

Der Markt für Content unter den Bedingungen der Digitalisierung

Prognosen, Entwicklungsszenarien und Handlungsbedarf

Eine Untersuchung im Auftrag von



15. Oktober 2004

Der Markt für Content unter den Bedingungen der Digitalisierung

Prognosen, Entwicklungsszenarien und Handlungsbedarf

Die Digitalisierung medialer Inhalte und Distributionswege ist keine Zukunftsmusik – sie ist bereits in vollem Gang, und sie wird die Medienlandschaft nachhaltig verändern. Allerdings nicht überall, und in Deutschland möglicherweise eher gemessenen Schrittes. Eine Revolution ist hierzulande nicht zu erwarten, denn letztlich hat das Marktwachstum mit dem Angebot attraktiver Inhalte und dem regulatorischen Freiraum zu tun. Der Vergleich – etwa mit Großbritannien – zeigt aber auch: Wachstum ist durchaus realistisch. Wie viel Potenzial es noch gibt, wie dieses in Deutschland entfesselt werden kann und welche Auswirkungen, welche Gestaltungsmöglichkeiten sich für Produzenten ergeben, damit befasst sich diese kurze Studie, die McKinsey & Company im Auftrag von film20 erarbeitet hat.

Die Erfahrung aus rund 550 Projekten der letzten drei Jahre in relevanten Medienmärkten weltweit diente als Basis: Wir haben Vergleiche gezogen und Entwicklungsszenarien für Digitalmärkte abgeleitet. Dazu kamen ein Dutzend Interviews mit denen, die es wissen müssen: mit Produzenten, Abnehmern, Interessenvertretern und Wissenschaftlern. In den Gesprächen überraschte: Was die Industrie im Wachstum bremst, sind nicht nur einige strukturelle Rahmenbedingungen. Es liegt auch ein bisschen am Glauben der Marktteilnehmer daran, die zukünftigen Märkte mitgestalten zu können – kurzum es fehlt am Selbstbewusstsein – und insbesondere Produzenten sind hier skeptisch oder aber bescheiden, wenn es um Wachstumserwartungen geht.

Und der Markt wächst doch!

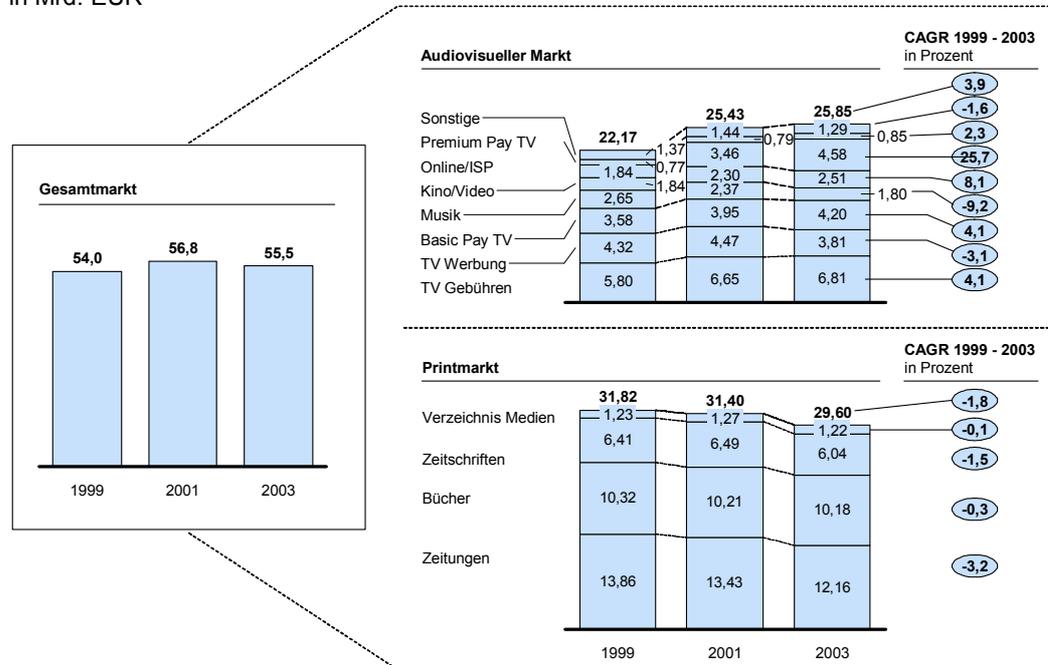
Die Deutschen verbringen ein Viertel mehr Zeit mit dem Konsum von Medien als noch vor vier Jahren. Dieses Nutzungswachstum (vor allem bei Internet, TV und Radio) übersetzt sich allerdings nur teilweise in eine höhere Zahlungsbereitschaft der Konsumenten respektive in höhere Werbeeinnahmen: Zwar nahm der Umsatz der audiovisuellen Medien im weiteren Sinne (inklusive ISP, Games) im selben Zeitraum um knapp 17% zu, doch die audiovisuellen Medien im engeren Sinne hatten unter dem Rückgang des Werbemarktes zu leiden; eine Entwicklung, die in Form von Kostendruck auch die Produzenten getroffen hat.

