

vorstellungen und Handlungslogiken zweier im Wesentlichen konträrer Systeme.

Die dritte Sektion des Bandes untersucht „Formate“, mit „denen Unternehmen Kunst in Funktionsbereichen wie Marketing, Organisation und Personalwesen“ integrieren können (S. 12), die vierte Sektion versammelt sieben ausgewählte Fallstudien von (erfolgreichen) Kunst-Unternehmens-Kooperationen.

In der fünften Sektion werden abschließend Handlungsempfehlungen von Kunst-Unternehmens-Kooperationen entwickelt, wobei fast alle Aspekte des Managements von der Planung über die rechtliche Absicherung bis zur Evaluation diskutiert werden. Durch Leitfäden für Kunst-Unternehmens-Kooperationen im abschließenden sechsten Teil und Checklisten für Unternehmen und Künstler wird so ein breiter Zugang zum Feld eröffnet.

Neben theoretischen Reflexionen auf durchaus hohem Niveau besticht das Handbuch gerade durch seine praxisrelevanten Ausführungen, auch wenn die Perspektive auf den Gegenstand im Wesentlichen betriebswirtschaftlich dominiert ist und die kunst- bzw. kulturwissenschaftliche dahinter etwas zurücktritt.

*Steffen Höhne**
HfM FRANZ LISZT Weimar

Literatur

BAUMGARTH, Carsten/KALUZA, Marina/LOHRISCH, Nicole (2013): Arts Push Business. – In: *Jahrbuch für Kulturmanagement* 5 (Die Kunst des Möglichen), 143-164.

Mark MULLIGAN: *Awakening. The Music Industry in the Digital Age*. London (MIDiA Research) 2015, 332 Seiten.

Seit dem Ende der Audio-CD als Leitmedium befindet sich die Musikbranche in einer andauernden Identitätskrise. Als eine Industrie, die sich um die Vermarktung physischer Träger aufgenommenen Musik gebildet hatte, war sie, wie fast alle Industrien, abhängig von der Knappheit ihrer Güter. Als jedoch mit der massenhaften Verfügbarkeit von schnellen Internetzugängen und der Verbreitung des mp3-Formats die Knappheit verloren ging, stand die Musikbranche ohne eine Antwort da.

* Email: steffen.hoehne@hfm-weimar.de

Das Buch *Awakening: The Music Industry in The Digital Age* von Mark J. Mulligan zeichnet die Entwicklung dieser Identitätskrise anhand detaillierter Analysen nach.

Mark Mulligan ist ein erfahrener Business-Analyst und Berater im Feld der Musikbranche, der seine Karriere bei *Jupiter Research/Forrester Research* begann und inzwischen mit *MIDiA Research* seine eigene Beratungsfirma gegründet hat. Er betreibt den sehr empfehlenswerten *Music Industry Blog* (<<http://musicindustryblog.wordpress.com>>). In seiner Rolle hat er mit vielen der beteiligten Firmen und Institutionen direkt gearbeitet und somit selbst einen Anteil an der Entwicklung, die er beschreibt. Das Buch ist also von einem Praktiker und für Praktiker geschrieben, mit dem Ziel, aus der Geschichte der Online-Musikdistribution zu lernen und daraus Schlüsse für neue Geschäftsmodelle abzuleiten. Mulligan verfolgt selbst keinen akademischen Ansatz, wobei sich aber sein Text durch die Vielzahl an Interviews mit Insidern der Branche, darunter die CEOs von *Soundcloud*, *Deezer*, *EMI*, *Spotify* und *Beats Music*, als hervorragende Material- und Quellensammlung für weitere Forschung anbietet.

