

**Wien, im Oktober 2005**

**Die Veränderung der Branchenstruktur der Musikindustrie durch  
das Internet. Eine transaktionskostentheoretische Analyse.**

**Diplomarbeit von Georg Dinobl**

**Diplomarbeitsbetreuer: ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Peter Tschmuck**

**Universität für Musik und darstellende Kunst Wien**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>4</b>
1.1	FORSCHUNGSGEGENSTAND UND FORSCHUNGSFRAGEN.....	4
1.2	METHODEN UND AUFBAU DER ARBEIT .....	4
<b>2</b>	<b>DIE BRANCHENSTRUKTUR.....</b>	<b>5</b>
2.1	DIE STRUKTUR DER NEOKLASSIK.....	5
2.1.1	Die monopolistische Konkurrenz.....	6
2.1.2	Produktdifferenzierung .....	6
2.1.3	Das Monopol.....	7
2.1.4	Das Oligopol .....	7
2.2	DIE TRIEBKRÄFTE DER BRANCHENSTRUKTUR.....	8
2.3	DIE VERTIKALE INTEGRATION .....	12
2.4	DAS KONZEPT DER CONTESTABLE MARKETS .....	13
<b>3</b>	<b>DIE TRANSAKTIONSKOSTENTHEORIE .....</b>	<b>15</b>
3.1	DIE NEUE INSTITUTIONEN ÖKONOMIK .....	15
3.1.1	Die Institutionen.....	16
3.1.2	Coase`s Theorie der Firma .....	17
3.2	DIE TRANSAKTIONSKOSTENTHEORIE .....	19
3.2.1	Die Dimensionen.....	20
3.2.2	Die Faktorspezifität.....	21
3.2.3	Die Unsicherheit .....	22
3.2.4	Die Häufigkeit.....	23
3.2.5	Die Grenzen der Firma nach der Transaktionskostentheorie .....	24
3.3	DAS KONZEPT DES MARKTVERSAGENS.....	25
3.4	EFFIZIENTE VERTRÄGE .....	28
3.5	HYBRIDE ABWICKLUNGSFORMEN .....	30
3.6	DIE INTEGRATION DES VERTRIEBS .....	31
3.6.1	Die Integration des Vertriebs nach der Prinzipal/Agent Theorie .....	31
3.6.2	Die Integration des Vertriebs aus der Sicht der Transaktionskostentheorie.....	32
3.6.3	Lizenzverträge.....	32
3.6.4	Die Integration des Handels .....	33
3.7	DER EINFLUß DER INFORMATIONS- UND KOMMUNIKATIONSTECHNIK AUF DIE EFFIZIENZ .....	35
3.7.1	Die Veränderung der Transaktionskosten durch Kommunikationstechnik.....	35
3.7.2	Die “Move to the Market Hypothese”.....	35
3.7.3	Die “Move to the Middle Hypothese”.....	37
<b>4</b>	<b>DIE BRANCHENSTRUKTUR DER MUSIKINDUSTRIE .....</b>	<b>38</b>
4.1	DAS WIRTSCHAFTSGUT MUSIK .....	38
4.1.1	Die Verwertung von Musik.....	38

4.1.2	Das Urheberrecht .....	39
4.1.3	Die Urheberrechtsverwertungsgesellschaften .....	40
4.1.4	Die Begünstigten der Verwertungsgesellschaften.....	41
4.2	DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTE IN DER MUSIKINDUSTRIE .....	43
4.2.1	Die Tonträgerhersteller .....	43
4.2.2	Der Verlag.....	45
4.3	DIE STRUKTUR DER MUSIKINDUSTRIE .....	45
4.3.1	Die Majors.....	47
4.3.2	Die Independents.....	48
4.4	DIE DETERMINANTEN DER BRANCHENSTRUKTUR DER MUSIKINDUSTRIE .....	49
4.5	TRANSAKTIONSKOSTEN IN DER MUSIKINDUSTRIE.....	52
4.6	TRANSAKTIONEN ZWISCHEN KÜNSTLERN UND TONTRÄGERUNTERNEHMEN.....	54
4.6.1	Transaktionskosten zwischen Tonträgerunternehmen und Künstlern .....	56
4.6.2	Effiziente Verträge zwischen Tonträgerunternehmen und Künstler .....	58
4.7	TRANSAKTIONEN ZWISCHEN TONTRÄGERPRODUZENTEN UND DEM FREMDVERTRIEB.....	60
4.7.1	Transaktionskosten beim Fremdvertrieb .....	62
4.7.2	Effiziente Verträge zwischen Tonträgerhersteller und Vertrieb.....	64
4.8	DER HANDEL MIT MUSIKGÜTERN .....	66
4.8.1	Transaktionskosten zwischen Handel und Hersteller.....	67
4.8.2	Effiziente Transaktionsabwicklung zwischen Hersteller und Handel .....	68
<b>5</b>	<b>DIE VERÄNDERUNG DER STRUKTUR DER MUSIKINDUSTRIE DURCH DAS INTERNET ...</b>	<b>69</b>
5.1	DIE ENTSTEHUNG DES INTERNET .....	69
5.1.1	Der e-commerce.....	70
5.1.2	Die Komprimierung und der Online Vertrieb von Musikdateien.....	70
5.1.3	Der Online Musikhandel in Österreich .....	71
5.2	DER EINFLUSS DES INTERNET AUF DIE DETERMINANTEN DER BRANCHENSTRUKTUR .....	73
5.3	AUSWIRKUNG AUF DIE TRANSAKTIONSKOSTEN .....	77
5.3.1	Auswirkung auf die Faktorspezifität .....	78
5.3.2	Auswirkung auf Unsicherheit und Häufigkeit.....	80
5.4	TRANSAKTIONSKOSTENTHEORETISCHE AUSWIRKUNGEN AUF DIE VERTIKALE INTEGRATION .....	81
5.4.1	Integration der Konsumenten.....	81
5.4.2	Integration der Tonträgerunternehmen.....	82
5.4.3	Integration des Online Handels .....	83
5.4.4	Integration des Vertriebs .....	84
5.5	DIE AUSWIRKUNG DES INTERNET AUF DIE STRUKTUR DER MUSIKINDUSTRIE.....	85
5.6	SCHLUSSWORT .....	86
<b>6</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>88</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Forschungsgegenstand und Forschungsfragen

Die Musikindustrie befindet sich durch das Internet im Umbruch. Einerseits kommt es zu hohen Umsatzeinbrüchen durch illegale Downloads, andererseits muss die Branche das Internet als zukünftig primären Vertriebskanal akzeptieren und sich darauf einstellen. Durch die Etablierung von UMTS und Breitband Internet bekommt die Musikindustrie immer mehr den Charakter eines Lieferanten von Inhalten für Netzbetreiber und Telefonfirmen. Der Markt wächst zusehends, da diese Firmen, in Konkurrenz zueinander, ihren Kunden das beste bzw. zumindest ein gleich gutes Angebot liefern wollen, wie die Mitbewerber. Die magische Grenze des Angebotes in den Regalen der Geschäfte fällt, da auf einem Server nun praktisch das gesamte jemals aufgenommene Weltrepertoire angeboten werden kann. Jeder Musiker kann seine Musik selbst im Internet veröffentlichen, der physische Vertrieb wird obsolet. Der Einfluss der Musik als Werbeträger für Markenprodukte nimmt zu und mit der Vermarktung von Handyklingeltönen hat sich ein vollkommen neuer Geschäftszweig eröffnet.

In dieser Diplomarbeit soll die Auswirkung des Internets auf die Branchenstruktur der Musikindustrie untersucht werden. Die Analyse der möglichen Auswirkungen setzt sich aus Teilen der neoklassischen Strukturtheorie und der Transaktionskostentheorie zusammen. Von besonderem Interesse ist, aufgrund der klassischen Oligopolstruktur der Musikindustrie, ob das Internet Künstler und kleinere Tonträgerunternehmen in eine bessere Position gegenüber den Großkonzernen bringen kann. Die Forschungsfragen lauten „Wird durch das Internet die Branchenstruktur der Musikindustrie verändert und wie?“ bzw. „Kann das Internet die Branchenstruktur der Musikindustrie zugunsten kleinerer Labels und Künstler verändern?“.

## 1.2 Methoden und Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil der Arbeit wird die neoklassische Theorie der Branchenstruktur und deren Bedingungen wie es zu einer Branchenstruktur kommt beschrieben. Im zweiten Teil der Arbeit stehen ein Überblick über die Transaktionskostentheorie, die Aussagen der Transaktionskostentheorie zur vertikalen Integration und Theorien der zur Veränderung der Branchenstruktur durch das Internet im Mittelpunkt. Im dritten Teil wird die Theorie der ersten beiden Kapitel auf die Struktur der Musikindustrie umgelegt. Im vierten und letzten Teil der Arbeit folgt eine neoklassische und transaktionskostentheoretische Analyse der möglichen Änderungen der Branchenstruktur der Musikindustrie durch das Internet.

## 2 Die Branchenstruktur

### 2.1 Die Struktur der Neoklassik

In der neoklassischen Theorie nimmt jede Branche von selbst eine passende Struktur an, da der Gleichgewichtspreis die Marktteilnehmer in die zur Markträumung notwendige Struktur presst. Ganz im Sinne Adam Smiths braucht der Staat nicht einzugreifen, da der Wettbewerb zwangsläufig zur optimalen Versorgung der Konsumenten mit Gütern führt. Als die Struktur der Branche oder auch Marktform versteht man das Mengenverhältnis der Firmen in einem Markt im Verhältnis zu ihren Lieferanten oder Abnehmern. Aus der Branchenstruktur lässt sich das Machtverhältnis, das die Teilnehmer der Branche auf ihre Lieferanten oder Abnehmer haben, ableiten. Generell gilt in der Neoklassik, je weniger Firmen, bei gleich bleibender Branchengröße, am Markt sind, desto größer ist die Marktmacht der Firmen gegenüber den Lieferanten und Abnehmern und desto höher sind die Gewinne in der Branche. Je höher der Anteil einer Firma am Branchenoutput, desto höher ist ihre Marktmacht. Je konsolidierter die Branche ist, desto schwieriger ist es für Abnehmer oder Anbieter sich mit ihren Forderungen gegen die Branchenteilnehmer durchzusetzen, wenn sie nicht selbst ebenso konzentriert sind oder sie nicht auf anderem Weg Marktmacht aufbauen können. Die Konzentration in der Branche kann entweder durch die Summe der Outputs der ersten vier, sechs oder acht Firmen (C4, C6, C8) gemessen werden oder sie wird im Herfindahl Index ermittelt. Im Herfindahl Index werden die quadrierten Marktanteile aller Firmen in der Branche addiert, wobei sich bei einem Monopol der maximale Wert 1 und in einer Branche mit vielen gleich großen Unternehmen,  $n$ , der minimale Wert von  $1/n$  ergibt (vgl. Stigler 1968, 30).

Das Marktformschema bietet einen Überblick über mögliche Strukturen die eine Branche aus Anbieter und Abnehmersicht annehmen kann. Innerhalb des Marktformschemas gibt es Misch und Teilformen, wie die monopolistische Konkurrenz und das Teiloligopol.

	<u>Nachfrager</u>		
<u>Anbieter</u>	ein Großer	wenige Mittlere	viele Kleine
ein Großer	bilaterales Monopol	beschränktes Monopol	Monopol
wenige Mittlere	beschränktes Monopson	bilaterales Oligopol	Oligopol
viele Kleine	Monopson	Oligopson	Polypol

Abbildung 2-1: Das Marktformschema  
Quelle: Wied-Nebbeling 2004, 3

### 2.1.1 Die monopolistische Konkurrenz

In der monopolistischen Konkurrenz gibt es viele Anbieter. Jeder Anbieter hat durch Patente, Copyrights oder auch Geheimrezepte ein Monopol auf sein Produkt. Wenn das Produkt nahe Substitute hat, dann können Nachfrager leicht auf ein Konkurrenzprodukt ausweichen. Die Nachfrage ist sehr preiselastisch<sup>1</sup> und der Preis ist abhängig von den Preisen zu denen andere Firmen am Markt anbieten. Um trotzdem eine möglichst hohe Preiselastizität eines Produkts zu erreichen, muss der Hersteller sein Produkt möglichst stark von den Produkten der Konkurrenz differenzieren. In Branchen, in denen Firmen in monopolistischer Konkurrenz zueinander nahe Substitute anbieten, sind die Werbeausgaben hoch und die Produktdifferenzierung wichtig.

### 2.1.2 Produktdifferenzierung

Unter der Produktdifferenzierung versteht man, dass ein Produkt, aus Konsumentensicht, erkennbar anders ist, als gleichartige Produkte. Die Produktdifferenzierung kann entweder horizontal oder vertikal erfolgen. Ist das Produkt horizontal differenziert, dann ist es zwar nach dem Geschmack einer bestimmten Käufergruppe besser, als ein Konkurrenzprodukt, aber objektiv, bei gleichem Preis, nicht besser als andere Produkte. Wenn das Produkt vertikal differenziert ist, so gibt es, bei gleichem Preis aller Produkte, ein objektiv bestes Produkt, das alle Konsumenten kaufen würden, hätte es den gleichen Preis wie die anderen (vgl. Church/Ware 2000, 369).

*„Wenn eine Unternehmung durch den Verkauf eines Produkts in der Branche Gewinne erzielt, und es den anderen Unternehmungen nicht gestattet ist, dieses Produkt genau zu reproduzieren, könnten sie es noch immer gewinnbringend finden, auf diesen Markt zu gehen und ein ähnliches, aber doch unterschiedliches Produkt herzustellen. Ökonomen bezeichnen dieses Phänomen als Produktdifferenzierung - jede Unternehmung versucht ihr Produkt von dem der anderen Unternehmungen in der Branche zu differenzieren. Je erfolgreicher sie ist, ihr Produkt von dem der anderen Unternehmungen zu differenzieren, die ähnliche Produkte erzeugen, um so mehr Monopolmacht hat sie- das heißt, um so weniger elastisch ist die Nachfragekurve für ihr Produkt“ (Varian 1999, 427).*

---

<sup>1</sup> Die Preiselastizität drückt den Produktwechsel von Konsumenten bei einem Preisanstieg des Produkts um 10% aus. Ein homogenes Produkt hat eine Preiselastizität von 1 zum gleichen Produkt eines anderen Anbieters.

Je besser die Differenzierung der Produkte, desto niedriger ist die Preiselastizität und desto höher ist der Gleichgewichtspreis in der Branche. Tritt eine neue Firma auf den Markt, die ein differenziertes Produkt anbietet, so übernimmt sie nicht die gesamte Nachfrage der etablierten Unternehmen, sondern nur einen Teil, da der Konsument die Vielfalt der angebotenen Produkte schätzt (vgl. Church/Ware 2000, 369-373).

### **2.1.3 Das Monopol**

In einem Monopol besteht die gesamte Branche nur aus einer einzigen Firma. Wenn der Output von einer Firma kostengünstiger produziert wird als er von zwei oder mehreren Firmen produziert werden kann, so nennt man dieses Monopol ein natürliches Monopol. Wenn staatliche Behörden nicht in den Wettbewerb eingreifen und ein Monopol aufbrechen, wenn der Staat ein Produkt aus Kosten- oder Protektionsgründen als einziger Anbieter selbst anbietet, wenn eine Firma ein Patent auf den einzigen Produktionsprozess hält, wenn sie als einzige über die notwendigen Rohstoffe verfügt oder wenn die Monopolmacht vom Staat durch Gesetze an eine einzige Firma übertragen wurde, kann ebenfalls ein Monopol entstehen (vgl. Mansfield 2004, 356).

### **2.1.4 Das Oligopol**

Das Oligopol und das Teiloligopol sind die am häufigsten anzutreffenden Marktformen. Das Oligopol wird von hohen Economies of Scale und differenzierten Produkten geprägt. Es kann aber auch auftreten, falls es nur zwei Anbieter in einem geographisch geschlossenen Raum gibt oder wenn es einigen Anbietern gelingt, den Wettbewerb zu verhindern. Da jede Veränderung der Preise einer Firma im Oligopol über oder unterhalb des autonomen Preisintervalls der Firma, den Output der anderen Oligopolisten beeinträchtigt, kommt es in einem Oligopol häufig zu keinem Preiswettbewerb. Bei der Preiserhöhung eines Anbieters würden die anderen Anbieter nicht mitziehen und so Marktanteile gewinnen und bei einer Preissenkung müssten die anderen Anbieter sofort mitziehen um ihren Marktanteil nicht zu verlieren und die Rentabilität der gesamten Branche würde geschädigt sein. Deshalb ist der Wettbewerb im Oligopol häufig ein Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Kunden und ein Wettbewerb um die besten Inputfaktoren (vgl. Varian 1999, 450-464).

Von einem Teiloligopol spricht man wenn es neben den Oligopolisten noch eine undefinierte Anzahl von kleineren Firmen am Markt gibt. In Branchen, in denen die Werbung und Größenkostenvorteile wichtig sind, bildet sich häufig ein Teiloligopol. Die Oligopolisten im

Teiloligopol sind die Preisgeber und die kleinen Anbieter, die keine Marktmacht haben, die Preisnehmer. Die kleinen Anbieter profitieren von überzogenen Preisen und Preisabsprachen der Oligopolisten, da ihnen ein Kartellpreis häufig erst ein Überleben in der Branche möglich macht.

*“Conditions in oligopolistic industries tend to promote collusion, since the number of firms is small and the firms recognize their interdependence. The advantages to the firms of collusion see obvious: increased profits, decreased uncertainty, and a better opportunity to prevent other’s entry”* (Mansfield 1999, 396).

## **2.2 Die Triebkräfte der Branchenstruktur**

Die Entwicklung der Branchenstruktur wird von verschiedenen Triebkräften gesteuert, die von Außen oder von Innen auf die Branchenteilnehmer einwirken. Zwei der wichtigsten sind die Höhe der Eintrittsbarrieren und der Verlauf der Produktionskostenkurve. Eine Änderung dieser Determinanten kann die Struktur der Branche verändern.

### Triebkräfte der Branchenstruktur:

- **Branchenlebenszyklus:** Nach Porter (1990, 208-216) durchläuft jede Branche in ihrer Entwicklung einen Lebenszyklus, der aus der Einführungs-, Wachstums-, Reife- und Rückgangsphase besteht. In der Einführungsphase sind oft wenige Unternehmen in der Branche, diese tragen ein hohes Risiko, sie sind spezialisiert und die Preise und der Aufwand sind hoch. Im Wachstum drängen immer mehr Firmen auf den Markt und die Werbe- und Vertriebskapazitäten werden wichtiger. In der Reifephase bedienen die Unternehmen, die die Wachstumsphase für sich entschieden haben den Massenmarkt. Es kommt zu einer Ausdünnung des Sortiments und zur Erhöhung der Renditen, die Vertriebskosten sind hoch und die Zeiten für die Expansion kleinere Betriebe schlecht. In der Rückgangsphase kommt es zu Überkapazitäten der Unternehmen und zu einer weiteren Abnahme der Produktdifferenzierung. Die Kostenkontrolle der Firma entscheidet über den Verbleib in der Branche und keine neuen Firmen drängen in den Markt.
- **Eintrittsbarrieren:** Nach Stigler (1968, 67) sind die Eintrittsbarrieren Kosten, die eine neu eintretende Firma in der Branche zu tragen hat, ein etablierter Branchenteilnehmer aber nicht tragen muss. Also ein relativer Kostennachteil der neu Eintretenden gegenüber den Etablierten. Eintrittsbarrieren können Größenvorteile, Verbundkostenvorteile, ein nicht einholbarer Erfahrungsvorsprung der Branchenteilnehmer, Risikominimierung durch Produktdifferenzierung



der etablierten Wettbewerber, ein hoher Kapitalbedarf und unperfekte Kapitalmärkte, der Besitz von Patenten und Urheberrechten und der teure Zugang zu knappen Vertriebskanälen sein. Glaubhafte Drohungen der eingesessenen Firmen, wie der Drohung mit Preiskämpfen, die zu einem Absatzpreis führen, der unter dem für den Eintritt kritischen Preis<sup>1</sup> liegt, können Eintrittsbarrieren für Branchenneulinge darstellen. Sind die Eintrittsbarrieren hoch, so kann es sehr schwierig sein, in die Branche einzutreten und bei gelungenem Eintritt ist die Verlustgefahr der eingesetzten Mittel hoch. Die Eintrittsbarrieren können z.B. durch Verfahrens- oder Produktinnovationen verändert werden, wodurch sich auch der Kostenvorteil der etablierten Unternehmen und die Branchenstruktur ändern kann (vgl. Porter 1990, 29-42).

- **Mobilitätsbarrieren:** Mobilitätsbarrieren sind Barrieren für kleine Firmen eine Umsatzhöhe zu durchbrechen, die zu einem höheren Absatz oder zu einer kostengünstigeren Produktion führt. Wenn größere Unternehmen diese Vorteile aber ausschöpfen können, so stellen Mobilitätsbarrieren eine Eintrittsbarriere in den größeren Markt und Kostennachteile kleinerer Unternehmen dar. Eine Integration einer Firma in eine weitere Wertschöpfungsstufe kann eine Mobilitätsbarriere darstellen, wenn integrierte Unternehmen günstiger produzieren als nicht integrierte und die Integration unmöglich für kleinere Unternehmen ist (vgl. Porter 1990, 384). Patente, ein nicht einholbarer Erfahrungsvorsprung oder ein hoher Kapitalbedarf zur Absatzsteigerung sind ebenfalls Mobilitätsbarrieren in der Branche (vgl. Porter 1990, 228). Hohe Mobilitätsbarrieren verstärken die Konzentration, sinken die Mobilitätsbarrieren, so nimmt die Konzentration ab (vgl. Porter 1990, 242f).

- **Sunk Costs:** Sunk Costs sind fixe Kosten, wie Produktions-, Forschungs- und Entwicklungs- und Marketingaufwendungen, die, noch bevor das Produkt auf den Markt gelangt aufgewendet werden müssen und die, bei einem Misserfolg, nicht mehr eingebracht werden können. Je höher der Anteil der Sunk Costs an den Eintrittskosten ist, desto höher ist die Gefahr für neu Eintretende Unternehmen ihr investiertes Geld zu verlieren und desto eher werden sie von einem Eintritt in die Branche absehen. Nach John Sutton (1991) wird die Konzentration der Branche durch endogene und exogene Sunk Costs geprägt. Exogene Sunk Costs sind jene Kosten, die zur Errichtung der minimal effizienten Produktionseinheit für die Herstellung des Produkts oder für die Abwicklung einer Dienstleistung aufgewendet werden müssen. Endogenen Sunk Costs sind Fixkosten, deren Höhe durch den Produzenten selbst bestimmt wird, wie z.B.

---

<sup>1</sup> Das ist jener Absatzpreis bei dem es sich für einen Branchenneuling gerade noch auszahlt auf dem Markt anzubieten.

Marketingausgaben und die Kosten für Forschung und Entwicklung. Wenn einige Firmen in einer marketingabhängigen Branche zum Zeitpunkt 0 mehr für das Marketing ausgeben können als andere, dann werden sie zum Zeitpunkt 1 höhere Einnahmen als ihre Konkurrenten haben. Jene Firmen, die am meisten zum Zeitpunkt 0 investieren, bilden nach einer Periode ein Oligopol, das sich in den fortschreitenden Perioden, wenn die Firmen ihre Gewinne wieder für mehr Werbung ausgeben, immer mehr konzentriert. Daher ist die Branche umso konzentrierter, je elastischer die Nachfrage auf Werbe- oder Forschungsintensität reagiert (vgl. Sutton 1991, 8). Die Lebensfähigkeit der kleinen und mittleren Firmen hängt davon ab, ob es einen Nachfragesektor gibt, der nicht so abhängig von den Ausgaben für Werbung oder Forschung ist, wie der Hauptmarkt. Die mittelgroßen und kleinen Firmen müssen auf eine andere Strategie, wie z.B. die Besetzung von Nischenmärkten, ausweichen. Die Anzahl der kleinen Unternehmen in der Branche wird durch die Kosten zur Errichtung und dem Betrieb der kleinsten profitablen Betriebsanlage, den endogenen Sunk Costs, bestimmt (vgl. Sutton 1991, 174).

- Economies of Scale und Scope: Economies of Scale sind Größenkostenvorteile, die die Produktion jeder zusätzlichen Einheit billiger machen, als die Produktion der zuvor produzierten Einheit. Die Voraussetzung für Economies of Scale sind fallende marginale Kosten. Treten Economies of Scale auf, so ist die Produktion eines Outputs durch eine Firma günstiger, als die Produktion desselben Outputs durch zwei oder mehrere Firmen. Economies of Scale können auch durch vertikale Integration auftreten und begünstigen dann integrierte Unternehmen gegenüber nicht integrierten (vgl. Porter 1990, 29-32). Economies of Scope oder Verbundkostenvorteile entstehen, wenn es günstiger ist zwei verschiedene Produkte zusammen zu produzieren, als jedes einzeln. Economies of Scope führen zum Auftreten von Mischkonzernen (vgl. Church/Ware 2000, 58f).

*„Ein horizontaler Zusammenschluss von Anbietern der gleichen Produktions- oder Handelsstufe lässt eine kostengünstigere Produktion durch größere Produktionsserien bzw. Spezialisierung der Teilbetriebe erwarten... Zudem vermeidet ein Zusammenschluss Parallelforschung und verleiht „Nachfragermacht“ zur Durchsetzung günstiger Rabatte beim Einkauf“ (Schmalen 1999, 114).*

Economies of Scope können aber auch aufgrund von effizienter Risikovermeidung durch diversifizierte Geschäftsfelder oder durch positive externe Effekten eines produzierten Gutes auf ein anderes entstehen. Wenn die Durchschnittskosten durch die gemeinsame Herstellung von verschiedenen Gütern oder Services stärker fallen, als bei ihrer getrennten Herstellung, so nennt

man die Produktionsfunktion subadditiv. Bei entsprechend hoher Subadditivität kann auch ein natürliches Monopol bei der Produktion verschiedener Güter entstehen.

- **Ungleiche Behandlung am Kapitalmarkt:** Ungleiche Behandlung am Kapitalmarkt tritt immer dann auf, wenn ein potentieller Schuldner kein Geld ausborgen kann und ein anderer schon oder wenn das Geld für einen Schuldner teurer ist, als für einen anderen. Kleine Unternehmen oder Einzelpersonen ohne Sicherheiten müssen oft höhere Zinsen für Kapital bezahlen, als große Unternehmen. Dabei beurteilt die Bank häufig nicht das Risiko jedes einzelnen Kredits, sondern macht die Zinsforderung von der Zugehörigkeit zur jeweiligen Kundengruppe abhängig, da die Kosten für die Einholung von Informationen über alle Kreditnachfrager die marginalen Erlöse aus der Konkursabwendung übersteigen würde (vgl. Stigler 1968, 113). Börsennotierte, große Unternehmen haben einen einfacheren Zugang zu Eigenkapital und Fremdkapital als kleine Unternehmen.
- **Staatliche Regulierung:** Die Branchenstruktur kann auch durch staatliche Eingriffe in den Wettbewerb, wie z.B. durch eine staatliche oder überstaatliche Kartellbehörde, durch das jeweilige Steuersystem, durch Preisgrenzen oder durch staatliche Förderungen, Zölle und Zollformalitäten beeinflusst werden. Der Staat kann auch eigene Monopolzonen für schützenswerte Branchen schaffen, den Händlern einen Mindestpreis oder einen Höchstpreis vorschreiben oder durch technische, moralische und ökologische Normen in den freien Wettbewerb eingreifen. Dadurch bestimmt der Staat die Branchenstruktur, wie z.B. bei Apotheken oder Theatern, mit (vgl. Porter 1990, 37).
- **Zugang zu Vertriebskanälen:** Je knapper die Kapazitäten der Vertriebskanäle der Branche sind und je mehr davon durch die etablierten Branchenteilnehmer besetzt ist, desto schwieriger und teurer ist es für einen neuen Anbieter einen Vertriebskanal für sein Produkt zu finden. Bei einer hohen Konzentration der in den Vertrieb integrierten Unternehmen und einer hohen Abhängigkeit der kleinen Firmen von einem Vertrieb durch eine große integrierte Firma, können kleine Firmen, mangels einer Vertriebsmöglichkeit, gezwungen werden aus der Branche auszutreten. Daher ist die Konzentration der Branche umso höher, je geringer die Vertriebskapazitäten sind und je mehr die vorhandenen Kapazitäten von den etablierten Unternehmen besetzt werden (vgl. Williamson 1985, 100).
- **Erfahrungsvorsprung:** Etablierte Unternehmen am Markt können einen Erfahrungsvorsprung gegenüber neu Eintretenden haben, der sich direkt auf die Kosten auswirkt und der für neue Unternehmen nicht einzuholen ist. Neu eintretende Unternehmen müssen dann Kosten zur

Erlangung der Erfahrung aufwenden und haben mit einem höheren Kostenniveau als die etablierten Anbieter zu kämpfen. Daher ist die Konzentration umso höher, je schwieriger Erfahrungswerte von neuen Unternehmen erlernt werden können und je eher etablierte Unternehmen ihre Erfahrungen geheim halten können (vgl. Porter 1990, 35-37).

- **Produktdifferenzierung:** Die Unternehmen in der Branche haben ihre Produkte oft schon erfolgreich differenziert, haben einen Markennamen und eine loyale Käufergruppe aufgebaut. Der Aufbau eines eigenen Markennamens und das Abwerben von Käufern von etablierten Konkurrenten schaffen hohe Einstiegskosten für neu Eintretende. Die Patentierung oder der urheberrechtliche Schutz von erfolgreich differenzierten Produkten erhöht die Eintritts- und Mobilitätsbarrieren der Branche, da neu Eintretende nicht über diese Produkte verfügen können. Je weniger Anbieter über geschützte, gut differenzierte Produkte verfügen, desto höher ist die Konzentration in der Branche (vgl. Porter 1990, 32-34).

- **Austrittsbarrieren:** Emotionale oder strategische Bindungen der Unternehmensführung an die Branche oder hohe Fixkosten des Austritts können Unternehmen länger in der Branche halten, als es für sie sinnvoll ist und drücken so die Rendite der in der Branche tätigen Unternehmen. In einer solchen Branche zahlt sich der Eintritt für neue Unternehmen aufgrund des niedrigen Preisniveaus und der hohen Kosten nicht aus und die Konzentration wird verstärkt (vgl. Porter 1990, 46).

- **Produkt-, Verfahrens- und Marketinginnovationen:** Innovationen können die Mobilitätsbarrieren und die Eintrittsbarrieren in einer Branche beeinflussen, die Branche für neue Unternehmen interessant machen und die Struktur verändern. Marketinginnovationen, im Sinne von neuen Vertriebs- und Marketingkanälen, können die Eintrittsbarrieren direkt senken. Produktinnovationen können die Nachfrage auf neue Kundensegmente ausweiten und die Branche für neue Anbieter interessant machen (vgl. Porter 1990, 222). Verfahrensinnovationen können neue Verfahren für die Produktion notwendig machen, mit denen etablierte Unternehmen weniger gut zu recht kommen und deren Anlagen und Verfahren unbrauchbar machen (vgl. Porter 1990, 233f).

### **2.3 Die vertikale Integration**

Ein Unternehmen kann entweder nur einen Teil der Wertschöpfungskette am Produktionsprozess bedienen oder es kann der Kerntätigkeit vor- oder nachgelagerte Tätigkeiten auch selbst

durchführt. Tritt ein Unternehmen in einen Vor oder -nachgelagerten Bereich ebenfalls auf dem Markt auf, so spricht man von vertikaler Integration. Aus dieser vertikalen Integration können sowohl Vorteile als auch Nachteile entstehen.

Durch die vertikale Integration können Kosteneinsparung durch Skaleneffekte erzielt werden. Die vertikal integrierten Einheiten können aufeinander abgestimmte Verfahren entwickeln, die zu Produktivitätssteigerungen und Kosteneinsparungen führen. Durch die vertikale Integration kann die Verhandlungsstärke von fremden Firmen umgangen werden und deren Gewinne können selbst realisiert werden. Eine Vorwärtsintegration in den Vertrieb ermöglicht es dem Unternehmen z.B. immer einen sicheren Absatzkanal zu haben. Durch den direkten Zugang zu Konsumenteninformationen auf dem Absatzmarkt kann das Unternehmen sein Marketing besser auf seine Zielgruppe ausrichten und es kann besser auf Nachfrageschwankungen reagieren (vgl. Porter 1990, 378-396). Die vertikale Integration kann aber auch Nachteile haben. So werden variable Kosten durch die Integration zu Fixkosten und das Risiko steigt. Kommt es in einer internen Geschäftseinheit zu Schwierigkeiten, so ziehen sich diese durch alle Geschäftseinheiten und der Wechsel einer integrierten Einheit ist mit höheren Kosten verbunden, als der Wechsel eines eigenständigen Lieferanten oder Abnehmers. Durch die Spezialisierung und die Abhängigkeiten der integrierten Geschäftseinheiten untereinander werden die Austrittsbarrieren erhöht. Zudem ist das integrierte Unternehmen vom Informationsfluss der möglichen Marktpartner ausgeschlossen, die nun Konkurrenten sind. Der Wegfall von formellen Beziehungen zwischen den Leistungsebenen führt zu Erschwernis bei der Bewältigung von Krisensituationen. Die internen Einheiten arbeiten nicht unter Konkurrenzdruck und der Leistungsvergleich zu externen Einheiten fehlt. Es kann durch die Integration zu Anpassungsschwierigkeiten kommen, wenn sich Managementtechniken, Unternehmensregeln und Erfahrungen nicht auf integrierte Teile übertragen lassen (vgl. Porter 1990, 386-389). Insgesamt müssen deshalb die Vorteile der Integration mit den Nachteilen verglichen werden wenn noch eine Fertigungsstufe integriert werden soll. Dafür eignet sich die Transaktionskostentheorie gut.

