

and the hits just keep on coming...

Adaptive Erwartungen, Pfadabhängigkeit und -bruch am Beispiel
der Vermarktung von Musik durch große Tonträgerunternehmen

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität
Berlin

vorgelegt von Kristian Kunow

Berlin, 2013

Erstgutachter

Univ.-Prof. Dr. Martin Gersch
Freie Universität Berlin

Zweitgutachter

Univ.-Prof. Dr. Jochen Koch
Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Tag der Disputation

06. Dezember 2012

DANKSAGUNG

Meiner Erfahrung nach stellt man sich mit einem Promotionsvorhaben und damit verbunden dem Verfassen einer Dissertationsschrift, einer zunächst unüberschaubaren Herausforderung. Im Verlauf einiger Jahre muss man sich dieser immer wieder aufs Neue stellen, auch in Anbetracht von Rückschlägen und in den Weg gelegten Steinen. Es liegt in der Natur der Sache, dass man dabei oftmals auf sich allein gestellt ist. Das ist jedoch nur die halbe Wahrheit. Wenig ist möglich ohne die Hilfe anderer. Deshalb möchte ich die Gelegenheit nutzen, all denen zu danken, die mich die letzten Jahre auf vielfältige Weise darin unterstützt haben, die mit meiner Promotion verbundenen Herausforderungen zu meistern.

Zunächst möchte ich Prof. Dr. Gebhard Rusch danken, dass er mein Interesse für Organisationstheorien und die Betrachtung vielfältiger Phänomene aus dieser Perspektive geweckt hat. Er war es auch, der mich nach meiner Diplomarbeit darin ermutigte und unterstützte, ein Promotionsvorhaben anzugehen.

Im Hinblick auf die Verwirklichung des Vorhabens, gilt mein Dank allen Beteiligten des Graduiertenkollegs „Pfade organisatorischer Prozesse“ sowie der Dahlem Research School der Freien Universität Berlin. Ich möchte besonders Prof. Dr. Jörg Sydow und Prof. Dr. Georg Schreyögg für den Aufbau und die Leitung des Graduiertenkollegs danken. Mitglied des Kollegs und Stipendiat zu sein, habe ich stets als Privileg betrachtet. Ich habe hier eine Fortsetzung meiner wissenschaftlichen Ausbildung in einem stets debattenfreudigem und Dank der Deutschen Forschungsgemeinschaft finanziell gut ausgestatteten Forschungsumfeld erfahren. Dazu gehörte auch die Möglichkeit, einer Einladung der Jönköping International Business School nach Schweden zu folgen. Für die nicht nur meine Arbeit bereichernden Monate am MMTC möchte ich allen dort tätigen Kollegen danken.

Zu ganz besonderem Dank bin ich meinen beiden Gutachtern, Prof. Dr. Martin Gersch und Prof. Dr. Jochen Koch verpflichtet. Ihre konstruktiv-kundige, in der Kritik stets sachliche Begleitung meiner Arbeit habe ich sehr wertgeschätzt. Darüber hinaus haben sie es verstanden, auf wohlwollend-verständnisvolle Weise, pragmatische Entscheidungen und ehrgeizige zeitliche Zielsetzungen anzumahnen.

Ein Graduiertenkolleg lebt vor allem von den KollegiatInnen. Den kollegialen Austausch und Zusammenhalt untereinander habe ich als äußerst bereichernd für

meine Arbeit und hilfreich im Meistern der vielfältigen Herausforderungen einer Promotion in diesem Forschungsumfeld wahrgenommen. Das Herausgreifen Einzelner erscheint hier besonders schwierig. Hervorheben möchte ich trotzdem das außerordentliche Engagement von Dr. Alexandra Langer und Frithjof Stöppler als SprecherInnen. Darüber hinaus möchte ich mich herzlich bei Dr. Olivier Berthod, Thomas Blanchet und Dr. Friedemann Koll bedanken. Der Austausch mit Ihnen ging weit über das Kollegiale hinaus und half mir nicht zuletzt durch manches Tal hindurch.

Wenn ich die Danksagung nun mit der Erwähnung meiner Familie schließe, so ist dies weit jenseits eines Akts von Höflichkeit. Der immer neuen Erfahrung von Liebe, Verständnis, Rückhalt und Unterstützung durch meine Frau Natascha verdanke ich alles. Dem Glück des Beisammenseins mit unserer Tochter Marlene ebenso. Für die Aufmerksamkeit, bedingungslose Unterstützung und Zuneigung mit der meine Eltern, Sigrid und Günter, mich begleiten, kann ich mich gleichsam nur aus tiefsten Herzen bedanken.

I INHALTSVERZEICHNIS

DANKSAGUNG.....	5
I INHALTSVERZEICHNIS	7
II ABBILDUNGSVERZEICHNIS	11
III TABELLENVERZEICHNIS	12
IV ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	13
1 EINLEITUNG.....	15
1.1 Pfade als Thema der Organisations- und Managementforschung	15
1.2 Musikindustrie als empirischer Forschungsgegenstand	18
1.3 and the hits just keep on coming... Annäherung an die Fallstudie	20
1.4 Aufbau der Arbeit	22
2 THEORIE	24
2.1 Organisation matters! Strategisches Management, Kompetenzen und Routinen.....	27
2.1.1 Standardisierte Verfahren in Organisationen und Routinen als „Gene“ der Organisation – Der Ursprung des (organisations- theoretischen) Konzepts	30
2.1.2 Common Grounds der aktuellen Forschung zu organisationalen Routinen	34
2.1.2.1 Eigenschaften organisationaler Routinen	35
2.1.2.2 Bedingungen der Routineausbildung.....	38
2.1.2.3 Effekte der Routineausbildung	39
2.1.3 Die Veränderlichkeit organisationaler Kompetenzen und Routinen.....	41
2.1.3.1 Nicht-routinisierte Fähigkeiten, dynamische Fähigkeiten und Innovationsroutinen	42
2.1.3.2 Strukturierungstheoretisch inspirierte Ansätze: Routinen als Grammatik, inkrementeller Wandel und Resistenz gegen intendierte Veränderlichkeit	45
2.1.3.3 Mechanismen-orientierte Betrachtung der Stabilität und Veränderlichkeit von Routinen und Kompetenzen	49
2.2 Das theoretische Modell organisatorischer Pfadabhängigkeit.....	50
2.2.1 Exkurs: Die ökonomischen Wurzeln und technologische Standardisierungsprozesse	50
2.2.1.1 Die „QWERTY-Story“	51
2.2.1.2 Reformulierung der „Story“ als Prozessmodell - Das Regime der Ereignisse und Increasing Returns	53
2.2.1.3 Die Frage der Pfadeffizienz.....	56
2.2.2 Zwei Strömungen in der Übertragung des Modells auf organisatorische Prozesse und ein Versuch der Integration.....	58
2.2.3 Die pfadabhängige Entwicklung von Handlungsmustern: Phasen und konstitutive Elemente.....	61

2.2.3.1 Phase I: Von dem flexiblen Handlungsmuster zur kritischen Schwelle der Hyperstabilisierung	61
2.2.3.1.1 Relative Kontingenz.....	62
2.2.3.1.2 Ereignishaftigkeit von Handlungssequenzen	63
2.2.3.1.3 Intentionalität der „Small Events“	64
2.2.3.1.4 Kumulation bis zur kritischen Schwelle	65
2.2.3.2 Phase II: Die Selbstverstärkung eines Handlungsmusters und die Mechanismen	65
2.2.3.2.1 Soziale Mechanismen	66
2.2.3.2.2 Mechanismen positiver Rückkopplung als Treiber der Hyperstabilisierung	68
2.2.3.2.3 Mechanismenkombinationen und Ebenenübergreif	70
2.2.3.2.4 Kategorisierung infrage kommender Typen von Mechanismen	71
2.2.3.3 Phase III: Lock-in eines Handlungsmusters	81
2.2.3.4 Rationality shifts, „Pfad-Ineffizienz“ und das Problem der überlegenen Alternative.....	83
2.2.4 Zusammenfassung des Phasenmodells – Unterschiedliche Regime, Identifikation kritischer Schwellen und zeitliche Ausdehnung.....	87
2.2.5 Mögliche Ausdifferenzierungen des theoretischen Modells und Spezifizierung der forschungsleitenden Fragen	90
3 METHODIK.....	93
3.1 Fallstudie als Forschungsdesign	94
3.1.1 Fallstudienmethodik und die Forschung zu (organisatorischer) Pfadabhängigkeit.....	97
3.1.2 Auswahl des empirischen Gegenstands und Design der Fallstudie	99
3.2 Der Forschungsprozess	103
3.2.1 Feldzugang, Datenerhebung und Aufbereitung.....	106
3.2.1.1 Interviews	106
3.2.1.2 Nicht-teilnehmende Beobachtungen.....	109
3.2.1.3 Dokumente.....	111
3.2.2 Analyse der Daten	114
3.2.2.1 (Muster-)Codierung	115
3.2.2.2 Analytischer Narrativ.....	117
4 FALLSTUDIE.....	121
4.1 Einführung in die Fallstudie - Zwei Major Labels und ihre deutschen Tonträgergesellschaften	121
4.1.1 Universal Music Group Deutschland (UMG-D).....	121
4.1.2 Bertelsmann Music Group Deutschland (BMG-D).....	126
4.1.3 Zusammenfassende Gegenüberstellung der Unternehmensentwicklung von UMG-D und BMG-D	130
4.1.4 Die Unternehmenskompetenz von UMG-D und BMG-D: Hit-Kreation in der Vermarktung von Musikaufnahmen	134

4.2 Das hyperstabile Handlungsmuster: Die Hit-Grammatik in den Handlungsvollzügen der Vermarktung von Musikaufnahmen durch UMG-D und BMG-D	136
4.2.1 Die Veröffentlichung: Optimierung des Charts-Eintritts	137
4.2.1.1 Artists and Repertoire (A&R).....	140
4.2.1.2 Produktmanagement	144
4.2.1.3 Promotion	149
4.2.1.4 Vertrieb	151
4.2.2 Die Auswertung: Kaskadierung der Auswertungsformen Single und Album.....	153
4.2.3 Kompilation der Hit-Grammatik als (Meta-)Routine.....	160
4.2.4 Mechanismen positiver Rückkopplung: Die (fortlaufende) Stabilisierung der Hit-Grammatik.....	163
4.2.4.1 Koordinationseffekte - Ideal des (hohen) Chartseinstiegs und die Veröffentlichungspipeline	164
4.2.4.2 Komplementarität: Songorientierte Ressourcenverwendung und der Verkauf von Bundle-Produkten.....	167
4.2.4.3 Adaptive Erwartungen: Der Schneeballeffekt in der Hit-Genese ...	170
4.3 Von der Kontingenz zum hyperstabilen Handlungsmuster: Die Entstehung der adaptiven Erwartungen anhand von Ereignissen.....	175
4.3.1 Indizien anfänglicher Kontingenz - Der geschichtliche Entstehungszusammenhang (großer) Tonträgerunternehmen.....	176
4.3.2 Entstehung und Verfestigung der Erwartung: Airplay als Promotion ...	182
4.3.2.1 Initiale Ereignisse: Rohstoffverknappung, Capitol Records und das Sendeprivileg des Rundfunks.....	185
4.3.2.2 Kritische Schwelle: Videoclips als Tonträgerpromotion.....	191
4.3.2.3 Entwicklung eines Instruments routinisierbarer Adaption: Die offiziellen Musikcharts	197
4.3.2.3.1 Top40-Formatierung	198
4.3.2.3.2 „Hot 100“-Charts	198
4.3.2.3.3 Sound Scan.....	200
4.3.2.3.4 Die Charts in Deutschland und ihre zunehmende Bedeutung durch private Radiosender und VIVA	201
4.3.2.4 Zusammenfassung der historischen Entwicklung der adaptiven Erwartungen.....	203
4.4 Lock-in und Rationality Shift: Die „Krise“ der großen Tonträgerunternehmen.....	206
4.4.1 Zwei Phasen der Krise: Napster und Downloadshops	209
4.4.1.1 Phase 1 – Sinkender Umsatz, sinkender Absatz.....	210
4.4.1.2 Phase 2 - Sinkender Umsatz, steigender Absatz.....	212
4.4.2 Weniger Umsatz, aber mehr Charts-Eintritte: Zwei Facetten der „Krise“ vor dem Hintergrund des pfadabhängigen Handlungsmusters der Hit-Grammatik	214

4.4.2.1 Charts-Optimierung und Pre-Release-Piracy	217
4.4.2.2 Kaskadierung der Auswertung und Unbundling	220
4.5 Pfadbruch? Vergleich der organisatorischen Reaktionen auf den Rationality Shift	225
4.5.1 UMG-D: Der Versuch einer Kompensation des Rationality Shifts – Das 360°-Modell	227
4.5.1.1 Akquise der Nebenrechte.....	228
4.5.1.2 Auswertung von Nebenrechten.....	230
4.5.1.2.1 Merchandising.....	231
4.5.1.2.2 Live-Rechte	234
4.5.1.2.3 Brand Partnership.....	238
4.5.2 BMG-RM: Eine Alternative und ihre Protektion – das Dienstleistungsmodell	246
4.5.2.1 Entwicklung einer neuen Identität und das negative Referenzieren der alten: Label? Verlag? Musikrechtenmanagement!	253
4.5.2.2 Das alternative Handlungsmuster in der Vermarktung: Music Supervising und Lizenzierung der Rechte	259
4.5.2.3 Entwicklung und Nachjustierung eines der Hit-Grammatik gegenläufigen Handlungsmusters: Die Finanzierung der Tonträger-Vermarktung.....	267
5 DISKUSSION.....	279
5.1 Die wesentlichsten Ergebnisse der Fallstudie.....	279
5.2 Verknüpfung der Ergebnisse mit der theoretischen Debatte zur Pfadabhängigkeit organisationaler Routinen	282
5.2.1 Preformation und Formation von Pfaden: Agency, organisationsexterne Ereignisse und die Entstehung einer Kluft.....	283
5.2.2 Die Relevanz der Einbettung: Einfluss des (industriellen) Kontextes auf organisatorische Pfadabhängigkeit.....	288
5.2.3 Kein Ende der Geschichte: Pfadauflösung und absichtsvolle Herbeiführung des Pfadbruchs	294
5.2.3.1 De-Locking durch (zufällige) Pfadauflösung	297
5.2.3.2 De-Locking durch absichtsvolle Herbeiführung	298
5.3 Das Risiko der Kombination indirekten und direkten Pfadbruchs und eine mögliche Re-Interpretation organisationaler „Inkompetenz“ – ein Ausblick	303
ANHANG.....	309
A. Systematik der Materialverweise.....	309
B. Fallstudienbank und digitale Version der Dissertationsschrift	311
C. Zusammenfassungen (gemäß Promotionsordnung 16.07.2008).....	312
D. Liste der Vorveröffentlichungen (gemäß Promotionsordnung 16.07.2008)...	317
LITERATURVERZEICHNIS	319

II ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 - Basisstruktur Mechanismus positiver Rückkopplung.....	70
Abbildung 2 - Prozess organisatorischer Pfadabhängigkeit.....	88
Abbildung 3 - Fallstudiendesign.....	102
Abbildung 4 - Anzahl der Titel in den deutschen Top-100-Charts Alben	140
Abbildung 5 - Produktlebenszyklus eines neu veröffentlichten Albums im Vergleich	158
Abbildung 6 - Kompilation der Hit-Grammatik.....	162
Abbildung 7 - Ideal- und Koordinationswirkung der Hit-Grammatik	166
Abbildung 8 - Komplementarität der Routinen: Hit-Songs promoten - Bundles verkaufen.....	170
Abbildung 9 - Media Audience Engine.....	171
Abbildung 10 - Adaptive Erwartungen: Schneeballeffekt und Charts-Optimierung	173
Abbildung 11 - Zusammenwirken der Mechanismen in der Stabilisierung der Hit-Grammatik	175
Abbildung 12 - Entwicklung der adaptiven Erwartungen anhand von Ereignissen	205
Abbildung 13 - Musikabsatz in Deutschland 1996-2003	211
Abbildung 14 - Gesamtumsatz aus Musikverkauf in Deutschland 1996-1997 ..	212
Abbildung 15 - Musikabsatz in Deutschland 2004-2010	213
Abbildung 16 - Gesamtumsatz aus Musikverkauf in Deutschland 2004-2010 ..	213
Abbildung 17 - Absatz von Singles und Longplays (Alben) in Deutschland 1992 - 2010	222
Abbildung 18 - Pfadbruch als Prozess reziproken Abweichens und Protektierens.....	277

III TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 -	Pfadkreation, Pfadabhängigkeit und das "Berliner Modell"	61
Tabelle 2 -	Annahmen der Pfadtheorie und mögliche Ausdifferenzierungen	91
Tabelle 3 -	Vergleich von Fallstudien mit anderen Methodiken	95
Tabelle 4 -	Stufen des Forschungsprozesses	106
Tabelle 5 -	Synopsis der Interviews.....	109
Tabelle 6 -	Synopsis der Dokumente.....	113
Tabelle 7 -	Zunehmende Parallellitäten der Unternehmensentwicklung von UMG-D und BMG-D	133
Tabelle 8 -	Bedeutung des Albums für die Erzielung von Deckungsbeiträgen	156
Tabelle 9 -	Systematik der Kompilation der Hit-Grammatik	161
Tabelle 10 -	Formen kontextueller Einbettung organisatorischer Pfadabhängigkeit	293
Tabelle 11 -	De-Locking: Pfadauflösung und Pfadbruch	301

IV ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AFM	American Federation of Musicans
BDV	Bundesverband der Veranstaltungswirtschaft
BMG-D	Bertelsmann Music Group Deutschland (Tonträgerunternehmen)
BMG-RM	BMG Rights Management (Musikunternehmen)
BVMI	Bundesverband der Musikunternehmen
CBS	Columbia Broadcast Systems (Hörfunk- und Fernsehkonzern)
CD	Compact Disc (Tonträgerstandard)
DOV	Deutsche Orchestervereinigung
DRM	Digitales Rechtemanagement (Verfahren der Verbreitungs- und Nutzungskontrolle digitaler (Musik-)Dateien)
DVD	Digital Versatile Disc (Video-/Tonträgerstandard)
EMI	Electric and Musical Industries (Tonträgerunternehmen)
fIF	Forschungsleitende Frage(n)
GEMA	Gesellschaft für Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte
GVL	Gesellschaft zur Verwertung von Leistungsschutzrechten
IBM	International Business Machines Corporation (IT-Konzern)
IFPI	International Federation of the Phonographic Industry
KKR	Kohlberg Kravis Roberst (Finanzinvestor)
LC	Labelcode (Kennziffer zur Kennzeichnung von Tonträgern)
LP	Langspielplatte
MC	Musikkassette (Tonträgerstandard)
MCA	Music Corporation of America (ehemaliges Tonträgerunternehmen)
MP3	Motion Picture Expert Group Layer 3 (Musik(de)kompressionsstandard)
MPN	Music Promotion Network (EDV-System)
MTV	Music Television (Musikfernsehsender)
PM	Produktmanagement/Produktmanager
PPI	Philips Phonographische Industrie
RCA	Radio Corporation of America (ehemaliges Hörfunkunternehmen)
RSO	Robert Stigwood Organisation (ehemaliges Tonträgerunternehmen)
RTL	Radio Television Luxemburg (Fernsehsender)
SACD	Super Audio Compact Disc (Tonträgerstandard)
TV	Television/Fernsehen
UMG-D	Universal Music Group Deutschland (Tonträgerunternehmen)
VIVA	Videoverwertungsanstalt (Musikfernsehsender)
VÖ	Veröffentlichung
VPRT	Verband privater Rundfunk und Telemedien
VUT	Verband unabhängiger Tonträgerunternehmen

1 EINLEITUNG

„The main point of the story will become plain enough: it is sometimes not possible to uncover the logic (or illogic) of the world around us except by understanding how it got that way.“ (David 1985, S. 332)

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit pfadabhängigen organisatorischen Entwicklungen in und von großen Musikunternehmen. Konkret bildeten die folgenden Fragen den Ausgangspunkt der mittels dieser Schrift dargelegten Forschung:

- Wie und warum lösten Ereignisse die Ausbildung hyperstabiler Muster der Vermarktung von Musikaufnahmen aus?
- Wie und warum begünstigte der spezifische Kontext der Musikindustrie diese Hyperstabilisierung der Vermarktungsmuster?
- Wie und warum kann es Tonträgerunternehmen gelingen, von diesen Vermarktungsmustern abzuweichen?

In seinem Forschungsunterfangen wendet sich die Arbeit folglich dem organisatorischen Feld der großen Tonträgerunternehmen zu. Dabei werden im Rahmen einer eingebetteten Fallstudie die organisationalen Kompetenzen zweier dieser sogenannten Major Labels analysiert sowie die damit einhergehende Entwicklung von Routinen in der Vermarktung neuer Musikaufnahmen. Vor dem Hintergrund der bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt andauernden „Krise der Musikindustrie“ kann schließlich aufgezeigt werden, wie es einem der beiden fokussierten Unternehmen zuletzt gelungen ist, ihre organisatorische Pfadabhängigkeit zu brechen und „neue Wege“ in der Veröffentlichung und Auswertung von Musik zu beschreiten.

1.1 Pfade als Thema der Organisations- und Managementforschung

Verglichen mit anderen theoretischen Begriffen ist der einer „Pfadabhängigkeit“ eingängig: Jemand oder etwas ist nicht von dem vorgezeichneten Weg abzubringen, unfähig die Richtung zu ändern, obwohl sich bewegend, eingeschränkt in der Bewegungsfreiheit. So, gewissermaßen naiv betrachtet, ist Pfadabhängigkeit nicht neu für die Organisations- und organisationstheoretisch informierte Managementforschung. Bis vor knapp zwei Jahrzehnten war das Moment der Starrheit

organisationaler Strukturen und organisiert Handelns omnipräsent in der einschlägigen Literatur.

Bereits Max Weber beschrieb die bürokratische Organisation als „stahlhartes Gehäuse“, das vom Mittel der Rationalisierung und effizienten Problemlösung zum Zweck selbst wird und sich gegen die Entscheidungsfreiheit und Handlungsmächtigkeit der Akteure stellt. Im Folgenden wurde aus verschiedenen theoretischen Blickwinkeln immer wieder auf das Phänomen der Rigidität organisationaler Strukturen und die Persistenz der Organisation als Ganzes verwiesen.

Das im Rahmen der vorliegenden Arbeit in Anschlag gebrachte theoretische Model organisatorischer Pfadabhängigkeit hebt sich jedoch von den gängigen theoretischen Konzepten wie dem der anfänglichen Prägung von Organisationsstrukturen („imprinting“), der eskalierenden Bindung an organisatorische Lösungen („escalating commitment“), der prinzipiellen Trägheit von Organisation („structural inertia“) sowie der vom institutionellen Kontext determinierten Strukturierung von Organisationen („institutionalization“) ab.

Es tut dies, indem es die spezifische Form organisatorischer Rigidität, einen Lock-in, erklärt und diesen auf einen Prozess zunehmender Einschränkung von Entscheidungs- bzw. Handlungsoptionen in Organisationen, getrieben durch positiv rückkoppelnde Mechanismen und sie auslösende kritische Ereignisse, zurück führt.

Zugleich ist die vor allem in den letzten Jahren vollzogene Entwicklung und Weiterentwicklung des Modells organisatorischer Pfadabhängigkeit als gegenläufig zum aktuellen Trend der Organisations- und Managementforschung im Allgemeinen und ganz besonders dem in der Literatur zu organisationalen Kompetenzen und Routinen zu verstehen. Statt die prinzipielle Starrheit organisationaler Ressourcenausstattung und -verwendung zu betonen, zeichnet die heutige Organisations- und Managementforschung ein Bild, das Flexibilität, Fluidität und weitreichende Anpassungsfähigkeit an sich immer schneller verändernde Umwelten, hyperkompetitive Märkte und rasante technologische Entwicklung nahelegt. Organisationen zeichnen sich demzufolge bspw. durch dynamische Kompetenzen oder auch Ambidextrie aus, mittels derer sie in der Lage sind, fortlaufende Exploration neuer Möglichkeiten und besserer Handlungsoptionen und gleichzeitig die Exploitation des

bereits vorhandenen in Ressourcen und Regeln codifizierten Wissens zu gewährleisten.

Im Gegensatz zu diesen Konzepten organisationaler Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, verweist das Modell organisationaler Pfadabhängigkeit auf die Möglichkeit, dass diese Eigenschaften im Zeitverlauf verloren gehen und nicht ohne weiteres zurück zu gewinnen sind. Eine pfadabhängige Entwicklung von Kompetenzen und Routinen wird als anfänglich ergebnisoffen und flexibel in ihrem Verlauf definiert. Indessen auch als durch das Moment der Selbstverstärkung getriebene, die Organisationen zunehmend an eine von vielen möglichen Problemlösungen bindende. Diese Problemlösung wiederum muss nicht notwendigerweise die beste verfügbare zu jedem Zeitpunkt sein.

Nun ist die Prozesshaftigkeit organisationaler Phänomene spätestens mit der plakativen Forderung Karl Weicks (1979), die Substantive in der Beschreibung von Organisationen durch Verben zu ersetzen, in das Bewusstsein der Organisations- und Managementforschung gerückt. Nach wie vor nicht geläufig ist es, hingegen in der Organisations- und Managementforschung gegenwärtig beobachtbare Organisationsstrukturen, Handlungs- und Entscheidungsmuster sowie problematische Rigiditäten nicht auf allgemeine Gesetze sogenannter „Großer Theorien“ zurückzuführen, sondern auf historische, gewissermaßen idiographische Verläufe bzw. auf in der Vergangenheit getroffene Entscheidungen, mehr oder weniger zufällige Ereignisse. So ist es nicht verwunderlich, dass bspw. Andrew Pettigrew (1997) darauf hinweist, dass der Begriff „Prozess“ meist im Sinne einer kausalen Beziehung oder einer Aktivität von und in Organisationen Verwendung findet, nicht jedoch als Sequenz von Ereignissen, die eine Veränderung auf der Zeitachse beschreiben.

Die historische Dimension von Organisationen bzw. strategisch relevanter organisationaler Fähigkeiten und Routinen ist trotz viel zitierter Aussagen, wie der, dass „Vergangenes ist selten vergangen“ sei („bygones are raley bygones“ ,Teece at al. 1997:522), immer noch eine der am wenigsten beleuchteten. Dies hängt zum einen damit zusammen, dass zum einen solche Feststellungen so allgemein gehalten sind, dass die theoretische Aussagekraft gegen Null tendiert – wer will schon ernsthaft bestreiten, dass die Gegenwart mit der Vergangenheit in einem wie auch immer gearteten Zusammenhang steht? Zum anderen hängt die weitreichend

Geschichtsblindheit der Organisations- und Managementforschung mit dem unterschiedlichen Erkenntnisinteresse zusammen, das, wie oben angedeutet, für gewöhnlich Forscher des Fachgebiets auf der einen und Historiker auf der anderen Seite umtreibt. Während die Organisations- und Managementforschung zumeist nach verallgemeinerbaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen im Sinne einer nomothetischen Wissenschaft sucht und diese testet, ist das Anliegen der historischen Analyse

„[...] to interpret existing organizational structures not as determined by laws but as the result of decision in past choice opportunities, some of which were made intentionally and others more implicitly.“ (Kieser 1994, S. 611)

Das Modell pfadabhängiger Prozesse, seine Erprobung, Weiterentwicklung und damit verbunden die vorliegende Arbeit, ist beiden Erkenntnisinteressen verpflichtet. Zum einen wird, wie in den folgenden Kapiteln näher ausgeführt, auf historisch einzigartige anfängliche Nicht-Determiniertheit eines organisatorischen Entwicklungsprozesses sowie ihn auslösende spezifische (historische) Ereignis-, Entscheidungs- und Handlungssequenzen verwiesen. Zum anderen werden soziale Mechanismen als musterhafte Kausalitäten beschrieben, die den Prozessverlauf zunehmend determinieren und vorhersagbar machen.

Das theoretische Modell wie auch die Ergebnisse der Arbeit gehen damit über ein unbestimmtes „history matters“ hinaus, ohne die Sensibilität für das historisch Einzigartige in der Entwicklung der betrachteten Organisationen zu verlieren. Entsprechend liegt es nicht in der Absicht, jedwede organisatorische Rigidität zu erklären. Diese vermeintliche Schwäche wird jedoch zur Stärke wenn mit Rückgriff auf das Modell aufgezeigt werden kann,

„[...] how choice opportunities were overlooked in the past and that, by interpreting the historical development [solely] as deterministic, we are in danger of overlooking alternatives for organizational design available at present.“ (Kieser 1994, S. 611)

1.2 Musikindustrie als empirischer Forschungsgegenstand

Vonseiten der einschlägigen Organisations- und Managementforschung hat die Musikindustrie, wie allgemein die Kulturindustrie, bislang überraschend wenig systematische Beachtung gefunden (vgl. Lampel et al. 2000). Dies ist auf der einen

Seite einer vergleichsweise geringen volkswirtschaftlichen Bedeutung der Musikindustrie geschuldet. Auf der anderen Seite kann der Zugang, jenseits öffentlich verfügbarer Daten, insbesondere für die wirtschaftswissenschaftliche Forschung, als vergleichsweise schwierig betrachtet werden, da sich weite Teile der Branche nach wie vor durch eine gewisse Ferne zur Wissenschaft und Skepsis hinsichtlich des für sie sich ergebenden Mehrwerts Theorie geleiteter Analysen auszeichnen. Sowohl aufseiten der Wissenschaft als auch der Praxisseite wird das Geschäft mit Musik als spezifisch und nur sehr eingeschränkt, vergleichbar mit dem anderer Branchen und industriellen Sektoren, verstanden.

Wie Lampel (2006) zurecht feststellt, mag sich das Musikgeschäft genau wie das anderer Teile der Kulturindustrie, bspw. das der Buch- oder Filmwirtschaft, zwar von dem „normaler“ Branchen unterscheiden, letztlich ist es jedoch auch „lediglich“ ein Geschäft (siehe auch Caves 2000). Wenn auch der wirtschaftliche Erfolg nicht für jeden der involvierten Akteure zu jedem Zeitpunkt im Vordergrund steht, so ist er doch zumeist die Bedingung, um die notwendigen Ressourcen für künstlerisches Schaffen bereit halten zu können. Entsprechend kann davon ausgegangen werden, dass auch hier organisationale Kompetenzen, Routinen sowie ihre Effizienz und Flexibilität von zentraler Bedeutung sind.

Was die Musikindustrie, wie auch allgemein die Kulturindustrie, darüber hinaus interessant für die Management- und Organisationsforschung macht, sind gerade ihre Spezifika, die oftmals nichts mehr sind als ein Vorgriff auf Eigenschaften, die andere Industriezweige in der Folge entwickeln. So zeichnete sich bspw. die Filmindustrie, lange bevor dies in anderen Industrien der Fall war, durch netzwerkartig organisierte Wertschöpfung und projektbasierte Formen der Zusammenarbeit von Akteuren aus. Im Zusammenhang der Forschung zu organisatorischer Pfadabhängigkeit erscheint die Musikindustrie und die darin operierenden Unternehmen aus zwei Gründen als ein vielversprechender Forschungsgegenstand:

Zum einen aufgrund des positiven Rückkopplungsmechanismus „sozialer Ansteckung“ in der Verbreitung von Musik, der trotz seiner Ähnlichkeit mit Netzeffekten nicht zu einem andauernden „Standard“ führt, sondern im Zusammenspiel mit Modeeffekten bzw. Nachfrage-Umkehrungen immer wieder neue „Hits“ hervorbringt. Zum anderen, da sich die Musikindustrie und die in ihr operierenden

Unternehmen zuletzt einer tiefgreifenden Veränderung ihrer sozio-technologischen Umwelt ausgesetzt sehen. Die Möglichkeit der digitalen, körperlosen Verbreitung von des Kulturguts Musik über das Internet, bringt eine Veränderung der Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns mit sich, die so wohl nur mit der industriellen Revolution im 19. Jahrhundert zu vergleichen ist. Allerdings vollzog sich die „digitale Revolution“ deutlich schneller und verlangt insbesondere den bis dato führenden Unternehmen der Musikindustrie nach Jahrzehnten erfolgreichen wirtschaftlichen Handelns, ein hohes Maß an Flexibilität und die Entwicklung völlig neuer Problemlösungsformen in der Vermarktung von Musik ab.

1.3 and the hits just keep on coming... Annäherung an die Fallstudie

„Creating a hit record or a headline act is akin to constructing a jigsaw puzzle. Unless all of the pieces are in their proper place the effort is futile“ (Serge Denisoff)

Die Musikindustrie zeichnet sich durch ein hochgradig kompetitives Wettbewerbsumfeld aus. In vermutlich kaum einer anderen Industrie werden jede Woche so viele neue Produkte vermarktet wie in diesem Zweig der Kulturindustrie. Bei jedem neuen Produkt wird aufseiten einiger führender Unternehmen versucht, das oben zitierte Puzzle der Kreation eines Hits neu zusammensetzen. Insbesondere den als Major Labels bezeichneten großen Tonträgerunternehmen wird dabei die „Kompetenz“ zugeschrieben, besonders zuverlässig erfolgreiche „Puzzler“ zu sein.

Das Wissen, wie ein Hit entsteht spiegelt sich bspw. im „Radiovorlauf“ als Teil routinierter Handlungen innerhalb der Musikvermarktung der großen Tonträgerunternehmen wider und ist Teil der fortlaufenden (Re-)Konstruktion des „Puzzles“. Gleichzeitig wirft diese Praxis eine „puzzling question“ auf bzw. erscheint die Vorteilhaftigkeit des Vorgehens vor dem Hintergrund der Krise der Musikindustrie fraglich.

Zunächst einmal ist es erstaunlich, dass die im Zuge der Digitalisierung und verbreiteten Internetnutzung nach wie vor mit Umsatzrückgängen kämpfenden großen Tonträgerunternehmen den Radiosendern erlauben, den Appetit an einem Song anzuregen, ohne dass der Konsument diesen direkt und auf legalem Weg stillen könnte. Umso erstaunlicher mutet die Beobachtung vor dem Hintergrund der

Tatsache an, dass sich die Unternehmen als Rechteinhaber der Musik vom Radio-Airplay keine signifikanten Erlöse versprechen, sondern allein anhand des Verkaufs von Tonträgern und Downloads signifikante Deckungsbeiträge ihrer Investition in die Rechte erzielen.

Oftmals beginnt ein empirisches Forschungsvorhaben mit einer rätselhaften, zunächst unlogisch erscheinenden Beobachtung. So auch hier. Das referierte Rätsel des weiterhin praktizierten Radiovorlaufs trat zutage als die Musikindustrie als Forschungsgegenstand ins Blickfeld rückte.

Sowohl die zunächst im Rahmen von Messen und Branchen-Conventions beobachteten Podiumsdiskussionen als auch die im Anschluss geführten Experteninterviews verwiesen darauf, dass die Protagonisten selbst sich der heutzutage fragwürdigen Vorteilhaftigkeit des Radiovorlaufs bewusst sind. Nichtsdestotrotz wurde im gleichen Zuge auf die vermeintliche Unabdingbarkeit dieser Vorgehensweise in der Veröffentlichung der Musik verwiesen. Die aufgeführten Gründe nährten den Verdacht, dass „adaptive Erwartungen“ hinsichtlich der Entstehung eines Hits die Handlungsmuster in der Musikvermarktung großer Tonträgerunternehmen hyper-stabilisieren und Anpassungsfähigkeit massiv einschränken.

Dieser Beobachtung eines positiv rückkoppelnden Mechanismus im Vollzug der Musikvermarktung folgend, wurde im weiteren Verlauf der Arbeit dargelegten Fallstudie untersucht, wie und warum die adaptiven Erwartungen zu einem Lock-in der Vermarktungskompetenz der zwei nunmehr fokussierten großen Tonträgerunternehmen führen konnten und die Exploration neuartiger Vermarktungsmöglichkeiten sowie Erlösmodelle nachhaltig einschränken.

Die beiden Fälle wurden demzufolge ausgewählt, da sie als kritische Fälle organisatorischer Pfadabhängigkeit gelten können. Sie eröffneten die Möglichkeit innerhalb der im folgenden dargelegten Analyse sowohl die Aussagen des theoretischen Modells zu überprüfen als auch empirisch gestützte Erweiterungen und Ergänzungen vorzunehmen.

Zugleich zeichnete sich in einem der Fälle zu Beginn der Studie eine Entwicklung ab, die nahelegte, dass hier ein Pfadbruch zu beobachten sein würde bzw. eine intendiert und zumindest in Teilen geplant herbeigeführte Unterbindung der den organisatorischen Lock-in reproduzierenden adaptiven Erwartungen. Die Ergebnisse

der Fallstudie zeigen, dass es sich aus der Perspektive des theoretischen Modells um einen extremen Fall handelt bzw. hier tatsächlich eine Re-Flexibilisierung der Organisation vonstatten ging. Anhand dessen lassen sich Vorschläge hinsichtlich der hinreichenden Bedingungen eines Pfadbruchs bzw. der theoretischen Konzeptualisierung einer De-Locking-Phase formulieren.

1.4 Aufbau der Arbeit

Im folgenden Kapitel 2 wird zunächst der eingangs angesprochene theoretische Bezugsrahmen der Arbeit bzw. das „sensetizing device“ der empirischen Untersuchung vorgestellt. Dabei wird die kompetenz-basierte Perspektive innerhalb des strategischen Managements von Unternehmen und insbesondere die Bedeutung des organisationstheoretischen Konzepts der Routine als „könnerschaftliche“ Ressourcenverwendung vorgestellt. Mit Blick auf Routinen referiert die Arbeit die in der Literatur vorfindlichen Aussagen zu Ausbildung, Stabilisierung und Wandlungsfähigkeit sowie (intendiert herbeigeführter) Veränderung organisationaler Handlungsmuster. Vor dem Hintergrund der referierten Debatten um Stabilität und Wandel von Routinen wird das theoretische Modell Pfadabhängigkeit vorgestellt. Zunächst werden die ökonomischen Wurzeln der theoretischen Aussagen skizziert, um anschließend die Übertragung auf organisatorische Prozesse und die damit einhergehende Erklärung eines Lock-in von organisationalen Handlungsmustern vorzustellen. Anhand des dargelegten theoretischen Bezugsrahmens werden die eingangs formulierten forschungsleitenden Fragen re-formuliert bzw. spezifiziert und damit die in Angriff genommene Richtung der Ausdifferenzierung des organisationstheoretischen Modells von Pfadabhängigkeit angezeigt.

In Kapitel 3 wird die Methodik sowie das Vorgehen innerhalb der empirischen Untersuchung beschrieben und begründet. Dabei wird näher auf das Forschungsdesign der Fallstudie sowie den vollzogenen iterativen Forschungsprozess von Datenerhebung und -analyse eingegangen.

Das Kapitel 4 legt die Ergebnisse der Fallstudie dar. Es wird die in beiden Fällen ähnliche organisationale Kompetenz in der Vermarktung von Musik aufgezeigt und im Zuge dessen die Routinen der Veröffentlichung und Auswertung von Musikaufnahmen als eine hyperstabile „Grammatik“ in der Musikvermarktung

beschrieben (Kap. 4.1 & 4.2). Daran anschließend wird der Entstehungsprozesses der Grammatik bzw. der sie hyperstabilisierenden adaptiven Erwartungen referiert und anhand dessen die Rolle von Ereignissen sowie des industriellen Kontexts der Musikindustrie analysiert (Kap. 4.3). Nachdem der Rationality Shift hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit Grammatik sowie seine Reflexion in beiden Unternehmen dargelegt wurde (Kap. 4.4), wird das vor diesem Hintergrund beobachtete Explorieren und Experimentierens mit Alternativen in der Musikvermarktung analysiert (Kap. 4.5). Anhand des Vergleichs der beiden Fälle wird hierbei das Zustandekommen eines intentional herbeigeführten De-Locking der Organisation aufgezeigt.

Abschließend werden in Kapitel 5 die wesentlichsten Ergebnisse der Fallstudie zusammengefasst und die abgeleiteten Vorschläge zur Ausdifferenzierung des Modells organisatorischer Pfadabhängigkeit sowie seiner theoretischen Erweiterung um ein Konzept des Pfadbruchs diskutiert. In Form eines Ausblicks werden mögliche Konsequenzen der Ergebnisse für die Forschung zu organisationalen Kompetenzen dargelegt.

2 THEORIE

*“If I have seen further, it is by standing on the shoulders of giants.”
(Isaac Newton)*

Wer sich der systematischen Erzeugung und Weiterentwicklung von Wissen und mithin einer Fragestellung widmet, der ist gut beraten, nach den Newtonschen „Schultern“ zu suchen, auf die er sich stellen kann. Die gewählten theoretischen Schultern geben folglich die Blickrichtung vor und definieren gleichzeitig den Teil des Horizonts, den der Beobachter überhaupt in der Lage ist zu erweitern.

“If I have not seen as far as others, it is because there were giants standing on my shoulders.” (Hal Abelson)

Abelson’s raffinierte Wendung des Newtonschen Zitats erinnert jedoch zugleich an die notwendige kritische Haltung gegenüber den dargebotenen Schultern. Nur die kritische Hinterfragung der theoretischen Aussagen „der Giganten“ verhindert letztendlich, sich nicht den eigenen Blick zu verstellen und Erweiterungen und notwendig erscheinende Einschränkungen tätigen zu können.

Die sinnbildlichen Schultern der Giganten entsprechen dem, was Lakatos (1978) als „harten Kern“ eines Forschungsprogramms bezeichnet und der den Ausgangspunkt jedes wissenschaftlichen Unterfangens bildet. Lakatos’ „Methodologie der Forschungsprogramme“ stellt gewissermaßen eine pragmatische, forschungspraxisnahe Synthese von Poppers (über)strengem methodologischen Verständnis von Wissenschaft im Sinne des „Kritischen Realismus“ und Kuhns sozio-psychologischer Beschreibung und Erklärung wissenschaftlichen Fortschritts dar (vgl. auch Poser 2001; Schurz 2006). Lakatos stellt der rein auf Falsifikation theoretischer Annahmen basierenden Methodologie Poppers und der von Kuhn beobachteten Existenz wissenschaftlicher Paradigmen, eine Art „raffinierten Falsifikationismus“ gegenüber. Forschungsprogramme bzw. die einhergehende Theorieentwicklung fußen stets auf nicht der Falsifikation zugeführten Grundannahmen, dem harten Kern. Dieser harte Kern wird im Rahmen der Theorie(weiter)entwicklung sukzessive ummantelt von Hilfhypothesen, die den Geltungsbereich definieren. Die empirische Erprobung von (weiteren) Hilfhypothesen führt dann entsprechend zu einer progressiven Problemverschiebung (subjektive

Verifikation = Geltungsbereichserweiterung bzw. empirischer Überschussgehalt) oder einer degenerativen (Falsifikation = Ausklammerung aus dem Geltungsbereich).

Die eingangs formulierten forschungsleitenden Fragen zielen, indem das „Wie“ und „Warum“ des Zustandekommens eines Lock-ins bzw. De-Lockings in den Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses rücken, auf eine progressive Theorieentwicklung ab. Grundsätzlich richten sie sich auf organisierte Prozesse und Handlungsmuster, ihrem Zustandekommen, sowie Möglichkeiten und Grenzen ihrer (strategischen) Veränderung. Dementsprechend ist die vorliegende Arbeit im Forschungsgebiet der Organisationstheorien sowie der organisationstheoretisch informierten Managementforschung (vgl. z.B. Steinmann et al. 2005) zu verorten. Die Rede ist hier von *Theorien*, da es mit Blick auf das Phänomen Organisation bzw. des Organisierens eine Vielzahl von theoretischen Perspektiven und konkurrierender Forschungsprogramme gibt, wie wohl in kaum einer anderen Disziplin von unmittelbarer betriebswirtschaftlicher Relevanz (vgl. Scherer 2006).

Während lange Zeit ein instrumentalistisch-rationalistischer Begriff der Organisation und entsprechende Grundannahmen in der deutschen Betriebswirtschaft vorherrschte, demzufolge die Organisation ein zweckmäßiges Mittel zur Erreichung unternehmerischer Ziele ist (ein Unternehmen *hat* eine Organisation), traten in den letzten gut 50 Jahren wissenschaftlicher Forschung zunehmend Einsichten in Charakteristika von Organisation zutage, die sich nicht ohne weiteres in dieses Bild einfügen ließen. Man denke nur an die informale Organisation und Organisationskultur, die der soziologischen Organisationsforschung jedoch schon länger bekannt waren. Dies führte zu einem spannenden und spannungsreichen theoretischen Pluralismus konkurrierender Forschungsprogramme auch in der betriebswirtschaftlich orientierten Organisationsforschung, der sich nicht zuletzt in der einschlägigen Einführungsliteratur widerspiegelt (Kieser/Ebers 2006; Ortmann et al. 2000) und teilweise inkommensurabel erscheinenden Paradigmen des Zugangs zum Gegenstand Organisation einhergeht (Morgan 1980, 2006).

Zwar gibt es vielversprechende Versuche, diese paradigmatische Vielfalt unter dem Mantel einer sozialwissenschaftlichen Metatheorie, wie bspw. der Giddensschen Strukturationstheorie, zu re-integrieren und damit in einem Forschungsprogramm zu verschmelzen (Ortmann et al. 1997; in Bezug auf das strategische Management vgl.

auch Ortmann/Sydow 2001). Diese stellen aber bis dato ein ambitioniertes wiewohl unabgeschlossenes wissenschaftliches Vorhaben in sich selbst dar und erscheinen deshalb ungeeignet, eine an einer empirisch gestützten Erweiterung vorhandenen Wissens orientierten Arbeit anzuleiten.¹

Insofern gilt es, die Arbeit spezifisch in einem theoretischen Blickwinkel auf die Organisation von und das Organisieren in Unternehmen im Allgemeinen zu verorten, die die Analyse der Veröffentlichung und Auswertung von Musikaufnahmen durch große Tonträgerunternehmen sowie ihre historische Entwicklung und die Bedingungen ihrer intendierten bzw. strategischen Veränderung anzuleiten vermag und der Analyse selbst weiter entwickelbar erscheint. Dies soll in dem folgenden Teil der Arbeit geschehen.

Zunächst wird das theoretische Konzept organisationaler Routinen als handlungstheoretischer Zugang zum Phänomen Organisation vorgestellt sowie die organisationstheoretisch fundierte Betrachtung von Unternehmen als mit spezifischen Kompetenzen bzw. Fähigkeiten ausgestatteten Institutionen referiert. Diese Unternehmenskompetenzen finden in Routinen (und Ressourcen) ihren beobachtbaren Ausdruck und werden damit zu einem wesentlichen Gegenstand des strategischen Managements erhoben.

Anschließend wird das theoretische Modell pfadabhängiger organisatorischer Prozesse näher betrachtet, das insofern als komplementär zu den Konzepten der organisationalen Routinen und Kompetenzen zu betrachten ist, als es spezifische Verläufe ihrer Entwicklung und sich daraus ergebene Persistenzen und Rigiditäten der Kompetenzausstattung von Unternehmen beschreib- und erklärbar macht.

Die organisationstheoretischen Konzepte von Routinen und Kompetenzen werden in erster Linie in Anschlag gebracht, um zum einen die Ergebnisse der Arbeit an übergeordnete Debatten in der Management- und Organisationsforschung

¹ Die paradigmatische Vielfalt der Organisationstheorien reicht jedoch teilweise auch bis in die Interpretation vermeintlich enger theoretischer Konzeptualisierungen hinein. Dies zeigt sich auch anhand der im weiteren Verlauf der Arbeit dokumentierten Literaturlauswertung zu den organisationstheoretischen Konzepten „Pfadabhängigkeit“ und „Routinen“. Auch hier widerstreiten subjektivistische (interpretative, hermeneutische) und objektivistische (strukturalistische, funktionalistische) Deutungen. Im Gegensatz jedoch zum weiten Feld allgemeiner Organisationstheorien lassen sich hier bereits deutlich erkennbare Wege aufzeigen, diesen Deutungswiderspruch aufzulösen und dabei einen Erkenntnisgewinn hinsichtlich der mittels der Konzepte beschriebenen Phänomene zu erzielen (siehe bspw. Sydow et al. 2010).

rückzubinden sowie zum anderen in der empirischen Betrachtung des Falls der beiden großen Tonträgerunternehmen als Analyseeinheiten zu dienen.

Die mit der Verwendung des Modells pfadabhängiger organisatorischer Prozesse verbundenen Ambitionen gehen deutlich darüber hinaus. Hier setzt sich die Arbeit zum Ziel, mögliche Richtungen der progressiven Theorieentwicklung, gestützt auch auf die empirischen Beobachtungen, aufzuzeigen, die letztlich auch Rückwirkung auf die Kompetenz- und Routinen-Forschung hat.

2.1 Organisation matters! Strategisches Management, Kompetenzen und Routinen

Mit dem ressourcen-basierten Ansatz (ressource-based-view) als Forschungsprogramm hat ein Großteil der wissenschaftlichen Untersuchungen zum strategischen Management von Unternehmen einen folgenreichen Wechsel der Perspektive unternommen. Sie sind damit nicht nur eine Liaison mit auf Dynamik und Entrepreneurship abstellende Theorien der Unternehmung (Penrose 1959; Wernerfelt 1984) eingegangen, sondern auch eine mit der verhaltenswissenschaftlichen Organisationsforschung (Nelson/Winter 1982)²

Ausgehend von der grundsätzlichen Frage, wie Wettbewerbsvorteile von Unternehmen zu erklären sind bzw. vor allem wie solche durch das strategische Management erzielt werden können, widmeten sich weite Teile der Forschung lange Zeit zunächst der Umwelt eines Unternehmens (bspw. den sog. „Wettbewerbskräften“) und fragten erst nachfolgend nach den notwendigen Ressourcen, mittels derer Unternehmen sich erfolgreich in einer solcherart Wettbewerb positionieren können (siehe bspw. Porter (1979) als prominentesten Vertreter). Mit dieser Outside-In-Perspektive der Positionierungs-Schule des Strategischen Managements (Mintzberg

² Die Wurzeln dieser Perspektive auf das Management von Unternehmen werden allgemein in den Arbeiten von Penrose (1959) und Wernerfelt (1984) zu einer auf Ressourcen und Fähigkeiten abstellenden Theorie der Unternehmung gesehen. Andere Autoren wiederum verfolgen die Spuren auch bis zu den Adam Smith Überlegungen zur Arbeitsteilung und Koordination in Unternehmen zurück (Knudsen 1996; Freiling et al. 2008). Zu Prominenz in der Managementforschung ist der Ansatz jedoch erst durch die Beiträge von Barney (1991) und Prahalad & Hamel (1991) gelangt (vgl. hierzu auch Foss 1996).

et al. 2005)³ ging die Annahme einher, dass die strategisch relevante Ressourcenausstattung sowie die Art und Weise ihrer Verwendung durch Unternehmen innerhalb einer Industrie bzw. Branche identisch und falls nicht zumindest hochgradig mobil seien (Barney 1991).

Der ressourcen-basierte Ansatz stellt diese Annahme grundsätzlich infrage und führt die (nachhaltige) Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auf seine idiosynkratische Ressourcenausstattung und effiziente Verwendung zurück (Teece et al. 1997). Durch die Annahme der Heterogenität und weitreichenden Immobilität (strategisch-relevanter) Ressourcen richtet sich der Blick der Forschung zunächst auf das Unternehmen und sein „Inneres“, in dem die Ursachen „nachhaltiger Wettbewerbsvorteile“ (vgl. Barney 1991: 102ff) zu finden seien. Gewissermaßen wurde mit der Einnahme dieser Inside-Out-Perspektive die „Büchse der Pandora“ in der Forschung zum strategischen Management von Unternehmen geöffnet: Wenn Differenzen in der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch strategisch wertvolle, einzigartige bzw. seltene, nicht vollständig imitierbare oder substituierbare Ressourcen begründet liegt, dann sind diese als (sozial) komplex, historisch geprägt und schwer identifizierbar (für Konkurrenten, Managementforscher, aber auch das Unternehmen selbst) anzunehmen.

Barney (1991: 101) definierte strategisch relevante Ressourcen von Unternehmen zunächst noch sehr allgemein und unterteilte die inkludierten in physische, humane und organisationale. Nachfolgend entwickelte sich eine Richtung innerhalb der ressourcen-basierten Perspektive des strategischen Managements, die auf organisationale Fähigkeiten bzw. Kompetenzen abstellt (Knudsen 1996; Foss 1996). Bei aller auch innerhalb dieser Entwicklungsrichtung zu verzeichnenden Heterogenität, liegt ihr im Wesentlichen eine Unterscheidung zugrunde: Ressourcen werden von ihrer Verwendung abgegrenzt (Moldaschl 2006; Ortmann 2007; siehe auch Gilbert 2005), oder noch spezifischer, Produktionsfaktoren, Ressourcen und Fähigkeiten bzw. Kompetenzen differenziert (Teece et al. 1997; Freiling et al. 2008). Dem zufolge ist es die unternehmensspezifische Verwendung bzw. Veredelung und Verknüpfung von auf Faktormärkten verfügbaren Ressourcen (humanen wie

³ Mintzberg et al. (2005) unterscheiden insgesamt zehn verschiedene Schulen des strategischen Managements. Dies soll als ein Hinweis darauf dienen, dass die hier getroffene Unterscheidung eine notwendigerweise unterkomplexe ist und lediglich die gestiegene Relevanz organisationstheoretischer Fragestellungen für das strategische Management verdeutlichen soll.

physischen), die Fähigkeiten und Kompetenzen eines Unternehmens verkörpern und als Basis eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils bzw. Erfolgs in Marktprozessen zu betrachten sind. Es wird angenommen, dass eine „kompetente Verwendung“ von Ressourcen sich durch folgende Eigenschaften auszeichnen (Schreyögg/Kliesch 2007): (1) Sie ermöglichen die Bearbeitung komplexer Probleme, (2), stellen eine zuverlässige, wiederholt anwendbare Lösungsarchitektur zur Verfügung und sind (3) damit unmittelbar verbunden mit der Performance bzw. dem unternehmerischen Erfolg.

Mit dem Fokus auf die effiziente Ressourcenverwendung in der Lösung von Problemen rückt unweigerlich die Organisation des Unternehmens in den Fokus der Managementforschung und wird zum strategisch entscheidenden Gegenstand des strategischen Managements von Unternehmen. Quasi zwangsläufig lassen sich seit dem Überschneidungen in Teilen der kompetenz-orientierten Management- und der Organisationsforschung feststellen, bis hin zu der Subsumierung der Kompetenzforschung unter dem Dach der Organisationsforschung (Freiling et al. 2008).

Den wahrscheinlich wesentlichsten Einfluss auf die kompetenz-orientierte Managementforschung hat dabei eines der fundamentalsten Konstrukte der Organisationstheorien genommen, nämlich das der Routine (Geiger/Koch 2008).

Resource-based scholars in strategic management argued that routines were key examples of those ‚socially complex‘ and tacit resources that, they argued, were particularly likely to sustain competitive advantages.“ (Felin/Foss 2009: 162)

Organisationale Routinen als formale wie informale Muster dessen, was innerhalb eines Unternehmens (mit den Ressourcen) getan wird bzw. potentiell getan werden kann, werden dabei entweder quasi gleich gesetzt mit strategisch relevanten Fähigkeiten und Kompetenzen (Winter 2003; Zollo/Winter 2002; siehe auch Schreyögg/Kliesch 2007) oder aber als Mittel der Umsetzung bzw. Aktivierung latent, stets nur als Potential vorhandener Kompetenzen in Unternehmen verstanden (Freiling et al. 2008; Gersch et al. 2009a). Zum einen hat sich die Kompetenzforschung damit einer Eigenschaft der Organisation zugewandt, die in der Lage ist, sowohl Kompetenzen in ihrer nicht-zufälligen sondern zuverlässig wiederholbaren Anwendung identifizierbar als auch ihre unternehmensspezifische, sozial-komplexe Entstehung und Entwicklung erklärbar zu machen. Zum anderen hat die Manage-

mentforschung damit unweigerlich eine mögliche „Schattenseite“ von Unternehmenskompetenzen in den Blick genommen, nämlich Pfadabhängigkeit von Kompetenzen und Lock-ins (Schreyögg/Kliesch 2007; Vergne & Durand 2011). Bevor sich die Arbeit dieser Schattenseite zuwendet wird das organisationstheoretische Konstrukt der Routine, seine verhaltenswissenschaftlichen Wurzeln und evolutionstheoretische Interpretation dargelegt sowie die in der Literatur durchscheinenden Common Grounds. Die besonders für das strategische Management relevante Steuerbarkeit der Entwicklung und Veränderung von Routinen wird anhand der aktuellen theoretisch-konzeptionellen Überlegungen zur Dynamisierung von Kompetenzen und der empirisch gestützte Re-Interpretation des Routinekonzepts problematisiert. Die Problematisierung bildet dabei den Übergang zur Darlegung des theoretischen Modells organisatorischer Pfadabhängigkeit als mechanismen-basierte Betrachtung eines spezifischen Entstehung und Entwicklungsprozesses von Unternehmenskompetenzen und organisationalen Routinen, einhergehend mit Konsequenzen für ihre Veränderlichkeit bzw. Flexibilität.

2.1.1 Standardisierte Verfahren in Organisationen und Routinen als „Gene“ der Organisation – Der Ursprung des (organisationstheoretischen) Konzepts

Der Ursprung des organisationstheoretischen Konstrukts der Routine lässt sich in zwei großen Forschungstraditionen verorten, der verhaltenswissenschaftlichen, auf Entscheidungen abstellenden Organisationstheorie bzw. Theorie der Unternehmung (March/Simon 1958; Cyert/March 1963) sowie den davon inspirierten evolutionstheoretischen Entwürfen ökonomischen Wandels (Nelson/Winter 1982; siehe auch Dosi et al. 2001). Während innerhalb der Carnegie School um Simon, March und Cyert meist nicht explizit von „Routinen“ die Rede ist, sondern von „Standard Operating Procedures“ (Cyert/March 1963: 120ff) bzw. „Performance Programs“ (March/Simon 1961: 162ff), verwenden Nelson und Winter (1982: 96) in der organisationstheoretischen Fundierung ihres Entwurfs den Begriff der Routine explizit, erheben ihn zum zentralen Baustein ihrer Theorie und trugen damit wesentlich zu seiner bis heute ungebrochenen Prominenz in der Organisationstheorie bei (Becker 2004).

Nelson und Winter beziehen sich dabei explizit auf den der Carnegie School entstammenden Ideen zu regelgeleiteten Entscheidungsverhalten und sehen darin, wie auch andere Autoren nach ihnen (vgl. Felin/Foss 2009; Koch 2009) bereits die wesentlichen Merkmale einer (organisationalen) Routine beschrieben: Gleichförmigkeit und Erwartbarkeit des Verhaltens der die Routine anwendenden Organisation bzw. Organisationsmitglieder.

Die Forschungen der Carnegie School begreifen Entscheidungsprozesse in Organisationen nicht als Entscheidungslogik, sondern als ein empirisch zu beobachtendes Entscheidungsverhalten. Dem habituellen Entscheiden von Individuen ähnlich, schreiben sie den standardisierten Verfahren und Programmen einer Organisation eine für das Unternehmen notwendige stabilisierende Wirkung auf Entscheidungen zu. Die Verfahren und Programme lenken den Fokus des Unternehmens auf wiederkehrende Aktivitäten bzw. gleichförmig zu lösende Probleme und beeinflussen bzw. determinieren meist die Entscheidungen der in ihm tätigen Akteure (Cyert/March 1963).⁴ Damit entlasten die Verfahren und Programme die Organisationsmitglieder von der Komplexität einer einzelnen Entscheidungssituation und machen ihre Entscheidung erwartbar.⁵

Solcherart auf Wenn-Dann-Regeln basierende Verfahren und Programme und ihr Implementierung und fortlaufende Anwendung koppelt zum einen die Organisation an die Umwelt bzw. andere spezifische, sich wiederholende Ereignisse in der Umwelt, die als Stimulus des Verfahrensvollzugs fungieren („immer wenn...“). Zum anderen ermöglichen sie ein (zeitlich) invariantes Verhältnis zur Umwelt („dann...“) (Koch 2009). Gleiches gilt auch für das interne Verhältnis von Abteilungen und Funktionsbereichen. Innerhalb der arbeitsteiligen Gesamtaufgabenbewältigung bilden die Outputs von Sub-Verfahren und -Programmen wiederum den Input für andere (March/Simon 1958).

⁴ Simon zufolge lassen sich Ausführungsprogramme (von Luhmann auch Konditionalprogramme genannt, Koch 2009) von Zweckprogrammen unterscheiden. Während Ausführungsprogramme Verfahrensweisen vorschreiben, geben Zweckprogramme lediglich die Ziele vor, jedoch nicht die Mittel der Zielerreichung. Letztere sind damit besonders geeignet, vergleichsweise wenig strukturierte bzw. neuartige Situationen zu betrachten (vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 2006).

⁵ Im Extremfall schlägt die Entlastung von Komplexität jedoch in eine, aus der Perspektive einer humanistischen Grundhaltung (siehe auch den Human-Relations-Ansatz in der Organisationstheorie) zumindest fragwürdigen Monotonie in der Bearbeitung von Aufgaben um. Diese im Zeitalter der industrieller Produktion nicht seltenen Extremfälle der Routinisierung von Arbeit kann als ursächlich für die oftmals negativen Assoziation betrachtet werden, die der Begriff der Routine auslöst (vgl. auch Geiger/Koch 2008).

Die (zeitliche) Invarianz im Verhältnis zur Umwelt ist es, weshalb Nelson und Winter (1982) in ihrer theoretischen Konzeptualisierung organisationaler Routinen als „Gene der Unternehmung“ insbesondere auf den verhaltenswissenschaftlichen Überlegungen der Carnegie School zu regelgeleiteten Entscheidungen aufbauen. Innerhalb Nelson und Winters evolutionstheoretischen Entwurfs organisationalen und ökonomischen Wandels haben Routinen im Wesentlichen zwei Funktionen: (1) Sie kanalisieren die organisationalen Veränderungen bzw. die „Mutation“ und (2) bilden den Gegenstand von Selektions- und Retentionsprozessen, mittels derer sich Veränderungen organisationsintern oder auch extern als ökonomische Entwicklung vollziehen. Ähnlich den Genen werden organisationale Routinen von Nelson und Winter als (relativ) invariant verstanden.

[...] firms may be expected to behave in the future according to the routines they have employed in the past. This does not imply a literal identity of behavior over time, since routines may be keyed in complex ways to signals from environment. It does imply that it is quite inappropriate to conceive of firm behavior in terms of deliberate choice from broad menu of alternatives that some external observer considers to be ‚available‘ opportunities for the organization.“ (Nelson/Winter 1982: 134)

Gleichzeitig zeichnen Nelson und Winter damit ein vielschichtigeres Bild von organisationalen Routinen als dies durch eine simple Übereinstimmung mit Entscheidungsprogrammen/-verfahren gegeben wäre. Auf der einen Seite betonen sie zwar Gleichförmigkeit des Verhaltens durch den Vollzug der Routinen, verorten diese jedoch deutlicher auf kollektiver Ebene (Verhalten der Organisation bzw. Teile der Organisation) und abstrahieren damit ein Stück weit vom Individuum. Auf der anderen Seite betonen sie Parallelen zwischen der Könnerschaft eines Individuums

(skills) und organisationalen Routinen (siehe hierzu auch Geiger/Koch 2008; Feldman/Pentland 2003).⁶

Entsprechend werden Routinen von Nelson und Winter (1982: 124f) als Könnerschaft (skills) einer Organisation verstanden. Routinen bzw. zu übergeordneten organisationalen Routinen komponierte Sub-Routinen sind demnach Ausdruck der Fähigkeit des Unternehmens (vgl. auch Winter 2003). Das Unternehmen ist in der Lage, eine reibungslose Sequenz koordinierten Verhaltens abzurufen, die für gewöhnlich in einem Kontext, in dem sie normalerweise von statten geht, effektiv in der Lösung von Problemen bzw. Aufgaben und der Erreichung damit verbundener Ziele ist.

In drei Aspekten gleicht ein solcher Routinevollzug dem Ausdruck einer individuellen Könnerschaft. (bspw. der Fähigkeit eines Tennisspielers, einen schwer zu retournierenden Aufschlag in dem dafür vorgesehenen Teil des gegnerischen Felds zu platzieren (Nelson/Winter 1982: 77): (1) Jeder Schritt in der Verhaltenssequenz wird getriggert vom vorhergehenden und stößt wiederum den nachfolgenden an. (2) Das Wissen, das dem Verhaltensvollzug im Wesentlichen zugrunde liegt, ist implizit oftmals nicht unmittelbar artikulierbar bzw. zu codifizieren. (3) Die während der

⁶ Zur Notwendigkeit der Rückbindung von Routinen an die Eigenschaften von Individuen bzw. die Einstellungen, Motivationen und Emotionen von Akteuren siehe Felin und Foss (2011, vgl. auch Abell et al. 2008). Die Autoren plädieren für eine Mikrofundierung organisationaler Routinen und assoziierter Effekte auf Grundlage des methodologischen Individualismus und begründen dies mit dem „poverty of stimulus“-Argument der Kritik an behavioristischer Theoriebildung. Dem treten Pentland (2011) und auch Winter (2011) entgegen, indem sie sowohl auf die Vielzahl der ethnographischen, die Akteure und ihre (sozialpsychologischen) Eigenschaften explizit berücksichtigenden Studien hinweisen, als auch auf die Tatsache, dass sowohl in den Arbeiten Nelson und Winters, als auch den „Vorarbeiten“ der Carnegie School Routinen konzeptionell-theoretisch stets rückgebunden wurden an die Eigenschaften des Individuums (bspw. deren begrenzte Rationalität). Nelson und Winter (1982:72) bspw. stellen fest, „[...] that the behavior of an organization is, in a limited but important sense, reducible to the behavior of the individuals who are members of that organization.“ Wenn der Vorwurf, das Konzept der organisationalen Routine würde übermäßig vom Individuum bzw. dem Akteur abstrahieren, allgemein nicht haltbar erscheint, so lässt sich zumindest einschlägige Forschung in diesem Bereich finden, die die Individuen als Black Boxes betrachtet und sich an einer Mikrofundierung organisationaler Routinen (und Unternehmenskompetenzen) anhand von Handlungen, nicht jedoch den Eigenschaften von Akteuren versucht (vgl. Pentland et al. 2010).

Verhaltenssequenz anfallenden Entscheidungen werden quasi automatisch getätigt, „ohne“ ein Bewusstsein für die sich damit vollziehende Entscheidung.⁷

Drei wesentliche Funktionen erfüllen Nelson und Winter (1982: 99ff) zufolge, damit organisationale Routinen für Unternehmen jenseits dessen, dass sie Komplexität reduzieren sowie Verhalten intern wie extern erwartbar und damit koordinierbar machen (s.o.): (1) Sie dienen als Speicherort (operationalen bzw. handlungspraktischen) Wissens („routine as organizational memory“, siehe auch Cohen/Bacdayan 1994). (2) Sie ermöglichen es, negative Auswirkungen von Interessenskonflikten im Rahmen zu halten und Motivation sicherzustellen („routine as truce“). Und (3) sie sind das Objekt des Managements eines Unternehmens („routine as target“), da die Steuerung des Unternehmens in großen Teilen auf die Kontrolle vorhandener Routinen (bspw. Sicherstellung ihres reibungslosen Vollzugs), die Replikation bzw. Aufskalierung erfolgreicher (bspw. Wachstum erzielen durch zusätzliche Produktionsstätten) und Kontraktion nicht erfolgreicher Routinen (Schrumpfung und Kostensenkung) sowie den Versuch der Imitation externer, bei erfolgreichen Konkurrenten ausgeführten Routinen zielt.⁸

2.1.2 Common Grounds der aktuellen Forschung zu organisationalen Routinen

In Nachfolge von Nelson und Winter haben zahlreiche organisationstheoretisch orientierte Forschungen Routinen in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Dabei wurde zumeist ein oder mehrere der von Nelson und Winter beschriebenen

⁷ Hier lehnen sich Nelson und Winter (1982: 76) an das „Tacit-Knowledge“-Konzept von Polanyi an. Demzufolge ist solcherart Wissen nicht vom Handeln bzw. Verhalten abzulösen. Es ist gewissermaßen darin eingewoben und hat keine Entsprechung außerhalb des Handlungsvollzugs. Dementsprechend kann dieses Wissen auch nur im Handlungsvollzug, durch Imitation und (Aus-) Übung erworben und erhalten werden (vgl. Geiger/Koch 2008). Trotz der nicht ohne weiteres artikulierbaren Wissensgrundlage des routinisierten Handelns, verhält sich das Individuum aber nicht bewusstlos. Vielmehr ist ein Bewusstsein im Spiel, das Giddens (1984: 94) „praktisches Bewusstsein“ nennt und vom diskursiven wie der Bewusstlosigkeit unterscheidet.

⁸ An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass Nelson und Winter (1982) weder Routinen als einzigen Ort der Speicherung von Wissen eines Unternehmens, noch als ausschließlichen Grund der Dämpfung von Interessenskonflikten in Organisationen betrachten. Besondere Einschränkungen betonen sie jedoch bereits an dieser Stelle in Hinblick auf die Steuerbarkeit des „Objekts Routine“. Weder ließen sich Routinen „einfach so“ identisch replizieren, noch imitieren. Existierende Routinen könnten hier lediglich als Vorlage („template“) dienen. Hinsichtlich der Kontraktion von Routinen betonen Nelson und Winter die Schwierigkeit, dass Unternehmen sich oft festgelegt auf bzw. gebunden haben an spezifische Routinen und meist zunächst nur eine als temporär gedachte Reduktion in der Skalierung der Routine vornehmen.

Aspekte organisationaler Routinen näher untersucht und so das Konzept in seiner theoretischen Aussagekraft erweitert. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass damit eine Unübersichtlichkeit einhergegangen ist, die es zunehmend schwierig macht, Routinen als Analyseeinheit in der Forschung zu Organisationen und vor allem organisationalen Wandel in Anschlag zu bringen (vgl. Pentland/Feldman 2005). Insbesondere Becker (2004; 2005a; 2005b; Becker et al. 2005) hat weithin beachtete Versuche unternommen, die gemeinsame Basis bzw. verallgemeinerbare Ergebnisse der Forschung als „harten Kern“ organisationalen Routinen (erneut) herauszuarbeiten. Dabei unterscheidet Becker grob die allgemeinen Eigenschaften organisationaler Routinen und die Auslöser von Routinisierung in Organisationen sowie die Effekte der Routinisierung. Die folgenden Kapitel geben einen kurzen Überblick über diese „Common Grounds“ der Forschung.

2.1.2.1 Eigenschaften organisationaler Routinen

Fünf Charakteristika organisationaler Routinen lassen sich Becker (2004) zufolge aus der wissenschaftlichen Literatur destillieren, hinsichtlich derer relative Einigkeit zu verzeichnen ist: (1) Musterhaftigkeit, (2) Kollektivität, (3) Wiederholung (4) Prozesshaftigkeit und (5) die Eigenschaft getriggert bzw. ausgelöst zu werden.⁹

(1) Bereits Nelson und Winter (1982: 14, 113) definieren organisationale Routinen als Verhaltensmuster („behavioral pattern“). Auch andere Autoren sind sich einig, dass Routinen zunächst einmal als Muster in organisationalen Prozessen zu verstehen sind (siehe bspw. Pentland/Rueter 1994; Teece et al. 1997; Feldman/Pentland 2003; Gilbert 2005; Schreyögg/Kliesch 2007; Gersch et al. 2009). Weniger eindeutig ist, was genau der Inhalt dieser Muster ist. Zum einen können Routinen kognitive Muster sein und die oben beschriebenen Vorarbeiten der Carnegie School deuten vielfach darauf hin, verwenden jedoch eher den Begriff der Regel als den der Routine (vgl. Cyert/March 1963; March/Simon 1958). Präziser in der aktuellen Literatur ist hingegen die Auffassung, es handle sich bei organisationalen

⁹ Becker (2004) zählt noch drei weitere Charakteristika organisationaler Routinen auf: mindlessness vs. effortful accomplishment, context-dependence, embeddedness and specificity und path dependence. Während ersteres eher eine allgemeine sozial-philosophische Debatte um die Rolle der Akteure in sozialen Prozessen widerspiegelt (vgl. Emirbayer/Mische 1998), werden die letztgenannten nicht als notwendige, sondern mögliche Eigenschaften von Routinen betrachtet und im weiteren Verlauf der Arbeit entsprechend erörtert.

Routinen um Muster von Aktivitäten, Handlungen, Verhalten oder Interaktionen (Becker 2004). Aktivitäten und Handlungen können als zumeist synonym in ihrer Verwendung angenommen werden. Verhalten hingegen ist als Unterkategorie von Aktivität zu verstehen, da es als (quasi-automatische) Reaktion auf einen Stimulus erfolgt. Interaktionen sind gleichfalls als eine Subkategorie von Aktivität zu betrachten. Hier wird jedoch die kollektive Komponente der Aktivität betont. Zuletzt kann deshalb in der Literatur eine Konzentration auf Handlungen bzw. Interaktionen verzeichnet werden, da so die organisationale Routine in ihrer Definition und als Analyseeinheit von der eines Akteurs bzw. Individuums abgegrenzt werden kann. Letztere lassen sich dann wiederum auch begrifflich differenzieren, als Gewohnheiten („habits“) (Feldman/Pentland 2003; Becker 2005).

(2) Die Betonung der Kollektivität von Routinen durch die Annahme, dass mittels ihrer Handlungen bzw. Interaktionen musterhaft miteinander verknüpft seien, macht deutlich, dass verschieden Akteure an der Ausführung einer organisationalen Routine beteiligt sind und dass die Beteiligten räumlich wie formal-organisatorisch verstreut sein können (Zollo/Winter 2002). Daher ist anzunehmen, dass organisationale Routinen nicht nur Akteure miteinander verbinden und ihre Interaktionen koordinieren, sondern dass sie funktionale (bspw. Abteilungen) wie örtliche Grenzen (bspw. Betriebsstätten) in Organisation und sogar die Organisation selbst als interorganisationale Routinen überspannen (Mante/Sydow 2007; Gersch et al. 2009; Pentland 2004; Sydow 2010).

(3) Das Moment der (gleichförmigen) Wiederholung ist wohl möglich das am wenigsten bestreitbare einer organisationalen Routine. Kaum jemand würde etwas als eine Routine bezeichnen, dass in seiner Form bzw. Muster einmalig ist (Becker 2004; 2005). Die Wiederholung, d.h. relative Invarianz einer organisationalen Routine auf der Zeitachse, ist als notwendig für ihre Identifikation als solche zu erachten. Nicht zuletzt die Eigenschaft der Rekurrenz hat dazu geführt, dass Routinen per se als pfadabhängig angenommen werden (Becker 2004; Pentland et al. 2010; Egidi/Narduzzo 1997). Diese Annahme fußt jedoch auf einem metaphorischen Verständnis von Pfadabhängigkeit und kann nicht aufrecht gehalten werden, sobald ein theoretisch differenzierter Begriff von Pfadabhängigkeit (vgl. Kap. 2.2) in Anschlag gebracht wird.

(4) Routinen als theoretisches Konzept können in Anlehnung an Weicks Unterscheidung von Organisation als Substantiv („organization“) und Verb („organizing“) gewissermaßen in der Mitte eingeordnet werden. Organisationale Routinen sind sowohl musterhaft und stabil bzw. zeitlich invariant, als auch prozessual im Sinne einer Sequenz von Ereignissen (Interaktionen) die sie umfassen und der Reproduktion der sie bedürfen (Becker 2004).

Obwohl bereits in den Arbeiten von Nelson und Winter durchscheinend und nachfolgend in der Literatur immer wieder hervorgehoben, ist die Prozesshaftigkeit das Charakteristikum, das zunächst in der empirischen Forschung wenig Beachtung fand. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass es mit größeren methodischen Schwierigkeiten verbunden ist, der Prozesshaftigkeit von Routinen habhaft zu werden, als sie anhand fixierbarer und entsprechend dokumentierter Eigenschaften von Unternehmen oder ihrer unmittelbar messbaren In- und Outputs zu identifizieren (Pentland/Rueter 1994; siehe auch Abbott 1992). Dies hat sich zwar nicht grundsätzlich geändert, doch ist die Prozesshaftigkeit von Routinen insbesondere dort ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt, wo nach inkrementeller Anpassungsfähigkeit bzw. Veränderungsfähigkeit von Routinen (und Kompetenzen) gefragt wird. Organisationale Routinen werden hier nicht mehr als (Quasi-)Objekte oder „Black Boxes“ zwischen Input (Ressourcen) und Output (Produkt) verstanden, sondern in ihre Komponenten (Interaktionen) zerlegt und bspw. die Sequenzierung und Frequenz der Iteration betrachtet (Becker 2005; Pentland/Feldman 2005).

(5) Zwar werden organisationale Routinen zumeist nicht mehr im Sinne quasi-automatisierter Verhaltensprogramme von und in Organisationen angesehen und dementsprechend nicht mehr als uniformer, vollständig vorhersehbarer Response, ausgelöst durch einen (externen) Stimuli. Jedoch wird weiterhin davon ausgegangen, dass sowohl der einzelne Routinevollzug in Unternehmen, aber auch die generelle Routinen-Genese und –Entwicklung getriggert wird (bspw. Cohen/Bacdayan 1994; Pentland et al. 2010).

Das heißt, dass zumindest an einer Kausalität im Sinne eines musterhaften Zusammenhangs zwischen Auslöser und Treiber auf der einen Seite als auch Routinevollzug bzw. Routineausbildung auf der anderen Seite konzeptionell festgehalten wird.

Während die Auslöser eines konkreten Routinevollzugs insbesondere im Vollzug anderer Routinen gesehen werden und in dem erwartbaren Eintritts von Ereignissen (Becker 2004)¹⁰, lassen sich anhand der Literatur auch allgemeine Bedingungen identifizieren, unter denen überhaupt erst von der Ausbildung und Stabilisierung von Routinen ausgegangen werden kann. Zudem herrscht in der Literatur verbreitet Einigkeit über die Effekte der Routinisierung, die wiederum als Treiber weiterer Stabilisierung betrachtet werden können.

Sowohl die Bedingungen der Routinisierung und ihre Effekte als auch das wechselseitige Auslösen von konkreten Routinevollzügen können als Anknüpfungspunkt einer mechanismen-orientierten Betrachtung und Indizien einer möglicherweise pfadabhängigen Entwicklung von Routinen sowie ihrer Persistenz bzw. eingeschränkten Steuer- und Veränderbarkeit betrachtet werden.

2.1.2.2 Bedingungen der Routineausbildung

Bereits Perrow (1967) hat routinisiertes und nicht-routinisiertes organisatorischen Verhalten unterschieden und diese mögliche Unterscheidung zurückgeführt auf jeweils unterschiedliche Eigenschaften von Aufgaben, die organisatorisch bewältigt werden. Beckers (2005) umfassende Auswertung der Literatur zu den Bedingungen bzw. Auslösern von sich wiederholenden kollektiven Interaktionsmustern in Organisationen führt ihn ebenfalls zu der Annahme, dass diese in ihrer Existenz auf die strukturellen Eigenschaften der Aufgaben zurückzuführen sind, die mittels ihrer bearbeitet werden. Fünf Bedingungen der Ausbildung einer routinisierten Aufgabenbewältigung lassen sich in Anlehnung an Becker (2005) formulieren:

- Aufgabenkomplexität: Eine große Anzahl notwendiger Arbeitsschritte fördert die Entstehung eines Handlungsmusters in der wiederkehrenden Bearbeitung der Aufgabe.
- Aufgabeninterdependenz: Wechselseitige Abhängigkeit der einzelnen Arbeitsschritte in der Aufgabenbewältigung und die Bedeutung einer spezifischen Sequenzierung führt zur Ausbildung einer organisationalen Routine.

¹⁰ Siehe das obige Beispiel der Bewilligung einer Schadensregulierung anhand einer Schadensmeldung durch einen Versicherungsnehmer bzw. die sich anschließende Auszahlung an den Geschädigten.

- Zeitdruck: Zeitdruck in der Bearbeitung der Aufgabe macht die Entwicklung eines organisationalen Handlungsmuster in der Aufgabenbewältigung erwartbar, da so die Geschwindigkeit der Bearbeitung erhöht werden kann.
- Aufgabenunsicherheit: Je größer die (prinzipielle) Unsicherheit hinsichtlich der Aufgabe, also je fragwürdiger die genaue Problemstellung, desto wahrscheinlicher ist ein Bearbeitung des Problems mittels organisationaler Routinen.¹¹
- Fluktuation der Akteure: Je größer die Anzahl der in die Aufgabenbewältigung eingebundenen Akteure sowie ihre Austauschrate ist, desto größer die Wahrscheinlichkeit der Etablierung eines Interaktionsmusters in der Bearbeitung.¹²

Die hypothetische Formulierung sollte jedoch nicht zu der Annahme verleiten, dass es sich hier um empirisch vielfach bestätigte Kausalzusammenhänge handelt. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die angeführten Bedingungen eine Routinisierung der Aufgabenbewältigung bzw. Problemlösung begünstigen. Die Literatur zu organisationalen Routinen gibt bislang weder Hinweise darauf, dass alle Bedingungen erfüllt sein müssen, noch dass einzelne Bedingungen zwangsläufig zur Ausbildung von Routinen führt.

2.1.2.3 Effekte der Routinenausbildung

Gewissermaßen das Gegenstück zu den Bedingungen der Routineausbildung und –stabilisierung stellen die Effekte der routinierten Aufgabenbewältigung in Organisationen dar. Becker (2005) verweist in diesem Zusammenhang auf drei Effekte, die die Forschung zu organisationalen Routinen bislang hervorgebracht hat und die weiter oben bereits verschiedentlich angeklungen sind: (1) Koordination, (2)

¹¹ Dieser Zusammenhang mag zunächst kontraintuitiv erscheinen, da einer stabilen Bearbeitung des Problems eine ungenaue Problemdefinition entgegen zu stehen scheint. Jedoch weisen bereits die Arbeiten der Carnegie School darauf hin, dass mittels regelbasierten Verhaltens Unsicherheit auf ein bearbeitbares Maß reduziert wird (March/Simon 1958; zur Bedeutung von Routinen in krisenhaften Situationen Weick 1993).

¹² Diese These wird teilweise in der Literatur soweit getrieben, dass den konkreten Akteuren keinerlei Relevanz in der Entstehung und Reproduktion von Routinen zugesprochen wird, sondern die Dynamik organisationaler Routinen allein aus Handlungen, ihrer Musterformierung und Iteration heraus erklärt werden kann, ohne dass der jeweilige Akteur in seinen konkreten Eigenschaften als „Träger“ der Handlung dafür von Relevanz wäre (bspw. Pentland et al. 2010).

handelndes Lernen („learning by doing“) und (3) Einsparung kognitiver Ressourcen.¹³

(1) Die durch den Vollzug organisationaler Routinen erzeugte Koordination im Fluss der innerhalb einer Organisation bzw. eines Unternehmens stattfindenden Handlungen ist das wahrscheinlich offensichtlichste Resultat. Bereits Nelson und Winter (bspw. 1982: 74; 85) betonen diesen Effekt organisationaler Routinen, indem sie die Leichtgängigkeit bzw. Widerstandslosigkeit („smooth“) einer solchen Handlungssequenz und ihre insbesondere daraus resultierende Effizienz der Verwendung verfügbarer Ressourcen betonen. Die Leichtgängigkeit basiert auf die aufeinander abgestimmten Einzelhandlungen, die in Inhalt und Sequenz jeweils zu erwarten und damit anschlussfähig sind (vgl. Kogut/Zander 1996; Egidi/Narduzzo 1997; Schreyögg/Kliesch 2007). Die durch Erwartungen und Anschlussfähigkeit erzielbaren Koordinationseffekte werden insbesondere dann offensichtlich, wenn Routinen zusammenbrechen und damit die Erwartbarkeit und Anschlussfähigkeit von Handlungen (Weick 1993).

(2) Der Effekt des handelnden Lernens („learning by doing“) zielt im Wesentlichen auf das ab, was Nelson und Winter (1982: 99) mit dem vielzitierten Ausspruch „organisations remember doing“ meinten (vgl. auch Levitt/March 1988; Cohen/Bacdayan 1994). In routinebasierten Handlungsabläufen werden Erfahrungen gesammelt. Durch die Akkumulation von Erfahrungen mit einem Handlungsmuster kann dieses immer feiner justiert und an die wiederkehrende Aufgabenstellung angepasst werden. Gleichzeitig sorgt die Wiederholung des Handlungsmusters dafür, dass die Erfahrungen und die Justierungen nicht verloren gehen bzw. „vergessen werden“ (Akgün et al. 2007).

(3) Während die ersten beiden Effekte auf der kollektiven Ebene zu verorten sind, ist der Effekt der Einsparung kognitiver Ressourcen gebunden an die Individuen bzw. die an der Ausführung der Routine beteiligten Akteure. Ungeachtet der Tatsache, dass ihre Rationalität stets begrenzt ist und sie deshalb nicht optimieren, sondern vordefinierte Ansprüche erfüllen (March/Simon 1958),

¹³ An anderer Stelle führt Becker (2004) drei weitere Effekte der Routinisierung in Organisationen auf: Stabilität, Reduzierung der Unsicherheit und „organisational Truce“ (s.o.). Diese können jedoch auch als prinzipielle Eigenschaft von Routinen (Stabilität) respektive als Sub-Effekte der oben beschriebenen erachtet werden.

verringert die Einbindung in eine organisationale Routine die kognitive Beanspruchung der Akteure. Routinen geben ein Anspruchsniveau vor und entlasten durch die Einschränkung des Fokus auf der Suche nach (Handlungs-)alternativen (Becker 2004; Levitt/March 1988). Indem so kognitive Ressourcen frei werden, kann schneller reagiert (Zeitdruck, s.o.) werden und es werden höhere Maße an (prinzipieller) Aufgabenunsicherheit (s.o.) bearbeitbar (Becker 2005).¹⁴

Bereits an dieser Stelle festzuhalten ist, dass die beschriebenen Effekte weitgehend deckungsgleich mit denen sind, die innerhalb des Modells organisatorischer Pfadabhängigkeit als Indikatoren positiver Rückkopplungsmechanismen und damit Selbstverstärkung von Handlungsmustern eines Unternehmens bis hin in den Lock-in betrachtet werden. Wie in Kap. 2.2 dargelegt, ergibt sich daraus jedoch nicht automatisch eine pfadabhängige Entwicklung von Handlungsmustern bzw. Routinen per se.

2.1.3 Die Veränderlichkeit organisationaler Kompetenzen und Routinen

Die oben dargelegten Eigenschaften von Routinen sowie die Bedingungen und Effekte der Routinenausbildung stellen insbesondere auf das Charakteristikum der Wiederholung bzw. Wiederholbarkeit ab. In der Rekurrenz einer Handlungssequenz liegt ihre zeitliche Invarianz begründet. Zum einen bildet dies die Grundlage dafür, sie überhaupt erst als organisationale Routine identifizierbar bzw. reflektierbar zu machen. Zum anderen liegt in der gleichförmigen Wiederholbarkeit einer „könnerschaftlichen“ Ressourcenverwendung die Möglichkeit, dass eine organisationale Routine oder ein Bündel solcher dem Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit durch die zuverlässige Lösung komplexer Aufgaben in Anbetracht von Unsicherheit und Zeitdruck ermöglicht.

Gleichzeitig stellt sich jedoch die Frage nach der Veränderlichkeit solcher Routinen. Ihre zeitliche Invarianz bzw. gleichförmige Wiederholung ist aus der Perspektive des Strategischen Managements nur so lange wünschenswert, wie sie eine effektive Problemlösung darstellt bzw. die durch sie zum Ausdruck gebrachte

¹⁴ Damit ist jedoch weder gesagt, dass die Einbindung in routinierte organisationale Handlungszusammenhänge für den Akteur müheloses („effortless“) oder unbewusstes („mindless“) Handeln nahelegen bzw. ermöglichen.

Kompetenz des Unternehmens sich als tatsächlich relevant im Wettbewerb erweist, oder solange die zukünftige Relevanz andersartiger Kompetenzen und damit organisationaler Routinen nicht antizipiert wird (Freiling et al. 2008; Teece et al. 1997).

Aus der Eigenschaft von organisationalen Routinen, durch zuverlässig wiederholbare Problemlösung unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile zu generieren und der gleichzeitigen Notwendigkeit diese Problemlösungsmuster ggf. an sich ändernde Wettbewerbsbedingungen anzupassen, ist die Wahrnehmung eines Spannungsverhältnisses erwachsen, dass zur (kritischen) Hinterfragung der Dynamik organisationaler Routinen bzw. den Möglichkeiten und Grenzen ihrer Dynamisierung geführt hat (Leonard-Barton 1992; Schreyögg/Kliesch 1997; Eisenhardt/Martin 2000; Schreyögg/Sydow 2010).

Zwei verschiedene Forschungsstränge informieren z.Zt. die Debatten um die Dynamik und (strategisch-intentionale) Veränderlichkeit von Routinen. Auf der einen Seite die zumeist theoretisch-konzeptionell entwickelten Arbeiten zu dynamischen Kompetenzen (dynamic capabilities), innerhalb derer die vielversprechenden Konzeptualisierungen die intendierte Veränderbarkeit organisationaler Routinen in der Entwicklung sogenannter Innovationsroutinen begründet sehen.

Auf der anderen Seite die Forschung zur Flexibilität und inkrementellen Wandel organisationaler Routinen, die das theoretische Konzept strukturationstheoretisch interpretieren und sich dabei auf detaillierte, meist ethnographisch angelegte empirische Beobachtungen, aber auch Simulationen stützen.

2.1.3.1 Nicht-routinisierte Fähigkeiten, dynamische Fähigkeiten und Innovationsroutinen

Die Beobachtung, dass sich die für Unternehmen relevanten Umwelten (meist wurde die High-Tech-Industrien bzw. im weitesten Sinne die IT-Branchen als Beispiele verwendet, vgl. u.a. Teece 1997) einer immer größeren Dynamik unterworfen sind und somit die Grundlagen des Wettbewerbs und die von Unternehmen zu lösenden Probleme immer schneller sich verändern, hat die dem ressourcen- und kompetenz-basierten Ansatz verpflichtete Managementforschung mit der Frage konfrontiert, wie Unternehmen ihre Ressourcenbasis bzw. ihre

Routinen verändern, um mit der Umweltentwicklung Schritt zu halten bzw. ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten/zu erneuern. Verbunden mit der Beobachtung, dass Unternehmen in der Lage zu sein scheinen dies zu bewerkstelligen, führte zu der Annahme, dass diese Unternehmen über so etwas wie eine „Dynamische Kompetenz“ verfügen müssten (Teece et al. 1997; Helfat/Peteraf 2003; Eisenhardt/Martin 2000; Zolo/Winter 2003).

Hinsichtlich dessen, was genau unter einer Dynamischen Kompetenz zu verstehen ist und anhand welcher (organisationalen) Eigenschaften eines Unternehmens sie in ihrem Wirken beobachtbar ist, können Schreyögg und Kliesch (2007) zufolge drei Ansätze unterschieden werden: (1) der radikale Ansatz, (2), der integrative Ansatz und (3) der Ansatz der Innovationsroutinen.

Der **radikale Ansatz** zeichnet sich dadurch aus, dass er ähnlich wie die Idee der „Adhocracy“ (Mintzberg et al. 2005) oder die einer „chronisch aufgetauten Organisation“ (Weick 1979), stabilen, gleichförmig wiederholbaren Handlungsmuster keine große Bedeutung mehr für Organisationen bzw. die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zubilligt.¹⁵ Demnach liegt die dynamische Kompetenz in hochgradig fragilen und experimentellen Prozessen begründet, die nicht vorhersehbare Ergebnisse produzieren. Diese Prozesse repräsentieren eine Fähigkeit, ständig neue Ressourcen und Problemlösungen zu erzeugen. Ob dies jedoch tatsächlich als Kompetenz interpretiert werden kann erscheint fraglich. Während Winter (2003) solche Ad-hoc-Problemlösungen noch als funktionale äquivalent (bezogen auf die Bearbeitung sich verändernder Problemstellungen) zu einer durch organisationale Routinen verkörperten dynamischen Kompetenz bezeichnet, stellen Schreyögg und Kliesch (2007; siehe auch Schreyögg/Sydow 2010) zurecht fest, dass die vollständige Fluidität und nicht Musterhaftigkeit von Problemlösungen in letzter Konsequenz keiner Organisation und letztlich auch keines Unternehmens bedarf und im Umkehrschluss nicht als Kompetenz eines Unternehmens betrachtet werden kann.

¹⁵ Eisenhardt und Martin (2000) unterscheiden jedoch Dynamische Kompetenzen von Unternehmen, die sich als erfolgreich in hochgradig dynamischen Märkten erweisen und solchen die in moderat dynamischen Wettbewerbsumfeldern operieren. Letztere zeichnen sich sehr wohl durch stabile organisationale Routinen und Kompetenzen aus, deren Veränderung die Autoren, ähnlich dem Ansatz der Innovationsroutinen (s.u.) wiederum auf übergeordnete Prozesse stabiler Natur und mit absehbaren Ergebnissen zurückführen.

Als **integrativen Ansatz** bezeichnen Schreyögg und Kliesch (2007), die von Teece et al. (1997; vgl. auch Teece 2007) inspirierten Arbeiten zu dynamischen Kompetenzen. Teece et al. stellen ein Modell der Dynamik von Kompetenzen vor, dass auf dem Konzept organisationaler Routinen aufbaut (Teece et al. 1997:516). Während sie Kompetenzen mit Routinen gleichsetzen, schreiben sie diesen jedoch neben einer statischen (Koordination und Integration) auch eine dynamische bzw. transformatorische Komponente zu. Die gewissermaßen inhärente Dynamik führen sie auf Lern- und Rekonfigurationsprozesse zurück. Lernen wird hierbei sowohl auf Wiederholung als auch Experimentieren mit dem Resultat der Verbesserung und Beschleunigung zurückgeführt, also Steigerung der Performance. Rekonfiguration wiederum bezieht sich Teece et al. (1997) zufolge hauptsächlich auf die Asset- bzw. Ressourcenausstattung und ihre Anpassung an Umwelterfordernisse, nicht jedoch direkt auf ihre „kompetente“ Verwendung. Obwohl die Autoren verschiedentlich auf die Pfadabhängigkeit der Kompetenz- bzw. Routineveränderung verweisen und mithin darauf, dass Lernen und Rekonfiguration in einem nur in beschränkten Ausmaß möglich ist, bleibt das konkrete Verhältnis bzw. Ineinandergreifen der stabilen und dynamischen Komponente einer Kompetenz weitgehend offen und es entsteht ein Paradoxon gleichzeitiger Stabilität und Veränderung (vgl. Vergne/Durand 2011).

Der **Ansatz der Innovationsroutinen** bietet im Vergleich dazu eine sehr viel konkretere Konzeptualisierung des Verhältnisses dynamischer und statischer bzw. quasi-statischer Komponenten von Kompetenzen und mithin Routinen. Dabei wird die Veränderung der organisationalen Routinen bzw. operationalen Routinen selbst als einem erlernten Muster kollektiver Aktivität folgend und damit als einer Art Meta-Routine verstanden:

„A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness“ (Zollo/Winter 2002:340)

Die für Veränderung verantwortliche Prozedur bzw. der Prozess wird somit auf einer anderen Ebene verortet als der Gegenstand der Veränderung: die organisationale Routine. Als von der Organisation erlerntes und stabiles Muster wird die Dynamik der auf Routinen beruhenden Kompetenz jedoch selbst als eine routinisiert

beschrieben. Zollo und Winter (2002; siehe auch Winter 2003) betonen, dass eine solche Innovationsroutine nur dann vonnöten sei, wenn sich die Umwelt des Unternehmens verändert (ansonsten verursache sie nur unnötig Kosten). Im Fall ihrer Notwendigkeit müssten den Autoren zufolge die Innovationsroutinen in ihrer verändernden Wirkung auf die (operationalen) Routinen der Veränderung der Umwelt entsprechen. Sie beschreiben Innovationsroutinen dementsprechend als einen Lernmechanismus bzw. als Akkumulation und Artikulation und Codifizierung von Informationen bzw. Wissen und folgen damit weitgehend der bereits von Nelson und Winter (1982) gemachten Unterscheidung von operativen Such-Routinen. Es wird deutlich, dass so zum einen die Entstehung einer Dynamischen Kompetenz als Entstehung einer Meta-Routine bzw. Such-Routine beschrieben werden kann. Zum anderen jedoch auch, dass das Problem bzw. die Frage nach der Veränderlichkeit von Routinen lediglich auf eine höhere Ebene verlagert wird. Eine Innovationsroutine und damit die so definierte dynamische Kompetenz eines Unternehmens kann sich als durch einen Lernmechanismus getriebenes stabiles Muster von Veränderungen operationaler Routinen und damit als rigide erweisen (siehe Kap. 2.2) bzw. gebunden an eine spezifische Problemstruktur (Schreyögg/Kliesch 2007). So gesehen kann zwar die Entstehung von Routinen sowie ihre Anpassung an sich verändernde Umwelt- bzw. Wettbewerbsbedingungen beschrieben werden, den erklärbaren Anpassungen sind aber durch die Innovationsroutine selbst Grenzen gesetzt. Zudem werden Routinen, zumindest auf dem „zero level“ der operationalen Routinen als von außen fast beliebig veränderbar bzw. rekonfigurierbar angenommen. Die Veränderung wird folglich im Wesentlichen auf die Frage der (rechtzeitigen) Investition in diese Ausbildung von Innovationsroutinen reduziert (Winter 2003).

2.1.3.2 Strukturierungstheoretisch inspirierte Ansätze: Routinen als Grammatik, inkrementeller Wandel und Resistenz gegen intendierte Veränderlichkeit

Im Vergleich zu Programmen und standardisierten Verfahren aber auch zu den Ausführungen von Nelson und Winter (1982) bzw. Winter (2003) interpretieren Pentland und Rueter (1994) organisationale Routinen sehr viel abstrakter, indem sie sie mit einer Grammatik gleichsetzen. Diese, wie auch anschließende, von der Giddensschen Strukturierungstheorie inspirierte (Re-)Interpretationen des Konstrukts

führen dazu, dass Routinen und letztlich auch organisationalen Kompetenzen eine inkrementelle Veränderlichkeit unterstellt wird.

Die Routine als Grammatik der Handlungen in einer Organisation verstanden, lässt einen gewissen Spielraum, ähnlich dem, den die sprachliche Grammatik bei der Formulierung konkreter Sätze erlaubt:

[...] a grammar does not specify a fixed outcome; it defines a set of possibilities from among which members accomplish specific sequences of action. (Pentland/Rueter 1994:485)

Durch den Vergleich mit der Grammatik stellen Pentland und Rueter dem Verständnis von Routinen eine weitere Metapher, nach denen der (Computer)Programme und Genen (s.o.) zur Seite, die zum einen auf die Flexibilität einer organisationalen Routine verweist, zum anderen jedoch deutlich zwischen dem abstrakten Mustern und den tatsächlichen Handlungsvollzügen differenziert. Das abstrakte Muster (Grammatik) bleibt zwar unverändert in der Zeit, stellt aber gleichzeitig die allgemeine Regel wie auch Ressource relativ flexibler Handlungssequenzen dar. Damit machen Pentland und Rueter (1994) empirische Beobachtungen von dem, was gemein als routinisiert angesehen wird, jedoch nicht vollständig stabil im Sinne identischer Wiederholungen ist, erklär- und beschreibbar.

Während sich Pentland und Rueter bereits deutlich an der von Giddens (1984) beschriebenen „Dualität von Struktur und Handlung“ orientieren, geht nachfolgend Feldman (Feldman 2003; Feldman/Pentland 2003) noch einen Schritt weiter und betrachtet nicht nur die konkreten Handlungsvollzüge als relativ flexibel, sondern entwirft ein strukturationstheoretisches Konzept organisationaler Routinen, das sie als „Wandelmotoren“ (Geiger/Koch 2008) identifiziert. Feldman (und Pentland) beziehen sich dabei nicht auf „Meta-Routinen“, die darauf abzielen, Routinen auf einer untergeordneten Ebene zu re-kombinieren bzw. zu verändern (Winter 2003; Nelson/Winter 1982, s.u.), sondern verweisen auf:

[...] the inherent capability of every organizational routine to generate change, merely by its ongoing performance.“ (Feldman/Pentland 2003:94)

Zwar „akzeptieren“ sie die weithin gängige Definition von Routinen als sich wiederholende Muster interdependenter Handlungen mehrerer Akteure, (siehe Charakteristika oben) wenden diese jedoch im Sinne des „practice turn“ der

sozialwissenschaftlichen Theoriebildung als Phänomen sozialer Praxis (vgl. Feldman/Orlikowski 2011; Reckwitz 2002; Geiger/Koch 2008) an und stellen eine in der bisherigen Theoriebildung weitgehende Missachtung der Rolle der Akteure bzw. Organisationsmitglieder in der rekursiven Konstitution organisationaler Routinen fest.

Feldmans (2003) Konzept organisationaler Routinen differenziert dementsprechend zwei Aspekte von Routinen, den ostensiven und den performativen Aspekt. Der ostensive Aspekt ist den Autoren zufolge derjenige, der bis dato die vornehmliche Beachtung in der Routinen erfahren hat, er spiegelt die „abstrakte, generalisierte Idee oder die Routine im Prinzip“ wieder (Feldman/Pentland 2003:101). Der ostensive Aspekt ist damit, ähnlich der Grammatik, ein objektiv-konkrete, von den Akteuren weitgehend geteilte Repräsentation der organisationalen Routine. Diese ggf. als Verfahren oder Programm codifizierbare Repräsentation des Handlungszusammenhangs kann jedoch nie ausreichend detailliert und spezifisch sein, als das sie ohne Weiteres „in der Praxis“ umgesetzt werden kann. Der performative Aspekt einer Routine hingegen ist ihre Umsetzung durch „spezifische Handlungen, spezifischer Akteure zu spezifischen Zeiten“, die notwendigerweise mit Improvisation unterschiedlichen Ausmaßes verbunden ist (Feldman/Pentland 2003:101f). Die Performanz der organisationalen Routine ist entsprechend das „Enactment“ (Weick 1979) der Idee. Die Performanz wird geleitet, begründet und die Situation, in der sie stattfindet, interpretiert anhand des ostensiven Aspekts der Routine. Im Gegenzug wird dieser Aspekt erst durch die Performanz kreiert, aufrecht erhalten und modifiziert (Feldman/Pentland 2003).

Diese konsequent strukturationstheoretische Interpretation organisationaler Routinen soll nicht nur die Flexibilität von organisationalen Routinen im Sinne der Variation von Performanzen bzw. Vollzüge aufgrund des stets unkonkreten ostensiven Aspekt beschreibbar machen. Sondern sie soll in der Lage sein, den inkrementellen Wandel einer Routine zu erklären, somit die Veränderung der „Idee“ der Routine durch Retention abweichender Vollzüge der Routine (Howard-Grenville

2005; D'Adderio 2008).¹⁶ Zum einen wendet sich die strukturationstheoretische Interpretation damit explizit gegen das Verständnis organisationaler Routinen als generell „stabile“ Gene eines Unternehmens (Nelson/Winter 1982, s.o.), zum anderen betonen jedoch auch Feldman und Pentland (2003:98),

„The structuration perspective also suggests that by performing these pattern of action, members tend to reinforce and reproduce the underlying structures.“

In sich verändernden Umwelten sind Feldman (2003; Feldman/Pentland 2003) zufolge organisationale Routinen sehr wohl in der Lage, durch Retention improvisierter Vollzüge sich (funktional) anzupassen. Jedoch gehen sie weder von einer prinzipiellen vorhandenen Tendenz der Veränderungsfähigkeit organisationaler Routinen aus, noch dass die etwaige Veränderung notwendigerweise funktionaler Anpassung entspricht oder unmittelbar vom Management plan- und steuerbar wäre (Feldman 2003; Feldman 2004, siehe auch Gersch et al. 2009)¹⁷. Dies führt Feldman (2003:749) zu der Schlussfolgerung:

*„[...] that the difficulty of bringing about **intended** [Herv. im Orig.] changes may be a large source of the reputation organizational routines have of being inertial and resistant to change.“*

Feldman widerspricht dementsprechend nicht grundsätzlich der gängigen These, dass Routinen maßgeblich verantwortlich seien für Rigidität und Inertia von Organisationen (Nelson/Winter 1982; Hannan/Freeman 1984). Die von ihnen gleichfalls erfolgte Betonung unintendiert sich vollziehenden Wandels organisationaler Routinen kann jedoch nicht als befriedigend aus der Perspektive des strategischen Managements betrachtet werden. Vielmehr erscheinen die von Feldman und

¹⁶ Feldman (2000; 2003; 2004) stützt ihre theoretische Argumentation im Wesentlichen auf empirische Beobachtungen der Veränderung von organisationalen Routinen in der Verwaltung von Studentenwohnheimen. So versucht sie bspw. die inkrementelle Veränderung der Routine zur Einstellung neuen Personals anhand dessen zu illustrieren, dass eine spezifische Vollzugssituation (Unwetterlage) zu einer Improvisation bzw. Variation in Form eines Einstellungsgesprächs per Video führen kann, die nachfolgend als Teil des Handlungsrepertoires in Einstellungsprozessen retendiert wird. Deutlich wird hier aber auch, dass es oftmals eine Frage dessen ist, was als ostensiver Aspekt der Routine bzw. Analyseebene gilt. Ebenso gut könnte man die Videokonferenz als innerhalb der Flexibilität einer Routine liegend bezeichnen, die die Handlungssequenz „Interessenten anwerben, Begutachten und Auswählen“ umfasst bzw. vorgibt.

¹⁷ Feldman (2003) stellt vor allem fest, dass inkrementeller Wandel von Routinen meist nicht-intendiert erfolgt (jedoch nicht zwangsläufig dysfunktionaler Natur ist). Während diese Art der Veränderung von Routinen sich mittels (partiell) abweichender Performanz vollzieht, setzen Versuche des Managements intentional Veränderungen herbeizuführen meist an der Idee bzw. dem ostensiven Aspekt der organisationalen Routine der dann in Widerspruch zu den Vollzügen steht.

Pentland (2003:115) selbst aufgeworfenen Fragen danach, wann Routinen sich verändern und wann nicht, welche Bedingungen Veränderung fördern und welche nicht, sowie nach dem Warum ihrer Veränderungsrichtung, als solche, die weiterer Forschung bedürfen.

2.1.3.3 Mechanismen-orientierte Betrachtung der Stabilität und Veränderlichkeit von Routinen und Kompetenzen

Sowohl die Konzeptualisierungen routinebasierter Dynamischer Kompetenzen, als auch die Reinterpretation organisationaler Routinen nach Pentland, Rueter so-wie Feldman legen einen stärkeren Fokus der Forschung auf die Rolle (sozialer) Mechanismen wie Lernen und Koordination nahe. Ein solcher Fokus ist insbesondere dann als sinnvoll zu erachten, wenn es um die Frage der Richtung der Veränderung von Routinen und Kompetenzen sowie die Bedingungen ihrer Stabilität geht. Während sich die Forschung zur musterhaften bzw. routinisierten Ressourcenverwendung und Wertschöpfung durch Unternehmen bereits frühzeitig sowohl den Auslösern, als auch den Effekten organisationaler Routinen zuwandte (s.o.), ist eine explizit mechanismen-orientierte Betrachtung erst zuletzt (wieder) präserter in der Literatur geworden (Becker 2005; Mante/Sydow 2007; Pentland et al. 2010). Sie erscheint dabei vielversprechend, die konfligierenden empirischen Beobachtungen von Inertia und Wandlungsfähigkeit von Routinen und damit einhergehenden Kompetenzen in Einklang zu bringen.

