

QUO VADIS, DEUTSCHE MEDIEN?

Zur Zukunft deutscher Fernsehanbieter
in digitalen Streaming-Zeiten

PROF. DR. THORSTEN HENNIG-THURAU
RICARDA SCHAUERTE
NIKO HERBORG
DANIEL WIECHMANN

Autoren

WESTFÄLISCHE WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER:

PROF. DR. THORSTEN HENNIG-THURAU

Inhaber des Lehrstuhls für Marketing & Medien am Marketing Center der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und Autor von „Entertainment Science: Data Analytics and Practical Theory for Movies, Games, Books, and Music“ (Springer Nature 2019).
tht@wiwi.uni-muenster.de

RICARDA SCHAUERTE (M.SC.)

Doktorandin des Lehrstuhls für Marketing & Medien am Marketing Center der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
ricarda.schauerte@wiwi.uni-muenster.de

ROLAND BERGER GMBH:

NIKO HERBORG

Principal im Roland Berger Competence Center RPT (Restructuring, Performance, Transformation & Performance) und spezialisiert auf ganzheitliche Transformationsprojekte und „Organizational Design“ mit Schwerpunkt Medien.
niko.herborg@rolandberger.com
+49 160 744 6131

DANIEL WIECHMANN

Senior Project Manager im Roland Berger Competence Center Digital und spezialisiert auf digitale Transformationsprojekte und Medien
daniel.wiechmann@rolandberger.com
+49 160 744 2129

Herausgeber

WESTFÄLISCHE WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER

Marketing Center Münster
Lehrstuhl für Marketing & Medien
Am Stadtgraben 13-15
48143 Münster

ROLAND BERGER GMBH

Sederanger 1
80538 München
Deutschland
+49 89 9230-0

Wir danken Lena Sigfanz und den Media-Teams des MCM sowie Felix Hasenmaier und Veronika Schneid von Roland Berger für die Unterstützung bei der Erstellung dieses Reports. Wenn im Text von „dem“ Zuschauer die Rede ist, sind stets beide Geschlechter gemeint. Aus Gründen der Lesbarkeit haben wir darauf verzichtet, in jedem einzelnen Fall auch die weibliche Wortform mit aufzuführen. Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Verständnis.

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH und die Westfälische Wilhelms-Universität Münster, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

Inhalt

	„Hier ist das deutsche Fernsehen.“	4
1	In Sachen <i>Filmed Entertainment</i> ist heute nichts mehr, wie es gerade noch war	6
2	<i>Lagebestimmung</i> : Stärken und Schwächen deutscher Medienhäuser aus Kundensicht	20
3	<i>Was muss in den Medienunternehmen passieren?</i> Zentrale Handlungsfelder und kritische interne Ressourcen für eine erfolgreiche synergetische Transformation	39
4	<i>Fazit</i> : Nun aber los! Nun aber richtig!	47
	Anmerkungen und Quellenverzeichnis	48

„Hier ist das deutsche Fernsehen.“

Fernsehen in Deutschland war seit jeher ein großes Vergnügen – oft für die Zuschauer, in jedem Fall aber für diejenigen, die das Programm gemacht haben. In den vergangenen zehn Jahren haben alleine die beiden großen TV-Häuser, die zum Bertelsmann-Konzern gehörende RTL-Gruppe und ProSiebenSat.1, mit TV-Werbung Umsätze in Höhe von über 50 Milliarden Euro sowie Gesamtumsätze von knapp 90 Milliarden Euro bei einer durchschnittlichen Gewinnmarge von 12% erwirtschaftet. Hinzu kommen die großen deutschen öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten, die im letzten Jahrzehnt aus Gebühren und Werbung Einnahmen im Umfang von mehr als 50 Milliarden Euro erzielt haben.

Doch die disruptive Kraft der Digitalisierung macht auch vor dem Fernsehen keinen Halt. Der Breitbandzugang zum Internet bietet neuen Anbietern von Unterhaltungs- und Informationsangeboten die Möglichkeit, Inhalte nicht mehr nur auszustrahlen, sondern den Zuschauern die Entscheidung zu überlassen, wann sie welche Inhalte auf welchem Endgerät konsumieren wollen. Die TV-Sender haben lange zurückhaltend agiert und das Bedrohungspotenzial der Digitalisierung für ihr einträgliches Geschäftsmodell kleingeredet. Während man auch heute zum Teil noch auf Äußerungen stößt, wonach das Fernsehen konkurrenzlos sei und die Sache mit dem Streaming zwar heiß gekocht, aber am Ende doch längst nicht so heiß gegessen würde, tut sich inzwischen jedoch einiges in der Branche. RTL hat sich einem Innovationsprogramm verschrieben, bei dem 350 Millionen Euro in den Ausbau von Streaming-Angeboten, wie die neue Plattform TVNOW, investiert werden sollen (davon rund 300 Millionen Euro für Content). Auch ProSiebenSat.1 intensiviert die Anstrengungen im Bereich Streaming. 170 Millionen Euro will man zukünftig dafür ausgeben, davon etwa 120 Millionen Euro für deutsche Eigenproduktionen (Gärisch 2019; Hofer 2019). In beiden Fällen muss jedoch davon ausgegangen werden, dass die genannten Budgets auch Ausgaben für das lineare Programm beinhalten, die in den vergangenen Jahren schon getätigt wurden.

Aber reichen diese Initiativen? Mit Disney, Apple, Warner/AT&T und Universal/Viacom haben gleich mehrere globale Unterhaltungs- und Technologiekonzerne angekündigt, eigene Direct-to-Consumer-Angebote aufzubauen und weltweit zu vermarkten. Der Streaming-Gigant Netflix wird diesen Entwicklungen nicht tatenlos zusehen, sondern befeuert seinerseits den eskalierenden „war for content“ und den damit verbundenen Kampf um die besten Medien- und Entertainment-Talente. So hat das Unternehmen von Reed Hastings im Juli 2019 den Action-Blockbuster „Red Notice“ mit der Superstar-Besetzung Dwayne „The Rock“ Johnson, Ryan Reynolds („Deadpool“) und Gal Gadot („Wonder Woman“), dessen Produktionsbudget auf mehr als 150 Millionen Dollar geschätzt wird, sowie das Biopic „Mank“ über den legendären „Citizen Kane“-Autor Herman Mankiewicz

angekündigt, das Meisterregisseur David Fincher („Sieben“, „The Social Network“) exklusiv für den Streamer in Szene setzen wird. Was Amazon betrifft, so ist ebenfalls nicht von einem schwindenden Engagement in Sachen Filmed Entertainment auszugehen. Im Gegenteil: Der Konzern von Jeff Bezos wird alleine in eine neue Fantasy-Serie, die im „Herr der Ringe“-Universum angesiedelt ist, mehr als eine Milliarde Dollar investieren. Quasi als „Teaser“ für diese Produktion hat die Konzerntochter Amazon Game Studios jüngst ein Online-Rollenspiel à la „World of Warcraft“ angekündigt.

In der vorliegenden Studie **QUO VADIS, DEUTSCHE MEDIEN?** analysieren wir den gegenwärtigen Stand der TV-Industrie in Deutschland, skizzieren die bevorstehenden Entwicklungen und zeigen auf, welche strategischen Handlungsoptionen für TV-Anbieter in einem neuen, hochkompetitiven Markt bestehen. Dazu haben wir eine für die deutsche Bevölkerung repräsentative Umfrage zum Medien-nutzungsverhalten mit rund 1.600 Teilnehmern durchgeführt, die wir um Prognosen zur Marktanteilsentwicklung von passivem „linearen“ TV-Konsum und aktivem „nichtlinearen“ Streaming ergänzen.¹⁾ Unsere Studie zeigt, dass deutsche TV-Anbieter deutlich mehr tun müssen als bisher. Gewaltige Schritte sind nötig, um in der neuen Unterhaltungswelt nicht nur zu reüssieren, sondern vor allem auch, um in ihr überleben zu können. Andernfalls besteht die Gefahr, dass sie in den Geschichtsbüchern der (Medien-)Wirtschaft unter dem Stichwort „Digitalisierungsoffer“ Erwähnung finden, gleich neben der Videothekenkette Blockbuster und dem Filmhersteller Kodak.

„Das Bedrohliche für die alte TV-Welt ist: Apple, Netflix oder Disney geht es am Ende darum, den Fernsehmarkt mit allen Stufen der Wertschöpfungskette zu erobern und zu besetzen.“



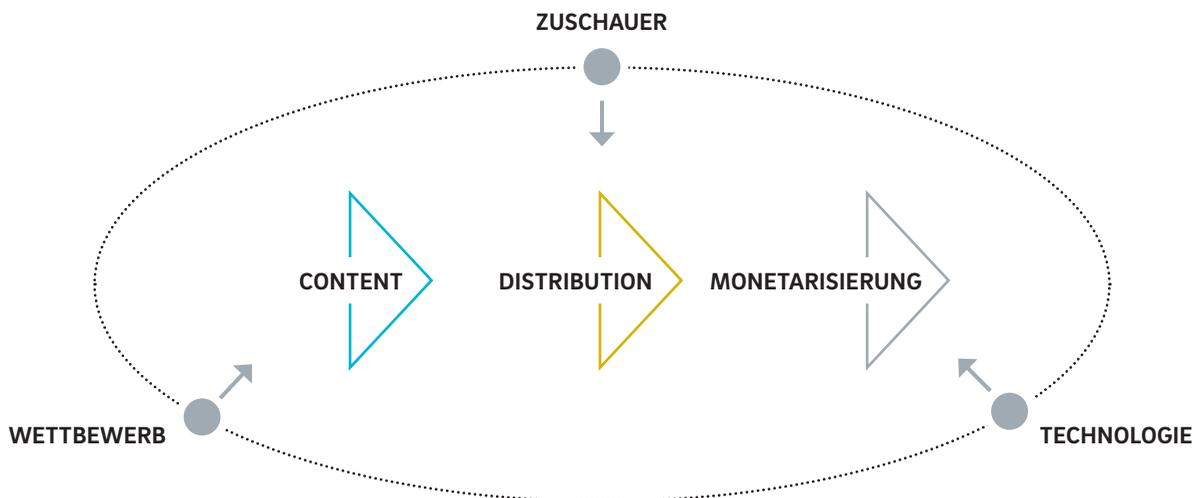
**In Sachen
Filmed
Entertainment
ist heute
nichts mehr,
wie es gerade
noch war**

Die Digitalisierung ist so etwas wie der Hyperantrieb für die globale Medienwelt: Sie hat das Tempo, in dem sich die Branche entwickelt, auf Lichtgeschwindigkeit beschleunigt. Über Jahrzehnte bestehende Märkte werden aufgebrochen und Marktführer infrage gestellt. Für deutsche Fernsehanbieter stellen sich die letzten Jahrzehnte im Rückblick als Ruhe vor dem digitalen Sturm dar. Radikale Veränderungen gibt es insbesondere in drei Bereichen: dem Verhalten der Zuschauer, der Konkurrenz und den für das Angebot von überzeugenden Medienangeboten einschlägigen Technologien. Alle drei Bereiche haben massive Konsequenzen für die verschiedenen Phasen der Wertschöpfungskette deutscher Medienunternehmen, von Content über Distribution bis Monetarisierung – und somit für deren Wettbewerbsfähigkeit. → **A**

1.1 Schauen, wie, wann und was ich will: von der linearen zur nicht-linearen Medienwirklichkeit

Die wesentliche Veränderung, welche die Digitalisierung für Zuschauer mit sich gebracht hat, ist die zunehmende Unabhängigkeit von den Sendeplänen der TV-Anbieter. Internetzugang in Kombination mit Breitbandnetzanschluss ermöglicht den Zuschauern, sich ihr Programm selbst zusammenzustellen. Die Zuschauer können wählen – nicht mehr aus einem eng begrenzten Set von Inhalten, die Programmdirektionen für sie ausgewählt haben, sondern aus einem schier grenzenlosen Angebot. So bietet sich dem einzelnen Zuschauer die Möglichkeit, jene Inhalte zu sehen, die er sehen will. Zu einer Zeit, zu der er sie se-

A Was ändert sich? Trends und Wertschöpfung von Medienanbietern



hen will. Und das alles auf dem Gerät, auf dem er sie sehen will.

Aber ist diese Freiheit überhaupt attraktiv für die Zuschauer? Oder wollen diese einfach nur „abschalten“ und ihren grauen Alltag vergessen, was doch am besten gelingt, wenn man sich dem Programm der Sender hingibt? Über diverse Jahre waren in den Führungsetagen der deutschen Fernsehhäuser viele Stimmen zu hören, die das Hohelied auf die Vorliebe der deutschen Zuschauer für die Fremdbestimmung angestimmt haben, das nicht zuletzt die Unangreifbarkeit der TV-Sender durch die „Netflix“ der Medienwelt beschwört.

Heute sind indes mitunter auch kritische Äußerungen zu vernehmen, was das „Fernsehen-ist-Fernsehen-und-damit-krisenfest“ angeht. Unsere Zahlen zeigen, dass es dafür gute Gründe gibt: 85 von 100 Personen unserer repräsentativen Stichprobe kennen den Streaming-Dienst Netflix; bei den „Jungen“ (in unserer Studie sind das alle Personen zwischen 16 und 29 Jahren) liegt die Markenbekanntheit von Netflix bei 99%. In Bezug auf Amazons Prime-Videodienst sind die Zahlen nahezu identisch (84% bei allen Personen bzw. 97% bei den Jungen) und bei Googles YouTube sogar noch ein wenig höher (91% bzw. 99%). Wichtiger noch: Mehr als die Hälfte der Zuschauer haben durch selbst abgeschlossene Abonnements oder das Teilen eines Accounts mit Verwandten und Freunden Zugang zu mindestens einem abonnementspflichtigen Streaming-Dienst. Unter den 16- bis 29-Jährigen trifft dies sogar für 85% zu. → **B**

Unsere Zahlen belegen auch, dass ein beträchtlicher Teil der Nutzungszeit von audiovisuellen Inhalten mittlerweile auf nichtlineare Medienangebote entfällt. Abbildung C zeigt die deutsche Medienrealität im Jahre 2019: Über alle Zuschauergruppen hinweg entfallen noch 54% des Betrachtens audiovisueller Inhalte auf das TV-Schauen, also die von Fernsehsendern linear ausgestrahlten Inhalte. Etwa ein Viertel der Sehzeit verbringen die Zuschauer inzwischen mit dem Streaming von abon-

mentpflichtigen Inhalten, und weitere 11% entfallen auf das Streaming bei Mediatheken und bei YouTube. Der Rest entfällt auf das Bezahlfernsehen. → **C**

Allerdings variiert die Nutzung drastisch zwischen den verschiedenen Altersgruppen. Während die Gruppe der über 50-Jährigen zu rund zwei Dritteln lineares TV schaut und bei ihr Streaming insgesamt gerade einmal 23% der Sehzeit einnimmt, bestimmen die 16- bis 29-Jährigen ihr Programm heute in großen Teilen selbst. Konkret: Die verschiedenen Streaming-Angebote machen bei den Jungen heute fast 60% aus, wovon zwei Drittel der Zeit mit Netflix und anderen Abodiensten verbraucht werden; der Rest ist „freies“, also werbe-/gebührenfinanziertes Streaming (YouTube und Mediatheken). Auf lineares TV entfällt bei den Jungen inzwischen lediglich noch ein Drittel der gesamten Nutzungszeit.

Variiert das Ausmaß von Streaming mit der Bildung? Zuschauer mit (Fach-)Hochschulreife streamen etwas mehr als jene mit geringerem Schulabschluss: Während Hauptschüler und Personen ohne Abschluss im Durchschnitt rund 20% ihrer Zeit mit abopflichtigen Streaming-Diensten verbringen, liegt dieser Wert bei Personen mit hoher Bildung bei 28%. Bei Mediatheken findet sich die gleiche Tendenz. Trotz dieser Unterschiede lässt sich festhalten: Grundsätzlich wird die Attraktivität der flexiblen Mediennutzung von allen Bildungsschichten geteilt.

Betrachtet man nun einzelne Streaming-Anbieter, dann sichern sich Netflix (44%) und Amazon Video (37%) den Löwenanteil an der Streaming-Zeit, gefolgt von Sky Ticket mit immerhin 7%. → **D**

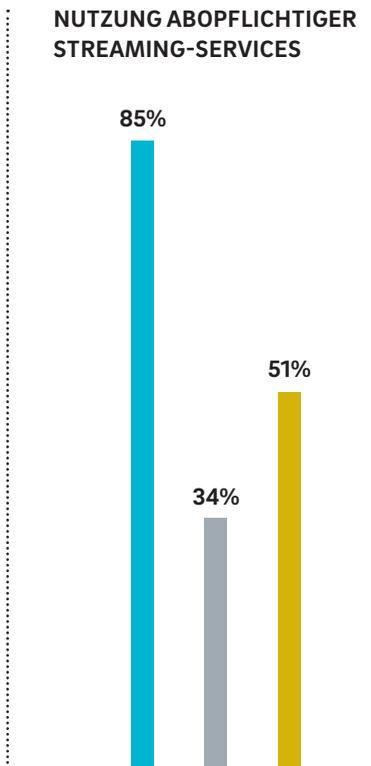
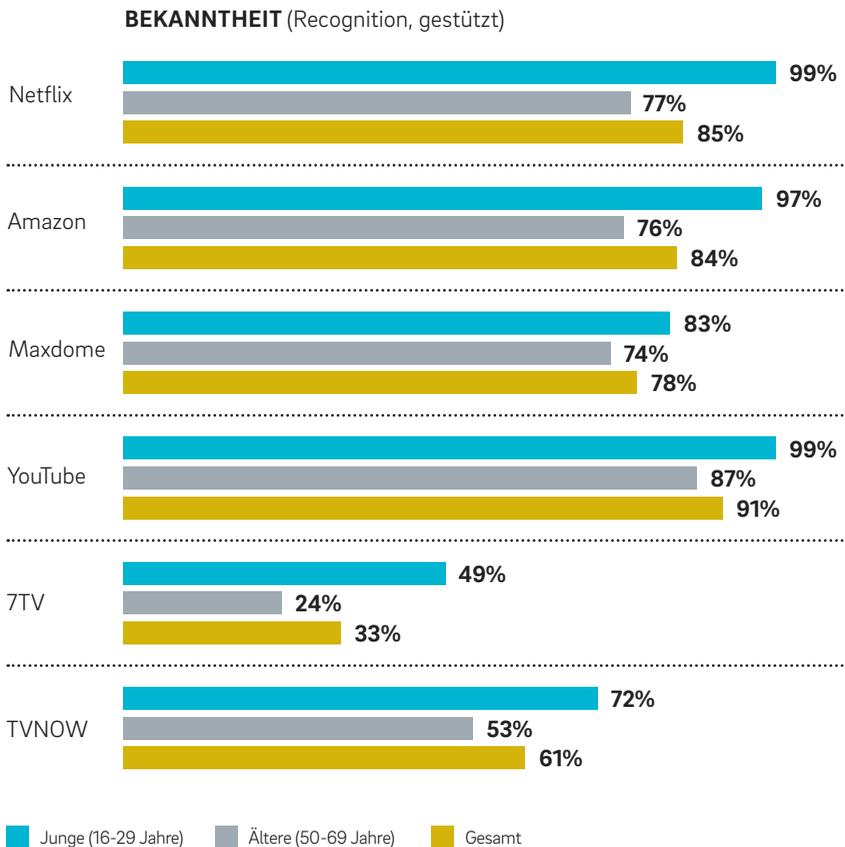
Mit anderen Worten: Die Tech-Companies haben in Sachen Streaming einen Marktanteil von mehr als 80% bei deutschen Zuschauern. Maxdome, das Aboangebot der ersten Stunde des ProSiebenSat.1-Konzerns, spielt bei der Nutzung nur eine marginale Rolle – lediglich 2% der deutschen Streaming-Zeit entfallen auf das Angebot. Nach 13 Jahren Marktpräsenz kennen 22% der Zuschau-

er diesen Dienst überhaupt nicht; unter den Jungen gibt es 17%, denen Maxdome unbekannt geblieben ist. Netflix ist übrigens gerade einmal seit fünf Jahren in Deutschland präsent.

