

Edition **K**reativwirtschaft  
Herbert Grüner und Elmar D. Konrad (Hrsg.)



Josef Limper, Martin Lücke

# Management in der Musikwirtschaft

**Kohlhammer**

**Kohlhammer**



**Josef Limper und Martin Lücke**

# **Management in der Musikwirtschaft**

**Verlag W. Kohlhammer**

**Umschlag:** © carlos castilla - Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten

© 2013 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart

Gesamtherstellung:

W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart

Printed in Germany

ISBN: 978-3-17-022146-8

E-Book-Formate:

pdf: ISBN: 978-3-17-029465-3

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort der Herausgeber</b> .....	<b>11</b>
<b>Autorenvorwort</b> .....	<b>13</b>
<b>A Die Musikwirtschaft als wirtschaftlicher Sektor</b> .....	<b>15</b>
1 <b>Die Musikwirtschaft</b> .....	15
1.1 Einführung .....	15
1.2 Ausgangssituation 2012/2013 .....	16
1.3 Methodische und didaktische Ziele.....	19
1.4 Gliederung des Bandes.....	20
2 <b>Grundlagen der Musikwirtschaft</b> .....	21
2.1 Musikindustrie = Musikwirtschaft? .....	21
2.2 Kultur- und Kreativwirtschaft .....	24
2.2.1 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft .....	25
2.2.2 Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft.....	27
3 <b>Musikwirtschaft – ein historischer Überblick</b> .....	30
3.1 Ära der Mäzene.....	31
3.1.1 Frühes Unternehmertum .....	32
3.1.2 Konzertwesen .....	34
3.2 Ära der Verlage .....	35
3.2.1 Das Aufkommen der Verwertungsgesellschaften.....	37
3.2.2 Reproduzierbare Musik.....	38
3.3 Ära des Rundfunks.....	39
3.4 Ära der Tonträgerunternehmen .....	41

3.4.1	Technologische Vielfalt.....	42
3.4.2	Die Musikkassette als Kopiermedium.....	44
3.4.3	Die Entstehung eines oligopolistischen Musikmarktes .....	45
3.4.4	Aus Analog wird Digital .....	46
3.4.5	Musikfernsehen .....	47
3.5	Ära der Digitalisierung.....	48
3.5.1	Musik im Internet .....	48
3.5.2	Brennen .....	50
3.5.3	Onlinevertrieb.....	53
3.5.4	Live, Do it Yourself und Co.....	55
<b>4</b>	<b>Branchenüberblick Musikwirtschaft: Kernbereiche.....</b>	<b>55</b>
4.1	Tonträgermarkt .....	55
4.1.1	Umsatz.....	56
4.1.2	Absatz .....	58
4.1.3	Repertoire.....	59
4.1.4	Musikkäufer .....	60
4.1.5	Tonträgermärkte weltweit .....	64
4.1.6	Label: Strukturen und Funktionen .....	66
4.1.6.1	Major Labels .....	67
4.1.6.2	Independent Labels .....	69
4.1.7	Einnahmeverteilung bei Tonträgern und Downloads.....	71
4.2	Verlagswesen .....	72
4.2.1	E-Musikverlage.....	74
4.2.2	U-Musikverlage.....	75
4.3	Vertrieb und Handel .....	78
4.3.1	Physischer Vertrieb und Handel .....	79
4.3.2	Digitaler Vertrieb und Handel .....	81
4.3.3	Der Long Tail in der Musikindustrie.....	84
4.4	Live-Entertainment .....	86
4.4.1	Veranstaltungsmarkt Deutschland .....	88
4.4.2	Live-Business: Strukturen und Funktionen.....	92
4.4.3	Spielstätten.....	93
4.4.4	GEMA-Tarife für Konzerte der U-Musik.....	95
4.4.5	Festivalboom.....	95
4.4.6	Musikpublikum .....	97
4.5	Merchandising .....	98
4.6	Musikinstrumentenbau und -handel.....	102
4.6.1	Musikinstrumentenbau .....	102
4.6.2	Musikfachhandel.....	103
4.7	Musikproduktion .....	104
<b>5</b>	<b>Musik und Medien .....</b>	<b>105</b>
5.1	Musik und Hörfunk .....	107

5.1.1	Strukturen, Finanzen und Hörer .....	107
5.1.2	Musikangebot im Hörfunk .....	109
5.2	Musik und Fernsehen.....	111
5.2.1	Strukturen, Finanzen und Zuschauer .....	112
5.2.2	Musikangebot im Fernsehen.....	113
5.2.3	Musikcastingshows .....	115
5.3	Musikfernsehen .....	117
5.3.1	MTV, VIVA und Co.....	117
5.3.2	Online Musikfernsehen – YouTube, tape.tv und Co.....	120
5.4	Musik und Film .....	122
5.5	Musik und Print.....	124
5.5.1	Musikzeitschriften .....	125
5.5.2	Bedeutung der Printmedien für die Musikindustrie.....	127
5.5.3	Musikcharts .....	128
<b>6</b>	<b>Verbände, Gesellschaften und Messen .....</b>	<b>131</b>
6.1	Verwertungsgesellschaften .....	131
6.1.1	GEMA .....	132
6.1.2	GVL.....	138
6.1.3	VG Musikedition .....	142
6.2	Organisationen, Verbände, Messen .....	143
6.2.1	Bundesverband Musikindustrie e.V.....	143
6.2.2	Verband unabhängiger Musikunternehmen e.V.....	144
6.2.3	Weitere Verbände .....	145
6.2.4	Messen und Branchentreffen.....	146
<b>7</b>	<b>Fragen zu Teil A.....</b>	<b>149</b>
<b>B</b>	<b>Rechtliche und wirtschaftliche Strukturen der Musikwirtschaft.....</b>	<b>151</b>
<b>1</b>	<b>Klassische Wertschöpfungsketten der Musikwirtschaft .....</b>	<b>152</b>
1.1	Wertschöpfung .....	152
1.2	Urheber- und Verlagsbereich .....	153
1.2.1	Urheber und Produkt: Das Musikwerk und seine Verwertung .....	153
1.2.2	Rechteverwertung.....	155
1.2.3	Individuelle Rechtewahrnehmung.....	158
1.2.4	Kollektive Rechtewahrnehmung durch die GEMA.....	166
1.3	Künstler- und Labelbereich .....	167
1.3.1	Künstler und Produkt: Die (Ton-)Aufnahme.....	167
1.3.2	Rechteverwertung .....	171