Insbesondere liegt es in diesem Zusammenhang nahe, auf positive Rückkopplungsmechanismen abstellende theoretische Modell pfadabhängiger organisatorischer Prozesse in Betracht zu ziehen. Obwohl häufig zitiert in der entsprechenden Literatur zu organisationalen Routinen wie auch zu organisationalen Kompetenzen (vgl. u.a. Feldman/Pentland 2003; Becker 2004; Teece et al. 1997; siehe auch van Driel/Dolfsma 2009; Egidi/Narduzzo 1997), bleibt es zumeist bei einer metaphorischen Verwendung des Begriffs. Eine sehr viel genauere Anwendung des dahinter liegenden Modells in der Analyse von Entstehung, Stabilisierung und zu erwartender inkrementeller Wandlungsfähigkeit organisationaler Routinen und Kompetenzen stellt ein sehr vielversprechendes Unterfangen dar (Mante/Sydow 2007; Pentland et al. 2010; Freiling et al. 2008).

2.2 Das theoretische Modell organisatorischer Pfadabhängigkeit

In den beiden folgenden Kapiteln soll nun sowohl der ökonomische Entstehungszusammenhang des theoretischen Modells pfadabhängiger Prozesse in Form eines Exkurses als auch die aus diesem Zusammenhang auf organisationale Phänomene stattgefundenen Übertragung des Prozessmodells in Form konstitutiv angenommener theoretischer Elemente dargelegt werden. Ergänzung findet die Darlegung jeweils anhand eines Überblicks gängiger Kritik und dem Aufzeigen sich nicht zuletzt daraus ergebender Richtungen notwendiger Weiterentwicklung.

2.2.1 Exkurs: Die ökonomischen Wurzeln und technologische Standardisierungsprozesse

Nahezu in jedem Zusammenhang in dem der Begriff Pfadabhängigkeit in der Organisations- und Managementforschung jenseits eines rein metaphorischen Gebrauchs Verwendung findet, wird auf die grundlegenden Arbeiten von David (1985; 2007) und Arthur (1989; 1994) zu Standardisierungsprozessen technologischer Lösungen als pfadabhängige Prozesse in Märkten verwiesen (siehe u.a. Vergne/Durand 2011; Garud et al. 2010; Beyer 2010; Freiling et al. 2008; Koch 2008; Burgelman 2008).¹⁸ Der von David beschriebene Fall der Durchsetzung des QWERTY-Standards für Schreibmaschinen und später auch Computertastaturen ist der nach wie vor prominenteste und meist zitierte. Die darauf aufbauende Formulierung eines theoretischen Modells pfadabhängiger Standardisierungsprozesse durch Arthur und die damit einhergehende Identifizierung von „small events“ und selbstverstärkender Mechanismen als entscheidende Treiber dieser Prozesse bildet die Grundlage nahezu aller weiteren Konzeptualisierungen von Pfadabhängigkeit in anderen Gegenstandsbereichen. So begründen auch Sydow et al. (2009: 690) ihre Orientierung an Davids und Arthurs grundlegenden Arbeiten in der Formulierung eines Modells organisatorischer Pfadabhängigkeit damit, dass die Ausführungen von David und Arthur dazu anhalten, ein vergleichsweise komplexeres Verständnis solcherart von Prozessen entwickeln zu können:

¹⁸ Dies gilt auch für verwandte sozialwissenschaftliche Disziplinen, wie bspw. der Politikwissenschaft (siehe u.a. Pierson 2000; Thelen 1999). Hier wurde insbesondere die Pfadabhängigkeit institutioneller Entwicklung bereits sehr früh als solche beschrieben, wenn auch in größtenteils vag bleibender Anlehnung an die Arbeiten von David und Arthur (für eine Ausnahme siehe Pierson 2004)

„To gain a deeper understanding of the organizational patterns considered to be path dependent and their underlying causal mechanisms, it is instructive to explore the cases and the conceptual suggestions provided by studies on technological paths.“

2.2.1.1 Die „QWERTY-Story“

David's „Geschichte“ der Standardisierung von Tastaturlayouts startet, wie viele Pfadabhängigkeitsanalysen mit der rätselhaften Frage, nämlich der, wieso nahezu alle Computertastaturen - ohne technische Notwendigkeit - dieselbe Buchstabenanordnung aufweisen: in der obersten Reihe: QWERTY (bzw. QWERTZ auf einer deutschen Tastatur). Die Frage ist deshalb umso rätselhafter, da alternative Buchstabenanordnungen sich in der Folge als wohl möglich effizientere im Sinne schnelleren Schreibens erwiesen haben, wie bspw. das von David selbst angeführte Layout „Dvorak Simplified Keyboard“.¹⁹

David zeigt anhand seiner Fallstudie, dass die spezifische Anordnung der Buchstaben von dem Erfinder des „Type Writers“, Christopher Latham Sholes, in den frühen 1870ern vorgenommen wurde. Die von ihm entwickelte Schreibmaschine hatte das Problem, dass sich die Typenhebel bei schnellerer Anschlagsgeschwindigkeit ineinander verhakten. So experimentierte Sholes, ausgehend von einer alphabetischen Anordnung der Tasten, mit verschiedenen Buchstabenanordnungen. Remington als Vermarkter der Schreibmaschine machte schließlich aus Sholes „QWE.TY“ das „QWERTY“. Mit dem „R“ in der obersten Reihe, befanden sich dort alle Buchstaben, um das Wort TYPEWRITER schreiben zu können – eine Art Marketing-Gag. Nur kurze Zeit später (Mitte/Ende der 1870er) hatte, den Darstellungen von David (1985) zufolge, das Problem der sich ineinander verkeilenden Typenhebeln jedoch eine technische Lösung durch einen anderen Anschlagswinkel bzw. den vollständigen Verzicht auf Typenhebeln durch Edison's elektrischer Schreibmaschine erfahren. Nichtsdestotrotz boten schließlich die Hersteller typenhebelloser Schreibmaschinen das QWERTY-Tastaturlayout als

¹⁹ David (1985) versucht die Ineffizienz der QWERTY-Lösung zu belegen, indem er zum einen die Experimente U.S. Marine mit dem Dvorak Simplified Keyboard (DSK) in den 1940ern anführt. Diese haben laut David ergeben, dass die Umschulungskosten der Schreibkräfte, die mit der Verwendung der alternativen Tastaturbelegung verbunden sind, sich innerhalb von zehn Tagen amortisieren lassen. Des Weiteren zitiert David eine Werbekampagne der Firma Apple im Jahre 1984, der zufolge die Schreibgeschwindigkeit durch das DSK um 20-40% gesteigert wird.

Alternative zum „idealen Layout“ an (David 1985). QWERTY war zum Industriestandard geworden, ein Zustand der bis heute anhält.

David belässt es jedoch nicht bei dem Nacherzählen von historischen Ereignisketten, die in ihrer spezifischen Abfolge, einer vermeintlich inferioren Lösung einen initialen Vorsprung verschaffte. Vielmehr beschreibt er einen Prozess, der aus diesen initialen Vorsprung einen nicht aufholbaren macht und bis heute jeden Durchsetzungsversuch eines alternativen Layout scheitern ließ. Dieser Prozess ist David (1985) zufolge maßgeblich verbunden gewesen mit dem aufkommenden „blinden“ Anschlagen der Tasten durch die in Firmen beschäftigten Schreibkräfte in den frühen 1880ern. Diese Technik beherrschende Schreibkräfte hatten hauptsächlich auf QWERTY-Layouts gelernt. Die Erinnerung der Anordnung der Tasten war (und ist) also kompatibel mit diesem speziellen Layout. Im weiteren Verlauf entschieden sich sowohl Schreibkräfte hinsichtlich ihrer Ausbildung, als auch Firmen als Käufer von Schreibmaschinen für das QWERTY-Layout, da mit jeder QWERTY-erfahrenen Schreibkraft bzw. erworbenen QWERTY-Schreibmaschine ihrer Erwartung nach die Wahrscheinlichkeit stieg, einen Arbeitsplatz zu bekommen bzw. eine gut ausgebildete Arbeitskraft.

Den Grund dafür, dass diese Entwicklung hin zu einem QWERTY-Standard für Tastaturlayouts unumkehrbar wurde, sieht David (1985) in der Nicht-Konvertierbarkeit der Fähigkeit zum blinden Anschlag auf ein alternatives Layout. Diese Entwicklung verlief asymmetrisch zu der technologischen, wo die (Wechsel-)Kosten zu alternativen nicht auf QWERTY angewiesenen Maschinen stetig sanken. Da die Hersteller von Schreibmaschinen jedoch leichter die Belegung der von ihnen angebotenen Tastaturen ändern konnten als die Fähigkeiten einer kritischen Masse an Schreibkräften, kam es zum „Lock-in“.

Drei wesentliche Charakteristika pfadabhängiger Prozesse zeigt David (1985) anhand des QWERTY-Falls damit auf:

- Eine Reihe einflussreicher, zeitlich zurückliegender, in ihrer Sequenz vom Zufall dominierter Ereignisse.
- Erwartungen der beteiligten Akteure hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen in Verbindung mit technologischer Interdependenz und Skalenerträgen sowie

- die Quasi-Irreversibilität der getätigten Investitionen bzw. des erfolgten Lernen, was einen Lock-in und damit die eintretende Inflexibilität des Prozesses zur Folge hat²⁰

2.2.1.2 Reformulierung der „Story“ als Prozessmodell - Das Regime der Ereignisse und Increasing Returns

Während David (1985) eine mögliche stochastische Reformulierung des von ihm beschriebenen Prozesses nur andeutet, modelliert Arthur (1989; 1994) diesen sowohl anhand eines Polya-Urnen-Schemas, als mittels eines Agentenmodells und formalisiert damit die Charakteristika pfadabhängiger Prozesse weiter.

Arthur weist darauf hin, dass die Existenz multipler Gleichgewichte unter der Bedingung von Increasing Returns, wie sie bspw. die von David beschriebenen adaptiven Erwartungen, technologische Komplementaritäten und Skalenerträge des Lernens darstellen, der ökonomischen Forschung durchaus bekannt ist. Die geläufige statische Analyse dieses Verteilungsproblems ist lediglich in der Lage, die multiplen Gleichgewichte zu lokalisieren. Aussagen darüber, zu welchem Gleichgewicht es kommt, sind jedoch nicht möglich. Hier sieht Arthur den Vorteil einer dynamischen Analyse, verbunden mit der Möglichkeit, zufällige bzw. historische Ereignisse im Adoptionsprozess zuzulassen. Arthur (1989:118) definiert diese von ihm als „historical small“ bezeichneten Ereignisse als

[...] those events or conditions that are outside the ex-ante knowledge of the observer – beyond the resolving power of his ‚model‘ or abstraction of the situation.“

Ein für solche Ereignisse sensibles theoretisches Prozessmodell kann Arthur zufolge nicht nur die bekannten Eigenschaften von Increasing Return-Prozessen, nämlich Nicht-Vorhersagbarkeit und potentielle Ineffizienz der Folgen erklären,

²⁰ Anhand dieser drei Charakteristika lässt sich der Gesamtprozesse einer pfadabhängigen Entwicklung in drei Phasen unterteilen, die jeweils von einem Charakteristikum geprägt sind (Sydow et al. 2009; Schreyögg et al. 2003, siehe hierzu auch die nachfolgenden Kapitel). Die jeweiligen Phasen müssen in ihrer zeitlichen Ausdehnung und Relation nicht notwendigerweise dem QWERTY-Fall entsprechen, wo die Phase der „historischen Unfälle“ (David 1985) in etwa so lang andauert wie die der Verstärkung des initialen Vorsprungs, nämlich jeweils ca. 15 Jahre. Vielmehr ist es denkbar, dass eine dieser ersten zwei Phasen im Vergleich zur anderen relativ kurz ist, wohingegen die Phase des Lock-in qua Definition unendlich sein muss, eine problematische Annahme, wie im Folgenden noch zu zeigen sein wird.

sondern auch Inflexibilität im Sinne eines eintretenden Lock-ins und die Non-Ergodizität des gesamten Prozesse verdeutlichen.

Insbesondere die Eigenschaft der Non-Ergodizität unterscheidet Arthur zufolge pfadabhängige von nicht-pfadabhängigen Prozessen. Die historisch zufälligen, sozusagen „kleinen“ Ereignisse, die früh einer der vielen möglichen Lösungen einen kleinen Vorsprung verschaffen, werden im weiteren Prozess nicht ausgeglichen, gewissermaßen nicht vergessen im weiteren Verlauf der Geschichte. Vielmehr sorgt die Increasing Returns-Dynamik des Prozesses dafür, dass diese „small events“ letztendlich fortlaufend die Richtung bestimmen. Dabei kommt es nicht nur darauf an, dass etwas sich ereignet (bspw. die Erfindung einer Schreibmaschine bei der sich die Typenhebel ineinander verkeilen oder die Entwicklung einer Schreibtechnik blinden Anschlags). Vielmehr ist die Richtung des Prozessverlaufs abhängig von der Sequenz, in der diese Ereignisse auftreten, womit er ex-ante nicht-vorhersehbar ist.

Arthur (1989) versucht diese von ihm postulierten formalen Eigenschaften pfadabhängiger Prozesse zunächst anhand eines Agentenmodells aufzuzeigen. Im Falle eines pfadabhängigen Adoptionsprozesses wählen Agenten in zufälliger Reihenfolge eine von zwei Technologien (small events). Die wählenden Agenten sind zu Beginn in zwei gleich große Gruppen unterteilt, die sich anhand der von Ihnen präferierten Technologie unterscheiden. Die Präferenz für eine Technologie kann sich im Verlauf des Prozesses jedoch verändern. Sobald eine der beiden Technologien einen vordefinierten Vorsprung in der Adaption erfährt, verschiebt sich die Präferenz aller Agenten zugunsten dieser Technologie (erwartete Increasing Returns to Adoption). Arthurs (1989) zeigt anhand des Modells, dass unter diesen Bedingungen mit einer Wahrscheinlichkeit von 1, eine der beiden Technologien sich langfristig durchsetzt bzw. ihre Adoption gegen 100% tendiert. Eine solche Verteilung tritt nicht ein, wenn statt Increasing Returns to Adaption, Constant oder Diminishing Returns angenommen werden. Hier ergibt sich mit der Wahrscheinlichkeit von 1 jeweils langfristig eine 50/50-Verteilung (Arthur 1989). Dieses Ergebnis tritt unabhängig von der Sequenz ein, in der die Agenten ihrer jeweiligen Präferenz zufolge eine der Technologien wählen. Unter der Bedingung von Increasing Returns hingegen ist die Sequenz der „small events“ bzw. der Wahlakte durchaus von Bedeutung, da eine zufällige Aneinanderreihung gleicher Wahlakte in der Lage ist, dem gesamten Prozess in Richtung einer Technologie zu lenken. In dem Moment in

dem die Agenten ihre Präferenz zugunsten der weiter verbreiteten Technologie verschieben, tritt die Inflexibilität des Prozesses ein. Da beide Typen von Agenten nun eine Technologie wählen, ist ein Lock-in der Technologie erreicht. Ein solcher Lock-in tritt in jedem Fall ein. Auf welche Technologie sich der Prozess ein-locks entscheidet jedoch Arthur zufolge ausschließlich die zufällige Sequenz der einzelnen Wahlakte (Arthur 1989).²¹

Dieses Postulat Arthurs erfuhr zuletzt durch Page (2006) eine Einschränkung. Page zeigt, dass in Arthurs Modellierungen, im Gegensatz zu Davids Analyse des QWERTY-Falls, das Resultat zu einem bestimmten Zeitpunkt im Prozess nicht abhängig ist von der Sequenz der vorherigen Wahlakte, also von der Abfolge des Auftretens von Ereignissen in der Geschichte, sondern nur von dem Auftreten der Ereignisse. Die Entscheidung eines Agenten zum Zeitpunkt t ist lediglich abhängig von der zu diesem Zeitpunkt bereits getätigten Wahlakte vorangegangener Agenten, nicht jedoch von ihrer Sequenz. Entsprechend merkt Page (2006) an, dass wenn Geschichte einen Einfluss auf das Ergebnis hat, wie es David gezeigt und Arthur sowie alle ihnen folgenden „Pfadforscher“ postulieren, dann kann diese nur in der spezifischen Abfolge historischer Ereignisse liegen. Während Historiker nicht annehmen, dass alle geschichtlichen Ereignisse von gleicher Relevanz sind, so betrachten sie jedoch für gewöhnlich die Sequenz, in der die (relevanten) Ereignisse auftreten, als äußerst bedeutend für den Verlauf von Geschichte²². Insofern spielt die geschichtliche Entwicklung in pfadgetriebenen Standardisierungsprozessen nur dann eine Rolle, wenn zeitlich zurückliegende „small events“ nicht nur aufgetreten sind, sondern die Abfolge ihres Auftretens den weiteren Verlauf bzw. den eingeschlagenen Pfad bestimmt hat²³.

Auch wenn die Modellierung Arthurs bzgl. Rolle historischer Ereignisse zu kurz greift, so liegt sein Beitrag vor allem in dem Verweis auf die Bedeutung von

²¹ Arthurs (1994) Modellierung pfadabhängiger Prozesse anhand des Polya-Urnen-Schemas kommt zu den gleichen Ergebnissen. Hier enthält die Urne zu Beginn Kugeln zweier Farben in gleicher Anzahl, jeweils eine. Wird eine Kugel entnommen, werden zwei Kugeln der gleichen Farbe zurück in die Urne gelegt (Increasing Returns). Auch hier tendiert die farbige Verteilung der in der Urne enthaltenen Kugeln gegen 100% Kugeln einer Farbe (vgl. auch Pierson 2004; Page 2006).

²² Damit soll, wie auch Page (2006) es nicht tut, Pfadabhängigkeit mit dem Konzept der „Reactive Sequences“ (Mahoney et. al. 2009) gleichgesetzt werden. Der entscheidende Unterschied beider Konzepte liegt in dem den Gesamtprozess steuernden Mechanismen bzw. deren Abwesenheit (siehe hierzu auch Sydow et al. 2009).

²³ Ist die Sequenz hingegen nicht entscheidend schlägt Page (2006) vor, von „path dependence“ anstatt von „path dependence“ zu sprechen.

Increasing Returns und selbst-verstärkender Mechanismen in pfadabhängigen Prozessen (vgl. Sydow et al. 2009; Garud/Karnøe 2001; Koch 2008 u.a.), sowie der formalen Begründung wie und warum Inflexibilität im Prozessverlauf eintritt. Trotz der Betonung der entscheidenden Rolle von „small events“ und geschichtlichen Ereignisverläufen, sowie der von Page vorgetragenen Kritik des Arthurschen Modells, liegt der Schwerpunkt der Pfadforschung, insbesondere auch in Hinblick organisatorischer Pfadabhängigkeit, auf den selbstverstärkenden Mechanismen (vgl. van Driel 2011) bis hin zu der Forderung, die „small events“ bzw. geschichtlichen Entwicklungen zugunsten methodischer Stringenz vollständig außer Acht zu lassen (Vergne/Durand 2011).

2.2.1.3 Die Frage der Pfadeffizienz

Die meiste Kritik am (ökonomischen) Modell organisatorischer Pfadabhängigkeit bezieht sich jedoch nicht auf die oben dargestellte Modellierung des Prozesses, sondern auf das Moment einer Ineffizienz des Ergebnisses. Allen voran Liebowitz und Margolis (1990; 2000) argumentieren, dass pfadabhängige Prozesse zwar ineffiziente Lösungen hervorbringen können, dies aber nicht notwendigerweise tun. Ihrer Kritik liegt zugrunde, dass das theoretische Modell pfadabhängiger Verteilungsprozesse an den Grundmauern mikro-ökonomischer Theoriebildung zu rütteln scheint. David, wie auch Arthur stellen mal mehr und mal weniger deutlich die prinzipielle Annahme in Frage, dass in Märkten, ohne staatliches Eingreifen, die individuellen Entscheidungen ökonomischer Akteure zu einer optimalen Verteilung von Ressourcen führen und stellen damit ein auf Pfadabhängigkeitsprozesse zurückführbares mögliches Marktversagen fest. Arthur (1989) bspw. merkt an, dass im Fall sich unterschiedlich schnell weiterentwickelnder Technologien aufgrund von Pfadabhängigkeit, die in ihrer Entwicklung langsamere Technologie einen Lock-in erfahren kann, obwohl die alternative Technologie langfristig für beide Agenten vorteilhafter wäre (siehe dazu auch Liebowitz/Margolis 2000).

Liebowitz und Margolis (1990) Kritik bezieht sich jedoch nicht auf die prinzipielle Möglichkeit ineffizienter Lösungen bzw. Marktversagens, sondern auf die von

David postulierte Ineffizienz im QWERTY-Fall.²⁴ Sie stellen die von David postulierte Überlegenheit des Dvorak-Tastaturlayouts infrage, indem sie die Glaubhaftigkeit der zitierten Quellen anzweifeln und andere zitieren, die vermeintlich das Gegenteil belegen.²⁵ Nachfolgend entwickeln Liebowitz und Margolis (2000) anhand des Kriteriums der Ineffizienz des (persistenten) Ergebnisses eine Taxonomie gradueller Pfadabhängigkeitsstufen:

Erste Stufe: Eingetretene Persistenz, ohne dass sie zu Ineffizienz führt.

Zweite Stufe: Die eingetretene Persistenz ist „bedauerlich“ und es ist kostspielig eine Veränderung herbeizuführen. Ineffizienz ist damit jedoch nicht gegeben.

Dritte Stufe: Die Persistenz ist ineffizient, da eine realisierbare Alternative existiert, aber Veränderung nicht stattfindet, obwohl Wege aufgezeigt werden können, die einen Wechsel unter Berücksichtigung aller mit ihm verbundenen Kosten als vorteilhaft belegen.

Liebowitz und Margolis führen weiterhin aus, dass lediglich die dritte Pfadabhängigkeitsstufe von ökonomischen Interesse sei, da die zwei weiteren Formen bekannt, aber unproblematisch seien. Sie stellen jedoch in Abrede, dass es einen empirischen Beleg für die Existenz der dritten Stufe von Pfadabhängigkeit gibt, nicht zuletzt da sie den QWERTY-Fall aus oben genannten Gründen der ersten Stufe zuordnen.

Wie auch Sydow et al. (2009) feststellen, ist der Ausgangspunkt von Davids bahnbrechender QWERTY-Studie in der Frage zu sehen, warum der suboptimale Tastatur-Standard weiterhin existiert. Nichtsdestotrotz stellt David (2007) fest, dass Ineffizienz im Sinne eines Marktversagens klassischer ökonomischer Analyse weder

²⁴ Prinzipiell stimmen Liebowitz und Margolis (1990) mit David überein, dass die ökonomische Theoriebildung ihren Blick für historische Ereignisse öffnen muss, werfen David jedoch vor, die Geschichte aus einem falschen, soz. unterkomplexen Blickwinkel zu betrachten.

²⁵ Letztendlich wird hier der Versuch unternommen, durch die Falsifizierung des von David vorgebrachten Arguments der Ineffizienz den wissenschaftlichen Mehrwert des gesamten theoretische Modells infrage zu stellen. Hier stellt sich zum einen die Frage ob, wenn es einen definierbaren Lakatoschen „harten Kern“ der Theorie gibt, das Argument der Ineffizienz überhaupt dazu gehört, oder ob es nicht vielmehr eine Hilshypothese bildet, die falsifizierbar ist, ohne das gesamte Modell damit infrage zu stellen. Zudem lässt sich das Falzifizierungsunterfangen prinzipiell infrage stellen. U.a. mit Verweis auf die Sekundärstudie Varian und Shapiro's der sich widersprechenden Effizienzanalysen von Microsoft- und OpenSource-Software und der durch Schumpeter konstatierten notwendigen „Irrationalität von Innovation“, stellt Dobusch (2008) fest, dass ein Leistungsvergleich einer etablierten Technologie mit einer nicht-etablierten stets mit massiven Schwierigkeiten zu kämpfen hat.

eine notwendige noch eine hinreichende Bedingung pfadabhängige Prozesse sei, was jedoch die Relevanz des theoretischen Modells nicht einschränke (David 2007).

Der wesentliche Gehalt des dynamischen Pfadabhängigkeitskonzepts sei die aufgezeigte Möglichkeit, dass ein historischer Prozess eine irreversible, unvorhersehbare „Abzweigung“ nehmen kann. Einige Abzweigungen eines Marktprozesses können David zufolge zu „unentwirrbaren ökonomischen Ineffizienzen“ führen. Jenseits dieser Frage nach der Pareto-Effizienz des Prozess-Resultats könne mittels Pfadabhängigkeitsanalysen aber auch die Frage geklärt werden, warum in Anbetracht vieler möglicher Allokationsalternativen (ggf. alle pareto-effizient) die Wohlfahrt zugunsten einer Partei der Marktteilnehmer verteilt ist.

„So, it follows that path dependence does not imply that competitive markets fail.“ (David 2007:103f)

Zwar nimmt David damit der Theorie einen Teil ihrer wissenschaftlichen Sprengkraft, betont jedoch wie auch Arthur (1989; 1994) das mit ihr verbundene Erkenntnisinteresse, non-ergodische Prozesse und die Rolle historischer Ereignisse sowie Increasing Returns in solchen Prozessen zu verstehen (siehe dazu auch Arthur 1996).

2.2.2 Zwei Strömungen in der Übertragung des Modells auf organisatorische Prozesse und ein Versuch der Integration

Nachdem nun anhand des ökonomischen Entstehungszusammenhangs des theoretischen Modells pfadabhängiger Prozesse die wesentlichen Eigenschaften dieser Art von Prozessen aufgezeigt wurden, soll nun die stattgefundene Übertragung auf die Entwicklung von Organisationen bzw. organisatorischen Lösungen in Form von Handlungsmustern dokumentiert, der Entwicklungsstand des organisationstheoretischen Modells diskutiert und Richtungen möglicher Ausdifferenzierung der Annahmen bzw. hypothetischen Aussagen in diesem Kontext aufgezeigt werden.

Innerhalb der Bestrebungen, von David und Arthur entwickelte Modell pfadabhängiger Prozesse mittels einer organisationstheoretischen Reformulierung für die Untersuchung möglicher Ursachen organisationaler Hyperstabilität und Rigiditäten in Anschlag zu bringen, zeichneten sich zuletzt zwei Strömungen ab sowie ein Versuch der Re-Integration.

Die eine dieser Strömungen verschreibt sich unter dem Label „Path Creation“ der Frage nach der Rolle von Akteuren im Organisieren von Pfadabhängigkeiten und legt dabei das Augenmerk besonders auf die Generierung eines „Momentums“ mittels Kreation kritischer Ereignisse und Initiierung bzw. Manipulation von Mechanismen positiver Rückkopplungen (Garud/Karne 2001; Lampel 2001; Garud et al. 2002; Garud et al. 2011). Hier liegt der Fokus auf der wohlmöglich absichtsvoll herbeigeführten für die agierenden Akteure vorteilhaften, wenn auch stets nur provisorischen Stabilisierung eines Prozesses.

Die zweite Strömung betont hingegen die aus pfadabhängigen organisatorischen Prozessen resultierende Inflexibilität und hebt damit die Bedeutung selbstverstärkender Mechanismen hervor, einhergehend mit der Möglichkeit, dass sich Akteure aufgrund der von diesen Mechanismen bestimmten systemischen Dynamik in der dauerhaften Situation eines Lock-ins befinden (Vergne/Durand 2010; 2011; Koch 2008). Im Vergleich zu der Annahme lediglich provisorischer Stabilisierungen geht hiermit die Annahme eines quasi logisch ausgeschlossenen Pfadbruchs durch die Akteure selbst einher. Eine Pfadauflösung erscheint nur durch einen externen, umfassend zerstörerischen Schock auflösbar. Während eine solche Annahme in einem sozialtheoretischen Zusammenhang zwar problematisch erscheint (Sydow et al. 2009; 2005; Beyer 2005), entspricht sie weitgehend den Aussagen des ökonomischen Modells.

Die beiden skizzierten Perspektiven organisierter bzw. organisatorischer Pfadabhängigkeit unterscheiden sich in Bezug auf dieses Modell jedoch auch in zwei weiteren wesentlichen Gesichtspunkten. Zum einen beschränken sie sich hinsichtlich des von David und Arthur beschriebenen Gesamtprozesses auf die Hervorhebung eines Teilabschnittes bzw. einer Phase. Zum anderen ist mit dieser Phasenbetonung die Konzentration auf ein konstitutives Element bzw. Konstrukt des theoretischen Modells verbundenen, nämlich auf die „small events“ respektive auf die den Lock-in konstituierenden Mechanismen. In dieser selektiv gewichtenden Übernahme des ursprünglichen Modells spiegelt sich der paradigmatische Standpunkt der jeweiligen Autoren wieder. Während die Pfadkreation-Strömung einem subjektivistischen Paradigma verpflichtet ist, scheint in der Betonung systemischer Mechanismen ein objektivistische Anschauung sozialer Zusammenhänge durch.

Ein dritter Versuch, Ergebnisse der ökonomischen Forschung zur Pfadabhängigkeit für die Organisationsforschung systematisch nutzbar zu machen, stellt die Entwicklung des sogenannten „Berliner Modells“ dar (Schreyögg/Sydow 2011; Sydow et al. 2009; 2005; Schreyögg et al. 2003). Das damit verbundene theoriebildende Unterfangen kann anhand dreier Vorhaben grob umrissen werden: (1) die Abbildung des von David und Arthur beschriebenen Gesamtprozesses im Rahmen eines organisationstheoretischen Prozessmodells; (2) die aufgrund des andersartigen Gegenstands notwendige Anpassung der Aussagen des ökonomischen Modells; (3) die Erweiterung des ursprünglichen Modells um eine theoretischen Konzeptualisierung möglicher Pfadbrüche bzw. Auflösungen.

Damit ist dieses Forschungsunterfangen zwischen den zwei obengenannten Strömungen zu positionieren bzw. sie werden als komplementär begriffen. Zum einen wird sich eng an das ökonomische Modell angelehnt. Zum anderen werden seine Annahmen und hypothetischen Aussagen in der Übertragung auf den Gegenstand Organisation überprüft und angepasst bzw. erweitert.²⁶ Die folgende Tabelle stellt die zwei Forschungsrichtungen sowie den Integrationsversuch zusammenfassend dar.

	Pfadkreation	Pfadabhängigkeit	„Berliner Modell“
Autoren (u.a.)	Garud et al. 2010; Garud & Karnoe 2001	Vergne & Durand 2011; Vergne & Durand 2010	Schreyögg et al. 2003; Sydow et al. 2009; Koch 2008
Phasenfokus	Präformation; Formation	Lock-in	Präformation, Formation, Lock-in
Konstruktfokus	Ereignisse, Erzeugung selbstverstärkender Dynamik (generating momentum)	Selbstverstärkung und Mechanismen	Ereignisse, Selbstverstärkung und Mechanismen
Pfadbruchkonzeptionen	Nicht explizit, da Stabilisierung stets prekär/provisorisch	Externe Schocks	Externer Schock; „zufällige“ bzw. beiläufige Auflösung, intendierter Bruch

²⁶ Der Komplementarität beider theoretischer Perspektiven widersprechen Garud et al. (2010) energisch. Eine Vermischung jeweiliger theoretischer Aussagen kommt ihnen zufolge der Vermischung von sich widersprechenden ontologischen Grundpositionen in der Organisationsforschung gleich. Sie beziehen sich dabei insbesondere auf die Annahme der „Handlungsmächtigkeit“ (Agency) von Akteuren. Während sie selbst sich einer „insider ontology“ verpflichtet fühlen und damit Akteuren Reflexivität und Agency in jeder Phase des Prozesses zuschreiben, bezeichnen sie die gegenläufige, die sozialen Mechanismen betonende, Perspektive als „outsider ontology“, innerhalb derer Akteure ihrer Handlungsmächtigkeit beraubt würden. Sydow et al. (2010) hingegen zeigen, dass bei beides sehr wohl zu integrieren ist.

Paradigmatische Position	Subjektivistisch	Objektivistisch	Integrativ
--------------------------	------------------	-----------------	------------

Tabelle 1 - Pfadkreation, Pfadabhängigkeit und das "Berliner Modell"

2.2.3 Die pfadabhängige Entwicklung von Handlungsmustern: Phasen und konstitutive Elemente

Die vorliegende Arbeit baut im Wesentlichen auf der integrativen Perspektive des Berliner Modells auf und begreift organisatorische Pfadabhängigkeit damit als alle von David und Arthur beschriebenen Phasen und konstitutiven Elemente umfassend sowie in einen Lock-in mündend, jedoch nicht als prinzipiell „unbrechbar“. Im Folgenden sollen nun die drei Phasen und konstitutiven Elemente organisatorischer Pfadabhängigkeit anhand dieses Modells beschrieben und damit gleichzeitig die gegenstandsspezifische Anpassung und Erweiterung des ökonomischen Modells sowie frei nach Lakatos (1978) der „harte Kern“ des theoretischen Modells sowie der ihn umgebene Ring von Hilfhypothesen skizziert werden.

Dabei wird gleichzeitig deutlich, dass das Modell neben der Anwendung auf die prozessuale Ausbildung von Handlungsmustern in Organisationen (vgl. Koch 2008; Holtmann 2008) besonders geeignet erscheint, eine mögliche Hyperstabilisierung als Resultat inkrementeller, mechanismengetriebener Veränderlichkeit zu beschreiben und erklären.

2.2.3.1 Phase I: Von dem flexiblen Handlungsmuster zur kritischen Schwelle der Hyperstabilisierung

Wie im durch David beschriebenen Fall der Entstehung eines bis heute existierenden Standards für Tastaturlayouts und in den nachfolgenden Modellierungen von Arthur abgebildet, wird auch in Bezug auf organisatorische Pfadabhängigkeit im Sinne des Berliner Modells davon ausgegangen, dass eine solche nur unter der Bedingung anfänglicher Kontingenz entsteht. David (1985), wie auch Arthur (1994) beschreiben den Ausgangspunkt eines pfadabhängigen Prozesses ganz im Sinne der Rational-Choice-Tradition, als eine Situation, in der Handlungen (bzw. Entscheidungen) frei von jeglichen (externen) Restriktionen erfolgen. Ob eine Handlung so oder anders erfolgt, ist deshalb in einer solchen Situation ex ante für einen Beobachter nicht zu bestimmen.

2.2.3.1.1 *Relative Kontingenz*

So logisch konsequent diese theoretische Annahme im Sinne der postulierten Non-Ergodizität des Gesamtprozesses der Pfadabhängigkeit auch ist, muss sie spätestens bei der Übertragung auf Organisationen und das Management von Organisationen hinterfragt und relativiert werden (Sydow et al. 2009).

Zum einen, nimmt man die Feststellung „history matters“ ernst, ist nur schwer zu begründen, wieso eine solche, quasi „vorgeschichtsfreie“ Situation überhaupt existieren kann. Zum anderen ist in Bezug auf Organisationen davon auszugehen, dass Handlungen stets in einen Verhältnis zu bereits existierenden Strukturen und Routinen der Organisation oder aber des organisatorischen Felds, einer Industrie bzw. größeren gesellschaftlichen Zusammenhängen stehen. Im Umkehrschluss stellt ein vollständiges Starting-from-scratch hier einen äußerst unwahrscheinlichen Fall dar.²⁷ Organisationale Strukturen, Praktiken und Routinen werden gewöhnlich als eine Art Träger von Geschichte bzw. vorangegangener Ereignisse verstanden (Schreyögg/Sydow 2011, Nelson/Winter 1982). In organisierten Zusammenhängen ist es im Vergleich zu Märkten umso schwerer vorstellbar, dass eine Handlung bzw. Entscheidung, oder auch eine Sequenz solcher, in Form und Inhalt nicht durch das institutionelle Erbe beeinflusst wird. Trotzdem lassen sich Handlungssituationen in ihrer „Belastung“ bzw. „Prägung“ durch das historische Erbe differenzieren. In manchen Situationen kann dieses Erbe als vergleichsweise schwerer als in anderen angenommen werden. Handlungen sind entsprechend stärker oder schwächer geprägt von dieser Last der vorher gemachten Erfahrungen, codifiziert in Strukturen und Routinen, die das Ergreifen einer Handlungsoption für den Beobachter mehr oder weniger vorhersehbar machen.

Die Ausgangssituation organisatorischer Pfade ist demnach nicht als vollständig restriktionsfrei anzunehmen, sondern als eine vergleichsweise unterdeterminier-

²⁷ Hiermit ist nicht gemeint, dass Handlungen nicht gegenläufig zu dem sein können, was bspw. eine vorhandene Routine nahelegt (Feldman/Pentland 2003). Zwar ließe sich aus einer voluntaristischen Perspektive argumentieren, dass Akteure stets in der Lage sind „anders“ zu handeln (siehe bspw. Garud/Karloe 2001). Im Fall der Abweichung von einer etablierten Routine, ist jedoch nicht von einer kontingenten Handlung im Sinne des Modells pfadabhängiger Prozesse auszugehen. Vielmehr stellt sie einen vergleichsweise unwahrscheinlichen Fall dar, der sich jedoch zu einer Situation ausweiten kann, in der kontingente Handlungen stattfinden bzw. die Routine aufgelöst ist.

te.²⁸ So stellt auch Ortmann (2009:17) fest, dass es Kontingenz „nicht schlechthin [gibt], sondern nur in-Hinsicht-auf, und zwar in Hinsicht auf eine – daher notwendig immer schon mitgedachte - Ordnung, gemessen an der das Kontingente als kontingent [...] gelten muss.“ Als Ordnung immer schon mitgedacht in weiten Teilen der Organisationsforschung ist, dass Handlungen durch die Strukturen und Routinen geprägt werden, in denen sie eingebettet sind. Ein Prozess organisatorischer Pfadabhängigkeit setzt jedoch eine anfängliche Situation voraus, in der von den vorhandenen Strukturen und Routinen nicht zwingend auf die nachfolgenden Handlungen geschlossen werden kann. Der historisch-institutionelle Einfluss wird auch in dieser Situation folglich vom theoretischen Modell organisatorischer Pfade nicht in Abrede gestellt, jedoch als nicht deterministisch betrachtet (Sydow et al. 2009; 2005).

2.2.3.1.2 Ereignishaftigkeit von Handlungssequenzen

Kontingente Handlungen, die „so, aber auch anders ausfallen könnten“ (Ortmann 2009), repräsentieren nicht nur die anfängliche Flexibilität des organisatorischen Prozesses. Vielmehr stellen sie im organisationstheoretischen Zusammenhang das dar, was Arthur (1989) als „small events“ bezeichnet.²⁹ Historiker unterschieden für gewöhnlich Ereignisse (events) von bloßen Geschehnissen (happenings) (van Driel 2011). Als Ereignisse werden demnach Handlungen bzw. zeitlich kondensierte Handlungssequenzen bezeichnet, die nicht strukturell vollständig determiniert werden und ihrerseits transformatorischen Einfluss auf Strukturen nehmen (Sewell 2005).³⁰ Eine kontingente Handlung ist, wie oben beschrieben, qua Definition nicht determiniert durch die Struktur. Ob sie jedoch einen transformatorischen bzw.

²⁸ Sydow et al. (2009; siehe auch Schreyögg et al. 2003) versuchen, diese historische Prägung der Präformationsphase in Prozessen organisatorischer Pfadabhängigkeit durch einen „Schatten“ in der ersten Phase der von ihnen vorgeschlagenen grafischen Aufbereitung des Modells zu verdeutlichen (siehe auch Abbildung 2).

²⁹ Mittlerweile ist eine Fülle alternativer Bezeichnungen bzw. Begriffe für „small events“ in Pfadabhängigkeitsprozessen in der Literatur zu verzeichnen. Hierunter finden sich „contingent events“, „chance events“, „random events“, „historical events“ und „historical accidents“ (vgl. u.a. van Driel 2011). Während „contingent events“ sehr genau die Bedeutung dieser „Geschehnisse“ für den pfadabhängigen Prozess auf einen Begriff bringt, erscheinen die lediglich Einzelaspekte der Bedeutung einzuschließen bzw. überzubetonen.

³⁰ Sewell (2005) lehnt sich hier an Marshall Sahlin's „Possible Theory of History“ an, in welcher letzterer feststellt, dass es sich mit dem Verhältnis von Ereignis und Struktur verhält wie mit dem von Individuum und Sozialen, Außergewöhnlichem und Alltäglichen etc. Man könne dies als sich gegenseitig ausschließend auffassen und das eine dem anderen unterwerfen. Oder aber man erkenne das rekursive Konstitutionsverhältnis in beidem.

strukturbildenden Einfluss nimmt, zeigt sich oftmals und insbesondere in pfadabhängigen Prozessen erst im weiteren Verlauf. Insofern werden small events als kontingente Handlungen verstanden, solche, die zum Zeitpunkt ihres Geschehens für andere Akteure bzw. den Beobachter keinen entscheidenden Unterschied im Strom des Geschehens machen und insofern kein „wirkliches“ Ereignis darstellen. Sie sind erst in der Betrachtung des Gesamtprozesses ex-post als ursprüngliche Trigger der Entstehung einer Struktur (bzw. eines anderen pfadabhängigen Handlungsmusters) identifizierbar (Schreyögg/Sydow 2011; Sydow et al. 2009).

2.2.3.1.3 Intentionalität der „Small Events“

Neben der Frage was im organisationstheoretischen Zusammenhang unter „kontingente Ereignisse“ zu verstehen ist, stellt sich die Frage, ob diese Ereignisse als zufällig und nicht intendiert stattfindend zu betrachten sind. Vergne & Durand (2011:11) definieren small events als „unpredictable, non-purposive and somewhat random“. David (2007) selbst weist jedoch darauf hin, dass die von Arthur (1989) als „historische Unfälle“ bezeichneten small events oftmals falsch interpretiert wurden. Dass ihr Auftreten, bspw. in Form einer bestimmten Handlung eines Akteurs, nicht vorhersehbar war, heißt nicht notwendigerweise, dass es sich um so etwas wie eine irrationale bzw. von ihm nicht begründbare, zufällige Handlung handelt (siehe hierzu auch Garud et al. 2010). So ist bspw. in Arthurs Agentenmodell (vgl. Kap. 2.2.1) die Reihenfolge in der die Agenten ihre Wahl treffen zufällig, die jeweilige Wahl der Agenten jedoch nicht. Sie erfolgt entsprechend ihrer Präferenz zum Zeitpunkt der Wahl. Auch Sydow et al. (2009) weisen darauf hin, dass nicht davon auszugehen ist, dass small events immer und notwendigerweise „small“ im Sinne von unschuldig und zufällig sind. Mit den kontingenten Handlungen zu Beginn eines Prozesses organisatorischer Pfadabhängigkeit können durchaus Intentionen bis hin zu Strategien verbunden sein. Insofern können diese auch zum Zeitpunkt ihres Stattfindens „bigger“ sein als Arthurs Begriff suggeriert.³¹

³¹ Sydow et al. (2009) illustrieren dies anhand des oft in Verbindung mit Pfadabhängigkeit zitierten Falls der Durchsetzung von VHS als Standard für die private Videoaufzeichnung und -wiedergabe. Matsushita konnte sein Format VHS gegen Sony's Beta erfolgreich durchsetzen; nicht zuletzt aufgrund dessen, dass sie sich der Unterstützung der Hollywood Studios versicherten, die ihre Inhalte exklusiv auf VHS veröffentlichten. Dieser strategische Schachzug ist natürlich weit entfernt davon, zufällig oder nicht-intendiert erfolgt zu sein, hat letztlich aber Netzeffekte auslösen können, die kritisch für den weiteren Standardisierungsprozess waren (siehe hierzu auch Cusumano et al. 1992).

2.2.3.1.4 Kumulation bis zur kritischen Schwelle

Wichtig ist jedoch festzuhalten, dass einzelne kontingente Handlungen nicht als alleinige kausale Ursachen für die Entwicklung des Gesamtprozesses verantwortlich sein können. Vielmehr ist die erste Phase in einem Prozess organisatorischer Pfadabhängigkeit durch eine Sequenz solcher, im Nachhinein als Ereignisse identifizierbarer, kontingenter Handlungen geprägt. Zu einer Ereigniskette wird diese Handlungssequenz ex-post aufgrund der Auslösung von positiven Rückkopplungen, die dann den weiteren Prozessverlauf bzw. die Ausbildung des konkreten Handlungsmusters bestimmen. In Arthur's Agentenmodell (1989) führt eine zufällige Aneinanderreihung gleicher Wahlakte durch einen Agententyp zum Eintreten solcher Effekte. Analog zu Arthurs Modell gehen Sydow et al. (2009) in Anlehnung an das Konzept von Collier/Collier (1991) von einer „kritischen Schwelle“ (critical juncture) aus, die den Übergang der ersten Phase pfadabhängiger organisatorischer Prozesse von der zweiten Phase trennt:

„A decision made or an action taken in Phase I amounts to a trigger for the further development of the organization or an organizational subsystem. (Sydow et al. 2009:693)

Wichtig ist an dieser Stelle festzuhalten, dass es ein einzelnes Ereignis ist, das die kritische Schwelle markiert durch seine die selbstverstärkenden Mechanismen auslösende „Kraft“. Es wäre dazu aber nicht in der Lage, wenn die spezifische Sequenz der vorherigen Ereignisse ihm nicht diese Kraft verliehen hätten. Nichtsdestotrotz neigen viele Studien pfadabhängiger Prozesse dazu, wenn sie überhaupt auf die kontingenten Ereignisse in Phase I eingehen, die Sequenz der vorherigen Ereignisse zugunsten der kritischen Schwelle zu vernachlässigen (van Driel 2011). Sie betrachten nur den Moment, in dem die kritische Masse spezifischer Ereignisse (Sydow et al. 2009) die Selbstverstärkung auslöst, und vernachlässigen gewissermaßen die small events zugunsten eines „big events“.

2.2.3.2 Phase II: Die Selbstverstärkung eines Handlungsmusters und die Mechanismen

Die zweite Phase pfadabhängiger organisatorischer Prozesse, nämlich diejenige, die den Übergang der Flexibilität des organisatorischen Prozesses zu einer Rigidität bildet, wird geprägt durch die Selbstverstärkung. Diese Selbstverstärkung

sich herausbildender Handlungsmuster wird von vielen Autoren als das „Herzstück“ des theoretischen Modells der Pfadabhängigkeit betrachtet (siehe bspw. Pierson 2000; Vergne/Durand 2010; für einer Relativierung Page 2006). So auch innerhalb des von Sydow et al. (2009) vorgeschlagenen Modells organisatorischer Pfadabhängigkeit.

Der Grund für die Herausstellung der Selbstverstärkung kann darin gesehen werden, dass die Betonung und genaue Beschreibung der Mechanismen, eine klare Abgrenzung zu anderen organisationale Rigiditäten erklärenden theoretischen Konzepten ermöglicht (bspw. Escalating Commitment oder Imprinting; vgl. Sydow et al. 2009) und einem allgemeinen Trend in den Sozialwissenschaften folgt, nicht nur zu beschreiben „was“ passiert, sondern „wie und warum“ (Anderson 2006).³²

Im ursprünglichen Modell pfadabhängiger Standardisierungsprozesse von David (1985) und Arthur (1989) stellen „increasing returns to adaption“ den Mechanismus dar, der zur (Selbst-)Verstärkung eines zufällig zustande gekommenen Adaptionsmusters einer Technologie führt. Insbesondere Arthur (1989; 1994) weist dabei darauf hin, dass der Mechanismus in seiner Art und Wirkung als innerhalb der Ökonomie bereits hinlänglich bekannt zu gelten hat, und der Erkenntnisbeitrag des Modells vor allem in den small events bzw. der mit Ihnen einhergehenden Non-Ergodizität pfadabhängiger Standardisierungsprozesse liegt (s.o.). Innerhalb der Organisationsforschung verhält es sich zumeist umgekehrt, und der Erkenntnisbeitrag des Modells pfadabhängiger Prozesse wird vor allem in den Mechanismen gesehen, die zur Selbstverstärkung eines organisatorischen Musters führen, und weniger in der Feststellung, dass dieses Muster das Resultat einer idiosynkratischen Sequenz von Ereignissen ist. Entsprechend betont Saxenian (1999:106):

„Path dependency without a mechanism is nothing more than a recognition that history matters“.

2.2.3.2.1 Soziale Mechanismen

Soziale Mechanismen, nicht nur solche die Selbstverstärkung erzeugen, haben in den letzten Jahren viel Aufmerksamkeit innerhalb der Sozialwissenschaften im Allgemeinen und der Organisations- und Managementforschung im Speziellen

³² Anderson et al. (2006) illustrieren die Explikation von Mechanismen anhand des Beispiels einer Uhr. Es sei das eine zu beschreiben, dass sich die Zeiger nach einem Muster bewegen. Das andere sei, die Uhr zu öffnen und das Uhrwerk näher anzuschauen.

erfahren (bspw. Mayntz 2004; Pajunen 2008; Bunge 2004; Gersch et al. 2009). Daraus zu schließen, dass die sozialwissenschaftliche Theoriebildung zuvor ohne soziale Mechanismen ausgekommen sei, wäre jedoch ein Fehlschluss (siehe hierzu auch Kap. 2.1.2). Wie Anderson et al. (2006:102) feststellen, bildeten die Mechanismen zumeist nicht das zentrale erklärende Moment:

„Explanations in organization theory are typically rife with mechanisms, but they are often implicit.“

Auch Hedström/Swedberg (1996) weisen darauf hin, dass trotz der grundlegenden Bedeutung von Mechanismen für auf Erklärungen ausgerichtete sozialwissenschaftliche Theoriebildung bislang wenig systematische Aufmerksamkeit zuteil wurde. Der sogenannte mechanism-based approach, insbesondere in der Soziologie prominent geworden, ist hingegen als ein Forschungsprogramm zu verstehen, das genau diese Lücke zu schließen trachtet (Schmitt 2006). Der oftmals auf die Arbeiten von Robert K. Merton sich beziehende Ansatz rückt die sogenannten „Theorien mittlerer Reichweite“ in den Mittelpunkt des sozialwissenschaftlichen Interesses und positioniert sich damit zwischen den gesetzgleich formulierten „Großen Theorien“ und den „reinen Beschreibungen“ (Schmitt 2006). Mit dem Mechanismus als zentrales Konzept liegt der Fokus dabei auf dem Erklären bzw. der stets zugrunde liegenden Frage des „Warum“. Gleichzeitig kann die Form der angestrebten Kausal-Erklärung abgegrenzt werden von anderen Erklärungsformen bzw. Kausalitätsdefinitionen (vgl. auch Gersch et al. 2009) und somit das Mechanismuskonzept negativ definiert werden (vgl. Hedström/Swedberg (1996)³³:

- Es ist nicht ausreichend eine Ursache zu benennen. Der ursächliche Mechanismus ist zu beschreiben.
- Eine mechanistische Erklärung ist zu unterscheiden von einer Korrelationsbehauptung.
- Eine mechanistische Erklärung ist zu unterscheiden von einer Notwendigkeitsbehauptung.

³³ Hedström/Swedberg (1996) stellen fest, dass trotz einer Kausal-Erklärung des Zustandekommens einer aktuellen Situation, die Vorhersage der weiteren Entwicklung unmöglich sein kann. Umgekehrt können Vorhersagen getroffen werden, ohne kausale Erklärungen, bspw. auf Basis festgestellter Korrelationen.

- Eine mechanistische Erklärung ist zu unterscheiden von „story telling“.
- Eine mechanistische Erklärung ist zu unterscheiden von einer Vorhersage.

Dementsprechend ist die vorgeschlagene Übertragung des Modells pfadabhängiger Prozesse auf den Gegenstand von Organisationen und Unternehmen einem mechanismen-basierten Ansatz innerhalb der Organisationstheorie zuzurechnen (Anderson et al. 2006). Die Erklärung des Zustandekommens von Handlungsrigiditäten durch das Modell setzt voraus, Mechanismen zu benennen und in ihrer Art und Wirkung explizit und in detail zu beschreiben. Mittels der zentralen Rolle von Mechanismen wird über die reine Nacherzählung der Geschichte einer Organisation hinausgegangen, ohne damit auf eine allgemeine Gesetzmäßigkeit (bspw. „alle lernenden Organisationen entwickeln sich pfadabhängig“) oder die Belanglosigkeit von (kontingenten) Ereignissen verweisen zu wollen, noch durch das aufgezeigte Wirken eines Mechanismus eine Entwicklung voraussagen zu können (bspw. „die lernende Organisation wird in einen Lock-in geraten“).

2.2.3.2 Mechanismen positiver Rückkopplung als Treiber der Hyperstabilisierung

In seiner Konzentration auf Mechanismen bezieht sich das Modell pfadabhängiger organisatorischer Prozesse aufgrund der angenommenen Selbstverstärkungsdynamik im Prozessverlauf auf eine bestimmte Art sozialer Mechanismen. Allgemein wird jede Form positiver Rückkopplungseffekte als pfadtreibende Mechanismen betrachtet (Sydow et al. 2009; Schreyögg/Sydow 2011; Dobusch/Kapeller 2011). Im Unterschied zu dem von Arthur (1989; 1994) vorgeschlagenen und oftmals synonym verwendeten Begriff „Increasing Returns“ wird damit das Feld der als Pfad-Mechanismen infrage kommender, empirisch beobachtbarer Effekte weiter gefasst

(siehe hierzu auch David 2007).³⁴ Die Ausweitung kommt zustande, da positive Rückkopplungen auch unter Bedingungen konstanter und sogar sinkender Erträge auftreten können, solange die Erträge positiv sind.³⁵

Hinsichtlich der genaueren Definition von positiven Rückkopplungsmechanismen lehnt sich das Modell organisatorischer Pfadabhängigkeit an Modellierungen dynamischer Causal-Loop-Zusammenhänge an (Masuch 1985; siehe auch Anderson/Johnson 1997; Wikström 2006). Dem zufolge ergibt sich die Veränderung von Systemen (bzw. organisatorischen Handlungsmustern) aus der Verkoppelung von zwei oder mehr Variablen (Handlungen oder Submuster von Handlungen). Unterschieden wird zwischen positiven Rückkopplungen und negativen Rückkopplungen bzw. Systemen die in ihrer Dynamik sich durch Abweichung vom Ursprung (dominant positiv oder negative rückkoppelnde Variablen) oder fortlaufende (Wieder-)Herstellung des ursprünglichen Zustands (sich ausgleichende Verknüpfungen positiver und negativer Rückkopplungen) auszeichnen.³⁶

Wenn bspw. Sydow et al. (2009:694) entsprechend die Selbstverstärkung eines organisatorischen Prozesses in Form von „[...] the increase of a particular variable leads to a further increase of this very variable“ beschreiben, so ist dem hinzuzufügen, dass diese Selbstverstärkung nur mittels mindestens einer zweiten Variable der mechanismen-basierten Erklärung zuführbar wird. Die folgende Basisstruktur ist also für jeden Mechanismus positiver Rückkopplung anzunehmen:

³⁴ Arthur (1994) selbst weist darauf hin, dass in Bezug auf die selbst-verstärkende Dynamik pfadabhängiger Prozesse, verschiedenste Begriffe für die ursächlichen Mechanismen sinnvollerweise Verwendung finden. Dobusch und Kapeller (2011; siehe auch Dobusch 2008) stellen zudem fest, dass selbst im Fall von Technologiediffusionsprozessen allgemein von einer s-kurvigen Form der Returns-to-Adoption ausgegangen wird, wonach spätere Phasen der Verbreitung unter der Bedingung konstanter bzw. schrumpfender Erträge stattfinden. Pfadabhängige Standardisierungsprozesse weisen entsprechend nicht in jeder Phase Increasing Returns auf. Nichtsdestotrotz ist es gerade die Phase oftmals exponentiell steigender Erträge, die einer Technologie zum Durchbruch verhilft.

³⁵ Page (2006) zufolge ist jedoch noch nicht einmal eine positive Rückkopplung notwendig, damit ein Pfad entsteht. Page zufolge reicht ein Mechanismus aus, der für eine relative Vorteilhaftigkeit einer Lösung im Vergleich zu einer alternativen führt. Dies kann auch unter der Bedingung negativer Erträge der Fall sein, solange die Verluste geringer sind als die der alternativen Lösung.

³⁶ Dem Begriff „Rückkopplungen“ entsprechend wählen viele Autoren (Koch 2008; Dobusch 2008; Berthod 2011) in ihrer Illustration der pfad-treibenden Wirkungszusammenhänge eine Syntax, die stark an der des System Dynamic-Ansatzes (Anderson & Johnson 1997) angelehnt ist, und Variablen in schleifenförmige, mittels „+“ und „-“, gekennzeichnete Beziehungen setzt. Die Bezeichnung der Beziehung der Variablen steht im System-Dynamics-Ansatz für die Veränderungsrichtung; also „+“ für gleiche Veränderungsrichtung, „-“ für entgegengesetzte. So müsste im Fall der von Koch (2008) beschriebenen Werbeanzeigen-Qualitäts-Spirale im Finanzierungsmodell der Qualitätszeitungen die Beziehung zwischen der Variable Vertriebspreis und Leserschaft konsequenterweise mit einem „-“ anstatt eines „+“ bezeichnet werden.

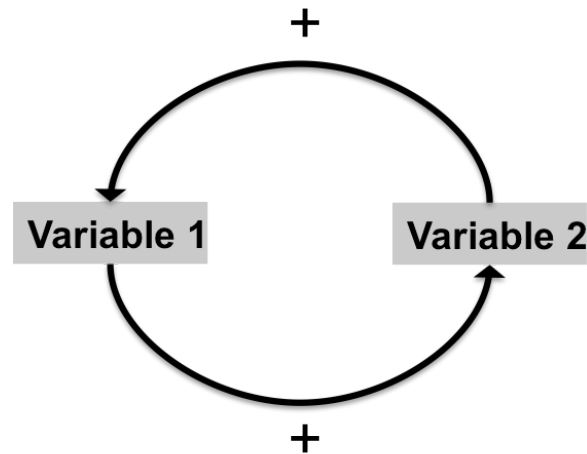


Abbildung 1 - Basisstruktur Mechanismus positiver Rückkopplung

Mechanismen mit einer solchen Basisstruktur werden innerhalb des System-Dynamic-Ansatzes als Treiber eines selbstverstärkenden bzw. abweichungsverstärkenden Systemverhaltens betrachtet (Anderson/Johnson 1997).³⁷

2.2.3.2.3 Mechanismenkombinationen und Ebenenübergreif

Wie Masuch (1985) anhand verschiedener selbstverstärkender organisatorischer Prozesse, die er als „Vicious Circles“ bezeichnet, zeigt, kann insbesondere eine Verkettung von „Action Loops“ in Organisationen und damit eine Kombination positiver Rückkopplungen in Handlungsmustern einen solchen Prozess treiben. Auch Sydow et al. (2009) weisen darauf hin, dass organisatorische Pfadabhängigkeit zumeist durch eine Kombination positiver Rückkopplungsmechanismen getrieben und eher seltener die Existenz nur eines, die zunehmende Inflexibilität des organisatorischen Prozesses verursachender, Mechanismus anzunehmen ist (siehe hierzu auch Dobusch/Schübler 2007; Koch 2008).³⁸

³⁷ Koch (2008) bspw. zeigt eindrücklich, wie im Falle der deutschen Qualitätspresse, positive Rückkopplungsmechanismen im strategischen System der Zeitungen die Organisationen auf einen strategischen Pfad geführt haben. Das sich in seiner Ausrichtung auf Werbeerlöse selbstverstärkende Finanzierungsmodell der Zeitungen setzt sich dabei aus einer „Verschaltung“ der „Variablen“ Leserschaft, Werbeerlöse, Vertriebspreis und Qualität zusammen, die eine Werbe-Qualitäts-Spirale bilden.

³⁸ Das rekursive Wirkungsverhältnis in dem zwei Variablen stehen, die einen Mechanismus positiver Rückkopplung repräsentieren, lässt einfache Ursache-Wirkungszuschreibungen schwierig erscheinen. Treten zudem weitere Verknüpfungen mit Variablen mittels zusätzlicher Rückkopplungsschleifen auf, ist von einer solcherart komplexen Struktur eines Phänomens auszugehen, dass wie Gersch et al. (2009:5) vorschlagen, Kausalitäten nicht mehr als Poppersche Hypothesen zu prüfen, sondern nur noch als „Zusammenhangannahmen mit Mustercharakter“ die empirische Forschung anleiten können.

Zudem ist davon auszugehen, dass pfadabhängige Prozesse oftmals getrieben werden durch Mechanismen, die sich in der Zusammensetzung ihrer Komponenten (bspw. Handlungen) über mehrere Ebenen sozialer Systeme erstrecken bzw. diese in ihrer Entwicklung miteinander „verkoppeln“ (Kirchner 2008; siehe auch David 2007). So stellen bspw. Hedström/Swedberg (1997) in Anlehnung an Coleman's „Makro-Mikro-Makro-Modell“ fest, dass mechanismen-basierte Erklärungen einer Veränderung auf der Makro-Ebene stets den „Umweg“ über die Mikro-Ebene zu gehen haben und vice-versa, anstatt von einer direkten Ursache-Wirkungsbeziehung auf der einen oder anderen Ebene auszugehen (in Bezug auf das Zustandekommen von Kompetenzen siehe Abell et al. 2008).

Entsprechend zeigen auch prominente Beispiele pfadabhängiger organisatorischer Entwicklungen eindeutig auf, dass es sich oftmals um eine Art co-evolutionäre Entwicklung von Industrien und einzelnen/m Unternehmen handelt (vgl. Gersch/Avaria 2007; Koch 2008). Burgelman (2002; 2008) bspw. zeigt, dass die Inflexibilität bzw. Pfadabhängigkeit von Intel's interner Strategiewahl (ausschließliche Konzentration auf Speichermodule) durch einen Mechanismus getrieben wurde, der positive Rückkopplungen mit einhergehenden, von Intels maßgeblich getriebenen, Entwicklungen im Markt für Personal Computers umspannt (für eine systematische Analyse prominenter Fälle von Pfadabhängigkeit in Hinblick auf die Verkopplung von Mechanismen und Ebenenübergreifen siehe Dobusch/Schübler 2007; Kirchner 2008).

2.2.3.2.4 Kategorisierung infrage kommender Typen von Mechanismen

Eine weitere Ausweitung der möglichen Treiber pfadabhängiger organisatorischer Prozesse nehmen Sydow et al. (2009) vor, indem sie den alleinigen Fokus auf Nutzenkalküle, wie sie die klassische ökonomische Forschung mittels Konzentration auf Nutzenerträge dominieren, ebenso als unzureichend in organisationstheoretischen Zusammenhängen markieren, wie auch die Prämisse eines stets rational handelnden, Lösungen optimierenden Akteurs (vgl. Cyert/March 1963). Neben Nutzeneffekte kommen in Fällen organisationstheoretischer Betrachtungen der Entstehung von Handlungsmustern prinzipiell auch Faktoren wie Emotionen (bspw. Loyalität), kognitiven Limitationen (Bounded Rationality) und Mikro-Politik (Machtasymmetrien) infrage (Schreyögg et al. 2003).

Den notwendigen Erweiterungen des Mechanismenspektrums im organisationstheoretischen Kontext folgend bilden Sydow et al. (2009) anhand der Organisationsforschung bekannter Effekte eine Kategorisierung der als Pfadtreiber infrage kommenden Mechanismen. Das zugrunde gelegte Kriterium der Auswahl ist, dass der die Handlungsregularität erzeugende Mechanismus als positiv rückkoppelnd anzunehmen ist. Die folgenden Effekte wurden entsprechend kategorisiert:

- Lerneffekte
- Koordinationseffekte
- Komplementaritätseffekte
- Effekte adaptiver Erwartungen

Diese Kategorisierung wurde bereits von verschiedenen anderen Autoren aufgegriffen, weiter diskutiert (Vergne/Durand 2010; Dobusch/Kapeller 2011) und als „Sensitizing Concept“ (vgl. Glaser/Strauss 1967; siehe auch Hedström/Swedberg 1996) erfolgreich der empirischen Untersuchung pfadabhängiger organisatorischer Prozesse zugeführt (vgl. bspw. Dobusch 2008; Berthod 2011).

Alternative, meist umfangreichere Kategorisierungen von als pfadtreibende Mechanismen infrage kommender Effekte, wie bspw. die von Beyer (2005; 2010) eingebrachte, konzentrieren sich hingegen nicht ausschließlich auf positive Rückkopplungen, sondern umfassen auch allgemein „Kontinuität erzeugende“ Effekte, wie bspw. Funktionalität und Konformität. Beyers (2010) Kategorisierung enthält zwar zum Teil auch die von Sydow et al. (2009) beschriebenen sozialen Mechanismen, jedoch auch solche, die eher mit ausbalancierenden Wirkungen gleichzeitig auftretender negativer Rückkopplungen zu assoziieren sind und so weder der angenommenen selbstverstärkenden Dynamik pfadabhängiger Prozesse gerecht werden, noch die analytische Trennschärfe von Pfadabhängigkeit und anderen Stabilität und Rigidität erklärenden organisationstheoretischen Konzepten, wie bspw. dem der Isomorphie innerhalb des neoinstitutionellen Ansatzes gewährleisten (vgl.

Beyer 2005, zu einer möglichen Komplementarität beider theoretischer Konzepte siehe Berthod 2011).³⁹

Im Folgenden wird sich entsprechend auf die von Sydow et al. (2009) vorgeschlagenen Kategorisierung konzentriert. Die sich hier anschließende Beschreibung der vier Typen von Effekten dient der Illustration, in welcher Form pfadtreibende Mechanismen in der Herausbildung organisatorischer Handlungsmuster zu erwarten sind, ohne damit einen letztgültigen Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu können.⁴⁰

Lerneffekte – Der basale Mechanismus

Lernen ist ein weites Feld innerhalb der Organisationstheorie und blickt auf eine ebenso lange Forschungstradition zurück. Zum einen wird in diesem Rahmen der Frage nachgegangen, welchen Einfluss der organisationale Kontext (bspw. die Unternehmenskultur) auf individuelles Lernen der Organisationsmitglieder hat, oder umgekehrt, individuelles Lernen auf die Organisation (bspw. das Lernen von Managern auf die strategische Ausrichtung der Organisation). Zum anderen, und unmittelbar relevant für die Frage der Selbstverstärkung organisationaler Muster, wird die Organisation an sich (zumeist handlungstheoretisch fundiert) als lernend begriffen (Agyris/Schön 1978; Levitt/March 1988). In diesem Zusammenhang wird gefragt, wie Organisationen Erfahrungen machen, verarbeiten, interpretieren und speichern bzw. erinnern. Eine dabei bereits frühzeitig gemachte Unterscheidung stellt zwei Modi von Lernen gegenüber, die sich tendenziell wechselseitig

³⁹ Ein durchaus interessanter Aspekt der Beyerschen Kategorisierung von Pfadmechanismen ist jedoch die Aufführung möglicher Optionen zur Destabilisierung eines, von einem solchen Mechanismus angetriebenen Prozesses. Diese Destabilisierungsoptionen sind insbesondere dann von Interesse, wenn man sich der nach wie vor ungeklärten Frage zuwendet, wie ein (intendierter) Pfadbruch möglich ist. So betont Beyer (2010:10), dass ein Lock-in stets auf einen effektiven Stabilisierungsmechanismus beruht, aber dass „actors are always capable of finding a key by which to reope the lock“. Wann und wie die Optionen zur Destabilisierung von Akteuren ergriffen werden bleibt jedoch auch für Beyer eine offene empirische Frage.

⁴⁰ Streng genommen sind die Effekte und die sie generierenden Mechanismen zu unterscheiden. Die empirische Beobachtung eines Effekts (Regularität, Korrelation von Variablen, siehe Mayntz 2004) kann lediglich auf das Wirken eines (positiven Rückkopplungs)Mechanismus hinweisen. Die Schwierigkeit ergibt sich Hedström/Swedberg (1996: 290) zufolge aus der Tatsache, dass „[...] explanatory mechanisms [...] often are unobserved or only observable in their effects.“ Die genaue Beschreibung des Mechanismus stellt damit die eigentliche Herausforderung jeglicher empirischer Forschungen dar, die sich am mechanism-based approach orientiert.

ausschließen⁴¹: Ein-Schleifen und Zwei-Schleifen-Lernen (Agyris/Schön 1978; Miller 1993) bzw. exploitatives vs. exploratives Lernen (March 1991). Ein-Schleifen- bzw. exploitatives Lernen teilen dabei die Eigenschaft, dass diese Art von Lernen stets auf bereits gemachten, in Form von organisationalem Wissen gespeicherten Erfahrungen aufbaut. Diese Erfahrungen als Ausgangsbasis bestimmen die Richtung des weiteren Lernens und führen zu einer Weiterentwicklung der Ausgangsbasis, stellen diese jedoch nicht grundsätzlich infrage. Die so erzielten Lerneffekte sorgen dafür, dass je häufiger eine Operation ausgeführt wird, desto besser, schneller oder weniger fehlerbehaftet wird ihre Ausführung, und mehr Ausführungen dieser Operation schließen sich an. Gleichzeitig sinkt die Attraktivität alternativer Operationen bzw. das Sammeln von Erfahrungen auf Basis alternativer, weniger weit oder noch gar nicht entwickelter Wissensbestände (exploratives Lernen) (Schreyögg/Sydow 2011).

Solcherart Lerneffekte weisen in ihrem Zustandekommen eine strukturelle Ähnlichkeit mit denen aus der Mikroökonomie hinlänglich bekannten Skaleneffekten auf (Sydow et al. 2009). Dies gilt auch in Hinblick auf Entwicklung der durch sie erzielenden Effizienzsteigerung. So wie die Kostenkurve flachen jedoch auch Lernkurven für gewöhnlich ab. D.h. es ist nicht zu erwarten, dass positive Lernerfolge mittels Ein-Schleifen- bzw. exploitativen Lernens selbst einer andauernden Steigung unterworfen sind. Entsprechend handelt es sich bei dieser Art von Lernen um einen Mechanismus positiver Rückkopplungen, der gewöhnlich positive, jedoch nicht notwendig stetig steigende Erträge aufweist.

Sydow et al. (2009) wie auch Koch (2008) verweisen im Zusammenhang mit Lernmechanismen vor allen auf die Forschungsergebnisse von Miller (1993, vor allem 1999). Miller zeigt, dass als Konsequenz von positiv rückkoppelnden Single-Loop-Lernerfolgen, Organisationen in einem zunehmende Maße „Simplizität“ aufweisen. Simplizität meint nach Miller einen organisationalen Fokus auf eine

⁴¹ Zuletzt wurde intensiv das Konzept der „Ambidexterity“ in der Management- und Organisationsliteratur diskutiert (O’Reilly/Tushman 2007). Unter diesem Label wird der Frage nachgegangen, ob und wenn ja wie Organisationen sowohl exploitatives als auch exploratives Lernen praktizieren können. Letztlich geht es darum, den Trade-off von Effizienz und Innovation zu bewältigen, also bspw. vorhandene organisatorische Lösungen zu verfeinern und gleichzeitig ganz neuartige Lösungen zu generieren. Vielfach sind Parallelen und Berührungspunkte zwischen den Debatten um Ambidexterity, sogenannter „Dynamischer Kompetenzen“ (Teece et al. 1997) und „Absorptive Capacity“ (Cohen/Levinthal 1990; Zahra/George 2002) in der Literatur zu verzeichnen.

vergleichsweise geringe Anzahl an Aktivitäten bzw. Kompetenzen mit den höchsten Lernerfolgen. Durch diese von Miller (1999) als „selbstverstärkende Konsequenzen von Erfolg“ beschriebene Tendenz von Organisationen zur Einfachheit⁴², entkoppeln sich Organisationen mehr und mehr von den externen Einflüssen ihrer zumeist komplexen und volatilen Umwelt. Langfristig ist also davon auszugehen, dass eine solche Entwicklung in den Misserfolg bzw. zur negativen Selektion durch die Umwelt führt (Miller 1999, siehe auch 1992).⁴³

Es ist davon auszugehen, dass solcherart Lerneffekte in fast jedem Fall von Pfadabhängigkeit zu beobachten sind und positiv rückkoppelnde Lernmechanismen nahezu jeder Form selbst-verstärkender Handlungsmuster zugrunde liegen. Zu erwarten ist dies vor allem deshalb, da die im Folgenden beschriebenen Koordinations- und Komplementaritätseffekte in Organisationen oftmals durch die katalytisch wirkende Kombination mit Lernmechanismen verstärkt werden (Sydow et al. 2009; siehe auch Miller 1993; Koch 2008). Lerneffekte können entsprechend als eine Art Basismechanismus pfadabhängiger organisatorischer Prozesse verstanden werden, der durch andere Mechanismen positiver Rückkopplung Erweiterung erfährt.

Komplementaritätseffekte – Synergien und Symbiose

Während sich Lerneffekte und Skaleneffekte gleichen, ähneln Komplementaritätseffekte in Organisationen denen von der Ökonomie als Verbundeffekte bezeichneten Synergien und Kostenvorteilen im Falle der Mehrfachnutzung von Ressourcen (Sydow et al. 2009). Generell sind Komplementaritätseffekte immer dann zu unterstellen, wenn „das Ganze mehr ist als die Summe der einzelnen Teile“ (Ennen/Richter 2010). Je nach dem aus welcher theoretischen Perspektive Organisationen betrachtet werden, können komplementäre Beziehungen zwischen

⁴²Millers (1999; 1993) „Simplizität“ ist jedoch nicht als Gegensatz zur Diversität bzw. Diversifizierung eines Unternehmens im Sinne einer Ausdehnung des Produktprogramms oder Verlängerung der Wertschöpfungskette zu verstehen. Vielmehr ist ein zunehmender Fokus auf eine immer geringer werdende Anzahl an Kompetenzen, Fähigkeiten und Routinen gemeint, der jedoch eine gleichzeitige horizontale oder vertikale Diversifizierung des Unternehmens nicht ausschließt.

⁴³ Miller (1999; 1994) merkt in diesem Zusammenhang kritisch an, dass es dementsprechend nicht verwunderlich sei, wenn Querschnitts-Studien, die den Unternehmenserfolg als abhängige Variable verwenden, zu sehr widersprüchlichen Ergebnissen kommen (siehe auch March/Sutton 1997), da bspw. eine stark ausgeprägte Unternehmenskompetenz sowohl Ursache als auch Wirkung von Erfolg sein kann und wiederum Misserfolg nach sich ziehen kann. Ein Umstand der einer longitudinalen Betrachtung im Sinne des Modells pfadabhängiger Prozesse nicht entgeht (vgl. bspw. Burgelman 2008; Koch 2008).

Strukturen, Entscheidungen, Handlungen, Routinen, Praktiken, oder auch Diskursen festgestellt werden. Ihre Beziehung ist durch wechselseitige Ergänzung geprägt und produziert so einen Mehrwert, der lediglich des „In-Beziehung-Stehens“ entspringt. Dieses „symbiotische Verhältnis“ konstituiert einen Mechanismus positiver Rückkopplung (Pentland 2004). Es wird immer attraktiver im Sinne von leichter, erfolgversprechender, etc. das eine zu tun, je häufiger das andere getan wird.⁴⁴

Dies verdeutlicht, dass Komplementaritätseffekte einem Handlungsmuster zur Dominanz verhelfen können bzw. alternative Handlungen ohne komplementäre Beziehung zunehmend unattraktiv erscheinen lassen. Bspw. kann die gescheiterte Durchsetzung von Tonträgerformaten wie das der MiniDisc auf das Wirken des Komplementaritätseffekte erzeugenden Mechanismus in der Nutzung von CDs zurückgeführt werden.

Auf der Ebene der Organisation von Unternehmen konstituieren oftmals Komplementaritätseffekte zwischen verwendeten Ressourcen und in ihrer Verwendung vollzogener Routinen Eigenschaften von Unternehmen, die dann als Wettbewerbsvorteil generierende Geschäftsmodelle (Teece 2010), strategische Vektoren (Burgelman 2002) oder (Kern-)Kompetenzen (Prahalad/Hamel 1990; Abell et al. 2008) betrachtet werden. Die Möglichkeiten, wie bspw. Ressourcen und Routinen in einem Unternehmen komplementär miteinander verknüpft sind, ist vielschichtig, oftmals idiosynkratisch und kann von offensichtlich (bspw. gering qualifizierte Mitarbeiter und Massenproduktion, Milgrom/Roberts 1995; siehe auch Tripsas 1997), bis hin zu subtileren Formen reichen (informale Personalauswahlkriterien und Unternehmenskultur, Ennen/Richter 2010). Insbesondere solche subtileren Formen, aber auch die Tatsache, dass Komplementaritäten eher in netzwerkförmigen Beziehungszusammenhängen von Routinen und Ressourcen als in bi-direktionalen, zu erwarten sind (Ennen/Richter 2010) und damit eine „tiefenstrukturelle Einbettung“ in die Organisation einhergeht (Koch 2011), können Komplementaritäten zur Quelle schwer zu imitierender Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens

⁴⁴ Milgrom/Roberts (1995) definieren Komplementaritäten als einen Increasing Returns produzierenden Mechanismus: „[...] doing (more of) any one [...] increases the returns to doing (more of) the others.“ Auch im Fall von Komplementaritäten ist jedoch nicht davon auszugehen, dass die Erträge endlos steigen. Vielmehr ist auch bei diesem Mechanismus eine s-förmige Kurve der Ertragssteigerung zu erwarten.

machen, jedoch auch ihre Unfähigkeit zur Erneuerung/Veränderung organisatorischer Entscheidungs- und Handlungsmuster begründen (Leonard-Barton 1992).

Koordinationseffekte – Essenz des Organisierens

Dass Organisation Koordinationseffekte zeitigt, ist fast schon als selbstverständlich zu bezeichnen, und das Wirken von Koordinationseffekten in Organisationen kann als ihre eigentliche „Essenz“ (Schreyögg/Sydow 2010) begriffen werden. Strukturell ähnliche Effekte sind der Ökonomie als (direkte) Netzeffekte bekannt und haben es mittels der vornehmlich durch sie getriebenen Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien zuletzt zu außerordentlicher Prominenz gebracht (Shapiro/Varian 1999; Arthur 1996).

Koordinationseffekte in Organisationen bzw. durch das Organisieren in Unternehmen basieren im Wesentlichen auf durch Regel bzw. Routinenbefolgung vorhersehbares Verhalten und Handeln der Organisationsmitglieder (March/Simon 1958; Nelson/Winter 1982, siehe Kap. 2.1). Becker (2005: 11) bspw. stellt mit Blick auf organisationale Routinen fest:

„They allow others to form an expectation of one’s behavior in later periods. Stable behavior therefore provides actors with a base on which to take decision [...]. Such (more confident) expectations the feed into decisions that have a higher mutual fit, and thus into higher coordination.“

Durch die Möglichkeit der Antizipation des Verhaltens werden Kosten vermieden, die durch fortdauernde, immer wieder aufs neue zu initiierende Abstimmungsprozesse entstünden und somit Ressourcen frei, die für andere Tätigkeiten neu gebunden werden können.

Wenn auch neuere Ansätze in der Organisationstheorie und innerhalb der organisationstheoretisch informierten Managementforschung das Augenmerk zunehmend auf vermeintlich nahezu unbegrenzt fluide, stetiger Veränderung unterworfenen Organisationsformen und -praktiken lenken (vgl. bspw. Teece et al.

1997; Eisenhardt/Martin 2000)⁴⁵, so geht damit doch eindeutig die Gefahr einher, dem spezifischen „Ambiente“ (Freiling et al. 2008) einer Organisation bzw. eines Unternehmens nicht gerecht zu werden und sowohl eine Abgrenzung zu marktähnlichen Formen der Governance zu verwischen (Schreyögg/Sydow 2010), als auch die zweifelsohne zu beobachtende zeitliche Invarianz von Regeln und Strukturen und ihre Bedeutung, insbesondere für Unternehmen in Abrede zu stellen (Geiger/Koch 2008).

Nimmt man nun aber an, dass Koordinationseffekte durch jede Form der Regulierung und Strukturierung von Handeln in Organisationen hervorgerufen wird, so stellt sich die Frage, ob demzufolge nicht jede Form der Organisation einer Selbstverstärkung unterworfen ist, also jedes Unternehmen unweigerlich organisatorische Pfadabhängigkeit entwickelt. An dieser Stelle ist wichtig zu betonen, dass nicht jede durch Regeln herbeigeführte Verhaltenskoordination zwingend von positiven Rückkopplungen über längere Zeiträume dominiert sein muss. Wie bereits in Bezug auf organisationale Routinen dargelegt (vgl. Kap. 2.1.3), kann in Anschluss an Giddens (1984) Strukturierungstheorie allgemein davon ausgegangen werden, dass organisationale Strukturen (als Regeln und Ressourcen) und Handeln in einem reziproken Konstitutionsverhältnis stehen. Dabei muss nicht jede sich der Struktur als Ressource bedienende Handlung zu einer weiteren Verfestigung derselben Struktur führen, sondern kann auch entgegengesetzte Rückwirkungen nach sich ziehen. Koordination ist demnach nur dann als ein Selbstverstärkung treibender Mechanismus zu betrachten, wenn bspw. Regeln und ihre Anwendung im Handeln in einer derart positiv rückkoppelnde Beziehung stehen, die ausreicht, um eine (Hyper)Stabilität herbeizuführen und bspw. nicht Variationen in der Regelauslegung zu ausgleichend negativen Rückkopplungen führen (Sydow et al. 2010).

Insbesondere Gilbert (2005) und Koch (2011) haben am Beispiel der Organisation von Zeitungsreaktionen gezeigt, dass deren eingeschränkte Adaptionfähigkeit an internetbasierte Formen der Nachrichtenproduktion, auf einer besonders starken Form positiver Rückkopplung von Regeln, hier Qualitätskriterien, und Handeln, hier

⁴⁵ Bei genauerer Betrachtung der durch diese Autoren wesentlich geprägten Debatte um dynamische Fähigkeiten („Dynamic Capability Approach“) wird jedoch deutlich, dass auch die theoretische Konzeptualisierung einer sich unaufhörlich verändernden Organisation nicht ohne das Einziehen einer „Metaebene“ auskommt, auf der die Veränderung wiederum durch Regeln und Strukturen koordinierbar wird (siehe hierzu auch Schreyögg/Kliesch 2007).

im Sinne der täglichen Erzeugung umfänglich recherchiert wie dokumentierter Nachrichten beruht, die so nicht für jede Organisation anzunehmen ist.

Effekte adaptiver Erwartungen – Frühe Selbstverstärkung und selbsterfüllende Prophezeiung

Bereits Arthur (1985) macht in seiner Darstellung des Zustandekommens des QWERTY-Standards die durch die Akteure gebildeten Erwartungen, welches Tastaturlayout sich durchsetzen wird und das durch diese Erwartungen bestimmte Adaptionsverhalten verantwortlich (vgl. Kap. 2.2.1). Arthur (1989) wiederum berücksichtigt in seiner Modellierung explizit Interaktionseffekte in der Präferenzbildung der Akteure.⁴⁶ Der damit angesprochene, modellierte Mechanismus adaptiver Erwartungen gleicht dem der zum Eintreten eines prophezeiten Gleichgewichts durch die Prophezeiung selbst führt (self-fulfilling prophecy, siehe bspw. Azariadis 1981, auch Arthur 1989: 123).

Der Organisationstheorie ist dieser Mechanismus ebenfalls nicht fremd⁴⁷ und sein selbstverstärkendes Wirken anhand unternehmensinterner sogenannter „Best Practices“ (Sydow et al. 2009) oder interorganisational anhand von Isomorphie erzeugender Institutionalisierung (Berthod 2011) belegt. Der Mechanismus entfaltet sich, da Akteure bevorzugen sich auf „der Seite der Gewinner“ wiederzufinden bzw. „auf das richtige Pferd zu setzen“ (Pierson 2000). Sie tun dies um die Legitimität bzw. die Anschlussfähigkeit ihres Handelns sicher zu stellen und indem sie Praktiken adoptieren, von denen sie erwarten, dass auch andere ihnen Folgen werden (Crouch/Farrell 2004; Schreyögg/Sydow 2011).

Der Mechanismus adaptiver Erwartungen ähnelt damit zum einen den von Luhmann (1984) als Erwartungserwartungen beschriebenen Kristallisationskeimen

⁴⁶ An dieser Stelle hebt sich Davids (1985) Argumentation und auch die nachfolgende von Arthur (1989) entscheidend von der Prämisse der neoklassischen Ökonomie ab, innerhalb derer die Präferenzen unveränderliche Dispositionen eines Akteurs und keiner sozialen Beeinflussung unterworfen sind (Sydow et al. 2009).

⁴⁷ Bereits Ende der 50er zeigt McGregor anhand des in der tayloristisch geprägten Managementtheorie vorfindlichen Menschenbild (Theory X), dass die damit verbundene Erwartung von Mitarbeitereigenschaften (träge, unambitioniert, selbstzentriert, unaufgeschlossen und naiv) und darauf abgestimmte Kontroll- und Sanktionierungsinstrumente zu einem Mitarbeiterverhalten führen, dass dieses Menschenbild bestätigt. Der „Theory X“ hat McGregor sein als „Theory Y“ bezeichnetes Menschenbild gegenüber gestellt, dass im wesentlichen dem der Human-Relation-Bewegung innerhalb der Organisationstheorie entspricht.

eines jeden sozialen Systems, auch dem der Organisation. Zum anderen gleicht er in seiner „Funktion“ dem im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Koordinationsmechanismus. Der Unterschied ist jedoch im vorgreifenden, die Zukunft prognostizieren wollenden (und gleichzeitig heraufbeschwörenden) Charakter adaptiver Erwartungen zu finden (Pierson 2000; Berthod 2011). Adaptive Erwartungen können dabei aber durchaus Koordination als Nebeneffekte zeitigen, indem sie sich mit einem Koordinationsmechanismus nachfolgend verkoppeln.

Die Entstehung adaptiver Erwartungen fußt auf der Annahme in einem Prozess involviert zu sein, der eine, alle anderen Lösungen dominierende hervorbringen wird. Die Akteure erwarten gewissermaßen nicht nur, dass die von ihnen gewählte Handlungsalternative auch von anderen gewählt sein wird, sondern gleichzeitig, dass sich eine als die „beste“ bzw. einzig zielführende herauskristallisieren wird. Mittels des Mechanismus adaptiver Erwartungen verfestigt sich also nicht nur ein Handlungsmuster, sondern wird gleichzeitig eine pfadabhängige Entwicklung erst angestoßen, indem die Wirkung von Mechanismen positiver Rückkopplung als entscheidend für die relative Vorteilhaftigkeit der Handlungsalternative angenommen wird. Erwartet wird also in einem Winner-take-all (Frank & Cook 1997) bzw. Best-Practice-Zusammenhang zu agieren, innerhalb dessen es überhaupt erst notwendig wird, sich auf der Seite der Gewinner wiederzufinden bzw. auf das richtige Pferd zu setzen (Pierson 2000, insbesondere aber Arthur 1989: 123).

Bereits einige Autoren konnten adaptive Erwartungen als die Selbstverstärkung eines Handlungsmuster verursachenden Mechanismus beschreiben. So zeigt Berthod (2011) anhand der politischen Durchsetzung und Planung des Baus der Waldschlösschenbrücke in Dresden, wie Adaption an einen erwarteten Bürgerwillen auf Seiten der Stadtverwaltung bzw. vor allem der auf zukünftige Zustimmung angewiesenen Politiker, zu einer „Pfadinstanziierung“ führte. Die Erwartung, die Bürger der Stadt wollten an einem bestimmte Ort im Stadtgebiet ein Brücke über die Elbe (und bspw. keinen Tunnel oder eine Brücke an einem anderen Ort), führte zu eben dieser Willensformierung, zur Planung und Bau der Brücke und letztlich zur Aberkennung des Status „UNESCO-Weltkulturerbe“ der Stadt Dresden. Koch (2011) wiederum zeigt im Fall der deutschen überregionalen „Qualitätszeitungen“, dass die Erwartung „eines kultivierten Lesers“ zu einer Anpassung des strategischen

Produkt- und Marktkonzepts der Redaktionen führt und letztendlich zu der (fortlaufenden) Bestätigung der „Idee“, wer die produzierten Zeitungen liest.

2.2.3.3 Phase III: Lock-in eines Handlungsmusters

Während die Phase der Selbstverstärkung innerhalb eines pfadabhängigen organisatorischen Gesamtprozesses den Übergang von Kontingenz zu zunehmender Determiniertheit markiert, erreicht die sich ergebene Inflexibilität mit dem Eintritt in die dritte Phase das Ausmaß einer organisatorischen Rigidität. Während der in Phase II durch die Mechanismen positiver Rückkopplung getriebenen Selbstverstärkung eines Handlungsmusters sind stets von dem im entstehen begriffenen Muster abweichende Handlungen möglich. Handlungen sind demnach auch in dieser Phase und trotz des sich entfaltenden Sogs der Selbstverstärkung als prinzipiell „anders möglich“ anzunehmen (Sydow et al. 2009) und können zu einer dem pfadabhängigen Prozess gegenläufigen (Wieder-)Ausweitung der Kontingenz bis zum Ausmaß der ursprünglichen Situation führen. D.h. in dieser Phase ist der pfadabhängige Prozess noch reversibel und Abweichung von der Entwicklungsrichtung zwar zunehmend unwahrscheinlicher werdend, aber keineswegs unmöglich.

Mit Eintritt des Lock-ins zu Beginn von Phase III ändert sich dies. Gemäß dem theoretischen Modell, wird der Prozess nun als irreversibel, die Wiedereinführung von Handlungskontingenz als unwahrscheinlich angenommen. Die Herstellung einer mit der Ausgangssituation vergleichbaren Situation kann praktisch als äußerst kostspielig in vielerlei Beziehung betrachtet werden (versunkene Kosten und Wechselkosten, die von monetär direkt bezifferbar bis hinzu schwerlich in finanzielle Größen umrechenbare Kosten reichen, wie bspw. kognitive Dissonanzen etc.). Vom theoretischen Standpunkt aus gesehen hat die Herstellung der Ausgangssituation mit Eintritt in die Phase des Lock-ins als logisch unmöglich zu gelten, ohne dass damit prinzipiell die Einführung neuartiger Kontingenz auszuschließen wäre (Sydow et al. 2009).⁴⁸

⁴⁸ Sydow et al. (2009) weisen bspw. darauf hin, dass eine strikte Übersetzung des ökonomischen Modells in ein organisationstheoretisches (bspw. Vergne/Durand 2010), es als widersprüchlich in sich erscheinen lassen muss, wenn Akteure in Organisationen den Pfad bzw. den Lock-in ihres eigenen Handelns brechen, da sie die „Macht“, unter Alternativen wählen zu können, gänzlich verloren haben. Streng genommen handeln und entscheiden sie nicht mehr, sondern sind im Lock-in reduziert auf (fremd bestimmtes) Verhalten. Der Pfadbruch geht also immer von einer anderen Ebene (Meta-Ebene, Selbstbeobachtung etc.) aus als der der Pfadentstehung.

David (1985) wie auch Arthur (1989) zeigen, dass mittels der Selbstverstärkung in pfadabhängigen Technologieadaptionprozessen „absorbing barriers“ überschritten werden. Einmal übertreten, können diese Grenzen nicht wieder in die entgegengesetzte Richtung überschritten werden, ein Lock-in ist eingetreten. Während insbesondere Arthur von einem vollständig deterministischen, im Prinzip auf unbegrenzte Dauer gestellten Lock-in ausgeht, innerhalb dessen alternative Adaptionen praktisch unmöglich sind, stellen Sydow et al. (2009: 12) Folgendes mit Hinblick auf einen organisatorischen Lock-in fest:

„Considering organizational paths, however, the context seems to be significantly different, requiring a somewhat modified conception of lockin. Organizational settings cannot be readily equated with markets and monopoly. Due to their social character, organizational processes are more complex and ambiguous in nature. They are not likely to amount to a state of full determinacy, which excludes any alternative choices.“

Entsprechend ist ein organisatorischer Lock-in zwischen vollständiger Determination des Handelns und Entscheidens im Einflussbereich seines Regimes, aber auch den innerhalb der modernen Organisationstheorien zumeist nur als flüchtig angenommenen Inflexibilitäten und Rigiditäten (Tsoukas/Chia 2002; Feldman/Pentland 2003; Garud et al. 2010) zu verorten. Ähnlich wie Beyer (2010) oder auch Pierson (2000) schlagen Sydow et al. (2009: 695) vor, das finale Stadium eines pfadabhängigen organisatorischen „Quasi-Lock-in“ als einen vorherrschenden sozialen Einfluss („*predominant social influence*“, Hervorhebung im Original) auf das Handeln in Organisationen zu betrachten, der jedoch stets einen gewissen Raum für Abweichung bzw. Schwankungen offen lässt („*leaving some scope for variation*“).⁴⁹

Ein organisatorischer Lock-in kann entsprechend mit Rekurs auf Giddens Strukturierungstheorie und seiner Definition des „*knowledgable actors*“ (Giddens 1984: 16ff) als eine Situation verstanden werden, innerhalb derer ein grundsätzliches strukturelles Muster im Handeln der Akteure (bewusst oder unbewusst) dominant

⁴⁹ Sydow et al. (2009) verweisen an dieser Stelle auch auf Thelen (1999, siehe auch 2002), die hinsichtlich institutioneller Pfadabhängigkeit (siehe auch Pierson 2000) feststellt, dass Increasing Returns und Lock-in durchaus in Kombination mit institutioneller Innovation auftreten können. Indem sich Thelen (2002) auf die Konzepte des „*institutional layering*“ und „*institutional conversion*“ bezieht, zeigt sie, dass auf Basis pfadabhängiger Institutionenbildung neuartige Institutionen entstehen können und letztendlich Variationen auch im Lock-in zu einer Abweichung von der grundlegenden Trajektorie des Pfades kulminieren können.

reproduziert wird. Innerhalb der Reproduktion im Handeln sind jedoch durchaus auf unterschiedliche Interpretationen zurückführbare Unterschiede identifizierbar (vgl. Sydow et al. 2009). Ein Lock-in zeichnet sich also darin aus, dass in dem rekursiven Konstitutionsverhältnis von Struktur und Handlung, die Reproduktion einer grundsätzlichen, oftmals an sich unsichtbaren Struktur („deep structure“, Koch 2011) die Veränderung derselben durch auf sie bezogenes Handeln dominiert (hierzu auch Dobusch 2008). Dies stellt einen durch den „Practice Turn“ innerhalb der Organisationstheorien kompatiblen konzeptionellen Entwurf eines organisatorischen Lock-ins dar (in Bezug auf Routinen vgl. Feldman/Pentland 2003; Pentland et al. 2010, siehe auch Kap. 2.1.3).

Gleichzeitig kommt ein solches Lock-in-Konzept ohne die theoretische Verabschiedung der von ihm ausgehenden, das Handeln maßgeblich bestimmenden Wirkung aus. Entsprechend kann organisatorische Pfadabhängigkeit erst „diagnostiziert“ werden, wenn ein Lock-in vorliegt.

„If actors were not locked-in, one would not call the process path dependent“ (Sydow et al. 2009:695)

Letztlich wird so vermieden, ein konstitutives Element des Modells pfadabhängiger Prozesse zugunsten eines idealistischen Akteurverständnisses aufzugeben (vgl. Garud et al. 2010).

2.2.3.4 Rationality shifts, „Pfad-Ineffizienz“ und das Problem der überlegenen Alternative

Wie weiter oben dargestellt, entfaltete das ökonomische Modell pfadabhängiger Prozesse seine explosive Sprengkraft für die disziplinären Debatten aufgrund des mit ihm einhergehenden Postulats einer (möglichen) Ineffizienz des sich ergebenden Gleichgewichts bzw. der standardisierten (technologischen) Lösung (vgl. Kap. 2.2.1). Wenn auch weniger explosiv im organisationstheoretischen Kontext, so beruht ein großer Teil der Aufmerksamkeit, der der Adaption des Modells an den Gegenstand der (betriebswirtschaftlichen) Organisation zuteil wurde, ebenfalls auf dem Moment der Ineffizienz bzw. weiter gefasst, der wohl möglichen Dysfunktionalität durch Pfadabhängigkeit hervorgebrachter Handlungsmuster in Unternehmen (Sydow et al. 2005; Beyer 2010).

Ineffizienz bzw. Dysfunktionalität ist jedoch weder notwendige noch hinreichende Bedingung für die Existenz eines pfadabhängigen Prozesses noch eines Lock-ins (vgl. Kap. 2.2.1.3)⁵⁰. Dass Dysfunktionalität und Ineffizienz organisatorischer Lösungen und Pfadabhängigkeit in der empirischen Forschung oft Hand in Hand gehen, ist vielmehr darauf zurückzuführen, dass offensichtliche Ineffizienzen und Dysfunktionalitäten besonders relevante Fälle für die Organisations- und Managementforschung darstellen.

Vom theoretischen Standpunkt aus betrachtet bringen pfadabhängige Prozesse, die das Stadium des Lock-ins erreichen, jedoch zunächst einmal nur eine latente Ineffizienz mit sich (Koch 2008; Sydow et al. 2009). Latente Ineffizienz ergibt sich aus dem eingeschränkten Möglichkeitsraum von Handlungen und der damit einhergehenden Einschränkung des Potentials einer Organisation, auf (jede) zukünftig eintretende Herausforderungen durch Anpassung adäquat reagieren zu können.

Im Umkehrschluss heißt dies: Organisationen, die das Stadium eines organisatorischen Lock-ins erreicht haben, sind nicht zwangsläufig mit Adaptionsproblemen konfrontiert. Vielmehr kann das hyperstabile Handlungsmuster der Organisation eine äußerst effiziente bzw. funktionale Lösung und seine zuverlässige, von positiven Rückkopplungen getriebene, Reproduktion eine von Wettbewerbern schwer zu imitierende Fähigkeit der organisatorischen Problemlösung darstellen (vgl. Teece 1997).

Problematisch bzw. dysfunktional wird der eingetretene Lock-in nur dann für die Organisation, wenn organisationsinterne oder externe Veränderungen eine andersartige Lösung des gleichen Problems vergleichsweise günstiger erscheinen lassen, oder ein neues Problem sich ergibt, das mittels des vorhandenen auf ihn angewendeten Lösungsmusters nicht zufriedenstellend bearbeitbar ist. Eine solche

⁵⁰ Wie in Kapitel 2.1 erläutert gilt dies auch für die ökonomische Betrachtung von Pfadabhängigkeiten. Auch im Fall von Technologiediffusionsprozessen bspw. geht mit einem pfadabhängigen Verlauf nicht notwendigerweise eine Ineffizienz des Ergebnisses einher (Liebowitz/Margolis 1990; 2000). David (2007) unterschied entsprechend zuletzt Pfadabhängigkeit von „QWERTY-Effekts“. Wobei nur letztere zwingend zu Marktversagen und pareto-ineffizienten Gleichgewichten führen.

Veränderung wird in der Literatur als „Rationality Shift“ oder „dysfunctional flip“ bezeichnet (Leonard-Barton 1992; Koch 2008; Sydow et al. 2009).⁵¹

Rationality Shift in Verbindung mit einem Lock-in führt zu einer kontrafaktischen Aufrechterhaltung bzw. Reproduktion eines Lösungsmusters. Das Erklären der Existenz bzw. der Wahrscheinlichkeit eines Rationality Shifts bei gleichzeitiger kontrafaktischer Beibehaltung eines Handlungs- und Entscheidungsmusters wird von Sydow et al. (2009) als eine Art notwendige Intention jedweder Untersuchung möglicher organisatorischer Pfadabhängigkeit deklariert. Nicht von der Hand zu weisen ist, dass besonders interessante bzw. viel beachtete Fälle pfadabhängiger Entwicklung solche sind, die mit offensichtlicher bzw. plausibel aufzeigbarer Ineffizienz des Ergebnisses einhergehen und deren Analyse die Ineffizienz als Erklärungsziel in Form der Formulierung einer „puzzling question“ (Thelen 2002) zum Ausgangspunkt macht. Jedoch prinzipiell dafür zu plädieren, „[to include] inefficiency in an organizational theory of path dependence“ (Sydow et al. 2009: 695) und demnach Ineffizienz zum nicht falsifizierbaren „harten Kern“ des Forschungsprogramms (vgl. Lakatos 1978) zu erklären, hat weitreichende theoretische wie auch methodische Folgen.

Theoretisch wird organisatorische Pfadabhängigkeit damit zu einer Unterart non-ergodischer Prozesse in Organisationen „degradiert“ und ihr Geltungsbereich (unnötig) stark eingeschränkt. Mit anderen Worten, Prozesse, die durch small events ausgelöst, mittels positiver Rückkopplungsmechanismen in einer Lock-in geraten, jedoch (noch) nicht das Merkmal eines Rationality Shifts und damit einhergehender Ineffizienz der organisatorischen Lösung aufweisen, können nicht als pfadabhängig gelten. Bspw. kann das Modell pfadabhängiger organisatorischer Prozesse demzufolge nur noch den Anspruch eines Erklärungsbeitrags zur Erforschung organisationaler Kompetenz erheben (Freiling et al. 2008; Teece et al. 1997) für den Fall, dass die Kompetenz sich als nichtig bzw. kontraproduktiv in Hinblick auf Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens erwiesen hat. Dem entgegen zeigt David (2007) auf, dass eine logische Kopplung von Pfadabhängigkeit und Marktversagen

⁵¹ Der Rationality Shift bzw. der dysfunctional flip stellt den von Ortmann (2009) als „verpassten Augenblick des Management“ bezeichneten Moment dar. Zwar ist es fragwürdig, ob es sich tatsächlich immer nur um einen Moment im Strom der Ereignisse handelt der „alles verändert“ oder es sich nicht vielmehr um Kulminationspunkte einer oftmals längerfristigen Entwicklung handelt, die bis dato unbeobachtet vonstatten ging (Dolata 2011). In jedem Fall wird an diesem Punkt einer Entwicklung deutlich, was Ortmann mit dem „Noch nicht – nicht mehr-Problem“ meint.

(und das gleiche gilt für den Rationality Shift, Dobusch/Kapeller 2011) nicht gegeben ist und, dass für den Nachweis der (Praxis-)Relevanz sozialwissenschaftlicher Erforschung zu Pfadabhängigkeiten, die Annahme der Ineffizienz nicht notwendig ist. So wie die pfadabhängige Ausbildung von Branchengrenzen relevant für die Gestaltung wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen ist, so ist bspw. auch die Erklärung spezifischer Kompetenzausbildung von Unternehmen von Bedeutung für das Management von Organisationen - ohne, dass zwangsläufig Ineffizienz unterstellt werden muss.

Methodisch stellt der Nachweis von Ineffizienz bzw. die Falsifikation der Effizienzhypothese hinsichtlich des Prozessergebnisses außerdem jedes pfadanalytische Unterfangen vor enorme Schwierigkeiten. Das haben die Einwände von Liebowitz & Margolis (1990; 2000) hinsichtlich der zunächst vermeintlich eindeutigen Ineffizienz im QWERTY-Fall (David 1985; vgl. Kapitel 2.2.1) gezeigt.

Die Bezeichnung eines organisatorischen Lock-ins als ineffizient erfordert stets eine Referenz (die effiziente Lösung). Sydow et al. (2009) weisen zurecht darauf hin, dass die Wahl der Referenz eine Frage der Perspektive ist. Was für einen Teil der Organisation ein effizientes Handlungsmuster ist, kann für die gesamte Organisation eine suboptimale Lösung darstellen. Oftmals ist die für den Vergleich herangezogene Referenz aber auch notwendigerweise „theoretischer“ Natur. Der Effizienznachweis sieht sich in einem solchen Fall mit allen epistemologischen und nach wie vor ungelösten methodologischen Problemen kontrafaktischen Analysen bzw. Was-Wäre-Wenn-Gedankenspielen konfrontiert (Vergne/Durand 2010; Booth 2003; Durand/Vaara 2009).⁵²

Gewissermaßen einen Mittelweg zwischen definatorischer Notwendigkeit von Ineffizienz bzw. Dysfunktionalität und vollständigem Verzicht auf dieses Merkmal organisatorischer Pfadabhängigkeit zeigt Koch (2008; 2011) auf. Er argumentiert, dass die vermeidliche latente Ineffizienz eines Lock-ins aus der Perspektive des strategischen Managements von Unternehmen stets bereits eine offenkundige ist, da

⁵² Die Notwendigkeit eines Ineffizienznachweises legt nahe, dass Pfadanalyse neben eines kontrafaktischen Vorgehens nur mittels (computergestützter) Simulation erfolgen kann (Vergne/Durand 2010). Die damit einhergehende Möglichkeit der Definition bzw. Kontrolle prinzipiell möglicher Alternativen über den gesamten Prozessverlauf hinweg, lässt die eindeutige Identifikation eines ineffizienten Prozessergebnisses zu. Bei allen Vorzügen die eine Simulation mit sich bringt, muss zwangsläufig die Frage offen bleiben, ob ein solcher Prozess auch in vergleichsweise wesentlich komplexerer „Realität“ von Unternehmen vorfindlich ist.

die bestmögliche strategische Steuerung einer Organisation immer eine Wahl unter Alternativen („to have choices“) voraussetze (siehe auch Child 1997; Gersch 2005). Die deutliche Einschränkung durch einen Lock-in komme demnach immer bereits einer Situation strategischer Ineffizienz gleich. Ob ein Rationality Shift bzw. dysfunctional flip die Organisation in die sub-optimale bzw. nicht zielführende Verwendung ihrer Ressourcen führt bzw. geführt hat, bleibt dann eine empirische Frage, anhand dessen höchstens der Grad der Pfadabhängigkeit (Koch 2008) bestimmt werden kann.

Strategische Ineffizienz als notwendige Folge eines organisatorischen Lock-ins zu betrachten kommt einer „progressiven Problemverschiebung“ (Lakatos 1978) gleich. Bspw. die These, eine spezifische Unternehmenskompetenz sei auf einen pfadabhängigen organisatorischen Ausformungsprozess zurückzuführen, wäre damit nicht zu falsifizieren, indem die mangelnde Existenz einer effizienteren Ressourcenverwendung belegt wird. Jedoch wird damit weder die Möglichkeit der Ineffizienz eines gelockten Handlungsmusters ausgeschlossen, noch von dem „explosiven“ Argument abgewichen, dass pfadabhängige organisatorische Prozesse immer ein „zweischneidiges Schwert“ für ein Unternehmen darstellen bzw. eine „dark side“ im Sinne eines außergewöhnlich hohen Maßes an Inflexibilität besitzen (Christensen/Rosenbloom 1995; Gersch 2005; Sydow 2010).

2.2.4 Zusammenfassung des Phasenmodells – Unterschiedliche Regime, Identifikation kritischer Schwellen und zeitliche Ausdehnung

Wie in den letzten Kapiteln beschrieben, zeichnet sich ein pfadabhängiger organisatorischer Prozess dem Berliner Modell zufolge durch drei Phasen aus, die jeweils von einem Regime geprägt werden. In der Preformationsphase „regiert“ die (relative) Kontingenz. Handlungskontingenz ist zwar auch in der darauffolgenden Phase der Pfadformation noch gegeben, jedoch in einem kontinuierlich abnehmenden Maße. Dementsprechend wird die zweite Phase, die Formationsphase von der Selbstverstärkung eines sich konstituierenden Musters im Handeln geprägt. Ein wiederum anderes Regime (Rigidität bzw. Hyperstabilität) lässt die Differenzierung der Formationsphase von der des Lock-ins zu.

Anhand dieser chronologischen Abfolge ergibt sich ein Gesamtmodell pfadabhängiger organisatorischer Prozesse, das sich anhand der folgenden Abbildung grafisch illustrieren lässt.

