

Die digitale Transformation in der Hochkultur – Perspektiven der Produktion, Distribution und Rezeption von Kultur

Prof. Dr. Steffen Höhne

Institut für Musikwissenschaft Weimar-Jena

Hochschule für Musik "Franz Liszt" Weimar/

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Platz der Demokratie 2/3

99423 Weimar

Untersuchungsebenen (Blaukopf 1989: 5f.)	Anpassung der musikalischen Botschaft an die technischen Bedingungen der Aufnahme und Wiedergabe	
	Nutzung der technischen Möglichkeiten im Interesse der musikalischen Botschaft	
	Veränderung der Rezeption der musikalischen Botschaft	
Mediamorphose (Smudits 2007)	graphisch	Erfindung von Schriftzeichen
		Buchdruck
	chemisch-technisch	techn. Codierung durch Photographie, Grammophon, Film
	elektronisch	techn. Codierung durch Ton- / Bildaufzeichnung und -übertragung, z. B. Radio und Fernsehen
	digital	Computer, Internet

Merkmale der Mediamorphose (Thesen Blaukopf)

ökonomische Dominanz elektronischer Medienmusik	Musikpolitische Dimension: Relevanz für Musikförderung „lebendiger“ Musik)
urheberrechtliches Denken	urheberrechtlich geschützte Musik kann nicht mehr eindeutig individuellen Urhebern zugeordnet werden: „Kollektivisierung“ der Ansprüche
Wahrnehmung von Musik	Entauratisierung, allgegenwärtige Medienmusik verliert durch Reproduzierbarkeit das Merkmal des Ereignishaften
Technik der Tonaufnahme	Emanzipation der Musik von herkömmlicher Aufführungspraxis
Produktion von Musik	„Populärmusik aller Art findet ihre Primärexistenz längst nicht mehr bloß in Zeichen, die der Komponist auf das Notenpapier setzt, und auch nicht im Musizieren herkömmlicher Art, sondern in der elektronisch durchgeformten Klanggestalt.“
angewandte Medienmusik	Befriedigung der Nachfrage in Rundfunkanstalten und Werbewirtschaft (Werbespots, Kennmelodien, Programmkennzeichen, Hintergrundmusik)
Kreation „ernster Musik“	Musikproduktion im Studio (Klangsynthese, Computerprogramme, Sampling)

1877	Phonograph	Thomas Edison, Walze mit Zinnfolie
1885	Graphophon	Bell und Sumner, Walze mit Wachs
1887	Schallplatte mit Grammophon	Emil Berlin, Platten erst aus Zinn, dann aus Schellack. Gegenargument: schlechte Qualität
ab 1923	Radio und Rundfunk	regelmäßig ausgestrahlte Programme (drahtlose Stimmübertragung). Faszination Hörer: Unmittelbarkeit, Intimität, Kopräsenz.
Anfang 30er		disruptive Technologie: keine Leistungsverbesserung, sondern Veränderung von Konsum und Rezeption. Konflikt um Abspielen von Platten in den 1930ern und 40ern (vorher: eigene Orchester)
1935	Magnetbandaufzeichnung	AEG und BASF: Magnetophon K 1. radikale Innovation: grundlegender Wandel der Musikaufzeichnung durch Kombination und Sequenzierung von Musik sowie Neueinspielung. Gegenargument: schlechte Qualität
1948	Vinyl-Schallplatte von Peter Carl Goldmark bei CBS	höhere Robustheit, längere Abspieldauer (vorher: unter 4 Min.), Klangverbesserung durch Mikrorillen-Technologie. Setzt sich als Standard durch. Schellackplatte 78 UpM, LP 33 UpM, Single 45 UpM.
50er	Radio	Leitmedium (goldene Zeit), Mobilität durch Auto- und Transistorradio, Warnung vor Radiotie bzw. Radiotismus
1963	Musikkassette (MC)	Soziale und räumliche Durchsetzung alltäglichen Hörens und Produzierens von Sound (Mobilität). Nachteil: Klangqualität Erosion der Majors → parallele Produktion von LP und MC, 1975 <i>Deutsche Grammophon</i> mit MC-Serie <i>Klassik für unterwegs</i> .
1966	GEMA	Verpflichtung der Tonbandhersteller, 5% des Erlöses an die Verwerter zu zahlen
1972		Terminologischer Wechsel von Schallplatten- zu Tonträgermarkt
1979	Walkman von Sony	portables Abspielgerät, Eroberung des öff. Raums durch private Musik
1982/83	CD	Prototyp 1979, erstes massenhaftes Digitalmedium, Fokus: Klangqualität, Portabilität, Effizienz, Bequemlichkeit (einzelne Songs über Tracks), höhere Speicherkapazität und Robustheit (Abnutzung, Verschleiß). Bis 2001 Veröff. ohne Kopierschutz. Nachteile: Speicherbedarf, Speicherplatzkosten, ‚Sterilität‘ → Zusammenwachsen von Unterhaltungselektronik und Computertechnologie
1985	GEMA	Leerkassetten-Verordnung, 12 Pfennig/Stunde Band
1988	CD	Discman
1990	World Wide Web	Tim Bernes-Lee
ca. 1992 bzw. 1997	MP3-Verfahren und P2P-Netzwerke (Napster [1999], Kazaa) sowie MP2-Player	disruptive Technologie (reduzierte Dateigröße und Internet), Reaktionen: erste Eindämmungsstrategie durch Kriminalisierung; zweite durch digitale Rechteverwertung (technische Verfahren der Urheber- und Nutzungsrechte); eigene Online-Angebote
2002	Napster	Insolvenz
2003/4	Apple iTunes	Marktprägendes Signal: 0,99 € /digitales Musikstück
ca. 2005	Streaming	MySpace, ab den 2010ern YouTube; 2008 Spotify
2007		Ende der protektiven Strategie des DRM der Majors
	Web 3.0	Mobile Endgeräte
	Web 4.0	Internet der Dinge