1.4	Live-Geschäft .....	180
1.4.1	Künstler und Produkt: Der Auftritt .....	181
1.4.2	Vertragskonstellationen: Künstler und Agent/Booker sowie Künstler und Veranstalter.....	181
1.5	Merchandising .....	184
1.5.1	Künstler und Produkt: Marke, Name, Titel, Bildnis und Merchandising.....	185
1.5.2	Merchandisingvertrag .....	185
1.6	Werbung und Sponsoring: Kooperation mit Markenartiklern.....	189
1.6.1	Die Kampagne.....	189
1.6.2	Testimonial/Endorser .....	189
1.6.3	Markenbotschafter .....	190
1.6.4	Sponsoring.....	191
1.6.5	Eventsponsoring .....	192
1.6.6	Musikunterlegung .....	193
1.6.7	Spannungsfeld der Exklusivitäten, insbesondere hinsichtlich dem Vertragsverhältnis zwischen Künstler und Schallplattenfirma .....	194
<b>2</b>	<b>Veränderungen der klassischen Wertschöpfungsketten .....</b>	<b>195</b>
2.1	Passiver 360-Grad-Deal.....	195
2.2	Aktiver 360-Grad-Deal.....	197
<b>3</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>200</b>
3.1	Klassische Business-Modelle .....	200
3.1.1	Verwerter .....	201
3.1.2	Kreative .....	201
3.1.3	Einzelfall .....	202
3.2	Neue Phänomene.....	202
3.2.1	Crowdfunding .....	202
3.2.2	Do-It-Yourself.....	203
3.2.3	YouTube.....	204
3.3	Fazit .....	204
<b>4</b>	<b>Fragen zu Teil B.....</b>	<b>205</b>

---

<b>C</b>	<b>Fallstudien</b> .....	<b>207</b>
1	<b>Einführung</b> .....	207
2	<b>restorm AG</b> .....	208
2.1	Das Unternehmen.....	208
2.1.1	Leistungsangebot .....	209
2.1.2	Angebotserweiterung.....	212
2.2	Geschäfts- und Ertragsmodell .....	212
2.3	Meinungen zum Musikmarkt.....	213
2.4	Fazit .....	215
3	<b>Aktiv Musik Marketing (AMM)</b> .....	216
3.1	Das Unternehmen.....	216
3.2	Plattenladenwoche .....	216
3.3	Meinungen zum Musikmarkt.....	217
3.4	Fazit .....	219
4	<b>EMI Music Germany (EMI)</b> .....	219
4.1	Das Unternehmen (Stand 2012).....	219
4.2	Tonträgergeschäft und neuere Geschäftsfelder .....	220
4.3	Meinungen zum Musikmarkt.....	220
4.4	Fazit .....	225
	<b>Anmerkungen</b> .....	226
	<b>Literatur</b> .....	245



## Vorwort der Herausgeber

Die Kultur- und Kreativwirtschaft boomt! Umsatzwachstum und Wertschöpfung dieser neuen Teilbranche sind ebenso bemerkenswert wie die Besonderheit der Akteure. Sie sind i.d.R. jung, künstlerisch und kulturell hoch qualifiziert mit einer hohen Motivation zur beruflichen Selbstständigkeit. Häufig allerdings auch ein wenig unbedarft in wirtschaftlichen und rechtlichen Fragen. Diese Tatsache hat uns bestätigt und gleichzeitig motiviert, die Edition Kreativwirtschaft zu herauszugeben.

In der Zwischenzeit wurde eine Reihe von relevanten Themen bearbeitet. Als Buchbeiträge sind in der Reihe bisher erschienen:

- ▶ Kulturmanagement und Unternehmertum (Elmar Konrad)
- ▶ Beratung und Coaching in der Kreativwirtschaft (Klaus-Dieter Müller, Wolfgang Flieger, Jörn Krug)
- ▶ Erfolgsfaktor Musikmarketing im Sozial Web (Thomas Schildhauer)
- ▶ Management für Kreativunternehmen (Herbert Grüner)
- ▶ Die Marke in der Kreativwirtschaft (Gesa Birnkraut und Rotraud Diwan)



In dem nun vorliegenden Band „Management in der Musikwirtschaft“ von Josef Limper und Martin Lücke wird einer der größten und wichtigsten, aber auch komplexesten Teilmärkte der Kreativwirtschaft betrachtet: der Musikmarkt. Die Bedeutung und Komplexität dieses Marktes zeigt sich, dass darin sowohl internationale Multimediakonzerne als auch lokal operierende Kleinstunternehmen zu finden sind, dieser Markt hochsegmentiert ist und deshalb verschiedenste Sparten

umfasst, neben den kreativen und schöpferischen Kernbereichen auch eine enorme Bedeutung in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsketten liegt, und die Musikbranche auch strake Verflechtungen zu anderen Teilmärkten der Kreativwirtschaft aufweist. Zudem hat in den letzten Jahren die Musikwirtschaft durch die rasante technische und multimediale Entwicklung wohl den umfassendsten Strukturwandel ihrer Geschichte durchlebt.

All diese Aspekte lassen die Autoren in ihre Betrachtung -einfließen. Im Teil A des Buchbeitrages werden als Grundlage die Strukturen, (Teil-)Branchen, Akteure und Einflüsse der Musikwirtschaft als bedeutendem ökonomischem Sektor erstmals detailliert aufbereitet und umfassend dargestellt. Danach werden im Teil B die rechtlichen und wirtschaftlichen Strukturen der Wertschöpfungsketten praxiorientiert herausgearbeitet. Es wird zwischen den Phasen der Analyse, Strategie sowie Realisierung und Implementierung unterschieden, die mit ausführlichen theoretischen und praktischen Hinweisen illustriert sind. Durch eine Reihe von Case Studies erhält der Leser/die Leserin zudem im Teil C umfangreiche Praxishinweise. Ein ergiebiger Fragenteil nach jedem Hauptkapitel bietet dem Leser/der Leserin die Chance, die im Buch aufgezeigten Erkenntnisse selbstständig zu rekapitulieren und zu beurteilen.

**Elmar D. Konrad**

Geschäftsführender Leiter  
iuh – Institut für  
unternehmerisches Handeln  
Fachhochschule Mainz

**Herbert Grüner**

Professor für Grundlagen  
der Wirtschaftswissenschaften  
Kunsthochschule Berlin

## Autorenvorwort

Die Veränderungen des weltweiten Musikmarkts – vor allem aufgrund der Digitalisierung – sind seit Jahren gravierend und haben die gesamte Musikwirtschaft in ihren Grundfesten erschüttert. Traditionelle Unternehmen gingen insolvent, wurden verkauft und/oder veränderten ihr zugrunde liegendes Geschäftsmodell. Hingegen eroberten neue, meist branchenfremde Marktteilnehmer (Apple, YouTube etc.) dieses Wirtschaftsegment. Die letzten 15 Jahre sind von einem ständigen Kommen und Gehen von Unternehmen und Geschäftsideen charakterisiert und noch kann niemand abschätzen, in welche Richtung sich dieser spezifische Medien- und Kulturmarkt endgültig entwickeln wird.