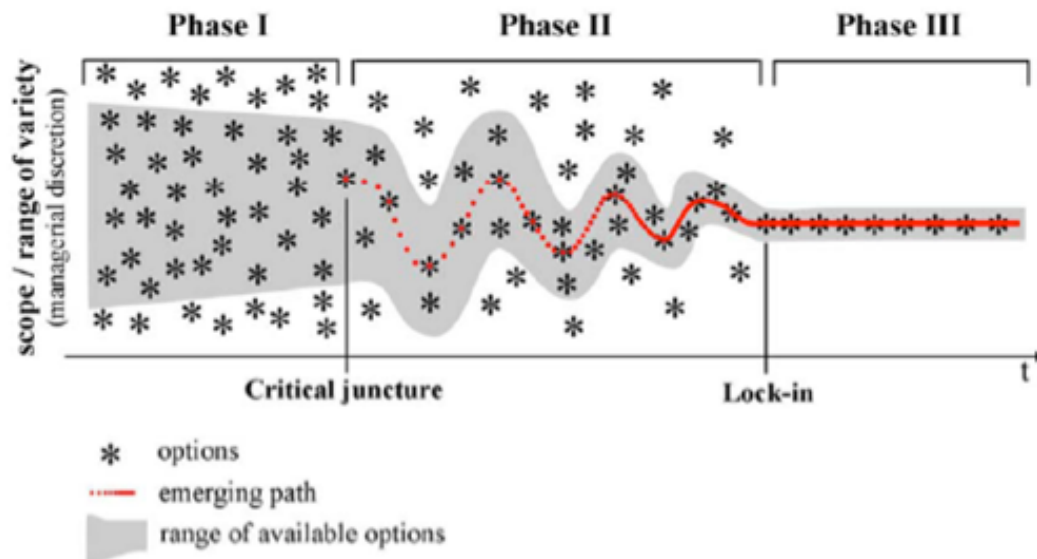


Abbildung 2 - Prozess organisatorischer Pfadabhängigkeit (Sydow et al. 2009)

Mittels des „Schattens“ wird von den Autoren die zunehmende Eingrenzung möglicher Handlungen im Prozessverlauf grafisch Ausdruck verliehen bzw. der abnehmenden Handlungskontingenz und dem analog sich abzeichnenden, letztendlich rigiden Handlungsmuster.

Ortmann (2009) merkt im Zusammenhang des Übergangs von Kontingenz zu Rigidität an, dass die „Wasser der Kontingenz keine Balken haben“. Damit verweist er indirekt auf die Schwierigkeit, trotz der unterschiedlichen Regime, eine eindeutige Abgrenzung der Phasen zu bewerkstelligen.

Der Übergang von Phase I zu II, also von Kontingenz zur beginnenden Selbstverstärkung wird in Anlehnung an Collier/Collier (1991, siehe oben) als „critical juncture“ bezeichnet. Die kritische Schwelle kann als überschritten gelten, wenn erste positive Rückkopplungsmechanismen ihre Wirkung entfalten (Pierson 2000; Vergne/Durand 2010, Beyer 2010). Meist wird als eine solche Schwelle das letzte Ereignis einer Ereignissequenz betrachtet, das die Selbstverstärkung „ins Rollen bringt“ (van Driel/Dolfsma 2009; siehe auch Lampel/Shamsie 2000).

Weitaus schwieriger hingegen ist analytisch der Übergang von Phase II zu Phase III zu bestimmen, also von der Formations- zur Lock-in-Phase. Dabei ist

dieser Übergang als nicht minder kritisch zu erachten (Dobusch/Kapeller 2011). Zum einen markiert er die „endgültige“ Verabschiedung von Kontingenz im organisatorischen Handeln und damit den Eintritt einer weitreichenden Rigidität. Zum anderen kann nur im Fall des Eintritt eines organisatorischen Prozesses in diese Phase tatsächlich von Pfadabhängigkeit im Sinne einer Hyperstabilität ausgegangen werden und folglich Abweichung bzw. Bruch als unwahrscheinlich bzw. unmöglich gelten (siehe oben). Die Schwierigkeit, den (Zeit-)Punkt eines Lock-ins klar zu bestimmen, ergibt sich aus der Tatsache, dass es sich im Fall organisatorischer Pfadabhängigkeit, wie oben dargestellt, nie um einen vollständig deterministischen Lock-in handeln kann (siehe oben). Der Übergang ist dementsprechend notwendigerweise graduell. Die eindeutige Identifikation einer „absorbing barrier“ (Arthur 1989, vgl. Kapitel 2.2.1) ist so unmöglich und es bedarf stets einer auf der empirischen Beobachtung beruhenden Begründung, weshalb eine weitere Einschränkung des Handlungsspielraums einem Lock-in gleich kommt (Dobusch/Kapeller 2011).

Zudem kann die Frage als ungeklärt bzw. jeweils als eine empirische gelten, ob positive Rückkopplungs-Mechanismen nach Eintritt des Lock-ins weiterhin wirken und zur Stabilität beitragen. Auch hier zeigt sich, dass der Prozesscharakter zwar aufgrund des Regimewechsels sich ändert, dass konstitutive Element der vorangegangenen Phase jedoch weiterhin vorzufinden sein kann und somit nicht zur analytischen Phasendifferenzierung taugt (Dobusch/Kapeller 2011; siehe auch Koch 2008; Holtmann 2008). Gleiches gilt auch für einen Lock-in nach einem Rationality Shift. Studien zeigen auch hier, dass weiterhin positive Rückkopplungsmechanismen wie „Einschleifen-Lernen“ oder Koordination wirksam sein können, bei gleichzeitiger Sub-Optimalität des Musters verglichen mit Alternativen (Burgelman 2008).

Zuletzt ist festzuhalten, dass die unterschiedlichen Phasen eines Prozesses organisatorischer Pfadabhängigkeit nicht unbedingt als notwendigerweise gleich in ihrer zeitlichen Ausdehnung anzunehmen sind. Zwar könnte grafische Darstellung von Sydow et al. (2009) solchermaßen interpretiert werden, jedoch lassen sich aus dem theoretischen Modell keine Aussagen in Hinblick auf zeitliche Relationen zwischen den einzelnen Phasen ableiten. Auch hier ist es demnach als eine empirische Frage zu betrachten, ob beispielsweise einer vergleichsweise kurzen Phase der Kontingenz, eine längere Phase der Selbstverstärkung eines organisationalen Handlungsmusters folgt, oder ob das Verhältnis umgekehrt ist bzw. ihre zeitliche

Ausdehnung sich gleicht. Hinsichtlich der zeitlichen Ausdehnung der Phase des Lock-ins ist eine empirische Aussage ohnehin nur möglich, wenn theoretisch von einer Brechbarkeit von Pfaden ausgegangen wird (zu einer gegensätzlichen Auffassung vgl. Vergne/Durand 2011; siehe auch Arthur 1989) und ein solcher Bruch in beobachteten Zeitraum sich vollzogen hat. Andernfalls ist die Lock-in-Phase als zeitlich unbegrenzt bzw. nicht spezifizierbar anzunehmen.

2.2.5 Mögliche Ausdifferenzierungen des theoretischen Modells und Spezifizierung der forschungsleitenden Fragen

Die voranstehenden Kapitel haben verdeutlicht, dass mittels der Übertragung und Adaption des ökonomischen Modells von Pfadabhängigkeit, die Entwicklung eines Modells pfadabhängiger organisatorischer Prozesse bereits relativ weit fortgeschritten ist und ein harter Kern theoretischer Grundannahmen (Prozessregime) sowie ein erster „schützender Ring“ an Hilfhypothesen (konstitutive Elemente) gebildet wurde (siehe auch Dobusch/Kapeller 2011). Einer solchen Phase der Theorieentwicklung schließt sich allgemein eine der Problemverschiebung mittels Bildung weiterer Hilfhypothesen bzw. ihre Ausdifferenzierung an. Damit wird das wissenschaftlich-strategische Ziel verfolgt, den Geltungsbereich des theoretischen Modells zu erweitern bzw. die von der Theorie zu erklärenden Probleme bestenfalls progressiv weiter zu fassen (Lakatos 1978; siehe auch Gersch et al. 2009).

Auf Basis der oben dargelegten Annahmen des „Berliner Modells“ organisatorischer Pfadabhängigkeit, ist die vorliegende Arbeit in dreierlei Hinsicht an der Weiterentwicklung des theoretischen Modells bzw. der Ausdifferenzierung des Forschungsprogramms „organisatorische Pfadabhängigkeit“ interessiert:

1. Spezifizierung der Rolle von Ereignisse in der Konstitution kritischer Schwellen einer pfadabhängigen Ausbildung von Handlungsmustern
2. Die Bedeutung des industriellen Kontexts in der Stabilisierung der Handlungsmuster und Entfaltung positiver Rückkopplungsmechanismen
3. Und schließlich, Exploration notwendiger und hinreichender Bedingungen eines Pfadbruchs bzw. De-Locking.

Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Grundannahmen des Modells sowie die Ansatzpunkte der hier in Angriff genommenen Ausdifferenzierung.

	Prozessregime	Konstitutive Elemente	Ausdifferenzierung
Preformation (Phase 1)	Kontingenz (in Bezug auf die Ausprägung eines Handlungsmusters)	Kontingente Ereignisse Kritische Schwelle	Spezifizierung der Rolle von Ereignissen
Formation (Phase 2)	Selbstverstärkung (eines Handlungsmusters)	Positive Rückkopplungsmechanismen	Bedeutung des (industriellen) Kontexts für die Selbstverstärkung
Abhängigkeit (Phase 3)	Lock-in (eines Handlungsmusters/Routine)	Kritische Schwelle, Rigidität	Bedingungen eines Pfadbruchs

Tabelle 2 - Annahmen der Pfadtheorie und mögliche Ausdifferenzierungen

Anhand dieses Forschungsinteresses sowie des bereits skizzierten und im Folgenden näher beschriebenen empirischen Forschungsfeldes lassen sich die eingangs der Arbeit bereits artikulierten forschungsleitenden Fragen re-formulieren bzw. vor dem Hintergrund des theoretischen Bezugsrahmen spezifizieren.

Zunächst gilt es zu klären, ob der eingangs der Arbeit postulierte „Pfadverdacht“ hinsichtlich der Vermarktung von Musikaufnahmen durch große Tonträgerunternehmen sich anhand der empirischen Untersuchung erhärten lässt bzw. inwieweit ein Mechanismus positiver Rückkopplung als maßgeblich für eine Hyperstabilität der organisationalen Routinen dieser Unternehmen angenommen werden kann:

- Wie und warum hyperstabilisieren Mechanismen positiver Rückkopplungen die Routinen der Vermarktung neuer Musikaufnahmen in großen Tonträgerunternehmen? (fIF 1)

Aufbauend auf der Analyse der innerhalb der Vermarktung von Musikaufnahmen wirksam werdenden Mechanismen, lässt sich nach der genauen Rolle von Ereignissen fragen sowie der Bedeutung des Kontexts, in dem die Unternehmen und die in ihnen handelnden Personen operieren:

- Wie und warum konnten Ereignisse eine Hyperstabilisierung der Vermarktungsroutinen auslösen? (fIF 2)
- Welchen Einfluss nahm der industrielle Kontext der Musikindustrie auf die rigide Reproduktion der Vermarktungsroutinen? (fIF 3)

Schließlich wird anhand des so spezifizierten organisatorischen Lock-ins der großen Tonträgerunternehmen, seines genauen Zustandekommens und seiner kontextuellen Einbettung, nach den Bedingungen eines Pfadbruchs gefragt:

- Wie und warum kann es einem im Stadium des Lock-ins befindlichen Tonträgerunternehmen gelingen, alternative Problemlösungsmuster in der Vermarktung von Musikaufnahmen zu explorieren und nachhaltig zu implementieren? (fIF 4)

3 METHODIK

Die im weiteren Verlauf der Arbeit dargelegten Ergebnisse der empirischen Untersuchung vor dem Hintergrund der forschungsleitenden Fragen basieren auf Methoden, die allgemein als prozessanalytisch bezeichnet werden können und in den vergangenen 30 Jahren zunehmend an Bedeutung in der Organisations- und Managementforschung gewonnen haben (Langley 1999; van de Ven 1992; Rowlinson/Hassard 2011).

Einer der ersten und gleichzeitig nach wie vor bedeutendsten Proponenten prozessorientierter Untersuchungen organisationaler und strategischer Phänomene ist Pettigrew. Pettigrew (1997: 338) definiert einen Prozess als „a sequence of individual and collective events, actions and activities unfolding over time in context“ (vgl. auch Van de Ven 1992). Entsprechend dieser Definition liegt die Absicht einer Prozessanalyse stets in der Klärung einer „Wie-Frage“ bzw. genauer genommen ist damit befasst, das Was, Wie und Warum der Sequenzen individuellen oder auch kollektiven Handelns in seinem Kontext zu beschreiben, zu analysieren sowie zu erklären. Diesem Unterfangen liegt die Annahme zugrunde, dass die soziale Realität und mithin die organisationale kein fixer Zustand ist. Vielmehr basieren die meisten Prozessanalysen auf einem Denken, das Organisationen, Strategien etc. als in einem andauernden Prozess des Werdens begriffen verstehen (bspw. Mintzberg 1978; Weick et al. 2005; Schatzki 2006). Gegenwärtig beobachtbare Phänomene sind demzufolge mit Blick auf ihre Entwicklung, Emergenz, Transformation oder auch Zerfall zu beschreiben und zu erklären. Entsprechend spielen Zeit und Geschichte in jeder Prozessanalyse eine herausragende Rolle, was nach wie vor nicht als selbstverständlich in der Management- und Organisationsforschung zu betrachten ist.

Dass die mangelnde Selbstverständlichkeit mit der Zeit und insbesondere mit der Geschichte in diesem Forschungsgebiet Berücksichtigung findet bzw. historische (Prozess)Analysen als legitime Forschungsmethoden Akzeptanz erfahren, hat viel damit zu tun, dass eine solche Forschungsmethodik oftmals gleichgesetzt wird mit reinem „Storytelling“, das sich darauf beschränke, Ereignisse in ihrem chronologischen Auftreten nachzuerzählen. Dem entgegen setzt Pettigrew (1997: 339) eine Beschreibung dessen, was eine Prozessanalyse (methodisch) ausmacht:

For the process analyst events and chronologies are crucial building blocks but only building blocks. The aim in a processual analyst is not to produce a case history but a case study. The case study goes beyond the case history in attempting a range of analytical purposes. Firstly there is a search for patterns in the process and presumably some attempt to compare the shape, character and incidence of this pattern in case A compared with case B. Secondly, there is a quest to find the underlying mechanisms which shape any patterning in the observed processes. The process analyst's repetitive questioning about how embodies this constant search for underlying mechanisms which drive the processes. (Petigrew 1997)

Die empirische Untersuchung im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist dem methodischen Vorgehen einer solchen prozessanalytischen „Case Study“ verpflichtet und geht damit über eine reine Erzählung hinaus. Die Theorie organisatorischer Pfadabhängigkeit sowie die organisationaler Kompetenzen und Routinen dient hierbei als „Sensetizing Device“ (vgl. Glaser/Strauss 1967; Suddaby 2006), um (Handlungs-)Muster identifizieren, vergleichen und die Mechanismen ihrer Entstehung und Entwicklung extrahieren zu können.

Im Folgenden soll das genaue methodische Vorgehen in der empirischen Untersuchung beschrieben und mit Rückgriff auf die eingenommene theoretische Perspektive sowie der verwendeten Literatur zu Forschungsdesigns, Datenerhebung und –Analyse begründet werden.

3.1 Fallstudie als Forschungsdesign

Die Debatten hinsichtlich dessen, was als adäquate Methodik (empirischer) Sozialforschung dienen soll und was nicht dazu gereicht (belastbare) theoretische Aussagen zu treffen, reichen zurück bis zu den Anfängen der Disziplin. Die Debatten sind geprägt von recht unterschiedlichen erkenntnistheoretischen Positionen, vom „naiven“ Realismus über den „kritischen Rationalismus“ Poppersche Prägung, bis hin zu radikalen Formen des Konstruktivismus (Poser 2001). Die einzelnen eingenommenen Positionen legen jeweils Methoden empirischer Sozialforschung nahe, während sie wiederum andere als besonders problematisch erscheinen lassen. Jenseits epistemologischer Problematisierungen von Methodiken lässt sich jedoch hinsichtlich der Durchführung eines Forschungsvorhabens eine sehr viel pragmati-

schere Position einnehmen.⁵³ Ausgehend von den Forschungsfragen und der ihnen zugrunde liegenden theoretischen Perspektive auf den empirischen Gegenstand, lässt sich in der Auswahl einer Methodik danach fragen, welche am geeignetsten erscheint, die Forschungsfragen zu beantworten bzw. einen Beitrag zur Entwicklung der Theorie zu leisten.

Nicht zuletzt aufgrund der Einnahme einer solch pragmatischen Position, bedienen sich viele Prozessanalysen der Fallstudienmethodik (Gerring 2007). Dieses forschungsstrategische Vorgehen entspringt den Vorteilen, die dieses Design einer empirischen Untersuchung im Vergleich zur alternativen Methodiken mit sich bringt.

Zwei weitere (grobe) Formen empirischer Sozialforschung lassen sich als Kategorien von der Fallstudienmethodik abgrenzen: (großzahlige) Erhebungen sowie Experimente.⁵⁴ Anhand eines Vergleichs der Methodiken kann deutlich gemacht werden, für welche Forschungsvorhaben bzw. Forschungsfragen sie jeweils als besonders geeignet erscheinen (vgl. auch Yin 2009; Gerring 2007).

	Fallstudie	Großzahlige Erhebung	Experiment
Fallzahl	Gering	Hoch	Gering
Anzahl der Variablen	Hoch	Gering	Gering
Kontrolle der Einflussgrößen	Nein	Nein	Ja
Generalisierbarkeit der Ergebnisse	Analytisch	Statistisch	Analytisch
Geeignete Forschungsfragen	Wie, Warum?	Wer, Was, Wo, Wie viel?	Wie, Warum?

Tabelle 3 – Vergleich von Fallstudien mit anderen Methodiken (eigene Darstellung)

⁵³ Hiermit sind explizit nicht die erkenntnistheoretischen Annahmen des Pragmatismus bspw. nach John Dewey oder auch George Herbert Mead gemeint, auch wenn diese als äußerst kommensurabel mit weiten Teilen der hier eingenommenen handlungstheoretischen Perspektive auf Organisation und Management erscheint.

⁵⁴ Eine weitere Kategorie könnte durch Simulationen gebildet werden. Prinzipiell lassen sich insbesondere explorative Forschungsunterfangen anhand von Simulationen bearbeiten, jedoch handelt es sich hier nicht um eine empirische Forschungsmethodik, mit ganz eigenen Konsequenzen mit Blick auf die einhergehenden Vor- und Nachteile.

Im Vergleich zu großzahligen Erhebungen zeigt sich, dass die Vorteile einer Fallstudie darin liegen, durch die Begrenzung der Untersuchung auf wenige Fälle („kleines N“) viele Variablen in der Analyse berücksichtigen und so eher der Komplexität sozialer Phänomene sowie ihrer Dynamik gerecht werden können. Zudem können idiosynkratische Eigenschaften bzw. Entwicklungsverläufe des sozialen Phänomens erfasst werden.

Im Gegenzug sind die Ergebnisse einer Fallstudie nicht generalisierbar hinsichtlich einer Gesamtpopulation und die externe Validität der Ergebnisse damit prinzipiell eingeschränkt, da im Gegensatz zu auf repräsentativen Stichproben beruhenden großzahligen Erhebungen zumeist keine klar definierten (Ursache-Wirkungs-)Zusammenhänge zwischen Variablen getestet werden. Stattdessen sind anhand einer Fallstudie die gezogenen Schlüsse lediglich generalisierbar mit Blick auf die theoretischen Propositionen. Mit der Durchführung einer Fallstudie kann entsprechend nie die Absicht verbunden sein, gültige Aussagen hinsichtlich „weiterer Fälle“ zu formulieren, sondern stets die, theoretische Aussagen zu konkretisieren und um neue, musterhafte Kausalitätsannahmen zu erweitern bzw. die Theorie anstatt der Ergebnisse zu generalisieren (siehe auch Gersch et al. 2009). Dieses Vorgehen kommt einer analytischen Generalisierung und keiner statistischen gleich (Gibbert 2008; Eisenhardt 1989).

Die Eigenschaft analytischer Generalisierung teilen Fallstudien mit der Methodik von Experimenten. Auch Experimente erscheinen geeignet, Fragen des Wie und Warum zu beantworten und Prozessanalysen durchzuführen. Im Gegensatz zu Fallstudien sind Experimente allerdings nur dort möglich, wo lediglich einige wenige zuvor definierte Variablen von Interesse sind und die als unabhängig angenommen über den Zeitraum der Untersuchung hinweg manipulierbar sind. D.h. diese Variablen entziehen sich nicht der gezielten Einflussnahme der Forscher (Yin 2009).

Entsprechend liegen die Vorteile des Fallstudiendesigns vor allem darin, näher an den empirischen Forschungsgegenstand zu rücken, ihn in seiner Komplexität zu erfassen und so Entwicklungen erklärbar zu machen:

The ability to get closer to theoretical constructs is particularly important in the context of longitudinal research that tries to unravel the underlying dynamics of phenomena that play out over time. As scholars have increasingly begun to appreciate the role of dynamic processes (e.g., path dependency or evolutionary processes), rich longitudinal

research is needed to provide the details of how these processes actually play out. (Siggelkow 2007: 22)

Ähnlich wie Siggelkow stellt auch Yin (2009) fest, dass Fallstudien insbesondere dort als eine vielversprechende Forschungsmethodik erscheinen, wo es gilt, soziale Phänomene in der Zeit, d.h. longitudinal zu betrachten und gleichzeitig eine extensive, tiefgreifende Beschreibung und Erklärung notwendig erscheint, um der Dynamik habhaft zu werden bzw. die Fragen des Wie und Warum zu beantworten.

3.1.1 Fallstudienmethodik und die Forschung zu (organisatorischer) Pfadabhängigkeit

Anfangen von dem bahnbrechenden Fall von „QWERTY“ (David 1985; vgl. Kap. 2.2.1.), über „everyones favourite example“ Windows (Shapiro/Varian 1999) bis hin zur organisatorischer Pfadabhängigkeit im Fall der deutschen Qualitätspresse (Koch 2008), dem Bertelsmann Buchclub (Holtmann 2008; Schreyögg et al. 2011) oder dem des Bauprojekts „Waldschlösschenbrücke“ (Berthod 2011; vgl. Kap. 2.2.2.1.2) bedienen sich die meisten empirischen Forschungen zu organisatorischer Pfadabhängigkeit der Fallstudienmethodik. Dies ist, wie die oben beschriebenen Vorteile dieser Methodik verdeutlicht haben, nicht überraschend, da es sich bei dem (sozialen) Phänomen „Pfadabhängigkeit“ zuallererst um einen Prozess handelt (Schreyögg/Sydow 2011) und entsprechend ein longitudinales Design notwendig erscheint, dass im Rahmen großzahliger Umfragen nur mittels einer äußerst aufwendigen Panel- oder auch Trendstudiendesigns zu erzielen ist (vgl. de Vaus 2001).

Nichtsdestotrotz hat sich eine Debatte hinsichtlich des „Nutzens“ weiterer Fallstudien mit Blick auf die Weiterentwicklung des Forschungsprogramms „organisatorische Pfadabhängigkeit“ entwickelt. Die Befürworter der (ausschließlichen) Verwendung der Fallstudienmethodik sind dabei zumeist der in Kap. 2.2.2 umrissenen Strömung innerhalb des Forschungsprogramms verpflichtet, die ihren Fokus auf die ersten beiden Phasen solcherart Prozesse richtet (vgl. Garud et al. 2010; siehe auch Bennett/Elman 2006). Diejenigen hingegen, die organisatorische Pfadabhängigkeit im Wesentlichen auf Lock-in und selbst verstärkende Mechanismen beschränken, plädieren dafür, hauptsächlich auf das Testen von Hypothesen ausgerichtete Methoden, oder aber vermeintlich „strengere“ Verfahren wie

Experimente und Simulationen zu bemühen (Vergne/Durand 2010). An diese Debatte anknüpfend haben Dobusch/Kapeller (2011) zuletzt aufgezeigt, dass jede der Methoden ihre Berechtigung hat, wenn man von einem „holistischen“ bzw. integrativen Verständnis organisatorischer Pfadabhängigkeit im Sinne des Berliner Modells ausgeht (vgl. Kap. 2.2.2). Fallstudien erscheinen jedenfalls insbesondere dann als geeignet, wenn die konkrete Fragestellung, wie im Fall dieser Arbeit, nicht nur eine Phase betrifft, sondern den gesamten Prozess und/oder durch die Untersuchung in einem „messy real-world environment“ neue Hypothesen zu entwickeln trachtet.

Indem Dobusch/Kapeller (2011) auf die axiomatische Struktur des theoretischen Modells organisatorischer Pfadabhängigkeit verweisen, stellen sie fest, dass die verschiedenen Phasen zunächst einmal unterschiedliche Arten von Ursache-Wirkungsaussagen bedingen. Während die ersten beiden Phasen (Kontingenz und Formation) lediglich probabilistische Aussagen zulassen (keine eindeutig konkretisierbaren „Wenn-Dann“-Aussagen; siehe auch Gersch et al. 2009), lassen sich in puncto der dritten Phase (Lock-in) deterministische bzw. sehr viel konkretere formulieren. Vor allen Dingen die Übergänge (critical junctures) der verschiedenen Phasen, wie auch Forschungen zu den Ceteris Paribus-Klauseln der Ursache-Wirkungsaussagen im Zusammenhang des Lock-ins bzw. den Bedingungen eines Pfadbruchs⁵⁵, lassen Dobusch und Kapeller (2011) zufolge andererseits weiterhin eher (ideographische) Fallstudien als vielversprechend für die (Weiter-)Entwicklung des Forschungsprogramms erscheinen als solche Methoden, die nomothetisch-testend ausgerichtet sind, wie großzahlige Erhebungen und oftmals auch Experimente. Letztere wiederum erscheinen geeignet, um die deterministisch formulierten Hypothesen (Lock-in) zu überprüfen bzw. anhand von Fallstudien gebildete Hypothesen zu testen.

Es zeigt sich, dass weder der Ruf nach ausschließlich sich der Fallstudienmethodik bedienenden empirischen Untersuchungen zu organisatorischer Pfadabhängigkeit noch der nach einer Verabschiedung dieser Methodik zugunsten theorien-

⁵⁵ Dobusch und Kapeller (2011) betonen jedoch, dass beide hypothetischen Ursache-Wirkungsannahmen, jedoch nicht ohne eine Ceteris Paribus-Klausel auskommen können und letztlich Raum für die Bildung von Hypothesen schaffen. Hinsichtlich der Lock-in-Phase können diese Hypothesen, die Bedingungen eines Pfadbruchs formulieren, ohne das damit der quasi-deterministische Charakter eines (sozialen) Lock-ins aufgegeben werden müsste (Sydow et al. 2009; vgl. Kap. 2.2.2.1.3).

testender Forschungsdesigns letztendlich in dieser Form Berechtigung hat. Zudem wird deutlich, dass sobald Pfadabhängigkeit als non-ergodischer Gesamtprozess und nicht nur die ergodische Phase des Lock-in zum Gegenstand der Forschung gemacht werden soll, (ideographische) Fallstudien eine äußerst sinnvolle Strategie empirischer Untersuchung bilden.

3.1.2 Auswahl des empirischen Gegenstands und Design der Fallstudie

Das hier in Anschlag gebrachte Forschungsdesign ist, entsprechend der formulierten forschungsleitenden Fragen, die sowohl die ersten beiden Phasen organisatorischer Pfadabhängigkeit (Rolle der Ereignisse und des industriellen Kontextes) als auch die Formulierung (möglicher) Bedingungen eines Pfadbruchs einschließen, das einer Fallstudie. Die Auswahl des Falls bzw. der Fälle erfolgte entsprechend nicht dem Verfahren einer (zufälligen) Stichprobenziehung aus einer Grundgesamtheit, sondern dem des „theoretical Samplings“ (Eisenhardt 1989).

Die Fallstudie ist angesiedelt im Feld der Musikindustrie. Genauer genommen in der Branche der Tonträgerunternehmen. Die Musikwirtschaft bzw. die Branche der Tonträgerunternehmen wurde als Kontext der Fallstudie in Betracht gezogen, da Studien im Bereich der Management und Organisationsforschung in diesem Zusammenhang auf ausgeprägte organisatorische Rigiditäten vor dem Hintergrund der zuletzt sich vollzogenen sozio-technologischen Entwicklungen in diesem Teil der Kulturindustrien verweisen (bspw. Gersch/Avaria 2007; Dolata 2008; Wikström 2006; Tschmuck 2008; Leyshon et al. 2005). Da sich diese Studien, obwohl auf der Ebene der Industrie argumentierend, im Wesentlichen auf die großen Tonträgerunternehmen bzw. die sogenannten Major Labels⁵⁶ beziehen, erschien der anfängliche „Verdacht“ organisatorischer Pfadabhängigkeit (Koch 2008) auf der Ebene einzelner in diesem industriellen Kontext operierender Organisationen zunächst plausibel.

Jenseits wissenschaftlicher Verweise auf organisatorische Rigiditäten stützte sich die Auswahl des Forschungsfelds sowie die konkrete Definition der untersuchten Fälle auf Recherchen bzw. die Betrachtung des öffentlichen Diskurses, der im

⁵⁶ Weitere im Feld der Musikindustrie operierende Unternehmen, Organisation sowie Einzelakteure sind bspw. die Musikverlage, Verwertungsgesellschaften, Konzertveranstalter und die Künstler bzw. Komponisten, Textdichter und Interpreten.

Zusammenhang mit diesem Teil der Kulturindustrien zu beobachten ist. Die Betrachtung der insbesondere in der Wirtschaftspresse und dem Feuilleton der Tageszeitungen geführten Debatten in Hinblick auf die „Krise der Musikindustrie“ verdeutlicht zum einen, dass sie trotz ihrer geringen Größe bzw. ihrem im Vergleich zu anderen Industriezweigen, wie bspw. Automobilindustrie, Maschinen- und Anlagenbau, Chemie etc., äußerst geringem Anteil am Bruttoinlandsprodukt, sehr viel öffentliche Aufmerksamkeit erfährt. Dies dürfte zum einen mit der gesellschaftlichen Bedeutung des (Kultur)Guts „Musik“ zusammenhängen, hat andererseits zugleich damit zu tun, dass die Musikindustrie die erste der Kulturindustrien war, die mit den Auswirkungen der „digitalen Revolution“ konfrontiert wurde. Seit nunmehr über zehn Jahren wird die Krise der Musikindustrie nunmehr öffentlich debattiert und hier im Wesentlichen mit den großen Tonträgerunternehmen bzw. Major Labels und einer ihnen zugeschriebenen Anpassungsunfähigkeit identifiziert.

Entsprechend dieser sowohl auf wissenschaftlichen Vorarbeiten als auch die öffentliche Reflexion einer branchenweiten Inflexibilität sich stützende Rigiditätsvermutung wurden zwei deutsche Gesellschaften großer, global operierender Tonträgerunternehmen, namentlich die Universal Music Group Deutschland (UMG-D) sowie die Bertelsmann Music Group Deutschland (BMG-D) als Unternehmen ausgewählt, um als zwei Fälle einer eingebetteten Mehrfallstudie zu dienen (Yin 2009).

Die Wahl fiel auf diese beiden Unternehmen, da sie beide Teil des in der Branche der Tonträgerunternehmen vorfindlichen Oligopols der Major Labels sind (vgl. Hull 2004) und in den vergangenen drei Jahrzehnten wechselweise die Marktführerschaft im deutschen Tonträgermarkt inne hatten (vgl. Kap. 4.1.), jedoch beide seit Beginn der 2000er Jahre erhebliche Umsatzeinbußen hinnehmen mussten (vgl. Kap. 4.4).

Insofern können beide Unternehmen zunächst einmal als kritische Fälle (Yin 2009) in Hinblick auf die Untersuchung (möglicher) organisatorischer Pfadabhängigkeit und speziell eines Lock-ins sowie Rationality Shifts auf der organisatorischen Ebene großer Tonträgerunternehmen im Allgemeinen sowie speziell in Hinblick auf die beiden ersten forschungsleitenden Fragen gelten. Der Vergleich beider Fälle folgt damit einer Logik, die Yin (2009) „literal replication“ nennt, d.h. die Auswahl der

Fälle geht einher mit der Annahme, dass die Analyse beider Fälle gleiche Ergebnisse hervorbringen wird.

Die Relevanz für die Untersuchung organisatorischer Pfadabhängigkeit und damit die Gründe diese Fälle für die Durchführung einer Fallstudie in Betracht zu ziehen, gehen jedoch darüber hinaus. Während bis unmittelbar vor Beginn der Durchführung der Fallstudie im Jahr 2008 beide Unternehmen gleichermaßen als in einem organisatorischen Lock-in befindlich angenommen werden konnten, zeichnete sich zu diesem Zeitpunkt eine Entwicklung im Fall von BMG-D ab, die dieses Unternehmen als einen extremen bzw. „einzigartigen“ Fall auszeichnet (Yin 2009). Die Einzigartigkeit ergibt sich aus der Tatsache, dass aus Teilen des zum damaligen Zeitpunkt als Joint Venture geführten Unternehmens eine Organisation (BMG Right Management, bzw. im Folgenden BMG-RM genannt) hervorging, die den Verdacht eines intentional herbeigeführten Pfadbruchs zuließ.

In Anbetracht dessen, dass die Theorie organisatorischer Pfadabhängigkeit nahe legt, dass ein Lock-in (quasi-)deterministisch zu verstehen ist und nur wenige Studien überhaupt auf die Möglichkeit eines Pfadbruchs verweisen (Burgelman 2008; Dobusch 2008), kann ein Fall eines sich aus dieser „Verriegelung“ befreienden Unternehmens als eine Art „Talking Pig“ (Siggelkow 2007) angesehen werden und rechtfertigt somit an sich bereits die Durchführung einer Fallstudie bzw. einen Vergleich des Falls BMG-RM mit denen von UMG-D und BMG-D im Sinne einer theoretischen Replikation (Vorhersage differierender Ergebnisse, Yin 2009).

Die axiomatische Struktur des theoretischen Modells organisatorischer Pfadabhängigkeit setzt indes voraus, den Fall bzw. das Unternehmen zunächst einmal als eines im Stadium pfadinduzierter Hyperstabilität von Handlungsmustern befindliches, sozusagen als „Schwein“ zu identifizieren und den Lock-in sowie sein Zustandekommen zu erklären, um nachfolgend die in der dritten forschungsleitenden Frage adressierten Gründe bzw. Bedingungen für eine erfolgreiche Abweichung (die eingetretene „Sprachfertigkeit“ des Schweins) zu explorieren.

Anhand der vor dem Hintergrund des theoretischen Modells organisatorischer Pfadabhängigkeit formulierten Forschungsfragen und den als kritisch bzw. extrem angenommenen Fällen lässt sich das im Rahmen der empirischen Untersuchung in Anschlag gebrachte Forschungsdesign folgendermaßen grafisch veranschaulichen.

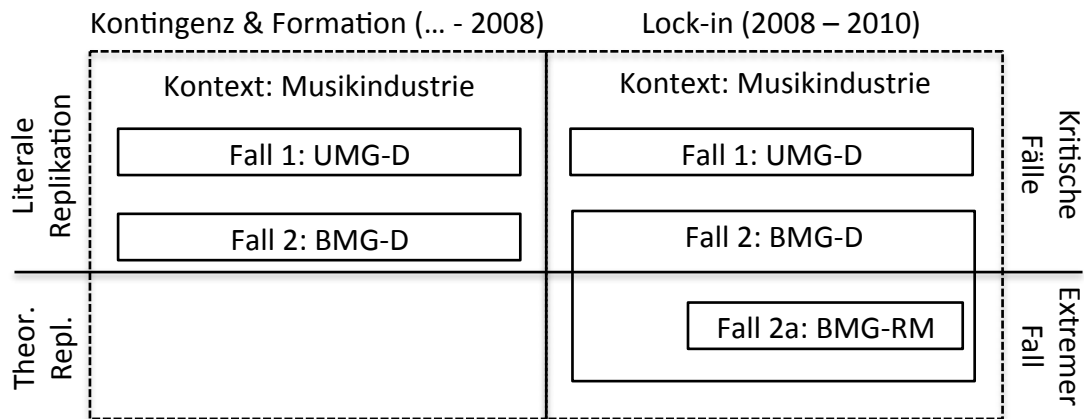


Abbildung 3 - Fallstudiendesign

Die grafische Veranschaulichung verdeutlicht, dass es sich bei dem in Anschlag gebrachten Forschungsdesign, entsprechend der Frage nach dem Wie und Warum der Entfaltung eines pfadabhängigen Prozesses um eine longitudinale Fallstudie handelt. Im Rahmen dieser longitudinalen empirischen Untersuchung der Fälle sowie des sie einbettenden Kontextes der Musikindustrie lassen sich zwei Zeiträume im Design differenzieren, mit Konsequenzen für die Datenerhebung und -analyse.

Der erste Zeitraum umfasst diejenige Phase der Untersuchung, im Rahmen derer „gegenwärtige“ Ereignisse („contemporary events“, Yin 2009), bspw. im Rahmen von Interviews und (nicht-teilnehmenden) Beobachtungen, betrachtet werden konnten (siehe unten). Im Mittelpunkt der Betrachtung dieses Zeitraums steht die Frage nach dem hyperstabilen bzw. zeitlich invarianten Handlungsmustern und den diese Muster stabilisierenden Mechanismen positiver Rückkopplung in beiden (kritischen) Fällen, also dem Lock-in sowie den Bedingungen seines Bruchs im Sub-Fall BMG-RM (extremer Fall).

Während es sich bei diesem Zeitraum innerhalb der Fallstudie um eine „klassische“ longitudinale Falluntersuchung im Sinne Yin's (2009) handelt, entspricht der zweite Teil bzw. die Betrachtung der Fälle und des sie einbettenden industriellen Kontextes, dem was Yin als historische Studie definiert. Bei diesem Zeitraum handelt es sich gewissermaßen um das, was Yin (2009: 11), die „tote Vergangenheit“ (dead past) nennt. Dieser retrospektive Teil der Fallstudie dient der Identifikation der vermuteten (gegenwärtigen) Hyperstabilität als pfadinduzierten Lock-in, und fragt

darüber hinaus nach Wie und Warum seiner Formation. Die genaue Ausdehnung dieses Zeitraums konnte zu Beginn der Fallstudie noch nicht genau spezifiziert werden, sondern ergab sich erst anhand des process tracing bzw. der Rückverfolgung der historischen Entstehung des zuvor als hyperstabil identifizierten Handlungsmusters. Im Gegensatz zu dem ersten Zeitraum stützt sich die empirische Untersuchung hier im Wesentlichen auf Dokumente primärer und sekundärer Quellen und Verfahren der Daten-Triangulation, um das Ausmaß retrospektiver Verzerrung der Ergebnisse so gering wie möglich zu halten.

3.2 Der Forschungsprozess

Sowohl die Auswahl von Datenquellen als auch die Erhebung und die Analyse wurden anhand eines mehrstufigen, iterativen Forschungsprozesses vollzogen (Eisenhardt 1989; Maxwell 2005; Gersch et al. 2009). Iterativ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Forschungsprozess innerhalb der Fallstudie nicht dem oftmals auch im Rahmen eines solchen Designs als klassisch angenommenen allein deduktiven Verfahren der Hypothesen/Kausalitätsformulierung, Datensammlung und Testen entsprach (vgl. Yin 2009). Vielmehr folgten der initialen Phase bzw. Stufe der Datenerhebung und –Analyse solche erneuter Identifikation relevante Daten bzw. Auskunftspersonen, deren Sammlung respektive Befragung und Beobachtung sowie Auswertung jeweils basierend auf den zuvor erzielten Ergebnissen. Eine solche Vorgehensweise war aus verschiedenen Gründen notwendig bzw. erschien sinnvoll im Rahmen der empirischen Untersuchung:

Zum einen bildet ein solches iterative Verfahren generell die Grundlage für abduktive Schlüsse als „regelgeleiteter Weg zur Erkenntnis“ (Reichertz 2000), da Phasen der Deduktion und Induktion internieren und sich bestenfalls im Forschungsprozess ineinander verschränken (Böhm 2004; siehe auch Gersch et al. 2009; Miles/Huberman 1994). Abduktive Schlüsse werden wiederum als diejenigen betrachtet, die überhaupt neue Erkenntnisse ermöglichen (vgl. u.a. Glaser/Strauss 1967; Suddaby 2006), indem neue Hypothesen bzw. Hilfhypothesen generiert werden. Damit bilden sie den Kern jeder Theorie(weiter)entwicklung, wie sie der Absicht der (empirischen) Untersuchung entspricht.

Zum anderen bedingt die Analyse möglicher Pfadabhängigkeit ein mehrstufiges Verfahren (Koch 2008), das durch ein iteratives Forschungsdesign wesentlich unterstützt werden kann. Eine empirische Untersuchung pfadabhängiger organisatorischer bzw. strategischer Prozesse beginnt demzufolge stets mit einer Pfadvermutung, der Identifikation eines stabilen Musters im speziellen Fall und nachfolgend der Erklärung der Stabilität sowie ihres Zustandekommens durch das Wirken von Mechanismen positiver Rückkopplungen und das Auftreten kritischer Ereignisse. Dabei ist die (empirische) Pfadvermutung meist wie auch im Fall der im Rahmen dieser Arbeit vorgelegten Untersuchung zunächst relativ unspezifisch und erfährt Konkretisierung anhand der Identifikation eines stabilen zeitlich invarianten Musters in einer ersten Erhebung und Analyse fallspezifischer Daten. Anhand der damit einhergehenden Schlüsse können wiederum Propositionen hinsichtlich der dieses Muster stabilisierenden Mechanismen generiert werden, die oftmals eine Ergänzung des bereits erhobenen Materials bedürfen, zumindest jedoch eine neuerliche Analyse des vorhandenen erfordern. Das ggf. neuerlich erhobene Material kann nachfolgend nicht nur zur Beschreibung der stabilisierenden Mechanismen sowie ihrer Emergenz Verwendung finden, sondern gleichzeitig zur Überprüfung des postulierten Musters und ggf. einer Verfeinerung der Aussagen in diesem Zusammenhang dienen.

Der im Rahmen der empirischen Untersuchung vollzogene Forschungsprozess wird in der nachfolgenden Tabelle veranschaulicht und in den folgenden Kapiteln näher beschrieben.

Methodik

Forschungsprozess	Schritt der Pfadanalyse	Datenerhebung	Datenanalyse	Ergebnis
Erste Stufe	Identifikation eines (Handlungs)Musters und stabilisierender Mechanismen (basierend auf Pfadvermutung)	Problem-zentrierte Interviews mit Branchenexperten und (nicht-teilnehmende) Beobachtungen auf Branchenveranstaltungen	(Mus-ter)Codierung	Konkrete Auswahl der (eingebetteten) Fälle; Proposition eines (stabilen) Handlungsmusters und positiver Rückkopplungseffekte
Zweite Stufe	Identifikation kritischer Ereignisse der Formation des (Handlungs)-Musters in beiden Fällen	Erhebung und Analyse von (Archiv-) Dokumenten (mehrmalig)	Erstellung Ereignischronologie und analytisch-narrativer Erzählung; Temporal Bracketing	Pfadformation (inkl. zeitliche Phasenabgrenzung und kritischer Ereignisse)
Dritte Stufe	Erhärtung der Lock-in-Vermutung	Problem-zentrierte und Leitfaden-Interviews mit Mitarbeitern von UMG-D und BMG-D	(Mus-ter)Codierung und -Abgleich und Anpassung	„Bestätigung“ und Verfeinerung der (Handlungs)Muster und Mechanismen-Propositionen
Vierte Stufe	Exploration erfolgreicher Versuchen der Abweichung vom (Handlungs-)Muster	Problem-Zentrierte Interviews mit Mitarbeitern von UMG-D und BMG-D sowie (nicht-teilnehmende) Beobachtungen	Offenes Codieren und Kategorienbildung	Proposition von Bedingungen eines Pfadbruchs

Tabelle 4 - Stufen des Forschungsprozesses

3.2.1 *Feldzugang, Datenerhebung und Aufbereitung*

Die erhobenen, im Wesentlichen qualitativen Daten lassen sich in drei grobe Kategorien einteilen. Zum einen wurde empirisches Material im Rahmen der Fallstudie erhoben, das sich als „Dokumente“ kategorisieren lässt. Zum anderen wurden qualitative Interviews mit Branchenexperten sowie vor allem Mitarbeitern der beiden Unternehmen BMG-D und UMG-D geführt und nicht-teilnehmende Beobachtungen sowohl im Rahmen von Branchenveranstaltungen (v.a. Conventions und Messekongresse) als auch den Unternehmen selbst getätigt.

Wie in der obigen Tabelle veranschaulicht, lässt sich die jeweilige Kategorie der Daten bzw. ihre Erhebung schwerpunktmäßig den einzelnen Stufen des Forschungsprozesses zuordnen. Da die erhobenen und aufbereiteten Daten jeweils Eingang in eine allgemeine Fallstudienbank fanden und in den weiteren Schritten des Forschungsprozesses so stets zur Triangulation (bspw. vergangenheitsbezogene Interviewaussagen mit zeitgenössischen Presseartikeln) bereit standen und zum Teil auch ergänzt wurden (zu Datentriangulation als Validierungsstrategie qualitativer Forschung vgl. Flick 2004).

3.2.1.1 Interviews

Den Ausgangspunkt der Datenerhebung wie auch des Feldzugangs und demnach allgemein der Durchführung der Fallstudie (Stufe 1) bildeten neben den nicht-teilnehmenden Beobachtungen im Rahmen von Branchenveranstaltungen vor allem Experteninterviews. Erst innerhalb der dritten Stufe des Forschungsprozesses wurden anschließend Gespräche mit Mitarbeitern der im Fokus der Fallstudie stehenden Unternehmen UMG-D und BMG-D respektive BMG-RM geführt.

Die ersten Interviewpartner wurden im Rahmen der besuchten Veranstaltungen identifiziert und entweder bereits vor Ort zumeist nachfolgend im Rahmen eines separaten Termins persönlich befragt. Bei diesen Interviewten handelte es sich um Funktionäre des Bundesverbands der Musikindustrie (BVMI), Künstlermanager sowie in der Branche als Berater tätige Personen, die auf den Veranstaltungen jeweils allgemein über große Tonträgerunternehmen oder auch speziell UMG-D und BMG-D referierten.

Die nachfolgenden Gespräche mit diesen Experten wurden als problemzentrierte Interviews (Witzel 2000; Helfferich 2005) geführt, die der Kategorisierung Hopfs (2004) folgend im Wesentlichen dem narrativen Interview gleich kommen. Entsprechend wurde jeweils zu Beginn eine offene Einleitungsfrage (bspw.: „Wo sehen Sie die Gründe für die derzeitigen Probleme von Unternehmen wie UMG-D und BMG-D? Erzählen sie doch mal...“) und nachfolgend Sondierungsfragen gestellt, die an das bereits „Erzählte“ anknüpften und einzelne Thematiken zu vertiefen trachteten, jedoch nicht im Sinne eines Leitfadens bereits ausformuliert vorgehalten wurden, sondern lediglich anhand von gedächtnisstützenden Stichworten von mir individuell situationsbedingt ausformuliert wurden.

Insgesamt wurden sieben dieser Experteninterviews geführt, die im Durchschnitt jeweils knapp über eine Stunde dauerten. Mit Erlaubnis der Interviewten wurden alle Gespräche mittels eines digitalen Aufzeichnungsgeräts mitgeschnitten. Anhand der Aufzeichnungen wurden die Interviews vollständig transkribiert (Form der Verschriftung: Standardorthographie; vgl. Kowal/O’Connel 2005) und im Zuge dessen anonymisiert, da allen innerhalb der Fallstudie Befragten zugesichert wurde, keine (unmittelbaren) Rückschlüsse auf ihre Person in den erhobenen Daten wie auch der Präsentation der Analyseergebnisse zuzulassen (vgl. hierzu auch Helfferich 2005).

Neben den Experteninterviews wurden im Rahmen des weiteren Forschungsprozesses vor allem Interviews mit Mitarbeitern der beiden Unternehmen UMG-D und BMG-D bzw. BMG-RM geführt (Stufe 3+4). Diese Interviews fanden im Zuge der dritten Stufe des Forschungsprozesses statt. Die im Rahmen der vorangegangenen Stufen vollzogenen Datenerhebungs- und Analyseschritte bildeten die Grundlage der Auswahl von Interviewpartnern beider Unternehmen. Anhand dessen konnten jeweils im Produkt- und Vertriebsbereich verantwortlich arbeitende Personen sowie die jeweiligen Top-Manager als relevante Auskunftspersonen identifiziert werden.

Von vorne herein war klar, dass der direkte Zugang zu den beiden Unternehmen bzw. die Bereitschaft der Unternehmensmitglieder als „Schlüsselpersonen“ für Interviews zur Verfügung zu stehen und evtl. darüber hinausgehende Beobachtungen der Handlungsabläufe in ihren Arbeitsbereichen zuzulassen (siehe unten), kritisch für eine erfolgsversprechende Durchführung der Fallstudie sein würde (allgemein zum

Feldzugang, strukturellen Problemen sowie Lösungsstrategien vgl. Wolff 2000; zur Rolle und Umgang mit Schlüsselpersonen bzw. Gatekeepern siehe Merkens 2004).

Entsprechend sorgfältig wurde die Ansprache der in den Unternehmen tätigen Personen vorbereitet. Es wies sich als eine gute Strategie, einen Brief postalisch zu verschicken, indem das allgemeine Forschungsinteresse sowie die Ergebnisse der ersten beiden Stufen des Forschungsprozesses kurz umrissen wurden. So erklärten sich sechs von acht anfänglich angesprochene Mitarbeiter (jeweils drei von vier in jedem Unternehmen) zu einem Gespräch bereit und verschiedentlich wurde im Vorfeld der Interviews zur Sprache gebracht, dass sowohl die Form der Ansprache („ungewöhnlich förmlich“) sowie die aus dem Brief ersichtliche Vorkenntnis des Forschers für ihre Auskunftsbereitschaft ausschlaggebend gewesen sei. Die weiteren mit Mitarbeitern geführten Interviews wurden anschließend aufgrund ihrer Vermittlung terminiert und durchgeführt. Insgesamt wurden 21 Interviews in den beiden Unternehmen geführt, zehn davon mit Mitarbeitern von UMG-D und 11 mit Verantwortlichen bei BMG-D bzw. BMG-RM (4). Die Gespräche dauerten zwischen 40 Minuten und knapp zwei Stunden, zumeist jedoch auch hier im Mittel etwas über eine Stunde.

Zwei Methodiken wurden in der Durchführung der Interviews kombiniert. Einleitend wurde eine relativ offene Frage im Sinne narrativer Interviews gestellt, die den Interviewten zu einer längeren Erzählung anhalten sollte (Witzel 2000; Hopf 2004). Die Frage lautete zumeist: „Was tun Sie tagtäglich hier und was macht ihre Arbeit aus? Erzählen Sie bitte mal...“ Hier wurden verschiedentlich Stichwort geleitete Sondierungsfragen gestellt, um einzelne Arbeitsbereiche genauer beschrieben zu haben und die Beschreibungen der Interviewten anschließend vergleichen zu können. Für den zweiten Teil des Interviews wurde ein Leitfaden vorgehalten. Dieser Abschnitt der Interviews entsprach einem teilstandardisierten Leitfadeninterview (Helfferich 2005; Flick 2007). Die im Leitfaden vorgehaltenen Fragen betrafen zumeist die Rationalisierung von Handlungen („Wieso muss ... so gemacht werden? Kann man ... auf?? anders machen? Warum hat ... eine so hohe Bedeutung? Ist ... unabdingbar?). Diese Fragen wurden im Vorfeld der Gespräche an den jeweiligen Verantwortungsbereich des Interviewten angepasst und in Abhängigkeit davon gestellt, ob eine Handlungsrationalisierung bereits im narrativen Teil durch den Befragten erfolgt war oder nicht.

Ebenso wie die Experteninterviews wurden auch die mit Mitarbeitern der beiden Unternehmen geführten Gespräche aufgezeichnet und anschließend transkribiert und anonymisiert (siehe oben). Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die im Rahmen der Fallstudie durchgeführten Interviews.

	Hintergrund	# Interviews	Länge (SS:MM)
Experten	Künstlermanagement	2	
	Verband	3	
	Beratung	2	
	Σ	7	07:56
UMG-D	Top-Management	1	
	Produktbereich	5	
	Vertriebsbereich	2	
	Business Development	2	
	Σ	10	11:44
BMG-D	Top-Management	1	
	Produktbereich	3	
	Vertrieb	2	
	Business Development	1	
(BMG-RM)	Top Management	1	
	Produktbereich	3	
	Σ	11	14:53
Gesamt	Σ	28	34:33

Tabelle 5 - Synopsis der Interviews

3.2.1.2 Nicht-teilnehmende Beobachtungen

Zusätzlich zu den Interviews wurden sowohl im Rahmen der ersten als auch der letzten beiden Stufen eine nicht-teilnehmende Beobachtung durchgeführt. Ausgiebige, zumeist teilnehmende Beobachtungen in einem Forschungsfeld werden als Datenerhebungsmethode vor allem im Rahmen ethnographischer Untersuchungen sozialer Phänomene angewendet, sehen sich allerdings dem Vorwurf einer Reaktivität des Felds gegenüber. Ethnographische Studien berufen sich dem hingegen zumeist darauf, dass Handlungsweisen nur durch direkte Beobachtung zugänglich seien (in Bezug auf Routinen vgl. Feldman/Pentland 2003; Feldman 2004), mittels Interviews oder Dokumenten erhobene Daten im Vergleich nur Darstellungen der Handlungsweisen anböten, innerhalb derer der Aspekt „wie etwas

ist“ und „wie etwas sein sollte“ (im Auge des Kommunikators) erst noch entwirrt werden muss. (Flick 2007).

Zum einen um diese Entwirrung in der Auswertung der anderweitigen Daten zu unterstützen zum anderen aber auch, um ein Gespür dafür zu bekommen, was gesagt und geschrieben wird und was nicht dokumentierte Praxis vor allem in den beiden Unternehmen ist. Es wurden wo immer möglich nicht-teilnehmende Beobachtungen durchgeführt, ohne dass die Fallstudie deshalb auch nur im Ansatz, als ethnografisch gelten könnte. Nicht-teilnehmend waren die Beobachtungen, da so weit wie möglich versucht wurde, sich nicht in die beobachtete Situation mit einzubringen bzw. sich als Beobachter im Hintergrund zu halten (Flick 2007).

Die ersten Beobachtungen wurden im Rahmen des Besuchs von begleitenden Kongressen und Conventions der Branchenmessen durchgeführt. Hier wurden sowohl Vorträge und Paneldiskussionen zu relevanten Themen besucht sowie daran anschließende informale Gespräche der Teilnehmer verfolgt. In den meisten Fällen war mindestens ein Mitarbeiter von UMG-D, BMG-D oder BMG-RM in die Situation involviert. Wenn erlaubt, wurden die Vorträge und Panels mittels eines digitalen Aufzeichnungsgeräts mitgeschnitten, ansonsten, wie dies auch für die informale Gespräche gilt, durch protokollierende Notizen und Gedächtnisprotokolle dokumentiert. Insgesamt beläuft sich die Dauer dieser Beobachtungen auf ca. 60 Stunden.

Während es bei diesen Beobachtungen vornehmlich um halb-offizielle und inoffizielle Rationalisierungen von Handlungsweisen bzw. Handlungsmustern ging, zielte die zweite Form von Beobachtungen mehr auf die Handlungsmuster selbst.

Insbesondere nach und zwischen den in den Unternehmen durchgeführten Interviews wurde darum gebeten, an den sich anschließenden Terminen des Befragten beobachtend zugegen sein zu dürfen. In vielen Fällen wurde dies ermöglicht, sodass Beobachtungen in Situationen wie Abteilungsmeetings, anderen Formen von Besprechungen getätigt werden konnten, innerhalb derer Handlungen geplant und vollzogene Handlungssequenzen resümiert wurden. Diese ca. 32 Stunden umfassenden Beobachtungen (18 UMG-D; 14 BMG-D/BMG-RM) wurden durch begleitenden Notizen und anschließend verfassten Berichten dokumentiert.

3.2.1.3 Dokumente

Ein bedeutender Teil der im Rahmen der Fallstudie durchgeführten Analyse empirischer Daten bezieht sich auf Dokumente. Erhoben wurden in diesem Zusammenhang im wesentlichen Texte aber auch statistische Daten bspw. hinsichtlich Absatz- Umsatz und Renditezahlen und zu anderen branchenspezifischen Performance-Kennzahlen wie Charts-Anteile der Unternehmen etc.

Diese Dokumente wurden vor allem im Rahmen der zweiten Stufe des Forschungsprozesses erhoben und nachdem bereits Propositionen hinsichtlich der in den Fällen zu findenden Handlungsmuster sowie stabilisierende positive Rückkopplungseffekte aufgestellt waren (Handlungsmuster der Vermarktung von Musikaufnahmen und adaptive Erwartungen; siehe Kap. 4). Die Propositionen bildeten dabei die Grundlage des „in-case-samplings“ bzw. des Fokus der Dokumentenrecherche, der, wie unten dargelegt, im weiteren Verlauf der Erhebung von Dokumenten weiter geschärft bzw. die Erhebung von Dokumenten zunehmend selektiver wurde (vgl. hierzu auch Miles/Huberman 1994).

Die umfangreichste Erhebung von Dokumenten innerhalb des Forschungsprozesses fand im Deutschen Musikarchiv der Deutschen Nationalbibliothek in Berlin statt (seit 2011 ist das Musikarchiv in Leipzig ansässig). Im Rahmen eines zweimonatigen Forschungsaufenthalts im Archiv wurden vor allem die Ausgaben der seit 1959 erscheinenden und hier vollständig vorgehaltenen Branchenzeitschrift „Der Musikmarkt“ als Datenquelle für die Fallstudie erschlossen. Anhand der sich über alle Jahrgänge erstreckenden Vorrecherchen wurden die zwischen 1992 und 2010 erschienenen Ausgaben einer Vollerhebung unterzogen, da dieser Zeitraum als derjenige angenommen wurde, innerhalb dessen die Handlungsmuster ihre heute beobachtbare Form erlangten und sich die positiven Rückkopplungsmechanismen vollständig entfalteten (vgl. Kap. 4.3). Diese Jahre erschienen vor diesem Hintergrund nicht nur relevant, um die Pfadformation nachvollziehen zu können, sondern darüber hinaus für Vergleiche mit den vor allem anhand der nachfolgenden Interviews zu erhebenden Daten.

Vollerhebung meint in diesem Zusammenhang, dass alle Ausgaben des Musikmarkts zwischen 1992 und 2010 vollständig auf relevante Berichte und statistische Daten hin durchgesehen, diese markiert und anschließend kopiert

wurden. Schwerpunktmäßig wurden insbesondere die beiden Unternehmen UMG-D und BMG-D (ab Jahrgang 2008 hier auch BMG-RM) betreffende Berichte hinsichtlich der Vermarktung von Musikaufnahmen berücksichtigt. Dabei bildeten vor allem die immer wieder zu diesem Themenkomplex veröffentlichten Interviews mit Mitarbeitern beider Unternehmen eine wichtige Datenquelle.

Im Vergleich dazu wurden die Ausgaben des „Musikmarkts“ zwischen 1959 und 1992 nur selektiv auf relevantes Material hin durchgesehen. Grundlage dieser selektiven Erhebung bildete die ebenfalls schwerpunktmäßig im Musikarchiv vollzogene Recherche nach Fachpublikationen über die Unternehmen BMG und UMG sowie allgemein über die geschichtliche Entwicklung der Branche der Tonträgerunternehmen. Dabei fanden sowohl die von für die beiden Unternehmen tätig gewesen Autoren als auch Unbeteiligten „Chronisten“ und Wissenschaftler Berücksichtigung. Die im Rahmen dieser Recherche identifizierten Zeiträume für die Formation der Handlungsmuster kritischer Entwicklungen wurden jeweils zum Anlass einer Erhebung von Daten des „Musikmarkts“ vor 1992 genommen. Auch die auf diesem Wege erhobenen Dokumente wurden kopiert (Fachpublikation meist nur in Auszügen) und zusammen mit denen die Jahre bis 2010 betreffenden digitalisiert bzw. gescannt. Die Scans wurden anschließend mittels Texterkennungssoftware bearbeitet. Der letzte Schritt dieser Datenaufbereitung des Archivmaterials diente vor allem der Steigerung der Analysemöglichkeiten mittels der QDA-Software „atlas.ti“, die bspw. auf Volltextsuche beruhen (s.u.).

Die im Deutschen Musikarchiv erhobenen Dokumente wurden anschließend ergänzt durch solche, die anhand von stichwort-basierten Recherchen in weiteren Branchenzeitschriften (v.a. „Musikwoche“, erscheint seit 1992, Online-Archiv seit 1997) und deutschen Presseerzeugnissen (über die Fachdatenbank LexisNexis) identifiziert wurden. Zudem wurden Publikationen von Branchenverbänden (insbesondere des Bundesverband der Musikindustrie, indem die großen deutschen Tonträgerunternehmen, allen voran UMG-D und BMG-D zusammengeschlossen sind) und Studien von Marktforschungsinstituten erhoben (v.a. MediaControl sowie Nielsen). Bei den anhand dieser Verbandspublikationen und Studien gewonnenen Daten handelt es sich vor allem um quantitative zur allgemeinen Branchenentwicklung. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Anzahl der Fallstudie

zugrunde liegenden Daten der Kategorie „Dokumente“ sowie den analysierten Zeitraum innerhalb der Studie, den diese Dokumente abdecken.

Art Dokument	Publizist	#	Betr. Zeitraum
Branchenpresse	Musikmarkt	1784	1959(1992) - 2010
	Musikwoche	153	1997 - 2010
	Sonstige	24	1960 - 2010
	Σ	1961	
Tages- und Wochenzeitungen	Deutsche Presse (LexisNexis)	238	2000 - 2010
	Online (inkl. Blogs)	170	1999 - 2000
	Σ	408	
Verbandspublikationen/Studien	Bundesverband der Musikindustrie	18	1997 - 2010
	Andere Verbände/Gesellschaften	12	1998 - 2010
	Σ	30	
Fachpublikationen	Beteiligt	12	ca. 1940 -2009
	Neutral	104	ca. 1900 -
	Σ		¹ 2008
		16	
Gesamt	Σ	2515	

Tabelle 6 - Synopsis der Dokumente

Alle erhobenen Daten wurden in einer computergestützten Fallstudien-datenbank abgelegt und organisiert, um eine systematische Analyse im Rahmen des iterativen Forschungsprozesses zu unterstützen sowie darüber hinaus die Ergebnisse nachvollziehbar und damit ihre Reliabilität zu erhöhen (Yin 2009).

Innerhalb der Fallstudien-datenbank wurden den einzelnen Dokumenten, Interviewtranskripten etc. Codes zugewiesen, die aus dem Datum (Publikationsdatum, Interviewdatum), dem Fallbezug (bspw. UMG-D, BMG-D oder auch industrieller Kontext), dem Materialtyp (Interview, Vortrag, Studie, Medienbericht etc.) sowie einem Kürzel des Publizisten bzw. Sprecher (anonymisiert, s.o.) besteht. In der nachfolgenden Darlegung der Fallstudien-ergebnisse wird anhand dieser Codes verschiedentlich auf die in der Fallstudien-datenbank organisierten Daten verwiesen. Neben den qualitativen empirischen Daten, umfasst die Fallstudien-datenbank zudem die aus den Dokumenten gewonnenen quantitativen Daten (bspw. Chartsanteile von

UMG-D und BMG-D, Unternehmensumsätze, Tonträger-Absatz und Umsatz, Einnahmen der GEMA und GVL etc.). Die genaue Logik der Materialverweise kann dem Anhang A entnommen werden. Eine Kopie der Fallstudien Datenbank ist der Arbeit ebenfalls angehängt (siehe Anhang B).

3.2.2 *Analyse der Daten*

Wie Yin (2009) betont, dass die Analyse der innerhalb einer Fallstudie gewonnenen Daten nach wie vor der am wenigsten entwickelte nichtsdestotrotz schwierigste Aspekt der Fallstudienmethodik sei. Unter anderem liegt dies daran, dass nur wenige feste Regelwerke oder „kochbuchartige Rezepte“ entwickelt sind, die die Datenanalyse anleiten könnten. So stellt Yin (2009; vgl. auch Flick 2007) fest, dass die Datenanalyse hier nicht unwesentlich mit der empirischen Rigorosität und der sorgfältigen Präsentation von Evidenz zusammenhängt. Andere Autoren sprechen von einer „Kunstlehre“ bzgl. derer es zwar anleitende Prozedurbeschreibungen vorliegen, die jedoch nicht rezeptartig zu erlernen sei (Böhm 2004:476).

Wie die obigen Ausführungen zur Erhebung verdeutlichen, handelt es sich bei den der Fallstudie zugrunde liegenden Datenmaterial hauptsächlich um qualitatives. Zwar können auch qualitative Daten quantifiziert (bspw. Häufigkeit von vorkommender Begrifflichkeiten in Texten etc.) und anschließend mit entsprechenden Methoden der deskriptiven oder auch schließenden Statistik ausgewertet werden (vgl. auch Yin 2009). Innerhalb der Analyse der Daten wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit dagegen Verfahren in Anschlag gebracht, die qualitativen Methoden zuzuordnen sind.

Zum einen ist dies ein Analyseverfahren welches als Mustercodierung (Miles/Huberman 1994) bezeichnet, bzw. im Rahmen des Grounded Theory-Ansatz in ähnlicher Form als „theoretisches Codieren“ beschrieben wird (Böhm 2004). Zum anderen wurde sich im Rahmen der Fallstudie eine Analyseverfahren zu eigen gemacht, die die Entwicklung einer „analytischen Erzählung“ zum Ziel hat und hier mit der Strategie des Temporal Bracketing kombiniert wurde (Rowlinson/Hassard 2011; Langley 1999).

3.2.2.1 (Muster-)Codierung

Wie Miles und Huberman (1994:56) kurz und knapp feststellen, ist die Codierung von Daten zugleich Analyse („Coding is analysis“). Grob gesagt, werden innerhalb der Codierung qualitativer Daten (wobei es sich wie in der präsentierten Fallstudie letztlich zumeist um Texte handelt) Wörter, Phrasen, Sätze oder ganze Paragraphen einer Kategorie bzw. einer verdichtenden Umschreibung zugeordnet. Dabei wird dem Codierten bzw. Kategorisierten letztlich eine bestimmte Bedeutung beigemessen. Diese Bedeutungsbeimessung steht unmittelbar in einem Zusammenhang mit der „konzeptionellen Brille“, mit der der Forscher auf die Daten schaut (Miles & Huberman 1994). Entsprechend wird empfohlen, sich seiner theoriegeleiteten Forschungsfragen bewusst zu sein (Yin 2009) bzw. „Sensibilisierende Konzepte“ (Böhm 2004; vgl. auch Suddaby 2006) an der Hand zu haben, die die Codierung anleiten bzw. anfänglich als (provisorische) Startliste von Codes bzw. Codierschema vorgehalten werden kann.

Innerhalb des im Zusammenhang der Fallstudie vollzogenen Forschungsprozesses wurde diese Form der Datenanalyse innerhalb der ersten sowie der dritten und vierten Stufe angewendet. Dabei wurde jeweils unterschiedliches Datenmaterial verwendet und auf die Ergebnisse der vorangehenden Analyse als „sensibilisierendes Konzept“ bzw. Codierschema zurückgegriffen. Mit Hilfe der QDA-Software atlas.ti⁵⁷ wurden zunächst die Experteninterviews codiert, nachfolgend im Rahmen der dritten Stufe ein Teil der Dokumente (v.a. Musikmarkt-Daten 1992-2010) und neuerlich Interviewtranskripte. Abschließend wurden schließlich die im Rahmen der vierten Stufe getätigten Interviews und erstellten Beobachtungsprotokolle auf diesem Wege analysiert. Innerhalb der Codierung der Daten wurden die in der Literatur beschriebenen zwei wesentlichen Schritte vollzogen, die vom allgemeinbeschreibenden hin zum interpretativ-verdichtenden Codes bzw. Kategorien führen.

⁵⁷ Drei der wesentlichsten Funktionen neuerer QDA-Software, wie atlas.ti wurden innerhalb der Datenanalyse verwendet. Zum einen die Analyse von Ähnlichkeiten und Unterschieden mehrerer Textpassagen aus unterschiedlichen Quellen anhand direkter Gegenüberstellung (bspw. Ausführungen verschiedener Interviewpartnern zu Bedeutung der Charts für den Vollzug einer Musikveröffentlichung). Darüber hinaus die Software-gestützte Zuweisung von Codes, ihre Beschreibung und Zusammenfassung zu Kategorien sowie Verweise auf Beziehungen zwischen verschiedenen Kategorien. Zuletzt die EDV-gestützte Darstellung der Häufigkeit zugeordneter Codes, zugehöriger Textpassagen sowie Überschneidungen von Codes (Kb für „Künstler Breaken“ und hCE für „hoher Chartseinstieg“).

Zunächst wurde den Daten dabei rein beschreibende Codierungen zugewiesen (descriptive codes, Miles/Huberman 1994). Solche Codes beschrieben bspw. Handlungen innerhalb der Veröffentlichung einer Musikaufnahme durch die beiden Unternehmen (bspw. RP für Radiopromotion, AH für Auslieferung an Handel) oder auch zur Sprache gebrachte Motivationen und Rationalisierungen (bspw. BZ für „Buzz erzeugen“, PIH für „Präsenz im Handel erzeugen“).

Im Anschluss wurde in Anlehnung an die Verfahren des Kategorienbildens (Böhm 2004) und das von Miles und Huberman (1994:69) als „Pattern Coding“ beschriebene Verfahren eine Verdichtung der Codes vorgenommen. Dabei wurden wiederkehrende Muster von Codes zu Kategorien bzw. übergeordneten zusammengefasst (bspw. Handlungsmuster, auslösende Bedingungen, Konsequenzen und Rationalisierungen des Vollzugs). Diese Methode, Regularitäten in den Daten zu erkennen und zu benennen, gleicht in gewisser Weise den statistischen Verfahren der Cluster- und Faktorenanalyse (vgl. Miles & Huberman 1994). Darüber hinaus ermöglicht sie es aber auch, Ursache-Wirkungs-Beziehungen anhand der Daten zu ermitteln und in Form von Prozessen zu benennen (vgl. axiales Codieren, Böhm 2004), was besonders wichtig für die Identifikation Handlungsmuster stabilisierender Mechanismen erschien.

Im Sinne eines permanenten Vergleichs (Suddaby 2006; Böhm 2004; Langley 1999) wurden die anhand der Analyse gewonnenen Muster und Mechanismen immer wieder aufs Neue innerhalb der einzelnen Stufen des Forschungsprozesses mit noch nicht codierten Daten konfrontiert und ggf. verfeinert bzw. angepasst. Zugleich bildeten die Kategorien und ermittelten Muster den Ausgangspunkt der in der dritten und vierten Stufe vollzogenen Datenerhebung, indem sie die Identifikation von Datenquellen bzw. Interviewpartnern ermöglichten und als „Startliste“ der Analyse dienten.

So ergab sich bspw. aus der Analyse der Experteninterviews die Vermutung, dass im Fall von UMG-D und BMG-D ein vor allem durch adaptive Erwartungen stabilisiertes Handlungsmuster bzw. Routine die Veröffentlichung und Auswertung von Musikaufnahmen durch diese Unternehmen prägt. Auf dieser Grundlage wurden die Auskunftspersonen in beiden Unternehmen ausgewählt, die im sogenannten

Produkt- und Vertriebsbereich tätig waren und ihre Befragung durch einen Interviewleitfaden vorbereitet hatten (semi-strukturierter Teil der Interviews, s.o).

Weiter bildete die Mustercodierung die Grundlage des Vergleichs der beiden Fälle bzw. der hier jeweils codierten Handlungsmuster, Rationalisierungen und vermuteten Mechanismen. Codierung und Mustercodierung in der Analyse der Experteninterviews und anschließend ausgewählter Dokumente sowie in den beiden Unternehmen geführter Interviews ermöglichten es, schließlich ein relativ gleiches Handlungsmuster in der Vermarktung von Musikaufnahmen und stabilisierende Mechanismen identifizieren und erhärten zu können.

Innerhalb der vierten Stufe des Forschungsprozesses wurden die ermittelten Kategorien und Prozesse als kontrastierende Folie zur Identifikation von Abweichungen von den Handlungsmustern in beiden Fällen verwendet. So konnten anhand der neuerlich erhobenen Daten (Interviews mit Personen, die mit Veränderungen betraut waren und Beobachtungen in ihrem Umfeld, s.o.) nachhaltige Abweichungen im (Sub-)Fall BMG-RM ermittelt und nachfolgend die Bedingungen und Konsequenzen dieser Abweichungen bzw. des Pfadbruchs anhand der Analyse des Datenmaterials zugeordnet werden.

3.2.2.2 Analytischer Narrativ

Nachdem in Stufe eins des Forschungsprozesses ein Handlungsmuster in der Vermarktung von Musikaufnahmen und ein Mechanismus adaptiver Erwartungen als stabilisierende Ursache im Fall von UMG-D und BMG-D angenommen werden konnte, wurde im Rahmen der zweiten Stufe die Entstehung dieser adaptiven Erwartungen und damit die mögliche Formation eines organisatorischen Pfads zeitlich zurückverfolgt. Dieses „process tracing“ wurde anhand der Analyse von zeitgenössischen Dokumenten vollzogen sowie (Fach)Publikationen zur Geschichte der Tonträgerunternehmen im Allgemeinen und der beiden hier fokussierten Unternehmen im Besonderen (s.o.). Das hier in Anschlag gebrachte Analyseverfahren orientierte sich an dem, was von Langley (1999) als „narrative strategy“ bzw. von Rowlinson/Hassard (2011) als Erstellung einer „analytischen Erzählung“ beschrieben wird.

Die organisationstheoretische Analyse prozessualer Daten mit Mitteln der „Nacherzählung“ hat eine lange Tradition und hat bahnbrechende Beiträge erbracht, wie bspw. die Arbeiten von Chandler (1962) oder auch Pettigrew (1985) zeigen. Langley (1999) stellt zudem fest, dass sich nahezu jede Form der Prozessanalyse zumindest partiell diesem Verfahren der sinngebenden Interpretation longitudinaler Daten bedient. Oftmals findet das Verfahren der Erstellung eines Narrativs bzw. einer „thick description“ (vgl. Geertz 1973) Anwendung als eine Art vorbereitender Analyseschritt, mittels dessen die Daten (bzw. Ereignisse) verdichtet, in eine Chronologie gebracht und die (ideosynkratischen) Muster eines Falls betrachtet werden, bevor diese Muster auf eine generelle Ebene gehoben bzw. mit theoretischen Annahmen verglichen werden (vgl. Eisenhardt 1989).

Eine rein narrative „Analyse“ prozessualer Daten, gemäß den von Weick (1979) formulierten Eigenschaften „guter Theoriebildung“, zeichnet hingegen ein hohes Maß an Genauigkeit aus. Die Simplizität und Generalität der gewonnenen Aussagen ist (zunächst einmal) vergleichsweise gering. Entsprechend stellt Langley (1999) fest, dass wenn ausschließlich eine narrative Strategie in der Analyse Anschlag gebracht wird, dies zu einer einzigartigen, detaillierten Fallbeschreibung führen kann, die jedoch von lediglich marginalen Interesse für die Forschung zu Organisationen an sich ist. Um dies zu verhindern, legt Langley nahe, zu Beginn der Erzählung bereits zu wissen, wohin sie führen soll (in gewisser Weise als Schlusspointe einer Fabel) und wie aus Themen und Handlung der Erzählung letztlich Theoriebildung erfolgen soll. Indem Erzählungen theoretische Konstrukte zur Strukturierung gebrauchen, können sie sich von anderen historischen, rein narrativen Methoden abheben und gelten als vergleichsweise analytischer (bspw. im Vergleich zur Nacherzählung einer Unternehmensgeschichte). Die Erklärung eines sozialen Phänomens mittels Rückgriff auf (prozess-)theoretische Konstrukte steht hier im Vordergrund (vgl. Rowlinson/Hassard 2011).

Langley (1999) verweist darauf, dass Narrative nicht nur als Vorbereitung weiterer Analysen, sondern die „beschreibende Erzählung“ von Entwicklungsverläufen darüber hinaus der Produktion eine „realistischen Fabel“ dienen kann, was auch für die vorliegende empirische Untersuchung bzw. die zweite Stufe des Forschungsprozesses gilt. Allgemein Anwendung findet eine solche Analysestrategie prozessualer Daten insbesondere dort, wo ein kontextualistische Perspektive

eingenommen wird, d.h. wo kontextuelle Ereignisse bzw. der den betrachteten Fall einbettende Kontext als relevant erachtet wird, um das soziale Phänomen in seiner Entstehung bzw. Entwicklung erklären zu können. Hier fungiert die detailreiche bzw. „dichte“ Beschreibung dazu, möglichst viele Facetten des sozialen Phänomens zu erfassen und ein relativ „realistisches Bild“ der Entwicklung zu zeichnen. So soll, wie auch in der vorliegenden Fallstudie angestrebt, dem Leser letztlich die Möglichkeit gegeben werden, die Übertragbarkeit der gewonnenen konzeptionellen Ideen des Autors auf Beobachtungen in anderen Settings bzw. Fällen beurteilen zu können (Langley 1999).

Im Rahmen der zweiten Stufe des Forschungsprozesses bzw. der Rückverfolgung des Entstehungsprozesses der adaptiven Erwartungen, die sich, wie nachfolgend beschrieben, auf einen spezifischen „Schneeballeffekt“ in der Popularisierung von Musik beziehen, wurde sowohl die Datenerhebung als auch die Analyse darauf ausgerichtet, weder eine allgemeine Geschichte der Musikindustrie als industriellen Kontext der näher betrachteten Fälle noch umfassende Unternehmensgeschichten von UMG-D und BMG-D zu erstellen. Stattdessen orientierte sich die Sammlung und Auswertung der prozessualen Daten stets daran, die Entstehung des Handlungsmusters und vor allem die für die Stabilisierung verantwortlich gemachten adaptiven Erwartungen auf Seiten der Unternehmen erklären zu können. Im Laufe der ersten Untersuchungen zum Entstehungsprozess wurde deutlich, dass die historische Analyse in den beiden Fällen sich nicht allein auf prozessuale Daten der Unternehmensgeschichte oder der deutschen Musikindustrie als einbettenden Kontext beschränken konnte. Vielmehr wurde deutlich, dass insbesondere die identifizierten Mechanismen positiver Rückkopplung maßgeblich durch weiter zurückliegende Entwicklungen in der US-amerikanischen Tonträgerbranche beeinflusst wurden (siehe hierzu auch allgemein Garofalo 1999; speziell bezogene auf die adaptive Erwartungen Liebowitz 2004).

Innerhalb des „process tracing“ (Bennett/Elman 2006) wird im analytischen Narrativ entsprechend stets danach gefragt, ob Ereignisse Einfluss auf die Bildung einer selbstverstärkenden Dynamik nahmen und wen ja, welchen. Dieses Vorgehen ermöglicht es, die kritischen Ereignisse sukzessive zu identifizieren und anhand dessen das Auslösen positiver Rückkopplungsprozesse nachzuzeichnen. Entsprechend ist die aus den Datenerhebungs- und Analyseschritten hervorgegangene

analytische Erzählung durch die vom theoretischen Modell organisatorischer Pfadabhängigkeit nahe gelegten konstitutiven Elementen des Prozesses strukturiert (vgl. Kap 2.2.3).

Anhand der solchermaßen vollzogenen Einteilung des Gesamtprozesses in Phasen konnten dieses wiederum miteinander verglichen werden. Diese Analysemethode bezeichnet Langley (1999:703) als „temporal bracketing strategy“. Es ist besonders geeignet, um wechselseitige Beeinflussungen von Variablen bzw. positive Rückkopplungsmechanismen zu untersuchen. Innerhalb der Prozessanalyse wurde die Phasenbildung insbesondere dazu verwendet, um den Einfluss der Ereignisse auf die Vermarktungsmuster der beiden im Fokus der Fallstudie stehenden Fälle zu identifizieren zu können sowie den Einfluss der sich herausbildenden Handlungsmuster auf zeitlich nachfolgende (kritische) Ereignisse zu analysieren. Anhand dieser zeitlich differenzierten Analyse kann im Folgenden bspw. gezeigt werden, dass die in der amerikanischen Musikindustrie beobachtbare Ereignissequenz ihre Wiederholung im deutschen industriellen Kontext von UMG-D und BMG-D fand, jedoch ihr Auftreten zum Teil maßgeblich von den bereits adaptierten amerikanischen Vermarktungspraktiken dieser Unternehmen ausgelöst wurde.

4 FALLSTUDIE

4.1 Einführung in die Fallstudie - Zwei Major Labels und ihre deutschen Tonträgergesellschaften

In den folgenden beiden Kapiteln sollen zunächst organisatorische Aspekte der historischen Entwicklung der innerhalb der Fallstudie näher betrachteten deutschen Gesellschaften zweier Major Labels skizziert werden: Universal Music Group Deutschland (UMG-D) und Bertelsmann Music Group Deutschland (BMG-D).

Anhand dieser kurzen historischen Betrachtung soll aufgezeigt werden, dass die Unternehmen jeweils unterschiedlichen Ursprungs sind, sowohl zeitlich gesehen als auch in Hinblick auf den Gründungszusammenhang und die initiale Kompetenzausbildung. Die hierbei im Vordergrund stehenden organisatorischen Facetten der Unternehmensentwicklung weisen jedoch spätestens seit Mitte der 1980er deutliche Parallelitäten auf, die sich zu Beginn der 1990er weiter ausprägten und in einem engen Zusammenhang mit der anschließend beschriebenen Kompetenz der Unternehmen stehen sowie den Handlungsmustern mittels derer die Vermarktung von Musikaufnahmen organisiert wird.

Beides zusammengenommen, der unterschiedliche Entstehungszusammenhang sowie die zunehmend parallele organisatorische Entwicklung der beiden Unternehmen, legt die Annahme nahe, dass das Vorhandensein ähnlicher Kompetenzen und Routinen weder auf eine anfängliche Prägung der Organisationen („Imprinting“, Stinchcombe 1965) zurückführbar ist, noch auf eine „simple“ strukturelle Trägheit („structural inertia“, Hannan/Freeman 1984). Vielmehr verweist bereits die Darstellung der jeweiligen historischen Entwicklung der Unternehmen auf einen Prozess hin, der sowohl zur Angleichung der organisatorischen Kompetenz, als auch zu ihrer erst in den 1990ern erreichten Hyperstabilität geführt hat. Die dargestellten Parallelitäten in der Unternehmensentwicklung deuten zudem auf die Bedeutung des industriellen Kontextes hin in den beide Unternehmen eingebettet waren.

4.1.1 *Universal Music Group Deutschland (UMG-D)*

Universal Records als Tonträgerunternehmen ging 1995 aus der Übernahme der MCA (Music Corporation of America) durch den kanadischen Spirituosen-

Konzern Seagram hervor (1995-18_U_MB_MM). Dieser nahm 1997 die Umbenennung vor, wobei der Name Universal dem gleichzeitigen Erwerb der Universal Studios geschuldet war (1997-2_U_MB_MM). Die ursprünglich als Künstleragentur gestartete MCA wiederum trat zum ersten Mal als Tonträgerunternehmen durch den Kauf des amerikanischen Arms von Decca (siehe Kap. 4.4.1) im Jahr 1962 in Erscheinung und tätigte ab Ende der 1970er Jahre weitere Label-Aufkäufe wie bspw. ABC Records (1979) Geffen (1990) und Interscope (1995) (20100224_U_MB_UW; Hull 2004).

Im Jahr 1998 wiederum erwarb Seagram das Tonträgerunternehmen bzw. Major Label PolyGram vom niederländischen Elektronikonzern Philips, verschmolz PolyGram mit Universal Records zur Universal Music Group (1998-10_U_MB_MM) und verkaufte diese schließlich 2001 an den französischen Konzern Vivendi.

Während Universal Records in den USA zum Zeitpunkt der Fusion mit PolyGram ein ähnlich großes Tonträgerunternehmen wie die PolyGram darstellte, verhielt sich dies in Europa und insbesondere in Deutschland anders. MCA war erst 1992 in den deutschen Markt eingetreten und hatte Herstellung und Vertrieb seiner Tonträger hier zunächst BMG-D übertragen (1992-12_U_MB_MM). Während PolyGram zum Zeitpunkt des Mergers ca. 20% der Marktanteile in Deutschland auf sich vereinen konnte, belief sich der von Universal Records lediglich auf knapp über 2% (1999-7_U_MB_MM). So ist es nicht verwunderlich, dass Universal Music 1998 im Zuge der Fusion der beiden Unternehmen, die jeweiligen deutschen Gesellschaften betreffend, organisatorisch in die PolyGram integriert wurde (vgl. 20100603_U_IT_LM).⁵⁸ Konsequenterweise muss bei einer Analyse der Unternehmensentwicklung von UMG-D bis zum Jahr 1998 PolyGram als Vorgängerorganisation gelten und entsprechend im Fokus der historischen Betrachtung stehen.

Die große Bedeutung des niederländischen Tonträgerunternehmens PolyGram im deutschen Markt liegt im Wesentlichen in seinen deutschen Wurzeln begründet, die bis in die Entstehungsphase der ersten Tonträger veröffentlichenden und

⁵⁸ Universal fungierte nach dem Merger zunächst auch als eine eigenständige Repertoire-Einheit bzw. Label Universal Records unter dem Dach der UMG-D, das die ehemalige PolyGram Deutschland bildete (20100603_U_IT_LM). Die weiteren Repertoire-Einheiten im Bereich populärer Musik bildeten PolyGram-Label Mercury, Polydor sowie Motor .

auswertenden Organisationen hierzulande reichen (vgl. Kap. 4.4.1). 1972 entstand die PolyGram als Holding mit Sitz in Baarn (Niederlande) und Hamburg durch die Fusion der beiden Tonträger-Tochtergesellschaften von Philips und Siemens. Bereits im Jahr 1962 hatten beide Unternehmen 50 Prozent der jeweils anderen Musiksparte erworben (1998-20_U_MB_MM; Dannen 1991).

Philips hatte 1950 die Gesellschaft Philips Phonographische Industries (PPI) als Tochtergesellschaft gegründet, die im Zuge des Joint Ventures mit Siemens in Phonogram umbenannt, später als Label der PolyGram fortgeführt wurde und schließlich 1994 im bereits 1960 von Philips akquirierten amerikanischen Label Mercury aufging (20100224_U_MB_UW).

Siemens wiederum hatte 1941 die Deutsche Grammophon Gesellschaft samt des Exportlabels Polydor von Telefunken übernommen. Die Gründung eines Exportlabels war notwendig geworden nachdem die Deutsche Grammophon im Ersten Weltkrieg als „Feindbesitz“ von der deutschen Regierung beschlagnahmt, damit von der britischen Gramophone Company (vgl. Kap. 4.4.1)⁵⁹ getrennt wurde und die Namensrechte außerhalb des deutschen Territoriums verloren gingen (1998-97_U_MB_MM).

Polydor spezialisierte sich nach dem Zweiten Weltkrieg zunehmend auch auf die Veröffentlichung populärer Musik und sicherte der Deutsche Grammophon und später PolyGram damit die Marktführerschaft im deutschen Tonträgermarkt bis zum Aufstieg von BMG-D (Lehning 2004). Zunächst bestand das Repertoire von Polydor dabei nahezu ausschließlich aus Schlager und Operetten, in den 1960er und 1970er Jahren kam englischsprachiger Rock ,n’ Roll und Disko-Musik hinzu, die von britischen, vor allem aber amerikanischen Labels für den deutschen Musikmarkt lizenziert wurden.⁶⁰

Während der weltweite wie auch der deutsche Markt für Tonträger Ende der 1970 und zu Beginn der 1980er erstmals seit der sogenannten „Radiokrise“ schwächelte (vgl. Tschmuck 2008; siehe auch Kap. 4.4.1), zeigte sich in den

⁵⁹ Aus dem Zusammenschluss der britischen Gramophone Company mit dem britischen Arm von Columbia Records (vgl. Kap. 4.2) ging das sich zunächst auf den europäischen Markt fokussierende Tonträgerunternehmen Electric and Musical Industries (EMI) hervor. Durch den Kauf von Capitol Records im Jahr 1956 betrat EMI dann auch den amerikanischen Markt.

⁶⁰ Sowohl Polydor als auch Deutsche Grammophon (klassische Musik) finden als Label innerhalb der UMG-D bis heute Verwendung in der Veröffentlichung von Musikaufnahmen.

folgenden Jahren die unternehmensstrategische Bedeutung, die PolyGram als großes Tonträgerunternehmen bzw. Major Label insbesondere für Philips hatte. Im Jahr 1982 brachte Philips (gemeinsam mit Sony) die Compact Disc (CD) als digitalen Nachfolge-Tonträger der Vinyl-Schallplatte auf den Markt. Mit Hilfe der PolyGram, die die CD in den ehemaligen Presswerken der Deutschen Grammophon in Hannover produzierte und vergleichsweise früh weite Teile ihres Repertoires auf CD veröffentlichte, gelang es Philips nach anfänglichen Schwierigkeiten und Widerständen insbesondere vonseiten anderer international bedeutender Tonträgerunternehmen wie bspw. CBS oder auch BMG⁶¹ das CD-Format als neuen Tonträger-Standard bis Ende der 1980er Jahre durchzusetzen (20040901_U_FP_US).⁶²

Philips übernahm in der Folge 1987 sämtliche PolyGram-Anteile von Siemens und brachte 1989 zunächst 10 Prozent der PolyGram an die Börse. Später folgten weitere 15 Prozent. Mit dem eingesammelten Kapital wurden Ende der 1980er bis Mitte der 1990er Jahre vor allem viele namhafte amerikanische Labels wie Island Records (1989), A&M Records (1990), Motown Records (1993), Def Jam Recordings (1994) und Rodven Records (1995) erworben (20100224_U_MB_UW). Damit verschaffte sich PolyGram nicht nur signifikante und erstmals nachhaltige Anteile am amerikanischen Musikmarkt⁶³ sondern versorgte auch die deutsche Gesellschaft zuverlässig mit eigenem, international erfolgreichen Pop-Repertoire.

In den späten 1980er Jahren, insbesondere aber in den 1990er Jahren stellte die Tonträger-Tochtergesellschaft PolyGram ein äußerst rentables Investment für Philips

⁶¹ Sonopress, die Bertelsmann-Presswerke des Mutterkonzerns von Ariola bzw. BMG-D, begannen erst 1986 mit der Pressung von CDs. Im Gegenzug wurde bereits 1992 die Pressung von Vinyl-Schallplatten eingestellt (1992-24_B_MB_MM)

⁶² Im Jahr 1980 betrug der Handelsabsatz von im Wesentlichen für Umsatz und Renditen der Tonträgerunternehmen verantwortlicher Langspielplatten (Vinyl-LP) und Musikkassetten (MCs) in Deutschland insgesamt 123 Mio. Stück. 1984 waren es nur noch 96 Mio. Stück, wobei lediglich 2 Mio. der neuartigen CDs abgesetzt werden konnten. 1990 waren es wieder 167 Mio. LPs insgesamt und die CD verzeichnete dabei bereits den größten Anteil mit 62 Mio. abgesetzter Einheiten (1997-12_F_MB_MM).

⁶³ Einen ersten Schritt in den amerikanischen Musikmarkt hatte PolyGram bereits Mitte der 1970er Jahre getätigt. Durch Beteiligungen an den Labels Casablanca und RSO (1976) konnten schnell Marktanteile gewonnen und Umsatzzahlen gesteigert werden. Dabei profitierte PolyGram vor allem vom Boom der Disko-Musik und hier speziell der Veröffentlichung zweier Soundtrack-Alben durch RSO ("Saturday Night fever" und "Grease"). Ab 1979 brachen die Marktanteile und Umsätze jedoch wieder ein. Der kurzzeitige Erfolg verdeutlichte jedoch, welche Umsätze durch einige wenige "Hit-Veröffentlichungen" zu realisieren sind (Dannen 1991).

wie auch die Anleger an der Börse dar. Die Umsätze von PolyGram International⁶⁴ stiegen bspw. allein zwischen 1992 und 1997 um knapp 70% auf umgerechnet 8,24 Milliarden DM und die Renditen lagen fast ausschließlich im zweistelligen Prozent-Bereich (1993-10_U_MB_MM; 1998-9_U_MB_MM).

[...] in den 90ern, da hatten wir eine Rendite, oder einen Gewinn nach Steuern, ein richtiger Betriebsgewinn, von über 15%. Wir lagen im Rating der bestverdienendsten Firmen meistens unter den Top 10. Die ersten 5 waren meistens irgendwelche amerikanischen Pharmakonzerne und dann kamen auch schon wir.“ (20100913_U_IT_UA)

In dieser äußerst erfolgreichen Zeit des Unternehmens verfestigten sich, wie im weiteren Verlauf der Arbeit gezeigt wird, nicht nur Handlungsmuster, denen folgend Musikaufnahmen durch UMG-D veröffentlicht und ausgewertet werden, sondern es bildete sich eine Organisationsstruktur heraus, die in ihren Grundzügen bis heute Bestand hat.

Bereits im Jahr 1985 fasste die PolyGram die Vertriebe der einzelnen in Deutschland operierenden Labels (v.a. Deutsche Grammophon, Phonogram und Polydor, s.o.) zum größten Musikvertrieb Deutschlands zusammen (20100224_U_MB_UW). Die Labels selbst blieben als Repertoire-Einheiten jedoch weitgehend selbstständig unter dem Dach der PolyGram. Organisatorisch ähnlich wurde mit den aufgekauften amerikanischen Labels verfahren. Auch hier wurde lediglich der Vertrieb in den jeweiligen nationalen Gesamtvertrieb der PolyGram integriert, während die restlichen produktbezogenen Funktionen wie A&R, Marketing, Promotion im Wesentlichen beim Label als operativer Einheit verblieben. Damit gliederte sich die Organisation in der Folge in zwei wesentliche Teile auf, dem sogenannten Produkt- und dem Vertriebsbereich.

Den Produktbereich bildeten die einzelnen Labels, die insbesondere in Deutschland zunehmend zu Mixed-Labels wurden. Mixed bedeutet in diesem Fall, dass das Label nicht spezialisiert ist auf ein Musikgenre (bspw. Schlager, Rock, Hip-Hop oder Dance) und auch nicht auf die Veröffentlichung und Auswertung im

⁶⁴ Umsatzzahlen der deutschen Gesellschaft der PolyGram wurden nicht veröffentlicht. Äußerungen des damaligen Präsidenten gegenüber der Branchen-Presse deuten jedoch darauf hin, dass die deutsche Gesellschaft in den 1990er Jahren zumeist überproportional zu Umsatz und Unternehmensergebnis beitrug (bspw. 1998-5_U_MB_MM). Zudem konnte PolyGram im Zeitraum zwischen 1992 und 1997 eine Steigerung der Marktanteile im Bereich der LP-Veröffentlichungen in Deutschland von ca. 17 auf 26 % verbuchen.

Ausland (internationales Repertoire) oder im Inland (nationales Repertoire) beim Unternehmen unter Vertrag stehender Künstler. Aus der relativen organisatorischen Autonomie der einzelnen Labels ergab sich somit eine unternehmensinterne Konkurrenz um externe und interne Ressourcen, wie bspw. musikalische Werke, Interpreten bzw. Kapazitäten des Gesamtvertriebs (20100812_U_IT_GD; 20110105_U_IT_US).⁶⁵

Ebenfalls zu Beginn der 1990er Jahre richtete PolyGram seinen zuvor geschaffenen Gesamtvertrieb konsequent auf Großhandelsformen für Tonträger und gezielte mit den einzelnen Labels koordinierte Verkaufsförderung aus. Nachdem 1972 die Preisbindung für Tonträger in Deutschland aufgehoben wurde, waren immer mehr größere Handelsunternehmen in das Geschäft mit Tonträgern eingestiegen (Lehning 2004). Mit der „Kurs 2000“ (1993-8_B_MB_MM) genannten Restrukturierung des Gesamtvertriebs der PolyGram wurden 1993 erstmals Key Accounts und eine eigene Abteilung für Sales Marketing im Bereich Popmusik eingeführt. Reduziert wurde dagegen der klassische bis dato im Wesentlichen den Vertrieb der PolyGram repräsentierende Außendienst bzw. regionale Streckenvertrieb für den Einzelhandel. Dieser wurde auch in den folgenden Jahren zunehmend in den Telefonvertrieb überantwortet und stattdessen in die Betreuung der großen Handelsformen intensiviert (20100913_U_IT_UA).

4.1.2 Bertelsmann Music Group Deutschland (BMG-D)

Im Gegensatz zu UMG-D geht das Tonträgerunternehmen Bertelsmann Music Group Deutschland (BMG-D) nicht auf einen der frühen Hersteller von Grammophon zurück. Zudem stellt es mit seinem späten Eintritt in den Musikmarkt, ohne dass im Zuge dessen ein bereits bestehendes Tonträgerunternehmen aufgekauft wurde, eine Ausnahme unter den heutigen großen Tonträgerunternehmen bzw. Major Labels dar. Die BMG-D wie auch BMG insgesamt entstand stattdessen als Folge des Schallplattenrings von Bertelsmann bzw. dem kurze Zeit später vom Medienhaus gegründeten Label Ariola.

⁶⁵ Erst 2004 wurde bei UMG-D damit begonnen, letztendlich nationales und internationales Repertoire in jeweils einer Unternehmensdivision zusammenzufassen und die einzelnen Labels so zusammenzulegen, dass sie jeweils auf ein Musikgenre spezialisiert sind (20100719_U_IT_UC).

Als Bertelsmann in den 1950er Jahren in das Geschäft mit Tonträgern einstieg, galt die Branche in Deutschland als „geschlossene Gesellschaft“ die im Wesentlichen den Marktführer Deutsche Grammophon (später UMG-D) sowie die britische EMI (Nachfolger der britischen Gramophon Company) umfasste. Deutschlandweit wurden 1955 lediglich ca. 31 Millionen Schallplatten pro Jahr abgesetzt und damit gerade einmal das Niveau der späten 1920er Jahre erreicht (Lehning 2004; vgl. Kap. 4.4.1). Entscheidend für Bertelsmanns Einstieg in das Musikgeschäft war jedoch vor allem, dass die zerbrechlichen Schellack-Platten zunehmend durch wesentlich robustere Vinyl-Schallplatten als Standard-Tonträger ersetzt wurden und das Unternehmen in den Nachkriegsjahren einen äußerst erfolgreichen Buchclub als neues Vertriebskonzept etablieren konnte (Holtmann 2008).

Das Vertriebskonzept dieses Buchclubs bzw. Leserings, nämlich Abonnenten regelmäßig mit ausgewählten Veröffentlichungen per Versand zu versorgen, wollte man bei Bertelsmann auch auf das Musikgeschäft übertragen und gründete 1956 den Bertelsmann Schallplattenring. Dabei ging man bei Bertelsmann zunächst von einer engen Verzahnung des Buchclubs mit dem Tonträgergeschäft unter dem Motto „zum guten Buch gehört der schöne Klang“ aus und baute mit Sonopress ein Tochterunternehmen für die Produktion von Schallplatten auf. Schnell wurde klar, dass der Aufbau eines eigenen Labels nötig war, um den Schallplattenring als Vertrieb sowie die Produktionsstätten und Logistik von Bertelsmann jenseits der Lizenzierung fremder Musikaufnahmen mit eigenem attraktiven Repertoire zuverlässig versorgen zu können. 1958 wurde folglich das Label Ariola gegründet und damit begonnen besonders Schlagerinterpreten vertraglich an das Unternehmen zu binden (Lehning 2004).

Nachdem anfänglich nur Künstler „aus der zweiten Reihe“ verpflichtet werden konnten, sorgten der bereits 1959 auf 200.000 Mitglieder angewachsene Abonnementstamm des Schallplattenrings sowie die Vermarktungskoperationen mit dem Lesering für die Zahlung von vergleichsweise hohen Vorschüssen und garantierten Tantiemen an einzelne Interpreten. So warb die Ariola in den 1960 Jahren zahlreiche Stars der Szene vor allem von der Deutschen Grammophon bzw. Polydor (UMG-D) ab (1970-11_F_MB_TWZ).

Wie auch im Bereich des Buchclubs, verstand sich die Ariola darauf Sammel- und Jubiläumsausgaben bekannter Hits bzw. Starinterpreten zu vermarkten. In den frühen 1970er Jahren schloss Ariola so endgültig zu den führenden Tonträgerunternehmen in Deutschland auf. Mittlerweile wurden laut dem Wirtschaftsbericht der phonografischen Wirtschaft von 1971 insgesamt ca. 133 Millionen Schallplatten pro Jahr im Bundesgebiet abgesetzt und 1974 konnten die großen Tonträgerunternehmen PolyGram (UMG-D), Ariola und EMI fast 70% der Marktanteile in Deutschland auf sich vereinen.

In den 1970er Jahren internationalisierte Bertelsmann sein Tonträgergeschäft und gründete Ariola-Gesellschaften in den Niederlanden, Spanien, Frankreich, Belgien, Schweiz und Großbritannien. Der in Augen von Bertelsmann besonders wichtige Markteintritt in den USA gelang zunächst nicht bzw. die dortige Dependence wurde ein Jahr nach ihrer Gründung 1976 wieder geschlossen.

Mit international erfolgreichen englischsprachigen Repertoire wurde Ariola Deutschland ab den späten 1960er Jahren stattdessen durch Lizenzierung bzw. Vermarktungsk Kooperationen mit amerikanischen und englischen Labels wie A&M Records, Island Records und MCA versorgt (Lehning 2004). Diese büßten jedoch im Laufe der 1980er und 1990er Jahre ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit ein bzw. wurden von den großen Tonträgerunternehmen, allen voran PolyGram (UMG-D) aufgekauft (Hull 2004) und kooperierten infolge dessen entsprechend nicht mehr mit der Ariola bzw. BMG-D.

1979 gelang es Bertelsmann das erfolgreiche amerikanische Label Arista Records zu übernehmen und damit sowohl eigenes englischsprachiges Repertoire der deutschen Ariola zur Verfügung zu stellen, als auch einen Fuß in die Tür des amerikanischen Marktes zu bekommen. Im Zuge des schwächelnden internationalen Musikmarktes zu Beginn der 1980er Jahre (siehe Kap. 4.3.1) brachte Ariola die Anteile an Arista Records in ein Joint Venture mit RCA Victor ein und hielt so seine gewonnene Stellung im amerikanischen Markt und den Zugang zu englischsprachigen Pop-Repertoire für Ariola Deutschland weiter aufrecht (Lehning 2004).

Nachdem sich der Absatz von Tonträgern Mitte der 1980er Jahre u.a. im Zuge der CD-Einführung (siehe oben) wieder erholt hatte, übernahm Bertelsmann 1986 das Ariola/RCA-Gemeinschaftsunternehmen vollständig und fasste alle Musikaktivi-

täten in der Bertelsmann Music Group International mit Sitz in New York zusammen (Hull 2004). Der Grund für die vollständige Übernahme von RCA lag jedoch nicht nur im Repertoire des traditionsreichen Tonträgerunternehmens begründet, sondern in bereits umfangreichen Erfahrungen mit der Vermarktung von Musikaufnahmen durch Videoclips, wie das Unternehmen damals explizit wissen ließ (Lehning 2004).

Aufgrund der Bündelung des Musikgeschäfts innerhalb des Konzerns firmierte die deutsche Ariola fortan unter dem Namen BMG Ariola, später wurde Ariola ganz aus dem Unternehmensnamen gestrichen und nur noch als Label für Veröffentlichungen verwendet.

Sowohl international als auch in Deutschland kaufte sich BMG in den späten 1980er und frühen 1990er Jahre in viele bis dato unabhängige Labels ein, sodass schließlich über 200 dezentral geführte Label und Tochterunternehmen zu BMG International gehörten (Lehning 2004). Bei BMG-D entstand ein sogenanntes „Satellitensystem“ kleiner Kreativzellen (1995:14_B_MB_MM), das zusätzlich für immer neuen Nachschub musikalischer Werke und Interpreten sorgte sowie bereits erfolgreiche Künstler an das Unternehmen band. Die Selbstständigkeit der einzelnen Satelliten-Labels beschränkte sich jedoch weitestgehend auf die Funktion A&R (Artist&Repertoire, siehe Kap. 4.3.1). Sowohl Marketing als auch Promotion wurden fast ausschließlich bei BMG-D zentral organisiert (1995-17_B_MB_MM).

BMG International schaffte es nie zu den Großen im weltweiten Musikmarkt gänzlich aufzuschließen. Zu Beginn der 1990er Jahre war BMG-D jedoch der Marktführer im deutschen Tonträgergeschäft. Die Marktführerschaft wechselte zwar Mitte der 1990er wieder zu PolyGram, BMG-D konnte die Umsätze mit Tonträgern jedoch weiter steigern, sodass sich diese im Jahr 1998 auf 941 Millionen DM beliefen, was einer Steigerung um fast 100% innerhalb von 8 Jahren entsprach (1999-12_B_MB_MM). Die Renditen lagen ebenfalls konstant im zweistelligen Prozentbereich sodass die BMG und insbesondere BMG-D als „Cash-Cow“ (Lehning 2004) innerhalb des Bertelsmann-Konzerns galt (1995-21_B_MB_MM).

Im Jahr 1991 fand eine umfassende Re-Strukturierung der Organisation von BMG-D statt. Diese Re-Organisation betraf auch hier insbesondere den Vertriebsbereich (vgl. UMG-D weiter oben).

Bis auf eine Ausnahme (BMG Ariola Hamburg) wurden alle einzelnen Vertriebe der Repertoireeinheiten (Label) in einen Gesamtvertrieb integriert. Im Jahr 1993 justierte man im Zuge der strategischen Initiative „Ariola 2000“ noch einmal nach, sodass in der Folge auch der Vertrieb von BMG-D auf die entstandenen großen Handelsformen für Tonträger ausgerichtet, das Telefonmarketing verstärkt und die Betreuung des Einzelhandels im Gegenzug eingeschränkt wurde. Die im Außendienst des Vertriebs frei gewordenen Kapazitäten wurden durch Intensivierung der Verkaufsförderung und Handelskooperation in der Vermarktung von Tonträgern neu gebunden (1993-13_B_MB_MM).

4.1.3 Zusammenfassende Gegenüberstellung der Unternehmensentwicklung von UMG-D und BMG-D

Der kurze Abriss der historischen Entwicklung des Unternehmens UMG-D verdeutlicht, dass sein Ursprung in Wesentlichen in der Deutschen Grammophon als ersten deutschen Tonträgerhersteller und frühen Marktführer zu finden ist. Später gelangte das Unternehmen in Besitz deutscher und holländischer Elektronikkonzerne und konnte sich im wachsenden deutschen Markt für Tonträger vor allem Dank des Pop-Labels Polydor behaupten und dem Mutterkonzern bei der Durchsetzung neuer technologischer Standards dienen.

Die wirtschaftlich erfolgreichste Phase erlebte das Unternehmen in den 1990er Jahren, verbunden mit außergewöhnlichen Umsatz- und Renditesteigerungen. Drei organisatorische Entwicklungen stechen in diesem Zusammenhang hervor. (1) Der erfolgreiche Börsengang des Gesamtunternehmens ermöglichte es, durch Labelaufkäufe nachhaltige Stärke im amerikanischen Musikmarkt aufzubauen und die deutsche Gesellschaft mit entsprechendem Repertoire zu versorgen. (2) Der Vertrieb der einzelnen in Deutschland operierenden Label der UMG-D (bzw. PolyGram) wurden in einen Gesamtvertrieb überführt und organisatorisch an die großen Handelsformen für Tonträger ausgerichtet, während die restlichen produktnahen Aktivitäten in den Labels bzw. Repertoireeinheiten als relativ selbständige operative Einheiten verblieben. (3) Diese Labels wurden zunehmend zu Mixed-Labels und verloren damit ihre Spezialisierung auf Musikgenres bzw. nationales oder internationales Repertoire.