Das Wachstum am Ende der medialen Wertschöpfungskette kommt nicht bei den Herstellern von audiovisuellen Inhalten an – ein Phänomen, das es näher zu untersuchen gilt. Vereinfachend lässt sich sagen: Traditionelle Geschäftsmodelle erweisen sich als immer weniger tragfähig, zugleich eröffnen sich neue Entwicklungschancen. Solche Chancen, z.B. in Form von innovativen Vermarktungskoooperationen, neuen Bezahlangeboten, mobilen und interaktiven Medien oder crossmedialer Verzahnung, bieten dem deutschen Medienmarkt weiteres Wachstumspotenzial.

Schaubild 1

ENTWICKLUNG DES DEUTSCHEN MEDIENMARKTES, 1999 - 2003

in Mrd. EUR



Quelle: ZAW, PWC, Angaben der Industrieverbände, McKinsey

- Im klassischen Fernsehbereich bestehen Möglichkeiten zur *Intensivierung der Zusammenarbeit mit Werbetreibenden* – von der Entwicklung von Programmen für Werbetreibende selbst bis hin zu Marketingkooperationen von (mehreren) Werbetreibenden, ihren Agenturen, den Sendern und den Produzenten.
- Die *Nutzung zusätzlicher Verwertungsplattformen* zur Ausweitung des Umsatzes mit Konsumenten dürfte im Einzelnen nur einen inkrementellen Ergebnisbeitrag leisten, in Summe aber lukrativ sein. Der Aufbau eigener Spartenkanäle, von Pay-per-View- oder Video-on-Demand-Angeboten, die Bereitstellung über mobile Endgeräte und Veröffentlichung auf DVD sind Beispiele für die Nutzung solcher neuen Plattformen.
- Die *Ergänzung bzw. Verlängerung der audiovisuellen Formate* durch Gaming, Betting, Voting, Merchandising usw. zielt ebenfalls auf das Haushaltsgeld der Verbraucher. Dieser Hebel gilt zweifellos nicht für alle Inhalte, aber birgt für einzelne Formate große Potenziale.

Wohin geht die Reise für Produzenten?

Ob in Eigenregie, in einer Beteiligung oder als Dienstleister neuer Services, etwa der Entwicklung oder der Produktion von Rahmenprogrammen für neue Spartenkanäle – auch Produzenten können an diesen Potenzialen teilhaben. Allerdings haben einige Produzenten schon "im Hier und Jetzt genug Probleme". In einem der Interviews brachte es ein Produzent auf den Punkt: "Wir müssen sehen, wie wir mit unseren laufenden Projekten Geld verdienen, und nicht die Märkte von übermorgen erträumen."

In der Branche scheint umstritten, ob Produzenten Rechte in Eigenregie auswerten, Umsatzbeteiligungsmodelle initiieren oder auf intelligente Dienstleistung setzen sollten. Ein Produzent mahnt vor "hoch gejazzten" Erwartungen zum Thema Rechte und Terms of Trade. "Die Kollegen müssen einmal auf dem Teppich bleiben. ... Aber wenn sie über hochfliegende Zukunftspläne versäumen, neue intelligente Dienstleistungen zu entwickeln, ist mir das auch recht." Einer der angesprochenen Wettbewerber glaubt, dass Produktionsunternehmen sehr wohl in der Lage wären, ein eigenes Rechte- und Nebenrechtevermögen lukrativ auszuwerten, allerdings nur die großen. "Daher werden wir eine Konsolidierungswelle sehen, in der kleine Produzenten sich zu Executive Producern entwickeln oder aus dem Markt verschwinden." Ein anderer Produzent glaubt, dass sich aus diesem Grund "zwei bis vier große Netzwerke von Produzenten entwickeln."