Von den rund 11% der Zeit, die deutsche Zuschauer mit „freien“, d.h. nicht abspflichtigen Streaming-Ange-

boten verbringen, wird die Hälfte der Zeit bei YouTube gestreamt. Die andere Hälfte geht überwiegend an die öffentlich-rechtlichen Mediatheken. Von den privaten deutschen TV-Sendern schneidet TVNOW der RTL-Gruppe mit 8% der Zeit für „freies“ Streaming noch am besten ab; in Bezug auf die Nutzung von audiovisuellen

B Nutzung und Bekanntheit von Streaming-Diensten bei deutschen Zuschauern



C Aufteilung des Zeitbudgets für audiovisuelle Medien



■ Abpflichtiges Streaming ■ Pay-TV
■ Free-TV ■ „Freies“ Streaming

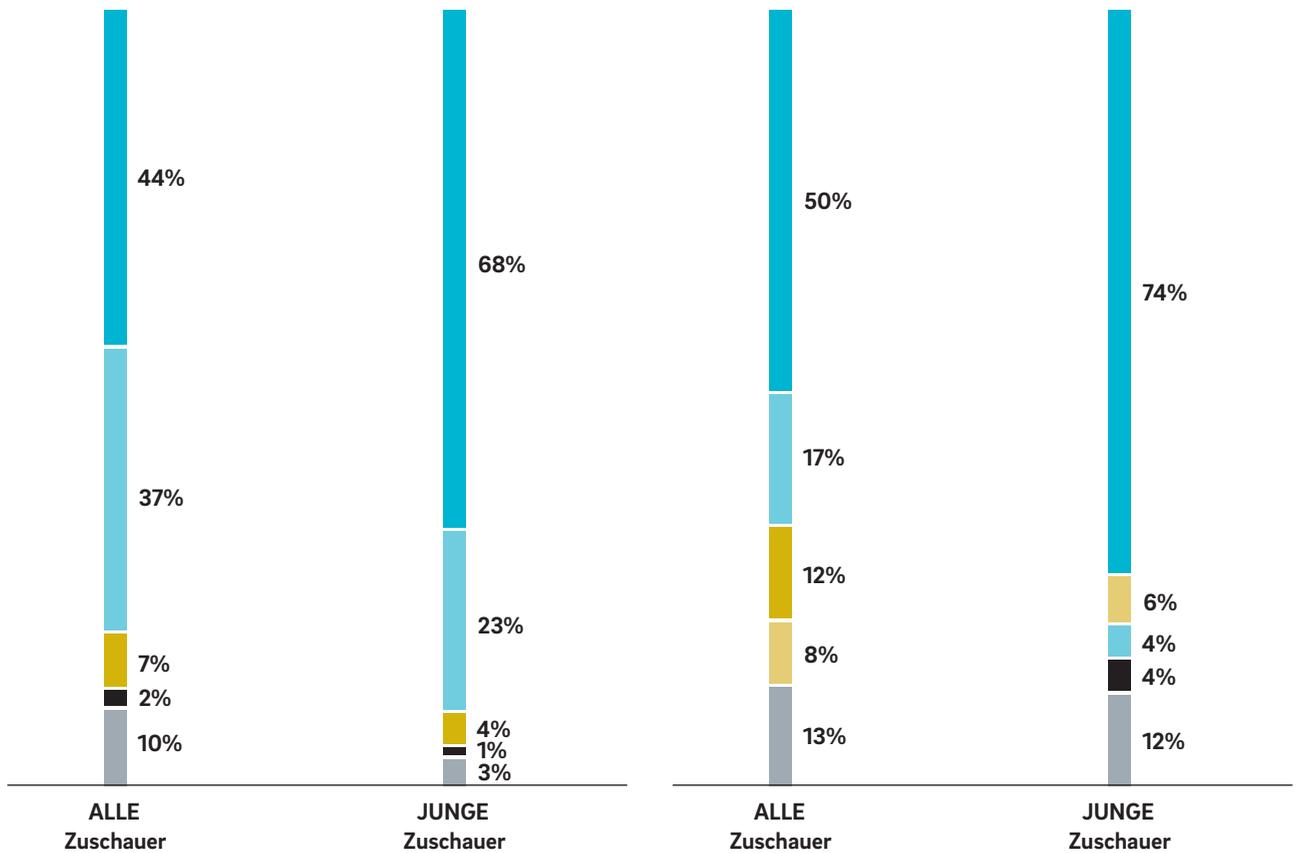
Junge = 16 bis 29 Jahre; Ältere = 50 bis 69 Jahre;
 hohe Bildung = mindestens Fachhochschulreife (erreicht oder angestrebt);
 geringe Bildung = Hauptschulabschluss oder weniger

Abweichungen von 100% gehen hier und in allen folgenden Abbildungen auf Rundungsdifferenzen zurück

D Aufteilung des Zeitbudgets für Abo-Streaming (SVOD) und „freies“ Streaming (z.B. AVOD)*

AUFTEILUNG DES ZEITBUDGETS FÜR ABOPFLICHTIGES STREAMING (SVOD)

AUFTEILUNG DES ZEITBUDGETS FÜR „FREIES“ STREAMING (AVOD)



■ Netflix
 ■ Amazon
 ■ Sky Ticket
 ■ Maxdome
 ■ YouTube
 ■ ZDF-Mediathek
 ■ ARD-Mediathek
 ■ TVNOW
■ Weitere abopflichtige Streaming-Anbieter
 ■ ProSieben-Mediathek
 ■ Weitere Mediatheken-Anbieter

Junge = zwischen 16 und 29; Ältere = 50 bis 69 Jahre

E Netflix auf Platz 1: die fünf Medienanbieter mit der höchsten Sehzeit

ALLE Zuschauer

Platz	Anbieter	Anteil am Zeitbudget (über alle Kanäle)
1	Netflix	10,3%
2	RTL	10,0%
3	ZDF	9,8%
4	ARD	8,8%
5	Amazon	8,7%
Kumulierter Sehzeitanteil		47,7%

JUNGE Zuschauer (16-29)

Platz	Anbieter	Anteil am Zeitbudget (über alle Kanäle)
1	Netflix	28,0%
2	YouTube	13,5%
3	Amazon	9,3%
4	ProSieben	9,2%
5	RTL	6,8%
Kumulierter Sehzeitanteil		66,9%

© Marketing Center Münster und Roland Berger

Inhalten insgesamt entspricht dies jedoch weniger als 1%. TVNOW kennen zum Zeitpunkt unserer Befragung knapp zwei Drittel der Zuschauer. Die verschiedenen Streaming-Plattformen der ProSiebenSat.1-Gruppe (7TV und die Mediatheken von ProSieben und Sat.1) sichern sich zusammen 7% des „freien“ Streamings. 7TV ist lediglich einem Drittel der Deutschen bekannt. Joyn, das neue Angebot von ProSiebenSat.1, war zum Befragungszeitpunkt angekündigt, ist aber noch nicht gestartet.

Insgesamt heißt das: Über alle Medien und Kanäle hinweg verbringen die Deutschen im Jahre 2019 mehr Zeit mit Netflix als mit irgendeinem TV-Sender oder sonstigem Anbieter von audiovisuellen Inhalten. Über alle Zuschauer hinweg entfallen 10,3% der Sehzeit auf den globalen Streaming-Marktführer. → E

Auf den Plätzen danach folgen mit ihren linearen und nichtlinearen Angeboten die TV-Firmen RTL, ZDF

und ARD, bevor dann mit Amazon bereits der zweite Streaming-Platzhirsch kommt, der knapp 9% vom Zeitkuchen für sich vereinnahmt.

Bei den jungen Zuschauern ist das Zuschauerverhalten noch bemerkenswerter: Mit Netflix alleine verbringen die 16- bis 29-Jährigen ein gutes Viertel ihrer gesamten Sehzeit. Auf den nächsten Plätzen folgen zwei weitere US-Streamer: YouTube mit knapp 14% und Amazon mit immerhin noch gut 9%. Zusammen entfallen damit 51% der Sehzeit der jungen Zuschauer auf die drei amerikanischen Tech-Unternehmen. Erst auf Platz 4 kommt bei den Jungen mit ProSieben ein klassischer TV-Anbieter, der mit seinen linearen und nichtlinearen Angeboten zusammen 9% des Zeitbudgets dieses Segments für sich gewinnt.

Unsere Befragungsdaten zeichnen ein vielschichtiges Bild der heutigen deutschen Medienlandschaft.

Ebenso wichtig für Medienunternehmen sind Informationen darüber, wie sich das Nutzungsverhalten in den nächsten Jahren entwickeln wird. Wie viel lineares Fernsehen zukünftig in Deutschland noch geschaut? Wir haben auf Basis von Erhebungen der Medienanstalten, des ZDF und der AGF einen Blick in die Zukunft gewagt und die aktuellen Zahlen ins Jahr 2030 fortgeschrieben. Die große Unbekannte dabei ist, wie sich die heute jungen Zuschauer verhalten werden, wenn sie älter sind. Konkret haben wir drei Szenarien entwickelt:

SZENARIO 1 unterstellt „altersspezifisches“ Sehverhalten und nimmt an, dass sich die heute Jungen, wenn sie älter werden, verhalten wie die heute älteren Zuschauer. Es findet somit ein jährlicher „Kohortenaustausch“ statt. Die Logik dahinter: Mit dem Alter schwinden die freie Zeit des Menschen und seine jugendliche Dynamik. Bei der Schätzung der zukünftigen Sehzeit ersetzen wir daher die für das (heute) junge Segment prognostizierten Werte anteilig Jahr für Jahr mit unserer Prognose der Sehdauer für das (heute) ältere Segment.

SZENARIO 2 nimmt hingegen an, dass die heute jungen Zuschauer ihr Fernsehverhalten *nicht* an das Verhalten der heute älteren Zuschauer angleichen. Vielmehr geht, so unsere Annahme hier, ihre Präferenz für das Nichtlineare vollständig auf die Besonderheiten des Kanals zurück. In diesem Szenario unterstellen wir somit, dass die einmal für das lineare TV verlorenen Zuschauer nicht zurückkehren, wenn sie älter werden, sondern ein für alle Mal verloren sind. Wir schreiben daher die Prognose für jedes Alterssegment einfach fort.

SZENARIO 3 schließlich ist die Kompromissversion. Hier gehen wir wie in Szenario 2 davon aus, dass die jungen Zuschauer eine Präferenz für eine bestimmte

Form der Mediennutzung „gelernt“ haben. Wir schreiben deshalb auch hier die prognostizierten Werte für jedes Alterssegment fort. Allerdings berücksichtigen wir zusätzlich ein gewisses „altersspezifisches“ Sehverhalten, indem wir etwaige historische Unterschiede im Sehverhalten zwischen zwei Altersgruppen in unsere Berechnung integrieren. Konkret heißt das: Wir addieren die jeweils in der Vergangenheit vorhandenen mittleren höheren TV-Sehminuten des nächstälteren Segments anteilig zu der Prognose der Sehzeit eines Alterssegments hinzu.

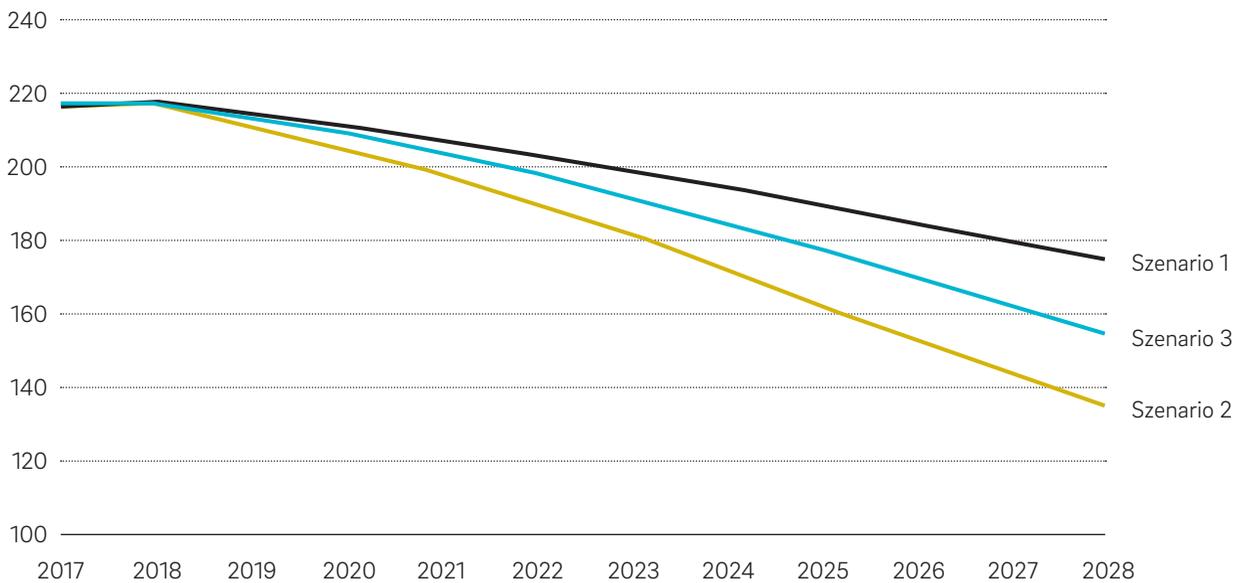
Für alle drei Szenarien und für jedes Alterssegment haben wir mittels Regressionsanalysen nichtlineare Funktionsverläufe geschätzt und diese als Grundlage für unsere Prognosen genommen. Abbildung F zeigt die Ergebnisse: In den nächsten zehn Jahren wird die Sehdauer von linearem TV im Durchschnitt und über alle Zuschauergruppen zwischen 20% (konservatives Szenario 1) und 38% (progressives Szenario 2) zurückgehen. Das „Kompromiss“-Szenario 3 prognostiziert einen durchschnittlichen Rückgang des linearen TV-Konsums für deutsche Zuschauer um knapp 29%. → **F**

Für die für private TV-Sender besonders wichtigen jüngeren Zuschauersegmente zeigen unsere Berechnungen eine noch weitaus radikalere Abwendung vom linearen TV: Bei den 14- bis 29-Jährigen prognostizieren wir für unser „Kompromiss“-Szenario 3 einen Rückgang der Sehdauer von linearem TV um fast zwei Drittel, und für die 30- bis 39-Jährigen um immerhin noch 57%. Das „klassische“ TV-Publikum wird also deutlich geringer und erheblich älter werden. → **G**

Welche finanziellen Konsequenzen haben diese Entwicklungen? Sollten die TV-Sender in der Lage sein, die Werbepreise in gleichem Ausmaß zu steigern, wie die Zuschauerzahlen zurückgehen, etwa weil Werbekunden keine Alternative zum linearen TV sehen und bereit sind, auch deutlich höhere Preise zu bezahlen, dann wäre das Resultat ergebnisneutral. Nimmt man indes an, dass

E Entwicklung der Sehminuten für lineare TV-Ausstrahlungen für die nächsten 10 Jahre

Prognose der Sehminuten für lineare TV-Ausstrahlungen



© Marketing Center Münster & Roland Berger

sich der Rückgang in Sehminuten in einem proportionalen Rückgang der Preise für Werbespots niederschlägt, weil die Sehzeit der Zuschauer ja der „Goldstandard“ für die Bepreisung von Werbung ist, dann würde unser „Kompromiss“-Szenario 3 einen Rückgang an Werbeeinnahmen in zehn Jahren in Höhe von (kumuliert) 6,4 Milliarden Euro zur Folge haben, ohne Berücksichtigung von Inflation. Im Vergleich zu den Einnahmen von 2018 würden allein in 2028 Werbeerlöse von 1,3 Milliarden Euro wegfallen.

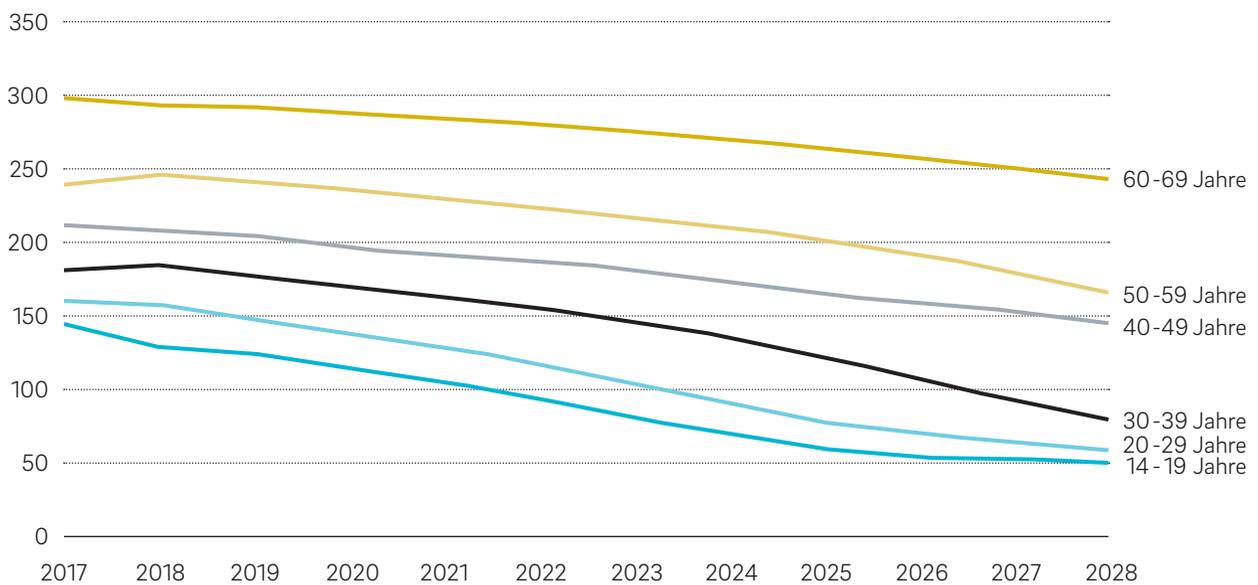
Schreibt man die heutigen (linearen) Marktanteile der TV-Sender fort, entspräche dies für die ProSieben-Sat.1-Gruppe und für RTL jeweils einem kumulierten

Rückgang der Werbeeinnahmen in Höhe von rund 2,8 Milliarden Euro. Aufgrund des jüngeren und damit deutlich abwanderungsgeneigten Publikums von ProSieben dürfte hier der Rückgang eher noch etwas stärker ausfallen. Je nachdem, welches der Szenarien man für am wahrscheinlichsten hält, können die Effekte geringer (Szenario 1: kumulierter Werberückgang über alle Sender von 4,5 Milliarden Euro), aber auch höher (Szenario 2: kumulierter Werberückgang über alle Sender von 8,8 Milliarden Euro) ausfallen.²⁾

Schließlich zeigen die von uns im Rahmen der Befragung erhobenen Daten eine sehr ähnliche Entwicklung hinsichtlich des Sehverhaltens in den letzten zwölf Mo-

G Entwicklung der Sehminuten für lineare TV-Ausstrahlungen für verschiedene Zuschauergruppen

Durchschnittliche Sehminuten für verschiedene Altersgruppen (jeweils Szenario 3)



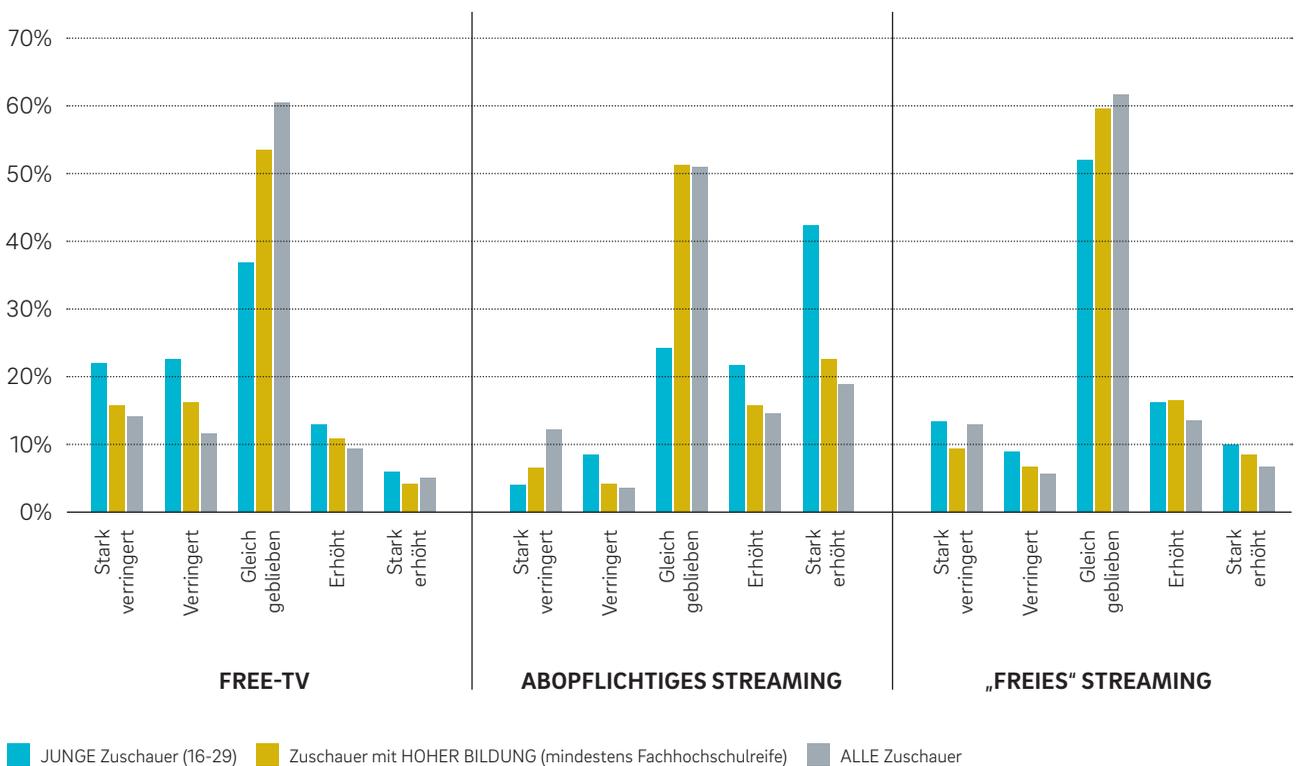
© Marketing Center Münster und Roland Berger

naten. Knapp zwei Drittel der unter 30-Jährigen geben an, dass sie in den letzten zwölf Monaten ihre abobasierte Streaming-Sehzeit erhöht (21,4%) oder sogar stark erhöht (42,3%) haben. Rund 45% der Jungen geben zudem an, dass sie im vergangenen Jahr weniger lineares TV geschaut haben als in den zwölf Monaten zuvor. „Freies“ Streaming via YouTube und Mediatheken konnte dabei übrigens kaum vom Streaming-Boom profitieren. In Abbildung H ist zudem gut zu erkennen, dass höher gebildete Zuschauer den Wechsel zum Streaming in stärkerem Ausmaß vollziehen als geringer gebildete. Zugleich wird aber auch deutlich, dass das Alter die wesentlich wichtigere Triebkraft des Medienwandels ist. → [H](#)

1.2 Transformieren und integrieren, so weit das Auge reicht: Die Wertschöpfungsstufen bieten keine Heimat mehr

Nicht nur die Zuschauer ändern ihre (Seh-)Gewohnheiten. Auch bei den Anbietern ist nichts mehr, wie es einmal war. Die Marktakteure der verschiedenen Wertschöpfungsstufen verändern ihre Geschäftsmodelle und ihre Tätigkeitsbereiche, sie integrieren und transformieren entweder horizontal oder vertikal – oder beides zugleich.