Die skizzenhafte Darlegung der geschichtlichen Entwicklung von BMG-D verdeutlicht, dass es dem Medienhaus Bertelsmann mit seinem Label Ariola ab Mitte der 1950er Jahre gelungen ist, zu den im wachsenden deutschen Markt führenden Tonträgerunternehmen, allen voran UMG-D aufzuschließen und sich nachhaltig im Wettbewerb zu behaupten. Entscheidende Bedeutung kam dabei zunächst dem aus der Buchsparte übernommenen Club-Konzept im Vertrieb von Tonträgern und der Konzentration auf bereits populäre Schlagerinterpreten zu. Dabei beschränkte sich die Bertelsmann zunächst nur auf den deutschen Musikmarkt, weitete das Geschäft später auf das europäische Ausland aus. Nachdem es schließlich gelang im amerikanischen Markt Fuß zu fassen, konnte BMG-D in den 1990er Jahren, ähnlich wie UMG-D, äußerst gute Geschäftszahlen bekannt geben und galt entsprechend als zuverlässiger Gewinnbringer innerhalb des Bertelsmannkonzerns. Gleichzeitig wies die organisatorische Entwicklung von BMG-D seit Mitte der 1980er Jahre starke Parallelitäten mit der von UMG-D auf, wobei vor allem das ursprüngliche Vertriebskonzept (Club-Geschäft) an Bedeutung verlor: (1) Wie UMG-D profitierte BMG-D von den großen Investitionen, die der Mutterkonzern Bertelsmann in den USA tätigte. Dabei deuten die Daten darauf hin, dass es hier nicht nur um die zuverlässige Versorgung mit eigenem englischsprachigem Musikrepertoire ging, sondern auch um den Erfahrungsvorsprung, den die aufgekauften amerikanischen Labels im Vergleich zu der deutschen Ariola bspw. im Bereich der Vermarktung von Tonträgern mittels Videosclips hatten (vgl. auch Kap. 4.4.2). (2) Ähnlich wie UMG-D fasste BMG-D in den frühen 1990er Jahren die einzelnen, durch die Beteiligungen an nationalen wie internationalen Labels unter dem Dach des Unternehmens befindlichen Vertriebe zu einem Gesamtvertrieb zu zusammen und fokussierte die (Vertriebs-)Aktivitäten zunehmend auf große Handelsunternehmen zulasten der Einzelhandelsformen. (3) Für das von BMG-D in Deutschland aufgebaute Netzwerk (Satellitensystem) kleinerer, zumeist bestimmte Musikgenres bearbeitende Labels, werden die Veröffentlichungen und vor allem die damit verbundenen Marketing- und Promotionaktivitäten organisatorisch zentral, und damit, wie im Fall von UMG-D, genre- und herkunftsunabhängig bearbeitet.

Fallstudie

Zeitraum	Unternehmensentwicklung UMG-D	Unternehmensentwicklung BMG-D
Bis 1950er: Unterschiedliche Gründungszusammen- hänge I	Deutsche Grammophon als Tonträgerunternehmen der „Ersten Stunde“, Übernahme durch Elektronik- Unternehmen (Telefunken, später Siemens)	Nicht existent
1950er: Unterschiedliche Gründungszusammen- hänge II	Marktführer im deutschen Tonträgergeschäft, Tochterun- ternehmen von Siemens. Vertriebsschwerpunkt: Einzelhandel Repertoirefokus: Klassik, Schlager (Polydor)	Gründung des Labels Ariola als Repertoirelieferant für den Schallplattenring. Vertriebsschwerpunkt: Clubgeschäft Repertoirefokus: fast ausschließlich Schlager
1960er bis 1970er: Erste Parallelitäten	Marktführer im deutschen Tonträgergeschäft, Tochterun- ternehmen von Philips/Siemens. Repertoirefokus: Anglo- amerikanisches Repertoire wird zunehmend lizenziert Nachhaltiger Einstieg des Gesamtunternehmens in den US- Musikmarkt misslingt	Ariola schließt im Bereich Schlager zu den „Großen“, v.a. UMG-D auf. Repertoirefokus: Anglo- amerikanisches Repertoire wird zunehmend lizenziert Der Eintritt von Bertelsmann in den US-Musikmarkt scheitert
1980er: Zunehmende Parallelitäten	Übernahme der PolyGram durch Philips (nach CD-Einführung) und Börsengang. Aufkauf von und Beteiligungen an v.a. US-amerikanischen Labels	Zusammenfassung aller Musik-Aktivitäten bei Bertelsmann in der BMG. Aufkauf von und Beteiligungen an zahlreichen, US-amerikanischen, aber auch deutschen Labels

1990er	Hohe Renditen; PolyGram-	Große Umsatzsteigerungen
Ausgeprägte Parallelitäten	Universal-Merger (Mutterkonzern Seagram, später Vivendi). Zentralisierung des Vertriebs und zunehmende Konzentration auf große Handelsformen. Genre- und Herkunftsunabhängige Vermarktung des Repertoires	und Renditeträchtigstes Unternehmen des Bertelsmannkonzerns. Re-Zentralisierung des Vertriebs und zunehmende Konzentration auf große Handelsformen. Zentrale Genre- und Herkunftsunabhängige Vermarktung des Repertoires

Tabelle 7 - Zunehmende Parallellitäten der Unternehmensentwicklung von UMG-D und BMG-D

Der wirtschaftliche Erfolg in den 1990er Jahren und die skizzierte organisatorische Entwicklung deuten darauf hin, dass speziell in dieser Phase beide Unternehmen insbesondere von ausgebildeten und auf den gesamten Produkt- und Vertriebsbereich übertragenen Kompetenzen im Bereich Vermarktung von Musikaufnahmen profitieren konnten. Die Ausbildung dieser Kompetenzen geht dabei zeitlich einher mit der Übernahme und organisatorischen Integration vor allem US-amerikanischer Label.

Es liegt entsprechend nahe, die Faktoren die zu der Ausformung der Kompetenz und entsprechenden Mustern der Ressourcenverwendung beider Organisationen führten nicht ausschließlich in der jeweiligen Organisation zu verorten, sondern anzunehmen, dass diese auch im gemeinsamen industriellen Kontext der Unternehmen zu finden sind.

Dementsprechend konzentriert sich die Fallstudie in ihrer Pfadabhängigkeitsanalyse der beiden Unternehmen respektive ihrer Organisation der Vermarktung von Musik nicht allein auf Handlungsmuster und sie stabilisierende Mechanismen, die sich unternehmensintern entfalten konnten. Vielmehr wird zudem die Dynamik analysiert, die sich aus der Interaktion mit dem industriellen Kontext ergab sowie die diese spezifische Dynamik auslösende (organisationsexternen) Ereignisse.

Im folgenden Kapitel wird jedoch zunächst die spezifisch entwickelte Kompetenz der beiden Unternehmen UMG-D und BMG-D sowie die korrespondierenden

Handlungsmuster bzw. Routinen der Veröffentlichung und Auswertung von Musikaufnahmen näher beschrieben und auf sie stabilisierende Mechanismen hin analysiert.

4.1.4 Die Unternehmenskompetenz von UMG-D und BMG-D: Hit-Kreation in der Vermarktung von Musikaufnahmen

„The pop-music business has a golden principle: There was an enormous amount of money to be made with a hit record, and no money to be made without one.“ (Dannen 1991: 8)

Der von Dannen zu Beginn der 1990er Jahre als „goldenes Prinzip des Popmusik-Geschäfts“ auf den Punkt gebrachte Zusammenhang zwischen Hits und der Erlössituation eines in diesem Geschäft operierenden Unternehmens, ist in vielschichtiger Form auch darin wiederzufinden, wie die verantwortlich handelnden Akteure von UMG-D und BMG-D ihr Geschäft und respektive die Wettbewerbsfähigkeit garantierende Kompetenz des jeweiligen Unternehmens beschreiben.

In den 1990er Jahren erfolgte bspw. die Bekanntgabe immer neuer Rekordumsätze und Renditen im Rahmen der traditionellen Vertriebstagungen von UMG-D und BMG-D stets in einem Atemzug mit der Nennung einer weniger sogenannter Hit-Acts⁶⁶, die im jeweils vergangenen Geschäftsjahr maßgeblich zu diesem wirtschaftlichen Erfolg beigetragen hätten. Die in diesem Zeitraum stets positiven Prognosen für das kommende Jahr wurden ihrerseits argumentativ gestützt auf die Aussicht anstehender Musikaufnahmen von Interpreten, deren zuvor veröffentlichte Aufnahmen als Hits im Markt platziert werden konnten (vgl. u.a. 1997-10_U_MB_MM bzw. 1995-19_B_MB_MM).⁶⁷ Dieses Beispiel gibt einen Eindruck davon, welche Bedeutung einzelne besonders erfolgreiche Veröffentlichungen für UMG-D wie auch BMG-D hatten.

Diese Bedeutungsbeimessung gilt nach wie vor und stützt sich neben den mit besonders gut verkauften Aufnahmen erzielbaren Skalenerträgen (Rothenbuhler/McCourt 2004), vor allem auf die den handelnden Personen natürlich bekannten

⁶⁶ „Act“ ist eine in der Musikbranche im Bereich Popmusik übliche Bezeichnung für einen ausübenden Künstler oder eine Gruppe ausübender Künstler (Band), wobei das Wort zudem das musikalische Werk bzw. die konkreten Interpretationen des/der Künstler(s) umfasst.

⁶⁷

intern wie extern generierten Zahlen der Marktforschung. Diese zeigen, dass circa die Hälfte der jährlichen Verkäufe von Tonträgern, bzw. heute auch Downloads, auf lediglich 0,18 Prozent der im Markt erhältlichen Musikaufnahmen entfällt und 80 Prozent auf knapp 1,5 Prozent der angebotenen Tonträger/Downloads (2008-01_IK_ST_SO)⁶⁸. Dementsprechend stellt ein Manager von BMG-D im Interview zusammenfassend fest:

„Definitiv ist unser Geschäft viel mehr hitgetrieben als andere Geschäfte, das ist sicherlich sein besonderes Charakteristikum, viel viel mehr hitgetrieben als andere Geschäfte. Insofern kann es ganz besonders wunderbar laufen und ganz besonders furchtbar sein.“
(20101122_B_IT_FC)

Ähnliche Aussagen wurden immer wieder innerhalb zahlreicher Interviews mit Mitarbeitern beider Unternehmen geäußert (bspw. 20100719_U_IT_UC; 20100726_U_IT_KD). Demzufolge dreht sich das Geschäft bzw. der Wettbewerb in den Augen der handelnden Personen nach wie vor darum, Musikaufnahmen zu veröffentlichen, die nachfolgend zu den wenigen gehören, die einen Großteil des Gesamtumsatzes auf sich vereinen.⁶⁹ Gleichzeitig wird dem jeweiligen Unterneh-

⁶⁸ Diese Zahlen wurden von Nielsen SoundScan (2008-01_IK_ST_SO) für den amerikanischen Musikmarkt erhoben. Für Deutschland sind entsprechende Zahlen nicht verfügbar bzw. werden nicht veröffentlicht. Auf Nachfrage in beiden Unternehmen wurde dem Autor jedoch bestätigt, dass diese Zahlen im Wesentlichen auch für den deutschen Markt gelten.

⁶⁹ Exkurs: Die ökonomische Reflexion von Hits und Hits-Acts als ein Winner-Take-All-Phänomen (Frank/Cook 1997) führte zur sogenannten Superstar-Theorie (Rosen 1981; Adler 1985). Die Theorie besagt, dass sich der ökonomische Erfolg in den Händen einzelner „glücklicher“ Künstler konzentriert. Die großen Unterschiede im ökonomischen Erfolg zwischen Künstlern und Musikprodukten entsprechen demnach in keiner Weise den qualitativen bzw. dem „ästhetischen Nutzen“ für den Konsumenten. Zwar sind qualitative bzw. Unterschiede im Nutzen kultureller Güter wie Musik nur sehr schwer, wenn überhaupt, objektiv festzustellen (Kretschmer et al. 1999), jedoch konnten bspw. Chung/Cox (1994) in einer Studie zeigen, dass selbst bei gleichen künstlerischen Fähigkeiten von Interpreten mit hoher Wahrscheinlichkeit „Superstardom“ sich ergibt. Interessanterweise deuten die Arbeiten von Clement et al. (2008) und Kretschmer et al. (1999) darauf hin, dass positive Rückkopplungseffekte in der Verbreitung von Musik unter den (potentiellen) Konsumenten im Wesentlichen für die Entstehung von Hits verantwortlich sind. Sie verweisen dabei sowohl auf Komplementaritätseffekte, als auch auf solche individuellen Lernens. So steigt der Nutzen einer Musikaufnahmen für einen Konsumenten, je mehr andere Konsumenten sie rezipieren und kennen, da dies soziale Interaktionen ermöglicht (vgl. auch Frank/Cook 1997). Zudem kann davon ausgegangen werden, dass eine Melodie, wie auch der Text einer Aufnahme „erlernbar“ ist und sich mittels „learning by doing“ Konsumkapital beim Hörer akkumuliert. Daran anschließend ließe sich die Frage stellen, ob es sich bei Hits um eine (zeitlich) begrenzte Pfadabhängigkeit im Sinne eines musikalischen Standards im Markt handelt und im welchen Verhältnis dies zu der Beschreibung von Hits als vergängliche Modephänomene (Simmel 1957) steht. An dieser Stelle soll jedoch lediglich darauf hingewiesen werden, dass aus der im Rahmen dieser Arbeit eingenommenen Management-Perspektive nur zum Teil von Hit-Acts als glückliche Gewinner der Musikbranche ausgegangen werden kann. Vielmehr ist es auch maßgeblich der Kompetenz bzw. der spezifischen Vermarktung der hier untersuchten Unternehmen geschuldet, dass bestimmte Interpreten zu Superstars werden.

men, UMG-D wie auch BMG-D eine Kompetenz zugesprochen, neue Hits relativ zuverlässig kreieren zu können.

Damit ist auch darauf verwiesen, dass sich UMG-D und BMG-D als fähig darin verstehen, neuartige, noch unbekannte Musik aber auch (relativ) unbekannte Künstler erst mittels der durch sie vollzogenen spezifischen Vermarktung der Aufnahmen populär bzw. umsatzträchtig zu machen. Insbesondere das „Breaken von Newcomern“ wird dabei oftmals als eine Art „Kernkompetenz“ (Pralhad/Hamel 1990) bezeichnet und darauf verwiesen, dass diese Künstler erst im Zuge der durch die Unternehmen getätigten Vermarktung ihrer Musikaufnahmen in die Lage versetzt werden bspw. umfangreiche Konzert-Tourneen zu bestreiten (20100719_U_IT_UC; 20100601_B_IT_KI; siehe auch Kap. 4.5.1).

Wie im Folgenden gezeigt wird, findet diese Kompetenz der Kreation von Hits ihre Entsprechung in einem übergreifenden Handlungsmuster bzw. einer Routine hinsichtlich der Veröffentlichung und Auswertung von Musikaufnahmen. Sie wird maßgeblich stabilisiert durch von den beteiligten Akteuren geteilten adaptiven Erwartungen hinsichtlich dessen, wie ein Hit entsteht.

4.2 Das hyperstabile Handlungsmuster: Die Hit-Grammatik in den Handlungsvollzügen der Vermarktung von Musikaufnahmen durch UMG-D und BMG-D

In diesem Kapitel liegt das Hauptaugenmerk zunächst auf den Routinen bzw. Handlungsmustern, die sich in der Vermarktung von Musikaufnahmen der Unternehmen zeigen lassen. Basierend auf dem empirischen Material wird hierbei dargelegt, dass diese im Fall von UMG-D wie auch BMG-D im Wesentlichen in gleicher Form zu beobachten sind.

In der anschließenden Beschreibung und Analyse wird aufgezeigt, wie die jeweiligen Organisationsmitglieder das Operieren bzw. die Operationsketten der Organisation im Hinblick auf die Vermarktung von Musikaufnahmen verstehen, beschreiben und entsprechend ihre einzelnen Handlungsbeiträge gestalten und ggf. variieren.

„The argument is that organizational participants use what they understand about how the organization operates to guide their performances

within the routine. [...] Organizational members use these understandings in choosing whether to enact the requested change.“ (Feldman 2003, S. 728)

Im Zuge dieses empirischen Unterfangens werden im Folgenden zwei Routinen analytisch voneinander unterschieden:

(1) Zum einen werden diejenigen Handlungen bzw. Interaktionen sowie ihre Musterhaftigkeit untersucht, die darauf ausgerichtet sind eine (neue) Musikaufnahme zu veröffentlichen. Hier wird entsprechend nach dem Muster gefragt, dem folgend die von den Unternehmen vermarkteten Aufnahmen der Öffentlichkeit bzw. dem Musikkonsumenten zugänglich gemacht werden.

(2) Davon analytisch unterschieden werden die Handlungen bzw. Interaktionen, die darauf abzielen, aus dem Konsum der Musikaufnahme Erlöse bzw. Deckungsbeiträge zu erzielen. Die in diesem Zusammenhang fortlaufend reproduzierte Routine wird als vornehmlich auf die Auswertung der Musikaufnahmen gerichtete Handlungsmuster betrachtet.

Wie anhand der folgenden Beschreibung der Veröffentlichungs- und Auswertungsroutinen von UMG-D und BMG-D deutlich wird, entspricht diese analytische Unterscheidung zweier Handlungsmuster der Organisation nur sehr oberflächlich der organisationalen Differenzierung des Unternehmens in Funktionsbereiche, wie bspw. Produktbereich (Label, bzw. A&R; Produktmanagement; Marketing; Promotion etc.) und Vertrieb (Sales Marketing, Verkauf etc.). Vielmehr fügen sich beide Routinen zu einer übergeordneten, Veröffentlichung wie Auswertung einer Musikaufnahmen umfassenden „Meta-Routine“ zusammen.

Die folgenden Ausführungen sollen zudem veranschaulichen, dass die Hyperstabilität der Kompetenzreproduktion und letztlich ihr Lock-in, zurückführbar ist auf eine organisatorische Selbstverstärkungsdynamik, die sich aus der Koordinations-, Komplementaritäts- vor allem jedoch den Effekten der adaptiven Erwartungen ergibt, die innerhalb des Vollzugs der Hit-Grammatik ihre Wirkung entfalten.

4.2.1 Die Veröffentlichung: Optimierung des Charts-Eintritts

Im Fall von fast jeder Veröffentlichung und damit verbundenen Auswertung einer Musikaufnahme wird sowohl bei UMG-D als auch BMG-D mit einem Risiko

kalkuliert, dass das Ziel der Kreation eines neuen Hits nicht erreicht wird. Jedoch wird gleichzeitig in beiden Unternehmen davon ausgegangen, dass durch die Befolgung von Regeln hinsichtlich des Timings und der internen Koordination der einzelnen Handlungen bzw. Subroutinen dieses Risiko in Grenzen gehalten werden kann. Das wesentliche Moment des spezifischen Timings und Koordination ist der sogenannte Promotionvorlauf:

“Man versucht eine Platte so zu veröffentlichen, dass zum Zeitpunkt der Veröffentlichung die größtmögliche Nachfrage draußen erzeugt wurde. Das erreichen wir, indem wir alle Promotion- und Marketingaktivitäten in einem Zeitraum vor diesem Datum fokussieren, darauf hinarbeiten, diesen Demand sozusagen zu erzeugen. Was ja manchmal funktioniert, und manchmal nicht funktioniert. Natürlich ist da dieser Unsicherheitsfaktor, der Konsument. Der einfach auch manchmal einen Song, und wenn er mit noch so viel Geld in den Markt gedrückt wird, einfach nicht annimmt. Aber letztendlich ist es eine Frage der Koordination und des Timings.” (20100812_U_IT_GD)

In ihren Grundzügen ist die im Folgenden näher beschriebene Veröffentlichungsroutine der beiden Organisationen bereits in diesem Statement eines Mitarbeiters von BMG-D umrissen. Ein Label-Chef von UMG-D wählt die Metapher eines Puzzles bzw. vor allem Promotionsaktivitäten als Puzzleteile, um den gleichen dominanten Handlungszusammenhang zu skizzieren:

“[...] das Release einer Platte ist wie ein Puzzle und ich muss ganz ganz viele Puzzleteile zusammen bringen und optimal, die heile Welt ist, dass ich das Puzzle fertig habe, zu dem Tag an dem ich veröffentlichen möchte.” (20100726_U_IT_KD)

Was hier als „Zeitpunkt der Veröffentlichung“ bzw. „Tag der Veröffentlichung“ bezeichnet wird, ist der Street Date, das heißt der Tag an dem die Musikaufnahme im Handel für den Konsumenten erhältlich sein soll.⁷⁰

Zeitlich vorgelagert erfolgt der Versuch, die konkrete Musikaufnahme bzw. Teile davon (der Hit-Song) bereits mittels Radio und (Musik-)Fernsehen (bzw. Internet-Videoportale) dem Konsumenten zugänglich zu machen sowie vor allem die (Fach-)Presse zur Berichterstattung über die (neue) Musik des jeweiligen Künstlers

⁷⁰ Street Date ist seit 2005 immer ein Freitag, während es bis 2005 jeweils der Montag bzw. Dienstag einer Woche war. Dies hängt mit wöchentlichen Erhebung der Offiziellen Musik-Charts bzw. dem Beginn des neuen Erhebungsintervalls der Abverkaufzahlen eines Musik-Produktes im Handel durch Media Control zusammen (2005-31_IK_MB_MW). In Kap. 4.6.2 wird näher auf die Prägung der Veröffentlichungsroutine bzw. der gesamten Hit-Grammatik durch die Entwicklung der offiziellen Musikcharts in Deutschland und ihre Arithmetik eingegangen.

zu bewegen. Insbesondere die einhergehenden Promotion- und Marketingmaßnahmen des Vorlaufs beanspruchen bereits einen Großteil der insgesamt für die Vermarktung der Musikaufnahme zur Verfügung stehenden Ressourcen⁷¹. Ihre Verwendung wird stets versucht so aufeinander abzustimmen, dass die Präsenz der Musik in den Medien zum Street Date sich möglichst im Optimum befindet.

Entsprechend dieses Promotionvorlaufs ist ein durch die beiden Unternehmen vollzogener Veröffentlichungsprozess stets mehrstufig. Er umfasst dabei zunächst mehrere (Vor-)Veröffentlichungen der Musikaufnahme durch verschiedene Medienkanäle zu Promotionzwecken, bevor sie in Form eines Tonträgers oder Musik-Datei(n) dem Musikkonsumenten im Handel verfügbar gemacht wird. Mit dem Promotionvorlauf und der Ansprache von Medienanbietern verzahnt wird der Vertrieb des Produktes, indem das Feedback zum Aufhänger für die vertrieblichen Aktivitäten wie Sales Marketing und Verkaufsförderung wird. Neben der Medienpräsenz der Musik und des Künstlers soll so auch die Präsenz des Produktes im Handel zum Zeitpunkt des Street Date möglichst groß sein, um einen hohen initialen Abverkauf zu ermöglichen, der wiederum eine (hohe) Einstiegsposition in den Offiziellen Musikcharts als wöchentlich veröffentlichte industrieweite Bestsellerliste verspricht.

Anhand der folgenden Abbildung ist ersichtlich, dass sowohl UMG-D als auch BMG-D seit Beginn der 1990er Jahre die Anzahl der Alben, die in jedem Jahr in den offiziellen deutschen Musikcharts platziert wurden, erheblich steigern konnten.

⁷¹ Mit Ressourcen sind an dieser Stelle, wie auch wenn nicht anders ausgeführt im Folgenden, sowohl finanzielle (bspw. für die Produktion von Promotionmaterial), als auch die für die Vermarktung der Musikaufnahme verfügbare Arbeitskraft der jeweiligen Funktionsbereiche bzw. für mehrere Vermarktungsprojekte zuständigen Mitarbeiter gemeint.

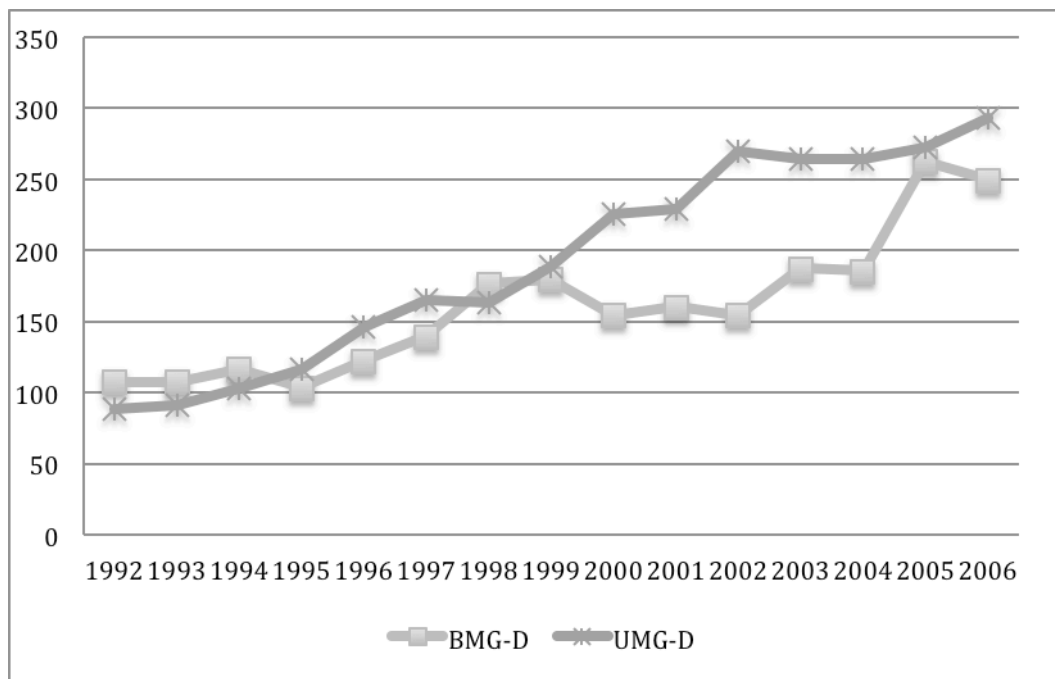


Abbildung 4 - Anzahl der Titel in den deutschen Top-100-Charts Alben (Quelle: „Musikmarkt 1992-2006, eigene Darstellung)

Das im Folgenden weiter spezifizierte, sich damit einhergehende Handlungsmuster der Veröffentlichungsroutine deutet dabei nicht nur auf die Komplexität von Timing und Koordination innerhalb des Promotionvorlaufs hin, sondern verweist darüber hinaus auf die Tatsache, dass die damit verbundenen Aktivitäten zunächst nur auf einen Song ausgerichtet sind, während das zu vermarktende Gesamtprodukt zumeist eine mehrere Songs umfassende Musikaufnahme (Album) darstellt.

Innerhalb der Spezifizierung der Veröffentlichungsroutine von UMG-D und BMG-D können grob vier Teil-Aufgabengebiete unterschieden werden, denen auch die Stellenbezeichnungen der an ihrem Vollzug beteiligten Mitarbeiter entsprechen: Artists & Repertoire, Produkt Management, Promotion und Vertrieb.

4.2.1.1 Artists and Repertoire (A&R)

Die Veröffentlichung einer Musikaufnahmen beginnt mit der Fertigstellung des Produktes bzw. der Aussicht auf eine zeitnahe Fertigstellung. Fertigstellung heißt in diesem Zusammenhang nicht die Pressung von Kopien, also die Vervielfältigung von Tonträgern bzw. die Aufbereitung der Musikdateien für den non-physischen Online-Handel. Vielmehr handelt es sich um die Einspielung und Post-Produktion einer

Masteraufnahme durch den Interpreten bzw. Produzenten. Die Fertigstellung einer solchen Masteraufnahme bedeutet jedoch nicht automatisch, dass das Produkt in der Folge in jedem Fall veröffentlicht bzw. vermarktet wird.

*“Da gibt es zunächst eine unglaubliche Menge an Produkten, die bearbeitet werden muss. Was dann letztendlich davon tatsächlich veröffentlicht wird, ist ein geringer Prozentsatz. Damit gehen die Promotion-Abteilungen raus und versuchen, Medienpartner zu überzeugen.”
(20071201_B_FP_FG)*

Zunehmend wurden in der Vergangenheit, beginnend in den 1990er Jahren, sowohl von UMG-D, als auch von BMG-D sogenannte Bandübernahmeverträge geschlossen (20100820_B_IT_YE; 20100607_B_IT_MN). Im Gegensatz zum „normalen“ Künstlervertrag bedeutet dies, dass die Aufnahme der Musik in der Verantwortung des Künstlers selbst bzw. in der Hand seines Produzenten oder Managements liegt und das fertige „Master-Band“ dem Tonträgerunternehmen erst zur Veröffentlichung und Auswertung „übergeben“ wird.⁷²

Bis zum Start des eigentlichen Veröffentlichungsprozesses sind die als A&R's bezeichneten Mitarbeiter⁷³ dafür zuständig, geeignetes Repertoire bzw. Künstler für das Unternehmen ausfindig zu machen, zu signen. Im Fall des Abschlusses eines Künstlervertrags fällt ihnen zusätzlich die Aufgabe zu, den Produktionsprozess der Masteraufnahme zu organisieren (Studio- und Produzentenbuchung etc.) und den Interpreten ggf. mit Kompositionen zu versorgen sowie musikalisch zu beraten.

In jedem Fall wird vom A&R erwartet, dass er eine Vorstellung davon entwickelt, wie viele Einheiten sich von der Musikaufnahme verkaufen lassen. Diese Verkaufserwartung bildet die Grundlage der Entscheidung, ob eine Aufnahme veröffentlicht bzw. vermarktet wird sowie über das Gesamtbudget der Vermarktung.

Im Interview fasste ein Label-Manager von UMG-D die Aktivitäten des Bereichs A&R entsprechend sehr anschaulich mit „Schleppen“, „Signen“, „Studio“ und

⁷² Die Produktionskosten für die Masteraufnahme (Studio, Produzent, ggf. Musiker etc.) trägt bei einem Bandübernahmevertrag in der Regel der Künstler. Im Gegenzug erhöht sich seine prozentuale Beteiligung an dem Verkauf von Tonträgern. Je nach Verhandlungsstärke des Künstlers bzw. seines kommerziellen Erfolgs variiert der Prozentsatz ca. zwischen 10 bis 20% des Händlerabgabepreises (HAP) im Falle eines Künstlervertrags liegt er zumeist nicht jenseits von 10% (vgl. 20090918_F_VT_TR; auch Kap. 4.5.3.1.2).

⁷³ Nicht selten handelt es sich hierbei um freie Mitarbeiter, die auf Provisionsbasis für das Unternehmen arbeiten. Im Fall von BMG-D diente vor allem das in Kap. 4.3.2 angesprochene Satellitennetzwerk dazu, wesentliche Aufgaben auf dem Gebiet Artists & Repertoire für das Unternehmen zu übernehmen.

„Verbinden“ zusammen (20100719_U_IT_UC). Schleppen meint das Auffinden von Künstlern in Clubs, auf Konzerten, heutzutage auch auf User-Generated-Content Plattformen im Internet (YouTube, MySpace etc.) und das Heranführen bzw. Gewinnen des Künstlers für eine Vermarktung seiner Musikaufnahmen durch das Unternehmen. Signen umfasst die konkrete Vertragsausgestaltung und den Abschluss mit dem Künstler, während Studio die inhaltliche Beratung und Begleitung des Künstlers, Verbinden die Bereitstellung geeigneter Kompositionen (von Musikverlagen) meint. Wenn der Künstler bereits im Besitz einer fertig produzierten Aufnahme ist und sich das Unternehmen die Auswertungsrechte mittels Bandübernahmevertrag sichert, entfällt die mit Studio bezeichnete Aufgabe zwar offiziell. Jedoch nehmen sich auch hier sowohl UMG-D wie auch BMG-D heraus, mit dem Künstler ggf. „noch einmal über die Musik zu reden“ bzw. diesen „zu beraten“ (20100726_U_IT_KD; 20100820_B_IT_XD). Entweder ist das Ziel dieser Beratung eine (partielle) Neuaufnahme der Musik bspw. mit einem neuen Produzenten oder aber zumindest die Änderung der Titellabfolge oder Hervorhebung eines einzelnen Songs im Fall eines Bandes bestehend aus einer Kompilation mehrerer Songs (Album).

Die spezifischen Eigenschaften der sich anschließenden Veröffentlichungsroutine spielen bereits im Bereich A&R eine entscheidende Rolle und beeinflussen sowohl die Auswahl von Künstlern und Kompositionen als auch die Einflussnahme des A&R auf vom Künstler eingespielte Musik als Teil dessen, was von den beiden Unternehmen vor allem nach außen hin als „Entwicklung eines Künstlers“, aber auch „Coaching“ bezeichnet wird:

“Je besser wir [darin] sind, unseren A&R-Job zu machen und glauben zu wissen, das ist ein toller Song eines tollen Künstlers oder einem tollen Band und das wird funktionieren aus den und den Gründen, je besser wir das machen umso besser wird dann auch unsere durchschnittliche Marketing-Rate.” (20100726_U_IT_KD)

Um die Kosten, die im weiteren Verlauf der Veröffentlichung für Promotion und Marketing aufgewendet werden müssen möglichst niedrig zu halten, ist der A&R in seiner Tätigkeit angehalten, potentielle Distributionskanäle für die Musik zu berücksichtigen und darauf aufbauend eine Vorstellung zu entwickeln, wie viel Tonträger-/Downloadverkäufe an den Endkonsumenten in der Auswertung der

Musikaufnahme zu realisieren sind (Verkaufserwartung), wobei es gewissermaßen eine Mindestmenge als Ausschlusskriterium gibt.

Ein Künstler, der eine Verkaufserwartung von 3.000 Einheiten hat, da muss ich sagen, ne, dafür mache ich hier einfach viel zu viel und dafür sind meine Ressourcen an Arbeitskraft und allem drum, sie sind dafür dann verplant. Und da muss ich dann auch sagen, ne das lohnt sich einfach nicht, [...] ab 15.000, 20.000 Einheiten ist es so, dass man sagt, ok, das glauben wir mindestens verkaufen zu können, Ziel muss natürlich sein, mehr zu verkaufen. (20100726_U_IT_KD)

Dabei sind im Wesentlichen nicht die Vertriebskanäle des Musikhandels bei UMG-D von Relevanz sondern vor allem die medialen bzw. Kommunikationskanäle:

“Der Vertriebskanal spielt dabei [Generierung der Verkaufserwartung durch den A&R] weniger eine Rolle, als der Kommunikationskanal. Im Zweifel werden Sie das schrägste Produkt gut vertrieben bekommen, wenn die Kommunikation stimmt. [...] Also, wenn Sie einen Techno-Track aus den 90er Jahren haben, da ist entscheidend: funktioniert der in den Clubs? Ja oder Nein? Kommt da jemand mit einem Mainstream-Titel, dann ist die Frage: geht das Ding über Radio? Kommt jemand an mit einem Rock-Act aus irgendeiner Rockszene: Hat diese Subszene genug Kommunikationsmittel in Form von Presse, dass sie ihn durchkriegt? [...] Das sind so Fragen, die Sie dann im Kopf abhaken.” (20110105_U_IT_US)

Die herausgehobene Relevanz der Kommunizierbarkeit des Künstlers bzw. seiner Musik in Richtung der Programmgestalter der Medien ist bei der Entscheidung für oder gegen die Untervertragnahme eines Künstlers bei BMG-D von ähnlicher Relevanz:

“Man hofft natürlich immer, dass der Künstler das nötige Potenzial hat, das kauft man ab, ja, er hat’s. Spielen die Medien mit? Diese Faktoren kann man beim Einkauf [Signing] nur bis zu einem gewissen Punkt mit entscheiden. Man glaubt, dass man die richtig abgeklopft hat und deswegen auf diesen Künstler setzt.” (20100820_B_IT_XD)

Es wird deutlich, dass bei der Auswahl und dem Signing von Künstlern und der Einschätzung ihres Verkaufspotentials bereits ihre Kommunizierbarkeit mittels Radio, Presse oder auch Diskothek/Club etc. eine wichtige Rolle spielt bzw. als Kriterium im Mittelpunkt steht. Auch die inhaltlich-künstlerische Einflussnahme auf die Masteraufnahme bzw. das Werk des Künstlers ist im Wesentlichen davon geprägt, dem Künstler und seine Musik ein relativ leicht kommunikativ vermittelbares Profil zu geben, indem „einzelne musikalische Facetten, die da sind, weiter

forciert werden“ bzw. diese „noch klarer herausgearbeitet, herausgestellt, der Künstler darauf fokussiert wird“ (20110105_U_IT_US).⁷⁴

Ebenso relevant ist der sogenannte “Hook”, womit die Eigenschaft mindestens eines, besser mehrerer aufgenommenen Songs gemeint ist, eine eingängig interpretierte Kernmelodie auf der Kompositionsseite bzw. einen eingängig akzentuierten Chorus auf der Textseite zu beinhalten.⁷⁵ Ein solcher Hook soll sicherstellen, dass der Song auch bei beiläufiger, sporadischer Rezeption, wie bspw. durchs Radio, beim Rezipienten bzw. Konsumenten “hängenbleibt” (20100726_U_IT_KD). Songs mit einem besonders ausgeprägten Hook sind dabei diejenigen, die in der Veröffentlichung bzw. Auswertung der Musikaufnahme eines Künstlers von UMG-D und BMG-D für gewöhnlich als Singles ausgekoppelt werden und damit eine besondere Bedeutung für den Vollzug der Veröffentlichungs- und Auswertungsroutine haben (siehe unten).

Es wird deutlich, dass die im Bereich A&R vollzogenen Handlungen im Wesentlichen darauf ausgerichtet sind, eine Verkaufserwartung begründbar zu machen bzw. weiter zu erhärten. Die Attraktivität der Verkaufsprognose fußt vor allem darauf, dass einem Künstler bzw. vor allem einem Song mit vergleichsweise geringem kommunikativen Aufwand eine hohe mediale Präsenz zu verschaffen ist. Nur mit einer begründeten und attraktiven Verkaufserwartung, die in einer gewinnversprechenden Relation mit dem im Veröffentlichungsprozess als unbedingt für einen hohen Charts-Einstieg notwendig betrachteten Aufwand (siehe unten) steht, wird die Musikaufnahme einem Produktmanager (PM) überantwortet, der in der Folge als zentraler Koordinator in der Vermarktung fungiert.

4.2.1.2 Produktmanagement

Die Weitergabe der Masteraufnahme an den PM ist für gewöhnlich damit verbunden, das zusammen mit den zuständigen A&R's ein Vermarktungsplan erstellt wird. Im Fall von größeren Vermarktungsprojekten wird bereits hier zudem der Vertrieb hinzugezogen (vgl. 20100913_U_IT_UA; 20100902_B_IT_BN). Diese

⁷⁴ In ähnlicher Form gilt dies auch für den Künstler selbst bzw. seine Biographie. Auch hier werden zumeist einzelne Aspekte herausgegriffen und in Hinblick auf eine klares, gut kommunizierbares Profil akzentuiert (vgl. 20100726_U_IT_KD; 20110105_U_IT_US).

⁷⁵ Für eine umfangreiche marketing-theoretische Reflexion der A&R-Politik vor allem von Major Labels siehe Engh (2006).

Planung umfasst sowohl das für alle Vermarktungsaktivitäten geltende Budget, seine konkrete Verwendung und die Veröffentlichungstermine. Wesentlicher Bestandteil dieser Planung ist die Festlegung zumindest der ersten Single-Auskopplung, zumeist aber auch weiterer.

Das für die Vermarktung verfügbare Budget ergibt sich dabei in der Regel aus der zu diesem Zeitpunkt aktuellen Erwartung realisierbarer Verkäufe bzw. den daraus resultierenden Erlösen.⁷⁶

“Die Budgetierung läuft so, ein A&R zusammen dann mit dem Produktmanager erstellt ein Projektplan und dort wird er irgendwie plausibel erklären müssen, was er denn glaubt, wieso weshalb warum da so und so viel verkauft wird und dann wird so und so viel Budget zur Verfügung gestellt. Immer ein Prozentteil X davon. Ist fast eine Pi-mal-Daumen-Rechnung [...] wenn man mit 20 Prozent Marketing klar kommt, dann ist das ein Wert, der okay ist.” (20100719_U_IT_UC)

Mittels dieses prozentual fixierten Marketing-Budgets müssen klar vordefinierte Arten von durch die verschiedenen Medien bzw. Programmverantwortlichen/Redakteure verwendbaren Materialien produziert respektive extern in Produktion gegeben werden. Diese Materialien finden nachfolgend entsprechend der Vermarktungsschritte Verwendung in Promotion und Marketing und umfassen dabei in der Regel Presetexte, Fotos, Artwork⁷⁷ und Musikvideos (vgl. 20110727_U_IT_BO).

Wie bei der Veröffentlichungsplanung, zeigt sich auch beim Artwork und den Musikvideos die anvisierte Auswertung mittels verschiedener Produktkonfigurationen (Singles und Alben, vgl. Kap. 4.5.2). Zumeist wird bereits an dieser Stelle mit verschiedenen Covern für die Single-Auskopplungen sowie das Album selbst geplant. Ebenfalls Berücksichtigung findet die Variante mit mehreren Musikvideos mehrere ausgekoppelte Singles zu promoten (vgl. 20100820_B_IT_XD). Da der Umfang des zu produzierenden Materials den Regeln der Abfolge der Vermarktungsschritte folgt, bleibt dem PM lediglich ein gewisser Spielraum hinsichtlich

⁷⁶ In dieser Gesamtbudgetierung werden auch die bereits getätigten Investitionen wie Vorschusszahlungen an den Künstler und ggf. die Produktionskosten der Masteraufnahme eingerechnet. Diese wurden meist grob, sich an der zum Zeit des Signing aktuellen Verkaufseinschätzung orientierend, in ihrem maximalen Umfang festgelegt (vgl. 20100719_U_IT_UC).

⁷⁷ Artwork ist üblicherweise der Sammelbegriff für das grafische Material, das Verwendung findet auf dem Cover im Booklet eines Tonträgers bzw. als Grafik integriert wird in die für den körperlosen Vertrieb bereitgestellten Musikdateien. Zumeist bildet dieses Material zudem die Grundlage für die Erstellung von Plakaten, Flyern oder heute auch Bannerwerbung.

dessen, wie viel der verfügbaren finanziellen Ressourcen in das jeweilige Material investiert wird:

“Die [Promotion und Marketing-Materialien] müssen alle finanziert werden aus dem Marketingetat von dem jeweiligen Künstler. Ob du [gemeint: Produktmanager] jetzt sagst, ok, ich mache eine ganze teure Fotosession und dafür das Video billiger. Oder ich mach nur ein, wie soll man sagen, ein Schriftartwork und eine billige Fotosession und dafür ein teureres Video. Das ist fallweise, der Produktmanager, zusammen mit dem A&R entwickeln, entscheidet, was jetzt für die Künstler richtig oder wichtig ist. (20100607_B_IT_MN)

Im Anschluss an die Produktion des Promotion- und Marketingmaterials fungiert das Produktmanagement vor allem als Koordinationsstelle der einzelnen Vermarktungsaktivitäten.⁷⁸ Referenzpunkt dieser koordinativen Leistung ist immer der Veröffentlichungszeitpunkt, genauer gesagt das Street Date der ersten Single-Auskopplung, des Albums und ggf. weiterer Single-Auskopplungen, die auch als Vermarktungsperioden verstanden werden können. Von den End-Daten der jeweiligen Periode rückwirkend, werden die einzelnen Promotion- und Marketing-schritte in ihrer Ressourcenausstattung bestimmt, zeitlich getaktet und aufeinander abgestimmt.

Ressourcenausstattung meint, dass sowohl die finanziellen, als auch die weiteren organisationalen Ressourcen auf die einzelnen Vermarktungsperioden verteilt werden. Dabei gilt in beiden Unternehmen, UMG-D und BMG-D, die Regel, dass der Großteil der verfügbaren Ressourcen auf die Vermarktung der ersten Single-Auskopplung konzentriert wird. Aufgebraucht sind die insgesamt aktivierbaren Ressourcen spätestens mit der Verfügbarkeit einer dritten Single im Handel. Die Aussagen zum bei BMG-D üblichen Investitionsverhalten im Bereich Produktmanagement illustriert diese Staffelung in der Ressourcenallokation zugunsten der Single-Vermarktungen und insbesondere der ersten Single-Auskopplung, die vor dem Album veröffentlicht wird (vgl. Kap. 4.2.2):

⁷⁸ Ebenfalls in den Verantwortungsbereich des Produktmanagements fällt zumeist die Administration der Veröffentlichung bzw. die Einpflege der entsprechenden Daten in die EDV-Systeme von Presswerken, Logistikern etc., aber auch die Meldung an die Verwertungsgesellschaften GEMA und GVL sowie die Labelcode-Vergabe, die eine eindeutige Identifizierung jedes Tonträgers weltweit erlaubt. Diese Aufgaben werden bei UMG-D und BMG-D von Spezialisten übernommen, so daß der jeweilige PM nur die rechtzeitige Verfügbarmachung der Daten gewährleisten muss, um die rechtzeitige Lagerhaltung bzw. den rechtzeitigen Upload zu gewährleisten (vgl. u.a. 20101014_B_IT_EM).

“Wir gehen aber nicht gleich mit einer Million rein [Budget Marketing] sondern vielleicht erst mal mit 4-500.000 [Erste Single-Auskopplung]. Investieren dann vielleicht noch 3-400.000. Und vielleicht dann noch mal 200.000. So, irgendwann mal hören Sie auf, Videos zu produzieren, weil es keine weiteren Singles gibt. Und Sie hören auf auch weiterhin Marketing auszugeben.” (20100820_B_IT_XD)⁷⁹

Taktung heißt in diesem Zusammenhang, dass den jeweilig für Promotion, Marketing und Vertrieb zuständigen Stellen im Unternehmen die notwendigen Materialien (Hit-Song, Video, Texte, Fotos, Grafiken) zu einem bestimmten Zeitpunkt zur Verfügung stehen, nämlich dem innerhalb der Veröffentlichungsplanung definierte Promotionvorlauf der Singles bzw. des Albums⁸⁰, zusammen mit den Daten der Veröffentlichung bzw. dem jeweiligen Street Date.

Abstimmung meint an dieser Stelle vor allem, dass der jeweilige Erfolg bzw. das Feedback der Medien und des Handels durch das Produktmanagement evaluiert und die Ergebnisse den jeweils anderen Bereichen verfügbar gemacht wird, damit diese wiederum auf diese Informationen in der weiteren Vermarktung Bezug nehmen können.

Die Koordinationsleistung hinsichtlich der einzelnen Produktions-, Promotion- und Vertriebsschritte im Veröffentlichungs- und Auswertungsprozess folgt dabei einem Muster, das sich an den (quasi)-technischen Notwendigkeiten (elektronischer) Datenverarbeitung in den Produktions-, Logistik- und medialen Distributionsprozessen ausrichtet, aber vor allem sich an den nicht solchermaßen verbindlichen Regeln der „Charts-Optimierung“ orientiert:

“Der Aufgabenbereich hat sich eigentlich noch mal extrem ausgeweitet. Im Gegensatz zu der Zeit, wo ich noch Produktmanager war [Beginn der 1990er], da ging noch viel, ich sage mal per Rock'n Roll: ja komm das pressen wir jetzt mal eben und das, Promotion machen wir mal eben und das war viel, ich konnte da wirklich sehr viel auf Zuruf machen. Heute ist alles ganz klar strukturiert von vorneherein und auch vorgegeben, weil wir sonst gar keine Chance hätten, eine Veröffentlichung richtig durchzuziehen [...]” (20100726_U_IT_KD)

⁷⁹ Wie hier für den Fall von BMG-D dargestellt, gilt die gleiche Faustformel auch bei UMG-D. Auch hier wird für gewöhnlich mindestens die Hälfte des verfügbaren Budgets auf die erste Hit-Single verwendet und die verbleibenden Ressourcen nach der Album-Veröffentlichung für die Vermarktung weiterer Single-Auskopplungen verwendet (vgl. 20100913_U_IT_UA)

⁸⁰ Im Fall der ersten Single-Auskopplung wird zumeist mit 8-12 Wochen Promotionvorlauf geplant. Im Fall weiterer Singleauskopplungen ist der Vorlauf etwas geringer (vgl. 20110727_F_IT_KL).

Mit „richtig Durchziehen“ sind an dieser Stelle nicht nur solche Notwendigkeiten, wie bspw. Labelcodezuweisung vor der Verfügbarmachung sendefähiger Songs fürs Radio gemeint. Vielmehr ist demselben PM zufolge damit auch das Ziel der Koordination als Versuch gemeint,

“ [...] all meine Maßnahmen auf einen bestimmten Tag zu konzentrieren, um einen möglichst hohen Charts-Entry zu kriegen”. (ebd.)

In jeder der Veröffentlichungsperioden von Single-Auskopplungen, aber auch der des Albums selbst, wird demnach versucht zum Street Date vor allem Promotion und Vertrieb so koordiniert und getaktet zu haben, dass mit einer hohen Medienpräsenz der Musik und des Künstlers und ebenso mit einer breiten Verfügbarkeit der jeweiligen Produktkonfiguration zu diesem Zeitpunkt zu rechnen ist.

Zudem liegt der Organisation der Veröffentlichung der Musikaufnahme ein Muster zugrunde, das zunächst die Vermarktung eines Songs (erste Singleauskopplung), nachfolgend die des Albums und anschließend ggf. weiterer Songs (Single-Auskopplungen) impliziert.⁸¹

“Das Radio ist in dem Sinne ein Promotion-Tool, ganz klar, ich muss erst einmal das Ding anschieben über den Song, dann komme ich evtl. in die Radios rein, die zusätzliche Promotion bieten und für die Single, letztlich muss ich so alles so vorbereiten, dass ich dann letztendlich ein Album veröffentlichen kann. (ebd)

Es wird deutlich, dass der Ressourcenzuweisung, Koordination und Taktung in der Vermarktung eine Maxime zugrunde liegt, die besagt, dass Charts-Performance einer Single-Auskopplung wiederum Promotion für das Album darstellt und wie bereits in Bezug auf die Kriterien der Auswahl von Künstlern und ihr Coaching gezeigt, eine Fokussierung auf einzelne Songs nahelegt.

Zwar wird von den im Bereich Produktmanagement handelnden Personen sowohl bei UMG-D, als auch BMG-D verschiedentlich zum Ausdruck gebracht, dass fast jede Vermarktung einer Musikaufnahme bzw. eines Produktes individuell zugeschnitten ist (bspw. die konkrete Länge eines Promotionvorlaufs, die Gewichtung einzelner Medienkanäle in der Promotion etc.), dennoch wird stets die Relevanz eines am Ende realisierten Charts-Einstiegs hervorgehoben.

⁸¹ Dem Street Date des Albums zeitlich nachfolgende Single-Auskopplungen sollen nach gelungenem Charts-Einstieg des Albums mittels des Promotions-effekts für das Album, dieses auch in den nachfolgenden Wochen in den Charts halten (vgl. 20100820_B_IT_XD).

4.2.1.3 Promotion

Gemäß der üblichen Planung der jeweiligen Veröffentlichungsphasen bzw. des Promotionvorlaufs setzt die Promotion der ersten als Hit-Song ausgekoppelten Single zeitlich vor dem Vertrieb derselben ein. Unterschieden wird dabei zwischen Presse, Radio, Fernseh- bzw. TV- und seit Ende der 1990er Jahre mit der zunehmenden Verbreitung des Internets als neuen Kommunikationskanal, der Online-Promotion. Diese Unterscheidung spiegelt sich auch in der organisationalen Struktur von UMG-D und BMG-D wieder, innerhalb derer jeweils Spezialabteilungen bzw. Spezialisten für die jeweiligen medialen Kanäle ausgewiesen sind (vgl. bspw. 2000-11_U_MB_MM bzw. 2000-04_U_MB_MM).⁸² Abhängig von der konkret zu promotenden Musikaufnahme werden in der Folge potentiell affine „Targets“ ermittelt (einzelne Medienanbieter bzw. Programmverantwortliche) und entsprechende Verteilerlisten aufgesetzt bzw. Telefonate getätigt oder Redaktionsbesuche geplant.

Üblicherweise beginnt der Promotionvorlauf mit der Bemusterung der Presse vor allem der Musik-Fachpresse, danach folgt das Radio, daraufhin TV und Online (20110727_F_VT_NL). Bemusterung heißt, dass die Aussendung von Texten und Fotos zum Künstler und seinem neuesten Werk oder auch die Vereinbarung von Interviews mit dem Künstler flankiert wird durch die Verfügbarmachung des jeweils als Hit-Single ausgekoppelten Songs bzw. des dazugehörigen Musikvideos. Früher wurde diese Bemusterung vollzogen durch den Versand von vorab gepressten und speziell ausgezeichneten „Promo-Tonträgern“. Seit 2002 wird den Medienanbietern über das vom BVMI aufgesetzte System „Music Promotion Network“ (MPN) die entsprechenden Musiktitel zunehmend als Dateien verfügbar gemacht (vgl. 2002-25_F_MB_MM).

Die Programmverantwortlichen bzw. Redakteure von Radiostationen und Fernsehsendern werden dabei mit sendefähiger Musik- bzw. Videomaterial versorgt. Das Ziel dieser Maßnahme ist es, dass die promoteten Titel oder Musikvideos Berücksichtigung in der jeweiligen Programmgestaltung finden, indem sie wiedergegeben werden bzw. möglichst viel sogenanntes „Airplay“ innerhalb

⁸² Teilweise werden Promotionleistungen auch extern, an unabhängige Promoter, in Auftrag gegeben. UMG-D und BMG-D zeichnen sich jedoch nach wie vor darin aus, für alle relevanten Promotionbereiche eigene organisatorische Ressourcen vorzuhalten und so diese Aufgaben in wesentlichen Teilen innerhalb des Unternehmens selbst bearbeiten zu können (20100812_U_IT_GD).

besonders reichweitenstarker Programme erfahren. Nach wie vor genießen dabei die Radiostationen als Promotionpartner eine außerordentlich hohe Relevanz im Bereich sowohl für UMG-D als auch BMG-D in der Vermarktung einer Hit-Single. Bspw:

“Wenn man das Radio per se nicht hat, weil das Radio sagt, ne das finden wir so scheiße, das spielen wir nicht, oder passt nicht in unseren, sozusagen Soundmix, dann gibts natürlich noch andere Möglichkeiten einen Song oder einen Künstler zu promoten. Die sind dann aber oft noch sehr marketing-intensiv, d.h. ähm, die Ausgaben-Seite steigt [...] einen Popsong, den ohne Radio erfolgreich zu machen ist wahnsinnig schwierig.” (20100726_U_IT_KD).

Die Erzeugung einer mit der Wiedergabe durch das Radio äquivalenten Medienpräsenz des Hit-Songs bspw. durch klassische TV- und Radiowerbung o.ä. wird entsprechend in den meisten Fällen als mit zu hohen Kosten behaftet verstanden⁸³ Gleichzeitig gilt die Radio-Promotion jedoch auch als ein sehr schwieriges Unterfangen:

“Das Radio ist zwar eins der mächtigsten Verbreitungsmedien, wahrscheinlich das mächtigste Verbreitungsmedium, aber auch gleichzeitig das schwierigste.” (20110105_U_IT_US)⁸⁴

Dementsprechend wird versucht, mit den Ergebnissen der Pressebemusterung (positive Rezensionen, Berichte über den Künstler) an die Programmverantwortlichen der Radiostationen heranzutreten. Nach dem gleichen Prinzip erfolgt die anschließende Bemusterung des Fernsehens bzw. der Online-Plattformen. Auch hier finden die Ergebnisse bzw. das Feedback aus der Radio-Bemusterung Eingang in die kommunikative Überzeugungsarbeit der Verantwortlichen auf der TV-Seite:

„Mit den ersten Erfolgen vom Funk [Radio], aus dem Funk, gehen dann die TV- und die Onlinepromoter los. Und so baut sich Teilchen für Teilchen dieses Mosaik oder dieses Puzzle, was am Ende komplett sein soll, zusammen.” (20110727_F_VT_NL)

Die Strukturierung der Handlungsvollzüge im Bereich der Promotion eines Songs bzw. des Album entsprechen dabei der eines Steigerungslaufes. Sowohl was das Anvisieren der Medienkanäle (Presse => Radio => TV/(Online)) betrifft, als

⁸³ Klassische Marketing- bzw. Werbemaßnahmen (TV/Radio-Spots, umfangreiche Plakatierungen) werden vom PM nur im Fall einer sehr hohen Verkaufserwartung in Betracht gezogen und konzentrieren sich dann eher auf das Album bzw. die entsprechende Veröffentlichungsphase (vgl. 20100726_U_IT_KD).

⁸⁴ Die gleiche Relevanzzuschreibung in Bezug auf das Radio wird von den Verantwortlichen bei BMG-D getätigt (vgl. 20071212_B_FP_FG). Ebenso die Feststellung, dass die Erzielung von Radio-Airplay für einen Song besonders schwierig ist (vgl. 20100601_B_IT_KI).

auch die Präsenz der Musik in den jeweiligen Kanälen. Ist das jeweilige Feedback im Sinne von Berichterstattung und insbesondere Airplay (Radio wie auch Musikvideo) positiv, wird gelegentlich auch der anvisierte Street Date der Single bzw. entsprechend des Album zeitlich nach hinten verschoben, um die mediale Präsenz der Musik bzw. des Hit-Songs weiter steigern zu können:

“Ich habe in den 90er Jahren natürlich manchmal zugesehen, passiert heute noch genauso, solange wie nur irgendwie möglich mit der Veröffentlichung zu warten, d.h. immer darauf zu hoffen, dass ich noch bessere Ergebnisse unter höherem Druck über die jeweiligen Leitmedien erzielen kann.” (20110105_U_IT_US)

Zentraler Referenzpunkt der Promotion ist es diesen „Druck“ aufzubauen, vielfach innerhalb von UMG-D und BMG-D auch als „Hype“ bzw. „Buzz“ bezeichnet (vgl. 20100726_U_IT_KD; 20100820_B_IT_XD).

4.2.1.4 Vertrieb

Der durch Promotion erzeugte „Druck“ bzw. die mediale Präsenz des Songs (und damit verbunden des Künstlers), ggf. zusätzlich durch klassische Werbung unterstützt, bildet gleichzeitig den „Aufhänger“ für die vertrieblichen Aktivitäten. Die Sales Marketing Aktivitäten sowie der Verkauf des jeweiligen Tonträgers an den Handel sind, sowohl bei BMG-D als auch UMG-D darauf ausgerichtet, dass zum jeweiligen Street Date möglichst viele Händler der großen Handelsformen den Titel bereits im Sortiment führen und möglichst exponiert bspw. durch eine Zweitplatzierung in einem speziellen „Rack“ präsentieren bzw. ihn in die eigene Werbestrategie (Zeitungsbeileger etc.) aufnehmen. Die für Sales Marketing und nachfolgend für den Verkauf zuständigen Mitarbeiter stützen sich in ihrer Arbeit dabei auf die (zwischenzeitlichen) Ergebnisse der Promotion:

Der Vertreter marschiert ja nicht mit einem leeren Zettel los, sondern da stehen ja schon bereits die Verkaufsargumente drauf. Die Verkaufsargumente sind vor allen Dingen Promotionargumente, sprich kriegt er [gemeint der Titel] gerade Aufmerksamkeit in der Presse, auf Playlisten [des Radios/Musikfernsehens], wo der Händler das Produkt da hat, oder wenn er es nicht da hat, die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass dem Händler ein Geschäft entgeht. (20110105_U_IT_US)

Durch die fortgesetzte Promotion während das Produkt an den Handel angeboten wird, reagiert der Vertrieb fortwährend auf die Ergebnisse bzw. das durch das

Produktmanagement vermittelte Feedback der Medien und ein ggf. verändertes Street Dating, was die vom ihm gesteuerte Distribution in Richtung Handel betrifft:

“Dann gibt es immer ein sogenanntes Flash, also es wird aktualisiert, klar. Das kommt ja auch im nächsten oder übernächsten Monat, oder verschiebt sich [Street Date], oder es [der Song bzw. Künstler] ist zwischendurch einmal bei “Wetten Dass...”, angesagt, und das hatten wir in unserer Planung gar nicht mitberücksichtigt, denn das bedeutete wiederum noch mal ein Plus Y [vom Handel georderter Einheiten].” (20100913_U_IT_UA)

Gleiches gilt für die im Vertrieb stattfindenden Bemühungen, den Handel davon zu überzeugen, bereits zum Street Date der Single-Auskopplung bzw. in der sich anschließenden Veröffentlichungsperiode des Albums, mit eigenen Werbemaßnahmen den initialen Abverkauf zu steigern:

“Sobald der Handel erkennt, das ist ernst gemeint. Da ist, da ist Nachhaltigkeit zu erkennen, dann ist er auch dabei indem er uns Flächen gibt, und auch mal mit ins Risiko geht, selbst Werbung macht. Wenn er merkt, da steckt wirklich was dahinter und es ist, es ist ein Investment auch zu erkennen, investiert der Kunde auch oft.” (20100902_B_IT_BN)

Zudem richten sich auch die vertrieblichen Aktivitäten bei UMG-D, wie auch BMG-D an den üblicherweise in der Veröffentlichungsplanung vorgesehenen Phasen:

“Wichtig war, dass die drei Singles dazu führen sollten, dass ein Hype auf das Album ausgelöst wird. So musste man das schwerpunktmäßig eigentlich sehen [gemeint 1990er Jahre]. Da hat sich auch nicht viel geändert.” (20100913_U_IT_VB)

Der Vertrieb der Single-Auskopplungen wird auch hier in der Hauptsache ausgerichtet auf eine später einsetzende Nachfrage von Handelsseite bzw. vom Konsumenten nach dem Album:

“Dafür muss ich natürlich immer wieder neue Impulse dem Markt geben. Das der Endverbraucher sagt, stimmt, jetzt kaufe ich mir das Pink Album. Und da spielt der Handel eine ganz wichtige Rolle und dabei spielt beispielsweise die Single Strategie eine wichtige Rolle.” (20100902_B_IT_BN)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass auch der Vertrieb analog der für Promotion zuständigen Mitarbeiter bei UMG-D und BMG-D agiert. Der in der Veröffentlichungsplanung zugrundeliegenden Prämisse folgend, werden auch hier alle Maßnahmen auf den jeweiligen Street Date einer Veröffentlichungsperiode

ausgerichtet. Zu diesem Zeitpunkt sollen möglichst viele Händler bzw. die umsatzstärksten Händler den jeweiligen Titel führen, prominent platzieren und bestenfalls bereits selbst in die Bewerbung des Produktes eingestiegen sein.⁸⁵ Innerhalb der vertrieblichen Aktivitäten wird die im Vorfeld durch Promotion erzeugte Medienpräsenz als Verkaufsargument verwendet. Entsprechend genießen diejenigen Singles bzw. Alben Priorität, die ein hohes Promotioninvestment aufweisen und besonders vielversprechend erscheinen, einen hohen Einstieg in die Charts zu realisieren.

4.2.2 Die Auswertung: Kaskadierung der Auswertungsformen Single und Album

Anhand des beschriebenen Musters, dem die Veröffentlichung einer Musikaufnahme folgt, wird ersichtlich, dass die zumeist als “Zweitauswertung” (Wirtz 2006; Gersch/Avaria 2007) bezeichnete Verwendung von Musikaufnahmen bzw. Tonträgern/Musikdateien durch Medienanbieter bereits vor der eigentlichen Erstverwertung, also dem Verkauf an den Endkonsumenten über die Handelsstufen, einsetzt. Diese gewissermaßen zeitlich vorgelagerte “Zweitauswertung” der Masterrechte (Rechte an einer Musikaufnahme), respektive die mit dem Promotionsvorlauf verbundene Veröffentlichung der Musikaufnahme über Radio, TV und die zur Verfügung stehenden Onlinekanäle (v.a. Musikvideoportale) wird von den handelnden Personen jedoch nicht als direkt bedeutsam für die Erzielung von Erlösen betrachtet. Vielmehr dient die Verwendung der Musik in der Programmgestaltung aus der Perspektive von UMG-D und BMG-D allein dem Zweck, Aufmerksamkeit bzw. mediale Präsenz zu generieren. Konsequenterweise wird diese Vor-Veröffentlichung durch die handelnden Personen zumeist als “nicht-

⁸⁵ Mit der Zentralisierung des Vertriebs und der Einführung von Key Accounts zulasten des auf die kleinen Handelsformen ausgerichteten Streckenvertriebs zu Beginn der 1990er Jahre (vgl. Kap. 4.3.3), zeichnete sich die Tendenz im Vertrieb sowohl bei BMG-D als auch UMG-D ab, die großen Handelsformen für Tonträger (bspw. MediaMarkt-Saturn oder Müller) und ihre Einkaufs- und Marketingentscheidungen als maßgeblich für das Erreichen eines hohen initialen Abverkaufs eines Tonträgers bzw. „das Durchsetzen von Konzepten“ (1994-18_U_MB_MM) zu betrachten. Auf der einen Seite wurde diesen Händlern umfangreiche Rabattierungen eingeräumt (oftmals im Gegenzug zu Marketingkooperationen), während andererseits bspw. die Skonti-Sätze für den Einzelhandel reduziert und die geltenden Mindestbestellmengen bzw. Auftragswerte erhöht wurden (vgl. 1994-7_B_MB_MM; 20100913_U_IT_UA). Auch heute betonen die Vertriebs-Verantwortlichen die entscheidende Bedeutung von diesen Händlern (inkl. solchen wie bspw. Amazon) (vgl. 20100902_B_IT_BN).

kommerziell” bezeichnet, im Unterschied zu derjenigen über den Handel, die als “kommerziell” gilt (20100607_B_IT_MN).

Zwar fließen bei jeder Verwendung eines Songs im Radio, eines Musikvideos durch Fernsehsender etc. Vergütungen über die Gesellschaft zur Verwertung von Leistungsschutzrechten (GVL) an die Tonträgerunternehmen (vgl. Kap. 4.3.2.2). Diese werden jedoch durch die am Veröffentlichungsprozess unmittelbar Beteiligten im Vergleich zu den potentiellen Erlösen aus dem Verkauf über den Handel als sehr gering eingeschätzt (20100726_U_IT_KD).⁸⁶

Wie oben dargelegt, bezieht sich die der Budgetierung des Vermarktungsprojektes zugrunde liegende Verkaufserwartung allein auf die Anzahl von über den Handel absetzbaren Tonträgern bzw. Downloadeinheiten. Dabei werden die einzelnen Produktkonfigurationen in ihrer Relevanz für eine erfolgreiche Auswertung der Musikaufnahme sehr unterschiedlich gewichtet. Diese Gewichtung entspricht der üblichen Preisgestaltung von UMG-D und BMG-D, innerhalb derer eine Single einen deutlich geringeren Handelsabgabepreis hat, als das zusätzliche Songs umfassende Album als gebündeltes Produkt.⁸⁷

Entsprechend der Veröffentlichungsplanung und den darin vorgesehenen Perioden, wird auch in der Auswertung der Musikaufnahme zumeist von dem Verkauf von Hit-Songs in Form von Singles ausgegangen sowie dem Verkauf eines Albums, das sowohl diese Songs als auch weitere im Zuge dessen eingespielte Titel umfasst. Diese Auswertungsformen von Musikaufnahmen als Singles und Album wurden als eine Art Gesamtpaket behandelt.

“Also in den 90ern war Single, Maxi, ganz klar ein Teil der Gesamtwertschöpfung. Auch von der Veröffentlichungspolitik her hieß es, klare Singleauskopplung, 1, 2, 3, Album. Also es war Teil des Gesamtkonzeptes und natürlich Teil der gesamten Abschöpfung, Wertschöpfung.”
(20100913_U_IT_VB)

⁸⁶ Dies gilt auch vor dem Hintergrund, dass sowohl UMG-D als auch BMG-D als Unternehmen dazu übergegangen sind, die Verwertung insbesondere von Musikvideos aus der kollektiven Rechteinhaberschaft durch die GVL in Hinblick auf einige TV-Sender, vor allem aber Online-Portalen herauszulösen und die anfallenden Vergütungen eigenständig mit den Anbietern zu verhandeln (vgl. 20101122_B_IT_FC; 20100601_B_IT_KI). Trotzdem gilt auch das Musikvideo bzw. seine Sendung weiterhin, zumindest in den Augen des Produktmanagements, im Wesentlichen als Promotion und damit Steigerung der Nachfrage nach dem entsprechenden Tonträger bzw. Download (20100921_U_IT_EE).

⁸⁷ Zur Bedeutung der Bündelung von einzelnen Songs zu einer Produktkonfiguration Album für den ökonomischen Erfolg von Tonträgerunternehmen im Allgemeinen, hier auch als „Wrapping“ bezeichnet, vgl. Wikström & Burnett 2009.

Diese “Abschöpfung” als Gesamtpaket, bestehend aus Single-Auskopplungen und Album, gilt als Maxime innerhalb der Auswertung der Musikaufnahmen durch BMG-D und UMG-D nahezu unverändert. Nach wie vor wird davon ausgegangen, dass die Vermarktung einer Musikaufnahme entsprechend der Veröffentlichungsroutine der Charts-Optimierung sich zwar maßgeblich anhand von einzelnen (Hit-)Songs vollzieht, sich die durch die Auswertung erzielbaren Deckungsbeiträge jedoch in der Regel hauptsächlich aus dem Verkauf des Albums ergeben:

“Das heißt man kann jetzt nicht sagen, nur weil ich für die Single das Video finanziert hab, muss sie das auch durch die Single wieder eingespielt werden, sondern das ist ja ein Promotion Tool, Marketingtool für den Künstler. Also, auch fürs Album. Man macht keine Kalkulation so, dass wir, dass man sagt: Ok, diese Kosten fließen nur auf die Single und diese fließen nur aufs Album, sondern man muss das als Gesamtpaket sehen.” (20100603_U_IT_LM)

Basierend auf den im Rahmen von Interviews und Präsentationen genannten Zahlen (vgl. 20090918_F_VT_TR; 20100726_U_IT_KD; 20100820_B_IT_XD; 20100607_B_IT_MN) und damit abgeglichenen, offiziellen Darstellungen der projektbezogenen Gewinn- und Verlustrechnungen von Major Labels (Macy 2008; Hull 2004; 20100309_F_VP_BVMI), lässt sich anhand einer beispielhaften, in ihrer Komplexität reduzierten Kalkulation illustrieren, welche Bedeutung der Verkauf des Albums innerhalb der Auswertungskaskade einnimmt.

	Euro	Einheiten	Euro	Einheiten	Euro
Gelisteter Handelsabgabepreis	12,50				
Handelsabgabepreis abzüglich Rabatte	10,00	100.000		20.000	
Bruttoumsatz			1.000.000		200.000
Retouren (20%)		20.000	200.000	4.000	40.000
Distributionskosten (12%)			120.000		24.000
Nettoumsatz physische Einheiten (nach Distributionskosten & Retouren)			680.000		136.000
Bruttoumsatz digitale Alben*	6,80	15.000	102.000	3.000	20.400
Bruttoumsatz digitale Singles**	0,68	200.000	136.000	200.000	136.000
Umsatz digitale Einheiten			238.000		156.400
Nettoumsatz (physisch und digital)			918.000		292.400
Fertigung (pro ausgelieferter CD-Einheit)	0,82		82.000		16.400
Lizenz Künstler (20%)**			183.600		58.480
Lizenz GEMA (9% von HAP der CD)****	1,13		112.500		22.500
Digitales Mastering (für Online-Händler)			1.000		1.000
Gesamtkosten Herstellung			379.100		98.380
Gewinnmarge vor Promotion und Marketing			538.900		194.020
Artwork			10.000		10.000
Video-Produktionen (Hit-Singles)			50.000		50.000
Promotion			50.000		50.000
Marketing Handel (inkl Koop.-Marketing)			60.000		60.000
Werbung			30.000		30.000
Gesamtkosten Promotion/Marketing			200.000		200.000
Deckungsbeitrag Gemeinkosten			338.900		-5.980

* Basierend auf einem Verhältnis verkaufter physisch/digitaler Alben von 85/15

** Heute werden Singles fast ausschließlich digital bzw. als Downloads abgesetzt

*** Bandübernahmevertrag, entsprechend fallen keine Produktionskosten einer Masteraufnahme an

**** Bei digitalen Verkäufen übernimmt der Online-Händler die Lizenzgebühren der GEMA

Tabelle 8 - Bedeutung des Albums für die Erzielung von Deckungsbeiträgen

Die Kalkulation gründet auf einer Marketing/Promotion-Budgetzuweisung auf Basis einer Verkaufserwartung von 100.000 Albumeinheiten. Es wird ersichtlich, dass selbst 200.000 verkaufte (digitale) Singles nicht ausreichen, um Deckungsbeiträge für das Unternehmen bzw. der Gemeinkosten zu erzielen, wenn die Albumauswertung um 80% hinter den Erwartungen zurück bleibt. Tritt die Verkaufserwartung jedoch ein, beläuft sich der Deckungsbeitrag auf 37% des Umsatzes.

Selbst eine erfolgreich ausgewertete Single-Auskopplung wird entsprechend in keiner Weise als Garant für den wirtschaftlichen Erfolg des Gesamtprojekts der Vermarktung einer Musikaufnahme betrachtet. Vielmehr wird es stets als unbedingt notwendig erachtet, der Auswertung der ersten Single die Auswertung des Albums anzuschließen:

“Alben werden natürlich auch durch Singleerfolge befeuert und ein Künstler wird immer dann den Durchbruch schaffen, wenn er einen Hit hatte. Das heißt, der Hit an sich selber ist für sich alleine, was die Verkaufszahlen [Single] angeht, ökonomisch nicht so bedeutsam, aber für das Gesamtprojekt sehr im Rahmen dessen das Album für den wesent-

*lichsten Teil der zu erzielenden Deckungsbeiträge steht.”
(20101122_B_IT_FC)*

Da die Auswertung den Veröffentlichungsphasen von Single-Auskopplungen und Album folgt, ergibt sich eine Abfolge von Handlungen, die der Regel einer Art Kaskade folgen. Der ersten Single-Auswertung folgt die Album-Auswertung. Daran anschließend werden die weiteren Single-Veröffentlichungen ausgewertet, die aber ebenso wie die erste Single-Auskopplung, hauptsächlich den nun gleichzeitigen Verkauf des Albums dienen sollen. Entsprechend außergewöhnlich ist die Auswertung einer Musikaufnahme eines Künstlers, innerhalb der die einzelnen Auswertungen der Single-Auskopplungen und des Albums nicht in einem Zusammenhang stehen bzw. eine solche Kaskade bilden.

Aus der kaskadierten Auswertung von Singles und Alben ergibt sich eine auf Seiten von UMG-D und BMG-D als typisch angenommener Lebenszyklus eines Albums innerhalb des geplanten Auswertungszeitraums nach Veröffentlichung bzw. Street Date. Die folgende Abbildung illustriert diesen Lebenszyklus „idealtypisch“ und im Vergleich mit einem „klassischen“ Produktlebenszyklus (vgl. hierzu auch Macy/Lartz 2008:158; 2008-01_IK_ST_SO).

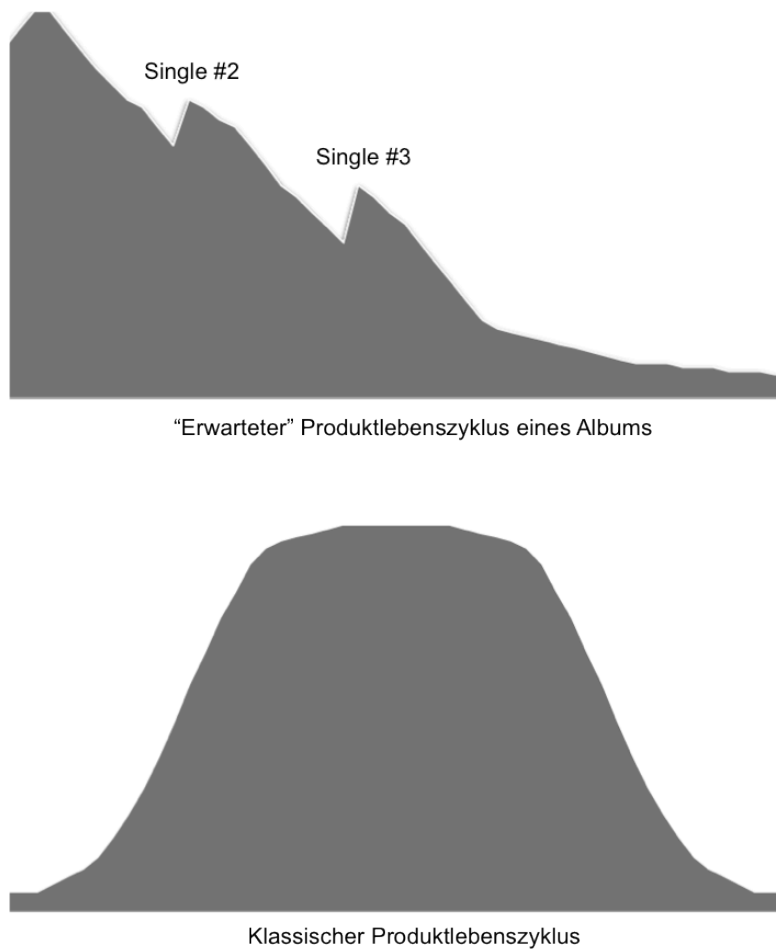


Abbildung 5 - Produktlebenszyklus eines neu veröffentlichten Albums im Vergleich

Aufgrund des Promotionvorlaufs und der zeitlich vorgelagerten Veröffentlichung einer ersten Single-Auskopplung wird demnach mit hohen Verkaufszahlen direkt nach Markteinführung des Produkts Album gerechnet, der jedoch nur ein, wenn überhaupt, kurzer Anstieg des Absatzes folgt (sog. Charts-Climbing-Phase). Bereits binnen weniger Wochen wird von stark fallenden Verkaufszahlen ausgegangen, die durch die weiteren Single-Auskopplungen (Single #2, Single #3), wiederum nur kurzzeitig ausgesetzt bzw. umgekehrt werden.⁸⁸

⁸⁸Der hier idealtypisch skizzierte Produktlebenszyklus eines neu veröffentlichten Albums trifft auf die meisten, von Major Labels veröffentlichten Alben zu. Die Verkaufszahlen konkreter Albenveröffentlichungen von Macy/Lartz (2008) weisen darauf hin, dass durch Independent Label veröffentlichte und ausgewertete Alben eher einen klassischen Produktlebenszyklus vollziehen. Es liegt dementsprechend nahe, dass der Unterschied vor allem in der aufgrund geringerer Verfügbarkeit von Ressourcen nicht (konsequent) vollzogenen Charts-Optimierung begründet ist. Entsprechend beginnt im Fall einer Indie-Veröffentlichung die Auswertung ohne hohe Verkaufszahlen und steigt mit zunehmender Bekanntheit des Produktes.

Die Kaskadierung der Auswertungsformen nimmt auch Einfluss auf den Zeitraum, der in der Regel als zeitliche Spanne der primären Auswertung in den beiden Unternehmen und damit der budgetrelevanten Verkaufserwartung zugrunde liegt. In der Regel wird mit einem Auswertungszeitraum von ca. zwölf Monaten geplant und innerhalb dieser Spanne damit, dass der wesentlichste Teil der Deckungsbeiträge in den ersten Wochen nach den jeweiligen Street Dates der Singles und des Albums erzielt wird (vgl. 20100726_U_IT_KD). Diese relativ kurze Bemessungsgrundlage hängt mit der Veröffentlichungsplanung zusammen, die für gewöhnlich vorsieht, dass spätestens nach Ablauf von maximal 9 Monaten alle Single-Auskopplungen veröffentlicht wurden und das Budget für Promotion und Marketing entsprechend ausgereizt ist. In dem Moment wandert die Verantwortung für die weitere Vermarktung der Musikaufnahme innerhalb von UMG-D und BMG-D in den Bereich „Katalog“ bzw. Katalogmarketing (vgl. 20100913_U_IT_UA). Dabei wird allgemein davon ausgegangen, dass lediglich diejenigen Katalogtitel weiteres Erlöspotential haben und entsprechend sich überhaupt eine weitere aktive Vermarktung lohnt, die in der Phase unmittelbar nach ihrer Veröffentlichung erfolgreich waren und entsprechend auch hier bereits Gewinn für das Unternehmen erzielt werden konnte (vgl. 20100820_B_IT_XD; 20100726_U_IT_KD; 20100719_U_IT_UC). Entsprechend gilt in den Augen der Verantwortlichen innerhalb von UMG-D und BMG-D die Regel, dass spätestens nach einem Jahr „Bilanz gezogen werden kann“ bzw. festgestellt werden kann, ob die Auswertung einer Musikaufnahme mehr als die ihrer Veröffentlichung verbundenen Kosten eingespielt hat. Ein Veröffentlichungsprojekt, das bis dahin Break Even erreichen konnte, wird für gewöhnlich „Katalogpotenzial“ eingeräumt, während ein bis dahin nicht die Kosten eingespieltes Vermarktungsprojekt als nicht „katalogträchtig“ gilt.⁸⁹

⁸⁹Entsprechend wird zum Zeitpunkt dieser Bilanzierung auch zumeist entschieden, ob das Unternehmen eine weitere Zusammenarbeit mit dem Künstler anstrebt bzw. ggf. eine Vertragsauflösung. In diesem Zusammenhang wurde innerhalb der Interviews oftmals darauf verwiesen, dass UMG-D wie auch BMG-D bis Beginn der 1990er Jahre eher bereit waren, im Misserfolgsfall eine oder mehrere weitere Aufnahme(n) desselben Künstlers zu finanzieren und zu veröffentlichen, während diese Fälle in der Folge, verbunden mit den gestiegenen Fixkosten in der Vermarktung (vgl. Kap. 4.6.1.3), eher selten wurden (20100812_U_IT_GD; 20100820_B_IT_XD).

4.2.3 *Kompilation der Hit-Grammatik als (Meta-)Routine*

Im Rahmen der beiden obigen Kapitel wurde gezeigt, dass die Vermarktung von Musikaufnahmen bei UMG-D und BMG-D einem ähnlichen Muster folgt. Aufgrund der Sequenzierung und des Ineinandergreifens der einzelnen Handlungen kann dieses aus theoretischer Sicht in Anlehnung an Pentland und Rueter (1994) als Grammatik beschrieben werden. Diese Grammatik bringt funktional sich gleichende Vollzüge der Veröffentlichung und Auswertung der Musikaufnahmen durch die beiden Unternehmen hervor, ermöglicht jedoch gleichzeitig für jeden einzelnen Vollzug Variationsmöglichkeiten, solange die allgemeinen „syntaktischen Regeln“ Anwendung finden.

Die Funktion der sich gleichenden Handlungsmuster und damit die der reproduzierten Meta-Routine ist im Fall von UMG-D und BMG-D die (relativ verlässliche) Kreation von Hits, die ausgelöst wird durch den Vertragsabschluss mit einem ausübenden Künstler bzw. Produzenten. Jede einzelne Performance im Sinne der Vermarktung einer Musikaufnahme kommt damit der funktionalen Einheit eines Satzes gleich, der aus mehreren syntaktischen Bestandteilen (Routinen) und Wörtern (Handlungen) gebildet wird. Während die konkret formulierten Sätze bzw. Vermarktungsvollzüge sich unterscheiden können, bildet die jeweils zur Anwendung kommende Syntax die Grenzen der Variationsmöglichkeiten ohne dass die Funktion infrage gestellt wäre.

Die folgende Tabelle gibt anhand der oben skizzierten Handlungsmuster in der Vermarktung von Musikaufnahmen durch UMG-D und BMG-D Aufschluss darüber, welche jeweilige organisatorische und grammatikalische Entsprechung die identifizierten Vorgehensweisen haben (vgl. zu einer ähnlichen Systematisierung von organisatorischen Handlungsmustern Pentland/Rueter 1994).

Fallstudie

Vermarktung von Musikaufnahmen durch UMG-D und BMG-D	Organisatorische Entspre- chung	Grammatikalische Entsprechung
Hit-Kompetenz: Latentes, nicht unmittelbar beobachtbares Potential, Hits zu kreieren.	Unternehmenskompetenz: Latentes Potential, eine Meta- Routine zu vollziehen.	Sprachkompetenz: Latentes Potential, Sätze zu formulieren.
Hit-Grammatik: Set möglicher Routinevoll- züge, die einer Aktivierung bzw. Reproduktion der Hit- Kompetenz entsprechen.	Meta-Routine: Set möglicher Routinevollzüge, definiert durch eine „Grammatik“.	Sprache: Set möglicher Satzkonstruktionen definiert durch eine Grammatik.
Charts-Optimierung der Veröffentlichung; Kaskadierung der Auswertung	Routine: Konkreter Teil der Meta-Routine bzw. „Baustein“.	Syntaktischer Bestandteil eines Satzes (bspw. Subjektphrase, Verbphrase).
Arbeitsschritte: Budgetierung; Veröffentli- chungsplanung. Radio- Promotion, Verkauf Single; Gewinn-Verlustrechnung etc.	Handlungen: Eigenständige Handlungen bzw. Subroutinen.	Wort: Eigenständige sprachliche Einheit.
Konkrete Vermarktung einer Musikaufnahme	Performanz: Einzelner, vollständiger Vollzug der Meta-Routine bzw. Anwendung der grammatikali- schen Regeln.	Formulierter Satz: Einzelne, vollständige Äußerung in einer Sprache.

Tabelle 9 - Systematik der Kompilation der Hit-Grammatik

Anhand dieser Systematik lässt sich wiederum die Hit-Grammatik kompilieren, an der sich die konkreten Vermarktungen von Musikaufnahmen bei UMG-D und BMG-D jeweils orientieren. Die folgende Abbildung illustriert die spezifische „Syntax“ mittels derer die Handlungen innerhalb der Veröffentlichung und Auswertung der Rechte an einer Masteraufnahme organisiert sind.

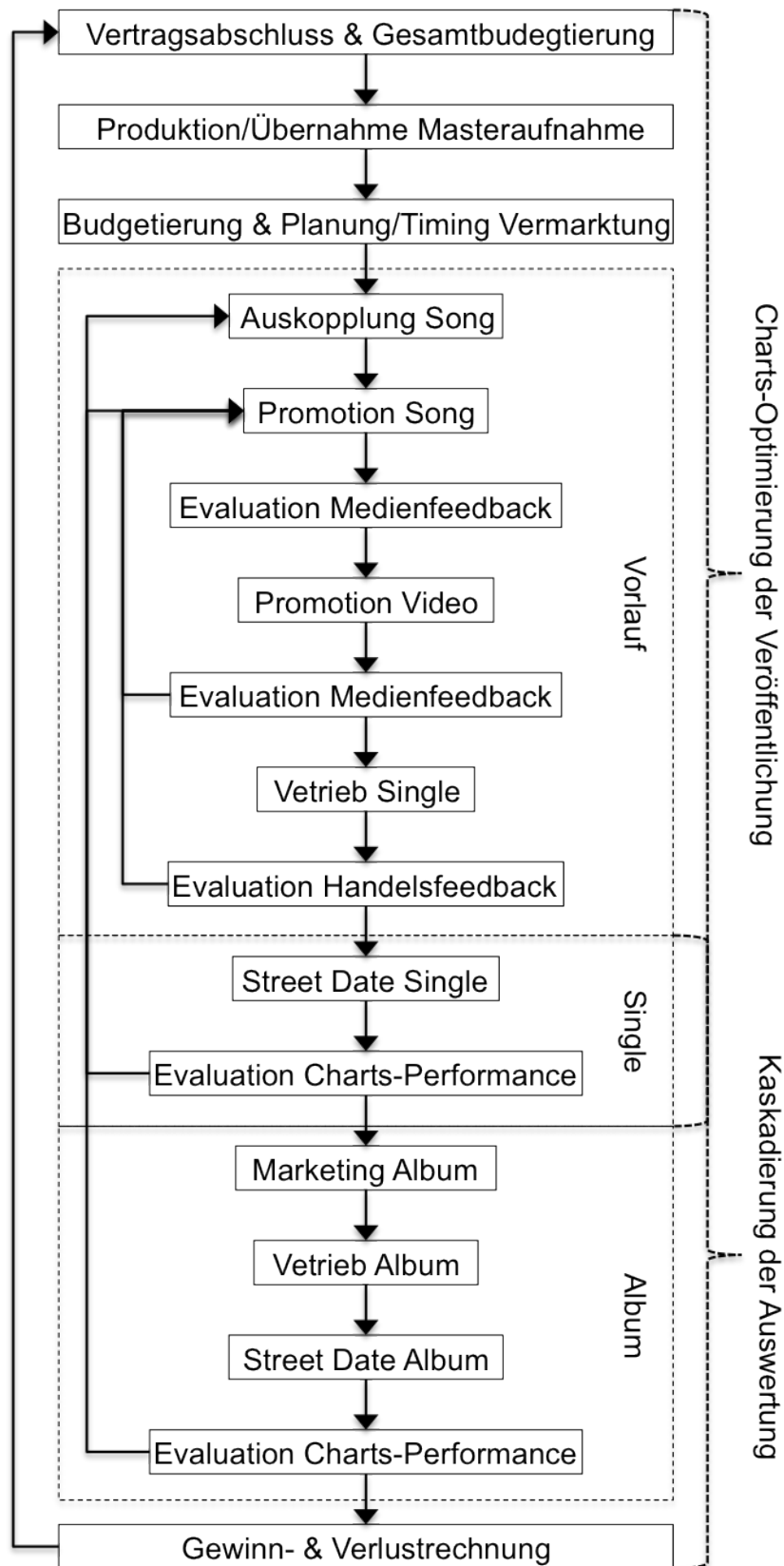


Abbildung 6 - Kompilation der Hit-Grammatik

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu großen Teilen auf der fortlaufenden Reproduktion dieser Grammatik bzw. dem in (fast) jeder Vermarktung einer Musikaufnahme zur Anwendung kommenden Wissen um die für die Kreation eines Hits sowie die Abschöpfung der generierten Werte zu befolgenden „Regeln“, wie bspw. Promotion-Vorlauf, Sequenzierung von Single und Albumauswertung etc. beruht. Die Grammatik bildet dabei gewissermaßen das Bindeglied zwischen den einzelnen Handlungen und Subroutinen, die im Zuge der Vermarktung einer Musikaufnahme vollzogen werden und dem Wissen um die Notwendigkeiten einer Hit-Kreation. Damit wird das in den Unternehmen vorhandene Wissen gewissermaßen erst zu einer „belastbaren“ Kompetenz im Sinne einer „repeatable, non-random ability to render competitive output“ (Freiling et al. 2008:1151).

Die in den 1980er und insbesondere in den 1990er Jahren gestiegenen Umsätze und Renditen beider Unternehmen (vgl. Kap. 4.1) bei gleichzeitigem Zuschnitt der formalen Organisation auf eine genre-unabhängige und zentral-vertriebliche Vermarktung von Musikaufnahmen sowie der deutliche Anstieg der durch UMG-D und BMG-D in den Charts platzierten Musikaufnahmen (vgl. Abb. oben), deutet darauf hin, dass die Hit-Grammatik insbesondere in diesem Zeitraum ihre Konkretisierung fand und stabilisiert werden konnte.

4.2.4 Mechanismen positiver Rückkopplung: Die (fortlaufende) Stabilisierung der Hit-Grammatik

Die obigen Ausführungen haben aufgezeigt, dass sich die handelnden Personen innerhalb der beiden großen Tonträgerunternehmen UMG-D und BMG-D in der von ihnen vollzogenen Vermarktung von Musikaufnahmen fortlaufend an einem spezifischen, als Hit-Grammatik bezeichneten übergeordneten Handlungsmuster orientieren. Nahezu jede Musikaufnahme wird entsprechend den (syntaktischen) Regeln dieser Grammatik folgend vermarktet. Ein nachhaltiges, über einen einzelnen „Regelverstoß“ hinausgehendes Abweichen von dieser Verfahrensweise scheint nicht ohne weiteres zu erwarten zu sein.

Im Folgenden soll nun näher auf die der fortlaufenden Stabilisierung der Grammatik zugrunde liegenden Mechanismen positiver Rückkopplung eingegangen

werden. Das Aufzeigen der Wirksamkeit solcherart Mechanismen im Fall der Musikvermarktung von UMG-D und BMG-D soll die eingetretene Hyperstabilisierung veranschaulichen sowie Hinweise darauf geben, wie dieses spezifische Handlungsmuster entstehen bzw. sich formieren konnte.

4.2.4.1 Koordinationseffekte - Ideal des (hohen) Chartseinstiegs und die Veröffentlichungspipeline

Wie innerhalb der Darlegung der theoretischen Grundannahmen dieser Arbeit ausgeführt, werden Organisationen und die von ihnen ausgebildeten Handlungsmuster respektive Routinen per se als relativ stabil angenommen. Diese Annahme fußt auf den stets vorhandenen Effekten der Koordination von Handlungen mehrerer beteiligter Akteure (vgl. Kap. 2.1.2; 2.2.2.1.2). Grundsätzlich werden mittels Koordination der einzelnen Handlungen Ressourcen frei, die statt in Abstimmungsprozesse nun bspw. in die Bearbeitung weiterer Aufgaben investiert werden können. Solcherart Koordinationseffekte sind auch im an der Hit-Grammatik orientierten Vollzug der Vermarktung von Musikaufnahmen durch UMG-D und BMG-D zu beobachten.

Die Orientierung an den Regeln der Hit-Grammatik ermöglicht die Veröffentlichung einer Vielzahl von Musikaufnahmen, die ohne koordinierte Handlungsabläufe bspw. zwischen Produkt Management, Promotion und Vertrieb nicht zu bearbeiten wären. UMG-D veröffentlichte so in den 1990er Jahren bspw. bis zu 250 neue Tonträger im Monat und von Mitarbeitern des Vertriebs beider Unternehmen wird nach wie vor zum Teil kritisch angemerkt, das die bearbeitete Anzahl von neuen Veröffentlichungen in ihren Augen regelmäßig das Maß derer deutlich übersteigt, die überhaupt vom „Markt aufnehmbar“ seien bzw. „vom Handel abbildbar“ (vgl. 20100902_B_IT_BN; 20100913_U_IT_UA). Während hier bereits die Wirksamkeit eines Koordinationsmechanismus deutlich zutage tritt, kann dies in Bezug auf die konkret in Anschlag gebrachten Routinen noch einmal spezifiziert werden.

Die Veröffentlichung und Auswertung einer Musikaufnahme orientiert sich an dem Ziel eines hohen Charts-Einstiegs (hoher initialer Abverkauf der Single bzw. des Albums über den Handel). Ein wesentlicher Aspekt der Koordination der einzelnen Handlungen ist, dass es gewissermaßen einen idealen Vollzug der

Veröffentlichungsroutine gibt, demzufolge alle notwendigen Handlungen zur Zielerreichung bereits bis zum Street Date vollzogen wurden:

“Also darauf [hoher Charts-Einstieg] arbeiten wir immer noch hin. [...] Das passiert aber nicht immer, weil man natürlich nie immer alle einzelnen Medien- und Vertriebsbereiche auf den Punkt genau da hin kriegt, aber es ist sozusagen das Ziel ist an dem Ideal zu arbeiten und dies zum Release dann komplett zu haben.” (20100726_U_IT_KD)

In jedem neuen Vollzug der Veröffentlichungsroutine als Teil der Hit-Grammatik wird gewissermaßen der ideale Vollzug angestrebt, unabhängig davon, ob dieses Ziel im vergangenen Vollzug erreicht werden konnte oder nicht. Während die meisten Vollzüge dem Ideal nicht entsprechen, also abweichend variieren, bleibt das Streben nach der Erreichung des hohen Charts-Einstiegs ungebrochen. Pentland und Feldman (2005: 805) verweisen in ähnlicher Form auf die besonders stabilisierende Wirkung eines solchen Ziels bzw. Ideals:

„In some instances, the ostensive aspect of the routine served as a goal that they fell short of or an ideal that they were continuously striving toward. In these instances, the ostensive part of the routine remained relatively stable while the performances changed in order to match better the ostensive part.“

Entsprechend sorgt die Anwendung der Hit-Grammatik durch Koordinationseffekte für eine hohe Anzahl bearbeitbarer Veröffentlichungen. Gleichzeitig gibt sie das Ideal eines hohen Charts-Einstiegs zu Street Date von Single und Album vor, dass prinzipiell umso häufiger erreicht werden kann, je öfter der Versuch unternommen wird. Je mehr Veröffentlichungen getätigt werden, desto eher entsprechen einige der Vollzüge der Charts-Optimierung der Veröffentlichung ihrem idealen Ergebnis. Die folgende Abbildung beschreibt grafisch die Wirkung dieses über „normale“ Koordinationseffekte organisierter Handlungen hinausgehenden Mechanismus positiver Rückkopplung durch den einhergehenden Effekt des „Strebens nach dem Ideal“.

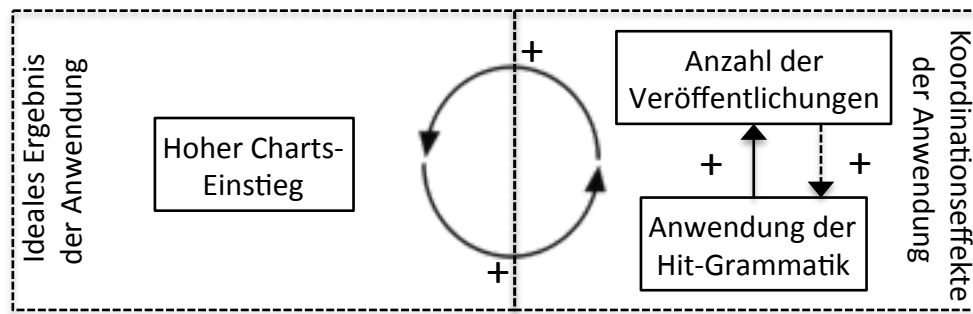


Abbildung 7 - Ideal- und Koordinationswirkung der Hit-Grammatik

Die Beschreibung der Wirkweise des Mechanismus verdeutlicht, dass es sich um eine Kombination von zwei positiven Rückkopplungsschleifen handelt. Die Kombination mit einer weiteren positiven Rückkopplung wirkt gewissermaßen katalytisch auf den allgemein Routinen bzw. organisierten Handlungen zugeschriebenen Koordinationseffekt (vgl. Kap. 2.1.2).

Dabei genießt das Ideal eines optimalen Routine-Vollzugs eine Art Immunität, die zum einen darauf fußt, dass eine Nicht-Erreichung nicht an seiner Gültigkeit für die nachfolgenden Handlungsvollzüge rüttelt (siehe oben). Zum anderen ergibt sich die Immunität aus der mit dem Ideal verbundenen Zielsetzung für die gesamte Organisation. Andere, allgemein gültige Zielsetzungen, wie bspw. Umsatz- und Renditeziele, können hinter das Ziel der Charts-Performance zurücktreten. Ein ehemaliger Top-Manager von UMG-D verweist auf diese Immunität selbst im Zuge aktuell sinkender Umsätze der Unternehmen (vgl. auch Kap. 4.4):

“Dass die nicht umdrehen, hat damit zu tun, dass die Charts manchmal diejenigen Good-News sind, die sie verbreiten können. Das heißt, wenn der Umsatz schon nicht stimmt, oder das Ergebnis, kann ich immer noch reporten, dass ich der Beste unter den Dummen bin, indem ich die ganzen Charts dominiere. Aber da sehen Sie das Selbstverständnis. Das Verständnis basiert auf einer selbst geschaffenen Werteinheit – Charts.”
(20110105_U_IT_VT).

Demnach, und dieser Umstand zeigte sich verschiedentlich in den Gesprächen mit den Verantwortlichen von BMG-D und UMG-D, ist von einer außerordentlich selbstverstärkenden Wirkung des beschriebenen Mechanismus auszugehen, da er nicht nur eine Dynamik positiver Rückkopplung in sich aufweist, sondern darüber hinaus weitgehend unabhängig davon stabilisiert wird, welchen wirtschaftlichen Erfolg das Unternehmen als solches aufweisen kann. Der angestrebte Chartserfolg

einer Veröffentlichung ist damit nicht nur ein Ideal, sondern im Sinne von Argyris und Schön 1978 auch ein Leitwert, der unabhängig von der wirtschaftlichen Performance als gegeben bzw. nicht zu hinterfragen angenommen wird und damit einem Zweischleifenlernen (vgl. Kap. 2.2.3.2) unzugänglich bleibt.

4.2.4.2 Komplementarität: Songorientierte Ressourcenverwendung und der Verkauf von Bundle-Produkten

In Bezug auf große Tonträgerunternehmen ist oftmals von der sogenannten „Formel 10“ die Rede (Denisoff 1996: 89; vgl. auch Wikström 2006 bzw. 20100309_F_VP_BVMI). Damit ist gemeint, dass in vielen der Unternehmen davon ausgegangen wird, dass lediglich ca. 10 Prozent der vermarkteten Musikaufnahmen Break Even erreichen und in der Folge Gewinne abwerfen. Die Gewinne dieser vergleichsweise wenigen Veröffentlichungen müssen entsprechend so umfangreich ausfallen, dass sie die Verluste der restlichen, nicht die Gewinnschwelle erreichenden Veröffentlichungen kompensieren.⁹⁰ Dass diese Formel auch für UMG-D und BMG-D galt und heute in etwas angepasster Form (ca. 20% der veröffentlichten Tonträger erreicht Break Even) weiterhin Geltung hat sowie weiterhin entsprechende Mischkalkulationen getätigt werden, wurde von verschiedenen Verantwortlichen beider Unternehmen bestätigt (vgl. u.a. 20100820_B_IT_XD; 20100719_U_IT_UC).

Wie oben bereits beschrieben, gehen die Verantwortlichen in den Unternehmen grundsätzlich davon aus, in einem hit-getriebenen Geschäft zu operieren. Gleichzeitig zeichnet das Geschäft mit Tonträgern und erst recht das mit non-physischen Musikdownloads aus, dass den hohen Kosten des Masters bzw. der ersten Kopie (First Copy Costs bzw. Fixkosten) vergleichsweise geringe Kosten weiterer Vervielfältigungen (variable Kosten) gegenüber stehen. Daraus ergibt sich, dass ein Hit per se das Potential birgt, außerordentliche hohe Gewinne nach Break Even für das Tonträgerunternehmen zu erzielen (vgl. Kap. 4.2.2). Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass für die Kreation von Hits ein hohes initiales Investment vor allem

⁹⁰ Hull (2004) weist zurecht darauf hin, dass sich die genaueren Grundlagen der Break Even-Kalkulation letztendlich darüber entscheiden, wie hoch die Ratio an „offiziell“ gewinnabwerfenden veröffentlichten Musikaufnahmen tatsächlich ist. Oftmals werden die Produktionskosten der Masteraufnahme (im Fall eines Künstlervertrags) sowie Teile der Marketingaufwendungen (bspw. 50 Prozent der Kosten der Musikvideos) gegen die Lizenz ausschüttungen des Künstlers gerechnet. Dadurch kann bspw. eine Musikaufnahme für das Unternehmen Gewinne erringen, während für den Künstler Break Even nicht erreicht wurde (für eine beispielhafte Rechnung vgl. Hull 2004: 135).

in Promotion (und ggf. Marketing) notwendig ist, was wiederum eine relativ hohe Gewinnschwelle für die einzelnen veröffentlichten Tonträger bedingt.

Insbesondere in den 1990er Jahren stiegen diese Investitionen in beiden Unternehmen, nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden und immer teurerer werdenden Musikvideoproduktionen als Teil der Promotion, deutlich an (vgl. 1992-6_U_MB_MM; 20100812_U_GD; siehe auch Kap. 4.3.2.2). Im gleichen Zeitraum konnte der Gesamtabsatz von Alben (bzw. LP's) in Deutschland jedoch keine hohen jährlichen Steigerungen mehr verzeichnen: 1992 wurden in Deutschland 168,1 Mio. Alben verkauft, 1997 mit 176,8 Mio. Einheiten lediglich knapp 5,2 Prozent mehr (1997-07_F_MB_MM). Entsprechend verwiesen leitende Mitarbeiter sowohl von UMG-D als auch BMG-D immer wieder auf die Notwendigkeit eines höheren Preises der CD (Album). Während die provokante Forderung eines Richtpreises von 50 DM nicht durchgesetzt wurde (1992-23_F_MB_MM), stiegen jedoch die Umsätze mit Alben in den 1990er Jahren deutlich um teilweise 25 Prozent jährlich, während die Steigerung der Anzahl abgesetzter Einheiten meist nur im einstelligen Prozentbereich lag bzw. teilweise stagnierte und leicht sank. Trotz des nur geringfügig steigenden Absatzes von Alben im Gesamtmarkt, konnten die höheren Promotion- und Marketinginvestitionen durch den gestiegenen Umsatz, der mit Alben zu erzielen war, kompensiert werden.

Die Konzentration auf Hits in der Vermarktung von Tonträgern bei gleichzeitiger Abhängigkeit von der umsatzträchtigen Albumkonfiguration verweist auf einen Kompatibilitätseffekt zwischen den hier analytisch unterschiedenen Routinen der Veröffentlichung und Auswertung. Während die Kalkulation der Budgets für die Vermarktung einer Musikaufnahme vor allem auf Basis der erwarteten Verkäufe von Alben getätigt wird, steht in der Veröffentlichung ein einzelner Song im Mittelpunkt der Bemühungen und auch die im Zuge dessen getätigten Investitionen in Promotion und Marketing konzentrieren sich entsprechend vornehmlich auf diesen Hit-Song bzw. ggf. weitere ausgekoppelte Singles.

“Die Single-Charts gibt es in Deutschland immer noch und wird es auch immer geben, die praktisch für alle sichtbar, oder einsehbar, öffentlich aushängen, was sind die Hits und was sind keine Hits. Wenn du da nicht drauf bist, haste halt keinen Hit. Und es ist immer zu beobachten gewesen, dass in Deutschland Albenverkäufe dann einsetzen, wenn du diesen

*Hit hast. Das ist so mal die Grundpauschale nach der wir handeln.”
(20100705_B_IT_TH)*

Die sich aus dieser „Grundpauschale“ ergebene Konsequenz einer komplementären Beziehung von Veröffentlichungs- und Auswertungsroutine verdeutlicht die folgende Aussage:

“Wie gesagt, man fängt mit Charts an. Man kann man sich [das] nur leisten, indem man bewusst einzelne Tracks [Hit Songs] total überschuldet, um eigentlich, man hat ja die Auffassung, das Album zu treiben. [...] Das ist bis heute die Praxis. Also zeigen Sie bitte mal eine Single, die das Geld zurückverdient hat. Das ist weiterhin ein total albumzentristisches Denken. Album ist Profit und die Singles schieben Albenverkäufe an. Sind an sich ein Promotiontool des Albums.” (20110105_U_IT_VT)

Diese hier als “Überschuldung” von Songs bzw. Singles bezeichnete Praxis zeigt, dass die Charts-Optimierung auf Basis von Hit-Songs in einem Abhängigkeitsverhältnis zu dem anschließenden Vollzug einer Albumauswertung bzw. dem Bündeln des Hit-Songs mit anderen Songs zu einer weiteren Produktkonfiguration steht. Die Beziehung der beiden Handlungsvollzüge erschöpft sich jedoch nicht in der wechselseitigen Abhängigkeit, also dass die Charts-Optimierung in der Veröffentlichung von Songs jeweils vor dem Hintergrund einer möglichen Album-Auswertung stattfindet. Vielmehr wird auf Seiten der Verantwortlichen davon ausgegangen, dass je stärker die Ressourcenverwendung auf Promotion- und Marketingmaßnahmen in Bezug auf einen (Hit-)Song konzentriert wird, je medial präsenter, populärer sowie besser verkäuflich (als Single) dieser Song in der Folge sein wird, desto mehr Alben bzw. gebündelte Produktkonfigurationen sind letztendlich abzusetzen. Da diese Produktkonfiguration sehr viel umsatzstärker als eine reine Single-Auswertung ist, können im Erfolgsfall nicht nur andere, weniger erfolgreiche Veröffentlichungen quer-subventioniert werden, sondern auch die Gewinnschwellen von zu veröffentlichenden Musikaufnahmen erhöht und wiederum mehr in Promotion und Marketing einzelner Songs investiert werden.

Die Charts-optimierte Veröffentlichung bedingt entsprechend die vergleichsweise hohe, song-konzentrierte Ressourcenverwendung, während der Verkauf von Alben in den Augen der handelnden Personen von den darauf enthaltenen Hit-Songs begünstigt wird. Die folgende Abbildung illustriert diese komplementäre Beziehung.