Wir neigen dazu, die Produzenten – von wenigen Ausnahmen abgesehen – zur Vorsicht bei eigenen Endkundengeschäften zu mahnen. Wenn Projekte nicht mehr a priori durchfinanziert sind, geht den eher finanzschwachen Unternehmen

beim Warten auf die vermeintlichen Zusatzerlöse schnell die Luft aus. In Bezug auf Beteiligungsmodelle und die Metamorphose vom Zulieferer zum Systempartner dagegen können wir nur sagen: Volle Kraft voraus!

Was kann, was muss bei den rechtlichen und regulatorischen Grundlagen geschehen?

Bei allen Unterschieden in der Sichtweise der Risiken und Chancen: Was die Produzenten eint, ist die Klage über ungünstige Regulierung, Versäumnisse der Medienpolitik und mangelnde Freiräume für die Entwicklung neuer Märkte. So richtig die Diagnose ist, so falsch wäre es aber, die Verantwortung für den Erfolg und die Zukunft der Branche allein der Medienpolitik zuzuschieben. Die Marktteilnehmer selbst können und sollten handeln. Allerdings sind tatsächlich einige deutliche Kurskorrekturen in der Medienpolitik anzumahnen:

Erstens sollten die im Rundfunkgesetz verankerten Einschränkungen für Produktwerbung in Fernsehproduktionen weitgehend beseitigt werden, denn sie verhindern oft kreative Konzepte, die notwendig sind, um Fernsehwerbung im weitesten Sinne attraktiv zu machen, und zwar für Zuschauer wie für Werbetreibende.

Zweitens sollten neue Regeln für die Zweitverwertung diskutiert werden, damit Rechte nicht – wie bisher oft – nach der Erstverwertung ungenutzt in Archiven lagern, sondern aktiviert werden können, etwa durch eine neu geregelte Rückgabe der Rechte an den Produzenten oder bewusste Auswertungsanreize. Das würde nicht nur Marktwachstum ermöglichen, sondern auch einen Anreiz zu größerer Programmvielfalt im Sinne des Zuschauers setzen.

Drittens gilt es, das Kräfteverhältnis im dualen System im Blick zu halten: Angesichts der Entwicklung im Fernsehmarkt sollte über einen klareren Programmauftrag der öffentlich-rechtlichen Sender nachgedacht werden, der ihnen dabei helfen würde, ihren Wertbeitrag herauszustellen. Das hätte auch Folgen für die Struktur des öffentlich-rechtlichen Angebotes und seine gesicherte Finanzierung.

Schließlich darf auch die Medienregulierung selbst kein Tabu sein. Im föderalen System mit einer Misstrauensprämisse gegenüber Programmanbietern und naturgemäß regionalen Partikularinteressen kommt die strukturpolitische Zielsetzung, die Medienindustrie zu stärken, derzeit zu kurz.

* * *

Die Kapitel dieses Berichtes gehen auf die Lage des deutschen Contentmarktes, die übergreifenden Trends in der Mediennutzung, die Chancen und Risiken der Teilmärkte, die Entwicklungschancen der Produzenten und den notwendigen Beitrag der Medienpolitik ein.