Aufgrund dieser längst nicht abgeschlossenen Entwicklungsströmungen haben die Autoren diese vorliegende Publikation zum Management in der Musikwirtschaft als grundständiges Lehrbuch konzipiert, das sowohl im Studium als auch im Selbststudium zum Einsatz kommen kann. Es bietet einen fundamentalen, auf zahlreichen Quellen und Studien basierenden Gesamtzusammenhang samt historischer Entwicklung der Musikwirtschaft, mit nationalem Schwerpunkt, und verweist in seiner umfangreichen Bibliographie darüber hinaus auf relevante weiterführende Literatur zu spezifischeren Themen. Dabei mag das Werk vor allem als Lehrbuch für Studierende insbesondere von Studiengängen der Musikwissenschaft, der Betriebswirtschaftslehre, der Rechtswissenschaft, des Kultur-, Medien- und Musikmanagements und deren jeweiligen interdisziplinären Ansätzen dienen. Da zahlreiche Musikhochschulen bei der Ausbildung ihres künstlerischen Nachwuchses, der immer häufiger als Unternehmer bzw. Manager in eigener Sache agieren muss, leider noch immer weitestgehend auf Aspekte des



Kultur- bzw. Musikmanagements verzichten, ist der Band auch für diese Nutzergruppe ein idealer Einstieg in das weite Feld Musikmanagement.

Neben überblicksartigen Darstellungen der bisherigen Musikwirtschaftsgeschichte sowie bestimmter Teilmärkte und wichtigen Gesellschaften und Verbänden wird ein weiterer Fokus auf grundlegende wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen gelegt. Auch aufgrund dessen behandelt die Publikation bei der Darstellung zwar vor allem den deutschen Musikmarkt, richtet den Blick aber immer wieder auch auf andere relevante internationale Märkte. Letztlich liegt der Schwerpunkt des Bandes auf dem zumeist gewinnorientierten und privatwirtschaftlichen Sektor der Musikwirtschaft, aufgrund dessen wird der kulturell bedeutende, öffentlich geförderte Musikbereich – Orchester, Konzert- und Opernhäuser – hier nur am Rande erwähnt.

Die Autoren Josef Limper und Martin Lücke bedanken sich bei allen, die an der Erstellung dieser Publikation mitgewirkt haben. Unser Dank geht vor allem an die beiden Herausgeber der Reihe Edition Kulturmanagement, Prof. Dr. Elmar Konrad (FH Mainz) und Prof. Dr. Herbert Grüner (HdK Bremen), die uns zu diesem Band motiviert haben. Zudem war Herr Dr. Uwe Fliegauf vom Kohlhammer Verlag immer ein sachkundiger Ansprechpartner bei der inhaltlichen und formalen Entwicklung. Ohne die Unterstützung von restorm, namentlich von Michael Schmid, Aktiv Musik Marketing (AMM), namentlich von Jörg Hottas, sowie EMI Music Germany (EMI), namentlich Frau Dana Kabbani, wären die abschließenden drei Fallstudien nicht zustande gekommen. Es war uns eine große Freude, mit diesen so unterschiedlichen Firmen und kompetenten Ansprechpartnern zusammenarbeiten zu dürfen.

Josef Limper bedankt sich vor allem bei der EMI für die gute Zusammenarbeit über all die Jahre und bei Frau Anna Mengerlinghausen für die umfangreiche Unterstützung und die weitsichtigen Ratschläge.

Martin Lücke bedankt sich vor allem bei Annette Hartmann, die ihm immer eine große Stütze bei der Erstellung dieses Buches war. Danke!

**Josef Limper & Martin Lücke, Mai 2013**

# A Die Musikwirtschaft als wirtschaftlicher Sektor (Martin Lücke)

## 1 Die Musikwirtschaft

### 1.1 Einführung

Niemals zuvor gab es so viel Musik zu hören, zu erleben, zu kaufen und zu beschaffen, wenn auch nicht immer auf ganz legalen Wegen. Die zahlreichen neu am Markt aufkommenden Cloud- und Streamingservices machen es nun jedem möglich, das lizenzierte Weltrepertoire mit seinen rund 30 Millionen Titeln überall zu (fast) jedem Zeitpunkt abzuspielen – eine leistungsstarke Verbindung zum Internet vorausgesetzt. Egal ob im Auto, im Zug, auf der Straße, auf dem Cross-trainer im Fitnessstudio, zu Hause im Wohnzimmer oder auf dem Balkon, mit CD, Vinylschallplatte, YouTube oder MP3-Player: Der Musikkonsum gehört für die meisten Menschen zum täglichen Leben dazu, sowohl aktiv als auch passiv. Ein flüchtiger Blick auf die Straßen der Welt zeigt, dass Musik ihr ständiger Begleiter ist und der Kopfhörer von iPod, iPhone und Co. vor allem für viele Jugendliche als modisches Accessoire zum Ausdruck ihres individuellen Lebensgefühls schlicht dazugehört. Michael Bull drückt diese sichtbare Veränderung folgendermaßen aus: „The experience of waiting is generally transformed through the use of mobile technologies. iPod users, for example, are conscious of the slightest gap in listening, using their iPods to potentially fill every second.“<sup>1</sup>

Musik bereitet den meisten Menschen Freude, verstärkt Stimmungen, löst Emotionen aus und ist für viele immer noch ein ganz persönlicher Ausdruck von Geschmack und Lebensstil. Über Musik grenzen sich soziale Gruppen voneinander ab oder formieren sich neu. Zu Musik kann getanzt, gelacht oder diskutiert werden. Vom morgendlichen Erwachen bis zum allabendlichen Einschlafen ist sie unser permanenter Begleiter. Für jeden von uns bildet Musik einen nicht endenden Soundtrack unseres alltäglichen Lebens.