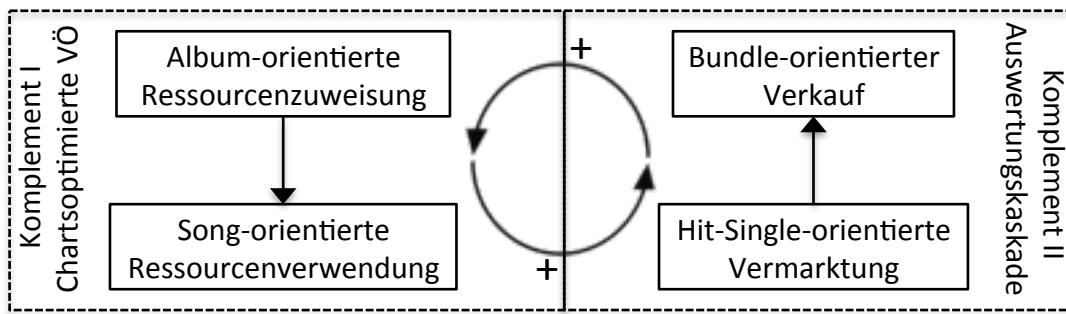


Abbildung 8 - Komplementarität der Routinen: Hit-Songs promoten - Bundles verkaufen

Es wird deutlich, dass es sich bei der Veröffentlichung mittels Charts-Optimierung und der Auswertung als Kaskade von Singles und Album um zwei Komplemente in Form von Routinen handelt, deren jeweiliger Vollzug umso attraktiver für die an der Vermarktung von Musikaufnahmen Beteiligten in den Tonträgerunternehmen UMG-D und BMG-D wird, desto genauer der jeweils anderen gefolgt wird. Insofern übt der Vollzug des einen Handlungsmusters einen auslösenden bzw. triggernden Impuls auf den Vollzug des jeweils anderen aus (vgl. Becker 2004; 2005).

Vor dem Hintergrund dieser Inter-Routinedynamik ist wiederum weder ein Abweichen von dem einen, noch vom dem anderen Handlungsmuster ohne weiteres denkbar und die komplementäre Beziehung entsprechender Vermarktungsvollzüge kann als ein wesentlicher Mechanismus der Stabilisierung der Hit-Grammatik angenommen werden.

4.2.4.3 Adaptive Erwartungen: Der Schneeballeffekt in der Hit-Genese

Die Beschreibung der zur Stabilisierung der Hit-Grammatik beitragenden Koordinations- und Komplementäreffekte macht deutlich, dass sich die handelnden Personen als in einem (industriellen) Kontext operierend verstehen, der sich durch einen Winner-take-all-Charakter (Frank/Cook 1997; vgl. Kap. 2.2.2.1.2) auszeichnet, wovon wiederum eine Erfolgsmethode bzw. „Best Practice“ der Veröffentlichung und Auswertung von Musikaufnahmen abgeleitet wird. Dieses „Selbstverständnis“ deutet auf Effekte adaptiver Erwartungen hin, auf denen die zuvor beschriebenen positiven Rückkopplungsmechanismen im Handlungsvollzug aufbauen und die somit die Basis der Hit-Grammatik bzw. ihrer Stabilisierung bilden.

Entsprechend wird die Hit-Genese als maßgeblich für ein erfolgreiches Geschäft mit Tonträgern betrachtet. D.h. es wird davon ausgegangen, dass wenige Produkte bzw. Musikaufnahmen stets einen Großteil des Musikkonsums und damit der erzielbaren Einnahmen auf sich vereinen können. Daraus wird abgeleitet, dass es notwendig sei, Musikaufnahmen so zu veröffentlichen, dass es vergleichsweise wahrscheinlich wird, dass ein solcher Hit entsteht. Beiden handlungsleitenden Annahmen, die eines Winner-take-all-Prinzips und die einer spezifizierbaren Best-Practice als Handlungskontext liegt die Erwartung zugrunde, dass Hits mittels eines positiven Rückkopplungsmechanismus in der Verwendung von Musikaufnahmen durch Medienanbieter und dem Konsum bzw. den Erwerb von Nutzungsrechten durch den Endverbraucher (wie bspw. den Kauf einer CD) entstehen.

Bereits Hirsch (1972) hat in seiner Beschreibung der Kreativen Industrien und insbesondere des Tonträgergeschäfts als ein industrielles „Filter-System“ darauf verwiesen, dass Medienanbieter, vor allem TV-Stationen und Radio, eine Gatekeeper-Funktion innerhalb dieses Systems einnehmen. Er billigt dabei den Medienanbietern die entscheidende Rolle in Hinblick auf den Erfolg einer Tonträgervermarktung zu. Aufbauend auf Hirsch's Arbeiten modelliert Wikström (2006; 2010) das Zusammenspiel von Medien als Nutzer von Musikaufnahmen in ihren Programmen und Konsumenten als Endverbraucher von Musik in Form einer selbstverstärkenden Rückkopplungsschleife, die sich aus den Variablen Medienpräsenz (media presence), Konsumentenreichweite (audience reach), Beliebtheit beim Konsumenten (audience approval) und Konsumentenhandeln (audience action) zusammensetzt.

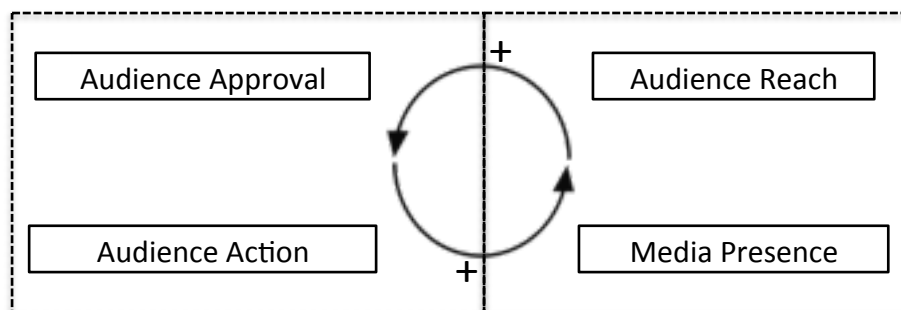


Abbildung 9 - Media Audience Engine (vgl. Wikström 2010)

Den positiven Rückkopplungszusammenhang von medialer Präsenz einer Musikaufnahme und dem Handeln des Konsumenten bspw. in Form des Erwerbs von Tonträgern bezeichnet Wikström demnach als Media-Audience-Engine.⁹¹

Auf das solchermaßen beschriebene „Triebwerk“ in der Verbreitung von Musik stellen auch die von UMG-D und BMG-D entwickelten Routinen der Veröffentlichung und Auswertung von Musikaufnahmen explizit ab. Entsprechend wird von den handelnden Akteuren immer wieder darauf verwiesen, dass es im Rahmen ihrer Möglichkeiten liege, einen selbstverstärkenden Effekt systematisch, also regelgeleitet auszulösen und damit einen Hit zu kreieren - v.a. durch die Herbeiführung eines hohen Chartseinstiegs mittels des Promotionvorlaufs bzw. der „Aufstauung der Nachfrage“ (siehe Kap. 4.2.1):

“[...] hab ich erst durch den Chartseinstieg einen Song etabliert, ja, dann kommt der ganze Mechanismus, dann fangen die Radiostationen das zu spielen an, du bist in den Chart-Racks [Auslage im Handel] weiter oben - deswegen sehen dich die Leute wieder kaufen und so weiter. Das ist ja dann eine Art Schneeballeffekt.” (20100607_B_IT_MN)

Das „Ideal des hohen Chartseinstiegs“ baut auf der Erwartung auf, dass dadurch ein „Schneeballeffekt“ die weitere Verbreitung des Produktes antreibt. Gleichzeitig wird das Anstoßen des Effekts mittels einer initial hohen Platzierung einer Single in den Charts als Best-Practice der Veröffentlichung und Auswertung von Musikaufnahmen verstanden. Die der Spezifität dieser Verfahrensweise zugrundeliegende Erwartung wiederum entspricht einer Verhaltensvorhersage und bezieht sich sowohl auf die Medienanbieter, als auch auf die Konsumenten, die ein Mitarbeiter des BVMI folgendermaßen auf den Punkt bringt:

“Um es mal ganz platt auszudrücken, der Redakteur plant das Musikprogramm für die nächste Woche, guckt sich die Charts an, guckt, was in den Top 10, Top 20 vertreten und diesen Titeln wird innerhalb des Programms ein bestimmter Programmeintrag zugeordnet und der ist vergleichsweise hoch, was dann natürlich in so einer Art Schneeballeffekt dazu führt, dass wenn ich hoch in den Charts bin, werde ich auch viel in den Radios gespielt, werde ich wiederum bekannter, steige noch höher in

⁹¹ An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass Wikström (2010) mit „audience action“ nicht allein für das Tonträgerunternehmen Einkommen generierende Handlungen des Musikkonsumenten meint. Vielmehr nennt er explizit Beispiele für Handlungen, die zwar den positiven Rückkopplungszusammenhang aufrecht erhalten, jedoch keine Erlöse für das Tonträgerunternehmen nach sich ziehen, wie Produktion eines Fanzines, Aufnahme eines Mixtapes, Besuch eines Konzertes oder auch den kostenfreien Download der Musikaufnahme mittels Peer-2-Peer Filesharing o.ä.

den Charts. Das wird so eine Art Selbstläufer und deswegen haben die Charts auch so eine hohe Bedeutung.” (20100903_F_IT_TN)

Der Erwartung entsprechend ist die mediale Präsenz eines Songs umso größer, je höher die (wöchentlichen) Verkaufszahlen der Single sind (Position in den Charts) - und vice versa.

“Und wenn man halt sehr hoch oben in den Charts ist, generieren sich daraus halt einfach bestimmte andere Aktionen. Das heißt, wenn ich mit einer Single sehr weit oben in den Charts bin, reflektiert das Radio drauf, sagt, ah super, die Nummer scheint ja ein Hit zu sein, gut dann spielen wir das mal. Genauso ein TV-Redakteur: Der ist ja Nummer 1, 2 oder 3 in den Charts, klasse, dann möchte ich den bitte in meiner TV-Sendung haben und das tut er nicht, wenn der Künstler auf 93 in den Charts ist. Dann sagt er, ja ne wieso funktioniert ja nicht, das ist ja jetzt nicht wirklich wahnsinnig erfolgreich, den brauche ich nicht bei mir in der TV-Sendung.” (20100726_U_IT_KD)

Das oben beschriebene Handlungsmuster der „Charts-Optimierung“ innerhalb der Veröffentlichung einer Musikaufnahme mitsamt des Promotionsvorlaufs, den Auskopplungen von Hit-Songs und dem Vertrieb von Singles kann entsprechend als eine spezifische Adaption an die Erwartung eines (auslösbaren) positiven Rückkopplungseffekts verstanden werden, der die getätigten Promotion- und Marketingmaßnahmen anschließend in ihrer Wirkung verstärken soll. Entsprechend kann die Wirkweise des Mechanismus Adaptiver Erwartungen folgendermaßen grafisch veranschaulicht werden:

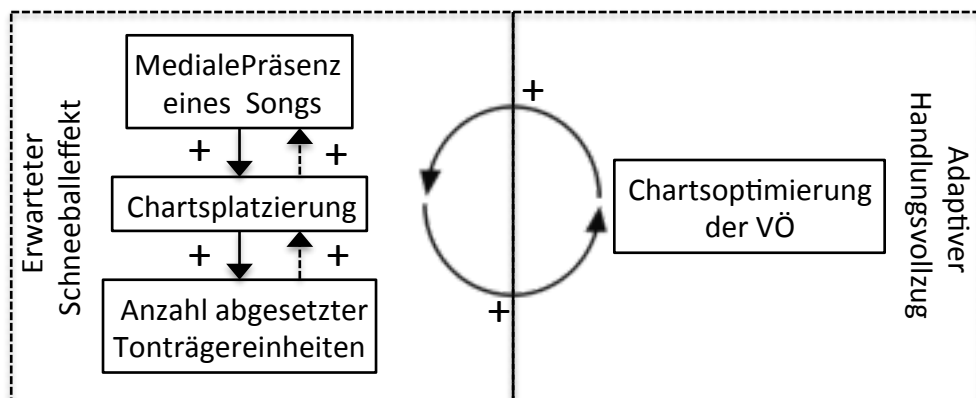


Abbildung 10 - Adaptive Erwartungen: Schneeballeffekt und Charts-Optimierung

Das Handlungsmuster in den Veröffentlichungsprozessen von BMG-D und UMG-D stabilisiert sich fortwährend aufgrund des erwarteten Schneeballeffekts, der zur Hit-Genese führt. Die Erwartung bedingt also die spezifische Adaption der

Handlungsmuster im Veröffentlichungsprozess und reproduziert als selbst-erfüllende Prophezeiung (siehe Kap. 2.2.2.1.2) wiederum die Erwartung.

Neben dem Ideal des hohen Chartseintritts und den damit verbundenen Koordinationseffekten, fußt auch die Komplementarität von Veröffentlichungs- und Auswertungsroutine auf dem erwarteten Zusammenspiel von medialer Präsenz eines Songs und der Anzahl abgesetzter Single-Einheiten bzw. Chartsperformance der Single. Ohne die nachgelagerte Auswertung des Songs als Teil einer umsatzträgigeren Produktkonfiguration wie dem Album, wären die Single-Charts bspw. von deutlich geringerer Bedeutung für die Tonträgerunternehmen:

“Wenn ich mir anschau, ich nehme jetzt nur mal die Singlecharts, da wird ja ein riesen Hype drum gemacht. Aber wenn ich alle Singles mal zusammen nehme, die sag ich mal wahrscheinlich in diesem Jahr Top 100 der Singlecharts erreicht haben und die Verkäufe zusammen nehme, dann bin ich wahrscheinlich bei 2-3 Prozent des Umsatzes, also irrelevant. Daraufhin kann ich keine Entscheidung fußen, keine weitreichende. [...] Das heißt auf der einen Seite schielen wir vielleicht zu doll auf die Charts, weil sie nur einen kleinen Teil unseres Geschäfts abbilden. Andererseits aber, ist es der Propeller, den ich damit anwerfen kann oder den Schneeball, den ich damit bauen kann. Der wird irgendwann zu einer richtig großen Kugel [gemeint ist der Verkauf von Alben] und insofern haben diese Charts wieder eine große Bedeutung.”
(20101122_B_IT_FC)

Trotz der geringen Umsätze die unmittelbar durch in den Charts platzierten Singles in Verbindung stehen, erscheint der „Verzicht“ darauf in den Augen der handelnden Personen irrational, da das Abstellen sowohl der Veröffentlichung als auch der Auswertung auf die erwartete Hit-Genese als vielfach bewährte Erfolgsmethode bzw. Best Practice gilt.

Dementsprechend können die drei aufgezeigten Mechanismen, die zur Stabilisierung der Hit-Grammatik in der Vermarktung von Musikaufnahmen durch UMG-D und BMG-D beitragen in einen Zusammenhang gestellt werden, der anhand der folgenden Abbildung veranschaulicht wird:

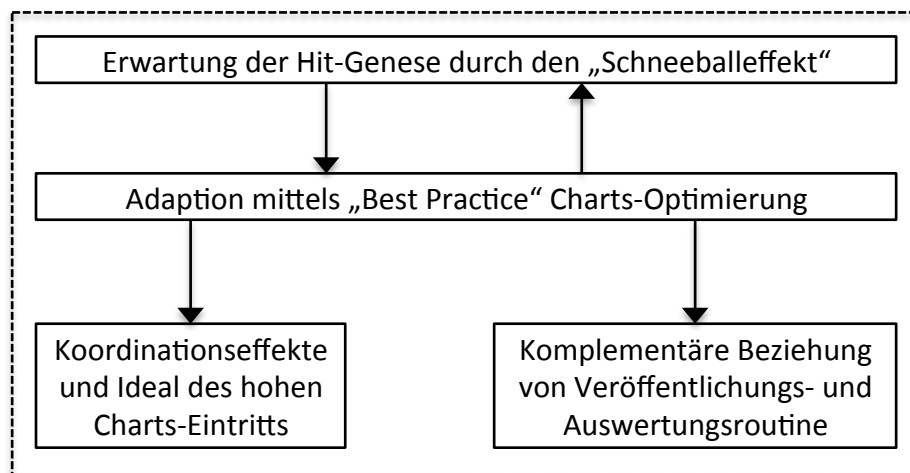


Abbildung 11 - Zusammenwirken der Mechanismen in der Stabilisierung der Hit-Grammatik

Innerhalb dieses Zusammenhangs bedingt die Erwartung einer Hit-Genese durch den Schneeballeffekt nicht nur die Adaption der Veröffentlichungshandlungen. Gleichzeitig bildet sie die Grundlage der zuvor beschriebenen der Koordinations- und Komplementaritätseffekte innerhalb und zwischen den jeweiligen Vollzügen der Veröffentlichungs- und Auswertungsroutinen. Infolge dessen können die adaptiven Erwartungen als der für die Stabilisierung der skizzierten, der Hit-Grammatik folgenden Vermarktung von Musikaufnahmen durch UMG-D und BMG-D als besonders kritischer Mechanismus positiver Rückkopplung gelten.

4.3 Von der Kontingenz zum hyperstabilen Handlungsmuster: Die Entstehung der adaptiven Erwartungen anhand von Ereignissen

Das voranstehende Kapitel hat aufgezeigt, dass die Vermarktung von Musikaufnahmen durch die Tonträgerunternehmen UMG-D und BMG-D jeweils einem sich stark ähnelnden bzw. auf der hier gewählten Analyseebene identischen Muster folgt. Als kritisch für die Stabilisierung dieses Musters wurden positive Rückkopplungseffekte identifiziert, die insbesondere auf einen basalen Mechanismus adaptiver Erwartungen verweisen.

Die aufgezeigten Mechanismen bzw. die durch sie fortlaufend verursachte Stabilisierung der Hit-Grammatik deutet bereits auf einen Lock-in der beiden Tonträgerunternehmen hinsichtlich der Vermarktung von Musikaufnahmen im Zuge

organisatorischer Pfadabhängigkeit hin (Phase III des theoretischen Modells, vgl. Kap. 2.2.2.1.3).

Im Folgenden soll nun der Entstehungsprozess des als basal angenommenen stabilisierenden Mechanismus adaptiver Erwartungen skizziert werden (Phase I, vgl. 2.2.2.1.1). Im Zuge dessen wird auf kritische Ereignisse in der Geschichte der Musikindustrie, also des industriellen Kontextes verwiesen, die als Kristallisationskeime (bzw. small events) sowohl der Erwartungen, als auch der mit ihnen korrespondierenden Adaption der Vermarktungspraxis von großen Tonträgerunternehmen im Allgemeinen, wie aufgezeigt jedoch auch von UMG-D und BMG-D im Besonderen gelten können.

Anhand dieser historischen Betrachtung kann dargelegt werden, dass die durch die Hit-Grammatik in den Handlungsvollzügen gewissermaßen aktivierte Kompetenz der beiden Tonträgerunternehmen UMG-D und BMG-D das Ergebnis eines pfadabhängigen Formationsprozesses ist. Die anfängliche Kontingenz und zunehmende spezifische Ausprägung kann mit Blick auf die Konsequenzen der Ereignisse für die Entstehung der skizzierten Vermarktungspraxis weiter erhärtet werden. Zudem soll gezeigt werden, dass die Ereignisse auch als ursächlich für die zunehmende parallele organisatorische Entwicklung der beiden Unternehmen in den 1980er und 1990er Jahren (vgl. Kap. 4.3) angenommen werden können.

4.3.1 Indizien anfänglicher Kontingenz - Der geschichtliche Entstehungszusammenhang (großer) Tonträgerunternehmen

Der Begriff der Musikindustrie ist eng verbunden mit der Entstehung vergleichsweise größerer Unternehmen, die sich auf die Herstellung und Verwertung von Musikaufnahmen auf Tonträgern spezialisierten und dabei den „Gesetzen“ industrieller Massenproduktion folgten. Die Entwicklung von Trägermedien wie Notendruck und schließlich Ende des 19. Jahrhunderts Tonrollen sowie die ersten Shellac-Schallplatten ermöglichten es, die Vervielfältigung und Verbreitung von Musik arbeitsteilig und „rationalisierten“ Produktions- und Verwertungsverfahren folgend zu organisieren. Während der kreative Vorgang der Komposition und Interpretation des musikalischen Werkes zwar von den Formen industrieller Massen(re-)produktion und -verwertung nicht unberührt blieb (Wicke, 1997, siehe

hierzu jedoch die Ausführungen zur A&R-Arbeit im Fall von BMG-D und UMG-D; Kap. 4.2.1), so fand und findet dieser zumeist immer noch sehr individuell durch Künstler/Produzenten und zumeist außerhalb des organisatorischen Kontextes der die Musik vermarktenden Unternehmen statt.

Anhand sozio-ökonomischer Darstellungen der Geschichte der Musikindustrie lässt sich die historische Entwicklung von Tonträgerunternehmen im Allgemeinen zunächst einmal grob in Phasen differenzieren. Die Zeitabschnitte lassen sich aufgrund dessen unterscheiden, welchen groben Mustern folgend, Musik vermarktet wurde (Garofalo 1999; Dowd 2006). Bzw. welche Unternehmenskompetenzen folglich Bedeutung im Wettbewerb des Musikmarktes hatten (vgl. Huygens et al. 2001).

Im 19. Jahrhundert waren es vor allem die großzahlige Produktion und der Verkauf von Musiknoten und Notenheften (sheet music) durch Musikverlage, die einer industriellen Reproduktion von Musik entsprachen. Der Spitzname „Tin Pan Alley“ einer New Yorker Straße⁹², in der damals viele US-amerikanischen Musikverlage ihren Sitz hatten, zeugt von industrie-ähnlichen Verfahren mittels derer die Noten produziert und vermarktet wurden. Der Tin Pan Alley wird zugeschrieben, gewissermaßen stilprägend für die Praktiken der späteren durch Tonträgerunternehmen dominierten Musikindustrie gewesen zu sein, da die dort ansässigen Verlage sich auf populäre Musik und wenige Star-Komponisten konzentrierten und so von den erzielbaren Skalenerträgen großer Auflagen profitierten (Garofalo 1999, vgl. auch Hull 2004).

Zwei Personen gelten allgemein als Wegbereiter dafür, dass die Musikverlage ihre beherrschende Rolle im Musikmarkt zunehmend einbüßten und an ihre Stelle letztendlich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts die großen Tonträgerunternehmen traten.⁹³ Hierbei wird gleichzeitig deutlich, dass diese geschichtliche Entwicklung als kontingent zu betrachten ist.

⁹² Der Spitzname ergibt sich aus dem Klang von Probeklavieren, die die Geräuschkulisse der Straße prägten und verglichen wurden mit dem blechernen Klang aneinander schlagender Zinnpfannen.

⁹³ Garofalo (1999) zufolge kann im zeitweiligen Erfolg des Geschäfts mit gedruckten Noten der wesentliche Grund dafür gesehen werden, dass die Verlage zurückhaltend auf den Tonträger reagierten und schließlich mithilfe der durch sie mit-gegründeten Verwertungsgesellschaften (in Deutschland die GEMA) heute, wie auch die Komponisten selbst lediglich eine prozentuale Beteiligung am Verkaufserlös eines Tonträgers, die sogenannten “mechanicals” erhalten, sofern eine ihrer Kompositionen enthalten ist.

Der von Thomas Edison im Jahr 1877 entwickelte und 1887 patentierte Phonograph gilt als Geburtsstunde der Tonträgerunternehmen. Da Edison annahm, dass der Mehrwert seiner Erfindung in der Sprachaufnahme und seiner Verwendung in Büros (v.a. als Diktiergerät) zukünftig liegen würde, gründete er zur kommerziellen Vermarktung seiner Erfindung jedoch zunächst kein Musikunternehmen sondern die Edison Speaking Company.

Auch Emile Berliner ließ sich im Jahr 1887 einen Phonographen patentieren. Berliner hatte im Vergleich zu Edison jedoch nicht nur Musikaufnahmen als primäre Verwendungsform seiner Erfindung im Sinn, sondern antizipierte bereits die Möglichkeit, eine (fast) unlimitierte Anzahl von Kopien anhand einer einzigen Masteraufnahme produzieren und damit einen Massenmarkt für musikalische Heim-Unterhaltung bedienen zu können (Garofalo 1999). Entsprechend gründete Berliner ab 1898 auf die Produktion erschwinglicher Abspielgeräte spezialisierte Unternehmen, die gleichzeitig die Einspielung von Musikaufnahmen, ihre Vervielfältigung und Veröffentlichung übernahmen. Neben der Victor Talking Machine war dies u.a. auch die Deutsche Grammophon (Huygens et al. 2001, siehe auch Kap. 4.2.1).⁹⁴ Mit Hilfe von Fred Gaisberg⁹⁵, der als erster „A&R“ in der Geschichte der Musikindustrie gilt, überzeugten die Grammophon wie auch Victor zahlreiche populäre

⁹⁴ Der sich entfaltende Wettbewerb zwischen Edison's Zylindern und Berliner's Scheiben bzw. Schallplatten kann als erster Formatstreit in der Geschichte der Musikindustrie betrachtet werden. Berliner ging aus diesem, nicht zuletzt durch die Gründung der auf Musik spezialisierten Labels sowie der Lizenzierung der Technologie an andere Labels und des Vertriebs vergleichsweise günstiger Abspielgeräte als Sieger hervor (Huygens et al. 2001). Weitere Standardisierungskämpfe folgten bis in die jüngste Vergangenheit.

⁹⁵ Gaisberg arbeitete bis dahin für das Unternehmen Columbia Records, das Edisons Technologie lizenziert hatte. Columbia (gegr. 1888) gilt als erstes Musik-Label der Geschichte. Die Bezeichnung Label und Tonträgerunternehmen wird zumeist synonym verwendet, ebenso Major Label als Bezeichnung eines großen, den Markt dominierenden Tonträgerunternehmens (Hull 2004). Genau genommen ist ein Label die Marke eines Tonträgerunternehmens unter der die Musikaufnahmen veröffentlicht werden. So veröffentlichte das Tonträgerunternehmen Victor zu Beginn des 20. Jahrhunderts klassische Musik unter sein "Red Label", populäre Musik hingegen unter dem "Black Label" (Garofalo 1999). Insbesondere die großen Tonträgerunternehmen bzw. Major Label sind heute im Besitz einer Vielzahl von "Unter-Labeln" zumeist aus den Aufkäufen von kleineren Tonträgerunternehmen resultierend.

Künstler⁹⁶, zu der Zeit vor allem Opernsänger und Symphonieorchester weltweit, Aufnahmen in den Tonstudios der Unternehmen zu machen. Beim Publikum besonders erfolgreiche Künstler wurden von Gainsberg „eingekauft“, indem ihnen eine, bis dato unübliche Beteiligung an den Erlösen der Aufnahmen sowie ihre namentliche Nennung zugesagt wurde (Garofalo 1999).

Bis in die 1920er Jahre verzeichneten die Tonträgerunternehmen, allen voran die großen wie bspw. Victor und Columbia in den USA oder die Deutsche Grammophon in Deutschland beträchtliche Umsatz- und Absatzzuwächse mit dem Verkauf bespielter Shellack-Platten. Während nur wenige exklusive Verträge mit Künstlern geschlossen wurden und somit die vornehmlich durch Konzerte populär gewordenen Künstler die gleichen Kompositionen meist für mehrere Labels einspielten, lag der Fokus der Unternehmen auf der Verfeinerung der Aufnahmetechnik (Huygens et al. 2001, Garofalo 1999). Die großen Tonträgerunternehmen waren zugleich Produzenten der Abspielgeräte. Geleitet von Ingenieuren und Technikern galt die Sicherstellung der Verfügbarkeit von Musikaufnahmen vor allem als Mittel, die Wiedergabegeräte an Privathaushalte zu verkaufen (Frith 1987). Es wurde jeweils ein relativ breites Repertoire auf Schallplatten veröffentlicht. Die einzelnen Veröffentlichungen erzielten dabei meist nur einige Tausend abgesetzter Einheiten und größere Skalenerträge waren entsprechend nicht zu realisieren (Huygens et al. 2001).

Die Umsätze der Tonträgerunternehmen sanken zum ersten Mal ab Ende der 1920er beträchtlich (vgl. Tschmuck 2008). Ungefähr die Hälfte aller amerikanischen Haushalte besaßen 1929 ein Grammophon und es wurden 150 Millionen Schallplatten abgesetzt. 1935 waren es nur noch 25 Millionen Stück (vgl. Huygens et al. 2001; siehe auch Liebowitz 2004). In Deutschland sank der Absatz im selben Zeitraum von 30 Millionen auf nur noch 5 Millionen. Die Gründe dafür lagen zum einen in der Weltwirtschaftskrise, vor allem aber in der Verbreitung des Rundfunks, der sein

⁹⁶ Allgemein kann zwischen zwei Arten von künstlerischen Leistungserbringern im Zusammenhang mit Musik unterschieden werden. Zum einen sind dies Komponisten und Textdichter, zum anderen ausübende Künstler bzw. Interpreten. Beide künstlerische Leistungen, also die Komposition (und ggf. der Text) als auch die Aufführung bzw. Darbietung dieses musikalischen Werkes können durch eine Person erfolgen. Oftmals handelt es sich aber um verschiedene Künstler, wie das Beispiel einer durch die Berliner Symphoniker aufgeführten Oper von Mozart verdeutlicht. Dieses Prinzip gilt auch für weite Teile der populären bzw. Popmusik, wo es sich bei Komponist bzw. Textdichter und Interpret oftmals um verschiedene Personen handelt.

Programm ebenfalls mit musikalischen Inhalten füllte und dabei im Wesentlichen auf Live-Auftritte von Künstlern setzte und nicht auf in den Augen der Programmverantwortlichen klanglich minderwertige Schellack-Schallplatten (Garofalo 1999; Dowd 2006).

Die großen amerikanischen Tonträgerunternehmen Victor und Columbia wurden in den 1930er Jahren von Radiosendern, den „nationwide networks“ Radio Corporation of America (RCA) und Columbia Broadcasting Systems (CBS) aufgekauft. Gleichzeitig schloss das ursprünglich britische Label Decca (gegr. 1934) in den USA zu den „Großen Zwei“ und in Europa zur Gramophone Company auf (Dowd 2006). Dies gelang der Decca mitten in der ersten Krise der Tonträgerhersteller und vor allem durch Abweichungen von den Vermarktungsmustern der etablierten Unternehmen. Anstatt in die Produktion von Abspielgeräten zu investieren und parallel ein breites Repertoire an Musikaufnahmen zu veröffentlichen, konzentrierte man sich bei Decca auf die Vermarktung eines vergleichsweise kleinen Repertoires erlesener Künstler sowie im Absatz auf das Marktsegment der Jukebox-Betreiber (Huygens et al. 2001, Sanjek 1991).

Während der durch Münzeinwurf aktivierbare Phonograph bereits 1889 entwickelt wurde, spielte diese Verwendungsform von Tonträgern bis dahin keine große Rolle für die großen Tonträgerunternehmen.⁹⁷ Bereits 1938 wurden jedoch 60% der Umsätze im amerikanischen Tonträgermarkt mit Einrichtungen erzielt, die Jukeboxen betrieben. Davon konnte allein Decca 75% auf sich vereinen, 1939 waren es dann 90% der Jukebox-Umsätze (Sanjek 1991). Jukebox-Betreiber waren insbesondere an sehr populären Musikaufnahmen interessiert, weniger jedoch an einem breiten Repertoire. Decca verkaufte seine Schallplatten zu einem sehr günstigen Handelspreis von 21 Cent anstatt der üblichen 75 Cent (vgl. Dowd 2006).

Als erstes Tonträgerunternehmen profitierte Decca damit maßgeblich von den Skalenerträgen, die sich aus den hohen Fixkosten und den geringen Stückkosten ergaben, die bei der Produktion von Tonträgern anfielen (Huygens et al. 2001). Dadurch konnten letztlich auch die vergleichsweise hohen Marketingaufwendungen

⁹⁷ Der Grund hierfür liegt vermutlich auch in der Tatsache begründet, dass die Tonträgerunternehmen nicht an der Wiedergabe der Tonträger im öffentlich zugänglichen Phonographen partizipierten, sondern lediglich einmalige Einnahmen aus dem Verkauf an den Jukebox-Betreiber generierten. Auch gewährleisteten weder das anglo-amerikanische Copyright noch das deutsche Urheberrecht den Tonträgerherstellern Vergütungen für die öffentliche Wiedergabe (vgl. hierzu auch Garofalo 1999).

gedeckt werden, die die Decca in Rahmen der Veröffentlichung investierte (Frith 1987).

Der Erfolg von Decca führte dazu, dass die etablierten Tonträgerunternehmen RCA-Victor und CBS-Columbia die Vorgehensweise des Emporkömmlings imitierten und den technischen Fokus zugunsten einer Konzentration auf Marketing und Promotionaktivitäten vernachlässigten bzw. zur Muttergesellschaft verlagerten (Negus 1998). Die Anzahl neuer Veröffentlichungen sank in der Folge während die durchschnittlichen Absatzzahlen stiegen. Weiterhin bedienten sich die „Big Three“ dabei der Dienste von Künstlern, die es durch ihre Live-Auftritte im Rundfunk oder Konzerte zu großer Popularität gebracht hatten (Tschmuck 2008).

Dieser kurze Abriss des Entstehungs- und frühen Entwicklungszusammenhangs der (großen) Tonträgerunternehmen bis in die 1940er Jahre hinein verdeutlicht, bei aller notwendigen Oberflächlichkeit, dass von einer relativen Kontingenz ausgegangen werden kann, was die (nachhaltige) Wettbewerbsfähigkeit garantierenden Kompetenzen eines Tonträgerunternehmens betrifft.

Sowohl die Absicht Edisons, Tonträger als Bürotechnik zu vermarkten, als auch die durch das Radio hervorgerufene Umsatzkrise und Erfolg der Decca zeigen exemplarisch, dass die frühen Tonträgerunternehmen bzw. Major, obschon schnell eine Art Oligopol bildend, keinen nachhaltig erfolgreichen Aufbau von organisationalen Kompetenzen realisieren konnten bzw. keine schwer zu imitierende „best practice“ wie die der aufgezeigten Hit-Grammatik (vgl. Kap. 4.2). Stattdessen war durch Innovationen im Bereich der Tonträgervermarktung bzw. die neuartiger Muster in der Verwendung verfügbarer künstlerischer wie technologischer Ressourcen schnell zu den Großen der Branche aufzuschließen. Auf der anderen Seite wiesen die etablierten Unternehmen offenkundig ihrerseits ein Maß organisatorischer Flexibilität auf, das es ihnen ermöglichte, ihre Kompetenzen schnell anzupassen und bspw. die Vorgehensweise der Decca in der Vermarktung von Musik zu imitieren. Eine Flexibilität die im Fall der beiden näherbetrachteten großen Tonträgerunternehmen UMG-D und BMG-D, wie dargelegt und in Kap. 4.4 weiter ausgeführt, heutzutage nicht zu beobachten ist.

Der kurze Abriss des frühen Entstehungs- und Entwicklungszusammenhangs von Tonträgerherstellern verdeutlicht zudem, dass mit dem aufkommenden

Rundfunk die Verbreitung von Musik durch Radiosender als Substitution des Absatzes von Schallplatten wirksam wurde und der Absatz von Tonträgern zurückging. Zwar konnte nicht zuletzt durch die Konzentration der Vermarktung auf kommerzielle Jukebox-Betreiber die „Radio-Krise“ überwunden werden, zusätzliches Wachstum hatte dies jedoch nicht unmittelbar zur Folge (vgl. Tschmuck 2008).

Darüber hinaus ist hinsichtlich der weiteren Analyse festzuhalten, dass den frühen Tonträgerunternehmen (unter ihnen die Deutsche Grammophon bzw. UMG-D) wie auch der Decca gemein war, dass sie sich vornehmlich bereits populärer Kompositionen bzw. etablierter ausübender Künstler bedienten. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass sich die Unternehmen, im Gegensatz zu UMG-D und BMG-D heute, nicht als diejenigen verstanden, die neue, noch unbekannte Musik und Interpreten entdeckten und zu Popularität bzw. Hits verhelfen konnten und entsprechend nicht die aufgezeigten adaptiven Erwartungen die Vermarktung der Musikaufnahmen prägten.

Entsprechend ist anzunehmen, dass die erste kritische Schwellen in der Entwicklung der organisationalen Kompetenz bzw. der mit ihr korrespondierenden Hit-Grammatik in der Vermarktung von Musik zeitlich nach den 1950er Jahren zu suchen ist. Dies deckt sich auch mit der Beobachtung, dass von Mitte der 1950er bis Ende der 1970er Jahre die amerikanischen Tonträgerhersteller ihren jährlichen Umsatz versechsfachen konnten (vgl. Tschmuck 2008) und auch in Deutschland der Absatz von Tonträgern bis Mitte der 1970er knapp verfünffacht wurde (Lehning 2004; 1971_F_VP_BVMI_13).⁹⁸

4.3.2 Entstehung und Verfestigung der Erwartung: Airplay als Promotion

Im Zusammenhang des obigen kurzen Abrisses wurde auf die erste Umsatzkrise, nach anfänglicher Prosperität, der Branche verwiesen. Die erste Krise der großen Tonträgerunternehmen begann in den USA, wie auch in Deutschland, in den 1920er

⁹⁸ Gleichzeitig entstand das bis heute existierende Oligopol der Major Labels im weltweiten Musikmarkt. Dieses Oligopol vereint bspw. in Deutschland ca. 80% des Umsatzes mit Tonträgern und Downloads auf sich und besteht aus den Unternehmen Universal Music (bzw. UMG-D), Sony Music (bis 2008 Sony-BMG bzw. BMG-D), Warner Music und EMI.

Jahren und fiel somit mit zwei relevanten historischen Ereignissen zusammen: Die Weltwirtschaftskrise sowie die Verbreitung des Rundfunks bzw. genauer des Radios in beiden Ländern.

Liebowitz (2004) zeigt anhand der Daten für die USA, dass der Umsatzrückgang in diesem Zeitraum nicht allein auf das schlechte wirtschaftliche Klima der Zeit zurückzuführen ist (vgl. auch Tschmuck 2008). Die Umsätze der Tonträgerunternehmen sanken zum einen bereits bevor die Weltwirtschaftskrise Ende der 1920er Jahre sich voll entfaltetete. Im Zuge der allgemeinen Wirtschaftskrise sanken die Umsätze der Tonträgerunternehmen zum anderen stärker als bspw. die der Filmindustrie zwischen 1929 und 1932 und erholten sich in den 1930er und 1940er Jahren vergleichsweise nur sehr schleppend bzw. blieben hinter den durchschnittlichen Wachstumsraten der US-Wirtschaft deutlich zurück. Die in Bezug auf Deutschland erhältlichen Zahlen zeichnen ein ähnliches Bild.

Demnach ist davon auszugehen, dass die Umsatzkrise der Tonträgerunternehmen sowohl in den USA als auch in Deutschland nicht nur im Zusammenhang mit den weltwirtschaftlichen Ereignissen im Zuge der „Großen Depression“ vonstatten ging. Vielmehr trug die zu Beginn der 1920er Jahre aufkommende Nutzung des Radios als neue Konsumform von Musik („over the air“) wesentlich zu den Rückgängen der Ausgaben der Bevölkerung pro Kopf für Musik auf Tonträgern bei, während bspw. die kommerziellen Radiosender in den USA auch während der Wirtschaftskrise florierten (vgl. Liebowitz 2004).

Die Wiedergabe von Musik ist seit der Inbetriebnahme erster Sender ein wesentlicher Programminhalt des Radios. Bereits früh griffen die Programmverantwortlichen dabei auf die von Tonträgerunternehmen produzierten Musikaufnahmen zurück. Die Erwartung, dass die Wiedergabe bzw. Airplay Promotion für den Verkauf der Tonträger sei, ist in diesem Zusammenhang bereits präsent auf Seiten der Medienanbieter (Sanjek 1988). Nichtsdestotrotz führte die in den 1920er Jahren unterschiedliche wirtschaftliche Entwicklung des Rundfunks und der Tonträgerbranche dazu, dass diese Erwartung vonseiten der großen Tonträgerunternehmen nicht geteilt wurde. Während die Anzahl der Radiostationen stetig wuchs, gerieten die Tonträgerunternehmen zunehmend unter wirtschaftlichen Druck und zahlreiche, insbesondere kleinere Unternehmen verschwanden im Zuge der sinkenden Nachfrage

nach Tonträgern vom Markt (Garofalo 1999; Huygens et al. 2001; Leblebici et al. 1991).

Während die Radiostationen, basierend auf geltendem Copyright bzw. Urheberrecht verpflichtet waren, Lizenzgebühren an die Komponisten und Textdichter der für die Wiedergabe in ihren Programmen gewählten Musik zu entrichten, ergaben sich aus dem Airplay der Tonträger keine Einnahmen für die Produzenten dieser Musikaufnahmen, jenseits des einmaligen Erwerbs des Tonträgers durch die jeweilige Radiostation (Dowd 2006).

Entsprechend versahen bspw. die großen Tonträgerunternehmen RCA Victor und Columbia (vgl. Kap. 4.2) beginnend im Jahr 1933, die von ihnen produzierten Tonträger mit dem Hinweis „Not Licensed for Radio Broadcast“ oder auch „Licensed for Non-Commercial Use on Phonographs in Homes“ (vgl. Hull 2004). Die, in den 1930er Jahren zu den großen beiden Tonträgerunternehmen in den USA aufschließende Firma Decca folgte dem restriktiven Beispiel von Victor und Columbia ab 1937 (Sanjek 1988). Dowd (2006) gibt in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass die prohibitive Haltung gegenüber dem Airplay der Tonträgeraufnahmen in gewisser Weise in Widerspruch zu der insbesondere durch die Decca imitierten Praxis der Unternehmen stand, Jukebox-Betreiber zunehmend in den Fokus der Vermarktung zu rücken. Wie die Radiostationen, erwarben auch die Jukebox-Betreiber einen Tonträger lediglich einmalig. Die wiederholte Wiedergabe der Musikaufnahme in der Jukebox zog entsprechend keine weiteren Einnahmen für die Tonträgerhersteller nach sich.

Auf der anderen Seite gingen insbesondere die großen Radiostationen (Nation-Wide Networks) dazu über, ihre Programme mit Live-Musik oder eigens, mittels hochwertiger elektrischer Aufnahmeverfahren produzierten Musikaufnahmen zu bestücken (Tschmuck 2008).⁹⁹ Sie bevorzugten diese Form der Bestückung ihrer Programme mit Musik, da sie die technische Überlegenheit, sowohl in Hinblick auf die Tonqualität (im Vergleich zu den damaligen Standard der Schellackplatten), als

⁹⁹ Die Tatsache, dass noch heute viele Sinfonie-Orchester und Big Bands von den öffentlich-rechtlichen Rundfunksendern in Deutschland betrieben werden, ist im gewissen Sinne eine Folge dieser Entwicklungen der 1920er Jahren. Folgerichtig wurden viele der heutigen Rundfunkorchester in den frühen 1920er Jahren gegründet, wie bspw. das Rundfunk-Sinfonieorchester Berlin (1923), das Sinfonieorchester des Mitteldeutschen Rundfunks (1924), oder auch das des Hessischen Rundfunks (1924).

auch die mögliche Unmittelbarkeit des Hörerlebnisses (Live-Interpretationen) dokumentierte.¹⁰⁰

Schließlich entschieden Ende der 1930er Jahre einige Gerichte der USA, dass die Verbotshinweise auf Tonträgern bindend für die Programmverantwortlichen der Radiostationen seien (Dowd 2006). Zwar schlossen sich in der Folge wiederum andere Gerichte dieser Meinung nicht an und erachteten die Verwendung von Tonträgern durch Radiostationen trotz der aufgedruckten Verbotshinweise der Produzenten als rechtens. Dies führte jedoch nur dazu, dass die Tonträgerunternehmen erfolglos nach vor allem rechtlichen Möglichkeiten suchten, Gebühren für Airplay ihrer Aufnahmen einfordern zu können (Sanjek 1991).

4.3.2.1 Initiale Ereignisse: Rohstoffverknappung, Capitol Records und das Sendeprivileg des Rundfunks

Es lässt sich zeigen, dass schließlich eine Kette bzw. Sequenz von ereignishaften Entwicklungen in den 1940er Jahren dazu führte, dass die großen Tonträgerunternehmen die Möglichkeit des Airplay ihrer Musikaufnahmen von Grund auf neu bewerteten und die oben beschriebene Erwartung entwickelten, dass die Wiedergabe der Musik nicht zur Kanibalisierung von Tonträgerverkäufen führt, sondern vielmehr als Promotion zu betrachten sei. Mit dieser Erwartung verbunden, verstanden sich die Unternehmen in der Folge zunehmend als diejenigen im Musikgeschäft, die maßgeblich die Genese von Hits und Hit-Acts bestimmen bzw. noch relativ unbekanntem Künstlern ein hohes Maß Popularität verschaffen können. So stellen bspw. Huygens et al. (2001:990) im Hinblick auf die Kompetenzen von großen Tonträgerunternehmen fest:

„They [Major record companies] shifted their focus from established, but expensive, celebrities to developing and building new, but relatively cheap, recording stars. This created new musical market segments. Whereas the public used to buy recordings by popular artists known from theatre or concert hall, they now bought music from previously unknown company-created stars“.

¹⁰⁰ Wie in Kap. 4.2. bereits erwähnt, wurden im Zuge der Umsatzkrise Victor und Columbia als größte Tonträgerunternehmen von jeweils einem der beiden großen Radio Networks in den USA übernommen. Da die einzelnen Radiostationen der Networks angehalten waren, vor allem Live-Aufführungen aus Konzertsälen oder den eigenen Studios zu senden, blieb für die Tochterunternehmen oftmals nur die Zweitauswertung besonders erfolgreicher Interpretationen auf Tonträgern.

Die für diesen entscheidenden Schritt in der Kompetenzentwicklung als maßgeblich zu betrachtenden Ereignisse in den 1940er Jahren sind (1) die Verknappung des Rohstoffs Schellack, (2) der Streik der ausübenden Musiker in den USA, sowie (3) die ersten Radio-Bemusterungen von Tonträgern durch das kleine, neu gegründete Label Capitol Records.

(1) Im Zuge des Eintritts der USA in den Zweiten Weltkrieg 1941 wurde das Kunstharz Schellack, aus dem die Tonträger zu diesem Zeitpunkt gefertigt wurden, knapp. Der Rohstoff wurde für die Rüstung benötigt und entsprechend wurde seine Verwendung durch die tonträgerproduzierenden Unternehmen vonseiten der zuständigen Behörden stark reglementiert. Zwar konnten vorhandenen Lagerbestände aufgebraucht werden, jedoch bereits im Jahr 1942 veröffentlichten die großen Unternehmen deutlich weniger neue Tonträger und vermarkteten geringere Auflagen bereits veröffentlichter Musikaufnahmen (Sanjek 1988). Columbia Records, als eines der „Big Three“ bspw. produzierte im Jahr 1940 ca. 2000 Tonträger, wohingegen es 1944 nur noch 62 waren (vgl. Dowd 2006).

(2) Zu der beschränkten Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen für die Tonträgerproduktion kam eine Verknappung „kreativer Ressourcen“ hinzu. Die 1898 gegründete Vereinigung der ausübenden amerikanischen Künstler, die American Federation of Musicians (AFM), verkündete 1942 eine Bestreikung der Tonträgerhersteller durch ihre Mitglieder: „from and after August 1, 1942, the members of the American Federation of Musicians will not play or contract for recordings, transcriptions, or other forms of mechanical reproduction of music“ (zitiert nach Dowd 2006:213). Hintergrund des Streiks war die Forderung der Interessenvertretung nach Einzahlungen der Hersteller in den Fond für arbeitslose Musiker (Sanjek 1988; Tschmuck 2008). Diese Forderung basierte auf der Prognose der AFM, dass über kurz oder lang hauptsächlich Tonträger für die Bestückung der Radioprogramme Verwendung finden und im Gegenzug die hauptsächlich von Radiokonzerten lebenden Interpreten in der Folge weniger Aufträge erhalten würden (Garofalo 1999).

Die großen Tonträgerunternehmen beschlossen zunächst den Streik „auszusitzen“ und veröffentlichten hauptsächlich Musikaufnahmen, die noch vor Streikauslösung eingespielt worden waren. Der Aufnahmeboykott der Musikervereinigung

dauerte entsprechend über ein Jahr an, bis im Spätsommer 1943 die Unternehmen sich schließlich gezwungen sahen auf die Forderungen der AFM einzugehen (Tschmuck 2008; Garofalo 1999).

(3) Zur gleichen Zeit, also im Jahr 1942, wurde das Label Capitol Records gegründet und schloss innerhalb von nur einem Jahr in den USA hinsichtlich verkaufter Tonträger zu den „Großen Drei“ (RCA Victor, Columbia und Decca) auf (Sanjek 1988). Einer der Mitgründer erklärte den rasanten Erfolg des Labels mit Blick auf die voran beschriebenen Ereignisse:

„Everything that should have held us back, worked for us. The war and even the musicians strike only made our little company better known and more quickly recognized... we got heard a lot.“ (Grein 1992, zitiert nach Dowd 2006).

Einige der Gründer von Capitol Records waren selbst Musiker und so gelang es dem Unternehmen, trotz des Streiks der AFM, schnell Repertoire in Form neuer Aufnahmen zu produzieren. Die Hindernisse mit den sich RCA Victor, Columbia und Decca konfrontiert sahen, führten dazu, dass diese Unternehmen die ohnehin gesunkene Nachfrage nach neuen Veröffentlichungen nicht bedienen konnten (Garofalo 1999). Dies wusste Capitol Records auszunutzen. Dabei spielte eine damals neuartige Form der Vermarktung der Tonträger die entscheidende Rolle: Statt wie die großen Tonträgerunternehmen von einem Kanibalisierungseffekt durch die Wiedergabe von Musik im Radio auszugehen, war man bei Capitol Records der Überzeugung, dass Airplay die Nachfrage nach den entsprechenden Tonträgern stimulieren würde. Entsprechend passte man bei Capitol Records die Vermarktung der Tonträger an diese Erwartung an. So stellte das Unternehmen nicht nur das erste Tonträgerunternehmen dar, das die Wiedergabe seiner Produktionen durch die Radiostationen tolerierte. Vielmehr wurde die aktive Bemusterung von Programmverantwortlichen zum wesentlichen Merkmal einer neuen Veröffentlichungspraxis, die ein Mitgründer der Firma folgendermaßen beschrieb:

„We devised a personal sample record for about 50 of America’s most influential jockeys. We typed up special labels with their names on both sides... and then had our limited employee force drive around and distribute each sample personally. It was a service that created a sensation“ (19691207_F_MB_BP)

Die Verkaufserfolge, die sich dank dieser neuen Handlungsweise in der Vermarktung von Musikaufnahmen für Capitol Records einstellten, wurden begünstigt durch die vorangegangenen Ereignisse die zur Rohstoffverknappung für die etablierten Unternehmen führten. Es ist anzunehmen, dass aufgrund der daraus resultierenden unbefriedigten Nachfrage nach neuen Tonträgerproduktionen, Capitol Records überhaupt erst die Möglichkeit erhielt, schnell Marktanteile zu gewinnen. Die schnelle Eroberung des Marktes ist jedoch letztlich als eine Folge der Adaption der Vermarktung an eine damals neuartige Erwartung aufseiten eines Tonträgerunternehmens zurückzuführen - Radio-Airplay fördert den (schnellen) Abverkauf großer Auflagen von Tonträgern.

Der Erfolg von Capitol Records, das wie Decca in den 1930er Jahren (vgl. Kap. 4.3.1) innerhalb von kurzer Zeit zu einem ernst zunehmenden Konkurrenten der großen Tonträgerunternehmen sich entwickelte, regte diese Unternehmen schnell zur Imitation der Vermarktungspraxis an. Zwar traten die großen Tonträgerunternehmen zunächst weiter für die Schaffung einer rechtlichen Basis der Gebührenerhebung für Airplay ihrer Musik ein. Gleichzeitig gingen sie jedoch genauso wie zahlreiche neu in den Markt eintretenden und sich auf den neuen Trend der Rock-Musik konzentrierenden Tonträgerunternehmen in den 1950er Jahren zu der Vermarktungspraxis von Capitol Records über.

Airplay der auf Tonträgern verkauften Musikaufnahmen wurde so zum „alles entscheidenden“ Ziel innerhalb der durch große Tonträgerunternehmen praktizierten Veröffentlichung von Musikaufnahmen (Dannen 1991; vgl. auch Allen 2008; Geels 2007). Die maßgeblich durch die Handlungsweise von Capitol Records geprägte „Umkehrung“ der Erwartung hinsichtlich der Auswirkungen von Airplay sowie ihre rasche Verfestigung spiegelt sich u.a. in den Bestechungsskandalen wider, die die Branche in der Folge immer wieder einholten. Radiostationen bzw. Programmverantwortliche wurden nicht nur mit kostenlosen Exemplaren eines neu veröffentlichten Tonträgers versorgt, sondern es wurden darüber hinaus in den folgenden Jahrzehnten immer wieder Fälle von sog. „Payola“ publik. Insbesondere aufstrebende junge Tonträgerunternehmen bezahlten Radiosender bzw. die Programmverantwortlichen für Airplay der eigenen Musikaufnahmen (Peterson/Berger 1971; Dannen

1991; Connolly/Krueger 2005).¹⁰¹ und im Zuge seiner Ermittlungen stellte auch der U.S. Congress 1958 fest (vgl. Dowd 2006:214):

„If small or new firms could attain sufficient airplay for one recording, the resulting attention could, in turn, lead to sales that subsidized future operations – as Capitol Records had clearly demonstrated.“

Aufgrund der sich schnell verfestig habenden Erwartung einer verkaufsfördernden Wirkung von Radio-Airplay und der entsprechenden Adaption der Vermarktung von Musikaufnahmen willigten die großen Tonträgerunternehmen in den USA ein, die Wiedergabe von Tonträgern im Radio allgemein verbindlich zu regeln. Entsprechend der mittlerweile üblichen Bemusterungspraxis wurde dabei einer kostenfreien Verwendung der Tonträger durch das Rundfunk zugestimmt, die bis heute Gültigkeit hat (vgl. Liebowitz 2004; Liebowitz 2007). Die gesetzliche Regulierung folgte dementsprechend der aufgrund der adaptiven Erwartungen bereits etablierten Praxis in der Veröffentlichung und Auswertung von Musikaufnahmen durch die Unternehmen.

Anschließend an die Entwicklungen in den USA, wurde 1965 auch in Deutschland im Zuge der Urhebergesetzgebung das sogenannte „Sendeprivileg“ für den Rundfunk beschlossen. Das Sendeprivileg garantiert seitdem den öffentlich-rechtlichen, und seit Einführung des Dualen Rundfunksystems im Jahr 1984 auch den privaten Rundfunkanbietern, die Wiedergabe jedes veröffentlichten Tonträgers in ihren Programmen.

Im Gegensatz zu den USA konnte in Deutschland durch die bereits 1959 von der Deutschen Orchestervereinigung (DOV) und der deutschen Landesgruppe der IFPI (International Federation of the Phonographic Industry, heute Bundesverband der Musikindustrie) gegründeten Gesellschaft für Leistungsschutzrechte (GVL)¹⁰² ein Vergütungsanspruch der ausübenden Künstler und Hersteller

¹⁰¹ Auch die handelnden Personen von UMG-D und BMG-D erwähnten teilweise, zumindest in den 1990er Jahren übliche Zahlungen an Programmverantwortliche des Rundfunks explizit (vgl. 20100913_U_IT_UA; 20100812_U_IT_GD).

¹⁰² Die Leistungsschutzrechte fanden mit der Urhebergesetzgebung von 1965 als „verwandte Schutzrechte“ erstmals Eingang in die Urheberrechtsgesetzgebung in Deutschland.

/Tonträgerunternehmen) gegenüber den Rundfunkbetreibern erwirkt werden (Ruzicka 2011).¹⁰³

Seit 1959 konnte die GVL zwar ihre Erträge von 2 Mio. Euro auf 170 Mio. Euro im Jahr 2009 steigern (20110520_F_VP_GVL). Ca. 60 Prozent dieser Erträge stammen aus den Vergütungszahlungen der Rundfunkanbieter¹⁰⁴ und werden jeweils zur Hälfte an die ausübenden Künstler und die Hersteller ausgeschüttet (20090424_F_VP_VUT). Die Ausschüttungen werden jedoch nach wie vor, zumindest von Seiten der großen Tonträgerunternehmen, wie oben bereits im Fall von UMG-D und BMG-D gezeigt, als wirtschaftlich nahezu irrelevant erachtet. Dies schlug sich nicht zuletzt auch in den Jahreswirtschaftsberichten des Bundesverbands der Musikindustrie nieder, wo die anhand GVL-Ausschüttungen erzielten Einnahmen der Tonträgerunternehmen lange Zeit gar keine Berücksichtigung (vgl. bspw. 20080401_F_VP_BVMI; 20050401_F_VP_BVMI, vgl. auch Kap. 4.4). Entsprechend folgte aus der Durchsetzung des Vergütungsanspruches in Deutschland und seiner Verankerung in der Urheberrechtsgesetzgebung, aufgrund der vergleichsweise geringen Deckungsbeiträge die sich aus den GVL-Ausschüttungen ergeben, keine andersartige Betrachtung von Radio-Airplay als die der Tonträger-Promotion.

Vielmehr ist davon auszugehen, dass ohne die geschilderten Ereignisse um den Erfolg von Capitol Records und die sich auch in Deutschland rasch verfestigt habenden adaptiven Erwartungen, die deutschen Tonträgerunternehmen kaum mit derart geringen Vergütungszahlungen zufrieden gegeben hätten. Vielmehr schlugen sich auch hier die adaptiven Erwartungen sowie die Praxis von Radio-Promotion und Promotionvorlauf in den 1960er und 1970er Jahren zusätzlich in Bemusterungsverträgen mit den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanbietern und ab 1984 mit privaten Betreibern nieder. Diese Verträge garantieren den Programmverantwortlichen,

¹⁰³ Für die Aushandlung, Festlegung und Inkasso der Vergütung ist seitdem die Verwertungsgesellschaft zuständig. Sie schließt kollektiv, d.h. im Namen von Tonträgerunternehmen und ausübenden Künstlern, Sendeverträge mit den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sowie seit den 1980er Jahren den Verbänden der privaten Rundfunkanbieter ab, die Pauschalvergütungen für die Sendung von Tonträgern umfassen (Ventroni 2008).

¹⁰⁴ Neben den Vergütungsansprüchen gegenüber Hörfunk und Fernsehen, ist die GVL auch für die Ansprüche der ausübenden Künstler und Tonträgerhersteller, die sich aus anderweitiger Zweitverwertung von Musikaufnahmen ergeben, zuständig. Diese beziehen sich auf die öffentliche Wiedergabe (bspw. in Gaststätten und Diskotheken), Vermietung (bspw. durch Bibliotheken) und private Überspielung (Abgabe auf Leermedien und Aufnahmegeäten).

jeweils mit den neu zur Veröffentlichung anstehenden Musikaufnahmen von Seiten der großen Tonträgerunternehmen versorgt zu werden. Ob sie diese dann spielen und wenn ja, in welcher Häufigkeit (Level der Rotation bzw. Anzahl der Wiederholungen pro Tag bzw. Woche; siehe unten), obliegt den Programmachern.

Das Sendeprivileg des Rundfunks und die geschlossenen Bemusterungsverträge zwischen Unternehmen wie BMG-D und UMG-D sowie den öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunkanbietern verweisen somit auf eine Art Institutionalisierung der Erwartung, dass die mediale Präsenz eines Songs positiv auf den Verkauf des entsprechenden Tonträgers wirkt, die in Kap. 4.2.4 als wesentlicher positiver Rückkopplungseffekt in der Hyper-Stabilisierung der Hit-Grammatik identifiziert wurde. Die beschriebenen Ereignisse der 1940 Jahre müssen als Auslöser dieses positiven Rückkopplungseffekts verstanden werden. Weitere Ereignisse haben darüber hinaus dazu beigetragen, dass die adaptiven Erwartungen auch in der Folge bei UMG-D und BMG-D weiter verfestigt und die mit ihnen korrespondierende Hit-Grammatik in der Vermarktung von Musikaufnahmen weiter ausdifferenziert werden konnte.

4.3.2.2 Kritische Schwelle: Videoclips als Tonträgerpromotion

Weitere Bestätigung bzw. Stützung fanden die adaptiven Erwartungen in den 1980er und 1990er Jahren durch das Musikfernsehen. Nach über drei Jahrzehnten wirtschaftlichen Wachstums und stetig steigender Umsätze im Zusammenhang mit der Vermarktung von Tonträgern, verzeichnete die Branche im Allgemeinen, jedoch auch UMG-D und BMG-D im Besonderen, erhebliche Umsatzeinbrüche zu Beginn der 1980er Jahre (vgl. Kap. 4.1). Als Gründe für die erstmals seit den 1940er Jahren sinkende Nachfrage nach Tonträgern wird gemeinhin das Zusammenwirken verschiedener Faktoren genannt. Während die Unternehmen selbst die Gründe vor allem in der privaten Aufnahme und Überspielung von Musik auf Musikkassetten (MC) sahen ("home taping is killing music", vgl. 2001-4_F_MB_MM; Dowd 2006;), verweisen wissenschaftliche Publikationen in diesem Zusammenhang eher auf die zunehmende Konkurrenz anderer Entertainmentprodukte wie Videospiele, das "Altern" etablierter Stars und hauptsächlich anvisierter Zielgruppe der "Babyboomer" sowie die mangelnde Attraktivität der bereits seit Ende der 1940er Jahre als

Tonträgerstandard etablierten Vinyl-Schallplatte (vgl. Tschmuck 2008; Garofalo 1999).

Entsprechend bedeutsam wird für das Ende dieser Rezensionsphase der gesamten Branche, international wie auch in Deutschland, die erfolgreiche Einführung des neuen Tonträgerstandards Compact Disc (CD) betrachtet, der dem Produkt Tonträger neue Attraktivität verschaffte (vgl. auch Kap. 4.1.1).

Ein als gleichbedeutend anzunehmender Faktor für das erneute Wachstum der Branche kann darin gesehen werden, dass mit dem Musikfernsehen in den 1980er Jahren den Tonträgerunternehmen sich ein neuer wirkungsmächtiger medialer Promotionkanal für die Vermarktung von Tonträgern öffnete. Fernsehkanäle, die sich in der Ausgestaltung ihrer Programme nahezu ausschließlich auf nicht selbst produzierte sondern vielmehr nahezu "kostenfrei" zur Verfügung gestellte Musikvideoclips stützen, hätte es nicht in dieser Form geben können, wenn die großen Tonträgerunternehmen nicht zuvor anhand des Radio-Airplays die Erwartung entwickelt hätten, dass die Steigerung medialer Präsenz ihrer Musikaufnahmen zu außerordentlich hohen Verkaufszahlen führe. Insofern kann die Gründung von MTV und später des deutschen Senders VIVA sowohl als ein Produkt der adaptiven Erwartung der Tonträgerunternehmen wie UMG-D und BMG-D betrachtet werden, als auch ein Ereignis, dass eine neuerliche Verstärkung, dieses die Vermarktungsroutinen der Unternehmen stabilisierenden Mechanismus bewirkte.

MTV

Die Gründer des weltweit bedeutendsten Musiksenders MTV machten sich die adaptiven Erwartungen aufseiten der großen Tonträgerhersteller gewissermaßen zunutze. Durch den Ausbau des nationalen Kabelnetzes in den USA und die Satellitentechnik eröffnete sich für Medienunternehmen wie Warner Communications zu Beginn der 1980er Jahre die Chance mittels Spartenkanälen TV-Programme speziell auf einzelne Zielgruppen zuzuschneiden und nicht nur national, sondern in der Folge auch international verfügbar zu machen. Auf der Suche nach möglichst kostengünstigen Programminhalten für eine bis dato noch unzureichend bediente junge Zielgruppe übertrug man das Konzept von auf Pop-Musik spezialisierten

Radiosendern auf das Fernsehen und ging 1981 mit MTV (Music Television) auf Sendung (Schmidt 1999; Denisoff 1986).

Die Tonträgerunternehmen hatten zu diesem Zeitpunkt in den USA, wie auch in Deutschland, bereits die Erfahrung gemacht, dass Auftritte ihrer Interpreten in TV-Shows und insbesondere die Darbietung aktueller Songs, ähnlich wie Radio-Airplay, unmittelbar positiven Einfluss auf den Verkauf der entsprechenden Tonträger nahm. Musikvideos wurden in den 1970er bereits für Unternehmenspräsentationen produziert und vereinzelt, zumindest in den USA, lokalen Sendern kostengünstig für die Bestückung ihres Nachtprogramms zur Verfügung gestellt (Allen 2008; Hull 2004).

Die Produktion solcher Videos ermöglichte zum einen eine bessere Inszenierung der Musik wie auch des Interpreten ("Act") und konnte, als "Bild-Ton-Konserve", ähnlich wie ein konventioneller Tonträger, beliebig häufig durch den Sender wiedergegeben werden. Entsprechend positiv reagierten die Tonträgerunternehmen auf die Pläne bei Warner Communications und versorgten den neu gegründeten Spartenkanal mit Musikvideos (Hull 2004; Garofalo 1999).

MTV entwickelte sich nicht zuletzt aufgrund der "revolutionären Ästhetik" (v.a. radioähnlicher "program flow"), zugeschnitten auf eine popkulturinteressierte Zielgruppe ("narrowcasting") in den 1980er Jahren äußerst erfolgreich (Schmidt 1999).¹⁰⁵ Mit dem Erfolg von MTV und der gleichzeitig wieder anziehenden Nachfrage nach Tonträgern (nun vor allem im hochpreisigen CD-Format; s.o.), stiegen gleichzeitig die Investitionen in Musikvideos insbesondere durch die großen Tonträgerunternehmen in den USA als neue Form der Promotion. Im Jahr 1981 wurden international 23 Prozent der erfolgreichsten Musikaufnahmen (Top-100 der Charts) mithilfe eines Musikvideos promotet. Im Jahr 1984 waren es bereits 74 Prozent. Gleichzeitig stiegen die jeweiligen Produktionskosten, die aus den Promotion- bzw. Marketingetats der Musikproduktionen eines Künstlers zu finanzieren waren. Zwischen 1981 und 1984 verdreifachten sich die Kosten für Musikvideos auf 100 Mio. US-Dollar, wobei einzelne Produktionen bereits mit mehr als 100.000 US-Dollar zu Buche schlugen (vgl. Schmidt 1999). Innerhalb der

¹⁰⁵ Ab Mitte der 1980er Jahre glich MTV sein Programm mehr und mehr an die konventionelle Programmgestaltung an und operierte zunehmend mit diskreten Formaten zu bestimmten Zeiten. Die programminhaltliche Stützung auf Musikvideos blieb jedoch erhalten.

Vermarktung von Tonträgern wurde das Musikvideo so schnell zur kostenintensivsten Form der Promotion.¹⁰⁶

Für die deutschen Gesellschaften der großen Tonträgerunternehmen, allen voran UMG-D und BMG-D, wurde zunächst das ab 1987 in London eigens für den europäischen Fernsehmarkt produzierte und dank der Deregulierung des Fernsehmarktes auch in Deutschland ausgestrahlte Programm von MTV von Bedeutung für die Vermarktung der Musikaufnahmen. Entscheidender jedoch war die Gründung des deutschen Musiksenders VIVA (Akronym für "Videoverwertungsanstalt") im Jahr 1993, da MTV Europe vor allem angloamerikanische Popmusik spielte und in den 1980er Jahren zahlreiche Musiksendungen (bspw. "Formel 1" und "Rockpalast") vor allem der öffentlich-rechtlichen Fernsehsender in Deutschland eingestellt wurden (Hachmeister/Lingemann 1999).

Nach langwierigen Verhandlungen mit den Landesmedienanstalten sowie den Kartellbehörden und im Zuge einer in vielen regionalen Kabelnetzen frei gewordenen Frequenz ging VIVA Ende 1993 kurzfristig auf Sendung. An dem Sender war mit 19,8% neben den anderen großen Tonträgerunternehmen auch UMG-D bzw. die damalige Muttergesellschaft PolyGram beteiligt. Allein BMG-D bzw. das Medienhaus Bertelsmann betätigten sich aufgrund anderer weitreichender Engagements im Fernsehbereich nicht als Gesellschafter von VIVA (vgl. 1994-3_F_MB_MM).

VIVA gab von Beginn an als Ziel aus, mindestens 40% deutsche Musikproduktionen in der Programmgestaltung zu berücksichtigen. Ähnlich wie MTV zuvor in den USA, wurde VIVA innerhalb von kurzer Zeit zu einem der erfolgreichsten Spartensender in Deutschland und zwang so schließlich auch MTV Europe dazu, sein Programm stärker auf den deutschen Markt zuzuschneiden. Bereits 1995 erwirtschaftete VIVA Gewinne. Auch hier spielte vor allem die günstige Programmbeschaffung des Senders eine gewichtige Rolle. Für die Sendung der Musikvideos waren VIVA und MTV, ähnlich wie die Radiosender (vgl. Kap. 4.3.2.1) lediglich

¹⁰⁶ Der Erfolg von MTV basierte zu großen Teilen darauf, dass sich der Sender auf die exklusive Verwendung von Musikvideos verstand. So wurden Musikvideos, die auf anderen Sendern zu sehen waren, meist konsequent aus dem Programm entfernt. Teilweise wurde sich die Exklusivität vonseiten MTV's auch erkaufte und insbesondere an die großen Tonträgerunternehmen Zahlungen geleistet, die zumindest geringe Teile der Investitionen in die Produktion der Musikclips decken konnten (Hull 2004).

verpflichtet, geringfügige Vergütungszahlungen an die GVL zu entrichten. Die Höhe der Vergütung bemaß sich an den Netto(werbe)einnahmen der Sender und lag im einstelligen Prozentbereich (vgl. 2006_IK_VP_VPRT).

Sowohl die Anzahl der Musikvideoproduktionen als auch die damit in Verbindung getätigten Investitionen durch UMG-D und BMG-D nahmen in den 1990er Jahren, getrieben durch die adaptiven Erwartungen, deutlich zu. Wie bereits die Verwendung von Musikaufnahmen innerhalb der Radioprogramme wurden auch Musikvideos nicht als eigenständiges Produkt begriffen, mittels dessen Nutzung Deckungsbeiträge zu erzielen wären, sondern als Teil der auf die Kreation von Hits abstellenden Vermarktung von Tonträgern betrachtet. Nur wenige Monate nach Aufnahme des Sendebetriebs billigte der Präsident von UMG-D VIVA "eine Schlüsselrolle bei der Durchsetzung von Hits" zu (1994-9_U_MB_MM). Ähnlich sieht es ein zu dieser Zeit als PM für das Unternehmen arbeitender Mitarbeiter:

"VIVA und MTV haben wir halt auch als Promotionsplattform in dem Sinne gesehen. Und dann nachher, die Geister die man rief, dann noch betteln mussten, dass unsere Videos da gespielt werden und teilweise halt auch Karrieren verhindert wurden weil zu dem Zeitpunkt, die Relevanz war so groß, wenn da mal ein Video nicht auf Rotation gegangen ist, das war halt ein massives Problem." (20100726_U_IT_KD)

Musiksender wie MTV und VIVA stellten in den Augen der für die Vermarktung von Tonträgern zuständigen Personen eine Art visuelles Radio dar, dass mittels wiederholter Sendung eines Videoclips (hohe Rotationsstufe) einen Song zu einen Hit machen konnte.¹⁰⁷ Promotion von Hit-Songs bzw. Single-Auskopplungen mittels audiovisueller Inszenierungen der Acts wurde entsprechend ein fester Bestandteil der bei UMG-D und BMG-D üblichen Veröffentlichungsprozesse. Neben der Bemusterung der Radiostationen wurden nun auch die Programmverantwortlichen der Musiksender mit Musikvideos versorgt. Die Reichweite der Musiksender stieg schnell an und in der Folge gingen in den 1990er Jahren wöchentlich ca. 70-80 Einreichungen von Musikvideos bei VIVA ein, von denen es lediglich sechs bis acht auf die Playlist des Senders schafften (1998-24_F_MB_MM; 20100603_U_IT_LM).

¹⁰⁷ Die herausragende Rolle, die VIVA und MTV schnell in den 1990er innerhalb der Promotionaktivitäten von UMG-D und BMG-D einnahmen, ergab sich auch aus der Tatsache, dass es in Deutschland auch nach Einführung des Dualen Rundfunksystems keine überregionalen Radiosender gab, die Popmusik als wesentlichen Programminhalt aufwiesen. VIVA und MTV boten dahingegen für die Unternehmen die Möglichkeit, die mediale Präsenz eines ihrer Songs bzw. eines Acts unmittelbar auf Ebene des Gesamtmarktes zu steigern (vgl. 20110105_U_IT_US).

“Man hat die Entwicklung sicherlich komplett unterschätzt. Die Entwicklung von MTV und VIVA zu einer in den 90er Jahren dominanten visuellen Musikmacht. Man hat sehr viel Geld für Videos ausgegeben. Man hat diesen Inhalt MTV und VIVA kostenfrei gegeben. Die hatten Zuschauer in den 90ern, da lagen sie bei 250.000, 300.000 pro Tag. Und für einen Top Ten Artist hat man sich damals nicht gescheut ein Video für 100.000 DM zu machen, oder 150.000 DM, das war gang und gebe.” (20100820_B_IT_XD)

Der Erwartung folgend, die man hinsichtlich des Radio-Airplays von Musikaufnahmen ausgebildet hatte, wurden immer aufwendigere Videoclips produziert, um die Präsenz der eigenen Musikaufnahmen in den Programmen der Sender sicherzustellen. Auch hier wurde von einer Kompensation durch höhere, kurzfristige Verkaufszahlen der entsprechenden Tonträger ausgegangen:

“VIVA und MTV das war Gott. Man musste zusehen, dass man dort eine Playlist gekriegt hat. Die Videoinvestitionen waren schon '95, '96 waren die schon im vollen Gang. Also ich hatte ein Projekt '97, da hatten wir für ein Video glaub ich 400.000 ausgegeben. Das hat auch eine Million Alben verkauft, insofern war das ok.” (20100812_U_IT_GD)

Mit den steigenden Marketing- und Promotioninvestitionen durch die zusätzliche Produktion eines Videoclips zu jeder ausgekoppelten Single mussten entsprechend auch die Verkaufserwartungen steigen.

„Das Musikvideo war ein Promotioontool und das ist natürlich so eine Sache. Deshalb mussten [wir] ein unglaubliches Wachstum an den Tag legen, weil ja gleichzeitig die Kosten nach oben gingen. Das heißt, da wurde an der Marketingschraube gedreht und daher mussten auch die Verkaufserwartungen steigen.“ (20110105_U_IT_US)

Die Gründung des Musiksenders MTV, und speziell in Bezug auf UMG-D und BMG-D relevante Gründung von VIVA, kann demzufolge als eine kritische Schwelle der Verfestigung der adaptiven Erwartung, dass die mediale Präsenz einzelner Songs, hier in Form audiovisueller Clip-Inszenierungen, Hits erzeugt und so die Nachfrage nach den entsprechenden Tonträgern (Single, wie letztlich Album) maßgeblich beeinflusst, erachtet werden. Die Erwartung wurde gewissermaßen vom Radio-Airplay auf die Sendung von Musikvideos übertragen, deren Produktion sich nicht nur die Tonträgerunternehmen annahmen, sondern die sie als Promotionmaßnahme in ihre Handlungsabläufe der Veröffentlichung und Auswertung von Musikaufnahmen einbanden (vgl. Kap. 4.2.1).

4.3.2.3 Entwicklung eines Instruments routinisierbarer Adaption: Die offiziellen Musikcharts

Im Rahmen der Beschreibung der Veröffentlichungs- und Auswertungsroutinen von UMG-D und BMG-D sowie der Analyse der sie stabilisierenden Mechanismen wurde gezeigt, dass ein möglichst hoher Eintritt einer Musikaufnahme in die Charts als Referenz bzw. Ideal die spezifische Koordination der Handlungsabläufe stabilisiert. Die einhergehende „Charts-Optimierung“ jeder Veröffentlichung stellt die Adaption an den von Seiten der handelnden Personen erwarteten Schneeballeffekt von medialer Präsenz eines Songs und Verkauf von Tonträgern bzw. Downloads dar (vgl. 4.2.4).

Auf die komplexitätsreduzierende Funktion, die die Charts insbesondere für große Tonträgerunternehmen erfüllen, wurde bereits verschiedentlich verwiesen. Anand (2006:145) bspw. zeigt, dass die Charts eine Art Informationsregime des Musikmarktes darstellen, das es den darin operierenden Unternehmen ermöglicht, „[to] cope with multiple, conflicting demands by routinizing and simplifying the types of information that they attend to.“ Anand schreibt in diesem Zusammenhang den Charts u.a. zu, die Aufmerksamkeit der Akteure auf eine bestimmte Marktdynamik im Feld des Musikgeschäfts zu richten, den Bereich von Aktivitäten zu definieren und das Streben nach Charts-Platzierungen als eine „taken-for-granted aspiration“ zu normalisieren (vgl. Anand/Peterson 2000; siehe auch Hakanen 1998). McCourt und Rothenbuhler (1997:201) schließlich stellen fest, dass die Charts¹⁰⁸ das Potential aufweisen, „[...to] finally render the popular music industry as predictable and controllable as other manufacturing industries.“¹⁰⁹

Historisch betrachtet spielten Hitlisten bis in die 1940er Jahre keine größere Rolle für die großen Tonträgerunternehmen. Zwar wurden ähnlich wie bei Büchern und Noten Bestsellerlisten kompiliert und bspw. in Amerika durch das Branchenmagazin „Talking Machine World“ und später „Billboard“ publiziert, sodass sich der Handel ein Bild davon verschaffen konnte, welche Tonträger sich aktuell besonders großer Nachfrage erfreuten (Wicke 1996; Anand 2006). Es waren jedoch die

¹⁰⁸ Hier meinen die Autoren vor allem die auf der Datengrundlage von SoundScan generierten Charts ab 1991 (siehe die Ausführungen unten).

¹⁰⁹ Eine ähnliche Argumentation findet sich auch bei Weihnacht und Seegel (2006). In ihrer Betrachtung ihrer Funktionen, bezeichnen sie die Charts als Steuerungs-Element und aus Sicht der Tonträgerunternehmen als „operativ-taktisches Vermarktungsinstrument“.

Betreiber von Jukeboxen und in der Folge Radiosender, die sich systematisch erstellter Hitlisten in der Ausgestaltung ihrer Operationsweisen v.a. der Programmierung bedienten. Jukeboxbetreiber ermittelten dabei diejenigen Songs, die die meisten Wiedergaben in ihren Automaten erfuhren und orientierten sich an diesen Rankings in der Bestückung (Dowd 2006). Als die Musikboxen nach dem Zweiten Weltkrieg auch in Deutschland populär wurden, war es das Branchenblatt „Der Automatenmarkt“ der 1954 erstmals Hitlisten besonders populärer bzw. häufig abgespielter Singles in Deutschland veröffentlichte.

Entscheidender dafür, dass die in kurzen, meist wöchentlichen Abständen ermittelte „Offiziellen Charts“ die Routinen der Veröffentlichung und Auswertung von Musikaufnahmen von UMG-D und BMG-D bis heute prägen, war zum einen die auf die aktuell populärsten Songs ausgerichtete Programmgestaltung zahlreicher Radiosender ab Mitte der 1950er Jahre, die zur gleichen Zeit erfolgende Publikation der „Hot 100“ genannten Singlecharts durch das Magazin Billboard in den USA sowie die Umstellung der ihnen zugrunde liegenden Erhebungsmethodik zu Beginn der 1990er Jahre.

4.3.2.3.1 Top40-Formatierung

Im Bestreben, die Reichweite seines Radiosenders zu steigern, kam 1955 der Programmverantwortliche eines kommerziellen lokalen Senders in New Orleans auf die Idee, lediglich die 40 zu diesem Zeitpunkt populärsten Songs in das Programm des Senders aufzunehmen, diese jedoch in einer entsprechend hohen Frequenz zu spielen (Wicke 1996; Denisoff 1986). Die Grundlage dieser Innovation war seine Beobachtung, dass in den lokalen Plattenläden jeweils ca. 40 Tonträger besonders häufig über die Ladentheke gingen und auch in Jukeboxen oftmals eine ähnliche Anzahl von Songs sich besonderer Beliebtheit erfreute. Mit dem Erfolg des Senders, verbreitete sich dieses Prinzip der Top40-Formatierung bzw. das Top40 Radio in den USA sehr schnell.

4.3.2.3.2 „Hot 100“-Charts

Kurz darauf, nämlich 1958 publizierte das Branchenmagazin Billboard erstmals die „Hot 100“ Charts, an denen sich die meisten der Radiosender in der Folge im Rahmen ihrer Programmgestaltung orientierten. Während zuvor die verkauften

(„Best Selling Retail Records“), in Jukeboxes enthaltenen („Jukeboxes Record Buying Guide“) und vom Radio gespielten Singles („Disks With Most Radio Plugs“) jeweils in separaten Hitlisten aufgeführt wurden, basierte die Berechnung der „Hot 100“ auf allen drei Verwendungsformen (Anand 2006). Anand und Peterson (2000:281) schreiben dieser neuen Form der Charts eine entsprechend hohe Bedeutung zu:

“Billboard's agency in creating the "Hot 100" chart in 1958 focused the attention of artists, record label executives, retailers, jukebox operators, radioprogrammers, and the like on a single summary measure of performance in the field. In the field of commercial music, the creation and weekly dissemination of information showing the relative success of the most popular phonograph records made it possible for field participants to structure their beliefs about the success or failure of particular recordings [...].”

Radio Airplay wurde von den großen Tonträgerunternehmen mittlerweile als wichtigste Promotion für den Verkauf von Tonträgern betrachtet (vgl. Kap. 4.3.2.1) und viele der reichweitenstarken Sender spielten nicht nur die Top40 der Billboard-charts, sondern das aufgrund der einhergehenden Beschränkung in der Programmvielfalt besonders häufig. Sowohl Airplay als auch der Abverkauf von Tonträgern über den Handel fand Berücksichtigung bei der Erstellung der Charts. Sobald ein Song Eingang in diese Hitliste fand, führte nun eines zuverlässig zum anderen: Airplay zu Abverkaufszahlen an den Handel und vice versa. Hits wurden in der Folge mittels der Charts „gemacht“ und die für die Wettbewerbsfähigkeit maßgebliche Kompetenz eines Tonträgerunternehmens bemaß sich immer mehr an der Fähigkeit, die von ihm vermarkteten Musikaufnahmen (hoch) in die Charts zu bringen (Dannen 1991).¹¹⁰

¹¹⁰ Besonders wettbewerbsfähig bzw. kompetent galten folglich diejenigen Tonträgerunternehmen, die viele Songs in den Chart platzieren konnten. Nicht zuletzt aufgrund einer solchen Kompetenzzuschreibung beteiligte sich der damalige Mutterkonzern von UMG-D, Polygram, 1977 an dem amerikanischen Label Casablanca, um im US-Markt Fuß zu fassen. Das „inoffizielle Motto“ von Casablanca war jedoch, wie Dannen (1991: 161f) eindrücklich beschreibt, „whatever it takes“. Erst nach der Übernahme des Labels fand man bei PolyGram heraus, dass das Label überschuldet war: „The label spent huge amounts promoting its artist so that they could get on the charts, but then it lost money eventually because profits from singles and album sales did not cover expenses. [...] Within a year, Polygram executives discovered that they made a poor decision.“ (Anand 2006: 147)

4.3.2.3.3 *Sound Scan*

Aufgrund der Bedeutung, die die Billboard-Charts schnell für die Branche und insbesondere für die großen Tonträgerunternehmen in den USA gewannen (und bis heute haben), wurde die Erhebungsmethodik ständig verfeinert bzw. an die sich verändernde Medien- und Handelslandschaft angepasst (v.a. bzgl. der jeweiligen Gewichtung von Handelsformen bzw. Radiosendern).

Allgemein basierte die Erhebung bis zu Beginn der 1990er Jahre auf Fragebogenaussendungen an eine Stichprobe von Händlern und Großhändlern für Tonträger und an Radiostationen (McCourt/Rothenbuhler 1997). Die Händler wurden gebeten aus einer Liste von Singles, die fünfzehn bestverkauften der vergangenen Woche zu nennen und zu ranken. Die ausgewählten Radiostationen wiederum füllten den Fragebogen auf Basis ihrer Playlists aus. Aus dem wöchentlichen Response wurden durch Billboard jeweils die „Hot 100“ –Charts ermittelt. 1991 stellte Billboard die Erhebungsmethodik um, indem das Magazin nun auf die Daten der Firma SoundScan zurückgriff. Die zunehmende Nutzung von Computerkassen bzw. Registrierkassen im Handel und Fortschritte im Bereich der computergestützten Identifikation von gesendeten Musiktiteln, ermöglichten es SoundScan wöchentlich die „realen“ Daten der Anzahl verkaufter Singles, insbesondere der größeren Handelsformen sowie die Häufigkeit der durch die reichweitenstärksten Radiosender wiedergegebenen Songs zu erfassen.

Die Umstellung auf die computergestützte Erhebung der Charts hatte vor allem zur Folge, dass diejenigen neuen Musikaufnahmen, die Eingang in die Hitliste fanden, dort im Durchschnitt zu Beginn sehr viel höher platziert waren als zuvor. Gleichzeitig sank sowohl der Anteil von Singles als auch die durchschnittliche Dauer ihrer Leistung in den Charts, die nicht von einem der großen Tonträgerunternehmen, verbunden mit entsprechenden umfangreichen und zielgenauen Promotionmaßnahmen vermarktet wurden (Anand/Peterson 2000; vgl. auch Strobl & Tucker 2000). McCourt und Rothenbuhler (1997) sehen entsprechend im Zusammenhang mit SoundScan eine weitere „Konsolidierung der Kontrolle“ des Musikmarktes zugunsten der großen Tonträgerunternehmen.

4.3.2.3.4 Die Charts in Deutschland und ihre zunehmende Bedeutung durch private Radiosender und VIVA

Billboard's „Hot 100“ wurden weltweit zum Standard der Kompilation „offizieller“ Musik-Charts (Wicke 1996). In Deutschland wurde 1959 in enger Anlehnung an das amerikanische Branchenmagazin Billboard erstmals „Der Musikmarkt“ herausgegeben. Ebenso wie Billboard druckte Der Musikmarkt von Beginn an selbst ermittelte Hitlisten ab, die jedoch im Wesentlichen auf Händlerbefragungen beruhten und zunächst nur monatlich, später 14-tägig erschienen. Dabei schwankten die Listungen zwischen 20 und 70 aufgeführter Musikaufnahmen. 1977 beauftragte der Branchenverband der deutschen Tonträgerhersteller („Verband der phonographischen Industrie“, heute BVMI), das Marktforschungsunternehmen Media Control mit der Erstellung wöchentlicher Charts, die über Der Musikmarkt und ab 1992 auch über die „Musikwoche“ publiziert wurden. Ab 1989 basierten diese sowohl auf Airplay als auch auf Tonträgerverkäufen und enthielten insgesamt 100 Positionen.

Im Vergleich zu den USA, gab es in Deutschland in den 1960er und 1970er Jahren noch keine flächendeckende charts-orientierte Gestaltung bzw. Formatierung der Radioprogramme, da der öffentlich-rechtlich Rundfunk mit seinem gesetzlich verankerten Programmauftrag weitgehend nicht der auf Reichweitenmaximierung ausgelegten Logik des Top40-Radios folgte. Dies änderte sich mit der Zulassung privater Rundfunkanbieter durch den Gesetzgeber in den 1980er Jahren und führte dazu, dass die privaten Sender auch in Deutschland weitgehend ihre Programme entsprechend der in den USA üblichen Logik „formatierten“ (1996-1_IK_MB_MM: 1998-22_IK_MB_MM) und auch die Öffentlich-Rechtlichen, zumindest teilweise, nachzogen (1999-7_IK_MB_MM).

Als privater, hinsichtlich seiner Finanzierung auf Werbeeinnahmen fußender und damit reichweitenorientierter Spartensender, bediente sich auch VIVA von Beginn an in seiner Programmgestaltung ebenfalls der Offiziellen Charts. Wie auch bei kommerziell formatierten Radioprogrammen wurden Musikvideos anhand der Chartsplatzierung der entsprechenden Single verschiedene Rotationsstufen zugeteilt, die die Sendefrequenz der Clips bestimmte. Zwei Rotationen waren für neue Einreichungen der Tonträgerunternehmen reserviert, die, weil im Promotionvorlauf befindlich (vgl. Kap.4.2.1), noch keine Chartsplatzierung aufweisen konnten. Stieg

die Single nach Street Date nicht in die Top60 der Charts ein, wurde das Musikvideo wieder aus dem Programm genommen (vgl. Hachmeister/Lingemann 1999).

Der Phonoverband gründete schließlich 1991 in Deutschland das Unternehmen „Phononet“. Zunächst einmal sollte dieses Unternehmen ein System für den EDV-basierten Austausch von Bestelldaten zwischen Tonträgerhersteller und Handel entwickeln (1992-8_F_MB_MM). Dem Vorbild von SoundScan in den USA folgend, sollten mit der Verbreitung des Systems einhergehend auch die Erhebung der Charts umgestellt und die Methodik der Fragebogenausendung an die „charts-tippenden Händler“ (vgl. 20100913_U_IT_UA; 20110105_U_IT_US) abgelöst werden. 1995 basierten die Charts hauptsächlich auf den durch die Scannerkassen ermittelten realen wöchentlichen Verkäufen (1995-07_IK_MB_MM). Da insbesondere der Fachhandel aufgrund des damit verbundenen Investitionsbedarfs nur sehr zögerlich auf das angebotene System umstellte, dauerte es jedoch bis Anfang 1997 ehe die Erhebung der Charts vollständig anhand der Phononet-Daten erfolgte.¹¹¹

Die Folgen dieser Chartsumstellung waren ähnlich denen im Zusammenhang mit SoundScan in den USA (s.o.). Entsprechend beschrieben die Vertriebsleiter von UMG-D und BMG-D die Auswirkungen auf die innerhalb der Veröffentlichung und Auswertung stattfindenden Handlungsabläufe in ihren Unternehmen wie folgt (vgl. 1997-13_F_MB_MM):

„Das Tuning zwischen A&R, Marketing und Vertrieb wurde noch verfeinert. Das Zusammenspiel dieser Bereiche ist jetzt noch wesentlich wichtiger. In einer Woche etwas zu versäumen hat jetzt verheerendere Folgen. Derjenige verpasst das Momentum jetzt sicher, der nicht sauber arbeitet“ (BMG-D-Vertriebsleiter)

bzw.:

„Mit dem neuen System einhergegangen ist ein wesentlich stärkerer Planungsprozess vom zeitlichen Ablauf und von der Fokussierung der Produkte her. Mit dem Ziel: Alle Marketing-Tools auf einen Zeitpunkt zu konzentrieren und damit letztlich auch die entsprechende Präsenz am

¹¹¹ BMG-D und UMG-D stellten nicht nur ihre EDV-Systeme im Bereich Vertrieb unmittelbar nach Einführung auf das Phononet-System um. Vielmehr versuchten sie auch den Fachhandel von der Implementierung des Systems zu überzeugen. Nicht nur um den Datenaustausch mit dem Fachhandel effizienter gestalten zu können, sondern auch, um die Umstellung auf eine repräsentative Chart-Erhebung mittels des Systems zu beschleunigen. BMG-D ging in diesem Zusammenhang so weit, den Erwerb von mit Scannertechnologie ausgestatteten Computerkassen durch den Einzelhandel zu subventionieren (vgl. 1994-18_B_MB_MM)

Point-of-Sale zu schaffen. Wir im Vertrieb müssen lediglich für eine gewisse Breitenpräsenz des Produkts sorgen. Vorausgesetzt man verfügt über ein aufeinander abgestimmtes Marketing und Timing, geht das Produkt dann auch in die Charts.“ (UMG-D Vertriebsleiter)

Die Umstellung der Chartserhebung führte nicht nur zu plan- und koordinierbaren (hohen) initialen Chartseintritten (vgl. Kap. 4.2.1), sondern auch dazu, dass sich die anvisierten Lebenszyklen der vermarkteten Veröffentlichung und damit die den Planungen zugrunde liegenden Auswertungsphasen verkürzten (vgl. 4.2.2):

„[...] durch das neue System, mit dem man nun auf den Punkt genau die Verkäufe einer Woche bestimmen konnte, wurden die Charts plötzlich bedeutend schneller. [...] die Charts bilden die Mobilisierungsgeschwindigkeit ab. [...] Anders als früher ist es kaum mehr möglich, einen Künstler als erfolgreich darzustellen, der langsam, aber kontinuierlich gut verkauft.“ (20080901_F_FP_161)¹¹²

Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass mit Umstellung der Charts-Erhebungsmethodik, das in Kap. 4.2 als Hit-Grammatik beschriebene Handlungsmuster in der Vermarktung von Musikaufnahmen durch UMG-D und BMG-D „endgültig“ ausgeformt und äußerst stabil bzw. im Sinne eines organisatorischen Lock-ins reproduziert werden konnte.¹¹³

4.3.2.4 Zusammenfassung der historischen Entwicklung der adaptiven Erwartungen

Es konnte gezeigt werden, dass die Charts mit der weitreichenden Umstellung des Radios auf Top40-Formatierung ihrer Programme, das Eintreten der Erwartung einer spezifischen Marktdynamik bzw. Hit-Genese berechenbarer für die Unternehmen wurde und damit die darauf abzielenden Adaption routinisierbar. Ein hoher Charts-Eintritt konnte in der Folge zunehmend (v.a. durch das hinzugekommene, sich ebenfalls an den Charts orientierende Musikfernsehen) als zuverlässiger Auslöser des Schneeballeffekts und damit der Hit-Genese betrachtet werden und wurde zum „Ideal“ der koordinierten Veröffentlichung neuer Musikaufnahmen.

¹¹² Vgl. auch 20100607_B_IT_MN

¹¹³ BMG-D steigerte die Zahl der jährlich durch das Unternehmen in den Charts platzierten Singles zwischen 1995 (Beginn der Umstellung der Chartserhebungsmethodik) und 2000 von 98 auf 127. Die Anzahl in den Charts platzierter Alben konnte von 103 auf 154 gesteigert werden. Im gleichen Zeitraum wuchs die Anzahl von durch UMG-D in den Single-Charts platzierter Veröffentlichungen von 111 auf 169. Die der Alben von 116 auf 225 Veröffentlichungen (Daten auf Basis der im „Musikmarkt“ zwischen 1996 und 2001 veröffentlichten Jahresauswertung der Charts).

Für Unternehmen wie UMG-D und BMG-D sind die Charts in dem Sinne ein Instrument zuverlässiger, gewissermaßen jeweils vorausseilender Adaption an den erwarteten Schneeballeffekt. In den Augen der in den Unternehmen handelnden Personen stellen die offiziellen Musikcharts damit eine Art Artefakt (vgl. Pentland/Feldman 2005) dar, das das Verhalten anderer Marktteilnehmer wie den Handel, vor allem aber die Medienanbieter reguliert und somit vorhersehbar macht.

Die für die Entwicklung von Veröffentlichungs- und Auswertungsroutinen und ihre Richtung bzw. spezifische Ausprägung als entscheidend beschriebenen Ereignisse, die zur Akzeptanz von Radio und Musikvideos als Promotion sowie der Steuerbarkeit des Promotioneffekts mittels des Chartsinstrumentariums führten und damit die adaptiven Erwartungen auf Seiten von großen Tonträgerunternehmen entfalteten, fanden in Deutschland zeitversetzt zu denen in den USA statt, wie die folgende Abbildung illustriert.

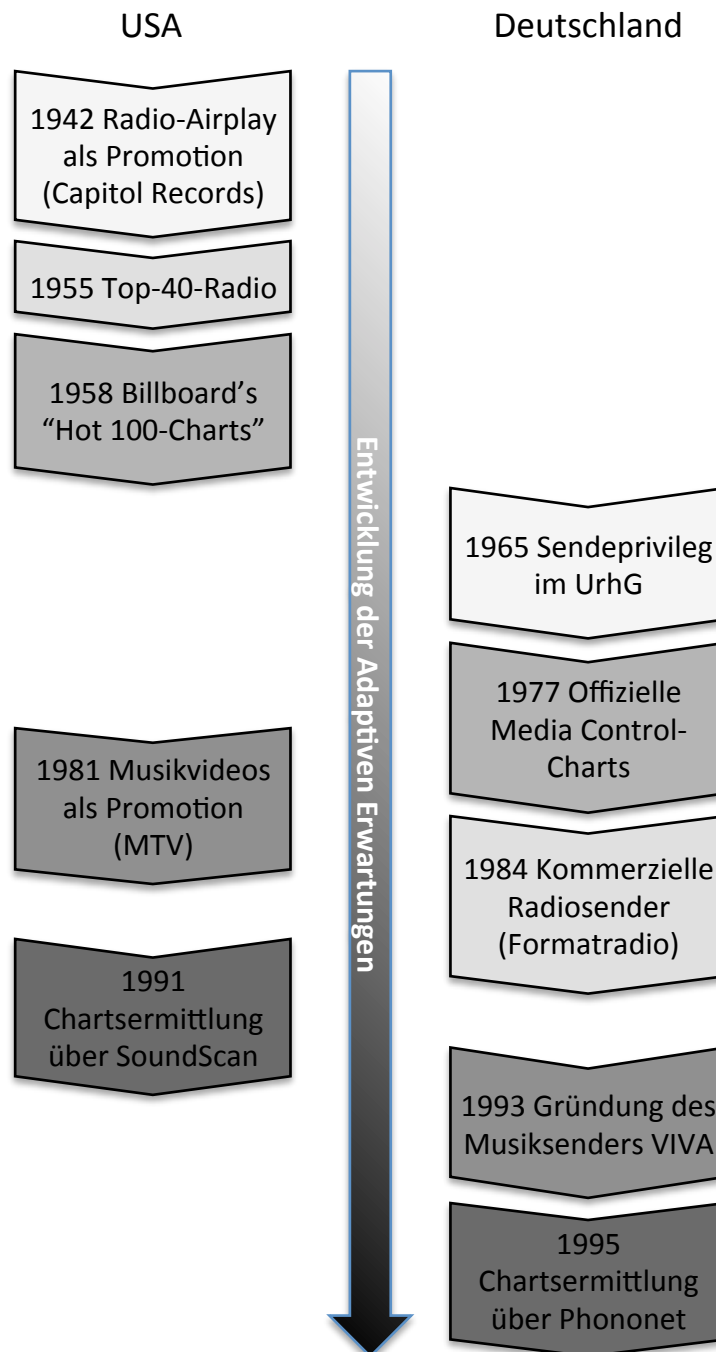


Abbildung 12 - Entwicklung der adaptiven Erwartungen anhand von Ereignissen

Damit ist davon auszugehen, dass die adaptiven Erwartungen als pfadtreibender Mechanismus in der Kompetenzausbildung von großen Tonträgerunternehmen ihre Wirkung zunächst in den USA entfalteten. Für die in Deutschland operierenden Unternehmen wie UMG-D und BMG-D blieben sie jedoch nicht folgenlos, da sie jeweils ihre Entsprechung auch im hiesigen industriellen Kontext der Musikwirtschaft fanden. Während die Verankerung des Sendeprivilegs im UrhG und die

Deregulierung des deutschen Rundfunks, mit der Folge der sich am amerikanischen Programmformatierungen orientierenden privaten Radiosendern und später Fernsehsender, sich weitgehend dem Einflussbereich der beiden Unternehmen entzog, wurden andere maßgebliche Entwicklungen dem amerikanischen „Vorbild“ folgend in Deutschland nicht zuletzt auch aufgrund des Dazutuns von UMG-D und BMG-D mit bestimmt. Dies belegen die durch den Phonoverband in Auftrag gegebenen „Offiziellen Charts“ sowie die Gründung des Musiksenders VIVA und des Unternehmens Phononet.

Als mächtigste der im deutschen Branchenverband zusammengeschlossenen Unternehmen¹¹⁴ bzw. im Fall von UMG-D zudem Gesellschafter von VIVA, trieben sie maßgeblich eine Entwicklung voran, die immer mehr der im US-Musikgeschäft glich. Gleichzeitig sorgten sie dafür, dass sie Routinen der US-amerikanischen Unternehmen gewissermaßen kopieren konnten. Es ist davon auszugehen, dass dieser Transfer von Handlungsstrategien sich maßgeblich anhand des zeitgleich erfolgenden Engagements der Unternehmen bzw. Mutterkonzerne im US-Markt in den 1980er und zu Beginn der 1990er Jahre und der Übernahme US-amerikanischer Label vollzog (vgl. Kap. 4.1; siehe auch 20040901_U_FP_US_161).

4.4 Lock-in und Rationality Shift: Die „Krise“ der großen Tonträgerunternehmen

In den voranstehenden Kapiteln konnte gezeigt werden, dass die in UMG-D und BMG-D vollzogene Veröffentlichung und Auswertung neuer Musikaufnahmen einem Handlungsmuster bzw. einer (Meta)Routine folgt, die als Hit-Grammatik beschrieben werden kann. Als regelhafte Handlungsorientierung ist diese Hit-Grammatik zugleich Ausdruck einer spezifischen Kompetenz der Unternehmen (Hit-Kreation) zu verstehen. Die fortlaufende Reproduktion der Grammatik kann auf Koordinations- (Ideal des hohen Chartseintritts) und Komplementaritätseffekte (Single-Alben-Auswertung von Hit-Songs) zurückgeführt werden. Vor allem stabilisieren jedoch adaptive Erwartungen hinsichtlich der Dynamik des Musik-

¹¹⁴ Im entsprechenden Zeitraum war stets eines der Unternehmen Marktführer. Gemeinsam konnten UMG-D und BMG-D zwischen ca. 40 und 50 Prozent der Marktanteile auf sich vereinen (eigene Berechnung anhand der im „Musikmarkt“ zwischen 1992 und 1998 veröffentlichten Zahlen).

markts als grundlegender Mechanismus positiver Rückkopplung die spezifische Form der Handlungsabläufe der Vermarktung (Charts-Optimierung).

Die solchermaßen stattfindende Stabilisierung von Routinen deutet auf gelockte Routinen(reproduktion) im Sinne des theoretischen Modells organisatorischer Pfadabhängigkeit hin. Die Pfadabhängigkeitshypothese konnte erhärtet werden anhand der Beschreibung von Ereignissen im industriellen Kontext der Unternehmen, die als maßgeblich für die Auslösung und Ausformung der adaptiven Erwartungen anzusehen sind. Infolge dessen ist im Fall der von UMG-D und BMG-D vollzogenen spezifischen Vermarktung von Musikaufnahmen, dass sie das Produkt eines non-ergodischen Ausformungsprozesses sind. Als solche sind sie Träger von Erfahrungen, die die Branche, aber auch speziell diese Unternehmen in ihrer historischen Entwicklung gemacht haben (bspw. Radio-Aiplay steigert den Verkauf der entsprechenden Musikaufnahmen). Gleichzeitig verweist diese Eigenschaft darauf, dass sie das Potential haben, eine ineffiziente, gleichwohl fortlaufend reproduzierte organisatorische Lösung vor dem Hintergrund eines Rationality Shifts darzustellen (vgl. Kap. 2.2.2.1.4).

Wie im theoretischen Teil der Arbeit dargelegt, ist es nicht als logisch notwendig zu erachten, dass eine solche organisatorische Pfadabhängigkeit zu einer, zu jedem Zeitpunkt der Entwicklung, ineffizienten Stabilisierung einer Problemlösung führt. So kann auch im Fall von UMG-D und BMG-D, wie oben aufgezeigt, davon ausgegangen werden, dass die beschriebenen Handlungsmuster spätestens in den 1990er Jahren in das Stadium eines Lock-ins und damit in die dritte Phase eines pfadabhängigen Prozesses eintraten, ohne dass sie zu diesem Zeitpunkt zwingend als ineffizient hätten gelten können. Eine der empirischen Untersuchung entsprechende Analyse der durch UMG-D und BMG-D vollzogenen Vermarktung von Musikaufnahmen Ende der 1990er Jahre hätte (vermutlich) ebenfalls einen Lock-in nachweisen können, ohne in Anbetracht der im Wettbewerb des Musikmarktes äußerst erfolgreich operierenden Unternehmen auf zu diesem Zeitpunkt unmittelbar ineffiziente Verfahrensweisen zu schließen.

Ein solcher Schluss setzte voraus, dass es prinzipiell und von Beginn an, eine (ökonomisch) effizientere, bzw. gewinnbringendere Form der Vermarktung neuer Musikaufnahmen gäbe, die jedoch von den Unternehmen nicht ergriffen wurde.

Liebowitz (2004, 2007) bspw. versucht einen solchen Schluss zu ziehen. Er versucht nachzuweisen, dass die Wiedergabe von Musikaufnahmen durch das Radio, entgegen der durch Tonträgerunternehmen geteilten Erwartung, keinen insgesamt positiven Einfluss auf den Verkauf von Tonträgern hat. Anhand eines Vergleichs US-amerikanischer und britischer Pro-Kopf-Ausgaben für Tonträger vor und nach der Einführung des Radios bzw. kommerziellen Radios (in Großbritannien) kommt Liebowitz (2004: 41) zu dem folgenden Ergebnis:

„The evidence from this empirical examination indicates that, contrary to common beliefs, radio broadcast does not enhance the market for sound recordings.”

Dieser Schlussfolgerung entsprechend wäre also davon auszugehen, dass die Bemusterung des Radios und die „Behandlung“ von Radio-Airplay als Promotion innerhalb der Vermarktung neuer Tonträgern einem ineffizienten, derweil jedoch fortlaufend von wie UMG-D und BMG-D praktizierten Handlungsmuster folgt und damit der von Liebowitz/Margolis 2000 im Rahmen seiner Kritik der Theorie pfadabhängiger Prozesse, als äußerst seltenen, wenn überhaupt empirisch beobachtbaren dritten Stufe von Pfadabhängigkeit entspricht (vgl. Kap. 2.2.1.3).¹¹⁵

Jedoch ist der Liebowitzsche Nachweis vermeintlicher Ineffizienz durchaus fragwürdig. Der Autor selbst bezeichnet die Beziehung von Radio- und Tonträgerindustrie letztendlich auch nur als „elusive Symbiosis“ und verweist darauf, dass lediglich ein vollständig kontrollierbares Experiment die „wahre“ Beziehung nachweisen könne, was jedoch außerhalb des Machbaren läge. Auch hinsichtlich der beschriebenen Vermarktung von Musikaufnahmen durch UMG-D und BMG-D ist der Nachweis einer effizienteren organisatorischen Lösung prinzipiell als äußerst schwierig zu betrachten, im Rahmen der vorliegenden Fallstudie muss er als methodisch unmöglich gelten.

¹¹⁵ Verschiedentlich verweisen auch Äußerungen wie die eines Top-Managers von BMG-D auf die Wahrnehmung einer solchen pfadinduzierten Ineffizienz: “Als die Industrie seinerzeit mit dem Radio die Vereinbarung über Promotion getroffen hat, dass over-the-air umsonst ist, war das die Dummheit des Jahrhunderts, ein klassischer Sündenfall.” (1999-25_B_MB_MM).

4.4.1 *Zwei Phasen der Krise: Napster und Downloadshops*

Nichtsdestotrotz lassen sich vor dem Hintergrund der viel zitierten und diskutierten „Krise der Musikindustrie“ seit Beginn der 2000er Jahre Indizien für einen Rationality Shift aufzeigen. Damit kann zwar letztlich auch keine Ineffizienz der organisatorischen Lösung „bewiesen“, jedoch zumindest die Vorteilhaftigkeit der beschriebenen Hit-Grammatik infrage gestellt und vor diesem Hintergrund die im weiteren Verlauf beschriebenen Versuche „den Pfad zu brechen“, bzw. mit alternativen Handlungsmustern in der Vermarktung von Musikaufnahmen zu experimentieren, als konsequent dargelegt werden.