## **2.4 Das Konzept der Contestable Markets**

In dem Konzept der Contestable Markets geht William Baumol (1988, 3-5) davon aus, dass eine Branche in die fremde Firmen eintreten, Gewinne machen und die Branche danach sofort wieder zu verlassen könnten, automatisch ihre effizienteste Struktur annimmt. In der bestreitbaren

Struktur einer Branche erzielt keines der Unternehmen überdurchschnittliche Gewinne und deshalb ist es für kein fremdes Unternehmen attraktiv einzutreten, es sei denn es kann zu gleichen oder zu geringeren Kosten produzieren, als die Unternehmen in der Branche. Als Voraussetzung für die Entstehung einer effizienten Branchenstruktur nimmt Baumol (1988, 5-8) die Freiheit des Eintritts und des Austritts von neu Eintretenden an. Weitere Grundannahmen sind, dass der neu Eintretende über dieselbe Produktionstechnik, wie bereits im Markt ansässige Firmen verfügen kann, dass er durch seinen Eintritt den Gleichgewichtspreis in der Branche nicht senkt und, dass die alteingesessenen Firmen den Markteintritt nicht erwarten und deshalb nicht mit Preisdumping oder anderen Vergeltungsmaßnahmen reagieren. Obwohl die Grundvoraussetzungen der Theorie der Contestable Markets in keinem realen Markt existieren, kann das Konzept zur Bewertung realer Branchenentwicklungen verwendet werden.

*„Perfect contestability is not likely to be satisfied exactly by any real market. Yet, it does provide a standard against which actual markets can be compared, no matter if the relevant production techniques and market demands dictate production by a single firm or by a multitude of independent enterprises“* (Baumol 1988, 35).

Bei homogenen Produkten kann die optimale Anzahl von Anbieter in einer Industrie, anhand der Durchschnittskostenkurve des Marktes, der mindestoptimalen Betriebsgröße (MOG) der Marktteilnehmer und der Nachfragekurve berechnet werden. Die mindestoptimale Betriebsgröße (MOG) ist jene Betriebsgröße, bei der die langfristigen Durchschnittskosten zum ersten Mal ein Kostenminimum erreichen. Die Gesamtnachfrage dividiert durch die Produktion bei der MOG ergibt die optimale Anzahl von Firmen im Markt. Ist die optimale Anzahl von Firmen am Markt erreicht und wird das Produkt zum Gleichgewichtspreis angeboten, so ist die Branche für neue Unternehmen nicht angreifbar, solange bis Änderungen in der Nachfrage oder Änderungen der Produktionskosten eine neuerliche Veränderung der Branchenstruktur notwendig machen (vgl. Baumol 1988, 16-24). Bei heterogenen Gütern bilden Mischkonzerne die bestreitbare Branche, wenn die gemeinsame Produktion der Produkte Economies of Scope bei der mindestoptimalen Betriebsgröße aufweist.

*„Multiproduct firms in competitive equilibrium must enjoy (at least) economies of scope over the set of products which they produce; that is economies of scope are necessary for the existence of multiproduct competitive firms“* (Baumol 1988, 248).

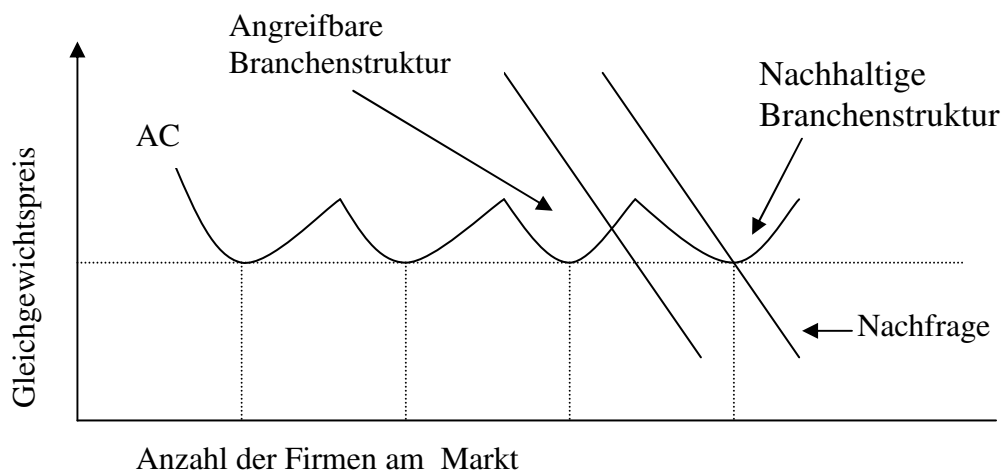


Abbildung 2-2: Die Branchenstruktur eines Oligopolmarktes  
Eigene Darstellung nach Baumol 1988, 32

Eine Verminderung der Produktionskosten, ohne eine Ausweitung der Nachfrage, führt bei homogenen Produkten zu einem niedrigeren Gleichgewichtspreis und daher zu weniger Firmen am Markt. Ein Anstieg der Economies of Scope bei heterogenen Produkten, bei steigenden oder bei gleich bleibenden Economies of Scale, führt ebenfalls zu weniger Firmen am Markt. Bei stetig steigenden Größenkostenvorteilen wird die Nachfrage am effizientesten durch eine einzige Firma bedient. Sinkt die MOG, ohne, dass die Economies of Scope oder Scale beeinflusst werden können mehr Firmen in der Branche agieren, als zuvor. Die Branche setzt sich aus jenen Firmen zusammen, die die Produktionskosten am niedrigsten halten (vgl. Baumol 1988, 24-36).

### 3 Die Transaktionskostentheorie

#### 3.1 Die Neue Institutionen Ökonomik

Die Neue Institutionen Ökonomie ist eine Theorie der Verfügungsrechte und deren optimaler Übertragung. Die Neue Institutionen Ökonomik baut darauf auf, dass Institutionen, die in der neoklassischen Theorie nicht berücksichtigt werden, direkten Einfluss auf das Verhalten der Marktteilnehmer und die Struktur von Märkten haben. Als Institutionen werden Unternehmen, Märkte, rechtliche Einrichtungen, Verträge, Kooperationen, das Eigentum, die Rechtssprechung, die technische Entwicklung und sämtliche andere Faktoren, die Einfluss auf die Transaktionen haben, verstanden. Die Neue Institutionen Ökonomik wurde in Kritik der neoklassischen Theorie geschaffen. In der Neoklassik geht man davon aus, dass der

Gleichgewichtspreis durch die Abstimmung von Angebot und Nachfrage am Markt gefunden wird, der Gleichgewichtspreis den Markt räumt und, dass durch die Nutzenmaximierung jedes Einzelnen der größte Nutzen für die Gemeinschaft entsteht. Die effiziente Branchenstruktur in der Neoklassik bildet sich aus den akkumulierten Produktionsfunktionen und der Nachfrage. Der Markt regelt sich selbst, Eingriffe des Staates werden als nicht notwendig abgelehnt. Die Verträge, die am Markt abgeschlossen werden, sind inhaltlich vollständig, und die Zukunft ist sicher, da jeder Marktteilnehmer über die gleichen Informationen verfügt und kein Marktteilnehmer den anderen zu betrügen versucht. Der Neuen Institutionen Ökonomie ist, im Gegensatz zum neoklassischen Homo Oeconomicus, das Menschenbild des Contracting Man zugrunde gelegt, das den Menschen als opportunistisch handelndes Wesen mit eingeschränkter kognitiver Fähigkeit sieht. Aufgrund der beschränkten kognitiven und rationalen Begabung der Menschen kann kein Vertrag jede zukünftig mögliche Entwicklung beinhalten, man spricht deshalb von unvollständigen Verträgen. Der Contracting Man scheut vor Betrug und vor dem Ausnützen von Schwächen seines Vertragspartners zu seinem Vorteil nicht zurück. Um das opportunistische Handeln möglichst einzuschränken und den Schaden durch die Unsicherheit über zukünftige Umweltzustände und der Ungleichverteilung von Informationen möglichst gering zu halten, werden Institutionen, wie langfristige Verträge oder Firmen gebildet, die die Abwicklung von Transaktionen mit möglichst geringem Risiko und möglichst hohem Ertrag möglich machen sollen.

### **3.1.1 Die Institutionen**

Die Institutionen der Neuen Institutionen Ökonomie bilden eine Hierarchie, in der jede höhere Ebenen alle unteren beeinflussen, aber selbst, je weiter oben der Stand in der Hierarchie ist, weniger beeinflussbar durch die unteren Ebenen wird. Institutionen auf der gleichen Ebene beeinflussen sich gegenseitig. Die höchste Ebene der Institutionen bilden die Naturgesetze und die Ausstattung mit Ressourcen, die niedrigste Ebene ist der Markt. Zwischen der höchsten Ebene und der niedrigsten befinden sich die Ebenen der Kultur, der Gesetze, der Politik, die Faktorausstattung und die Wissenschaft. Die Markt Ebene muss sich an alle höheren Institutionen anpassen, kann aber selbst die höheren Ebenen nicht in gleichem Maße beeinflussen. Deshalb entwickeln sich am Markt Institutionen, die die Beeinflussung durch die höheren Ebenen in möglichst günstige Bahnen zu lenken versuchen.

*„Aus der gesamten institutionellen Ausgestaltung des Marktes ergibt sich das Marktverhalten der aktuellen Anbieter, das wiederum das Marktergebnis nach sich zieht. Marktverhalten und Marktergebnis haben ihrerseits wieder Rückwirkung auf die*



*allgemein verfügbare Faktorausstattung und die Markteintrittsentscheidung potentieller Anbieter. Um den zweiten Rückkoppelungseffekt, den Wettbewerb durch potentielle Anbieter, zu beeinflussen, können die aktuellen Anbieter ihrerseits versuchen Einflussnahme über den politischen Sektor auszuüben. So können etwa aus Sicht der aktuellen Anbieter wünschenswerte Markteintrittsbarrieren errichtet werden“ (Erlei 1998, 151).*

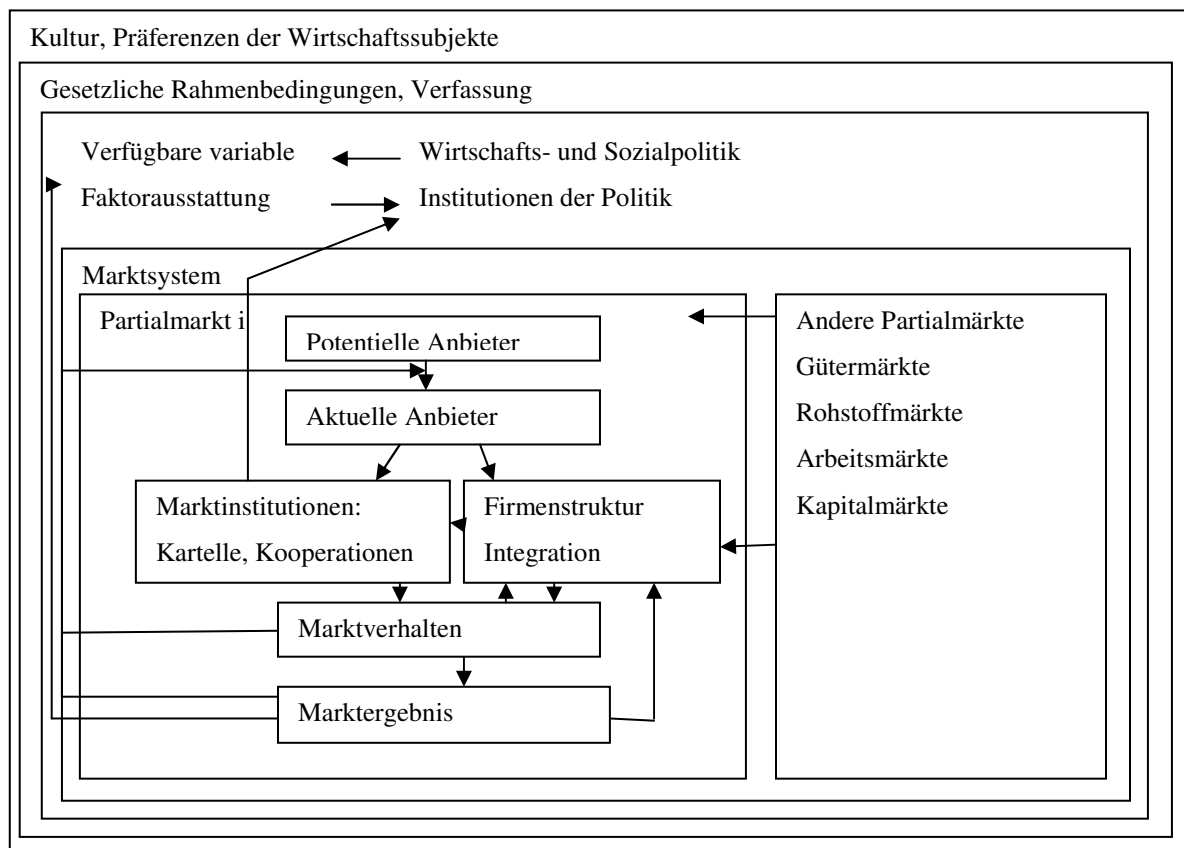


Abbildung 3-1: Das hierarchische Institutionenschema  
Quelle: Eigene Darstellung nach Erlei (1998, 148)

### 3.1.2 Coase's Theorie der Firma

Die Transaktionskostentheorie ist ein Teil der Neuen Institutionen Theorie, die sich auf die Etablierung von Institutionen zur Steuerung des Marktgeschehens beruft. Sie geht auf Ronald Coase und seinen Aufsatz „The Nature of the Firm“ aus dem Jahr 1937 zurück. Ronald Coase (1937, 36-40) untersuchte, warum es, wenn nach der neoklassischen Theorie alle Transaktionen am Markt geregelt werden könnten, überhaupt zur Gründung und zur Vergrößerung von Unternehmen kommt. Nach Coase ist der Grund dafür, dass die Benützung des Marktmechanismus etwas kostet, nämlich Marktkosten, die durch die Integration der Tätigkeit in die Firma eingespart werden können. Ein Unternehmer muss entscheiden welche Aufgaben

innerhalb des Unternehmens abwickelt werden und welche von außerhalb bezogen werden. Dazu muss er die Kosten der internen Fertigung mit den Kosten des Marktbezuges vergleichen. Er unterteilt die Kosten in Marktkosten, den Transaktionskosten und die Kosten der Firmeninternen Abwicklung, die Organisationskosten. Im Vergleich der Produktionskosten am Markt plus den Kosten der Benützung des Marktes, den Transaktionskosten, mit den Organisationskosten plus den Produktionskosten der internen Erstellung lässt sich nach Coase ein passendes Abwicklungsmodell zur Erstellung einer Leistung finden. Die Transaktionskosten können in ex-ante und ex-post Transaktionskosten unterteilt werden. Zu den ex-ante Transaktionskosten zählen, die Suchkosten, das sind jene Kosten die aufgewendet werden müssen, um mögliche Vertragspartner ausfindig zu machen, die Anbahnungskosten, Kosten die aufgewendet werden, um den Vertragsabschluss mit dem Vertragspartner anzubahnen und die Verhandlungskosten, Kosten die bei der Vertragsverhandlung anfallen und die Opportunitätskosten im Fall des Misslingens. Die ex-post Transaktionskosten setzen sich aus den Kontrollkosten, die bei der Kontrolle der Vertragserfüllung der Geschäftspartner anfallen, den Anpassungskosten, die bei einer nachträglichen Anpassung der Verträge anfallen, den Kosten für die Beendigung eines Vertragsverhältnisses und den Kosten, die aufgewendet werden müssen, um einen neuen Geschäftspartner zu finden zusammen. Die ex-post Transaktionskosten entstehen durch die Unmöglichkeit komplexe Sachverhalte in Verträgen vorher vollständig zu reglementieren und sich so gegen Unerwartetes abzusichern. Daher werden die Verträge in der Neuen Institutionen Ökonomie auch als „unvollständig“ bezeichnet. Einfache Transaktionen, die geringe Transaktionskosten verursachen, sollten, nach Coase (1937, 41) am Markt abwickelt werden, da dort aufgrund von Skaleneffekten und unter dem Wettbewerbsdruck günstiger produziert wird, als in der Hierarchie. Komplexere Transaktionen sollten in die Firma integriert werden, da die Transaktionskosten mit Zunahme der Komplexität ansteigen.

*„A firm is likely, therefore, to emerge in those cases where a very short-term contract would be unsatisfactory. It is obviously of more importance in the case of services-labour- than it is in the case of the buying of commodities. In the case of commodities, the main items can be stated in advance and the details, which will be decided later will be of minor significance” (Coase 1937, 48).*

Das Unternehmen kommt bei der Expansion zu einem Punkt, ab dem es günstiger wird das Service oder das Produkt von Außen zu beziehen, als es selbst herzustellen.

*„First, as a firm gets larger, there may be decreasing returns to the entrepreneur function, that is the costs of organizing additional transactions within the firm may rise. Naturally,*

*a point must be reached where the cost of organizing an extra transaction within the firm are equal to the costs involved in carrying out the transaction in the open market or to the costs of organizing by another entrepreneur. Second, it may be that, as the the transactions which are organized increase, the entrepreneur fails to place the factors of production in the uses where their value is greatest, that is, fails to make the best use of the factors of production” (Coase 1937, 43).*

Eine Firma ist umso größer, je niedriger die Organisations- und Produktionskosten in der Firma im Vergleich zu den Transaktions- und Produktionskosten bei der Integration einer weiteren Leistungsstufe sind (vgl. Coase 1937, 45).

*„Other things equal, therefore, a firm will tend to be larger:*

*(a) the less the costs of organizing and the slower these costs rise with an increase in the transactions organized;*

*(b) the less likely the entrepreneur is to make mistakes and the smaller the increase in mistakes with an increase in the transactions organized;*

*(c) the greater the lowering (or the less the rise) in the supply price of factors of production to firms of large size” (Coase 1937, 45).*

Ein Marktbezug ist dann besser, wenn die Produktionskosten am Markt und die Transaktionskosten beim Marktbezug, unter den Produktions- und Organisationskosten bei der Eigenerstellung liegen. Alle Erfindungen, die bei gleich bleibenden Produktionskosten die Fehleranfälligkeit des internen Managements bei räumlich, zeitlich oder sachlich differenzierten Aufgaben senken, wie die Erfindungen verbesserter Kommunikationsmittel, vergrößern nach Coase (1937, 46) die Firma. Ein Ansteigen der Economies of Scale am Markt begünstigt wiederum den Marktbezug gegenüber der internen Herstellung. Bei Marktpartner, die in die folgenden Wertschöpfungsschritte integriert sind, kann deshalb der externe Bezug, trotz hoher Transaktionskosten, sinnvoller sein als die Eigenerstellung (vgl. Coase 1937, 44f).

### **3.2 Die Transaktionskostentheorie**

Aus der Weiterentwicklung von Coase's Theorie der Firma durch Oliver E. Williamson in den 1970er Jahren des 20. Jahrhunderts wurde die Transaktionskostentheorie begründet. Nach Williamson (1993, 90) besteht die Transaktionskostentheorie aus drei Mikroebenen. Den

soziologischen Verhaltensannahmen, den Dimensionen der Transaktionskosten und der Entwicklung der Transaktionsbedingungen. Die Verhaltensannahmen setzen sich aus der Risikoneutralität der Marktteilnehmer, der begrenzten Rationalität, der Unmöglichkeit eines Menschen alles zu wissen und zu verstehen, und dem opportunistischem Verhalten des Menschen zum eigenen Vorteil zusammen.

*„Die Transaktionskostenökonomik verbindet die Annahme begrenzter Rationalität mit der Annahme der Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von Arglist. Letzteres bezieht sich insbesondere auf die unvollständige oder verzerrte Weitergabe von Informationen durch die Wirtschaftssubjekte, was vorsätzliche Versuche zu verzerren, verbergen, verschleiern und irrezuführen einschließt“* (Williamson 1996, 6).

Daraus ergibt sich die Konsequenz die Gefahren durch die anderen Wirtschaftssubjekte durch Institutionen aufzuheben oder zumindest abzufedern, was der Untersuchungsgegenstand der Transaktionskostentheorie wurde.

*„The following imperative is therefore proposed: organize economic activity so as to economize on bounded rationality while simultaneously safeguarding the transactions in question against the hazards of opportunism“* (Williamson 1993, 93).

### **3.2.1 Die Dimensionen**

Um die beste und günstigste Form der Überwachung und Abwicklung einer Transaktion zu finden, muss die Effizienz der unterschiedlichen institutionellen Möglichkeiten miteinander verglichen werden. Dazu müssen die Transaktionskosten, die bei einer Abwicklungsmöglichkeit anfallen, mit den Transaktionskosten, die bei einer anderen auftreten verglichen werden. Williamson führt zur Messung der Transaktionskosten die Dimensionen der Spezifität, der Unsicherheit und der Häufigkeit in die Transaktionskostentheorie ein. Mithilfe der Dimensionen, von denen die Spezifität und die Unsicherheit direkte und die Spezifität indirekte Auswirkungen auf die Höhe der Transaktionskosten haben, kann in der Transaktionskostentheorie eine beste, die effizienteste Abwicklungsmöglichkeit für eine Transaktion gefunden werden.

*„This is implemented by (1) making the transaction the basic unit of analysis, (2) identifying the relevant behavioural assumptions for assessing contract, and (3) naming and explicating the critical dimensions with respect to which transactions differ“* (Williamson 1993, 108).

### 3.2.2 Die Faktorspezifität

Die Faktorspezifität ist die wichtigste der drei Dimensionen. Sie unterscheidet die Transaktionskostentheorie am stärksten von der Neoklassik, da sie die Wichtigkeit der Identität und der spezifischen Investitionen der Geschäftspartner füreinander hervorhebt. Eine Investition in einen Faktor ist umso spezifischer, je schlechter eine alternative Verwendung gegenüber der ursprünglich gewollten ist. Sehr spezifische Investitionen in einen Faktor können nur in ihrer ursprünglichen Intention ausgeführt werden und verlieren in einer andern Verwendung ihren gesamten Wert. Je größer der entgangene Gewinn zwischen erstbesten und zweitbesten Verwendung ist, desto spezifischer ist die Investition.

*„Suffice it to observe here that (1) asset specificity refers to durable investments that are undertaken in support of practical transactions, the opportunity cost of which investments is much lower in best alternative uses should the original transaction be prematurely terminated, and (2) the specific identity of the parties to a transaction plainly matters in these circumstances, which is to say that continuity of the relationship is valued, whence (3) contractual and organizational safeguards arise in support of transactions of this kind, which safeguards are unneeded (would be the source of avoidable cost) for transactions of the more familiar neoclassical (non-specific) variety” (Williamson 1985, 55).*

Die Spezifität einer Investition kann in sechs Teile, bzw. Faktoren, unterteilt werden (vgl. Williamson 1985, 52-56 und Williamson 1996, 105f).

1. Die Spezifität des eingebrachten Humankapitals: Die Investitionen in die Ausbildung und Weiterbildung des Humankapitals, die für andere Tätigkeiten nicht in gleichem Maße brauchbar sind.
2. Die Spezifität des eingesetzten Sachkapitals: Die Investition in spezifisch für das Erzeugnis notwendige Maschinen und Patente, die für andere Verwendungen einen geringeren oder gar keinen Nutzen haben.
3. Die Standortspezifität: Die spezifischen Investitionen in einen Standort, der besser zur Erzeugung, Verschiffung, Vermarktung oder Weiterverarbeitung eines Produktes geeignet ist, als für andere Produkte.
4. Die Spezifität der Ausrichtung nach einem Transaktionspartner: Investitionen die für einen bestimmten Kunden oder für eine bestimmte Kundengruppe unternommen werden, die auf andere Kundengruppen nicht umlegbar sind.

5. Die Markenspezifität: Spezifische Investitionen in den Aufbau einer Marke, die für ein anderes Produkt nicht in gleichem Maße verwendbar ist.
6. Die Spezifität der Zeit: Spezifische Investitionen in Organisationsabläufe, die notwendig sind, um das Produkt bestmöglich zu produzieren, verkaufen oder zu kaufen, die anders nicht in gleichem Maße verwendet werden können.

Die Quasirente spiegelt die Relevanz der Spezifität der Investition für die Transaktionspartner wieder. Wenn die Faktorspezifität hoch ist, dann ist auch die Quasi Rente hoch. Die Quasi Rente ist jener pekuniäre Vorteil einer Investition, der bei ihrer erstbesten Verwertung gegenüber ihrer zweitbesten Verwertung erzielt werden kann. Je höher die Spezifität ist, desto höher ist die Quasi Rente. Wenn alle Geschäftspartner spezifische Investitionen unternommen haben, sind alle voneinander abhängig und alle profitieren von der Quasi Rente der erstbesten Verwertung. Hat aber nur ein Geschäftspartner spezifische Investitionen unternommen, so kann der unabhängigere Partner versuchen dem anderen einen Betrag bis zur Höhe seiner Quasi Rente abzunehmen, da dieser den Betrag ja sowieso verlieren würde, könnte er die beste Alternative nicht nutzen. Eine Situation, in der ein Geschäftspartner einen anderen um dessen Teil der Quasi Rente bringen will, nennt man Hold Up. Der Vertragspartner, der eine spezifische Investition unternommen hat, kann den Vertragspartner nicht mehr ohne Einbussen wechseln, dies nennt man Lock In. In einem Lock In ist der Partner der die spezifische Investition zuerst erbracht hat, durch den opportunistischen Druck des anderen gefährdet. Je spezifischer die Investition und je geringer die Zahl an möglichen gleich guten Vertragspartner, „small numbers“ Situation, desto größer ist die Gefahr für den Investor an einen opportunistischen Vertragspartner die gesamte Quasi Rente abgeben zu müssen.

### **3.2.3 Die Unsicherheit**

Die zweite Dimension ist die Unsicherheit. Sie ist schwächer als die Spezifität, hat aber auch Auswirkungen auf die effizienteste Abwicklungsform einer Transaktion. Die Unsicherheit tritt nach Williamson (1996, 60) in drei verschiedenen Erscheinungsarten auf.

1. Die Umweltunsicherheit oder primäre Unsicherheit: Das ist die Unsicherheit über zukünftig eintretende Umweltzustände und über den zukünftigen Absatz.

*„Unsicherheit als Umweltfaktor drückt sich in Anzahl und Ausmaß nicht vorhersehbarer Aufgabenänderungen aus. In einer unsicheren Umwelt wird die Vertragserfüllung durch häufige Änderungen von Terminen, Preisen, Konditionen und Mengen erschwert und*

*verkompliziert, was häufige Vertragsmodifikationen und damit die Inkaufnahme erhöhter Transaktionskosten erfordert“ (Picot 1996, 43).*

2. Die sekundäre Unsicherheit: Die sekundäre Unsicherheit entsteht aus der ineffizienten Kommunikation zwischen zwei Marktpartnern und aus der Unmöglichkeit über die Pläne und Beschlüsse des Transaktionspartners jederzeit Bescheid zu wissen.
3. Die Verhaltensunsicherheit: Die Verhaltensunsicherheit entsteht aus der Unsicherheit über das rechtmäßige Verhalten des Vertragspartners.

Bei unspezifischen Transaktionen spielt die Unsicherheit überhaupt keine Rolle, da die Vertragspartner jederzeit eine andere Verwendung für die Investitionen finden können. Steigt jedoch die Spezifität, dann wird die Sicherheit und Kontinuität wichtiger für. Deshalb wird bei hoher Spezifität versucht, die Unsicherheit durch bessere Überwachungsstrukturen zu vermindern.

Unternehmen können bei hoher Unsicherheit und hoher Spezifität Risikoteilung durch Kooperation anstreben, sich in gegenseitige Abhängigkeiten begeben und gemeinsam Größenkosten- und Spezialisierungsvorteile ausnutzen (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, 295).

*„Hohe Unsicherheit schlägt sich in nicht vorhersehbaren häufigen Änderungen qualitativer, quantitativer, terminlicher, politischer oder technischer Parameter der Leistungsbeziehung nieder. Wenn die Umweltunsicherheit stark zunimmt, müssen möglicherweise sogar hochspezifische Teilleistungen, d.h. Kernprodukte, gemeinsam mit externen Partnern abgewickelt werden, und Kernkompetenzen externen Partnern zugänglich gemacht werden, da spezifische Investitionen in einer dynamischen Umwelt in starkem Maße der Gefahr der Entwertung ausgesetzt sind“ (Picot/Reichwald/Wigand 2003, 295).*

### **3.2.4 Die Häufigkeit**

Die Häufigkeit ist die schwächste der drei Dimensionen. Die Häufigkeit der Transaktion führt zu einer Standardisierung der Transaktion, zum Aufbau einer Vertrauensbeziehung der Transaktionspartner und zu niedrigeren Kosten. Bei ansteigender Häufigkeit können sich spezifische Investitionen schneller amortisieren, deshalb ist eine Integration sinnvoller.

*„Die Transaktionskostenhäufigkeit, frequency, in einem bestimmten Zeitraum ist maßgeblich für die Amortisationszeit einer Koordinationsform. Je häufiger gleichartige Transaktionen sind, desto mehr können Skalen- und Lerneffekte realisiert werden und desto geringer sind die Kosten pro Transaktion“ (Bing 2002, 120).*

Die Häufigkeit selbst hat nach Williamson (1984, 61) keine direkten Auswirkungen darauf, ob eine Transaktion eher integriert oder vom Markt bezogen werden sollte. Eine Lösung kann nur gefunden werden, wenn man die Einsparungen durch die Integration mit deren Kostennachteilen verbindet.

*„But specialized structures come at a great cost, and the question is whether the costs can be justified. This varies with the benefits on the one hand and the degree of utilization on the other.....The cost of specialized governance structures will be easier to recover for large transactions of a recurring kind. Hence the frequency of transaction is a relevant dimension“ (Williamson 1985, 60).*

### **3.2.5 Die Grenzen der Firma nach der Transaktionskostentheorie**

Williamson (1996, 106f) vergleicht um die Grenzen der Firma festzustellen die Transaktions- und Produktionskosten des Marktes mit den Produktions- und Organisationskosten der Hierarchie. Wenn Transaktionen aus dem Markt in die Hierarchie verlegt werden, so geschieht dies unter dem Verlust des Anreizmechanismus des Marktes und unter Aufwendung von Organisationskosten. Deshalb werden Transaktionen bei geringer gegenseitiger Abgängigkeit der Transaktionspartner generell über den Markt abgewickelt. Je stärker die Transaktionspartner bei ihren Entscheidungen aber voneinander abhängig werden, je häufiger Komplikationen auftreten und je mehr der Wert ihrer Investitionen durch autonome Entscheidungen gefährdet wird, desto besser wird die interne Organisation gegenüber dem Markt. Deshalb kommt es ab einem gewissen Grad an Spezifität zu einem Kostenvorteil der Hierarchie gegenüber dem Markt und die Transaktion wird vom Markt in die Hierarchie verlegt. Je höher die Spezifität der Transaktion ist, desto weniger können die Größenkostenvorteile am Markt genutzt werden und desto besser arbeitet die Hierarchie im Vergleich zu Markt. Daher werden Transaktionen ab einer gewissen Spezifität nicht mehr auf den Markt verlagert. Dies ist die Grenze zwischen Markt und Firma. Die Produktionskosten am Markt bleiben aber aufgrund der Konkurrenz und der Nutzung von Synergien immer niedriger als die Kosten der internen Produktion (vgl. Williamson 1985, 87-93).



