allokativen Effizienz hinter uns lassen und uns der Frage zuwenden, wie und unter welchen gesellschaftlichen Bedingungen Präferenzen entstehen und welchen Beitrag die Kulturindustrie dazu leistet. Eine Kulturindustriekritik dieser Art geht über die Bewertung des Markt- und Organisationsversagens hinaus und macht, indem sie die Präferenzen der Rezipientinnen und Rezipienten einschließt, die Wirkungen der Industrie in einer Gesellschaft kulturell kodierter Ungleichheiten zum Thema.

Gegen diese Interpretation des Marktversagens könnte eingewendet werden, dass Märkte und insofern auch die Kulturindustrie Qualität und Vielfalt nur jenen anbieten würden, die es sich finanziell leisten könnten, und das eigentliche Problem der geringen Nachfrage nach Vielfalt nicht die Präferenzen der Konsumenten und Konsumentinnen sei, sondern die ungleiche Verteilung der finanziellen Mittel (Gans 1999 [1975], xvi; Tomlinson 1991, 107; McGuigan 1992, 77). In der Tat wird mit dem Paretooptimum keine Aussage über die gerechte Verteilung knapper Ressourcen gemacht. Paretoeffiziente Märkte führen nicht zu einer gerechten Umverteilung von Gütern, sondern nur zu einer effizienten Zuordnung der Ressourcen entsprechend der Zahlungsbereitschaft (also dem Produkt aus Präferenz und verfügbaren Ressourcen) der Marktteilnehmer. Die Frage, ob Märkte bestehende soziale Ungleichheiten *verstärken*, ist zweifellos berechtigt, und wird uns im nächsten Kapitel noch beschäftigen. Doch scheint die ungleiche Ausstattung mit finanziellen Ressourcen in Bezug auf die musikalische Vielfalt irrelevant. Der Wechsel von einem Adult-Contemporary-Sender zu einem Sender mit Klassikprogramm ist mit keinen Kosten verbunden und die CD eines nigerianischen Vokalensembles kostet nicht viel mehr als die eines Superstars. Konsum von mehr Vielfalt stößt zumindest in industrialisierten Ländern nicht an pekuniäre Grenzen, allenfalls an Grenzen der verfügbaren Zeit. Insofern spielt das ökonomische Kapital der Konsumenten, wenn überhaupt, nur eine untergeordnete Rolle. Sehr wohl aber das mit dem ökonomischen Kapital korrelierende kulturelle Kapital. Auch darauf werde ich in Kapitel 8 zurückkommen.

## 7.2 Ökonomische Rationalität und Marktversagen

### Öffentliche Güter und Unterversorgung

Von grundsätzlicher Wichtigkeit bei der ökonomischen Bewertung von Märkten ist die Frage, ob überhaupt Preise erzielt werden können, oder anders gesagt, ob die Möglichkeit besteht, alle jene, die für das Gut nicht bezahlen, vom Konsum auszuschließen. Wenn diese Möglichkeit des Ausschlusses nicht besteht, wäre es aus der Perspektive der Konsumentinnen und Konsumenten ökonomisch irrational, nicht auch wie alle anderen das Gut umsonst zu konsumieren. Vor diesem Hintergrund ist Trittbrettfahren die rationale Alternative des Nutzenmaximierers, auch dann, wenn grundsätzlich eine Zahlungsbereitschaft besteht. Die Folge ist aber, dass, obwohl potenzielle Käufer existieren, niemand die Güter anbieten wird, da eben keine Chance auf adäquate Finanzierung über den Markt besteht. Märkte versagen hier insofern, als sie zu einer Unterversorgung von in der Gesellschaft vorhandenen Bedürfnissen führen. Güter, die gleichzeitig von mehreren genutzt werden können, ohne dadurch den Nutzen der anderen zu schmälern, und von deren Nutzung niemand (ohne größeren Aufwand) ausgeschlossen werden kann, nennt man in der Ökonomie öffentliche Güter (Samuelson und Nordhaus 1998, 61f.; Mankiw 2001, 245ff.). Bei öffentlichen Gütern besteht, um die Termini der Ökonomie aufzugreifen, weder Konsumrivalität noch Ausschließbarkeit bei der Güternutzung. Dies trifft zum Beispiel auf Wissen zu, das, einmal zur Verfügung gestellt, von allen genutzt werden kann, ohne aufgebraucht zu werden und dessen Weitergabe schwer zu kontrollieren ist (es sei denn, man betrachtet die Aktualität und Exklusivität der Information als Nutzen). Ebenso wird die nationale Verteidigung als öffentliches Gut betrachtet: Wenn einmal ein Verteidigungssystem aufgebaut wurde, bereitet es keine zusätzlichen Kosten, weiteren Personen den Schutz zukommen zu lassen, da die Verteidigung für die eine Person nicht an Wert verliert, wenn sie von einer anderen mitgenutzt wird. Zudem wäre es sehr umständlich, Personen innerhalb des Staatsgebietes vom Schutz auszuschließen. Das Gleiche gilt für den terrestrischen Rundfunk (Kiefer 1994, 432; Leblebici 1995, 310; Kiefer 2001, 132ff.; Heinrich 2002, 26ff.; Grisold 2004, 68ff.): Der Nutzen der Sendung wird nicht vermindert, möglicherweise sogar erhöht (da die Hörer bzw. Seher sich dann mit anderen austauschen können), wenn zusätzliche Nutzer erreicht werden; die Möglichkeiten, Rezipienten von der Nutzung des Angebotes auszuschließen, sind begrenzt.<sup>2</sup> In diesen Fällen führen Märkte nicht zu effizienten Ergebnissen, da die Produzenten keine Anreize haben, die Güter anzubieten,

2 All das trifft nur auf den terrestrischen Rundfunk zu. Anbieter von Satelliten- und Kabelprogrammen können ein Entgelt von den Rezipienten fordern. Die Digitalisierung von terrestrischem Rundfunk bietet über spezielle Kodierungen weitere Möglichkeiten des Ausschlusses.

und die Konsumenten und Konsumentinnen nicht in der Lage sind, über ihre Preiszahlungsbereitschaft ihre Bedürfnisse zum Ausdruck zu bringen. Wenn also auf Märkten keine Preise erzielt werden können, wird zu wenig und möglicherweise das Falsche angeboten.

Öffentliche Güter erfordern staatliche Maßnahmen. So wird etwa die nationale Verteidigung nicht über den Markt, sondern vom Staat finanziert. Das Gleiche gilt für die Produktion von Wissen, und in vielen Ländern wird auch die Bereitstellung von Information und Kultur im terrestrischen Rundfunk als öffentliches Gut betrachtet, das über den Markt nicht ausreichend finanziert werden kann. Dennoch erfolgt die Produktion von Wissen oder von Rundfunksendungen auch auf privatwirtschaftlicher Basis, allerdings nur solange Möglichkeiten des Ausschlusses bestehen, also Möglichkeiten, aus dem öffentlichen ein knappes, privates Gut zu machen. So können Unternehmen etwa ihre Erfindungen patentrechtlich schützen und damit andere von der Nutzung ausschließen. Die Monopolgewinne, die ihnen aus der Anwendung ihrer Erfindungen befristet entstehen, würden, so die Theorie, einen Anreiz bieten, in die Produktion von Wissen zu investieren (Samuelson und Nordhaus 1998, 196; Mankiw 2001, 250). Und die Anbieter von Rundfunksendungen finanzieren das Programm, indem sie Sendezeit an die Werbewirtschaft verkaufen. Das private Gut Publikum bzw. Aufmerksamkeit tritt an die Stelle des öffentlichen Gutes terrestrische Sendung: Radio- und Fernsehstationen verkaufen dann nicht ein Programm an die Rezipienten, sondern ein Publikum von bestimmter Größe und Zusammensetzung an die Werbewirtschaft (Rothenbuhler 1987, 82; Kiefer 2001, 152f.; Heinrich 2002, 31f.). Bei Werbefinanzierung sind die Bedingungen eines Marktes gegeben: Ist einmal der Werbeplatz vergeben, kann er von anderen Käufern nicht mehr genutzt werden, d.h. es herrscht Rivalität unter den Nutzern, und er wird auch nur gegen Bezahlung vergeben, das Ausschlussprinzip kann durchgesetzt werden. Dem Staat kommt dabei die Rolle zu, die Rahmenbedingungen für die privatwirtschaftlichen Transaktionen zu schaffen, im ersten Fall also durch den patentrechtlichen Schutz zu gewährleisten, dass Unternehmer einen Nutzen aus der Produktion von Wissen ziehen können, und im zweiten Fall Werbung zuzulassen und Sorge zu tragen, dass die „Produktion von Publikum“ durch Interferenzen benachbarter Sender nicht gestört wird. Die Auswirkungen auf die musikalische Vielfalt dieser Strategien der Verknappung eines öffentlichen Gutes werden in der Folge noch im Detail betrachtet (Garnham 1990, 38f.). Zuvor gilt es aber, den Gut-Charakter der Musik genauer zu bestimmen.

Musik ist insofern ein öffentliches Gut, als sie durch die Nutzung für andere nicht an Wert verliert (Nichtrivalität) und, einmal in Umlauf gebracht, nachgesungen oder nachgespielt werden kann, sofern die Nutzer über die nötige Kompetenz verfügen (Nichtausschließbarkeit). Das Problem der Nichtausschließbarkeit trifft insbesondere auf technisch aufgezeichnete Musik zu. Einmal als Partitur niedergeschrieben, lässt sich Musik jederzeit in Darbietungen

reproduzieren, die Musik auf Tonträgern kann ohne besonderen zusätzlichen Aufwand einer beliebigen Zahl von Hörern über Rundfunksendungen dargeboten werden. Selbst die Vervielfältigung ist im Zeitalter der Digitalisierung kaum noch mit Kosten verbunden. Den Charakter des öffentlichen Gutes haben aber nur die geistigen Schöpfungen und die technisch aufgezeichneten Interpretationen dieser Schöpfungen. Der Tonträger selbst ist ein privates Gut, für das man in der Regel bezahlen muss und das nur ein Käufer besitzen kann. Zu Live-Darbietungen wird nur zugelassen, wer eine Eintrittskarte erworben hat. Und die Nichtausschließbarkeit beim Konsum terrestrischer Musiksendungen ist nicht ein Charakteristikum der Musik, sondern des terrestrischen Sendens. Dennoch besteht für die Musik die gleiche Problematik wie für alle öffentlichen Güter: Sie wird nur dann in ausreichendem Maße und entsprechend den Konsumentenpräferenzen bereitgestellt, wenn die Produzenten die Chance haben, am Markt Preise zu erzielen, d.h. es müssen durch spezifische Vorkehrungen ökonomische Anreize geschaffen werden, damit Musikschafter und die Musikindustrie in die musikalische Produktion investieren.

Für Nichtökonominnen und insbesondere für Künstler und Kulturvermittler, erscheint die Verengung der Perspektive auf die Schaffung ökonomischer Anreize unzulässig. Nichts widerspricht dem Autonomiegedanken künstlerischer Produktion mehr, als die Vorstellung des profitorientierten Unternehmers (vgl. Kapitel 2.2). Der Mythos vom entbehrungsreichen Leben des Künstlers, in dem der ökonomische Misserfolg zum Ausweis künstlerischer Überlegenheit wird, hat keinesfalls ausgedient. Die Darstellungen zur Geschichte der Populärmusik und Künstlerbiographien sind voll von Erzählungen über Genies und ihre Not, die sie mangels kommerziellen Erfolgs litten. Nun soll keineswegs bestritten werden, dass Kulturschafter bei der Verfolgung ihrer künstlerischen Ziele auch ökonomische Benachteiligungen in Kauf nehmen und unter ökonomisch prekären Bedingungen beachtliche Leistungen vollbringen. Nur kann daraus nicht geschlossen werden, dass ökonomische Nutzenkalküle unter Kulturschaftern keine Rolle spielen. Sie sind keinesfalls bereit, zu allen Bedingungen ihre Produkte zur Verfügung zu stellen. Und wenn man die Verdienste der Künstlerinnen und Künstler betrachtet, seien sie nun dem klassischen Autonomiegedanken verpflichtet oder poplarmusikalischen Werten (Pommerehne und Frey 1993; Caves 2000, 73ff.), wird deutlich, dass sie sehr wohl ihren Marktwert einzuschätzen wissen. Allerdings wäre es ebenso irreführend, aus der Tatsache, dass Künstler und Künstlerinnen Geschäftssinn beweisen, zu schließen, dass die ökonomischen Anreize die Ursache für ihre künstlerische Produktivität seien. Die unter Ökonomen beliebte „Incentivetheorie der Kreativität“, der zufolge die Aussicht auf ökonomischen Gewinn das Motiv künstlerischen Schaffens sei, missachtet ebenso wie ihr kulturwissenschaftliches Pendant, die „Verelendungstheorie der Kreativität“, die Tatsache, dass Kreativität ein menschliches Vermögen ist (Schiller 1965 [1795]), das unabhängig von Kosten- und Nutzenerwägungen Handlungen motiviert. Ökonomische Anreize sind genauso wenig wie ökonomische Not

Ursache von Kreativität und künstlerischer Qualität. Sobald aber Zeit und Geld investiert werden, um die Hervorbringungen zu verfeinern und zu verbreiten, spielen ökonomische Kalküle eine Rolle. Langfristig werden Künstler und Kulturvermittler, Kulturschaffende und die sie umgebende Industrie nur dann ihre Produkte bereitstellen, wenn sie eine Chance sehen, dafür finanziell entgolten zu werden.

Aus diesem Grund spricht der Rechtsgeber den Urhebern wie auch den Produzenten das exklusive Recht zu, ihre Produkte in einem bestimmten Zeitraum zu verwerten. Aus einem öffentlichen Gut, dessen unentgeltliche Nutzung schwerlich zu verhindern ist, wird per Rechtsnorm ein privates Gut (eigentlich ein „Clubgut“, da das Problem der Nichtrivalität weiterhin besteht.) In der Praxis hat sich damit aber an der Schwierigkeit, andere von der Nutzung auszuschließen, noch nichts geändert. Für den einzelnen Anbieter ist es nach wie vor schwierig, die Nutzung seiner Produkte zu verhindern. Musik wird erst dann zu einem am Markt verwertbaren Gut, wenn es auch geeignete Instrumente der Rechtsdurchsetzung gibt. Letztlich schaffen erst die Verwertungsgesellschaften und staatliche Maßnahmen gegen die Piraterie jene Bedingungen, die für einen kulturindustriellen Markt konstitutiv sind. Sie gewährleisten, dass nur jene das Gut nutzen können, die auch ein Entgelt leisten. Damit ist jenes Kriterium ökonomischer Effizienz erfüllt, demzufolge Rezipienten und Rezipientinnen durch ihre Preiszahlungsbereitschaft ihre Bedürfnisse zum Ausdruck bringen und die Produzenten Anreize haben, das anzubieten, was nachgefragt wird. (Wenn auch möglicherweise nicht unbedingt zu optimalen Preisen, da die Künstler und Künstlerinnen als Monopolisten in Bezug auf ihre Produkte nicht unter dem gleichen Zwang zur effizienten Produktion stehen wie etwa Anbieter von Semmeln (vgl. Heinrich 2002, 31).

Das Problem der Rechtsdurchsetzung führt uns aber auch wieder zurück zu einer realistischeren Bewertung von Märkten in Hinblick auf unseren Untersuchungsgegenstand, die musikalische Vielfalt. In Kapitel 4.2 wurden einige Beispiele der systematischen Benachteiligung von Musikschaffenden im globalen Urheberrechtssystem angeführt, die Zweifel an der Effizienz urheberrechtlicher Regelungen aufkommen lassen. In der Tat fehlen Künstlern aus ärmeren Regionen oft die Mittel, ihre Rechte durchzusetzen, und selbst in industrialisierten Ländern stößt die Verwertung der Urheberrechte an die Grenzen des technisch Machbaren. Eine flächendeckende Kontrolle der Nutzung würde zu einer irrationalen Erhöhung der Kosten führen und manche Formen, wie etwa das Kopieren zu privaten Zwecken, sind, da die Kontrolle einen Eingriff in die Privatsphäre bedeutet, vom Gesetzgeber explizit ausgenommen (Däubler-Gmelin 1999). Außerdem trägt die Nutzung selbst zur Produktion musikalischer Vielfalt bei (Smiers 2000), da erst in der Nutzung jene Fähigkeiten entwickelt werden, auf deren Grundlage kreatives Schaffen möglich wird, weshalb die Verwendung von Musik für pädagogische Zwecke nicht der Entgeltpflicht obliegt. Andererseits bieten Verwertungsgesellschaften auch die Möglichkeit

der Umverteilung von kommerziell erfolgreicher zu wenig etablierter, innovativer Musik. In der Tat werden die Einnahmen aus der so genannten Leerkassettenvergütung in einigen Ländern auch für die Förderung von musikalischen Innovationen und somit auch von Vielfalt verwendet. Was hier nicht übersehen werden darf, ist die Tatsache, dass wir mit diesen Behauptungen eine Vorstellung von Vielfalt bemühen, die nicht die Präferenzen der Hörer und Hörerinnen zum Maßstab macht, sondern ein abstraktes und allgemeineres Kriterium von Vielfalt (oder nationalem Interesse). Aus ökonomischer Sicht wäre die Umverteilung von Mitteln auf der Basis von Expertenmeinungen wie auch die Ausnahme von Nutzungsformen aufgrund pädagogischer oder gesellschaftspolitischer Erwägungen suboptimal, da damit Ressourcen aufgewendet werden, für die offensichtlich keine (ausreichende) Nachfrage besteht, bzw. von der Entgeltspflicht ausnimmt, obwohl offensichtlich die Bereitschaft existiert, Ressourcen für die Nutzung aufzuwenden. Hier ist nicht der Ort einer umfassenden ökonomischen Bewertung des Urheberrechts, zumal sich die Bedingungen im digitalen Umfeld drastisch verändert haben. Was hier deutlich gemacht werden sollte, ist die Tatsache, dass mit dem Urheberrecht grundsätzlich ein Mechanismus geschaffen wurde, Musik am Markt verwertbar zu machen, und damit aber auch die Möglichkeit einer den Bedürfnissen der Konsumenten entsprechenden Allokation von Ressourcen gegeben ist. Das Urheberrecht verhindert also Marktversagen, indem es, so die Logik der ökonomischen Bewertung, aus dem öffentlichen Gut ein Gut macht, das am Markt einen Preis erzielt.

Dies trifft auch auf den werbefinanzierten Rundfunk zu, wobei an die Stelle des öffentlichen Gutes „terrestrische Sendung“ das Gut „Publikum“ tritt, das am Werbemarkt gehandelt wird. Da der terrestrische Rundfunk für die musikalische Vielfalt von großer Bedeutung ist, soll hier abschließend die Frage erörtert werden, inwieweit die Finanzierung über Werbung zu einem von der Nachfrage abweichenden Angebot führt. Als Argument gegen die Werbefinanzierung wird häufig die Tatsache erwähnt, dass dadurch vor allem Programme für jene Hörschichten angeboten werden, die für die Werbewirtschaft als Käufer der Konsumartikel attraktiv seien (Kiefer 2001, 246ff.). Ältere Menschen wie auch Menschen mit geringem Einkommen würden dadurch benachteiligt. Abgesehen davon, dass diese Annahmen einer empirischen Überprüfung wahrscheinlich nicht standhalten würden – immerhin findet sich auch für den einkommensschwachen Rezipientenkreis, so er denn groß genug ist, ein Werbemarkt für Konsumgüter –, wird mit diesem Argument nicht die Werbefinanzierung, sondern die Finanzierung über Märkte überhaupt in Frage gestellt. Denn bei direkter Bezahlung durch die Hörer und Hörerinnen (wie zum Beispiel bei Pay-TV) werden die genannten Personen noch viel unmittelbarer benachteiligt. Immerhin können sie den werbefinanzierten Rundfunk gratis nutzen – auch wenn er nicht exakt ihren Präferenzen entspricht. Dennoch gibt es einige Hinweise dafür,

dass eine Rundfunkfinanzierung über Werbe-Preise zu einem Mangel an allokativer Effizienz führt (Kruse 1996, 43ff.; Heinrich 2002, 279ff.). Was für die Werbewirtschaft zählt, ist in erster Linie die Reichweite, zumal die Informationen über die Zusammensetzung des Publikums recht vage sind. Im Widerspruch zur oben erwähnten, landläufigen Annahme führt das paradoxerweise zur Benachteiligung jenes Publikums, das grundsätzlich eine hohe Preiszahlungsbereitschaft für Nischenprodukte hat oder eben die Bereitschaft, für höhere Qualität auch mehr zu zahlen. Darüber hinaus könnte die Werbung per se als Verlust von Vielfalt oder zumindest Qualitätsminderungen erlebt werden, da sie von Natur aus repetitiv ist und von vielen als störend empfunden wird.

Auf der Habenseite der Werbefinanzierung ist zu verbuchen, dass dadurch zusätzlich zu den Gebühren oder staatlichen Mitteln Geld zur Finanzierung von Programmen akquiriert wird und zielgruppenspezifisches Marketing zu einer Ausdifferenzierung von Spartenprogrammen führt: Ein über Spezialprogramme definiertes Publikum ist für die Werbewirtschaft besonders attraktiv, da es zu keinen Streuverlusten führt (Kiefer 2001, 247f.).

## Größenvorteile und Globalisierung

Greifen wir nun wieder jene Fragen auf, die sich aus den empirischen Befunden im letzten Kapitel ergaben und die den Ausgangspunkt dieses Kapitels zur Rationalität und Irrationalität in der Musikindustrie bilden: Wie lassen sich der Wechsel von Globalisierung und Regionalisierung, die Konzentration auf Superstars und die Zahl der Nischen aus einem ökonomischen Blickwinkel erklären? Beginnen wir mit der ersten Frage: der Globalisierung.

Eine allgemeine Tendenz, die Produktion in globalem Maßstab auszuweiten, ergibt sich aus dem einfachen Grund, dass mit der mengenmäßigen Ausdehnung die durchschnittlichen Fixkosten, also die Fixkosten pro Stück, sinken. Ökonomisch rationale, d.h. profitorientierte Akteure werden danach trachten, von einem Produkt möglichst viele Kopien zu verkaufen, solange die variablen Kosten im Verhältnis zu den Fixkosten klein sind und – mit der Ausdehnung der Produktion – klein bleiben. Dies trifft natürlich auf viele Teile der Musikindustrie zu, wenn auch nicht auf alle. Für Künstlerinnen und Künstler sind die variablen Kosten, die mit einer Tour verbunden sind, im Vergleich zu den anfänglichen Investitionen relativ hoch. Wenn man einmal die zuweilen recht hohen Promotionskosten außer Acht lässt, übersteigen die Kosten für den Transport, die Unterkunft und all die Dienstleistungen, die mit einem Auftritt verbunden sind, in der Regel die Fixkosten, die ja manchmal nur in der Zeit bestehen, die in die Erarbeitung einer Livedarbietung investiert wurden. Insofern waren der Globalisierung von Musik in „vorindustrieller“ Zeit Grenzen gesteckt.