Drei Faktoren werden allgemein für die wirtschaftliche Krise insbesondere der großen Tonträgerhersteller verantwortlich gemacht. (1) Die Digitalisierung medial vermittelter kultureller Produkte (allen voran Musik), (2) technologische Möglichkeiten der verlustarmen Datenkompression sowie (3) die sprunghaft angestiegene Nutzung des Internets (Dolata 2008; 2009; Gersch/Avaria 2007; Leyshon et al. 2005; Wikström 2006).

Die genannten Faktoren sind allesamt technologischen Ursprungs und wurden im Rahmen ihrer verbreiteten Nutzung durch den Musikkonsumenten wirksam. Während die Digitalisierung sich bereits mit der Einführung der CD Mitte der 1980er Jahre vollzog und auch die Entwicklung von Technologien zur Kompression digitaler Musik nur kurz danach begann¹¹⁶, wird die Verknüpfung von beiden mit den Möglichkeiten des Internets Ende der 1990er Jahre als „Keimzelle“ der Krise und den folgenden Umsatzrückgängen der großen Tonträgerhersteller sowohl in den USA als auch Deutschland betrachtet (Dolata 2008). Obwohl schon zuvor Musikaufnahmen über Websites (bspw. mp3.com, gegründet 1997) angeboten und kostenlos heruntergeladen wurden (vgl. 1998-24_IK_MB_MM), gilt die explosionsartig gestiegene Nutzung der auf peer2peer-filessharing-Technologie basierenden Musik-Tauschbörse „Napster“ im Jahr 2000 als (einstweiliger) Kulminationspunkt

¹¹⁶ Der Kompressionsstandard für Musikdateien MP3 (ISO MPEG, Audio Layer 3) wurde in seiner heutigen Form 1991 vom Fraunhofer Institut in Erlangen im Auftrag der „Motion Picture Expert Group“ entwickelt und sollte als Audio-Erweiterung eines Videokompressionsverfahrens für Filme dienen. 1994 wurde der erste MP3-Decoder-Chip von der Firma Micronas hergestellt. Ab 1996 von MP3 Verwendung im Bereich Satellitenradio. 1997 wurde das Internetportal mp3.com gegründet und die Firma Rio stellte 1998 den ersten tragbaren MP3-Player vor (vgl. 20100723_IK_WW_SO_2).

der technologischen Entwicklung und damit Auslöser der Krise der großen Tonträgerunternehmen.¹¹⁷

Seit 2000 sinken die Umsätze der großen Tonträgerunternehmen international, unter ihnen UMG-D und BMG-D (vgl. 20110401_F_VP_BVMI).¹¹⁸ Zwei Phasen können hier jedoch voneinander abgegrenzt werden. In der ersten Phase (2000 bis 2003) war sowohl der Absatz von Tonträgern, als auch der in diesem Zusammenhang erzielte Umsatz rückläufig. Seit 2004 hingegen sinken zwar die Umsätze der Unternehmen weiter, der Absatz von Musik stieg jedoch wieder an.

4.4.1.1 Phase 1 – Sinkender Umsatz, sinkender Absatz

Sowohl in den 1990er, als auch den frühen 2000er Jahren misslingen von Seiten der Hersteller von Unterhaltungselektronik sowie der großen Tonträgerunternehmen verschiedene Versuche, neue, qualitativ hochwertigere Tonträgerstandards bzw. Bild-Tonträger als Nachfolger der MC bzw. CD am Markt durchzusetzen¹¹⁹¹²⁰. Anfang der 2000er Jahre begannen die Tonträgerunternehmen in Kooperation mit Anbietern von Web-Technologien damit, Online-Handelsplattformen für Musikdateien zu lancieren. Auch diese Versuche scheiterten insofern, als dass sich keine dieser Downloadshops breiter Akzeptanz bzw. Nutzung durch die Musikkonsumenten-

¹¹⁷ So findet bspw. Napster (online gegangen im Juni 1999) im Jahr 2000 erstmals Berücksichtigung in der Berichterstattung des „Musikmarktes“ (vgl. 2000-08_IK_MB_MM) sowie innerhalb offizieller Statements von Top-Managern von UMG-D und BMG-D in Bezug auf die wirtschaftlichen Perspektiven der beiden Unternehmen (vgl. 2000-19_F_MB_MM).

¹¹⁸ An dieser Stelle wird in Anbetracht der im Rahmen der Arbeit gestellten Fragen nicht detailliert auf die wissenschaftlich wie auch innerhalb der Tonträgerbranche geführte Debatte eingegangen, ob und wenn ja in welchem Umfang die Umsatzrückgänge der großen Tonträgerhersteller letztendlich auf die Nutzung von Filesharing-Services zurückzuführen sind (zur wissenschaftlichen Debatte siehe v.a. Liebowitz 2006; Liebowitz 2011; Oberholzer-Gee/Stumpf 2007).

¹¹⁹ 1992 führt Phillips die Digital Compact Cassette (DCC) ein (vgl. 1992-3_IK_MB_MM). Sony folgte noch im gleichen Jahr mit der MiniDisc (MD) (vgl. 1992-17_IK_MB_MM). Bereits im Jahr 1994 galten beide Versuche ein neues Tonträgerformat zu etablieren und dem Tonträgermarkt damit weitere Wachstumsimpulse zu verschaffen als weitgehend gescheitert (vgl. 1994-9_F_MB_MM). Entsprechend wurden von UMG-D und BMG-D kaum noch Musikaufnahmen mittels dieser Trägertypen in den Handel gebracht.

¹²⁰ 2000 unternahmen Philips und Sony gemeinsam den Versuch die Super Audio Compact Disc (SACD) als im Vergleich zur CD qualitativ hochwertigere Tonträgerformat im Markt durchzusetzen. Etwa zur gleichen Zeit wurde die DVD-Audio als neuer Bild-Tonträger angeboten (vgl. 2000-27_IK_MB_MM). Sowohl UMG-D (SACD), als auch BMG-D (DVD-Audio) unterstützten die Markteinführung mit an Händler gerichtete Kampagnen, veröffentlichten jedoch nur sehr wenige neue Musikaufnahmen mittels dieser Formate (vgl. 2003-06_F_MB_MM; vgl. auch 20100601_B_IT_KI)). Die als SACD bzw. DVD-Audio verkauften Musikaufnahmen machten in den folgenden Jahren nie mehr als 0,2 Prozent aller verkauften Tonträger in Deutschland aus (vgl. 20100401_F_VP_BVMI).

ten erfreute.¹²¹ Entsprechend umfassten die vom BVMI publizierten Daten zur Entwicklung des Musikmarktes weiterhin nur den mit (physischen) Tonträgerverkäufen erzielten Absatz und Umsatz der deutschen Tonträgerunternehmen. Sowohl der Absatz sank zwischen 2000 und 2003 (von 266,4 auf 173,6 Millionen Einheiten) als auch der damit erzielte Umsatz (von 2.630 auf 1.816 Mio. Euro).

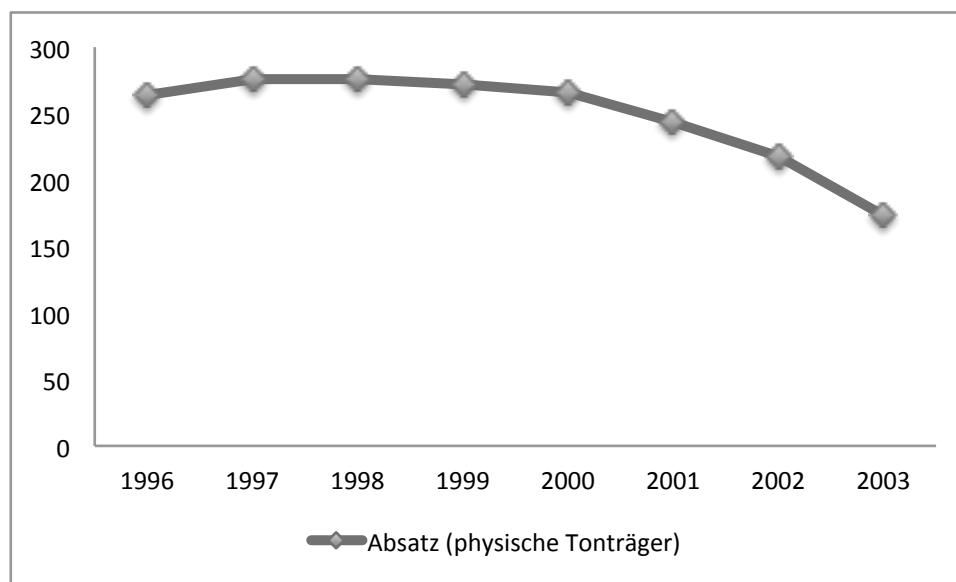


Abbildung 13 - Musikabsatz in Deutschland 1996-2003 (Mio. Einheiten) (Quelle: BVMI)

¹²¹ Die Bertelsmann eCommerce Group (BeCG) beteiligte sich 2000 an Napster und zwang die Betreiber dazu, ein Bezahlungssystem und Digital Rights Management-Technologie (DRM) einzuführen (2001-8_B_MB_MM). Da ebenso wie die anderen großen Tonträgerunternehmen selbst die ebenfalls zum Bertelsmann-Konzern gehörende BMG ihre Klage auf Schadensersatz aufgrund von Copyrightverletzungen gegen Napster aufrecht erhielt, musste BeCG den Betrieb der Plattform schließlich einstellen. In den USA wurde 2001 MusicNet (unter Beteiligung von BMG, Warner und EMI sowie Real Networks) und PressPlay (Universal und Sony) gegründet (vgl. 2001-22_F_MB_MM). Der Betrieb beider Onlineshops wurde kurz nach dem Launch wieder eingestellt. In Deutschland starteten die großen Tonträgerunternehmen den Versuch mit „Phonoline“ einen Download-Shop zu etablieren. Das Phonoline war eine gemeinsame Unternehmung des Bundesverband Phonographischer Wirtschaft (heute BVMI) und der Deutschen Telekom bzw. T-Com (vgl. 2003-31_IK_MB_MM). Nach zahlreichen Verzögerungen war 2004 der White Label (Download)Shop verfügbar (2004-13_F_MB_MM) und wurde nur wenige Monate später wieder eingestellt bzw. ging in „Musicload“ auf (vgl. 2004-41_IK_MB_MM; 2005_IK_MB_MM). Als Gründe für das Scheitern der Onlineshops wurden in der Branchenberichterstattung durch den „Musikmarkt“, als auch verschiedentlich in den geführten Interviews mangelnde Usability, restriktives DRM sowie vor allem das nur sehr begrenzt zur Verfügung gestellte Repertoire an Musikaufnahmen aufgeführt (vgl. 20100601_B_IT_KI; 20110105_U_IT_US).

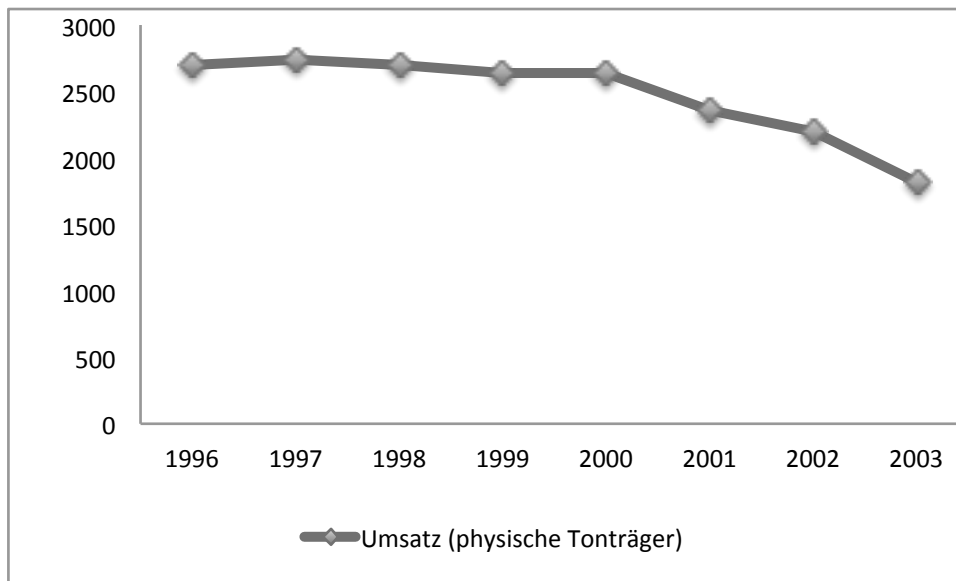


Abbildung 14 - Gesamtumsatz aus Musikverkauf in Deutschland 1996-1997 (Mio. Euro)
(Quelle: BVMI)

4.4.1.2 Phase 2 - Sinkender Umsatz, steigender Absatz

Der legale Erwerb von Musikdateien als Download bzw. körperlose Musikdatei nahm schließlich 2004 mit dem Launch des „iTunes Musicstores“ von Apple¹²² und dem Music-Onlineshop „Musicload“ der Deutsche Telekom zu. Erstmals lizenzierten die großen Tonträgerunternehmen (unter ihnen UMG-D und BMG-D) weite Teile ihres Repertoires inklusive neuer Veröffentlichungen an Online-Händler (2005-4_F_MB_MM). Zahlreiche weitere Onlineshops kamen in den folgenden Jahren hinzu (vgl. 20100401_F_VP_BVMI).

Seit 2004 führt der BVMI entsprechend den digitalen Absatz (Download, ab 2006 inkl. Ringtones) in seinen Statistiken zur Marktentwicklung neben dem Absatz von (physischen) Tonträgern mit auf (20110401_F_VP_BVMI). Der digitale Absatz stieg demnach zwischen 2004 und 2010 von 7,9 auf 77,7 Millionen Downloads jährlich und „über-kompensierte“ damit in der Summe den Rückgang im Absatz von Tonträgern um 38,5 Millionen Einheiten im gleichen Zeitraum auf der Ebene des deutschen Gesamtmarktes.

¹²² In den USA war Apples „Musicstore“ bereits 2003 verfügbar.

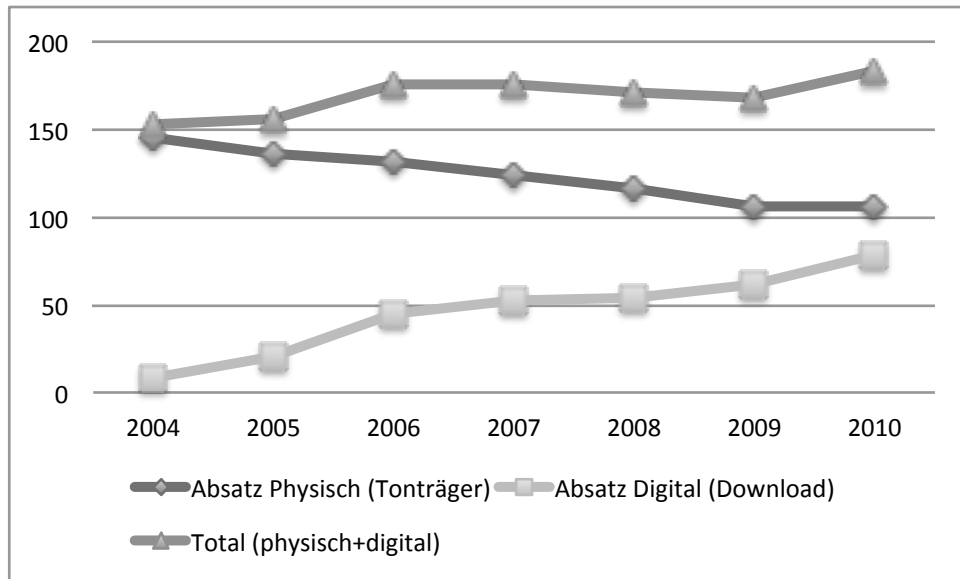


Abbildung 15 – Musikabsatz in Deutschland 2004-2010 (Mio. Einheiten) (Quelle: BVMI)

Gleichzeitig sank der mit physischen, wie auf digitalen Verkäufen von Musikaufnahmen erzielte Umsatz der deutschen Tonträgerunternehmen weiter von 1.753 im Jahr 2004 bis auf 1.489 Millionen Euro 2010.

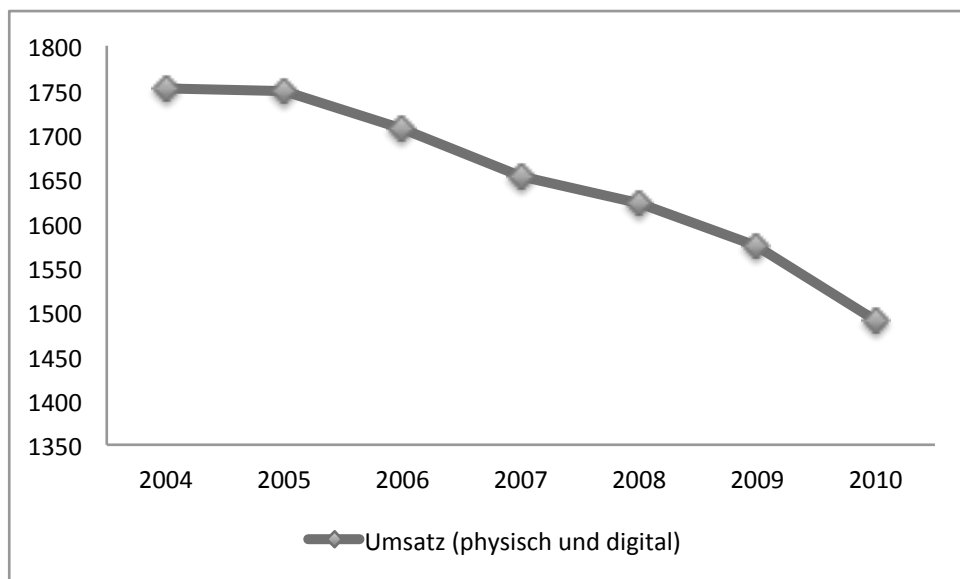


Abbildung 16 - Gesamtumsatz aus Musikverkauf in Deutschland 2004-2010 (in Mio. Euro) (Quelle BVMI)

4.4.2 Weniger Umsatz, aber mehr Charts-Eintritte: Zwei Facetten der „Krise“ vor dem Hintergrund des pfadabhängigen Handlungsmusters der Hit-Grammatik

Mit der Lizenzierung von Musikaufnahmen an Downloadshops wurden ab 2004 die über diese Onlineportale getätigten Käufe einzelner Songs bzw. Tracks erstmals in der Erhebung der Charts berücksichtigt (vgl. 2004-36_IK_MB_MM). Ausgenommen von der Erhebung waren jedoch zunächst solche Downloads, die kein „physisches Äquivalent“ aufwiesen, also parallel nicht mittels eines Tonträgers bzw. als Single vertrieben wurden. „Digital-Only-Releases“ fanden erst im Zuge einer weiteren Reformierung des Chartsregelwerkes durch den BVMI im Jahr 2007 für die Erhebung der Top100-Single-Charts Berücksichtigung (vgl. 2007-36_IK_MB_MM). Gleichzeitig fanden nun auch Alben-Downloads (sog. „Bundles“) Eingang in die Top100-Album-Charts. Während zuvor ein Mindestpreis für Alben galt¹²³ und entsprechend bei Unterschreitung die jeweilige Veröffentlichung nicht für die Errechnung der Charts infrage kam, wurden nun die Charts nicht mehr auf Basis der verkauften Stückzahlen berechnet, sondern anhand des jeweils erzielten Umsatzes.¹²⁴

Mit der Lizenzierung an Downloadshops und der Berücksichtigung der Downloads bei der Erhebung der wöchentlichen Charts wurden der „digitale“ Vertrieb ab 2004 entsprechend dem „physischen“ organisiert. Um den hohen Chart-Entry zu ermöglichen, wurde der Street Date der (physischen) Single sowie des über die Onlineportale zum Download angebotenen Hit-Songs von UMG-D und BMG-D identisch terminiert. Weitere Songs bzw. Tracks des Künstlers wurden zeitlich nachgelagert in den Downloadshops zum Zeitpunkt des Street Dates des Albums verkauft. Entsprechend wurden, den Routinen der Veröffentlichung und Auswertung folgend, das „digitale Geschäft“ angepasst an das mit physischen Tonträgern. Demzufolge konnten die bei UMG-D und BMG-D zu Beginn der 2000er Jahre gegründeten und zunächst in den Unternehmensbereichen „Strategisches Marketing“ bzw. „Business Development“ aufgehängten Spezialabteilungen „Digital“ integriert

¹²³ Die Mindestpreisregelung wurde 1996 mit der zunehmenden Umstellung der Ermittlung der Charts über das Phononet-System eingeführt (vgl. 1996-24_IK_MB_MM; siehe auch Kap. 4.6.1.3)

¹²⁴ Die Umstellung von Stückzahlen- auf umsatzbasiert, geschah hauptsächlich aufgrund dessen, dass das Kartellamt wettbewerbsrechtliche Bedenken hinsichtlich des im Chartsregelwerk verankerten Mindestpreisregelung äußerte (vgl. 2007-36_IK_MB_MM).

werden in den Produkt- bzw. den Vertriebsbereich (vgl. 20100921_U_IT_EE; 20100601_B_IT_KI).

Während zunächst Absatz wie Umsatz der Tonträgerbranche und ab 2004 zumindest weiterhin der Umsatz der deutschen Unternehmen sank, steigerte sowohl UMG-D als auch BMG-D die Anzahl der in den Charts platzierten Singles und Alben weiter erheblich. Die Zahl von BMG-D's in den Single-Charts platzierter Veröffentlichungen stieg zwischen 2000 und 2006 von 127 auf 195, die der Alben von 154 auf 249. Analog steigerte UMG-D im gleichen Zeitraum seine Chart-Einstiege im Bereich Singles von 169 auf 217 und im Hinblick auf Alben von 225 auf 293 jährlich.¹²⁵

Während immer mehr Charts-Einstiege durch BMG-D wie auch UMG-D realisiert wurden, sanken die Umsätze, die mit in den Charts platzierten Singles und Alben innerhalb des üblicherweise der jeweiligen Veröffentlichungs- und Auswertungsplanung zugrunde liegenden Zeitraums von maximal 12 Monaten nach Street Date zu erzielen sind. Die Realisierung eines hohen Charts-Eintritts garantiert im Vergleich zu der Zeit vor der Krise nicht mehr eine gewisse notwendige Umsatzgröße, die quasi „automatisch“ sich aus der Chartsposition ergibt bzw. innerhalb der meist kurzen Zeit an der Spitze der Charts zu realisieren ist:

*„[...] vor zehn Jahren [2000] da war das anders. Nicht nur, wie gesagt, ich guck in den Charts, weil ich dann eben diesen Schneeballeffekt starten kann oder, weil mein Produkt erfolgreich war. Sondern natürlich auch weil ich damit einfach wusste, ich hatte einen gewissen Umsatz, ne gewisse Größe erreicht. Das ist heutzutage nicht mehr so, da hat man selbst mit 10.000 Verkäufen in einer Woche, bist du in Top Five. Da wärst du halt vor zehn Jahren nicht in Top Five gewesen.“
(20100607_B_IT_MN)*

bzw.

“Unsere Erfolgsquote [Chartseinstiege] hat sich massiv erhöht, gleichzeitig ist der Markt etwas zurückgegangen, aber es ist natürlich immer noch möglich, über eine Millionen Platten zu verkaufen, aber das sind natürlich trotzdem Ausreißer. Was früher mal einfacher war, sagen wir mal in der Breite haben mehr zwei, drei oder vierhundert[tausend] verkauft. Das ist heute nicht mehr so einfach. Das heißt, wenn du es früher mal mit einem Hit schafftest, bei Viva gelistet war und gleich richtig

¹²⁵ Die Daten entstammen der im „Musikmarkt“ veröffentlichten Jahresauswertung der Charts jeweils in der ersten Ausgabe der Jahre 2001 bis 2006 der Branchenzeitschrift.

Quantität zu erreichen. Also an Absatz und Umsatz. Also das ist sicherlich ein Unterschied zu früher.” (20100719_U_IT_UC)

Wie 4.2. gezeigt, werden in der Orientierung an der Hit-Grammatik die verfügbaren Ressourcen vor allem in die Chart-optimierte Veröffentlichung von Singles (und damit verbunden Alben) investiert, jedoch fallen die hiermit erzielbaren Deckungsbeiträge immer geringer aus bzw. wird es immer schwieriger die Investitionen gescheiterter Versuche der Charts-Optimierung von Veröffentlichungen mit zu finanzieren:

“Also letztlich muss ich heute in die Single viel mehr Aufwand stecken als früher. Gleichzeitig habe ich die Refinanzierung hinten raus [über Albenverkäufe] nicht mehr. Wenn ich da eine schlaue Idee hätte, dann würde ich das bestimmt machen, aber ich glaube letztlich [...], ich müsste halt dazu kommen, dass jedes Produkt für sich so ein Profit-Center ist [Single und Album], wenn man es so nennen will. Diese Querfinanzierung, das wird glaub ich immer schwieriger.” (20100601_B_IT_KI)

Während für den deutschen Tonträger- bzw. Musikmarkt entsprechende Analysen nicht veröffentlicht werden, zeigen die auf SoundScan-Daten basierenden Auswertungen für den US-Markt, dass bspw. der Absatz neu veröffentlichter Alben (physisch und digital) seit 2001 sich von 299 Mio. Einheiten auf 149 halbierte.¹²⁶ Die durch die großen Tonträgerunternehmen jährlich im US-Markt verkauften neu veröffentlichten Alben gingen allein zwischen 2004 und 2007 um 46 Prozent zurück (von 228 Mio. auf 122 Mio. verkaufter Einheiten) (vgl. Nielsen 2008).¹²⁷

Die oben zitierten Interviewaussagen, wie auch die SoundScan-Daten deuten auf einen Rationality Shift hin, der durch die zunehmende Verbreitung der Produkte (Singles wie Alben) in digitaler Form und die steigende Nutzung der damit verbundenen Angebote (Downloadshops, wie auch Filesharingnetzwerke, One-Click-Hoster etc.) durch die Musikkonsumenten. Die in den Unternehmen handelnden Personen versuchen weiterhin (fast) jede Veröffentlichung einer neuen

¹²⁶ Dass es im deutschen Markt eine ähnliche Tendenz gibt, lässt sich anhand der Absatzzahlen von CD's (Alben) nach Preissegmenten veranschaulichen. Neue Musikaufnahmen werden durch große Tonträgerunternehmen wie UMG-D und BMG-D hauptsächlich in hohen Preissegmenten positioniert, während die Katalogverkäufe sich im mittleren und unteren Preissegment bewegen. Die Absatzzahlen der CD's im hohen Preissegment fielen von 2000 bis 2006 ca. 33 Prozent von 116,5 auf 69,6 Mio. Einheiten. Die im mittleren und unteren Preissegment verkauften Katalogtitel hingegen stiegen im gleichen Zeitraum von 62,6 auf 66,4 Mio. Einheiten, ein Anstieg von ca. 6 Prozent (vgl. 20070401_F_VP_BVMI).

¹²⁷ Im gleichen Zeitraum, also zwischen 2004 und 2007; verkauften die „Indies“ bzw. von den Majors unabhängigen Tonträgerunternehmen jährlich relativ konstant ca. 37 Mio. neu veröffentlichter Alben (vgl. 2008-01_IK_ST_SO).

Musikaufnahme so zu gestalten (Ressourcenallokation auf den Promotionvorlauf etc.), dass ein hoher Charts-Eintritt vergleichsweise wahrscheinlich wird. Wie in Kap. 4.2.2 dargelegt sind die damit verbundenen Investitionen (inkl. der misslungenen Versuche) jedoch nur zu decken, wenn die Popularität des einzelnen, intensiv vermarkteten Songs sich in einen hohen Absatz des Albums niederschlägt, was üblicherweise durch die Auswertung als Kaskade von Hit-Singles und Alben gewährleistet werden soll.

Vor dem Hintergrund der weiterhin reproduzierten Hit-Grammatik in der Veröffentlichung und Auswertung der Musikaufnahmen lässt sich der Rationality Shift weiter konkretisieren. Auf der einen Seite erscheint es äußerst plausibel, nicht zuletzt auch in den Augen der handelnden Personen in den Unternehmen UMG-D und BMG-D, dass Umsätze aufgrund des fortlaufend praktizierten Promotionvorlaufs bzw. der Charts-Optimierung jeder Veröffentlichung „verloren gehen“. Auf der anderen Seite kann gezeigt werden, dass die steigenden digitalen Verkäufe von Musik mit einer sinkenden Nachfrage nach der Produktkonfiguration Album bzw. prinzipiell „gebündelter“ Produkte einhergehen.

4.4.2.1 Charts-Optimierung und Pre-Release-Piracy

Mit der Umstellung der Charts auf die durch das Phononetsystem ermittelten wöchentlichen Abverkaufsdaten, erfolgte „endgültig“ die Koordination aller Vermarktungsmaßnahmen hin auf das offizielle Street Date einer Veröffentlichung, das stets freitags, zu Beginn eines Chartserhebungsintervalls liegt (vgl. Kap. 4.3.2.3). Umso kritischer für einen hohen Chartseintritt wurde ein möglicher Vorabverkauf der Produkte durch den Handel. Mittels vertraglich fixierter Regelungen versuchte man entsprechend vonseiten UMG-D's und BMG-D's einen Verkauf bereits ausgelieferter Tonträger vor dem Street Date zu unterbinden (vgl. 1998-6_F_MB_MM).

Mit der Verbreitung von Musikaufnahmen über Filesharing-Plattformen und anderen internetbasierten, nicht-lizenzierten Onlineplattformen, verloren die Unternehmen weitgehend die Kontrolle über die „Einhaltung“ ihrer Street Dates. Insbesondere diejenigen Musikaufnahmen, die mittels eines Promotionsvorlaufs bzw. der Routine der Charts-Optimierung veröffentlicht werden, sind diejenigen, die besonders häufig in den (illegalen) Netzwerken und auf den Onlineplattformen

angeboten und heruntergeladen werden und dies vor allem vor dem offiziellen Street Date (vgl. Batharchajee et al. 2006).

Durch die fortgesetzte Vorab-Bemusterung von Presse, Radio und Fernsehen im Rahmen des Promotionvorlaufs ist für die Unternehmen kaum noch auszuschließen, dass der Hit-Song bzw. das gesamte Album über das Internet umgehend für den Konsumenten verfügbar wird. Erfährt der promotete Songs bspw. Airplay, steigt den ausgebildeten Erwartungen entsprechend in der Folge nicht mehr nur die Wahrscheinlichkeit eines hohen Charts-Eintritts, sondern auch diejenige Erwartung, dass bereits vor dem Street Date der Musikkonsument sich Zugang zu der Musik verschafft, ohne dass damit Erlöse für das Unternehmen verbunden wären.

Seit Beginn der 2000er Jahre griffen immer wieder Vertreter der Handelsverbände in Deutschland das Thema „Promotionvorlauf“, bzw. „Radiovorlauf“ kritisch auf und plädierten für eine drastische Verkürzung bzw. eine vollständige Abschaffung, da auch sie die vom Handel mit Tonträgerverkäufen erzielbaren Umsätze durch diese Praxis der Hersteller beeinträchtigt sahen (vgl. u.a. 2001-14_IK_MB_MM; 2003-5_IK_MB_MM).

Diese immer wieder zur Sprache gebrachte Problematik ist auch den handelnden Personen sowohl bei BMG-D, als auch UMG-D bewusst:

*“Wenn ich meine Promotion anfangen: Ok, wir machen jetzt eine Radiopromotion, oder lässt das Video laufen und hat dann nach vier Wochen, sechs Wochen, acht Wochen oder sonst was dann veröffentlicht man den Titel überhaupt erst. Das kannst du heute eigentlich so nicht mehr machen. Das heißt du musst eigentlich in dem Augenblick, wo der Promotion stark ist und die Leute den Song eventuell im Radio hören oder hören können, das Ding auch verfügbar machen, eigentlich.“
(20100607_B_IT_MN)*

Oder auch:

“Im Endeffekt ist es so, in dem Moment, wo ich einen Titel ans Radio bemustere, ist er auch in der digitalen Welt erhältlich. Wer einen Song dann haben will, der kann ihn sich besorgen, auch illegal. Also er kann ihn sich nur illegal besorgen, weil es ihn zu dem Zeitpunkt noch nicht in den legalen Downloadportalen gibt. Das führt im Endeffekt dazu, dass man sich halt natürlich schon überlegen müsste, und die Überlegung ist auch immer da, ok, ab wann release ich eigentlich digital. Weil das hat zum einen natürlich den Vorteil, wenn ich sozusagen zeitgleich mit einem Radiorelease auch digital veröffentliche, dass sich die Leute, die vielleicht per se nicht in die Illegalität gehen würden, dazu die Möglichkeit

*gebe, bei iTunes, Musicload oder sonst wo zu kaufen.“
(20100726_U_IT_KD)*

Gleichzeitig gibt derselbe Mitarbeiter von UMG-D im Interview jedoch zu bedenken:

“Auf der anderen Seite führt das aber dazu, dass bevor ich tatsächlich release, sozusagen so wie in der klassischen Welt, so wie ich das mache, versuche all meine Maßnahmen auf einen bestimmten Tag zu konzentrieren, um einen möglichst hohen Charts-Entry zu kriegen, dass ich zu dem Zeitpunkt vielleicht schon zwischen 3000 oder 30.000 potentielle Käufer, in dem Sinne nicht verloren habe, sie haben zwar gekauft und ich habe auch den entsprechenden Umsatz daran gemacht, ich habe sie aber nicht mehr zu dem Zeitpunkt, wo ich sie brauche, d.h. der Titel geht nicht mehr so hoch in die Charts und bestimmte Dinge, was weiß ich, A-, B-, C-Rotation, oder falle ich von der Rotation bei VIVA runter, oder beim Radio runter, kriege ich keine TV-Show und so weiter und so fort, sich dann ins negative drehen, weil ich nicht den Chart-Entry gekriegt habe, den ich wollte.” (eds.)

Es zeigt sich, dass das Ideal des hohen Charts-Eintritts bzw. die Adaption an den erwarteten Schneeballeffekt, der sich mittels der Charts-Optimierung des Veröffentlichungsprozesses auslösen lässt, weiterhin in der Lage ist den Vollzug der entsprechenden Routinen zu stabilisieren. Weder die Analyse der Dokumente, noch die in den Unternehmen UMG-D und BMG-D geführten Interviews geben Hinweise darauf, dass vor dem Hintergrund der sogenannten „Pre-Release-Piracy“ von der Planung und Durchführung eines Promotionvorlaufs abgewichen wurde. Zwar wird der Promotionvorlauf in Bezug auf seine zeitliche Ausdehnung unterschiedlich ausgestaltet. An sich wird er jedoch als unabdingbar bzw. unbedingt notwendig erachtet:

„Insbesondere bei Newcomern ist es schwer, ihre Musik ohne einen zuvor durch das Radio generierten Hype zu verkaufen. Die heute veröffentlichte Single „Wir sind am Leben“ von Rosenstolz [etablierter Act] würde sicherlich auch ohne Airplay laufen. [...] Bei Rosenstolz betrug der Radiovorlauf nur zwei Wochen, das ist sehr wenig.“ (Mitarbeiter UMG-D, zitiert nach 20110909_U_MB_MM)

Das Beispiel der Veröffentlichung einer Single durch UMG-D zeigt, dass trotzdem davon ausgegangen wird, dass sich das Produkt auch ohne den Radiovorlauf als Teil der Charts-Optimierung gut am Markt platzieren ließe („würde sicherlich auch ohne Airplay laufen“), wird an dem Vollzug der Routine festgehalten

und lediglich der Zeitpunkt der Bemusterung der Radiosender zeitlich näher an den Street Date terminiert.

Insofern kann von einer kontrafaktischen Reproduktion einer Routine vor dem Hintergrund eines Rationality Shifts ausgegangen werden (vgl. Koch 2008). Die Ineffizienz des Routinevollzugs ist jedoch als hypothetisch zu betrachten, da keine Abweichungen zu beobachten sind, anhand derer die Vorteilhaftigkeit eines alternativen Handlungsmusters in der Vermarktung von Musikaufnahmen zu belegen wäre:

*“Aber das ist natürlich wieder auch so ein, das Problem ist, es ist eben auch so, es ist eben so schwer messbar, weil wenn Sie jetzt Produktmanager sind, müsste man sich einfach ausrechnen, was gewinne ich dadurch, indem ich quasi das klassische System fahre [...] im Vergleich dazu, wenn ich quasi mein Airplay starte, der Song gleich verfügbar ist, ich dadurch vielleicht eine geringere Pirateriequote habe in dem Moment, aber vielleicht länger brauche, damit der Song anfängt sich zu entwickeln oder sich vielleicht gar nicht entwickelt so. Ich glaube dass man das wirklich im Kern nur ausprobieren kann.”
(20100903_IK_IT_TN)*

Kontrafaktischer Vollzug einer Routine meint entsprechend an dieser Stelle nicht, dass bereits „objektiv“ feststellbar wäre, dass Radiovorlauf im Vergleich zu einer synchronen Bemusterung und Verkauf von Singles ein ineffizientes Handlungsmuster in der Vermarktung von Musikaufnahmen ist.¹²⁸ Jedoch schließt das Festhalten am Radiovorlauf trotz des auch von den handelnden Personen wahrgenommenen Rationality Shifts, das Experimentieren mit alternativen Handlungsvollzügen („Ausprobieren“, siehe Interviewzitat oben) aus, wobei die adaptiven Erwartungen und das Ideal des hohen Chartseinstiegs die ausgeprägte Inflexibilität bedingen.

4.4.2.2 Kaskadierung der Auswertung und Unbundling

Eine weitere Facette des Rationality Shifts in Bezug auf die die Vermarktung von Musikaufnahmen anleitende Hit-Grammatik ergibt sich ebenfalls aus der

¹²⁸ Die mangelnde Messbarkeit bzw. Feststellbarkeit der „Ineffizienz“ ist auch Thema im Rahmen von Panel-Diskussionen, die sich dem Thema „Promotionvorlauf“ widmen (vgl. u.a. 20071212_B_BP_SB). Immer wieder kommt hier zur Sprache, dass Major Labels in Großbritannien in Einzelfällen Bemusterung und Verkauf von Musikaufnahmen gleichzeitig durchgeführt haben. Diese Experimente wurden nach Aussage der Diskutanten von BMG-D und UMG-D wieder eingestellt, da keine hohen Chart-Einstiege zu realisieren waren. Weitgehend unklar blieb jedoch, wie sich die Abweichung von der üblichen Veröffentlichungspraxis auf die Verkaufszahlen auswirkte.

eingeschränkter Kontrolle der Formen des Konsums der Musikaufnahmen. Ein ehemaliger Vorstandsvorsitzender des BMG-D-Mutterkonzerns Bertelsmann brachte diesen Aspekt des Rationality Shift 2004 in drastischer Form folgendermaßen auf den Punkt:

„Das Management dachte, dem Konsumenten vorschreiben zu können, wie in Zukunft Musik zu konsumieren sei – doch der Konsument hatte sich längst anders entschieden. [...] Einer der Gründe, warum sich Napster anfangs so dramatisch erfolgreich entwickelt hat, war die Entscheidung des Konsumenten, für einen begehrten Song kein ganzes Album kaufen zu wollen. Solange aber diese Art von Bündelung in Alben weiterbestehen muss, damit die Labels lukrativ sein können, hat diese Industrie keine Zukunft.“ (zitiert nach 20080801_F_FP_WU_269f)

Wie oben gezeigt, ging in der Folge mit der zunehmenden Nutzung von Downloadshops durch die Musikkonsumenten einher, dass die Absatzzahlen von Musikprodukten in Deutschland wieder stiegen. Betrachtet man die Absatzzahlen genauer, wird deutlich, dass vor allem Singles heruntergeladen werden bzw. genauer gesagt einzelne Songs (“Tracks”). Dass der Umsatz der Tonträgerunternehmen auf Marktebene weiter sinkt, hängt vor allem mit dieser Veränderung in der Nachfrage nach den durch die Tonträgerunternehmen angebotenen Produktkonfigurationen (Singles und Alben bzw. digitale Tracks und Bundles) zusammen. Während die Absatzzahlen der umsatzstarken Alben bzw. Download-Bundles in der Summe weiter sinken, stieg seit 2004 der Verkauf von vergleichsweise weniger umsatzrelevanten Singles/Tracks wieder an.

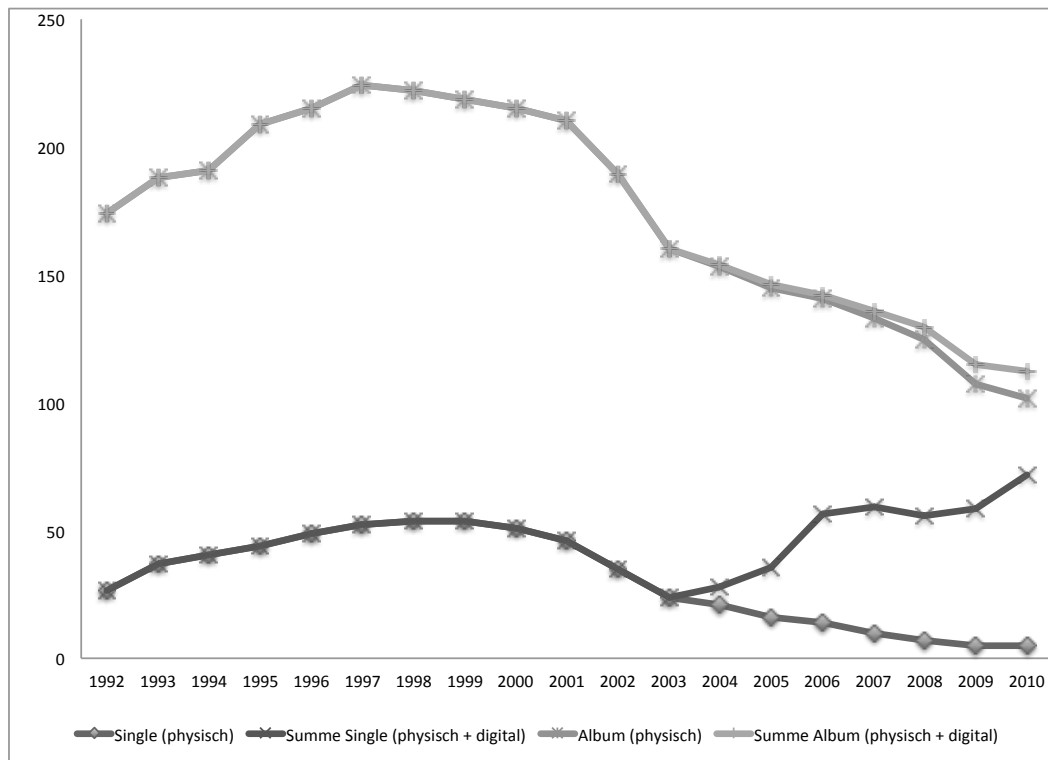


Abbildung 17 - Absatz von Singles und Longplays (Alben) in Deutschland 1992 - 2010
(Quelle: BVMI, Der Musikmarkt)

Diese veränderte Struktur der Nachfrage nach Musikaufnahmen in digitaler bzw. körperloser Form wird dadurch ermöglicht, dass der Konsument in Downloads-hops nicht “gezwungen” wird, mehrere Songs als Bundle bzw. Album zu erwerben. Musikkonsumenten können nicht nur den Hit-Song als einzelnen Track erwerben, sondern prinzipiell jeden auf einem Album enthaltenen.

In den 1990er Jahren wurde eine solche Veränderung im Kaufverhalten von Musik noch durch die großen Tonträgerhersteller verhindert. Bereits 1994 stellte IBM in Zusammenarbeit mit der Handelskette Blockbuster ein sogenanntes Kiosksystem vor (1994-9_IK_MB_MM). Der Kunde sollte hier die Möglichkeit erhalten, einzelne Songs individuell aus einem Gesamtkatalog auszuwählen und im stationären Handel auf CD brennen zu lassen. Die Bertelsmann-Tochter Sonopress startete 2000 einen ähnlichen Vorstoß mit der Entwicklung eines “Musiktankstelle” genannten Systems (2000-18_IK_MB_MM). Beide Systeme scheiterten daran, dass vor allem die großen Tonträgerunternehmen so gut wie keine Musikaufnahmen an die Betreiber lizenzierten (2003-22_F_MB_MM). Ein langjähriger Mitarbeiter des

BVMI gibt im Interview einen Eindruck, warum kein Repertoire bereitgestellt wurde:

“Sie wären ja auch Mitte der 90er Jahre als Labelchef ziemlich dämlich gewesen, wenn Sie das zugelassen hätten. Weil Mitte der 90er Jahre gab es eben noch nicht die Möglichkeit, sich die CDs selber zu brennen, oder die Downloads. Und wenn Sie quasi Mitte der 90er Jahre angefangen hätten, den Konsumenten die Möglichkeit zu geben, sich seine Compilation selber zusammenzustellen, dann wär das ja quasi ein Schuss ins Knie gewesen. Ihr gesamter Markt hätte darunter gelitten, weil Sie mit einem Mal als Konsument die Möglichkeit gehabt hätten, da hinzugehen und statt sich von Ihrem, also sagen wir mal, die CD mit 12 Titeln hätte, sagen wir mal, genauso viel gekostet wie eine normale CD, ja. Und dann hätten Sie halt gesagt: ‘auf der Madonna gefallen mir 3 Songs, auf der Michael Jackson gefallen mir 4 Songs, dann nehme ich noch 2 von Prince und dann nehme ich noch, keine Ahnung, 3 von jemand anders’, so. Dann hätten Sie sich aller Wahrscheinlichkeit nach die Möglichkeit weggeschossen, dass dieser Konsument die Madonna-, die Prince- und die Michael Jackson-CD kauft, so. Reichlich dämlich, wären sie als Labelboss gewesen.” (20100903_IK_IT_TN)

Die im Interview “anschaulich” dargelegte (vermeintliche) Irrationalität einer Lizenzierung von Kiosksystemen durch große Tonträgerunternehmen wie UMG-D und BMG-D lässt sich mit Blick auf die Hit-Grammatik erklären. Die Vorteilhaftigkeit des Vollzugs des Handlungsmusters in der Vermarktung von Musikaufnahmen ist wesentlich davon abhängig, das die mit hohen Investitionen verbundene Popularität eines Hit-Songs den Verkauf eines umsatzstarken, weil vollständigen Albums des gleichen Künstlers begünstigt.¹²⁹ Nur so ist die (wirtschaftliche) Vorteilhaftigkeit der Hit-Kreation einhergehend mit Charts-Optimierung einer Veröffentlichung zu gewährleisten.

„Also ein ganz entscheidender Punkt des Geschäfts von Labels ist ja gewesen, ihnen 12 Stücke zu verkaufen, wo sie drei oder vier Stück haben wollten. Also das Album, das Zwangsbundle. Die Auflösung des Bundles ist das größte Problem, meiner Meinung nach, nicht die Piraterie, dass der Musikindustrie passiert ist, im Zusammenhang mit Internet. Das hätte sie nur auffangen können in einer absolut höheren Menge an Stückzahlen, die sie pro Einzeltrack verkaufen.“

Entsprechend forderte noch 2006 ein leitender Angestellter des BVMI mit Blick auf das “digitale Geschäft”:

¹²⁹ Genau genommen umfassen auch die als Tonträger verkauften Singles (sog. Maxi-CD’s oder 2-Tracks) mehr als nur den Hit-Song und sind, obwohl schon immer hauptsächlich als “Promotiontool” für das Album verwendet (vgl. 1996_F_MB_MM) mit 4,20 Euro (Maxi-CD) umsatzstärker als der Verkauf eines einzelnen Tracks für ca. 0,68 Euro per Download (vgl. 20100726_U_IT_KD).

“Wir müssen Herr der Veranstaltung bleiben, benötigen den Mix aus Album, Maxi und Single, und die kultivierte Plattform hierfür ist eine Art Grundbedingung.” (zitiert nach 2006-22_MB_MM)

Dieser “Mix” hat sich im Zuge der Lizenzierung der Musikaufnahmen an die Downloadshops, wie oben dargestellt, zugunsten der Single bzw. dem Erwerb einzelner Songs durch die Konsumenten und damit zulasten des Absatzes von Alben verschoben. Der damit einhergehende Rationality Shift kam auch im Rahmen der in UMG-D und BMG-D geführten Interviews verschiedentlich zur Sprache:

“Also im Wesentlichen ist das Charakteristikum der Digitalisierung ja, dass es den Unbundling-Effekt geben könnte und auch gibt. Also könnte man sich doch sagen, naja, also, wenn früher vielleicht der ein oder andere ein Album gekauft hat, dann braucht er das heute gar nicht mehr, weil da sind vielleicht von den zwanzig sag ich mal sind, weiß ich nicht, sechs drauf, die er super findet. Dann kauft er sich doch direkt und gibt da nicht zwölf Euro aus, sondern sechs Euro.” (20101122_B_IT_FC)

Das neuartige Nachfrageverhalten wird dabei zumeist als unliebsames “Cherry Picking” der Kunden bezeichnet:

“Was natürlich ein Punkt ist, und womit man umgehen muss, ist natürlich schon, dass sagen wir mal, Cherry picking betrieben werden kann. Na also man hat, bei iTunes können Sie jeden Song vom Album kaufen, das finden wir natürlich nicht so gut. Weil es nicht so profitabel ist.” (20100726_U_IT_KD)

Das Cherry Picking bzw. De-Bundling durch den Konsumenten läuft der nach wie vor praktizierten Budgetkalkulation für die Vermarktung der meisten Musikaufnahmen entgegen (vgl. 4.2.2). Hier wird mit tendenziell immer mehr Aufwand bzw. Kosten für das “Breaken” einer Hit-Single bzw. dem hohen Charts-Eintritt gerechnet (vgl. 20100719_U_IT_UC; siehe auch oben), umso höhere Erlöserwartungen werden mit dem folgenden Verkauf des Albums verbunden. Aufgrund der komplementären Beziehung der innerhalb der Charts-Optimierung vollzogenen hohen Investitionen in einen Song und der Auswertung als umsatzträchtiges Produktbündel wird ein sich Einstellen auf die geänderte Nachfragestruktur erschwert. Dieser Inflexibilität zugrunde liegen jedoch auch hier die adaptiven Erwartungen, die einen hohen Charts-Eintritt der Single unabdingbar zu machen scheinen.

4.5 Pfadbruch? Vergleich der organisatorischen Reaktionen auf den Rationality Shift

Im voranstehenden Kapitel wurde gezeigt, dass die viel zitierte „Krise der Musikindustrie“ seit Beginn der 2000er Jahre im Wesentlichen davon geprägt ist, dass nach wie vor die Umsätze der großen Tonträgerunternehmen, unter ihnen UMG-D und BMG-D, sinken. Ebenso konnte gezeigt werden, dass vor diesem Hintergrund die weitgehende Reproduktion der Hit-Grammatik bzw. der damit verbundenen Routinen der Vermarktung neuer Musikaufnahmen als kontra-faktisch betrachtet werden kann. Mit dem veränderten Musikkonsumverhalten geht offenkundig nicht eine nachhaltige Veränderung bzw. Adaption der beobachtbaren Handlungsvollzüge einher, die diesem Rationality Shift Rechnung tragen würde (z.B. Promotionvorlauf trotz Pre-Release-Piracy oder Album-orientierte Kalkulation trotz Unbundling). Stattdessen wird von UMG-D, wie auch mit Einschränkung BMG-D (s.u.), versucht, die sinkenden Umsätze mit Aktivitäten in „neuen Geschäftsfeldern“ zu kompensieren.

Konsequenterweise führt auch der BVMI in seiner offiziellen Statistik nicht mehr nur die mit den Absatz von Tonträgern und Downloads erzielten Umsätze der Tonträgerunternehmen auf. Ab 2009 wurden die GVL-Erträge hinzugerechnet (vgl. Kap. 4.3.2) und zudem Umsätze in den Geschäftsfeldern „Live“, „Merchandising“, „Künstlermanagement“ und „Brand Partnership“ berücksichtigt (20100401_F_VP_BVMI). Diese Angaben fehlen in der Statistik für das Jahr 2010 jedoch wieder. Stattdessen werden 2011 die Einnahmen aus „Synchronisation“ neu aufgeführt (vgl. 20100401_F_VP_BVMI; 20110401_F_VP_BVMI).

In den Verbandsstatistiken schlägt sich damit zum einen der Versuch der Tonträgerunternehmen nieder, alternative Erlöspotentiale auszuschöpfen und durch die in der Branche als „360°-Modell“ bezeichnete Akquise und Auswertung von Nebenrechten wirtschaftlich unabhängiger von den rückläufigen Tonträger- und Downloadumsätzen zu werden. Vor allem dokumentieren die jährlich wechselnden Statistiken jedoch die Fragwürdigkeit des Erfolgs.

Im Fall UMG-D wird dieser Versuch der Kompensation des anhaltenden Umsatzrückgangs im folgenden Kapitel näher betrachtet. Dabei wird insbesondere das Verhältnis der hier zu beobachtenden Handlungsstrategien mit denen der Hit-

Grammatik analysiert. Dabei soll gezeigt werden, dass das Explorieren alternativer Erlöspotentiale und das Experimentieren mit neuen Musik-Vermarktungsformen erheblichen organisatorischen Einschränkungen unterworfen ist. Diese Einschränkungen ergeben sich aus der nach wie vor durch UMG-D reproduzierten Hit-Grammatik. Insofern ist mit dem 360°-Modell zwar offensichtlich die (strategische) Intention verbunden, die Unternehmen zu (re-)flexibilisieren. Wie anhand der folgenden Beschreibung der Akquise und Auswertung von Nebenrechten durch UMG-D gleichzeitig deutlich werden soll, ist die organisatorische Pfadabhängigkeit in diesem Fall jedoch als ungebrochen zu betrachten, da die adaptiven Erwartungen auch den Umgang des Unternehmens mit Nebenrechten dominiert und die Auswertungsverfahren entsprechend denen der Hit-Grammatik angepasst werde.

Ein etwas anderes Bild ergibt sich in der Analyse des Falls BMG-D. Zumindest partiell ist hier eine abweichende Entwicklung zu beobachten, die, wie im weiteren Verlauf der Arbeit dargestellt, als intendiert vollzogener Pfadbruch zu bezeichnen ist und Rückschlüsse auf die Bedingungen eines organisatorischen De-Lockings zulässt. Dieser Pfadbruch betrifft jedoch nicht den Fall des Tonträgerunternehmens BMG-D „als Ganzes“, wie er bislang betrachtet wurde, sondern lediglich einen Teil des Unternehmens. Dieser Teil wurde gewissermaßen aus der Gesamtorganisation ausgegründet und operiert seitdem unter dem Namen BMG Rights Management (BMG-RM) als eigenständiges Unternehmen im Musikgeschäft. Entsprechend wird diese Ausgründung hier als Sub-Fall betrachtet (vgl. Kap. 3.1.2). Anhand der Beschreibung der Musikaufnahmen-Vermarktung durch BMG-RM soll gezeigt werden, dass es sich um im Entstehen begriffene, neuartige Routinen im Vergleich zu den tradierten von BMG-D handelt. Zum einen weichen die sich abzeichnenden Handlungsmuster bei BMG-RM von denen der Hit-Grammatik ab. Zum anderen können Handlungsmuster beobachtet werden, die sich explizit gegen einen Vollzug der Hit-Grammatik richten. Sie sind einzig darauf ausgerichtet, diesen Vollzug unmöglich zu machen und somit uneingeschränktes Explorieren von Erlösalternativen und Explorieren neuer Handlungsstrategien zu ermöglichen. Zudem wird herausgearbeitet, dass der organisatorische Pfadbruch im Fall BMG-RM in einem engen Zusammenhang mit einer sich neu gebenden „Identität des Unternehmens“ verbunden ist.

4.5.1 UMG-D: Der Versuch einer Kompensation des Rationality Shifts – Das 360°-Modell

Bereits 2003 hatte der damalige Präsident von UMG-D die Absicht geäußert, die sinkenden Einnahmen aus dem Verkauf von Tonträgern durch eine Beteiligung des Unternehmens an weiteren Einkommensquellen der Künstler kompensieren zu wollen (vgl. 2003-15_U_MB_MM). Entsprechend sollte UMG-D einen Teil der Einnahmen erhalten, die Künstler durch Live-Auftritte und die Lizenzierung von Merchandising-Produkten sowie Werbeverträgen erwirtschaften. Begründet wurde die damals formulierte Forderung vor dem Hintergrund des fortlaufenden Vollzugs der Hit-Grammatik. UMG-D ginge stets „ins Risiko“, um einem Künstler und seiner Musik zu Popularität zu verhelfen. Um einen angemessenen „return on investment“ zu haben, sei es nun als Tonträgerunternehmen unabdingbar, sich an den weiteren, aus der geschaffenen Popularität ergebenden Einnahmen des Künstlers zu partizipieren. Auf diese Notwendigkeit, in Anbetracht sinkender Umsätze mit dem Verkauf der Musikaufnahmen, wurde auch in den geführten Interviews verschiedentlich verwiesen (vgl. auch 20100820_B_IT_YE; 20100601_B_IT_KI):

“Ich glaube [das] 360-Grad Modell [ist] natürlich in der Theorie und von dem Anspruch, den wir als Tonträgerunternehmen [haben], komplett richtig. Weil wir investieren ja das Geld. Wir nehmen ja die Künstler unter Vertrag und wir sind die, die sie erfolgreich gemacht haben oder ins Fernsehen oder in die Charts gebracht haben, dann kommt der Tournee -Veranstalter und der Merchandiser oder sonst was und macht das Geschäft und wir gucken in die Röhre.” (20100603_U_IT_LM)

Es dauerte jedoch bis ins Jahr 2007 bis UMG-D aber auch BMG-D, versuchten, das Modell nun systematisch „in die Tat“ umzusetzen und so zusätzliche Erlöse anhand der Auswertung der Nebenrechte der Künstler zu erwirtschaften (vgl. 2007-37_U_MB_MM; 2007-50_B_MB_MM). Analytisch lässt sich diese tatsächliche Umsetzung des Modells in zwei Kategorien von Handlungen aufteilen. Zum einen Handlungen, die auf die Akquise der Nebenrechte ausgerichtet sind, und zum anderen solche, die mit der Auswertung akquirierter Rechte befasst sind. Während die Akquise nach wie vor nur bei einem bestimmten Teil von Vertragsschlüssen mit Künstlern gelingt, ist es insbesondere die Auswertung der Nebenrechte, die nun ebenfalls maßgeblich von dem Handlungszusammenhang der Hit-Grammatik und den diese prägenden adaptiven Erwartungen bestimmt und gleichzeitig in ihrer Potentialität eingeschränkt wird.

4.5.1.1 Akquise der Nebenrechte

Mit dem Bestreben, das 360°-Modell umzusetzen, wurden die Vorgaben vonseiten der Unternehmensleitung geändert, was vor allem die im Bereich A&R arbeitenden Mitarbeiter betraf. Diese wurden nun bei Vertragsabschluss mit einem Künstler angehalten, gleichzeitig die Nebenrechte für das Unternehmen zu akquirieren bzw. eine Partizipation an den Auswertungserlösen dieser Rechte zu sichern.

“Vor drei Jahren. Also da ging sozusagen diese 360°-Grad-Diskussion so richtig los und man hat dann angefangen, darauf zu achten und Wert zu legen, dass man halt Künstler in diesem 360-Grad-Modell einkauft. Und natürlich ist dann irgendwann mal auch ein Chef da, der dann sagt, so pass auf, das ist hier ein totaler Newcomer-Künstler, den kaufen wir nur sozusagen mit allen Rechten ein.” (20100726_U_IT_KD).

Trotz dieser Vorgaben wurde die Akquise von Nebenrechten nicht zur allgemeingültigen Regel, sodass weiterhin auch ohne die Einräumung dieser Rechte bzw. einer Beteiligung an den Einnahmen Verträge mit Künstlern geschlossen und in der Folge die Vermarktung der Musikaufnahme vollzogen werden. Stattdessen gilt die Regel der Beteiligung von UMG-D an der Auswertung der Nebenrechte lediglich bei Newcomern, also solchen Künstlern, welche die ersten Musikeinspielungen tätigen bzw. zuvor keinen (kommerziellen) Erfolg im Musikgeschäft verzeichnen konnten.

Es stellte sich für UMG-D schnell heraus, dass lediglich diese Künstler, überhaupt willens bzw. aufgrund mangelnder anderweitiger vertraglicher Bindungen in der Lage sind, UMG-D diese Rechte einzuräumen. Diese Einschränkung bringt ein Mitarbeiter von UMG-D folgendermaßen zugespitzt auf den Punkt:

“Ich hätte natürlich ein Problem den Rolling Stones zu erzählen, du pass auf, wir wollen hier am Live-Geschäft beteiligt sein und an eurem Merchandising. Also dass die dann sagen, ja genau ist klar, du hast sie wohl nicht mehr alle. Ist auch verständlich, weil die haben schon vorher Merchandising verkauft und vorher ihre Touren verkauft.” (20100726_U_IT_KD)

Die Einschränkung der Anwendbarkeit des 360°-Modell stellt jedoch keinen Ausschlussgrund für die Vermarktung von Musikaufnahmen bereits populärer bzw. (relativ) etablierter Acts dar. Der potentiell leichter zu erzielende Charts-Eintritt mit einem solchen Künstler ist weiterhin entscheidender als die Akquise der Nebenrechte. Dies untermauert ein Mitarbeiter von UMG-D anhand des Acts „Unheilig“:

„Zum Beispiel, das ist jetzt nicht gelungen, aber Unheilig, als wir Unheilig als Records übernommen haben, war uns schon klar, dass Merchandising, wenn das funktioniert, richtig fliegen würde. War nur kein Rankommen, also es wär' der Idealfall zu dem Zeitpunkt, Merchandising und Records und ebenso Live auch zu signen. War aber nicht möglich.“ (20100719_U_IT_UC)

Anders sieht dies lediglich bei sehr viel risikoreicheren Vermarktungen der Musikaufnahmen von Newcomern aus:

„Bei einem absoluten Newcomer-Künstler ist sozusagen dieses ganze Feld noch nicht bespielt und da man dann als Plattenfirma ja auch entsprechend investiert, um diesen Künstler halt die Möglichkeit zu geben, bekannt und erfolgreich zu werden und mit dem Erfolg dann auch Platten zu verkaufen. Nur dann kann man auch eine Tour verkaufen und nur dann kann man Merchandising verkaufen.“ (20100719_U_IT_UC)

Gleichzeitig wird, wie auch die obigen Zitate dokumentieren, davon ausgegangen, dass die mit Live-Auftritten und Merchandising eines Künstlers erzielten Einnahmen und damit auch die Erlöse von UMG-D „quasi automatisch“ einsetzen, wenn viele „Platten“ seiner Musikeinspielungen verkauft werden und entsprechend ein Hit durch UMG-D kreiert werden konnte.

Merchandising und Ticketverkäufe für Konzerte werden bei UMG-D entsprechend als eine (partiell mögliche) Verlängerung der Auswertungskaskade behandelt und ergänzen damit die Single und das Album des Künstlers. Am Anfang steht weiterhin die charts-optimierte Veröffentlichung der Musikaufnahme. Erst der so kreierte Hit garantiert dem Verständnis der bei UMG-D am Vermarktungsprozess Beteiligten zufolge, dass im Nachgang eine Nachfrage nach Merchandising-Artikeln, Live-Auftritten oder Sponsoring des Künstlers durch Markenartikelhersteller überhaupt entsteht. Umgekehrt wird davon ausgegangen, dass, wenn kein Hit bzw. kein hoher Charts-Eintritt realisiert werden kann, Merchandising und Ticketverkäufe auch „nicht laufen werden“ (vgl. 20100719_U_IT_UC).¹³⁰

Die Akquise der Nebenrechte im Zuge des Vertragsabschlusses mit Newcomern hat dementsprechend nicht zu einer Veränderung bzw. zu einem Abweichen vom Vollzug der Hit-Grammatik in der Vermarktung der entsprechenden Musikaufnahmen geführt. Die einhergehende Anpassung der Handlungsvollzüge

¹³⁰ Diese allgemeine Maxime wird nur insofern von den Verantwortlichen bei UMG-D eingeschränkt, als dass auf Erfahrungen verwiesen wird, dass bspw. Rock-Acts größeres Potential haben, Merchandising-Artikel zu verkaufen, als Künstler die eher Pop-Musik interpretieren.

beschränkt sich weitgehend auf die Vertragsverhandlungen und die Ausgestaltung der Vereinbarungen mit Newcomern, die die für den Bereich A&R zuständigen Mitarbeiter mit Unterstützung der Rechtsabteilung verantworten (vgl. 20100726_U_IT_KD).

Ein Abschätzen des Verkaufspotentials im Bereich Merchandising und Tickets gehört seitdem ebenfalls zum Aufgabenbereich der A&R-Verantwortlichen. Hinsichtlich dieser Erwartungsbildung wird davon ausgegangen, dass die „Lernkurven mittlerweile höher sind“, was bspw. die Genre-Spezifität betrifft (vgl. 20100719_U_IT_UC, siehe oben). Einen Künstler zu vermarkten, dem kein Hit-Potential bzw. keine vergleichsweise hohen Abverkäufe von Singles und Alben zugetraut werden, sondern (stattdessen) vor allem Abverkäufe von T-Shirts oder Tickets stellt jedoch nach wie vor, wenn überhaupt, eine absolute Ausnahme dar. Entsprechend wird die Akquise der Nebenrechte von Newcomern bestimmt durch die Routine der Charts-Optimierung von Veröffentlichungen und die Erwartungsbildung hinsichtlich Tonträgerverkäufen. Ein Abweichen von dem Handlungszusammenhang der Hit-Grammatik in der Vermarktung von Musik im Zusammenhang mit der nun praktizierten Akquise von Nebenrechten, findet entsprechend nicht statt.

4.5.1.2 Auswertung von Nebenrechten

Die Maxime, zumindest bei Newcomern die Nebenrechte zusätzlich zu den Rechten an der Masteraufnahme zu akquirieren, brachte für UMG-D die Notwendigkeit mit sich, in deren Auswertung aktiv zu werden. Zunächst wurde dies jedoch nicht als Selbstverständlichkeit erachtet, wie zahlreiche Äußerungen der Interviewpartner belegen („...reine Rechteakquise erwies sich als falsch. Das Versprechen muss dann auch von uns eingelöst werden können“, vgl. 20100719_U_IT_UC). Ohne eine aktive Auswertung von Seiten des Unternehmens gestaltete es sich selbst bei Newcomern schwierig, sie bzw. ihr Management von der Vorteilhaftigkeit eines „360°-Vertrags“ im Vergleich zum klassischen Künstler- bzw. Bandübernahmevertrag ohne Beteiligung des Tonträgerunternehmens an den Nebenrechten zu überzeugen:

“Was sich als wichtig erwies, um das auch nachhaltig und stringent einem Künstler oder einem Manager darzulegen oder zu verteidigen ist auch, dass man das auch wirklich anbietet. Weil es ist natürlich immer schwer, wenn du jetzt sagst: "Ja, ich will jetzt deine Merchandise-Rechte,

deine Tour-Rechte und Sponsorship haben". Und dann sag ich jetzt als Künstler oder als Manager: "Ja, aber wer macht denn das bei dir? Was tust du denn dafür? Und du hast nicht innerhalb von deinem Unternehmen die Infrastruktur dafür". Und dann sagt er, "Ja, gut du willst jetzt einfach mitrennen, obwohl du nix machst". Dann bist du immer im Argumentationsdefizit." (20100603_U_IT_LM)

Nicht zuletzt um die Verhandlungsposition zu verstärken, wurde durch UMG-D damit begonnen, die Auswertung dieser Rechte selbst zu tätigen. Hierbei lassen sich Unterschiede zwischen Merchandising, Live und Sponsorship bzw. „Brand Partnership“ hinsichtlich der jeweiligen organisatorischen Umsetzung feststellen. Die Auswertung der Merchandising- sowie Live-Rechte wird im Wesentlichen so umgesetzt, dass sie die Verlängerung der Auswertung von Hits bildet. In der Zusammenarbeit mit „Marken“ bzw. Markenkommunikation betreibenden Unternehmen hat sich eine solche Anpassung an die Hit-Grammatik hingegen als problematischer erwiesen. Nichtsdestotrotz wird versucht Brand Partnership-Projekte so auszugestalten, dass sie im Einklang mit dem fortgesetzten Bestreben der im Produkt- und Vertriebsbereich operierenden Personen steht, Hits zu kreieren bzw. nicht in Konflikt mit den hier als notwendig erachteten Maßnahmen gerät.

4.5.1.2.1 Merchandising

Die am weitesten fortgeschrittene Umsetzung der Auswertung von Nebenrechten ist bei UMG-D im Bereich Merchandising zu verzeichnen. Gleichzeitig sind die mit dem Verkauf von Merchandising-Artikeln erzielten Erlöse „diejenigen Umsätze der Zukunft, die in der Realität, operativ auf einem signifikanten Niveau angekommen sind“ (20100921_U_IT_EE). Nichtsdestotrotz werden sie nach wie vor nicht als zufriedenstellend angesehen.

Dass UMG-D hinsichtlich Musik-Merchandising konsequent aktiv geworden ist, hängt wesentlich damit zusammen, dass der erste Versuch einer solchen Rechteeauswertung im Jahr 2005 zunächst mithilfe eines externen Partners vollzogen werden konnte und die Umsätze zeitnah zu denen des Verkaufs von Single und Album des Künstlers erzielt werden konnten (vgl. 2007-29_U_MB_MM). Entscheidend jedoch war, dass die Umsätze des initialen Versuchs, gewissermaßen zufälligerweise, direkt eine Höhe erreichten, die mit denen des Albums vergleichbar waren (vgl. 20100719_U_IT_UC):

“Wir haben angefangen mit einem Kooperationsmodell, ich hab' irgendwann mal gesagt, ich glaube, dass bei bestimmten Acts parallel Merchandising auch sehr früh funktionieren kann, und wir selbst haben die Kompetenz nicht. Also habe ich ein Kooperationsmodell gebaut, mit der damaligen Firma Deutschrock. Vielleicht Glück oder Pech, aber die erste Kooperation namens Tokio Hotel flog direkt durch die Decke. Und daraufhin haben wir gesagt, ja, Mensch, da ist ja doch Musik drin.”

Der Kooperationspartner mithilfe dessen die Merchandising-Rechte eines Künstlers erstmals ausgewertet wurden, war das auf Musik-Merchandising spezialisierte Unternehmen „Deutschrock“. Deutschrock hatte zu diesem Zeitpunkt bereits 11 Jahre Erfahrung in der Produktion und dem Vertrieb von Merchandising-Artikeln. Ein Großteil der in Deutschland populären Rock- und Pop-Acts ließen ihre Merchandising-Rechte von Deutschrock auswerten. Das Unternehmen war Marktführer und der jährliche Umsatz belief sich auf „einen niedrigen zweistelligen Millionenbetrag“¹³¹. Der damalige Geschäftsführer von Deutschrock beschrieb die Geschäftsgrundlage der Kooperation mit UMG-D folgendermaßen:

“Der Deal lohnt sich für beide Seiten. Wir erfahren früh, wer auf dem Sprung zum Popstar ist und das Label bekommt dafür etwas von unserem Gewinn ab.” (zitiert nach 2007-29_U_MB_MM)

Operativ wurde die Kooperation so ausgestaltet, dass UMG-D im Fall eines Vertragsabschlusses mit einem Newcomer und mit Blick auf Merchandising Deutschrock diesen Künstler vorstellte. Das Kooperationsunternehmen entschied über das Potential einer Auswertung der Merchandising-Rechte, worauf UMG-D die Rechte ggf. versuchte zusätzlich zu akquirieren und durch Deutschrock gegen Erlösbeteiligung auswerten ließ.

Diese Kooperation wurde über zwei Jahre fortgesetzt. 2007 übernahm UMG-D Deutschrock und ließ das Unternehmen zunächst unter der alten Geschäftsleitung selbstständig weiter arbeiten (20071126_U_MB_MW). 2010 wurde Deutschrock schließlich vollständig integriert und in die Tochtergesellschaft Bravado Merchandise überführt, um die Vermarktung von Fanartikeln „eng mit der Vermarktung der Musik zu vernetzen“ (vgl. 20100712_U_MB_MW). In diesem Zusammenhang wird von den Verantwortlichen bei UMG-D immer wieder betont, dass das Umsatzpoten-

¹³¹Deutschrock wurde bereits 1993 von der Gruppe „Die Ärzte“ gegründet und entwickelte sich schnell zum Marktführer Musikmerchandising in Deutschland. Die Gesellschafter des Unternehmens hatten zum Zeitpunkt der Gründung des Unternehmens selbst einen laufenden Plattenvertrag bei UMG-D (bzw. PolyGram).

tial mit Merchandising-Artikeln noch lange nicht ausgeschöpft sei. Statt sich wie traditionell auf Direktvertrieb (Mailorder) und den Verkauf im Rahmen von Konzerten zu beschränken, müssten die Vermarktungsaktivitäten stärker an die Vorgehensweisen im Bereich der Veröffentlichung und Auswertung von Musikaufnahmen angeglichen werden, um beispielsweise gleichzeitig beide Produkte eines Künstlers bewerben und über den klassischen Handel zu vertreiben (vgl. 2010-48_U_MB_MW) und so das Potential ausschöpfen zu können:

*“Da haben wir nun alles neu aufgebaut. Weil die hatten, das war ein kleines mittelständisches Unternehmen, hatten für unseren Geschmack die nicht ganz richtigen Strukturen dafür, wie man mit Merchandising eigentlich auch umgehen muss. Insofern haben wir dann gemeinsam die neuen Strukturen dafür entwickelt. Also ein klassisches Produkt Management, mit A+R Kompetenz, etc. Früher war das theoretisch eine Two-Man Show, wo die beiden Geschäftsführer eigentlich immer alles gemacht haben und irgendwelche Leute zugearbeitet haben.”
(20100719_U_IT_UC)*

Es zeigt sich, dass die Auswertung von Merchandising-Rechten bzw. den Verkauf von Fanartikeln bei UMG-D zunächst maßgeblich im Rahmen einer Kooperation mit dem in diesem Marktsegment führenden Unternehmen betrieben wurde. Aufgrund des außergewöhnlichen wirtschaftlichen Erfolgs, der sich, im gewissen Sinne zufällig (Wahl eines zukünftigen Hit-Acts), im ersten Kooperationsprojekt einstellte, wurde sehr viel Potential in der Auswertung von Merchandising-Rechte gesehen und der Kooperationspartner, samt seiner über Jahre entwickelten organisatorischen Struktur und den Vermarktungspraktiken in das Unternehmen UMG-D zunehmend integriert. Da trotz positiver Entwicklung, die durch den initialen Erfolg geschürten Umsatzerwartungen nicht erfüllt werden konnten, wurde die Vermarktung von Merchandising-Artikeln dabei immer weiter an die im Bereich der Vermarktung von Musikaufnahmen ausgebildeten Strukturen und Verfahren angepasst, sodass die Vermarktung von Merchandising-Artikel nun eng an die Handlungsvollzüge der Hit-Grammatik gekoppelt sind. Da zudem ein Hit weiterhin als Voraussetzung einer sinnvoll erscheinenden Vermarktung dieser Nebenrechte gilt, erfolgt ihre tatsächliche Auswertung in Abhängigkeit vom Vollzug der Hit-Grammatik. Die Charts-Optimierung bzw. das Eintreten des durch den Vollzug angestrebten Ideals einer hohen Charts-Platzierung und die anschließende Auswertung des Hits auf Tonträgern bzw. mittels Downloads kann insofern als

Trigger betrachtet werden (Becker 2004; vgl. Kap. 2.1.2.1). Die nur sporadisch vollzogene Auswertung der Nebenrechte ist letztlich „lediglich“ als eine weitere Form der Auswertung eines erfolgreich kreierte Hits bzw. Hit-Acts durch UMG-D. Sie liegt entsprechend innerhalb des Möglichkeitsraums von Handlungen, den der organisatorische Pfad zulässt und stellt keine Abweichung von den im Lock-in befindlichen Handlungsmustern der Vermarktung von Musik dar.

4.5.1.2.2 Live-Rechte

Ein etwas anderes Bild zeigt sich hinsichtlich der Auswertung der Live-Rechte von Künstlern. Im Vergleich zu den Merchandising-Rechten stellen die Live-Rechte für UMG-D, vom Erlöspotential her gesehen, die weitaus attraktiveren Nebenrechte eines Künstlers dar. Während sich der Markt für Musik-Merchandising zwar moderat positiv entwickelt, wird jedoch weiterhin nur ein Bruchteil des Umsatzes mit Tonträgern und Downloads mit dem Verkauf von Fanartikeln erwirtschaftet.¹³² Der Gesamtumsatz im Live-Segment hingegen überholte einer Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) zufolge im Jahr 2003 mit knapp 2 Milliarden Euro erstmals den mit Tonträgern erzielten (2004-34_IK_MB_MM).

Immer wieder wurde im Rahmen der Interviews mit Mitarbeitern von UMG-D darauf verwiesen, dass es ein strategischer Fehler gewesen sei als Tonträgerunternehmen nicht frühzeitig in diesem Marktsegment selbst durch Booking bzw. Konzert- und Tournee-Management aufgetreten zu sein:

“[...] dass wir da nicht aktiv geworden sind, damals war Live ja noch kleiner, ist eine der großen Fehler der Musikindustrie. Vielleicht, weil einfach zu viel Geld verdient wurde.” (20100719_U_IT_UC)

Im Gegensatz zu der Auswertung der Merchandising-Rechte und der Kooperation mit Deutschrock, erweist es sich für UMG-D heute sehr viel schwerer, Künstlern die systematische Auswertung der Live-Rechte glaubwürdig anbieten zu können. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass eine Kooperation mit einem auf Booking und Tournee-Management spezialisierten Unternehmen bislang nicht realisiert werden konnte. Zum einen gibt es in Deutschland keinen Anbieter mittels dem UMG-D alle Live-Rechte derjenigen Künstler auswerten könnte, deren

¹³² Nach wie vor gibt es keine statistische Erhebung zur genauen Größe des Marktsegments Musikmerchandising. Schätzungen von Experten zufolge, sollte sich der Gesamtumsatz mit Musik-Fanartikeln in Deutschland auf ca. 200 Mio. Euro belaufen (vgl. 2010-48_IK_MB_MM).

Musikaufnahmen vermarktet werden, da die einzelnen Booker jeweils Spezialisten für einzelne Musik-Genres oder auch etablierte bzw. Newcomer-Acts sind:

„Da sind wir noch nicht so weit [im Vergleich zur Auswertung der Merchandising-Nebenrechte]. Sagen wir mal so, Live Markt wesentlich heterogener. Es gibt eigentlich in Deutschland Großspezialisten für bestimmte Bereiche. Dann gibt's Leute, die sehr viel Artist-Aufbau machen, mal vom Genre etwas cooler, mal Schlager, mal totaler Mainstream. Also sehr heterogen, heißt, im Grunde genommen halten wir es für unmöglich, theoretisch mit nur einem Partner Kooperationen einzugehen, weil zu heterogen.“ (20100719_U_IT_UC)

Zum anderen kommt hinzu, dass sich die Kooperationsanbahnung als problematisch erweist. Für die Künstler stellen Konzerte und Tourneen mittlerweile zumeist die bedeutsamste Einnahmequelle dar. Teilweise beträgt ihr Anteil an dem mit den Ticketverkauf erzielten Umsatz über 80%¹³³. Booker und Veranstalter verdienen hingegen im Wesentlichen an der „Convenience im Umfeld“ (Vermietung von Shop-Flächen, Parkplätze, Sponsoring etc., vgl. 20100921_U_IT_EE). Um überhaupt an der Auswertung der Live-Rechte partizipieren zu können, hat sich bei UMG-D die Maßgabe durchgesetzt, dass der Anteil des Künstlers im Fall eines 360°-Deals weitgehend gleich in seinem Umfang bleiben muss. In der Vorstellung der Verantwortlichen bei UMG-D muss die eigene Beteiligung entsprechend zulasten des kooperierenden Bookers bzw. Tournee-Managers gehen.

„Unsere Meinung zum Schluss ist, der Act, wenn man 360° akquiriert, und wird als jemand Neues noch mit reinkommen, darf der Act nicht darunter leiden. Ansonsten wird es nicht funktionieren als dauerhaftes Modell. [...] heißt funktionieren wir nicht, wird auch Live nicht funktionieren. Booker und Live-Veranstalter ernten hinterher die Früchte mit, die durch unsere Arbeit gelegt sind. Es ist dann so, dass eben entweder über höhere Umsatzgrößen oder Volumina die zu erreichen sind, eben von vornherein mit einem etwas niedrigeren Share oder aus ihrer Sicht mit einem höheren Break-even rechnen muss.“ (20100719_U_IT_UC)

Es wird ersichtlich, dass bei UMG-D versucht wird, auch gegenüber Bookern, die im Zuge der Veröffentlichung der Musikaufnahme getätigten Investitionen in Marketing und Promotion gleichzeitig als unabdingbar für eine (wirtschaftlich) erfolgreiche Tournee bzw. Konzertauftritte des Künstlers darzustellen. Konkret stellt

¹³³ Allein zwischen 2003 und 2008 stieg der durchschnittlich bezahlte Preis eines Tickets für eine Musikveranstaltung von knapp 16 auf 34,45 Euro (vgl. 2004-34_IK_MB_MM; 2010-01_IK_VP_BDV).

man zudem für den Fall einer Kooperation, Bookern und Live-Veranstaltern Cross-Promotion in Aussicht.

„Dann hat er allerdings auch die Gewährleistung, sehr eng an der Record Company und die Verzahnung der Marketingaktivitäten angebinden zu sein und auch sehr gut steuern zu können. Wir geben deutlich mehr Werbung aus als jeder Live-Veranstalter. Für uns ist es theoretisch einfach, Tour Daten einzublenden oder zu promoten. Das einfach nur so zu machen und dabei zuzugucken - früher vielleicht mal passiert, wird heute nicht mehr passieren.“ (20100719_U_IT_UC, vgl. auch 20100921_U_IT_EE)

Nichtsdestotrotz wird die praktische Umsetzung dieses Teils des 360°-Modells intern weiterhin als „Zukunftsschritt“ bezeichnet oder auch als eine Maßnahme, die noch „keine spürbare Implementierung“ erfahren habe (vgl. 20100726_U_IT_KD).¹³⁴

Der Grund dafür liegt darin, dass es sich nicht nur als äußerst schwierig erweist, die Auswertung von Live-Rechten mittels Kooperation mit Booking- und Ticketing-Agenturen anbieten zu können. Vielmehr gelang es UMG-D bislang auch nicht, eigenständige „Verbuchung“ von unter Vertrag stehenden Künstlern für Live-Auftritte zu etablieren. 2007 wurde zu diesem Zweck eine Abteilung gegründet, die sich „Artist Agency“ nannte bzw. formal immer noch existiert (Stand Juli 2010). Diese Agentur unter dem Dach von UMG-D sollte „Event-Veranstaltern den direkten Zugang zu Universal-Künstlern eröffnen“ (2007-37_U_MB_MM). Angedacht war in diesem Zusammenhang, zumindest hinsichtlich einzelner Events (also abseits vergleichsweise komplexer Tournee-Veranstaltungen), Künstler selbst für Live-Auftritte anzubieten bzw. entsprechende Anfragen eigenständig abzuwickeln.

Entsprechende Anfragen von Veranstaltern gehen bei UMG-D seit je her ein. Diese Anfragen wurden traditionell durch den PM lediglich an das Management des Künstlers weitergeleitet. Mittels einer eigenen Agentur, wollte UMG-D Live-Auftritte seiner Künstler nun selbst vermitteln, organisieren und abrechnen, um so an den Einnahmen partizipieren zu können.

¹³⁴ Inwieweit überhaupt bei UMG-D davon ausgegangen wird, dass ein weiterreichender Booking- und Touring-Umsatz über die Kooperation mit Spezialisten bzw. kompetenten Partnerunternehmen umsetzbar ist, wurde in den Interviews und Gesprächen zumeist als „Firmengeheimnis“ deklariert (20100719_U_IT_UC).

“Künstleragentur war die Idee, wieso sollten wir eigentlich, wenn Künstler groß werden, die Anfragen, die einlaufen, eins zu eins irgendwie durchreichen, weil wir sie ja auch groß gemacht haben. Eigentlich ist ja ein Booker dahinter, der sagen wir mal, ein billiges Beispiel jetzt, Eröffnung Teppich-Domäne X, für sagen wir mal DJ Ötzi oder so. Der wird angefragt, weil ein Stern ein Hit wurde, wird er für die Eröffnung gefragt. Wenn das hier aufläuft, ist das hier früher einfach nur durch geleitet worden. Wir haben nun gesagt, wenn du schon Live-Verträge machst, sagen wir mal für Tour und so weiter, solltest du zu mindestens, was das Einzel-Booking angeht, dann hätten wir gern einen Share davon, das ist die Grundsatz-Idee.” (20100719_U_IT_UC)

UMG-Ds Artist Agency, die diese Einzel-Bookings tätigen und Verfahren zur effizienten Abwicklung entwickeln sollte, ist heute wieder „inaktiv“ (vgl. 20100726_U_IT_KD). Die entsprechende Bearbeitung von externen Booking-Anfragen wurde wieder dem Produkt Management überantwortet.

Aussagen von Mitarbeitern zu den Gründen für die „Deaktivierung“ der Agentur, lassen darauf schließen, dass die eigenständige Abwicklung der Anfragen bzw. des Bookings und des Managements der Live-Auftritte, sich als relativ schwierig hinsichtlich der Ausbildung klar definierbarer, effizienter Verfahren erwies. Es stellte sich offenkundig heraus, dass um den unterschiedlichen Ansprüchen der anfragenden Veranstalter bzw. Unternehmen im jeweiligen Einzelfall gerecht werden zu können, die Agentur mit „zu wenig Manpower ausgestattet“, bzw. dass eine Bearbeitung der Anfragen mittels der zur Verfügung gestellten Ressourcen nicht zu bewerkstelligen war:

„[...Es ist] von den Anfragen bis zur Bindung bis zum Abschluss und Umsetzung sehr kompliziert gewesen, sodass der damit verbundene Aufwand zu hoch war, zu dem bisherigen Umsatz- und Gewinnpotenzial, was wir da gesehen haben.” (20100719_U_IT_UC).

Es zeigt sich, dass bei UMG-D die Auswertung von Live-Rechten, ebenso wie die der Merchandising-Rechte (s.o.), lediglich als eine mögliche zusätzliche Form der Monetarisierung der Hit-Kreation betrachtet wird, bzw. der Hit als Voraussetzung für eine erfolgsversprechende Auswertung dieser Rechte angesehen wird.

Im Bereich der Merchandising-Rechte wurden bei UMG-D Auswertungs-Kompetenzen in Form von zuverlässig ausführbaren, regelgeleiteten Verfahren ausgebildet. Diese wurden jedoch, wie aufgezeigt, zunehmend durch den Handlungszusammenhang der Hit-Grammatik bestimmt. Im Gegensatz der letztlich vom

organisatorischen Pfad dominierten Auswertung der Merchandising-Rechte, scheiterte der Versuch in Hinblick auf die Live-Rechte der Künstler bereits im Ansatz. Hier konnte keine Kooperation mit einem etablierten externen Spezialisten für Booking und Touring realisiert und so auf bereits ausgebildete Kompetenzen zurückgegriffen werden, die einen unmittelbaren wirtschaftlichen Erfolg überhaupt in den Bereich des Möglichen rückten. Der Versuch, eigenständig Verfahren zur Auswertung von Live-Rechten zu entwickeln, um den Künstlern auf diesem Gebiet eine Kompetenz signalisieren zu können, wurde hingegen relativ schnell wieder aufgegeben. Letzteres geschah, da sich nicht direkt ein gewinnbringendes Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag abzeichnete bzw. entsprechend effiziente Verfahren der Abwicklung von Einzelbookings nicht unmittelbar zu Hand waren, sondern der schrittweisen Entwicklung und Erprobung bedürften.

Ungeachtet des ungleich höheren Erlöspotentials, gelingt es UMG-D entsprechend im Bereich der Auswertung von Live-Rechten noch viel weniger, die angestrebte Kompensation des aufgezeigten Rationality Shifts zu realisieren. Der organisatorische Pfad bedingt vielmehr einen Teufelskreislauf aus der wahrgenommenen Notwendigkeit, kurzfristig zusätzliche Deckungsbeiträge für den Aufwand der Hit-Kreation zu erzielen und der zunehmenden Erkenntnis, dass die Entwicklung von Auswertungs-Kompetenzen für Liverechte aufwendig und der Erfolg letztlich ungewiss ist.

4.5.1.2.3 Brand Partnership

Mit den Versuchen Kompetenzen im Bereich der Auswertung von Nebenrechten der Künstler hinsichtlich Live und Merchandising zu entwickeln, geht kein Pfadbruch einher, was im Prinzip auch für das sogenannte Brand Partnership bei UMG-D gilt. Zusätzlich lässt sich anhand der Kooperation mit Markenführung betreibenden Unternehmen zeigen, wie der fortgesetzte Vollzug der Veröffentlichungs- und Auswertungsroutinen die Zusammenarbeit mit diesen branchenfremden Partnern beeinflusst und wie versucht wird, die Interaktionsmuster innerhalb der Kooperationen so zu gestalten, dass sie sich als „kompatibel“ mit dem Vollzug der Hit-Grammatik erweisen.

Bereits im Jahr 2003 wurde bei UMG-D ein Unternehmensbereich gegründet, der unter dem Namen Brand Partnership firmierte (2003-23_U_MB_MM).

Zwischenzeitlich wurde dieser Bereich wieder aufgelöst, um 2007 als wesentlicher Bestandteil bzw. „Schwerpunkt“ der neu geschaffenen Business-Development-Abteilung organisatorisch neu abgebildet zu werden (vgl. 20100921_U_IT_EE). Aufgabe der hier tätigen Mitarbeiter, damals wie heute, ist es, Unternehmen außerhalb der Musikindustrie für Kooperationen zu gewinnen und diese vonseiten UMG-D's umzusetzen. Gegenstand dieser Kooperation soll die Einbindung von Musikaufnahmen (und Künstlern) in die Markenkommunikation der musikindustriefernen Unternehmen sein. Die entsprechende Marke und die damit verbundenen Produkte bzw. Dienstleistungen sollen, so die „Angebotsformulierung“ vonseiten UMG-Ds bzw. des Business Developments, mithilfe der Musik und der Künstler „emotional aufgeladen“ und auf diesem Wege über die genuinen Eigenschaften (bspw. Preis und Qualität) hinausgehende Alleinstellungsmerkmale geschaffen werden. Anhand einer solchermaßen inhaltlich ausgestalteten Form der „Partnerschaft“ von UMG-D und Marke (bspw. Verwendung von Musik in Werbespots, Product Placement im Musikvideo, Testimonial des Künstlers) soll Brand Partnership als neue Erlös-Quelle erschlossen werden (20100909_F_BP_FF).¹³⁵

Die Zusammenarbeit mit „Marken“ (Markenbildung betreibende Unternehmen bzw. die mit der Markenbildung beauftragten Agenturen) ist nicht grundsätzlich neu für UMG-D; fand in der Vergangenheit jedoch stets unter umgekehrten Vorzeichen statt. Insbesondere in den 1990er Jahren kooperierte UMG-D (wie auch die anderen großen Tonträgerhersteller, unter ihnen auch BMG-D) mit etablierten Medienmarken und veröffentlichten, unter Lizenzierung der jeweiligen Markenrechte und gegen Umsatzbeteiligung der Inhaber, sogenannte Hit-Compilations. In regelmäßigen Abständen wurden intensiv mittels Cross-Promotion beworbene Zusammenstellungen aktueller (Chart)Hits der verschiedenen Tonträgerunternehmen auf Kopplungen, wie bspw. „Bravo Hits“ (Markenname der Jugendzeitschrift des Bauer Verlags) oder auch „The Dome“ (Name einer Musiksending von RTL) veröffentlicht und

¹³⁵ Im Gegensatz zur Auswertung der Nebenrechte „Live“ und „Merchandising“ ist UMG-D hier zunächst nicht auf die Einräumung zusätzlicher Rechte durch den Künstler angewiesen, da es oftmals um die Lizenzierung der ohnehin vorhandenen Masterrechte an einem Song zur Verwendung durch die Marke geht (bspw. Synchronisation eines Werbespots). Die Einbindung des Künstler selbst in eine Markenkampagne (bspw. Testimonial) ist hingegen jeweils im Einzelfall abhängig von der Zustimmung dieses Künstlers, da dies seine Persönlichkeitsrechte betrifft. Oftmals gelten Künstler in Deutschland als vergleichsweise skeptisch, was die Zusammenarbeit mit Marken betrifft. Tendenziell hat sich diese Haltung jedoch nach Aussagen der Verantwortlichen bei UMG-D sowie Experten in den letzten Jahren geändert (vgl. u.a. 20100921_U_IT_EE, 20100909_F_BP_EA).

hochpreisig über den Handel verkauft, ohne dass die Tonträgerunternehmen selbst Markenbildung für die Produktreihen hätten betreiben müssen (vgl. u.a. 20080901_F_FP_WU).¹³⁶

Bereits Mitte der 1990er Jahre gab es bei UMG-D jedoch Überlegungen diese Form der Zusammenarbeit mit Marken, jenseits der Lizenzierung des Markennamens und der Cross-Promotion von Hit-Kopplungen, anders auszugestalten und die Unternehmen als Sponsoren für den „Aufbau neuer Künstler“ zu gewinnen. Als Hindernis eines solchen Sponsoring von Seiten der Marke formulierte ein zuständiger Mitarbeiter von UMG-D bereits 1994, „[...] dass wir uns viel zu wenig mit den Bedürfnissen der Markenartikler beschäftigen.“ (zitiert nach 1994-6_U_MB_MM).

Diese „Bedürfnisse“ von Marken in Einklang zu bringen mit den bei UMG-D vollzogenen Routinen der Vermarktung von Musikaufnahmen muss auch heute als die wesentlichste Herausforderung für das mit der Initiierung und Durchführung von Kooperationen beauftragte Business Development gelten:

“Es wurde da gesagt, Musik hat viele Eigenschaften, die Marken hervorragend für ihre Kommunikation nutzen. Also wir brauchen kompetente Ansprechpartner, die auch das, was die Marken da draußen machen, verstehen. Und sozusagen als Übersetzer zwischen der Marke und dem Label dienen können und als Zentrale, vor allem als zentrale Koordinationsstelle. (20100921_U_IT_EE)

Ein hoher Koordinationsaufwand innerhalb der Kooperation mit Marken wird vonseiten UMG-D wahrgenommen, da die eigene Vermarktung von Musikaufnahmen als etwas verstanden wird, dass in seinem Abläufen nicht denen der Markenkommunikation entspricht. Die hier vorfindlichen Arbeitsabläufe, v.a. der Kampagnen-Planung und Umsetzung, haben vergangene Kooperationsversuche immer wieder erschwert und hielten aufseiten der Marken nach:

“Weil, da ist eine Menge Klärungsbedarf und eine Menge Erklärungsbedarf, weil es sind schon zwei Welten, die da aufeinander treffen, die sich nicht wirklich verstehen, weil sie einfach nicht die gleiche Sprache spre-

¹³⁶ Hit-Kopplungen waren in den 1990 Jahren die ertragreichste Form der Zweitauswertung von Hit-Songs und bildeten so für UMG-D ein funktionales Äquivalent des klassischen „One-Artist-Albums“ im Rahmen der Hit-Grammatik (vgl. Kap. 4.2.2). Hit-Kopplungen als gebündeltes Produkt sind jedoch mehr noch als das One-Artist-Album von dem in Kap. 4.7.2.2 beschriebenen Rationality Shift betroffen. Der Absatz der Hit-Compilations sank in Deutschland zwischen 1999 und 2006 von 46,4 Mio. Einheiten auf 13,3 Mio. (vgl. 20060401_F_VP_BMVI; in den folgenden Jahresberichten wurde der Absatz von Hit-Compilations nicht mehr gesondert aufgeführt).

chen. Da sind andere Arbeitsabläufe, da sind andere Vorstellungen und natürlich auch Erfahrungswerte aus der Vergangenheit. Man startet doch meistens sehr im Minus.“ (20100909_F_BP_MP)¹³⁷

Um den Bedürfnissen bzw. den wahrgenommenen Anforderungen der potentiellen Kooperationspartner gerecht werden zu können, wird von Seiten der Verantwortlichen im Bereich Brand Partnership in jedem einzelnen Kooperationsfall ein hoher Abstimmungsbedarf wahrgenommen. Im Fall einer Bearbeitung durch die im Produktbereich tätigen Mitarbeiter sei dies nicht zu leisten, da es die Aufgabenkomplexität erhöhen würde und somit der zeitnahen und reibungslosen Abarbeitung von zur Veröffentlichung und Auswertung anstehender Musikaufnahmen hinderlich wäre:

„Darum geht es hauptsächlich, weil diese Dinge sind dermaßen abstimmungsintensiv, dass die Labels [Produktbereich, Anm.] aus ihrer tagtäglichen Arbeit sozusagen da kaum, für komplexere Kooperationen, da kaum die Freiräume haben, die Kapazitäten sozusagen, in time und sorgfältig zu bearbeiten.“ (20100921_U_IT_EE)

Ein anderer Mitarbeiter konkretisiert dies, indem er auf den Zeitdruck hinweist, dem bspw. ein PM ausgesetzt ist, der im Wesentlichen mit der Koordination der einzelnen notwendigen Arbeitsschritte der (charts-optimierten) Veröffentlichung von Musikaufnahmen betraut ist (vgl. Kap. 4.5.1).

“Das [Abstimmung mit Markenpartner] kann nicht einfach ein PM machen, dem die Timings um die Ohren fliegen. Der Vertrieb klingelt, die Promotion-Abteilung klingelt, der Controller sitzt im Nacken, man muss irgendwie eine Kampagne stemmen und das Master ist noch nicht da. Und dann nebenbei sich hinzusetzen mit einer Firma wie Coca Cola, die dann alles per Power Point und Excel-Tabellen einem rüber geben und wirklich eine andere Sprache sprechen und andere Timings, andere Vorläufe haben, das ist so nicht möglich.“ (20100909_F_BP_MP)

Im Zusammenhang mit der „anderen Sprache“, die die potentiellen Kooperationspartner im Brand Partnership sprechen, wird zumeist auf den besonders

¹³⁷ Einen Eindruck, weshalb die Zusammenarbeit mit Marken und Agenturen häufig „im Minus“ bzw. auf der Grundlage zuvor negativer Kooperationserfahrungen startet, gibt ein Mitarbeiter im Interview, indem er verdeutlicht, dass es keine klaren, gebündelten Zuständigkeiten auf Seiten UMG-Ds gab. Stattdessen wurde den Kooperationspartnern zugemutet, sich an den ihnen nicht zwingend bekannten Verfahrensweisen der Vermarktung von Musikaufnahmen anzupassen: „[...] weil eben es so etwas [zentrale Ansprechpartner bzw. „Account Manger“] nicht gab in den Labels. Und dann wurden sie wirklich von A nach B [geschickt] und ach, das ist jetzt ein Vertriebsthema und ach, das ist jetzt ein Synthema und ach, das ist jetzt ein Thema für einen PM, was auch oftmals dann zu Lasten der tatsächlichen Umsetzung ging. Da sind nämlich Dinge einfach nicht in-time realisiert worden.“ (20100909_U_IT_FF)

„analytischen“ bzw. „empirischer Ansatz“ verwiesen. Demnach fällt es Mitarbeitern bei UMG-D schwer, die Markenidentität (bspw. dargestellt als sogenanntes „Markenei“) und die Zielgruppenabgrenzungen in Bezug zu setzen zu der von ihnen vermarkteten Musik und den interpretierenden Künstlern.

Wesentlicher als diese Abstimmungsschwierigkeiten bei der inhaltlichen Auswahl von Musik und Künstlern, die zum Gegenstand der Zusammenarbeit werden sollen, sind die unterschiedlichen Timings. Wie in Kap. 4.2 beschrieben, gibt der Vollzug der Hit-Grammatik in (fast) jedem Fall der Vermarktung einer neuen Musikaufnahme eine spezifische Taktung der einzelnen Handlungen vor und umreißt einen Zeitfenster, innerhalb dessen aktiv vermarktet wird. Die Vorlaufzeiten der Planung von Kampagnen aufseiten der Marken bzw. der Agenturen sind jedoch deutlich länger als die einer charts-optimierten Veröffentlichung durch UMG-D.

“Das Hauptproblem sind die Timings und natürlich auch die inhaltlichen Vorstellungen, muss man auch ganz klar sagen. Obwohl wir ja sagen können, wir haben das größte Musikrepertoire, ‚Artist Roster‘ der Welt eigentlich zur Verfügung, um dann einen passenden Künstler zum passenden Zeitpunkt für die Marke zu finden, ist das trotzdem ein Unterfangen, was extrem aufwendig ist und auch oft genug, muss man ganz ehrlich sagen, nicht funktioniert. Weil man nun mal nicht den Künstler [hat], der genau in dem Monat und zwar 6 Monate im Voraus planbar mit genau dem Inhalt, was die Marke haben möchte, mit der Bereitschaft mit dieser Marke zu arbeiten und auch noch den Special-Auftritt der Marke in seinem Video zuzulassen.“ (20100921_U_IT_EE)

Dieses zeitliche Koordinationsproblem der Vermarktung der Musikaufnahme sowie der Kampagnen-Planung und Durchführung durch die Agentur ergibt sich nicht zuletzt aus dem (hyperstabilen) Vollzug des kurzen Veröffentlichungsvorlaufs und der im Business Development vorfindlichen Maxime, dass der Inhalt einer Kooperation stets eine aktuelle Musikaufnahme bzw. ein Künstler sein sollte, dessen neue Einspielungen zur Auswertung anstehen. Diese Maxime beruht zum einen darauf, dass UMG-D insbesondere in dem Moment „Zugriff“ auf die unter Vertrag stehenden Künstler zur Einbindung in die Markenkampagne hat.

Zum anderen gilt diese Maxime aufgrund der adaptiven Erwartungen, dass der Künstler, wie vor allem der Hit-Song, mittels der Markenkampagne zusätzliche mediale Präsenz erfährt. Entsprechend werden Markenkooperationen weiterhin eher vom Management des Künstlers eingefädelt und organisiert als von UMG-D:

“Ehrlich gesagt, bisher, jetzt mal über das Label. Wenn man mal ehrlich ist, was wird vom Label dort organisiert und was passiert vielleicht manchmal mit Managements [Künstler-Manager]? Und eine Liaison zwischen Management und Marke über das Label eher seltener, weil auch da die klassische Prägung des Produktmanagements, der Arbeit mit dem Künstler. Ist ja doch sehr sehr Release bezogen und wenn das Thema durch ist, kommt ehrlich gesagt der nächste Release aufgrund dieser unglaublichen Pipeline, die da jedes Jahr ansteht von mehreren tausend Releases, alleine in Deutschland.” (20100909_F_BP_MP)

Um dem entgegen zu wirken und Kampagnenplanung und -durchführung sowie die Veröffentlichungsintervalle der Künstler bzw. den Vollzug der Hit-Grammatik in Einklang zu bringen, wird durch das Business Development von UMG-D vermehrt versucht, die Kooperation mit Marken anhand langfristig ausgerichteter „Plattform-Projekte“ oder wiederkehrender „Formate“ zu gestalten. Innerhalb dieser Form der Kooperation (bspw. einer jährlichen Sommerkampagne), wird der konkrete Musik-Input durch UMG-D zunächst unspezifisch definiert sein:

“Deshalb bin ich ein großer Fan von Plattformen. [...] So Formate sind, denke ich, die Plattformen doch einfacher auch zu bedienen, weil wenn es dann der eine Rock-Act nicht ist, dann ist es halt ein anderer Rock-Act, der dann timing mäßig reinpasst.” (20100909_F_BP_MP)

Konkreter formuliert die Vorgehensweise ein anderer Mitarbeiter des Business Developments bei UMG-D:

“Insofern haben wir in meiner Abteilung uns auch stark darauf fokussiert. Wir kriegen natürlich Anfragen von Agenturen, die wir dann abarbeiten. Die sind meistens eher Künstler spezifisch. Das bearbeiten wir dann auch gerne. Aber wenn wir aktiv an Partner herangehen, an Marken, was wir auch sehr stark machen, versuchen wir immer maximal Genre bezogene Partnerschaften vorzuschlagen, im Optimalfall sogar Gesamtportfolio bezogene Partnerschaften mit dem Thema Musik als Überschrift. [...]Keine One-Off-Aktionen, sondern ein Added Value für die Marke über das Thema Musik zu schaffen und dann Künstler punktuell für Einzelaktionen, sei es ein Testimonial, sei es Sync für den Spot hinzuzuziehen. [...]Wir] füllen das Ganze dann thematisch mit den Künstlern, die zu dem Zeitpunkt dann kurzfristig verfügbar sind. Dadurch schafft man eine gewisse Entkoppelung zwischen langfristiger Planung der Marke und Einzelabstimmungen mit Künstlern.” (20100909_F_BP_MP)

Die Vorgehensweise, Markenpartner für neuartige Kooperationsformen zu gewinnen, wird verschiedentlich bei UMG-D als „outside-in“ im Kontrast zu der im Produktbereich üblichen „inside-out“ bezeichnet. Im Produktbereich werden, soweit

terminlich möglich, gelegentlich „One-Off-Kooperationen“ mit Marken eingegangen. Entweder sucht der PM hier Partner oder die Marke tritt mit einer konkreten, inhaltlichen Vorstellung an den PM heran. Basis der Zusammenarbeit ist aus der Perspektive des PMs zumeist die zusätzliche Promotion, die ein Künstler oder ein Song durch die Einbindung in die Kommunikation der Marke erfährt und so zum Street Date hin die mediale Präsenz gesteigert werden kann.

Im Business Development hingegen wird versucht von solchermaßen ausgestalteten Kooperationen zunehmend loszukommen. Dies jedoch nicht nur, um mehr Brand Partnership-Projekte zu ermöglichen, sondern um überhaupt Zahlungsbereitschaft aufseiten der Marken im Zuge von Kooperation mit UMG-D zu realisieren:

Die Labels [v.a. PMs, Anm.] selbst sind natürlich dort auch aktiv, die gehen genau den umgekehrten Weg. [...] Jeder einzelne Produktmanager [hat] mehrere Themen [Veröffentlichungen, Anm.] und kann dafür draußen sich gezielt Partner suchen. Das kann man in einer Abteilung von 4, 5 Mann [im Business Development, Anm.] nach außen gar nicht leisten. Zumal erst Recht nicht, wenn man auch noch mit dem Ansatz ran geht, dass wir hier da sind, um Umsätze zu generieren und nicht um Promotion zu verbessern. Denn in dem Moment wo ich sage, ich habe hier was, ich brauch dich liebe Marke, ist die Zahlungsbereitschaft der anderen Seite meistens sehr gering. Also die einen [PM, Anm.] suchen ehrlich gesagt Promotion-Partner [...] Wir suchen Kunden, bei denen wir Services leisten können und Dinge bereitstellen.“ (20100921_U_IT_EE)

Trotz des Angebots zusätzlicher Services bzw. Agenturleistungen durch das Business Development, wie bspw. das Aufsetzen „gebrandeter“ Online-Downloadshops oder Newsletter-Mailings (vgl. 20100921_U_IT_EE), gestaltet es sich nach wie vor schwierig, tatsächlich Erlöse anhand der Kooperationsprojekte mit Marken zu generieren. Eine Zahlungsbereitschaft für Leistungen von UMG-D innerhalb der Kooperationsprojekte zu erzielen, wird fortlaufend konterkariert durch die von den PMs im Produktbereich UMG-Ds praktizierte Kooperationsgrundlage Musik gegen Promotion der Marke zur Verfügung zu stellen.