Kassette – Charakteristika	Mobilität, Flexibilität → Enthäuslichung von Klang
	Vervielfältigung von Musik durch Produktion eigener Tapes und Mixtapes
	Tauschkultur und Piraterie
soziale Implikationen	Schicht- und altersübergreifendes Tonmedium
Hörverhalten und Konsumstil	Ghetto-Blaster (späte 1970er und 1980er)
	Walkman (1979): Normierung des Gebrauchs von Stereokopfhörern außerhalb des Hauses und außerhalb der etablierten HI-FI-Hörkultur (Konzentration, Kontemplation, Immobilität) und Individualisierung + Pluralisierung des Musikhörens, eine körpernahe, tragbare Konsumtechnologie → technische Devolution: Reduktion auf mobiles, privates Hören. (kulturkritischer) Diskurs: Isolation, Gefährdung im Verkehr
	Zusammenhang Kassettentechnik und Jugend-, Konsum- und Gegenkultur sowie Wertewandel
	Kassette und Dissidenz: Raubkopien in den sozialistischen Ländern, Akte von Subversivität und politischer Auflehnung



Foto Walkman



Foto Ghetto-Blaster

Ausgangspunkt	Entwicklung des lizenzkostenfreien MP3-Standards (MPEG-1 Audio Layer III) als Verfahren zur Komprimierung von digitalen Audiodateien mit geringen Qualitätseinbußen und Einrichtung von Tauschbörsen wie Napster (P2P-Netzwerke). Zwei Perspektiven
Irrelevanz für urheberrechtliche Fragen (Werke verlieren durch Digitalisierung keinesfalls ihren urheberrechtlichen Status)	gravierende Auswirkungen auf die Akteure im Feld, Urheber (Komponisten, Texter, Verleger und Künstler), Produzenten (Tonträgerunternehmen/Labels, Tonstudios), Distribuenten (Handel und Vertrieb, Rundfunk und TV, Veranstalter etc.) und Endverbraucher (Käufer und Hörer).

Verhaltensmuster bei technologischen Neuerungen (radikale und disruptive technologische Innovationen)

ignorieren	die neue Technologie wird mit Desinteresse behandelt
diffamieren	die sich etablierende neue Technologie wird für irrelevant erklärt
erkennen	die Gefahr der neuen Technologie für das eigene Geschäftsmodell wird erkannt
bekämpfen	die neue Technologie wird bekämpft
annehmen	die neue Technologie wird akzeptiert und übernommen

Plakat der Kampagne „Raubkopierer sind Verbrecher“. Zu sehen ist das Gesicht einer traurig schauenden Person, darüber ein roter Schriftzug: „Auch Raubkopiererinnen sind Verbrecherinnen.“

Kleingedruckt: „Hart aber gerecht: Raubkopierer werden mit Freiheitsentzug bis zu 5 Jahren bestraft.“

Plakat der Kampagne „Raubkopierer sind Verbrecher“. Zu sehen ist der Schriftzug „Raubkopierer:“, darunter sechs Fahndungsfotos.

Kleingedruckt: „Hart aber gerecht: Raubkopierer werden seit dem 13.09.03 mit Freiheitsentzug bis zu 5 Jahren bestraft.“

Plakat der Kampagne „Raubkopierer sind Verbrecher“. Zu sehen sind zwei grimmig schauende Inhaftierte, darüber ein roter Schriftzug: „Liebe Raubkopierer, wir freuen uns auf Euch!“

Kleingedruckt: „Hart aber gerecht: Raubkopierer werden seit dem 13.09.03 mit Freiheitsentzug bis zu 5 Jahren bestraft.“

Erste Konsequenzen der digitalen Revolution im Bereich Musikindustrie	
Diversifizierung der Musikvermarktung	physisch und digital sowie live
Herausbildung neuer Vertriebsformen	Verschwinden der Vollsortimenter, schleichende Flächenreduzierung im Handel und Sinken der Umsatzanteile im spezialisierten Einzelhandel, knapp 1% (BVMI 2013a: 39)
Re-definition institutioneller Rahmenbedingungen	Selbstvermarktung
Ausdifferenzierung des Akteursspektrums	Szenen und Tribes
Veränderungen sektoraler Macht- und Einflusstrukturen	Einflussverlust der Majors, Diskussion um öffentliche Musikförderung
Rückgang der Käuferreichweiten	nur noch 3.4% der Deutschen als Intensivkäufer, die mehr als neun Musikprodukte pro Jahr kaufen (BVMI 2012: 31) Verlagerung der Gruppe der Intensivkäufer (43% des Musikumsatzes) in die „Generation 50+“ (BVMI 2013a: 32)