Der Aufwand, die Musik global bekannt zu machen, stand in keiner Relation zum Nutzen.<sup>3</sup> Mit den Vervielfältigungs- und Verbreitungstechnologien veränderte sich das Verhältnis von Fixkosten zu variablen Kosten und damit die Rentabilität der Globalisierung. Kopien einer Matrise oder eines Masterbandes lassen sich zu geringen Kosten in Presswerken in aller Welt herstellen und vor Ort vertreiben, die Grenzkosten der Verbreitung von Musik über Rundfunksender oder Satelliten wie auch als Datenfiles im Internet sind überhaupt null: Bei bestehender Sendeleistung und gegebenem Netzausbau verursacht jeder weitere Hörer keine Kosten.

Natürlich gilt es bei der ökonomischen Bewertung der Globalisierung auch die Fixkosten in Betracht zu ziehen, die mit der globalen Ausdehnung der Produktion ebenfalls steigen. In einer langfristigen Perspektive sind, wie die Ökonomen sagen, alle Kosten variabel. Die Frage ist, ob die Kosten bei der Ausdehnung der Produktion in geringerem Ausmaß steigen, als die Erträge. Nur dann hätten die großen, transnationalen Unternehmen gegenüber den kleinen, regional agierenden auch einen Wettbewerbsvorteil. Ökonomen sprechen in diesem Fall von *Größenvorteilen* (so genannte „economies of scale“) (Mankiw 2001, 307; Samuelson und Nordhaus 1998, 133).<sup>4</sup> Es gilt also zu prüfen, ob die Durchschnittskosten mit der globalen Ausdehnung des Betriebs, d.h. mit der Erhöhung aller Produktionsfaktoren, sinken.

Dass in der Musikindustrie Kostenvorteile dieser Art existieren, darf angenommen werden. Worin sie genau bestehen, ist allerdings oft nicht ganz klar (siehe dazu Kulle 1998, 148f.; Alexander 1994, 6ff.; 1997, 208f.; Caves 2000, 158f.; Heinrich 2002, 240f.; Burke 2003, 323). Ein zentraler Vorteil der Großen besteht zweifelsohne im Bereich des *Marketings und der Promotion*. Zwar steigen mit der Globalisierung auch die Kosten des Marketings. Anfängliche Investitionen (auch versunkene Kosten genannt, da sie, wenn der Erfolg ausbleibt, nicht mehr eingebracht werden können) wie zum Beispiel für ein Musikvideo oder in das Image des Künstlers sind aber hoch, unabhängig davon,

3 Am Beispiel Johann Strauß lässt sich aber zeigen, dass auch die „vorindustrielle“ globale Vermarktung zuweilen lukrativ war, wenngleich dies eher die Ausnahme war (vgl. Kapitel 4.1). Und natürlich kam es zu einer globalen Verbreitung von Musik jenseits der Verbreitungsinteressen profitorientierter Unternehmer, sei es im Zuge der kolonialistischen Welteroberung oder durch erzwungene oder freiwillige Migration.

4 Der Unterschied zwischen der Degression der durchschnittlichen Fixkosten und den Skaleneffekten wird oft missachtet. Für die Bewertung von Kultur- und Medienindustrien ist er aber durchaus von Bedeutung (vgl. Kruse 1996 34; Heinrich 2002, 241). Während mit Fixkostendegression die Tatsache bezeichnet wird, dass bei einer fixen Betriebsgröße und damit einem bestimmten Ausmaß von Fixkosten mit der (kurzfristigen) Erhöhung der Produktion die Stückkosten sinken, spricht man von Skaleneffekten nur dann, wenn alle Produktionsfaktoren, also auch die gemeinhin den Fixkosten zugerechneten Ausgaben etwa für Gebäudemiete und Maschinen, die auch bei geringerem Ausstoß zu tragen sind, erhöht werden. Immerhin könnte ja ein kleiner Betrieb auf niedrigerem Umsatzniveau genauso effizient und profitabel produzieren, wenn seine Fixkosten entsprechend kleiner wären. Tatsächlich ergeben sich für große Betriebe aber beträchtliche Einsparungsmöglichkeiten, wenngleich das Ausmaß dieser Einsparung recht unterschiedlich bewertet wird.

ob sie nun für einen regionalen oder für den Weltmarkt produziert werden. Nur die großen, global agierenden Firmen verfügen dann über die entsprechende Amortisationsbasis. Insofern haben jene, die Acts auf einer globalen Ebene vermarkten, einen Kostenvorteil gegenüber den regional agierenden, die bei gleichen Kosten eine geringere Stückzahl ausbringen.<sup>5</sup> Inwieweit beim *Vertrieb* Kostenvorteile bestehen, ist weit weniger klar, da mit der Menge der vertriebenen Tonträger und der Größe des Vertriebsnetzes auch die Kosten steigen. Wenn ein wesentlicher Vorteil besteht, dann weniger in Bezug auf die Zahl der Tonträger als vielmehr hinsichtlich der Breite des Repertoires, das vertrieben wird. Das Vertriebsnetz der transnationalen Konzerne ist nicht rentabel weil es groß ist, sondern weil es für eine breite Palette von unterschiedlichen Produktionen genutzt werden kann. (Tatsächlich sind die Majors aber gerade bei der Distribution von Nischenprodukten, wie Szeneinsider immer wieder betonen, sehr ineffizient.) Caves (2000, 158) verweist darüber hinaus auf die Fähigkeit der Majors, Händler unter Druck zu setzen und damit deren Nachlässigkeit bei der Begleichung ausstehender Zahlungen zu unterbinden, obwohl dies im Zeitalter von Online-Mailorder und Download vermutlich von untergeordneter Bedeutung ist. Eindeutig besser gestellt sind große Konzerne aber bei der *Finanzierung*. Aufgrund ihres breiten Portfolios an Angeboten können sie das Risiko viel besser streuen als kleine regionale oder Nischenanbieter. Damit haben sie viel leichter Zugang zu Risikokapital am Finanzmarkt und zuweilen auch bessere Konditionen bei Krediten (Alexander 1994, 9f.). Dies trifft im Übrigen nicht nur auf die Tonträgerindustrie zu, sondern auch auf den Rundfunk und den Veranstaltungsbereich.

Fixkostendegression und Größenvorteile gelten in der ökonomischen Theorie als die wichtigsten Ursachen für *Konzentrations- und Monopolisierungstendenzen* am Markt. Wenn die Durchschnittskosten monoton fallen, spricht man von natürlichen Monopolen, da es ökonomisch ineffizient wäre, das Produkt oder die Dienstleistung von mehreren Unternehmen anbieten zu lassen. In der Tat wäre es auch in der Musikindustrie unsinnig, ein Album in einer Region von mehreren Labels gleichzeitig vertreiben oder von mehreren Rundfunkstationen zeitgleich übertragen zu lassen. Da Vertriebe aber ein ganzes Repertoire vertreiben, das wie die Programme der Radio- und Fernsehsender nicht einfach durch ein anderes substituierbar ist, ist für Konkurrenten sinnvoll, in einen Wettbewerb einzutreten. Aufgrund der erwähnten Skaleneffekte in der Musikindustrie bleibt die Zahl der Anbieter dennoch beschränkt. Im Musikfernsehmarkt dominiert der Global Player Viacom, in den Schallplattenmärkten die vier Majors und selbst die Radiomärkte geraten immer mehr in die Hand einiger weniger Anbieter. Diese Oligopolisten versuchen durch

5 Auf einen weiteren Vorteil der Großen bei der Promotion, der allerdings nur auf den US-amerikanischen Markt zutrifft, verweist Alexander (1994, 10ff.; 1997): In den USA, wo Payola (die Bezahlung von Radiostationen für den Einsatz von bestimmten Singles) nach wie vor verbreitet ist, sind die Majors durch spezifische organisatorische Vorkehrungen besser als die Independents vor rechtlicher Verfolgung geschützt.

ein spezifisches Repertoire, unterschiedliche Formate und Programmfarben, attraktive Serviceleistungen, letztlich aber vor allem durch Werbung und den Aufbau von Marken ihre Position zu verbessern. (Ob damit auch schon Vielfalt gewährleistet ist, sei vorerst dahingestellt.) Trotz Kostenvorteilen für die Großen halten sich aber auch in Märkten mit hoher Konzentration Nischenanbieter. Zum einen in jenen vorgelagerten Bereichen, in denen nicht der Verkauf der Tonträgerkopie oder die Ausdehnung der Reichweite im Zentrum des Geschäfts stehen, sondern die Produktion des Prototyps: des Masterbandes für den Schallplattenvertrieb oder des Programminputs für Radio oder Fernsehen. In der Masterbandproduktion durch unabhängige Produzenten und Tonstudios, in der Produktion von Programminputs für Radiostationen (in Form von ganzen Sendungen oder Programmbestandteilen) wie auch in der Clipproduktion für das Musikfernsehen halten sich die Größenvorteile in Grenzen – und hier findet sich in der Tat ein größere Menge kleinerer Anbieter (vgl. Hull 1998, 135ff.; Heinrich 2002, 151ff.). Zum anderen überleben aber auch jene Vertriebe und Programmanbieter, die ihre Fixkosten klein halten (können). Koch Entertainment, der größte amerikanische Independentvertrieb, kann seine Position halten, weil er lediglich junge Künstler oder Musiker, die ihren Zenit schon überschritten haben (wie z.B. Joan Baez und Ringo Starr), unter Vertrag hat und sich damit die horrenden Kosten für Verträge mit Superstars spart. Auch kleine Musikfernsehanbieter können in konzentrierten Märkten bestehen, weil sie auf teure Moderatoren verzichten (siehe z.B. gotv in Österreich). Und die Internetdistribution bietet Nischenanbietern die Möglichkeit, ohne größere Investitionen ein globales Publikum zu erreichen, wenngleich es mit der physischen Distribution keinesfalls getan ist und die begleitende Promotion schnell ins Geld geht – was in der Euphorie über die „Demokratisierung“ durch das Internet oft übersehen wird.

Doch was bedeutet dies nun für die Globalisierung? Fassen wir, bevor die empirischen Ergebnisse aus der Analyse der Hitparaden genauer betrachtet werden, die Annahmen aus der ökonomischen Theorie zusammen. Bei industrieller Reproduktion und Distribution von Musik sinken die Durchschnittskosten mit der Ausdehnung der Produktion. Je höher die für eine Produktion einmal getätigten Anfangsinvestitionen sind, desto stärker ist die Motivation, die Amortisationsbasis durch überregionale Verbreitung auszudehnen. Der ehemalige Präsident von Sony Music, Tommy Mottola, drückt das in einem Billboard-Interview Mitte der 1990er-Jahre folgendermaßen aus:

„When you look at the cost in the US of signing an artist with an advance, recording that artist, doing one or two videos, all the additional marketing and promotion, tours, advertising, and merchandizing costs, the record company is going to spend well in excess of \$1 million on any new artist on its first release. Even at one million albums, which is considered a major breakthrough for a brand-new artist, you're basically going break even. Where are you going to make the money? Only one place. Outside of the US market. So when we think about signing a new artist, we always do it with a global strategy in mind.“ (Negus 1999, 154)

Global agierende Firmen haben gegenüber regionalen insofern einen Vorteil, als sie ihre Acts professioneller vermarkten können. Die hohen Anfangsinvestitionen in das Marketing rentieren sich nur, wenn entsprechende Stückzahlen verkauft und so die Durchschnittskosten gesenkt werden können. Dazu muss aber noch eine weitere Bedingung erfüllt sein. Denn die Größenvorteile entstehen nur dann, wenn das Produkt, in unserem Fall der Künstler und seine Aufnahmen, in allen Regionen in gleicher Weise vermarktet wird. Der Harvard-Ökonom Theodore Levitt brachte dies in seinem viel zitierten Aufsatz „The globalization of markets“ folgendermaßen zum Ausdruck: „The global competitor will seek constantly to standardize his offering everywhere. He will digress from this standardization only after exhausting all possibilities to retain it, and he will push for reinstatement of standardization whenever digression and divergence have occurred.“ (Levitt 1983, 94) Es bedarf also nicht nur eines globalen Vertriebsapparats, sondern auch eines Produkts, das universell einsetzbar ist und in allen Ländern in gleicher Weise vermarktet werden kann. Müssten Produkte und Werbelinien erst mühevoll an die lokalen Gegebenheiten adaptiert werden, wäre die globale Vermarktung wieder mit hohen Kosten verbunden. In der Kulturindustrie trifft dies vor allem auf jene Produkte zu, die sich nicht der universalen Formensprache der Popkultur bedienen. Die kanadischen Ökonomen Colin Hoskins und Rolf Mirus sprechen in diesem Zusammenhang vom „cultural discount“ (Hoskins und Mirus 1988; siehe auch Kulle 1998, 126). Sie meinen, dass die Produkte (in ihrem Fall Spielfilme) nicht-amerikanischer Anbieter am globalen Markt aufgrund der von Hollywood etablierten Standards bei überregionalem Vertrieb an Wert verlieren würden. Dadurch hätten Filmindustrien aus diesen Ländern am globalen Markt einen Wettbewerbsnachteil. Dagegen ließe sich einwenden, dass Kulturindustrien in anderen Ländern grundsätzlich die gleichen Möglichkeiten haben, die internationalen Vorbilder zu imitieren. Immerhin setzten sich niederländische, schwedische oder deutsche Popacts mit perfekten Imitationen globaler Popmusik auch international durch. Zudem bildeten sich globale Nischenmärkte aus, in denen Produkte mit Lokalkolorit und einer deutlichen Distanz zu den hochstandardisierten Formen einer globalen Popkultur explizit nachgefragt werden. Im Mainstream – und nur dort lassen sich Größenvorteile erzielen – sind aber Konzessionen an die globalen Standards der kulturellen Produktion aber unerlässlich. Wettbewerbsvorteile gegenüber nationalen Anbietern am globalen Musikmarkt haben also in erster Linie Produzenten, die über ein globales Vertriebsnetz, Instrumente der globalen Vermarktung und ein Produkt, das global vermarktbare ist, verfügen – unabhängig von der Herkunft der Produzenten.<sup>6</sup>

6 Man beachte den Unterschied der Argumente: Hoskins und Mirus verweisen auf die – angeblichen – Wettbewerbsvorteile der USA gegenüber Anbietern in kleinen Ländern. In meiner Argumentation wird aber der Vorteil von global agierenden Anbietern – aus welchen Ländern auch immer – gegenüber national orientierten Anbietern hervorgehoben.

Stehen diese Annahmen im Einklang mit den empirischen Ergebnissen in Kapitel 6? Die Analysen der Hitparaden in acht Ländern (vgl. Übersicht 6.1, S. 204ff.) wie auch die Statistiken der IFPI (vgl. Tabelle A im Anhang, S. 319ff.) weisen für einige Länder beträchtliche Anteile an heimischem Repertoire aus. Dies deutet darauf hin, dass im Musikbereich die Wettbewerbsvorteile der global agierenden Konzerne gegenüber den nationalen Musikindustrien nicht von dem Ausmaß sind, wie sie in der Diskussion um die Globalisierung zuweilen unterstellt werden. Nationale Musikindustrien sind durchaus in der Lage, mit entsprechendem mainstreamtauglichen Repertoire und professionellem Marketing zu den globalen Superstars in Konkurrenz zu treten.<sup>7</sup> Dies scheint vor allem dort zu funktionieren, wo die nationalen Anbieter auf den heimischen Märkten Größenvorteile erzielen können. Schallplattenproduzenten in Deutschland, Frankreich und Großbritannien, den großen Ländern in unserer Stichprobe, wie auch in Japan oder Brasilien, stehen in der Ausschöpfung von Skaleneffekten den international agierenden Betrieben in nichts nach. Sieht man einmal von Erklärungen ab, die den hohen Anteil an heimischem Repertoire in manchen Ländern auf die musikalische Sozialisation der Konsumenten und Konsumentinnen oder die nationale Kulturpolitik zurückführen, dann scheint der Schluss berechtigt, dass der Erfolg von nationaler Popmusik gegenüber den internationalen Superstars der Möglichkeit, am heimischen Markt Größenvorteile zu erzielen, geschuldet ist. Benachteiligt sind also vor allem kleine Länder. Selbst dann, wenn, wie im Falle Australiens, die Produktion sehr stark an der Formensprache der internationalen Popmusik orientiert ist. Nationale Musikindustrien, die auf einem kleinen Markt wie dem australischen agieren, sind nicht in der Lage, mit der transnationalen Industrie zu konkurrieren, da entsprechende Investitionen in das Marketing nicht rentabel wären, es sei denn die nationalen Acts werden von Konzernen in den internationalen Vertrieb übernommen. Daraus erklärt sich die auf den ersten Blick paradox erscheinende Situation Australiens: Aufgrund des geringen „cultural discounts“ eignen sich die australischen Acts für die globale Distribution. Sie sind, wie Kylie Minogue und INXS bewiesen, im hohen Maße international erfolgreich. Am heimischen Markt dominieren dennoch die internationalen Produkte der transnationalen Industrie, die im Unterschied zu nicht-englischsprachigen Ländern in Australien keine kulturelle Entwertung erfahren und daher in unmittelbarer Konkurrenz stehen. Der „domestic share“ liegt dort seit Jahrzehnten trotz kulturpolitischer Bemühungen deutlich unter dreißig Prozent.

In Kapitel 6.2 konnte gezeigt werden, dass sich das Gleichgewicht von globalem und regionalem Repertoire seit den 1960er-Jahren dreimal merk-

7 Der Einfachheit halber bleibt hier die Tatsache außer Acht, dass die nationalen Anbieter in der Regel Töchter global agierender Konzerne sind. Bei konzerninternen Kalkulationen werden aber Überlegungen, wie sie hier für Konkurrenten am Markt dargestellt werden, sicherlich eine Rolle spielen. Nationale Töchter werden sich mit nationalem Repertoire gegen die Konzernzentrale nur durchsetzen können, wenn sie dieses ebenso profitabel vermarkten wie das internationale Repertoire.

bar zugunsten der international vertriebenen Superstars verschoben hat. Es wurden drei Phasen einer stärkeren Globalisierung identifiziert, die mit drei Innovationen des Musikmarketings koinzidierten. Die erste Phase in der zweiten Hälfte der 1960er-Jahre wurde als *British Invasion* bezeichnet und war mit dem Aufkommen eines auf jugendliche Käufer und Käuferinnen abgestellten Teenagermarketings verknüpft. Die zweite Phase wurde als *Disco-Welle* charakterisiert, die in den Jahren 1978 und 1979 mit den Filmen „Saturday Night Fever“ und „Grease“ in alle Welt getragen wurde. Und schließlich konnte Mitte der 1980er-Jahre *TV-Pop* als Globalisierungskatalysator identifiziert werden, der vor allem mit dem noch jungen Musikfernsehen einerseits und dem weltweit übertragenen Charity-Spektakel Live-Aid von 1985 verbunden war. Lassen sich diese Befunde mit Größenvorteilen erklären?

Dass diese globalen Popacts gegenüber regionalen aufgrund der spezifischen Marketinginstrumente einen Vorteil hatten, ist nicht von der Hand zu weisen. Allerdings war dieser Vorteil verbraucht, sobald nationale Musikindustrien begannen, ihr nationales Repertoire in gleicher Weise zu vermarkten. Die auf regionale Märkte abzielenden Anbieter vermochten es offensichtlich, die neuen Marketinginstrumente sehr schnell für ihre Produkte zu nutzen. Früh finden sich regionale Imitationen der Beatgruppen, die in ähnlicher Weise regional vermarktet wurden. Auch Musikfilme oder zumindest Videos von regionalen Acts wurden schon in den 1980ern rentabel produziert. Selbst Crossmarketing, also die Vermarktung von Superstars zusammen mit Konsumgütern scheint in kleinerem Rahmen möglich zu sein. Insofern handelt es sich bei den kurzfristigen Wettbewerbsvorteilen, die mit diesen Marketinginnovationen verbunden waren, weniger um Größenvorteile als um Vorteile der „first mover“: Die Britischen Beat-Gruppen, die Bee Gees mit ihrem Disco und die britischen und amerikanischen TV-Acts setzten sich gegenüber den regionalen Popmusiken nicht deshalb durch, weil sie als globale Acts effizienter produziert werden konnten (oder sich durch eine besondere Qualität ausgezeichnet hätten), sondern weil sie als erste die neuen Vermarktungsstrategien nutzten. Dass es dafür nicht einmal eines großen Konzerns bedarf, verdeutlicht der Erfolg der Bee Gees Ende der 1970er-Jahre. Robert Stigwood, der ihnen mit den beiden Disco-Filmen zu globalem Erfolg verhalf, produzierte die Musik und den Film als unabhängiger Unternehmer. Alles was er dazu benötigte, waren potente Partner, die den Film finanzierten (Paramount) und den globalen Vertrieb der Schallplatten abwickelten (Polygram), ein Produkt mit möglichst geringem „cultural discount“ (den „proletarischen“ John Travolta und die eingängige und vor allem auch tanzbare Musik der Bee Gees) und ein Marketingkonzept, das die Crosspromotion zwischen Film und Musik perfektionierte: „Every time the deejay announced ‚Staying Alive‘ [...] he said, ‚That’s from the movie Saturday Night Fever starring John Travolta.‘ It was millions and millions of dollars of free publicity“, so Al Coury, Präsident von RSO Records (zitiert nach Garofalo 1997, 345).

## Die Konzentration auf Superstars

Ein weiterer Befund unserer empirischen Untersuchung ist die Konzentration auf Superstars. Zwar ist es schwer, die Verteilung der Marktanteile für Musikerinnen und Musiker im Tonträgermarkt zu bewerten, aber die Alltagsbeobachtung der Dominanz einer Hand voll Superstars wird durch den empirischen Befund gestützt, dass die 20 Topseller alleine rund fünf Prozent des Gesamtumsatzes am Tonträgermarkt auf sich vereinen (vgl. Kapitel 6.3). Aus den Überlegungen im letzten Abschnitt ergeben sich bereits einige Anhaltspunkte für die Konzentrationstendenzen nicht nur der Unternehmen, sondern auch der Künstler und Künstlerinnen. Wenn die Durchschnittskosten stetig fallen, wie eben bei der industriellen Vervielfältigung und Verbreitung von Musik, kann der größte Anbieter am günstigsten produzieren. Dies gilt, wie erwähnt, nur für homogene Güter. Sobald Qualitätsunterschiede bestehen, d.h. die Produkte unterschiedlicher Anbieter nicht einfach substituierbar sind, stehen die Konkurrenten nicht nur in einem Preis-, sondern auch in einem Qualitätswettbewerb. Nun lässt sich aber zeigen, dass kleine Unterschiede (oder sogar nur Zufälligkeiten in der Wahrnehmung) der Qualität zwischen verschiedenen Künstlern unter bestimmten Bedingungen zu sehr großen pekuniären Unterschieden am Markt führen können. Für dieses Superstarphänomen gibt es seitens der Ökonomen verschiedene Erklärungen gegeben (Rosen 1981; Adler 1985; Hamlen 1991; Towse 1992; Pommerehne und Frey 1993, 180ff.; Caves 2000, 73ff.; Schulze 2003).