H Veränderung der Sehzeit für lineare und nichtlineare Kanäle



© Marketing Center Münster und Roland Berger

EVERYONE LOVES ENTERTAINMENT! Technologie-Anbieter haben ihre Liebe zur audiovisuellen Unterhaltung entdeckt und treten in Konkurrenz zu den bisherigen Anbietern: Dazu zählen sowohl jene Unternehmen wie das als postalische Videothek gestartete Netflix, die eine thematische Tradition in diesem Bereich aufweisen, als auch Unternehmen, die mit Filmen und Serien zuvor kaum etwas zu tun hatten. Amazon als Händler, Apple als Anbieter von Hard- und Software, die Deutsche Telekom als Telco – alle versuchen sie, in der

Unterhaltungsindustrie Fuß zu fassen. Für die traditionellen Anbieter von audiovisueller Unterhaltung ist das nicht nur mengenmäßig eine Herausforderung, weil nun mehr Anbieter als früher einen Teil vom Entertainment-Kuchen abbekommen wollen. Sondern auch wegen der mitunter ganz anderen Regeln, nach denen diese vormals branchenfremden Herausforderer spielen: Wachstum statt Profit, Wertsteigerung statt Dividende, Plattformen mit bereichsübergreifenden Synergien (und Subventionierungen) statt singulärer Angebote.

EVERYONE BECOMES A DISTRIBUTOR! Diejenigen Akteure, die sich bisher auf die Herstellung von Inhalten beschränkt haben, betätigen sich nun vielfach auch als Distributoren: Mit Disney, Warner/AT&T und Universal haben bereits drei Hollywood-Studios angekündigt, ihre Inhalte in naher Zukunft den Zuschauern auf direktem Wege zugänglich zu machen. Die Folge ist, dass die Zuschauer zukünftig aus einem deutlich größeren Angebot wählen können, aber auch, dass der Content der großen Studios für traditionelle Distributoren zu einer erheblich kostbareren, weil knapperen Ware werden wird – und in vielen Fällen bereits geworden ist. Serien und Filme der als Selbstvertreiber auftretenden Produzenten werden auf dem Markt für deutlich höhere Summen gehandelt: So hat Netflix für das Recht, die Warner-Serie „Friends“ auch 2019 streamen zu können, stolze 100 Millionen Dollar gezahlt, statt 30 Millionen wie in den Jahren zuvor (Spiegel Online 2018a). Oder sie sind gar nicht mehr zu haben: Disney etwa zeigt fortan nahezu alle Star-Wars- und Marvel-Inhalte ausschließlich auf seinem eigenen „Coming soon“-Streaming-Kanal Disney+.

EVERYONE BECOMES A PRODUCER! Aber es geht auch in die andere Richtung: Nahezu alle Distributoren betätigen sich inzwischen auch als Produzenten von Inhalten. Von Netflix' Content-Budget von 15 Milliarden Dollar für 2019 dürfte ein gutes Drittel in exklusive selbst produzierte Inhalte gehen; Amazons Ausgaben von mehr als einer Milliarde Dollar alleine für das konzerneigene „Herr der Ringe“-Franchise haben wir bereits erwähnt. Das Ergebnis dieser Entwicklung: Noch nie wurden so viele Serien und Filme produziert. Und noch nie waren große Stars, Regisseure und Autoren so begehrt wie heute. Sprich: so teuer.

GLOBAL GOES LOCAL! Während sich globale Player lange Zeit auf die Produktion und Distribution von weltweit attraktiven Inhalten konzentrierten, unterneh-

men sie nun auch weitaus größere Anstrengungen, um lokale bzw. länderspezifische Storys und Settings zu bieten. So hat allein Netflix in den letzten Jahren drei deutschsprachige Serien (darunter „Dark“ mit inzwischen zwei Staffeln, „Dogs of Berlin“ und „How to Sell Drugs Online (Fast)“) veröffentlicht, und mindestens fünf weitere sind hierzulande zurzeit in Produktion. Ähnliches lokales Engagement zeigen Amazon und auch der neuerdings zum Comcast/Universal-Konzern zählende Pay-TV-Anbieter Sky. Nahezu alle diese Produktionen sind ambitionierte High-Concept-Serien mit Budgets, die für deutsche Unterhaltungsformate Neuland darstellen. Die globalen Streaming-Anbieter arbeiten dabei jeweils mit lokalen Top Talenten zusammen (den Netflix-Hit „Dark“ produzieren etwa „Das Leben der Anderen“-Macher Wiedemann & Berg) und sichern sich auf diese Weise die entsprechende „Vor-Ort-Kompetenz“. Sie greifen also die deutschen Medienmacher auf einem Gebiet an, auf dem diese sich bislang einen komparativen Konkurrenzvorteil zuschrieben, nämlich die Nähe zum „spezifischen Kunden“, zum „lokalen Produkt“, wie es RTLs Digital-Chef Jan Wachtel formuliert (Spiegel Online 2018b).

1.3 Und was gibt's Neues in Sachen Unterhaltungstechnologie? "It's the Data, Stupid!"

Schließlich ändern sich mit der Digitalisierung auch die technologischen Anforderungen an audiovisuelle Unterhaltung. Die letzten Jahre sind gekennzeichnet durch eine rasante Steigerung des Zugangs der Menschen zu Breitband-Internetanschlüssen in Verbindung mit der Verbreitung von hochleistungsfähigen, aber zugleich erschwinglichen internetfähigen und mobilen Endgeräten. Während heute deutsche Haushalte fast flächendeckend mit Internetanschlüssen von 16 MBit und schneller ver-

sorgt werden, war das vor gerade einmal einem Jahrzehnt nur bei 40% der Fall. Und nur ein Bruchteil der Haushalte hatte schnellen Zugang zum Internet. →!

Diese Infrastrukturentwicklung hat gravierende Konsequenzen: Das Streaming von audiovisuellen Inhalten braucht Breitbandverbindungen ebenso wie der Fisch das Wasser. Während die Technologie des „Fernsehens“ sich vergleichsweise wenig weiterentwickelt hat und wie seit eh und je nur in eine Richtung operiert, nutzt Streaming das Internet als Rückkanal, um den vormals passiven Zuschauer in einen aktiven Nutzer zu transformieren. Das offeriert neue (informations-)technologische Möglichkeiten, speziell im Bereich Data Analytics. Während TV-Sender lineare Zuschauerdaten nahezu ausschließlich anonymisiert und aggregiert über Mittler wie die GfK erheben können, ermöglicht der digitale Rückkanal eine Analyse des Nutzerverhaltens auf der Ebene des *einzelnen* Zuschauers.

Und mehr noch: Netflix weiß nicht nur, was Sie letzten Donnerstag geschaut und bei welcher Szene Sie abgeschaltet haben, sondern auch, was andere Zuschauer, die ganz ähnliche Vorstellungen von guter Unterhaltung haben wie Sie, gerne schauen, Sie aber bisher noch nicht entdeckt haben: Nichtlineares Streaming ist das Medium der individualisierten Empfehlungen. Das algorithmenbasierte Verstehen einzelner Zuschauer und die darauf aufbauende Schaffung individualisierter „Programmschemata“ bieten dem Zuschauer ein großes Nutzenpotenzial: Bei Netflix gehen mehr als 6 von 10 Sehstunden auf eine personalisierte Empfehlung zurück. Aber dieses Nutzenpotenzial will erschlossen werden. Es bedarf immenser informationstechnologischer Kenntnisse, die entsprechenden Daten zu erfassen und auf eine Weise zu analysieren, die dem Zuschauer Vorteile bringt. Das kostet viel Geld. Netflix hat, so heißt es, alleine im Jahr 2015 rund 150 Millionen Dollar für die Verbesserung seiner Empfehlungssysteme ausgegeben (Hennig-Thurau & Houston 2019, S. 631).

Informationstechnologien verändern zudem auch die Erlösmodelle grundlegend: Neue Spieler wie Netflix nutzen die Möglichkeiten des Internets zur bilateralen Kommunikation und setzen ganz auf Kunden-Abos und Direct-from-Consumer-Umsätze. Der damit einhergehende Verzicht auf Werbeeinnahmen verstärkt beim Zuschauer wiederum die Wahrnehmung von Werbung als störendem Element bei werbefinanzierten Angeboten. Bei „freien“ Streaming-Anbietern wie YouTube gilt zudem, dass digitale On-Demand-Angebote neue Werbeformate erfordern, die individueller, schneller, kürzer sind als traditionelle TV-Werbung. Google, Amazon und Facebook unterbreiten dem Nutzer Angebote auf Basis der Kenntnis seiner individuellen Kundendaten, wie Interessen, soziale Herkunft und Einkaufsverhalten, und setzen neue Standards in Sachen Werbeeffektivität und deren Messung. Wollen Fernsehsender ihren Werbekunden wettbewerbsfähige Angebote machen, müssen sie die dafür nötigen Technologien beherrschen. Fernsehhäuser versuchen heute, die Attraktivität ihrer linearen Formate für ihre Werbekunden durch eigene technologische Lösungen, wie z.B. „Addressable TV“, zu erhalten – eine Form von Werbung, die zielgruppenspezifisch auf Basis von verfügbaren AGF-Daten sowie standortspezifisch mithilfe von Geotargeting ausgestrahlt wird und mitunter dem Kunden ermöglicht, per „Klick“ weitere Informationen zu der gezeigten Werbung zu erhalten.

Die Folge all dieser zuschauerseitigen, anbieterseitigen und technologischen Trends ist der neue Meta-Trend: *Totaler Wettbewerb* um Zuschauer und Werbegelder zwischen TV-Sendern und vielen, nicht selten äußerst kapitalstarken Streaming-Anbietern. Es herrscht Wettbewerb auf diversen Ebenen: ein Wettbewerb um Inhalte und Rechte („war for content“), bei dem eine Vielzahl von Anbietern nach jenen „Killer-Inhalten“ sucht, die den Zuschauer langfristig binden. Exklusiver „Premium-Content“ ist hier das Zauberwort, das nahezu jeden

Preis zu rechtfertigen scheint. Lineare Senderechte sind dabei etwas ganz anderes als digitale Streaming-Rechte: Während erstere weiterhin zu haben sind (es gibt nicht mehr TV-Sender als früher), werden letztere vor dem Hintergrund der neuen Marktsituation gar nicht mehr oder zu prohibitiven Preisen angeboten.

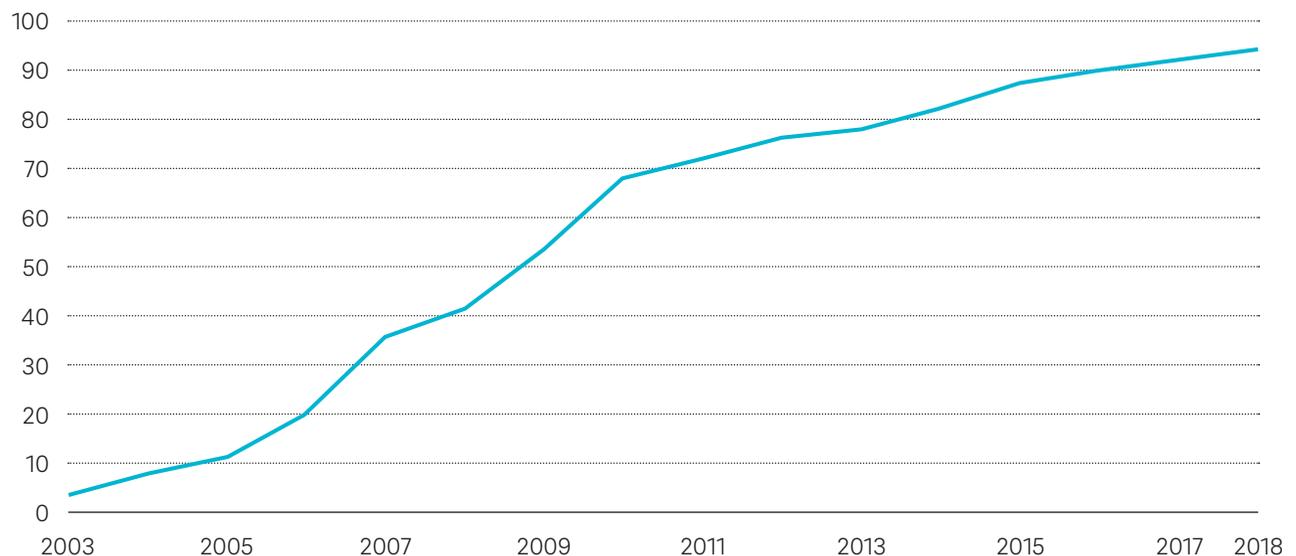
Zudem herrscht Wettbewerb um Personen („war for talent“): Filmed Entertainment braucht Kreativität und Ideen, doch die Anzahl derjenigen, die so etwas in der jetzt benötigten Qualität erzeugen können, ist arg überschaubar. Es gewinnt derjenige, der den Talenten die größte Freiheit und die besten Möglichkeiten bietet, ihre

Visionen umzusetzen und ihnen den Weg zu maximalem Erfolg und Ruhm frei macht. Ein solches Ringen um Talente gibt es auch im Bereich Data Analytics, um Data Scientists und Programmierer.

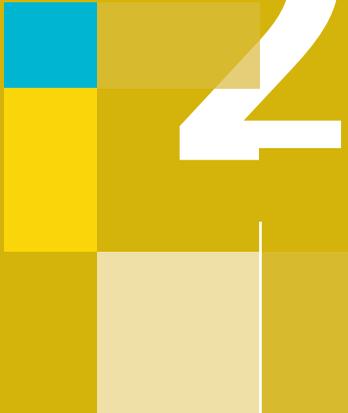
Schließlich gibt es aufgrund der neuen Macht der Informationstechnologien auch einen Wettbewerb um Kundendaten, wobei der Kunde zunehmend Zurückhaltung dabei zeigt, seine ganz persönlichen Informationen preiszugeben. Nur wenigen Medienanbietern gelingt es, den Kunden dazu zu bewegen. Wie so oft besteht auch hier der Schlüssel zum Erfolg im Nutzen, den der Anbieter dem Kunden bieten kann.

! Zugang der deutschen Haushalte zu Breitbandinternet im Zeitablauf

Breitbandanschlüsse in Deutschland [in % Haushalte]



Anmerkung: Werte zeigen den Prozentsatz der deutschen Haushalte mit Internetanschluss von mindestens 16 MBit



2

Lagebestimmung:
**Stärken
und Schwächen
deutscher
Medienhäuser
aus Kundensicht**

2.1 Die Alternativen im Schnelldurchlauf

Wie können deutsche Medienhäuser mit den geschilderten Herausforderungen umgehen und sich in einem radikal wandelnden Marktumfeld erfolgreich behaupten? Grundsätzlich gibt es drei strategische Optionen.

OPTION 1: Geordneter (profitabler) Rückzug. Dieser Ansatz sieht die kurz- bis mittelfristige Profitmaximierung mit anschließendem Verkauf des schrumpfenden etablierten Geschäfts vor, in diesem Fall also des linearen TV. Umfassende Investitionen werden vermieden, der Fokus liegt auf der Überwachung der zu senkenden Kostenstruktur und der kontinuierlichen Neubewertung vorhandener Vermögensgegenstände. Die heute (noch) hohen Profitmargen im klassischen linearen TV-Geschäft ermöglichen ein solches Vorgehen; allerdings geht damit der Verzicht auf längerfristige Ambitionen im Bereich Filmed Entertainment einher. In der Medienbranche ist diese Strategie durchaus präsent: Viele regionale Zeitungsverlage agieren offenkundig nach diesem Prinzip.

OPTION 2: Radikaler Wandel. Ein solcher Rückzug kann Teil eines radikalen strategischen Wandels sein, bei dem das Unternehmen seine Ressourcen aus dem angestammten (Medien-)Markt vollständig in einen neuen Geschäftsbereich verschiebt. Beispiele sind die Verwandlung des Stahlbauers Preussag in den Reiseanbieter TUI und im Medienbereich der Medienkonzern Axel Springer, das sich unter Mathias Döpfner als digitaler Vielseiter jenseits der Nachrichtenmedien neu erfindet.

OPTION 3: Radikale oder synergetische Transformation. Was aber, wenn man dem eigentlichen Kerngeschäft treu bleiben will? Wenn man auch in Zukunft mit audiovisuellen Medien Geld verdienen will? Dann helfen

in disruptiven Zeiten nur die Transformation des etablierten Geschäftsmodells und die „Umarmung“ der disruptiven Angebote. Diese Umarmung kann radikal erfolgen, wenn man sich gänzlich vom „Alten“ verabschiedet und nur auf das „Neue“ setzt, oder synergetisch, wenn man versucht, das Alte mit dem Neuen zu verbinden. Medienbeispiele sind Ströer, die sich mit massiven Investitionen vom Außenwerbungsanbieter zum Vorreiter im Bereich analoger *und* digitaler Werbung transformiert haben, aber auch, man hat es fast vergessen, Netflix selbst: Innerhalb weniger Jahre hat sich der einstige Versender von DVDs als Marktführer des weltweiten Streaming-Geschäfts neu erfunden. Auch hier ist die Transformation synergetischer Natur. Noch heute verschickt das Unternehmen Disks an rund 2,5 Millionen Kunden in den USA (Littleton & Roettgers 2018).

Fernsehsender könnten also ihr Geschäft „melken“ oder abstoßen. Wenn sie jedoch langfristig Erfolg mit Filmed Entertainment haben möchten, dann bleiben nur die Mühen der Transformation. Wie kann diese gelingen? Unsere Analysen lassen keinen Zweifel, dass der Markt massiven Veränderungen unterworfen sein wird, die eine entsprechende Neuorientierung der deutschen Fernsehanbieter erfordern. Zum einen wird der Markt für lineare TV-Unterhaltung in den kommenden Jahren substanziell schrumpfen, allerdings immer noch über Millionen von Zuschauern (und Werbe-Adressaten) verfügen, vor allem ältere und weniger gebildete Menschen. Zum anderen werden nichtlineare Streaming-Angebote in rasantem Tempo von vielen Zuschauern als attraktive Alternative angenommen, besonders von jüngeren und höher gebildeten Leuten. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen und Kompetenzen der TV-Sender spricht folglich alles dafür, die synergetische Transformation zu wagen: das Neue zu tun, ohne das Alte zu lassen.