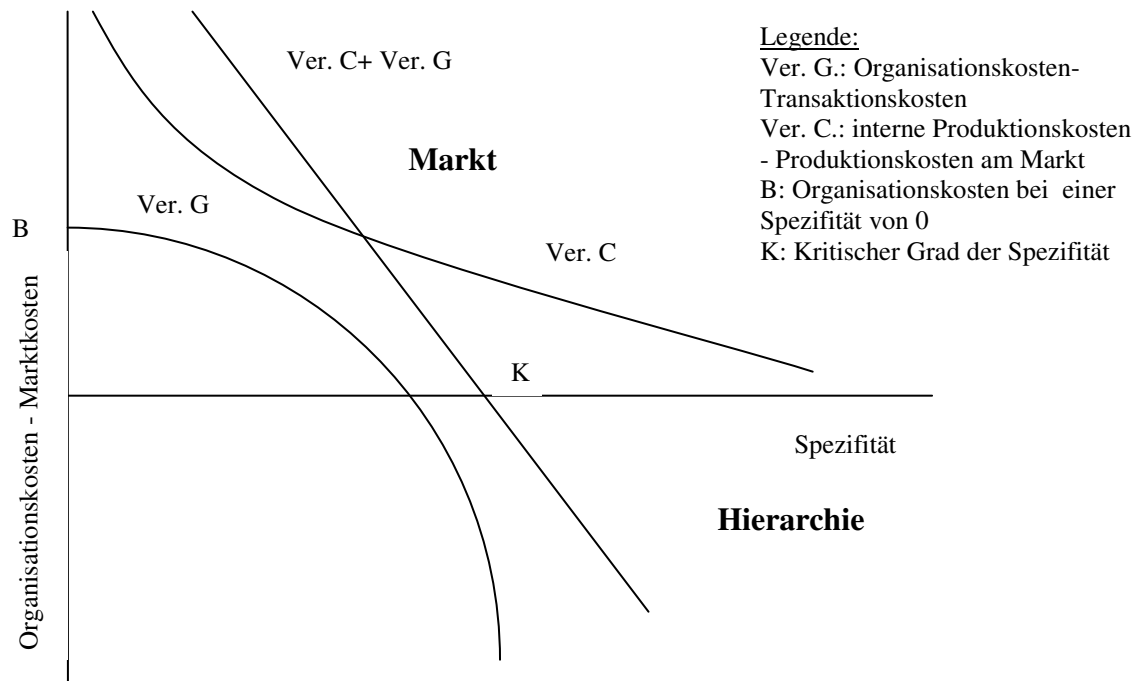


Abbildung 3-2: Vergleich der Produktions- und Organisationskosten  
 Quelle: Eigene Darstellung nach Williamson 1985, 93

### 3.3 Das Konzept des Marktversagens

Nach Williamson würden alle Transaktionen, auch wenn sie sehr spezifisch sind, aufgrund der niedrigeren Kosten, am Markt getätigt werden. Erst das Marktversagen zwingt die Transaktionen in die Firma oder ähnliche Institutionen. Das Marktversagen entsteht aus einem Zusammentreffen von menschlichen Fehlern mit Umweltfehlern und den Auswirkungen.

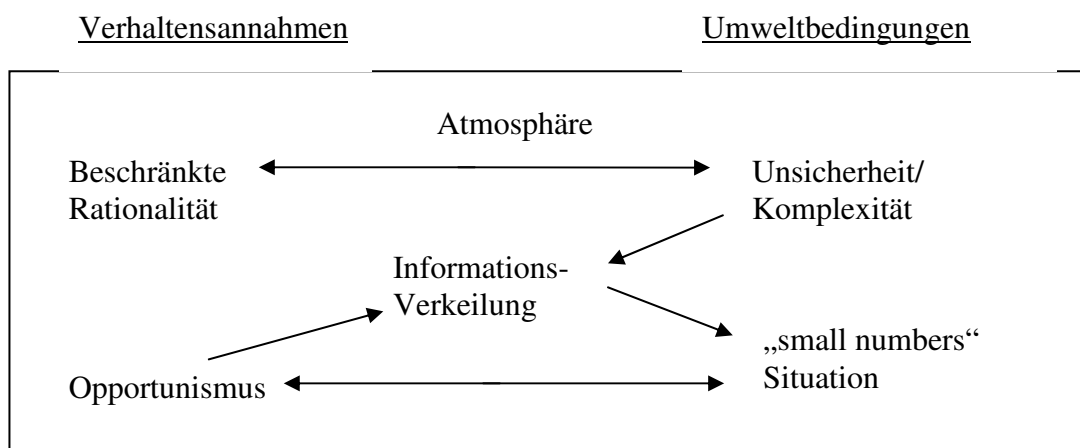


Abbildung 3-3: Konzept des Marktversagens  
 Quelle: Hummel (2000, 18) in Anlehnung an Williamson (1975, 40)

- Das Zusammentreffen von beschränkter Rationalität mit Komplexität und Unsicherheit

Der Mensch hat eine beschränkte Aufnahmefähigkeit, eine beschränkte Speicherfähigkeit und nur eine beschränkte Verarbeitungsfähigkeit von Information. Zudem ist die Weitergabe von Informationen mittels Sprache beschränkt und möglicherweise unvollständig oder opportunistisch verfälscht. Wäre der Markt simpel und die zukünftigen Ereignisse für alle vorhersehbar, könnten alle Transaktionen über den Markt, unter Einsparung von Bürokratie und Mehrkosten der Eigenerstellung, abgewickelt werden. Wenn eine Transaktion aber unsicher ist und es zu einer Vielzahl von möglichen Zukunftsszenarien kommen kann, ist es, aufgrund der beschränkten Rationalität, unmöglich alle Ausgänge zu erkennen und sich vertraglich abzusichern. Je komplexer die Transaktion ist, desto unvollständiger sind die Verträge, die zu ihrer Abwicklung eingesetzt werden müssen, und desto vorteilhafter ist eine Integration, da die interne Abwicklung gegenüber dem Markt den Vorteil hat, dass nicht alle ex-post Bedingungen im Vorhinein gekannt oder abgeschätzt werden müssen, sondern, die Beschlüsse an die eintretenden Verhältnisse anpasst werden können. Die interne Organisation kann außerdem die Übermittlung von Informationen durch Codes und Sitten vereinfachen, wodurch sie der unterschiedlichen Interpretation zukünftiger Umweltzustände vorbeugt und die Unsicherheit vermindern kann. Deshalb ist im Fall des Zusammentreffens von beschränkter Rationalität mit Unsicherheit und Komplexität die interne Abwicklung effizienter, als eine Abwicklung über den Markt (vgl. Williamson 1975, 20-25).

- Das Zusammentreffen von Opportunismus mit einer „small numbers“ Situation und Informationsverteilung

Opportunistisches Verhalten verursacht Rechtshilfekosten, Kosten die durch das opportunistische Verhalten entstanden sind und Suchkosten nach einem neuen Geschäftspartner. Nicht alle opportunistischen Vertragspartner handeln immer opportunistisch, daher kann man vor der Ausführung der Transaktion nicht zwischen einer opportunistischen und einer ehrlichen Absicht unterscheiden. Wenn die Anzahl der Vertragspartner am Markt groß ist, wird sich opportunistisches Verhalten bald rächen und jene, die opportunistisch gehandelt haben, können durch andere Geschäftspartner ersetzt werden. In einem Markt in dem es nur eine geringe Anzahl von möglichen Vertragspartnern gibt oder nach ersten Investitionen geben wird, ist die Gefahr durch den Opportunismus größer. Die Vertragspartner wissen von der Abhängigkeit des anderen und können versuchen, durch falsche Versprechen oder Drohungen, mehr vom gemeinsamen Gewinn zu beanspruchen, als ihnen eigentlich zustünde. Wenn ein Partner andere oder geringere Informationen über die Abwicklung der Transaktion, das spezifisches Know How des

Vertragspartners oder Informationen über dessen Rechtschaffenheit hat, entsteht eine Informationsverkeilung. Die fehlende Information kann entweder gar nicht oder nur unter der Aufwendung erheblicher Kosten vermittelbar sein. Durch die Informationsverkeilung zwischen den Vertragspartnern ist das opportunistische Verhalten des Vertragspartners nicht einfach zu entdecken und Informationen darüber nicht einfach zu kommunizieren.

Die interne Abwicklung der Transaktion hat den Vorteil, dass eine Firma keinen Vorteil daraus zieht, wenn eine Abteilung eine andere Abteilung über den Tisch zieht, daher fehlt ein wichtiger Anreiz für Opportunismus. Intern ist Opportunismus einfacher nachweisbar, da das interne Geschehen einfacher überprüfbar ist und da die eigenen Mitarbeiter bereitwilliger Auskunft geben, als externe. Bei Informationsverkeilung und in einer „small numbers“ Situation erhöhen sich die Kosten und Gefahren beim Wechsel des Vertragspartners wieder dem Druck eines opportunistischen Partner ausgesetzt zu sein. Daher ist beim Zusammentreffen von der Gefahr des Opportunismus, Informationsasymmetrie und einer „small numbers“ Situation die Integration der Tätigkeit effizient (vgl. Williamson 1975, 26-30).

- Das Zusammentreffen von Unsicherheit/Komplexität mit Opportunismus und Informationsverkeilung

Durch die Informationsverkeilung entsteht ein Informationsungleichgewicht bei den Vertragspartnern. Das Informationsdefizit kann in opportunistischer Weise ausgenutzt werden, wenn nur ausgewählte oder falsche Informationen weitergegeben werden. Das Ausmachen der opportunistischen Handlung kann bei Unsicherheit und Komplexität sehr schwierig und kostspielig werden.

Die Informationsverkeilung kann durch die interne Informationsübermittlung besser verarbeitet werden, als am Markt und die Gefahr der opportunistischen Ausnützung eines Informationsvorsprunges wird geschwächt. Deshalb sollte beim Zusammentreffen von Unsicherheit/Komplexität mit Informationsverkeilung und der Gefahr von Opportunismus, die interne Produktion gegenüber dem Marktbezug vorgezogen werden (vgl. Williamson 1975, 30-36).

- Die Atmosphäre

Die Werterhaltung der Transaktionspartner wird durch soziale, technische und rechtliche Rahmenbedingungen geprägt, der Atmosphäre. Technische und rechtliche Institutionen können die Transaktionskosten vermindern, aber auch erhöhen. Eine technische Vereinfachung

zwischenbetrieblicher Kommunikationssysteme kann die Abwicklung am Markt gegenüber der Integration überlegen machen. Eine positive soziale Atmosphäre, wie das Vertrauen in externe Transaktionspartner, gemeinsame Werthaltung oder ein gut funktionierendes Rechtssystem, senkt die Transaktionskosten zwischen den Marktpartnern und begünstigt den Markt (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, 296-299). Ein hoher sozialer Mehrwert den eine Transaktion der Firma bringt, baut eine Atmosphäre auf, die die interne Abwicklung gegenüber einer Auslagerung bevorzugt (vgl. Williamson 1976, 37).

### **3.4 Effiziente Verträge**

Auf das Marktversagen kann man durch gezielte institutionelle Arrangements reagieren und so Transaktionskosten einsparen. Nach Williamson (1985, 79) gibt es drei verschiedene Vertragsmöglichkeiten, die je nach Häufigkeit und Spezifität der Transaktion von den Transaktionspartnern zur Abwicklung der Transaktion angewandt werden sollten. Den Marktvertrag, den relationalen Vertrag und den neoklassischen Vertrag.

- **Der Marktvertrag:** Ein Marktvertrag ist ein vollständiger, kurzfristiger Vertrag in dem alle notwendigen Punkte klar durch Gesetze und die Vertragspunkte geregelt sind. Ein Marktvertrag ist ideal, wenn die Vertragsparteien nicht voneinander abhängig sind und wenn die Identität der Vertragspartner nicht wichtig ist. Harter Preiswettbewerb und harte Verhandlungen werden durch klassische Marktverträge unterstützt. Im Fall von unüberbrückbaren Streitigkeiten können sich die Vertragsparteien an ein Gericht wenden. Der Marktvertrag wird, im Streitfall, durch ein Gerichtsurteil beendet. Ein Marktvertrag ist nach Williamson (1996, 95) günstig für alle unspezifischen Transaktionen und Investitionen.
- **Der neoklassische Vertrag:** Ein neoklassischer Vertrag ist ein unvollständiger langfristiger Vertrag. Neoklassische Verträge sind besonders geeignet, wenn die Vertragsparteien voneinander abhängig sind und wirtschaftlich eigenständig bleiben wollen. In neoklassischen Verträgen wird im Vorhinein ein Spielraum, sollten gewisse unsichere Situationen eintreten, für die Vertragsparteien festgelegt. So können die Verträge einfacher angepasst werden. Neoklassische Verträge sollen nach Williamson (1996, 95-97) bei häufigen gemischtspezifischen und bei seltenen hoch spezifischen Transaktionen angewendet werden. Bei hoher Unsicherheit sind neoklassische Verträge teuer, da für alle auftretenden Probleme eine Abstimmung beider Vertragsparteien nötig ist, die vorherige Bestimmung von Spielräumen schwierig ist und die

nachträgliche Abstimmung, im Fall häufiger Störungen, hohe Kosten und Probleme zwischen den Vertragsparteien verursacht und die Beschlüsse anfälliger für Fehler werden.

- Der relationale Vertrag: Die relationalen Verträge, wie Kooperationen oder totale Integration, sind am leichtesten an Veränderungen anpassbar. Kooperationen werden von Williamson (1996, 97-100) für Transaktionen von mittlerer Spezifität und hoher Häufigkeit und die Integration in die Hierarchie für Investitionen von hoher Spezifität und hoher Häufigkeit empfohlen. Durch die Integration wird die Zuständigkeit der Gerichte bei einem Streit zwischen den Vertragsparteien ausgeschaltet. Eine Abteilung kann die andere Abteilung nicht wegen Zahlungsverzuges oder wegen unvollständigen Lieferungen anzeigen. Entweder werden solche Streitigkeiten durch die Abteilungen selbst geregelt oder die Entscheidung muss auf einer höheren Hierarchieebene getroffen werden. Die Hierarchie hat einen geringen Leistungsanreiz, da die Leistung der Angestellten nicht direkt belohnt wird, was allerdings auch einer besseren Kooperation zwischen und innerhalb der Abteilungen zugute kommt.

		Investitionsmerkmale		
		nichtspezifisch	gemischt	hochspezifisch
Häufigkeit	gelegentlich	Kauf von Standard-Ausrüstung	Kauf von spezial-gefertigter Ausrüstung	Errichtung einer Werkanlage
	wiederholt	Kauf von Standard-Material	Kauf von spezial-gefertigtem Material	Standortspezifische Übertragung von Zwischenprodukten aufeinanderfolgender Produktionsstufen

Abbildung 3-4: Illustrative Transaktionen  
 Quelle: Schoppe 1995, 158 nach Williamson 1985, 73

		Investitionsmerkmale		
		nichtspezifisch	gemischt	hochspezifisch
Häufigkeit	gelegentlich	Marktkontrolle (klassischer Vertrag)	Dreiseitige Kontrolle (neoklassischer Vertrag)	
	wiederholt		Zweiseitige Kontrolle	Vereinheitliche Kontrolle (relationaler Vertrag)

Abbildung 3-5: Effiziente Beherrschung und Überwachung  
 Quelle: Eigene Darstellung nach Schoppe 1995, 159; dieser nach Williamson 1985, 79

### 3.5 HYBRIDE ABWICKLUNGSFORMEN

Zwischen dem Markt und der Hierarchie befinden sich hybride Abwicklungsformen, die die guten und schlechten Eigenschaften des Marktes mit denen der Hierarchie verbinden. Hybride Formen sind neoklassische Verträge, die je nach Bedarf Kontrollinstrumente und hierarchische Züge zulassen.

*„Transactions for which the requisite adaptations to disturbances are neither predominantly autonomous nor bilateral, but require a mixture of each, are candidates to be organized under the hybrid mode” (Williamson 1996, 108).*

*„Summarizing, the hybrid mode is characterised by semi strong incentives, an intermediate degree of administrative apparatus, displays semi-strong adaptations of both kinds (autonome und kooperative Anpassungen, Anmerkung des Autors), and works out of a semi-legalistic contract regime” (Williamson 1996, 105).*

Da hybride Abwicklungen durch den Opportunismus des Vertragspartners bedroht sind und sich der Reputationseffekt negativ auf den Opportunismus auswirkt, steigt bei einer Atmosphäre, in der sich Vertragsparteien leicht einen schlechten Ruf durch ihre opportunistischen Handlungen aneignen, die Anzahl an hybriden Abwicklungsformen an. Der umgekehrte Fall tritt bei einer steigenden Frequenz von Unsicherheiten auf, die bilateraler Anpassungen bedarf, da die

Übereinkünfte zwischen eigenständigen Partnern mit ansteigender Häufigkeit der Probleme teurer und anfälliger für Fehler werden (vgl. Williamson 1996, 115-117).

Spezifität	Marktbezug	Hybridformen	interne Leistungserstellung
niedrig	Liefervertrag	Lizenzverträge	
		Leasing	
		Franchising	
		Kooperation	
		Joint Venture	
		Mehrheitsbeteiligung	
hoch		100% Tochter oder Neugründung	

Abbildung 3-6: Hybridformen zwischen Markt und Hierarchie  
Quelle: Schoppe 1995, 159

### 3.6 Die Integration des Vertriebs

#### 3.6.1 Die Integration des Vertriebs nach der Prinzipal/Agent Theorie

Die Prinzipal/Agent Theorie liefert parallel eine Erklärung für die Effizienz externer Anreiz- und Sicherheitssysteme und deshalb einen wichtigen Beitrag zur vertikalen Integration des Vertriebs. Nach der Prinzipal/Agent Theorie, die im Gegensatz zur Transaktionskostentheorie von vollständigen Verträgen ausgeht, wird der Agent, der Auftragnehmer, als risikoscheu gesehen, da er selbst das Risiko nicht ohne weiteres differenzieren kann, während der Prinzipal, der Auftraggeber, als risikoneutral gesehen wird, da er das Risiko differenzieren kann. Der vollständig ausgelagerte Vertrieb bietet dem Agenten einen höheren Leistungsanreiz aber auch ein höheres Risiko. Der risikoscheue Agent kann davor zurückschrecken, das Risiko einzugehen und deshalb nur suboptimal arbeiten. Zur Erhöhung des Leistungsanreizes kann der Prinzipal den Agenten zusätzlich zu einem größeren Teil am Umsatz beteiligen, das Risiko für den Agenten bleibt allerdings bestehen. Die beste Lösung für den risikoscheuen Agenten ist eine Versicherung durch den Produzenten oder den Prinzipal gegen das Marktrisiko. Durch die Verminderung des Risikos des Agenten durch den Produzenten wird aber die Anreizfunktion des Agenten gesenkt, da er nun gegen einen Ausfall versichert ist. Der effizienteste Vertrag nach der Prinzipal/Agent Theorie bietet dem Agenten, dem Auftragnehmer, den höchsten Anreiz zur Leistung, bei gleichzeitig niedrigstem Anreiz zum Opportunismus, und dem Prinzipal, dem

Auftraggeber, den höchsten Umsatz, bei den geringsten Absicherungskosten für den Agenten (vgl. Posselt 2001, 18).

### **3.6.2 Die Integration des Vertriebs aus der Sicht der Transaktionskostentheorie**

Nach Williamson (1985, 111-114) sind die Wichtigkeit der Economies of Scope, die durch die Marktnutzung erzielbar sind, die externen Effekten, die die Vertriebsleistung auf den Verkauf der Produkte hat, und die Spezifität der Transaktion die ausschlagenden Kriterien für eine Auslagerung oder Integration des Vertriebes. Je relativ wichtiger die Ausnützung von Economies of Scope im selbständigen Vertrieb ist, desto sinnloser ist die Integration für den Hersteller. Je relativ wichtiger die externen Effekte werden, desto wichtiger wird eine Integration in eine Vorhandelsstufe, wie Lagerhaltung und Bestand, um ausreichende Kontrollmöglichkeiten über die Vertriebspartner zu haben. Je relativ wichtiger die Spezifität gegenüber den Economies of Scope und gegenüber den externen Effekten wird, desto eher sollte der Hersteller direkt in den Einzelhandel integrieren. Dies ist besonders bei speziell für den Kunden gefertigten Maschinen und bei hohem Beratungsbedarf der Fall. Bei niedriger Spezifität, vernachlässigbaren externen Effekten und einem relativen Vorteil durch die Nutzung von Economies of Scope am Markt hat sich die Integration in den Vertrieb durch den Hersteller als Fehler erwiesen (vgl. Williamson 1985, 113f).

### **3.6.3 Lizenzverträge**

Bei Lizenzverträgen sind die externen Effekte, die bei der opportunistischen Ausnützung der Informationsasymmetrie zwischen Lizenznehmer und Lizenzgeber entstehen, als besonders hoch anzusehen. Vernachlässigt ein Lizenznehmer die Qualität der angebotenen Lizenzprodukte und kündigen Kunden aus diesem Grund, so kommt es zu negativen externen Effekten für den Produzenten und andere Lizenznehmer, da vielen Kunden das Lizenzverhältnis oft nicht bewusst ist (vgl. Braitmeyer 1998, 227). Die Urheberschaft des Auslösers von externen Effekten bei mehreren Lizenznehmern ist oft schwierig zu klären und resultiert in hohen Kontrollkosten. Aufteilungsschwierigkeiten zwischen den Lizenznehmern können zu Unterinvestition der Lizenznehmer führen.

*„That (Der Wegfall der Kontrollmöglichkeiten; Anm. des Autors) is not a special problem if the demands of individual distributors are independent of one another. If, however, the quality enhancement (debasement) efforts of distributors give rise to positive (negative) interaction effects, the benefits (costs) of which can be incompletely appropriated by*



*(assigned to) the originator, failure to extend quality controls over distribution result in sub optimization“ (Williamson 1985, 112).*

### **3.6.4 Die Integration des Handels**

Der Hersteller kann seine Produkte entweder selbst oder durch einen unabhängigen Händler an die Kunden verkaufen oder auch beide Kanäle benutzen. Bei einem externen Handelspartner fallen sowohl ex-ante als auch ex-post Transaktionskosten an und die Transaktion wird durch den Opportunismus und die Informationsasymmetrie gefährdet. Da aber die Nutzung der Economies of Scope bei den Händlern bei den meisten Produkten von größerer Wichtigkeit sind, als die externen Effekte und die Spezifität, wird der Handel oft an spezialisierte Händler ausgelagert und die Leistung durch langfristige Rahmenverträge abgesichert (vgl. Picot 1996, 268f). Durch die Zwischenschaltung des Handels zwischen den Hersteller und den Endkunden fallen zwar weniger Transaktionskosten an, als bei einem direkten Verkauf der Herstellern an die Endkunden, jedoch bleiben Transaktionskosten zwischen den Händlern und den Endkunden bestehen. Trotzdem erspart die Zwischenschaltung des Handels in den meisten Fällen, sowohl dem Konsumenten als auch dem Hersteller Transaktionskosten in höherem Masse als sie durch ihn anfallen (vgl. Dobbstein/Keppel 2000, 342).

Wenn der Umsatz mit den Produkten des Herstellers vom Erlernen von spezifischen Fähigkeiten oder spezifischen Wissens des Händlers und von seinem Kontakt zum Hersteller abhängt, dann ist auch die Handelsleistung spezifisch. Auch wenn ein enger persönlicher Kontakt des Handels zu den Kunden den Absatz erhöht ist die Spezifität der Handelsleistung hoch. Je spezifischer die Handelsleistung ist, desto stärker sollte der Hersteller in den Handel integriert sein. Die Funktionen des Handels können aber von einem in den Handel integrierten Hersteller nicht mehr in der optimalen Weise genutzt werden, da es zu einer Konkurrenzsituation zu anderen Herstellern und Händlern kommt.

Die Hauptaufgabe des unabhängigen Handels ist es die Marktspannungen<sup>1</sup> zwischen den Produzenten und den Konsumenten in der Erfüllung seiner Handelsfunktionen zu senken (vgl. Gümbel 1985, 149f, 168). Es gibt fünf Funktionen des Handels.

---

<sup>1</sup> Marktspannungen sind unterschiedliche Zeit, Menge, Sortiments oder auch unterschiedliche räumliche Präferenzen von Produzenten und Konsumenten.

1. Die Raumfunktion: Raumüberbrückung zwischen Herstellern und Nachfragern durch eigene Beschaffungs- und Transportsysteme. Schafft die Grundlage für die Transaktionskostensenkung durch Losgrößenbildung und Lagerung.
2. Zeitliche Funktion: Der Handel löst für die Hersteller die zeitliche Diskrepanz zwischen Erzeugung und tatsächlichem Absatz durch eigene Lagerfunktionen.
3. Quantitätsfunktion: Der Großhandel kauft in großen Mengen bei den Herstellern ein und verkauft dann in kleinen Mengen an Einzelhändler weiter. Dadurch senkt er die Lagerhaltungskosten, Opportunitäts- und Transaktionskosten der Hersteller und Konsumenten und die Abstimmungskosten zwischen produzierter und nachgefragter Menge.
4. Sortimentsfunktion: Der Händler bezieht die Waren von verschiedenen Herstellern und kann seinen Kunden so ein breiteres Sortiment bieten als ein einzelner Hersteller und senkt so die Transaktionskosten der Konsumenten. Diese Funktion kann ein unabhängiger Händler besser lösen, als der Zusammenschluss mehrerer Produzenten zu einem gemeinsamen Händler, da die hohen Einigungskosten über Kosten- und Gewinnaufteilung der konkurrierenden Händler untereinander eine Gefährdung für die integrierte Handelsstufe darstellen können (vgl. Gümbel 1985, 103).
5. Kreditfunktion: Der Handel löst durch eigene Kredit- und Zahlungsfunktionen die Abhängigkeit des Herstellers von der Zahlung der Endkunden und die damit verbundenen Transaktionskosten.
6. Werbefunktion: Der Handel ist die zentrale Stelle, an der Absatz und Herstellerinformationen von mehreren Anbietern und Kundeninformationen von den Kunden verschiedener Hersteller zusammenlaufen, was zu einer effizienteren Verarbeitung von Informationen und zur Einsparung von Transaktionskosten führen kann (vgl. Gümbel 1985, 96, 168-170 und Tunder 2000, 121).

Nach einer Studie von Anderson und Schmittlein (1984,1-11) über den Integrationsgrad der Hersteller von Elektronikteilen in den Handel korreliert der Grad der Integration der Hersteller in den Handel mit der Unüberprüfbarkeit der Absatzleistung des Händlers, mit der Notwendigkeit von spezifischen Investitionen in das Humankapital der Händler und mit der Größe der Firma. Die Informationsasymmetrie zwischen Hersteller und Händler wurde von Anderson und Schmittlein als der stärkste Treiber der Hersteller von Elektronikteilen zur Integration in den Handel identifiziert. Aber auch die Spezifität hat einen Einfluss auf die Integration. Je

spezifischer die Beratung über das Produkt im Handel war, d.h. je spezifischer das Produkt, desto eher integrierten Hersteller in den Handel. Je größer die Firma ist, desto eher kann sie ein eigenes Händlernetz aufbauen. Weder die Häufigkeit der Transaktionen noch das Zusammenspiel von Umweltunsicherheit mit der Spezifität hatten bei den untersuchten Firmen einen Einfluss auf die Integration des Handels durch den Hersteller.

### **3.7 Der Einfluß der Informations- und Kommunikationstechnik auf die Effizienz**

#### **3.7.1 Die Veränderung der Transaktionskosten durch Kommunikationstechnik**

Nach Picot (1996, 56-60) können durch die Vergünstigung der Kommunikationsinfrastruktur zwar die fixen Kosten der Informationsübertragung gesenkt werden, jedoch beeinflusst dies nicht die effiziente Abwicklungsform, da die Kosten aller Abwicklungsarrangements gleich gesenkt würden. Die variablen Transaktionskosten jedoch, die pro Transaktion anfallen, fallen bei höherer Spezifität der Transaktion relativ stärker an, als bei niedriger Spezifität. Dadurch vergünstigt eine effizientere Informationsübertragung höher spezifische Transaktionen mehr als weniger spezifische. Durch das Sinken der variablen Transaktionskosten können höher spezifische Transaktionen effizienter über den Markt abgewickelt werden, als zuvor (vgl. Bauer 1997, 202-206). Durch den Einsatz moderner Kommunikationsmittel können Kontroll- und Anreizmechanismen am Markt durchgesetzt werden, die vorher, aufgrund prohibitiv hoher Transaktionskosten, nicht effizient waren. Dadurch werden Markt- beziehungsweise Hybridlösungen für Transaktionen von höherer Spezifität möglich und effizienter. Die Loslösung der Informationen vom Produktionsprozess, die einfache Übertragbarkeit und die ständige Verfügbarkeit von komplexen Informationen und Wissen erhöhen deren möglichen alternativen Verwendungsmöglichkeiten, machen aus Informationen ein eigenständiges Gut und senken damit die Spezifität des Wissens. Durch die Nutzung von Informationstechnologien können nach Picot (1996, 60) auch Transaktionen, bei denen Transaktionspartner hoch spezifisches Wissen aufbauen und austauschen müssen, zunehmend aus der Hierarchie in den Markt verlegt werden.

#### **3.7.2 Die „Move to the Market Hypothese“**

Die „Move to the Market Hypothese“ wurde 1987, noch vor der Etablierung des WWW, unter dem Einfluss der zunehmenden Vernetzung von Firmen in geschlossenen Netzen, von Malone,

Yates und Benjamin geschaffen. Der Kern der „Move to the Market Hypothese“ ist, dass der Einsatz neuer und schnellerer Informations- und Kommunikationsmitteln die Kommunikation verbessert, die Beschreibbarkeit komplexer Produkte vereinfacht und die Spezifität der Transaktionen senkt. Dadurch wird die Verschiebung von Transaktionen aus der Hierarchie in den Markt möglich. Der Markt hat zwar immer einen relativen Vorteil bei den Produktionskosten aber einen Nachteil bei den Koordinationskosten. Die Koordinationskosten beinhalten alle Informations-, Anpassungs- und Kontrollkosten, die zur Erfüllung der Leistung aufgewendet werden müssen, also die Transaktionskosten am Markt und die Organisationskosten in der Firma.

Organizational form	Production costs	Coordination costs
Markets	Low	High
Hirarchies	High	Low

Abbildung 3-7: Relative Costs for Markets and Hierarchies  
 Quelle: Malone/Yates/Benjamin 1987, 485

Wenn durch den Einsatz von effizienter Informationstechnologie die Informationskosten sinken, führt das zu einem relativen Kostenvorteil des Marktes, da am Markt die Informationskosten höher sind. Darauf folgt eine Verlagerung von trennbaren Teilaufgaben aus der Hierarchie in den Markt. Die Informationskosten können durch den „Electronic Communication Effect“, den „Electronic Brokerage Effect“ und durch den „Electronic Integration Effect“ gesenkt werden. Durch den „Electronic Communication Effect“ können die Kosten und die Dauer der Kommunikationsübermittlung gesenkt werden und die Qualität der übermittelten Informationen verbessert werden. Durch den „Electronic Brokerage Effect“ können mehr Anbieter erreicht werden, die Anbieter und Nachfrager besser und günstiger zueinander finden und das Angebot besser überprüft werden. Der „Electronic Brokerage Effect“ führt nach Malone, Yates und Benjamin zum Wunsch der Kunden nach einem gemeinsamen Angebot von konkurrierenden Herstellern, da sie das besser vergleichen können. Wenn die Anbieter nur eigene Produkte anbieten, würden sich die Kunden von diesen Absatzsystemen abwenden. Durch den „Electronic Integration Effect“ können zwei Marktpartner, durch beidseitig einseh- und veränderbare Informationssysteme oder durch die Vernetzung ihrer Produktionssysteme ihre Aktionen besser aufeinander abstimmen oder miteinander arbeiten. Wenn es einfacher wird ein komplexes Produkt oder Service, aufgrund verbesserter Informationsmöglichkeiten, einem nicht integrierten

Marktpartnern beschreiben zu können und/oder, wenn durch den Einsatz der Technologie die Spezifität der notwendigen Investitionen, wie durch eine Erhöhung der Flexibilität der angewendeten Anlagen, sinkt, führt das zu einer Verlagerung von Transaktionen aus der Hierarchie in den Markt. Wenn die Produktionskosten in der Hierarchie stärker fallen, als die Transaktionskosten am Markt, kann die Hierarchie aber wieder einen Vorteil gegenüber dem Markt erlangen (vgl. Malone/Yates/Benjamin 1987, 488-492).