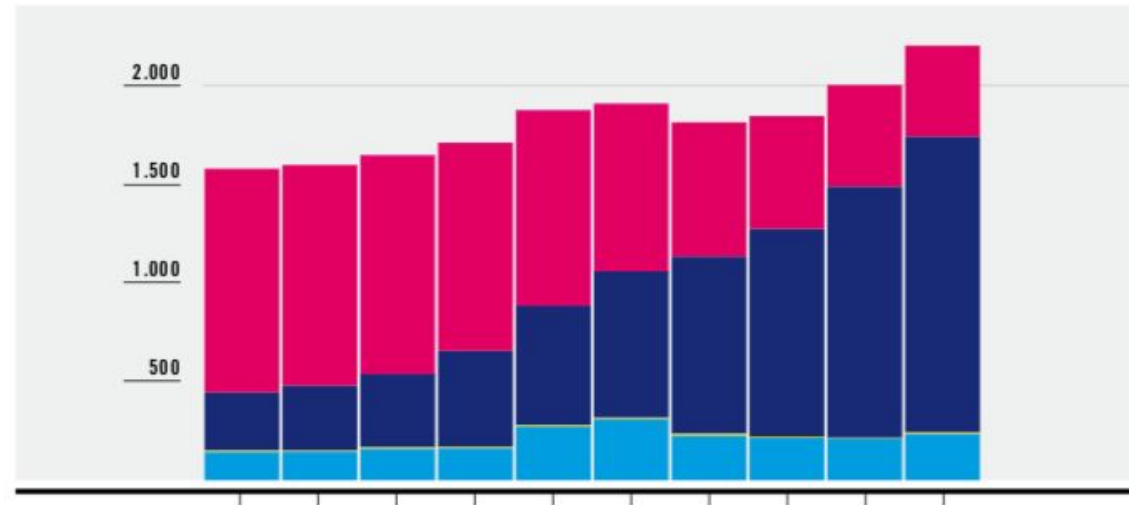
digitaler Wandel	digitale / elektronische Revolution	digitale Transformation
Digitalisierung als Nutzung	Digitalisierung als Oberbegriff für Speicherung und Nutzung und deren Veränderung	
Digitalisierung im engeren Sinn bzw. Digitalisierung: Nutzung digitaler Technologien oder Wechsel vom Analogen zum Digitalen (Harwardt 2019: 15f.).	„Mit dem Begriff Digitalisierung ist heute nicht nur die zunehmend digitale Speicherung von Daten gemeint, sondern auch der Einfluss auf Prozesse des täglichen Lebens, wie die Art, wie wir uns über bestimmte Dinge informieren, aber auch wie wir Informationen austauschen. [...] Damit wird sie als Umfeldbedingung für die Gesellschaft oder Unternehmen begriffen, die durch Veränderungsansätze zur digitalen Transformation führen kann und damit zur digitalisierten Gesellschaft bzw. zu digitalisierten Unternehmen. Digitalisierung ist also v.a. aus Unternehmenssicht nicht nur eine Meta-Technologie mit hohem Anwendungspotenzial, sie ist auch das Ergebnis der organisationalen Veränderung durch Anwendung der Technologien.“ (Hasenzagl 2019: 78)	
Digitalisierung im weiteren Sinn bzw. digitale Transformation: zielgerichteter Veränderungsprozess geht, bei dem Technologien neu eingeführt werden (Harwardt 2019: 15f.).		
Digitization als Umwandlung von analogen in digitale Daten „Digitization is the process of changing from analog to digital form, also known as digital enablement.“ (Gartner)	Digitalization als Prozess, der durch die Nutzung digitaler Technologien entsteht: “Digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business.“ (Gartner)	

Digitalisierung und Musik (Ahlers/Jacke 2012: 7)	
neue Formate	durch Bundles, limitierte Liebhaberauflagen, Boxen mit Extras Aufladung des Tonträgers mit Exklusivität
Produkte	Merchandising (Devotionalien, T-Shirts, Bekleidung, Poster, Gimmicks etc.)
Live-Auftritte	Bedeutungsgewinn durch Körperlichkeit, Kollektivität, Echtzeit, Aura (Sinnlichkeit), Überraschung, Action
Kooperationen	Medien und Markenangebote (z. B. Musik in Computer-Games)
Plattformen	Realtones, Abonnements und Streaming-Angebote, Crowdfunding
Mediamorphose	neue Medientechnologien

Herausforderungen	Potentiale
Mangel an finanziellen, personellen, zeitlichen sowie materiellen Ressourcen	Dezentralisierung des Kunst- und Musikangebots
fehlende Technik-Affinität und mangelnde Digitalkompetenzen	Partizipation
fehlende Wertschätzung	Umsetzung hybrider Formate
fehlende Priorität	Erhöhung der Reichweite
bestehende Arbeits- und Organisationsstrukturen	Produktivitätssteigerung
Umgang mit großen Mengen an Daten	Ansprache von neuem Publikum
Datenschutz	neue Anreize für ein potenzielles Publikum
eingeschränktes Verständnis von Digitalisierung	Erweiterung und Diversifizierung des Publikums
wachsende Konkurrenz	digitalen Kunstproduktion
verändertes Konsumverhalten	innovativer Geschäftsmodelle