Was zunächst gut klingt, ist aber alles andere als trivial. Die größte Herausforderung jeder synergetischen Transformation besteht in der Aufteilung der finanziel-

len Mittel: Wie viel Geld soll/muss in den Aufbau von Kompetenzen im neuen, disruptiven Geschäftsfeld fließen, wie viel soll/muss für die Sicherstellung der Qualität des traditionellen Angebots zur Verfügung gestellt werden? Das wachsende Geschäftsfeld der nichtlinearen Unterhaltung wird durch die neuen globalen Wettbewerber mit Milliardenbeträgen erschlossen, sodass massive Investitionen vonseiten der deutschen Medienanbieter nötig sind, um hier mithalten zu können. Aber eben diese Investitionen fehlen dann möglicherweise bei der Sicherung der Marktanteile im traditionellen Geschäft, sowohl gegenüber dem Wettbewerb als auch gegenüber der neuen nichtlinearen Alternative.

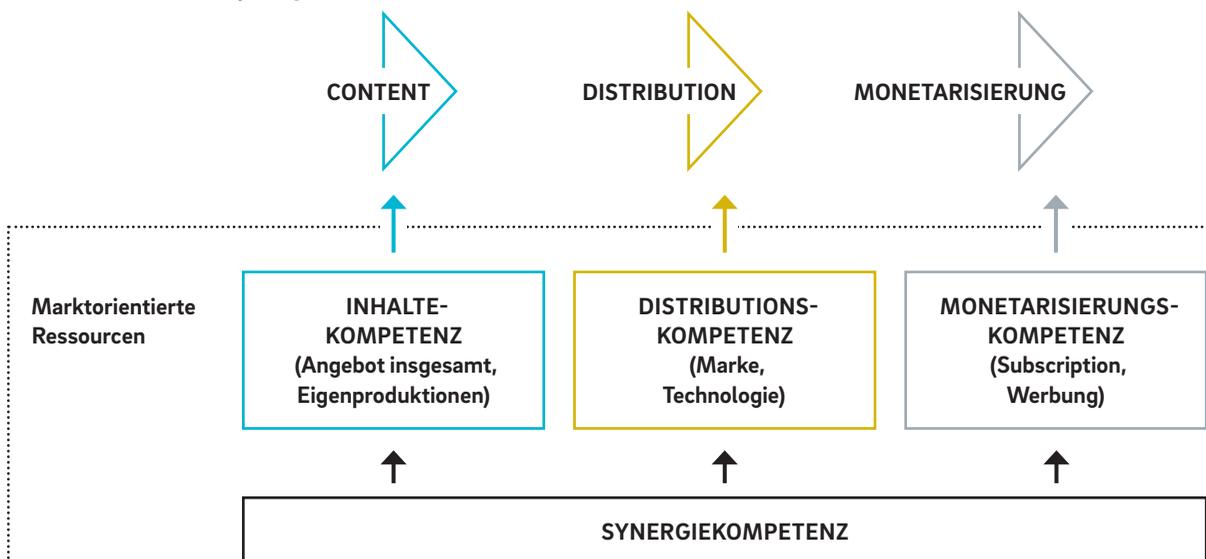
Wir zeigen im Folgenden zunächst, was die kritischen Ressourcen für eine erfolgreiche synergetische Transformation deutscher Fernsehanbieter sind. Da-

nach nutzen wir die Ergebnisse unserer Umfrage, um zu analysieren, wie die deutschen Anbieter ebenso wie ihre neuen globalen Konkurrenten hinsichtlich dieser kritischen Ressourcen im Jahre 2019 aufgestellt sind.

2.2 Was gebraucht wird für eine erfolgreiche synergetische Transformation: die kritischen Ressourcen von Medienanbietern in digitalen Zeiten

Das Geschäftsmodell von Medienanbietern, die die Strategie der synergetischen Transformation verfolgen, also mit der Kombination von linearen Ausstrahlungen und nichtlinearen Streaming-Angeboten erfolgreich sein wollen, erfordert kritische Ressourcen auf allen drei Stufen

J Medien-Wertschöpfung und kritische Ressourcen



der Wertschöpfungskette: bei den Inhalten („Content“), bei der Distribution und bei der Monetarisierung. → [J](#)

In Sachen **CONTENT** müssen Medienanbieter den Zuschauern attraktive Angebote machen. Attraktivität bezieht sich dabei zum einen auf das Angebot an Inhalten eines Anbieters *insgesamt* (also Filme, Serien, Shows etc.), zum anderen zunehmend auch auf die Attraktivität der *Eigenproduktionen* des Anbieters. In einem durch den „war for content“ geprägten Marktumfeld, in dem viele Inhalte nur bedingt oder auch gar nicht mehr für andere Medienanbieter erwerbbar sind, sind es solche Eigenproduktionen, die einen Anbieter langfristig unabhängig machen vom Verhalten der anderen Akteure und zunehmend sein Image prägen. Allerdings nur, wenn sie beim Zuschauer gut ankommen, was leichter gesagt ist als getan.

Bei der **DISTRIBUTION** spielt die Anbietermarke eine Schlüsselrolle. Zuschauer wählen Medienanbieter oft nicht nach konkreten Inhalten; vielmehr gibt das Image der Anbietermarke den Ausschlag. Was für Eindrücke verbindet der Zuschauer mit einer Marke, welche Gefühle weckt diese in ihm? Eine zweite kritische Ressource im Bereich Distribution sind die technologischen Ressourcen eines Anbieters. Während das Image kanalübergreifend wirkt (ProSieben hat nur *ein* Image, nicht zwei verschiedene für seine linearen und nichtlinearen Angebote), unterscheiden sich die kritischen Ressourcen für TV-Ausstrahlungen und Streaming-Angebote. Denn Streaming bringt neue technologie-spezifische Anforderungen: Wie reibungslos verläuft das Streaming-Erlebnis? Wie hilfreich sind die Empfehlungssysteme des Anbieters?

In Sachen **MONETARISIERUNG** schließlich geht es aus Zuschauersicht darum, wie hilfreich Werbung empfunden wird. Da der Zuschauer in den wenigsten Fällen wegen der Werbung einschaltet, sondern vielmehr wegen der Werbung aus- oder umschaltet, lautet die Schlüsselfrage hier: Wie wenig stört die Art und Wei-

se, wie ein Anbieter Werbung einsetzt, den Zuschauer beim Genießen des Programms? Hier sind naturgemäß werbefreie Anbieter im Vorteil. Doch auch bei der Monetarisierung von Subskriptionsmodellen sind kritische Ressourcen vonnöten: Denn Direct-to-Consumer-Beziehungen erfordern für die Übermittlung der sensitiven persönlichen Daten stets ein hohes Maß an Vertrauen in den Anbieter, das es sich im Zeitalter des digitalen Schindluders mit Kundendaten erst zu erarbeiten gilt.

Schließlich gibt es noch eine kritische Ressource, die für jene Medienanbieter, die Zuschauern sowohl lineare als auch nichtlineare Angebote unterbreiten, einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann: die Integration und Abstimmung beider Angebotsformen. Finde ich als Zuschauer im Streaming, was ich bei der Fernsehausstrahlung verpasst habe? Wie reibungslos sind diese Angebote verzahnt? Hier stellt sich die Frage nach der Synergiekompetenz des Anbieters: Wie groß sind die **SYNERGIEN**, die er dem Zuschauer offerieren kann?

Um herauszufinden, wie wichtig die verschiedenen kritischen Ressourcen sind, haben wir die Zuschauer gefragt, *welche Rolle* die Ressourcen jeweils für ihre Programmwahl spielen, und zwar sowohl in Bezug auf lineares TV-Schauen als auch auf Streaming.³⁾ Das Ergebnis: Sowohl bei der Auswahl einer TV-Ausstrahlung als auch beim Streaming kommt dem Content die mit Abstand größte Bedeutung für die Zuschauer zu. Inhalteattraktivität und Eigenproduktionen sind für mehr als 40% der Zuschauer einer der beiden wichtigsten Gründe, sich etwas anzusehen. Eigenproduktionen sind beim Streaming noch etwas wichtiger.

Auf den weiteren Plätzen folgen die Vertrauenswürdigkeit einer Medienmarke, wie sympathisch sie den Zuschauern ist und wie störend Werbung empfunden wird. Beim Streaming ist zudem auch die Nutzungserfahrung, z.B. durch Empfehlungssysteme, von Bedeutung. Die Verknüpfung mit nichtlinearen Angeboten halten die Zuschauer für weniger wichtig. Aber immer-

hin mehr als 7% der Befragten legen beim Streaming Wert auf die Abstimmung mit der linearen Ausstrahlung. (Vielleicht fehlt es in diesem Bereich auch schlicht an „Best Practices“: Präferenzen orientieren sich ja immer an bislang gemachten Erfahrungen, guten wie schlechten.) → [K](#)

Alle drei Bereiche der Wertschöpfung sind somit von Bedeutung für die Filmed-Entertainment-Zuschauer: ganz besonders Content, aber auch Distribution und Monetarisierung. Dies gilt für lineare Angebote ebenso wie für nichtlineare. Die Konsequenz: Derjenige Anbieter ist im neuen, hochkompetitiven Medienmarkt im strategischen Vorteil, der in den genannten Bereichen über die jeweils meisten kritischen Ressourcen verfügt.

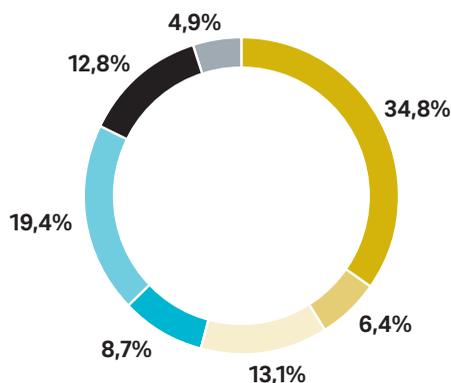
2.3 Verfügen die deutschen Medienanbieter über die notwendigen kritischen Ressourcen, um ihr Business erfolgreich zu transformieren?

Wie sind die verschiedenen Medienanbieter auf dem deutschen Filmed-Entertainment-Markt angesichts der skizzierten Herausforderungen aufgestellt? Inwieweit verfügen Sie über die im vorangegangenen Abschnitt geschilderten kritischen Ressourcen? Wo besteht der größte Aufholbedarf? Um diese Fragen zu beantworten, haben wir die Zuschauer gebeten, die kritischen Ressourcen der deutschen TV-Sender ebenso zu beurteilen wie die ihrer globalen Konkurrenten.

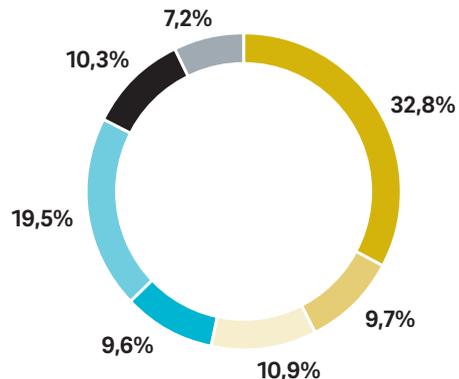
Dabei haben wir bei den TV-Sendern die privaten

[K](#) Wichtigkeit der verschiedenen kritischen Ressourcen

WICHTIGKEIT RESSOURCEN LINEARE TV-AUSSTRAHLUNG [% TOP 2]



WICHTIGKEIT RESSOURCEN STREAMING [% TOP 2]



■ Inhalteattraktivität ■ Eigenproduktionen ■ Markensympathie ■ Nutzungserfahrung ■ Vertrauenswürdigkeit der Marke ■ Werbung ■ Synergien

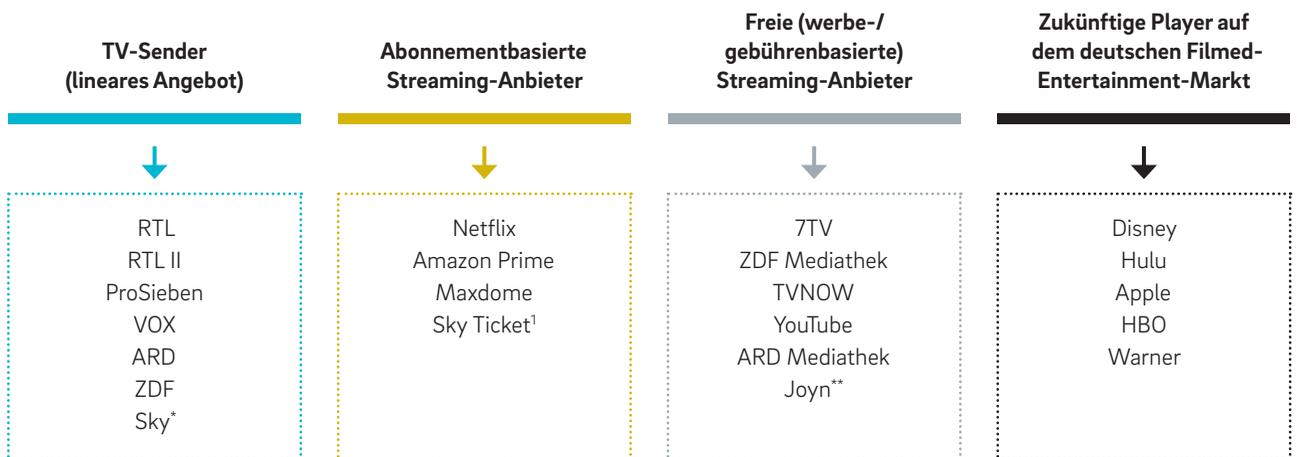
Sender RTL, RTL II und VOX aus dem Hause Bertelsmann und ProSieben und Sat.1 von ProSiebenSat.1 sowie als öffentlich-rechtliche Anbieter die ARD und das ZDF berücksichtigt. Bei den abonnementbasierten Streaming-Anbietern sind die US-amerikanischen Marktführer Netflix und Amazon Prime Video Gegenstand unserer Analysen ebenso wie die ProSiebenSat.1-Tochter Maxdome. Schließlich haben wir im Bereich der nichtlinearen Angebote die Mediatheken der TV-Sender, die senderübergreifenden Angebote TVNOW der RTL-Gruppe und 7TV von ProSiebenSat.1 und auch das werbefinanzierte Streaming-Angebot von YouTube einbezogen. Wo es uns sinnvoll erschien, haben wir zudem Player wie Disney, Warner und auch Apple berücksichtigt, die erst in der Zukunft in das Rennen um die Zeit und das Geld

der deutschen Filmed-Entertainment-Zuschauer einsteigen werden. Abbildung L gibt einen Überblick über die von uns betrachteten Anbieter. → [L](#)

2.3.1 KRITISCHE RESSOURCE CONTENT: INHALTE UND EIGENPRODUKTIONEN

Die linear ausgestrahlten Inhalte deutscher Medienunternehmen werden von den Zuschauern zwar untereinander als ähnlich attraktiv beurteilt, sie können aber mit den Angeboten der globalen Streaming-Giganten nicht mithalten. Anders formuliert: Der TV-Sender ProSieben ist durchaus gut aufgestellt, wenn das lineare Angebot von RTL, ARD etc. die „Benchmark“ darstellt. Aber er ist *weitaus weniger* gut gerüstet, wenn das Wett-

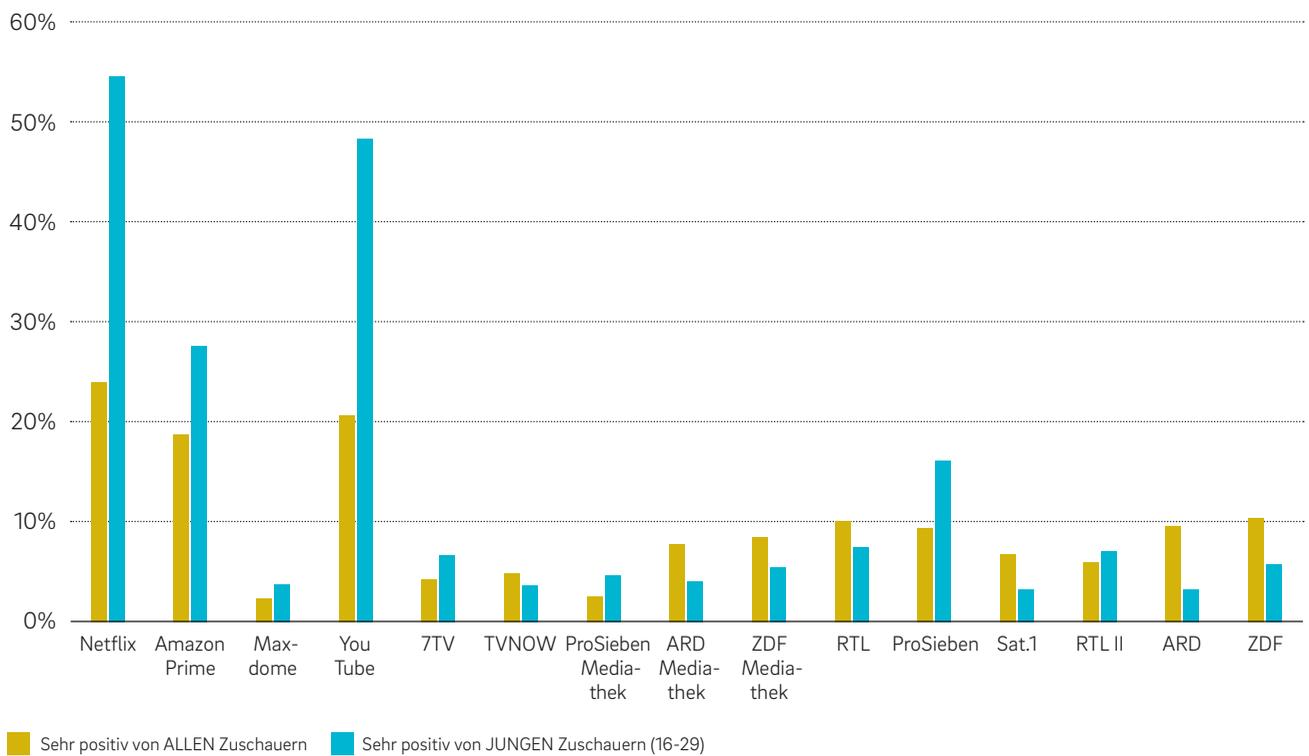
L Die von uns untersuchten Marken und Anbieter



* Sky/Sky Ticket wurden von uns mit abgefragt, ist aber nicht Teil dieses Reports.

** Joyn wurde erst nach unserer Studie gelauncht.

M Attraktivität der Inhalte insgesamt für alle/junge Zuschauer



© Marketing Center Münster und Roland Berger

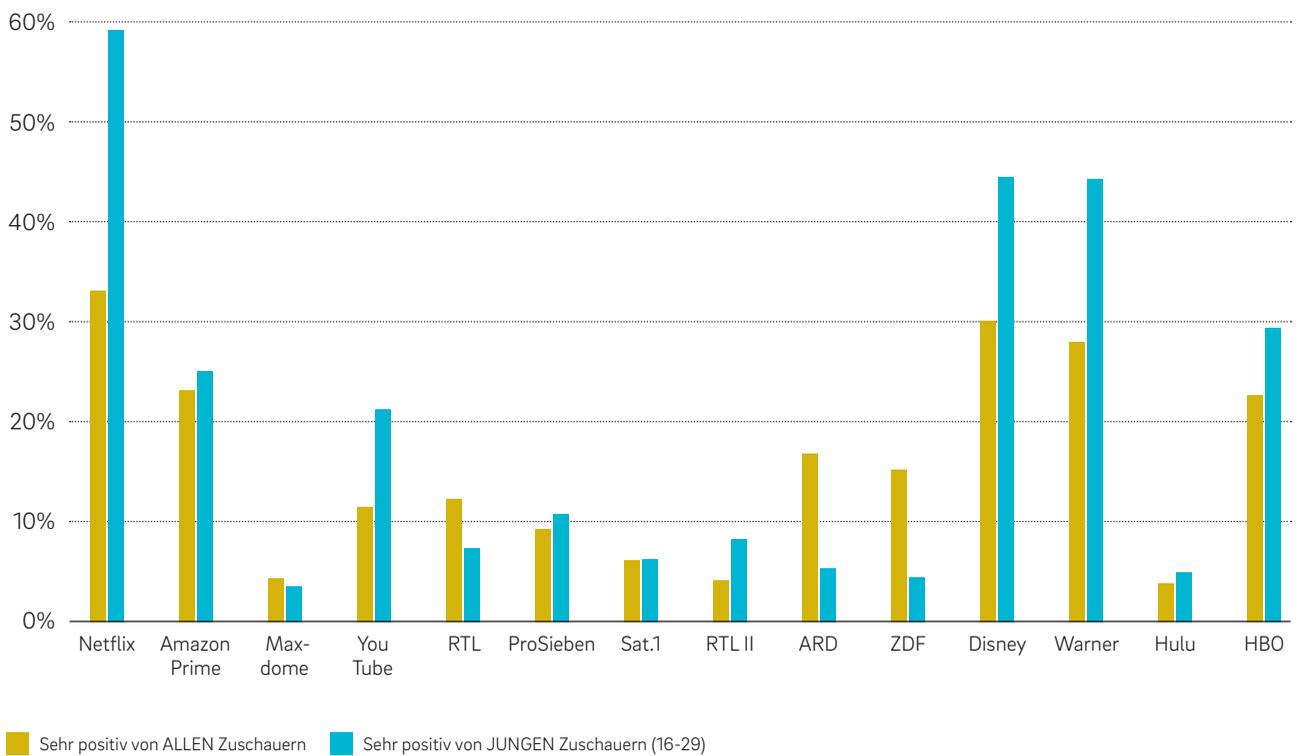
bewerbsumfeld auch nichtlineare Streaming-Angebote umfasst.