Das Buch beginnt mit einem ausführlichen Abriss der Geschichte digitaler Musikdistribution und belegt dabei eindrücklich, wie untrennbar diese mit der Herstellung und Verbreitung von Raubkopien verbunden ist. Dies ist laut Mulligan in den technischen Gegebenheiten der Audio-CD bereits angelegt, bei der zu Gunsten einfacherer industrieller Massenherstellung der Tonträger auf einen Kopierschutz verzichtet wurde. Bei der Definition des Standards der Audio-CD war freilich noch nicht abzusehen, dass einige Jahre später die Verbraucher mittels günstiger, frei verfügbarer Technologie verlustfreie Kopien der Tonträger herstellen können, und dass mit mp3 ein Format bereitstehen würde, um bei immer noch akzeptabler Klangqualität die von CDs kopierte Musik über das sich rasend bei Konsumenten verbreitende Internet zu teilen. Mulligan führt dabei auch an, dass Technologiefirmen und Internet-Service-Provider tendenziell vom File-Sharing-Boom profitierten, befeuerte die Sammelwut der Musikkonsumenten doch die Nachfrage nach schnellen Internetzugängen in einer Zeit, als diese noch nicht endgültig ihren Siegeszug durch die breite Bevölkerung angetreten hatten.

Im zweiten Kapitel zeichnet Mulligan nach, wie die Musikbranche, und hierbei vor allem die Major Labels, als Reaktion auf den File-Sharing-Boom neue Geschäftsmodelle rund um die Lizenzierung digitaler Musikdateien blockierte bzw. ihnen durch Kopierschutzmaßnahmen drakonische Einschränkungen in der Nutzbarkeit auferlegte. Als Resul-

tat waren die Angebote an die potenziellen Kunden alles andere als überzeugend. Dies änderte sich grundlegend, so Mulligan, als *Apple* mit dem *iTunes Store* und dem dazugehörigen *iPod* Musikplayer ein Ökosystem auf den Markt brachte, dessen Kopierschutzmaßnahmen die Kunden kaum bemerkten. Ebenfalls sei es *Apple* durch geschickte Verhandlungstaktiken und Steve Jobs' persönlichen Einsatz gelungen, direkt zur Veröffentlichung des *iTunes Store* eine kritische Masse an Inhalten der Major Labels zu einem einheitlichen Verkaufspreis anbieten zu können. Allerdings trafen die neuen digitalen Angebote auch auf eine veränderte Kultur des Musikkonsums, die sich stark von den Verhaltensweisen unterscheidet, die noch der Schallplatte und auch der CD zum Erfolg verhalfen. So habe sich einerseits die identitätsstiftende Wirkung von Musikkulturen abgeschwächt: Während in den 1950er- und 1960er-Jahren die Zugehörigkeit zu einer Musikkultur noch über den Kleidungsstil und viele Einstellungen der Musikkonsumenten bestimmte, steige spätestens seit den 1980er-Jahren stetig der Anteil derjenigen, die angäben, „I like a bit of everything“ (S. 44). Andererseits müssten Ausgaben für Musik inzwischen mit anderen Produkten und Dienstleistungen konkurrieren, z. B. mit Spielkonsolen und den neusten Smartphones. Daher sei es kein Wunder, dass trotz größerem frei verfügbarem Einkommen und insgesamt gestiegenen privaten Ausgaben im Entertainmentsektor der Anteil für Musik gesunken sei. Auch das Geschäftsmodell von *Apple* zielle vor allem auf Rendite durch Geräteverkäufe und nutze Musik letztlich nur als Vehikel zum Erfolg, das aber selbst kaum einen Beitrag zum positiven finanziellen Ergebnis leiste.

Im zweiten Teil des Buchs analysiert Mark Mulligan die Umbrüche der ‚digital era‘, wie er sie nennt, aus den Perspektiven der Beteiligten, darunter die Konsumenten, die Musiker und Labels, *Apple* und die Streaming-Anbieter. Aus Sicht der Konsumenten ist laut Mulligan der Umbruch weg von der alten, an physische Medien gebundenen Welt und hin zu Online-Diensten noch in vollem Gange. So sei das Geschäftsmodell mit Downloads noch an die Idee des Besitzens physischer Tonträger angelehnt – und damit selbst ein so erfolgreiches Modell wie der *iTunes Store* letztlich nur als Brückentechnologie anzusehen, während die Zukunft v. a. in Streaming-Angeboten liege. Gleichzeitig warnt Mulligan davor, dass der Großteil der mit aufgenommener Musik erwirtschafteten Umsätze immer noch von CD-Verkäufen stammen und sich viele CD-Käufer bislang nicht für Online-Angebote interessieren. Diese Konsumenten würden mit dem Aussterben der Musikfachgeschäfte in den

Innenstädten effektiv vom Markt ausgeschlossen und sie hören eher auf, Musik zu kaufen, als sich Online-Angeboten zuzuwenden.