Herausforderungen der Branche (rechtlich, ökonomisch, sozial)	Herausforderungen der Musikmanager (ökon., politische, digitale, soziale, künstlerische Handlungskompetenzen)
Eindämmung unbezahlter Musikknutzung	Wissen über kulturelle Handlungslogiken und Verhaltensweisen im Umgang mit digitalen Gütern
Anpassung des Urheberrechts	fundierte Kenntnisse sozialer Netzwerke und Communities, deren Aufbau und speziellen Kommunikationsregeln
Entkriminalisierung von Jugendlichen und Gewinnung als Konsumenten	Kenntnisse über Funktionsweise und Anwendung viraler Verbreitung von Botschaften und deren Integration in den Kommunikationsmix
Ausgleichung der sinkenden Einkommen der Kulturschaffenden	Kenntnisse über neue Vermarktungsmöglichkeiten (Suchmaschinenmarketing von Google bis zu Social Bookmarking)
Förderung junger, innovativer Unternehmen in der Musikbranche	Verständnis von Mechanismen und Kommunikationsprinzipien sozialer Medien, Blogs, Instant Messangern, Multiplayer Games und sozialen Netzwerken, Know-how über kollaborative Filtersysteme
Ermöglichung von mehr gerechten Auftrittsmöglichkeiten, bessere Förderung des NPO-Sektors	Bekanntheit von Open-Invitation-Strategien zur Einbindung von Konsumenten und Fans in die Content-Entwicklung
Förderung der Musikerziehung in den allgemeinbildenden Schulen	Einsatz digitaler Erlösmodelle wie Flatrates, flexibler Preisgestaltung oder Werbefinanzierung und Kenntnis spezieller Abrechnungsmodalitäten
berufsbegleitende Fort- und Weiterbildung der Musiklehrer an allgemeinbildenden Schulen und an Musikschulen	Erweiterung des künstlerischen Portfolios mittels Video- und Audio-Podcasts, Twitter, Blogging und Live Streaming
	gute Kenntnisse im Umgang mit den Besonderheiten des Urheberrechts im digitalen Zeitalter

Gesamtumsatz aus Musikverkauf, Synchronisation und Leistungsschutzrechten¹ 2012–2021 in Deutschland



- Musikverkauf physisch
- Musikverkauf digital
- Synchronisation³
- GVL-Leistungsschutzrechte⁴

in Mio. €	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 ⁵	2019	2020	2021	Veränderungsrate 2020/2021
Musikverkauf (physisch/digital) ²	1.435	1.452	1.479	1.546	1.593	1.588	1.499	1.637	1.786	1.965	10,0% ↗
davon physisch	1.141	1.124	1.107	1.060	989	848	634	577	510	463	-9,1% ↘
davon digital	294	328	371	486	604	741	866	1.060	1.276	1.502	17,7% ↗
Synchronisation ³	7	5	7	7	7	7	10	8	7	9	21,6% ↗
GVL-Leistungsschutzrechte ⁴	144	149	160	162	272	310	230	215	216	236	9,1%

¹ Endverbraucherpreise inkl. Mehrwertsteuer; GVL und Synchronisation: Gesamterträge wie angefallen.

² Inklusive Musikvideos, Downloads (Pay per Track/Bundle), Mobile (Realtones, Ringback-Tunes, sonstige musikbezogene Inhalte); inklusive Aboservices, werbefinanzierten Streaming-Services, sonstigem Einkommen aus digitalen Geschäftsfeldern.

³ Synchronisation: Linzenzeinnahmen der Firmen aus der Verwendung von Musik in TV, Film, Games oder Werbung.

⁴ Gesamterträge der GVL: die Einnahmen aus Leistungsschutzrechten des Jahres 2021 standen zum Zeitpunkt dieser Darstellung noch nicht abschließend fest. Daher handelt es sich bei dem angegebenen Wert um einen Schätzwert. Im Jahr 2021 sind die Ertragsersparungen in der öffentlichen Wiedergabe aufgrund der anhaltenden Pandemie auf einem vergleichbar niedrigen Niveau angesiedelt. Der Anstieg auf Gesamtertragssebene resultiert aus Sondereffekten im Bereich der Sendevergütung und erneut gestiegenen Einnahmen aus dem Segment der privaten Vervielfältigung im Vergleich zum Vorjahr.

⁵ Bis 2017 inklusive Hörbuch-Umsätze, ab 2018 ohne.