Konkret zeigen unsere Zahlen in Abbildung M, dass rund ein Viertel aller Personen, die Netflix kennen (also nicht nur von denen, die das Angebot aktiv nutzen!), überzeugt sind, dass die den Zuschauern zur Verfügung gestellten Inhalte „sehr attraktiv“ sind. Bei Amazon Prime (und auch bei YouTube!) ist immerhin rund jeder Fünfte dieser Meinung. Die linearen Angebote der deutschen TV-Sender können da nicht mithalten: Die Pro-

gramme von ZDF und RTL sind die einzigen, die von mehr als 10% der Zuschauer als sehr attraktiv eingeschätzt werden. Alle anderen Sender bleiben unter der 10%-Marke. Mit anderen Worten: Die Attraktivität des Programmangebots der hiesigen Fernsehsender liegt jeweils 14 Prozentpunkte oder mehr unterhalb des Wertes der neuen „Benchmark“ Netflix! → [M](#)

Dies sind die Zahlen für die *gesamte* Bevölkerung. Wirklich dramatisch wird es, wenn wir uns auf die Einschätzungen der jungen Zuschauer konzentrieren, also

N Attraktivität der Eigenproduktionen für alle/junge Zuschauer



© Marketing Center Münster und Roland Berger

jener zwischen 16 und 29 Jahren. Von diesen halten nämlich stolze 55%, also mehr als jeder zweite Junge, das Inhalteangebot von Netflix für sehr attraktiv. YouTube ist der einzige Anbieter, der hier in Ansätzen mithalten kann, Amazon folgt mit erheblichem Abstand.

Und die deutschen TV-Sender? ProSieben gewinnt das Rennen um die Inhalteattraktivität gegen die linearen Angebote der Senderkonkurrenz deutlich – verliert aber zugleich haushoch gegen Netflix, YouTube und auch gegen Amazon. Gegenüber Netflix beträgt der Ab-

stand bei den jungen Zuschauern, die das Inhalteangebot als sehr attraktiv einstufen, beinahe 40 Prozentpunkte. Bei allen anderen Sendern sind es beinahe 50 Prozentpunkte Rückstand – oder sogar noch mehr.

Auch die sendereigenen Streaming-Plattformen helfen nicht, um den Rückstand gegenüber den Streaming-Giganten auszugleichen oder wenigstens zu verringern. Im Gegenteil: Diese Plattformen werden als noch weniger attraktiv angesehen als die linearen Angebote der Sender. Die Angebote von TVNOW und 7TV hal-

ten gerade mal 5% bzw. 4% aller Zuschauer, denen sie etwas sagen, für sehr attraktiv; bei den Jungen liegen diese Werte zwischen knapp 4% und 7%. Keine Senderplattform erreicht Attraktivitätswerte von zumindest 10%. Und das weder bei der Gesamtheit der Zuschauer noch bei den Jungen.

Bei *Eigenproduktionen* ist das Bild sehr ähnlich. → **N** Auch hier dominiert Netflix, gefolgt von Amazon Prime. Unter den deutschen TV-Sendern kommen ARD und ZDF auf die höchsten Attraktivitätswerte von immerhin mehr als 15% bei allen Zuschauern. Auch RTL nimmt hier die 10%-Hürde, an der ProSieben, Sat.1 und RTL II scheitern. Zum Vergleich: Ein Drittel der Befragten gibt Netflix hier die bestmögliche Note, was nochmals fast 10 Prozentpunkte mehr sind als bei der allgemeinen Content-Bewertung.

Auch in Bezug auf Eigenproduktionen sind die Zahlen noch drastischer, wenn man nur die jungen Zuschauer betrachtet: Von diesen finden fast 60% die Netflix-Originals sehr attraktiv – ein Wert, der auch nicht annähernd von einem der anderen Medienanbieter erreicht wird. Selbst Amazon liegt mehr als 33 Prozentpunkte dahinter. Außer ProSieben, der jüngsten deutschen TV-Marke, die gerade auf Höchstwerte von knapp 11% kommt, werden die Eigenproduktion aller anderen deutschen TV-Sender jeweils von weniger als 10% der jungen Zuschauer als sehr attraktiv eingeschätzt.

Was ist mit Disney und Warner als jenen Content-Produzenten, die in den kommenden Monaten und Jahren in den Filmed-Entertainment-Wettbewerb um die deutschen Zuschauer einsteigen werden? Deren Einschätzung durch deutsche Zuschauer ist aufschlussreich, da diese Unternehmen ihre eigenproduzierten Inhalte oder wesentliche Teile davon auf absehbare Zeit dem Markt entziehen und nur noch als Teil des eigenen nichtlinearen Programms anbieten werden. Die von uns befragten Zuschauer bewerten die Produktionen von Disney und Warner sowie deren Pay-TV/Strea-

ming-Schwester HBO (deren Marke Warner für das konzern-eigene Streaming-Angebot „HBO Max“ nutzen will) als jeweils deutlich attraktiver als alle Eigenproduktionen deutscher TV-Sender und, im Fall von Disney und Warner, auch besser als die von Amazon.⁴⁾ Interessanterweise werden jedoch die Eigenproduktionen von Netflix als attraktiver eingeschätzt, obwohl nicht nur Disney, sondern auch Warner ihre Kernkompetenzen seit Jahrzehnten im Bereich Content-Produktion haben. Bei den jungen Zuschauern ist der Attraktivitätsvorsprung der Netflix-Originals sogar noch größer: Während die amerikanischen Content-Produzenten alle deutschen Anbieter mit großem Abstand hinter sich lassen, liegt Netflix fast 15 Prozentpunkte vor seinen zukünftigen Wettbewerbern aus Hollywood.

2.3.2 KRITISCHE RESSOURCE DISTRIBUTION: SYMPATHISCHE MARKEN UND TECHNOLOGIE-KOMPETENZ

Wie ist es bei den von uns untersuchten Unternehmen um die Kompetenzen im Bereich Distribution bestellt? Voraussetzung für den erfolgreichen Vertrieb von Filmed Entertainment ist eine starke „Distributor“-Marke, wofür die Sympathie einer Marke traditionell eine Schlüsselrolle spielt. Betrachtet man zunächst alle Zuschauer, dann ist die Markensympathie bei den Streamern Netflix, YouTube und Amazon Prime am höchsten – rund jeder Vierte der von uns Befragten findet diese Anbieter sehr sympathisch. → **O**

Die Abstände zu den beiden öffentlich-rechtlichen Sendern sind hier allerdings recht gering: Auch diese werden von vielen Zuschauern als sehr sympathisch betrachtet. RTL und ProSieben liegen im Sympathiewettbewerb rund 5 Prozentpunkte hinter den öffentlich-rechtlichen Sendern und 10 Punkte hinter Netflix. Die privaten Streaming-Plattformen 7TV und TVNOW bekommen von jenen Zuschauern, denen sie bekannt

Q Markensympathie bei allen/jungen Zuschauern



© Marketing Center Münster und Roland Berger

sind, noch deutlich weniger Sympathiepunkte als ihre linearen Schwestersender.

Bei den jungen Zuschauern ist das Bild ein anderes – wiederum zum Vorteil von Netflix. Mehr als die Hälfte der jungen Zuschauer halten Netflix für sehr sympathisch. Der einzige andere Filmed-Entertainment-Anbieter, der diesbezüglich zumindest ansatzweise mithalten kann, ist YouTube. Amazon kommt bei den Jungen (nur) auf ähnliche Werte wie bei der Gesamtbevölke-

rung, 25% der Jungen halten die Marke für sehr sympathisch. ProSieben lässt bei den jungen Zuschauern alle anderen TV-Sender hinter sich und wird von immerhin knapp 21% der jungen Zuschauer als sehr sympathisch empfunden. Die anderen Sender fallen hingegen deutlich ab, insbesondere RTL, das nur auf einen Sympathiewert von 7,5% kommt. Die Streaming-Plattformen der Sender werden von den Jungen etwas sympathischer eingeschätzt als von den Zuschauern insgesamt. Aber

dramatische Unterschiede gibt es hier nicht.

Werfen wir auch bezüglich der Ressource „Distribution“ noch einen Blick auf die zukünftigen Bewerber um den deutschen Filmed-Entertainment-Kuchen. Während Warner (ähnlich wie auch die Disney-Tochter Hulu) in Sachen Sympathie (weit) hinter RTL und ProSieben landet, spielt Disney in einer höheren Sympathie-Liga. Die Mickey-Mouse-, Star-Wars- und Marvel-Company landet im Sympathie-Ranking bei allen Zuschauern nicht weit hinter Sympathieführer Netflix, und bei den jungen Zuschauern reicht es für einen bemerkenswerten dritten Platz hinter Netflix und YouTube. Das sind gewiss keine schlechten Rahmenbedingungen für den Start des Disney-eigenen Streaming-Angebots. Warners HBO gilt bei den Jungen hierzulande, die die Marke kennen, immerhin als ähnlich sympathisch wie Amazon.

Ein Wort noch zum Tech-Giganten Apple, der in Sachen Streaming ja ebenfalls große Ambitionen angekündigt hat: Hinsichtlich der Markensympathie scheint Apple acht Jahre nach dem Tod von Steve Jobs inzwischen zu einem ziemlich normalen Unternehmen geworden zu sein. Sehr sympathisch finden Apple von unseren Befragten lediglich 8% aller Zuschauer, was mehr ist als bei RTL II, aber weniger als bei Sat.1. Und selbst bei den Jungen steigt der Wert auf gerade mal knapp 13%, was bemerkenswerte 42 Punkte weniger sind als Netflix.

Die zweite Dimension der Ressource Distribution ist die technologische Fähigkeit eines Anbieters, seinen Zuschauern unabhängig von den zu sehenden Inhalten ein bestmögliches „Einschalterlebnis“ zu bieten. In puncto lineares TV werden hier ARD und ZDF die höchsten Kompetenzwerte attestiert. Immerhin knapp 15% der Befragten bewerten ihre Fähigkeit, „großartige Fernseherfahrungen“ zu schaffen, als sehr positiv. Die privaten Sender schneiden hier etwas weniger gut ab: Zwischen 10% (bei RTL) und gerade einmal 4% (bei RTL II) der

Befragten sehen deren Kompetenzen in diesem Bereich sehr positiv. → P

Bei den jungen Zuschauern nimmt ProSieben mit 16% wiederum den Spitzenwert unter den Sendern ein und lässt alle anderen Sender klar hinter sich. Einzig noch die ARD erreicht bei den Jungen ebenfalls mehr als 10%.

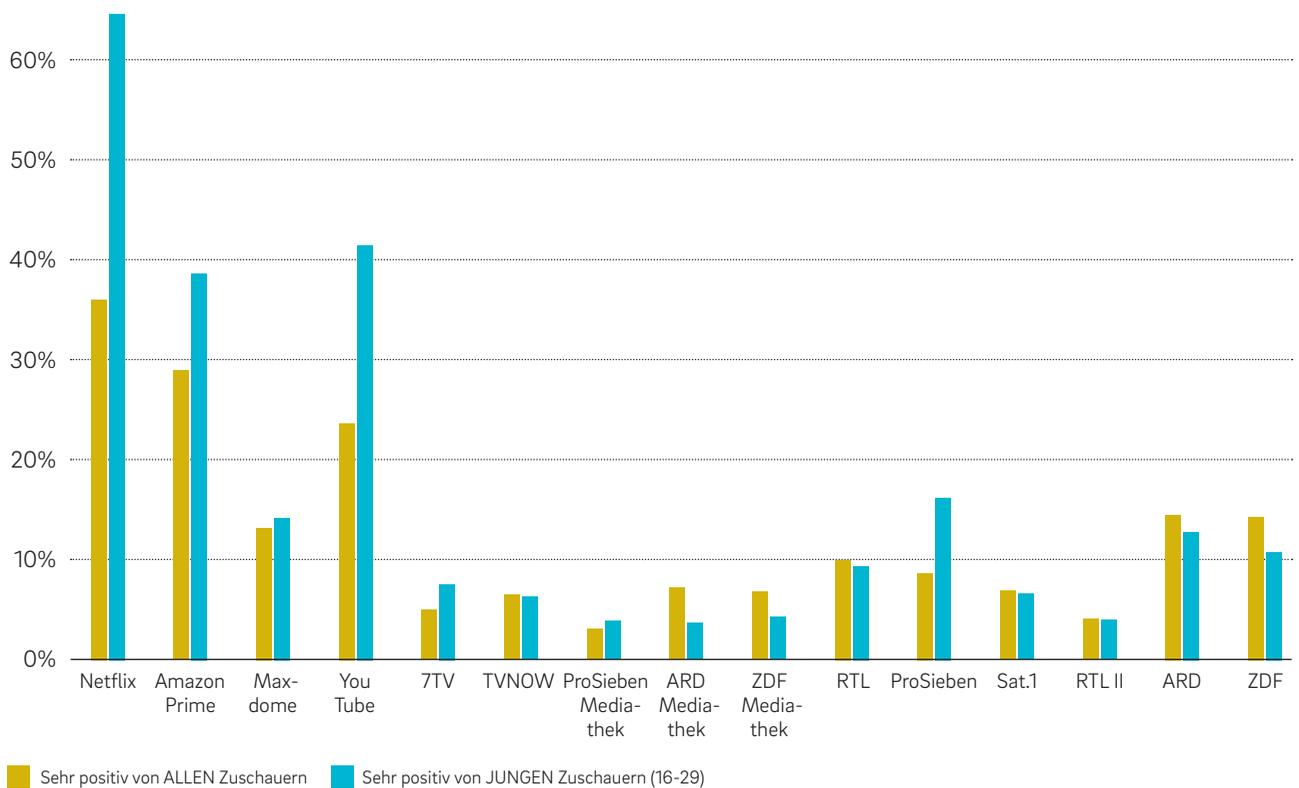
Erweitert man das Blickfeld und berücksichtigt man in Sachen Technologiekompetenz auch das Streaming als nichtlineare Alternative zum TV, erscheinen diese Werte allerdings in einem anderen Licht. Denn mehr als ein Drittel der Zuschauer beurteilt die Fähigkeit von Netflix, ihnen eine „großartige Streaming-Erfahrung“ zu bieten, als sehr positiv, bei Amazon sind es nur etwas weniger. Die Plattformen der TV-Sender hingegen schneiden weit aus schlechter ab, was ihre „Usability“ angeht. Die ARD erzielt hier mit (immerhin) 7% noch den Bestwert. TVNOW von RTL erfährt nur 6,5% sehr positive Einschätzungen, und bei 7TV sind es sogar weniger als 5%.

Die Jungen haben auch bezüglich Technologiekompetenz ein noch stärker ausgeprägtes Bild: Fast zwei Drittel (!) von ihnen geben Netflix in Sachen Streaming-Erfahrung den Höchstwert. Damit deklassiert der nichtlineare Marktführer sowohl Amazon, die von etwas mehr als der Hälfte der Befragten den Höchstwert erhalten, und umso mehr die Streaming-Anstrengungen der deutschen Medien. Bei Letzteren ist es 7TV, die mit weniger als 8% „sehr positiv“-Einschätzungen noch am besten abschneiden.

2.3.3 KRITISCHE RESSOURCE MONETARISIERUNG: WERBEKOMPETENZ UND VERTRAUEN IN DIE MARKE

Beim Vertreiben von Filmed Entertainment gibt es grundsätzlich zwei Wege, Einnahmen zu generieren: Einnahmen von Werbekunden und solche, die direkt vom Zuschauer kommen. Was Werbeeinnahmen be-

P Einschätzung der technologischen Distributionskompetenz durch alle/junge Zuschauer



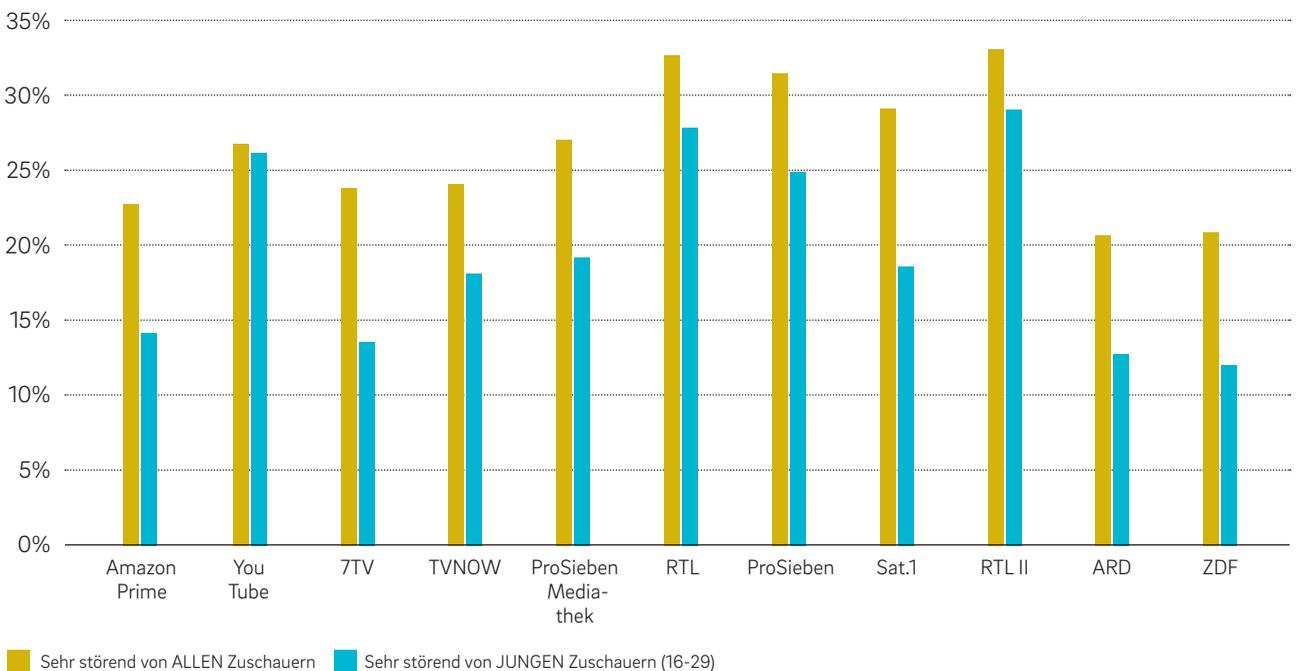
© Marketing Center Münster und Roland Berger

trifft, ist die Bewertung der Werbung durch die Zuschauer von großer Bedeutung, da Werbekunden weniger an konkreten Sendungen und Sendeplätzen interessiert sind, sondern primär an Zuschauern und dem Zugang zu ihnen. Stehen die Zuschauer der Werbung eines Senders bzw. Anbieters negativ gegenüber, verringert das demnach die Attraktivität des Senders für diese – und damit auch für die Werbekunden. Wir haben in unserer Studie analysiert, inwieweit die Werbung eines Anbie-

ters von den Zuschauern als störend empfunden wird – natürlich nur in Bezug auf solche Anbieter, die auch Werbung zeigen. In Bezug auf Netflix gibt es zwar Spekulationen darüber, ob der Streamer langfristig ohne Werbeeinahmen auskommen kann, aber für unsere Befragung ist dies nicht relevant.