Die Welt der Musik(-produzierenden) könnte so schön sein, wenn sich die global agierende Musikindustrie nicht seit inzwischen 15 Jahren in ihrer wahrscheinlich schwersten ökonomischen Krise befinden würde<sup>2</sup> – und noch kann niemand mit Sicherheit absehen, wann (und ob) diese beendet werden kann, auch wenn der IFPI, der Interessenverband der Tonträgerindustrie zu Beginn des Jahres 2013 eine zarte Hoffnung auf einen globalen Umschwung (plus 0,3 Prozent Umsatz) andeutete. Denn Musik ist neben aller künstlerischer Kreativität und oft auch Virtuosität vor allem ein wirtschaftliches Gut. Wir alle wollen Musik über die Vielfalt der Medien hören oder live erleben, aber Künstler und Urheber möchten und müssen gleichzeitig von ihrer erschaffenen kreativen Leistung, ihrer Kunst leben können. Jedoch haben es die technischen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte ermöglicht, dass das weltweit vorhandene Repertoire theoretisch überall (und zu einem großen Teil immer noch illegal) kostenlos besorgt werden kann. Zahlreiche Künstler und große Teile der hinter ihnen stehenden, traditionellen Musikwirtschaft erwirtschaften dadurch immer weniger Umsatz – und von Gewinn kann vielfach keine Rede mehr sein. Neue, oft branchenfremde Player, erobern hingegen den Musikmarkt durch zum Teil innovative Geschäftsmodelle und wälzen dadurch die jahrzehntelang gewachsenen Strukturen des gesamten Wirtschaftsbereiches radikal um. Alles scheint möglich. Aber wie sieht eigentlich die Ausgangslage heute aus, Anfang 2013?

## 1.2 Ausgangssituation 2012/2013

Von Beginn ihres Bestehens an hat sich die Musikwirtschaft gewandelt, nicht nur aufgrund der zahlreichen technologischen Entwicklungen und der daraus resultierenden Veränderungen ihrer Geschäftsmodelle (vgl. in Teil B Kapitel 2), sondern auch in Hinblick auf die verschiedenen, immer wieder neu entstehenden musikalischen Genres. Letztlich kann der Blick auf die aktuelle Situation der Musikwirtschaft nur ein Schnappschuss sein, denn bereits morgen können einige der hier genannten Aspekte schon wieder obsolet sein. Das ist die Besonderheit dieses sich im Umbruch befindlichen Medienmarkts, aber auch das Problem bei der Erstellung dieses Buches:

- Nachdem der traditionelle Branchentreff Popkomm 2004 aus dem rheinischen Köln nach Berlin übersiedelt ist, dort aber trotz vieler Versuche nie richtig angekommen zu sein schien, war das Jahr 2012 ein weiteres Jahr ohne Popkomm – möglicherweise auch für immer, denn ob sie 2013 stattfinden wird, stand bei Redaktionsschluss dieses Buches noch nicht fest. Die Frage bleibt, ob der Wegfall der Popkomm eine Lücke hinterlässt, denn inzwischen haben sowohl der Hamburger Reeperbahn Festival Campus im September als auch die C'n'B Convention im Juni in Köln der Berliner Konkurrenzveranstaltung den Rang abgelaufen (vgl. Kapitel 6.2.4).

- ▶ Aus vier mach drei: Universal Music übernahm, nachdem alle Kontrollgremien und Kartellwächter dem Deal Ende September 2012 nach monatelangen Diskussionen und Verhandlungen zugestimmt hatten, die Tonträgersparte EMI Music der traditionsreichen EMI Group für 1,9 Mrd. US-Dollar.<sup>3</sup> Damit baut der seit einigen Jahren uneingeschränkte Marktführer Universal Music seine Vormachtstellung im Tonträgersegment gegenüber der Konkurrenz massiv aus – obwohl das Unternehmen im Vorfeld einige Labels und Verlagskataloge verkaufen musste.<sup>4</sup> Dabei wird EMI auch in Deutschland größtenteils in seine Einzelteile zerschlagen, in Köln wird nur noch ein einziges Label (Rhingtön) zurückbleiben, die restlichen – Capitol, Blue Note, Virgin – ziehen nach Berlin bzw. nach München (Electrola).

Die Verlagssparte des britischen Traditionsunternehmens EMI Publishing mit ihren mehr als 1,3 Millionen Songs sicherte sich hingegen Sony/ATV für 2,2 Mrd. US-Dollar.<sup>5</sup> Durch diesen Zukauf wird Sony/ATV im Verlagsgeschäft zum uneingeschränkten Marktführer aufsteigen.

- ▶ Seit dem 13. März 2012 hat das in Schweden gegründete Streamingportal Spotify auch einen deutschen Ableger – obwohl man sich zum damaligen Zeitpunkt noch gar nicht mit der Urheberverwertungsgesellschaft GEMA über den zugrunde liegenden Onlinetarif geeinigt hatte – und ist nun in 15 Ländern mit 15 Millionen aktiven Nutzern und vier Millionen zahlenden Abonnenten aktiv. Neben dem Marktführer Spotify, der inzwischen weltweit fast 200 Mio. Euro Umsatz – aber noch keinen Gewinn – erwirtschaftet, tummeln sich auch das Kölner Unternehmen Simfy (seit 2010) sowie Rdio, Deezer, Napster und Juke am deutschen Streamingmarkt, von dem sich seit 2012 alle Beteiligten der Branche einen neuen und vor allem nachhaltigen Wachstumsschub für die gesamte Musikwirtschaft versprechen. Neben den genannten Streaminganbietern buhlen in Deutschland derzeit insgesamt 70 weitere legale Musikdienste um die Kunden auf einem massiv geschrumpften Markt.
- ▶ Gleichzeitig wird immer mehr Kritik seitens der Künstler laut, die sich über die geringen Umsätze aus den vorhandenen Streamingangeboten beschweren. In einem nicht immer transparenten Abrechnungsverfahren erhalten viele Künstler pro Stream gerade einmal ein Drittel Eurocent, also 0,0034 Euro. Oder in konkreten Zahlen ausgedrückt: Die Cellistin Zoë Keating bekam innerhalb von sechs Monaten für 72.800 gestreamte Lieder von Spotify gerade einmal 246 Euro ausgezahlt!<sup>6</sup>
- ▶ Dessen ungeachtet boomt in Deutschland weiterhin der Live-Musiksektor, wenn auch die Umsätze der Branche – ein Grund ist sicherlich die immer noch schwelende weltweite Wirtschaftskrise – in den vergangenen Jahren drastisch gesunken sind, sich aber nach zwei schwächeren Jahren 2011 wieder deutlich erholen konnten und fast den Stand von 2008 erreicht haben.<sup>7</sup> Bei Konzerten haben Künstler und Fans bekanntlich die größte Nähe und innigste Verbindung zueinander. Nirgendwo sonst spürt der ausübende Musiker eine direktere Reaktion auf seine Musik und Performance. Das Live-Erlebnis lässt sich durch nichts anderes ersetzen und so blickt die gesamte Branche auf eine positive