Sherwin Rosen präsentierte 1981 ein Modell, das neben den Skaleneffekten der mechanischen Reproduktion auch die Nichtsubstituierbarkeit von Künstlern unterschiedlicher Qualität ins Treffen führt. Er macht die Beobachtung, dass ein künstlerisches Angebot von hoher Qualität zu einem hohen Preis nicht durch inferiore Angebote zu niedrigerem Preis substituierbar ist bzw., was auf das gleiche hinauskommt, Qualität durch Menge: „Hearing a succession of mediocre singers does not add up to a single outstanding performance“ (Rosen 1981, 846). Daraus folgt eine zusätzliche Krümmung der Einkommensverteilung von Künstlern und Künstlerinnen, die von der realen Verteilung der Qualität zugunsten der Superstars abweicht. Diese auf den ersten Blick plausibel erscheinende und aufgrund ihrer Einfachheit bestechende Erklärung ließ aber einige Fragen offen. Abgesehen davon, dass die Hörer Qualität sehr unterschiedlich bewerten und alleine aus diesem Grund eine größere Heterogenität der Nachfrage am Musikmarkt anzunehmen ist, bleibt ungeklärt, warum Qualität durch Menge nicht substituierbar sein soll.

Um Annahme Rosens zumindest für den Kunstbereich und die Kulturindustrie zu untermauern, greift Moshe Adler (1985) einen Gedanken auf, der von den Nobelpreisträgern George Stigler und Gary Becker in den 1970er-Jahren in die ökonomische Theorie eingeführt wurde (vgl. Becker 1998): Sie meinten, dass, im Widerspruch zur landläufigen Annahme des fallenden Grenznutzens, der wiederholte Konsum von zum Beispiel einer bestimmten

Musik zu einer Vertrautheit führt, die den Nutzen aus dieser Musik erhöht. Die Konsumenten würden, so die Terminologie von Stigler und Becker, im Konsum „consumption capital“ akkumulieren, das den weiteren Konsum erst so richtig ertragreich macht. Adler erweitert diesen Gedanken insofern, als er auf die Notwendigkeit des Austausches mit anderen bei der Produktion dieses „consumption capitals“ verweist: „The need to discuss with other knowledgeable individuals in order to know is essential.“ (Adler 1985, 208) Daraus ergibt sich aber auch eine Erklärung für das Starphänomen. Denn die Wahrscheinlichkeit mit anderen über einen Star kommunizieren zu können, steigt mit der Größe der Fangemeinschaft, die dieser um sich scharen kann. Für den Konsumenten, der in „consumption capital“ investieren will, ist es also rational, jene Musik zu wählen, die auch von anderen präferiert wird. In der Sprache der Ökonomie: „It is plausible to assume that the cost of searching for knowledgeable discussants is minimized if one chooses the most popular artist. Thus, if other artists are not cheaper by more than the savings in search costs, one is better off patronizing the star. [...] Stardom is a market device to economize on learning costs in activities where ,the more you know the more you enjoy‘.“ (Adler 1985, 208)

Auch diese Annahme ist vor allem aus einer soziologischen Perspektive nicht unbedingt plausibel. Denn das Kommunikationsbedürfnis wird zweifelsohne vom Distinktionsbedürfnis konterkariert. Wir wollen uns zwar mit anderen austauschen, aber keinesfalls mit allen (siehe dazu auch das Kapitel 8.1). Nichtsdestotrotz gilt es, den Aspekt der Reduktion von Suchkosten ins Auge zu fassen. Denn zweifellos ist die Suche nach Künstlern und Künstlerinnen von möglicherweise höherer Qualität, wie wir alle wissen, mit Zeit (und also mit Kosten) verbunden. Und die Alltagserfahrung lehrt uns, dass sich nur die wenigsten diese Zeit auch nehmen. Man schenkt jenen das Vertrauen, die sich bereits als würdig erwiesen haben und über die schon Informationen vorliegen. Dieser Gedanke spielt in allen weiteren ökonomischen Superstar-Theorien eine wichtige Rolle.<sup>8</sup>

8 Er findet sich im Übrigen auch schon bei Merton (1968), der das Superstar-Phänomen im Wissenschaftsbetrieb aus soziologischer Perspektive unter dem Begriff Matthäus-Effekt analysiert. Der Titel seines Aufsatzes rührt von jener Bibelstelle her, in der prophezeit wird, dass jenen, die schon haben, gegeben wird. „[...] confronted with the growing task of identifying significant work published in their field, scientists search for cues to what they should attend to. One such cue is the professional reputation of the authors.“ (Merton 1968, 59) Somit werden jene bevorzugt, die bereits hohes Ansehen in der Scientific Community genießen, auch wenn ihre Beiträge nicht origineller sind, als die der Newcomer. Man beachte den Unterschied zwischen dieser Argumentation und jener von Adler, der meiner Meinung nach in der Diskussion über Superstar-Theorien unterschlagen wird: Bei Adler ist die Orientierung am Urteil der anderen eine Strategie, um „consumption capital“ anzuhäufen, in der Theorie von Merton, wie auch von MacDonald (1988) und Towse (1992) ist sie lediglich ein Mittel, die Suchkosten gering zu halten. Darüber hinaus ließe sich aus soziologischer Perspektive noch eine Reihe weiterer Begründungen für die Imitation des Verhaltens anderer angeben, wie etwa das Streben nach Anerkennung in der Bezugsgruppe, ein dem Menschen angeborener Herdentrieb oder schlicht Gewohnheit – alles Verhaltensweisen, die mit der Vorstellung des homo oeconomicus der volkswirtschaftlichen Theorie nicht vereinbar sind (siehe Kapitel 7.3).

Für unseren Untersuchungsgegenstand brauchbar erscheint insbesondere die Theorie von Ruth Towse (1992), die den Blick von den Konsumenten auf die Akteure in den Kulturbetrieben richtet. Sie machte die Beobachtung, dass Gatekeeper in den Opernhäusern, also die Promotoren und Agenten, häufig auf aufwendige Auditions verzichten und sich für die Besetzung der Rollen an den Informationen orientieren, die über bekannte Musiker und Musikerinnen bereits vorliegen. Das ökonomisch rationale Bedürfnis nach Reduktion der Suchkosten, aber auch nach Vermeidung des Risikos der Fehlbesetzung, führt somit zu einer Bevorzugung bekannter Künstlerinnen und Künstler, auch wenn diese qualitativ den weniger bekannten keinesfalls überlegen sein müssen. Dies erscheint auch als eine plausible Erklärung für Superstar-Effekte in der Musikindustrie. Insbesondere für Programmacher im Radio ist die Programmierung auf der Basis von Charts und die Imitation anderer erfolgreicher Sender eine rationale Alternative zum mühseligen Durchhören aller Neuerscheinungen. Das Top-40-Format hilft Suchkosten zu sparen und das Risiko des Scheiterns klein zu halten. Eine unintendierte Konsequenz daraus ist aber die Konzentration auf Superstars.

Inwieweit dieses Phänomen tatsächlich am Musikmarkt auftritt, lässt sich allerdings schwer abschätzen. Wie ja schon in Kapitel 6.3 angemerkt wurde, ist die Verteilung der Umsätze einzelner Künstlerinnen und Künstler in Ermangelung zuverlässiger Daten schwer zu quantifizieren. Dazu kommt das Problem der Messung von Qualitätsunterschieden. Denn die Superstar-Theorien gehen ja nicht, um die Pointe noch einmal hervorstreichend, von der Annahme aus, dass unterschiedliche Qualität zu unterschiedlichem ökonomischen Erfolg und damit zu Ungleichheiten führt, sondern dass minimale Unterschiede oder selbst fehlende Unterschiede aufgrund von Zufälligkeiten und der Dynamik des Marktes zu einer enormen Ungleichverteilung führen können. Doch wie bewertet man Qualität empirisch? Beim Versuch, einen Maßstab der Bewertung von Qualität zu finden, stößt man auf die gleichen Schwierigkeiten, wie sie bereits für die Bewertung von Vielfalt genannt wurden (vgl. Kapitel 6.1). Es bedürfte eines objektiven Maßes jenseits der Partikularinteressen der Urteilenden. Hamlen (1991) versucht diesem Problem mit der Annahme beizukommen, dass die Stimmqualität eines Popstars ein wichtiges Qualitätskriterium ist. Diese bewertet er mittels Spektralanalyse, da der harmonische Reichtum einer Stimme ein angenehmeres Timbre verleiht. Anhand eines Samples von 100 Popsängern seit den 1960ern versuchte Hamlen die Superstar-Theorie zu überprüfen. Allerdings ist der Effekt der harmonischen Qualität der Stimme auf die Einkommensverteilung der Superstars unterproportional, was gegen die Superstar-Theorien spricht. Der Markt führt nicht zu einer überproportionalen Bevorzugung von Qualität. Gegen diesen Test darf allerdings eingewandt werden, dass die Stimmqualität keinesfalls das einzige Bestimmungskriterium für Bewertungsunterschiede ist. Der Sound der Produktionen, das Aussehen und Auftreten der Künstler, die Texte und vieles andere scheinen ebenso wich-

tig zu sein. Wenig überzeugend ist auch die Untersuchung von Chung und Cox (1995), die von der spezifischen Ungleichverteilung der Auszeichnungen mit Goldenen Schallplatten (für eine bestimmte Anzahl von verkauften Alben, in den USA seit 1975 500.000 Stück), auf die Existenz von Superstar-Effekten schließen. Wie Schulze zu Recht einwendet, erfahren wir aus der Verteilung des Umsatzes noch nichts über die Gründe für diese Verteilung. „The observed outcome could also be explained by a preference for what consumers regard as the highest quality coupled with a certain preference for variety and somewhat heterogeneous tastes.“ (Schulze 2003, 434) So bleibt die Frage unbeantwortet, ob die massive Konzentration auf Superstars, die wir anhand unserer Daten beobachten konnten, eine unintendierte Folge der rationalen, auf die Reduktion von Risiko und Suchkosten abzielenden Handlungen in der Industrie ist, oder schlicht und einfach eine Konsequenz der Qualitätsunterschiede von Künstlern, die von den Konsumenten und Konsumentinnen in ungleicher Weise nachgefragt werden.

## **Große oder Kleine: Wodurch sind Innovationen und Nischenangebote gewährleistet?**

Der dritte und letzte Befund aus unserer empirischen Analyse musikalischer Vielfalt in Kapitel 6 nahm auf die Frage der Nischenangebote Bezug. Die Ergebnisse deuteten auf eine enorme Zunahme des Angebots hin, die vor allem auf die technologische Entwicklung zurückgeführt wurde. In Kapitel 6.4 wurden dafür drei Aspekte genannt. Zum einen wurde auf die Vermehrung der Kanäle verwiesen. Die optimale Nutzung des Frequenzspektrums im terrestrischen Rundfunk, Satellitenübertragung, schließlich die Digitalisierung aller Übertragungsformen, aber auch die universale Verfügbarkeit von Reproduktionstechnologien in der Tonträgerproduktion und die körperlose Verbreitung über das Internet haben zu einer enormen Ausweitung der Kanäle, über welche Musik den Konsumenten zugänglich ist, geführt. Aus einer ökonomischen Perspektive von größerer Bedeutung ist aber die Veränderung der Kostenstruktur. Produktions- und Distributionstechnologien wie digitale Homerecordingtechnologien und Internetdistribution stehen mittlerweile zu äußerst geringen Kosten zur Verfügung. Zudem ist mit der globalen Erreichbarkeit von potenziellen Käufern und Käuferinnen die Amortisationsbasis größer geworden. All das gibt Grund zur Annahme, dass in den letzten Jahrzehnten die Vielfalt des musikalischen Angebots gestiegen ist. Tatsächlich hielten Ökonomen die *Marktzugangsbarrieren* in der Musikwirtschaft schon in vordigitalen Zeiten für relativ gering. So meint etwa Kulle (1998, 149, FN 127), dass „die Veröffentlichung eines Tonträgertitels unbekannter Musiker weder hohen anfänglichen Kapitalbedarf für die vertragliche Bindung noch eine hohe Auflage und Werbungskosten, da nicht mit einer

großen Absatzmenge gerechnet werden kann (erfordert). Insofern kann eine einzelne Veröffentlichung betriebswirtschaftlich erfolgreich sein.“ Auch im Rundfunkbereich sind die Eintrittsbarrieren unbedeutend – zumindest seit die Regierungen das Frequenzspektrum für private Anbieter geöffnet haben. Zum Betrieb eines Radiosenders bedarf es keiner großen Investitionen, es ist, wie Heinrich (2002, 409) meint, ein „billiges Medium“. Und selbst Musikfernsehen lässt sich mittlerweile, sofern auf teure Moderation verzichtet wird, in Nischen etablieren.<sup>9</sup>

Anders verhält es sich aber mit den *Wachstumsbarrieren* (Kulle 1998, 149f.). Vorschüsse für erfolgreiche Musiker und Musikerinnen, teure Werbekampagnen, ein globales Distributionsnetz wie auch eine aufwendigere Programmgestaltung, Investitionen also, die für eine Ausdehnung des Marktanteils vonnöten sind, erfordern hohen Kapitaleinsatz. Dabei sind aber die Großen eindeutig im Vorteil. Die Skalenvorteile der großen Industrie sind zweifelsohne der Hauptgrund, warum die Musikwirtschaft von Oligopolisten dominiert wird, obwohl an den Rändern des Marktes eine Vielzahl von Nischenanbietern tätig ist.

Doch ist mit der Vielzahl von Unternehmen, seien sie nun Nischenanbieter oder Oligopolisten, schon die Vielfalt des musikalischen Angebots gewährleistet? Und verhindern große Anbieter zwangsläufig die Vielfalt? In Kapitel 4.4 wurden bereits erste Zweifel an der landläufigen Gegenüberstellung von kleinen Vielfaltsgaranten auf der einen Seite und den vielfaltsverhindernden Majorlabels auf der anderen laut. Zum einen weiß man aus der Geschichte der Populärmusik, dass einzelne A&R-Manager großer Konzerne bei der Identifikation und vertraglichen Bindung musikalisch innovativer Künstlerinnen und Künstler durchaus eine wichtige Rolle spielten. Zum anderen sind die Produktionen der Independents nicht automatisch ein Beitrag zur Vielfalt. Dies ist besonders augenfällig bei Nischenprodukten wie dem Volkstümlichen Schlager oder Produktionen an der Grenze zur Pornographie. Darüber hinaus versuchen Independents immer wieder auch im Mainstream mit den Majors zu konkurrieren, was sich an einer Reihe von größeren Independents illustrieren ließe.

Bevor wir uns – wiederum aus einer ökonomischen Perspektive – den Fragen widmen, ob große Konzerne tendenziell eine geringere Neigung haben, innovative Produkte auf den Markt zu bringen, und ob daher unter Bedingungen hoher Unternehmenskonzentration die Vielfalt des Angebots sinkt, seien hier noch weitere Aspekte der Bewertung von großen Industrien erwähnt. Im Bereich der Popmusik ist wie auch in anderen Teilen der Gesellschaft die Skepsis gegenüber großen Konzernen weit verbreitet. Unter linken wie auch liberalen Kritikern stehen die Majorlabels unter dem Generalverdacht, die Hauptschuld

<sup>9</sup> Allerdings muss gewährleistet sein, dass die Nischenanbieter vertikal von den Zulieferern und den Distributionsnetzen nicht ausgeschlossen sind, wie das etwa zu Beginn des Musikfernsehens der Fall war. So band MTV durch Exklusivverträge sowohl die Künstler als auch die Kabelnetzbetreiber an sich (Banks 1996, 63ff.; Schmidt 1999, 111ff.), was allerdings die Kartellbehörden auf den Plan rief.

am Mangel an musikalischer Innovation, Qualität und Rebellion zu tragen (siehe z.B. Chapple und Garofalo 1980; Harker 1997; Tschmuck 2003). Sie versuchen nicht selten der Bedrohung durch die großen Konzerne mit der Bukolik eines Kleingewerbekapitalismus beizukommen, als stünde dieser jenseits der Gesetze des Marktes und als wäre er allein schon ein Garant für eine den gesellschaftlichen Bedürfnissen entsprechende Produktion. Symptomatisch für diese Art der Industriekritik ist etwa Ben H. Bagdikian's Arbeit zu den globalen Medienkonzernen, die sich großer Beliebtheit erfreut und 2004 in fünfter, komplett revidierter Auflage erschien (Bagdikian 2004). Der amerikanische Kommunikationswissenschaftler kritisiert an den großen Medienkonzernen vor allem die Tatsache, dass sie den Konzernchefs wie z.B. Sumner Redstone, Rupert Murdoch oder Reinhard Mohn die *Möglichkeit* bieten würden, *ihre Weltsicht und damit die Interessen des Kapitals* in einem globalen Maßstab zu verbreiten. „The five dominant media firms, now among the largest in the world, have that (political; A.G.) power and use it to enhance the values preferred by the corporate world of which they are a part.“ (Bagdikian 2004, 25)

Nun soll der Einfluss konservativer Unternehmer auf die Medienpolitik, die Programminhalte der zum Konzern gehörenden Medien und die Errichtung von Zutrittsbarrieren für potenzielle Konkurrenten nicht geleugnet werden, wenngleich keinesfalls immer so klar ist, wer welche Interessen zu wahren versucht und ob alle Industriellen immer am gleichen Strang ziehen (vgl. dazu auch Kapitel 3.2). Keinesfalls ausgemacht ist aber die Frage, ob denn die kleinen Unternehmen diesen Versuchen der Instrumentalisierung besser widerstehen als die großen, zumal natürlich auch sie Profitinteressen haben. Der amerikanische Soziologe Gabriel Rossman hat zu dieser Thematik eine ebenso originelle wie ernüchternde Studie vorgelegt, in der die vermeintliche Anfälligkeit großer Konzerne für die Anliegen der politischen und ökonomischen Machthaber relativiert wird (Rossman 2004). Anlass zu seiner Untersuchung war die so genannte Dixie Chicks-Affäre. Das Trio von jungen amerikanischen Countrysängerinnen hat sich kurz vor Ausbruch des Irakkriegs während eines Konzerts in London deutlich von George W. Bush distanziert, was in der tendenziell konservativen und republikanischen Country-Music-Community der USA für große Aufregung sorgte. Unter der in der Öffentlichkeit immer wieder geäußerten Annahme, dass die der Bush-Administration nahestehenden konservativen Medienkonzerne mit Zensurmaßnahmen gegenüber den Dixie Chicks reagieren würden, untersuchte Rossman die Playlists zahlreicher amerikanischer Radiostationen. Überraschenderweise nahmen zuerst vor allem die kleinen, unabhängigen, lokalen Sender die Songs der Dixie Chicks von ihren Playlists, die beiden großen Konzerne, Clear Channel und Infinity, waren viel zögerlicher bei den Zensurmaßnahmen! Es zeigte sich, dass insbesondere in Regionen mit einem hohen Anteil an Bushwählern und Kriegsbefürwortern die Radiostationen die Musik der Dixie Chicks nicht mehr gespielt wurde. Rossman schließt daraus, dass vor allem die kleinen, unabhängigen Unternehmen auf die Ressentiments

der Hörschaft Rücksicht nehmen, während die Sender großer Konzerne dem politischen Druck lokaler Pressuregroups viel besser widerstehen (können).<sup>10</sup>

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass große wie kleine Unternehmungen Profitinteressen verfolgen und ihre Position zu verteidigen suchen. In welcher Weise sie sich dabei ihrer eigenen Medien bedienen, um ihrerseits auf die Politik Einfluss zu nehmen, sei dahingestellt. Die Profitorientierung trifft aber sicherlich auch auf die Schallplattenfirmen zu: Majors wie Indies trachten danach lokale oder regionale Innovationen zu entdecken und in einem mehr oder weniger großen überregionalen Märkten zu vermarkten. Die Behauptung, dass letztere, nur weil sie alles in kleinerem Maßstab tun, heldenhafter oder moralisch überlegen sein sollten, ist nicht nachzuvollziehen. Immerhin opferten nicht wenige der unabhängigen Pioniere, von Ahmet Ertugan bis Chris Blackwell, etwas von ihrem Unternehmerstolz und ihrer Autonomie zugunsten professionellerer Arbeitsbedingungen bei Majorlabels, was aus einer lebenszyklischen Perspektive nur zu verständlich ist.

Kehren wir nun aber wieder zur Frage nach den industriellen Bedingungen der Vielfalt des Angebots zurück. In den Wirtschaftswissenschaften widmet sich vor allem die so genannte Industrial-Organisation-Schule, auch Structure-Conduct-Performance-Ansatz (SCP) genannt, diesem Thema (einen guten Überblick bieten Scherer und Ross 1990). Diese Gruppe von Ökonomen versuchte, in Anknüpfung an Joseph Schumpeters Wirtschaftstheorie weniger modelltheoretisch, sondern vor allem mittels empirischer Forschung, den Zusammenhang zwischen den strukturellen Bedingungen, dem Verhalten der Unternehmen und den aggregierten Ergebnissen dieser Handlungen zu untersuchen, wobei die ursprünglich monokausale Betrachtung der Erkenntnis von der Vielfalt komplexer Zusammenhänge gewichen ist. Dieser Ansatz kam auch in der Kultur- und Medienindustrieforschung häufig zur Anwendung (Peterson und Berger 1975; Black und Greer 1987; Alexander 1994; Sjurts 1996; Kulle 1998; Gomery 1989; Picard 2001; Kiefer 2001, 87f.; Dowd und Blyler 2002; Just und Latzer 2003).<sup>11</sup>

10 Selbst aus einer arbeitsrechtlichen Perspektive, die in dieser Studie aus Kapazitätsgründen vernachlässigt wird, lässt sich in keiner Weise ein Vorzug der kleinen gegenüber den großen Unternehmen ausmachen. In der Tat sind die großen in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen wesentlich großzügiger als kleine, auch wenn der Abbau von Arbeitsplätzen und die Missachtung von gesetzlichen Bestimmungen am Arbeitsplatz in Konzernen medial viel sichtbarer sind. Immerhin konnte selbst Marx die Beobachtung machen, dass die „Exploitation wohlfeiler und unreifer Arbeitskräfte“ in kleinen vorindustriellen Betrieben viel schamloser sei, als in der großen Industrie (Marx 1989), wengleich er dies nicht auf die Gutmütigkeit der Konzerne zurückführt, sondern auf die Tatsache, dass in den großen Betrieben der Arbeitskampf am effektivsten organisiert werden kann. Die europäische Linke ist in der Bewertung der Konglomerate auch bedeutend differenzierter (Beigewum 2005, 97ff.) als die populären US-amerikanischen Kapitalismuskritiker à la Naomi Klein, die übereinstimmend mit Marktliberalen seit jeher eine große Skepsis gegenüber Konzernen wie auch gegen den Staat hegen.

11 Scherer und Ross (1990, 4) nennen vier Kriterien für Performance: Wohlfahrt (d.h. die Produktion zu möglichst geringen Kosten und der Verkauf zu möglichst geringen Preisen),

Im Folgenden möchte ich zwei Punkte dieser Debatte kurz erörtern: Der erste Punkt berührt die Frage, die bereits von Schumpeter aufgeworfen wurde, nämlich ob große Unternehmen besser als kleine in der Lage sind, Innovationen durchzusetzen. Der zweite Punkt führt uns wieder zurück zur Frage der Vielfalt: Trägt der Wettbewerb unter einer Vielzahl von Konkurrenten zur Vielfalt bei oder wird sie dadurch reduziert? Beginnen wir mit der Fähigkeit zur Durchsetzung von Innovationen.