Bei der Gesamtheit aller Zuschauer schneiden die linearen Werbeausstrahlungen der Privatsender am schlechtesten ab. Rund ein Drittel der Befragten gibt an,

Q Einschätzung der Werbeattraktivität durch alle/junge Zuschauer



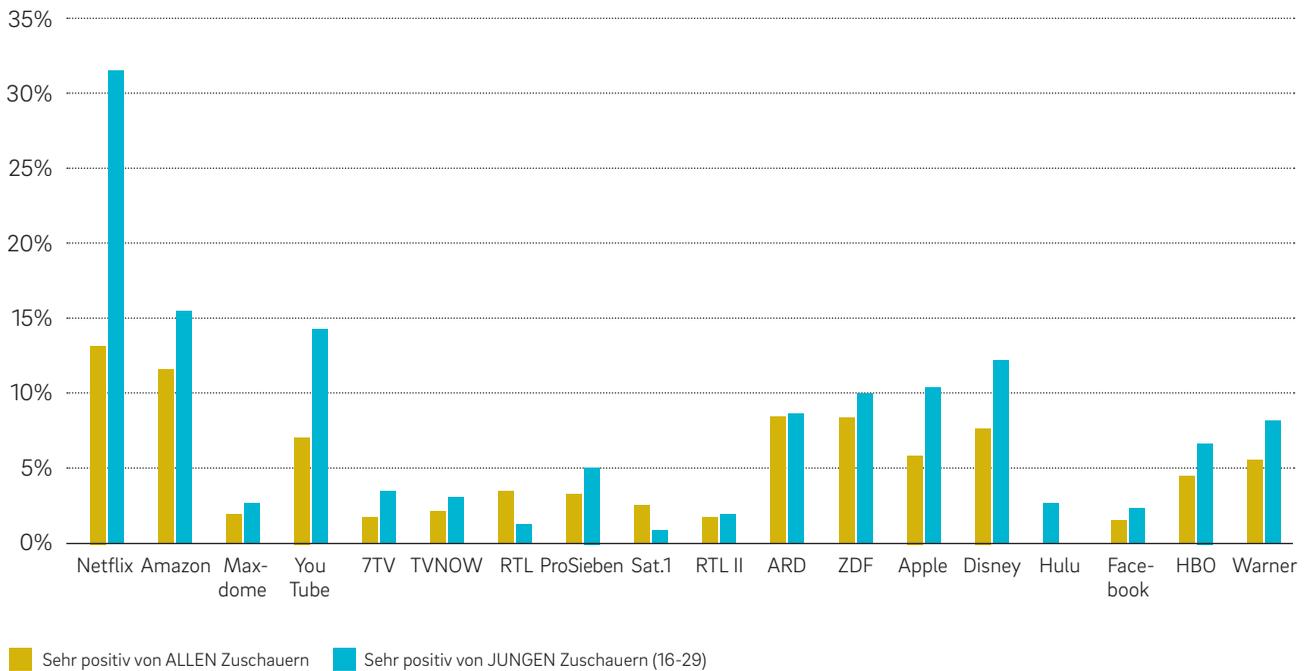
© Marketing Center Münster und Roland Berger

dass man hier die Werbung als sehr störend einschätzt. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Privatsendern sind dabei weitgehend zu vernachlässigen. Bei den öffentlich-rechtlichen Sendern sind es immer noch etwas mehr als 20%, die sich durch Werbung sehr gestört fühlen. Auch bei den Streaming-Plattformen belaufen sich die Negativwerte jeweils auf mehr als 20%. Amazon Prime etwa, das vor jedem Stream Werbung für andere Inhalte der Plattform zeigt, aber kaum einmal unternehmensfremde Markenwerbung, wird hier als nur unwesentlich besser eingeschätzt als YouTube und die Streaming-Plattformen der privaten TV-Sender. Die

Werbefreiheit kostet Netflix somit zwar viel Geld in Gestalt von entgangenen Werbeerlösen, trägt aber zum Erlebnisnutzen der Zuschauer bei – auch wenn das Störungsempfinden der jungen Zuschauer gerade in Bezug auf Streaming-Angebote deutlich geringer als das älterer Zuschauer ist. → Q

Für den Aufbau von Direct-to-Consumer-Beziehungen ist das Vertrauen der Zuschauer in einen rücksichtsvollen Umgang mit den zu übermittelnden persönlichen Kundendaten ein zentraler Faktor. Wie ist es also um die Vertrauenswürdigkeit der Medienanbieter aus Sicht der Zuschauer bestellt? Unsere Ergebnisse in Ab-

R Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit durch alle/junge Zuschauer

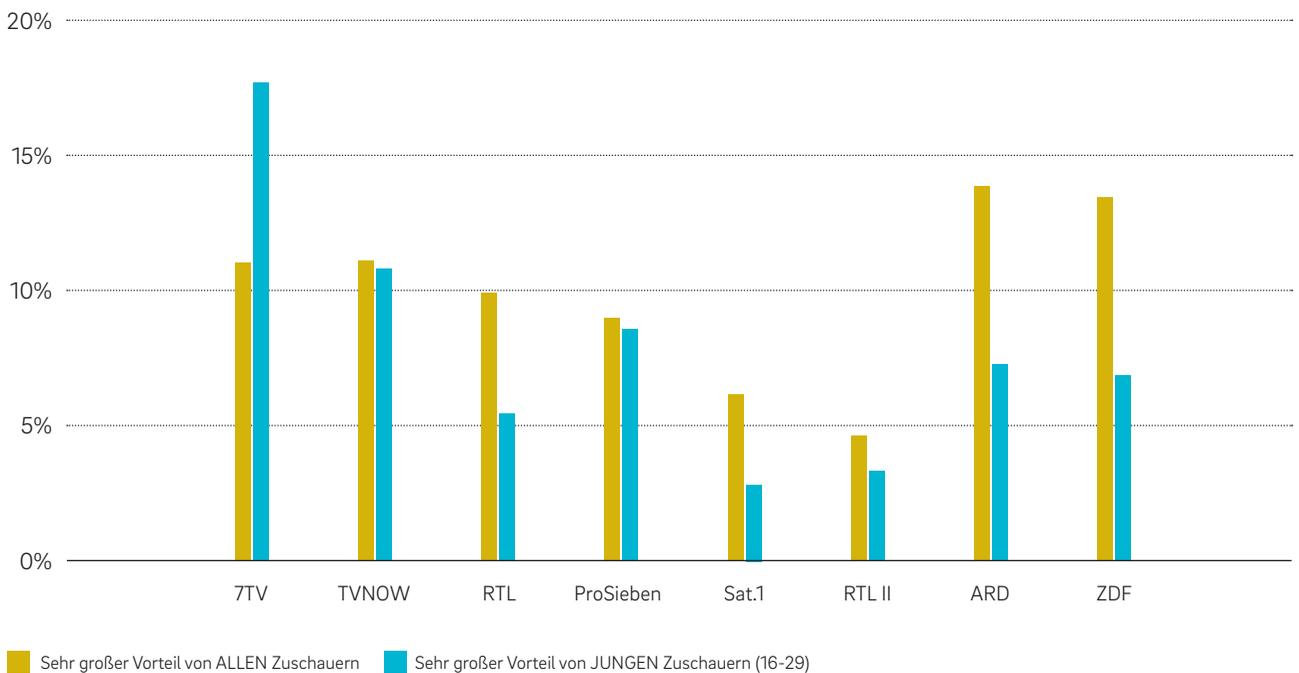


© Marketing Center Münster und Roland Berger

Die Ergebnisse zeigen, dass bei den Zuschauern insgesamt recht wenig Vertrauen in die Sender und Streamer vorhanden ist. Ein „sehr gutes Gefühl“ bei der Überlassung ihrer persönlichen Daten, wie Adresse und Bankverbindung, haben bei den privaten TV-Sendern nur weniger als 4%. Bei den öffentlich-rechtlichen Sendern sind es knapp 10%, immerhin. Aber das sind definitiv keine Werte, auf die die Anbieter stolz sein sollten. Unsere Ergebnisse zeigen indes, dass es sogar noch schlechter geht: Bei den Streaming-Plattformen der privaten Anbieter hätten gerade einmal ganze 2% ein sehr gutes Gefühl bei der Datenübergabe! → **R**

Die Benchmark hinsichtlich der Vertrauenswürdigkeit bildet auch in diesem Fall Netflix (mit immerhin 13%, die ein „sehr gutes Gefühl“ hätten bzw. haben), gefolgt von Amazon (12%). Interessanterweise nimmt Googles Tochter YouTube mit immerhin 7% Einschätzungen als sehr vertrauenswürdig bei der Gesamtheit der Befragten Platz 3 im Vertrauensranking ein. Keiner der demnächst den Markt betretenden Anbieter erreicht in Sachen Vertrauenswürdigkeit übrigens die Werte von Netflix oder zumindest von ARD und ZDF. Disney erreicht knapp 8% sehr positive Bewertungen, was Vertrauen angeht; Apple liegt trotz seiner recht weitreichenden

S Einschätzung von realisierten Synergien durch alle/junge Zuschauer



© Marketing Center Münster und Roland Berger

den Datenschutzbemühungen bei gerade einmal 6%.

Wenn man nur junge Zuschauer betrachtet, vergrößert sich der Vertrauensvorsprung von Netflix noch einmal massiv. Bei dem Streaming-Giganten hat beinahe jeder Dritte unter 30 Jahren ein „sehr gutes Gefühl“, was den Umgang mit seinen vertraulichen Daten angeht. Die Plätze 2 und 3 gehen bei den jungen Zuschauern an Amazon und YouTube (15% bzw. 14%). Ansonsten schaffen es nur noch Disney (12%) und Apple (10%), die 10%-Schwelle der Vertrauenswürdigkeit zu überschreiten. Die privaten deutschen TV-Anbieter mit all ihren Marken liegen allesamt unterhalb der 5%-Schwelle.

2.3.4 WENN LINEARE UND NICHTLINEARE ANGEBOTE SICH ERGÄNZEN: SYNERGIE-RESSOURCEN

Analog zur Situation im Einzelhandel, in dem insbesondere stationäre Händler händleringend nach Synergievorteilen aus dem Zusammenspiel von Online- und Offline-Angeboten suchen, könnte ein Wettbewerbsvorteil von TV-Sendern gegenüber „reinen“ Streaming-Anbietern darin bestehen, dass sie dem Kunden „seamless watching“ bieten können: Filmed Entertainment auf mehreren, aufeinander abgestimmten Kanälen. Erken-

nen die Zuschauer solche Synergien bei den Angeboten der deutschen TV-Sender?

Am besten bewerten die Befragten das Zusammenspiel von linearem und nichtlinearem Kanal für ARD und ZDF, denen immerhin knapp 14% einen Synergiegewinn attestieren. Bei den privaten Sendern wird der synergetische Nutzen als deutlich geringer eingeschätzt (jeweils unter 10%). Die höheren Werte bei den nichtlinearen Angeboten deuten dabei auf eine asymmetrische Verteilung der Synergien hin: Der Nutzen eines gleichzeitigen linearen Angebots ist höher für jene, die Inhalte streamen wollen, als der Nutzen eines nichtlinearen Angebots für jene, die „linear“ unterwegs sind. Der Gruppe der jungen Zuschauer gefällt die Art und Weise der Abstimmung der Kanäle bei ProSieben übrigens deutlich besser als bei den öffentlich-rechtlichen Sendern: Während bei ProSiebens 7TV fast 18% der Jungen einen großen Synergievorteil sehen, liegt der Wert für die öffentlich-rechtlichen Sender bei den jungen Zuschauern nur bei rund 7% und ist damit gerade mal halb so hoch wie bei allen Zuschauern. → [S](#)

2.4 Ernst, aber nicht hoffnungslos? Eine Standortbestimmung der deutschen Medienanbieter

Unsere Analysen lassen keinen Zweifel, dass in allen Aspekten, welche sich auf die Attraktivität des nichtlinearen Konsums von audiovisuellen Medieninhalten auswirken, Netflix im Jahr 2019 das Maß der Dinge darstellt. Der Streaming-Anbieter aus Los Gatos setzt hinsichtlich aller drei kritischen Filmed-Entertainment-Ressourcen einen Standard, den fast alle anderen Medienanbieter nur bestaunen können: in Sachen Content insgesamt und bei Eigenproduktionen im Speziellen, in Sachen Distribution sowohl hinsichtlich Marke als auch Technologie und durch ein großes Maß an zugespochener

Vertrauenswürdigkeit (und seinen Verzicht auf Werbung) auch in der Monetarisierung.

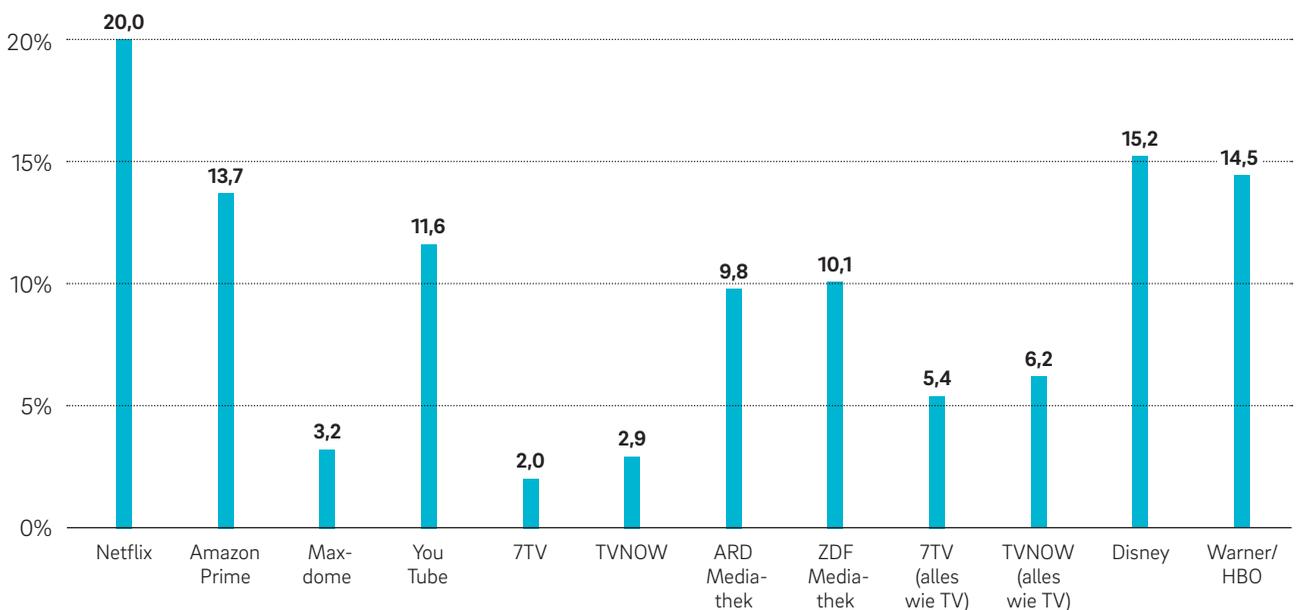
Um den Vorsprung von Netflix in Zahlen zu fassen, haben wir einen gewichteten *Streaming-Power-Score* für alle Anbieter berechnet, welcher deren Performance über alle Bereiche des nichtlinearen Angebots hinweg betrachtet. Dafür haben wir die jeweiligen positiven Bewertungen, die ein Anbieter bezüglich einer Ressource erhalten hat, mit deren relativer Bedeutung gewichtet. → [I](#)

Ein Anbieter, der in allen Bereichen eine perfekte Bewertung erzielt hätte, würde entsprechend auf maximal 100 Punkte kommen; der Wert 0 markiert das negative Ende unserer Streaming-Power-Skala.

Netflix liegt in unserem Ranking mit 20 *Streaming-Power-Punkten* klar vorne. Amazon platziert sich mit knapp 14 Punkten zwar deutlich (= 30%) hinter Netflix, was die verschiedenen Facetten des Streaming aus Kundensicht angeht. Zugleich heißt dies, dass der Online-Händler aus Seattle als attraktive zweite Wahl auf dem Streaming-Markt angesehen wird. Das ist ganz im Sinne des Tiefpreismodells, das Amazon für sein Streaming-Angebot gewählt hat: Denn wer häufiger einkauft, kriegt Prime Video ja quasi „geschenkt“, für alle anderen kostet ein Jahresabo nur knapp 6 Euro im Monat. Im Unterschied zu Netflix ist Amazons Ziel nicht die Marktführerschaft im Bereich nichtlinearer Unterhaltung, sondern eine Attraktivität zu bieten, die für den Kunden den Abschluss des Prime-Vertrages rechtfertigt – und damit Cross-Selling-Möglichkeiten begründet im Sinne von „Wer mehr Filme guckt, kauft mehr Schuhe“.

Und wie steht es um die deutschen Streaming-Anbieter? Am besten aufgestellt sind noch die Plattformen von ARD und ZDF, die bei den Zuschauern in Sachen Content und Eigenproduktionen ebenso wie bei der Markensympathie und der Vertrauenswürdigkeit punkten und damit den Abstand zu den US-Streamern überschaubar halten. Dieser beträgt rund zehn *Streaming-Power-Punkte*.

I Streaming Power verschiedener Medienanbieter bei allen Zuschauern



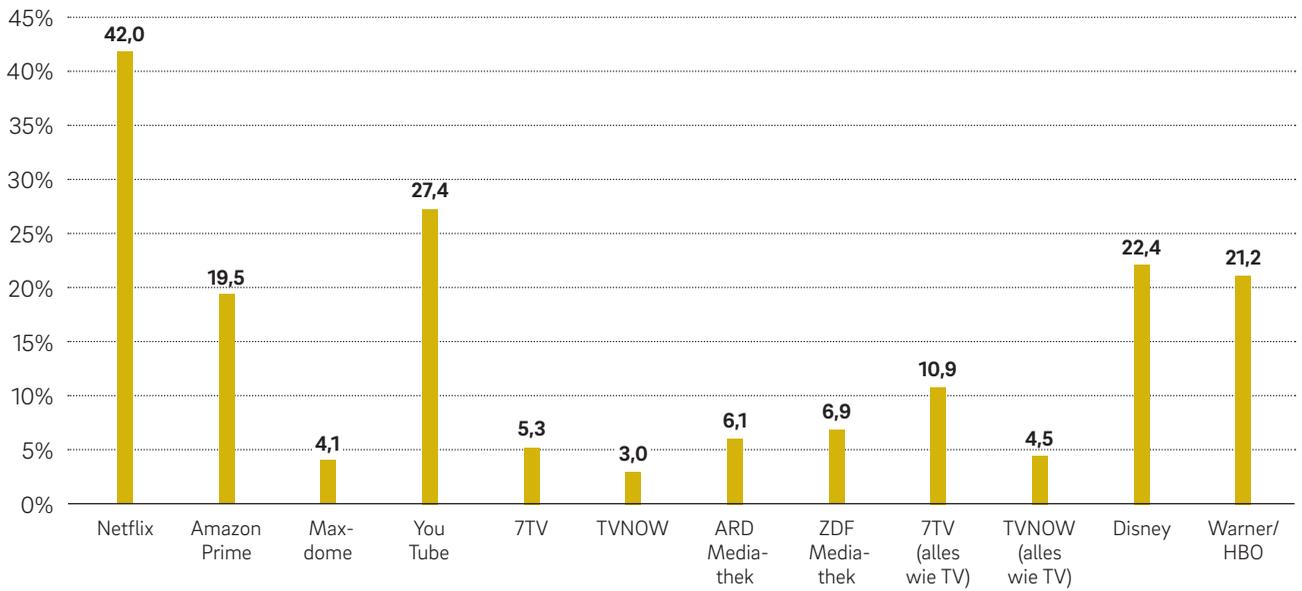
© Marketing Center Münster und Roland Berger

Die privaten deutschen Medienanbieter können hingegen in keinem einzigen Bereich der Wertschöpfungskette mit der Benchmark mithalten: Weder werden die angebotenen Inhalte als auch nur annähernd ähnlich attraktiv eingeschätzt, noch wird den Unternehmen die benötigte Distributionskompetenz zugesprochen. Auch in puncto Kundenvertrauen und damit hinsichtlich der potenziellen Monetarisierung durch direkte Kundenbeziehungen hinken die deutschen Privatsender deutlich hinterher. In der Summe beläuft sich der Rückstand zum Klassenprimus bei einem Gesamtscore von jeweils unter drei Punkten auf dramatische 85% (bei RTL) bzw. sogar 90% (im Fall von ProSieben) – wobei wir für die Ressource Eigenproduktionen

bereits die positiveren Werte der linearen Sender zugrunde gelegt haben. Selbst wenn man die (höheren) Kompetenzwerte des linearen Angebots auch für den gesamten Content und die Distribution heranziehen würde, würde sich der digitale Rückstand der Privaten laut unseren Berechnungen immer noch auf 79% (RTL) bzw. 73% (ProSieben) belaufen. Hier ist also grundlegende Aufholarbeit zu leisten, wenn man sich nicht von vornherein auf das stark schrumpfende lineare TV-Geschäft beschränken will.

Wirklich dramatisch wird der Abstand zwischen den deutschen Medienanbietern und dem Streaming-Champion Netflix übrigens dann, wenn man ausschließlich die jungen Zuschauer berücksichtigt. → [U](#)

U Streaming Power verschiedener Medienanbieter bei jungen Zuschauern



© Marketing Center Münster und Roland Berger

Hier erreicht Netflix einen *Streaming-Power-Score* von 42 Punkten, also mehr als das Doppelte als in der Gesamtbevölkerung. Amazon liegt um 50% und die öffentlich-rechtlichen Sender und ihre Angebote liegen um rund 85% zurück. Für die deutschen Privatsender berechnen wir selbst bei Übertragung ihrer heutigen Leistungswerte aus dem linearen auf den nichtlinearen Bereich einen Rückstand auf den *Streaming-Power-Score* von Netflix von 74% im Fall der „jugendaffinen“ ProSieben-Marke. Bei RTL beträgt dieser Rückstand volle 90%.