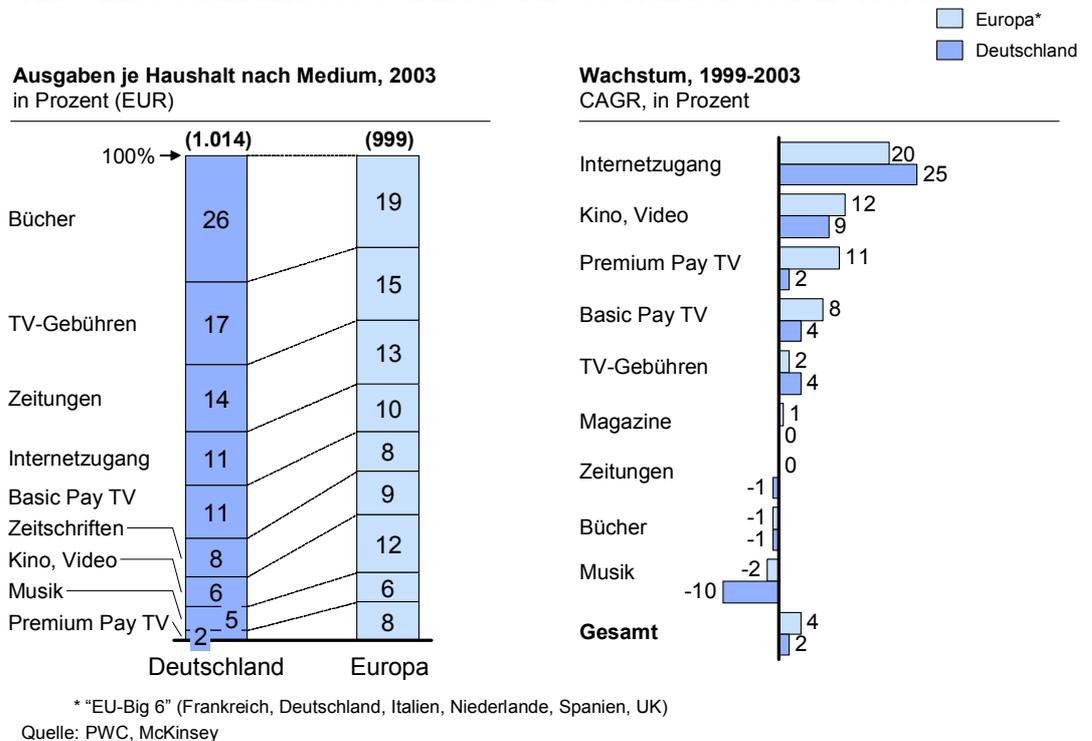
1 Deutschland als Contentmarkt – der schlafende Riese

Deutschland bleibt schon auf Grund seiner Demografie gemeinsam mit den benachbarten deutschsprachigen Ländern der bevölkerungsreichste zusammenhängende Sprachraum in der EU und der größte europäische Medienmarkt. Die Medienausgaben deutscher Verbraucher stiegen in den letzten Jahren leicht an und liegen jetzt pro Haushalt leicht über dem europäischen Durchschnitt.

Deutschland zählt klar zu den größten Fernsehmärkten weltweit. Im deutschen Film- und Fernsehmarkt haben in den vergangenen Jahren viele dynamische Unternehmen trotz der spürbaren Krise einiges bewegt. Doch ein guter Teil des Wachstumspotenzials im Medienmarkt ist noch nicht angetastet – der Riese ist noch nicht wach geworden.