### **3.7.3 Die „Move to the Middle Hypothese“**

Die „Move to the Middle Hypothese“ von Clemons und Reddi<sup>1</sup> geht ebenso wie die „Move to the Market Hypothese“ von der Verlegung von Transaktionen aus der Firma in den Markt durch die Verbesserung der Kommunikationssysteme aus. Die Standardisierung der Informationssysteme senkt die Spezifität der Investitionen, die die Marktpartner in einer Marktbeziehung leisten müssen und begünstigt so Markttransaktionen. Gleichzeitig führen die spezifischen Investitionen, die die Vertragspartner in ihre Beziehung leisten zu einer Verringerung der Abnehmer oder Zulieferbeziehungen, da der Aufbau und Erhalt von Vertrauen und guter Abstimmungssysteme am Markt zeitaufwendig und der Einsatz von Ressourcen hoch ist. Nach Bakos und Brynjolfsson<sup>2</sup> müssen neue Lieferanten einen Anreiz bekommen, um Investitionen zum Aufbau einer langfristigen Marktbeziehung mit einem Abnehmer auf sich zu nehmen. Durch die Verminderung der Anzahl der Lieferbeziehungen eines Nachfragers bekommen sie einen Anreiz, da sie eine größere Marktmacht und größere Verhandlungsstärke erlangen. Die Lieferanten werden zu Partnern, die von Abnehmer nicht so einfach um ihre Quasirente betrogen werden können. Durch die Partnerschaft wird auch der Anreiz der Lieferanten zu opportunistischem Verhalten gemindert und der Anreiz zu Investitionen, über vertraglichen Notwendigkeiten hinaus, verstärkt. Deshalb kann es auch für die Abnehmer ertragreicher sein, wenige Vertragspartner zu haben, als möglichst viele, die miteinander konkurrieren. Es kommt nach der „Move to the Middle Hypothese“ sowohl von Abnehmerseite als auch von Zulieferseite zu einer geringen Anzahl an Vertragspartnern und zu langfristigen Verträgen. Deshalb verschieben sich die Transaktionen auch beim Sinken der

---

<sup>1</sup> (vgl. Clemons/Reddi/Row, 1993, The impact of information technology on the organization of economic activity: the “move to the middle” hypothesis. *Journal of Management Information Systems*, Fall, Vol. 10, Issue 2, <http://rzblx1.uni-regensburg.de> letzter Zugriff 17.03.2005).

<sup>2</sup> (vgl. Bakos/Brynjolfsson, 1999, Bundling information goods: Pricing; profits and efficiency. *Management Science*, December, Vol. 45, Issue 12, <http://rzblx1.uni-regensburg.de> letzter Zugriff 02.03.2005).

Transaktionskosten, nicht aus der Hierarchie auf den Markt, sondern aus der Hierarchie zu hybriden Formen.

## **4 Die Branchenstruktur der Musikindustrie**

### **4.1 Das Wirtschaftsgut Musik**

Das Wirtschaftsgut Musik ist ein Informationsgut, das digital leicht gespeichert und versendet werden kann. Es ist nicht nur ein saisonales, zu Weihnachten werden mehr Tonträgern verkauft als im Sommer, sondern auch ein zyklisches Gut (vgl. Renner 2004, 121). Ein Musikstück weist hohe Fixkosten für die Produktion und Veröffentlichung der ersten Einheit und niedrige Grenzkosten für jede weitere Einheit auf. Die Produktionskosten und die Marketingkosten gehen bei einem Misserfolg verloren, sie sind Sunk Costs. Eine Preisbildung in Höhe der Durchschnittskosten ist unmöglich, da nicht vorhergesehen werden kann, wie viele Einheiten verkauft werden. Musik ist ein Erfahrungsprodukt, man kann seine Qualität erst nach einer Konsumation beurteilen. Ein Musikgut weist eine Nicht-Rivalität im Konsum auf. Das heißt, dass es von beliebig vielen Personen zur gleichen Zeit gehört werden kann oder von einer Person beliebig oft hintereinander, ohne, dass dadurch ein Nutzenverlust eintritt. Dies wird besonders durch die moderne Kopiertechnologie verstärkt. Der Ausschluss vom Konsum von Musik, losgelöst von einem physischen Trägermedium, kann gar nicht oder nur zu prohibitiv hohen Kosten erfolgen. Diese beiden Eigenschaften machen Musik in digitalisierter Form, ohne effiziente Kopierschutztechniken, zu einem öffentlichen Gut, das von beliebig viele Trittbrettfahrer umsonst und ohne Einbußen an Qualität konsumieren werden kann (vgl. Bender 2002, 105).

#### **4.1.1 Die Verwertung von Musik**

Ein Musikgut kann wirtschaftlich in zwei Stufen verwertet werden. Die Erstverwertung ist die Aufnahme, Verkauf, die Live Aufführung, die Sendung in Fernsehen, Radio, Internet und die öffentliche Wiedergabe in Bars, Diskotheken, Kaufhäusern. Die Zweitverwertung ist die Neuaufnahme, die Neuauflage und die private Kopie der Aufnahme (vgl. Kulle 1998, 42).

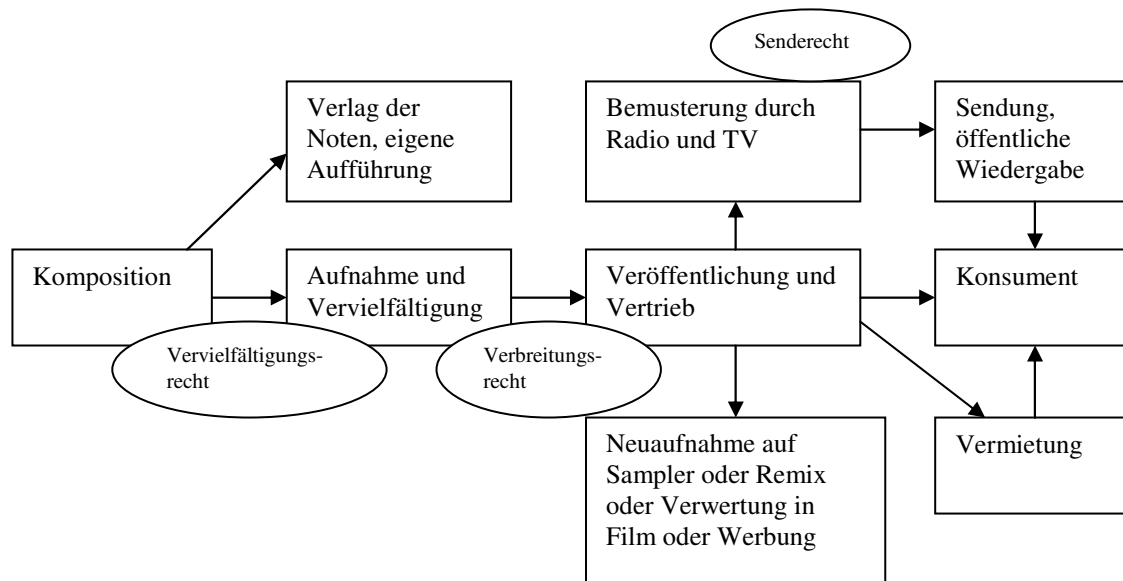


Abbildung 4-1: Die Verwertungsschritte und die Verwertungsrechte  
 Quelle: Eigene Darstellung nach Kulle 1998, 43

#### 4.1.2 Das Urheberrecht

Das Urheberrecht privatisiert die Musik, trotz ihrer Eigenschaften als öffentliches Gut. Es ist im Sinne der neuen Institutionen Ökonomie eine Institution die über der Institution des Marktes steht und die Institutionen am Markt beeinflusst. Das Urheberrecht entsteht mit der physischen Existenz einer eigentümlichen geistigen Schöpfung und endet, in Österreich und Deutschland, 70 Jahre nach dem Tod des Urhebers. Urheber ist jene Person, oder bei mehreren Urhebern, die Personengruppe, aus deren geistiger Tätigkeit das Werk geschaffen wurde. Eine juristische Person kann niemals Urheber werden, da sie keine geistigen Schöpfungen vollbringen kann. Sowohl das Werk als auch einzelne Teile des Werkes, nicht aber die physische Erscheinungsform, wie der Tonträger, wird durch das Urheberrecht geschützt. Das Urheberrecht wird in persönlichkeitsrechtliche und vermögensrechtliche Ansprüche unterteilt. Die persönlichkeitsrechtlichen Ansprüche sind nur von der/n natürlichen Person/en des oder der Urheber selbst oder dessen/deren Erben wahrnehmbar, während die vermögensrechtlichen Ansprüche vom Urheber an Fremde zur Verwertung übertragen werden können. Die persönlichkeitsrechtlichen Ansprüche sichern dem Urheber seine Verfügungsgewalt über das von ihm geschaffene Werk. Der Urheber kann bestimmen, ob und wie sein Werk veröffentlicht wird. Er hat das Recht bei einer Veröffentlichung als Urheber genannt zu werden und er hat das Recht eine Veröffentlichung, wenn sie nicht in seinem Sinne ist, zu verbieten. Die vermögensrechtlichen Urheberrechte kann der Urheber exklusiv aber auch nicht exklusiv,

einzel, im Paket oder auch räumlich und zeitlich beschränkt an andere Rechtspersonlichkeiten, auch juristische, übertragen. Die Verwertungsrechte sichern dem Inhaber eine Vergütung bei der Nutzung des Werkes und umfassen das Vervielfältigungsrecht des Werkes, das Verbreitungsrecht, das Aufführungsrecht, das Senderecht, das Recht zur Wiedergabe auf Bild- und Tonträgern, das Recht zur Wiedergabe in Rundfunksendungen, das Recht zur Zugänglichmachung des Musikstücks in elektronischen Netzen und das Recht zur Weitergabe von Nutzungsrechten an diesen Rechten. Der Urheber kann das Nutzungsrecht aus dem Vervielfältigungsrecht, dem Verbreitungsrecht und dem Recht zur Zugänglichmachung an ein Tonträgerunternehmen und das Nutzungsrecht aus dem Senderecht, dem Aufführungsrecht und dem Vervielfältigungsrecht an einen Verlag übertragen. Der Verlag meldet die urheberrechtlich geschützten Kompositionen bei einer Verwertungsgesellschaft an und überträgt dieser, die vom Urheber übertragenen Nutzungsrechte aus dem Aufführungsrecht, dem Vervielfältigungsrecht und dem Senderecht. Die Verwertungsgesellschaft rechnet die Lizenzen aus der Rechtsnutzung mit den Werknutzern ab und leitet sie an die Begünstigten weiter. Nur in bestimmten Ausnahmefällen, wie bei Veranstaltungen mit einem sozialem Hintergrund, z.B. Gottesdiensten und Büchereien, kann, falls es vertraglich nicht anders geregelt ist, das Urheberrecht und damit auch die Vergütung des Urhebers „im Interesse der Allgemeinheit“ aufgehoben werden (vgl. Lyng 1998, 69-73).

#### **4.1.3 Die Urheberrechtsverwertungsgesellschaften**

Da die Einsammlung von Lizenzen bei der Sendung und Aufführung und der Wiederaufnahme bei den Begünstigten zu hohen Transaktionskosten führen würde, wird diese Aufgabe meistens an zentrale Verwertungsgesellschaften abgegeben. Zu diesem Zweck können Urheber, Verlage, Tonträgerhersteller, Musiker ihre Verwertungsrechte an den urheberrechtlich geschützten Kompositionen oder Aufnahmen an eine Verwertungsgesellschaft übertragen. Diese führt dann die Abrechnungen aus inländischer Sendung, Aufführung und Vervielfältigung und die Verrechnung mit ausländischen Verwertungsgesellschaften durch. Aufgrund der stetig sinkenden durchschnittlichen Kosten der Rechtsverwertung und der rechtlichen Ausrichtung der Verwertungsgesellschaften, als sich selbst finanzierende Genossenschaften, sind die Verwertungsgesellschaften in Österreich und Deutschland Monopole.

Bei den Verwertungen der Rechte wird zwischen der Verwertung der mechanischen Rechten und den Aufführungs- und Senderechten unterschieden. Die mechanischen Rechte sind die Lizenzen für die Vervielfältigung und Wiederaufnahme. Die Aufführungs- und Senderechte sind die Lizenzzahlungen für die öffentlichen Aufführung und die Sendung der Werke. Die Einnahmen



aus der Sendung, der öffentlichen Aufführung und die Rechte aus der Vervielfältigung der Tonträger, die mechanischen Rechte, werden von den jeweiligen Verwertungsgesellschaften oder ihren ausländischen Vertragspartnern gesammelt und an die Berechtigten ausgeschüttet. Bei der Sendung werden die Erträge über einen Schlüssel, der sich bei den Künstlern aus dem Verkauf von Tonträgern ergibt, an die Urheber ausgeschüttet. Für Tonträgerunternehmen ergibt sich der Verrechnungsschlüssel für die Sendung aus den Sendeminuten, die auf Produkte des Tonträgerherstellers entfallen. Die Verrechnung der Lizenzen aus der öffentlichen Aufführung wird über differenzierte Pauschalbeträge durchgeführt. Bei der Verwertung der mechanischen Rechte führt der Produzent der Aufnahme eine Lizenzgebühr pro verkauften Tonträger, mit Ausnahme von Freiemplaren oder Niedrig-Preis Angeboten, an die Verwertungsgesellschaften ab. Diese verteilt die Lizenzzahlungen an die bezugsberechtigten Verlage, Komponisten, ausübende Musiker und bei einer Wiederaufnahme auch an die Tonträgerhersteller der ersten Aufnahme (vgl. Lyng 1998, 104-107).

Die Erträge ausländischer Musikschafter werden, wenn die Komposition bei ausländischen Verwertungsgesellschaften angemeldet ist, an das Ausland abgeführt, und die aus dem Ausland erhaltenen Einnahmen aus Sendung, Vervielfältigung und öffentlicher Aufführung werden an die inländischen Berechtigten verteilt. Neben der Sammlung von Lizenzen für in- und ausländische Musikschafter und Tonträgerhersteller erhalten die Verwertungsgesellschaften in Österreich noch Einnahmen aus einer, im Verkaufspreis von leeren Tonträgern inkludierten, Vergütung für allfällige private Kopien, die ausgeschüttet oder zur Finanzierung von wohltätigen oder kulturellen Projekten verwendet wird (vgl. AKM Jahresbericht 2001, 12-16).

#### **4.1.4 Die Begünstigten der Verwertungsgesellschaften**

Die Urheber und Textdichter erhalten Lizezeinnahmen aus den Aufnahmen, öffentlicher Aufführung, Sendung, Wiederaufnahme und allen anderen wirtschaftlichen Verwertungen ihrer Kompositionen, wie auch dem Verkauf von Noten. Die ausübenden Künstler, jene Künstler die bei der Aufnahme oder bei einer öffentlichen Aufführung mitwirken, die aber nicht selbst Komponisten oder Textdichter sind, erhalten nach dem WIPO<sup>1</sup> Performance and Phonograms Treaty von 1996 beschränkte Persönlichkeitsrechte und Vermögensrechte für die Aufnahme und öffentliche Aufführung (vgl. Haller 2001, 44).

---

<sup>1</sup> World Intellectual Property Organisation, die Weltorganisation für geistiges Eigentum, eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen (vgl. Haller 2001, 37).

Die Tonträgerhersteller haben an den von ihnen hergestellten Aufnahmen, und nur an diesen, vermögensrechtliche Urheberrechte. Der Tonträgerhersteller hat, wie der Urheber, ein Anrecht auf Lizenzzahlungen, für Sendung, öffentliche Aufnahme und Wiederaufnahme, wie z.B. auf Samplern. Zur Wahrnehmung dieser Rechte muss der Tonträgerhersteller Mitglied bei einer Verwertungsgesellschaft sein und einen Labelcode beantragen, nach dem seine Lizenzen und Tantiemen abgerechnet werden. Die Rechte des Tonträgerherstellers enden fünfzig Jahre nach dem Erscheinen der Aufnahme und gelten sowohl für physische Tonträger als auch für die digitale Vermittlung des geschützten Werkes.

*„Gemäß Art 15 Abs 1 WPpt haben ausübende Künstler und Tonträgerhersteller Anspruch auf eine angemessene Vergütung für die unmittelbare oder mittelbare Nutzung ihrer zu Handelszwecken hergestellten Tonträger („Industrietonträger“) für Sendung oder öffentliche Wiedergaben. Als Industrietonträger im Sinne dieser Bestimmung gelten gemäß Abs 4 auch solche Musikaufnahmen, die der Öffentlichkeit zum Abruf zur Verfügung stehen; diese Legalfiktion sichert den Vergütungsanspruch für jene Fälle, in denen keine Tonträgerveröffentlichung im traditionellen Sinne stattgefunden hat „ (Haller 2001, 46).*

Der Verlag bezieht den größten Teil seiner Einnahmen aus einer Umsatzbeteiligung an den Lizenzen für öffentliche Aufführung, Sendung und Wiederaufnahme der von ihm verlegten Kompositionen. Er kann auch als Subverlag von anderen Verlagen auftreten, wenn er den Verlag fremder Werke übernimmt.

Der künstlerische Produzent betreut die Aufnahme technisch und organisatorisch, er wählt die am Projekt beteiligten Musiker aus, arrangiert die Aufnahme und setzt das Mastertape, der ersten Aufnahme von dem sämtliche anderen Tonträger kopiert werden, aus den verschiedenen aufgenommenen Tonspuren zusammen (vgl. Göke 2002, 53).

Der Produzent ist der Schöpfer des Sounds, des Klangerlebnisses, der Aufnahme. Er kann als Bearbeiter, obwohl er als Produzent, nach dem Gesetz, keine urheberrechtlichen Ansprüche hat, ein Urheberrecht im gleichen Ausmaß, wie ein Tonträgerhersteller oder ein ausübender Künstler für seine Arbeit beanspruchen. In der Praxis wird die Entlohnung des Produzenten oft vertraglich durch eine Umsatzbeteiligung geregelt und er nimmt keine urheberrechtlichen Vergütungsansprüche an der von ihm produzierten Aufnahme in Anspruch (vgl. Wanka-Wanström 2002, 38f).

## 4.2 Die Wertschöpfungskette in der Musikindustrie

Die Wertschöpfungskette in der Musikindustrie beginnt mit der Komposition und dem Text. Die Komposition wird von den Musikern und dem Produzenten in einem Tonstudio aufgenommen. Das im Studio hergestellte Masterband wird auf einen Tonträger gepresst und vervielfältigt. Die Tonträger werden beworben, verkauft, im Radio gesendet, öffentlich aufgeführt und in Filmen, Werbungen und auf Neuzusammenstellungen nochmals verwertet.

Beschaffung der Inputfaktoren	Musikproduktion	Tonträger-Produktion	Rechtehandel	Distribution	Rezipient
Beschaffung von Musikstücken, Technik und Personal	Planung Steuerung und Ausführung der Produktion	Planung und Zusammen- stellung der Alben Pressung	Handel mit Rechten an Musikwerken	Distribution über stationären Handel und Online-Handel	
Komponisten, Künstler, Techniker, Anbieter von Tontechnik	Tonstudios Aufnahmeleiter Produzenten	Produkt- Management Presswerk	Musikverlage Tonträger- unternehmen		

Abbildung 4-2: Wertschöpfungskette der Musikwirtschaft  
Quelle: Wirtz/Vogt/Flothmann 2003, 504, eigene Modifizierungen vorgenommen.

### 4.2.1 Die Tonträgerhersteller

Die Tonträgerhersteller sind die wirtschaftlichen Produzenten der Aufnahme. Sie sind Intermediäre zwischen Künstlern und Publikum. Die Tonträgerhersteller übernehmen die Funktion eines Finanziers bzw. einer Bank für die Künstler. Gegen eine vertraglich ausgehandelte Umsatzbeteiligung bekommt der Tonträgerhersteller von den beteiligten Musikern, Komponisten und Textdichtern die Nutzungsrechte aus der Vervielfältigung und der Verbreitung an den Aufnahmen übertragen. Der Tonträgerhersteller lässt die Aufnahme auf Tonträger pressen und betreibt im Idealfall Marketing, Promotion und den Vertrieb der Tonträger (vgl. Emes 2004, 41). Der größte Teil des Umsatzes der Tonträgerunternehmen wird mit Neuerscheinungen erzielt, ein geringerer Teil mit dem Verkauf der Titel aus dem Katalog früher veröffentlichter Aufnahmen. Weitere Geschäftsbereiche der Tonträgerhersteller sind die Produktion und der Verkauf von Musikvideos und DVDs, der Verkauf von Merchandising Produkten und neuerdings der Verkauf von Handyklingeltönen und MMS<sup>1</sup> Grußkarten, wenn die

<sup>1</sup> Multimedia Messaging Service

Künstler die Rechte an diesen Verwertung an das Tonträgerunternehmen abgeben (vgl. Wirtz/Vogt/Flothmann 2003, 505).

Die Kernfunktion eines Tonträgerherstellers ist die Auswahl und Veröffentlichungen von Musikstücken, die der A&R Manager über hat. Der A&R Manager sammelt Informationen über aktuelle Entwicklungen in der Branche, beobachtet Talente und die Entwicklung von Konkurrenzprodukten und entscheidet über den Wert von Kompositionen und Interpreten. Er entscheidet national welche Künstler und welche Kompositionen vom Unternehmen veröffentlicht werden und passt internationale Veröffentlichungen an den lokalen Markt an (vgl. Wirtz/Vogt/Flothmann 2003, 512). Der A&R Manager führt finanzielle Verhandlungen mit allen Beteiligten durch und verwaltet und kalkuliert ein Budget für jeden Künstler (vgl. Stark 1999, 80f). Die für die Veröffentlichung ausgewählten Musikstücke werden meistens von unabhängigen Produzenten in unabhängigen Musikstudios aufgenommen. Eine Anstellung des Produzenten ist aufgrund des künstlerischen Charakters der Arbeit und des häufigen Wechsel des Sounds eher unüblich. Üblicherweise wird mit ihm ein Werkvertrag über die Produktion von einzelnen Liedern geschlossen. Vom Masterband folgt die Pressung der Tonträger. Der Tonträgerhersteller kann ein eigenes der insgesamt weltweit ca. 200 CD Fertigungswerke besitzen oder die Tonträger in einem fremden Presswerk pressen lassen (vgl. Wirtz/Vogt/Flothmann 2003, 504). Die fertigen Tonträger kommen in den Vertrieb. Er besteht aus einem A&R oder Produktmanager, der bestimmt welche Produkte in den Vertrieb genommen werden, und den Verkäufern (vgl. Lyng 1998, 150). Weitere Vertriebsaufgaben sind Lagermanagement, Versandmanagement, Bestandsaufnahme und der Außendienst. Der Außendienst, der sich um die einzelnen Händler kümmert, ist, bei einem weltweiten Vertrieb, sehr personalintensiv und teuer (vgl. Passmann/Herrmann 2004, 61).

Spätestens wenn die Tonträger im Handel sind, sollte das Marketing für den Tonträger einsetzen. Die Marketingabteilung eines Tonträgerherstellers versucht durch gezielte Werbung die Aufmerksamkeit der Kunden auf das neue Produkt zu lenken und sie zum Kauf zu animieren. Für jedes Musikprodukt wird eine eigene Marketingkampagne ausgearbeitet, um das Produkt möglichst differenziert von anderen Produkten darzustellen. Die Marketingabteilung erstellt einen Marketingplan und ein Budget für die Werbung in Printmedien, TV, Radio, Internet, in der Szene und im Einzelhandel. Alle Veröffentlichungen müssen mit dem Marketing abgesprochen sein, damit die Kampagne rechtzeitig einsetzen kann und sie sich nicht unbeabsichtigt mit anderen Veröffentlichungen überschneidet. Der Marketingmanager entscheidet in Abstimmung mit dem Vertrieb über die Auflagenhöhe, über die Höhe des Marketingbudgets und über die

Anpassung des Budgets nach der Veröffentlichung (vgl. Stark 1999, 100f). Bei der Promotion, die neben dem Marketing erfolgt, versucht man das Produkt ins Fernsehen, Radio oder auf anderen Wegen an die Öffentlichkeit zu bringen. Anders als für das Marketing sollte für die Promotion nichts gezahlt werden. Für die Promotion ist vor allem über ein großes Netzwerk an Kontakten zu Entscheidungsträgern in der Medienindustrie, die das Produkt an die Öffentlichkeit bringen können, wichtig. Zusätzlich zur Eigenpromotion wird der Promotion Markt und das Feedback auf den Künstler und das Produkt beobachtet, um Informationen über die Erfolgsaussichten zu erlangen und diese gezielt zu steuern (vgl. Stark 1999, 103-106).

#### **4.2.2 Der Verlag**

Neben dem Tonträgerunternehmen hält auch der Verlag Verwertungsrechte an einer Aufnahme, die bei der Pressung an ihn abgegolten werden müssen. Ein Musikstück kann vom Verlag eines Tonträgerunternehmens, von einem unabhängigen Verlag oder vom Komponisten oder Interpreten selbst, im Eigenverlag, verlegt werden. Der Verlag wickelt für den Künstler alle Transaktionen mit der Verwertungsgesellschaft ab, kann aber noch zusätzliche Management und buchhalterische Aufgaben übernehmen. Der Musikverlag war früher vor allem für den Verkauf von Noten zuständig. Dieser hat aber an Erträgen gegenüber der Verwertung von Kompositionen, an denen ihm die Komponisten dem Verlag die Verwertungsrechte übertragen, weitgehend verloren. Die Lizenzen bilden die Haupteinnahmequelle der Verlage. Sie werden, beim so genannten kleinen Recht, von den Verwertungsgesellschaften an den Verlag bezahlt und dann, nach Abzug der Verlagsgebühren, an die Berechtigten ausgeschüttet, beim großen Recht, bei der Aufführung von Opern oder Konzerten, von den Werknutzern direkt an die Berechtigten ausgeschüttet (vgl. Wirtz/Vogt/Flothmann 2003, 506). Die Aufgabe des Verlags ist es, ein bei ihnen verlegtes Werk, möglichst oft, zur Aufführung, Wiederaufnahme oder zur öffentlichen Sendung zu bringen, um für sich und die von ihm vertretenen Künstler möglichst hohe Lizenzzahlungen zu erwirtschaften (vgl. Emes 2004, 40).

#### **4.3 Die Struktur der Musikindustrie**

Die Künstler bieten den Tonträgerunternehmen und Verlagen ihre geschützten Kompositionen in monopolistischer Konkurrenz an. Die Tonträgerunternehmen wählen Kompositionen aus dem Angebot, die sie veröffentlichen möchten. Die Struktur der Tonträgerhersteller, ist ein Teiloligopol. Es gibt eine große Gruppe an kleinen Firmen, den Independents, und einen

Oligopolkern, der gegenwärtig von vier großen Unternehmen, den Majors, beherrscht wird. Während die Majors, Sony/BMG, Universal, EMI und Warner global agierende Großkonzerne sind, sind die Independents kleinere, oft lokale, meist nicht in alle Wertschöpfungsschritte integrierte Unternehmen. Obgleich die Eintrittsbarrieren in die Branche niedrig sind, bestehen zwischen den Independents und den Majors hohe Mobilitätsbarrieren, sodass der Aufstieg eines Independents zum Major so gut wie unmöglich ist. Zwischen den Independents und den Majors gibt es eine kleine Gruppe an Quasi Majors, die wie die Majors in alle Verwertungsschritte integriert sind aber umsatzmäßig nicht an die Majors anschließen können. Den echten Independents fehlen eigene weltweite Verwertungsnetzwerke, deshalb müssen sie den Vertrieb häufig an andere Firmen abgeben. Nach dem IFPI Jahresbericht 2003 erzielten die Vertriebsfirmen, der damals noch fünf Major Tonträgerunternehmen, im Jahr 2003 einen Anteil von 87% des Gesamtumsatzes der Branche in Österreich (vgl. IFPI, Der österreichische Musikmarkt 2003, 9).

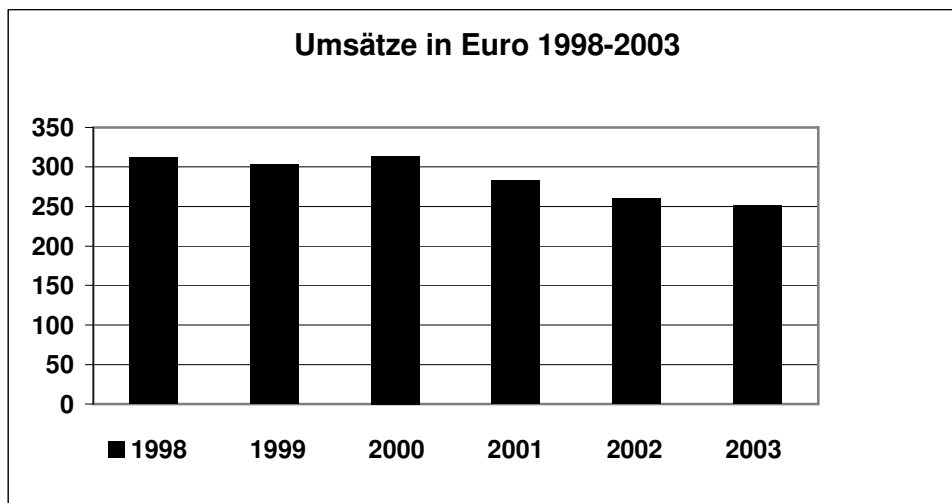


Abbildung 4-3: Umsätze der Musikindustrie in Österreich 1998-2003  
Quelle: Eigene Darstellung nach IFPI, Der österreichische Musikmarkt 2001,2002,2003

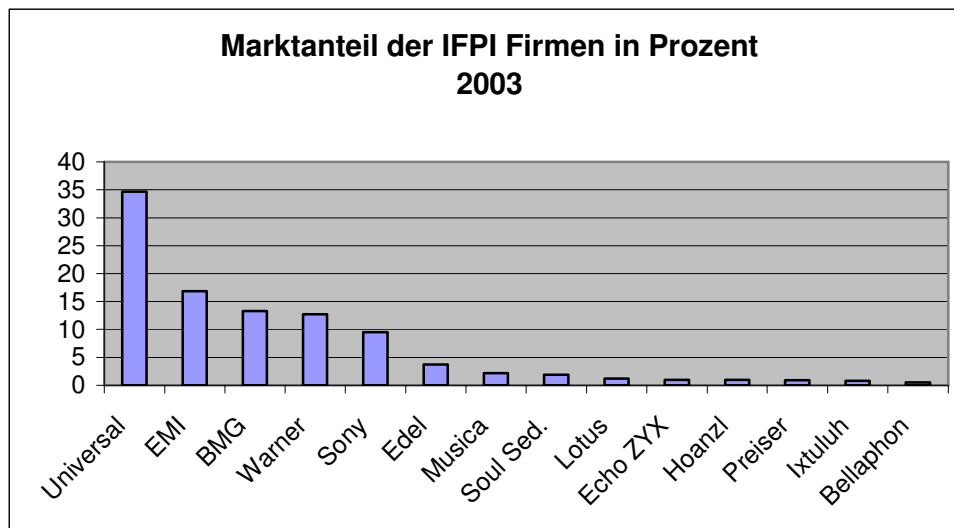


Abbildung 4-4: Marktanteil der IFPI Firmen 2003  
Quelle: IFPI, Der österreichische Musikmarkt 2003, 9

Nach dem österreichischen Musikatlas 2004 gab es im Jahr 2004 neben den vier Major Tonträgerunternehmen EMI, Sony/BMG, Warner und Universal noch rund 250 weitere in Österreich ansässige Tonträgerunternehmen und Vertriebe. Zirka 2230 in- und ausländische Labels vertreiben ihre Musikgüter durch rund dreißig Vertriebe in Österreich (vgl. Der österreichische Musikatlas 2004, 8-29).

#### 4.3.1 Die Majors

Die vier weltgrößten Tonträgerunternehmen, die Majors, haben sich durch Zusammenschlüsse und durch Zukäufe von kleineren Tonträgerunternehmen gebildet. Die Eigentumsverhältnisse der Tonträgerunternehmen und die Verflechtungen der Eigentümer mit anderen Branchen haben sich häufig geändert. Heute ist der Marktführer Universal Teil des französischen Entertainment Multis Vivendi, Sony/BMG, das zweitgrößte Musikunternehmen, ist aus einem Joint Venture des japanischen Elektronik und Medienkonzerns Sony mit dem deutschen Medienkonzern Bertelsmann hervorgegangen. Der drittgrößte Konzern, Warner Music, war Teil des amerikanischen Unterhaltungs- und Kommunikationskonzerns AOL-Time Warner, bis es im Jahr 2004 von einer Investorengruppe rund um Edgar Bronfmann, dem früheren Besitzer von Universal, übernommen wurde und. EMI, der kleinste der Majors, ist ein britischer Medien und Musikkonzern.

Jeder Major selbst besteht wiederum aus einzelnen Tonträgerunternehmen und Unterlabels. In den Unterlabels sind meistens Künstler derselben Musikrichtung zusammengefasst (vgl. Göke 2002, 58f). Die Unterlabels treffen eigenständige Entscheidungen über die Aufnahme und die

Vermarktung ihrer Künstler. Dadurch bleibt, trotz der hierarchisch ausgerichteten Struktur der Majors, etwas künstlerischer Freiraum bei den Labels erhalten. Sie müssen aber an die Muttergesellschaft berichten und der Konzernlinie folgen (vgl. Göke 2002, 60). In den lokalen Filialen werden lokale Künstler gesucht und eigene Künstler, sowie Künstler fremder Tonträgerunternehmen, vermarktet. In den Konzernzentralen werden die Veröffentlichungen der Labels und der Vertrieb der Tonträger koordiniert. Alle Majors besitzen eigene Verlage<sup>1</sup>, in denen sie die Verlagsrechte an den von ihnen veröffentlichten, sowie an fremden, von ihnen verlegten, Kompositionen halten (siehe Bender 2002, 91). Die größten Verlagskataloge liegen bei der EMI und bei Warner Music, mit jeweils über einer Million Titeln<sup>2</sup>. Alle Majors besitzen auch eigene Presswerke, in denen sie für sich und für fremde Unternehmen Tonträger pressen. Die Majors sind aufgrund ihrer Vertriebs- und Marketingmöglichkeiten, ihren guten Kontakten zu anderen Industrien und der traditionell hohen Vorschüsse der Wunschpartner vieler Musikschafter (siehe Caves 2000, 159). Die Majors bauen selten eigene Musikstile oder Künstler mit Neuigkeitswert auf, häufig übernehmen sie stattdessen erfolgreiche Independent Künstler oder gleich ganze Independent Unternehmen (vgl. Passmann/Herrmann 2004, 96 und Kulle 1998, 178).