[...] was ehrlich gesagt auch unsere Arbeit [im Business Development] schwer macht, weil das ist dann doch die Auseinandersetzung zwischen welche Dinge gebe ich Marken umsonst, um eben den Promotion-Output zu bekommen, und für welche Dinge erfordere ich eine Gegenleistung, weil ich der Marke im Endeffekt na ja den Aufbau ihrer Marke oder die Anreicherung ihrer Marke mit Musik ermögliche.“ (20100921_U_IT_EE)

Dass Musik- bzw. Masterrechte ohne finanzielle Gegenleistung an Marken lizenziert werden, stellt auch die aufseiten der (potentiellen) Kooperationspartner etwas Erlerntes dar. Während sie weiterhin durch die PMs bei UMG-D bedient wird, steht sie in Widerspruch mit einer neuartigen, durch die Mitarbeiter des Business Development angestrebten „Win-Win-Konstellation“ innerhalb der Kooperationen. Immer wieder sehen sie sich im Zuge der Kooperationsanbahnung damit konfrontiert dem potentiellen Partner zu vermitteln, dass die alte Geschäftsgrundlage im Zuge des Rationality Shifts (vgl. Kap. 4.4) nicht mehr gegeben ist:

„Das klassische Win/Win funktioniert, weil die Marke hilft dem Künstler Aufmerksamkeit zu generieren. Das hat in einer Zeit funktioniert, wo Aufmerksamkeit konvertiert hat in Verkäufe von Platten [...]. Das ist heutzutage nicht mehr so. Heutzutage ist es nicht mehr so, wenn ein Song so und so oft gehört wird oder im Radio so und so oft gespielt wird, habe ich auch automatisch Verkäufe. Insofern ist das auch eine Arbeit, die immer wieder zu leisten ist, wenn ich mit Marken rede, ein Verständnis zu schaffen, dass dort auch irgendwo eine Finanzierung stattfinden muss, weil in dem Moment der klare Win bei der Marke liegt. Sie haben sofort die emotionale Aufladung und sie verkaufen ihre Chips im Supermarkt [...].“ (20100909_F_BP_MP)

Es zeigt sich, dass die im Business Development Tätigen bei UMG-D sich in einer paradoxen, durch die organisatorische Pfadabhängigkeit des Unternehmens hervorgerufenen Situation befinden.

Auf der einen Seite wird es als unbedingt notwendig erachtet, die Kooperationen mit Marken bzw. Agenturen so auszugestalten, dass die Interaktionen sich als kompatibel mit den Veröffentlichungs- und Auswertungsmustern im Produktbereich erweisen. So wird bspw. im wesentlichen diejenige Musik zur Verwendung innerhalb der Marken-Kampagnen lizenziert, die unmittelbar zur Auswertung ansteht und langfristige, musikinhaltlich unspezifische „Plattform - Kooperationen“ mit Marken sollen dieses tradierte Vorgehen auch zukünftig sicherstellen. Zum anderen sollen im Unterschied zur bisherigen Praxis mittels des Brand Partnerships Erlöse erzielt werden. Dies wird erheblich dadurch erschwert, dass weiterhin im Wesentlichen solche Musik den Kooperationspartnern angeboten wird, die aktuell zur Auswertung als Single bzw. Album ansteht. Nicht zuletzt aus diesem Grund sehen die potentiellen Kooperationspartner ihre im Gegenzug erbrachte Leistung weiterhin eher in der Erzeugung medialer Präsenz für Song und Künstler mittels ihrer Kampagnen, anstatt in einer direkten finanziellen Vergütung der Lizenzierung.

Darüber hinaus hat die Marke bzw. die Markenkommunikation betreibende Agentur weiterhin die Möglichkeit, sich direkt an den jeweiligen PM zu wenden und gegen das Versprechen medialer Präsenz, Musik ohne finanzielle Gegenleistung zu lizenzieren.

Somit wird bei UMG-D, im Gegensatz zur Auswertung der Live- und Merchandising-Rechte, hinsichtlich des Brand Partnerships versucht, dieses von den hyperstabilen Handlungsvollzügen im Produktbereich zu entkoppeln. Diese Entkopplung soll die Kooperation mit Marken unabhängig von den kurzen Vorlaufzeiten der Veröffentlichung von Musikaufnahmen machen und langfristige Zusammenarbeit mit Marken auf Basis einer neuen Win-Win-Konstellation ermöglichen. Gleichzeitig wird versucht, die längerfristigen Markenpartnerschaften hinsichtlich der musikalischen Inhalte unspezifisch auszugestalten, um letztlich der Hit-Grammatik folgend, diejenigen Songs zu lizenzieren, die gemäß der tradierten adaptiven Erwartungen aktuell medialer Präsenz bedürfen. Entsprechend findet auch hier im Zuge des Versuch der Kompensation des Rationality Shifts, kein Bruch des organisatorischen Pfades bei UMG-D statt. Es wird zwar versucht, die organisationalen Handlungsmuster anhand einer auf Erlöserzielung ausgerichteten Kooperation mit Markenführung betreibenden Unternehmen zu flexibilisieren. Die Flexibilität bzw. die Exploration neuer Handlungsweisen und das Experimentieren mit diesen erfährt jedoch gleichzeitig eine maßgebliche Einschränkung, da die adaptiven Erwartungen weiterhin alle Handlungsvollzüge der Musikvermarktung bei UMG-D entscheidend prägen.

4.5.2 BMG-RM: Eine Alternative und ihre Protektion – das Dienstleistungsmodell

Anhand der im voranstehenden Kapitel analysierten organisatorischen Reaktion UMG-Ds auf den Rationality Shift wurde gezeigt, dass die praktische Umsetzung des 360°-Modells durch einen einseitigen Anpassungsdruck (Kompatibilität mit der Hit-Grammatik) eingeschränkt wird. Es ist aufgrund dessen nicht nur ein ungebrochener organisatorischer Pfad zu konstatieren, sondern eine Einschränkung der Möglichkeiten, den Lock-in zu kompensieren. Die Einschränkung ergibt sich aus der Begrenztheit (wahrgenommener) Handlungsoptionen und mangelndem Experimentieren mit Alternativen innerhalb der Nebenrechte-Auswertung.

Diese Ergebnisse der Analyse treffen zunächst in ähnlicher Form für den Fall von BMG-D zu. Auch bei BMG-D wird seit 2007 versucht, ein 360°-Modell umzusetzen. Wie UMG-D gelingt es BMG-D seit dem nur sehr eingeschränkt, Nebenrechte von Künstlern zu akquirieren. Während auch hier insbesondere die Live-Rechte ein Problem darstellen, wird die Auswertung der Merchandising-Rechte und „Brand Partnership“ durch das 2008 gegründete Tochterunternehmen „Ocean Artist & Brand“ betrieben. Dass sich die gleichen Muster wie im Fall UMG-D aufzeigen lassen, veranschaulicht die Aussage eines sowohl für die Agentur als auch den Bereich Business Development zuständigen Managers. Auf die Frage, ob sich im Zuge der Implementierung des 360°-Modells etwas im Bereich der Vermarktung von Musikaufnahmen nachhaltig verändert habe, fiel seine Antwort wie folgt aus:

*“Ich such gerade ein Beispiel... Ich kann Ihnen nur ein Beispiel aus dem Comedy-Bereich nennen. Na zum Beispiel [Interviewpartner hält ein Foto hoch]?. Den bearbeiten wir quasi nur über's Internet erst mal. [...] Haben gesagt, ja, dem bauen wir eine saubere Website, da können wir ein bisschen Merch verkaufen, können ein bisschen über Werbung, die Streams pushen und so weiter, [...]die DVD kommt dann irgendwann später. Aber das ist die Minderheit muss ich sagen, also, das Board legt nach wie vor fest, okay wir machen Chart-Künstler, die viele CDs oder digitale Downloads verkaufen. Und bauen hinten dran das Geschäft aus. Ob das der richtige, ob das die richtige Strategie ist, steht auf einem anderen Blatt Papier, aber momentan ist so die Situation.”
(20100601_B_IT_KI)*

Hinsichtlich der Frage, unter welchen Bedingungen es möglich ist für ein Unternehmen von hyperstabilen Handlungsmustern, wie denen der Charts-Optimierung und kaskadierten Auswertung von Single und Album, abzuweichen, erscheint die organisatorische Entwicklung von BMG-RM interessant bzw. die hier im Entstehen begriffenen alternativen Handlungsmuster in der Vermarktung von Musikaufnahmen sowie die Protektion ihrer Entwicklung.

Während bei BMG-D der Versuch unternommen wurde in die Vermarktung von Merchandising-Artikeln einzusteigen und Erlöse durch die Kooperation mit Marken zu erzielen, zog sich der Mutterkonzern Bertelsmann aus dem seit 2004 als Joint Venture mit Sony geführten Unternehmen 2008 zurück.¹³⁸ Allseits wurde zunächst von einem vollständigen Rückzug des Medienhauses aus dem Musikge-

¹³⁸ „BMG-D“ operiert als Unternehmen seitdem unter dem Namen „Sony Music“. Zur Zeit des Joint Venture mit Sony hieß das Gemeinschaftsunternehmen Sony-BMG.

schäft ausgegangen, nachdem zuvor davon berichtet wurde, Bertelsmann wolle die Deutschlandgeschäfte und damit vor allem die Label „Ariola“ und „Gun“ behalten (20080616_B_MB_MW). Letztlich überführte Bertelsmann seine Musikaktivitäten in ein ebenfalls unter dem Namen Bertelsmann Music Group operierendes Unternehmen, das sich nun auf die Vermarktung von Musikrechten inkl. der Rechte an Musikaufnahmen bzw. Masterrechte fokussieren sollte.

Bereits 2006 hatte sich Bertelsmann von seinem Musikverlag BMG Publishing getrennt und das Tochterunternehmen an Vivendi verkauft, wo es in den bereits bestehenden Verlag Universal Music Publishing integriert wurde. Noch im März 2008 gab Bertelsmann im Rahmen seiner Bilanzpressekonferenz, auf der neben eines Umsatz- auch ein Renditerückgang der Musikaktivitäten um 46 Prozent verkündet wurde, bekannt, dass es keine konkreten Pläne hinsichtlich des Tonträgergeschäfts des Konzerns gebe (vgl. 2008-12_B_MB_MM). Wenige Monate später einigte man sich mit Sony auf einen Verkauf der Anteile an dem gemeinsamen Joint Venture. Gegenstand dieser Übernahmevereinbarung war der Verbleib von ca. 200 Masterrechten der erfolgreichsten Künstler bei Bertelsmann. Hintergrund der Herauslösung der Masterrechte waren die Pläne bei Bertelsmann weiterhin „etwas im Bereich der Musikrechte zu machen“, die nach Aussage eines späteren Managers von BMG-RM sich bereits zu Beginn des Jahres 2008 konkretisiert hatten (vgl. 20081023_BRM_MB_MW).

Nachdem die mit dem Verkauf des Musikverlags verbundene Wettbewerbsklausel mit Universal im September 2008 ausgelaufen war und gleichzeitig dem Verkauf der Joint Venture-Anteile an Sony vonseiten der zuständigen Kartellämter zugestimmt wurde, nahm BMG-RM im Oktober 2008 seine geschäftlichen Tätigkeiten auf (vgl. 20081023_BRM_MB_MW). BMG-RM wurde von Bertelsmann als neues, selbstständiges Unternehmen zur Verwertung der im Besitz verbliebenen Masterrechte aus BMG-D ausgegründet. Von Anfang an beschränkte man sich jedoch bei BMG-RM nicht darauf, sondern nahm Künstler auch neu unter Vertrag bzw. sicherte sich Verlags- wie Masterrechte an Musik(aufnahmen). Innerhalb von lediglich neun Monaten wurden 100 weitere Künstler vertraglich an BMG-RM gebunden (vgl. 20090708_BRM_MB_MW).

BMG-RM verfolgte also von Beginn an eine Strategie schnellen Wachstums und es war das ausdrückliche Ziel des Unternehmens in Hinblick auf die eigene Bedeutung in der Vermarktung von Musikaufnahmen schnell (wieder) zu den Major Labels aufzuschließen. Im Gegensatz zu der in der Vergangenheit bei BMG-D (und auch UMG-D) üblichen Form des Wachstums, durch die Akquisition und Integration ganzer Unternehmen samt ihren Repertoires, wird bei BMG-RM anders vorgegangen:

„Es hat sich nicht als der beste Weg erwiesen, bestehende Systeme zu kaufen. Unsere Herangehensweise ist eine andere; wir haben dazu in der Startphase die Infrastruktur von Grund auf neu durchdacht: Wie muss ein Unternehmen aufgestellt sein, um Musikrechte optimal zu verwerten? Was ist die effizienteste Aufstellungsform? Ich möchte unterstreichen, dass unsere Neigung, existierende, komplexe Firmen zu übernehmen, extrem gering ist.“ (Manager BMG-RM, zitiert nach 2009-37_BRM_MB_MW)

BMG-RM konnte also unmittelbar nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit über ein außerordentlich breites Repertoire verfügen und zahlreiche weitere Verträge mit Künstlern kurzfristig abschließen. Was die Auswertung der Musikrechte betraf, wurde versucht so wenig organisatorische Strukturen wie möglich von BMG-D oder auch im Zuge von Musikrechtezukaufen zu übernehmen. Vielmehr wollte man bei BMG-RM, dem Rationality Shift Rechnung tragend, neue Strukturen und Verfahren der Musikvermarktung entwickeln:

“Das Musikgeschäft ist ja durchaus ein interessantes Geschäft. Es gibt eben Bereiche innerhalb dieses Geschäfts, die nicht so lukrativ sind, bzw. die man den neuen Gegebenheiten anpassen muss. Für uns ist wichtig, welche Rechte haben wir, die wir lizenzieren können. Wenn es geht aus einer Hand, also beide Rechte. Und das ist etwas, was wir sehr konsequent verfolgen. [...] Wir konnten das gestalten. Das ist natürlich ein Vorteil, wenn man was gestalten kann. Wenn man nicht so sehr an Dingen klebt, die immer schon so waren.“ (20100812_BRM_IT_IF)

Die Absicht „beide Rechte“ lizenzieren zu können, meint in diesem Zusammenhang, dass man bei BMG-RM in Besitz der Master- (Recht an der Aufnahme) und der Verlagsrechte (Recht an Komposition und ggf. Text) von Musikaufnahmen sein will. Bei den von BMG-D mitgenommenen Rechten handelte es sich jedoch nur um Masterrechte, die typischerweise von einem Label gehalten werden.

Im Juli 2009 beteiligte Bertelsmann Kohlberg Kravis Roberts (KKR) als Investor an BMG-RM.¹³⁹ KKR stellte in Folge dessen Finanzmittel bereit, die BMG-RM in den nächsten Jahren für zahlreiche Akquisitionen von Rechtekatalogen, insbesondere Verlagsrechte betreffend, nutzte (vgl. 20090708_MB_MW). Auch hierbei beschränkte man sich auf solche Übernahmeformen (Unternehmensbeteiligungen oder direkte Aufkäufe von Katalogen), die es BMG-RM ermöglichten, keine vorhandenen Unternehmen samt der ausgebildeten organisatorischen Strukturen und dem Personal integrieren zu müssen.

Die an BMG-RM beteiligten Unternehmen sind jedoch ebenso relevant in Hinblick auf „Ausgestaltung“ der Vermarktung des in seinem Umfang schnell wachsenden Musikrechtekatalogs.

„Interessant ist es, für neue Medien aktiv zu lizenzieren und diese Lizenzannahmen ernst zu nehmen. Online- und Mobilfunkanbieter, Videospielehersteller, Film-, Fernseh- und Werbeproduktionen sind interessante Geschäftspartner. Fernsehprogramme sind beispielsweise ohne Musik nicht vorstellbar. Der Tonträgerverkauf allein ist für uns nicht mehr attraktiv und wird auch in Zukunft das Musikgeschäft nicht mehr bestimmen.“ (Top-Manager BMG-RM zitiert nach 20081023_BRM_MB_MW)

Wie im obigen Zitat formuliert, will man sich bei BMG-RM zukünftig auf die Lizenzierung von Musik zur Verwendung durch Medienanbieter als Erlösform konzentrieren und nicht länger allein auf die Auswertung in Form des Verkaufs von Tonträgern. Sowohl Bertelsmann mit der RTL-Group als auch KKR mit seiner Beteiligung an ProSieben-Sat1 Media besitzen neben den Anteilen an BMG-RM, auch solche an TV-Sendern sowie Fernseh- und Film-Produktionsfirmen.

Diese Verflechtungen sind für BMG-RM äußerst attraktiv. In der Ausgestaltung der Musiklizenzierung als zukünftig maßgebliche Einnahmequelle des Unternehmens, verließ man sich bei BMG-RM jedoch nicht nur auf die formalen Unternehmensbeteiligungen der Anteilseigner Bertelsmann und KKR. Vielmehr sind zwei Top-Manager sowohl an der Neuorientierung in der Musikrechtevermarktung bei BMG-RM als auch an der konkreten Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit den Lizenznehmern auf Medienseite beteiligt, die beide zwar eine Karriere in Tonträgerunternehmen aufweisen, zuletzt jedoch in anderen Bertelsmann-

¹³⁹ Seitdem wird BMG-RM als Gemeinschaftsunternehmen von Bertelsmann und KKR betrieben, wobei KKR 51 Prozent der Anteile besitzt (vgl. MW20090708).

Unternehmen mit Fragen der Musiklizenzierung betraut waren. Nicht nur die hier gemachten Erfahrungen wurden von beiden in die Neu-Ausrichtung von BMG-RM eingebracht, sondern auch bestehende geschäftliche Beziehungen innerhalb des Konzerns und darüber hinaus:

“Also [Name Top-Manager 1, Anm.] und ich kennen uns ja schon sehr lange. Und wir hatten ja immer zusammen gearbeitet, weil als ich bei Fremantle [TV-Produktionsunternehmen der RTL Group] war, hatte die BMG-Ufa [Musikverlag] die Verlagskataloge verwaltet, administriert. Und das war immer eine sehr gute Zusammenarbeit. Und weil wir uns lange kennen, und weil wir viel darüber sprechen, wie sich die Welt um uns herum ändert, wie neue Firmen heute aussehen sollten, oder nicht aussehen sollten. Und es war für mich schon klar, als ich hier her kam, dass ich natürlich versuche, die Medienanbindung zu Fremantle mitzubringen in diese Firma, was auch geklappt hat.”
(20100812_BRM_IT_IF)

Während also die organisatorischen Strukturen und konkreten Arbeitsabläufe bei BMG-RM zunächst noch unbestimmt waren, hatten die maßgeblich an dem Neuaufbau beteiligten Akteure aufgrund ihrer früheren Zusammenarbeit im Geschäft von Lizenzierungen eine gewisse Vorstellung bzw. eine Vision davon, in welche Richtung sich das Unternehmen organisatorisch entwickeln sollte (Fokus auf Lizenzierung) und brachten Kontakte zu potentiellen Geschäftspartnern bzw. Lizenznehmern mit. Darüber hinaus konnte auf Erfahrungen aufgebaut werden, wie die Zusammenarbeit entsprechend der Bedürfnisse der potentiellen Geschäftspartner auszugestalten sei.

Gleichzeitig grenzte man sich nun bei BMG-RM entschieden von dem ab, was zeitgleich bei BMG-D oder, wie in Kap. 4.5.1 näher beschrieben, auch bei UMG-D, als Versuch der Kompensation des Rationality Shift in der Musikvermarktung versucht wurde umzusetzen:

“Und was wir nicht machen sind 360°-Deals, das ist etwas, wir vertreten die Meinung, wenn man so etwas macht, muss man das auch anbieten und zwar seriös, wir beschränken uns wirklich auf die Rechte. Wir sind keine Booking-Agentur und wir machen auch keine T-Shirts. Wir lizenzieren Musik.” (20090918_BRM_VT_HE)

Die Vision dessen, wie bei BMG-RM Musik alternativ vermarktet und Einnahmen erzielt werden sollten, umfasste demnach ausdrücklich nicht die Akquise und Auswertung von Nebenrechten der Künstler. Die 360°-Vermarktung der Künstler erachtete das Top-Management als nicht umsetzbar bzw. nicht seriös

anbietbar. Statt für ein Tonträgerunternehmen aber auch einen Musikverlag (s.u.) völlig neue Geschäftsfelder der Musikbranche erschließen zu wollen, zielte man bei BMG-RM mit der Lizenzierung von Musikrechten auf etwas, das seit jeher für diese Unternehmen und die Vermarktung von Musikaufnahmen von Relevanz war, jedoch, dem organisatorischen Pfad geschuldet, unter anderen Vorzeichen.

Gemäß der tradierten Routinen der Veröffentlichung und Auswertung und getrieben von den adaptiven Erwartungen einer Hit-Genese, wurde Lizenzierung von Musikrechten an Medienanbieter bei BMG-D und UMG-D, wie bspw. in Kap. 4.2 gezeigt, als Promotion für den Verkauf von Tonträgern bzw. Downloads und nicht als eigenständiges Mittel der Erzielung von Deckungsbeiträgen „behandelt“. Diese Handlungsmaxime nachhaltig einer Veränderung zu unterwerfen, will hier nicht gelingen, wie in Kap. 4.5.1.2 anhand der Zusammenarbeit mit Marken bzw. Brand Partnership aufgezeigt. Im Sub-Fall von BMG-RM muss die Abweichung vom organisatorischen Pfad in der Musikvermarktung hingegen als gelungen betrachtet werden, da die Lizenzierung von Master- und Verlagsrechten hier unter völlig neuen Vorzeichen stattfindet und entsprechend die Handlungsmuster der Musikvermarktung von denen der Hit-Grammatik abweichen.

Bereits mit der im Zuge der Ausgründung von BMG-RM formulierten Vision eines neuen Fokus in der Vermarktung von Musik geht das „Versprechen“ eines Bruchs mit dem organisatorischen Pfad einher. Im Folgenden soll jedoch gezeigt werden, dass die Einlösung dieses Versprechens in Form der Exploration und Etablierung neuartiger bzw. alternativer Handlungsmuster und daraus resultierender organisationaler Kompetenzen, nicht ohne Weiteres realisiert werden konnte. Vielmehr war die Schaffung einer neuen Identität, gepaart mit fortlaufend negativen Referenzieren der alten Identität BMGs, vonnöten. Ebenso paarte sich die Ausgestaltung der neuen Handlungsmustern mit der Entwicklung von „gegenläufigen“ Routinen. Diese Handlungsmuster unterbinden den Vollzug der tradierten Vermarktungsmuster im Sinne der Hit-Grammatik und protektieren gleichzeitig die Entwicklung neuartiger Vermarktungsformen. Gewissermaßen unterbrechen sie dabei positive Rückkopplungsmechanismen, mussten zu diesem Zweck jedoch wiederum fortlaufend nachjustiert werden.

4.5.2.1 Entwicklung einer neuen Identität und das negative Referenzieren der alten: Label? Verlag? Musikrechtenmanagement!

Wie bspw. Feldman (2003: 749) feststellt, liegt die Stabilität von Routinen nicht lediglich in den sich innerhalb ihrer Vollzüge entfaltenden positiven Rückkopplungseffekten bzw. in den Effekten begründet, die regelgeleitete Handlungen nach sich ziehen (vgl. Kap. 2.1.2). Vielmehr sieht Feldman insbesondere dort Schwierigkeiten eine intendierte Veränderung von Handlungsmustern herbeizuführen, wo die beabsichtigte Abweichung in Konflikt steht mit einem allgemein geteilten Verständnis dessen, wie die Organisation „als Ganzes“ operiert bzw. was sie ausmacht. Wie anhand der obigen Ausführungen in Bezug auf UMG-D aber auch bei BMG-D deutlich wurde, ist in diesen Unternehmen nach wie vor ein Verständnis omnipräsent, das die Organisation als (Chart-)Hits kreierende identifiziert. Gleichzeitig ist diese Identifizierung eng verbunden mit der Bezeichnung dieser Unternehmen als Major Labels, welchen genau eine solche Hit-Kompetenz (vgl. Kap. 4.1.4) stets unterstellt wird. Im Sub-Fall von BMG-RM lässt sich hingegen die Suche nach einer neuen Identität bzw. einer Neubestimmung dessen feststellen, wie die Organisation in Zukunft als Ganzes operieren und wahrgenommen werden soll.

Die mit der Gründung von BMG-RM verbundene Vision ist die Konzentration der Lizenzierung von Master- und Verlagsrechten in einem Unternehmen. Die Arbeit von Musikverlagen soll entsprechend mit der von Musik-Labeln bzw. Tonträgerunternehmen kombiniert werden. Jedoch soll sich BMG-RM zukünftig weder als „klassischer Musikverlag noch als Label verstehen, insbesondere nicht als Major Label und auch nicht als solches identifiziert werden.“¹⁴⁰

Wie in Kap. 4.3 bereits umrissen, sind Musikverlage die historische Keimzelle quasi-industrieller Formen der Produktion und Reproduktion von Musik und vermarkten seitdem Kompositionen und Textdichtungen. Zunächst geschah dies im Wesentlichen in Form von Notendruckern. In der Folge gewannen öffentliche Aufführungen (u.a. im Radio) Bedeutung für diese Unternehmen.

¹⁴⁰ Gemein hin sind Musikverlage „im Besitz“ der sogenannten Verlagsrechte bzw. Urheberrechte (Komposition und ggf. Textdichtung). Wohingegen Tonträgerunternehmen die auf die Aufnahme einer Interpretation bezogene Masterrechte bzw. Leistungsschutzrechte vermarkten.

Obwohl oftmals, wie auch im Fall der Mutterkonzerne von BMG-D und UMG-D, unter dem gleichen Konzerndach zusammengefasst, operieren beide Bereiche traditionell voneinander organisatorisch getrennt. Zudem wurden sie in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung unterschieden. Dabei galt in der Musikbranche spätestens seit den 1950er Jahren die Vermarktung der Masterrechte durch den großzahligen Verkauf von Tonträgern als die sehr viel lukrativere Form der Rechtevermarktung. Wenngleich die Musikverlage an diesem Erfolg indirekt partizipierten, da die meisten Verlage insbesondere die großen sog. Industrieverlage, sich mit dem wirtschaftlichen Erfolg der Tonträgerunternehmen bzw. Labels darauf konzentrierten, ihre Rechte an Kompositionen und Texten zum Zweck der Produktion von Musikaufnahmen zu lizenzieren.

Bei BMG-RM beabsichtigt man eine Auflösung dieser traditionellen organisatorischen Trennung im Unternehmen sowie eine Abkehr von der Annahme, dass der Verkauf von Tonträgern die wirtschaftlich relevanteste Form der Verwertung von Master- wie Verlagsrechten sei. Sowohl die Vermarktung der Master- als auch der Verlagsrechte an Musik will BMG-RM ausführen und eng aufeinander abstimmen, wobei (wie oben bereits dargestellt) die Organisation auf die Lizenzierung der Rechte an Medienanbieter ausgerichtet sein soll. Nicht nur im Unternehmen sondern auch außen löste dies Irritationen bei Konkurrenten, wie auch potentiellen Geschäftspartnern und erst, wie weiter unten gezeigt, bei Künstlern aus. Ein leitender Mitarbeiter von BMG-RM verweist beispielhaft auf diese Irritationen im Rahmen eines Messe-Vortrags:

“Ich bin in den letzten Monaten permanent gefragt worden, was macht ihr eigentlich? Seid Ihr ein Verlag oder seid ihr ein Label? Oder seid Ihr beides oder seid ihr keins von beidem?” (20090918_BRM_VT_HE)

Für Irritationen sorgt insbesondere die durch BMG-RM beabsichtigte enge Verknüpfung der Vermarktung von Master- und Verlagsrechten. Eine organisatorische Integration beider Bereiche gilt in der Branche allgemein als nicht notwendig. Zwar lizenzieren Tonträgerunternehmen Kompositionen und Texte von Musikverlagen im Zuge der Aufnahme von Musik. Von welchem Verlag diese Kompositionen und Texte stammen ist jedoch nicht von großer Bedeutung. Umgekehrt lizenzieren

die Verlage ihre Rechte an Tonträgerunternehmen, unabhängig davon ob diese evtl. zum gleichen Konzern gehören oder nicht.¹⁴¹

„Das war immer getrennt, das war traditionell ein getrenntes Geschäft. Und ich hab' nie verstanden, warum zum Beispiel die Verlagshäuser die Musikverlage mit ihren Schwesterlabels im selben Haus so wenig kommuniziert haben. Das war ja bei allen so [...]. Ich fand das immer merkwürdig, dass man dieses Geschäft so voneinander getrennt betrachtet. Und wir sehen das anders. Für uns gibt es erst mal nicht zwangsläufig diese Trennung.“ (20100812_BRM_IT_IF)

Obwohl diese Trennung bei BMG-RM aufgehoben werden sollte, wollte man jedoch nicht als Label identifiziert werden, genauer, mit der Art und Weise, wie Masterrechte von Labels üblicherweise vermarktet werden. Zwar wurde bei BMG-RM weiterhin die Produktion von Masterrechten bzw. wie unten gezeigt, die Finanzierung der Musikaufnahme und die Vermarktung als Tonträger und Download als Teil des eigenen Geschäfts betrachtet. Jedoch wollte man sich hinsichtlich der Vermarktung von der durch Major Labels vollzogenen abheben. Stattdessen sollten den Musikverlagen zugeschriebene Praktiken auf den Masterrechte- bzw. Tonträgerbereich ausgeweitet werden:

„Wir wollen faire Geschäftsmodelle für Künstler und Autoren. Deshalb werden wir das Modell des Musik-Publishing in den Bereich der Masterrechte hinein ausdehnen. Damit haben wir Vorteile bezüglich der Fixkosten im Vergleich zu anderen Musikunternehmen. Es gibt aktuell viele Gründe, in diese Richtung zu denken. Wir sehen zunehmende Konvergenz der Auswertungserlöse aus Musik-Publishing und Recorded Music.“ (Top-Manager BMG-RM zitiert nach 20081023_BRM_MB_MW)

Obwohl allein Masterrechte die anfängliche Ressourcenausstattung der Unternehmensausgründung BMG-RM aus dem Major Label BMG-D bildeten, orientierte man sich hinsichtlich ihrer Verwendung weg von den Routinen großer Tonträgerunternehmens hin zu solchen von Musikverlagen.

„Unser erstes Investment waren Masterrechte, die wir damals bei der Transaktion mit Sony Music behalten haben. Dabei handelt es sich um signifikante Rechte von Künstlern, die in Europa jeder kennt. Das war von Anfang an ein substanzieller Teil unseres Geschäfts. Darauf basierend haben wir in den letzten Jahren ein Modell entwickelt, das die Mechanismen eines Publishingvertrags auf Masterrechte überträgt.“ (Mitarbeiter BMG-RM, zitiert nach 20120419_BRM_MB_MW)

¹⁴¹ Die Höhe der Lizenzgebühren ist hierbei durch einen Vertrag zwischen der GEMA, die die sogenannten mechanischen Rechte der Verlage und Komponisten wahrnimmt und dem BVMI geregelt und beträgt ca. neun Prozent des Handelsabgabepreises des Tonträgers (vgl. Kap. 4.5.2).

Man versteht sich bei BMG-RM entsprechend als „verlagsgetrieben“, jedoch auch das nur mit Einschränkungen (vgl. 20090918_BRM_VT_HE; siehe unten). Während man sich bei BMG-RM, wann immer notwendig, um ein Verständnis für die zukünftig beabsichtigten Operationsweise der Gesamtorganisation zu erzeugen, in die Nähe eines Musikverlags rückte, bezeichnete man sich stets ausdrücklich nicht als Label:

“Wir nennen das nicht Label, weil uns dafür auch mit Absicht die Struktur fehlt. Wir möchten das gar nicht, dass hier so ein Bau von 40 Leuten aufgestellt wird, um wirklich label-intensiv zu arbeiten, sondern wir stellen die Werkzeuge zur Verfügung, um eine Platte herauszubringen. Das heißt, Vertriebsstruktur, Finanzierung, und Kontakte natürlich. Service rund um diesen Bereich.” (20101014_BRM_IT_EM)

„Labels“ werden bei BMG-RM immer wieder als negative Referenz dessen genannt, was das eigene Unternehmen zukünftig ausmachen soll bzw. Operationsweisen als Gesamtorganisation. Es wird sich jedoch nicht nur von Labeln bzw. klassischen Tonträgerunternehmen abgrenzt, gleichzeitig werden sie als nicht zeitgemäß bzw. nicht den gegenwärtigen Bedürfnissen von Künstlern entsprechend aufgestellt und operierend dargestellt.

„Dabei sieht man doch an erfolgreichen Beispielen wie Xavier Naidoo oder den “Ärzten”, dass die Künstler so ein großer Apparat gar nicht interessiert: Sie brauchen diese ganze Infrastruktur nicht, sie können vielmehr verschiedene Dienstleistungen einzeln sourcen und das in der Regel viel günstiger. Wir glauben, dass die Kosten der Infrastruktur maßgeblich die Wettbewerbsfähigkeit und die Gewinnpotenziale bestimmen werden.“ (Mitarbeiter BMG-RM zitiert nach 2009-37_BRM_MB_MW)¹⁴²

Mit dem „großen Apparat“ bzw. der „Infrastruktur“ ist hier die für ein (großes) Tonträgerunternehmen bzw. Major Label übliche Vorhaltung von Ressourcen (Abteilungen bzw. Mitarbeiter spezialisiert auf Marketing, Promotion, Vertrieb etc.) gemeint, die wie oben im Zusammenhang von UMG-D und BMG-D aufgezeigt, den

¹⁴² Die hier angesprochenen Beispiele der Band „Die Ärzte“ und dem Künstler Xavier Naidoo stehen für die zunehmende Zahl (etablierter) Musiker in Deutschland, die ihre Musikaufnahmen selbst vermarkten. Dabei folgten „Die Ärzte“ 1998 als eine der ersten dem Beispiel der Band „Die Toten Hosen“ zwei Jahre zuvor (vgl. 1996-17_IK_MB_MM). Sie verlängerten den Vertrag mit UMG-D nicht, sondern schlossen mit dem Unternehmen lediglich einen Vertrag hinsichtlich des Vertriebs ihrer Tonträger ab („Vertriebsdeal“), wobei die Band bzw. ihr Management die Produktion und Vermarktung übernahm, hier mit Dienstleistern kooperierte und alle (Master)Rechte behielt (vgl. 20100913_U_IT_UA; 20100607_B_IT_MN).

reibungslosen Vollzug einer an der Hit-Grammatik orientierten Vermarktung von Musikaufnahmen bzw. Masterrechten gewährleistet.

Während Labels nun BMG-RM als negative Referenz der eigenen, neu zu entwickelnden, Identität als Gesamtorganisation dienen, will man sich jedoch auch nicht auf den Tätigkeitsbereich eines Musikverlags reduziert sehen:

„Wir wollen kein Label werden, wir wollen Musikrechte managen. Für mich haben Masterrechte unter bestimmten Vorgaben genau dieselbe Charakteristik wie ein Urheberrecht [Verlagsrecht, Anm.]. Das heißt, ich kann als Verlag ohne Probleme die Aufführungsrechte eines Masterrechtekatalogs auf derselben Plattform verwalten und bearbeiten. Wir lassen uns nicht darauf reduzieren, Urheberrechte zu verwalten; wir managen Rechte an Songs.“ (Manager BMG-RM, zitiert nach 2009-37_BRM_MB_MW)

Die neue Identität des Unternehmens soll demnach auch nicht die eines Musikverlags sein. Vielmehr will man eine neuartige Identität entwickeln, die bereits bei der Namensgebung im Zuge der Unternehmensausgründung anvisiert wurde und einen Verweis auf die angestrebten neuartigen Vermarktungsmuster und die entsprechend neuartigen organisatorischen Strukturen darstellen sollte:

Der Begriff Rechtemanagement in unserem Firmennamen war von Tag 1 genauso gedacht, dass man mit Rechten arbeitet und dass man serviceorientiert an Partner ran geht. Wie in der Werbung oder beim Film und TV. Daher haben wir so eine große Synch- und Film/TV-Abteilung, daher auch diese Kooperationen.“ (20101014_BRM_IT_EM)

Die Bezeichnung des Unternehmens als Musikrechtemanagement steht in enger Verbindung mit der anfänglich noch unkonkreten Vision, sich auf die Lizenzierung der Musikrechte zu fokussieren. Wichtig ist zudem festzuhalten, dass BMG-RM sich von der Selbstbeschreibung als Musikrechtemanager und explizit nicht als Label, eine von außen wahrgenommene Flexibilität des Unternehmens hinsichtlich der Vermarktung von Musik allgemein verspricht. Nach außen soll dokumentiert werden, dass nicht länger ein großer organisatorischer Apparat zur tonträgerorientierten Vermarktung vorgehalten wird, der im Falle jeder Veröffentlichung und Auswertung unweigerlich zur Anwendung kommt. Man erhofft sich dadurch nicht nur, wie oben bereits angeklungen, etablierte Künstler anzusprechen, sondern aufgrund höherer Erlösbeteiligungen auch Newcomer:

„Selbstverständlich braucht man eine große Komplexität, um palettenweise CDs von einem Künstler wie dem verstorbenen Michael Jackson in

die Elektromärkte zu schieben. Man braucht aber eine erheblich geringere Komplexität, um das Album eines Künstlers oder einer Band digital verfügbar zu machen und eine Fanbasis aufzubauen und die Karriere voranzutreiben. Dann bleibt trotzdem die Frage, ob die Band das alles wegen der Beteiligung an den physischen Absätzen in einen Deal fassen muss und deshalb auch von ihren digitalen Verkäufen nur einen Anteil von 15 Prozent vom Handelsabgabepreis unter Abzug einer zusätzlichen Technikpauschale erhält. Das Denken, dass sich das auch trennen lässt, wird gerade erst angestoßen. Wer hat denn festgelegt, dass Plattenverträge meist auf einer Basis ausgehandelt werden, die dem Künstler maximal 15 Prozent der Einnahmen zugesteht?“ (Mitarbeiter BMG-RM, zitiert nach 2009-37_BRM_MB_MW)

Trotz der Entwicklung eines neuen Selbstverständnisses als Organisation, das nicht dem eines Labels bzw. Tonträgerunternehmens entsprechen soll, sieht sich BMG-RM weiterhin in Konkurrenz zu diesen im Wettbewerb um vielversprechende Künstler bzw. Interpreten, seien es Etablierte oder Newcomer.¹⁴³

Wie im Folgenden aufgezeigt wird, reichte die Entwicklung eines neuen Selbstverständnis innerhalb der Organisation und die nach außen kommunizierte Identität als „Musikrechtmanager“ bzw. Vermarkter von Musikrechten nicht aus, um vom dem organisatorischen Pfad der Hit-Grammatik in der Musikvermarktung abzuweichen. Nichtsdestotrotz dient die immer wieder zur Sprache gebrachte neuartige Selbstbeschreibung und das negative Referenzieren der „Label-Identität“ als eine Art Selbstvergewisserung im Experimentieren mit neuen Handlungsmustern in der Vermarktung von Musik und insbesondere in der Kooperation mit externen Akteuren der Branche, wie Künstlern und Vermarktungs-Dienstleistern. Die Entwicklung eines neuen Selbstverständnisses und das fortlaufende negative

¹⁴³ Bei BMG-RM beabsichtigt man entsprechend nicht, zukünftig in einem anderen Markt zu operieren. Genauso wenig soll ein völlig anderes Leistungsangebot von Seiten des Unternehmens formuliert werden. Betrachtet man die Neuausrichtung von BMG-RM aus dem Blickwinkel einer Geschäftsmodellanalyse lässt sich entsprechend feststellen, dass es sich nicht um die vollständige Aufgabe des „typischen“ Geschäftsmodells von Major Labels handelt. Ein wichtiges Charakteristikum des typischen Geschäftsmodells ist bspw. die Vermarktung eines Portfolios von Musikrechten, das sowohl etablierte Interpreten als auch sogenannte Newcomer umfasst. Auch BMG-RM beabsichtigt weiterhin nicht nur die Musik etablierter „Stars“ zu finanzieren und zu vermarkten. Im Portfolio sind gleichfalls Newcomer mit im Vergleich unsicherer Erfolgsperspektive. Wie im Folgenden gezeigt wird, soll dieser Teil des Geschäftsmodells in Reaktion auf den Rationality Shift anders justiert werden, indem weniger „Wagniskapital“ in Newcomer investiert wird und entsprechend deutlich weniger Quersubventionierung im Portfolio notwendig ist (vgl. „Formel 10“, Kap. 4.2.4.2). Ähnliches gilt bspw. auch hinsichtlich der Auswertung der Masterrechte durch BMG-RM. Hier wird weiterhin an den tradierten Formen der Erst- (Tonträger/Download) und Zweitauswertung (Lizenzierung) festgehalten (vgl. Clement et al. 2008). Jedoch soll die Zweitverwertung, entgegen der bisherigen Umsetzung im Sinne der Hit-Grammatik, im Fokus der Erzielung von Einnahmen für das Unternehmen stehen.

Referenzieren der „alten“ Identität ist entsprechend als ein Bestandteil des Pfadbruchprozesses zu betrachten, der bei BMG-RM vollzogen wurde.

4.5.2.2 Das alternative Handlungsmuster in der Vermarktung: Music Supervising und Lizenzierung der Rechte

Sydow et al. (2009:702) bezeichnen eine Alternative bzw. „the insertion of at least one alternative course of action“ als minimale Bedingung des Vollzug eines Pfadbruchs bzw. einer Abweichung von einem vorhandenen organisatorischen Pfad. Gleichzeitig stellen sie fest, dass „escaping from or breaking a path depends very much on interrupting the logic and the specific energy of the self-reinforcing patterns of the process in question.“ Beide notwendigen Bedingungen eines Pfadbruchs, das alternative Handlungsmuster als auch die „Unterbrechung“ des positiven Rückkopplungsmechanismus lassen sich im Fall von BMG-RM beobachten.

Die aktive Lizenzierung der Verlags- und Masterrechte an Medienanbieter bzw. Produzenten von TV-Formaten, Filmen und Werbung, verbundenen mit dem Service einer inhaltlichen Beratung, stellt bei BMG-RM ein alternatives Vorgehen in der Erzielung von Erlösen dar. Im Vergleich zum Verkauf von Tonträgern wird dieses Vorgehen in den Augen der bei BMG-RM verantwortlich Handelnden als die heutzutage überlegene Vermarktungsform verstanden.

“Wir glauben, dass es eben der Bereich, also der Bedarf an Musiknutzung war noch nie so groß wie heute. Nur, wir sehen uns eher als Serviceanbieter für Musiknutzer. Überall da, wo für Musik bezahlt wird, sind wir gerne bereit, Musik zu lizenzieren und zur Verfügung zu stellen. Aber das ist eben nicht mehr nur Tonträger.” (20100812_BRM_IT_IF)

Entsprechend ist mit der Verwendung der Musik durch kommerzielle „Musiknutzer“ in der Hauptsache nicht mehr die Erwartung eines Promotion-Effekts mit Blick auf den Verkauf von neu erscheinenden Tonträgern bzw. Downloads verbunden.

“Eine Serie wie ‘Gute Zeiten’ [Vorabendserie auf RTL] ist für uns nicht irgendein Ort, an dem man wahllos Promotion machen kann für irgendein Produkt, sondern es ist in erster Linie eine inhaltlich ernstzunehmende Partnerschaft.” (20100812_BRM_IT_JG)

Sowohl die Betrachtung der service-orientierten Lizenzierung von Musikrechten als „bessere“ Alternative, wie auch die Abkehr von der Annahme, dass die

Verwendung der Musik durch Medienanbieter und damit ihre mediale Präsenz vornehmlich dem Zweck eines hohen initialen Absatzes des „Produkts“ Tonträgern zu dienen habe (adaptive Erwartungen im Vollzug der Hit-Grammatik, vgl. Kap. 4.2.4), fußen darauf, dass man sich seit der Ausgründung des Unternehmens eher noch als „verlagsgetrieben“ denn als Label versteht. Die Art und Weise wie der Service Music Supervising und Lizenzierung betrieben werden, geht jedoch weit über das hinaus, was Musikverlage üblicherweise leisten. Entsprechend kann hier nicht von sozusagen „ready made“ übernommenen Handlungsmustern gesprochen werden.

Zwar partizipieren Musikverlage, wie eingangs Kap. 4.5.2 beschrieben von dem Verkauf großer Tonträgerstückzahlen, jedoch sind sie ebenso an den Einnahmen der Künstler (Komponisten und Textdichter) aus öffentlicher Aufführung der Werke sowie vor allem der Wiedergabe durch Rundfunk, Fernsehen etc. beteiligt. Legt man die Einnahmeentwicklung der GEMA zugrunde, dann haben sich die durch Tonträger-Lizenzierung erzielten Erlöse der Verlage parallel zu den Umsätzen der Tonträgerunternehmen seit dem Jahr 2000 halbiert. Die anhand der anderen Nutzungsformen generierten Einnahmen stiegen im Gegenzug deutlich an, sodass die Gesamteinnahmen der GEMA und entsprechend die jährlichen Ausschüttungen an die Musikverlage bis 2010 sogar stiegen.¹⁴⁴

Da BMG-RM im zunehmenden Maße nicht nur in Besitz von Masterrechten sondern auch von Verlagsrechten ist, betrachtet man hier den Absatz von Tonträgern als weniger entscheidend in der Vermarktung der gehaltenen Musikrechte als andere Nutzungsformen.

Gleichzeitig betreibt man das Lizenzierungsgeschäft sehr viel aktiver als dies Tonträgerunternehmen und Musikverlage üblicherweise tun. Statt gewissermaßen auf die Verwendung der Musik durch Medienproduzenten und die entsprechende Abrechnung über die GEMA (und hinsichtlich der Masterrechte der GVL, vgl. Kap. 4.3.1) „zu warten“, wird bei BMG-RM über Kooperationen, verbunden mit dem

¹⁴⁴ Zwischen 2000 und 2010 sanken die Erlöse aus der Tonträger-Lizenzierung von 283,77 auf 140,2 Mio. Euro, während die Gesamterlöse der GEMA im gleichen Zeitraum von 801,19 auf 863 Mio. Euro jährlich stiegen (Daten auf Grundlage eigener Recherche in der Branchenzeitschrift „Der Musikmarkt“)

Angebot eines Beratungsservices, die Verwendung eigener Verlags- wie Masterrechte durch Medienanbieter aktiv erzeugt.

Das dies gelingt und die aktive Lizenzierung der Musikrechte sich als neuartiges Verfahren der Auswertung von Musik bei BMG-RM etablieren konnte, hängt zum einen mit der „Medienanbindung“ des Unternehmens zusammen, jedoch vor allem mit der Ausgestaltung der Kooperationsbeziehung mit den Medienanbietern mittels eines inhaltlichen Beratungsservices.

„Im Gegensatz zu alten Verlagen, damit meine ich jetzt nicht nur BMG Ufa, sondern auch andere Verlage, dass wir von vornherein ganz starke Medienanbindung haben. Das heißt wir haben Verträge mit TV Produzenten und Film-Produktionsfirmen, die wiederum die Musiknutzer sind, die wir kreativ, inhaltlich betreuen. Und darüber natürlich auch wieder Rechte lizenzieren. (20100812_BRM_IT_IF)

Die vertraglich fixierte Zusammenarbeit von BMG-RM mit Produktionsfirmen und Sendern wurde begünstigt durch die Tatsache, dass der Mutterkonzern Bertelsmann, bspw. über die RTL-Group, beteiligt ist an potentiellen Musiklizenznehmern. Das die Kooperation jedoch verstetigt, intensiviert und weitere Kooperationspartner innerhalb kurzer Zeit hinzukamen, ist auf die konkrete, neuartige Ausgestaltung der Zusammenarbeit zurückzuführen, innerhalb derer man sich bei BMG-RM zunächst einmal an den Bedürfnissen der Medienanbieter orientierte.

Statt wie bei Musikverlagen üblich, wurden Musikrechte durch BMG-RM nicht auf Nachfrage lizenziert, sondern es wurde eine Beratungsfunktion ausgefüllt, die sich bspw. in einer als „Betreuung“ bezeichnete Bestückung von Produktionen mit Serien-Charakter der Kooperationspartner niederschlägt. Im Rahmen dieser Beratungs- bzw. Betreuungsarbeiten wird Musik für die Verwendung in den TV-Formaten, aber auch in Filmen und Werbeclips empfohlen.

“Wir setzen uns mit den Inhalten dieses Partners täglich auseinander. Wir haben Menschen hier, die beschäftigen sich täglich damit, was dieser Partner, diese Produktionsfirmen, was die machen. Und folgen diesen Inhalten. Wir reden mit TV-Produzenten, mit Autoren, mit Regisseuren. Es ist eine inhaltlich getriebene Arbeit, das ist extrem wertvoll. Und es ist eine, die Repertoire unabhängig passiert. Das heißt, wenn wir ein Format der Ufa [Fernsehproduktionsfirma, Anm.] betreuen, und die Ufa möchte gern einen Künstler in diesem Format drin haben, der bei Universal [UMG-D, Anm.] ist, dann versuchen wir das, im Rahmen dieser Zusammenarbeit zu ermöglichen. Nur so kann man vertrauensvoll arbeiten. Weil wir sind dann in erster Linie den Inhalten

und dem Format des Partners verpflichtet. Und erst in zweiter Linie unserem Produkt.” (20100812_BRM_IT_JG)

In der konkreten Empfehlung bzw. der Bestückung von Formaten und Filmen mit Musik orientieren sich die bei BMG-RM als „Music Supervisor“ bezeichneten Mitarbeiter entsprechend weder daran, ob die Rechte an der empfohlenen Musik beim eigenen Unternehmen liegen noch daran, ob der Song gerade zur Veröffentlichung auf einem Tonträger bspw. als Single ansteht, wie dies die Hit-Grammatik nahe legen würde. Stattdessen wird als maßgebliches Kriterium zumeist auf ein „Passen“ bzw. „Unterstützen“ des Produkts des Kooperationspartners verwiesen (20101014_BRM_IT_EM). Die Kooperation mit Medienanbietern entwickelt sich gut bei BMG-RM und stetig kommen neue Partner und Formate hinzu. Die für das Music Supervising der Partner Verantwortlichen betonen, dieser sich schnell eingestellte Erfolg hänge damit zusammen, dass man sich an dem Produkt des Partners (bspw. Zielgruppe, Story) und nicht am eigenen Repertoire orientiert:

“Wir haben mittlerweile das komplette Music Supervising für 1500 Episoden tägliches Fernsehen im Jahr bei uns. Wir betreuen die Ufa-Cinema, wir betreuen die teamWorx, die Fernseh-Ufa, Ufa-Entertainment. Man muss wissen, dass diese Zusammenarbeit nur deswegen so gut funktioniert, weil wir in erster Linie inhaltlich stark mit diesen Partnern arbeiten, d.h. wenn es darum geht, einen neuen Titelsong für eine neue Serie zu finden, dann gehen wir nicht hin und drücken da irgendwelche Repertoire von uns rein, sondern da kann es durchaus mal sein, dass ein Act von einem Mitbewerber dort landet. Uns ist es wichtig, dass es inhaltlich passt.” (20090918_BRM_VT_HE)

Diese Vorgehensweise im Music Supervising steht im Gegensatz zu der, die bspw. bei UMG-D aber auch BMG-D praktiziert wird, die wo mit den gleichen Medienanbietern versucht wird zusammenzuarbeiten. Inwieweit sich BMG-RM mit Music Supervising von der bei UMG-D und BMG-D die Vorgehensweise nach wie vor prägenden Hit-Grammatik abhebt, verdeutlicht die Aussage eines Managers von BMG-RM im Interview:

“Die [gemeint UMG-D] sind völlig, die glauben tatsächlich, sie sind diejenigen, die die Karriere eines Künstlers bestimmen. Ist aber nicht so. Als ich auf der anderen Seite war, beim Fernsehen, hab ich fünf Jahre lang versucht, den Kollegen aus den Tonträgerunternehmen klar zu machen, dass wir vor allen Dingen was die Platzierungen von Musik und Künstlern in unseren TV-Formaten betrifft, dass wir vor allem den Inhalten dieser Serien und Formate folgen. Nur dann wird nämlich ein Format erfolgreich [...]. Für die Kollegen in den Tonträgerfirmen waren wir, ich

sag jetzt Fremantle Media, die Ufa, nichts anderes als ein Ort, von dem man wusste: Da gibt es Formate, das gucken 4,5,6 Millionen Menschen. Da muss ich meinen Künstler hinbringen. Also geh ich da mal hin, und sag, wir veröffentlichen in zwei Wochen das Album, und das ist die Single, da brauch ich unbedingt in den nächsten zwei Wochen jetzt einen Auftritt im Fernsehen. Die kapieren die Abläufe gar nicht, und das wollen sie auch nicht kapieren.” (20100812_BRM_IT_JG)

Eine ebenfalls von einer TV-Produktionsfirma zu BMG-RM gewechselte Mitarbeiterin im Bereich Music Supervising trifft diesbezüglich eine ähnliche Aussage. Gleichzeitig macht sie deutlich, dass das Hit-Potenzial bzw. die Maßnahmen die aufseiten von großen Tonträgerunternehmen wie UMG-D zur Kreation eines Hits vollzogen werden, von keiner Relevanz für die Geschäftspartner ist mit denen BMG-RM seit der Ausgründung versucht, in der Vermarktung von Musik zusammen zu arbeiten. Vielmehr stünde hier ein kurzfristiges, der Veröffentlichungsroutine der Hit-Grammatik folgendes Vorgehen, letztlich der Lizenzierung bzw. Verwendung der Musik durch den Partner entgegen.¹⁴⁵

“Aus der TV Meinung heraus, speziell für meinen vorherigen Beruf, ich hab' oft die Telefonate, wo mich die Plattenfirmen anriefen und sagten, wir müssen unbedingt den und den Künstler nächste Woche in der und der Serie platzieren. Erst mal ist das Zeitmanagement technisch nicht machbar, Serien sind Monate vorgeplottet und so spontan funktioniert das nicht. Das ist zum Teil ein Bogen von 5 Monate Planerei, dass man Termin getaktet auch noch eine Ausstrahlung hat. Das ist das eine, was sie irgendwie nicht verstehen möchten. Diese Verknüpfung von Musik und Geschichten, also Schaffen einer Emotion bei Zuschauern. [...] wie man Musik und Bilder verknüpfen kann, aber das ist eben immer eine sehr inhaltliche Entscheidung und keine Promotion - Entscheidung. Ich habe wahnwitzige Diskussionen geführt in den letzten Jahren mit Produktmanagern, die gesagt haben, ihr verpasst einen Hit. Eine Serie, eine Geschichte kann überhaupt keinen Hit verpassen. Eine Geschichte kann den richtigen Song haben, um die Geschichte zu unterstützen.” (20101014_BRM_IT_EM)

Im Gegensatz zu den üblicherweise durch die adaptiven Erwartungen und der Charts-Optimierung einer Veröffentlichung getriebene Ansprache der Produktionsfirmen als Promotion-Partner, wird bei BMG-RM Music Supervising als eine Dienstleistung verstanden. Die konkrete Erbringung dieser Dienstleistung orientiert

¹⁴⁵ Dieses Entgegenstehen bzw. die mangelnde zeitliche Koordinierbarkeit von Hit-Song Promotion und Planung der Verwendung von Songs durch kooperierende Partner auf der Medienseite wurde in ähnlicher Form bereits im Fall UMG-D hinsichtlich der Anbahnung von „Partnerschaften mit Marken“ (Brand Partnership, vgl. Kap. 4.8.1) aufgezeigt.

sich ausschließlich an den Abläufen auf Seiten des Kooperationspartners und Bedürfnissen in Bezug auf Musik bzw. die Nutzung der Musikrechte. So hebt sich Music Supervising bspw. von dem ab, wie UMG-D seit 2007 versucht die Kooperation mit Marken auszugestalten. Wie in Kap. 4.5.1.2 gezeigt, steht bei UMG-D weiterhin die Kompatibilität mit dem Vollzug der Hit-Grammatik im Produktbereich im Mittelpunkt.

Nichtsdestotrotz wird mit der Dienstleistung des Music Supervising bei BMG-RM, obwohl zunächst repertoire-unabhängig und losgelöst vom Timing der Tonträger-Veröffentlichung erbracht, zum Zweck der Erzielung von Erlösen aus der Lizenzierung vollzogen. Die Erzielung eines Großteil der Einnahmen des Unternehmens basiert indirekt auf der Dienstleistung bzw. ergibt sich gewissermaßen „beiläufigen“ Lizenzierung eigener Musikrechte. Somit gestaltet sich die Erbringung der Dienstleistung mittlerweile auch wirtschaftlich lohnend für BMG-RM, obwohl keine Promotion für Neuveröffentlichungen, aber auch nicht die Auswertung eigener Musikrechte des Kataloges im Vordergrund der Interaktion mit den Partnern auf Medienseite steht.

Die schiere Menge an mittlerweile im Zuge des Music Supervising durchgeführten Beratungen und Bestückungen führt quasi zwangsläufig dazu, dass „eigene“ Musik empfohlen bzw. platziert werden kann.

*“Ich kriege stapelweise Drehbücher und schau das am Inhalt die Musik ausgesucht wird. Das ist immer so ein bisschen der Trick an der Sache dabei, natürlich auch Musik zu finden aus dem BMG Repertoire. Ich bin die einzige, die 6 Serien bestückt, das heißt, es gibt per se eine ganz große Chance ganz viel Repertoire von uns einzubringen. Nichtsdestotrotz ist es immer eine inhaltliche Entscheidung.”
(20101014_BRM_IT_EM)*

Immer mehr eigenes Repertoire lizenzieren zu können trägt dazu bei, dass Music Supervising überhaupt erst als bessere Alternative im Vermarkten von Musik betrachtet wird. Dass man bei BMG-RM zunehmend eigenes Repertoire lizenzieren kann, hängt jedoch auch wesentlich damit zusammen, dass man, dem neuen Selbstverständnis als Musikrechtmanagement folgend, zunehmend im Besitz beider Rechte von Musikeinspielungen ist (vgl. 20120419_BRM_MB_MW). Aufgrund der vorgehaltenen Master- und Verlagsrechte ist man im Gegensatz zu den sich nach wie vor als Labels verstehenden UMG-D und BMG-D, nicht nur in der Lage langfristig

im voraus geplante Produktionen (v.a. TV-Formate, Markenkampagnen) über vertraglich fixierte Kooperationen zu bestücken sondern gleichzeitig sehr zeitnah, umfassende Lizenzzusagen zu machen (bspw. oftmals im Fall von Filmproduktionen, s.u.):

„Du hast einen Kunden, der ruft an, und mehr oder minder stehen die schon, das ist leider so, die stehen 3 Minuten vor dem Dreh. Das heißt, es kommen diese schnellen Anrufe, wir brauchen für einen Dreh alle Rechte. Und dann sitzt man da, und man hat 5 Verleger, und eine Plattenfirma und besten sind dann noch die Rechte an einen der Künstler zurückgefallen. Du lizenziest dich wahnsinnig und dumm und dämlich. Du sitzt 6 Wochen an einer Anfrage und hast immer noch nicht alle Parteien in einem Boot. Für jeden Werber, für jede TV Produktion, für jeden ist das zu langsam. [...] Ich schlag halt Künstler vor, wo ich weiß, wir haben beide Rechte. Es ist zum Teil eine Entscheidung, die dauert 3 Minuten.“
(20101014_BRM_IT_EM)

Entsprechend werden nicht nur aufgrund der Menge kontinuierlich betreuter Formate und die sich daraus notwendiger Weise ergebenden Platzierungsmöglichkeiten eigene Musikrechte lizenziert. Vielmehr ist es auch die Reaktionsgeschwindigkeit, die die Erzielung von Erlösen durch Musikrechte-Lizenzierung bei BMG-RM begünstigt. Jedoch steht auch im Fall des schnellen „Rights Clearing“ das „Passen“ der Musik, also das Supervising zunächst im Vordergrund. Ein Mitarbeiter verdeutlicht dies im Interview anhand eines Beispiels:

“Die [externe Rechteinhaber, Anm.] wollten 700.000 Euro haben. Das hätten wir vorher raus gefunden. Der [Filmregisseur, Anm.] hat 6 Wochen gewartet, was ein erhebliches zeitliches Problem für den bedeutet, um dann zu sehen, das geht nicht. Sowas können wir schneller rauskriegen, können ihm Alternativen anbieten. Die vielleicht nur 10.000 kosten und innerhalb von 2 Tagen zu klären sind. Aber der Supervisor muss wissen, was dahin passt. Wenn der [Filmregisseur, Anm.] sagt, okay, ich will Pink Floyd haben, diesen speziellen Song, dann muss der Supervisor als Alternative natürlich etwas anbieten, was in diese Szene passt. Da kann er nicht mit Roberto Blanco aufwarten.“ (20100812_BRM_IT_JG)

Die Beschreibung der Vorgehensweise im Bereich Music Supervising und der Lizenzierung von Verlags- wie auch Masterrechten verdeutlicht, dass durch BMG-RM ein neuartiges Handlungsmuster in der Vermarktung von Musik entwickelt wurde. Dieses Handlungsmuster stellt keine Ergänzung zum Vollzug der Hit-Grammatik dar. Stattdessen ist die Ausgestaltung der Kooperation mit Medienanbietern als ein alternatives Vorgehen in der Vermarktung von Musik zu betrachten, da weder die Charts-Eintritte neuer Veröffentlichungen optimiert werden und darüber

hinaus, die Lizenzierung der Musikrechte nicht als Mittel der Promotion behandelt wird, sondern tatsächlich als Einnahmen erzielende Auswertung.

Anhand der umfangreichen Zusammenarbeit BMG-RMs mit Medienanbietern wäre es den Mitarbeitern im Bereich Music Supervising zwar mittlerweile möglich, einzelnen Songs zielgerichtet eine vergleichsweise hohe mediale Präsenz zu verschaffen. Jedoch prägten die im Fall von UMG-D und BMG-D aufgezeigten adaptiven Erwartungen nicht die Entwicklung der Beratung der Medienanbieter und die Bestückung ihrer Formate. Statt durch die Lizenzierung von Songs die initiale Nachfrage nach neu veröffentlichten Musikaufnahmen auf Konsumentenseite und somit hohe Chart-Platzierungen erzeugen zu wollen, orientiert man sich bei BMG-RM nach wie vor an den Bedürfnissen der kommerziellen Musiknutzer bzw. der Kooperationspartner auf der Medienseite. So wird fortlaufend eine Kompatibilität des eigenen Vorgehens im Music Supervising und der Lizenzierung mit den Produktionsverfahren der Partner hergestellt und letztlich die Nutzung eigener Musikrechte und entsprechender Lizenzzahlungen sichergestellt.

Dass die adaptiven Erwartungen des Zustandekommens von Hits keinen prägenden Einfluss auf die Handlungsweise in der Musikvermarktung bei BMG-RM mehr nimmt und so erst eine alternative Möglichkeit etabliert werden konnte, hängt unwesentlich mit dem Erfahrungshintergrund einiger Mitarbeiter zusammen, die im Zuge der Ausgründung neu bzw. „wieder“ zu BMG-RM stießen.

Diese Mitarbeiter brachten, obwohl zuvor lange in der Musikindustrie bzw. z.T. auch bei BMG-D tätig, vor allem aus ihrer Tätigkeit für TV-Produktionsfirmen die Erkenntnis mit, dass Musik hier als „Mittel zum Zweck“ der Aufwertung eigener Medienproduktionen dient und nicht im Vordergrund der Programmgestaltung bzw. der Reichweiten-Erzielung steht. Deshalb ist, wie oben dargestellt, für diese Partner weniger die Aktualität oder Hit-Trächtigkeit der Musik von Bedeutung, wie bspw. im Fall des Top40-Radios (vgl. Kap. 4.3.2.3), sondern, dass die verwendete Musik passt bzw. das Produkt in seiner Wirkung beim Konsumenten unterstützt. Anhand der mit in das Unternehmen gebrachte Erfahrung, verspricht man sich bei BMG-RM nicht länger den Eintritt eines Schneeballeffekts für den Fall, dass ein hoher Charts-Eintritt realisiert werden kann, zumindest nicht in Hinblick auf in der nun im Fokus stehenden Lizenzierung der Rechte an diese Partner.

4.5.2.3 Entwicklung und Nachjustierung eines der Hit-Grammatik gegenläufigen Handlungsmusters: Die Finanzierung der Tonträger-Vermarktung

Die neu in das Unternehmen eingebrachten Erfahrungen werden jedoch nicht von allen Mitarbeitern bei BMG-RM und erst recht nicht von den Künstlern, ihren Managements und den nun extern mit Promotion und Marketingaufgaben beauftragten Agenturen geteilt. Wie gezeigt werden soll, ist die Tatsache, dass der organisatorische Pfad in der Vermarktung von Musik dennoch „vollständig“ gebrochen werden konnte, darauf zurückzuführen, dass die Finanzierung der Promotion und Marketingmaßnahmen im Zuge der Veröffentlichung der Musik auf Tonträgern und als Download, der „Logik“ der Hit-Grammatik gegenläufig ausgestaltet wurde. So steht die Auswertung der Musik als Single und Album bei BMG-RM nun unter dem Druck, sich als kompatibel mit dem Vollzug des Music Supervising und der Lizenzierung der Rechte erweisen zu müssen und wird entsprechend fortlaufend nachjustiert.

Die serviceorientierte Lizenzierung zunehmend eigener Musikrechte an kommerzielle Nutzer, wurde nicht zuletzt durch die zahlreichen Aufkäufe von Verlagskatalogen ermöglicht. BMG-RM kam so zunehmend in den „Besitz“ beider Rechte an Musik. Das eigene Repertoire in Hinblick auf Masterrechte weiter auszubauen, machte es für BMG-RM jedoch notwendig, sich weiterhin im Bereich der Produktion von Musikaufnahmen und der Vermarktung von Tonträgern und Downloads zu engagieren, um weitere Künstler unter Vertrag nehmen zu können. Im Vergleich zu BMG-D aber auch UMG-D, versucht man sich bei BMG-RM seit der Ausgründung des Unternehmens jedoch auf die Finanzierung der Produktion der Masterrechte sowie der Vermarktung als Tonträger bzw. Download weitgehend zu beschränken.

Mit dem, den Künstlern unterbreiteten Finanzierungsangebot übernimmt BMG-RM entsprechend weiterhin Aufgaben innerhalb der Generierung von Masterechten, die üblicherweise Labels obliegt. Im Zuge der Ausgründung hatte man sich bei BMG-RM jedoch weitgehend der label-typischen organisatorischen Strukturen (Produkt- und Vertriebsbereich, vgl. Kap. 4.2) entledigt. Produktmanagement, Promotion und Vertrieb wird entsprechend nicht weiter betrieben. Stattdessen wurde eine Abteilung mit der Bezeichnung „New Recordings“

gegründet. Da die Veröffentlichung und Auswertung als Tonträger/Download nicht direkt in den Aufgabenbereich dieser Abteilung fallen sollte, beschränkt sich die Abteilung selbst auf (1) Vertragsabschluss mit Künstlern, (2) die Budgetierung und (3) die Planung von Veröffentlichung und Auswertung (vgl. Kap. 4.2.3).

Diese Beschränkung des eigenen Tätigkeitsbereichs auf die Finanzierung der Vermarktung korrespondiert mit den Kriterien, aufgrund derer Künstler bzw. Musik ausgewählt werden. Bei BMG-RM will man im Gegensatz zu Unternehmen wie UMG-D und BMG-D nicht länger „Künstlerentwicklung“ betreiben bzw. „beratenden“ Einfluss auf das künstlerische Schaffen von Interpreten und ihrer (Selbst)Darstellung nehmen (A&R, siehe Kap. 4.5.1). Entsprechend wählt BMG-RM Künstler aus, die solche Leistungen auch nicht nachfragen bzw. von denen erwartet wird, solch eine Einflussnahme nicht zu benötigen.

“Wir glauben, dass self-contained artist, Künstler, die auch schreiben, dass wir denen nicht erzählen müssen, wie ihr Artwork aussieht, was die Single ist, ob sie die Haare blau färben und vielleicht ein paar Kilo abnehmen, oder weiß der Geier.” (20090918_BRM_VT_HE)

Jedoch wird nicht nur auf die Einflussnahme auf das künstlerische Werk und seine Präsentation bspw. hinsichtlich „Kommunizierbarkeit“ oder Entwicklung eines musikalischen „Hooks“ im Hit-Song verzichtet (vgl. Kap. 4.2.1). Zugleich erwartet BMG-RM bei Untervertragnahme von Künstlern bzw. ihrem Management eine eigene langfristige Vorstellung hinsichtlich ihrer künstlerischen Karriere. An den Künstler wird somit nicht nur die Erwartung gerichtet, sein künstlerisches Schaffen selbstständig zu vollziehen und bspw. das Produkt „Musikaufnahme“ eigenständig ausgestalten zu können, sondern es wird darüber hinaus eine Art wirtschaftliche Kompetenz vorausgesetzt.

“Also auch Künstler müssen unternehmerisch denken. Ich muss mich mit denen hinsetzen und sagen, vergiss mal Vorschuss, behalt' mal deinen Kellner-Job. Lass uns stattdessen einen anständigen Investmentplan machen für dein Album und alles was da dran hängt. Da kommen wir vielleicht auch bei 30 oder 40.000 Euro raus. Das kannst aber nicht nehmen, um nicht mehr Kellnern zu gehen. Das geht nämlich dann in dieses Projekt hinein.” (20090918_BRM_VT_HE)

Aufgrund dieser Auswahlkriterien bzw. im Zuge dessen an Künstler herangetragene Erwartungshaltungen, schränkt sich der Kreis infrage kommender Künstler und damit auch Musik zwangsläufig ein.

„Wir wenden uns an kritische, selbstbewusste und wirtschaftlich denkende Künstler, die eine langfristige Karriereplanung verfolgen. Unser Konzept ist im kurzfristigen Pop-Bereich nicht umsetzbar. Das heißt aber auch, dass wir nicht für alle Künstler der ideale Partner sind.“ (Manager BMG-RM, zitiert nach 20081023)

Von diesen Einschränkungen in der Auswahl von Künstlern und den Anforderungen, die man über das musikalische Schaffen hinaus an Künstler richtet, verspricht man sich bei BMG-RM vor allen Dingen, den Umfang der finanziellen Mittel begrenzen zu können, die für die Vermarktung als Tonträger/Download bereit gestellt werden müssen. Dies betrifft zum einen die Abhängigkeit des Künstlers von einem zu zahlenden Vorschuss auf die aus der Vermarktung sich ergebenden Erlöse.

„Es müssen Künstler sein, die im Leben stehen, die touren, die starke Managements haben und deutlich signalisieren, dass es ihnen nicht nur darum geht, sich einen Vorschuss zu sichern.“ (Manager BMG-RM, zitiert nach 20090904)

Zum anderen die Mittel die notwendig erscheinen, um den Tonträger bzw. den Act zu promoten bzw. zu bewerben.

„Sie [Künstler, Anm.] haben eine stabile Basis, was Konzerte angeht. Und sie sind nicht in einem so hohem Maße von Marketingausgaben wie zum Beispiel TV-Koops abhängig.“ (20100812_BRM_IT_IF)

Die anhand dieser Kriterien vollzogene Auswahl von Künstlern ist gegenläufig zu den innerhalb der Hit-Grammatik wirksamen. Letzterer zufolge liegt, wie im Fall von BMG-D und UMG-D gezeigt, die Annahme zugrunde, dass der Erfolg von Künstlern und ihrer Musik maßgeblich abhängig davon ist, dass ihre Musikaufnahmen in die Charts „gebracht“ werden. An (hohe) Charts-Platzierungen bzw. -Performance soll bei BMG-RM jedoch nicht unweigerlich die Erwartung geknüpft werden, allein damit dem Künstler zum Durchbruch verhelfen zu können und somit ein lohnendes Investment getätigt zu haben.

„Ein Künstler der in seinem Markt keine Relevanz hat, den kann ich mit keinem Geld der Welt durchdrücken. Ich kriege ihn vielleicht in die Charts, da bleibt er vielleicht auch 2 Wochen. Bis dahin habe ich aber schon so viel Geld ausgegeben, dass er mir dann hinten wieder runter kippt. Das interessiert uns nicht. (20100812_BRM_IT_IF)

Künstler und Musik bei denen Charts-Performance als notwendig erachtet wird, damit diese überhaupt im Markt wahrgenommen werden, sollen für BMG-RM

entsprechend nicht für eine Finanzierung der Vermarktung ihrer Musikaufnahmen infrage kommen.

„Es gibt Musikrichtungen, da musst du Charts haben, um überhaupt eine Aufmerksamkeit zu bekommen. Das sind jetzt aber auch nicht die Künstler, mit denen wir arbeiten. Wir machen kein Album aus dem Nichts und müssen mit großem, großem Marketingaufwand diesen Namen mal in das Ohr der Leute bringen. Das ist für unsere Signings gar kein Ansatz.“
(20101014_BRM_IT_EM)

Die Auswahl von Künstlern und damit der von Masterrechten, ist seit Ausgründung von BMG-RM und dem Aufbau der New Recordings-Abteilung, dem Handlungsmuster der Hit-Grammatik gegenläufig. Während gemäß der tradierten Veröffentlichungsroutinen unbedingt notwendig ist durch entsprechende Promotion und notfalls klassische Marketingmaßnahmen hohe Charts-Eintritte zu realisieren, wird diese Notwendigkeit nun bei BMG-RM als Ausschlusskriterium in der Auswahl in Anschlag gebracht. Darüber hinaus soll die Gegenläufigkeit in der Auswahl die anschließend vollzogene Budgetierung dem Einfluss der adaptiven Erwartungen entziehen und insbesondere hohen initialen Investitionen entgegenwirken.

Kommt eine Zusammenarbeit mit einem Künstler hinsichtlich der Veröffentlichung seiner Musikaufnahme zustande, schließt BMG-RM eine Art „Dienstleistungsvertrag“ mit diesem Künstler ab, der das Unternehmen an allen Einnahmen aus der Vermarktung des Masters beteiligt (vgl. 20100812_BRM_IT_IF). Im Unterschied zu den in der Branche üblichen Künstler- bzw. Bandübernahmeverträgen, ist diese Beteiligung BMG-RMs gleichwohl deutlich weniger umfangreich. Sich orientierend an denen im Verlagsbereich üblichen Splits zwischen Künstler und Unternehmen beläuft sich diese für BMG-RM auf ca. 30-40 Prozent der Erlöse.

“Während bei einem herkömmlichen Plattenvertrag nach allen Abzügen meist weniger als 20 Prozent des Umsatzes beim Künstler landen, sind es beim BMG[RM]-Geschäftsmodell rund 70 Prozent.“ (Manager BMG-RM, zitiert nach 20120419_BRM_MB_MW)

Die Zahlung von Vorschüssen ist im Zuge der Vermarktungs-Budgetierung jedoch nicht länger vorgesehen. Stattdessen wird dem Künstler ein Projektbudget bereitgestellt, das für die weiteren Vermarktungs-Maßnahmen Verwendung finden soll. Die Erlöserwartung als Grundlage des Budgets basiert nicht allein auf dem erwarteten Verkauf von Tonträger- und Download-Einheiten sondern nunmehr zu

wesentlichen Teilen auch auf den anvisierten Einnahmen aus der Lizenzierung der Masterrechte durch BMG-RM.

“Wir setzen uns hin, machen ein Budget. Das basiert auf einer realistischen Erwartungshaltung. Und dann finanzieren wir das und teilen uns die Erlöse. Das ist ein ganz klarer Erlösteilungsvorgang, der nicht durch irgendwelche wilden komplizierten Lizenzverträge (Bandübernahmeverträge, Anm.) verkompliziert werden muss. Wir partizipieren dann an Tonträgererlösen, an den Digitalerlösen als auch an den Synch Vergaben [Lizenzen, Anm.].” (20100812_BRM_IT_IF)

Mit der „realistischen Erwartungshaltung“ wird an dieser Stelle der Budgetierungs-Maßgabe Ausdruck verliehen, dass es quasi keine als minimal notwendig erachtete Verkaufserwartung gibt, die sich aus unbedingt für notwendig erachteten Promotion- und Marketinginvestitionen ergibt. Da die Erzielung von Lizenzierungseinnahmen in den Augen der im Bereich New Recordings arbeitenden Mitarbeiter nicht abhängig von diesen Investitionen ist, muss die (kurzfristige) Erwartung an den Verkauf von Tonträgern nicht zwangsläufig dem eines (Charts-)Hits entsprechen:

“Wir haben andere Möglichkeiten Geld zu verdienen. Es gibt uns die Möglichkeit, diesen Masterdeals [Künstlern, Anm.] zu sagen, wir können mit der Musik anders arbeiten. Ich weiß, ich kriege vieles von dem, was wir hier machen, so platziert, dass wir auf jeden Fall ein paar tausend Euro allein darüber über diese GEMA Abrechnung und Synch wieder rein bekommen. Das ist eine ganz gute Kalkulationsgrundlage. Wenn man darauf angewiesen ist, Geld damit zu verdienen, dass Saturn oder Media Markt eine gewisse Fläche frei räumen oder man versucht sich Radio, TV Sendungen zu sichern, um überhaupt den Promo-Effekt zu haben und diese Ausgaben, die Newcomer großen Labels auch immer noch verursachen, um den Schubs in die Charts zu bekommen. Man investiert eine große “Wahnsinnigkeit” und muss sich dann darauf verlassen, dass man tatsächlich dann 10 Wochen mindestens Top 3 bleibt, damit das irgendeine Rechtfertigung gibt.” (20090918_BRM_VT_HE)

Folglich liegen die Vermarktung-Budgets häufig deutlich unter dem, was bspw. UMG-D oder auch BMG-D für die Veröffentlichung einer Musikaufnahme üblicherweise als Minimum ansetzen (vgl. Kap. 4.2.1).

Mit der Budgetfestlegung einher, geht die Erstellung eines sogenannten „Produktions- und Auswertungsplans“, der alle im Rahmen der Veröffentlichung eines Tonträgers notwendigerweise zu vollziehenden Vorgänge (Pressung bzw. Vervielfältigung, GEMA-Meldung, Vertrieb etc.) und darüber hinaus Promotion- und ggf. Marketingmaßnahmen beinhaltet. Den einzelnen Posten dieses Plans

werden Teilbudgets zugewiesen. Die Erstellung des Plans erfolgt gemeinsam mit den Künstlern und ihrem Management und gilt in der Folge als eine Art verbindlicher Vereinbarung hinsichtlich der Verwendung des bereitgestellten Budgets. Zudem soll der Plan den anschließenden Vollzug der Vermarktung insofern strukturieren als das er die „Laufzeit des Produkts“ definiert, die mit zumeist mindestens 24 Monaten bei BMG-RM nun deutlich länger angesetzt wird als das tradierte Vorgehen in der Tonträgerauswertung dies vorsieht. Innerhalb dieses verlängerten Zeitraums wird vonseiten BMG-RMs mit der Erzielung signifikanter Einnahmen anhand des Verkaufs von Tonträgern und Downloads, vor allem jedoch der Lizenzierung gerechnet (vgl. 20100812_BRM_IT_IF).

Der Künstler bzw. sein ihn vertretendes Management beauftragt in der Folge externe Dienstleister, wie Presswerke, Musikvertriebe sowie Promotion- und Marketingagenturen. Die New-Recording-Mitarbeiter stehen hier lediglich beratend zur Verfügung, sind jedoch nicht direkt am Vollzug der Vermarktung bzw. den konkreten Absprachen mit den externen Dienstleistern beteiligt. Sie stellen bspw. Kontakte zu geeignet erscheinenden Dienstleistern her oder verhandeln die Vertragskonditionen.

„Im Prinzip können sich die Künstler selber entscheiden. Das gilt auch für Produktmanagement, Marketing und Pressepromotion: Wir geben Empfehlungen und verhandeln die Verträge mit.“ (Manager, zitiert nach 20120419_BRM_MB_MW)

Bzw.:

“Wir begleiten die [Künstler, Anm.] auf ihren Weg, aber wir halten uns aus vielen Entscheidungen raus, ganz bewusst. Wenn ein Künstler 80 Konzerte spielt im Jahr, dann weiß der wo sein Publikum ist und wie es aussieht.“ (20100812_BRM_IT_IF)

Die Entscheidung der Auswahl und die Vorgaben, die den Dienstleistern im Bereich Vertrieb und vor allem Promotion und Marketing gemacht werden, liegen entsprechend letztlich in der Verantwortung des Künstlers (vgl. 20090714_BRM_MB_MW; 20090715_BRM_MB_MW; 20090728_BRM_MB_MW; 20090813_BRM_MB_MW)

Zunächst wurde bei BMG-RM davon ausgegangen, dass der verhältnismäßig geringe Umfang der bereit gestellten Finanzierung sowie der langfristig ausgerichtete Produktions- und Auswertungsplan, die Möglichkeiten einer „charts-optimierten“

Vorgehensweise in der Vermarktung ausreichend einschränke. Ein Mitarbeiter eines von mehreren BMG-RM-Künstlern beauftragten Dienstleisters bestätigt diese Annahme:

“Das [Marketing] überlassen sie [BMG-RM] sehr komplett den Acts. Die bevorschusst er natürlich auch nicht so, dass sie jetzt groß Marketing machen können. Und somit muss es ein Act auf Dauer auch mehr um seine eigene Profitabilität gehen als um Charts-Performance. Somit arbeitet er auch eigentlich jenseits der Charts.” (20110105_BRM_IT_WU)

Nichtsdestotrotz machten die im Bereich „New Recordings“ beschäftigten Mitarbeiter im Zuge der ersten durch BMG-RM finanzierten Vermarktung von Tonträgerproduktionen die Erfahrung, dass die Musikaufnahmen trotz der vergleichsweise geringen Budgets und eines auf die langfristige Lizenzierung der Masterrechte abgestimmte geplanten zweijährigen Mitteleinsatzes im Rahmen des Produktions- und Auswertungsplans (s.o.) charts-optimiert veröffentlicht wurden. Die beauftragten Agenturen waren zumeist solche, die im Zuge des mit der Umsatzkrise verbundenen Personalabbaus von ehemaligen Mitarbeitern der Major Label gegründet worden waren. Trotz der Verfügbarkeit vergleichsweise geringer finanzieller Ressourcen und einer mit den Künstlern vereinbarten Langfristplanung orientierte sich die Vermarktung an der Hit-Grammatik, die im Fall von UMG-D und BMG-D aufgezeigt wurde:

“Das ist eine Sache, die so gelernt ist von denen [externe Agenturen, Anm.]. Es gibt ein Timing, auf das alle hinarbeiten. Das heißt, die 6 Wochen öffnet man all den Promo-Druck, den man haben kann. Sprich man nimmt dieses Budget, was so durch kalkuliert oder angelegt war für 2 Jahre kontinuierlicher Arbeit. Das ist der Mindestzeitlauf, den wir einem Produkt hier geben. Und aufgrund dieser gemeinsamen Rechthaltung ist das letztendlich rechenbar und alles andere als Sinn frei. Also es gibt diverse Möglichkeiten einen Vorschuss wieder rein zu verdienen. Und dann sitzt man da und beschließt 2 Jahre Laufzeit bekommt ein Produkt und dann geht trotzdem der Ansatz los, okay, wir versuchen zur Veröffentlichung natürlich die Charts [...]. Mit aber dem Effekt, bei den ersten paar Veröffentlichungen, dass quasi alles Budget in den ersten 6 Wochen ausgegeben wurde.” (20090918_BRM_VT_HE)

Aufgrund dieser anfänglichen Erfahrung mit einem neuen als der Hit-Grammatik gegenläufig angenommenen Handlungsmuster, justierte die New Recording-Abteilung die Finanzierung der Vermarktung immer weiter nach, um einer Ressourcenverwendung im Sinne der Charts-Optimierung immer besser

entgegen wirken zu können. Bspw. ging man dazu über, das vereinbarte Budget in Tranchen, verteilt über den gesamten anvisierten Auswertungszeitraum, an die Künstler auszuzahlen. Dieses „Tranchieren“ der Bereitstellung der für Marketing und Promotionmaßnahmen vorgesehen Mittel, erschwerte es den Künstlern bzw. ihren Managements und den ausführenden externen Agenturen nun zusätzlich, (hohe) Charts-Einstiege zu realisieren.

Aufgrund der den adaptiven Erwartungen und dem entsprechenden Vollzug der Hit-Grammatik gegenläufigen Auswahl von Künstlern sowie dem fortlaufenden Nachjustieren der Finanzierung und Planung der Tonträger- und Download-Vermarktung, gelang es bei BMG-RM zunehmend, die Höhe der initialen Investments zu senken und Promotion- und Marketing-Maßnahmen tatsächlich über einen längeren Zeitraum zu strecken. Aufgrund der geringeren Investition und der langfristigeren Auswertungsperspektive erreichen nur wenige „Deals“ nicht Break Even.

Während, gemessen am Einfall, nun bei BMG-RM wirtschaftlicher gehandelt wird, sehen sich die verantwortlichen Mitarbeiter mit einer Unsicherheit auf Seiten der Künstler bezüglich der Bewertung des Erfolg der gemeinsamen Arbeit konfrontiert. Ein Mitarbeiter der Abteilung „New Recordings“ beschreibt diese Unsicherheit und verweist im Zuge dessen auf einen Rollentausch:

“Ich befand mich in einer Situation, die ich ganz interessant finde. Das ist Rollentausch. Normalerweise sitzt da eine Plattenfirma und sagt, wenn die VÖ nicht so Chart mäßig performed hat, wie das gewünscht war, Mensch, wir haben aber noch, und es gibt die nächste Single und wir haben den Monsterplan und das nächste viertel Jahr passiert das und das und das, um die Truppe wieder einzufangen. Wir haben das hier andersrum erlebt. Wir haben hier gesessen und Künstler und Management da gehabt, die völlig “bibberig“ waren, oh Gott, seid ihr jetzt unzufrieden, seid ihr irgendwie unentspannt, weil wir haben nicht die Chart-Performance, die wir vielleicht mal gehabt haben. Wo ich dann eher irritiert da saß [...]” (20090918_BRM_VT_HE)

Obwohl ein Großteil der mit Künstlern und Managements bislang realisierten Zusammenarbeit seit der Ausgründung vonseiten BMG-RMs positiv bewertet wird, da für das Unternehmen, wie für die Künstler insbesondere aufgrund der Rechte-Lizenzierung sehr zufrieden stellende Einnahmen erzielt wurden, wird vonseiten der Künstler dies oftmals anders bewertet. Mit einer solchermaßen abweichende Bewertung wurde bei BMG-RM nicht unbedingt gerechnet. So hat man bspw.

zunächst unterschätzt, dass nicht nur innerhalb der Organisation „umgedacht“ werden müsse, sondern auch ein „Verlern-Prozess“ extern angestoßen werden musste, um eine alternative Vermarktung von Musik durchführen zu können, die auch den Vorstellungen der Künstler und ihren Managements entspricht.

*“The interesting thing is that on the artist and management side there needs to be learning too because very often we are having discussions with artist-managements thinking, if you put a big media campaign now on top of this project than this is for us a sign of commitment. I think this is a total mistake and a commitment is to go with the project for a longer time and have a service to have an approach saying: What do you need for the next 6 months, 12 months, 18 months in order to achieve the little steps that are necessary to build something that lasts for a longer time and hopefully leads to the next album and probably two, three more?
(20100909_BRM_BP_CH)*

Die Vorstellung, dass die „Wertschätzung“ des Werk des Künstlers zwingend durch hohe initiale Investitionen vonseiten BMG-RMs zum Ausdruck gebracht wird, führt man z.T. explizit auf „Routinen“ zurück, die sich von einer wirtschaftlichen Bewertung, nicht zuletzt aufgrund der mit bspw. den Charts verbundenen Symbolik, entkoppelt haben.

*“Sie kriegen die Routinen nicht so schnell aus den Köpfen raus. Sie kriegen das erst recht nicht raus aus Köpfen, die ja gar nicht zwangsläufig dazu da sind Wirtschaftlichkeit zu hinterfragen. Das ist nicht unbedingt der Job eines Künstlers Wirtschaftlichkeit zu hinterfragen. Und besonders nicht dann, wenn eben halt die Industrie alles immer getan hat die Symbole, mit denen diese Routinen verbunden sind, so glamourös erscheinen zu lassen, wie nur möglich. Die Charts hat ja auch was Inszeniertes, sie sind auch durch inszeniert worden.”
[20110105_BRM_IT_WU]*

Während das Unternehmen in der Vergangenheit selbst aktiv an der Inszenierung der Charts-Symbolik oder auch der Verleihung goldener Schallplatten für hohe Abverkaufszahlen beteiligt war (vgl. Kap. 4.3.2.3), muss diese Symbolik des Erfolgs in der Zusammenarbeit mit Künstlern nun entkräftet werden. Auf der einen Seite findet dieser Versuch der Entkräftung Ausdruck in der Tatsache, dass entgegen bspw. der Beobachtungen bei UMG-D, in den Räumlichkeiten des Unternehmens BMG-RM keine Charts aushängen und keine goldenen Schallplatten die Wände zieren. Neben dieser auch symbolischen Abkehr von der Logik der Hit-Grammatik im Vollzug der Musikvermarktung, spielt beim Anstoßen des Verlern-Prozesses bzw. der Aufgabe der an BMG-RM herangetragenen Erwartungen hinsichtlich der

Arbeit des Unternehmens und den Erfolgskriterien auch die eingangs geschilderte tradierte Identität der Organisation eine Rolle.

“Wir versuchen immer einen Begriff zu finden, wenn du einen Künstler vor der Nase sitzen hast, mit dem du auch arbeiten möchtest. Du versuchst, den zu erklären, was wir hier machen. Und der Begriff Label liegt natürlich so nahe, der Künstler liebt den Begriff Label. [...] weil das erfordert eine unglaublich lange Erklärung, vor allen Dingen, wenn jemand in einem ganz anderen Modell denkt. Den Kopf so weit aufzumachen, okay, ich lösche jetzt mal alles, was ich darüber weiß und versuche mal das Ganze von vorne neu mitzudenken. Ich glaube, das ist das zeitintensivste auf jeden Fall.” (20090918_BRM_VT_HE)

Es lässt sich feststellen, dass zu Beginn des durch BMG-RM vollzogenen Pfadbruchs die Entwicklung einer neuen Identität bzw. Selbstbeschreibung des Unternehmens stand. Die Konkretisierung eines alternativen Handlungsmusters in der Vermarktung von Musik mittels Fokus auf Lizenzierung bedurfte der Entwicklung von dem alten Handlungsmuster der Vermarktung gegenläufiger Verfahren, wie dies anhand der Auswahl von Künstlern, der Budgetierung und der Produktions- und Auswertungsplanung bei BMG-RM wurden. Als gegenläufig sind diese zu verstehen, da sie im Widerspruch zu den adaptiven Erwartungen stehen, die maßgeblich sind für den Vollzug der Hit-Grammatik, als zu brechenden organisatorischen Pfad. Auf der einen Seite konnte so die Weiterentwicklung der alternativen Musikvermarktung als belastbares Verfahren vor einem, im Fall von UMG-D gezeigten Anpassungs- bzw. Kompatibilitätsdruck geschützt werden. Auf der anderen Seite bedurfte es einer fortlaufenden Nachjustierung der gegenläufigen Routinen, um die im Entstehen begriffene alternative Vermarktung gegen die nun von außen bspw. durch Künstler an das Unternehmen heran getragenen adaptiven Erwartungen der Hit-Genese zu protektieren. Um das neue, nun als „bessere“ Alternative verstandene Vorgehen in der Musikvermarktung¹⁴⁶ nachhaltig etablieren zu können, bedurfte und bedarf es, wie die zuletzt zitierten Interviewaussagen belegen, darüber hinaus jedoch nach wie vor einer jeweils zeitaufwendigen Erklärung dessen, wie BMG-RM, im Unterschied zur alten Handlungsweise als Label, heute als Organisation in der

¹⁴⁶ Ob es sich bei der nun bei BMG-RM konsequent betriebenen alternativen Form der Vermarktung von Musik um eine im Vergleich zur tradierten Hit-Grammatik effizienteren handelt, muss offen bleiben (siehe auch Kap. 4.4). Ebenso wenig ist absehbar, ob, aus der Perspektive einer Geschäftsmodellanalyse betrachtet, die einhergehende Anpassung des Wertschöpfungs- und Ertragsmodells mittel- oder langfristig höheren wirtschaftlichen Erfolg auf Unternehmensebene nach sich ziehen wird, bspw. im Vergleich zu UMG-D. Ungeachtet dessen lässt sich jedoch ein erfolgreicher Pfadbruch im Sinne einer Re-Flexibilisierung der Organisation konstatieren (vgl. Kap. 2.2.3.4).

Vermarktung von Musik operiert. Der aufgezeigte Prozess eines Pfadbruchs im Fall von BMG-RM lässt sich entsprechend als ein sich schließender Kreis aus Abweichen vom organisatorischen Pfad und Protektieren konzeptualisieren. Die Entwicklung einer neuen Identität und die Initiierung und Justierung neuer Handlungsmuster stehen dabei in einem reziproken Verhältnis zu dem negativen Referenzieren der alten Identität und dem Initiieren und Justieren gegenläufiger Handlungsmuster, die die Einflussnahme der adaptiven Erwartungen als positiven Rückkopplungsmechanismus des tradierten organisatorischen Pfads auf die Exploration und Verstetigung einer Handlungsalternative gewährleisten sollen und umso nachdrücklicher betrieben wird, je vorteilhafter sich die alternativen Handlungsmuster sich im Prozess erweisen. Die folgende Abbildung illustriert den aufgezeigten Pfadbruchprozess grafisch:

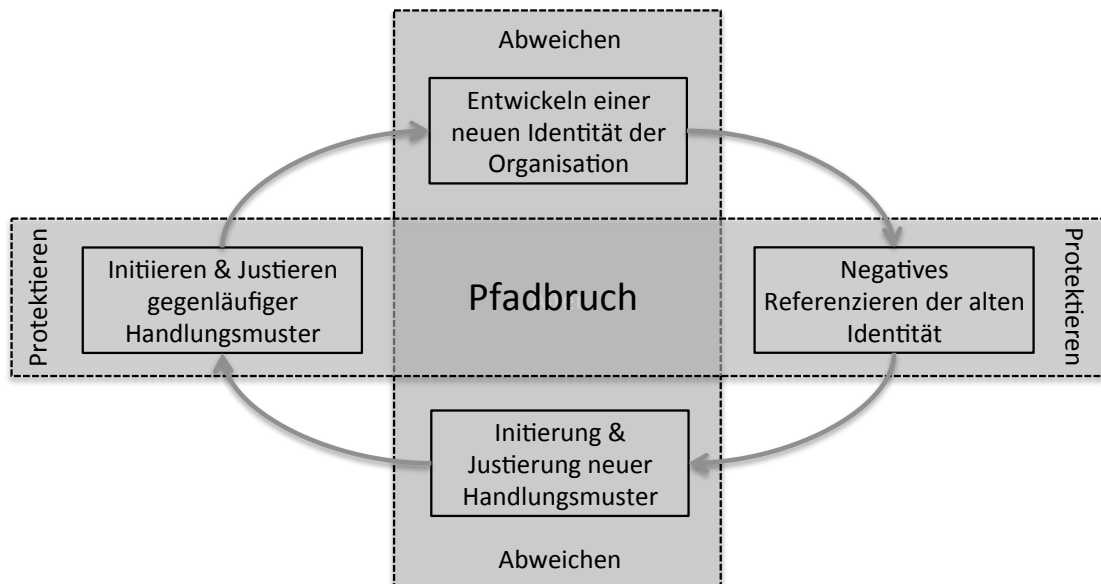


Abbildung 18 - Pfadbruch als Prozess reziproken Abweichens und Protektierens

Vergleicht man diesen Prozess des Pfadbruchs mit den im Fall von UMG-D beobachtbaren Entwicklungen des Versuch der Kompensation des Rationality Shifts, so wird deutlich, dass die hier im Zusammenhang der Akquise und Auswertung von Nebenrechten der Künstler entwickelten Handlungsmuster zu keinem Zeitpunkt begleitet wurden, durch negatives Referenzieren der Unternehmensidentität als „Label“ bzw. einer der Hit-Kreation verpflichteten Organisation. Ebenso wenig sind den tradierten adaptiven Erwartungen und damit dem Ideal des hohen Charts-

Eintritts einer Veröffentlichung gegenläufige Handlungsmuster im Fall von UMG-D zu konstatieren. Es wird deutlich, dass die in Fall von UMG-D bislang nicht erfolgte Abweichung von der Hit-Grammatik in der Vermarktung von Musikaufnahmen weniger darauf zurückzuführen ist, dass keine Versuche unternommen wurden, organisatorische Alternativen zum Pfad zu generieren, sondern, dass die Exploration und das Experimentieren mit alternativen Handlungsweisen keine Protektion erfahren.

5 DISKUSSION

Die eingangs formulierten und vor dem Hintergrund der gewählten theoretischen Perspektive re-formulierten forschungsleitenden Fragen dieser Arbeit zielten zunächst auf eine Erhärtung des Pfadverdachts im Fall der routinisierten Vermarktung von Musikaufnahmen durch große Tonträgerunternehmen ab (fIF 1, vgl. Kap. 2.2.5). In Anschluss an die Erhärtung der „Pfadthese“ wurde der Entstehung der Hyperstabilität der Routinen bzw. des identifizierten basalen Mechanismus der adaptiven Erwartungen zurückverfolgt und die Rolle der Ereignisse sowie die Bedeutung des industriellen Kontext genauer analysiert (fIF 2 und fIF 3). Abschließend wurde der Frage nach den Bedingungen eines Pfadbruchs nachgegangen (fIF 4).

Die folgende Diskussion verknüpft nun die Ergebnisse der Fallstudie mit den in der Literatur vorfindlichen Debatten zu pfadabhängigen organisatorischen Entwicklungen, ihrer Entstehung sowie den Konsequenzen für Unternehmen und Möglichkeiten einer Abweichung. Die Diskussion ist dabei so strukturiert, dass sie sich jeweils auf eine der forschungsleitenden Fragen 2-4 und die entsprechenden Analyseergebnisse bezieht. Zunächst einmal wird jedoch kurz auf die wesentlichsten Ergebnisse der empirischen Untersuchung verwiesen, um daran anschließend die Diskussion ein Stück weit von einer wiederholten Darlegung empirischer Beobachtungen lösen zu können.

5.1 Die wesentlichsten Ergebnisse der Fallstudie

Im Rahmen der Darlegung der Fallstudienresultate wurden zunächst Handlungsmuster identifiziert, die den Verdacht eines organisatorischen Lock-ins in beiden betrachteten Fällen großer, in Deutschland operierender Tonträgerunternehmen erhärteten. Das Handlungsmuster wurde als eine Grammatik im Vollzug von Veröffentlichung und Auswertung von Musikaufnahmen durch die beiden Organisationen beschrieben und als Meta-Routine der Vermarktung (neuer) Musikaufnahmen identifiziert.

Drei positive Rückkopplungsmechanismen konnten anhand einer eingehenden Analyse von Motiven und Rationalisierungen dieser Handlungsmuster aufgezeigt werden und so die fortlaufende Stabilisierung der Meta-Routine erklärt werden. Zum

einen sind dies Koordinationseffekte, die durch die von allen Verantwortlichen geteilte Vorstellung eines idealen Vollzugs der Routine zusätzlich verstärkt werden. Zum anderen entfalten sich Komplementaritätseffekte zwischen der (Sub)Routine der Veröffentlichung, innerhalb derer ein einzelner Song Ressourcen intensiv beworben und promotet wird, und der Auswertung einer Musikaufnahme Abfolge mehrere Songs umfassende, umsatzträchtige gebündelte Produktkonfigurationen. Schließlich konnten adaptive Erwartungen als positive rückkoppelnde Effekte in den Handlungsvollzügen aufgezeigt werden. Die Sequenzierung Abstimmung der Handlungen in beiden Organisationen (bspw. Promotionvorlauf) erfolgt als Anpassung an die Erwartung einer bestimmten Dynamik der Genese von Musikhits im Markt. Diese wird als von einem Schneeballeffekt getrieben betrachtet, der sich aus medialer Präsenz eines Songs, der Charts-Platzierung und dem Absatz von Tonträger- bzw. Downloadeinheiten zusammensetzt.

Daran anschließend konnte zudem gezeigt werden, dass die die Vermarktung von Musikaufnahmen stabilisierenden Mechanismen nicht nur ineinandergreifen bzw. sich wechselseitig verstärken, sondern dass die adaptiven Erwartungen als der basale bzw. kritische Mechanismus betrachtet werden kann.

Anhand der Identifikation eines hyperstabilen organisatorischen Handlungsmusters in beiden untersuchten Fällen von großen Tonträgerunternehmen sowie einer auf adaptiven Erwartungen fußenden Erklärung des gleichförmigen Vollzugs der Vermarktung von Musikaufnahmen wurde der Entstehungsprozess zeitlich zurückverfolgt. Dabei konnte gezeigt werden, dass die jeweils erwartete Dynamik der Hit-Genese sowie die Adaption der Vermarktungsaktivitäten, als das Produkt eines pfadabhängigen, von Ereignissen geprägten organisatorischen Entwicklungsprozesses, zu betrachten sind. Die für die Richtung der organisatorischen Entwicklung der beiden fokussierten großen Tonträgerunternehmen kritischen Ereignisse sind dabei im Wesentlichsten dem sie einbettenden industriellen Kontext zuzuordnen

Als kritisch für die Entwicklung wurde die Entscheidung eines zunächst vergleichsweise kleinen amerikanischen Labels zu Beginn der 1940er Jahre identifiziert, nämlich Radio-Airplay von Musikaufnahmen als Promotion für den Verkauf von Tonträgern zu behandeln. Weiter verstärkt wurden die anhand des Erfolgs des Unternehmens ausgebildeten adaptiven Erwartungen in der Folge durch die

weitreichende Formatierung von Radioprogrammen sowie die regelmäßige Publikation von Bestsellerlisten in Form von Musik-Charts in den 1950er Jahren. Zur „endgültigen“ Verfestigung der adaptiven Erwartungen führte schließlich eine Art Ereigniswiederholung in den 1980er und zu Beginn der 1990er Jahre, anhand derer die Sendung von Musikvideos, analog zum Radio-Airplay, zum gängigen Promotionsinstrument in der Vermarktung von Musikaufnahmen wurden und durch elektronische Verkaufserfassungen und Chartplatzierungen zunehmend berechenbar für die vermarktenden Unternehmen wurden.

Ebenso konnte innerhalb der Prozessanalyse aufgezeigt werden, dass diese Ereignissequenz in Deutschland zeitlich versetzt ihre Entsprechung fand. Dass sich die Ereignisse im unmittelbaren industriellen Kontext der beiden in der Fallstudie fokussierten großen Tonträgerunternehmen quasi gespiegelt wurden, ergab sich zumindest zum Teil aus der aktiven Gestaltung des Wettbewerbskontextes durch diese Unternehmen. Während sich die Deregulierung des deutschen Rundfunkmarktes in den 1980er Jahren verbunden mit der zunehmenden Formatierung von Radioprogrammen dem Einfluss der beiden Unternehmen entzog, wirkten beide Organisationen entweder direkt, oder indirekt über ihre direktive Position im Branchenverband an der Akzeptanz der rechtlichen Verankerung eines Sendeprivilegs für den Rundfunk, der Gründung eines deutschen Musikfernsehsenders sowie der Ausgestaltung der Charts-Erhebung mit. Sie trugen damit aktiv dazu bei, dass die Erwartung der spezifischen Dynamik in der Genese von Musik-Hits Bestätigung fand sowie ihre jeweilige organisatorische Adaption an diese Erwartung als Handlungszusammenhang in der Vermarktung von Musikaufnahmen routinisierbar wurde.

Vor dem Hintergrund des aufgezeigten stabilen Handlungsmusters als auch des pfadabhängigen Ausformungsprozesses konnte schließlich ein Rationality Shift konstatiert werden, der im Zusammenhang mit der technologischen Entwicklung im Musikmarkt sowie sich verändernder Musiknutzungsformen steht. Dieser Rationality Shift stellt die gegenwärtige Vorteilhaftigkeit der Meta-Routine in der Vermarktung von Musikaufnahmen zumindest infrage, was nicht zuletzt in den beiden großen Tonträgerunternehmen selbst reflektiert wird.

Ungeachtet der Reflexion einer für die tradierte Vermarktung von Musikaufnahmen einschneidenden Veränderung der Organisationsumwelt, konnten ab 2007 schließlich unterschiedliche organisatorische Entwicklungen in den beiden untersuchten Fällen beobachtet werden.

Im Fall von UMG-D erfolgt die Veröffentlichung weiterhin der beschriebenen Meta-Routine. Zudem können Versuche beobachtet werden, mittels ergänzender Handlungsvollzüge in der Auswertung neuartige Erlösformen für das Unternehmen zu entwickeln, wie Merchandising oder die Kooperation mit Markenkommunikation betreibenden Firmen. Das Ergreifen der hier vorhandenen Handlungsoptionen wird jedoch deutlich durch den fortgesetzten Vollzug der Hit-Grammatik eingeschränkt. Wie gezeigt werden konnte, hängt die Reproduktion neuartiger Handlungsmuster bspw. im Bereich der Markenkooperation im Fall von UMG-D von der Kompatibilität mit der durch die Hit-Grammatik vorgegebenen Sequenzierung und wechselseitigen Bezugnahme von Handlungen ab. Der organisatorische Lock-in dominiert in diesem Fall somit weiterhin den Handlungsspielraum im Unternehmen und die Adaptionfähigkeit der Organisation als Ganzes.

Im Fall von BMG-D konnte zumindest partiell eine abweichende Entwicklung aufgezeigt werden, die einen Pfadbruch bzw. De-Locking beschreibt. Die aus der Auflösung des Gemeinschaftsunternehmens hervorgegangene Organisation BMG-RM weist seit 2008 Handlungsvollzüge in der Vermarktung von Musikaufnahmen auf, die als eine Abweichung von der Hit-Grammatik zu bezeichnen sind. Die Beschreibung der organisatorischen Ausgestaltung dieser Abweichung vonseiten des Unternehmens ließ den Schluss zu, dass der Pfad sowohl direkt durch die Ausformung einer neuartigen Organisationsidentität und ebensolcher Handlungsmuster als auch vor allem indirekt gebrochen wurde. Hier bedingt durch fortgesetztes negatives Referenzieren der alten Identität sowie der Etablierung der Hit-Grammatik gegenläufiger Routinen.

5.2 Verknüpfung der Ergebnisse mit der theoretischen Debatte zur Pfadabhängigkeit organisationaler Routinen

Auf Grundlage der forschungsleitenden Fragen und den oben zusammenfassend umrissenen Ergebnissen der Fallstudie ergeben sich drei zentrale theoretische

Beiträge. Diese sollen im Folgenden herausgestellt und verknüpft werden mit den aktuellen Debatten rund um ein theoretisches Modell organisatorischer Pfadabhängigkeit sowie der Frage nach der spezifischen Stabilität bzw. Veränderlichkeit pfadabhängig ausgeformter Handlungsmuster bzw. Routinen in Unternehmen. Die Diskussion der Beiträge vor dem Hintergrund des Modells verweist dabei gleichzeitig auf empirisch gestützte Vorschläge der Erweiterung seiner theoretischen Aussagen.

5.2.1 Preformation und Formation von Pfaden: Agency, organisationsexterne Ereignisse und die Entstehung einer Kluft

Bislang weisen die meisten empirischen Untersuchungen zu organisatorischer Pfadabhängigkeit einen eindeutigen Schwerpunkt hinsichtlich der Betrachtung einzelner Phasen eines solchen Prozesses auf.

Die wenigen Arbeiten, die den Weg zur *critical juncture*, also die Phase der *small events* bzw. kritischen Ereignisse, genauer als durch Akteure betriebenes „generating momentum“ im Sinne von Pfadkreation (siehe Kapitel 2.2) betrachten, wie bspw. Garud & Karnoe (2001) oder auch Lampel (2001), versäumen es zumeist, den Prozessverlauf nach Überschreiten dieser Schwelle weiterzuverfolgen. So bleibt hier zumeist offen, ob und wie es folglich zum Lock-in und letztlich zu Pfadabhängigkeit im betrachteten Fall kommt.