Weltweiter Umsatz aus dem Musikverkauf¹

2012–2021

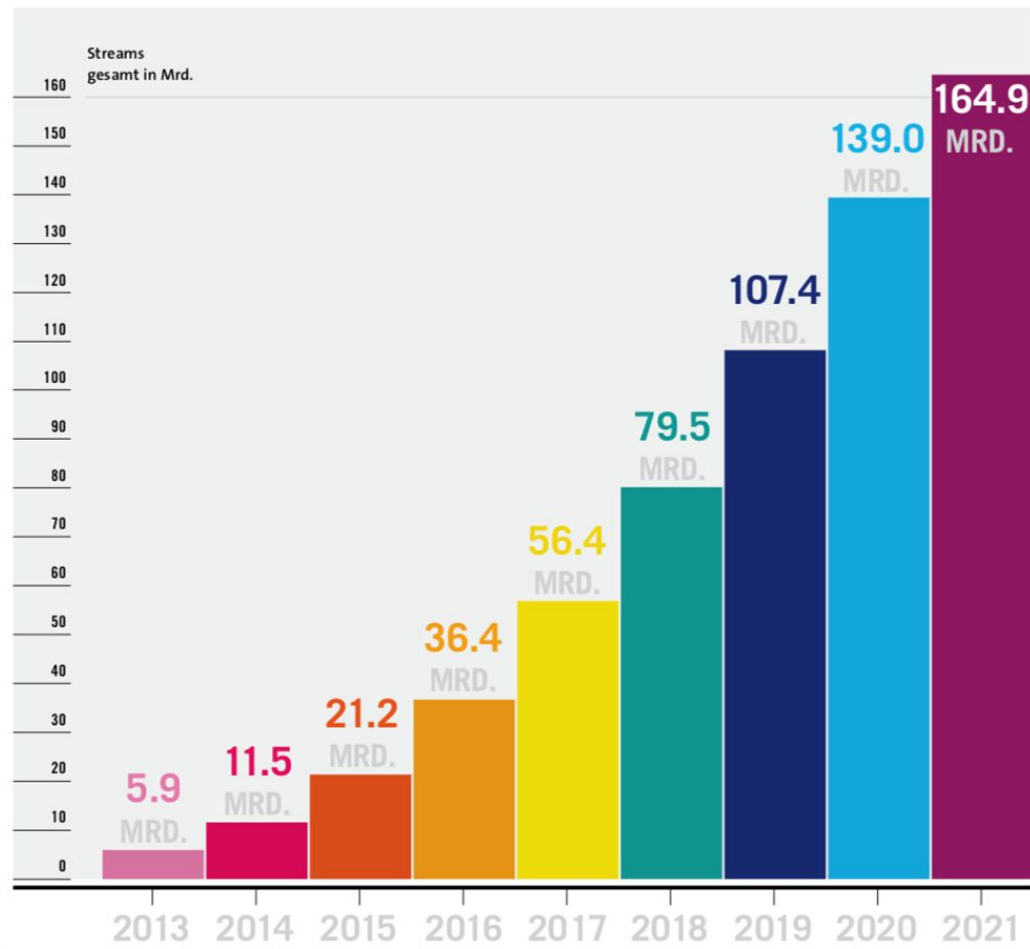


¹Basis: Umsatz zu Handelsabgabepreisen in Mrd. US\$; physischer und digitaler Musikverkauf, Performance Rights, Synchronisation

Quelle: IFPI Global Music Report 2022/Bundesverband Musikindustrie e. V.

Musikstreaming seit 2013

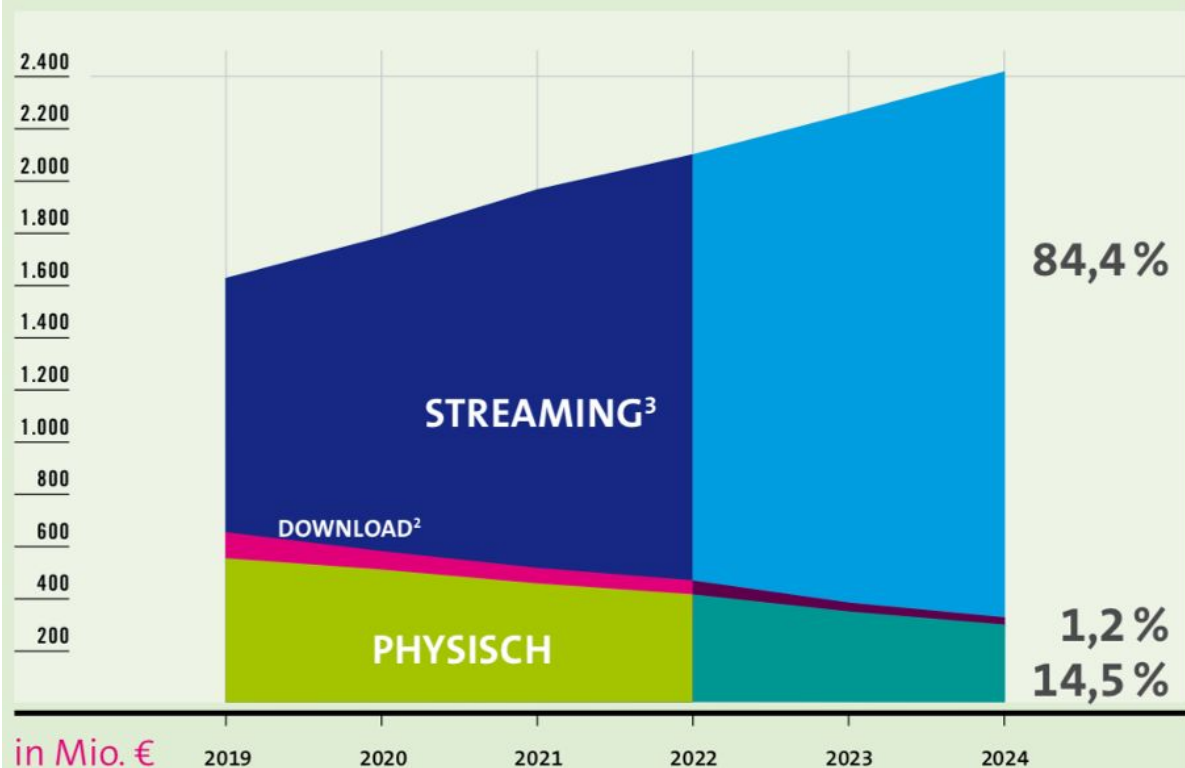
Premium/werbefinanziert



Quelle: GfK Entertainment; Premium und werbefinanzierte Streams der Audio-Streaming-Plattformen. Amazon Prime Music ist seit Woche 49/2020 integriert. Marktabdeckung ca. 96%.

GfK-Musikmarktprognose 2021¹

Umsatzanteile des Gesamtmarktes in 2024



¹ Adaption der GfK-Musikmarktprognose 2021 auf Basis aktueller Daten und neuer Expertenrunde im März 2022.

² Downloads à la carte: Tracks, Alben, Videos.