Schumpeter verallgemeinert in seiner berühmten Untersuchung „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“ im Grunde genommen jenes Argument, das Ökonomen zur Verteidigung von Patenten ins Treffen führen (siehe oben den Abschnitt zu öffentlichen Gütern), nämlich dass kurzfristig garantierte *Monopole* (und seiner Meinung nach sind alle Monopole nur von kurzer Dauer) einen Anreiz bieten, in *Innovationen* zu investieren (Schumpeter 1993 [1942], 143ff.). Daraus zieht er den Umkehrschluss, dass große Konzerne viel besser in der Lage sind, die Investitionen zu amortisieren und daher auch viel eher in die Forschung investieren als kleine Betriebe. Diesem Umstand kommt vor dem Hintergrund einer dynamischen Wirtschaftstheorie, in der weniger die kurzfristigen Einsparungseffekte als vielmehr die langfristige Produktivitätssteigerung durch technologische Entwicklung im Zentrum steht, eine besondere Bedeutung zu. Der Kritik der klassischen Ökonomie, dass Monopolisten ihre Waren zu überhöhten Preisen und in zu geringem Ausmaß anbieten würden, hält er entgegen, dass die Kosteneinsparungen durch monopolistische Prozessinnovationen die Preisreduktion durch vermehrten Wettbewerb bei weitem ausgleichen.

Wie immer man zu dieser gewagten These steht (eine differenzierte Bewertung bieten Scherer und Ross 1990, 613ff.), für die Musikindustrie trifft sie nur eingeschränkt zu, schon deshalb, weil die eigentliche musikalische Innovation, d.h. die Schöpfung neuer Stücke – anders als ihre Distribution und Vermarktung – wenig Kapitaleinsatz erfordert und deshalb in der Regel auch von Akteuren jenseits der großen Unternehmen (aber nicht jenseits der Industrie) realisiert wird. Zudem sind die Innovationen dieser Akteure ohnehin über das Urheberrecht geschützt. So ist zwar das Monopol der Musikschaffenden auf ihre Werke, nicht aber die Marktdominanz eines Majorlabels ein Anreiz zur Innovation. Im Gegenteil: Monopolisten in der Musikindustrie trachten danach, den Produktzyklus eines Hits oder eines Stars möglichst auszudehnen und Neuerscheinungen und Innovationen verzögern.<sup>12</sup>

---

Vollbeschäftigung, Verteilungsgerechtigkeit und Innovation und Vielfalt des Angebots. Wie schon mehrmals angemerkt, interessiert uns hier nur letzteres, obwohl natürlich aus einer politischen Perspektive die drei anderen Kriterien ebenso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger sind.

- 12 Große Betriebe sind aber sicherlich im Vorteil, wenn es um die Durchsetzung von musikalischen Innovationen geht, für die noch keine ausreichende Nachfrage besteht. Sie haben den längeren Atem beim Aufbau neuer Nischen. Dies lässt sich zum Beispiel gut am österreichischen Nischensender FM4 illustrieren, der seine Position nur deshalb aufbauen konnte, weil er die Unterstützung eines großen öffentlich-rechtlichen Konzerns hatte. Dies gilt im Übrigen

Von dieser Überlegung gehen Black und Geer (1987; siehe auch Alexander) in ihrer Bewertung der *musikalischen Vielfalt am Schallplattenmarkt* aus, womit wir beim zweiten Punkt unserer industrieökonomischen Überlegungen sind. Sie knüpfen an die klassische Theorie an, derzufolge Monopolisten Produkte in geringerem Ausmaß anbieten als Polypole bei vollständigem Wettbewerb (Samuelson und Nordhaus 1998, 189ff.; Mankiw 2001, 337ff.). Dies ist darauf zurückzuführen, dass Betriebe im Wettbewerb nicht in der Lage sind, Preise zu setzen (da die Kunden sofort auf die Konkurrenz ausweichen würden) und dadurch einen höheren Erlös nur durch Produktionsausweitung erlangen, während Monopolunternehmen ihre Erlöse bei geringerer Produktion auch durch Preiserhöhungen lukrieren können (allerdings unter der Berücksichtigung der Tatsache, dass damit auch die Nachfrage zurückgeht). Oligopole nützen diesen Vorteil zuweilen, indem sie sich in Bezug auf Preise oder die Produktionsmengen (explizit oder implizit) absprechen. Doch selbst bei autonomer Entscheidungsfindung können die wenigen Anbieter eines Oligopols unter der Annahme, dass die Konkurrenten nicht in ruinösen Wettbewerb eintreten werden, weniger Produkte zu höheren Preisen anbieten als bei vollständigem Wettbewerb.<sup>13</sup> Da jede Neuerscheinung am Musikmarkt in gewisser Weise die Absatzchancen der anderen Alben gefährdet, haben die Labels ein vitales Interesse daran, die Zahl der Neuerscheinungen gering zu halten. Je geringer die Zahl der Anbieter, also je größer die Konzentration am Markt ist, desto kleiner ist demzufolge die Zahl der Neuerscheinungen. Die empirische Überprüfung dieser Annahme ist aber wenig überzeugend. Zwar können Black und Geer auf die Ergebnisse von Peterson und Berger (1975) für die 1950er-Jahre verweisen, als die Konzentration niedrig und die Zahl der Neuerscheinungen hoch war, und einen Rückgang der Neuerscheinungen in einer Phase relativ hoher Konzentration Ende der 1970er-Jahre beobachten, doch scheint sich die These für die Jahre danach nicht mehr zu bestätigen (Burnett 1990; Lopes 1992; Dowd 2004). Auch unsere zugegebenermaßen recht kursorischen Recherchen zu den Neuerscheinungen der letzten Jahre (Kapitel 6.4) widersprechen der Annahme eines negativen Zusammenhangs von Marktkonzentration und Vielfalt des musikalischen Angebots. Immerhin bieten auch Black und Geer alternative Erklärungen für den Rückgang der Vielfalt Ende der 1970er-Jahre (Black und Greer 1987, 31). Zum einen verweisen sie auf die geringere Nachfrage, sei es infolge einer allgemeinen Rezession oder infolge der Zunahme von privaten Kopien. Zum anderen führen sie die steigenden Kosten der Produktion

auch für die Entwicklung und Durchsetzung von neuen technischen Formaten, die enormes Kapital und entsprechende Marktmacht erfordern. Die Frage der technologischen Innovation liegt allerdings außerhalb des Fokus dieser Arbeit. Auf jeden Fall scheint es angezeigt, die Untersuchung der technologischen und der musikalischen Entwicklung nicht zu vermischen, wie dies etwa Tschmuck (2003) tut.

- 13 Die verbale Darstellung des Unterschieds zwischen der Produktionsoptimierung bei unterschiedlichen Marktformen stößt an Grenzen. Hier sei an die graphischen Darstellungen und Ausführungen in den einschlägigen Lehrbüchern verwiesen.

ins Treffen. Die sinkende Zahl der Neuveröffentlichungen könnte auch eine Folge der hohen Videoproduktionskosten sein. Ob diese Veränderungen den Rückgang an Neuerscheinungen erklären können, müsste in weiteren Studien geklärt werden. Tatsache ist aber, dass in den 1990ern bei anhaltender und sogar steigender Konzentration am Weltmusikmarkt die Zahl der Neuerscheinungen enorm stieg. Sicherlich trugen dazu auch die vielen kleinen Labels bei, die aufgrund der geringen Eintrittsbarrieren ihre Produkte produzieren und anbieten konnten. Anzunehmen ist aber auch, dass diese potenzielle oder reale Konkurrenz durch kleine Betriebe die großen dazu nötigte, ihren Katalog breit zu halten und permanent Innovationen aufzunehmen – sei es durch eigene A&R-Arbeit, Vertriebsabkommen mit Independents oder schließlich durch Übernahmen von erfolgreichen Konkurrenten. Dies mag für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Kleinlabels mit unangenehmen Konsequenzen verbunden sein, aus der Perspektive der Konsumentinnen und Konsumenten ist es ein probates Mittel, die Vielfalt der Angebote zu gewährleisten.

Zu ähnlichen Ergebnissen, wenn auch auf einem anderen theoretischen Weg, kommen, wie bereits in Kapitel 5.1 angedeutet, auch Medienökonominnen, die *Effekte der Medienkonzentration im Rundfunkbereich* untersuchten (Berry und Waldfogel 2001; Heinrich 2002, 147; Withers 2003, 106; Williams, Brown und Alexander 2002; Lang 2004). Sie orientierten sich, um die höhere Formatvielfalt bei steigender Konzentration am Radiomarkt zu erklären, an einem Gedanken, den der Ökonom Harold Hotelling vor fast 80 Jahren entwickelt hat (Hotelling 1929). Ausgangspunkt ist dabei ein eindimensionaler „Angebotsraum“ (häufig mit zwei Eisständen in einem bestimmten Abstand am Strand illustriert), wobei die Nachfrage über den gesamten Raum gleich verteilt ist. Die Konsumenten wählen nun verständlicherweise jenes Angebot, das ihnen am nächsten liegt. Die Frage, die sich nun stellt, ist, unter welchen Marktbedingungen die Angebote so positioniert werden, dass die Konsumenten einen möglichst geringen Weg zurücklegen müssen. Übertragen auf die Radioindustrie, gilt es zu klären, ob das Angebot unter Wettbewerbsbedingungen näher an den unterschiedlichen Konsumentenbedürfnissen positioniert wird oder hauptsächlich in der Mitte, wobei auch hier angenommen wird, dass die Nachfrage über das eindimensionale Kontinuum unterschiedlicher Radioformate (z.B. von jugendlich bis konservativ) gleich verteilt ist. Wenn nun am Markt zwei profitmaximierende Anbieter auftreten, dann können sie ihren Marktanteil nur vergrößern, indem sie sich jeweils unmittelbar neben dem anderen positionieren. Sie treffen sich schließlich in der Mitte, dem Nash-Gleichgewicht, wo beide durch Veränderung der Position ihre Marktanteile nicht mehr vergrößern können. Anders im Falle des Monopols: Der einzelne Anbieter positioniert seine Angebote so, dass diese sich nicht gegenseitig konkurrenzieren. Wenn keine Konkurrenz von außen droht, also der Marktzutritt für andere Anbieter nicht möglich ist, dann werden die Kunden vom Monopolisten optimal bedient. Bei offenem Marktzugang wird der Monopolist allerdings die Angebote etwas näher aneinander rücken,

sodass für potenzielle Marktteilnehmer keine profitablen Lücken entstehen (in der Ökonomie spricht man von Preemption).

Das Ergebnis hängt allerdings noch von anderen Determinanten ab: Zum einen müssen die „Transportkosten“ der Kunden zur Überwindung der Distanz von ihrem Platz zum nächsten präferierten Angebot berücksichtigt werden, das heißt, die Frage, inwieweit die Konsumenten bereit sind, das den eigenen Präferenzen nicht vollständig entsprechende Angebot überhaupt zu nutzen, oder ob sie sich vom Markt zurückziehen (oder im Falle des Radios weniger oft einschalten). Wenn die Konsumenten eine geringe Bereitschaft haben, von ihren Präferenzen abzusehen, also die „Transportkosten“ zum nächsten Angebot hoch sind, führt der Wettbewerb zwischen mehreren Anbietern zu einem besseren Ergebnis. Zum anderen hängt das Ergebnis auch von den Fixkosten der Anbieter ab, da natürlich der Eintritt für Konkurrenten leichter ist, wenn die Fixkosten (im Verhältnis zur Größe des Marktes) gering sind. In der Tat konnten Berry und Waldfogel (2001) nachweisen, dass in den großen Radiomärkten Amerikas die Formatvielfalt mit der Konzentration infolge des Telecommunication Acts von 1996 gestiegen ist. Ob diese theoretischen Annahmen auch in anderen Märkten oder etwa für das Musikfernsehen Gültigkeit haben, wäre zu prüfen.

Diese vorläufigen Ergebnisse sollen keineswegs den Blick auf Probleme verstellen, die mit hoher Konzentration einhergehen, und großen Konzernen keine Generalabsolution erteilen. Was aber die Diskussion in diesem Abschnitt verdeutlicht hat, ist die Tatsache, dass Wettbewerb nicht automatisch immer zu besseren Ergebnissen führt. Das Marktversagen, so es denn besteht, bedarf einer genauen ökonomischen Analyse – und der behutsamen Regulation.

### **7.3 Die Rationalität des Organisierens und Organisationsversagen**

#### **Abschied vom Homo oeconomicus**

Im letzten Kapitel gingen wir von der Annahme aus, dass ökonomisch rationale Akteure danach trachten, ihren Nutzen zu maximieren. Unter der Voraussetzung eines vollkommenen Marktes führt dies, so die klassische ökonomische Theorie, zu einer optimalen Allokation der Ressourcen: die Produzenten bieten bei sparsamen Mitteleinsatz genau das an, was die Konsumenten nachfragen. Nun räumen aber Ökonomen auch ein, dass Märkte, obwohl alle Beteiligten rational agieren, hinsichtlich der Erfüllung der Konsumentenwünsche versagen können. Drei Fälle erschienen uns für unseren Untersuchungsgegenstand relevant. Erstens, der Wettbewerbsvorteil großer, transnational agierender Unternehmen gegenüber kleineren, regionalen Anbietern. Zweitens, die Bevorzugung von Superstars gegenüber unbekannten Künstlern und Künstlerinnen als rationale Strategie der

Konsumenten und insbesondere der Gatekeeper, die Suchkosten und Risiken zu minimieren. Und schließlich drittens die Folgen von Konzentration und Wettbewerb auf die Vielfalt des Angebots. (Zusätzlich wurde noch die Frage aufgeworfen, ob es sich denn bei Musik überhaupt um ein privates Gut handelt, mit dem auf Märkten ein Preis erzielt werden kann. Die Sicherung des Eigentumsrechts, in unserem Fall, der Verwertungsrechte, ist quasi die *Conditio sine qua non* des rationalen ökonomischen Handelns auf Märkten.)

Die ökonomischen Theorien sind zweifelsohne geeignet, einige der empirischen Beobachtungen zu erklären. Allerdings scheint der Markt keinesfalls in dem Ausmaß zu versagen, wie es von manchen Kritikern der Kulturindustrie unterstellt wird. Immerhin ist die Annahme nicht unplausibel, dass die global vermarkteten Superstars schlicht und einfach in dieser Form nachgefragt werden, das Ergebnis also nicht eine unerwünschte Folge imperfekter Märkte ist, sondern sich den aggregierten Konsumentenwünschen verdankt. Selbst in einer hoch konzentrierten Industrie wird das Bedürfnis nach globaler und regionaler Vielfalt befriedigt. Regionale Angebote behaupten sich gegenüber den transnationalen Acts und Nischenprodukte gegenüber den Superstars. Erfolgt also die Allokation der Mittel in der Musikindustrie in einer befriedigenden Weise?

Industrien können noch in einer anderen Weise versagen, nämlich dann, wenn sie Strategien verfolgen, die zwar aus der Perspektive der Organisation durchaus vernünftig erscheinen, mit den Maßstäben der Ökonomie gemessen aber ineffizient, ja irrational erscheinen. Die Industrie würde dann deshalb versagen, weil die *Organisationen* nicht in der Lage sind, angemessen auf Zusammensetzung oder Änderungen der Nachfrage zu reagieren. Ökonomisch irrational wäre das Verhalten insofern, als Unternehmen aufgrund von Defiziten in der Organisation auf Gewinnmöglichkeiten verzichten. Anders als im letzten Kapitel ist dann die suboptimale Allokation von Ressourcen nicht eine Folge rationalen Verhaltens der Akteure am Markt, sondern ein ökonomisch irrationales Versagen der Organisationen, auch wenn deren Akteure durchaus rationale Interessen verfolgen. Damit ist auch schon eine Ursache dieses Versagens von Industriebetrieben angedeutet. Die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben zuweilen recht unterschiedliche Motive, an den Tätigkeiten im Unternehmen teilzunehmen, und entwickeln divergierende Vorstellungen darüber, welche Ziele überhaupt angestrebt werden sollen. Zudem sind sie überhaupt nicht in der Lage, die Folgen ihrer Handlungen richtig einzuschätzen und aus der Vielfalt von Handlungsoptionen jene zu wählen, die ihnen den größten Nutzen einbringt. Reale Unternehmen weichen deutlich von der Vorstellung des *Homo oeconomicus* ab, der unter Berücksichtigung der Kosten (und Opportunitätskosten) aus allen Handlungsalternativen jene wählt, aus der er den größtmöglichen Nutzen zieht – im Falle eines profitorientierten Unternehmens eben den größtmöglichen Gewinn. Die ökonomischen Theorien beruhen insofern auf einem Rationalitätsmodell, das dem realen Verhalten der Wirtschaftsbetriebe am Markt keinesfalls immer entspricht.

Diese Einsicht setzte sich spätestens mit Herbert A. Simons bahnbrechenden Untersuchungen zum Entscheidungsverhalten in Organisationen, für die er 1978 den Nobelpreis erhielt, durch. Die von ihm begründete Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie wie auch die durch sie inspirierten Organisationstheorien, rückten das empirisch beobachtbare Verhalten von Unternehmen ins Zentrum ihrer Untersuchungen (Simon 1997 [1945]; March und Simon 1958; Cyert und March 1992 [1963]; siehe auch Berger und Bernhard-Mehlich 2002).

Ausgangspunkt waren dabei, wie schon angedeutet, zwei grundsätzliche Probleme: Zum einen sind Organisationen mit der Tatsache konfrontiert, dass die Akteure in einem Unternehmen recht *unterschiedliche Motive* haben, an der Realisierung der Unternehmensziele mitzuwirken (Simon 1997 [1945], 140ff.; March und Simon 1958, 83ff.). Die Entlohnung spielt dabei sicherlich eine wichtige Rolle. Daneben haben aber auch andere Faktoren wie Anerkennung, Sicherheit, Gestaltungsspielraum etc. einen Einfluss auf die Teilnahme. Außerdem treten die Vorstellungen der einzelnen Mitglieder einer Organisation von den eigentlichen Organisationszielen und den adäquaten Mitteln sie zu erreichen oft in *Konflikt* zueinander. So kann das Personal im Marketing völlig andere Ansichten über die Realisierung der Unternehmensziele vertreten als jenes in der Produktion (vgl. Cyert und March 1992 [1963]). Zu diesem Problem der inneren Koordination kommt noch ein weiteres: Individuelle Akteure wie auch Organisationen in ihrer Gesamtheit sind, wie schon angedeutet, in ihrer Rationalität, vorausschauende Entscheidungen zu treffen, eingeschränkt (Simon 1997 [1945], 92ff.; March und Simon 1958, 136ff.; Cyert und March 1992 [1963]). Diese *beschränkte Rationalität* („bounded rationality“) hat drei Ursachen: Erstens besteht große Unsicherheit bei der Antizipation der Konsequenzen einer Entscheidung. Gerade bei komplexen Prozessen lässt sich nicht mit Sicherheit sagen, ob die gewählten Mittel tatsächlich den intendierten Effekt haben werden, auch wenn die Erfahrungen in der Vergangenheit einen entsprechenden Zusammenhang nahelegen. Zu vielfältig sind die Einflussfaktoren auf den Erfolg, als dass mit Gewissheit die richtige Entscheidung getroffen werden könnte. Zweitens besteht die Gefahr, dass die Ergebnisse, wenn auch richtig antizipiert, letztlich anders bewertet werden, als ursprünglich erwartet. Ziele und Wertigkeiten ändern sich vor allem unter dem Einfluss neuer Erfahrungen und so kann sich im Nachhinein herausstellen, dass die Konsequenzen zwar eingetreten sind, aber bei weitem nicht jene Bedeutung haben, die ihnen in der Entscheidungssituation beigemessen wurde. Drittens ist die Auswahl der Handlungsoptionen begrenzt, weil manche Unternehmensstrategien nicht erlaubt sind, illegitim erscheinen, nicht in den Sinn kommen oder den Akteuren im Unternehmen nicht bekannt sind. Unter diesen Bedingungen sind Unternehmen nicht in der Lage, so wie die ökonomische Theorie unterstellt, optimale Entscheidungen zu treffen. Vielmehr definieren die Akteure in der Industrie im Vorhinein Anspruchsniveaus, die erreicht werden müssen, um eine bestimmte Handlungsalternative zu wählen. So

schließen Händler etwa einen Kaufvertrag zu einem Preis ab, der ihnen angemessen erscheint, obwohl, und das ist die Pointe der Überlegung, am Markt bei weitem höhere Preise erzielt werden können. Erst wenn die Erfahrung zeigt, dass höhere Preise möglich sind, wird das Anspruchsniveau an die realen Marktbedingungen angepasst. Die ökonomischen Akteure nähern sich also sequentiell dem Optimum an. Allerdings können sich die Bedingungen oder die Wertigkeiten in der Zwischenzeit schon wieder verändert haben.

Mit all diesen Einwänden gegen das ökonomische Erklärungsmodell – dies gilt es zu betonen –, wird die Rationalität der Akteure nicht in Abrede gestellt. Sie agieren weiterhin rational, nur eben unter schwierigen Bedingungen, die sehr wohl auch zu einer mangelnden Anpassung an die Marktbedingungen, also zu unökonomischem Verhalten führen können. In der organisationstheoretischen Literatur wird eine Reihe von Strategien genannt, die Unternehmen bewusst oder intuitiv entwickeln, um unter der Bedingung von Unsicherheit und Komplexität der Organisationsumwelt zu überleben. Im Folgenden seien aus der Fülle organisationstheoretischer Ansätze vier Strategien genannt, die auf die Bewältigung der oben genannten Organisationsprobleme abzielen. Sie werden uns in den nächsten Abschnitten ein Instrumentarium zur Bewertung der Anpassungsleistung von musikindustriellen Unternehmen an die Umweltbedingungen an die Hand geben.<sup>14</sup>

*Lose Kopplung.* Dass Organisationen arbeitsteilig vorgehen, um komplexe Aufgaben zu erfüllen, ließ sich schon zu Beginn der Industrialisierung beobachten. Die Herstellung komplexer Produkte erfordert unterschiedlichste Kompetenzen und Leistungen, die von verschiedenen spezialisierten Personen und Abteilungen in einem Betrieb erfüllt werden. Was in der klassischen Betrachtung der Arbeitsteilung als Mittel der Effizienzsteigerung übersehen wurde, ist die Tatsache, dass die Abteilungen unter Umständen in Konflikt zueinander geraten können. Gerade wenn sie ihre Aufgaben besonders effizient erfüllen, können massive Widersprüche auftreten. Wie schon erwähnt, können z.B. die Vorstellungen von effizienter Aufgabenerfüllung in der Marketingabteilung und in der Produktion deutlich voneinander abweichen. Da der Ausgleich von Interessen und die Koordination der einzelnen Aufgaben oft mit hohen Kosten verbunden sind, erwiesen sich Organisationen mit lose gekoppelten, relativ autonomen Einheiten als besonders überlebensfähig. Der

14 Die Organisationstheorie entwickelte sich im Anschluss an die Arbeiten von Herbert A. Simon und James G. March zu einem extrem disparaten Forschungsfeld. Die einzelnen Theorien sind sich in mancher Hinsicht sehr ähnlich, differieren aber in wesentlichen Punkten und werden in der Literatur sehr unterschiedlich zu „Ansätzen“ oder „Schulen“ gruppiert. Dabei kehren einige Aspekte in sehr unterschiedlichen, zuweilen widersprechenden Zusammenhängen wieder. Da hier nicht der Ort ist, einen Überblick über die wichtigsten Paradigmen zu geben, sei auf die einschlägige Literatur verwiesen (Scott 2003 [1981]; Cyert und March 1992 [1963]; Nohria 1994; Ortmann, Sydow und Türk 2000; Weik und Lang 2001; Kieser 2002; Allmendinger und Hinz 2002).