Mulligan sieht einen Großteil der Schuld an der schlechten Situation der Musikbranche bei den Major-Labels. Diese hätten viel zu lange an ihren alten Geschäftsmodellen festgehalten, bei denen Mega-Stars des Pop-Mainstream durch CD-Verkäufe große Marketing-Kampagnen und den Aufbau immer neuer Stars finanzierten. Dadurch hätten die Major-Labels viele innovative Ansätze im Keim erstickt, weil sie nicht bereit waren, neuen Start-ups oder auch eigenen internen Online-Projekten akzeptable Konditionen für die Bereitstellung ihrer Inhalte einzuräumen. Solche neuen Ansätze, meist als Online-Stores oder erste Streaming-Dienste konzipiert, seien als Gefahr für Umsätze mit CDs gesehen worden. Als Reaktion hätten die Major-Labels extrem hohe Lizenzgebühren verlangt, die zum Teil bereits fällig wurden, bevor ein Angebot überhaupt den ersten Kunden einwerben konnte. Dies zu erfüllen sei nur möglich für Start-ups mit ausreichend Investment-Kapital oder für interne Projekte großer Technologiefirmen wie *Apple* oder *Google* bzw. bereits etablierte Online-Angebote wie *Facebook*. Dabei sei zu beobachten, dass gerade die Technologiefirmen, allen voran *Google*, sich bei neuen Angeboten oft zunächst nicht an einer fairen Vergütung der Künstler orientierten und zum Teil bewusst rechtliche Grauzonen nutzten. Als Resultat sei deren Vergütung aus dem mit ihrer Musik erwirtschafteten Umsatz stark zurückgegangen. Bei einem Einzelverkaufspreis von 0,99 Dollar im *iTunes Store* bringe ein Song nach Abzug der Marge von 30% für Apple und den Margen für Label und Verlag für den Künstler nur 0,09 Dollar zu versteuerndes Einkommen. Für Streaming-Angebote würden meist nochmals andere, für die Künstler ungünstigere Konditionen ausgehandelt. Dennoch hat laut Mulligan Streaming ein weitaus größeres Potenzial, weil eine dauerhaft aktive Kundenbeziehung bestehe und immer wieder bezahlt werde. Dies habe vor allem auch positive Effekte für die Monetarisierung des sogenannten Back-Katalogs der Labels, also alter Veröffentlichungen, die aber nach wie vor eine Hörschaft haben und die nun pro individuelm Abspielvorgang Einkommen generiere. Gleichzeitig seien aber durch diese Breite des genutzten Angebots die Zahlungen für einen einzelnen Stream so gering, dass dieses als Einkommensquelle für die Künstler sehr unattraktiv sei. Die Angaben darüber, wie viel Einkommen ein Künstler pro individuelm Stream erwarten kann, reichten von 0,000088 Dollar bis 0,01 Dollar. Dies habe zur Folge, dass einige Künstler ihre Musik komplett von Streaming-Diensten abziehen. Ein gemischter Ansatz sei ebenfalls immer häufiger anzu-

treffen, bei dem Künstler eine Neuveröffentlichung zunächst eine oder bis zu drei Wochen exklusiv als CD-Verkauf und über Download-Portale anbieten, um hier einen höheren Umsatz zu erzielen, und erst danach die Freigabe für Streaming-Dienste erteilen.

Mulligan sieht allerdings das Potenzial für Streaming-Dienste noch lange nicht ausgeschöpft. Momentan konzentrierten sich die Anbieter auf Premium-Abonnements zu 9,99 Dollar im Monat, die Werbefreiheit, unlimitierte Verfügbarkeit und weitere Komfortfeatures bieten. Damit, so Mulligan, erreichen diese Dienste aber bisher vor allem die aktivsten 10 % der Musikkäufer, die bereits vorher mehr als 10 Dollar im Monat für CDs und Downloads ausgegeben haben. Das Potenzial stecke aber im Massenmarkt derjenigen Konsumenten, die weniger als 10 Dollar im Monat für Musik auszugeben bereit seien. Hier seien andere Modelle gefragt, z. B. nach Aktualität gestaffelte Abonnements oder eine Anbindung an andere Dienste z. B. der Mobilfunkanbieter. Eine seiner Kernaussagen ist, dass Knappheit für die Musikbranche neu erfunden werden müsse. Mulligans Vorschlag ist eine neue Knappheit der Erfahrung, die durch exklusive Inhalte und die Herstellung einer direkten Beziehung zwischen Künstlern und Konsumenten herstellbar sei.