³ Audio-Streaming-Services, Videostreaming-Services, sonstige Einkommen aus den digitalen Geschäftsfeldern.

Quelle: Bundesverband Musikindustrie e.V.; GfK Panel Services

Geschäftsmodell von Streaming-Anbietern (Krohn-Grimberghe 2018)

Vergütung von Rechteinhabern und Künstlern

Preis pro Stream relational zu Anzahl aller Streams

Wert eines Streams ist relativ → keine Beeinflussung durch Künstler oder Plattenlabels, keine Preisdifferenzierung

70% der Gesamteinnahmen des Streaming-Anbieters an Rechteinhaber nach Verhältnisprinzip

Division durch die Anzahl aller auf der Plattform generierten Streams, anschließend Multiplikation mit der Anzahl der Streams der Musikstücke des jeweiligen Rechteinhabers

Monetärer Wert pro Stream im Durchschnitt deutlich unter einem Cent

Für Äquivalent eines CD-Verkaufs müssen tausende Streams generiert werden

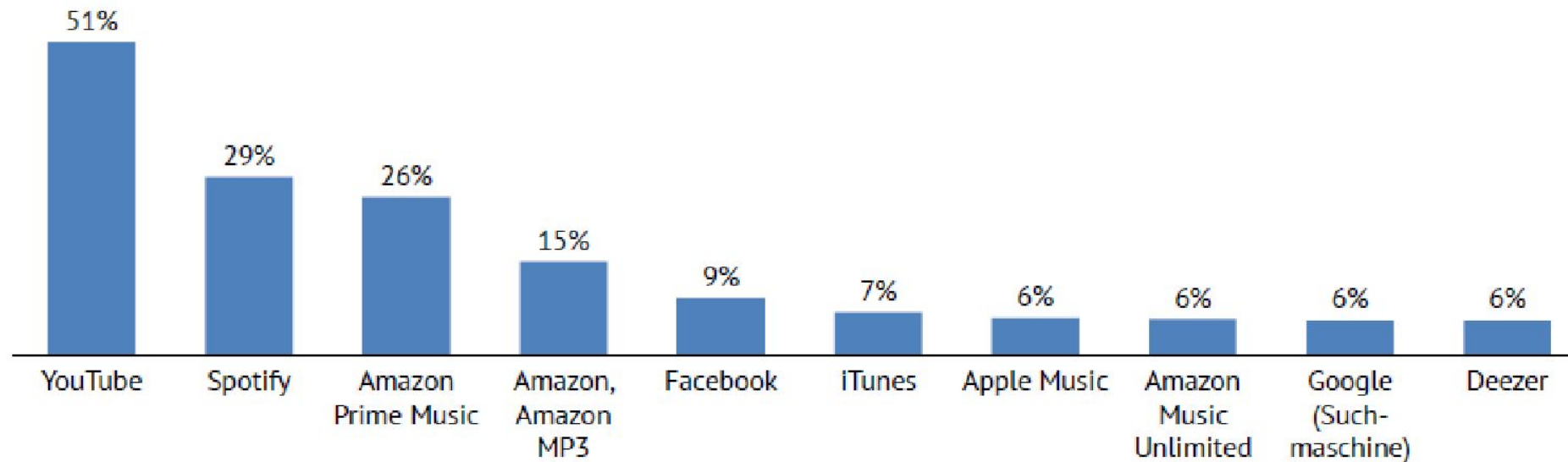
kein Problem für große Labels: großes Katalogsortiment → großer Marktanteil

problematisch für Nischen-Labels und kleine Künstler: a) Verdienste geringer durch kleineres Sortiment, b) Zeitspanne, um im Streaming mit einer Aufnahme dieselben Einnahmen zu erzielen wie mit einer CD ist wesentlich länger

Streamingdienste	Anbieter	Zielgruppen/ Angebote
globale Dienste mit breitem Angebot	Spotify, Apple Music, Deezer, YouTube Music	breite Zielgruppe („Alles-immer“-Hörer)
genrefokussierte/ spezialisierte Dienste	Idagio (Klassik), Qobuz (Streaming in Hi-Res-Qualität)	Hörer mit besonderem Fokus auf ein Genre, hohen Ansprüchen an Soundqualität
institutions- und personen- bezogene Dienste	Digital Concert Hall (Berliner Philharmoniker)	Fanbasierte Zielgruppen

Welcher Anteil der Online-Nutzer von Musik in Deutschland hat in den drei Monaten vor der Befragung folgende Dienste für den Musikkonsum genutzt? (gewichtet, N = 2.003)

MCIR-Studie 2017



Konsequenzen geringer Gewinnspannen für Streaming-Anbieter	
Geschäftsmodell auf Masse ausgelegt	stetiges, schnelles Wachstum notwendig: Musikangebot muss maximiert werden, um Kunden zu gewinnen; Lösung: Verträge mit möglichst vielen Labels, insbesondere Majors
Finanzielle Rentabilität für Streamingdienste	derzeit Branche auf Pump (breite Zielgruppe erfordert breites Angebot und hohe Investitionen)
Risiken für Nischen-Anbieter	hohe Lizenzgebühren, Vorauszahlungen
Vergütung für Musiker	Vergütung eines Streams weit unter einem Cent generiert nur in der Masse nennenswerte Profite, Vorteil der Majors mit größtem Marktanteil
Konsequenzen	Nur einige wenige große Anbieter können am Markt bestehen
	Exklusivität des Geschäftsmodells sollte kritisch überprüft werden
	Ausbalancierung von vertretbaren Preisen und breitem Angebot