Organisationspsychologe Karl Weick stellte 1976 dieses Konzept vor und verwies auf Stärken und Schwächen dieser Organisationsform (Weick 1976). Lose gekoppelt sind im Übrigen oft nicht nur die Abteilungen, sondern auch die Darstellung der Organisation nach außen und die Alltagstätigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder sogar die Vorstellungen der Akteure von ihrem Handeln und ihre tatsächliches Tun.

*Brücken.* Brücken zwischen Organisationen und ihrer Umwelt sind uns bereits im Kapitel 4.5 begegnet, als wir auf die „boundary spanning roles“ der Promotoren in Tonträgerunternehmen verwiesen. Die Mitarbeiter im Marketing verfügen über dichte Netzwerke zu Rundfunkstationen, Veranstaltern und Journalisten, die sie von ihren Produktionen zu überzeugen trachten. Auch die zweite Funktion, die Labels zu erfüllen haben, die Identifikation von neuem Repertoire, kann nur erfüllt werden, wenn die Akteure die Grenzen des Unternehmens überschreiten. Brücken dienen dazu, wichtige Informationen zu erhalten, aber auch auf die Umwelt Einfluss zu nehmen und dadurch Unsicherheiten zu beseitigen. Ein früher Klassiker der Organisationstheorie, Jeffrey Pfeffer und Gerald R. Salancik, „The External Control of Organizations“ befasst sich ausführlich mit dieser Frage (Pfeffer und Salancik 2003 [1978]). Die beiden Organisationssoziologen gehen von der Annahme aus, dass die Unsicherheiten vor allem aufgrund der Abhängigkeit der Organisationen von spezifischen Ressourcen in der Umwelt bestehen. Um diese Unsicherheit zu beseitigen, trachten die Unternehmen, die Akteure in der Umwelt zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Im Zentrum ihrer Untersuchung stehen in erster Linie formale Lösungen wie etwa Mergers oder Joint Ventures. Doch bleiben die informelleren Austauschbeziehungen nicht unerwähnt. Diese spielen, wie wir bereits gesehen haben, auch in der Musikindustrie eine nicht unwichtige Rolle.

*Sinnproduktion.* Zielen die beiden ersten Strategien vor allem auf strukturelle Maßnahmen zur Beseitigung von Unsicherheiten, so handelt es sich bei der Produktion von Sinn um eine *kulturelle* Anpassungsstrategie. Bereits Herbert A. Simon verwies auf die Wichtigkeit der Kommunikation in Organisationen zur Absorption von Unsicherheiten (Simon 1997 [1945], 208ff.). Weick arbeitete diesen Gedanken in Anknüpfung an interpretative Ansätze in der Soziologie zu einer umfassenden Theorie des „Sensemaking“ aus (Weick 1985 [1969]; 1995). Zentral ist dabei die Annahme, dass Organisationen nur überleben können, wenn die Akteure in ihr zu einer angemessenen und gemeinsam geteilten Interpretation der Vorgänge in der Umwelt kommen. Wichtiger als Entscheidungen sind die kollektiven Konstruktionen der Umwelt, Symbolisierungen und Rituale, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter binden und handlungsfähig machen. Kulturalistische Ansätze und die Rede von der „Unternehmenskultur“ wurden in den letzten Jahren zu einem bestimmenden Paradigma der Organisationsforschung (vgl. Lang, Winkler und Weick

2001). Als schickes Accessoire der New Economy dienten sie oft dazu, über die realen ökonomischen und technologischen Restriktionen der Handelnden hinwegzutäuschen (Brinkmann 2002). Nichtsdestotrotz: Die Wichtigkeit von kollektiven Konstruktionen, der Produktion eines gemeinsam geteilten Sinns bei der Koordination von Handlungen ist unbestritten.

*Regeln und Routinen.* Während Weick Prozesse des Organisierens vor allem als Prozesse der Produktion von Sinn analysiert und die kollektive Konstruktion ins Zentrum seines Interesses stellt, betonen die Neo-Institutionalisten in der Organisationsforschung die Institutionalisierung von Deutungsmustern in Form von Regeln und Routinen (Powell und DiMaggio 1991). Gewohnheiten, Programme, so genannte Standard Operations Procedures spielten bereits in der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie eine wichtige Rolle (Simon 1997 [1945], 99f. ; March und Simon 1958, 177ff.; Cyert und March 1992 [1963], 120ff.). Sie entlasten die Akteure in komplexen Entscheidungssituationen und werden ausgeführt, solange sie angemessen erscheinen. Diese standardisierten Handlungen sind also nicht Folge rationalen Kalküls, sondern laufen, sobald aus der Umwelt das entsprechende Signal wahrgenommen wird, quasi automatisch ab. So wichtig sie zur Bewältigung von Unsicherheit sind, in der Praxis erweisen sie sich nicht selten als Hindernis für Innovationen. In unserem Zusammenhang wird zu prüfen sein, inwieweit die Unternehmen in der Musikindustrie in der Lage sind, ihre Regeln und Routinen an veränderte Umweltbedingungen anzupassen.

Die Ökonomen ließen die Kritik am Modell des Homo oeconomicus durch die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie nicht unbeantwortet. Sie halten viele der hier dargestellten organisationalen Strategien für das Ergebnis rationaler Kalküle und insofern auch in Einklang mit den Annahmen der klassischen Ökonomie (vgl. Wieland 2000; Ebers und Gotsch 2002; Wittek und Flache 2002). Die Institutionenökonomie (nicht zu verwechseln mit dem soziologischen Neo-Institutionalismus) akzeptiert zwar die Einwände gegen das klassische Rationalitätsmodell, meint aber, dass die Unternehmen bei der Entwicklung organisationaler Lösungen sehr wohl die Kosten gegen den Nutzen abwägen. Im Zentrum steht dabei die Annahme, dass Transaktionspartner am Markt wie auch die Angestellten in Unternehmen opportunistisch handeln. Sie würden zur Erreichung ihrer Ziele die Transaktionspartner täuschen, Abmachungen nicht einhalten oder die Konditionen im Laufe der Transaktion zur ihren Gunsten verändern wollen. Unternehmen ergreifen verschiedene Maßnahmen, um die dadurch entstehenden Unsicherheiten zu beseitigen, wobei sie, wie schon gesagt, auch deren Kosten berücksichtigen. So ließen sich die Brücken zwischen Unternehmen und Umwelt, von denen oben die Rede war, als Maßnahme zur Reduktion von Transaktionskosten interpretieren. Da etwa die Suche nach neuem Repertoire oder nach alternativen Promotionsplattformen Kosten verursacht, bemühen sich Unternehmen um stabile Beziehungen

zu den wichtigen Transaktionspartnern. In gleicher Weise ließe sich die lose Kopplung relativ autonomer Organisationseinheiten als kontrollkostensparendes Anreizsystem interpretieren, das Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen motiviert, zum Unterehmensziel beizutragen. Auch die Produktion von Sinn und die Institutionalisierung von Routinen können unter dem Kostenaspekt als rationale Lösungen des Unsicherheitsproblems betrachtet werden.

Gegen ökonomische Erklärungen organisationaler Arrangements wird von soziologischer Seite eingewendet, dass die Akteure in der Industrie Verträge, institutionelle Regeln oder Normen nicht nur aus ökonomischen Erwägungen befolgen, sondern auch aus dem Bedürfnis nach Anerkennung und Solidarität heraus. Zudem sind sie meistens nicht Gegenstand von rationalen Kalkulationen und überlegten Wahlen, sondern unhinterfragte gesellschaftliche Tatsachen, die aus einer Gewohnheit heraus befolgt werden. „Individuals do not choose freely among institutions, customs, social norms, or legal procedures. One cannot decide to get a divorce in a new manner, or play chess by different rules, or opt out of paying taxes. Organization theorists prefer models not of choice but of taken-for-granted expectations, assuming that actors associate certain actions with certain situations by rules of appropriateness absorbed through socialization, education, on-job learning, or acquiescence to conventions.“ (Powell und DiMaggio 1991, 10f.; siehe auch Cyert und March 1992 [1963], 231)

Soziologen, die stark dem ökonomischen Paradigma der Erklärung gesellschaftlicher Vorgänge aus den rationalen Entscheidungen eigennütziger Akteure verpflichtet sind, versuchten in jüngster Zeit dem Problem beizukommen, indem sie selbst die Verpflichtung auf unhinterfragte Alltagsannahmen, die Regeln der Angemessenheit (so genannte Frames) und Gewohnheiten (Habits) als Folge von Wahlhandlungen modellierten. Treten Störungen im Handlungsvollzug auf, beginnen die Akteure nach alternativen Rahmungen der Situation und Handlungsmöglichkeiten zu suchen, wobei sie auch dabei wiederum Kosten und Nutzen abwägen (Lindenberg 1989; Esser 1990; 2001). Wie immer man diese Erklärungsversuche bewertet, in unserem Zusammenhang von größerer Wichtigkeit ist die Tatsache, dass die institutionellen Arrangements, die Lösungsversuche des Problems der divergierenden Interessen in Organisationen und der beschränkten Rationalität oft nur mangelhaft an die Bedingungen am Markt angepasst sind. Selbst wenn es Organisationen gelingt, in komplexen Umwelten zu überleben, heißt das nicht, dass sie die Bedürfnisse, zu deren Erfüllung sie geschaffen wurden, tatsächlich befriedigen. Dies ist besonders evident bei Non-Profit-Organisationen, an denen viele der organisationstheoretischen Überlegungen entwickelt wurden. Die Tätigkeit in Forschungsorganisationen ist manchmal auf die notwendigsten Rituale der Wissenschaftlichkeit beschränkt, ohne noch einen wichtigen Beitrag zur Wissenschaft zu leisten. Gesundheitsorganisationen versagen zuweilen in der Versorgung ihrer Klientel, obwohl sie finanziell hervorragend ausgestattet sind. Das Gleiche kann für Erziehungseinrichtungen gelten, die manchmal mehr

Energien in die Aufrechterhaltung ihrer Beziehungen zu den Ministerien investieren als in die Ausbildung der Schüler und Studenten. Obgleich diese Beispiele lediglich als Extremfälle des Versagens zu werten sind, so wird niemand leugnen, dass Organisationen in der Erfüllung ihrer Aufgaben manchmal recht ineffizient sind und dennoch überleben. Doch trifft dies auch auf Unternehmen zu? Löst nicht der Markt Probleme der Ineffizienz, indem er jene Organisationen selektiert, die den Anforderungen am Markt am besten angepasst sind, mithin die Nachfrage am effizientesten erfüllen? Dies mag in vielen Fällen zutreffen. Dennoch lassen sich Gründe dafür angeben, dass selbst am Markt agierende Unternehmen trotz Ineffizienz überleben (Powell und DiMaggio 1991, 78; Hasse und Krücken 1999, 40ff.). Unternehmen tragen ineffiziente Abteilungen sei es aus Mangel an geeigneten Informationen (gerade bei längerfristigen Projekten ist ja die Effizienz schwer zu bewerten) oder aus Gründen der Legitimität oft über sehr lange Zeiträume mit. So wird ein Industrieunternehmen, das seinen Gewinn hauptsächlich durch Finanzspekulationen lukriert, zögern, die unprofitable Produktion einzustellen, da es dadurch seine Identität und Legitimität als Industrieunternehmen verlieren würde. Zudem vermögen es Unternehmen, trotz Verlusten über Netzwerke am Finanzmarkt oder Verbindungen zur Politik beträchtliche Ressourcen zu mobilisieren (siehe auch Pfeffer und Salancik 2003 [1978], 143).<sup>15</sup> Schließlich ist aber auch zu beachten, dass ineffiziente Strategien und Normen manchmal auf so breiter Basis institutionalisiert sind, dass sie von einzelnen am Markt gar nicht korrigiert werden können. Dies gilt nicht nur für gesetzliche Vorschriften und Normen, sondern auch für Moden und Mythen des ökonomischen Handelns, die sich über die ganze Industrie ausbreiten und gesellschaftlich so stark verankert sind, dass sie von den einzelnen Akteuren nicht in Frage gestellt werden (können).

Vor diesem Hintergrund werden in den nächsten Kapiteln die Rationalität des Organisierens und das Organisationsversagen in der Musikindustrie untersucht. Damit verändert sich gegenüber dem ersten Kapitel zum Marktversagen die Erklärungsstrategie in zweifacher Weise. Der möglicherweise bestehende Mangel an musikalischer Vielfalt, d.h. die zu geringe Berücksichtigung lokaler und regionaler Produktionen bzw. von Nischenprodukten zugunsten von Superstars, wird hier als Ineffizienz der Organisation, die sich aus einer mangelnden Anpassung an die Nachfragebedingung ergeben, interpretiert. Die Musikindustrie versagt dann nicht infolge ihrer spezifischen ökonomischen Rationalität, sondern aufgrund der ökonomischen Irrationalität von Organisationen, die eine existierende Nachfrage unberücksichtigt lässt. Diese Ineffizienz kann durchaus Folge rationalen Handelns sein. Irrational ist sie aber aus einer ökonomischen Perspektive, weil die Unternehmen infolge ihrer ungenügenden Anpassung auf ein möglicherweise einträgliches Geschäft verzichten.

15 Jüngst ließ sich dies wieder einmal am Fall der österreichischen Bank für Arbeit und Wirtschaft (BAWAG) beobachten, die mit einer Staatshaftung massive Liquiditätsprobleme überbrückte.

Die Erklärungsstrategie ändert sich aber noch in einer anderen Hinsicht. In der Einleitung zu diesem Kapitel (7.1) wurde der Anspruch erhoben, dass eine soziologische Erklärung den Umweg von den strukturellen Bedingungen über die konkreten Motive und Selektionskriterien der Akteure gehen muss. Dieser Anspruch erweist sich in diesem Zusammenhang als unerfüllbar, da Organisationen aus einem Geflecht recht unterschiedlicher Interessen zusammengesetzt sind. An die Stelle der Erklärung aus der spezifischen Rationalität der Handlenden tritt nun die Klärung der Frage, inwieweit Organisationen am Musikmarkt in der Lage sind, sich an die Bedingungen am Markt anzupassen. Der aus den empirischen Analysen gespeiste Verdacht, dass die Unternehmen nicht oder nicht immer in der Lage sind, die Konsumentenwünsche zu befriedigen, soll nicht in einem strengen Sinn theoretisch begründet, sondern lediglich mit einigen historischen Beispielen plausibilisiert werden.

Dass die Musikindustrie mit Organisationsproblemen der genannten Art konfrontiert ist, steht außer Zweifel. Tonträgerunternehmen wie auch Radiosender und Fernsehstationen müssen recht unterschiedliche Ansprüche an die Organisation koordinieren und sind in ihrer Entscheidungsrationaleität massiv eingeschränkt. Die Kriterien für eine erfolgreiche Musikproduktion sind vage, musikalische Vorlieben komplex, zudem verändern sie sich. Was sich schon einmal als Erfolgsrezept erwiesen hat, muss unter neuen Bedingungen keinesfalls zum gleichen Ergebnis führen. Zudem können sich die Wertigkeiten verändern: Der Erfolg eines lokalen Danceacts erscheint in einem neuen Licht, wenn in der Branche plötzlich, aus welchen Gründen auch immer, Grunge als die Musik der Zukunft gehandelt wird. Caves spricht von der „nobody knows“-Charakteristik, die für die Kulturindustrien konstitutiv ist (Caves 2000, 3).<sup>16</sup>

Im Folgenden soll nun die Frage geprüft werden, ob sich die vier zuvor genannten Strategien, das Unsicherheitsproblem zu lösen, auch in der Musikindustrie finden und in welcher Weise sie zur Produktion bzw. zur Verhinderung von musikalischer Vielfalt beitragen. Dies erfolgt in zwei Schritten: Zuerst werden Strategien vorgestellt, die sich in erster Linie auf die *strukturellen* Eigenschaften<sup>17</sup>

16 Hesmondhalgh (2002, 18) stützt die Annahme der Unsicherheit und des Risikos in den Kulturindustrien, indem er die in der Industrie verbreitete und von ihren Vertretern gerne vorgebrachte Einschätzung reproduziert, derzufolge achtzig Prozent der Produktionen nicht einmal die Kosten einspielen (siehe auch Renner 2004, 112). Was dabei verschwiegen wird, ist die Tatsache, dass die Kosten bei vielen Produktionen nicht besonders hoch sind. Die Produktdifferenzierung und die unterschiedliche Bewertung von Acts ist ja eine Strategie, mit Unsicherheit umzugehen. Deshalb werden gerade bei unbekannten Künstlern die Kosten, insbesondere die Vorschüsse, möglichst gering gehalten. Hull (1998, 40f.) demonstriert mit einem sehr realistischen Rechenbeispiel, dass Mitte der 1990er-Jahre in den USA ein Label bereits bei weniger als 50.000 verkauften Tonträgern profitabel produziert. Die immer wieder kolportierten Zahlen, die das hohe Risiko belegen sollten, müssen daher mit Vorsicht betrachtet werden. Nicht zuletzt auch deshalb, weil die Firmen nicht in der Lage sind, den Overhead (also die Fixkosten) auf einzelne Produktionen umzurechnen.

17 Der Begriff „Struktur“ wird in der Soziologie (wie auch in der Alltagssprache) recht unterschiedlich verwendet. Natürlich kann auch „Kultur“ „Struktur“ sein, worauf die französischen Strukturalisten ja bestehen. Hier sind mit Struktur lediglich die Beziehungsstrukturen zwischen den Akteuren in der Industrie benannt.

der Organisation beziehen, d.h. auf die Frage, in welcher Weise die Personen und Abteilungen miteinander verbunden sind. *Lose Kopplung* bezeichnet dabei eine Strategie, die auf die Gestalt der Beziehungen innerhalb des Unternehmens abzielt, während mit *Brücken* Beziehungen über Unternehmensgrenzen hinweg charakterisiert werden. Im nächsten Abschnitt rücken dann *kulturelle* Strategien ins Zentrum der Betrachtung. Und diese lassen sich wiederum in Hinblick auf ihre Orientierung nach innen und außen unterscheiden. *Sinnproduktion* erfolgt vor allem innerhalb der Grenzen einer Organisation, während institutionalisierte *Regeln und Routinen* häufig über Organisationsgrenzen für die gesamte Industrie Gültigkeit haben. Eingefügt sind zwei Exkurse, in denen am vorhandenen empirischen Material die Fähigkeit der Musikindustrie, auf Änderungen und die Komplexität der Nachfrage zu reagieren, bewertet wird.

## Überleben in unsicheren Umwelten I: Lose Kopplung und Brücken

Mit dem Begriff der losen Kopplung wurde zum Ausdruck gebracht, dass Organisationen, deren Elemente nur locker aneinander gebunden sind, in komplexen und unsicheren Umwelten zuweilen besser überleben (Weick 1985 [1969], 162; 1976; Pfeffer und Salancik 2003 [1978], 273f.; Meyer und Rowan 1991 [1977], 57). Diese Elemente können Personen und Abteilungen sein, aber auch sequenzielle Entscheidungen einer Person oder Handlungen und deren Rationalisierung. Damit wird die Funktionalität von stark regulierten, hierarchischen Organisationen in Frage gestellt. Relativ autonome Abteilungen sind oft viel besser in der Lage, spezifische lokale Innovationen, aber auch lokale Bedürfnisse wahrzunehmen und so auf Veränderungen in der Umwelt schnell zu reagieren. Dass diese Funktion für die Musikindustrie von großer Bedeutung ist, kann angenommen werden. Akteure in der Musikindustrie charakterisieren ihre Tätigkeit gerne als „throwing mud against the wall“ (Negus 1999, 34), eben als Versuch, verschiedenste Dinge auszuprobieren und abzuwarten, was sich durchsetzt. Der Organisationssoziologe Paul M. Hirsch erinnert daran, dass auch andere Kulturindustrien sich dieser Strategie bedienen und nennt sie „Überproduktion“ (Hirsch 1972, 652). Damit diese Vielfalt an unterschiedlichen Produkten gewährleistet ist, bedarf es eben jener semi-autonomen Einheiten, die in der Lage sind, Acts und Trends zu identifizieren und sie möglichst früh an das Unternehmen zu binden. In Kapitel 4.5 haben wir uns ausführlich mit der Rolle von innovativen „Unternehmern“ in der Tonträgerindustrie auseinandergesetzt, und selbst Radiostationen leisten sich zuweilen jene Freiräume, in denen autonome Programmentscheidungen idiosynkratischer Discjockeys einen Platz haben.

Worauf Weick (1976) aber darüber hinaus hinweist, ist die Paradoxie, dass eben jener strukturelle Mechanismus, der die Wahrnehmung von Innovationen und Vielfalt ermöglicht, letztlich ihre Durchsetzung verhindern kann. Denn damit eine Innovation innerhalb einer Organisation und über die Grenzen der Organisation hinweg diffundiert, bedarf es der engen Kopplung. Ressourcen für die überregionale Vermarktung, sei es in Form von Geld oder von Aufmerksamkeit durch die Gatekeeper in den Radiostationen und Musikjournalen, lassen sich nur mobilisieren, wenn zu den relevanten Akteuren innerhalb und außerhalb des Unternehmens starke Bindungen bestehen. Dies führt uns zur nächsten Strategie, den Brücken. Diese stehen im Zentrum der Untersuchung von Pfeffer und Salancik (2003 [1978]).