*„The large companies’ distinctive competence lies in promotion and record distribution on a large -increasingly, international- scale. The small and independent company performs the gatekeeping function of recruiting new artists and particularly, identifies and promotes new styles of music and types of performers” (Caves 2000, 158).*

#### **4.3.2 Die Independents**

Independent Tonträgerunternehmen sind wirtschaftlich in keinem Major Tonträgerunternehmen integriert. Die A&R und der Künstleraufbau sind die Kernkompetenzen der Independents (vgl. Passmann/Herrmann 2004, 63). Der eigene Vertrieb von Musikprodukten über ein einfach zu erreichendes Territorium hinaus ist für die meisten Independents aus Kostengründen nicht möglich, deshalb sind sie dazu auf fremde Vertriebspartner angewiesen. Viel Independents sind auf Nischenmusik spezialisiert und die Betreiber stammen oft aus der Fanbasis der Musikrichtung oder haben eine eigene Band, deren Tonträger sie über das eigene Tonträgerunternehmen veröffentlichen. Die Independents entdecken häufig neue Trends und

---

<sup>1</sup> Sony/ATV Music Publishing, EMI Music Publishing, Universal MCA Publishing, Warner/Chappell Music, BMG-Ufa.

<sup>2</sup>(vgl. Steve Hannaford: Industry brief: Music recording 1, <http://www.oligopolywatch.com/2003/06/28.html> letzter Zugriff 18.03.2005).



Stilrichtungen, die sie dann, solange bis die Majors auch auf den Zug aufspringen, für sich verwerten können. In ihrer Summe bieten die Independents ein breiteres Repertoire an Musikrichtungen, als die Majors an, während die Repertoirebreite der einzelnen Independents geringer ist, als die eines Majors (vgl. Kulle 1998, 172). Deshalb ist der Betrieb eines Independent Tonträgerunternehmens auch riskanter als der eines Majors. Aufgrund der geringeren Kapitalausstattung und der Gefahr durch eine schlecht kalkulierte Veröffentlichung in Konkurs zu geraten, berechnen Independent Tonträgerunternehmen ihre Veröffentlichungen genauer, sparen bei der Produktion und können häufig schon ab einer weit geringeren Zahl an verkauften Tonträgern kostendeckend produzieren als die Majors.

Ein Independent Tonträgerhersteller pflegt oft eine bessere, weil künstlerischere und weniger wirtschaftliche, Beziehung zu seinen Künstlern, als ein Major. Den Anfang ihrer Karriere machen Künstler oft bei einem Independent und wechseln später, wenn sie erfolgreich werden, zu einem Major Tonträgerunternehmen (vgl. Göke 2002, 62). Was die meisten Independent Unternehmer verbindet ist nach Tim Renner (2004):

*„den absoluten Willen zur Selbstaussbeutung, einen guten innovativen Geschmack, wenig Kapital und meist noch weniger Neigung zu einer funktionierenden Administration“*  
(Renner 2004, 43).

#### **4.4 Die Determinanten der Branchenstruktur der Musikindustrie**

Die Branchenstruktur der Musikindustrie wird durch relativ niedrige Eintrittsbarrieren und hohe Mobilitätsbarrieren bestimmt. Dies ist der Grund für eine sehr konzentrierte Branchenstruktur mit wenigen großen Unternehmen, einer großen Anzahl von Kleinunternehmen und einer geringen Anzahl von mittleren Unternehmen. Durch Veränderungen in den Determinanten wurde und kann die Struktur der Musikindustrie wieder verändert werden.

- **Economies of Scale:** Die Economies of Scale werden hauptsächlich in den Bereichen Produktion, Pressung, Vertrieb und Marketing erzielt. Daher haben die Majors einen Kostenvorteil gegenüber den Independents, die sie durch den Vertrieb von fremden Produkten auch noch ausbauen können. Durch die Beibehaltung einer Marketingstrategie eines Künstlers in mehreren Ländern können die Majors Größenvorteile im Marketing realisieren und durch die Nutzung ihres Vertriebsnetzes für fremde Tonträgerunternehmen können sie Größenvorteile im Vertrieb erzielen.

*„For record labels the promotional services are subject to substantial economies of scale. These come mainly from the enormous sales of albums by the most popular groups, the associated costs for promoting their tours, and the sizes of the advances that competition among promotor companies elicits for top performers under multi record contracts”* (Caves 2000, 158).

Durch die Nutzung eigener Tonträger Presswerke werden ebenfalls Economies of Scale erzielt, die den Independents aufgrund der ständig schwankenden Auslastung entgehen.

- Economies of Scope: Ein Major kann durch die horizontale Integration in andere Medienunternehmen ein Produkt gleich mehrfach selbst verwerten und so die Produktions- und Marketingkosten auf mehrere Bereiche aufteilt (vgl. Bender 2002, 93). Auch durch den Besitz von Verlagen können Economies of Scope erzielt werden. Dabei können sie die mechanischen Lizenzen an sich selbst abführen und mit dem Vorschüssen an die Künstler querverrechnen (vgl. Passman/Hermann 2004, 85). Der Erfolg eines Musikstückes im Verkauf hat direkte Auswirkungen auf dessen Erfolg im Verlag. Obgleich auch Independent Tonträgerunternehmen Verlage besitzen können, wird ein eigener Verlag erst ab einer bestimmten Mindestmenge an verkauften Einheiten zum gewinnbringenden Zusatzgeschäft. Die guten Kontakte der Major Tonträgerunternehmen zu den Sendeanstalten sind ausschlaggebend für ihre überdurchschnittlichen Gewinne im Verlagswesen. Independent Verlagsunternehmen können, obgleich die Verlagsarbeit wenig aufwendig, nicht mit den Verlagen der Major Tonträgerunternehmen mithalten. Deshalb ist Verlagsarbeit, auch wenn sie oft selbst erledigt wird, kein unbedingtes Integrationsziel der Musiker und Komponisten. Die Integration der Komponisten in den Verlag ist eher vom Wunsch nach Selbstbestimmung begründet, als von einer Gewinnabsicht (vgl. Mol/Wijnberg/Carrol 2005, 251-267). Die Integration in verschiedene Wertschöpfungsbereiche der Medienindustrie kann aber auch negative Auswirkungen auf den künstlerischen Output haben, da sich die betriebswirtschaftliche Steuerung nicht immer positiv auf die Produktion von künstlerisch anspruchsvoller Musik auswirkt (vgl. Caves 2000, 317).

- Produktdifferenzierung und der Besitz von Urheberrechten: Durch die Breite der von einem Major veröffentlichten Musikstile und durch die große Anzahl an verschiedenen Künstlern kann ein Major Tonträgerunternehmen das wirtschaftliche Risiko besser differenzieren als ein Independent Unternehmen (vgl. Kulle 1998, 181).

*„Large record companies, with substantial fixed capacities for obtaining master tapes and making and distributing records, tend to address this uncertainty by maintaining a*

*throughput of releases large enough that their random successes and failures would leave the pipe full. This practice also calls for close coordination of distribution channels to supply copies of any record that shows signs of popularity” (Caves 2000, 159).*

Durch den Besitz der Verwertungsrechte an vielen erfolgreichen Musikstücken bauen die Majors eine wirkungsvolle Mobilitätsbarriere in der Musikindustrie auf, da die von ihnen verlegten Musikstücke nur mit ihrer Erlaubnis genutzt werden dürfen. Zusätzlich haben sie durch den Besitz der Verwertungsrechte an bereits bekannten Melodien einen Kostenvorteil gegenüber neu Eintretenden, da die Zweitverwertung von Titeln aus dem Katalog kostengünstiger ist, als die Erstverwertung (vgl. Renner 2004, 123f).

- **Produktinnovationen:** Durch die Nähe der Independent Unternehmen zu den Musikschaaffenden und zu ihrem Publikum gelingt es ihnen häufig, früher einen Trend zu entdecken als den bürokratischeren Majors. Aufgrund der mangelnden Bereitschaft der Majors einen neuen musikalischen Stil als zukünftigen Erfolg wahrzunehmen, konnte die Konzentration der Musikindustrie schon öfters gestoppt bzw. vermindert werden (vgl. Tschmuck 2003, 271-277). Diese Strukturbrüche konnten aber durch die größere finanzielle Stärke der Majors immer wieder aufgehoben werden, da die Independents die Produkte, über gewisse Grenzen hinaus, nicht selbst vermarkten konnten und erfolgreiche Independent Künstler sich von den Majors abwerben ließen (vgl. Kulle 1998, 181).
- **Zugang zu Vertriebskanälen:** Die Majors haben sich durch den Aufkauf von Independent Tonträgerunternehmen und die Schaffung von Länderfilialen ein weltweites Filialennetz aufgebaut, das sie sowohl für die Akquisition von heimischen Künstlern als auch für den Vertrieb internationaler Produkte nützen (vgl. Kulle 1998, 216). Independent Unternehmen verfügen selbst nicht über kein vergleichbares Vertriebsnetz und kennen deshalb auch die einzelnen Ländermärkte nicht so gut wie die Majors. Zusätzlich haben sie einen Kostenvorteil gegenüber den Independents, da sie den Einzelhändlern mit Entzug des gesamten Sortiments drohen können. Dadurch ist die Zahlungsmoral der Einzelhändler bei Produkten von Major Vertrieben besser, als bei Produkten von Independent Unternehmen (vgl. Caves 2000, 158). Der Vertrieb über einen großen Vertrieb ist daher auch aus Gründen der Marktmacht meistens besser für Independent Tonträgerunternehmen, als der Eigenvertrieb.
- **Verfahrensinnovationen:** Durch die Vereinfachung der Aufnahmeverfahren und Verbilligung der Aufnahmegeräte können Musiker und Produzenten ohne finanzielle Hilfe Musik produzieren. Durch Verfahrensinnovationen bei der Herstellung von Musikstücken, wie der

musikalischen Verfahrensinnovation „Sampling“, in der bereits vorhandene Musikstücke auseinander genommen und zu neuen Stücken zusammengemixt werden, wird der Produzent, ohne ein Instrument zu spielen, zum Urheber (vgl. Göke 2002, 42). Daher erhöht sich das Angebot von bereits fertig produzierter Ware am Markt und den Tonträgerunternehmen entfällt ein großer Teil der Produktion von Musik. Das Überangebot macht Gatekeeper, bzw. effiziente Werbung, notwendig, die die Musik vorselektieren und Empfehlungen abgeben.

- Zugang zu Marketingkanälen: Nach Tim Renner (2004) ist der Zugang zum Musikfernsehen und das Verbleiben eines Videos in deren Programm entscheidend für den Verkaufserfolg eines Musikstücks. Die Majors können, aufgrund ihrer aufwendigeren Videos und ihres größeren Angebots an Hit-Musik, die Musikfernsehsender besser nutzen als Independents (vgl. Renner 2004, 119). Die Knappheit der Sendezeit, die Begrenztheit der Sendestationen, die Eigentümerstruktur der Sender, die teilweise auch im Besitz der Majors stehen, und die große Marktmacht der Majors beeinflussen die Programmplanung der Sender. Obwohl Bestechung und Erpressung den Majors in diesem Zusammenhang schwer nachzuweisen ist, werden ihre Produkte im Musikfernsehen meistens bevorzugt behandelt<sup>1</sup>.
- Zugang zu Kapital: Die Major Tonträgerunternehmen haben aufgrund ihrer Größe und ihrer Einbindung in Konglomerate einen einfacheren Zugang zum Kapital, als die Independents. Sie können Vorschüsse und Garantiesummen an Künstler bezahlen und großen finanziellen Einsatz für die Vermarktung anbieten (vgl. Kulle 1998, 178). Das macht sie zum Wunschpartner von Karriere orientierten Künstlern und auch von Independent Tonträgerunternehmen bei der Expansion. Deshalb haben die Majors die Rechte an der Mehrzahl der erfolgreichen Veröffentlichungen in ihrem Repertoire.

#### **4.5 Transaktionskosten in der Musikindustrie**

Transaktionskosten fallen bei der Überschreitung von Schnittstellen an. Die relevanten Schnittstellen in der Musikindustrie liegen zwischen Künstlern und Tonträgerunternehmen, Tonträgerunternehmen und Vertrieben, Vertrieben und Handel und Handel und Konsumenten.

---

<sup>1</sup>(vgl. Steve Hannaford: Industry brief: Music recording 2, <http://www.oligopolywatch.com/2003/06/28.html> letzter Zugriff 18.03.2005).

Die Höhe der Transaktionskosten hängt nach Williamson (1985, 52-61) von den Dimensionen ab. Daher werden im Folgenden die Dimensionen für die Musikindustrie ermittelt.

- Die Spezifität: Die Investitionen der Musiker in ihre Ausbildung sind sehr spezifisch. Die Investitionen eines Tonträgerunternehmens in einen Künstler und in die Veröffentlichung eines Tonträgers sind spezifisch, da die Kosten im Fall eines Misserfolges, versunkene Kosten darstellen. Die Produktion von neuen Musikstilen, Nischenmusik und von unbekanntem Künstlern ist spezifischer, als die Produktion von standardisierten, weit verbreiteten Stilen und von bekannten Künstlern, da mehr Erklärungsbedarf herrscht und die Sunk Costs nicht so leicht auf andere Projekte oder eigene Produkte übertragbar sind.

Die Investitionen von Tonträgerunternehmen in das musikalische, rechtliche und wirtschaftliche Wissen des Humankapitals sind spezifisch, können aber woanders auch gebraucht werden. Die Investitionen der Musiker in den Kontakt zum Tonträgerunternehmen sind spezifisch.

Die Spezifität des eingebrachten Sachkapitals ist aufgrund der hohen Standardisierung und der leichten Veräußerbarkeit der Geräte und Instrumente relativ gering.

Die Standortspezifität ist bei der Produktion und dem Verkauf von Musik aufgrund der hohen Mobilität der Musiker und Produzenten relativ gering. Die notwendigen Marketing Investitionen am Verkaufsort sind in den meisten Fällen, und vor allem bei neuer, unbekannter Musik spezifisch. Spezifische Kenntnisse des Marktes und die Kontakte des Vermarkters sind ausschlaggebend für den Erfolg einer Veröffentlichung.

Die spezifische Ausrichtung nach einer Kundengruppe ist von großer Bedeutung. Grundsätzlich ist jedes Musikstück auf eine bestimmte Kundengruppe spezifisch zugeschnitten. Wenn sich die Musik eines Künstlers an einer aktuellen Modeströmung und an deren Klientel orientiert, ist es leicht möglich, dass der Künstler mit dem Ende des Trends auch untergehen kann, bzw. sein Marktwert deutlich sinkt (vgl. O'Reilly 2004, 16). Nischenmusik ist spezifischer auf eine Kundengruppe ausgerichtet als Mainstream Musik.

Die Investitionen in den Markennamen sind sehr spezifisch. Der Markenname steht für das Produkt und muss mit diesem assoziierbar sein. Geht die Absicht mit dem Markennamen Musik zu verkaufen schief, so sind das investierte Kapital und der Markenname verloren. Die Spezifität des Markennamens des Tonträgerunternehmens ist, bei auf bestimmte Musikrichtungen, wie Jazz, Klassik oder auch Hip Hop, spezialisierten Tonträgerunternehmen hoch, bei den Majors aber niedrig.

Die Zeitspezifität ist bei der Produktions-, Veröffentlichungs- und Vermarktungspolitik sehr hoch. Bei Produkten der Majors kommt die Zeitspezifität mehr zum tragen, da die Marketingmaschinerie viel größer ist als bei Independents und die Veröffentlichungen viel häufiger. Je schneller ein Produkt auf dem Markt ist und je besser die Veröffentlichung gesteuert wird, desto eher kann ein kurzlebiger Trend getroffen werden und desto eher kann ein Wettbewerbsvorsprung gegenüber den Konkurrenten erzielt werden.

- Die Unsicherheit: Bei den meisten neuen Tonträgern ist die Unsicherheit über den Erfolg und über die Höhe der Gewinne sehr hoch. Die Unsicherheit über den Erfolg sinkt mit der steigenden Popularität des Interpreten. Die Unsicherheit ist im Independent Bereich, aufgrund des häufigen Neuigkeitswerts der Musik, jedoch als höher einzustufen, als bei den Produkten der Majors.

Die Verhaltensunsicherheit entsteht einerseits durch die Natur der künstlerischen Arbeit, die vor ihrer Vollendung schwierig zu bewerten ist und andererseits durch die Unsicherheit der Künstler über das rechtmäßige Verhalten ihrer Verwerter. Der in der Branche grassierenden Opportunismus und durch die schlechte Einsehbarkeit in die wirtschaftlichen Aktionen der Tonträgerunternehmen und Vertriebe erhöhen die Verhaltensunsicherheit.

Die sekundäre Unsicherheit, die aus der ineffizienten Kommunikation zwischen den Vertragsparteien entsteht, kann durch die gegensätzliche Ausrichtung und Ausbildung der Künstler und Tonträgerunternehmen entstehen. Durch die Erfahrung sinkt die Informationsasymmetrie, daher sind neue Künstler und neu eintretende Unternehmen eher von der sekundären Unsicherheit betroffen als erfahrene Unternehmer und Künstler.

- Die Häufigkeit: Veröffentlichungen einzelner Künstler finden selten statt. Die Häufigkeit der Veröffentlichungen und damit die Notwendigkeit zu laufenden Anpassungen sind bei einem Major höher, als bei einem Independent. Die Verwertung findet, je nach Erfolg des Künstlers, relativ häufig statt.

#### **4.6 Transaktionen zwischen Künstlern und Tonträgerunternehmen**

Damit es zu einer professionellen Veröffentlichung einer Aufnahme kommt müssen die Künstler in den meisten Fällen ein Tonträgerunternehmen finden welches einen Vertrag mit ihnen eingeht, der die notwendigen Mittel zur Veröffentlichung abdeckt. Die Verträge zwischen Tonträgerunternehmen und Künstlern sind meistens neoklassische Verträge. Sie können von einer Veröffentlichung bis zu mehreren Veröffentlichungen reichen und zusätzlich noch zeitlich begrenzt werden. Bei neuen und unbekanntem Künstlern ist die Vertragslaufzeit normalerweise

auf eine Veröffentlichung begrenzt. Das Tonträgerunternehmen hat jedoch meistens eine Option auf ein bis drei Vertragsverlängerungen. In den Verträgen übertragen die Künstler die Nutzungsrechte aus den Aufnahmen an das Tonträgerunternehmen und erhalten dafür einen Vorschuss und eine Umsatzbeteiligung. Verträge zwischen Künstlern und Tonträgerherstellern sind immer unvollständig, da einerseits der Erfolg der Aufnahmen im Vorhinein nicht bestimmbar ist und andererseits nicht alle künftig möglichen Umweltzustände, wie auch zukünftige Verwertungsmöglichkeiten, vorhergesehen werden können (vgl. Göke 2002, 116f).

Zwischen den Tonträgerunternehmen und den Künstlern gibt es derzeit zwei gängige Verträge, den Künstlervertrag und den Bandübernahmevertrag, die nach Passman/Hermann (2004) in Zukunft durch einen dritten, das Career Co-Venture, ergänzt werden könnten.

- Der Künstlervertrag: Beim Künstlervertrag geht der Künstler einen Vertrag über eine oder auch mehrere Veröffentlichungen mit dem Tonträgerhersteller ein, wobei der Tonträgerhersteller die Aufnahme vorfinanziert und der Künstler im Falle eines Misserfolgs kein finanzielles Risiko trägt. Im Falle eines Erfolges muss er aber dem Tonträgerhersteller einen vorher festgelegten Teil der Ausgaben<sup>1</sup> aus seinen Tantiemen zurückzahlen, bevor er überhaupt etwas verdient. Die an ihn abgetretenen Vermögensrechte, an den von ihm finanzierten Aufnahmen, bleiben bis zur Erlöschung des Urheberrechts nach 50 Jahren beim Tonträgerhersteller, wenn dieser sie nicht weitergibt. Der Künstler muss alle Aufnahmen, die er während des Vertragszeitraumes tätigt, dem Tonträgerunternehmen zur Veröffentlichung anbieten und darf die Aufnahme, falls sie von seinem Vertragspartner nicht veröffentlicht wird, auf keinem anderen Weg veröffentlichen. Das Tonträgerunternehmen hat meistens keine Verpflichtung, die Aufnahmen des Künstlers zu veröffentlichen. Auch wenn es sich vertraglich zur Veröffentlichung verpflichtet hat, bleibt der Marketingaufwand des Tonträgerunternehmens noch immer ungewiss (vgl. Weissmann 1997, 64). Das Tonträgerunternehmen hat ein Mitspracherecht bei der Aufnahme und das Masterband bleibt im Besitz des Tonträgerunternehmens. Der Künstler bekommt eine, sich nach seinem Bekanntheitsgrad und dem Erfolg der Veröffentlichung richtende Beteiligung aus den Verkäufen von 7% bis 12% des Händlerabgabepreises<sup>2</sup>. Beim Künstlervertrag hat der Künstler nur sehr eingeschränkte, in seinem Urheberrecht liegende, Rechte über die Art und Weise der Verwertung seiner Komposition mitzubestimmen (vgl. Passman/Herrmann 2004, 59).

---

<sup>1</sup>Üblicherweise die Kosten der Produktion und Teile der Kosten der Promotion, wie z.B. die Kosten eines Videos.

<sup>2</sup>Der Händlerabgabepreis ist der Großhandelspreis des Vertriebs an die Einzelhändler und betrug nach Passmann/Hermann im Jahr 2004 in Deutschland durchschnittlich 11, 886 Euro pro CD (siehe Passmann/Hermann 2004, 71, 90).

- Der Bandübernahmevertrag: Beim Bandübernahmevertrag pachtet der Tonträgerhersteller das fertige Masterband und möglicherweise auch folgende Aufnahmen für einen vorher festgelegten Zeitraum vom wirtschaftlichen Produzenten, presst die Aufnahme auf Tonträger und vertreibt sie durch seine oder eine fremde Vertriebsorganisation. Das Masterband der Aufnahme bleibt beim wirtschaftlichen Produzenten. Der Künstler kann einen Vorschuss vom Tonträgerunternehmen bekommen, den er selbst verwalten und aus dem er die Produktion und den Produzenten bezahlen muss. Wenn der Künstler die Produktion selbst bezahlt, setzt er sich einem großen finanziellen Risiko aus (vgl. Passman/Herrmann 2004, 94, 120-129). Die Umsatzbeteiligung des oder der Künstler bei einem Bandübernahmevertrag liegt zwischen 16% und 24% des Händlerabgabepreises (vgl. Göke 2002, 65f).
- Das Career Co-Venture: Nach Passman/Herrmann (2004) und nach Renner (2004) zeichnet sich das Aufkommen eines neuen Vertragstypus zwischen Musikern und Verwertern ab, das Career Co-Venture. Dabei gibt der Künstler, gegen einen Vorschuss und eine prozentuelle Beteiligung, alle Wertschöpfungsrechte aus seinen Kompositionen, Aufnahmen und an seiner Person an einen Vertragspartner ab. Dies umfasst den Verlag seiner Kompositionen, das Merchandising, Sponsoring, Tournee, Film wie auch Honorare aus Fernsehauftritten und Werbung. Das Tonträgerunternehmen verrechnet dann alle Einnahmen des Künstlers mit seinen Ausgaben. Der Künstler erhält eine höhere Beteiligung und ein größeres Mitspracherecht bei der Verwertung seiner Arbeit. Aufgrund der hohen Komplexität dieser Verträge, durch Überschneidungen der Verwertungsmöglichkeiten etc., wird diese Vertragsmöglichkeit noch nicht oft praktisch angewendet (vgl. Passmann/Herrmann 2004, 98f und Renner 2004, 275-279).

#### **4.6.1 Transaktionskosten zwischen Tonträgerunternehmen und Künstlern**

In ihrer Vertragsbeziehung bauen sowohl die Verwerter als auch die Künstler spezifisches Kapital auf. Die Künstler investieren spezifisch Zeit in die Aufnahme, in den Kontakt zum Tonträgerunternehmen und dessen Anforderungen. Die Verwerter investieren spezifisch in die Werbung, Aufnahme und in den Vertrieb. Wenn ein Künstler Vertragsneuverhandlungen und bessere Konditionen für ihn herbeiführen will, kann er opportunistisch<sup>1</sup> handeln und den Tonträgerhersteller in eine Hold Up Situation bringen. Dieser Gefahr wird von Seiten der Tonträgerhersteller durch langfristige Verträge und den Ausschluss von Nachverhandlungen begegnet. Durch die Übertragung der Verwertungsrechte an das Tonträgerunternehmen werden

---

<sup>1</sup> Der Künstler kann zum Beispiel eine Aufnahme nicht leisten, nicht zu öffentlichen Terminen erscheinen oder absichtlich die Qualität seiner Kompositionen verschlechtern.



die Anpassungskosten zwischen Künstlern und Tonträgerunternehmen vermindert und der Investitionsanreiz des Tonträgerunternehmens verstärkt. Die Künstler, die langfristig an ein Tonträgerunternehmen gebunden sind, sind den opportunistischen Handlungen des Tonträgerunternehmens ausgesetzt. Der Tonträgerhersteller kann dem Künstler mit der Nicht Veröffentlichung des Tonträgers drohen oder den Tonträger bei der Veröffentlichung nicht ausreichend bewerben, sollte der Künstler seine Forderungen nicht erfüllen. Da ein Künstler seine Aufnahmen, die er während der Vertragslaufzeit tätigt, bei keinem anderen Tonträgerunternehmen veröffentlichen darf, besteht eine Monopol Situation für den Künstler. Je bekannter der Künstler wird, desto mehr Alternativen hat er, seine Kompositionen an die Öffentlichkeit zu bringen und daher sinkt mit seinem steigenden Bekanntheitsgrad die Spezifität seiner Investitionen. Die Quasirente des Tonträgerherstellers steigt hingegen mit dem Bekanntheitsgrad des Künstlers an, da er weniger gleich gute Möglichkeiten zu einem bekannten Künstler hat, als zu einem unbekanntem und er spezifischere Investitionen geleistet hat. Durch die exklusive Bindung des Künstlers und durch die Optionsrechte auf Vertragsverlängerung kann er aber den Gewinn seiner Investitionen internalisieren und den Künstler an der Auflösung des Vertrags hindern.

Die Unsicherheit über den Erfolg der Aufnahme ist sehr hoch. Bei Künstlerverträgen wird die Unsicherheit des Künstlers durch die Risikoübernahmen durch den Tonträgerhersteller gesenkt. Durch das erhöhte Mitspracherecht des Tonträgerherstellers bei der Aufnahme bei Künstlerverträgen, wird die Unsicherheit des Tonträgerherstellers über die Qualität der künstlerischen Arbeit gesenkt. Der Unsicherheit über zukünftige Verwertungsmöglichkeiten können Tonträgerhersteller begegnen, indem sie sich von den Künstlern die Rechte an sämtlichen, auch noch nicht spezifizierbaren, Verwertungsmöglichkeiten einräumen lassen.

Leistet der Tonträgerhersteller seine spezifisch Investition, wie beim Künstlervertrag, schon bei der Aufnahme, dann hat er auch ein größeres Mitspracherecht bei der Aufnahme. Die Unsicherheit über die Qualität der Arbeit des Künstlers ist, vor deren Vollendung, sehr hoch (vgl. Caves 2001, 5). Diese Unsicherheit wird durch das Optionsrecht des Tonträgerherstellers, einen Tonträger nicht zu veröffentlichen oder einen neuen aufnehmen zu lassen, gemindert.

Die Informationsasymmetrie zwischen Künstler und Tonträgerunternehmen kann durch das Verweigern des Tonträgerunternehmens dem Künstler genaue Zahlen über seine Absätze zu übermitteln entstehen. Auch über die Rechtmäßigkeit der Abrechnung durch das Tonträgerunternehmen gibt es auf Seiten des Künstlers eine Unsicherheit, wenn er selbst keinen Einblick in seine Verkaufszahlen hat. Der Tonträgerhersteller kann dem Künstler Einblick in die

Geschäftsbücher geben, was für den Künstler allerdings relativ teuer ist, da er zur Prüfung der Abrechnungen einen Wirtschaftsprüfer beauftragen muss (vgl. Passman/Herrmann 2004, 152).

Die Produktion und Verwertung einer Aufnahme ist sehr komplex. Der Erfolg einer Aufnahme hängt vom Zusammenspiel der verschiedenen beteiligten Musiker, Produzenten, dem Verlag und den Tonträgerunternehmen ab. Steigt ein Beteiligter aus, wird es schwierig das Projekt in seiner ursprünglichen Intention zu vollenden (vgl. Caves 2001, 12f). Eine Integration sämtlicher Beteiligter, bzw. eine Abwicklung sämtlicher Tätigkeiten in der Hierarchie, kann die Unsicherheit senken.

Die Verhaltensunsicherheit zwischen Tonträgerhersteller und Künstler kann durch eine positive Atmosphäre des Vertrauens gesenkt werden. Ein Tonträgerunternehmen kann eine positive Reputation aufbauen, indem er sich über einen längeren Zeitraum rechtmäßig gegenüber seinen Künstlern verhält. Die Atmosphäre in der Musikindustrie wird von einem Kommunikationsnetzwerk bestimmt, in dem jeder Netzwerkpartner den anderen über Hold Up Situationen unterrichtet, und die Betrüger oder Erpresser einen schlechten Ruf bekommen. Die meisten Teilnehmer des Netzwerkes sind darauf bedacht einen Ruf als guter Geschäftspartner zu halten, um möglichst viele gewinnträchtige Geschäfte abschließen zu können. Die Atmosphäre kann auch durch Signale positiv beeinflusst werden. Der Tonträgerhersteller verwenden Vorranszahlungen und der Künstler den anfänglichen Verzicht auf hohe Tantiemen als Signal für seine guten Absichten und als Zeichen des Vertrauens in den Geschäftspartner (vgl. Göke 2002, 134).

#### **4.6.2 Effiziente Verträge zwischen Tonträgerunternehmen und Künstler**

Aus der Sicht der Tonträgerunternehmen stellen die gängigen neoklassischen langfristigen Verträge eine effiziente Lösung dar, da sie durch die Mischung aus Markt und Hierarchie, die Künstler zwar kontrollieren können, jene aber trotzdem den Marktkräften ausgesetzt bleiben und sich gegen die Konkurrenz am Markt behaupten müssen. Um dem Tonträgerunternehmen einen Investitionsanreiz zu bieten, muss der Künstler sich und sein Werk an das Tonträgerunternehmen binden. Ein Marktvertrag käme für Tonträgerunternehmen und Künstler aufgrund der hohen Spezifität und der Unsicherheit nicht in Betracht. Eine Hierarchielösung wird durch das Urheberrecht ausgeschlossen, wäre aber auch nicht effizient, aufgrund der fehlenden Anreizwirkung des Marktes und der nicht Hierarchie geeigneten Tätigkeit des künstlerischen Schaffens.

Der Künstlervertrag ist aufgrund der Absicherung der Künstler gegen die Unsicherheit, dem Mitspracherecht der Tonträgerhersteller und durch die Finanzierung der Produktion durch das Tonträgerunternehmen am nächsten an der Hierarchie angesiedelt. Der Anreiz des Marktes wird durch die Kontrolle durch das Tonträgerunternehmen ersetzt. Je unsicherer der Erfolg und je höher die Quasirente ist, desto effizienter ist ein Künstlervertrag. Daher ist ein Künstlervertrag besonders am Beginn der Karriere eines Künstlers effizient.

Der Band Übernahmevertrag ist näher beim Markt angesiedelt als der Künstlervertrag. Je sicherer der Erfolg und je niedriger die Kosten für die Aufnahme sind, desto eher taugt er als Rahmen für die Transaktion. Das Tonträgerunternehmen setzt mit seinen spezifischen Investitionen erst ein, wenn es das Produkt kennt, senkt also seine Unsicherheit und der Künstler hat einen Anreiz in das Produkt zu investieren, damit es von einem Tonträgerunternehmen abgenommen und in entsprechender Weise vermarktet wird. Ein Bandübernahmevertrag ist bei niedriger Unsicherheit und deshalb für einen etablierten Künstler oder bei Musikstilen mit geringem Neuigkeitswert effizient.