Zukunft, vor allem auch die Künstler, die durch ihre Konzerttätigkeit inzwischen einen großen Teil ihrer Einnahmen erzielen, oder wie es Thomas Schulz bereits 2008 ausdrückte: „Vergiss die Plattenverkäufe und toure stattdessen um die Welt – denn das bringt das große Geld.“<sup>8</sup>

- ▶ Gleich zweimal stand die GEMA im Jahr 2012 im Fokus der medialen Berichterstattung. Zum einen hat ein polarisierender Prozess zwischen der GEMA und der Google-Tochter YouTube für mediales Aufsehen gesorgt. Das Landgericht Hamburg sprach nach mehreren Prozessjahren Ende April 2012 ein erstes Urteil, das YouTube dazu verpflichtet, künftig darauf zu achten, welche Videos von den Nutzern hochgeladen werden – und ob diese gegen geltendes Urheberrecht verstoßen. Doch abgeschlossen ist dieses Kapitel damit noch lange nicht, der erbitterte Streit zwischen den beiden Kontrahenten wird sich auch in Zukunft noch fortsetzen.<sup>9</sup> So hat die GEMA YouTube zu Beginn des Jahres 2013 wegen den Sperrhinweisen abgemahnt und lässt von der Schiedsstelle des Deutschen Patent- und Markenamts prüfen, ob die von der GEMA geforderte Mindestvergütung pro Stream von 0,00375 Euro angemessen ist. Zum anderen stoßen die neuen, eigentlich zum 1. April 2013 angekündigten GEMA-Tarife für die Nutzung von Live- und Tonträgermusik bei Veranstaltungen schon jetzt auf massiven Widerstand, vor allem seitens der Diskothekenbetreiber. Diese hätten durch die neuen Tarife bis zu 1.400 Prozent höhere Gebühren zu zahlen.<sup>10</sup> Dieser Streit schwelte so lange, dass sich die GEMA Ende 2012 entschloss, die Tarife letztlich erst ab 2014 einzuführen.
- ▶ Und mit sichtlichem Stolz verkündete der Bundesverband Musikindustrie (BVMI) bei seiner alljährlichen Pressekonferenz Mitte 2012 rückblickend, dass der deutsche Tonträgermarkt 2011 erstmals seit 15 Jahren einen Stabilisierungskurs eingeschlagen und das Umsatzniveau des Vorjahres erreicht habe<sup>11</sup> – und auch für das Jahr 2012 sah der BVMI im Laufe der Monate zunächst einen Trend zur weiteren Marktstabilisierung. Doch noch einmal sanken die Umsätze, diesmal um 3,2 Prozent. Eine positive Trendumkehr sieht definitiv anders aus.. Die Hoffnung aller Beteiligten liegt nun weiterhin in den bereits zuvor angesprochenen Streamingdiensten, deren Umsätze 2011 (26 Mio. Euro) und 2012 (36 Mio. Euro) jedoch erst marginal in die Statistiken eingeflossen sind. Trotzdem lässt sich noch immer konstatieren, dass die CD, die schon hundert Male totgesagt wurde, zumindest in Deutschland mit einem Anteil von noch immer über 70 Prozent Umsatzbringer Nr. 1 innerhalb der Musikindustrie ist.<sup>12</sup>

Darüber hinaus ist 2012/2013 noch weitaus mehr als dargestellt geschehen, künstlerische und ökonomische Erfolge und Misserfolge hielten sich die Waage, doch noch immer sind aktuelle und akute Probleme nicht gelöst. Wie muss sich beispielsweise das derzeit (in Deutschland) geltende Urheberrecht auf die neuen, durch die Digitalisierung ausgelösten Entwicklungen einstellen, wie wird sich der Musikkonsum der jüngeren, aber auch der älteren Bevölkerungsschichten in Zukunft verändern, wird der real vorhandene demographische Wandel auch auf den

Musikmarkt Auswirkungen haben, wann und in welcher Form wird sich der stetig aufkommende Streamingmarkt konsolidieren? Werden Labels und Verlage in Zukunft überhaupt noch notwendig sein, um aus Künstlern Stars zu machen oder wird der Musikmarkt von ursprünglich branchenfremden Unternehmen gänzlich überrollt, wie die bekannten Beispiele Apple (iTunes Store), Amazon (Amazon MP3) oder Google (YouTube) bereits in aller Deutlichkeit zeigen? Der wachsame Blick auf die Veränderungen der gesamten Musikwirtschaft bleibt daher auch in den nächsten Jahren ein überaus spannendes Unterfangen.

### 1.3 Methodische und didaktische Ziele

Die noch näher zu beschreibenden Veränderungen der Musikwirtschaft während der vergangenen 15 Jahre haben auch zu Verschiebungen in diversen Berufsbildern geführt. Neben den noch immer klassischen Berufen und Funktionen von Musikverlagen und Labels, angefangen beim A&R-Manager über den Produktmanager (PM) bis hin zum Vertriebsmanager und Verleger bilden sich derzeit durch neu aufkommende Geschäftsideen und -modelle eine Vielzahl neuer Beschäftigungsfelder heraus, die durch junge, kreative, motivierte und über bestehende Grenzen hinweg denkende Personen erarbeitet werden müssen. Nicht umsonst sind in den letzten Jahren immer mehr Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten entstanden, die einen direkten und professionellen Weg in die Musikwirtschaft versprechen.<sup>13</sup> Denn trotz aller ökonomischen Rückschläge ist die gesamte Breite der Musikwirtschaft vor allem bei jungen Menschen weiterhin als potentieller Arbeitsplatz beliebt, verspricht sie doch nach außen hin Glamour, Stars und Spaß. Dass die Realität meistens ganz anders aussieht, wissen all diejenigen, die bereits einige Zeit innerhalb der Branche agieren.

Trotzdem bieten beispielsweise die Popakademie in Mannheim oder die Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation (MHMK) in München, Stuttgart, Berlin, Köln und Hamburg Bachelor- und Masterstudiengänge an, die den Interessierten eine fundierte akademische Ausbildung im Spannungsfeld von Wirtschaft, Kultur, Medien und Musik bieten und somit den Schritt hinein in die Branche erleichtern können. Hinzu kommen auch außerhalb der akademisch geprägten Hochschullandschaft weitere Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, u. a. durch die bundesweit agierenden ebam und DeutschePop. Inzwischen hat selbst die traditionelle Musikwissenschaft erkannt, dass das Kulturgut Musik neben allen künstlerischen und ästhetischen auch eine unabdingbare wirtschaftliche Dimension besitzt und fügt diese inzwischen teilweise in ihr Curriculum ein, wie es beispielsweise an der Universität Saarbrücken der Fall ist.