Playlisten-Paradox	Überforderung der Konsumenten aufgrund Auswahl → Lenkung von Musikkonsum	Playlisten bieten Orientierung, Filter, Musik nach Kategorien Steuerung durch Algorithmen
	Playlisten lenken Aufmerksamkeit der Hörer	Maximierung der Stream-Zahlen
	feste musikalische Bezugsrahmen → konsequente Bestätigung seiner Erwartung	Hörer gerät in eine Bubble, weil Algorithmen ständig eigene Weltsicht spiegeln und bestätigen

Entwicklung der Musikhörer vom Fan zum Konsumenten

Positionierung	Fokus auf Quantität der Streams lässt Qualität der Beziehung zwischen Musiker und Rezipient in den Hintergrund rücken
Verschiebung Ware-Geld-Austausch	Nutzer von Streaming-Angeboten zahlen nicht mehr für spezifisches Musikstück, sondern für Sortiment
	Tonträger: Geld fließt vor Akt des Musikhörens und unabhängig von Häufigkeit des Hörens → bewusste Investition in Künstler
	Streaming: Geld fließt nur, wenn Musik gehört wird, Zeitpunkt und Konsum fallen zusammen → unbewusster monetärer Austausch
	direkter wirtschaftlicher Zusammenhang zwischen Fans und Künstler ist aufgehoben
Musikkonsum breiter, aber flacher	Hörer wird wie bei einem „all-you-can-eat“-Buffet animiert, Nutzen dadurch zu maximieren, dass er viel hört, aber weniger in die Tiefe geht
	weniger intensive Auseinandersetzung mit der Musik
Ziel der Industrie	nicht Bindung von Fans an Künstler, sondern von Nutzern an Musikangebot
Konsequenz	Streaming-Industrie führt zu Erosion der Verbindung Künstler und Fans

Entwicklungen, die für Durchsetzung von Streaming sprechen	
Technologiethese	beschleunigte Durchsetzung im Rahmen der digitalen Revolution
Lebensweltthese	gesellschaftliche Durchsetzung von Internet / Neuen Medien
Ergänzungsthese	Ergänzung der Konzertparameter (Ablauf, Ort, Programm, Architektur, Akustik, Instrumente, Sitzordnung, Kompositionsweisen, Verhaltensweisen) um Rezeptionsort der Zuschauer und Art und Weise der Musikübermittlung
	Ergänzung, keine Substitution des Live-Konzertes (aktuell eine Kompensation)
Dezentralisierungsthese	Entlokalisierung, Entzeitlichung
Kontingenzthese	auch digitale Live-Ereignisse bilden ein einzigartiges Erlebnis
Interaktionsthese	Chatfunktion, Livestreams von Künstler, Kontaktmöglichkeiten
Innovationsthese	neue Aufführungsformate, veränderte Wahrnehmungen, kreative Produktionen
Individualisierungsthese	Individuelle Auswahl und Zusammenstellung des Programms

Argumente, die gegen Streaming sprechen	
Präsenzthese	Konzert als außergewöhnliches, alltagsenthobenes physisches Ereignis (Ortswechsel, passende Kleidung, Zugehörigkeitsgefühl der Fans)
Ereignisthese	Ausleben von codierten Verhaltensmustern und äußerlichen Erscheinungsbildern
Gemeinschaftsthese	Identifikation mit anderen Fans und der Musik
Kopräsenzthese	nur virtuelle Publikumsreaktionen
Montarisierungsthese	kostenlos-Mentalität im Internet

Innovationen Konzerthaus Berlin

Kategorie	Intendanz Schneider (bis 2009)	Intendanz Nordmann
	Programm- vor Publikumsorientierung	Öff. ggü. kulturell nicht spezifischem Publikum (Hemmschwellen)
	künstlerischer Wert vor Publikumserfolg	Erlebnisorientierung (Programm und Service/Erlebnisqualitäten)
	starre Strukturen (Desinteresse der Mitarbeiter)	Personalisierung
Soziales	Einsatz ehrenamtlicher Mitarbeiter	Education-Projekt <i>open your ear</i>
	Teilnahme am interdisziplinären Education-Projekt Berlins	Konzerthaus meets Gropius-Stadt
	Fortbildungen für Mitarbeiter	Orchesterakademie
Infrastruktur	Werner-Otto-Saal (zeitgenöss. Musik und experim. Musiktheater)	Erhöhung der Nutzungsqualität des Hauses
	Akustik	soziale Medien und neue Homepage
	Café	CR-Management: digitales Kundenmanagement
	moderne Skulptur als öff. Zeichen für innovatorischen Geist	Intensivierung der Kundenbeziehung: audience deepening
Programm-Formate	Rekonstruktion historischer Konzerte	Espresso-Konzerte
	Matineekonzerte	Neuformatierung der Liederabende
	halbszenische Opern	Beethoven-Salon
	Mitschnitte auf CD	Öffnung Generalproben
	Lunchkonzerte	Gesprächsformate mit Musik
	Musikfest (Neugestaltung)	Beethoven-Marathon
	Erweiterung des Orchester-Repertoires	Kiez-Konzerte (Distanz-Minimierung)
	Fokus neue Musik	Zwei Mal Hören
Finanzierung	neue, flexible Abo-Reihen	Kundenkarte (seit 2012/13), damit Neudefinition des Abonnenten
	Outsourcing Kundenbetreuung (Call Center)	
	Outsourcing Abendservice	
	Dienst-Arrangements mit Orchester-Musikern	
	Erhöhung Servicequalität im Bereich Vermietung	
	keine Definition von Erfolg und von Zielen	konsequente Markenbildung: Identität (Haus) und Image (Öff.)