Schaubild 2

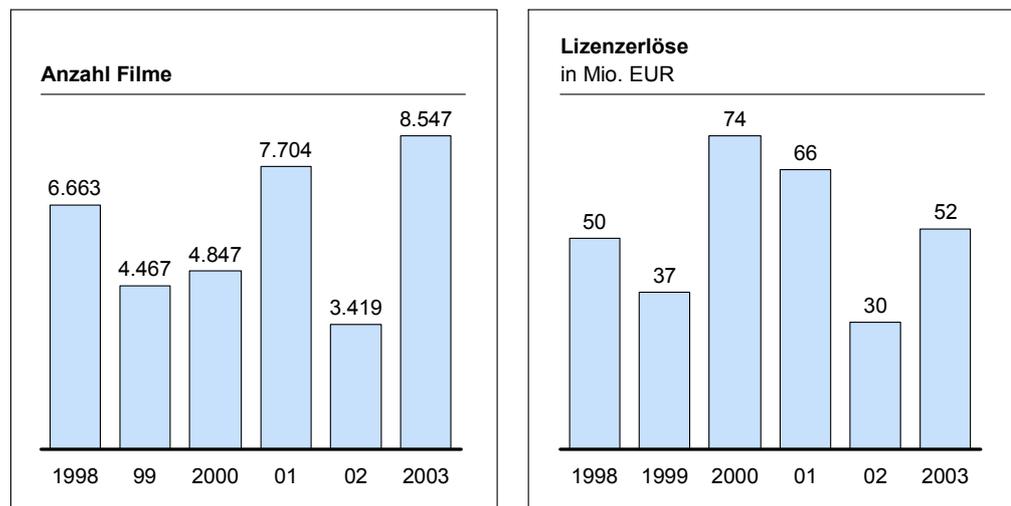
VERGLEICH MEDIENAUSGABEN IN DEUTSCHLAND UND EUROPA



Die Angebotsvielfalt im Free-TV ist nach der Lizenzierung von privaten TV-Sendern auf einem sehr hohen Stand, verbunden mit einer entsprechenden Nachfrage nach Programm. Öffentlich-rechtliche und private Sender bedienen ein breites Spektrum, dem bislang nur die analoge Kabelverbreitung Grenzen setzt. Die technische Infrastruktur für Empfang und Verbreitung von audiovisuellen Inhalten ist jedoch allgemein gut ausgebaut und auch im internationalen Vergleich wettbewerbsfähig. Außerdem finden deutsche Film- und Fernsehproduktionen auch zunehmend Abnehmer im Ausland, wenngleich die Erlöse pro verkaufter Lizenz gefallen sind. Trotz der ermutigenden Entwicklung der letzten zwei Jahre haben die Lizenz Erlöse die Spitzenwerte der Boom-Jahre 2000/2001 noch nicht wieder erreicht.

Schaubild 3

ENTWICKLUNG DER FILMEXPORTE IN DEUTSCHLAND, 1998 - 2003



Quelle: BA für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle, Filmstatistik: Rechtevergabe Filme deutschen Ursprungs

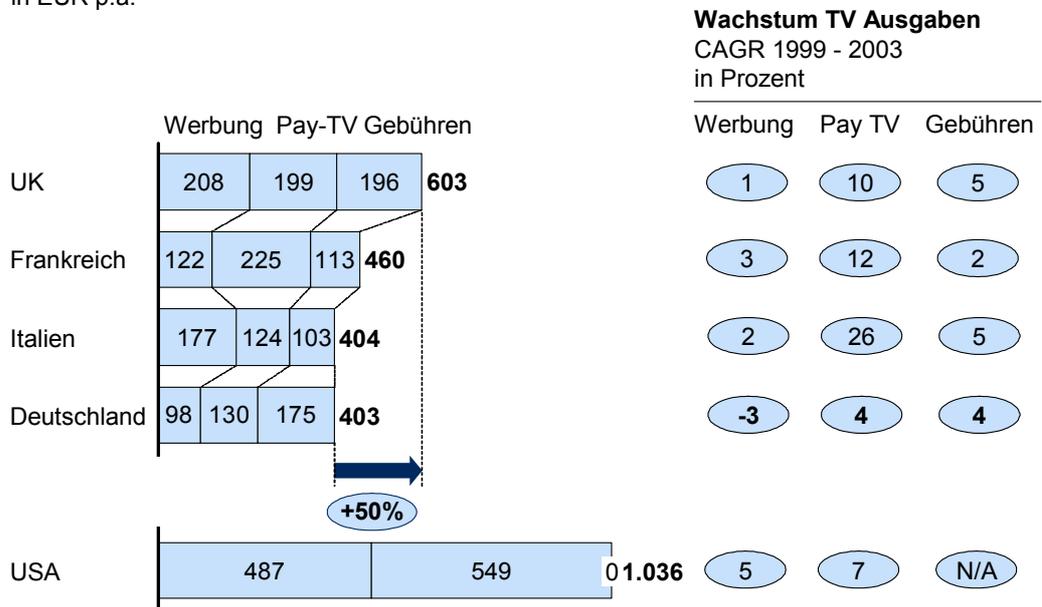
Aber so lange der Riese noch schlummert, liegen Marktpotenziale brach. Das zeigt beispielsweise der internationale Vergleich der Ausgaben privater Haushalte für das Fernsehen. Man muss nicht gleich US-amerikanische Verhältnisse als Maßstab heranziehen – auch andere europäische Länder belegen, dass Märkte sich im Wechselspiel regulatorischer Vorgaben und freier Entfaltung der Marktkräfte auf ein höheres wirtschaftliches Niveau bewegen können, als es in Deutschland zu beobachten ist. Zum Beispiel ein Vergleich mit dem britischen Medienmarkt:

Wenn es in Deutschland gelänge, in eine ähnliche Größenordnung von Medienausgaben pro Haushalt vorzudringen, würden die fernsehbezogenen Ausgaben um rund 50% steigen – von derzeit fast 16 Mrd. EUR auf über 23 Mrd. EUR. Besonders bei bezahlten Fernsehangeboten und im Geschäft mit Kinokarten, DVDs und Videos gibt es in Deutschland gegenüber anderen europäischen Ländern Nachholbedarf. Bei aller Vorsicht, die bei solchen Vergleichen angebracht ist, verdeutlicht dieses Gedankenexperiment, dass Marktwachstum durchaus erreichbar ist. Um die vorhandenen Potenziale zu realisieren, müssen allerdings alle Beteiligten aktiv werden: Marktteilnehmer ebenso wie die Medienpolitik.