Der früher oft praktizierte Seiteneinstieg in die Musikwirtschaft wird durch diese Ausbildungs- und Studiengänge mindestens ergänzt, da die Absolventen bereits auf fundierte Kenntnisse der gesamten Branche, ihrer Entwicklung und aktuellen Situation, gepaart mit Wissen in BWL, Marketing, Präsentation, Buchhaltung, Projektmanagement und rechtlichen Grundlagen zurückgreifen können.

In der jetzigen wirtschaftlichen Situation der Branche werden von den Firmen verstärkt Allrounder gesucht, die die oft schwer zu durchschauenden Gesamtzusammenhänge durchblicken und dadurch auf plötzlich auftretende Veränderungen schneller und besser reagieren können.

## 1.4 Gliederung des Bandes

Zweifelsohne existieren bereits zahlreiche Sammelbände, die sich mit den aktuellen ökonomischen Problemen sowie wichtigen Teilaspekten der Musikwirtschaft beschäftigen.<sup>14</sup> Auch finden sich einige Musikmanagementratgeber, die vor allem Musikern ohne klassischen Plattenvertrag das notwendige Handwerkszeug zum DIY (Do It Yourself) mit auf den Weg geben wollen, um den Musikmarkt besser verstehen zu können.<sup>15</sup> Jedoch fehlen bisher zusammenhängende Darstellungen, die die Musikwirtschaft als Gesamteinheit betrachten, um daraus Rückschlüsse auf die Zukunft der Branche ziehen zu können.

Da die vorliegende Publikation vor allem als Lehrbuch im Studium einsetzbar sein soll, können die einzelnen Kapitel auch als abgeschlossene Einheiten betrachtet werden. Infolgedessen gliedert sich der vorliegende Band zunächst in drei Hauptabschnitte.

- ▶ Im ersten Teil wird zunächst in groben Zügen anhand der fünf Ären der Musikwirtschaft ein historischer, nicht aber streng chronologischer Überblick über die Entwicklung derselben gegeben, um grundlegende Ereignisse und Wandlungen darstellen zu können, die zum Teil bis heute nachwirken. Im weiteren Verlauf erfolgt ein detaillierter Blick auf die gegenwärtigen Strukturen und verschiedenen Teilbereiche der Musikwirtschaft, angefangen bei den wirtschaftlich noch immer dominierenden Tonträgerherstellern bis zu Verbänden und Branchenmessen. Der Fokus der Darstellung liegt, wie bereits erwähnt, auf dem deutschen Markt, wird jedoch durch zentrale und bedeutende globale Entwicklungen ergänzt. Ziel dieser Darstellung ist es, einen systematischen Überblick über die historischen und aktuellen Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Teilmärkten der Musikwirtschaft herzustellen. Zudem wird im ersten Teil sowohl die Rolle als auch die Bedeutung der Musikwirtschaft innerhalb der gesamten Kultur- und Kreativwirtschaft beleuchtet.
- ▶ Nach einem kurzen zusammenfassenden Blick auf traditionelle sowie neue Wertschöpfungsmöglichkeiten werden im zweiten Teil der Publikation vor allem die relevanten rechtlichen Zusammenhänge der Musikwirtschaft detailliert beleuchtet. Was ist überhaupt ein Werk, wer ist der Urheber, welche Rechte hat er und wie und von wem wird ein Musikwerk überhaupt wie verwertet. Dazu werden vor allem typische Verträge und Vertragskonstellationen wie Autorenvertrag, Bandübernahmevertrag oder Gastspielvertrag zwischen Urhebern und verschiedenen Verwertern erläutert. Gezielt wird in diesem Abschnitt auch der in den letzten Jahren aufgekommene sogenannte 360-Grad-Deal untersucht.

- Der abschließende dritte Teil besteht aus drei Fallstudien, die den tiefgreifenden Wandel innerhalb der Musikwirtschaft konkret aus Sicht der dargestellten Unternehmen verdeutlichen. Bei der Auswahl der analysierten Unternehmen haben wir bewusst auf die Verschiedenartigkeit dieser Wert gelegt, um eine gewisse Breite der gegenwärtigen Musikbranche darzustellen. Dabei haben sich die Unternehmen neben der Darstellung ihres Geschäftsmodells auch zu den aktuellen Veränderungen der Musikwirtschaft geäußert.

## 2 Grundlagen der Musikwirtschaft

### 2.1 Musikindustrie = Musikwirtschaft?

Begriffe wie Musikindustrie, Musikwirtschaft, Tonträgerindustrie, phonographische Industrie, Musikbusiness oder Musikbranche werden im allgemeinen Sprachgebrauch häufig synonym verwendet. Innerhalb dieser Publikation soll jedoch zwischen diesen Begrifflichkeiten exakter unterschieden werden.

Zuallererst ist die Musikwirtschaft ein zentraler Bereich der Kulturwirtschaft, die spätestens seit der 2007 durch eine von der Bundesregierung gestartete Initiative unter dem neuen Begriff Kultur- und Kreativwirtschaft fungiert und aus elf Kernbranchen bzw. Teilmärkten besteht (siehe Kapitel 2.2). Darüber hinaus umfasst sie sämtliche ökonomische Aktivitäten, die mit dem Kultur- und Wirtschaftsgut Musik zu tun haben, wobei die Branche durch verschiedene Künstler und musikalische Genres charakterisiert ist: Rock, Pop, HipHop, Metal, Dance, Schlager, Jazz, Klassik auf der einen, Amateure, semiprofessionelle und professionelle Künstler und deren Strukturen auf der anderen Seite vermischen sich zu einem komplexen Ganzen. Zudem „[...] verfügt die Musikwirtschaft über eine traditionell gewachsene, gewerbliche Unternehmensstruktur, die von der Musikinstrumentenproduktion über die Musikverlage bis zum Musikfachhandel reicht“<sup>16</sup>. Die häufig zu lesende Bezeichnung Musikindustrie bzw. phonographische Industrie ist als eigenständiger Begriff letztlich ‚nur‘ ein Teilbereich der umfassenderen Musikwirtschaft und bezeichnet in der Regel die klassischen musikproduzierenden Tonträgerunternehmen, zu denen alle Arten von Labels/Tonträgerunternehmen gehören. Nicht vergessen werden darf in dieser kurzen Aufzählung der gemeinnützige und insbesondere der öffentlich geförderte Musiksektor, der vor allem in Deutschland eine bedeutende wirtschaftliche Rolle inne hat, schließlich besteht, historisch bedingt, weltweit keine vergleichbare Dichte an Opern- und Konzerthäusern sowie an klassischen Orchestern, von denen ein Großteil durch öffentliche Mittel finanziert wird.<sup>17</sup>

Bis heute existieren für die Musikwirtschaft verschiedene Definitionen. Kulle erarbeitete 1998 ein Modell, in dem er zwischen einem Kern-, einem vorgelagerten und einem nachgelagerten Bereich differenziert.<sup>18</sup> Zum Kernbereich zählt er

neben der Tonträger- bzw. Musikindustrie vor allem Verlage, Presswerke, Künstleragenturen, Managements sowie die Künstler selbst. Vorgelagerte Bereiche sind hingegen die Unterhaltungselektronik, der Instrumentenbau und -handel, die Produzenten und Tonstudios sowie die Musikpädagogen. Im nachgelagerten Bereich fasst Kulle den Tonträger- und Instrumentenhandel, den umfassenden Bereich der Medien, aber auch Diskotheken, Werbung, Sponsoring und letztlich auch Importeure zusammen.