Ein Jointventure ist durch die Querverrechnung<sup>1</sup> der Einnahmen aus sämtlichen Verwertungsmöglichkeiten, aufgrund des Opportunismus und der „small numbers“ Situation gefährlich für den Künstler. Aus Künstlersicht ist die Verteilung seiner Rechte an verschiedene Verwerter günstiger, da er sich so Querverrechnungen erspart, schneller zu seinem Geld kommt und auch nicht von einem einzigen Verwerter abhängig ist (vgl. Weismann 1997, 66f). Die Gewinne aus dem Joint Venture für die Künstler sind in den meisten Fällen nicht höher als die Gewinne, die durch eine getrennte Auswertung erzielt werden könnten. Nur von Tonträgerunternehmen, die selbst in alle möglichen Verwertungsmöglichkeiten integriert sind und diese vor der Aufnahme aufeinander abstimmen, kann der Künstler erwarten, dass er mehr, als bei der getrennten Vergabe seiner Rechte erwirtschaftet (vgl. Caves 2000, 320). Daher kann eigentlich nur ein Major, der in sämtlichen Bereichen integriert ist, ein sinnvoller Partner für ein Joint Venture sein. Ein Joint Venture ist bei einer guten Reputation des Transaktionspartners, bei geringer Unsicherheit, bei möglichen Alternativen zum Verwertungspartner und daher nur zwischen einem sehr bekannten Künstler und einem Major Tonträgerunternehmen effizient.

---

<sup>1</sup> Das Tonträgerunternehmen könnte, wenn der Künstler die Verlagsrechte auch an das Tonträgerunternehmen abgibt, Einnahmen aus Sendung oder Synchronisation der Komposition mit mangelnden Einkünften aus Verkauf aufrechnen und der Künstler schaut solange durch die Finger bis er seine Gesamtschulden beim Tonträgerunternehmen abgezahlt hat, obwohl er eigentlich schon verdienen könnte (vgl. Weismann 1997, 68).

#### 4.7 Transaktionen zwischen Tonträgerproduzenten und dem Fremdvertrieb

Die Major Tonträgerunternehmen verfügen mit ihrem großen Filialnetz auch gleichzeitig über eigene weltweite Vertriebsnetze. Über diese Vertriebsnetze können Einzelhändler auf der ganzen Welt beliefert werden. Die meisten Independents schaffen es nicht einen eigenständigen überregionalen Vertrieb für ihre Produkte aufzubauen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit für sie mit externen Vertriebspartnern zusammen zu arbeiten. Die Vertriebspartner können entweder unabhängige Vertriebsfirmen oder die Vertriebe der Majors sein. Die unabhängigen Vertriebe verfügen zwar nicht über die Marktmacht und das Vertriebsnetz der Majors, sie können jedoch bei Nischenprodukten bessere Kontakte zu den spezifischen Händlern und Radiostationen haben, als ein Majorvertrieb. Selbst Major Tonträgerunternehmen nützen Independent Vertriebe, wenn sie denken, dass diese besser für den Vertrieb der Musik geeignet sind, als ihre eigenen Vertriebe. Für die Vermarktung von Massenprodukten ist das Vertriebsnetz eines Major Tonträgerunternehmens aber besser geeignet als ein unabhängiger Vertrieb (vgl. Passman/Herrmann 2004, 65 und Kornmeier 1996, 837). Unabhängige Vertriebsfirmen vertreiben meist kostengünstiger als Majorvertriebe, die Vertriebsleistung ist jedoch unsicherer, was sich in den höheren Retouren widerspiegelt (vgl. Kulle 1998, 144).

Da der Vertrieb, aufgrund der Wechselwirkung von Vertrieb und Bewerbung, komplex ist und die die Unsicherheit beim Verkauf von Musikgütern hoch, gibt es beim Fremdvertrieb keine Marktverträge.

*„Because of this interdependence, the deal between producer and distributor is never an anonymous spot-market transaction. Rather, it involves an elaborate set of constraints and conditions imposed by the producer on the distributor’s behaviour (vertical restraints, in the language of antitrust policy), that may tie manufacturer and distributor together in a franchise relationship, or even lead them to the altar of full vertical integration”* (Caves 2000, 146).

Es gibt in der Literatur fünf gängige Vertriebsverträge zwischen dem Produzenten und seinem Vertriebspartner, die sich in ihren Ausprägungen aber auch überschneiden können.

- Press and Distributionsvertrag: Bei einem Press und Distributionsvertrag beauftragt ein wirtschaftlicher Produzent eine Vertriebsfirma mit der Pressung der Aufnahme auf Tonträger und dem reinen Vertrieb an die Händler. Der Vertrieb nimmt dem Tonträgerhersteller die

Produkte ab, hat aber kein Risiko, da er die nicht verkaufte Ware retournieren kann. Marketing und Promotion führt der Produzent selbst durch oder gibt es an eine fremde Firma ab. Die Höhe der Vertriebskommission des Vertriebs beläuft sich auf zwischen 18% und 20% Prozent des Großhandelspreises, den der Vertriebspartner für die Tonträger bezahlt (vgl. Passman/Hermann 2004, 193f).

- Sale and Distribution Vertrag: Bei einem Sale and Distribution Vertrag beauftragt ein Produzent einen Vertrieb mit der Bewerbung und der Distribution eines Produktes. Der Tonträgerhersteller kann seine Produkte parallel selbst verkaufen und bewerben. Der Sale and Distribution Vertrag kann territorial und zeitlich begrenzt werden. Der Vertriebspartner erhält vom Produzenten keine Verwertungsrechte an den Aufnahmen. Er führt alle Aufgaben, wie das Marketing, die Lagerung und die Akquisition von neuen Handelspartnern in Abstimmung mit dem Hersteller durch. Der Vertrieb muss sich bei Aussagen über das Produkt gegenüber der Öffentlichkeit genau an die vom Tonträgerhersteller vorgegebene Linie halten. Das Tonträgerunternehmen muss dem Vertriebspartner Informationen, die wichtig für den Absatz sein könnten, übermitteln und ihn über die Entwicklung des Produktes, falls das für den Verkaufserfolg notwendig ist, am Laufenden halten. Der wirtschaftliche Produzent kann zu vorher festgelegten Zeitpunkten Einsicht in die Geschäftsbücher des Vertriebs nehmen<sup>1</sup>.
- Der Lizenzvertrag: Bei einem Lizenzvertrag lizenziert der wirtschaftliche Produzent eine fertige Aufnahme an einen Lizenznehmer. Der wirtschaftliche Produzent überträgt seine Verwertungsrechte an den Lizenznehmer. Der Lizenznehmer vertreibt und vermarktet die Tonträger unter seinem eigenen Namen. Er muss das Lizenzverhältnis auf dem Produkt sichtbar machen und die Erscheinung des Produkts mit dem Lizenzgeber abstimmen. Der Lizenzvertrag kann territorial und zeitlich begrenzt sein. Er wird bei nicht Einspruch einer Vertragspartei automatisch verlängert. Der Lizenznehmer garantiert dem wirtschaftlichen Produzenten eine Mindestabnahmemenge und bezahlt dafür eine Pauschalsumme und eine vorher vereinbarte Lizenzgebühr pro verkauften Tonträger (vgl. Kulle 1998, 144f). Die Lizenzsumme kann zum Teil, sofern es sich um sichere Einnahmen handelt, an den Tonträgerhersteller vorgeschossen werden. Der Lizenznehmer kann vom Lizenzprodukt auch Unterlizenzen vergeben, bleibt aber stets gegenüber dem Lizenzgeber haftend. Der Lizenzgeber kann in festgelegten Abständen Einsicht in die Geschäftsbücher des Lizenznehmers nehmen<sup>2</sup>. Die Umsatzbeteiligung aus einem

---

<sup>1</sup> (vgl. Der Vertriebsvertrag, [www.mica.at](http://www.mica.at) letzter Zugriff 13.04.2005)

<sup>2</sup> (vgl. Der Musikkonzessionsvertrag, [www.mica.at](http://www.mica.at) letzter Zugriff 16.04.2005)

Lizenzvertrag ist für den wirtschaftlichen Produzenten geringer als bei einem Sale and Distribution Vertrag (vgl. Kulle 1998, 145 und Kornmeier 1996, 836).

- Das Joint Venture: Bei einem Joint Venture teilt sich der wirtschaftliche Produzent den Profit und das Risiko mit dem Vertriebspartner. Die Partner haften jedoch nicht für die Schulden des anderen, deshalb ist ein solches Joint Venture nicht als echtes wirtschaftliches Joint Venture zu sehen. Bei der Aufteilung der Gewinne werden zuerst die Vertriebskosten von den Umsätzen abgezogen, später die Betriebskosten des Produzenten für die Vertriebsüberwachung, die Kosten für Marketing und Promotion sowie die Kosten für die Aufnahme und Herstellung der Tonträger, mechanische Lizenzzahlungen und die Versandkosten. Nach Abzug aller Kosten wird der Gewinn nach einem Schlüssel zwischen den Partnern aufgeteilt. Der wirtschaftliche Produzent leitet dann die Umsatzbeteiligung an den Künstler weiter. Das Joint Venture kann seine Veröffentlichung auch an Dritte lizenzieren und sich den Gewinn aus den Lizenzzahlungen teilen. Das Joint Venture kommt häufig bei großen Tonträgerunternehmen und ihren eigenen Vertrieben und Auslandsgesellschaften vor, wobei der Vertrieb des Majors alle Veröffentlichungen eines Unterlabels in einem Joint Venture übernimmt. Bei einem Joint Venture entstehen dem Produzenten größere Sunk Costs als bei einem Lizenzvertrag. Aufgrund des höheren Risikos für den wirtschaftlichen Produzenten eignet sich das Joint Venture für unabhängige Tonträgerunternehmen nur bei prognostizierbaren und großen Erfolgen (vgl. Passman/Herrmann 2004, 191-193).

- Der Labeldeal: Bei einem Labeldeal werden die Aufnahmen von mehreren Künstlern eines wirtschaftlichen Produzenten exklusiv über eine Vertragslaufzeit von mehreren Jahren an einen fremden Vertrieb lizenziert. Labelverträge kommen besonders oft zwischen den Major Vertrieben und Independent Tonträgerunternehmen vor. Der Lizenznehmer hat beim Labelvertrag ein Mitspracherecht mit welchen Künstlern der Tonträgerproduzent einen Plattenvertrag schließt und kann die Anzahl der Veröffentlichungen nach oben und nach unten limitieren. Der wirtschaftliche Produzent bekommt einen Vorschuss, der die Verwaltungs- und die Produktionskosten decken soll. Der Labeldeal kommt einer Integration sehr nahe (vgl. Passman/Herrmann 2004, 186).

#### **4.7.1 Transaktionskosten beim Fremdvertrieb**

Die Transaktionskosten beim Fremdvertrieb sind abhängig von der Informationsasymmetrie zwischen Vertrieb und Tonträgerunternehmen, von der Spezifität der geleisteten Investitionen und von den notwendigen Anpassungen und Kontrollen. Die reine Distributionsleistung selbst ist

relativ unspezifisch, erfolgen aber Investitionen des Vertriebspartners in das Produkt dann werden die Transaktion zwischen Tonträgerunternehmen und Vertrieb spezifischer. Zur Einschränkung der Gefahren durch den Opportunismus und zur Senkung der Informationsasymmetrie sehen die Verträge zwischen Tonträgerunternehmen und Vertrieb genaue Richtlinien bezüglich der Aufgabenerfüllung und einen geregelten Informationsaustausch vor. Der Künstler selbst hat beim Fremdvertrieb seines Tonträgerunternehmens eine Informationsasymmetrie gegenüber dem Vertrieb und keine Rechte.

Beim reinen Distributionsvertrag ist der wirtschaftliche Produzent abhängig von den Informationen über den Absatz des Produktes aus dem Vertrieb, da er selbst das Produkt bewirbt und verkauft. Wenn der Vertrieb, so wie ein Majorvertrieb, auch Eigenprodukte vertreibt, kann er versuchen sein eigenes Produkt gegenüber den fremden Produkten besser zu stellen oder einen erfolgreichen Künstler vom Tonträgerunternehmen abzuwerben. Da er besseren Informationen über den Absatz des Künstlers hat kann er auch dessen zukünftigen Erfolg besser einschätzen. Das Tonträgerunternehmen hat zwar spezifisch in den Aufbau des Künstlers investiert, kann aber so um seine Erträge gebracht werden (vgl. Passman/Hermann 20004, 184). Die Gefahr des Opportunismus des wirtschaftlichen Produzenten einer Aufnahme für den Vertrieb steigt mit den spezifischen Investitionen in die Vermarktung des Produkts. Wenn das Produkt erfolgreich wird und er ein Nachfolgeprodukt vertreiben will, kann er um seine Quasirente gebracht werden. Der Vertrieb kann seine Gefahr einschränken indem er sich schon beim ersten Vertrag ein Optionsrecht für die nachfolgenden Aufnahmen zusichern lässt (vgl. Bender 2002, 102).

Bei einem Lizenzvertrag übernimmt der Lizenznehmer die Aufnahme und leistet spezifische Investitionen in den Vertrieb und das Marketing für das Produkt. Er übernimmt einen großen Teil des Risikos und beansprucht dafür eine größere Kontrolle, die er durch die Übertragung der Verwertungsrechte auch erhält. Der wirtschaftliche Produzent könnte auch hier aus dem Vertrag aussteigen und den Vertriebspartner ohne einen direkten Vertrag mit dem Künstler stehen lassen. Diese Gefahr kann der Lizenznehmer durch einen Inducement-Letter vermeiden, bei dem der Künstler, wenn der wirtschaftliche Produzent der Aufnahme ausfällt, die vertragliche Leistung mit dem wirtschaftlichen Produzenten direkt an den Lizenznehmer abliefern muss. Das wiederum erhöht die Gefahr für den Künstler durch einen opportunistischen Produzenten in einen Vertrag mit einem Vertrieb gedrängt zu werden, den er nicht selbst abgeschlossen hat (vgl. Passman/Herrmann 2004, 181-184).

Ein Joint Venture ist mit hohen Anpassungs- und Kontrollkosten verbunden. Es bringt die Gefahr, dass sich eine Partei auf Kosten der anderen bereichert oder ihre Leistungen auf Kosten

der anderen einschränkt. Bei einem Joint Venture innerhalb der gleichen Firma wird der Künstler der Gefahr durch opportunistische Handlungen des Tonträgerunternehmens und seines Vertriebspartners ausgesetzt. Die Schwesterfirmen könnten sich auf eine beliebige Aufteilung der Gewinne einigen. Dies kann dazu führen, dass der Künstler eine niedrigere Gewinnbeteiligung erhält, der Vertrieb und der Produzent aber nichts verlieren (vgl. Passman/Herrmann 2004, 191-193).

Bei einem Labeldeal gibt der wirtschaftliche Produzent einen großen Teil seiner Rechte an den Lizenznehmer ab. Der Lizenznehmer kann in die Entwicklung der Künstler und deren Aufnahmen eingreifen. Der Vertriebspartner übernimmt schon früher spezifische Investitionen und beansprucht deshalb höhere Kontrollrechte, um die Unsicherheit über die Verwertbarkeit der Aufnahme zu senken. Ein Labeldeal ist eine vertikale Quasiintegration<sup>1</sup>, bei der der Lizenznehmer dem Lizenzgeber zwar das Risiko abnimmt, ihn aber zwingen kann, seinen Output auf die Bedürfnisse des Lizenznehmers auszurichten. Das Tonträgerunternehmen kann die Gefahr durch den Vertrieb durch den Aufbau von Abhängigkeit beim Lizenznehmer, wie durch eine erfolgreiche Produktdifferenzierung, senken (vgl. Picot 1996, 287).

#### **4.7.2 Effiziente Verträge zwischen Tonträgerhersteller und Vertrieb**

Die externen Vertriebe können Größenvorteile beim Vertrieb erzielen und durch die Ausnutzung von Marktmacht zusätzliche Umsatzsteigerungen erreichen. Der Vertrieb eines zusätzlichen Produktes in einem fremden Vertrieb kann die Kosten senken und die Gewinne von Vertrieb und Produzent überproportional erhöhen (vgl. Braitmayer 1998, 250f).

*„Aus vertriebsorientierter Sicht spielt die Ubiquität der Produkte eine Rolle, da damit die Transaktionskosten der Nachfrager nachhaltig gesenkt werden können. Durch eine intensive Distribution ist das Produkt überall dort erhältlich, wo es vom Nachfrager gewünscht wird. Damit kann wiederum eine erhöhte Markenbildung bzw. Markentreue beim Verbraucher erreicht werden“* (Braitmayer 1998, 251).

Unabhängigen wirtschaftlichen Produzenten haben zudem häufig ein Imageplus bei Künstlern und Publikum, das bei der Integration durch einen Major verloren geht. Daher kommen in der Musikindustrie hybride Vertriebsverträge häufiger zum Einsatz, als die vollständige Integration des unabhängigen Produzenten (vgl. Gander/Rieple 2004, 74).

---

<sup>1</sup> Von einer vertikalen Quasiintegration spricht man, wenn ein Zulieferer den größten Teil seines Umsatzes bei einem einzigen großen Abnehmer erwirtschaftet.



Wenn die Informationsasymmetrie und die Unsicherheit sehr groß sind und das Produkt hoher spezifischer Investitionen bedarf, ist die Integration des Vertriebs am effizientesten. Je niedriger die Spezifität der Investitionen und die Unsicherheit sind, desto effizienter ist eine Auslagerung der Vertriebs- und Marketingleistung oder der Produktion. Während bei anfänglich unsicheren Produkten oder in unsicheren Märkten, die hoch spezifischer Investitionen bedürfen, um die Konsumenten von dem Produkt zu überzeugen, anfangs integriert werden sollte, kann mit dem Ansteigen der Erfahrung, der Standardisierbarkeit der notwendigen Investitionen und mit steigender Transparenz an fremde Unternehmen ausgelagert werden (vgl. Weiss 1995, 112).

Bei der Investition in neue Künstler oder neue Musikstile ist aufgrund der ständigen Anpassungen und der großen Unsicherheit ein direkter Einfluss des Produzenten auf die Vermarktung und umgekehrt, effizienter als eine Fremdvergabe. Wenn der wirtschaftliche Produzent der Inhaber der Verwertungsrechte bleibt und die Vertragslaufzeiten begrenzt ist, wie bei Sale and Distribution Verträgen, kann er den Vertriebspartner relativ einfach wechseln und wird deshalb nicht so sehr durch den Opportunismus des Vertriebs geschädigt.

Leistet der Vertrieb spezifische Investitionen in den Künstler, dann wird ein Lizenzvertrag effizienter, bei dem er die Verwertungsrechte übertragen bekommt und das Produkt im eigenen Namen vertreibt. Für den wirtschaftlichen Produzenten ist ein Lizenzvertrag effizient, wenn die Verhaltensunsicherheit über den Vertrieb niedrig ist, der Vertriebspartner eine positive Reputation hat, seine Aktionen relativ einfach zu überprüfen sind und die Anpassung gut funktioniert.

Bei einem Labeldeal leistet der Vertrieb schon spezifische Investitionen bevor die Aufnahme gemacht wird oder ein Vertragsverhältnis mit einem Künstler eingegangen wurde und beansprucht daher auch mehr Kontrollrechte über den wirtschaftlichen Produzenten. Ein Labeldeal ist sinnvoll, wenn es sich um häufige unsichere Veröffentlichungen handelt und wenn der Hersteller das Risiko nicht tragen kann, aber trotzdem keine totale Integration angestrebt wird. Der Vertrieb muss ausreichende Kontrollmöglichkeiten über den wirtschaftlichen Produzenten haben, damit ein Labeldeal effizienter ist, als eine Integration. Erfahrungen, Transparenz und eine positive Reputation ersetzen einen Teil des Kontrollbedarfs.

Ein Joint Venture ist bei Veröffentlichungen von bekannten Künstlern, bei denen die Aufgaben relativ gut definiert werden können und wo über die Ertrags- und Kostenverteilung ein gutes Einvernehmen und Transparenz zwischen Tonträgerunternehmen und Produzenten besteht, effizient.

Je spezifischer die Investition, je unsicherer der Erfolg und je schwieriger die Überwachung des Transaktionspartners, desto effizienter ist es stärker in Herstellung, bzw. Vermarktung integriert zu sein. Daher kann sich die Effizienz der Integration im Laufe der Karriere eines Künstlers, eines Musikstils bzw. des Bekanntheitsgrades eines Marktes ändern. Gerade im weltweiten Vertrieb befindet sich der wirtschaftliche Produzent einer Aufnahme in einer „small numbers“ Situation an geeigneten Vertriebspartnern. Der Machtaspekt, der häufig den Major Vertrieb über die Übertragung von Kontroll- und Verwertungsrechte bestimmen lässt, wird zwar durch die Transaktionskostentheorie nicht thematisiert, er ist aber ineffizient und opportunistisch.

#### **4.8 Der Handel mit Musikgütern**

Der Handel mit Musikgütern ist meistens an externe Handelspartner ausgelagert. Nur selten betreibt ein Tonträgerunternehmen oder ein Vertrieb ein eigenes Einzelhandelsgeschäft. Viele Tonträgerunternehmen betreiben aber einen eigenen Versandhandel. Der Handel erfüllt die Handelsfunktionen und spart so Transaktionskosten für die Käufer und die Tonträgerhersteller. Die Musikgüter werden durch Multikanal-Marketingsystem, auf vielen verschiedenen Absatzwegen an die Endkunden verkauft. Die stationären Handelstypen lassen sich in Vollsortimenter und Teilsortimenter unterteilen. Die Vollsortimenter führen überwiegend Tonträger und komplementäre Produkte im Sortiment und legen daher auch Wert auf ein möglichst vollständiges Programm. Die Teilsortimenter führen nur ein beschränktes Sortiment an Tonträgern und darüber hinaus eine große Anzahl an nicht komplementären Produkten. Die Facheinzelhändler sind Vollsortimenter und Großbetriebsformen, wie Elektro- und Warenmärkte und der Versandhandel, die neben Musikprodukten noch eine Vielzahl von anderen Produkten vertreiben, sind Teilsortimenter. Der Facheinzelhandel dient den Tonträgerunternehmen auch zur Markterprobung und der Markterschließung für neue Produkte (vgl. Kulle 1998,151). Der Kanal der Großbetriebsformen deckt den Großteil der Nachfrage ab, während die Anzahl der Facheinzelhändler und ihr Anteil am Gesamtumsatz kontinuierlich sinkt (vgl. Kulle 1998, 152f).

In Österreich wurden im Jahr 2003 66 % aller Verkäufe von Tonträgern in Großbetriebsformen getätigt, nur 10% im Facheinzelhandel, 12% über den klassischen Versandhandel, 5% durch e-commerce und 7% über sonstige Einkaufsstätten, wie in Tankstellenshops oder Verbrauchermärkten (vgl. IFPI, Der Österreichische Musikmarkt 2003, 5).

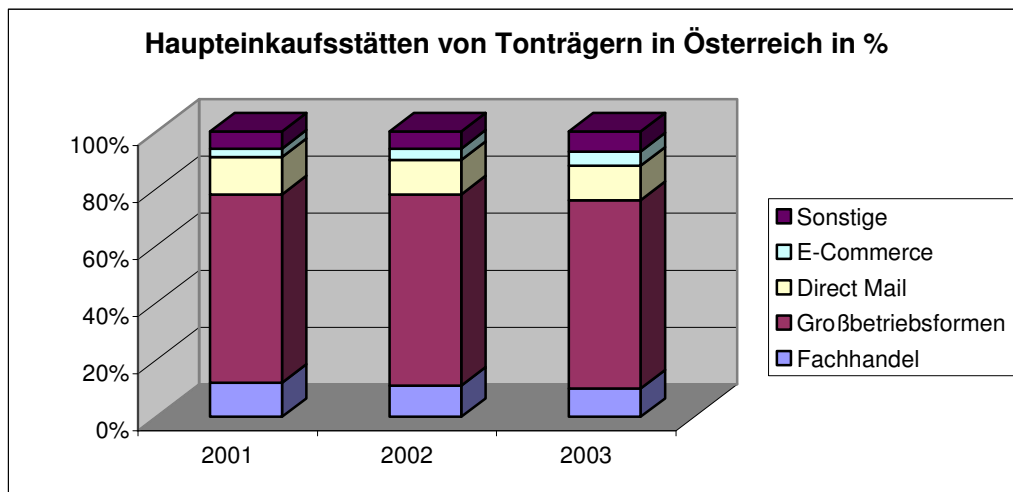


Abbildung 4-5: Haupteinkaufsstätten von Tonträgern in Österreich 2001-2003  
Quelle IFPI Der Österreichische Musikmarkt 2003, 5

#### 4.8.1 Transaktionskosten zwischen Handel und Hersteller

Die spezifischen Investitionen in das Humankapital und das Anlagekapital, die der Handel tätigt, sind meistens gering. Nur spezialisierte Einzelhändler investieren spezifisch in ihr Know How über bestimmte Musikstile und deren Interpreten, in ihren Standort und in ihre Klientel. Sie sind eher durch einen Hold Up bedroht, als Großbetriebsformen und werden meist von Menschen, die stärker in das Musikgeschehen eingebunden sind, betrieben.

Durch Automatisierung und Standardisierung der Lager und Bestellsysteme konnten die Transaktionskosten bei der Lagerung und Lieferung und damit die Zeitspezifität maßgeblich gesenkt werden.

Die Abhängigkeit der Hersteller vom Handel ist vor allem bei Großbetriebsformen beträchtlich. Durch eine geschickte Retouren und Zahlungspolitik kann der Handel die Hersteller finanziell unter Druck bringen. Die großen Tonträgerunternehmen und Vertriebe sind eher in der Lage dem Druck zu entgehen. Um die Gefahr durch die „small numbers“ Situation, der sich Independent Tonträgerhersteller bei Großhandelsformen gegenüber sehen, zu senken und eine größere Marktmacht gegenüber dem Handel aufzubauen, ist es für sie hilfreich die Händler mithilfe eines größeren Vertriebs zu beliefern. Für die Händler senkt die Belieferung durch einzelne Großvertriebe die Transaktionskosten, gegenüber der Einzelbelieferung durch eine Vielzahl von Independent Tonträgerunternehmen.

Der Opportunismus der Händler wird durch die gegensätzlichen Ziele von Handel und Hersteller geschürt. Der Tonträgerhersteller hat das Ziel einen Künstler möglichst langfristig aufzubauen

und möglichst viele Tonträger eines Künstlers zu einem möglichst hohen Preis zu verkaufen. Der Handel kann versuchen die Tonträger als Lockvogel einzusetzen und möglichst billig zu verkaufen, wobei ihm die Identität der Künstler und deren Stand in ihrer künstlerischen Entwicklung egal sind. Es entstehen negative externe Effekte auf den Verkauf der Tonträger eines Künstlers, wenn er im Abverkauf landet, da das günstige Angebot die anderen Tonträger des Künstlers entwertet. Durch die Macht der Großbetriebsformen, die durch die geringe zur Verfügung stehende Angebotsfläche fundiert ist, kann der Tonträgerhersteller dazu bereit sein, auf einen Teil seiner Quasirente zu verzichten. Nur durch den Aufbau von Abhängigkeit beim Händler, durch Überwachung und durch langfristige Verträge kann die Gefahr des opportunistischen Verhaltens vermindert werden.

Die Händler können die nicht verkaufte Ware an die Tonträgerhersteller zurückgeben und tragen so kein Risiko. Daher und aufgrund der positiven Ergebnisse bei der Ausnutzung der Konkurrenz der verschiedenen Hersteller untereinander hat der Händler keine Ambitionen einen Hersteller zu integrieren. Das Angebot der Ware verschiedener Hersteller ist interessanter für ihn. Der Hersteller könnte aufgrund von Informationsasymmetrien zwischen Händler und Hersteller in den Handel integrieren wollen. Durch automatisierte Reporting Systeme zwischen Händler und Hersteller konnten die Informationsasymmetrien aber gesenkt werden und der Verkauf transparenter für die Hersteller gemacht werden.

#### **4.8.2 Effiziente Transaktionsabwicklung zwischen Hersteller und Handel**

Der externe Handel mit Musikprodukten ist als effizient anzusehen, da die spezifische Leistung der Bewerbung der Tonträger durch die Tonträgerunternehmen selbst erbracht werden und der Handel keiner Unsicherheit ausgesetzt ist. Das Angebot der Tonträger im Regal des Händlers ist meistens die einzige Werbung, die im Handel passiert. Die Häufigkeit der Transaktionen zwischen Hersteller und Händler ist als hoch anzusehen und die Verträge als relativ vollständig. Die Ausnutzung der Economies of Scope, durch die Sortimentsfunktion des Handels, ist von großer Wichtigkeit für den Absatz der Produkte. Für kleinere Tonträgerunternehmen ergeben sich aufgrund ihrer beschränkten Marktmacht Nachteile, wenn der Handel die Abrechnungen hinauszögert oder Tonträger an wenig prominenter Stelle im Regal platziert. Durch die Belieferung der Händler im Bund mit Großbetrieben können kleinere Tonträgerunternehmen Marktmacht aufbauen und den Opportunismus der Händler schmälern. Der Besitz spezialisierter Geschäfte und die direkten Kontrolle über den Verkauf kann, aus Gründen der Marktforschung für einen Tonträgerunternehmen interessant sein. Daher ist der externe Handel, dort effizient wo keine spezifischen Investitionen im Handel getätigt werden und eine stärkere Integration der

Tonträgerunternehmen in den Handel dort effizienter, wo spezifischere Informationen von Kunden oder Hersteller Seite nachgefragt werden, wenn sie nicht auf einem anderen Weg kommuniziert werden können.

## **5 Die Veränderung der Struktur der Musikindustrie durch das Internet**

### **5.1 Die Entstehung des Internet**

Das Internet entstand aus einer in den 60 Jahren des 20. Jahrhunderts vom Militär entwickelten Vernetzung von Rechnern. Daten können, zerlegt in einzelne Pakete, mithilfe der „packet switching“ Technologie zwischen den Rechnern übertragen und an ihrem Bestimmungsort zu einer ganzen Nachricht zusammengesetzt werden. 1969 wurde das erste dieser Netzwerke geschaffen und mit der Etablierung eines Übertragungsstandards<sup>1</sup> konnte aus den einzelnen kleinen Netzen ein großes Netzwerk geschaffen werden. Ab 1984 wurde das Domain Name System eingeführt, das jedem Rechner eine Internet Adresse zuteilt über die er anwählbar ist. Mit der Vereinfachung der Bedienung, die keine Programmierkenntnisse mehr nötig machte, verbreitete sich das Internet ab Anfang der 1990 Jahre rapide und es wurde zum World Wide Web (WWW). Das WWW hat keine zentrale Verwaltung. Die zur Verfügungsstellung der Verbindungen, die Wartung und der Ausbau der Netze wird von den Eigentümern der Verbindungsnetze betrieben, diese Firmen und ihre Netze nennt man auch „Backbones“, das Rückgrad des Internet. Online Service Provider sind Unternehmen, die über eigene kleine Netze verfügen und ihren Kunden eine Adresse und einen Zugang zum Internet anbieten. Diese Netze, wie Unternehmens- oder Universitätsnetzwerke, sind zur Übertragung der Informationen über ihre eigenen Netze hinaus, auf die „Backbones“ angewiesen und müssen für die Übertragung bezahlen. „Web Hosting Companies“ stellen ihren Kunden lediglich einen Speicherplatz auf ihren Servern und einen Zugang dazu über das Internet bereit, sie verfügen über kein eigenes Netz (vgl. Schuler 2002, 161-167). Das Internet kann zu einer größeren Transparenz und einer besseren Dokumentierbarkeit von Aktionen führen. Es kann unabhängig vom Standort überall auf die gleichen Informationen, sofern sie weiter gegeben werden bzw. weitergegeben werden können, zugegriffen werden.

---

<sup>1</sup> Transmission Control Protocol/ Internet Protocol, kurz TCP/IP

*„Informations- und Kommunikationstechnologie erlauben den Übergang von regionalen zu globalen Vertragsbeziehungen ohne Effizienzverlust. Die Vergrößerung der Transaktionskosten durch die Erweiterung von Vertragsbeziehungen geht einher mit einer Senkung der Transaktionskosten durch rationale Entscheidungen aufgrund besserer Informationen und besserer Kontrollmöglichkeiten“ (Geyer/Venn 2001, 30).*

### **5.1.1 Der e-commerce**

Als e-commerce werden wirtschaftliche Tätigkeiten, die über das Netz abgewickelt werden, beschrieben. Man unterscheidet zwischen B2B (Business to Business), wobei zwei Unternehmen miteinander über das Internet handeln, B2C (Business to Consumer), wobei Unternehmen mit Konsumenten über das Netz in Verbindung treten und C2C (Consumer to Consumer), die wirtschaftliche Verbindung zweier Privatpersonen. Im B2B Bereich erweitert das Internet die EDI (Electronic Data Interchange) Netzwerke, das sind spezifische, auf Partnerunternehmen zugeschnittene, geschlossene Informationssysteme (vgl. Schuler 2002, 170). Im B2C Bereich und im C2C Bereich entsteht durch das Internet ein neuer elektronischer Marktplatz. Der e-commerce hat eine beachtliche Wertentwicklung in den letzten Jahren zu verzeichnen, wobei der B2B Bereich den B2C Bereich umsatzmäßig um ein Vielfaches übertrifft (siehe Schuler 2002, 169). Die Möglichkeiten des e-commerce werden nun durch den m-commerce, den Handel über mobile Empfangsgeräte, wie Handys, erweitert.