Obwohl – schon allein aus Gründen der Verfügbarkeit empirischer Daten – ihr Hauptaugenmerk auf den formalen Unternehmenszusammenschlüssen liegt, widmen sie auch den informellen Bindungen einige Überlegungen. Diese dienen, wie auch Merger oder Joint Venture, der Reduktion von Abhängigkeiten, die daraus entstehen, dass andere über Ressourcen verfügen, die für das Unternehmen von großer Bedeutung sind.<sup>18</sup> „Linkages help stabilize the organization's exchanges with its environment and reduce uncertainty.“ (Pfeffer und Salancik 2003 [1978], 144) Auch in der Musikindustrie finden sich, wie in Kapitel 4.4 und 4.5 ausgeführt wurde, zahlreiche Beziehungen über Unternehmensgrenzen hinweg. Artist & Repertoire-Manager verfügen über breite lokale, aber auch überregionale Netzwerke. Und von den Akteuren an der Outputseite wie den Promotoren und den Vertriebsleuten wurde gesagt, dass sie in vielfältigen Beziehungen mit den Medien und Händlern in der unmittelbaren Umwelt verbunden sind. Worauf beruht aber nun die Kraft dieser Verbindungen? Warum lassen sich mit ihnen wirksam Ressourcen mobilisieren? Anders als bei formalen Verträgen oder bei vertikaler Integration können Akteure, die in informellen Beziehungen zueinander stehen, die Leistungen weder durch Klagen bei Gericht noch durch ökonomische Sanktionen erzwingen. Dennoch erweisen sich diese Bindungen als unverzichtbare und wirkungsvolle Strategien, die zum Überleben von Organisationen wesentlich beitragen. Wichtige Hinweise dazu finden sich schon bei Pfeffer und Salancik (Pfeffer und Salancik 2003 [1978]; siehe dazu auch Portes 1998). Sie verweisen auf die Reziprozitätsnorm und auf das Vertrauen, das in dichten Netzwerken aufgebaut werden kann. In der Tat verpflichten sich Tauschpartner zu einer Gegengabe, sobald sie eine Leistung erhalten haben, auch wenn dies nicht vertraglich festgelegt ist. Diese Gegenleistung kann in einer völligen anderen Form und viel später erbracht werden, allein die Tatsache, dass die Personen in eine offene Tauschbeziehung eingetreten sind, bindet sie aneinander. Zudem führen wiederholte Transaktionen zu einem gewissen Vertrauen, das zusätzlich über die gegenseitige Beobachtung in eng geflochtenen Netzwerken bekräftigt wird. Fehlverhalten muss dann nicht mehr direkt beobachtet werden, um das Vertrauen zu erschüttern, sondern wird zusätzlich über die anderen im

18 Daher die Bezeichnung „Resource Dependence Perspective“.

Netzwerk kommuniziert. Wer also auch in Zukunft Ressourcen über diese informellen Netzwerke mobilisieren will, wird sich hüten, sich nicht an die entsprechenden Normen zu halten. (Siehe dazu die Grafik 4.3 in Kapitel 4.5, S. 136, und die dazugehörigen Ausführungen.)

Der Soziologe Mark Granovetter führt diesen Gedanken noch weiter und meint, dass formale Arrangements, wie Organisationen sie eben darstellen, keinesfalls ausreichen, um Transaktionen vor opportunistischem Verhalten zu bewahren (Granovetter 1985). Die Akteure sind – und genau das wurde ja mit dem Begriff der losen Kopplung deutlich gemacht – durch formale Regelungen keinesfalls automatisch auf die Erfüllung der Unternehmensziele verpflichtet. Sie verweigern anderen in der Organisation ihre Leistungen, verschleppen Entscheidungen oder setzen sie nicht in geeigneter Weise um. Insofern ist für Unternehmen weniger die Frage entscheidend, ob sie die Leistungen am Markt oder innerhalb der Organisation beziehen. Für den Erfolg ausschlaggebend ist, dass zwischen den Transaktionspartnern ein gewisses Ausmaß an Vertrauen besteht. Die Transaktionen müssen, wie Granovetter sagt, sozial eingebettet sein („embeddedness“). Dieses vor allem gegen die Transaktionskostenökonomie (und unausgesprochen auch gegen Pfeffer und Salancik, die formale Unternehmenszusammenschlüsse als zentrale Lösungsstrategie der Unsicherheitsproblematik betrachten) gerichtete Argument, lässt sich auch an der Musikindustrie plausibilisieren. In Kapitel 4.4 wurde ein Labelvertreter zitiert, der auf die Wichtigkeit der Inhouse-Promotion verwies. Die Zugehörigkeit zu einer Organisation garantiert noch nicht, dass die A&R-Leute auch beim Management und in der Marketingabteilung Gehör finden. In der Tat kann es sein, dass ein unabhängiger A&R-Konsulent oder Produzent aufgrund seiner Reputation und dem Vertrauen, das in ihn gesetzt wird, leichter Ressourcen mobilisieren kann als die Angestellten der Organisation. Ebenso unklar ist auch der Nutzen der vertikalen Integration von Bereichen, die der Tonträgerindustrie nachgelagert sind. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Radiostationen oder in Einzelhandelsketten, die über die Konzernmutter mit dem Label formal verbunden sind, werden wahrscheinlich auf die Promotions- und Vertriebsleute aus dem hauseigenen Label nicht mehr hören als auf die anderer Unternehmen. Sie wären auch schlecht beraten, wenn sie lediglich dem Diktat der eigenen Leute folgten, da für das Überleben ihrer (Teil-)Organisation, Informationen und Produkte aus möglichst vielfältigen Quellen wichtiger sind als die Verpflichtung auf die Konzernidentität. Dies mag auch der Grund sein, dass in der Musikindustrie vertikal integrierte neben vertikal desintegrierten Unternehmen zu finden sind. Der „Mythos der flexiblen Spezialisierung“, von dem in Kapitel 4.4 die Rede war, ist wohl der Tatsache geschuldet, dass weder Integration noch Desintegration das Überleben in unsicheren Umwelten garantieren, sondern in erster Linie feste Bindungen der Reziprozität und des Vertrauens, gleichgültig ob diese nun über die Grenzen der Organisation hinaus oder lediglich von einer Abteilung zur andern eines großen vertikal integrierten Konzerns reichen.

Wie ist nun aber das Konzept der losen Kopplung vor diesem Hintergrund zu verstehen? Steht es nicht im Widerspruch zur Annahme sozial eingebetteter Transaktionen zwischen Partnern, die durch die Reziprozitätsnorm und Vertrauen aneinander gebunden sind? In der Tat kann lose Kopplung nur funktionieren, wenn die Akteure auf einer anderen Ebene in irgendeiner Weise eng verbunden sind. Die Elemente einer Organisation sind ja, wie Weick (1976, 5) ausführt, auf sehr unterschiedliche Arten miteinander verknüpft (siehe auch Kapitel 3.5). Sie können symmetrisch oder asymmetrisch sein, durch den Fluss von Informationen, von ökonomischen Ressourcen oder von Befehlen konstituiert sein. Transaktionen finden Face-to-Face oder über große Distanzen statt und unterscheiden sich in Schnelligkeit und Häufigkeit deutlich voneinander. So ist eben die lose Kopplung aufgrund eines Mangels an Autoritätsbeziehungen – und das setzen wir voraus, wenn wir von semi-autonomen Abteilungen sprechen – nur dann funktionell, wenn sie gleichzeitig über den Fluss von ökonomischen Ressourcen eng an den Konzern gebunden ist. Das ist wohl mit dem „loose-tight-approach“ gemeint, mit dem A&R-Leute in der Musikindustrie gerne ihre Arbeit charakterisieren (siehe Kapitel 4.4). Sie haben zwar weitreichende Autonomie, ihre Alltagsarbeit zu gestalten und zuweilen auch längerfristige Entscheidungen zu treffen, über die Zuteilung von Ressourcen entscheidet letztlich aber auch der Erfolg – und das Vertrauen, das man in die jeweilige Person setzt!

Nun sind wir in der Lage, die Innovationsnetzwerke Schumpeterscher Unternehmer in der Musikindustrie genauer zu fassen (siehe Grafik 4.3 in Kapitel 4.5, S. 136). Person 2, von der wir gesagt haben, dass sie diese Rolle übernehme, ist mit den anderen Akteuren des Unternehmens (in der Gruppe A) durchaus eng verknüpft, wenn auch nicht so stark wie zum Beispiel Person 1. Immerhin können sich die Personen 1 und 3 über 2 austauschen und die Chance für opportunistisches Verhalten dadurch reduzieren. Zudem könnten wiederholte Transaktionen zwischen Person 2 einerseits und den beiden anderen Personen andererseits das Vertrauen in die Beziehung bestärken, was durch eine stärkere Verbindung in der Grafik zu kennzeichnen wäre. Ihre Autonomie erhält Person 2 aber nicht nur aufgrund der geringeren operationalen Unterordnung innerhalb der Organisation, sondern auch durch ihre strategische Position. Sie überbrückt strukturelle Lücken (Burt 1992). Durch ihre Kontakte zu voneinander unabhängigen Clustern, durch die Überbrückung von so genannten strukturellen Lücken erhält sie viel eher nicht-redundante Informationen, sie ist viel freier in der Gestaltung dieser Beziehungen, da Informationen darüber nicht in die Firma dringen, und sie kann zudem die Akteure aus unterschiedlichen Clustern gegeneinander ausspielen und so die eigene Position stärken. Um Innovationen durchsetzen zu können, muss sie aber auch über starke Bindungen zu Akteuren im Unternehmen verfügen. Nur so verschafft sie sich Zugang zu den notwendigen Ressourcen. Ob die relativ autonome Person innerhalb oder außerhalb der Firma angesiedelt ist, ist unbedeutend. Die Grenzen der Organisation können, um noch einmal auf die Grafik 4.3 (siehe S. 136) zurückzukommen, sowohl

unterhalb als auch oberhalb von Person 2 verlaufen, sie kann „vertikal integriert“ wie auch „desintegriert“ sein. Zur Durchsetzung neuer Kombinationen bedarf es in erster Linie der Überbrückung struktureller Lücken.

Sicherlich ist die Struktur der Beziehungen nicht die einzige Bedingung für den Erfolg von Innovationen und damit für ein vielfältiges Angebot am Markt. Letztlich werden wohl auch die Fähigkeiten der Akteure und die spezifischen Vorteile des Produkts eine nicht unwichtige Rolle spielen. Die netzwerkanalytische Darstellung abstrahiert zudem von den mannigfaltigen und zuweilen recht subtilen Mechanismen, die in den Alltagsinteraktionen zugrunde liegen. Nichtsdestotrotz macht sie, wie ich meine, die Rolle der Organisationsstruktur bei der flexiblen Anpassung an sich ständig verändernde Umweltbedingungen deutlich. Die Organisationen mögen zwar danach trachten, über starke interne und Organisationsgrenzen überschreitende Beziehungen ihre Abhängigkeit von wichtigen Ressourcen zu mildern und damit ihr Überleben zu sichern. Langfristig wird ein Unternehmen aber nur dann am Markt bestehen können, wenn es durch lose gekoppelte Innovationsnetzwerke auf die wechselnden Bedürfnisse der Konsumentinnen und Konsumenten reagieren kann. Lassen sich Netzwerke dieser Art für die Majorlabels ausmachen?

### Exkurs: Innovationsnetzwerke in der Musikindustrie<sup>19</sup>

Netzwerke kultureller Produktion wurden bislang kaum in einem größeren Rahmen empirisch untersucht, obwohl die Netzwerkmetapher gerade in Studien zu Kulturindustrien häufig bemüht wird (Windeler und Sydow 2001; Hepp 2004). Dies liegt in erster Linie am Mangel an relationalen Daten. In der quantitativen Netzwerkforschung bedient man sich einer Reihe von Techniken zur Erhebung von Netzwerkbeziehungen (Jansen 1999, 63ff.; Wasserman und Faust 1994, 43ff.). So werden etwa Personen in einer Organisation oder einem überschaubaren Feld gebeten, ihre Beziehung zu anderen zu bewerten, wobei die Stärke der Beziehung meist über die Häufigkeit des Kontakts oder über Rating-Verfahren gemessen wird. Da die Bewertung einer großen Zahl potenzieller Interaktionspartner aufwendig ist, begnügt man sich in der Regel mit Informationen über die wichtigsten Kontakte. Anheier, Gerhards und Romo (1995) legten in ihrer Studie zum literarischen Feld in Köln den Interviewpartnern eine Liste von 222 Schriftstellern und Schriftstellerinnen vor, aus der sie jene wählten, mit denen sie freundschaftlich verbunden sind oder von denen sie bereits Unterstützung erfahren haben. In einer Untersuchung von Paul DiMaggio (1986, 349) zum Netzwerk der lokalen Non-Profit-Theater in den USA wurden

19 Die Netzwerkanalysen in diesem Kapitel wurden mit einem Förderpreis des Theodor Körner Fonds unterstützt.

die Leiter danach gefragt, welche Leiter anderer Theater sie um beruflichen Rat bitten würden, mit welchen Leitern sie sich bei Konferenzen am liebsten zu einem Kaffee trafen und wen sie am meisten bewunderten, wobei die Interviewten jeweils bis zu fünf Namen nennen konnten. Bei Untersuchungen in größeren Populationen, für die keine Informationen über mögliche Interaktionspartner vorliegen, ist es üblich, so genannte ego-zentrierte Netzwerke zu erheben. Dabei werden die Interviewpartner gebeten, eine geringe Zahl von Kontakten (meistens drei bis fünf) zu nennen und zusätzlich deren Beziehung zueinander zu bewerten. Um die Vielfalt von Beziehungen zu erfassen, werden oft verschiedene Fragen gestellt (man spricht in der Netzwerkanalyse von Namensgeneratoren). Auch diese betreffen vor allem die Kommunikation („Mit wem besprechen Sie persönliche Dinge?“), gemeinsame Freizeitaktivitäten („Mit wem waren Sie im letzten Monat essen?“) oder Unterstützungsleistungen, die man erhalten hat („Von wem haben Sie schon einmal Geld geliehen?“).

Zur empirischen Untersuchung von Innovationsnetzwerken in der Musikindustrie bedürfte es freilich erst Erhebungen dieser Art. Sie hätten entsprechend den theoretischen Überlegungen im letzten Kapitel sowohl die Stärke der Bindungen in und zwischen den Organisationen als auch den Charakter und die Symmetrie der Beziehungen zu erfassen. Angesichts des hohen Aufwandes bedient man sich zuweilen recht einfacher Indikatoren. Auf zwei für die Musikindustrie relevante möchte ich im Folgenden eingehen.

Die amerikanischen Soziologen Timothy J. Dowd und Maureen Blyler (2002) gingen in einer Studie zum Erfolg afro-amerikanischer Acts am amerikanischen Popmusikmarkt unter anderem der Frage nach, welchen Einfluss flexible und dezentralisierte Organisationsformen auf die Innovationsbereitschaft der Majorlabels haben. Ohne den netzwerktheoretischen Hintergrund dieser Annahme weiter auszuführen, gehen sie davon aus, dass Sublabels großer Schallplattenkonzerne wie auch Independents, die über Vertriebsverträge an Majors gebunden sind, über jene strukturelle Autonomie verfügen, von der zuvor die Rede war und die für eine flexible Anpassung an veränderte Marktbedingungen von großer Relevanz ist. Natürlich lässt sich damit nichts über die operationale Autonomie des jeweiligen Sublabels und seine strukturelle Kopplung an das Unternehmen aussagen, doch im Vergleich zu Unternehmen, deren Produktionen lediglich unter einem Label veröffentlicht werden, erscheint der Schluss zulässig, dass Kontakte zu einer größeren Zahl hauseigener oder unabhängiger Sublabels flexiblere Produktion indiziert. In der Tat gelingt es afro-amerikanischen Acts, wie Dowd und Blyler anhand der Billboardcharts seit den 1940er-Jahren nachweisen konnten, in einem flexiblen Produktionsumfeld eher in den Mainstreammarkt einzudringen, als das in einer Industrie der Fall wäre, die von organisational wenig ausdifferenzierten Unternehmen bevölkert ist. Dies mag noch kein überzeugender Indikator für musikalische Innovation sein, in diesem Kontext von Bedeutung ist aber die Tatsache, dass die Majors seit den 1960er-Jahren ihre Organisationsstruktur deutlich verändert haben. Die Zahl

der Sublabels und der Vertriebsvereinbarungen mit Independents ist seit damals massiv gestiegen (Dowd und Blyler 2002, 101) und damit, wie anzunehmen ist, auch die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an unsichere Umwelten.

Lassen sich aber darüber hinaus auch jene unternehmerischen Netzwerkstrukturen identifizieren, die aus der Überbrückung struktureller Löcher ihre Innovationskraft beziehen? Im Folgenden sei an zwei Beispielen illustriert, was eine formale Netzwerkanalyse für die Untersuchung der Anpassungsfähigkeit der Industrie an komplexe Umweltbedingungen und flexible Nachfrageveränderungen leisten kann. Ausgangspunkt ist der Exkurs zum „Produzenten als Unternehmer und Vermittler“ in Kapitel 4.5. Darin wurde anhand von drei Beispielen die Rolle der Produzenten bei der Durchsetzung neuer Kombinationen illustriert. Das Produktionsnetzwerk eines dieser drei Produzenten, Rick Rubins, soll nun einer genaueren Analyse unterzogen werden. Um die Bedeutung der Netzwerkstruktur für Innovationsprozesse deutlich zu machen, wird das Netzwerk Rick Rubins mit dem eines Produzententrios verglichen, dessen Musik in Kritikerkreisen gemeinhin als Inbegriff der musikalischen Einfalt und Standardisierung gilt: die britischen Dance-Produzenten Mike Stock, Matt Aitken und Pete Waterman. Im Vergleich dieser beiden Netzwerke wird die Wichtigkeit der spezifischen Netzwerkposition für Innovationsprozesse deutlich. Weitere systematische Forschung hätte allerdings zu klären, in welchem Ausmaß es den Majorlabels in Vergangenheit und Gegenwart gelang, Personen mit diesen speziellen Netzwerkcharakteristika an ihr Unternehmen zu binden.

Als empirische Grundlage für die folgenden Analysen dienen die so genannten Credits auf Tonträgern, also Angaben über alle an einer Produktion beteiligten Musiker.<sup>20</sup> Die Produzenten kooperieren mit einer Reihe von Musikern und Musikerinnen, die selbst wiederum mit anderen über Produktionen verknüpft sind. So lässt sich ein Kooperationsnetzwerk bilden, wobei die Knoten des Netzes die Akteure darstellen und die Verbindungslinien Kooperationen im Rahmen einer Schallplattenproduktion (siehe dazu die Grafiken im Anhang, S. 337ff.). Je stärker die Linie, desto öfter haben die beiden Personen bei Aufnahmen zusammengearbeitet.<sup>21</sup> Beginnen wir mit der Analyse des Kooperationsnetzwerks des amerikanischen Produzenten Rick Rubin.

20 Mir ist keine publizierte Studie zur Musikindustrie bekannt, die sich der Angaben auf Tonträgern zu netzwerkanalytischen Zwecken bedient. In E-Mail-Foren der Netzwerkanalyse-Community kursierte allerdings ein unveröffentlichtes Paper der Wirtschaftswissenschaftler Pablo M. Gleiser und Leon Danon (Barcelona), die Angaben aus Jazzkatalogen netzwerkanalytisch auswerteten. Ähnliche Daten verwendete der Soziologe Charles Kirschbaum für seine Block-Models-Analyse der Jazzszene, die er am CACPS an der Princeton University präsentierte.

21 Die Daten sind der CD-ROM Rock Archive des Popular Music Archive (2002) entnommen. Die Datenbank umfasst mehr als 60.000 Produktionen mit Angaben über rund 160.000 Musiker und Musikerinnen (am Cover der CD-ROM werden fälschlicherweise höhere Zahlen genannt). Die Datenbank, die von einem deutschen Sammler seit Jahrzehnten bearbeitet wird, ist sicherlich, so wie jede Datenbank, unvollständig. Ein stichprobenartiger Vergleich hat aber eine hohe Übereinstimmung mit den Daten von <http://allmusic.com>, der gegenwärtig umfas-

Grafik A im Anhang (siehe S. 337) zeigt alle 161 Personen mit denen Rick Rubin im Rahmen von 36 Produktionen in den 1980er- und 1990er-Jahren kooperiert hat (siehe Tabelle F im Anhang, S. 335). Rubin bildet – per definitionem – das Zentrum dieses Netzwerks, das auf den ersten Blick relativ dicht erscheint. Die zentrale Frage in unserem Zusammenhang ist nun, ob Rick Rubin strukturelle Löcher überbrückte und damit zu nicht-redundanten Informationen kam. In der Tat erweisen sich die einzelnen Produktionen als relativ wenig verbunden (Grafik B, Anhang S. 338). Nach Beseitigung des „Cutpoints“ Rick Rubin verbleibt eine relativ hohe Zahl unverbundener Cluster, so genannter Komponenten. Es handelt sich dabei in der Regel um die Mitglieder einer Band und Musiker, die diese bei Produktionen unterstützt haben. Was hier also deutlich wird, ist, dass Rick Rubin mit relativ unterschiedlichen Communities kooperierte und dadurch sowohl mit verschiedenen Musikkulturen als auch mit unterschiedlichen Informationen, etwa über neue Bands oder Trends, in Kontakt kam. Er nimmt jene Netzwerkposition ein, die Burt als charakteristisch für innovative Unternehmer bezeichnet hat (siehe Grafik 4.3 in Kapitel 4.5, S. 136). Lediglich die Kooperation mit dem äußerst linken Cluster ist etwas redundanter, da die einzelnen Projekte nicht nur von Rick Rubin als Vermittler („Cutpoint“) verbunden sind, sondern auch durch eine Hand voll Studiomusiker. So sind, wie in Grafik C (Anhang, S. 339) zu erkennen ist, der Produzent und Keyboarder Tench Benmont und der Drummer Curt Bisquera sowohl bei Produktionen von Johnny Cash bzw. Tom Petty beteiligt, als auch bei Mick Jagers Soloalbum „Wandering Spirit“. In ähnlicher Weise überbrücken Brendan O'Brian, „Flea“ Balzary und Lenny Castro das strukturelle Loch zwischen Mick Jagger und den Red Hot Chili Peppers.

Burt geht noch einen Schritt weiter und meint, dass der Zugang zu nicht-redundanter Information nicht nur nicht-verbundene Netzwerkpartner erfordert, sondern auch Partner, die strukturell nicht äquivalent sind (Burt 1992, 18ff.; siehe auch Wasserman und Faust 1994, 347ff.). Personen in einem Netzwerk sind strukturell äquivalent, wenn sie zwar selbst keine Beziehungen unterhalten, aber mit den gleichen Personen verknüpft sind. Zur Überprüfung strukturelle Äquivalenz bedarf es der Aufnahme weiterer Personen in das Ego-Netzwerk der Produzenten, wobei man allerdings schnell an technische Grenzen stößt. Denn die 161 Personen in Rick Rubins Kooperationsnetzwerk sind selbst wieder über fast 4.000 Produktionen mit mehr als 20.000 Altri verbunden. Die Darstellung des umfassenderen Netzwerkes der Kooperationspartner von Rick Rubin wird schnell unübersichtlich. Um das Problem der strukturellen Äquivalenz zu il-

---

sendsten Musikdatenbank, ergeben. Die CD-ROM hat den Vorteil, dass sie den Zugriff auf die dahinter liegenden Verknüpfungstabellen erlaubt. Insofern können in Standarddatenbankprogrammen leicht spezifische Abfragen durchgeführt werden. Die bi-modalen Nodelists (Personen und Produktionen) wurden in das Netzwerkanalyseprogramm UCINET 6 importiert und analysiert. Den Grafiken liegen quadratische Matrizen zugrunde, in denen jeder Akteur mit jedem Akteur kreuztabelliert wurde. In den Zellen ist die Häufigkeit der jeweiligen Ko-Produktionen angegeben.

lustrieren, wurde lediglich ein kleiner Ausschnitt aus diesem umfassenden Netzwerk herausgeschnitten (Grafik D, Anhang, S. 340). Rick Rubin verhalf den beiden Rap-Acts Run D.M.C. und L.L. Cool J. und damit vielleicht überhaupt der Rap-Musik zu ihrem kommerziellen Durchbruch. Die beiden Acts sind aber, wie in Grafik B (Anhang, S. 338) zu sehen ist, selbst nicht verbunden – außer eben über Rick Rubin.<sup>22</sup> Die unmittelbaren Kooperationspartner von L.L. Cool J. befinden sich links oben, die von Run D.M.C. links unten. Es galt nun die Frage zu klären, ob beide Acts nicht dennoch strukturell äquivalent sind, weil ihre weiteren Kooperationspartner möglicherweise auch mit dem jeweils anderen Act kooperiert haben. Dies scheint aber nicht der Fall zu sein. Die kürzeste Distanz von 2 (die so genannte Geodesic) zwischen den beiden Acts ist die über die Produzenten Erick Sermon, Parrish Smith und Jermain Dupri (dritte „Reihe“ von rechts in Grafik D, Anhang, S. 340). Diese haben sowohl Platten von Run D.M.C. als auch von L.L.Cool J. produziert. Alle anderen Pfaddistanzen sind höher. Rick Rubin scheint also nicht nur primäre, sondern auch sekundäre strukturelle Löcher überbrückt zu haben.