Musikwirtschaft		
Vorgelagerter Bereich	Kernbereich	Nachgelagerter Bereich
Unterhaltungselektronik Instrumentenbau und -handel Produzenten und Tonstudios Musikpädagogen	Tonträgerfirmen Verlage Presswerke Künstleragenturen Management Künstler	Tonträger- und Instrumentenhandel Medien Diskotheken Werbung Importeure Sponsoring

Abb. 1: Abgrenzung der Musikwirtschaft nach Kulle. (Quelle: Kulle (1998), S. 119.)

Man kann deutlich erkennen, dass diese vor dem tiefgreifenden Wandel der Musikwirtschaft Ende der 1990er Jahre sicherlich noch stimmige Aufschlüsselung inzwischen bei bestimmten Aspekten an Aussagekraft verloren hat, schließlich ist die gesamte Musikbranche – und im besonderen Maße die Musikindustrie – seit dieser Zeit von umwälzenden und noch nicht abgeschlossenen Veränderungen betroffen, die vor allem zu einer (wirtschaftlichen) Verschiebung innerhalb ihrer Teilbereiche geführt hat.

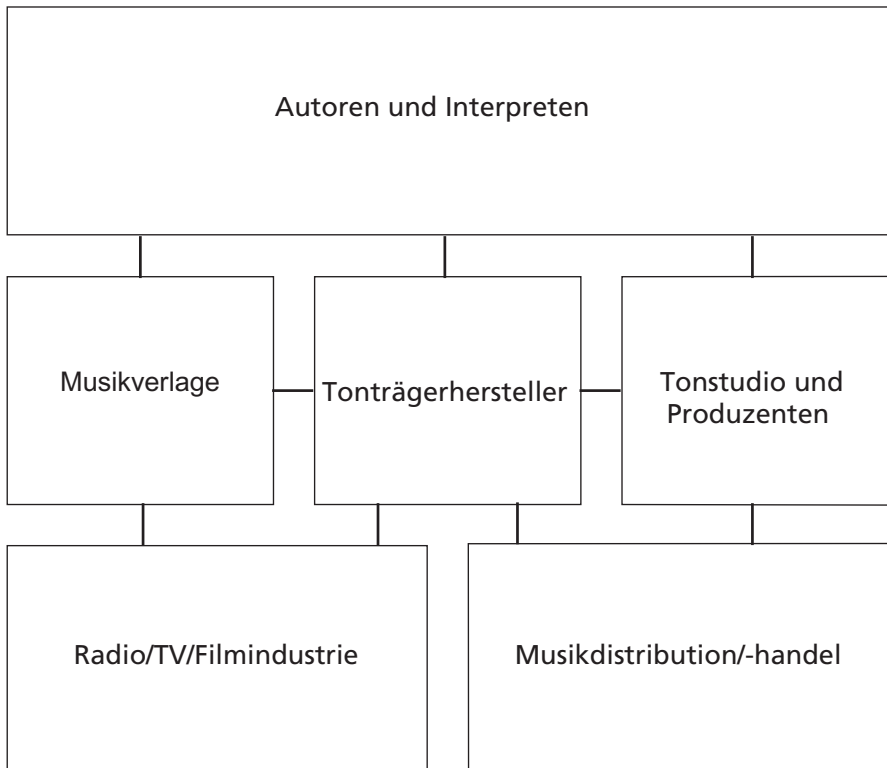
Michael Söndermann hat in seiner Betrachtung der Musikwirtschaft eine etwas andere Aufteilung der Teilbereiche zu Grunde gelegt. Zum einen spricht er von einer „Musikwirtschaft im engeren Sinne“, zum anderen vom „Phonomarkt und angrenzenden Zweigen“. Unter Musikwirtschaft im engeren Sinne subsumiert Söndermann Kullés Kernbereiche der Musikwirtschaft, hinzu treten sowohl der Phonomarkt als auch dessen ergänzende Zweige.<sup>19</sup> Folgende Abbildung fasst dies noch einmal übersichtlicher zusammen.

Musikwirtschaft im engeren Sinne	Phonomarkt und ergänzende Zweige
Selbständige Komponisten/Bearbeiter Musikverlage Herstellung und Vervielfältigung von Tonträgern Herstellung von Musikinstrumenten Einzelhandel mit Musikinstrumenten und Musikalien Musik- und Tanzensembles Theater- und Konzertveranstalter Private Theater, Opernhäuser, Konzerthallen etc. Tonstudios	Einzelhandel mit Rundfunk- und phonographischen Geräten Herstellung von Rundfunk- und phonographischen Geräten Diskotheken und Tanzlokale Tanzschulen

Abb. 2: Eingrenzung der Musikwirtschaft nach Söndermann. (Quelle: Söndermann (2010), S. 3)

Zwar geht Söndermanns Aufteilung der Musikwirtschaft deutlich über die von Kulle hinaus, da sie neben der immer noch ökonomisch wichtigen Musikindustrie u. a. auch den Konzertmarkt beinhaltet, der wirtschaftlich immer mehr an Bedeutung gewinnt und den deutschen Tonträgermarkt hinsichtlich Umsatz längst hinter sich gelassen hat.<sup>20</sup> Doch fehlen auch bei Söndermanns Darstellung (noch) die neuesten Entwicklungen, die die Veränderungen innerhalb der Geschäftsbereiche der letzten Jahre nach sich gezogen haben. So ist der gesamte Onlinebereich (z. B. Simfy, tape.tv etc.) in seiner Aufstellung noch nicht berücksichtigt. Ein Grund dafür ist sicherlich, dass Söndermann sein Zahlenmaterial aus den offiziellen Umsatz- und Steuerstatistiken zieht, bei denen die neuen Märkte derzeit noch nicht adäquat Eingang gefunden haben, was aber in den kommenden Jahren sicherlich geschehen wird.