Da im Filmed Entertainment der Markt der Zukunft nicht nur aus den heutigen Anbietern, sondern auch aus jenen bestehen wird, die erst in Zukunft in den Markt eintreten, haben wir auch für diese einen *Streaming-*

Power-Score berechnet, wobei wir unsere Befragungsdaten um entsprechende Annahmen ergänzt haben.⁵¹ Die Ergebnisse machen deutlich, dass insbesondere Disney gute Chancen haben dürfte, bereits in absehbarer Zeit auf dem Streaming-Markt ein ordentliches Wörtchen mitzureden. Wir berechnen für Disney *Streaming-Power-Scores* von 15 (alle Zuschauer) bzw. 22 (junge Zuschauer), die zwar rund 25% bzw. 50% hinter Netflix liegen, aber sogar etwas höher sind als die Werte von Amazon. Diese Werte gelten unter der nichttrivialen Bedingung, dass das Unternehmen die Herausforderungen der technologischen Angebotsgestaltung meistert. Hier könnte sich der Erwerb von Hulu als wichtige Wissensquelle herausstellen.

Auch HBO Max von Warner (bzw. vom AT&T-Konzern) hat das Potenzial, sich hierzulande in Zukunft einen nichttrivialen Marktanteil zu sichern – wiederum unter der Annahme, dass man ein entsprechendes Gesamtangebot und nicht zuletzt auch eine hochqualitative Streaming-Erfahrung bieten kann. In den USA nutzt bisher ein vergleichsweise geringer Anteil der Zuschauer das Streaming-Angebot von HBO (5 Mio. Abonnenten von HBO Now in 2018); der Löwenanteil schaut HBO bisher noch linear (rund 54 Millionen). Hier gilt zu beachten, dass wir bei unserer Score-Berechnung die Bekanntheit der verschiedenen Marken nicht berücksichtigt haben. Die Marke HBO kennt heute in Deutschland nicht einmal jeder dritte Zuschauer, was für die globale Einführung des Streaming-Angebots eine erhebliche Hürde darstellen dürfte. Die Marke Warner ist hingegen immerhin 58% unserer Befragten bekannt.⁶⁾

In Kombination mit unseren Prognosen über die Marktentwicklung erlauben unsere *Streaming-Power-Scores* auch einige Einblicke in die Zukunft des Filmed Entertainment in Deutschland. Selbst wenn die Sender ProSiebenSat.1 und RTL ihre Marktanteile auf dem linearen TV-Markt konstant halten könnten, ginge damit insgesamt ein spürbarer Bedeutungsverlust einher – aufgrund des schrumpfenden Anteils des linearen TVs am gesamten Filmed Entertainment. Im Rahmen unseres „Kompromiss“-Szenarios zur Entwicklung des linearen TV-Konsums ergibt sich, dass die knapp 23% Marktanteile der verschiedenen Sender des ProSiebenSat.1-Konzerns an der linearen Sendezeit in 2018 bei den 14- bis 49-Jährigen, die heute rund 13,7% der *gesamten* (d.h. linearen *und* nichtlinearen) Filmed-Entertainment-Sehzeit repräsentieren, in zehn Jahren nur noch knapp 10% Gesamtmarktanteil entsprechen. Die RTL-Gruppe hat im vergangenen Jahr einen (linearen) Marktanteil von 23,6% erreicht; dies würde unter Fortschreibung der heutigen Marktanteile im linearen TV und der Annahme des „Kompromiss“-Szenarios in ei-

nem Jahrzehnt nur etwas mehr als 10% vom gesamten Filmed-Entertainment-Kuchen entsprechen – statt bisher 14,3%.

Dieser Verlust müsste daher im wachsenden nichtlinearen Streaming-Bereich kompensiert werden. Hier haben wir als Status quo für beide Sendergruppen einen Marktanteil von jeweils knapp 4% ermittelt, während Netflix (30%), Amazon (25%) und YouTube (16%) zusammen 71% der Streaming-Sehzeit auf sich vereinen. Unsere *Streaming-Power-Analysen* zeigen, worin die Gründe für diese Marktdominanz der amerikanischen Streamer liegen – und dass mit Disney und HBO/Warner weitere Anbieter auf den Markt drängen, denen angesichts ihrer Ressourcen zuzutrauen ist, eine erhebliche Bedeutung zu gewinnen. Bei Apple muss ein großes Fragezeichen gemacht werden, was die unternehmerischen Ambitionen, aber auch die vorhandenen kritischen Ressourcen angeht. Vermutlich wird das Unternehmen seinen Dienst eher als „Belohnung“ für iOS-Nutzer anbieten statt als „Full Service“, was dann die Marktchancen der TV-Sender eher indirekt beeinflussen dürfte – nämlich in Gestalt eines Senkens der Zahlungsbereitschaft für deren Angebote bei iOS-Nutzern.

Den privaten deutschen Medienanbietern fehlt es gegenwärtig an Streaming Power bezüglich aller drei kritischen Ressourcen Content, Distribution und Monetarisierung. Um den heutigen Gesamtmarktanteil halten zu können, müsste ProSiebenSat.1 einen Streaming-Marktanteil von 7% und RTL von 8% erzielen – was jeweils mehr als einer Verdoppelung der heutigen Streaming-Anteile entspricht. Sollte das Ziel ambitionierter sein, nämlich den heutigen Marktanteil im linearen TV nunmehr auch im nichtlinearen Bereich zu erreichen, dann würde das in etwa einem Anteil an der Streaming-Zeit entsprechen, den heute Amazon mit seinem Prime-Video-Angebot erzielt – wobei die zu erwartenden neuen Konkurrenten nicht berücksichtigt sind.



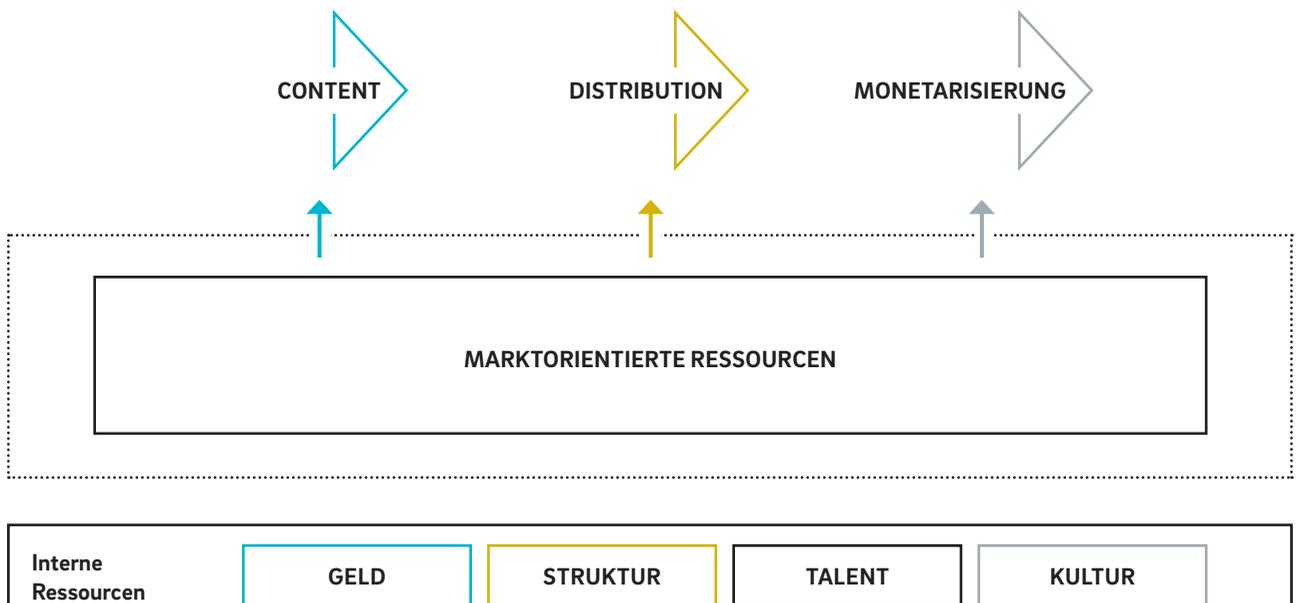
3

*Was muss in den
Medienunternehmen
passieren? Zentrale
Handlungsfelder
und kritische *interne*
Ressourcen für
eine erfolgreiche
synergetische
Transformation*

Die Ergebnisse unserer Befragung lassen keinen Zweifel daran, dass die deutschen Medienanbieter radikale Maßnahmen ergreifen müssen, um sich im nichtlinearen Streaming-Sektor ein nennenswertes Stück des rasant wachsenden Zeit- und Umsatzkuchens sichern zu können – und damit nicht auf das lineare TV-Geschäft beschränkt zu sein, das, wie wir gezeigt haben, von Jahr zu Jahr kleiner werden wird. Die dreistufige Wertschöpfungskette und unsere Analyse der (vergleichsweise wenigen) Stärken und (vergleichsweise vielen) Schwächen in Sachen Streaming geben dabei den Kurs vor, was Investitionen angeht.

Konkret stellt sich die Frage, wie die oben beschriebenen Veränderungen in den Bereichen Content, Distribution und Monetarisierung durch *unternehmensinterne* Maßnahmen begleitet werden müssen, um die deutschen Medienunternehmen langfristig erfolgreich aufzustellen. Denn jede nach außen, auf den Kunden gerichtete Maßnahme erfordert ein unternehmensinternes Gegenstück – Medienunternehmen müssen, wenn sie sowohl linear als auch nichtlinear langfristig attraktive Angebote unterbreiten wollen, ihre organisationalen Strukturen neu aufstellen. Welche Schritte sind geboten, welche unternehmensinternen Ressourcen essenziell

V Vier zentrale Handlungsfelder/interne Ressourcen für eine erfolgreiche synergetische Transformation



für eine erfolgreiche synergetische Transformation?

Es existieren vier zentrale Handlungsfelder, die zugleich die kritischen internen Ressourcen der synergetischen Medientransformation beschreiben: → **V**

- **Handlungsfeld/Ressource GELD:** Investitionsbedarf und Finanzierung gemäß neuer, hybrider Strategie inklusive des Aufbaus/Ausbaus von Streaming Power.
- **Handlungsfeld/Ressource STRUKTUR:** Neugestaltung der organisationalen Aufbauten und Prozesse entlang der Wertschöpfungskette.
- **Handlungsfeld/Ressource TALENT:** Zugang zu Menschen, die die Transformation gestalten können.
- **Handlungsfeld/Ressource KULTUR:** Schaffung einer Werteplattform, die das neue Wettbewerbsumfeld und die dafür kritischen Managementfähigkeiten als Schlüsselfaktoren betont.

3.1 Das liebe Geld: Investitionsbedarf und Finanzierung

Eine hybride Strategie macht es erforderlich, sowohl in lineares TV als auch nichtlineares Streaming zu investieren. Dabei müssen die Investitionen in den Aufbau der jeweiligen Online-Plattform priorisiert werden, obwohl die Erträge heute aus dem TV-Geschäft kommen. Denn Streaming ist äußerst kapitalintensiv, was Rechte, Datenintelligenz und Speicherplatz angeht. Oder wie ein Hollywood-Executive, dessen Unternehmen immerhin 25 Oscar-Nominierungen angesammelt hat, auf die Frage nach eigenen Streaming-Ambitionen formulierte: „Starting a subscription service today without billions and billions of dollars is virtually impossible“ (Weiner 2019). Und hier gibt es, wie die Kundensicht unmissver-

ständig deutlich macht, einen erheblichen Qualitätsrückstand bei den deutschen Medienunternehmen.

Für das lineare TV bietet sich z.B. eine Fokussierung der Investitionen in (Live-)Show-Formate und lokal relevante Sendungen an, da hiermit ein Gegengewicht zu Wettbewerbern wie z.B. Netflix gebildet werden kann, die bis dato hauptsächlich ihre Reichweite mit globalem Content auf Abrufbasis maximieren. Blockbuster-Serien und -Filme werden für die lineare Ausstrahlung zwar weiterhin bezahlbar bleiben, da sich der Wettbewerb auf die nichtlinearen Kanäle konzentrieren wird. Allerdings sind damit keine Synergien zu realisieren, da lineare und nichtlineare Rechte hier weiter entbündelt werden. Bei solchen Blockbustern gilt es, eine stärkere Fokussierung vorzunehmen und damit die bisherigen kostspieligen Output-Deals, die auch den Ankauf von jeder Menge B- und C-Ware erfordern, zu ersetzen, um Ressourcen freizumachen, die im nichtlinearen Geschäft dringend benötigt werden. Alternativ sollte geprüft werden, ob der für die lineare Ausstrahlung gezahlte Preis als Argument für den Rechteerwerb bzw. für Preisnachlässe im nichtlinearen Geschäft eingesetzt werden kann.

Zudem sollten Investitionen zum weiteren Ausbau des „Addressable TV“ (Ausstrahlung individualisierter Werbespots, zum Teil mit direkter Möglichkeit zur Interaktion) getätigt werden, um mit den Marktführern für individualisierte Werbung (z.B. Facebook, Google, Amazon etc.) zu konkurrieren und Werbeumsätze aus linearem TV wieder stabilisieren zu können.

Der bestehende Streaming-Rückstand macht für den Online-Kanal der TV-Häuser eine Bündelung von Inhalten auf einer zentralen VoD-Plattform unabdingbar. Der Handlungsdruck ist hierbei hoch, da davon auszugehen ist, dass es sich bei den einzelnen VoD-Märkten (z.B. global vs. lokal oder gegliedert nach Gattungen) um „Winner takes all“-Märkte handelt, weil mit signifikanten Skalenerträgen (insbesondere durch hohe Fixkosten in der Content-Produktion) sowie einer Erhöhung der

Wahrscheinlichkeit auf einen Bestseller, wie z.B. „Game of Thrones“, zu rechnen ist. Offen ist indes, wie viele „Winner“ es geben wird. Wie viel Geld werden die Zuschauer in den kommenden Jahren für nichtlineare Streaming-Inhalte zur Seite legen? Unsere Daten zeigen, dass der Vorsprung von Netflix in Bezug auf nahezu alle kritischen, d.h. für die Zuschauer ausschlaggebenden Ressourcen dermaßen groß ist, dass nur noch eine gravierende unternehmensinterne (Finanz-)Krise das Unternehmen von einem der „Gewinner“-Plätze fernhalten kann. Amazon steht ebenfalls gut da, verfolgt mit seinen Streaming-Angeboten aber wohl eher das Ziel, seine Handelsumsätze zu steigern, als Marktführer in diesem Bereich zu werden, was eine Deckelung der Investitionen zur Folge haben sollte. Bei Apple dürfte es ähnlich ausschauen, allerdings ist der Weg für Apple noch deutlich steinig als für Amazon, damit das Unternehmen seinen (zahlenden?) Kunden einen nennenswerten Mehrwert bieten kann. Schließlich ist, bei allen vor dem Start des Angebots noch vorhandenen Unwägbarkeiten, auch Disney gut aufgestellt, wie unsere Berechnungen zeigen.

Wo ist bei all dieser Dynamik Platz für die nichtlinearen Angebote der deutschen TV-Sender? ARD und ZDF liegen in Bezug auf ihre Streaming Power weit hinter den führenden Amerikanern, aber immer noch deutlich vor den privaten Medienhäusern. Diese bemühen sich jeweils um den Aufbau eigener Insellösungen, wobei der Weg lang und schwierig sein dürfte, wenn man sich die Ausgangslage ansieht, die unsere Daten beschreiben. Dass die privaten Anbieter auf die Nutzung etablierter (Sender-)Marken im Wettbewerb um Streaming-Zuschauer verzichten, ignoriert zum einen deren Markenstärke und die damit verbundenen Awareness- und Image-Vorteile. Zum anderen erschwert dieses Vorgehen die Realisierung kanalübergreifender Synergiepotenziale.

Eine alternative Möglichkeit zur Verringerung der Wettbewerbsnachteile könnte in einer gemeinsamen

Plattform von RTL und ProSiebenSat.1 liegen. Zusammen wären die privaten Medienanbieter noch am ehesten in der Lage, in den Bereichen Content und Technologie die massiven Ressourcen aufzubringen, die unabdingbar sind, um mit der starken Konkurrenz mithalten. Natürlich sind damit schwierige Fragen verbunden, etwa in Sachen Revenue Sharing, aber zumindest würde eine solche Allianz auf einen Schlag einen leistungsfähigen deutschen Wettbewerber schaffen. Eine noch weiterführende Allianz, etwa unter Einbeziehung der öffentlich-rechtlichen Anbieter, dürfte hinsichtlich der Ziele und Interessen derartig weitreichende Schwierigkeiten aufwerfen, dass diese die potenziellen Synergien deutlich übersteigen.

Die Wettbewerbsfähigkeit betrifft nicht zuletzt die Inhaltseite – gemeinsam könnten RTL und ProSiebenSat.1 eine Content-Bibliothek schaffen, die dem Zuschauer eine kritische Größe und ausreichend Heterogenität bietet. Die deutschen Medienhäuser müssen aber auch unabhängig von ihrer konkreten Plattformstrategie akzeptieren, dass sich in digitalen Zeiten das Verständnis von „gutem“ Content massiv verändert hat – und in der Konsequenz auch ihre langjährigen Content-Partnerschaften hinterfragen, die in vielen Fällen auf einem nur noch bedingt gültigen Verständnis von attraktiver Unterhaltung basieren. Warum streamt etwa Netflix die deutsche Erfolgsserie „Bad Banks“, eine ZDF-Produktion, und nicht einer der privaten TV-Sender? Die RTL-Gruppe macht mit der Gründung einer senderübergreifenden Kreativereinheit (Format Creation Group), die sich mit Factual-Entertainment-Formaten und Reality Shows befasst (Blickpunkt:Film 2019), gewiss einen Schritt in die richtige Richtung.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob eine VoD-Plattform der deutschen TV-Häuser dem werbebasierten Freemium-Ansatz folgen soll oder doch gemäß einer abobasierten, werbefreien Premiumversion gestaltet werden sollte. Ein vielversprechender Ansatz

für die klassischen Medienhäuser ist ein duales Vorgehen. Die Freemium-Version senkt die initialen Anmeldebarrieren und fungiert somit als eine Art „Köder“ für die ausgestrahlten Inhalte. Durch die Premiumversion kann anschließend die Profitabilität pro Kunde gesteigert werden, wenn dieser von den Inhalten überzeugt wurde und sich zu einem Abo entschließt, dessen Einnahmen durch entsprechendes Pricing über denen durch Werbung erzielten liegen sollten. Dabei ist indes zu beachten, dass ein derartiges Angebot massive Ressourcen erfordert, sowohl in Sachen Werbung und Vertrauensmanagement als auch in administrativer Hinsicht (Aboverwaltung, Kundenmanagement etc.). Zudem muss die Koordination beider Angebote so erfolgen, dass dies für den Nutzer verständlich ist. Ein Vorgehen à la TVNOW, wo viele TV-Inhalte zwei Wochen frei im Catch-up zu sehen sind und danach hinter einer Bezahlschranke verschwinden, ist für Kunden nervenaufreibend.

Der beschriebene Übergang des Kunden von Freemium zu Premium ist vermutlich primär durch exklusive Inhalte aus Eigenproduktionen möglich. Aufgrund des skizzierten stark zunehmenden Wettbewerbes um exklusiven Content und des damit einhergehenden erheblichen Anstiegs von Lizenzpreisen ist es von kritischer Bedeutung, die eigenen Produktionskapazitäten und -allianzen auszubauen und an die qualitativen neuen Erfordernisse des Marktes anzupassen – wie (und dass) das gelingen *kann*, zeigt Sky mit Premiumserien wie „Der Pass“, „Babylon Berlin“ und Koproduktionen mit HBO wie „Tschernobyl“. Abhängig vom Umfang der internen Produktionskompetenzen muss entschieden werden, ob ein Zukauf von (mehreren) kleinen bis mittelgroßen Content-Produzenten notwendig ist. Dies kann beispielsweise ähnlich zu der Akquisition von vier mittelgroßen deutschen Content-Produzenten durch die Beteiligungsgesellschaft Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR) Anfang 2019 geschehen.

Des Weiteren sind Investitionen in das Marketing der neuen Streaming-Plattform erforderlich, um zeitnah Marktanteile zu gewinnen. Entscheidender Faktor dabei ist, die richtigen Zielgruppen anzusprechen. Gemäß unserer Marktprognose wandern besonders junge Menschen vom linearen TV zu Online-Angeboten ab. Um diese Gruppe weiterhin zu bedienen, sollte die Plattform insbesondere für diese Zielgruppe attraktiv gestaltet und die Marketing-Aktivitäten entsprechend ausgerichtet werden.