Die meisten Studien hingegen stellen den Lock-in ins Zentrum ihrer analytischen Aufmerksamkeit. Hier werden die *small events* bzw. die kritischen Ereignisse, obwohl wie dargelegt konstitutives Element des theoretischen Modells, weitgehend vernachlässigt. So konzentriert sich die empirische Untersuchung von Pfadabhängigkeit meist auf die Stabilisierung bzw. Lock-in und nimmt dabei die historische Existenz weiter zurückliegender kritischer Ereignisses an, die positive Rückkopp-

lungsmechanismen auslösten und damit die Entwicklungsrichtung eines Handlungsmusters vorgaben (Koch 2008; Dobusch 2008, Burgelman 2008)¹⁴⁷.

Diese Annahme ist stets fragwürdig, da ebenso gut die initialen Bedingungen die Entwicklung nur dieses einen Handlungsmusters zuließen, das ex-post (fälschlicherweise) als Resultat eines non-ergodischen Prozesses betrachtet wird, obwohl die Entstehung dieser organisatorischen Lösung vorhersagbar war. Eine solche Ausgangssituation würde in dem Fall nicht die Bedingung anfänglicher Kontingenz bzw. relativer Unbestimmtheit erfüllen. Ereignisse können zugleich hier pfadähnliche Entwicklungen auslösen, sind jedoch nicht als kritisch für die eingeschlagene Richtung zu betrachten:

„Sometimes critical events truly trigger organizations onto a certain path, whilst in other instances (sequences of) events merely influence the typical traits of and the commitment to a ‚path‘ in a global direction which the organization, given the initial conditions, had probably taken anyhow.“ (van Driel 2011: 1)

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung hingegen verweisen darauf, dass es sehr fruchtbar sein kann, für die Weiterentwicklung des theoretischen Modells, Pfadabhängigkeit konsequent als Gesamtprozess zu betrachten. Dies gilt umso mehr, will man sich als der Forscher auf diesem Gebiet dem nicht ohne weiteres von der Hand zu weisenden Vorwurf der Einnahme einer „outsider ontology“ bzw. des prinzipiellen Ausschlusses von Handlungsmächtigkeit der Akteure (agency), seien es individuelle oder korporative, aus der Erklärung pfadabhängiger sozialer Phänomene erwehren (vgl. Garud et al. 2010).

Obwohl das „Berliner Modell“ organisatorischer Pfadabhängigkeit diesen generellen Vorwurf nicht rechtfertigt (vgl. Sydow et al. 2010), wird eine Einschränkung der Handlungsmächtigkeit im Prozessverlauf postuliert: „If actors were not locked in, one would not call the process path dependent.“ (Sydow et al. 2009: 695). Die weitreichende Ausklammerung der ersten Phase in empirischen

¹⁴⁷ Sicherlich kann bspw. im Fall des rigiden Erlösmodells deutscher Qualitätszeitungen (Koch 2008; Koch 2011) davon ausgegangen werden, dass im 19.Jh. Ereignisse im Sinne strategischer Entscheidungen, bezahlte Anzeigen zwischen den redaktionellen Inhalten abzdrukken, die von Koch beschriebene Anzeigen-Auflagen-Qualität-Spirale im strategischen System der Zeitungen in Gang setzten. Ohne die genaue raum-zeitliche Verortung dieser Entscheidungen, ihrer Begründung bzw. Motivation und der Beschreibung des Kontextes in dem sie stattfanden, bleibt jedoch unklar wie und warum sie den positiven Rückkopplungsmechanismus auslösten und andere Erlösmodelle, soweit zu dieser Zeit überhaupt verfügbar, letztendlich entscheidend ins Hintertreffen geraten konnten.

Beobachtungen hat jedoch zu einer verhältnismäßig geringen Ausdifferenzierung theoretischer Aussagen hinsichtlich dessen geführt, wie genau agency eingeschränkt wird bzw. hinsichtlich der Art sowie der genauen Rolle von Ereignissen und anfänglichen Bedingungen, die positive Rückkopplungseffekte auslösen und letztlich einen Lock-in nach sich ziehen.

Die Rückverfolgung des Entstehungsprozesses im Fall von UMG-D und BMG-D identifizierten adaptiven Erwartungen hat gezeigt, dass agency bzw. Entrepreneurship eine entscheidende Rolle dabei spielte, dass sich der (wahr genommene) Handlungsspielraum in der Vermarktung von Musikaufnahmen nachhaltig einschränkte. Die von Capitol Records vollzogene Kehrtwende in der Behandlung von Radio-Airplay (Promotion für statt Kanibalisierung von Tonträgerverkäufen) kann als eine Art absichtsvolle Abweichung („mindful deviation“; Garud/Karnoe 2001) von bis dato vorherrschenden Vermarktungspraktiken der etablierten Tonträgerunternehmen betrachtet werden. Dass diese Abweichung eines Akteurs letztendlich das Momentum für die Entstehung eines im Fall von UMG-D und BMG-D identifizierten organisatorischen Pfads erzeugen konnte, bzw. ex-ante als erste kritische Schwelle der zunehmenden Einschränkung von Handlungsoptionen in den beiden näher betrachteten Tonträgerunternehmen zu erachten ist, hing, wie aufgezeigt jedoch auch von weiteren in diesem Zusammenhang eher als zufällig in ihrem Auftreten anzunehmenden Ereignissen ab, wie bspw. die der kriegsbedingten Rohstoffverknappung (vgl. kap. 4.3.2).

Damit verweisen die Ergebnisse zum einen darauf, das insbesondere in der Preformations- und frühen Formationsphase pfadabhängiger Entwicklungen agency und ausgeprägtes, einzigartige Chancen ergreifendes unternehmerisches Handeln eine entscheidende Rolle im Zustandekommen pfadabhängiger Entwicklungsverläufe spielen kann. So gesehen scheint es wenig sinnvoll, ein theoretisches Modell der „Pfadkreation“ strikt von dem der Pfadabhängigkeit trennen zu wollen (vgl. Garud et al. 2010). Zum anderen suggerieren die Ergebnisse der vorliegenden Fallstudie, dass sowohl absichtsvoll herbeigeführte als auch zufällig aufgetretene Ereignisse in ihrem zeitlichen Zusammenwirken kritische Schwellen der Formation eines organisatorischen Pfads markieren können.

Folgt man der (politikwissenschaftlichen) Argumentation von Collier & Collier (1991, siehe auch Sydow et al. 2009; 2005) hinsichtlich des Zustandekommens von kritischen Schwellen in Entwicklungsprozessen, dann stellt sich die Frage, wie in organisatorischen Zusammenhängen eine Kluft („cleavage“) entsteht. Folglich wie Spannungsverhältnisse zwischen organisatorischen Lösungen eines Problems entstehen. Wie diese Lösungen zu Alternativen werden, die sich wechselseitig ausschließen und so Entscheidungen für das eine und gegen das andere erst notwendig machen (siehe auch Page 2006).

Die von Capitol Records vollzogene Vermarktung von Musikaufnahmen, innerhalb derer die Radiosendung als nicht-kommerzielle Auswertungsform galt, brach mit den Bestrebungen der anderen Tonträgerunternehmen, finanziell für die Wiedergabe von Musikaufnahmen im Rundfunk, rechtlich verbindliche, hohe finanzielle Kompensationen zu erhalten. Airplay als Promotion zu betrachten, lief diesen Forderungen zuwider, womit sich die Notwendigkeit einer Entscheidung ergab. Gleichzeitig wurde von den anderen Akteuren in der Branche die strategische Abweichung durch Capitol Records als Grund für den schnellen wirtschaftlichen Erfolg des bis dato kleinen Labels identifiziert. Die Vermarktungspraxis und damit verbunden die Erwartung, dass jedwede mediale Präsenz von Musik den Absatz steigert, fand dementsprechend schnell Verbreitung in der Industrie, bis hin zu den Unternehmen UMG-D und BMG-D. Zumindest partiell wurde die Vermarktungspraxis reguliert, bspw. in Form des im deutschen Urheberrecht verankerten Sendeprivilegs für den Rundfunk, verbunden mit lediglich minimalen Kompensationszahlungen an die Rechteinhaber. In der Folge verbreitete sich die Kluft zwischen den organisatorischen Problemlösungen in der Vermarktung zugunsten der sich formierenden pfadabhängigen Entwicklung nahezu ausschließlich Promotion orientierter Lizenzierung von Masterrechten.

Vor dem Hintergrund des im Fall von BMG-D und UMG-D identifizierten Handlungsmuster in der Vermarktung von Musikaufnahmen, den identifizierten adaptiven Erwartungen und der Analyse ihrer Entstehung, wird zudem deutlich, dass die kritischen Ereignisse im industriellen Kontext bzw. der einbettenden Branche zu suchen sind. Zudem erscheint als eine unnötige Einschränkung des Modells pfadabhängiger organisatorischer Prozesse, den Blick weitgehend auf ein Ereignis im

Sinne einer anfänglichen Entscheidung der fokalen Organisation selbst zu lenken (vgl. Sydow et al. 2009; 2005).

In beiden Fällen konnte gezeigt werden, dass die sich in der US-amerikanischen Tonträgerbranche vollzogene ereignishafte Entwicklung mittelbar Auswirkungen auf die spezifische Ausbildung von Vermarktungspraktiken der hierzulande operierenden zwei Tonträgerunternehmen hatte. Dies betraf die Frage der Behandlung von Radio-Airplay, die Etablierung offizieller Charts, bis hin zu engen Kooperation mit Musikfernsehsender als Promotionpartnern. Diese prägende Wirkung der kontextuellen Ereignisse darauf zurückzuführen, dass beide Tonträgerunternehmen quasi von Anfang an geschäftliche Beziehungen zu amerikanischen Labels pflegten und US-amerikanisches Repertoire in Deutschland vermarkteten. Ein so sich vollziehender Transfer von Praktiken ist naheliegend und konnte auch anhand der empirischen Daten tendenziell bestätigt werden (vgl. Kap. 4.1).

Besonders interessant erscheint allerdings, dass, wie aufgezeigt, die im US-amerikanischen Kontext beobachtbare Ereignissequenz sich im deutschen gewissermaßen wiederholte und somit hier zu einer ebensolchen Kluft zwischen alternativen Vermarktungsformen führte. Diese nun im unmittelbaren Kontext der beiden Tonträgerunternehmen sich ereignende Entwicklung kann jedoch nicht als ausschließlich extern bzw. außerhalb des Einflussbereichs der Organisationen liegend, sich zufällig oder „systemisch notwendigerweise“ vollziehend angenommen werden. Vielmehr wurde das Auftreten zum Teil begünstigt, bis zusätzlich erzwungen durch UMG-D und BMG-D selbst, wie bspw. es anhand der Förderung der Verbreitung von Registrierkassen im Handel als Basis einer Umstellung der Charts-Erhebung oder die Finanzierung der Gründung eines nationalen Musikvideo-senders deutlich wird.

Die Verbreiterung der Kluft zwischen den Handlungsalternativen in der Vermarktung von Musikaufnahmen wurde entsprechend von UMG-D und BMG-D zumindest teilweise aktiv betrieben. Dass sich dies zeitversetzt mit der US-amerikanischen Entwicklung vollzog, kann darauf zurückgeführt werden, dass die Ereignisse erst durch veränderte Bedingungen im industriellen Kontext versprochen, auch hier die „Resonanzen“ (vgl. van Driel 2011) zu erzeugen, die denen in den USA entsprachen, wie bspw. die durch die Deregulierung des Rundfunkmarktes

zugelassenen privaten Rundfunksender zunehmende Bedeutung von offiziellen Musikcharts. Ungeachtet dessen entzog sich die weitere Entwicklung in Anschluss an die Ereignisse weitgehend dem Einfluss der beiden Unternehmen. So hatten sie, wie anhand des empirischen Materials dargelegt, der sich einstellenden absoluten Charts - Fokussierung des Musikvideosenders weite Teile der Radiosender sowie des Handels nahezu nichts entgegen zu setzen, als sich die charts-optimierte Veröffentlichung von Musikaufnahmen als immer kostspieliger erwies. Die Abhängigkeit UMG-Ds und BMG-Ds kann von den sich an den Charts orientierenden Programm- und Sortiment-Entscheidungen und der Lock-in der Handlungsmuster in der Vermarktung entsprechend als die nicht-beabsichtigte Folge absichtsvollen Handelns aufgefasst werden (vgl. Giddens 1984).

Entsprechend legen die Ergebnisse der Fallstudie nahe, Agency und Entrepreneurship in der Entstehung einer Kluft zwischen Handlungsalternativen zukünftig dezidiert in der Analyse organisatorischer Pfadabhängigkeit zu berücksichtigen. Dies jedoch ohne die im weiteren Verlauf einsetzende, auf in der Fallstudie zutage getretene, „systemische“ Eigendynamik und die zunehmende Einschränkung von Handlungsmächtigkeit aufgeben zu müssen. Vielmehr verweisen sie darauf, organisations-externe Ereignisse explizit als kritisch für die Entwicklung fokaler rigider Handlungsmuster zu berücksichtigen. Solche externen Ereignisse in der Pfadpräformations- und Formationsphase können Entscheidungen und Handlungen von Akteuren darstellen, die nicht der Organisation angehören (politische Entscheidungen, Entscheidungen von Wettbewerbern, Abnehmer, Lieferanten etc.), aber auch Ereignisse „höherer Gewalt“ (van Driel 2011 nennt als bspw. eine Feuersbrunst mit der sich die Organisation konfrontiert sieht, siehe auch Weick 1993). In jedem Fall ist dagegen zu prüfen, ob und in welchem Ausmaß sich das Auftreten dieser Ereignisse der Einflussnahme der fokalen, als pfadabhängig angenommenen Organisation entzogen bzw. inwieweit das Unternehmen auch hier selbst zum „Urheber“ des eigenen Lock-in wurde.

5.2.2 Die Relevanz der Einbettung: Einfluss des (industriellen) Kontextes auf organisatorische Pfadabhängigkeit

Ebenso wenig ausdifferenziert wie in Hinblick auf die Art und Rolle von Ereignissen in der Formation organisatorischer Pfadabhängigkeit ist das theoretische

Prozessmodell bislang hinsichtlich theoretischer Aussagen zum Verhältnis von Organisationskontext und der organisationalen Ebene, auf der das zunehmend rigide Muster zu finden ist. Die in der vorliegenden Fallstudie als besonders kritisch für das Zustandekommen und die Reproduktion eines organisatorischen Lock-in identifizierten adaptiven Erwartungen ermöglichen hier eine Ergänzung, da, wie aufgezeigt, sich die Erwartung auf Seiten der in den Tonträgerunternehmen UMG-D und BMG-D Handelnden auf eine spezifische Dynamik im industriellen Kontext der Organisation bzw. im organisationalen Feld der Musikindustrie (vgl. Hirsch 1972) bezieht.

Diese sich aus dem Verhalten anderer kooperativer Akteure wie bspw. Radiosendern und Handelsketten ergebene Dynamik wird in den beiden untersuchten Unternehmen als „Schneeballeffekt“ in der Verbreitung eines musikalischen Werks bezeichnet. Sie führt zu einer fortlaufenden, spezifischen Adaption der Vermarktung an diesen (antizipierten) kontextuellen Mechanismus positiver Rückkopplung medialer Präsenz eines Songs und Verkauf von Tonträgereinheiten.

Innerhalb der ursprünglich ökonomischen Betrachtung (technologischer) Pfadabhängigkeit in Märkten wird der Kontext des Prozesses als gegeben bzw. in seiner eventuellen Spezifität als irrelevant für den Prozessverlauf angenommen (siehe auch Koch 2011).¹⁴⁸

In ihrer politikwissenschaftlichen Betrachtung von Pfadabhängigkeiten zeichnet Pierson (2000) hingegen ein anderes Bild und verweist explizit auf die förderliche Wirkung bestimmter Kontexte auf die Ausbildung pfadabhängiger Problemlösungsmuster. Pierson stellt dabei fest, dass insbesondere solche Kontexte Pfadabhängigkeit begünstigen würden, die sich durch mangelnde institutionelle Dichte, bzw. allgemeiner formuliert, durch hohe Komplexität auszeichnen. Anschließend an organisationstheoretisch sowie sozial-psychologisch inspirierte Arbeiten in den Politikwissenschaften argumentiert Pierson (2000: 260), dass die Komplexität politischer Rahmenbedingungen das drastische (und zumindest zum

¹⁴⁸ David (2007) verweist jedoch auf Mikro-Irreversibilitäten, die in vielen Fällen von Pfadabhängigkeit zu beobachten seien. Als Beispiel solcher Irreversibilitäten, die die Entstehung eines Pfads auf einer übergeordneten Ebene ermöglichen, führt David verschiedene Formen von individuellen versunkenen Kosten („sunk costs“) an, wie Investitionen in physische oder non-physische Anlagen (bspw. Maschinen und Gebäude bzw. Wissen und Reputation).

Teil willkürliche) Filtern von Informationen notwendig macht und damit Lerneffekte im Sinne des „Einschleifenlernens“ (vgl. Kap. 2.2.3.2) begünstigt.

Anhand der Beobachtung, dass Pierson's Argumentation zufolge der förderliche Kontext nicht mehr eindeutig von den positiven Rückkopplungsmechanismen selbst zu unterscheiden ist, weisen in Bezug auf die organisationstheoretische Adaption des theoretischen Modells Sydow et al. (2009) darauf hin, dass eine Unterscheidung zwischen den positiven Rückkopplungsmechanismen (wie bspw. den Lerneffekten) und einem evtl. vorhandenen „enhancing context“ unbedingt aufrecht zu erhalten ist, da ein förderlicher Kontext allein nicht zu Pfadabhängigkeit führen könne.¹⁴⁹ Nichtsdestotrotz betonen sie auch die Bedeutung der Piersonschen Argumentation für die Weiterentwicklung des organisationstheoretischen Modells von Pfadabhängigkeit:

“Pierson's insights should encourage further research to explore the contextual conditions enhancing (or hindering) the unfolding of self-reinforcing mechanisms and subsequent constitutions of organizational paths” (Sydow et al. 2009: 701).

An anderer Stelle konkretisieren die Autoren diese Forderung und verweisen darauf, dass die Einbettung einer Organisation bzw. eines Unternehmens in einen spezifischen Kontext wie bspw. eine bestimmte Industrie, von Bedeutung sei.

Future studies of organizational path dependence could and should [...] pay more attention to the embeddedness of an organization into an industry, region or field [...] (Schreyögg et al. 2011:96)

In der Tat verweisen bereits einige Untersuchungen zu pfadabhängigen organisatorischen Prozessen darauf, dass die Eigenschaften und Entwicklungen auf anderen, dem eigentlichen Prozess über oder untergeordneten Ebenen in der Erklärung des Phänomens nicht ausgeklammert werden können und deuten auf Verkopplungen und Selbstähnlichkeiten von verschiedenen Ebenen sowie Co-

¹⁴⁹ Ähnlich argumentiert auch David (2007), indem er feststellt, dass Mikro-Irreversibilitäten wie versunkene Kosten oder auch Wechselkosten („switching costs“) nicht als eigenständiger Mechanismus positiver Rückkopplung zu betrachten seien, da das selbstverstärkende Moment fehlt und nicht zuletzt, da ansonsten jede Form von Investition oder Transaktion Pfadabhängigkeit nach sich ziehen müsste. So beschreibt auch David Irreversibilitäten auf einer individuellen (Unternehmens-)Ebene nicht als Mechanismus eines Pfads auf der übergeordneten (Branchen-)Ebene, sondern als eine Bedingung unter der positive Rückkopplung vergleichsweise wahrscheinlich bzw. zusätzlich katalysiert wird (siehe auch Kirchner 2008).

Evolutionen in pfadabhängigen Prozessen hin (bspw. Gersch & Avaria 2007; Kirchner 2008; Burgelman 2008; Berthod 2011; Dobusch 2008).

Manche Arbeiten lassen keine unmittelbaren Rückschlüsse darauf zu, dass der industrielle Kontext bzw. das organisationale Feld, in dem das Unternehmen eingebettet ist, von Bedeutung für die pfadabhängige Entwicklung gewesen sein könnte (bspw. Holtmann 2008 in Bezug auf den Fall des Bertelsmann Buchclubs).¹⁵⁰ Anhand anderer Fallstudien organisatorischer Pfadabhängigkeit wiederum lassen sich zwei Arten von Kontexten unterscheiden, die Einfluss auf die das Auftreten positiver Rückkopplungsprozesse und die Ausbildung eines Lock-in nahmen: ein allgemein als förderlich betrachteter Kontext sowie einer, der sich selbst durch die Existenz eigenständiger Pfadabhängigkeit auszeichnet.

So zeigt Berthod (2011) anhand des Baus der Waldschlösschenbrücke in Dresden, dass die Stadtverwaltung u.a. demokratische Willensbildungsprozesse in der Bevölkerung ausnutzte, um die Entscheidung für das konkrete Bauprojekt letztlich unangreifbar zu machen. In der Untersuchung der Software-Migrationsvorhaben von Stadtverwaltungen wiederum zeigt die Arbeit von Dobusch (2008), dass der in dem Markt für Desktop - Systeme zu verzeichnende „Windows-Pfad“, einen unmittelbar einschränkende Wirkung auf die organisationalen Entscheidungen hinsichtlich Verwendung von Software in Stadtverwaltungen hat, indem sich die auf der Marktebene wirkenden Netzeffekte und Komplementaritäten gewissermaßen „einschreiben“ in die Organisationen.¹⁵¹

Die hier vorgestellte Fallstudie der zwei Tonträgerunternehmen verweist hingegen auf eine dritte Variante. Ein solcher Kontext wie der der Musikindustrie begünstigt ebenfalls pfadabhängige organisatorische Entwicklungen der in ihm operierenden Unternehmen. Ohne eigenständige Pfadabhängigkeit aufzuweisen, zeichnet er sich durch hier wirksam werdende positive Rückkopplungseffekte aus. Wie aufgezeigt, zeichnet sich die Verbreitung von Musik bzw. die Genese von Hits

¹⁵⁰ An anderer Stelle verweist der Autor jedoch darauf, dass es eine dem Fokus der empirischen Studie geschuldete Limitation sei, dass der Einfluss des Kontext auf die pfadabhängige Entwicklung des Buchclubs keine Berücksichtigung findet und äußert die Vermutung, dass auch hier die institutionelle Ausgestaltung des Kontextes bspw. in Form der Buchpreisbindung förderlich gewirkt haben könnte.

¹⁵¹ Koch (2011) verwendet den Begriff der Einschreibung („inscription“) in Anlehnung an Michel Foucaults Diskursanalyse. Ähnlich wie sich Foucault zufolge Äußerungen durch Wiederholung in den „Körper“ sozialer Diskurse einschreiben, zeigt Koch, wie sich die relevanten Mechanismen und Muster eines strategischen Pfades in ihren organisationalen Kontext bzw. den „organizational body“ einschreiben.

im Feld der Musikindustrie durch einen solchen Mechanismus aus. Dieser im Kontext der Organisationen wirkende Mechanismus sorgt dafür, dass sich zeitlich begrenzt einzelne Musikaufnahmen vergleichsweise hoher Popularität erfreuen. Zwar kann in diesem Zusammenhang nicht von Pfadabhängigkeit im Sinne von „Musik-Standards“ gesprochen werden, da es sich um ein Modephänomen handelt, bei im Rahmen derer soziale Distinktionsabsichten der Konsumenten und Nutzer den Eintritt eines andauernden Lock-in verhindern (vgl. Kretschmer et al. 1999; siehe auch Simmel 1957).¹⁵² Dennoch hat sich der als „Schneeballeffekt“ von den Handelnden wahrgenommene Mechanismus der Hit-Genese in die Vermarktungsroutinen der beiden untersuchten Tonträgerunternehmen in Form von einer allgemein geteilten Erwartung eingeschrieben. Gleichzeitig trug er damit zur Entfaltung von positiven Rückkopplungseffekten auf dieser Ebene bei, wie bspw. die gezeigten Koordinationseffekte, die sich im Rahmen der stets aufs neue vollzogenen charts-optimierten Veröffentlichung neuer Musikaufnahmen durch UMG-D und BMG-D zeigen.

Demzufolge gibt die anschließende Tabelle einen Überblick darüber, wie zu erwarten ist, dass unterschiedliche Formen (industrieller) Kontexte Einfluss auf die Entwicklung organisatorischer Pfadabhängigkeit nehmen und ordnet den innerhalb der Studie betrachteten Kontext des Felds der Musikindustrie entsprechend „zwischen“ einem lediglich förderlichen Kontext und einem selbst durch Pfadabhängigkeit geprägten ein.

¹⁵² Dass positive Rückkopplungseffekte nicht zwangsläufig in Lock-ins resultieren, zeigt sich bspw. auch im Zeitungsmarkt. Die Anzeigen-Auflagen-Spirale führt nicht dazu, dass eine Zeitung den Markt monopolistisch zu dominieren in der Lage ist (vgl. Kiefer 2005). Jedoch zeigen die Arbeiten von Koch (2011), dass die auf den positiv rückkoppelnden Mechanismus abstellenden, spezifischen strategischen Praktiken der Zeitungen, diese als Organisationen in Pfadabhängigkeit geführt haben.

Diskussion

	Indifferenter Kontext	Förderlicher Kontext	Mechanismus im Kontext	Pfadabhängigkeit im Kontext
Begünstigung der Mechanismenentfaltung auf organisationaler Ebene	Nein	Ja	Ja	Ja
Mögliche Mechanismuseinschreibung in die Organisation	Nein	Nein	Ja	Ja
Fallbeispiel	Strategisches System des Bertelsmann Buchclubs (vgl. Holtmann 2008)	Bauprojekt „Waldschlösschenbrücke“ in Dresden (vgl. Berthod 2011)	Vermarktung von Musikaufnahmen durch zwei große Tonträgerunternehmen	Verwendung von Desktop-Betriebssystemen in Stadtverwaltungen (Dobusch 2008)

Tabelle 10 - Formen kontextueller Einbettung organisatorischer Pfadabhängigkeit

Festzuhalten ist, dass keine der referierten Arbeiten einen organisatorischen Lock-in als die notwendige Folge der Einbettung in einen dieser Kontext nahelegt. Gleichwohl kann erwartet werden, dass die Wahrscheinlichkeit der Formation eines pfadabhängigen organisatorischen Prozesses in einem durch einen positiven Rückkopplungsprozess geprägten Kontext wahrscheinlicher ist, als bspw. in einem indifferenten oder lediglich förderlichen Kontext, da hier, wie in der Fallstudie gezeigt, bspw. eine Einschreibung des Mechanismus in organisatorische Handlungsmuster und Routinen erfolgen kann bzw. zunächst auch attraktiv für das Unternehmen erscheint, heißt es doch, dass der Mechanismus verstanden und zuverlässig zum eigenen Vorteil genutzt bzw. bedient werden kann (vgl. Arthur 1996)

Vor diesem Hintergrund scheint es ein vielversprechendes Unterfangen zukünftiger Forschung zu organisatorischer Pfadabhängigkeit zu klären, wie Organisationen in den jeweiligen förderlichen Kontexten verhindern, in einen Lock-in zu geraten, sich bspw. gegen die Einschreibung eines im Kontext wirkenden

Mechanismus immunisieren und wieso. Besonders relevant erscheint dies, da anzunehmen ist, dass auch jenseits der Kultur- und Medienindustrien sich eine wachsende Anzahl an organisationalen Feldern durch selbst verstärkende Dynamiken als Folge der gestiegenen Bedeutung von Informationen, Ideen und Aufmerksamkeit auszeichnen (vgl. Arthur 1996; Kretschmer 1999).

5.2.3 Kein Ende der Geschichte: Pfadauflösung und absichtsvolle Herbeiführung des Pfadbruchs

Die Debatten um Brüche organisatorischer Pfadabhängigkeit werden bislang dominiert von rein theoretischen Überlegungen. Eine theoretische Engführung der ökonomischen und organisationstheoretischen Definition des konstitutiven Elements Lock-in legt in diesem Zusammenhang nahe, dass mit dem Eintritt in diese Phase eine Organisation ihr „Ende der Geschichte“ erreicht habe bzw. kein De-Locking zu erwarten ist (vgl. Vergne/Durand 2010). Die meisten theoretischen Überlegungen zu Pfadbrüchen hingegen ziehen einen solch zwingenden Schluss nicht (vgl. Schreyögg et al. 2003; Sydow et al. 2005; Schreyögg/Kliesch 2007; Garud et al. 2010; Beyer 2011). Diesen Beiträgen zufolge muss mit dem Verweis auf die soziale Natur eines organisatorischen Lock-in stets davon ausgegangen werden, dass (a) ein Korridor an Handlungsmöglichkeiten verbleibt und (b) trotz der Hyperstabilität der (engen) Grenzen des Handlungskorridors, diese prinzipiell nicht unüberwindbar sind. Nichtsdestotrotz stellen bspw. auch Sydow et al. (2009:701) fest:

„It is true that no path is forever, but this is no relief from the perspective of a particular organization, since path dependence may exist for quite some time.“ (Sydow et al. 2009: 701)

Ungeachtet prinzipiell möglicher Pfadbrüche ist ein Lock-in als desto bedrohlicher zu betrachten, je länger er andauert. Es wird zunehmend wahrscheinlicher für die Organisation, das Ende ihrer Geschichte im Sinne einer negativen Selektion zu erreichen; im Fall von Unternehmen bspw. durch ein Scheitern im Wettbewerb. Eine diese negative Selektion verursachende Umweltveränderung ist über kurz oder lang zu erwarten und vollzieht sich, wie auch die Entwicklung des industriellen Kontextes der Musikindustrie seit den späten 1990er Jahren zeigt, oftmals in Form von Zyklen „schöpferischer Zerstörung“ (Schumpeter 1935), innerhalb derer sich der Wettbewerb und damit verbunden die zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen

führenden organisationalen Kompetenzen einer grundsätzlichen Veränderung unterworfen werden. Es können, wie hier im Fall von UMG-D und BMG-D beobachtet, bspw. Veränderungen in der Ressourcenverwendung notwendig werden, denen der Lock-in der Handlungsmuster entgegen steht (vgl. Teece 1997; Freiling et al. 2008).¹⁵³

„From a managerial point of view, the fatal consequences of being locked-in raise the pressing question whether organizational paths can be dissolved or in any way escaped.“ (Sydow et al. 2009: 701)

Die Ergebnisse der Fallstudie verweisen sowohl auf eine auch von den Unternehmen selbst zunehmend wahrgenommene Bedrohung der Wettbewerbsfähigkeit. Als auch darauf, dass selbst im Lock-in ein begrenzter Raum an Handlungsalternativen verblieb und dass dieser schließlich nachhaltige Erweiterung zumindest in einem der betrachteten großen Tonträgerunternehmen erfuhr.

Obwohl in beiden Fällen ein organisatorischer Lock-in in der Vermarktung (neuer) Musikaufnahmen nachgewiesen wurde, zeigt sich in beiden Fällen, UMG-D wie BMG-D, dass ab 2007 Handlungsalternativen wahrgenommen und zum Teil ergriffen werden konnten. Die Wahrnehmung von Handlungsalternativen und die Notwendigkeit ihres Ergreifens hing in beiden Unternehmen mit der Reflexion des Rationality Shift zusammen, der die uneingeschränkte Vorteilhaftigkeit der tradierten Vermarktungsmuster infrage stellte. Weder von außen betrachtet, noch den Aussagen der in den Unternehmen verantwortlich Handelnden zufolge, war mit dem Rationality Shift unmittelbar eine „effizientere“ organisatorische Problemlösung vorhanden. Ideen zur Erzielung zusätzlicher Erlöse mittels Akquise und Auswertung von Nebenrechten bzw. Music Supervising und Rechtelizenzierung waren nicht unmittelbar verbunden mit klaren Vorstellungen ihrer praktischen Umsetzung in organisatorische Verfahren, die sozusagen „ready made“ lediglich ihrer Implementierung bedurft hätten. Vielmehr zeigte sich die Reflexion des Rationality Shift darin, dass alternative Handlungsformen zu denen durch die Hit-Grammatik nahe gelegten

¹⁵³ Selbst mit Blick auf Tastaturen und den QWERTY-Standard der Tastenanordnung (David 1985; vgl. Kap. 2.1) lässt sich eine im Gang befindliche schöpferische Zerstörung feststellen. Zwar ist weit und breit kein neuer, evtl. effizienterer Standard abzusehen, jedoch dürften die Fortschritte im Bereich der akustischen Spracherkennung und die Entwicklung entsprechender Software dazu führen, dass Tastaturen ihre Relevanz in der Texteingabe verlieren. Aufgrund der Notwendigkeit, Spracherkennungsalgorithmen per Training an die eigene Stimme und Aussprache anzupassen, ist auch hier für den Prozess der Durchsetzung dieser Technologie die Formation eines Pfads in Form eines Standards zu erahnen.

Vorgehensweisen überhaupt in Betracht gezogen wurden bzw. das Experimentieren mit solchen, nunmehr als (wirtschaftlich) notwendig erachtet wurde.

Prinzipiell verweist diese in beiden Fällen beobachtete Reflexion des Rationality Shifts und der nachfolgende Versuch der Exploration von Alternativen bzw. des Experimentierens mit denselben auf die prinzipielle Möglichkeit eines „gewollten“ Pfadbruchs. Ungeachtet dessen zeigten sich im Vergleich von UMG-D mit dem (Sub-)Fall BMG-RM deutliche Unterschiede.

Im ersten Fall schränkte die Exploitation der bekannten Handlungsmuster insbesondere das Experimentieren mit Alternativen deutlich ein (vgl. March 1991; Levit/March 1988). Die für den Vollzug der Hit-Grammatik notwendig erachteten Vorgehensweisen in der Musikvermarktung, vor allem die Charts-Optimierung der Veröffentlichungen, stabilisiert durch die adaptiven Erwartungen, definieren im Fall von UMG-D die Grenzen des Experimentierens mit Alternativen. Ein tatsächlich abweichendes, neuartiges Vermarktungsmuster kann sich so nicht etablieren, sondern nur solche, die sich als kompatibel mit dem organisatorischen Pfad erweisen. Entsprechend sind der organisatorischen Flexibilität im Fall UMG-D trotz wahrgenommenen Rationality Shift enge Grenzen gesetzt.

Die zuletzt beobachtete Entwicklung im Fall von BMG-RM lässt hingegen den Schluss zu, dass mittels der Exploration und dem Experimentieren mit alternativen Handlungsmustern in der Vermarktung von Musik, eine nachhaltige Erweiterung des durch den Lock-in definierten Möglichkeitsraums und damit ein De-Locking der Organisation tatsächlich vollzogen wurde. Die Analyse der bei BMG-RM nun beobachtbaren Routinen in der Vermarktung von Musik (bspw. das Music Supervising) lassen den Schluss zu, dass hier der organisatorische Pfad gebrochen wurde bzw. das Experimentieren mit Alternativen der Begrenzung durch die adaptiven Erwartungen entzogen wurde. Dieser Befund ermöglicht es, empirisch gestützte Vorschläge hinsichtlich eines Pfadbruchprozesses zu formulieren, der als absichtsvolle Herbeiführung eines De-Locking bezeichnet werden kann und damit die bislang auf empirische Beobachtungen gestützten theoretischen Konzepte einer Pfadbruchphase ergänzt.

5.2.3.1 De-Locking durch (zufällige) Pfadauflösung

Die wenigen vorliegenden empirischen Arbeiten, welche explizit oder implizit auf vollzogene Brüche organisatorischer Pfade verweisen, legen zum einen nahe, dass sich das De-Locking von pfadabhängigen Handlungsmustern als ein Prozess vollzieht und nicht die Form eines singulären Ereignisses annimmt (vgl. Koch 2009; siehe auch Dobusch 2008). Darüber hinaus beschreiben die Autoren den Prozess des De-Locking jedoch als mehr oder minder zufällig bzw. emergent sich vollziehende Pfadauflösung. Aus der Perspektive der Managementforschung muss Zufälligkeit bzw. weitreichende Emergenz eines Pfadbruchs als einzige Erklärung notwendigerweise unbefriedigend erscheinen (vgl. Sydow et al. 2009).

Um dies zu verdeutlichen, verweisen Sydow et al. (2005) insbesondere auf den durch Burgelman (1994; siehe auch 2002) beschriebenen Fall der Entwicklung des Unternehmens Intel vom Speichermodulproduzenten zum führenden Hersteller von Mikroprozessoren. Die Abkehr vom Pfad der Speichermodulproduktion vollzog sich bei Intel demzufolge aufgrund zufälliger Nebenprodukte der technologischen Weiterentwicklung der Module sowie der routinemäßigen Herstellungsplanung unter Berücksichtigung von Deckungsbeiträgen in Intels Produktionsstätten. Infolge dessen wich das Unternehmen von seinem Pfad ab, obwohl die Unternehmensstrategie Intel weiterhin als DRAM-Produzenten identifizierte und es wurde zum führenden Anbieter von Mikroprozessoren. Der von Intel vollzogene Pfadbruch ist somit weder die Folge eines von der Unternehmensleitung wahrgenommenen Rationality Shifts, noch das einer absichtsvoll-geplanten Abweichung. Vielmehr hat sich eine mehr oder minder zufällig verfügbare Alternative aufgrund von Handlungsmustern durchgesetzt, die nicht der Intention eines Pfadbruchs folgten, jedoch der Reproduktion des Lock-ins letztlich entgegen liefen (vgl. auch Koch 2009). Ein solches, nicht absichtsvoll herbeigeführtes De-Locking kann ex-post immer als geplant bzw. willentlich ausgewiesen werden (vgl. bspw. zu emergenten Strategien Mintzberg 1978). Eine Analyse des Prozesses sollte jedoch stets das Zustandekommen des De-Locking als emergent und wesentlich getrieben durch Zufälligkeiten charakterisieren bzw. als vornehmlich nicht-intendierte Folge intendierten Handelns (Giddens 1984).

5.2.3.2 De-Locking durch absichtsvolle Herbeiführung

Auch der im (Sub-)Fall von BMG-RM vollzogene Pfadbruch verweist auf die Bedeutung der dem maßgeblichen Stabilisierungsmechanismus des Lock-in gegenläufigen Handlungsmuster. Jedoch konnte gezeigt werden, dass diese nicht zufällig im Widerspruch zu den adaptiven Erwartungen hinsichtlich der Hit-Genese standen. Entsprechend ist das De-Locking der organisationalen Routinen in der Vermarktung von Musik bei BMG-RM nicht als wesentlich vom Zufall bzw. nicht intendierten Folgen intendierter Handlungen geprägt. Vielmehr lässt es sich als absichtsvolle Herbeiführung eines Pfadbruchs von der zufälligen Pfadauflösung abgrenzen. Im Gegensatz zur Pfadauflösung, bildete die Reflexion des Rationality Shift sowie die Antizipation von Handlungsalternativen den Ausgangspunkt des organisatorischen De-Locking der Musikvermarktung. Der Vergleich mit der im Fall von UMG-D beobachteten organisatorischen Entwicklung verweist jedoch auch darauf, dass allein die Reflexion nicht als hinreichend zu gelten hat bzw., dass aufgrund dessen nicht „quasi-automatisch“ ein Pfadbruch absichtsvoll herbeigeführt wird.

Erst vor dem Hintergrund der Reflexion des Rationality Shift wurde im Fall von UMG-D begonnen mit Handlungsoptionen, wie der Vermarktung von Musik-Nebenrechten und Kooperation mit Marken zum Zweck der Lizenzierung von Masterrechten, zu experimentieren. Darüber hinaus ist auch Antizipation möglicherweise überlegener Alternativen in der Vermarktung von Musik im Fall von UMG-D nicht als zufällig zu betrachten. Vielmehr handelt es sich um Optionen, die bei UMG-D, wie bspw. anhand des Brand Partnership aufgezeigt, bereits in der Vergangenheit, eher getrieben durch den Zufall (mangels Rationality Shift), experimentiert wurde. Während diese Versuche der Entwicklung von Alternativen zwischenzeitlich wieder fallen gelassen worden waren, wurden sie nun erneut aufgegriffen. Die durchgeführte Analyse des erneuten Experimentierens zeigte, dass dieses nicht mit einem De-Locking der Organisation verbunden ist, da sowohl die Akquise der Nebenrechte als auch ihre Auswertung bei UMG-D letztlich in Abhängigkeit von der Hit-Grammatik betrieben wird. Auch das Experimentieren mit Markenkooperationen in der Vermarktung von Musik ist weiterhin dem die Vermarktungsmuster stabilisierenden Mechanismus der adaptiven Erwartungen ausgesetzt. So konnte bspw. gezeigt werden, dass die mit der Anbahnung von

Markenkooperationen betrauten Mitarbeiter, sich einem Kompatibilitätsdruck ausgesetzt sehen. Aufgrund dessen wird die Zusammenarbeit mit Markenkommunikation betreibenden Unternehmen so ausgestaltet, dass sie sich im Einklang mit dem Vorgehen der charts-optimierten Veröffentlichung der Musik auf Tonträgern und den hier üblichen Vorlaufzeiten der VÖ-Planung etc. erweist. Alle prinzipiell vorhandenen Handlungsoptionen können im Rahmen des Experimentierens bei UMG-D nicht ausgeschöpft werden.

Das absichtsvolle Experimentieren mit Optionen hat als Resultat bislang weder grundsätzlich neuartige Vermarktungsverfahren für Musik hervorgebracht, noch solche, die im Unternehmen als der Hit-Grammatik überlegen wahrgenommen werden. Zwar wurde bei UMG-D der Rationality Shift hinsichtlich der uneingeschränkten Vorteilhaftigkeit der Hit-Grammatik in der Vermarktung von Musik reflektiert. Die Exploration von Alternativen und das Experimentieren mit ihnen, hat jedoch keine Abweichung vom organisatorischen Pfad bzw. kein De-Locking zur Folge. Insofern muss die Reflexion des Rationality Shifts zwar als Bedingung eines absichtsvoll herbeigeführten De-Locking organisatorischer Routinen verstanden werden. Jedoch muss sie, wie die Analyse des Falls UMG-D zeigt, nicht zwingend eine nachhaltige Abweichung von den Handlungsmustern nach sich ziehen und kann entsprechend nicht als hinreichend gelten.

Hingegen zeigten sich im Fall von BMG-RM intendiert herbeigeführte organisatorische Entwicklungen, die Schlüsse auf hinreichende Bedingungen eines absichtsvoll herbeigeführten Pfadbruch zulassen.

Wie beschrieben, führte der wahrgenommene Rationality Shift im Zuge der Ausgründung von BMG-RM aus BMG-D dazu, dass vom Management ein Prozess angestoßen wurde, der als Abweichen von den hyperstabilen Handlungsmustern und Protektion der Abweichung konzeptualisiert wurde. Abweichung und Protektion stehen dabei in einem reziproken Verhältnis. Ohne dass eine bessere Handlungsalternative der Vermarktung von Musikaufnahmen erprobt und bereits endgültig als überlegen befunden worden war, wurde versucht den Vollzug der Hit-Grammatik zu unterbinden. Dieses Unterbinden setzte an den adaptiven Erwartungen an und begrenzte damit den Einfluss den der Mechanismus auf das Experimentieren nehmen konnte.

Entgegen der Beobachtungen im Fall von UMG-D wurde in der Analyse von BMG-RM gezeigt, dass extern hinzu gekommene Führungskräfte sich der einschränkenden Wirkung der adaptiven Erwartungen und damit verbunden des Ideals des hohen Charts-Einstiegs, auf das Experimentieren mit Handlungsoptionen in der Musikvermarktung (bspw. Lizenzierung an kommerzielle Nutzer) bewusst waren. Nichtsdestotrotz wurde eine überlegene Vermarktung in Form des Music Supervising und der Lizenzierung von gebündelten Verlags- und Masterrechten auch bei BMG-RM zunächst lediglich unspezifisch antizipiert. Das notwendige Experimentieren mit der Erbringung einer Musik-Dienstleistung sollte dem Willen der bei BMG-RM Verantwortlichen jedoch keine Einschränkung durch den parallelen Vollzug der Hit-Grammatik erfahren. Entsprechend begann man, wie aufgezeigt, die Finanzierung der Tonträgerproduktionen und insbesondere der Promotion- und Marketingmaßnahmen so auszugestalten, dass sie zunehmend im Widerspruch zu der Hit-Grammatik standen (bspw. vergleichsweise geringe Budgets, langfristige Investitionsplanung). Dass es sich dabei um die absichtsvolle Entwicklung von gegenläufigen Handlungsmustern handelt, zeigt u.a. die Nachjustierung der Gegenläufigkeit anhand der Erfahrung, dass die Hit-Grammatik zunächst trotzdem weiter in der Vermarktung umgesetzt wurde (bspw. Tranchieren der Budgetbereitstellung).

Die als Resultat des Experimentierens mit Handlungsoptionen in der Vermarktung von Musik entwickelte Alternative war demnach bei Ausgründung von BMG-RM aus BMG-D weder zufällig vorhanden, wie im Fall von Intel die Prozessorenproduktion als Nebenprodukt der Speichermodulentwicklung, noch fand sie als neuartige Form der Musikvermarktung intern wie extern (gegenüber Künstlern und Dienstleistern) Durchsetzung aufgrund nicht-intendierter Folgen intendierten (Management-)Handelns, wie Intels zunehmender Fokus auf Prozessoren anhand der deckungsbeitrag-orientierten Steuerung der Produktionsstätten (vgl. Sydow et al. 2005).

Anhand des Vergleichs des im Fall von BMG-RM vollzogenen De-Lockings mit dem Konzept einer Pfadbruch-Phase als quasi-zufällige Auflösung der organisatorischen Hyperstabilität ergibt sich das in der folgenden Tabelle skizzierte Bild.

	De-Locking durch Pfad- Auflösung	De-Locking durch Herbeiführung des Pfadbruchs
Reflexion des Rationality Shifts	Nicht notwendig	Notwendig, nicht hinreichend
Bessere Alternative	Zufällig vorhanden	Antizipierte Entwicklung
Dem stabilisierenden Mechanismus gegenläufiges Handlungsmuster	Vorhanden, jedoch nicht als solches intendiert ausgebildet	Bewußt initiiert und fortlaufend nachjustiert
Zustandekommen des Pfadbruchs	Emergent	Absichtsvoll
Prozesstreiber	Zufällige Folgen von Handlungen	Intendierte Handlungen

Tabelle 11 - De-Locking: Pfadauflösung und Pfadbruch

Sowohl die zunehmende Abweichung von der tradierten Hit-Grammatik in der Entwicklung der Verfahren des Music Supervising und der Rechtelizenzierung, als auch das Protektieren mittels den adaptiven Erwartungen gegenläufiger Handlungsmuster, wurde bei BMG-RM zeitlich parallel vollzogen. Innerhalb der jeweiligen Vollzüge und ihrer Rationalisierung wurde, wie in der Fallstudie gezeigt, wechselseitig aufeinander Bezug genommen. Insofern triggerte das Abweichen von der Hit-Grammatik das Protektieren der Abweichung und vice versa. Dieses Ergebnis der Studie stützt die von Sydow et al. (2009) vorgetragene Vermutung, dass ein absichtsvoller Pfadbruch sich nicht entweder durch einen realisierten Wechsel zu einer (überlegenen) Alternative oder aber, durch die Destruktion des rigiden organisatorischen Handlungsmusters vollzieht. Sondern dass diese Varianten sich nicht ausschließen und vielmehr eine Kombination sowie wechselseitige Verstärkung im Pfadbruch-Prozess zu erwarten ist.

Ähnlich wie dies bereits im Zuge empirischer Untersuchungen zu zufälliger Pfadauflösung betont wurde (Koch 2009), lässt die Analyse des (Sub-)Falls BMG-RM demnach den Schluss zu, dass die bewusste Herbeiführung des De-Locking nicht allein durch die Inszenierung eines (kritischen) Ereignisses bspw. im Sinne einer einmaligen Management-Intervention (im Fall von BMG-RM die Installation eines neuen Top-Managements mit andersartigen Erfahrungshintergrund, neue

Namensgebung) geschah sondern sich in Form eines Prozesses vollzog. Ein Pfadbruch bzw. De-Locking, ob quasi-zufällig oder bewusst herbeigeführt, vollzieht sich augenscheinlich ähnlich der Ausbildung organisatorischer Pfadabhängigkeit und dem Eintreten eines Lock-in. Auch das De-Locking einer Organisation bzw. eines organisatorischen Handlungsmusters, das legen zumindest die Ergebnisse der Fallstudie nahe, bedürfen der Selbstverstärkung einer Abweichung, die erst über einen Zeitraum hinweg und im „Wechselspiel“ mit protektierenden Maßnahmen ihre destabilisierenden Kräfte entfalten kann (vgl. hierzu auch Masuch 1985).

Die Entwicklung einer neuen Unternehmensidentität durch BMG-RM (Management von Musikrechten) im sich selbstverstärkenden Wechselspiel mit dem negativen Referenzieren des tradierten Selbstverständnisses der Organisation als Label bzw. Tonträgerunternehmen verweist zudem darauf, dass sich Abweichen und Protektieren nicht auf eine analytische Ebene beschränken müssen. Vielmehr ist aufgrund einer oftmals vielfältigen „Einschreibung eines Pfades in den organisationalen Körper eines Unternehmens“ (Koch 2011 vgl. auch Kap. 2.2.3.2) davon auszugehen, dass auch die Herbeiführung des De-Locking das Anstoßen eines selbstverstärkenden Abweichungsprozess auf mehreren, analytisch zu differenzierenden Ebenen bedarf.

Ob intendierte Handlungen den sich selbstverstärkenden Prozess des De-Locking treiben. Oder, ob die zunehmende Abweichung eine im Wesentlichen nicht-intendierte Folge von Handlungen mit anderer Intention ist, muss hierbei als empirische Frage gelten. Um die beobachtbaren Pfadbruchprozesse jedoch kategorisieren zu können, empfiehlt sich vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Fallstudie, danach zu fragen, ob eine Alternative zum hyperstabilen Handlungsmuster zu Beginn des Prozesses bereits von den Akteuren antizipiert wurde. Und insbesondere, ob die Initiierung von gegenläufigen Handlungsmustern als solche von den beteiligten Akteuren rationalisiert wird. Ein Nachjustieren der Gegenläufigkeit, wie dies im Fall von BMG-RM zu beobachten ist, verweist zusätzlich auf eine weitreichend intentionale „Steuerung“ des De-Locking bzw. Pfadbruch-Prozesses.

5.3 Das Risiko der Kombination indirekten und direkten Pfadbruchs und eine mögliche Re-Interpretation organisationaler „Inkompetenz“ – ein Ausblick

Was, wie eingangs der Arbeit ausgeführt, für Organisationen, Routinen bzw. Handlungsmustern und Unternehmenskompetenzen gilt, trifft auch auf die innerhalb der Dissertationsschrift dokumentierte Forschung zu: Es handelt sich um die Fixierung bzw. das lediglich als zwischenzeitlich zu betrachtende Ergebnis eines andauernden Prozesses. Die hier beschriebene Forschung ist weiterhin im „Werden“ begriffen und ein knapper Ausblick soll die kurz- wie mittelfristigen Perspektiven des Forschungsprozesses aufzeigen und damit einen Eindruck verschaffen, welche weiterführenden Fragen aufgrund der beschriebenen und diskutierten Ergebnisse aufgeworfen werden und welcher Art zukünftiger Beiträge sich anhand dessen absehbar ergeben bzw. ergeben könnten.

Sydow et al. (2009) zufolge ist nicht zu erwarten, dass sich das prinzipiell unwahrscheinliche De-Locking pfadabhängiger organisatorischer Rigiditäten, so es denn überhaupt zu beobachten ist, stets auf gleiche Art und Weise vollzieht. Stattdessen gehen Sydow et al. (2009: 702) davon aus, „path breaking can vary in intensity and complexity“. Der im (Sub-)Fall von BMG-RM beobachtete Pfadbruch ist vor diesem Hintergrund als einer von hoher Intensität und Komplexität zu betrachten und kann, wie der Vergleich mit UMG-D aufzeigte, in dieser Form als alternativlos gelten. Sowohl die Radikalität als auch die Vielschichtigkeit des De-Locking-Prozesses bei BMG-RM ergibt sich aus der aufgezeigten Abweichung und Protektion der Abweichung von der hyperstabilen Hit-Grammatik im Vollzug der Musikvermarktung sowie dem Wechselspiel beider bzw. ihrer wechselseitigen Verstärkung. Dabei werden zwei der von Sydow et al. als möglich angenommen Formen eines Pfadbruchs miteinander kombiniert (s.o.): der „Wechsel zu einer Alternative“ und die „Destruktion des vorhandenen Handlungsmusters“. Der angestrebte Wechsel zu einer (antizipierten) Alternative kann als die indirekte Facette des Pfadbruchs bezeichnet werden, während die den adaptiven Erwartungen gegenläufigen bzw. destruktiven Handlungen als direkter Pfadbruch verstanden werden können. Die Analyse des Falls legt nahe, dass im Vergleich zu dem Explorieren und Experimentieren mit alternativen Handlungsmustern in der

Musikvermarktung bei UMG-D, bei BMG-D bewusst ein hohes Risiko eingegangen wurde. Während das Anstoßen eines lediglich indirekten Pfadbruchs im Prozessverlauf den gleichzeitigen Vollzug der tradierten Handlungsmuster nicht ausschließt. So ist der Organisation jederzeit die Möglichkeit gegeben, wieder den alten, pfadabhängigen Handlungsmustern folgend zu verfahren, sollte die Entwicklung einer „besseren“ Alternative nicht gelingen. Die Kombination des indirekten mit direkten Pfadbruchs macht ein nachhaltiges De-Locking der Organisation zwar wahrscheinlicher, geht jedoch mit dem Risiko einher, dass die Alternative sich letztlich nicht als vorteilhaft im Vergleich zum tradierten Vorgehen erweist. Aufgrund des angestoßenen Verlern-Prozesses bspw. in Form des negativen Referenzierens des alten Selbstverständnisses der Organisation als Label und vor allem der dem Pfad gegenläufigen Handlungen sowie ihrer Nachjustierung, ist das tradierte Vorgehen, im Fall von BMG-RM die Hit-Grammatik, jedoch außer Reichweite geraten. Nicht zuletzt die oben zitierten Aussagen von Mitarbeitern BMG-RMs belegen, dass sich die Organisation bewusst diesem Risiko ausgesetzt hat. Offen bleibt jedoch die daran anschließende Frage, was zu dieser Risikofreudigkeit geführt hat bzw. warum genau die mit einem De-Locking verbundenen Chancen hier augenscheinlich höher bewertet wurden als dieses Risiko. Entsprechend kann es im Rahmen zukünftiger empirischer Forschung zu absichtsvoll herbeigeführten Pfadbruchprozessen in Organisationen sich als sinnvoll erweisen, nach den Gründen zu fragen, warum in Angesicht des Risikos indirekter und direkter Pfadbruch kombiniert werden. Gingen bspw. erfolglose Versuche lediglich indirekten Pfadbruchs dem voraus? Brachte ein Personalwechsel Mitarbeiter in das Unternehmen, die sich durch vergleichsweise stark ausgeprägten Entrepreneurship auszeichnen?

Ungeachtet dessen, dass die Beantwortung der Fragen an dieser Stelle weitgehend unbeantwortet bleiben muss, werfen die Ergebnisse der vorliegenden Fallstudie weitere Fragen hinsichtlich der Interpretation bzw. Bewertung „organisationaler Inkompetenz“ auf.

Wie eingangs der Arbeit skizziert, dominieren die aktuelle Organisationsforschung und organisationstheoretisch informierte Managementlehre angesichts sich immer rascher und grundlegender verändernder Unternehmensumwelten, Modelle, die Organisationen als solche, aber auch den hier vorfindlichen Routinen und Kompetenzen, die Möglichkeit eines hohen Grads an Flexibilität zuschreiben und

darauf aufbauend Handlungsempfehlungen ableiten, wie Veränderungsfähigkeit gemanagt werden kann. Ambitionierte Konzeptualisierungen wie *dynamic capabilities* bzw. „ambidexterity“ (Teece et al. 1997; Eisenhardt/Martin 2000; Helfat/Peteraf 2003; O'Reilly/Tushman 2007) deuten darauf hin, dass nach wie vor ein Bewusstsein dafür gegeben ist, dass die Essenz des Organisierens und die damit verbundenen effizienten Problemlösungen mit relativ stabilen Strukturen und Regel geleiteten Handeln zusammenhängen. Entsprechend geht es in den Debatten zumeist um die Frage, wie eine Balance zwischen Effizienz und Flexibilität bzw. Exploitation und Exploration in Unternehmen zu erzielen ist (bspw. Schreyögg/Sydow 2010; Eisenhardt et al. 2010).

Die vorliegende Arbeit wirft im Zuge dieser Debatten um fortwährend mit organisationaler Kompetenz ausgestattete, derweil äußerst anpassungsfähige Unternehmen vernachlässigte Fragen auf. Allgemein beziehen sich diese Fragen auf Möglichkeiten und Grenzen der Wiedereinführung von Flexibilität für den Fall, dass die Organisation aus der Balance geraten ist bzw. sich in einem Lock-in befindet. Speziell jedoch die, ob ein zeitlich begrenzter Zustand organisationaler „Inkompetenz“ sich nicht als dienlich erweisen kann, das Dilemma eines Lock-in zu lösen. Die beschriebenen Beobachtungen im Fall der beiden Tonträgerunternehmen, verbunden mit der Schlussfolgerung, dass lediglich aufgrund der Kombination von indirektem mit direktem Pfadbruch eine Re-Flexibilisierung der Vermarktung von Musik vor dem Hintergrund des Rationality Shifts vollzogen werden konnte, verweisen nicht nur auf ein außerordentliche Risiko, das mit dem absichtsvollen Anstoßen dieses De-Locking-Prozesses verbunden war.

Aus dem Blickwinkel des *resource-based view* bzw. eines kompetenzorientierten Managements von Unternehmen betrachtet, verweist der aufgezeigte Prozess reziproker Abweichung von könnerschaftlichen Handlungsmustern und Protektion der Abweichung vielmehr darauf, dass das Unternehmen sich innerhalb dieses Prozesses zwischenzeitlich in einem „Zustand“ organisationaler Inkompetenz befand. Darüber hinaus, dass dieser Zustand, begrenzt in seiner zeitlichen Ausdehnung, als „notwendiges Übel“ innerhalb der Organisation erachtet wurde, um Alternativen zur tradierten Kompetenz in der Vermarktung von Musik entwickeln zu können. Die bewusst erzeugte Inkompetenz der Organisation war dabei nicht allgemeiner Natur, sondern vielmehr spezifisch. Bei BMG-RM wurde, wie in Kap.

4.5.2 zeigt bspw. zielgerichtet die eigene Unfähigkeit herbeigeführt, zielgerichtet neue Tonträgerveröffentlichungen (kurzfristig) zu Hits zu machen. Darüber hinaus wurde für den fortlaufenden Bestand dieser organisatorischen Unfähigkeit im Rahmen der Nachjustierung von gegenläufigen Handlungsmustern gesorgt ohne dass bereits eine belastbare bzw. alternative Fähigkeit ausgebildet war. Auch in der Signalisierung organisationaler Kompetenz nach außen spiegelt sich dieses Bild wider. Obwohl bspw. bei Künstlern nach wie vor zumeist positiv besetzt, unterließ man bei BMG-RM nunmehr eine Selbstbeschreibung als Label. Jedoch wie aufgezeigt, ohne eine alternativ und kommunikativ vermittelbare Erklärung des eigenen Vorgehens zu haben.

Der Zustand temporärer Inkompetenz bzw. mangelnder Kompetenzzuschreibung führte dazu, dass die Organisation neue Fähigkeiten hinsichtlich der Vermarktung von Musik, wie die Bereitstellung von Musikberatungsleistungen und Lizenzen ausformen konnte, die die durch die Veränderungen der letzten Jahre entstandenen Chancen im Musikgeschäft konsequent nutzten und gleichzeitig der zwischenzeitlichen Inkompetenz ein Ende setzten (ausführlicher vgl. Kunow 2012; Kunow et al. 2013).

Sowohl die absichtsvolle Herbeiführung eines De-Locking mittels Kombination indirekten mit direkten Pfadbruchs als auch die eines Zustands temporärer Inkompetenz, legen Ähnlichkeiten dieses Prozesses mit dem Modell „organisationales Verlernen“ (Nystrom/Starbuck 1984) nahe. Die Notwendigkeit zu Verlernen, um grundsätzlich Neues zu erlernen, das obschon in seiner Bedeutung für organisationalem Wandel bereits in Lewin's (1947) grundlegenden Arbeiten anklingend, fand zuletzt erstaunlich wenig Beachtung in der Forschung zur Veränderungsfähigkeit von Organisationen und ihrem Management (vgl. Akgün et al. 2007). Um jedoch die notwendigen und hinreichenden Bedingungen eines Bruchs organisationaler Pfadabhängigkeit weiter zu entschlüsseln, sollte zukünftig nicht allein das Augenmerk auf die Entwicklung von Alternativen gelegt werden und damit das organisationale (Er-)Lernen, sondern ebenso auf organisationales Verlernen im Zuge realisierter Pfadbrüche und den Wechselwirkungen zwischen diesen beiden Teilprozessen.

Im Lichte der in der Arbeit vorgestellten Ergebnisse erscheint ein Schritt zurück sinnvoll zu sein, um vorwärts zu kommen.

ANHANG

A. Systematik der Materialverweise

Im Text befinden sich neben allgemeinen Literaturverweisen Verweise auf empirisches Material. Bei diesem Material handelt es sich um Dokumente, die in einer Fallstudienbank hinterlegt und organisiert sind. Das Referenzieren folgt der nachstehenden Systematik.

Muster:

JahrMonatTag/Jahr-Ausgabe_Fallbezug_Materialtyp_Sprecher/Publizist_
Seite(ggf.)

Fallbezug

U = UMG-D

B = BMG-D

BRM = BMG-RM

F = Fallübergreifend

IK = Industrieller Kontext

Materialtyp

IT = Interviewtranskript

VT = Vortragtranskript

BP = Beobachtungsprotokoll/Transkript des Mitschnitts

FP = Fachpublikation (Beteiligter)

MB = Medienbericht

VP = Verbandspublikation

ST = Studie

SO = Sonstiges

WW = Website

Sprecher/ Publizist:

XX = Anonymisierte Namenskürzung (Materialtyp IT, VT, BP, FP)

MM = „Musikmarkt“

MW = „Musikwoche“

BP = Branchenpresse (andere als MW und MM)

TWZ = Tages- oder Wochenzeitung

UW = Unternehmenswebsite

BVMI = Bundesverband der Musikindustrie

VUT = Verband unabhängiger Musikunternehmen

GVL = Gesellschaft zur Verwertung von Leistungsschutzrechten

VPRT = Verband privater Rundfunk und Telemedien

BDV = Bundesverband der Veranstaltungswirtschaft

SO = Sonstige

B. Fallstudien­datenbank und digitale Version der Dissertations­ schrift

Eine Kopie der Fallstudien­datenbank befindet sich auf der den Printexemplaren beigefügten DVD.

Eine digitale Version der Dissertationsschrift (Pdf-Format) ist ebenfalls auf der DVD zu finden.

C. Zusammenfassungen (gemäß Promotionsordnung
16.07.2008)

Zusammenfassung der Arbeit

Die Dissertationsschrift befasst sich mit pfadabhängigen Entwicklungen in Organisationen und leistet einen Beitrag zur weiteren Ausdifferenzierung der theoretischen Aussagen des Modells organisatorischer Pfadabhängigkeit sowie seiner Erweiterung um eine Phase des Pfadbruchs.

Konkret widmet sich die Arbeit zunächst der Frage, wie und warum anhand adaptiver Erwartungen organisationale Handlungsmuster bzw. Routinen als regelgeleitete Lösungen wiederkehrender Probleme in Unternehmen entstehen und schließlich hyperstabilisiert werden. Daran anschließend wird der Frage nachgegangen, wie in einer solchen „Lock-in-Situation“ Flexibilität absichtsvoll wieder eingeführt werden kann, um alternative Problemlösungen explorieren und implementieren zu können.

In diesem Forschungsunterfangen wendet sich die Arbeit der Musikindustrie zu und analysiert im Rahmen einer eingebetteten Fallstudie die organisationalen Kompetenzen zweier großer Tonträgerunternehmen sowie die damit verbundene Entwicklung von Routinen innerhalb der Vermarktung von Musik.

Zu Anfang der Arbeit wird der theoretische Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung vorgestellt. Dabei wird näher auf die kompetenz-basierte Perspektive innerhalb des strategischen Managements und insbesondere die Bedeutung des organisationstheoretischen Konzepts der Routine als „könnerschaftliche“ Ressourcenverwendung und Gegenstand des Managements eingegangen. Mit Blick auf Routinen fokussiert die Arbeit die in der Literatur vorfindlichen Aussagen zu Ausbildung, Stabilisierung und Wandlungsfähigkeit sowie (intendiert herbeigeführte) Veränderung solcherart organisationaler Handlungsmuster. Vor dem Hintergrund dieser Debatten um Stabilität und Wandel wird das theoretische Modell Pfadabhängigkeit vorgestellt. Nach einer kurzen Erläuterung der ökonomischen Wurzeln wird die Übertragung der theoretischen Aussagen auf Zusammenhänge der Management- und Organisationsforschung dargelegt und als eine Erklärung der (Hyper-)Stabilisierung von organisationalen Handlungsmustern spezifiziert.

In Anschluss an die Darlegung des theoretischen Bezugsrahmens wird die gewählte Methodik sowie das Vorgehen innerhalb der empirischen Untersuchung beschrieben und begründet. Dabei wird näher auf das Forschungsdesign der Fallstudie sowie den iterativen Forschungsprozess von Datenerhebung und -analyse eingegangen.

Der darauf folgende drei-gegliederte Hauptteil der Dissertationsschrift legt die Ergebnisse der Fallstudie dar. Zunächst wird aufgezeigt, dass beide analysierten großen Tonträgerunternehmen eine ähnliche organisationale Kompetenz der Musikvermarktung entwickelt haben, die in Veröffentlichungs- und Auswertungsroutinen ihre praktische Entsprechung findet. Die Analyse der Routinen ergibt, dass die Vollzüge einem Muster folgen, das als Grammatik verstanden werden kann. Diese Grammatik lässt Variationen im Handeln zu, diktiert gleichzeitig jedoch Handlungsinhalt und Sequenz. Darüber hinaus wird gezeigt dass die Reproduktion der Grammatik in der Vermarktung von Musik aufgrund des selbstverstärkenden Effekts adaptiver Erwartungen hinsichtlich des Zustandekommens von Musik-Hits hyperstabil ist.

Anhand der Rückverfolgung der Entstehung dieser adaptiven Erwartungen wird aufgezeigt, dass die identifizierten „könnerschaftlichen“ Handlungsmuster in der Vermarktung von Musik wesentlich geprägt wurden durch kritische Ereignisse im Feld der Musikindustrie. Und, dass die Formation des organisatorischen Pfads wesentlich mit der spezifischen Verbreitungsdynamik von Musikprodukten zusammenhängt.

Im dritten Teil wird ein Rationality Shift hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit des Vollzugs der Hit-Grammatik und dessen Reflexion in den beiden Tonträgerunternehmen aufgezeigt. Vor diesem Hintergrund wird das Explorieren von und Experimentieren mit alternativen Handlungsoptionen in der Musikvermarktung analysiert. Die Arbeit kommt zu dem Ergebnis, dass in einem der beiden betrachteten Unternehmen ein, den theoretischen Aussagen des Pfadmodells zufolge zumindest unwahrscheinliches, De-Locking der Musikvermarktung realisiert wurde. Anhand des Vergleichs beider Fälle wird die Antizipation einer besseren Alternative in Kombination mit den adaptiven Erwartungen gegenläufigen Handlungen als ursächlich für die Re-Flexibilisierung der Organisation identifiziert

Abschließend werden die Ergebnisse der Fallstudie mit den theoretischen Debatten rund um das Modell organisatorischer Pfadabhängigkeit verknüpft und die Konzeptualisierung eines Pfadbruchs als absichtsvolle Herbeiführung eines sich selbst verstärkenden Prozesses von Abweichung und Protektion der Abweichung sowie die Konsequenzen für die Forschung zu organisationalen Kompetenzen diskutiert.

Short Summary

The thesis addresses path dependence in organizations. It thereby contributes to further differentiate and extend the propositions underlying the theoretical model of organizational path dependence.

In particular, this volume is dedicated to answer questions of how and why adaptive expectations drive the formation of organizational routines (i.e. action patterns in the solving of recurrent problems) and why these routines rigidify ultimately. In addition, the thesis sheds light on how organizations manage to regain flexibility in face of such an organizational lock-in and how alternative courses of action can be explored and implemented.

In order to answer these questions, the empirical investigation focuses on the music industry. By means of an embedded case study, I analyze the organizational competences and the recorded music marketing routines of two major labels.

In the first section, I present the theoretical framework in more details. In doing so, I introduce the competence-based perspective of strategic management and comment the relevance of the routine concept for this resource-based approach. Putting organizational action patterns at the center of this study, I report on the literature on development, stabilization and transformation of routines as well as the management of change in routines. Against the background of debates on stability and (manageable) change, I then introduce the theoretical model of path dependence. Following a short presentation of the economic roots of this latter approach, the thesis goes into the details of reinterpreting the economic assumptions underlying path dependence in terms of organizational processes.

Following the theory section, I present and justify the method of the empirical investigation. This section explains the applied case study design and describes in

details the steps of data gathering and analysis performed within the iterative research process.

The subsequent presentation of the case study results features three parts. First, the findings show that both studied major labels have developed similar organizational competences that correspond with routines of releasing and exploiting recorded music. The analysis of these routines reveals that the performances of releasing and exploiting new records resemble a pattern that can be understood as a grammar. The grammar allows variation in detail but dictates content of actions and their sequence. Furthermore it is shown that grammar reproduction is hyper-stable due to positive feedback effects and that these stabilizing effects are the product of adaptive expectations about how hit-records emerge in the market place.

In the second part of the results section, the thesis reports on the process tracing done within the case study. The findings show that adaptive expectations (and hence the organizational lock-in) of the two studied major labels came into existence as a result of a path dependent process that spans the boundaries of the focal organizations. Evidence stresses the fact that critical events in the field of the music industry have coined the organizational routines related with the releasing and exploiting of recorded music. Moreover, observations from the field highlight the fact that the formation of the organizational path is recursively linked to dynamics by which music diffuses among consumers and commercial users.

Finally, the case narrative looks at the recent changes and the shift in rationality that recorded music marketing experienced when digitization and the internet diffused. Against this background, the efforts of exploring and experimenting with alternative grammars in music marketing in both studied major labels are analyzed. The analysis reveals that in one of the two cases a rare phenomenon of break in organizational path dependence has been realized. By means of case comparison, the results show that, on the basis of a vague anticipation of alternative course of action in music marketing, deviating from the grammar combined with procedures counteracting the adaptive expectations have been driving organizational adaptation despite a lock-in.

In a last section, I link the reported case study results to the theoretical debates on organizational path dependence. In particular, I discuss the proposed conceptuali-

zations of de-locking as deliberately triggered self-reinforcing process of deviation and deviation protection. In conclusion, I discuss the implications of these findings for the study and management of organizational competences.

D. Liste der Vorveröffentlichungen (gemäß Promotionsordnung 16.07.2008)

- Kunow, Kristian (2012): Nothing but the Hit. Pfadabhängige Kompetenzentwicklung und die Adaptions(un)fähigkeit großer Tonträgerunternehmen. In: Dolata, Ulrich; Schrape, Jan-Felix (Hrsg): Internet, Mobile Devices und die Transformation der Medien. Radikaler Wandel durch schrittweise Rekonfiguration. Berlin: Edition Sigma.
- Kunow, Kristian, Gersch, Martin, Koch, Jochen (2013): Temporary Incompetence as a Path Breaking Strategy. Two Major Record Companies' Efforts to Escape their Competence Lock-in. Jahrbuch Strategisches Kompetenz Management, Vol.06. (im Erscheinen)

Konferenzbeiträge:

- Kunow, Kristian (2011): The World as a Disc? Technology Resourcing Routines and Music Majors Path Dependence. 2nd International Conference on Path Dependence, Berlin, 3.-4. März 2011
- Kunow, Kristian; Gersch, Martin; Koch, Jochen (2011): New Competences for the Digital Age? Music Sponsoring Routines and Technology Resourcing of Major Record Companies. 27th EGOS Colloquium, Göteborg, 7.-9. Juli 2011
- Gersch, Martin; Koch, Jochen; Kunow, Kristian (2011): Temporary Incompetence as a Path Breaking Strategy. Major Label's Routines of Releasing Records and Path Dependence. 7th SKM Symposium jointly with 9th International Conference on Competence-based Management, Linz, 28.-30. September 2011
- Kunow, Kristian (2011): Nothing but the Hit. Wie das Organisieren von Pfaden sich mit organisatorischer Pfadabhängigkeit paart: Major Label's Monetarisierung der Musikknutzung. Herbsttagung der Sektion Wissenschafts- und Technikforschung der DGS, Stuttgart, 24.-25. November 2011
- Kunow, Kristian; Gersch, Martin; Koch, Jochen (2012): Temporary Incompetence as a Path Breaking Strategy. Major Label's Routines of Releasing Records and Path Dependence. 12th EURAM Annual Conference, Rotterdam, 6.-8. Juni 2012 (Paper angenommen zur Präsentation)

LITERATURVERZEICHNIS

- Abbott, A., 1992. From Causes to Events. *Sociological Methods & Research*, 20(4), S. 428 -455.
- Abell, P., Felin, T. & Foss, N., 2008. Building Micro-Foundations for the Routines, Capabilities, and Performance Links. *Managerial and Decision Economics*, 29(6), S. 489-502.
- Adler, M., 1985. Stardom and Talent. *The American Economic Review*, 75(1), S. 208-212.
- Akgün, A.E. et al., 2007. Organizational Unlearning as Changes in Beliefs and Routines in Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), S. 794-812.
- Allen, P., 2008a. Charts, Airplay, and Promotion. In: T. Hutchison, A. Macy, & P. Allen, Hrsg. *Record Label Marketing*. Oxford: Elsevier.
- Allen, P., 2008b. Music Videos. In: T. Hutchison, A. Macy, & P. Allen, Hrsg. *Record Label Marketing*. Oxford: Elsevier.
- Anand, N., 2006. Charting the Music Business: Billboard Magazine and the Development of the Commercial Music Field. In: Joseph Lampel, Jamal Shamsie, & Theresa K. Lant, Hrsg. *The Business of Culture: Strategic Perspectives on Entertainment and Media*. London, S. 139-154.
- Anand, N. & Peterson, R.A., 2000. When Market Information Constitutes Fields: Sensemaking of Markets in the Commercial Music Industry. *Organization Science*, 11(3), S. 270-284.
- Anderson, P.J.J. et al., 2006. Understanding Mechanisms in Organizational Research. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), S. 102 -113.
- Anderson, V. & Johnson, L., 1997. *Systems Thinking Basics: From Concepts to Causal Loops Pap/Cdr.*, Westford, MA: Pegasus Communications.
- Argyris, C. & Schon, D.A., 1978. *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley.
- Arthur, W. B., 1996. Increasing Returns and the New World of Business. *Harvard Business Review*, 74, S. 100–111.
- Arthur, W. Brian, 1989. Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events. *The Economic Journal*, 99(394), S. 116-131.
- Arthur, W.B., 1994. *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Azariadis, C., 1981. Self-fulfilling Prophecies. *Journal of Economic Theory*, 25(3), S. 380–396.
- Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), S. 99-120.
- Becker, M.C., 2005a. A Framework for Applying Organizational Routines in Empirical Research: Linking Antecedents, Characteristics and Performance

- Outcomes of Recurrent Interaction Patterns. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), S. 817-846.
- Becker, M.C. et al., 2005. Applying Organizational Routines in Understanding Organizational Change. *Industrial and Corporate Change*, S. 775-791.
- Becker, M.C., 2004. Organizational Routines: A Review of the Literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4), S. 643-678.
- Becker, M.C., 2005b. The Concept of Routines: Some Clarifications. *Cambridge Journal of Economics*, 29(2), S. 249-262.
- Bennett, A. & Elman, C., 2006. Complex Causal Relations and Case Study Methods: The Example of Path Dependence. *Political Analysis*, 14(3), S. 250 -267.
- Berger, U. & Bernhard-Mehlich, I., 2006. Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: A. Kieser & M. Ebers, Hrsg. *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Berthod, O., 2011. On Institutions, Paths, and Routes Set in Stone: the Construction of a Bridge as a Case of Path Instantiation. Berlin: Freie Universität. Available at: http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000025180 [Eingesehen: 12.07.2012].
- Beyer, J., 2005. Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts. *Zeitschrift für Soziologie*, 34(1), S. 5-21.
- Beyer, J., 2010. The Same or Not the Same. On the Variety of Mechanisms of Path Dependence. *International Journal of Social Sciences*, 5(1).
- Böhm, A., 2004. Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. In: U. Flick, E. Von Kardorff, & I. Steinke, Hrsg. *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Booth, C., 2003. Does History Matter in Strategy? The Possibilities and Problems of Counterfactual Analysis. *Management Decision*, 41(1), S. 96-104.
- Bunge, M., 2004. How Does It Work? *Philosophy of the Social Sciences*, 34(2), S. 182 -210.
- Burgelman, R. A., 1994. Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments. *Administrative science quarterly*, 39(1), S. 24-56.
- Burgelman, R. A., 2008. Strategic Consequences of Co-Evolution Lock-In: Insights from a Longitudinal Process Study. SSRN eLibrary. Available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1314453 [Eingesehen 29.05.2009].
- Burgelman, R. A., 2002. Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), S. 325-357.
- Caves, R.E., 2000. *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Cambridge: Harvard University Press.

- Child, J., 1997. Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18(1), S. 43 - 76.
- Christensen, C.M. & Rosenbloom, R., 1995. Explaining the Attacker's Advantage: Technological Paradigms, Organizational dynamics, and the value network. *Research Policy*, 24(2), S. 233-257.
- Chung, K.H. & Cox, R.A.K., 1994. A Stochastic Model of Superstardom: An Application of the Yule Distribution. *The Review of Economics and Statistics*, 76(4), S. 771-775.
- Clement, M., Schusser, O. & Papiés, D., 2008. *Ökonomie der Musikindustrie 2. Auflage.*, Wiesbaden: Gabler.
- Cohen, M.D. & Bacdayan, P., 1994. Organizational Routines Are Stored As Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study. *Organization Science*, 5(4), S. 554-568.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A., 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), S. 128-152.
- Collier, R.B. & Collier, D., 1991. *Shaping the Political Arena: Critical Junctures, the Labor Movement, and Regime Dynamics in Latin America*, Princeton: University Press.
- Connolly, M. & Krueger, A.B., 2006. Rockonomics: the Economics of Popular Music. *Handbook on the Economics of Art and Culture*, 1, S. 667-719.
- Crouch, C. & Farrell, H., 2004. Breaking the Path of Institutional Development? Alternatives to the New Determinism. *Rationality and Society*, 16(1), S. 5-43.
- Cusumano, M.A., Mylonadis, Y. & Rosenbloom, R.S., 1992. Strategic Maneuvering and Mass-market Dynamics: The Triumph of VHS over Beta. *The Business History Review*, S. 51-94.
- Cyert, R.M. & March, J. G., 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- D'Adderio, L., 2008. The Performativity of Routines: Theorising the Influence of Artefacts and Distributed Agencies on Routines Dynamics. *Research Policy*, 37(5), S. 769-789.
- Dannen, F., 1991. *Hit Men. Power Brokers and Fast Money Inside the Music Business*, New York: Vintage Books.
- David, P., 2007. Path Dependence. A Foundational Concept for Historical Social Science. *Cliometrica*, 1(2), S. 91-114.
- David, P.A., 1985. Clio and the Economics of QWERTY. *The American Economic Review*, 75(2), S. 332-337.
- Denisoff, R.S., 1986. *Tarnished Gold. The Record Industry Revisited*, New Brunswick: Transaction Books.

- Dobusch, L. & Kapeller, J., 2011. Striking New Paths: Theory and Method in Path Dependence Research. 2nd International Conference on Path Dependence. Berlin.
- Dobusch, L. & Schüßler, E., 2007. Theorizing Path Dependence: A Review of Positive Feedback Mechanisms in Prominent Cases. 23rd European Group of Organisation Studies Colloquium. Berlin.
- Dobusch, L., 2008. Windows versus Linux: Markt - Organisation - Pfad, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dolata, U., 2008. Das Internet und die Transformation der Musikindustrie. Rekonstruktion und Erklärung eines unkontrollierten sektoralen Wandels. MPIfG Discussion Paper 08/7. Köln.
- Dolata, U., 2009. Technological Innovations and Sectoral Change. Transformative Capacity, Adaptability, Patterns of Change: An Analytical Framework. Research Policy, 38(6), S. 1066-1076.
- Dolata, U., 2011. Wandel durch Technik: Eine Theorie Soziotechnischer Transformation, Frankfurt am Main: Campus.
- Dosi, G., Nelson, R.R. & Winter, S. Hrsg., 2001. The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities, Oxford: University Press.
- Van Driel, H., 2011. Specifying the Triggering Role of Events in Path Dependence. 2nd International Conference on Path Dependence. Berlin.
- Van Driel, H. & Dolfsma, W., 2009. Path Dependence, Initial Conditions, and Routines in Organizations: The Toyota Production System Re-examined. Journal of Organizational Change Management, 22(1), S. 49-72.
- Durand, R. & Vaara, E., 2009. Causation, Counterfactuals, and Competitive Advantage. Strategic Management Journal, 30(12), S. 1245-1264.
- Egidi, M. & Narduzzo, A., 1997. The Emergence of Path-dependent Behaviors in Cooperative Contexts. International Journal of Industrial Organization, 15(6), S. 677-709.
- Eisenhardt, K.M., 1989. Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review, 14(4), S. 532-550.
- Eisenhardt, K.M., Furr, N.R. & Bingham, C.B., 2010. Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments. Organization Science, S. 1263-1273.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A., 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? Strategic Management Journal, 21(10/11), S. 1105-1121.
- Emirbayer, M. & Mische, A., 1998. What Is Agency? The American Journal of Sociology, 103(4), S. 962-1023.
- Engh, M., 2006. Popstars als Marke: Identitätsorientiertes Markenmanagement für die musikindustrielle Künstlerentwicklung und -vermarktung, Wiesbaden: Gabler.

- Ennen, E. & Richter, A., 2010. The Whole Is More Than the Sum of Its Parts— Or Is It? A Review of the Empirical Literature on Complementarities in Organizations. *Journal of Management*, 36(1), S. 207 -233.
- Feldman, M. S., 2003. A Performative Perspective on Stability and Change in Organizational Routines. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), S. 727-752.
- Feldman, M. S., 2004. Resources in Emerging Structures and Processes of Change. *Organization Science*, 15(3), S. 295-309.
- Feldman, M. S. & Pentland, B. T., 2003. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), S. 94-118.
- Feldman, M.S. & Orlikowski, W.J., 2011. Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, S. 1240-1253.
- Felin, T. & Foss, Nicolai J., 2009. Organizational Routines and Capabilities: Historical Drift and a Course-correction Toward Microfoundations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(2), S. 157-167.
- Felin, T. & Foss, Nicolai J., 2011. The Endogenous Origins of Experience, Routines, and Organizational Capabilities: The Poverty of Stimulus. *Journal of Institutional Economics*, 7(Special Issue 02), S. 231-256.
- Flick, U., 2007. *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U., 2004. Triangulation in Qualitative Research. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff, & Ines Steinke, Hrsg. *A Companion to Qualitative Research*. London: Sage, S. 178–183.
- Foss, N. J, 1996a. Introduction: The Emerging Competence Perspective. In: N. J. Foss & C. Knudsen, Hrsg. *Towards a Competence Theory of the Firm*. London: Routledge, S. 1–12.
- Foss, N. J, 1996b. Whither the competence perspective. *Towards a competence theory of the firm*, S. 175–200.
- Frank, R.H. & Cook, P.J., 1997. *The Winner-take-all Society: Why the Few at the Top Get so Much More Than the Rest of Us*, New York: Free Press.
- Freiling, J., Gersch, Martin & Goeke, C., 2008. On the Path towards a Competence-based Theory of the Firm. *Organization Studies*, 29(8-9), S. 1143-1164.
- Frith, S., 1987. The Industrialization of Popular Music. *Popular Music and Communication*, S. 53–77.
- Garofalo, R., 1999. From Music Publishing to MP3: Music and Industry in the Twentieth Century. *American Music*, 17(3), S. 318-354.
- Garud, R., Jain, S. & Kumaraswamy, A., 2002. Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java. *The Academy of Management Journal*, 45(1), S. 196-214.

- Garud, R. & Karnøe, P., 2001. Path Creation as a Process of Mindful Deviation. In: R. Garud & P. Karnøe, Hrsg. Path Dependence and Creation. London: Lawrence Erlbaum, S. 1-38.
- Garud, R., Kumaraswamy, A. & Karnøe, P., 2010. Path Dependence or Path Creation? *Journal of Management Studies*, 47(4), S. 760-774.
- Geels, F.W., 2007. Analysing the breakthrough of rock n' roll (1930-1970) Multi-regime interaction and reconfiguration in the multi-level perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(8), S. 1411-1431.
- Geertz, C., 1973. Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture I. In: C. Jenks, ed. *Culture: Critical Concepts in Sociology*. New York: Routledge, S. 4-30.
- Geiger, D. & Koch, J., 2008. Von der individuellen Routine zur organisationalen Praktik-Ein neues Paradigma für die Organisationsforschung. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 60, S. 693-712.
- Gerring, J., 2007. *Case Study Research: Principles and Practices* 1st ed., Cambridge: University Press.
- Gersch, M., 2005. Unternehmerisches Handeln aus der Perspektive einer evolutischen Forschungskonzeption. Das Beispiel flexibilitätsbedingter Unternehmungskrisen in frühen Marktphasen, Bochum: Habilitationsschrift.
- Gersch, Martin & Avaria, C., 2007. Die Branchentransformation der Musikindustrie. Eine (co-) evolutische Analyse unter Berücksichtigung des Einflusses einzelner Geschäftssysteme, Bochum: Institut für Unternehmensführung (ifu) der Ruhr-Universität Bochum.
- Gersch, M., Goeke, C. & Freiling, J., 2009. Empirische Herausforderungen (co-)evolutischer Forschungskonzeptionen. Anstöße für eine Methodenreflexion im Rahmen der empirischen Kompetenzforschung. *Jahrbuch Strategisches Kompetenz Management*, Vol. 3. S. 105-134.
- Gersch, M., Goeke, C. & Wessel, L., 2009. Interorganisationale Routinen – Entstehung, Implikationen sowie Möglichkeiten und Grenzen einer zielorientierten Gestaltung. *Zeitschrift für Management*, 4(3), S. 209-234.
- Gibbert, M., Ruigrok, W. & Wicki, B., 2008. What Passes as a Rigorous Case Study? *Strategic Management Journal*, 29(13), S. 1465-1474.
- Giddens, A., 1984. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Oxford: Polity Press.
- Gilbert, C.G., 2005. Unbundling the Structure of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity. *The Academy of Management Journal*, 48(5), S. 741-763.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L., 1967. *The Discovery of Grounded Theory*, New York: Aldine de Gruyter.
- Grein, P., 1992. *Capitol Records Fiftieth Anniversary, 1942-1992*, Los Angeles: Capitol Records.

- Hachmeister, L. & Lingemann, J., 1999. Das Gefühl VIVA. In: K. Neumann-Braun, ed. Viva MTV! Popmusik im Fernsehen. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 132-172.
- Hakanen, E.A., 1998. Counting down to Number One: The Evolution of the Meaning of Popular Music Charts. *Popular Music*, 17(1), S. 95-111.
- Hannan, M.T. & Freeman, J., 1984. Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), S. 149-164.
- Hedström, P. & Swedberg, R., 1996. Social Mechanisms. *Acta Sociologica*, 39(3), S. 281 -308.
- Helfat, C.E. & Peteraf, M.A., 2003. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), S. 997-1010.
- Helferich, C., 2005. Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, Wiesbaden: VS Verlag.
- Hirsch, P.M., 1972. Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems. *The American Journal of Sociology*, 77(4), S. 639-659.
- Holtmann, P., 2008. Pfadabhängigkeit strategischer Entscheidungen. Eine Fallstudie am Beispiel des Bertelsmann-Buchclubs Deutschland, Köln: Kölner Wiss.-Verl.
- Hopf, C., 2004. Qualitative Interviews: An Overview. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff, & Ines Steinke, Hrsg. *A Companion to Qualitative Research*. London: Sage.
- Howard-Grenville, J.A., 2005. The Persistence of Flexible Organizational Routines: The Role of Agency and Organizational Context. *Organization Science*, 16(6), S. 618-636.
- Hull, G.P., 2004. *The Recording Industry*, London: Routledge.
- Huygens, M. et al., 2001. Co-Evolution of Firm Capabilities and Industry Competition: Investigating the Music Industry, 1877-1997. *Organization Studies*, 22(6), S. 971-1011.
- Kelle, U., 2000. Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In: Uwe Flick, Ernst Von Kardorff, & Ines Steinke, Hrsg. *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 485–501.
- Kiefer, M.L., 2005. *Medienökonomik: Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien*, München: Oldenbourg.
- Kieser, A., 1994. Why Organization Theory Needs Historical Analyses-And How This Should Be Performed. *Organization Science*, 5(4), S. 608-620.
- Kieser, A. & Ebers, M., 2006. *Organisationstheorien 6., erw. Auflage.*, Stuttgart: Kohlhammer.
- Kirchner, S., 2008. Pfadabhängigkeit als Mehrebenenphänomen: Grundlagen und Erweiterungen des Pfadansatzes. *hrss*, 3, S. 317-343.

- Knudsen, C., 1996. The Competence Perspective: A Historical View. In: N. J. Foss & C. Knudsen, Hrsg. *Towards a Competence Theory of the Firm*. London: Routledge, S. 13–37.
- Koch, J., 2009. Innovation, organisationale Routinen und strategische Pfade. *Zeitschrift für Management*, 4(3), S. 189–208.
- Koch, J., 2011. Inscribed Strategies: Exploring the Organizational Nature of Strategic Lock-in. *Organization Studies*, 32(3), S. 337 -363.
- Koch, J., 2008. Strategic Paths and Media Management. A Path Dependency Analysis of the German Newspaper Branch of High Quality Journalism. *Schmalenbach Business Review*, (60), S. 50-73.
- Kogut, B. & Zander, U., 1996. What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. *Organization Science*, 7(5), S. 502-518.
- Kowal, S. & O’Connell, D., 2005. Zur Transkription von Gesprächen. In: U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, Hrsg. *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 437–447.
- Kretschmer, M., Klimis, G.M. & Choi, C.J., 1999. Increasing Returns and Social Contagion in Cultural Industries. *British Journal of Management*, 10, S. 61-72.
- Kunow, K., 2012. Nothing but the Hit. Pfadabhängige Kompetenzentwicklung und die Adaptions(un)fähigkeit großer Tonträgerunternehmen. In: U. Dolata & J.-F. Schrape, Hrsg. *Internet, Mobile Devices und die Transformation der Medien. Radikaler Wandel durch schrittweise Rekonfiguration*. Berlin: Edition Sigma.
- Kunow, K., Gersch, M. & Koch, J., (2013. Temporary Incompetence as a Path Breaking Strategy. Two Major Record Companies’ Efforts to Escape their Competence Lock-in. *Jahrbuch Strategisches Kompetenz Management*, (Vol. 6) (im Erscheinen).
- Lakatos, I., 1978. *The Methodology of Scientific Research*. In: *Scientific Papers I*. Cambridge: University Press.
- Lampel, J., 2001. Show-and-tell: Product Demonstrations and Path Creation of Technological Change. In: R. Garud & P. Karnøe, Hrsg. *Path Dependence and Creation*. London: Routledge, S. 303–327.
- Lampel, J., Shamsie, J. & Lant, T. K., 2006. Untangling the Complexities of Cultural Industries: Directions for Future Research. *The business of culture: strategic perspectives on entertainment and media*, p.289.
- Lampel, J. & Shamsie, J., 2000. Critical Push: Strategies for Creating Momentum in the Motion Picture Industry. *Journal of Management*, 26(2), S. 233 -257.
- Langley, A., 1999. Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), S. 691-710.
- Leblebici, H. et al., 1991. Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), S. 333-363.
- Lehning, T., 2004. *Das Medienhaus: Geschichte und Gegenwart des Bertelsmann-Konzerns*, München: Wilhelm Fink.

- Leonard-Barton, D., 1992. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13, S. 111-125.
- Levitt, B. & March, J. G., 1988. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, S. 319-340.
- Lewin, K., 1947. Quasi-Stationary Social Equilibria and the Problem of Permanent Change. In: W. W. Burke, D. G. Lake, & J. W. Paine, Hrsg. *Organization Change: A Comprehensive Reader*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Leyshon, A. et al., 2005. On the Reproduction of the Musical Economy after the Internet. *Media Culture Society*, 27(2), S. 177-209.
- Liebowitz, S. J & Margolis, S. E, 2000. Path dependence. *Encyclopedia of law and economics*, 1, S. 981–998.
- Liebowitz, S. J & Margolis, S. E., 1990. Fable of the Keys. *Journal of Law & Economics*, 33, p.1.
- Liebowitz, S. J., 2007. Don't Play It Again Sam: Radio Play, Record Sales, and Property Rights. SSRN eLibrary. Available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=956527 [Eingesehen: 29.11.2011].
- Liebowitz, S. J., 2004. The Elusive Symbiosis: The Impact of Radio on the Record Industry. SSRN eLibrary. Available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=520022 [Eingesehen 30.11.2010].
- Luhmann, N., 1984. *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Macy, A., 2008. The Profit and Loss Statement. In: Hutch, A. Macy, & P. Allen, Hrsg. *Record Label Marketing*. Oxford: Elsevier.
- Macy, A. & Lartz, T., 2008. SoundScan and the Music Business. In: T. Hutchison, A. Macy, & P. Allen, Hrsg. *Record Label Marketing*. Oxford: Elsevier.
- Mahoney, J., Kimball, E. & Koivu, K.L., 2009. The Logic of Historical Explanation in the Social Sciences. *Comparative Political Studies*, 42(1), S. 114 -146.
- Mante, A. & Sydow, J., 2007. Inter-organizational Routines: Coordinating R&D Practices in International Alliances. 3rd International Conference on Organizational Routines: Empirical Research and Conceptual Foundations, Strasbourg, France.
- March, J. G. & Simon, H.A., 1958. *Organizations*, New York: Wiley.
- March, J. G., 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), S. 71-87.
- March, J. G. & Sutton, R.I., 1997. Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, 8(6), S. 698-706.
- Masuch, M., 1985. Vicious Circles in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), S. 14-33.

- Maxwell, J.A., 2005. *Qualitative Research Design: An Interactive Approach: An Interpretive Approach*, London: Sage Publications.
- Mayntz, R., 2004. Mechanisms in the Analysis of Social Macro-Phenomena. *Philosophy of the Social Sciences*, 34(2), S. 237 -259.
- McCourt, T. & Rothenbuhler, E., 1997. SoundScan and the Consolidation of Control in the Popular Music Industry. *Media, Culture & Society*, 19(2), S. 201 -218.
- Merkens, H., 2004. Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff, & Ines Steinke, Hrsg. *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 286–299.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, London: Sage.
- Milgrom, P. & Roberts, J., 1995. Complementarities and Fit. Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2-3), S. 179-208.
- Miller, D., 1992. Environmental Fit versus Internal Fit. *Organization Science*, 3(2), S. 159-178.
- Miller, D., 1999. Selection Processes Inside Organizations: The Self-Reinforcing Consequences of Success. In: J. A. C. Baum & B. McKelvey, Hrsg. *Variations in Organization Science: In Honor of Donald T Campbell*. London: Sage, S. 93-111.
- Miller, D., 1993. The Architecture of Simplicity. *The Academy of Management Review*, 18(1), S. 116-138.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J., 2005. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, New York: Free Press.
- Mintzberg, H., 1978. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), S. 934-948.
- Moldaschl, M., 2006. Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. *Managementforschung*, 16, S. 1–36.
- Morgan, G., 2006. *Images of Organization*, London: Sage.
- Morgan, G., 1980. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), S. 605-622.
- Negus, K., 1998. Cultural Production and the Corporation: Musical Genres and the Strategic Management of Creativity in the US Recording Industry. *Media, Culture & Society*, 20(3), S. 359 -379.
- Nelson, R.R. & Winter, S.G., 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge (u.a.): Harvard University Press.
- O'Reilly, C.A.O. & Tushman, M., 2007. Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. SSRN eLibrary. Available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=978493 [Eingesehen 7.12.2011].

- Oberholzer-Gee, F. & Strumpf, K., 2007. The Effect of File Sharing on Record Sales: An Empirical Analysis. *Journal of Political Economy*, 115(1), S. 1–42.
- Ortmann, G., 2009. *Management in der Hypermoderne: Kontingenz und Entscheidung*, Wiesbaden: VS Verlag.
- Ortmann, G., 2007. *Organisation und Welterschließung: Dekonstruktionen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ortmann, G. & Sydow, J., 2001. Strukturierungstheorie als Metatheorie des strategischen Managements—Zur losen Integration der Paradigmenvielfalt. In: G. Ortmann & J. Sydow, Hrsg. *Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*. Wiesbaden: Gabler, S. 421–448.
- Ortmann, G., Sydow, J. & Türk, K., 1997. Einführung. Organisation, Strukturierung, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In: G. Ortmann, J. Sydow, & K. Türk, Hrsg. *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 15–34.
- Ortmann, G., Sydow, J. & Türk, K., 2000. *Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Page, S.E., 2006. Path Dependence. *Quarterly Journal of Political Science*, 1(1), S. 87–115.
- Pajunen, K., 2008. The Nature of Organizational Mechanisms. *Organization Studies*, 29(11), S. 1449 -1468.
- Penrose, E., 1959. *The Growth of the Firm*, Oxford: Blackwell.
- Pentland, B. T., 2011. The Foundation Is Solid, If You Know Where to Look: Comment on Felin and Foss. *Journal of Institutional Economics*, 7(Special Issue 02), S. 279-293.
- Pentland, B. T., 2004. Towards an Ecology of Inter-Organizational Routines: A Conceptual Framework for the Analysis of Net-Enabled Organizations. Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE Computer Society, Los Alamitos.
- Pentland, B. T. & Feldman, M. S., 2005. Organizational Routines as a Unit of Analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), S. 793-815.
- Pentland, B. T. & Rueter, H.H., 1994. Organizational Routines as Grammars of Action. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), S. 484-510.
- Perrow, C., 1967. Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32(2), S. 194–208.
- Peterson, R.A. & Berger, D.G., 1971. Entrepreneurship in Organizations: Evidence from the Popular Music Industry. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), S. 97-106.
- Pettigrew, A.M., 1997. What is a Processual Analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), S. 337-348.

- Pierson, P., 2004. *Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis*, Princeton: University Press.
- Pierson, P., 2000. Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *The American Political Science Review*, 94(2), S. 251-267.
- Porter, M.E., 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), S. 137–145.
- Poser, H., 2001. *Wissenschaftstheorie*, Stuttgart: Reclam.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), S. 79-91.
- Reckwitz, A., 2002. Toward a Theory of Social Practices. *European Journal of Social Theory*, 5(2), S. 243 -263.
- Reichertz, J., 2000. Abduktion, Deduktion und Induktion in der qualitativen Forschung. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff, & Ines Steinke, Hrsg. *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 276–286.
- Rosen, S., 1981. The Economics of Superstars. *The American Economic Review*, 71(5), S. 845-858.
- Rothenbuhler, E.W. & McCourt, T., 2004. The Economics of the Recording Industry. In: A. Alexander et al., Hrsg. *Media Economics: Theory and Practice*. London: Routledge, S. 221–248.
- Rowlinson, M. & Hassard, J., 2011. *Historical Methods in Management and Organization Studies*. European Group of Organization Studies Symposium. Göteborg.
- Ruzicka, P., 2011. § 1 50 Jahre GVL – Rückblick und Ausblick. In: T. Gerlach & G. Evers, Hrsg. *50 Jahre GVL*. Berlin: De Gruyter, S. 1-10.
- Sanjek, R., 1988. *American Popular Music and its Business: The First Four Hundred Years*, Oxford: University Press.
- Sanjek, R., 1991. *American Popular Music Business in the 20th Century*, New York [u.a.]: Oxford Univ. Press.
- Saxenian, A., 1999. Comment on Kenney and von Burg, “Technology, Entrepreneurship and Path dependence: Industrial Clustering in Silicon Valley and Route 128.” *Industrial and Corporate Change*, 8(1), S. 105 -110.
- Schatzki, T.R., 2006. On Organizations as they Happen. *Organization Studies*, 27(12), S. 1863 -1873.
- Scherer, A.G., 2006. Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? Wissenschaftstheoretische Überlegungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: A. Kieser & M. Ebers, Hrsg. *Organisationstheorie*. S. 19–61.
- Schmidt, A., 1999. Sound and Vision go MTV - Die Geschichte des Musiksenders bis heute. In: K. Neumann-Braun, ed. *Viva MTV! Popmusik im Fernsehen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 93–131.
- Schmitt, M., 2006. Einführung: Die Reflexivität sozialer Mechanismen. In: Marco Schmitt, M. Florian, & F. Hillebrandt, Hrsg. *Reflexive soziale Mechanismen*.

- Von soziologischen Erklärungen zu sozionischen Modellen. Wiesbaden: VS Verlag, S. 7–27.
- Schreyögg, G., Sydow, J. & Koch, J., 2003. Organisatorische Pfade. Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation. *Managementforschung*, 13, S. 257–294.
- Schreyögg, G. & Kliesch, M., 2007. How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-process Model of Capability Dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), S. 913-933.
- Schreyögg, Georg & Sydow, Jörg, 2011. Organizational Path Dependence: A Process View. *Organization Studies*, 32(3), S. 321 -335.
- Schreyögg, G. & Sydow, J., 2010. Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms. *Organization Science*, 21(6), S. 1251-1262.
- Schreyögg, G., Sydow, J. & Holtmann, P., 2011. How History Matters in Organisations: The case of Path Dependence. *Management & Organizational History*, 6(1), S. 81 -100.
- Schumpeter, J., 1935. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, Berlin: Duncker & Humblot.
- Schurz, G., 2006. *Einführung in die Wissenschaftstheorie*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Sewell, W.H., 2005. *Logics of History: Social Theory and Social Transformation*, University of Chicago Press.
- Shapiro, C. & Varian, H.R., 1999. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Cambridge: Harvard Business Press.
- Siggelkow, N., 2007. Persuasion with Case Studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), S. 20-24.
- Simmel, G., 1957. Fashion. *American Journal of Sociology*, 62(6), S. 541-558.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. & Koch, J., 2005. *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*, Gabler Verlag.
- Stinchcombe, A.L., 1965. Organizations and Social Structure. *Handbook of organizations*, 44(2), S. 142–193.
- Strobl, E.A. & Tucker, C., 2000. The Dynamics of Chart Success in the UK Pre-recorded Popular Music Industry. *Journal of Cultural Economics*, 24(2), S. 113–134.
- Suddaby, R., 2006. From the Editors. What Grounded Theory is Not. *Academy of Management Journal*, 49(4), p.633.
- Sydow, J., 2010. Organisationale Pfade: Wie Geschichte zwischen Organisationen Bedeutung erlangt. In: M. Endreß & T. Matys, Hrsg. *Die Ökonomie der Organisation. Die Organisation der Ökonomie*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 15–31.
- Sydow, J., Lerch, F. & Staber, U., 2010. Planning for Path Dependence? The Case of a Network in the Berlin-Brandenburg Optics Cluster. *Economic Geography*, 86(2), S. 173-195.

- Sydow, J., Schreyögg, G. & Koch, J., 2009. Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *The Academy of Management Review*, 34(4), S. 689-709.
- Sydow, J., Schreyögg, G. & Koch, J., 2005. Organizational Paths. Path Dependency and Beyond. 21st European Group of Organisation Studies Colloquium. Berlin.
- Teece, D.J., 2007. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), S. 1319-1350.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), S. 509-533.
- Thelen, K., 1999. Historical Institutionalism in Comparative Politics. *Annual Review of Political Science*, 2(1), S. 369-404.
- Thelen, K., 2002. The Explanatory Power of Historical Institutionalism. In: R. Mayntz, ed. *Akteure - Mechanismen - Modelle: Zur Theoriefähigkeit makrosozialer Analysen*. Frankfurt am Main: Campus, S. 91-112.
- Tripsas, M., 1997. Unraveling the Process of Creative Destruction: Complementary Assets and Incumbent Survival in the Typesetter Industry. *Strategic Management Journal*, 18(6), S. 119-142.
- Tschmuck, P., 2008. Vom Tonträger zur Musikdienstleistung: Der Paradigmenwechsel in der Musikindustrie. In: G. Gensch, E. M. Stöckler, & P. Tschmuck, Hrsg. *Musikrezeption, Musikdistribution und Musikproduktion: Der Wandel des Wertschöpfungsnetzwerks in der Musikwirtschaft*. Wiesbaden: Gabler.
- Tsoukas, H. & Chia, R., 2002. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), S. 567-582.
- De Vaus, D.A., 2001. *Research Design in Social Research*, London: Sage.
- Van de Ven, A.H., 1992. Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note. *Strategic management journal*, 13(5), S. 169-188.
- Ventroni, S., 2008. Copyrights und Lizenzmanagement. In: M. Clement, O. Schusser, & D. Papies, Hrsg. *Ökonomie der Musikindustrie*. Wiesbaden: Gabler, S. 59-76.
- Vergne, J.-P. & Durand, R., 2010. The Missing Link Between the Theory and Empirics of Path Dependence: Conceptual Clarification, Testability Issue, and Methodological Implications. *Journal of Management Studies*, 47(4), S. 736-759.
- Vergne, J.-P. & Durand, R., 2011. The Path of Most Persistence: An Evolutionary Perspective on Path Dependence and Dynamic Capabilities. *Organization Studies*, 32(3), S. 365-382.
- Weick, K. E., 1979. *The Social Psychology of Organizing*, Oxford: Addison-Wesley.
- Weick, Karl E., 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), S. 628-652.

- Weick, K. E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D., 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), S. 409-421.
- Weinacht, S. & Seegel, M., 2006. Charts als Steuerungselement des Musikmarkts. Der medienökonomische Nutzen von Hitlisten aus Sicht der Musikindustrie. In: L. Frederiksen, W. Mühl-Benninghaus, & W. Schweiger, Hrsg. *Neue Technik, neue Medien, neue Gesellschaft?: Ökonomische Herausforderungen der Onlinenkommunikation*. München: Fischer, S. 273–305.
- Wernerfelt, B., 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), S. 171-180.
- Wicke, P., 1996. Die Charts im Musikgeschäft. PopScriptum. Available at: http://www2.hu-berlin.de/fpm/textpool/texte/wicke_die-charts-im-musikgeschaeft.htm. [Eingesehen: 12.05.2010]
- Wicke, P., 1997. Popmusik als Industrieprodukt. PopScriptum. Available at: http://www2.hu-berlin.de/fpm/textpool/texte/wicke_popmusik-als-industrieprodukt.htm. [Eingesehen: 12.05.2010]
- Wikstrom, P., 2010. *The Music Industry: Music in the Cloud*, Cambridge: Polity Press.
- Wikström, P., 2006. *Reluctantly Virtual: Modelling Copyright industry Dynamics*, Karlstad University, Faculty of Economic Sciences, Communication and IT.
- Winter, S., 2011. Problems at the Foundation? Comments on Felin and Foss. *Journal of Institutional Economics*, 7(Special Issue 02), S. 257-277.
- Winter, S.G., 2003. Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), S. 991-995.
- Wirtz, B.W., 2006. *Medien- und Internetmanagement*, Wiesbaden: Gabler.
- Witzel, A., 2000. The Problem-Centered Interview. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(1). Available at: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/1132/2520>. [Eingesehen: 01.03.2010].
- Wolff, S., 2000. Wege ins Feld und ihre Varianten. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff, & Ines Steinke, Hrsg. *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 334–349.
- Yin, R.K., 2009. *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage.
- Zahra, S.A. & George, G., 2002. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), S. 185-203.
- Zollo, M. & Winter, S.G., 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), S. 339-351.