Die Vermittlerrolle Rubins wird noch deutlicher, wenn man sie mit der Netzwerkposition des britischen Produzententrios Stock, Aitken und Waterman vergleicht, die fast zur selben Zeit mit Dance-Pop-Produktionen wie Bananarama, Jason Donovan oder Kylie Minogue reüssierten. Deren Kooperationsnetzwerk ist viel umfassender als das Rubins. Sie sind über 43 Produktionen mit immerhin 310 Altri verknüpft.<sup>23</sup> Dennoch weist ihr Netzwerk bei weitem nicht so viele strukturelle Löcher auf, wie das von Rick Rubin. Grafik E (Anhang, S. 341) zeigt, dass im Unterschied zu den Clustern im Kooperationsnetzwerk von Rick Rubin im Netzwerk des Produzententrios nach Beseitigung des Cutpoints ein Riesencoluster verbleibt, der hoch vernetzt und insofern hoch redundant ist. Lediglich die vier Musiker von Dead or Alive (links unten), Barry Evangeli und Bobby Orlando von Divine (unten Mitte) und die Musiker, die beim 1989er Comebackalbum „Stronger“ von Cliff Richard mitgewirkt haben, verfügen über keine direkten Verbindungen zum „Dance-Cluster“ im Zentrum. Interessant ist, dass in diesem Cluster einige Musiker und Musikerinnen eine ähnliche Integrationsfunktion innehaben wie das Produzententrio. Die Sängerinnen Mae McKenna, Dee Lewis und Miriam Stockley, der Drummer A. Linn und die Produzenten Ian Curnow und Phil Harding haben eine sehr hohe Degree- und Betweenness-Zentralität, d.h. sie sind bei besonders vielen Produktionen beteiligt und bilden für viele periphere Akteure quasi Brücken zu anderen Acts. Die hohe Integration verhindert aber, das sollte bereits deutlich geworden sein,

---

22 Es ist nicht ausgeschlossen, dass in der Datenbank des Popular Music Archive eventuell „verlinkende“ Produktionen im Rap-Bereich fehlen. Außer Zweifel steht, dass L.L.Cool J. und Run D.M.C. eben über Def Jam in engem Kontakt standen. Immerhin waren sie auch gemeinsam auf Tour (Toop 2000 [1984], 164).

23 Der Einfachheit halber wurden Produktionen, für die nur einer oder zwei der drei Produzenten angegeben waren, als Produktionen des Trios gewertet.

Zugang zu nicht-redundanter Information und damit auch Innovation und Vielfalt.<sup>24</sup>

Die Tatsache, dass Rick Rubin durch Vertriebsverträge immer wieder auch an Majors gebunden wurde (sein eigenes, mit Russell Simmons gegründete Label Def Jam wurde von Columbia vertrieben, „Blood Sugar Sex Magik“ von den Red Hot Chili Peppers erschien bei Warner und seine Produktionen mit Johnny Cash kamen bei Sony unter), d.h. ökonomische Ressourcen für seine innovativen Produktionen zu mobilisieren vermochte, darf als Hinweis darauf gewertet werden, dass die großen Konzerne durchaus in der Lage sind, flexibel auf Änderungen in der Produktionsumwelt zu reagieren. Zusammen mit den Ergebnissen von Timothy Dowd und Maureen Blyler liegt der Schluss nahe, dass die großen Organisationen in der Musikindustrie in Hinblick auf die sich ändernde Nachfrage nicht versagen, wenn auch die gegenwärtigen und historischen Innovationsnetzwerke einer eingehenderen Überprüfung bedürfen. Mit den beiden hier analysierten Beispielen konnte, wie ich meine, gezeigt werden, dass die Instrumentarien der Netzwerkanalyse dazu in hohem Maße geeignet sind.

Gegen die Methode kann allerdings eingewendet werden, dass die Kausalität einer netzwerkanalytischen Interpretation nicht geklärt ist (siehe z.B. Emirbayer und Goodwin 1994). In der Tat könnte argumentiert werden, dass die musikalischen Innovationen und das unternehmerische Netzwerk ein und dieselbe Ursache haben, nämlich eine Persönlichkeit mit kosmopolitischer Orientierung. Dann würde die kultursoziologische Analyse von Innovationsprozessen in der Musikindustrie an die Stelle der traditionellen Sichtweise der Musikgeschichte als Abfolge genialer Musiker und Musikerinnen, eine von innovativen Unternehmerpersönlichkeiten setzen. Tatsächlich wurde ja auch in Kapitel 4.5 auf die Bedeutung kultureller Orientierungen der Vermittler hingewiesen. Soziale Netzwerke wie auch kulturelle Orientierungen lassen sich aber nicht bloß auf Eigenschaften der Person zurückführen. Netzwerke werden zwar von den Akteuren gestaltet, lassen sich aber nie in ihrer Gesamtheit steuern oder überhaupt strategisch planen. Sie entwickeln und verändern sich immer auch in unintendierter Weise und bilden zu jedem Zeitpunkt eine historisch gewachsene, unabhängig wirkende Opportunitätsstruktur des Handelns. Dies gilt im Übrigen auch für die kulturelle Orientierung. Auch sie ist nicht nur eine individuelle Eigenschaft der Akteure, sondern verweist auf einen Vorrat gesellschaftlich verfügbarer, mehr oder weniger institutionalisierter Muster. Diese werden Thema des nächsten Abschnittes sein.

24 Burt bietet zur Bestimmung der Nicht-Redundanz eine Reihe von Maßzahlen an (Burt 1992, 50f.), die allerdings aufgrund der vielen redundanten Kontakte in unseren Netzwerken (die Kooperationspartner bei *einer* Produktion sind ja in Hinblick auf Informationen über Szenen Substitute) nicht sehr gut diskriminieren. Die Efficiency, d.i. das Verhältnis von nicht-redundanten zu allen Beziehungen liegt bei Rick Rubin bei 0,943 und bei Stock, Aitken und Waterman bei 0,930. Die Zahlen zeigen immerhin in die erwartete Richtung.

## Überleben in unsicheren Umwelten II: Mythen, Moden, Routinen

Informationen über neues Repertoire wie auch über den Erfolg von Tonträgern oder Sendungen sind für die Labels, Radio- und Fernsehstationen von eminenter Bedeutung. Die A&R-Manager sind auf der Suche nach neuen Acts im permanenten Kontakt mit den jeweiligen Szenen, mit Independents, Managern, Journalisten und Veranstaltern. Berichte über neue Trends in den einschlägigen Medien werden ebenso studiert wie die neuesten Ergebnisse der Marktforschung. Über den Erfolg der Produkte informieren schließlich Hitparaden, Reichweitenmessungen und die berühmte Bottom-Line: Spätestens zur Bilanzerstellung weiß man, was unterm Strich überbleibt. Doch wie sind all diese „objektiven“ Informationen zu interpretieren? Am Misserfolg eines Albums lässt sich nicht rütteln. Was sind aber die Ursachen dafür? Wurde es zum falschen Zeitpunkt oder im falschen Markt veröffentlicht? Wurde es mit den falschen Techniken vermarktet, in den falschen Medien promotet oder lediglich nur mit zu wenig Energie? Liegt es letzten Endes doch nur am Produkt? Aber woran genau? An der Stimme des Sängers, am Arrangement, an den Songs oder doch bloß am Image? Diese Menge an Fragen verdeutlicht schon, wie wichtig es für Organisationen ist, kollektiv geteilte Interpretationen herzustellen. Aus der Vielzahl von Thesen und Theorien über den Erfolg und Misserfolg der Produkte müssen die Akteure einige wenige selektieren und zumindest kurzfristig zu handlungsleitenden Maximen verdichten. Nur so sind sie überhaupt erst handlungsfähig. Die Produktion von Sinn ist eine notwendige Strategie, um mit der komplexen und potenziell mehrdeutigen Umwelt zurecht zu kommen. Soziale und physische Systeme, die nicht kontinuierlich Sinn prozessieren, so Luhmann in seiner etwas eigentümlichen Sprache, hören auf zu existieren (Luhmann 1987, 92ff.).

Der Organisationspsychologe Karl E. Weick bringt diesen Vorgang des Organisierens denn auch mit Evolutionsprozessen in Verbindung (Weick 1985 [1969], 174ff.): Die Zuwendung der Aufmerksamkeit zu bestimmten Informationen und die Entwicklung von Thesen über den kausalen Zusammenhang dieser Informationen vergleicht er mit der mehr oder weniger zufälligen Variation im Prozess evolutionärer Entwicklung. Im Zuge des Aushandlungsprozesses selektieren die Akteure eine verbindliche Interpretation, die schließlich als Handlungsvariante gespeichert wird und für ähnliche Situationen in der Zukunft als sinnvolle Handlungsanleitung zur Verfügung steht (Retention) – solange bis Störungen neue Interpretationen notwendig machen. Diesen zirkulären und ununterbrochenen Prozess der Produktion von Sinn in Organisationen bringt Weick mit der folgenden Paradoxie auf den Punkt: „Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich sehe, was ich sage?“ (Weick 1985 [1969], 195) Darin ist der Umstand zum Ausdruck gebracht, dass wir immer schon etwas hervorgebracht (gesagt) und interpretiert (gesehen) haben müssen,

bevor wir eine Vorstellung von der Welt bekommen (wissen, was ich denke). Sinn ist nicht etwas, das vor dem oder im Handeln entsteht, sondern immer erst dann, wenn das Handeln abgeschlossen ist.

Zentraler Ort dieser Sinnproduktionen in Organisationen ist, wie Weick meint, das „Meeting“ (Weick 1995, 38, 135). Dort werden Interpretationen formuliert, Theorien entwickelt, gegeneinander ausgespielt und variiert, um schließlich – im besten Fall – zu einer gemeinsamen Handlungsperspektive zu kommen. (Dass asymmetrische Strukturen hierbei eine Rolle spielen, wird von Weick, wie so oft in der US-amerikanischen Organisationsforschung, nur am Rande erwähnt, z.B. in Weick 1995, 136.) Aus seinen Überlegungen entwickelt Weick eine Reihe von Empfehlungen für Organisationen in komplexen Umwelten, die zwar alle einen leicht ironischen Charakter aufweisen, aber zweifellos einen gewissen Maß an Funktionalität gewährleisten (Weick 1985 [1969], 342; 1995, 181). So empfiehlt er etwa, chaotisches Handeln geordnetem Nichthandeln vorzuziehen oder angesichts von Unordnung nicht in Panik zu geraten, um mit der Aufforderung zu enden: Verkomplizieren Sie sich! Hier klingt wiederum jene Strategie an, die uns bereits im Abschnitt zu den strukturellen Eigenschaften von Organisationen begegnet ist: Nur Unternehmen mit vielfältigen, lose gekoppelten Elementen, sind in der Lage, auf die komplexen Anforderungen und Änderungen der Umwelt zu reagieren. Insbesondere warnt Weick aber davor, sich zu stark an einmal erfolgte Interpretationen zu binden, und, um in seiner Sprache zu bleiben, vor allzu hartnäckigen Retentionen: „Ist jemals eine Organisation deshalb am Überleben gescheitert (sic!), weil sie etwas Wichtiges vergessen hat? Es ist wahrscheinlicher, dass Organisationen deshalb scheitern, weil sie zu vieles zu lange im Gedächtnis behalten und fortfahren, zu oft zu viele Dinge so zu tun, wie sie sie schon immer getan haben.“ (Weick 1985 [1969], 320)

Genau dieser Aspekt steht aber im Zentrum des soziologischen Neo-Institutionalismus der Organisationsforschung. Zu Regeln und Routinen verdichtete Interpretationen sind nicht nur in Organisationen, sondern auch in der Umwelt der Organisationen institutionalisiert. Aufgrund ihres Charakters unhinterfragter Handlungsmaximen können sich ihnen die Akteure in den Unternehmen nur mit Mühe entziehen. Wie wichtig und verbreitet institutionalisierte Geschäftspraktiken in der Musikindustrie sind, wurde bereits in Kapitel 4.6 betont. Die Leute in der Industrie bedienen sich gut eingeführter Klassifikationssysteme, um ihre Arbeit zu gestalten. Die Charts, nach denen der Erfolg bemessen wird, sind nach Genres und Regionen unterteilt. Das Gleiche gilt für die Unternehmen, die entlang der Genredifferenzierungen und nach Regionen ihre Abteilungen organisieren und in ihrer Umwelt Medien, Orte und Institutionen vorfinden, in der sich die Klassifikationssysteme widerspiegeln. Zuweilen bedienen sie sich der Instrumente, die auch in anderen Industrien verwendet werden. So berichtet etwa Negus (1999, 48ff.), dass Labels zur Klassifikation ihrer Acts das von der Boston Consulting Group ent-

wickelte System der Portfolioanalyse nutzen, mit dem die Position am Markt und das Wachstumspotenzial von Produkten bewertet wird, wenngleich aus den Ausführungen von Negus nicht hervorgeht, welchen Stellenwert dieses Instrument tatsächlich in der Alltagspraxis der Labelmitarbeiter hat. Wichtig ist, nochmals auf die Skripts, die mit diesen Klassifikationen verbunden sind, hinzuweisen. Ist ein Künstler bzw. eine Künstlerin oder ein Tonträger einmal in irgendeiner Weise klassifiziert, wissen die Akteure meistens, was zu tun ist. Mit ihnen sind mehr oder weniger explizite Regeln verbunden, an die sich alle Beteiligten halten, Routinen werden ausgelöst, die den reibungslosen Ablauf gewährleisten.

Worauf die Neo-Institutionalisten in diesem Zusammenhang verweisen, ist die Tatsache, dass Regeln und Routinen zuweilen nicht deshalb befolgt und vollzogen werden, weil sie so effizient und den Bedingungen am Markt angepasst sind, sondern weil sie in hohem Maße *legitim* sind. Akteure, die sich an den institutionalisierten Regeln und Routinen orientieren, weisen sich somit selbst als legitime Teile eines Feldes oder einer Industrie aus. „Many of the positions, policies, programs, and procedures of modern organizations are enforced by public opinion, by the views of important constituents, by knowledge legitimated through the educational system, social prestige, by the laws, and by the definitions of negligence and prudence used by the courts. Such elements of formal structure are manifestations of powerful institutional rules which function as highly rationalized myths that are binding on particular organizations.“ (Meyer und Rowan 1991 [1977], 44)

Dies ist ohne weiteres einleuchtend, wenn es sich bei den institutionalisierten Regeln um Gesetze handelt, die mit staatlicher Gewalt durchgesetzt werden können. So sind etwa terrestrische Medien wie in gewisser Weise auch Labels in so ziemlich allen Ländern bezüglich pornographischer oder verhetzender Inhalte in ihrer Sende- und Repertoirepolitik eingeschränkt und insofern gut beraten, sich an die Regeln zu halten. Sie würden bei Nichtbefolgung ihre Legitimität (und letztlich auch ihre Lizenzen) verlieren. Dies mag trivial erscheinen, ist aber aus einer ökonomischen Perspektive ebenso eine Strategie, die zur „Ineffizienz“ der Organisation führt, da sie eine sicherlich bestehende Nachfrage unbefriedigt lässt. Darüber hinaus ist es nicht nur die Erwartung der Kosten einer Bestrafung, die Radio- oder Fernsehmacher davon abhält, gegen die Regeln zu verstoßen. Sie würden mit einer Nichtbefolgung ihre Reputation in der Industrie nachhaltig schädigen, zumal im Umfeld die Überzeugung herrscht, dass „man“ dies nun einmal nicht tue. (Was nicht heißt, dass es manche nicht trotzdem tun und möglicherweise viel Geld damit verdienen.) Neben diesen rechtlich geregelten Vorschriften gibt es aber eine Reihe von schwächer institutionalisierten Handlungsanleitungen, die oft als Mythen und Moden des wirtschaftlichen Handelns in einer ganzen Industrie Verbreitung finden. Diese betreffen manchmal lediglich periphere Fragen des Organisierens, wie z.B. ob nun die Produkte am Markt bezogen oder im Unternehmen erzeugt werden

sollen (Stichwort „flexible Spezialisierung“), oder die Frage, ob nun bestimmte Formen der Qualitätskontrolle oder des Controllings eingeführt werden sollen. Zuweilen betreffen sie aber auch das Kerngeschäft: Die Annahme, dass nun auf New Folk und auf Crossmarketing gesetzt werden sollte, die Überzeugung, dass Majorlabels über ein eigenes Dance-Department verfügen und mehr für die Online-Distribution tun müssen, bis hin zu dem offensichtlichen Vorurteil, dass die Musik der Afro-Amerikaner von weißen Hörerinnen und Hörer nicht goutiert würde – all diese gut institutionalisierten Alltagsregeln bleiben oft lange unhinterfragt.

Nun soll keinesfalls geleugnet werden, dass einige der genannten Strategien zur Effizienz und damit zu einer besseren Anpassung an die Marktbedingungen führen. Wichtig ist jedoch der Hinweis, dass die Effizienz keinesfalls garantiert ist und sich die Rezepte in erster Linie deshalb verbreiten, weil sie als legitime Mittel betrachtet werden und so zur Legitimität der Akteure beitragen. Die beiden Neo-Institutionalisten Paul DiMaggio und Walter Powell (1991 [1983], 67ff.) führen als Begründung der Verbreitung neben dem Zwang staatlicher und nichtstaatlicher Institutionen vor allem die Mechanismen des mimetischen und normativen Isomorphismus an. Sie bezeichnen damit zum einen die dem Bedürfnis nach Unsicherheitsreduktion geschuldete Tendenz der Menschen, andere zu imitieren, und die mit der Professionalisierung einhergehende Institutionalisierung von Berufsstandards.<sup>25</sup> Eine wichtige Rolle kommt dabei Consultern oder Zeitschriften, insbesondere aber Berufs- und Branchenverbänden zu. Diese etablieren im Zuge ihrer Professionalisierung spezifische Normen, die als unhinterfragte Handlungsmaximen gelten und denen sich die Handelnden deshalb nicht entziehen (können).

Diese Institutionen sind ohne Zweifel funktional: Sie entlasten die Akteure und helfen die Umwelt zu stabilisieren. Zudem dient die Legitimität dazu – und hier zeigt sich eine Nähe zum Resource Dependence Approach –, stabile Bindungen zu den Akteuren in der Umwelt aufzubauen, die wiederum die Mobilisierung wichtiger Ressourcen gewährleisten. Sie sind aber nicht automatisch *effizient*. Unternehmen, die sich an hoch legitimen Modellen orientieren und entsprechende Routinen implementieren, haben oft Mühe, die Bedürfnisse am Markt und Veränderungen in der Nachfrage zu identifizieren. Dies trifft nicht nur auf jene Fälle zu, in denen es, wie bereits erwähnt, den Unternehmen nicht erlaubt ist, bestimmten Wünschen nachzugeben, sondern auch auf weit verbreitete Überzeugungen in der Industrie. So galt etwa deutsche Musik in den USA lange Zeit als unvermarktbar, bis schließlich Rammstein mit deutschsprachigem Heavy Metal die Charts stürmten. Auch in der Radioindustrie wird die Notwendigkeit enger, musikalisch genau definierter Sendeformate als ratio-

25 Die Einteilung von DiMaggio und Powell ist insofern unbefriedigend, als sie nicht deutlich zwischen den Motiven und den Medien der Verbreitung unterscheidet. So sind die Reduktion von Unsicherheit und das Streben nach Legitimität zweifelsohne Motive des Isomorphismus, Gesetze, Macht oder eben auch Berufsverbände hingegen Medien der Verbreitung.

nale und wissenschaftlich belegte Tatsache betrachtet, obwohl Stationen, die mit diesen Glaubenssätzen brechen und einen Mix unterschiedlichster Musik bieten, recht erfolgreich sind. Mit dem Mythos der Nichtvermarktbarkeit afro-amerikanischer Musik unter weißen Hörern und Hörerinnen werden wir uns noch im Detail beschäftigen. Auch er hielt sich in der Musikindustrie geraume Zeit. Organisationen, die hoch-legitime Regeln und Routinen implementieren, mögen an ihre institutionelle Umwelt angepasst sein und so ihr Überleben sichern, nicht aber an ihre so genannte Aufgabenumwelt („task environment“) (Scott 2003 [1981], 197ff.).

Meyer und Rowan (1991 [1977], 57f.) weisen darauf hin, dass hoch-rationalisierte Praktiken oft nur zeremoniell verfolgt werden und der Legitimation gegenüber Akteuren in der Umwelt dienen. Sie sind von der eigentlichen Tätigkeit abgekoppelt und stören so nicht die Erfüllung von Aufgaben.<sup>26</sup> Hier ist aber vor allem die Tatsache von Interesse, dass Mythen, Moden und Routinen zuweilen die Nachfrage unberücksichtigt lassen, mithin die Organisationen in ihrer Aufgabe versagen. Wie weit dies auch auf die Musikindustrie zutrifft, soll nun an einem konkreten und vieldiskutierten Beispiel illustriert werden. Im Zentrum steht dabei der möglicherweise rassistisch motivierte Mythos von der Nichtvermarktbarkeit afro-amerikanischer Musik unter weißen Hörern und Hörerinnen.