Der Autor schließt sein Buch mit zwei Kapiteln, die als Ausblicke für Labels und Künstler entworfen sind. Dabei geht es ihm darum, dass Künstler mehr als eigenständige Unternehmer denken und handeln sollten, während sich Labels zu Agenturen umstrukturieren, die als Dienstleister alle organisatorischen Bereiche abdecken, in denen Künstler von externer Expertise und Skalierungseffekten sowie guter Kuratortätigkeit profitieren könnten. Mulligan bleibt in diesem letzten Abschnitt sehr vage und verweist zu häufig zurück auf Negativbeispiele, die bereits an anderer Stelle im Buch genannt wurden.

Insgesamt bietet *Awakening* eine sehr gute Analyse vor allem der geschäftlichen Seite der Musikbranche. Die inhaltliche, musikalisch-kreative Dimension der beschriebenen Veränderungen bleibt unbeleuchtet. Das liegt vermutlich daran, dass der Autor davon ausgeht, die Musik selbst werde von den tiefgreifenden Veränderungen in der Branche nicht tangiert, wie er im letzten Teil des Buchs (z.B. S. 299) darlegt. Diese Haltung erscheint zumindest fragwürdig, da ökonomische Bedingungen und Möglichkeiten für Kreativität musikhistorisch oft zusammengedacht werden. Allerdings sind die Auswirkungen der hier beschriebenen ökonomischen Umwälzungen auf musikalische Kreativität bislang nicht erforscht worden. Das Buch ist sehr auf Einzelanalysen fokussiert, von denen es eine Vielzahl bietet, die durch Originalaussagen von teilweise

sehr einflussreichen Branchen-Insidern angereichert werden. Durch die vielfältigen historischen Abrisse betreibt Mulligan vor allem im ersten Teil des Buchs aktiv Geschichtsschreibung und reiht sich damit in eine Folge wichtiger Publikationen wie *How Music Got Free* von Stephen Witt oder *The Future of Music* von David Kusek und Gerd Leonhard ein. Gleichzeitig gelingt es dem Autor aber nicht, einen verbindlichen Erzählstil zu entwickeln, der die Leser an die Hand nehmen und dem Buch eine konsistente Argumentationskette verleihen würde. Insofern eignet sich das Buch vor allem für Praktiker, die aus gut recherchierten Fallstudien ihre Schlüsse ziehen wollen und als Ausgangspunkt für weitere Forschung zur Geschichte der Online-Musikdistribution.

Florian Grote*

Literatur

- KUSEK, David/LEONHARD, Gerd (2005): *The Future of Music: Manifesto for the Digital Music Revolution*. Boston: Berklee.
- WITT, Stephen (2015): *How Music Got Free: What Happens When an Entire Generation Commits the Same Crime?* London: The Bodley Head.

Hermann KORTE, Hans-Joachim JAKOB, Bastian DWENTER (Hgg.): „Das böse Tier Theaterpublikum.“ Zuschauerinnen und Zuschauer in Theater- und Literaturjournalen des 18. und frühen 19. Jahrhunderts. Eine Dokumentation. Heidelberg (Winter) 2015, 243 Seiten.

Sven Oliver MÜLLER: *Das Publikum macht die Musik. Musikleben in Berlin, London und Wien im 19. Jahrhundert*. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht) 2014, 448 Seiten und 29 Abb.

„Jedes Theaterpublikum hat seine Unarten“, so lautet das Fazit einer Untersuchung von Texten aus Theaterzeitschriften und Kulturjournalen, die sich explizit der Rolle des Publikums und seinen Verhaltensweisen im 18. und frühen 19. Jahrhundert zuwendet. Aufbauend auf einem ersten Band, der aus unterschiedlichen Perspektiven und einer Vielzahl an Fallstudien das historische Phänomen Theaterpublikum untersuchte

* Email: florian.grote@gmail.com