Eine ganzheitliche Marketing-Strategie sollte alle drei Stufen des Marketing-Funnels, also Awareness, Consideration und Conversion, berücksichtigen. Wie oben angemerkt, sind gerade mit Blick auf die Awareness die Entscheidungen von RTL und ProSiebenSat.1, ihre nichtlinearen Angebote unter eigenen Marken zu launchen, die keinen Bezug zu den jeweils wichtigsten Zuschauermarken der Konzerne aufweisen, problematisch. Alle drei Stufen müssen stets ganzheitlich betrachtet werden: So ist u.a. die tatsächliche Gewinnung eines Kunden („Conversion“) nicht von dem konkreten Bewerben spezifischer Zielgruppen mit passendem Content („Consideration“) zu trennen, sondern integraler Bestandteil. Um den Erfolg der Vermarktung und somit der Plattform zu sichern, muss mit initialen Marketing-Investitionen im mittleren bis oberen zweistelligen Millionenbereich aufwärts kalkuliert werden. Ein weiterer Kostenfaktor sind Investitionen in die Datenintelligenz und in das entsprechende Talent – siehe unten.

Und wie sollen diese Investitionen finanziert werden? Um das verfügbare Kapital zu maximieren, müssen die operativ generierten Mittel konstant analysiert und optimiert werden. Die Kostentreiber müssen auf den Prüfstand gestellt werden, wobei die relevantesten Kostenblöcke Content, Personal, Marketing sowie Infrastruktur und Technik sind. Ein Kostensenkungsprogramm der Verwaltungsbereiche bietet sich in diesem Zusammenhang an, um die Kosten für die nicht kernge-

schäftsrelevanten Einheiten auf ein Minimallevel zu senken. Aber vermutlich wird das nicht reichen und man wird im Wettbewerb mit Anbietern, die sich nicht zuletzt über den Finanzmarkt mit (fremden) Mitteln versorgen, nicht ohne die Aufnahme zusätzlicher Geldmittel auskommen.

3.2 Die Organisationsstruktur „Synergie-ready“ machen

Die gesamte Organisation muss entlang der Wertschöpfungskette Content, Distribution, Monetarisierung ausgerichtet werden. Die große Herausforderung besteht indes darin, die alleinige Fokussierung auf das lineare Fernsehen aufzugeben und eine Gleichberechtigung von linearen und nichtlinearen Angeboten herzustellen. Das ist aber nichts anderes als eine Spielform des sog. „Innovator's Dilemma“, das schon vielen analogen Platzhirschen Kopfzerbrechen bereitet hat: Wie bekommt man den traditionell erfolgreichen Unternehmensbereich, der über Jahrzehnte weitreichende Kompetenzen aufgebaut hat und auch heute noch enorm große Gewinne einspielt, dazu, Macht abzugeben und den kleinen und bisher wenig erfolgreichen Bruder als gleichberechtigt anzusehen? Eine solche Machtumverteilung ist auch die Voraussetzung für die Realisierung von Synergiepotenzialen.

Um die Wertschöpfungskette und damit auch die Gleichstellung zwischen linear und nichtlinear konsequent abzubilden, empfehlen wir, für jeden der drei Wertschöpfungsbereiche einen dezidierten „Leader“ zu installieren, der sowohl die inhaltliche Arbeit vorantreibt als auch die disziplinarische Führung für die ihm unterstehenden Teams hat. Diese Leader dürfen keinen der Kanäle präferieren: Sie müssen dafür sorgen, dass Entscheidungen das lineare TV und das nichtlineare Streaming gleichermaßen im Blick haben und zudem Synergien realisiert werden.

Die Unit „Content“ sollte sich mit dem Einkauf, der Produktion und dem „Paketieren“ von Content, basierend auf analytisch gewonnenen Erkenntnissen, beschäftigen. Primärer Fokus für den Einkauf von Content sollte der Kauf von digitalen Lizenzen (uneingeschränkte Nutzung) sein. Dies dürfte vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden „war for content“ eine große Herausforderung sein, da Produzenten im Hinblick auf lineare TV-Ausstrahlungen weitaus großzügiger ihre Rechte anbieten, als dies bei digitalen Streaming-Rechten der Fall ist. Selbst wenn ein Studio gegenwärtig keine eigene Streaming-Plattform plant, dürfte der Fall Netflix eine Mahnung sein: Bis heute liegen die Rechte an der imageprägenden Serie „House of Cards“ in Deutschland bei Sky, da Netflix seine Globalisierungspläne erst später konzipiert hat. Disney und Warner/HBO sind dabei, Vorkehrungen zu treffen, um solche Probleme zu minimieren. Intensiven und ggf. exklusiven Beziehungen zu Content-Produzenten kommt hier eine zentrale Funktion zu.

Kernaufgabe der Unit „Distribution“ sollte die Maximierung der Reichweite sein, verbunden mit einer Stimulierung von Kunden-Engagement. Ziel dabei ist die Schaffung eines umfassenden Ökosystems, das die Community der aktiven und potenziellen Zuschauer über verschiedene Kanäle (nicht zuletzt Social Media) anspricht und einbezieht und somit auch eine Diversifizierung der Einnahmequellen ermöglicht; ein separates Management von linearen und nichtlinearen Kanälen darf es nicht länger geben. Erfolgreiche Beispiele für die Stimulierung von Zuschauer-Engagement sind „Stranger Things“ von Netflix oder „Germany's Next Topmodel“ von ProSieben. Netflix hat das immense Engagement, das seine Hitserie „Stranger Things“ nicht zuletzt über seine Jungstars erzeugt hat (die heute jeweils über mehrere Millionen treue Social-Media-Follower verfügen), aktiv genutzt, um damit auch im Kreis der Film- und Serienstars von morgen zu werben: Schaut, was wir für euch und eure Reputation erreichen können!

Wesentliche KPIs zur Bestimmung des Erfolgs sind die Nutzungsdauer und -intensität und das Social-Media-Engagement über die Kanäle hinweg sowie weiterführende Offline-Sales (z.B. Merchandising). Die daraus gewonnenen Informationen sollten u.a. in die „Recommendation-Engine“ der zentralen Online-Plattform fließen. Organisatorisch muss das Unternehmen dem Kundenfokus und dem wachsenden Anspruch der Nutzer an intuitiv bedienbare, digitale Anwendungen gerecht werden. Eine solche aktive Kundenzentrierung ist elementares Element von Streaming-Anbietern wie Amazon und Netflix, aber traditionell bei TV-Sendern wenig etabliert. Hier bedarf es intensiver Maßnahmen, um die Kundenorientierung zu steigern, etwa durch den Einsatz von Design Thinking, AB-Testing, Fokusgruppen, Clickpattern-Analysen etc. Aufgabe muss die kanalübergreifende Optimierung der Kundenerfahrung sein. Um dem Nutzeranspruch über alle Kanäle gerecht zu werden, berichten die jeweiligen Kanalverantwortlichen an den Customer-Engagement-Lead in dieser Unit.

Bei der Unit „Monetarisierung“ schließlich geht es darum, Umsatzmöglichkeiten über die verschiedenen Kanäle hinweg zu realisieren und eine hybride Strategie zu ermöglichen. Insbesondere aufgrund der veränderten Monetarisierungskanäle (lineares TV und nichtlineares Streaming) ist es sinnvoll, diese Verantwortung in den Händen eines „Chief Revenue Officer“ zu bündeln. Dieser muss, ähnlich wie dies im Bereich Distribution notwendig ist, durch eine *kanalübergreifende* Incentivierung die Ausschöpfung sowohl von Werbe- als auch von Abo-Einnahmen über alle Kanäle hinweg optimieren. Im Gesamtkontext schaffen somit die Units Content und Distribution die Grundlage dafür, dass das letzte Glied der Wertschöpfungskette die geleistete Arbeit in maximalen Umsatz konvertiert und somit den Kreislauf schließt.

Zusätzlich zum strukturellen Aufbau entlang der Wertschöpfungskette empfiehlt sich die Einrichtung ei-

ner leistungsfähigen unternehmensweiten Data-Abteilung, die sich über alle Units erstreckt und so die Basis für fundierte Management-Entscheidungen schafft. Im Sinne von „Entertainment Science“ (Hennig-Thurau & Houston 2019) ergänzen sich so kreative, konzeptionelle und analytische Sichtweisen. Diese Data-Abteilung agiert als eigenständiger, interner Servicedienstleister und wird ebenfalls durch einen dedizierten Lead geführt. Ziel ist es, dass in jeder Unit Daten und ihre systematische Analyse die Basis des Geschäftsmodells werden und somit der entscheidende Treiber hinter Content, Distribution und Monetarisierung sind. Dazu sollte eine systematische, gruppenweite Datenerfassung, -auswertung und -verwendung aufgebaut werden. Darüber hinaus kann eine unabhängige Data-Abteilung über externe Kooperationen im europäischen Raum einen Gegenpol zu den heutigen Monopolisten Google, Facebook und Amazon bilden.

Um auch in Zukunft auf die schnellen Veränderungen der digitalen Medienwelt vorbereitet zu sein, ist schließlich empfehlenswert, einen vom Kernunternehmen losgelösten Startup-ähnlichen Inkubator aufzubauen. Eine solche Einheit kann unabhängig von bestehenden Konzernprozessen agieren und somit schneller neue Geschäftsmodelle und Minimum Viable Products (MVPs) im digitalen Bereich entwickeln. Der Aufbau dieser Einheit beschleunigt die Gesamttransformation und fördert die Etablierung einer Kultur des kontinuierlichen Wandels.

3.3 (Managerial) Talent muss an Bord bleiben! Muss kommen!

Die synergetische Transformation erfordert neben den notwendigen finanziellen und organisationalen Neuausrichtungen auch substanzielle Anpassungen der personellen Aufstellung über alle Hierarchie-Ebenen hin-

weg. Neben der existierenden Expertise im linearen TV ist für die Entwicklung des Online-Geschäfts insbesondere der Aufbau von Expertise im digitalen Bereich unabdingbar.

Auf Management-Ebene ist die Rekrutierung von Führungskräften für den Streaming-Bereich zu priorisieren, da dort der größte Nachholbedarf besteht. Die gesuchten Managertalente sollten über ein klares Verständnis für das digitale Mediengeschäft, basierend auf daten- und KPI-getriebenen Analysen, verfügen, ganz im Sinne von „Entertainment Science“. Manager, die das vergangene „Nobody knows anything“-Mantra (der Erfolg sei durch die Intuition eines Managers begründbar) in der Entertainment-Industrie anwenden, sind hingegen für diese Neuausrichtung deutlich weniger geeignet.

konkret institutionalisiert werden? Bei Netflix wird zum Aufbau einer transparenten Kultur das „Sunshining“ angewendet. Hierbei werden Fehler sowie Entscheidungen und deren Begründung gegenüber Kollegen in Retrospektiven offengelegt und gemeinsam erörtert. Pixar, jetzt Teil von Disney, setzt auf „Dailies“ – Fortschritte werden jeden Tag aufs Neue diskutiert, in einer angstfreien Umgebung. Dies ermöglicht es, eine radikale Transparenz im Unternehmen zu schaffen und aufrechtzuerhalten. Die Einführung vergleichbarer Management-Methoden ist ein wichtiger Bestandteil der Transformation hin zu einer modernen und attraktiven Unternehmenskultur.

3.4 Last but not least: Auch die Kultur muss sich wandeln!

Der Wandel eines linearen Medienunternehmens zu einem Multikanal-Anbieter von Filmed Entertainment erfordert einen gravierenden Wandel der Unternehmenskultur. Was benötigt wird, ist ein klares Bekenntnis zur bevorstehenden Transformation über alle Hierarchieebenen hinweg. Hierzu müssen intern die Dringlichkeit und Wichtigkeit der Transformation erkannt und den Mitarbeitern kommuniziert werden. Dabei ist zu betonen, dass der Fokus auf dem Wachstum des Streaming-Bereichs liegt und (temporär) mit niedrigeren Gesamtgewinnen aufgrund von hohen Investitionen in diese neuen und vergleichsweise hochkompetitiven Tätigkeitsfelder zu rechnen ist.

Innovations- und Zuschauerorientierung sowie interne Transparenz müssen zu zentralen Werten des Unternehmens werden, und zwar auf allen Ebenen. Netflix lebt in vielen Bereichen vor, welches gewaltige Erfolgspotenzial in diesen Werten steckt. Wie kann so etwas

4

Fazit:

Nun aber los!

Nun aber richtig!

Deutsche Medienanbieter, ob öffentlich-rechtlicher oder privatwirtschaftlicher Natur, haben über Jahrzehnte enorme Kompetenzen im Bereich der linearen Ausstrahlung von audiovisuellen Inhalten aufgebaut und den gesellschaftlichen Diskurs grundlegend geprägt. Unternehmen wie RTL und ProSiebenSat.1 haben mit der Verwertung des Zuschauerinteresses an ihrem Quasi-Monopol auf den Vertrieb von Filmed Entertainment enorme Margen realisiert. Wie in vielen anderen Bereichen betätigt sich die Digitalisierung auch in diesem Feld als großer Veränderer: Breitbandnetze und digitale Inhalte ermöglichen das Anbieten von Filmen und Serien à la carte und den Aufbau von kundenindividuellen Programmen, wo bisher die abstrakte Segmentierung das Maximum an Kundennähe und -kontakt war. Neue Konkurrenten mit anderen Geschäftsmodellen und gänzlich anderen Kompetenzen unterbreiten Zuschauern attraktive Alternativen und stellen Fernsehsender vor grundlegende Herausforderungen.

Auf Basis einer für die deutsche Bevölkerung repräsentativen Befragung von knapp 1.600 Personen haben wir zentrale Trends aufgezeigt und empirisch belegt, wie weitreichend sich der Markt für audiovisuelle Inhalte in Deutschland bereits verändert hat. Anhand von drei alternativen Szenarien haben wir verdeutlicht, wie sich diese Entwicklung in den kommenden zehn Jahren noch verschärfen wird. Wir haben kritische Ressourcen entlang der Wertschöpfung von Medienanbietern identifiziert, deren Verfügbarkeit (oder Fehlen) darüber entscheiden wird, ob ein Unternehmen den Wettbewerb gegen andere Sender, globale Streaming-Anbieter und in absehbarer Zukunft zusätzlich gegen weitere Herausforderer wie Unterhaltungskonzerne (z.B. Disney und Warner/HBO) und Technologieunternehmen (z.B. Apple) bestehen kann.

Unsere Ergebnisse lassen keinen Zweifel, dass die Zuschauernachfrage für lineares Fernsehen substantiell schrumpfen wird. Zugleich haben deutsche TV-Anbieter

im nichtlinearen Entertainment weitreichenden Aufholbedarf in den Bereichen Content, Distribution und auch Monetarisierung, insbesondere gegenüber dem Marktführer Netflix, aber auch gegenüber Amazon und YouTube. Wir haben konkrete Wege aufgezeigt, wie hiesige Anbieter diese Defizite adressieren und auch in der Zukunft eine relevante (und profitable) Rolle bei der Unterhaltung deutscher Zuschauer einnehmen können. Diese Wege erfordern von TV-Anbietern radikale Schritte – letztlich müssen diese nichts weniger schaffen, als sich von ihrer bisherigen Rolle als Sender zu verabschieden und sich als Player in einem viel stärker umkämpften Wettbewerb wiederzufinden, in dem es auf ganz andere Dinge ankommt als jene, die die TV-Anbieter einst groß gemacht haben und die bis heute ihre Kernkompetenzen darstellen. ■

Anmerkungen

- 1) Die Befragung wurde in Kooperation mit einem großen deutschen Meinungsforschungsinstitut zwischen dem 24. Mai und 7. Juni 2019 vom Marketing Center Münster/Lehrstuhl für Marketing & Medien und der Roland Berger GmbH durchgeführt. Die Stichprobe umfasst 1.571 Fälle und ist bevölkerungsrepräsentativ für alle Deutschen mit Internetzugang hinsichtlich des Alters (von 16 bis 69), des Geschlechts und der Bildung. Im Jahr 2018 hatten rund 94% aller deutschen Haushalte mit mindestens einem Mitglied im Alter von 16-74 Jahren einen Internetzugang, sodass unsere Stichprobe auch als aussagekräftig für die gesamte deutsche Bevölkerung angesehen werden kann; Eurostat (2018).
- 2) Unsere Prognosen der Marktentwicklung schreiben im Übrigen die historischen Veränderungen der Angebotsseite in die Zukunft fort. Geht man davon aus, dass sich die angebotsseitige Dynamik durch die absehbaren Markteintritte der US-Unternehmen Disney, Warner, Universal und auch Apple in den nächsten Jahren verstärkt, dürfte dies für weitere Verschiebungen der Sehzeit in Richtung Streaming sorgen.
- 3) Wir haben die Befragten gebeten, die Ressourcen in eine Rangfolge zu bringen. Die Prozentsätze geben an, in wie viel Prozent der Fälle die jeweilige Ressource als wichtigste oder zweitwichtigste Ressource genannt wurde („Top-2-Kriterium“).
- 4) Bei diesen Ergebnissen muss beachtet werden, dass unklar ist, in welchem Umfang die Hollywood-Studios ihre wertvollsten Marken in das jeweilige Streaming-Angebot einbringen wollen. Nicht jeder scheint hier so radikal vorzugehen wie Disney: So arbeitet etwa Warner gemeinsam mit Netflix an einer groß budgetierten Serienadaption der „Sandman“-Comicreihe (Campbell 2019). Folglich müssten hier ggf. Abstriche hinsichtlich der wahrgenommenen Attraktivität gemacht werden.
- 5) Konkret haben wir unterstellt, dass das Verhältnis der Attraktivität des gesamten Content zur Attraktivität der Eigenproduktionen dem heute bei Netflix geltenden Verhältnis entspricht. In Bezug auf technologische Ressourcen haben wir einen Wert von 15% von sehr positiven Bewertungen zugrunde gelegt, der zwischen den Werten von Maxdome und YouTube heute liegt. Zudem haben wir angenommen, dass es keine Werbung auf den Plattformen geben wird.
- 6) Die geringe Markenbekanntheit wäre übrigens auch für die Einführung von Hulu in Deutschland ein relevantes Handicap, sollte sich Disney dafür entscheiden, auch dieses Angebot eigenständig außerhalb Nordamerikas platzieren zu wollen; die Marke kennen hierzulande gerade einmal 12%.

Quellenverzeichnis und Literaturempfehlungen

Blickpunkt:Film (2019): RTL Group gründet senderübergreifende Kreativereinheit,

<http://www.mediabiz.de/film/news/x/442029>, Zugriff am 20.07.2019.

Campbell, J. (2019): Netflix & Warner Bros. TV Nearing Deal To Develop A 'Sandman' TV Series, FullCircle,

<https://fullcirclecinema.com/2019/06/30/netflix-warner-bros-sandman-tv-series/>, Zugriff am 15.08.2019.

Eurostat (2018): Anteil der Haushalte in Deutschland mit Internetzugang von 2002 bis 2018, in: Statista,

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/153257/umfrage-haushalte-mit-internetzugang-in-deutschland-seit-2002>, Zugriff am 20.07.2019.

Gärisch, A. (2019): Mission Possible?, Horizont, Nr. 25, S. 32.

Hennig-Thurau, T., & Houston, M. B. (2019):

Entertainment Science: Data Analytics and Practical Theory for Movies, Games, Books, and Music, Springer Nature, 900 Seiten.

Hofer, J. (2019): ProSiebens Antwort auf Netflix, Handelsblatt, Nr. 110, S. 19.

Littleton, C., & Roettgers, J. (2018): Ted Sarandos on How Netflix Predicted the Future of TV, Variety,

<https://variety.com/2018/digital/news/netflix-streaming-dvds-original-programming-1202910483>, Zugriff am 20.07.2019.

Spiegel Online (2018a): Netflix zahlt 100 Millionen Dollar für ein Jahr „Friends“,

<https://www.spiegel.de/kultur/tv/friends-bei-netflix-streamer-zahlt-100-millionen-dollar-fuer-lizenz-a-1242028.html>, Zugriff am 20.07.2019.

Spiegel Online (2018b): Netflix gibt fünf neue Projekte in Auftrag,

<https://www.spiegel.de/kultur/tv/netflix-gibt-fuenf-neue-deutsche-serien-in-auftrag-a-1235066.html>, Zugriff am 20.07.2019.

Schade, M. (2018): „Wir müssen nicht von Netflix wachgeküsst werden“: UFA-Chef Nico Hofmann kritisiert den Streaming-Hype, Meedia,

<https://meedia.de/2018/10/25/wir-muessen-nicht-von-netflix-wachgekuesst-werden-ufa-chef-nico-hofmann-kritisiert-den-streaming-hype>, Zugriff am 20.07.2019.

Weiner, J. (2019): The Great Race to Rule Streaming TV, New York Times, July 10, 2019.