Komprimierter als zuvor fasst Bernd Wirtz die wichtigsten Akteure der Musikwirtschaft zusammen. Diese seien neben den Autoren und Interpreten vor allem die Verlage, die Tonträgerhersteller sowie Tonstudios und Produzenten. Hinzu kommen in einer zweiten Ebene der Rundfunk und die Filmindustrie sowie der Bereich der Musikdistribution und des -handels.<sup>21</sup>



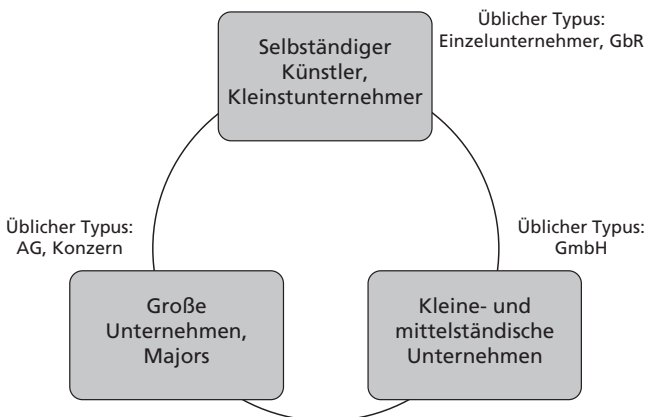
**Abb. 3:** Akteure der Musikwirtschaft nach Wirtz. (Quelle: Wirtz (2011), S. 533)



Für die weiteren Betrachtungen innerhalb dieser Publikation wird das umfangreichere Musikwirtschaftsmodell Söndermanns zu Grunde gelegt, jedoch mit weiteren ökonomischen Bereichen: Neben Online werden dies u. a. auch die Musik- und Fachpresse sowie das Merchandising sein, um einen umfassenden Blick auf die gesamte Musikwirtschaft zu erlangen.

## 2.2 Kultur- und Kreativwirtschaft

Wie bereits angeklungen, steht die bis hierher definierte Musikwirtschaft aber nicht nur für sich allein, sondern ist ein zentraler Teil der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW), ein relativ neu abgegrenzter Wirtschaftssektor, der – obwohl durch Kleinstunternehmen mit geringen Umsätzen geprägt – in seiner Gesamtheit eine bedeutende ökonomische Größe aufweist. Unter Kultur- und Kreativwirtschaft werden in der Regel die Unternehmungen subsumiert, welche überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produktion und Verbreitung von kulturellen und/oder kreativen Produkten und Dienstleistungen befassen. Vor allem in den vergangenen Jahren fand die Debatte um die Kultur- und Kreativwirtschaft als bedeutendes gesamtwirtschaftliches Segment ein breites mediales Echo, da sie in einigen Regionen Deutschlands (Berlin, Ruhrgebiet) als wichtiges Wachstumssegment betrachtet wird und dafür spezielle, meist öffentlich geförderte Kultur- und Kreativzentren gegründet werden.<sup>22</sup> Auf Bundesebene beschäftigt sich 2005 erstmals die Enquete Kommission „Kultur in Deutschland“ mit dieser Thematik. Zwei Jahre später startete das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) die bundesweit angelegte Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft, um zum einen ein Gesamtbild über diesen zersplitterten Wirtschaftsbereich zu erlangen, zum anderen aber auch, um diesen weiter auszubauen, zu fördern und zu entwickeln.



**Abb. 4:** Binnensegmentierung der Kultur- und Kreativwirtschaft. (Quelle: BMWi (2012), S. 13)

Die Kultur- und Kreativwirtschaft besteht aus elf Branchen, von denen neun der Kultur- und zwei der Kreativwirtschaft zugerechnet werden. Die Kulturwirtschaft umfasst die Teilmärkte Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft, Darstellende Kunst, Designwirtschaft, Architekturmarkt und Pressemarkt.<sup>23</sup> Darüber hinaus werden sowohl der Werbemarkt als auch die Software-/Games-Industrie als Kreativbranchen subsumiert.

Für die elf Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft lassen sich verschiedene Akteure und Unternehmenstypen je nach Höhe ihres Umsatzes identifizieren, wobei deren Binnensegmentierung drei idealtypische Unternehmenstypen umfasst.

- ▶ **Kleinstunternehmen** mit einem Umsatz von bis zu zwei Mio. Euro sind der häufigste Unternehmenstyp (98 Prozent aller Unternehmen). Zu dieser Gruppe gehören freiberufliche und selbständige Künstler und Kreative, die sowohl als Einzelunternehmen, als GbR aber auch als loses Netzwerk agieren. Oft verfolgen Kleinstunternehmen neue und innovative Geschäftsmodelle.<sup>24</sup>
- ▶ **Klein- und mittelständische Unternehmen** „bilden das Rückgrat der Kultur- und Kreativwirtschaft“<sup>25</sup>. Dabei handelt es sich oftmals um etablierte, meist als GmbH organisierte und/oder in Wirtschaftskammern zusammengefasste Betriebe, deren geschäftlichen und administrativen Prozesse weitestgehend in vereinheitlichten Strukturen verlaufen. Dieser Typ mit einem maximalen Jahresumsatz von 50 Mio. Euro ist der bedeutendste Träger in Bezug auf Wertschöpfung und sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze.
- ▶ **Großunternehmen** vermarkten ihre Produkte weltweit und erlangen dadurch Einkaufs- und Vertriebsmacht und generieren Umsätze von über 50 Mio. Euro. Solche Großunternehmen sind in diesem Wirtschaftszweig jedoch selten anzutreffen. Die wenigen Unternehmen dieser Art agieren dabei oftmals (noch) mit traditionellen Geschäftsmodellen.

### 2.2.1 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft

Für das Jahr 2010 (hierfür liegen die aktuellsten Informationen vor) ergab sich folgendes Bild: In der deutschen Kultur- und Kreativwirtschaft existieren über 240.000 Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von mehr als 137 Mrd. Euro, die dabei 720.000 Beschäftigten einen Voll- oder Teilzeitarbeitsplatz bieten. Zusammen mit den hunderttausenden selbständigen Künstlern und Kreativen sind damit fast eine Million Personen in diesem Wirtschaftszweig tätig und erzielen einen Beitrag von 63,7 Mrd. Euro zur Bruttowertschöpfung<sup>26</sup>, womit die Kultur- und Kreativwirtschaft im Branchenvergleich auf dem – von vielen unerwarteten – dritten Rang liegt (vgl. Abb. 5).