### **5.1.2 Die Komprimierung und der Online Vertrieb von Musikdateien**

Die gängigste Komprimierung zur Versendung von Musikdateien über das Netz ist das MP3 Format. Das MP3 Format wurde Ende der 80er Jahre vom deutschen Fraunhofer Institut entwickelt. Es erlaubt eine Audio Datei ohne einen für das menschliche Ohr erkennbaren Qualitätsverlust um einige Male zu schrumpfen und über das Internet zu versenden. Die komprimierten Musikdateien können auf Computern oder mobilen Geräten empfangen, gespeichert und angehört werden (siehe Haring 2002, 36f). Durch die Erfindung des MP3 Formates, zur Komprimierung von Musikdateien, wurde Musik zu einem im Internet handelbaren Gut. Davor hat die Größe der Dateien eine rasche Übertragung und die Speicherung von mehreren Musikstücken auf einer Festplatte unmöglich gemacht (siehe Friedrichsen u.a. 2004, 41). Das MP3 Format ist einfach kopierbar und es hat keinen Kopierschutz, deshalb ist es für die Musikindustrie gefährlicher als vergleichbare andere Kompressionssysteme. Es kommt in

den P2P<sup>1</sup> Netzwerken, bei denen sich die Benutzer gegenseitig Musikstücke übertragen, am häufigsten zur Anwendung.

Der Online Vertrieb von Musik stellt aufgrund der Einsparungen an Press, Logistik und Vertriebskosten den offensichtlich kostengünstigsten Vertriebsweg für Musik dar. Aufgrund der großen Nachfrage nach Musik im Internet und aufgrund der stetig besser werdenden Ausrüstung der Internetnutzer, ist mit einem Anstieg des Umsatzes bei legalen Musikprodukten im Internet zu rechnen. Um aber den entgeltlichen Absatz von Musik im Internet in Zukunft zu erhöhen und das herkömmliche Geschäftsmodell der Tonträgerhersteller, Künstler und anderer Nutznießer zu schützen, müssen Wege gefunden werden, um die unbezahlte Weitergabe von Musikstücken im Internet einzuschränken oder ganz zu verhindern. Neben rechtlichen Mittel zur Bekämpfung der illegalen Verbreitung von Musik im Internet setzten die Unternehmen der Musikindustrie auf technische Möglichkeiten, die unter dem Überbegriff Digital Rights Management Systeme<sup>2</sup> zusammengefasst werden. Solche Schutzsysteme auf Tonträgern haben sich jedoch als Eigentor der Musikindustrie herausgestellt, da geschützte Tonträger mit älteren Stereoanlagen nicht mehr fehlerfrei hörbar waren. Es konnte bisher auch noch jeder Kopierschutz geknackt werden (vgl. Renner 2004, 255). Die verschiedenen Sicherheitsstandards der verschiedenen Musikanbieter haben zudem zu einer nicht Kompatibilität der Abspielgeräte und Musikanbieter im Internet geführt. Derzeit wird in Kooperationen, wie dem der Elektronikriesen Intertrust Technologies, Matsushita, Philips, Samsung und Sony, ein einheitliches DRM System geplant<sup>3</sup>.

### **5.1.3 Der Online Musikhandel in Österreich**

Nach dem wirtschaftlichen Misslingen eines eigenen Online Angebots der Majors in Deutschland, hat sich auch in Österreich ein System unabhängiger Online Händler durchgesetzt

---

<sup>1</sup> P2P: Peer to Peer Netzwerke dienen dem unentgeltlichen Austausch von Dateien zwischen den Konsumenten, wären also in der Klassifikation C2C Geschäftsbeziehungen. P2P Netzwerke können sowohl zentral gesteuert werden als auch eine dezentrale Struktur besitzen, in der das Netz sich selbst steuert. Während die P2P Netzwerke mit zentraler Steuerung durch die Vertreter der Musikindustrie schon aus dem Geschäft gezogen wurden, hat man gegen die dezentralen P2P Netzwerke, mangels einer verantwortlichen Person oder Firma und der Unmöglichkeit der Verfolgbarkeit der Datenströme im Internet, noch kein Mittel gefunden.

<sup>2</sup> „Digital Rights Management Systeme (DRMS) sind technische Lösungen zur sicheren zugangs- und nutzungskontrollierten Distribution, Abrechnung und Verwaltung von digitalem und physischen Content“ (Fränkl/Karpf 2004, 26).

<sup>3</sup>(vgl. Unterhaltungselektronik-Riesen gründen DRM-Konsortium, <http://www.heise.de> letzter Zugriff 18.01.2005).

(vgl. Friedrichsen u.a. 2004, 68-74). Zu Beginn des Jahres 2005 boten fünf große Online Händler gewerbsmäßig Musik in Österreich an. Das Angebot der Händler übertraf 700000 Einzelsongs und in der Käufergruppe zwischen 11 und 19 Jahren wurden die legalen Musikdienste schon von 190000 Kunden genutzt (vgl. Die Presse 20.01.2005, 19).

Der Marktführer in Österreich wie auch im Rest<sup>1</sup> der Welt ist Apple „i-tunes“, der Downloadservice des Computerherstellers Apple. Von Apple wird auch ein eigenes Abspielgerät, der „i-pod“, hergestellt und mit großem Erfolg verkauft. Durch den großen Erfolg des Abspielgerätes werden die Verluste aus dem online Musikvertrieb aufwogen und durch die fehlende Kompatibilität des Geräts, bzw. des Downloadshops mit dem Angebot anderer Händler werden die Wechselkosten der Konsumenten erhöht und Kunden an Apple gebunden. Die anderen vier Downloadplattformen, chello musiczone, AON Musikdownloads, myCokeMusic und MSN Music von Microsoft sind ebenfalls Teile Großkonzernen, die sich, aus welchem Grund auch immer, im online Verkauf von Musikstücken engagieren. Allen gemeinsam dürfte die Erzielung von Netzwerkeffekten für ihre anderen Sparten und nicht das Erzielen direkter Gewinne mit dem Verkauf von Musik, das primäre Anliegen sein, allein schon aus dem Grund, dass sich bei den gängigen Preisen, die Lieder nicht gewinnbringend verkaufen lassen. Die Geschäftsmodelle der online Händler sind sich im Grunde sehr ähnlich, nur bei der Beschaffung der Musik gibt es strukturelle Unterschiede. Apples „i-tunes“ lizenziert die Musiktitel nämlich direkt von den Tonträgerunternehmen und Vertrieben während die vier anderen Plattformen vom britischen Musiklizenzhändler OD2 mit Musik versorgt werden. OD2 lizenziert und digitalisiert die Musikgüter und wickelt auch die Bezahlung und die Verteilung der Lizenzen ab. Der nächste große Boom mit online Musik wird sicherlich mit der Übertragbarkeit von Musik und Musikvideos auf Mobiltelefone einsetzen. Daher streben die online Händler auch Kooperationen mit Mobiltelefonherstellern an, die die Benutzer der Telefone an den jeweiligen Shop binden soll. So möchte Sony/Ericsson ein Musikabspielgerät von Sony in die Mobiltelefone einbauen. Die Musik für die Abspielgeräte soll von der Sony Downloadplattform „Connect“ kommen. Motorola ist eine Kooperation mit Apple eingegangen. Der Motorola Handybenutzer kann in Zukunft Musik von „i-tunes“ beziehen. Nokia hat Kooperationen mit OD2 und Microsoft zum Bezug von Musik über Microsofts Musikportal MSN angekündigt (vgl. Die Presse, 19.02.2005, Beilage „hightech& automotor“, 1).

---

<sup>1</sup>Apple „i-tunes“ hat einen weltweiten Marktanteil von 70% und bisher schon 270 Millionen Musiktitel Online verkauft (vgl. Die Presse, 17. 02.2005, 22).



Aber auch die Einrichtung von Downloadshops von Musikern und Labels wird durch die Standardisierung der Programme immer günstiger und einfacher. Dabei können sie sich einen Shop von einem Service Provider mieten, der inklusive der Abrechnungsmodalitäten, alle notwendigen Funktionen erfüllt, die nötig sind, um Musikstücke im Internet zu verkaufen und zu bewerben. Für jene Anbieter die Musik noch nicht in digitaler Form verkaufen wollen oder können, werden der Versandhandel und die Werbemöglichkeiten durch das Internet wesentlich vereinfacht.

## **5.2 Der Einfluss des Internet auf die Determinanten der Branchenstruktur**

Die Möglichkeiten des Musikvertriebs und des Informationsaustausches im Internet verändern die Determinanten der Branchenstruktur der Musikindustrie.

- Die Veränderung des Branchenlebenszyklus: Der Markt für Tonträger befindet sich aufgrund verschiedener Ursachen, aber hauptsächlich aufgrund der illegalen Weitergabe von Musik im Internet, in einer Rückgangsphase. Auch wenn die Major Tonträgerkonzerne und ihre Interessensvertretungen versuchen die illegale Verbreitung von Musik mit rechtlichen und technischen Mittel zu stoppen, müssen sie mit Einsparungsmaßnahmen auf die Verluste reagieren. Neben dem Abbau von Personal und von Künstlerverträgen steigt der Wille zu Fusionen um weitere Synergieeffekte zu erzielen. Es ist von der Zustimmung der Wettbewerbsbehörden abhängig, ob sich die Majors weiter konsolidieren. Für Independent Tonträgerunternehmen hat sich das Internet nicht in gleichem Maße schlecht auf die Ertragslage ausgewirkt wie für die Majors, da sie geringere Fixkosten haben, nicht in den Vertrieb von Tonträgern und deren Pressung integriert sind und das Internet von Anfang an besser nutzen konnten<sup>1</sup>. Daher ist bei den Majors mit weitem Fusionen und einer Senkung des eigenen Angebots zu rechnen.
- Die Eintrittsbarrieren: Die Eintrittsbarrieren in die Musikindustrie fallen durch die Vergünstigung der Aufnahmetechnik und durch die neuen Vertriebs- und Marketingmöglichkeiten im Internet. Dadurch kann eine viel größere Anzahl an Musikgütern produziert und veröffentlicht werden. Durch den Zugang zum Online Vertrieb sinkt die

---

<sup>1</sup> (vgl. Indie Music Labels see opportunity in chaotic time, <http://today.reuters.com/news/entertainment.aspx> letzter Zugriff 16. 05. 2004)

mindestoptimale Betriebsgröße, was nach der Theorie bestreitbaren Märkte, zu einem mengenmäßigen Ansteigen der Anbieter führen muss

*„Gleichzeitig sinken Marktzutrittsbarrieren, weil Informations- und Kommunikationstechnik einen weltweiten direkten Zugang zum Kunden ermöglichen (Disintermediation). In der Folge wird es gerade für spezialisierte Anbieter leichter, eine mindestoptimale Betriebsgröße zu erreichen, wodurch die Markteffizienz ebenfalls steigt“* (Picot 2003, 71).

Die Mobilitätsbarrieren, die zwischen Independents und Major Tonträgerunternehmen bestehen, können allein durch die Präsenz im Internet nicht gesenkt werden. Neben der unendlichen Angebotsfläche im Internet bleibt die Beschränktheit der Regalflächen, des Vertriebssystems und der Werbemöglichkeiten in der realen Welt bestehen. Die Majors können ihre Rechte an erfolgreichen Aufnahmen und ihre Verbindungen zu den Medien auch in Zukunft nützen und die Independents davon ausschließen. Durch die Beschränktheit der realen Werbemöglichkeiten und durch die Notwendigkeit aus der Fülle des Angebots im Internet hervorzustechen, steigt die Höhe der notwendigen Investitionen in das Marketing. In den weniger marketingabhängigen Musikstilen, wie spezieller Nischenmusik, in denen der Ruf meist lokal oder im jeweiligen musikalischen Nischenbereich erworben wird, kann es durch die Möglichkeiten des Direktvertriebs und der Marketingmöglichkeiten im Internet zu einer Fragmentierung des Marktes kommen. Bei der Vermarktung von Massenprodukten, müssen Independents noch immer größere Marketingpartner haben, um den Markt in effizienter Weise zu erreichen.

- Economies of Scale und Scope: Die Bündelung der Produktion und Vermarktung verschiedener Informationsprodukte in einem Unternehmen verschafft dem Hersteller einen Kostenvorteil gegenüber der Einzelproduktion verschiedener später zusammengesetzter Inhalte durch verschiedene Unternehmen.

*“The reason is that the law of large numbers makes it much easier to predict consumers' valuations for a bundle of goods than their valuations for the individual goods when sold separately. As a result, this "predictive value of bundling" makes it possible to achieve greater sales, greater economic efficiency, and greater profits per good from a bundle of information goods than can be attained when the same goods are sold separately... A monopolist selling these goods separately typically will maximize profits by charging a price for each good, excluding some consumers with low valuations for that good, and*

*foregoing significant revenues from other consumers with high valuations. Alternatively, the seller could offer all the information goods as a bundle”<sup>1</sup>.*

Dies lässt auf einen Vorteil von Konzernen, die in verschiedene Medienanbieter integriert sind und daher auf die Formung von Entertainment Konzernen und daher auf ein Ansteigen der horizontalen Integration schließen. Aber auch Kollaborationen von unabhängigen Künstlern aus verschiedenen Kunstsparten werden durch das Internet wesentlich einfacher<sup>2</sup>. Die Verteilung der Rechte und Pflichten und die nicht einheitliche Führung bleiben aber Hürden für Kooperationen unabhängiger Partner. Die Economies of Scope werden auch bei der Integration von Verlagen, aufgrund der Zunahme an Lizenzierungen, größer. Die Economies of Scope aus der integrierten Verlagsarbeit, können Major Tonträgerunternehmen noch immer besser nutzen, als Independent Tonträgerunternehmen, für die die externe Vergabe der Verlagsarbeit einen höheren Nutzen bringt als die Selbsterstellung. Daher ist mit einem Ansteigen der Mobilitätsbarrieren zu rechnen<sup>3</sup>.

- Zugang zu Vertriebskanälen: Der Zugang zu einem Vertriebskanal wird durch das Internet für Independent Tonträgerunternehmen und Künstler wesentlich vereinfacht. Große Downloadshops sind aber oft nicht bereit mit einzelnen Independents oder Musikern Einzelverträge abzuschließen. Independent Unternehmen können Bündnisse zu bilden oder Agenten beauftragen, ihr Angebot gebündelt an Händler zu lizenzieren<sup>4</sup>. Daher bleibt den Independents der Weg über eine externe Vertriebsfirma nicht erspart. Diese Vertriebe können alte Vertriebspartner sein, die schon Erfahrung im Vertrieb und die entsprechende Marktmacht haben. Dadurch ergeben sich auf diesem Feld wieder Geschäftsmöglichkeiten für die Majors.
- Erfahrungsvorsprung: Viele der von den Majors entlassenen Angestellten und Künstler können ihre Erfahrungen in Independent Unternehmen einbringen. Ohne Zugang zu den von den Majors besetzten Marketingkanälen, wird ihnen die Erfahrung aber nichts nützen. Die Erfahrung im Künstlermanagement kann aber genutzt werden. Die Independents könnten sich auf den Künstleraufbau spezialisieren, in dem sie schon vorher einen Erfahrungsvorsprung gegenüber den Majors hatten. Die Majors haben sich in den letzten Jahren vor allem auf den Aufbau von

---

<sup>1</sup> (Bakos/Brynjolfsson, 1999, "Bundling information goods: Pricing; profits and efficiency". *Management Science*, December, Vol. 45, Issue 12, <http://rzb1x1.uni-regensburg.de> letzter Zugriff 02.03.2005).

<sup>2</sup> (vgl. Remixing the blogosphere, [www.guardian.co.uk](http://www.guardian.co.uk) letzter Zugriff 23.05.2005).

<sup>3</sup> (vgl. MISSION:IMPOSSIBLE, [www.musikwoche.de](http://www.musikwoche.de) letzter Zugriff 03.02.2005).

<sup>4</sup> (vgl. Amerikanische Indie-Labels bilden Bündnis, [www.musikmarkt.de](http://www.musikmarkt.de) letzter Zugriff 15.05.2005).

kurzlebigen Stars konzentriert, was auch zum Einbruch ihres Umsatzes geführt hat<sup>1</sup>. Die Majors behalten ihren Erfahrungsvorsprung im Massenmarketing. In Zukunft kann es deshalb noch mehr zu einer Aufgabenteilung zwischen Majors und Independents kommen, deshalb ein Anstieg von Vermarktungsk Kooperationen zwischen Independents und Majors wahrscheinlich.

- Zugang zu Marketingkanälen: Da die Kernkompetenz des Massenmarketing bei den Majors liegt und gezieltes Marketing auch im Internet teuer ist, können sie auch den Marketingkanal Internet dominieren. Musiker und Independent Tonträgerunternehmen können traditionelle Marketingkanäle zwar umgehen und ihre Musik über alternative und kostengünstige Kanäle, wie MP3 Blogs<sup>2</sup> und Podcast<sup>3</sup> bewerben, dabei bleibt aber ihre Kontrolle eingeschränkt und die Erfolge nicht prognostizierbar. Auch unbekannte Künstler können durch das Internet Zufalls Erfolge feiern, aber selbst keine größere Karriere damit steuern. Bereits bekannte Künstler können sich über das Internet selbst vermarkten, allerdings kommen sie dadurch nicht über ihre Fanbasis hinaus. In ihrem eigenen Umfeld bietet das Internet einen effizienten Werbe und Kommunikationskanal für Künstler und Independent Unternehmen. Wollen sie allerdings über ihr eigenes Umfeld hinaus Karriere machen, dann müssen sie die Hilfe von Marketingpartner in Anspruch nehmen, die die notwendige Infrastruktur, die Kontakte und das Know-how mitbringen. Dies werden vor allem alt eingesessene Vertriebsfirmen sein. Neue eintretende Unternehmen verfügen nicht über die Erfahrungen und Verbindungen der alteingesessenen Firmen und über keinen eigenen Produktkatalog und werden deshalb auch keine Konkurrenz zu den Vertrieben aufbauen können.

Die horizontale Integration der Majors in andere Unterhaltungskonzerne, durch die Economies of Scope und Scale erwirtschaftet werden und Marktmacht gegenüber den Abnehmern aufgebaut wird, ist als wahrscheinlich anzunehmen. Das Fallen der Eintrittsbarrieren hat aufgrund der Mobilitätsbarrieren keinen Einfluss auf die Majors. Durch das fallen der Eintrittsbarrieren steigt die Konkurrenz unter den Independents. Die Majors können davon profitieren, wenn sie den Künstleraufbau den Independents überlassen und sie sich auf das Marketing für fertige, im Kleinen schon erfolgreiche Produkte spezialisieren. Dadurch vermindern sie ihr Risiko und sie können von der verstärkten Konkurrenz der Independents profitieren. Da die Independents gar

---

<sup>1</sup> (vgl. Indie Music Labels see opportunity in chaotic time, <http://today.reuters.com/news/entertainment.aspx> letzter Zugriff 16. 05. 2004).

<sup>2</sup> MP3 Blogs sind Foren für Musik im Internet von denen dort abgespeicherte Musik oder sonstige Informationen abgerufen werden können.

<sup>3</sup> Podcasts sind Radio ähnliche Programme, die per Internet verschickt werden.

keine Möglichkeit haben zu einem Major aufzuschließen, bleibt ihnen nur die Möglichkeit mit einem Major zu kooperieren oder Produkt in bestmöglicher Weise selbst zu vermarkten. Nischenprodukte können auch von den Independents in effizienter Weise vermarktet werden, bei Massenprodukten ist eine Kooperation mit einem Major effizienter. Um die Mobilitätsbarrieren auszubauen und um Kostenvorteile zu erzielen, wird es bei den Majors, analog zur Theorie der Contestable Markets, zu einer weiteren Konzentration kommen. Unter den Independents wird es nach einer, durch das Fallen der Eintrittsbarrieren ausgelösten Fragmentierung, analog zur Theorie der exogenen Sunk Costs, die in die Entwicklung von neuen Künstlern investiert werden, zu einer Teiloligopolmäßigen Struktur kommen, die sich aber durch die Veränderung der nachgefragten Musikrichtungen und Künstler auch schnell wieder auflösen und verändern kann. Zur Steigerung der Marktmacht gegenüber den Vertrieben und zur Nutzung von Economies of Scale bleibt ein Oligopol bei den Independents aber als wahrscheinliche Struktur bestehen. Die Oligopolisten werden den Massenmarkt mithilfe ihrer Majorpartner bedienen, während die kleinen Firmen Nischenmärkte, die sie auch selbst oder durch einen Nischenvertrieb erreichen können, versorgen werden. Die Struktur der Musikindustrie bleibt auch nach dem Internet ein Teiloligopol, allerdings teilt sich die Branche in zwei Bereiche, der Künstlerentwicklung und der Vermarktung.

### **5.3 Auswirkung auf die Transaktionskosten**

Die Such und Informationskosten der Konsumenten können durch das Onlineangebot von Musik stark gesenkt werden. Dadurch, dass digitale Musik direkt im Internet getestet, eingekauft und versandt werden kann, ersparen sie sich Wegkosten zu den Geschäften. Durch Agenten<sup>1</sup>, die ein benutzerspezifisches Angebot zusammenstellen, und durch Empfehlungssysteme ersparen sie sich einen weiteren Teil der Suchkosten. Das vergrößerte Angebot führt aber auch zu einer Informationsüberladung, bei der die Unüberschaubarkeit des Angebots die Suchkosten auch erhöhen kann, sodass das Angebot wieder reduziert oder besonders interessante Angebote als solche markiert werden müssen (vgl. Pippow 2004, 61).

---

<sup>1</sup>Agenten können in Suchmaschinen und in Informationsagenten unterteilt werden. Suchmaschinen suchen in einer meist selbst erstellten Datenbank nach einer Eingabe des Suchenden und präsentieren dann das Ergebnis. Informationsagenten suchen, sammeln und filtern Daten und werten diese für den Suchenden aus (vgl. Pippow 2003, 59f).

Die Anbieter ersparen sich durch personalisierte Kundendaten einen Teil der Suchkosten. Durch genauere Informationen können sie einer Kundengruppe eine Veröffentlichung aus deren bevorzugten Stilrichtungen anbieten, bzw. eine Veröffentlichung exakt auf sie zuschneiden. Die Kosten einer E-Mail sind bei weitem geringer, als die Kosten für ein Telefonat oder einen Brief (vgl. Schuler 2002, 179). Die Anbahnungskosten werden durch die Möglichkeiten der Direktwerbung und durch das einfache Probehören im Internet gesenkt. Die Beratung kann zu großen Teilen automatisiert und die Käufer können durch ein Empfehlungssystem gelenkt werden, wodurch die Anbieter Anbahnungskosten auf die Konsumenten umwälzen können.

Auch zwischen den Musikern und den Verwertern und zwischen den Verwertern werden die Such- und Anbahnungskosten durch das Internet gesenkt. Jedoch ist mit einem Überangebot zu rechnen und damit, dass Qualitäten wie die Persönlichkeit und das Vertrauen über das Internet nicht oder nur schwer zu vermitteln sind. Geeignete Vermarktungspartner können über das Internet ausfindig gemacht werden und Informationen können auf jeden Fall in größerem Umfang als bisher ausgetauscht werden. Ob die Transaktionskosten wirklich fallen, hängt von den ex-post Transaktionskosten ab. Da die Höhe der ex-post Transaktionskosten von den Dimensionen abhängt, ist es sinnvoll, die Auswirkungen des Internets auf die Dimensionen zu überprüfen, um einem Schluss darauf zu ziehen, ob das Internet die ex-post Transaktionskosten und so die effizienten Abwicklungsmechanismen für die Produktion, Vermarktung und Verkauf von Musikgütern verändern kann (vgl. Schuler 2002, 184-185).

### **5.3.1 Auswirkung auf die Faktorspezifität**

Die Spezifität des Faktors Humankapital in der Musikindustrie ändert sich durch die Möglichkeit des Internets, da dadurch eine viel größere Anzahl an potentiellen Geschäftspartner erreicht werden kann und es zu einer Steigerung der Verwertungsmöglichkeiten kommt. Durch das Internet kann man Abnehmer auf der ganzen Welt erreichen, die Öffnungszeiten, die Regal-, Lager- und Vertriebskapazitäten beschränken den Musikmarkt nicht mehr. Es werden neue Vermarktungsmöglichkeiten von Musik, wie Klingeltöne, Internetradio, Internetfernsehen, Internetkonzerte geschaffen. Die Nachfrage nach Musik für Werbung auf Webpages steigt an. Das unbefristete Angebot im Netz erlaubt es den Interessenten über eine viel längere Zeitspanne auf einzelne Titel zuzugreifen, als das bisher der Fall war, dadurch bekommen auch Musikstücke, die nicht auf den schnellen Massenmarkt ausgerichtet sind, eine größere kommerzielle Überlebenschance. Daher werden spezifische Musikrichtungen und Künstler unspezifischer.

Die Spezifität der Investitionen in das Sachkapital wird durch den Einsatz des Computers verringert. Der Computer kann gleichzeitig Lager-, Marketing-, Informations-, Abspiel- und sogar Musikgerät sein. Auch für die Händler sinkt die Spezifität der Investitionen in das Sachanlagevermögen, da Webpages sich leichter auf andere Bedürfnisse umstellen lassen, als reale Geschäfte und Verkaufsflächen. Bei den Konsumenten wird die Spezifität der Investitionen in ihr Sachanlagevermögen aufgrund der Verbindung mehrere Geräte noch fallen, derzeit steigt sie aber noch aufgrund der unterschiedlichen Formate und Digital Right Management Systeme.

Dadurch, dass unabhängig vom Standort auf jede freie gespeicherte Information zugegriffen werden kann, sinkt die Standortspezifität bei der Vermarktung von Informationsprodukten (vgl. Schuler 2002, 190). Trotzdem ist nicht davon auszugehen, dass überall die gleichen Informationen gefragt sind, denn das Zusammenwachsen von kulturellen Grenzen wird auch von anderen Indikatoren, wie der Ausbildung, Kultur und dem Wohlstand, und nicht nur von den Kommunikationsmöglichkeiten bestimmt (vgl. De Mooij 2003, 110). Das standortspezifische Wissen und die Erfahrung bleiben bei Marketing und Promotion weiter wichtig. Die Standortspezifität sinkt nur bei standardisierbaren Vorgängen, wie dem Verkauf und weniger bei Tätigkeiten bei denen spezifisches Wissen, Kontakte oder Know-how gefragt sind, die durch das Internet nicht zu erlangen sind.

Die Spezifität der Investitionen in einen Marknamen und der Ausrichtung nach einer Kundengruppe sinkt besonders im Handel durch die Vereinfachung der Umstellungen von Marken im Netz. Bei Künstlermarken sinkt die Spezifität der Investitionen nicht.

Die Zeitspezifität wird durch die Verwendung von Programmen zur Vereinfachung und Beschleunigung der Anpassungen und durch die Transparenz der Informationsnetze gesenkt.

Das Internet kann bei Transaktionen, bei denen das Internet die Standardisierung unterstützt und die Transparenz und die Anzahl der möglichen Transaktionspartner erhöht, die Spezifität senken. Allen anderen Transaktionen und Transaktionen, bei denen ein Marktpartner trotz Möglichkeit, die Transparenz oder die Standardisierung nicht erhöht, bleiben durch das Internet unverändert spezifisch.

*„Viele Prozessschritte lassen sich durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik standardisiert und automatisiert. Damit werden die Arbeitsabläufe unspezifischer und lassen sich an externe Anbieter auslagern, die sich auf diese Prozesse spezialisieren und (oftmals weltweite) Größenvorteile realisieren können*

*(Outsourcing). Gleichzeitig entstehen dadurch neue Märkte für Dienstleistungen, die bislang ausschließlich unternehmensintern erstellt wurden“ (Picot 2003, 71).*

### **5.3.2 Auswirkung auf Unsicherheit und Häufigkeit**

Durch das Direktmarketing im Internet und durch die Individualisierbarkeit des Angebots können Kunden besser angesprochen werden (vgl. Picot 2003, 74). Durch den Testplatz Internet kann die Erfolgswahrscheinlichkeit eines neuen Angebots wesentlich genauer prognostiziert werden. Produktionen, die normalerweise aus dem Regal fallen würden, haben die Möglichkeit auch noch längere Zeit nach ihrem Erscheinen erfolgreich zu werden. Durch eine verbesserte Abstimmung können Informations- und Kommunikationsnetze die Planung verbessern (vgl. Gebauer 1996, 158). Die Umweltunsicherheit kann durch das Internet gesenkt werden. Die ungewisse weitere Entwicklung des Internet selbst birgt jedoch eine eigene Umweltunsicherheit in sich und auch die Unsicherheit über die illegale Verbreitung von Musik im Internet, ist trotz massivem Einsatz von technischen und rechtlichen Mitteln, noch lange nicht beseitigt.

Die Verhaltensunsicherheit kann durch die steigende Transparenz des Internet sinken, aber nur dort wo das Internet das Verhalten tatsächlich transparenter macht und wo das erwünscht ist. Unabhängige Firmen können einen besseren Einblick in die Aktionen fremder Firmen nehmen und die steigende Transparenz beugt auch vielen Formen des Opportunismus vor, da er leichter aufzudecken ist als zuvor (vgl. Gebauer 1996, 160). Gleichzeitig steigt die Verhaltensunsicherheit aber durch die mangelnden Beweismöglichkeiten von Transaktionen im Internet, durch das mangelnde Vertrauen zwischen nicht persönlich bekannten Partnern und durch die Tiefe der übertragenen Daten (vgl. Grzebiela 2002, 8). Die Verhaltensunsicherheit im Internet kann durch den Aufbau von Vertrauen bei den Geschäftspartnern gesenkt werden.

*„Insbesondere der Aufbau starker Marken im Internet oder der Transfer von Marken aus anderen Märkten ist von großer Bedeutung, da es möglich ist, das fehlende Vertrauen in die Anbieter als menschliche Gegenüber durch Vertrauen in bekannte Marken zu substituieren“ (Picot 2003, 375).*

Die Kunden können bei der Suche im Internet nicht davon ausgehen, dass eine Suchmaschine sie wirklich zum günstigsten oder besten Anbieter führt, da die Suchmaschinen sich über Werbung oder Gebühren, der bei ihnen gelisteten Firmen finanzieren und eine Beeinflussung der Reihung der Anbieter wahrscheinlich ist (vgl. Pippov 2004, 61). Die Rechte der Verwertung von Musik über digitale Kanäle zwischen Musikern, Tonträgerunternehmen, Händlern und den



Verwertungsgesellschaften und der grenzüberschreitende e-commerce sind in vielen Fällen noch nicht geregelt. Das Internet löst eine eigene Verhaltensunsicherheit aus.

Die sekundäre Unsicherheit, die von der Unmöglichkeit begründet wird, dieselben Informationen wie die Geschäftspartner zu haben, kann durch das Internet gemindert werden. Die Verbesserung der Kommunikationskanäle und der Systeme zur Speicherung, Aufbereitung und Verarbeitung von Informationen senkt die Informationsasymmetrie und die beschränkte Rationalität (vgl. Gebauer 1996, 159). Dabei müssten beide Partner aber mit der Weitergabe der spezifischen Informationen einverstanden sein. Das Internet vereinfacht vor allem die Weitergabe von einfachen Informationen, es erleichtern aber die Weitergabe von implizitem Wissen nicht wirklich (vgl. Picot 2003, 73). Die sekundäre Unsicherheit kann durch das Internet bei der Übertragung von einfachen Informationen eingeschränkt werden, es macht die eigene Informationsbeschaffung bei implizitem Wissen aber nicht obsolet. Dies trifft insbesondere auf den persönlichen Kontakt zwischen Künstler und Verwerter zu.

Die Häufigkeit des Absatzes von Musikprodukten wird durch das Internet erhöht. Bisher werden im Internet vor allem Einzeltitel verkauft und dieser Trend dürfte sich fortsetzen. Bei der Produktion von Musik ist bisher noch kein Trend zur Produktion von Einzeltiteln festzustellen. Aufgrund der Veränderung der Nachfrage ist das aber in Zukunft wahrscheinlich.