Berliner Philharmoniker (Stiftung öff. Rechts) mit Treuhand GmbH (Medienrechte), Berliner Philharmonie GmbH (Sponsoring, Kommunikation und Marketing), Berlin Phil Media GmbH (Digital Concert Hall)	
Soziales	Education-Programme (mit Antritt Rattle 2002/03), <i>Rhythm is it</i> (2004), aber Problem der Nachhaltigkeit
	Kartenkontingente für Studenten
	Einbezug ethnischer Gruppen und Migranten
	Übernahme des Ehrenamt-Modells des Konzerthauses
Programm-Formate	kostenlose Lunchkonzerte (seit 2007/08) im Foyer
	Espressokonzerte (seit 2007/08)
	Late Night-Konzerte (um 22:30 Uhr; Spielzeit 2011/12)
	Carte blanche-Konzerte (18:00 Uhr; Spielzeit 2004/05), eingestellt
	Familienkonzerte (vormittags oder nachmittags)
	Reihe <i>Unterwegs – Weltmusik mit Roger Willemssen</i> (seit 2011/12)
	Musikfilme (seit 2010/11)
	Philharmonischer Salon
Werbung	z. B. Wilde Klassik
	Tag der offenen Tür
	<i>Orchestra in Residence</i>
	Ausweitung der Tourneen (2005 Taiwan, 2010 Australien)
Kunst	Kompositionswettbewerb für Schüler und Auszubildende
	Claudio-Abbado-Kompositionspreis (Kompositionsauftrag und Aufführung)

Berliner Philharmoniker – technologische Innovation	
Karajan	Musikfilme (1965)
	Präsentation der ersten CD 1981 (zus. mit Akiro Morita, <i>Sony</i>)
Rattle	Online-Ticketing
	Podcasts mit Infos über Konzerte und Künstler
	<i>Digital Concert Hall</i> , mehr als 30 Konzerte per Live-Videostream, mehr als 100 Konzerte (Archiv), Podcasts mit Interviews und Filmen. 2012: 250.000 Nutzer, 12.000 zahlende Nutzer.
	Grundlage Sponsoring (<i>Deutsche Bank</i> , <i>Sony</i> als Sach-Sponsor)
	Übertragungen in Multiplex-Kinos (seit 2011)
	Youtube-Kanal (40.-50.000 Nutzer), Facebook und Twitter
	Produktionen von CDs und Musikvideos im Direktvertrieb (ab 2013/14)

- Blaukopf, Kurt (1989): *Beethovens Erben in der Mediamorphose. Kultur- und Medienpolitik für die elektronische Ära*. Heiden: Niggli.
- Dollata, Ulrich (2008): Technologische Innovationen und sektoraler Wandel. Eingriffstiefe, Adaptionsfähigkeit, Transformationsmuster: Ein analytischer Ansatz. – In: *Zeitschrift für Soziologie*, 37/1 (Februar), 42-59.
- Dollata, Ulrich (2011): *Wandel durch Technik. Eine Theorie soziotechnischer Transformation*. Frankfurt/Main: Campus.
- Gartner, Inc. (o.J.): *Digitization* <www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization> [9.5.2021].
- Gartner, Inc. (o.J.): *Digitalization* <www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> [9.5.21].
- Harwardt, Mark (2019): *Management der digitalen Transformation. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hasenzagl, Rupert (2019): Management im Zeichen der Digitalisierung: Moderne Unternehmensführung abseits von Moden und Ideologien.- In: Fürst, Ronny (Hg.) *Gestaltung und Management der digitalen Transformation. Ökonomische, kulturelle, gesellschaftliche und technologische Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 75–102.
- Jank, Sabine (2018): Digitale Transformation und deren Auswirkungen. – In: JCMCP 4/2, 105-127.
- JCMCP (2021): Schwerpunkt; Digital Arts and Culture – Transformation or Transgression? – In: JCMCP 7/1, 9-149.
- Krohn-Grimberghe, L. (2018): Vom Fan zum Konsumenten. Die Auswirkungen von Musik-Streaming auf die Hörschaft und den Musikmarkt. – In: Tröndle, Martin (Hg.); *Das Konzert II. Beiträge zum Forschungsfeld der Concert Studies*. Bielefeld: transcript, 387–400.
- Ohlendorf, Berit (2021): *Konzertenerlebnis im digitalen Raum – neue Bedeutsamkeit von Konzerten im Stream als Folge der Corona-Pandemie*. Masterarbeit HfM Weimar, WS 2020/21.
- Smudits, Alfred (2002): *Mediamorphosen des Kulturschaffens. Kunst und Kommunikationstechnologie im Wandel*. Wien: Braumüller.
- Smudits, Alfred (2007): Wandlungsprozesse der Musikkultur. – In: Motte-Haber, Helga de la/Neuhoff, Hans (Hgg.), *Musiksoziologie* (= Handbuch der Systematischen Musikwissenschaft, 4). Laaber: Laaber, 111-145.
- Wolter, Cora (2021): *Digitalisierung in der Kultur: Herausforderungen und Potenziale digitaler Angebote und Formate im klassischen Konzertbetrieb*. Masterarbeit HfM Weimar, WS 2020/21.