### Exkurs: Ist die Musikindustrie rassistisch?

Bereits in den Kapiteln 4.5 und 4.6 fanden sich einige Hinweise auf rassistische Vorurteile gegenüber Afro-Amerikanern und ihrer Musik in der Industrie. So wurde etwa auf die Rolle der A&R-Manager und Produzenten nicht nur als Innovatoren, sondern auch als Vermittler zwischen der Industrie und der schwarzen „Street-Culture“, denen die weißen Manager oft mit Unverständnis gegenüberstehen würden, verwiesen. Zudem würden Negus zufolge die Black Departments in der Industrie viel eher Einsparungen zum Opfer fallen als an-

- 26 Tim Renner berichtet von den Bemühungen der Controller bei Polygramm, das Musikgeschäft zu verwissenschaftlichen und damit planbar zu machen. Allein, die Programme hatten für die Alltagspraxis wenig Nutzen und dienten lediglich der Legitimierung gegenüber den Shareholdern. „Die Frage ‚Was machst du eigentlich, wenn ich mich einfach nicht an dein Computerprogramm halte? Werden wir dann die Rechnung, die der Lieferant berechtigterweise stellt, nicht zahlen?‘ hinterließ den Polydor-Controller nach seinem Einführungsvortrag ratlos. Der Widerspruch und die Weigerung, das Programm zu nutzen, funktionierte perfekt.“ (Renner 2004, 83) Die hier beschriebene Möglichkeit der Abkopplung des Aufgabenbereichs von den Rationalisierungsmythen steht allerdings im Widerspruch zu einer Grundannahme des Institutionalismus, nämlich der Unhinterfragbarkeit von Institutionen. Auf diese Inkonsistenzen des Neo-Institutionalismus wurde mehrmals hingewiesen (vgl. Türk 2000, 148f.; Walgenbach 2002, 340). Sobald man die Möglichkeit eines Widerstandes gegen Institutionen akzeptiert, gilt es zu klären, unter welchen Bedingungen sich die Akteure an die Regeln halten und wann nicht. Zudem wäre interessant zu erfahren, welcher Logik die Akteure folgen, wenn sie den institutionalisierten Regeln nicht folgen.

dere Abteilungen (Negus 1999, 88). Lässt sich daraus schließen, dass sich in der Musikindustrie rassistische Vorurteile hartnäckig halten?

Rassismus in der Musikindustrie vor allem dieser Gruppe gegenüber ist ein immer wiederkehrendes Thema in der Literatur. Einer, der sich dieser Frage eingehend gewidmet hat, ist der amerikanische Musikkritiker und Autor Nelson George. Sein äußerst informatives Buch über die Geschichte der schwarzen Musik (George 2002 [1988]) lässt keinen Zweifel an der Tatsache, dass schwarze Musiker und Musikerinnen ihre Musik oft nur gegen massiven Widerstand der zumeist weißen Akteure produzieren und in einem größeren Rahmen dem Publikum zu Gehör bringen konnten.<sup>27</sup> George räumt zwar ein, dass schon früh die Musik der Afro-Amerikaner von weißen wie schwarzen Unternehmern produziert und vermarktet wurde – so veröffentlichte das von Otto Heinemann gegründete Label Okeh schon in den 1920er-Jahren Aufnahmen von schwarzen Sängern und Sängerinnen (siehe auch Garofalo 1997, 46ff.). Der Crossover-Erfolg<sup>28</sup> unter den weißen Hörern und Hörerinnen blieb den schwarzen Musikern aber lange verwehrt. Denn die unter der Bezeichnung Race-Musik veröffentlichten Schallplatten waren lediglich für den afro-amerikanischen Markt gedacht. Den weißen Konsumenten wurde das afro-amerikanische Repertoire fast ausschließlich von weißen Musikern und Musikerinnen dargeboten, weshalb der Jazz in jener Zeit kurioserweise als weiße Erfindung galt. Dies trifft im Wesentlichen auch noch auf die 1940er- und 1950er-Jahre zu, als im ganzen Land unzählige kleine, meist von Weißen geführten Independents entstanden, die sich dem neuen, nun elektrisch verstärkten und Hillbilly-Elemente integrierenden Rhythm and Blues zuwandten. Die Rassenschranken überschreitende (globale) Popularisierung dieses neuen Genres oblag dann aber wieder weißen Musikern wie Bill Haley und Elvis Presley. Doch setzte sich in der US-amerikanischen Musikindustrie ab Mitte der 1950er-Jahre allmählich die Vorstellung durch, dass sich auch mit schwarzen Musikern im weißen Teenager-Markt Geld verdienen ließ. Schwarze Stars wie Chuck Berry, später dann James Brown und Aretha Franklin, in den 1980ern Michael Jackson, Lionell Richie, Tina Turner und Prince bis hin zu Alicia Keys und 50 Cent wurden zum integralen Bestandteil der transnationalen Popmusikindustrie.

Trotz des Bemühens der Majors, sich über direktes Signing von schwarzen Künstlern, Vertriebsverträgen mit Rhythm and Blues- bzw. Rap-Labels und der Einrichtung von Black Departments Zugang zu diesen musikalischen Innovationen zu verschaffen, blieb den afro-amerikanischen Musikern

27 George beschränkt seine Ausführungen auf die Geschichte der schwarzen Musik in den USA. Eine systematische Untersuchung der globalen Verbreitung schwarzer Musik unter dem Aspekt nationaler Ressentiments harrt noch der Realisierung.

28 In der amerikanischen Popmusikliteratur wird mit dem Begriff „Crossover“ anders als in Europa der Erfolg von Musik eines Teilmarktes im Mainstreammarkt bezeichnet, in der Regel afro-amerikanischer Musik im mehrheitlich weißen Popmarkt. Ein wichtiges Indiz dafür ist die Platzierung von Titeln sowohl in den Rhythm and Blues bzw. Urban-Charts als auch in den allgemeinen Billboard Hot 100 (vgl. Brackett 2002).

der Zugang zum musikalischen Mainstream und seinen Medien immer wieder verwehrt. Gerade Ende der 1970er-Jahre, als sich mit Disco ein genuin afro-amerikanisches Genre global ausbreitete, wurden die schwarzen Musiker von den weißen Epigonen an den Rand gedrängt. Diese Verweigerung einer Rassengrenzen überschreitenden Vermarktung wird mit der Einführung von MTV besonders augenfällig (Banks 1996, 39f.; Garofalo 1997, 360f.). Selbst am Schallplattenmarkt erfolgreiche Musik schwarzer Künstlerinnen und Künstler hatte es schwer, in die Rotation dieser neu gegründeten Promotionsplattform zu kommen. Die Manager rechtfertigten sich, indem sie auf die Inkompatibilität dieser Produktionen mit dem engen Format des jungen Senders verwiesen. Erst als sich über den Crossover-Erfolg des Albums „Thriller“ von Michael Jackson nicht mehr hinwegsehen ließ, wurden allmählich auch Videos schwarzer Künstlerinnen und Künstler in das Programm von MTV aufgenommen.

Die Zeitreihe von Timothy J. Dowd und Maureen Blyler, deren Studie zu den Bedingungen von Crossover-Erfolgen bereits im letzten Abschnitt erwähnt wurde, zeigt einen massiven Anstieg afro-amerikanischer Musiker in den Billboard-Charts ab Mitte der 1950er-Jahre. Die Verkaufszahlen von Afro-Amerikanern im Mainstreammarkt gingen aber Mitte 1970er-Jahre wieder deutlich zurück (Dowd und Blyler 2002, 99; siehe auch Brackett 2002, 69ff.).<sup>29</sup> Angesichts dieser geradezu zyklischen Verweigerung des Mainstreams gegenüber schwarzer Musik ist Nelson Georges radikale Ablehnung der Crossover- und Integrationsstrategien vieler Anglo-Amerikaner und seine Verteidigung des so genannten Black Capitalism verständlich. Eine vom weißen Markt unabhängige, starke schwarze Industrie, würde seiner Meinung nach den Bedürfnissen der Schwarzen viel eher entgegen kommen (George 2002 [1988], 271ff.). Diese Position fand im Musikgeschäft viele Anhänger, in der Musikindustrieforschung brachte sie ihm aber auch Kritik ein. Steve Perry (1988) etwa bezweifelt, dass Schwarze von einer autonomen Industrie profitieren würden: „Small independent labels are very often undercapitalized, which makes them less able to pay and promote artists. It is no accident that artists flee these smaller labels for larger ones as soon as the opportunity presents itself.“ (Perry 1988, 59) Darüber hinaus hält er der allzu einfachen Dichotomie zwischen schwarzen Innovatoren und weißen Epigonen entgegen, dass vor allem in der gegenseitigen Befruchtung über Rassengrenzen hinweg Neues entstanden ist. Reebee Garofalo (1993a), der die Debatte um Crossover und Black Capitalism aufgreift und resümiert, hält zwar Perrys Bewertung des Beitrags weißer Musiker für übertrieben, konzidiert aber letztlich, dass die Majors nicht unwesentlich zum Erfolg der schwarzen Musiker beigetragen haben. „The major record companies have been intelligent enough to leave the creative functions of rap production at street level. Even MTV, once criticized for its racism, initiated Yo! MTV Raps, which has become the stations's most popular show.“ (Garofalo 1993a, 247)

29 Leider endet die Zeitreihe 1990.

Wie ist nun also der Rassismus in der Musikindustrie zu bewerten? Bevor wir uns dieser Frage resümierend zuwenden, gilt es eine wichtige Differenzierung zu treffen. Denn aus einer ökonomischen oder organisationstheoretischen Perspektive ist zu klären, ob der Rassismus auf breiter gesellschaftlicher Basis institutionalisiert ist oder „lediglich“ in Form eines hartnäckigen Mythos des Wirtschaftens auf der Ebene der Industrie, also einer vermeintlich rationalen Überzeugung, die aber an den realen Bedürfnissen am Markt vorbeigeht. Im ersten Fall würde ein Unternehmen ökonomisch rational agieren, wenn auch aus einer allgemeineren Perspektive bewertet zweifellos unmoralisch, im zweiten Fall irrational, da sie aufgrund seiner rassistischen Annahmen, auf Gewinnmöglichkeiten verzichtet (vgl. Mankiw 2001, 444). Immerhin war und ist nicht ausgeschlossen, dass die Mehrzahl der Konsumenten und Konsumentinnen aus rassistischen (oder auch anderen) Gründen die Musik der Afro-Amerikanerinnen und Afro-Amerikanern ablehnt. Insofern würden Labels oder Medien, die sich weigern, diese Musik zu vermarkten, rational auf das Nachfrageverhalten reagieren. Dies gilt selbst dann, wenn eine Nachfrage besteht, die Kaufkraft der Minderheit infolge sozialer Ungleichheiten aber zu gering ist, um eine profitable Nische zu bilden. Anders verhält es sich, wenn der Musikgeschmack von großen Teilen der Bevölkerung schon weiter fortgeschritten ist als jener der Manager in der Industrie. Dann handelt es sich bei der Annahme von der Nichtvermarktbarkeit schwarzer Musik unter weißen Hörern um einen Mythos, um eine, wie Weick sagt, hartnäckige Retention, die zwar in der Industrie weit verbreitet und damit auch Quelle der Anerkennung sein kann, aus einer ökonomischen Perspektive aber ineffizient ist.<sup>30</sup>

Der kursorische Überblick über die Geschichte der schwarzen Musik in den USA legt nahe, dass in der Musikindustrie beides der Fall war und ist. Der Rückgang schwarzer Acts Ende der 1970er-Jahre setzt zu einem Zeitpunkt ein, als alle Majorlabels Verträge mit schwarzen Künstlern und Independents unterhielten, Black Departments eingerichtet hatten und auch schon afro-amerikanische Manager bestellten. Dennoch schien das Interesse am Markt an dem zuweilen recht funkigen Sound der schwarzen Musiker jener Zeit zu schwinden. Nun ist nicht ausgeschlossen, dass andere Akteure in der Industrie wie zum Beispiel DJs in den Discotheken oder in Radiostationen diese Musik den Hörern und Hörerinnen ungerechtfertigterweise vorenthielten. Ein Bias der mehrheitlich weißen Konsumenten gegen „allzu schwarze“ Musik scheint aber nicht unplausibel. Offensichtlich irrational verhielt sich die Majorindustrie aber in den frühen 1950er-Jahren, als sie sehr zögerlich schwarze Musiker und Musikerinnen

30 Allerdings darf natürlich von der Tatsache, dass afro-amerikanische Musik nachgefragt bzw. von der Industrie angeboten wird, noch nicht geschlossen werden, dass in der Alltagspraxis der weißen Hörschaft wie auch der weißen Akteure in der Musikindustrie Afro-Amerikaner nicht dennoch massiven Benachteiligungen ausgesetzt sind. Diese zweifellos wichtige Frage liegt außerhalb des Fokus dieser Untersuchung, die lediglich die Rationalität und Irrationalität der Industrie und deren Folgen für die Vielfalt des Angebots zum Gegenstand hat.

in ihr Repertoire übernahm, um sie überregional zu vermarkten. Wesentlich schneller reagierten sie dann aber in den 1980ern, als erste Anzeichen für ein nachhaltiges Interesse an Rap-Musik wahrzunehmen waren. Nichtsdestotrotz hielt MTV an der vermeintlich rationalen Annahme der Nichtvermarktbarkeit schwarzer Acts im Fernsehen fest, obwohl sich bald herausstellte, dass diese keinesfalls dem Nachfrageverhalten der weißen Kids in den amerikanischen Vorstädten entsprach.

Die Existenz von irrationalen Mythen, Moden und Gewohnheiten, auf die in der neo-institutionalistischen Organisationssoziologie verwiesen wird, lässt sich auch in der Musikindustrie nicht leugnen. Andererseits kann man gerade an der Musikindustrie gut illustrieren, dass diese nicht allzu lange überdauern und am Markt „ausselektiert“ werden. Dieser Prozess der Veränderung von Institutionen bleibt in der neo-institutionalistischen Theorie ausgespart. In der Tat räumt einer ihrer prominentesten Vertreter, Paul DiMaggio, ein, dass ihre Reichweite beschränkt ist (DiMaggio 1988). Sie eignet sich u.a. vor allem zur Analyse von Diffusionsprozessen und vor allem in jenen Feldern mit schwacher technischer Basis oder langen Traditionen (wie Banken oder Kirchen). Zudem lassen sich in allen Feldern institutionelle Änderungen und Neuerungen ausmachen. Eine besondere Rolle misst DiMaggio dabei den so genannten „institutional entrepreneurs“ bei, die spezifische Interessen verfolgen und über die entsprechenden Ressourcen verfügen. Damit rückt der Neo-Institutionalismus in die Nähe der konflikttheoretischen Ansätze eines Pierre Bourdieu oder Randall Collins. „I refer to the politics of institutionalization as *structural* because they follow an internal logic of contradiction, such that the success of an institutionalization process creates new sets of legitimated actors who, in the course of pursuing distinct interests, tend to delegitimize and deinstitutionalize aspects of the institutional forms to which they owe their own autonomy and legitimacy. Central to this line of argument is an apparent paradox [...]. Institutionalization as an *outcome* places organizational structures and practices beyond the reach of interest and politics. By contrast, institutionalization as a *process* is profoundly political and reflects the relative power of organized interests and the actors who mobilize around them.“ (DiMaggio 1988, 13, kursiv im Original)

Betrachten wir abschließend diesen Prozess der Institutionalisierung und De-Institutionalisierung am Beispiel des Umgangs mit afro-amerikanischer Musik in der Musikindustrie. Dabei müssen zwei Ebenen unterschieden werden: die Ebene der Industrie und die der einzelnen Organisation.

Auf der *Industrieebene* spielen Independents eine wichtige Rolle. Ahmet Ertegun mit Atlantic und die Chess-Brüder mit Chess Records wurden schon in Kapitel 4.5 erwähnt. Dazu kommt noch Syd Nathans King-Label und eine Reihe kommerziell weniger erfolgreiche, unter ihnen auch jene, die von schwarzen Unternehmern gegründet wurden (vgl. George 2002 [1988], 47ff.). Auch Rap Music wurde zuerst einmal von Independents produziert und vertrieben, auch wenn die Majors bald das Potenzial erkannten. Zu erwähnen sind hier vor

allem Joe und Sylvia Robinson, die mit „Rapper's Delight“ der Sugarhill Gang 1979 einen veritablen internationalen Erfolg feierten. Ein zentrale Rolle spielten dann vor allem die Label Def Jam, von Russell Simmons und eben jenem Rick Rubin, den wir im letzten Exkurs als Brokerperson im Innovationsnetzwerk identifizierten, und Tommy Boy von Tom Silverman, später dann die Kontrahenten im großen East Coast / West Coasts-Streit: Sean „Puffy Combs“ Bad Boy und Suge Knights Death Row (Toop [1984]). Selbst im Rundfunkbereich etablierten sich auf afro-amerikanische Inhalte spezialisierte Unternehmen, wie etwa das seit 1980 sendende Black Entertainment Television (BET) und eine Reihe von Urban Contemporary genannten Radiostationen.

Ein letztes Mal sei betont, dass es keinen Grund zur Romantisierung und Idealisierung dieser unabhängigen Unternehmer gibt: Sie sind wie die großen Konzerne vor allem am Profit orientiert, agieren keinesfalls uneigennützig, nicht immer fair und haben zuweilen sogar Verbindungen zur Halbwelt. Das trifft auf schwarze Unternehmer ebenso zu wie auf weiße. Und Independents haben nicht nur zur Durchsetzung der Musik von Minderheiten wie der Afro-Amerikaner oder Latin-Americans beigetragen, sondern auch der volkstümlichen Musik oder pornographischer Inhalte (siehe Kapitel 4.4).

Die Beschreibung wäre unvollständig, wenn sie den Prozess der Veränderung und Innovation lediglich den kleinen Unternehmen zurechnen würde. In der Tat lassen sie, worauf ja schon mehrmals, insbesondere im letzten Abschnitt hingewiesen wurde, auch auf der *Organisationsebene* unternehmerische Rollen identifizieren. Selbst großen Konzernen gelingt es, in ihre Organisationsstruktur Lernroutinen einzubauen (vgl. Cyert und March 1992 [1963]). Ein wichtiger Mechanismus ist die schon beschriebene lose Kopplung relativ autonomer Organisationseinheiten. Auch diese spielten und spielen bei der Durchsetzung schwarzer Musik am Mainstreammarkt eine wichtige Rolle. Schon 1967 übernahm Warner das Independent-Label Atlantic und damit nicht nur den gesamten Rhythm and Blues-Roster, sondern auch die beiden in der schwarzen Musikszene hoch angesehenen Musikproduzenten Ahmet Ertegun und Jerry Wexler (Garofalo 1997, 241). Clive Davis, der neue Labelpräsident von CBS, konnte zur selben Zeit Sly and the Family Stone für sein Unternehmen gewinnen (George 2002 [1988], 156). Der unkonventionelle Weiße war es auch, der 1972 eine eigene Abteilung für schwarze Musik einrichtete und den Afro-Amerikaner Logan Westbrook als Leiter bestellte. Im selben Jahr wurden Vertriebsvereinbarungen mit den Soul-Labels Stax und Philadelphia International Records abgeschlossen (George 2002 [1988], 190). Auch die jungen Rap-Labels fanden schnell Vertriebspartner in der Majorindustrie, wie etwa Def Jam bei Columbia, Tommy Boy bei Warner und Jive bei RCA (Garofalo 1997, 420). Mittlerweile verfügen natürlich alle Majors über so genannte Urban oder Rap Departments, die nicht selten auch von Schwarzen geführt werden. So avancierte etwa Sylvia Rhone zu einer der profiliertesten Managerinnen im Time Warner Konzern (Light 1999, 157). Schließlich sah auch MTV ein, dass

es der Kontakte zur schwarzen Musikszene bedurfte und richtete Mitte der 1980er-Jahre die Sendung YO! MTV Raps, die nicht unwesentlich zum globalen Siegeszug der Rap-Musik beitrug (Schmidt 1999, 107ff.).

Unterstützt wird der Prozess der Institutionalisierung zuweilen auch von hoch legitimen, gesellschaftlichen Akteuren. Clive Davis' Strategie Anfang der 1970er-Jahre wurde durch eine Studie zum Potenzial afro-amerikanischer Musik am amerikanischen Markt der Harvard Business School gestützt (George 2002 [1988], 191). Die Weigerung von MTV, Musik von Schwarzen zu spielen, war Gegenstand heftiger Medienkritik (Garofalo 1997, 360ff.) und die National Association of the Advancement of Colored People (NAACP) urgierte wiederholt, schwarze Manager in der Musikindustrie zu fördern (Perry 1988, 59).

Dieser kursorische Überblick über den Prozess der Institutionalisierung neuer Praktiken der Vermarktung afro-amerikanischer Musik scheint den schon von Peterson und Berger (1975) geäußerten Verdacht zu erhärten, dass sich vor allem die großen, bürokratischen Konzerne durch eine gewisse Trägheit bei der Integration innovativer Geschäftsmodelle auszeichnen würden (siehe dazu auch die Position der Industrieökonominnen Scherer und Ross 1990, 652). Allerdings scheinen die großen Labels immer schneller auf Veränderungen in der Umwelt zu reagieren – nicht zuletzt auch deshalb, weil sie über eine Reihe flexibler, lose-gekoppelter Netzwerkbeziehungen verfügen, wie im letzten Abschnitt gezeigt werden konnte. Dieser Befund bedarf einer empirischen Vertiefung und Aktualisierung für das digitale Zeitalter. Zudem ist nicht gesagt, dass er für Rundfunk- und Fernsehstationen gleichermaßen Gültigkeit hat wie für Schallplattenkonzerne. Letztlich bestehen aber berechnete Zweifel an den immer wieder vorgebrachten Vorwürfen, die Musikindustrie würde an den Bedürfnissen der Konsumentinnen und Konsumenten vorbeiproduzieren. Wenn auch Organisationsversagen wie Marktversagen, also ökonomisch irrationales Verhalten von Organisationen und unintendierte irrationale Folgen rationalen Handelns, nicht ausgeschlossen sind, ja in bestimmten Bereichen und zu bestimmten Zeitpunkten der Musikgeschichte nachzuweisen sind, so erweisen sich, in einer längerfristigen Perspektive betrachtet, der Markt doch als geeignetes „Entdeckungsverfahren“ (Friedrich August von Hayek) und die großen Organisationen als lernfähig. Haben damit die Verteidiger des Marktes das letzte Wort?

Was bislang ausgeblendet war, ist die Frage, wie denn die Bedürfnisse der Konsumentinnen und Konsumenten entstehen. Denn zur Bewertung des Markt- und Organisationsversagens gingen wir davon aus, dass die Industrie an ihrer Fähigkeit zu messen sei, das in ausreichendem Umfang anzubieten, was am Markt tatsächlich nachgefragt wird. Maßstab der Bewertung von Vielfalt war also nicht ein abstrakter ästhetischer oder kulturpolitisch motivierter Vielfaltsbegriff, sondern die aggregierten Präferenzen der Kunden. Zum Verständnis der Musikindustrie wie überhaupt der Kulturindustrie erscheint es aber unerlässlich, die Präferenzen nicht bloß vorauszusetzen, sondern selbst zum

Gegenstand der Analyse zu machen. Denn sie sind nicht bloß exogen, wie die Ökonomen sagen, also den Transaktionen am Markt äußerlich, sondern selbst Produkt dieser Industrie. Diesem lange vernachlässigten, zweifellos heiklen, aber nichtsdestotrotz für eine kritische Theorie der Kulturindustrie zentralen Thema ist das letzte Kapitel gewidmet.