## **5.4 Transaktionskostentheoretische Auswirkungen auf die vertikale Integration**

### **5.4.1 Integration der Konsumenten**

Die Verhaltensunsicherheit der Musikersteller und Händler gegenüber den Konsumenten steigt wegen der Kopierbarkeit des Informationsgutes Musik und der einfachen Weitergabe im Internet. Auf Seiten der Konsumenten steigt die Verhaltensunsicherheit gegenüber den Händlern aufgrund der Sensibilität der Daten, die sie, bei der Abwicklung von Transaktionen über das Internet, offen legen müssen. Daher ist ein möglichst nahes vertrauensvolles Verhältnis zwischen den Händlern und Konsumenten effizienter, als die bisherige Marktbeziehung. Je mehr die Konsumenten in den Handel oder die Herstellung von Musik integriert sind, desto weniger werden sie bereit sein, ihren Partner opportunistisch zu hintergehen und ein geschütztes Lied zum Tausch anzubieten oder von einer Tauschbörse zu beziehen, da sie sich dadurch auch selbst schädigen. Diese Integration wird durch Abonnementsysteme, durch komplementäre Geräte und Services oder durch das Potato System, bei dem der Käufer selbst das Musikgut weiter

verkaufen kann und bis zum dritten Wiederverkauf an den Erlösen beteiligt bleibt, unterstützt. Bekannte Künstler können ihre Fans auch dazu aufrufen sich direkt an der Finanzierung einer Aufnahme zu beteiligen und die Konsumenten so zu Teilhabern am Produkt machen.

Um die Unsicherheit der Konsumenten bezüglich des Umgangs mit ihren Daten im Internet zu verringern, müssen die Anbieter Vertrauen bei den Konsumenten aufbauen. Vertrauen wird nach Picot (2003, 298) vor allem in langfristigen Beziehungen aufgebaut, dann stehen dem kurzfristigen Gewinn aus dem opportunistischen Verhalten hohe Opportunitätskosten aus zukünftigen Gewinneinbußen gegenüber. Doch der Aufbau von Vertrauen und Abhängigkeit schränkt die Anzahl an potentielle Verhandlungspartner ein, da er Zeit und Kapazitäten benötigt (vgl. Pippow 2004, 75-77). Daher sollten die Konsumenten nicht von einer Vielzahl von Anbietern Musik beziehen, sondern nur mit einigen langfristige Geschäftsbeziehungen eingehen. Durch das Internet werden langfristige Vertragsverhältnisse zwischen den Anbietern und den Konsumenten, mit weniger Vertragsbeziehungen als eigentlich möglich wären, die herkömmlichen Markttransaktionen ablösen. Dies bestätigt die „Move to the Middle Hypothese“ zwischen Anbietern und Kunden.

#### **5.4.2 Integration der Tonträgerunternehmen**

Der Internetvertrieb bietet Künstlern die Möglichkeit ihre Musik direkt, ohne Intermediäre wie Tonträgerunternehmen, Vertrieb und Handel, an die Konsumenten zu bringen. Dabei müssten sie aber die Finanzierung der Aufnahme und das Marketing und Promotion selbst durchführen oder ein fremdes Unternehmen damit beauftragen. Doch bleibt die Selbsterstellung der Vermarktung für die meisten Künstler über ihr eigenes Umfeld hinaus, wegen zu hoher Transaktionskosten, nicht sinnvoll. Von Seite der Konsumenten ist ein Direktvertrieb durch die Künstler auch nicht effizient, da ein gebündeltes Angebot ihre Transaktionskosten senkt. Die Auslagerung der Vermarktung an eine fremde Firma ist nur bei unspezifischen Aufgaben und transparenten Bedingungen effizient. Daher werden die Künstler, bei spezifischen Aufgaben eine Integration mit dem Marketingpartner anstreben, obschon aus Gründen der sinkenden Spezifität der Musik eine stärkere Desintegration mit dem Vermarktungspartner möglich ist. Aus Künstlersicht sollte sich an den in Kapitel 4.5 beschriebenen Effizienzkriterien der Integration mit dem Vermarktungspartner bzw. Financier, nichts ändern, es sei denn es handelt sich um durch das Internet standardisierbare Aufgaben. Da die Tonträgerunternehmen schon Kompetenz in der Vermarktung von Künstlern aufgebaut haben, werden sie weiterhin die Wunschpartner der meisten Künstler bleiben, auch wenn branchenfremde Firmen, wie Fernsehsender oder Kaffeehausketten, den Markt teilweise bedienen können (vgl. Toporowski 2000, 103). Weil die

Tonträgerunternehmen negative externe Effekte auf ihre Investitionen vermeiden wollen, werden sie sich weiterhin exklusiv die Verwertungsrechte von den Künstlern zusichern lassen. Bei nicht vollständig horizontal integrierten Unternehmen ist es für den Künstler nicht sinnvoll alle Rechte an einen Verwerter abzutreten. Trotzdem bleibt ein Künstler, zumindest am Anfang seiner Karriere, weitgehend den Forderungen des wirtschaftlichen Produzenten ausgeliefert, wenn dieser spezifische Investitionen erbringt. Unbekannte Künstler können selbst Marktmacht im Internet aufbauen und aus einer größeren Anzahl an Verwertungspartnern wählen, als zuvor. So können sie besser auf den Opportunismus der Verwerter reagieren, was langfristig zu einem Sinken des Opportunismus bei den Tonträgerunternehmen führen muss und gerechtere Verträge zwischen Künstlern und Tonträgerunternehmen wahrscheinlich macht. Eine Verschiebung der Transaktionen zwischen Tonträgerunternehmen und Künstlern in Richtung Markt trifft nicht zu.

### **5.4.3 Integration des Online Handels**

Durch das Internet fallen die Raumfunktion, die Zeitfunktion und die Quantitätsfunktion im Handel weg. Die einzige Funktion die der Handel noch erfüllen muss, ist die Sortimentsfunktion, bei der er das Angebot verschiedener Hersteller und verwandter Produktgruppen bündelt. Die Auslagerung des Handels stellt aufgrund der niedrigen Spezifität und der Ausnutzung von Economies of Scale und Scope eine effiziente Struktur für die Hersteller dar. Durch den Online Handel werden Aktionen des Handels auch transparenter gemacht. Würden Tonträgerunternehmen eigene Handelsplattformen betreiben, so würde das die Transaktionskosten der Kunden erhöhen und sie würden in Konkurrenz zu den anderen Herstellern treten. Kooperative Handelsplattformen der Tonträgerhersteller bringen Probleme bei der Verteilung der Gewinne und Kosten. Die Integration der Hersteller in Handel ist nur bei Handelssystemen, die von großer Unsicherheit gekennzeichnet sind, wie dem Handel über legale P2P Netzwerke, effizient. Diese können aber sobald die Unsicherheit wegfällt wieder aufgelöst werden. Standardisierbare Funktionen wie die Verrechnung der Lizenzen, die Bezahlung der Kunden, die Komprimierung und die Einspeisung der Musikdateien in das Netz können an Spezialisten ausgelagert werden. Für alle Beteiligten bringt die Auslagerung standardisierbarer Aufgaben einen Zugewinn an Sicherheit und einen Gewinn durch die Nutzung von Größenkostenvorteilen am Markt.

Die Tonträgerunternehmen profitieren von der Konkurrenz unter den Händler und werden versuchen, auch wenn eine Monopolisierung im Handel möglich wäre, ihre Musikgüter über mehrere Handelspartner zu vertreiben. Von einer Rückwärtsintegration der Händler in die Tonträgerunternehmen ist nicht auszugehen, da sie dann Konkurrenten ihrer Lieferanten werden

müssten und nicht mehr von deren Konkurrenz profitieren könnten. Da bei direkten Verträgen zwischen Händlern und allen Tonträgerunternehmen die Transaktionskosten hoch wären, müssen Vertriebe oder Großhändler One Stop Shops für die Händler einrichten. Die Tonträgerunternehmen oder Vertriebe gehen Kooperationen mit dem Handel ein, um ihren Absatz gezielt zu steuern. Daher ist auch bei der Beziehung zwischen Handel und Hersteller eine Struktur, wie sie in der „Move to the Middle Hypothese“ beschrieben wird, wahrscheinlich.

#### **5.4.4 Integration des Vertriebs**

Vertriebsfirmen bündeln das Angebot der Tonträgerhersteller und sind der zentrale Ansprechpartner der Online Händler. Diese können auch die Komprimierung zum digitalen Produkt und die Abrechnung der Lizenzen mit Händlern und Rechteinhabern übernehmen. Vertriebe könnten versuchen Tonträgerunternehmen an sich zu binden. Dabei haben die Tonträgerunternehmen den Eigenvertrieb als Alternative und daher einen größeren Verhandlungsspielraum. Für unspezifische Aufgaben sind eine stärkere Auslagerung und eine Einbehaltung der Rechte passend. Sobald der Vertrieb aber spezifische Investitionen in das Produkt leistet, wird eine stärkere Integration des Vertriebs effizienter. Wenn den Herstellern eine eigene Vertriebsorganisation oder die Marketingkompetenz in einem fremden Land fehlt, und der Vertrieb Investitionen leistet, werden weiterhin Vertriebsverträge, wie in Kapitel 4.6 dieser Arbeit beschrieben, eingegangen werden. Aufgrund der Vergünstigung der Aufnahmetechnik, der sinkenden Spezifität der Musik und der steigenden Transparenz kann es zu marktnäheren Verträgen kommen. Daher ist es wahrscheinlich, dass es zu einer Abnahme der Integration von unabhängigen Tonträgerunternehmen durch andere Tonträgerunternehmen bzw. Vertriebe kommt. Der Marktanreiz der unabhängigen Hersteller zur Entwicklung neuer Produkte ist höher und die Glaubwürdigkeit besser. Trotzdem werden die Vertriebsverträge langfristig sein und die Vertriebe sich, je nach spezifischem Aufwand, Mitbestimmungs- und Verwertungsrechte von den Tonträgerproduzenten zusichern lassen., um die Hersteller an sich zu binden und um eine bessere Kontrolle zu haben. Die Tonträgerhersteller werden nur mit wenigen Vermarktungspartnern zusammen arbeiten wollen. Es kommt bei spezifischen Investitionen durch den Vertrieb zu vermehrt hybriden langfristigen Verträgen und bei standardisierbaren und einfach zu überwachenden Transaktionen, zu mehr Auslagerung.

## 5.5 Die Auswirkung des Internet auf die Struktur der Musikindustrie

Die Struktur der Musikindustrie wird durch Institutionen wie die Kultur, das Copyright und die spezifischen Investitionen in die Karriere eines Künstlers, weitgehend unbeeindruckt vom Wegbruch des physischen Vertriebs, erhalten. Die Eintrittsbarrieren in die Musikindustrie sinken, dadurch steigen aber auch die Kosten ein Produkt aus dem Überangebot herauszuheben. Die Spezifität des Produktes Musik fällt, die Produktion und der Verkauf können leichter ausgelagert werden. Ohne Marketingmaßnahmen ist es unmöglich eine langfristige Karriere zu steuern und sich gegen die Konkurrenz durchzusetzen. Die Marketingmaßnahmen bleiben spezifisch auf das jeweilige Produkt zugeschnitten und die Verwertung von Musik als Teil eines multimedialen Gesamtprodukts erhöht die Spezifität und die Komplexität. Die laterale Integration der Majors in andere Medienhersteller bringt ihnen bei Inhalten, die gleich mehrfach selbst ausgewertet werden, Economies of Scope und Macht gegenüber den Abnehmern. Das erhöht die Attraktivität der Majors für Independents und Künstler. Kleine Tonträgerunternehmen könnten sich verstärkt auf den A&R Bereich spezialisieren und das Marketing die Weiterverwertung an die Majors auslagern. Bei den Majors ist insbesondere lateral mit einer weiteren Konzentration zu rechnen. Zur Abstimmung der Inhalte werden die Majors versuchen in die Produktion und die Entwicklung der Künstler einzugreifen und sich dementsprechende Mitspracherechte von den Independents zusagen lassen. Das führt nach der „Move to the Middle Hypothes“ zu hybriden Vertragsverhältnissen zwischen Independents und Majors und aufgrund der Einschränkung der Transaktionspartner zu einer Oligopolisierung unter den Independents. Wobei der Oligopolteil aus jenen Independents gebildet wird die über Majors verreiben lassen und mit ihnen zusammen Multimedia Produkten produzieren. Im restlichen Independent Markt ist, aufgrund der gefallenen Eintrittsbarrieren mit einer Fragmentierung des Marktes und mit verstärkten Auslagerungen der Vermarktung aufgrund der gefallenen Spezifität zu rechnen.

Der Handel mit Musikgütern kann an externe Händler ausgelagert werden. Durch zwischengeschaltete Vertriebe ersparen sich die Händler und Hersteller Transaktionskosten und können Economies of Scope am Markt ausnützen. Aufgrund der stetig fallenden Durchschnittskosten und der Vorteile von One Stop Shops, ist auch bei den Vertrieben mit einer konzentrierten Branchenstruktur zu rechnen. Neben den großen Vertrieben können noch auf Nischen spezialisierte Vertriebe bestehen, die aus den heutigen Nischenvertrieben entstehen.

Jene Händler die anfänglich Economies of Scale bei der Produktion und Netzwerkeffekte, durch bestimmte Komprimierungsstandards oder Abspielgeräte, auf der Nachfragerseite aufbauen, bilden ein Oligopol (vgl. Picot 2003, 362). Eine Penetrationspreisstrategie, bei der Anbieter

Produkte unter den Produktions- oder Einkaufskosten verkauft, kann zur Erlangung eines hohen Marktanteils führen. Beim Anbieter Apple „i-tunes“, wie auch bei anderen Anbietern, ist sowohl ein Penetrationspreisstrategie als auch das bewusste Erzeugen von Netzwerkeffekten durch das Angebot eines auf die eigene Software beschränkten Abspielgerätes zu erkennen. Viele Nachfrager bevorzugen zudem bereits erfolgreiche Anbieter gegenüber neuen Anbietern, da sie von deren Erfolg direkt auf die Vertrauenswürdigkeit schließen. Die Struktur im Handel kann sich aber durch die ständigen Neuerungen und Verbesserungen vor allem der technischen Infrastruktur schnell wieder ändern (vgl. Picot 2003, 364). Da das gesamte Angebot an Informationsgütern vom Kunden bei einem einzigen Händler erworben werden kann, wird sich auch bei den Händlern die Bündelung von Informationsprodukten durchsetzen. Ein sehr konzentriertes Oligopol im Handel erscheint sowohl nach der Theorie der endogenen Sunk Costs nach von Sutton als auch nach der Theorie der Contestable Markets von Baumol die passende langfristige Struktur. Kleine Händler können neben den Großen bestehen, wenn sie sich auf bestimmte Nischen spezialisieren, wobei traditionelle musikalische Nischenanbieter einen Erfahrungsvorsprung und eine bessere Reputation gegenüber neu Eintretenden haben (vgl. Latzer/Schmitz 2002, 91).

Insgesamt ist von einer noch stärkeren Konzentration in der Musikindustrie auszugehen, obwohl Musik auf der ganzen Erde von den Konsumenten direkt vom Produzenten gekauft werden kann. Umsatzmäßig kann der Eigenvertrieb aber nicht mit Millionenverkäufen und mehrfach Auswertungen der großen Konzerne, die durch weltweite Werbekampagnen angekurbelt werden, mithalten. Auch die auf A&R spezialisierten Independents müssen Inhalte in engen vertraglichen Bindungen zu den Unterhaltungskonzernen produzieren, damit die Auswertung in optimaler Weise erfolgen kann. Die Lieferanten müssen selbst Oligopole aufbauen um Macht gegenüber den Abnehmern und ihren eigenen Lieferanten, den Künstlern, zu gewinnen. Der langfristige übernationale Erfolg kann nur mithilfe der Strukturen eines Majors zu erreicht werden. Die Independents und Künstler können durch das Internet ihre Machtposition gegenüber den Konzernen verbessern und sich regional und in Nischenbereichen selbst vermarkten.

## **5.6 Schlusswort**

Die Transaktionskostentheorie eignet sich gut dazu die vertikale Struktur einer Branche zu erklären. Es war jedoch schwierig die Musik, die ja Kunst ist, in das Konzept der Dimensionen einzubauen. Die aktuellen Entwicklungen in der vertikalen Integration der Musikindustrie, die

aus der Presse und Brancheninformationen bekannt sind, konnten aber mithilfe der Transaktionskostentheorie gut nachvollzogen werden. Da die Auswirkungen des Internets auf die Dimensionen noch nicht so offensichtlich sind ist eine sichere Prognose schwierig. Dass die „Move to the Middle Hypothese“ zutrifft, ist meiner Meinung nach wahrscheinlich. Sollte das Internet aber noch andere Institutionen, wie die Nachfrage der Konsumenten oder das Angebotsverhalten der Künstler oder das Urheberrecht ändern, käme es zu weitaus stärkeren Strukturbrüchen. Würden die Nachfrager beispielsweise verstärkt Musik nachfragen, die sie auf Konzerten oder im Internet gehört haben, könnte es zu einer stärkeren Fragmentierung der Musikindustrie kommen und die Majors würden von den Independents nicht mehr benötigt werden. Derzeit sieht es aber so aus als würden die Independents die Majors noch weiter als Vermarktungspartner brauchen. Das Internet kann die Independents und Künstler in eine bessere Position gegenüber den Majors bringen. Der Independentbereich könnte sich aufgrund der niedrigeren Eintrittsbarrieren fragmentarisieren. Aufgrund der notwendigen größeren Strukturen haben die kleinen Independents keine Marktmacht und der Betrieb bleibt riskant. Deshalb fällt auch die Mindestoptimale Betriebsgröße nicht und es wird zu keiner nachhaltigen Fragmentierung kommen. Um die Strukturen der Majors zu nutzen werden Kooperationen von den Independents angestrebt werden. Der Aufstieg einer Firma in das Major Oligopol wird schwieriger, da die Mobilitätsbarrieren größer werden. Durch Kooperationen mit anderen Produzenten von Inhalten könnten sich potente kleinteilige Strukturen ausbilden, auch wenn die Verteilungs-, Kompetenz- und die Konkurrenzfrage unter den nicht integrierten Firmen und die fehlende Marktmacht ein Nachteil gegenüber großen integrierten Unternehmen ist.

## 6 Literaturverzeichnis

### Bücher, Buchbeiträge und Artikel:

Anderson, Erin und Schmittlein, David C., 1984, "Integration of the sales force: an empirical examination". *Rand Journal of Economics*, Autumn, Vol. 15, No 3.

Bauer, Siegfried, 1997, Auswirkungen der Informationstechnologie auf die vertikale Integration von Unternehmen. Dissertation. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien: Peter Lang GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaften.

Bakos, J. Yannis und Brynjolfsson, Eric, 1993, "Information technology, incentives and the optimal number of suppliers". *Journal of Management Information Systems*, Fall, Vol. 10, Issue 2, <http://rzblx1.uni-regensburg.de> (letzter Zugriff 02.03.2005).

Bakos, Yannis und Brynjolfsson, Erik, 1999, "Bundling information goods: Pricing; profits and efficiency". *Management Science*, December, Vol. 45, Issue 12, <http://rzblx1.uni-regensburg.de> (letzter Zugriff 02.03.2005).

Baumol, William et al., 1988, Contestable Markets and the Theory of Industry Structure. New York, San Diego, ...: Harcourt Brace Jovanovich.

Bieberbach, Florian, 2001, Die optimale Größe und Struktur von Unternehmen. Der Einfluss von Informations- und Kommunikationstechnik. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Bing, Friederike, 2002, Die Verwertung von Urheberrechten. Eine ökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Lizenzvergabe durch Verwertungsgesellschaften. Dissertation, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Berlin: ZV Zeitungs-Verlag Service GmbH.

Bomke, Olga, 2004, „Musik-Download-Preise - wer kriegt was?“.MP3 World online, [www.mp3-world.net](http://www.mp3-world.net) (letzter Zugriff 23. 07. 2004).

Braitmayer, Oliver, 1998, Die Lizenzierung von Marken. Eine entscheidungs- und transaktionskostentheoretische Analyse. Dissertation, Universität Tübingen. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaften.

Burnett, Robert, 1996, The Global Jukebox. London: Routledge.

C. H., 2001, „Wie Napster die Plattenfirmen ins Internet gezwungen hat“. Neue Zürcher Zeitung, FOKUS DER WIRTSCHAFT, 15. 09. 2001, 29

Caves, E. Richard, 2001, Creative Industries: contracts between art and commerce. 2. Auflage. Cambridge, Massachusetts, and London, England: Harvard University Press.

Church, Jeffrey und Ware, Roger, 2000, Industrial Organisation: A strategic approach. Boston: Irwin McGraw-Hill.

Clemons, Eric K., Reddi, Sashidhar P. und Row, M., 1993, "The impact of information technology on the organization of economic activity: the "move to the middle" hypothesis". *Journal of Management Information Systems*, Fall, Vol. 10, Issue 2, <http://rzblx1.uni-regensburg.de> (letzter Zugriff 17.03.2005).

Coase, Ronald Harry, 1937, "The Nature of the Firm". In: The University of Chicago (Hrsg.), 1988, The Firm The Market And The Law: 33-57. Chicago: The University of Chicago Press.



- De Mooij, Mike, 2003, "Internet and Culture in Barfield". In: Claude E., Heiduk, G. und Welfes, P. (Hrsg.), 2003, Internet, Economic Growth and Globalization. Perspectives on the New Economy in Europe, Japan and the USA: 109-131. Heidelberg, New York: Springer Verlag.
- Dobbelstein, Thomas und Keppel, Michael F., 2000, „Die Auswirkungen des E-Commerce auf die Sortimentsplanung als zentrale Funktion des Großhandels- dargestellt am Beispiel des Presse-Grosso“. In: Müller-Hagdorn Lothar (Hrsg.), 2000, Zukunftsperspektiven des E-Commerce im Handel: 337-361. Frankfurt am Main: Dt. Fachverlag.
- Fink, Michael, 1996, Inside the music industry: creativity, process and business. 2. Auflage. New York: Schirmer Books.
- Fränkl, Gerald und Karpf, Phillip, 2004, Digital Rights Management Systeme. Einführung, Technologien, Recht, Ökonomie und Marktanalyse. München: pg Verlag.
- Friedrichsen, Mike, Gerloff, Daniel, Grusche, Till und v. Damm, Tile, 2004, Die Zukunft der Musikindustrie. Alternatives Medienmanagement für das mp3-Zeitalter. München: Verlag Reinhard Fischer
- Gander, Jonathan und Rieple, Alison, 2004, "How Relevant is Transaction Cost Economics to Inter-Firm Relationships in the Music Industry?". *Journal of Cultural Economics*, 2004, No. 28, 59-79, <http://springerlink.metapress.com> (letzter Zugriff 28.04.2005).
- Gebauer, Judith, 1996, Informationstechnische Unterstützung von Transaktionen: eine Analyse aus ökonomischer Sicht. Dissertation, Universität Freiburg. Wiesbaden: Gabler.
- Geyer, Gunnar und Venn, Alexander, 2001, Ökonomische Prozesse- Globalisierung und Transformation. Eine institutionenökonomische Analyse aus der Perspektive des institutionellen Wandels und der Transaktionskostenökonomik. Hamburg: LIT Verlag.
- Glück, Peter, 2004, „Ein Klangteppich für Andrea“. *NZZ Folio*, No 6., <http://www.nzz.ch/folio> (letzter Zugriff 20.08.2004).
- Gurk, Christoph, 2004, „Wem gehört die Popmusik? Die Kulturindustriethese unter den Bedingungen postmoderner Ökonomie“. <http://www.staendike.de/pop.html> (letzter Zugriff 06. 11.2004).
- Gümbel, Rudolf, 1985, Handel , Markt und Ökonomik. Wiesbaden: Gabler.
- Grzebiela, Thorsten, 2002, Internet-Risiken. Versicherbarkeit und alternativer Risikotransfer. Dissertation, Universität Freiburg. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.
- Haller, Albrecht, 2001, Music on demand. Internet, Abrufdienste und Urheberrecht. Wien: Orac.
- Hannaford, Steve 2003: "Industry Brief: Music recording". <http://www.oligopolywatch.com/2003/06/28.html> (letzter Zugriff 10.12.2003).
- Haring, Bruce, 2002, MP3. Die digitale Revolution in der Musikindustrie. Freiburg: Orange Press.
- Horx, Mathias, 2000, Die Zukunft des Internets. Auf dem Weg zum Digitalen Realismus- Was wird aus www und e-commerce? Eine Studie des Zukunftsinstituts. Das Zukunftsinstitut.

- Hummel, Johannes, 2000, Die Grundlagen der Digitalen Ökonomie. Eine Analyse aus Sicht der Neuen Institutionen Ökonomie. mcm institute Report 2000-02. St. Gallen: Universität St. Gallen-Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften.
- Kornmeier, Udo, 1996, "Sales and Distribution Verträge". In: Moser und Scheuermann (Hrsg.), Handbuch der Musikwirtschaft, 836-860. Starnberg, München: Josef Keller GmbH&Co.
- Kotler, Philip und Bliem, Friedhelm, 1995, Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung,. 8. Auflage. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.
- Kreilkamp, Edgar, 1987, Strategisches Management und Marketing. Markt und Wettbewerbsanalyse, Strategische Frühaufklärung, Portfoliomanagement. Berlin, New York: De Gruyter.
- Latzer, Michael und Schmitz W. Stefan, 2002, Die Ökonomie des e Commerce. New Economy, Digitale Ökonomie und realwirtschaftliche Auswirkungen. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Lerner, Josh und Merges Robert P. ,1997, "The Control of Strategic Alliances: An Empirical Analysis of Biotechnology Collaborations". Working Paper 6014. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Lyng, Robert, 1998, Die Praxis im Musikbusiness. 6. Auflage.PPV Presse Projekt Verlags GmbH
- Mansfield, Edwin,1999, Microeconomics. 10<sup>th</sup> Edition. London, New York: W.W. Norton&Company, Inc..
- Mansfield, Edwin (2004): Microeconomics. 11<sup>th</sup> Edition. London, New York: W.W. Norton&Company, Inc..
- Mol, Joeri M., Wijnberg, Nachoem M. und Carrol, Carlesl, 2005, "Value Chain Envy: Explaining New Entry and Vertical Integration in Popular Music". *Journal of Management Studies*, Volume 42, Issue 2, 251-267.
- Oberparleitner, Karl, 1930, Funktionen und Risikenlehre des Warenhandels. Berlin, Wien: Industrieverlag Spaeth&Linde.
- O'Reilly Daragh, 2004, "The marketing of popular music". In: Kerrigan, Finola, Faser, Peter und Özbilgin, Mustafa (Hrsg.), Arts Marketing: 6-26. Amsterdam, Boston,...:Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Passman, Donald S. und Herrmann, Wolfram, 2004, Alles was Sie über das Musikbusiness wissen müssen. Erfolgreich verhandeln. Verträge gestalten. Auftritte organisieren. Finanzen managen. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.
- Picot, Arnold, Reichwald, Ralf und Wigand, T. Rolf, 1996, Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Picot, Arnold, Riechwald, Ralf und Wigand, T. Rolf, 2003, Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

- Pippow, Ingo, 2004, Software-Agenten in Distributionsnetzen. Potenziale vertikaler Informationsteilung zur Senkung von Transaktionskosten. Dissertation Universität Freiburg. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Posselt, Thorsten, 2001, Die Gestaltung von Distributionssystemen. Eine institutionenökonomische Untersuchung mit einer Fallstudie aus der Mineralölwirtschaft. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.
- Renner, Tim, 2004, Kinder, der Tod ist gar nicht so schlimm! Über die Zukunft der Musik und Medienindustrie. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Rabah, Amir, 2000, "Market Structure, Scale Economies and Industry Performance". Discussion paper 00-08. Institute of Economics, University of Copenhagen.
- Schiefer, Silke, 1998, Funktionen von Kunstintermediären. Inauguraldissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln.
- Schoppe, Siegfried G., 1995, Moderne Theorie der Unternehmung. München, Wien: Oldenburg Verlag.
- Slade N. und Margaret E. ,1998, "Strategic Motives for Vertical Separation: Evidence From Retail Gasoline Markets". *Journal of Law, Economics and Organisation*, Vol. 14, No. 1, 84-113, <http://jleo.oxfordjournals.org> (letzter Zugriff 03.11.204).
- Schmalen, Helmut, 1999, Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft. 11. Auflage. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Schuler, Felix, 2002, Der Einfluß des Internets auf die Unternehmensgrenzen. Die Dekonstruktionsthese aus industrie-, institutionen- und informationsökonomischer Sicht. Dissertation. Universität Erlangen, Nürnberg. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Sperlich, Regina, 2004, „Die Digitale Mediamorphose des Musikschaflens. Die Veränderung der ästhetischen Produktionsbedingungen für die österreichischen Musikschaflenden durch die digitale Mediamorphose anhand der Fallbeispiele elektronischer Musik und Rockmusik“. Forschungsprojekt des Instituts Mediicult. <http://www.mediicult.at> (letzter Zugriff 23.11.2004).
- Stark, Jürgen, 1999, Die Hitmacher. Die Traumjobs in der Musikindustrie. München: Verlagshaus Goethestraße GmbH&Co. KG.
- Stigler, J. George, 1968, The Organization of Industry. Homewood, Illinois: Richard D. Irvin, INC..
- Sutton, John 1991, Sunk Costs and Market Structure. Price Competition, Advertising, and the Evolution of Concentration. Cambridge, Massachusetts; London, England: The MIT Press.
- Tschmuck, Peter, 2003, Kreativität und Innovation in der Musikindustrie. Innsbruck: Studienverlag.
- Toporowski, Walter, 2000, „Auswirkungen von E-Commerce auf den Einzelhandel - der Erklärungsbeitrag der Transaktionskostentheorie“. In Müller-Hagedorn, Lothar (Hrsg.), Zukunftsperspektiven des E-Commerce im Handel: 73-122. Frankfurt am Main: Dt. Fachverlag.

Tunder, Ralph, 2000, Der Transaktionswert der Hersteller-Handel-Beziehung: Hintergründe, Konzeptualisierung und Implikationen auf Basis der Neuen Institutionenökonomik. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.

Varian, Hal R., 1999, Grundzüge der Mikroökonomie. 4. Auflage. München, Wien, Oldenburg: R. Oldenburg Verlag.

Wanka-Wanström, Stefan, 2002, „Die Rechtsstellung des Musikproduzenten der modernen Popmusikproduktion“. <http://rechtsprobleme.at/doks/wanka-popproduzent.pdf> (letzter Zugriff 18.06.2004).

Weber, Daniel und Krogerus, Mikael, 2004, „Schmalz für die Ohren“. *NZZ Folio, No 6*,. <http://www.nzz.ch/folio> (letzter Zugriff 20.08.2004).

Welker, Carl Burkhard, 1993, Produktionstiefe und vertikale Integration: Eine organisationstheoretische Analyse. Dissertation, Uni Koblenz. Wiesbaden: DUV.

Weiss, Christina, 1995, Die Wahl internationaler Markteintrittsstrategien: Eine transaktionskostentheoretische Analyse. Dissertation, Humbolt-Universität Berlin. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Weismann, Dick, 1997, The Music Business. Career Opportunities and Self-Defense. 2. Auflage. New York: Three Rivers Press.

Wied-Nebbeling, Susanne, 2004, Preistheorie und Industrieökonomik. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag.

Williamson, Oliver E., 1985, The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting. New York: The Free Press.

Williamson, Oliver E., 1993, “The Logic of Economic Organisation”. In Williamson, Oliver E. (Hrsg.): The Nature of the Firm. Origins, Evolution and Development: 90-116. New York, Oxford: Oxford University Press.

Williamson, Oliver E., 1996, The Mechanisms of Governance. Oxford, New York: Oxford University Press, Inc..

Wirtz, W. Bernd, Vogt, Patrick und Flothmann, Rüdiger, 2003, „Integriertes Management in der Musikindustrie“. In: Wirtz, W. Bernd (Hrsg.), Handbuch Medien- und Multimediamanagement: 495-529. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH.

#### Branchenorgane:

AKM Jahresbericht 2001 (2002), Wien: Ueberreuter Print und Digimedia GesmbH

IFPI (2004): Der Österreichische Musikmarkt 2003. Herausgeber: IFPI Austria Verband der Österreichischen Musikwirtschaft.

IFPI (2003): Der Österreichische Musikmarkt 2002. Herausgeber: IFPI Austria Verband der Österreichischen Musikwirtschaft.

IFPI (2002): Der Österreichische Musikmarkt 2001. Herausgeber: IFPI Austria Verband der Österreichischen Musikwirtschaft.

Österreichischer Musikatlas 2004. Wien: Vereinigte Österreichische Musikförderer

regelmäßige Internetquellen:

[www.diepresse.at](http://www.diepresse.at)

[www.guardian.co.uk](http://www.guardian.co.uk)

[www.heise.de](http://www.heise.de)

[www.ifpi.at](http://www.ifpi.at)

[www.mediabiz.de](http://www.mediabiz.de)

[www.mica.at](http://www.mica.at)

[www.musikmarkt.de](http://www.musikmarkt.de)

[www.musikwoche.de](http://www.musikwoche.de)

[www.today.reuters.com/news/entertainment.aspx](http://www.today.reuters.com/news/entertainment.aspx)