Schaubild 4

INTERNATIONALER VERGLEICH DER AUSGABEN FÜR FERNSEHEN

in EUR p.a.



* Zugangsfees (z.B. Kabel) und Premium Pay-TV-Angebote (D: ca. 20% Pay TV und 80% Kabel)
Quelle: McKinsey

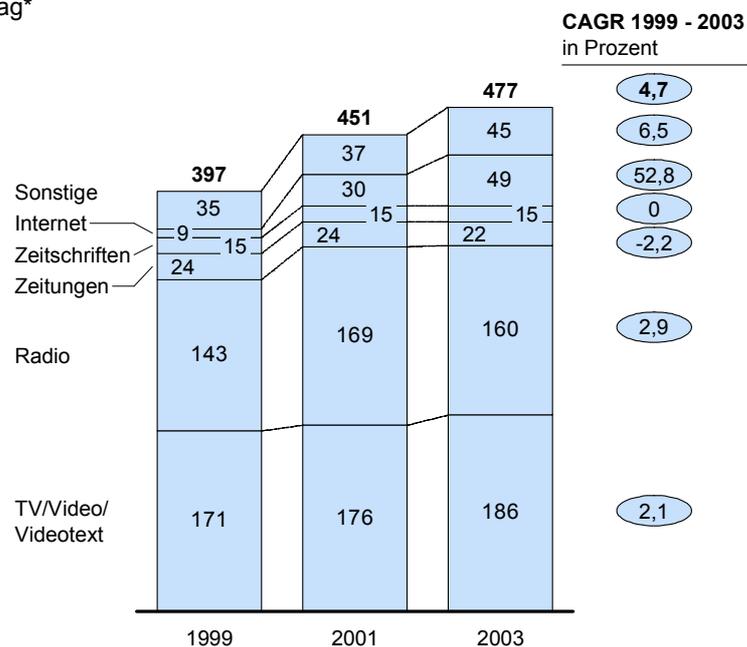
2 Der Stand der Dinge 2004 und ein allgemeiner Ausblick

Blickt man einmal hinter die Zunahme der Mediennutzung des Durchschnittsdeutschen um 20% seit 1999, so zeigt sich: Der wesentliche Treiber dieses Wachstums ist das Internet, verantwortlich für mehr als die Hälfte der Steigerung. Auch Radio und TV legten weiter zu. Demografischer Wandel und die Attraktivität interaktiver Medien und weitere zeitgleiche Mediennutzung lässt vermuten: Es gibt noch Luft nach oben.

Schaubild 5

ENTWICKLUNG DER MEDIENNUTZUNG IN DEUTSCHLAND, 1999 - 2003

in Minuten pro Tag*



* Zielgruppe Nutzer zwischen 14 und 49 Jahren

Quelle: SevenOne Media, McKinsey

Es wird voraussichtlich zu einer weiteren Umverteilung von klassischen Medien (z.B. Print) zu "neuen" Medien kommen (z.B. Internet, Gaming), während elektronische Medien stagnieren. Zudem wird der mediale Hintergrundteppich dichter gewebt sein: Die gleichzeitige Nutzung verschiedener Medien wird zunehmen, z.B. das Radiohören oder Fernsehen beim Surfen im Internet. Eine echte Zunahme der Medienkonsumption ist bei der mobilen Nutzung zu erwarten, denn hier erschließen sich grundsätzlich neue Nutzungsgelegenheiten in Zeiten, die sonst "Totzeiten" wären, z.B. Wartezeiten sowie Pendlerzeiten als Beifahrer oder in Bussen und Bahnen.

ENDGERÄTE UND TECHNOLOGIEN – DAS URTEIL STEHT NOCH AUS

Die Veränderungen im Nutzungsverhalten und die Rolle der drei wesentlichen Endgerätegruppen für audiovisuelle Inhalte (TV, PC, Mobil) zeichnen sich noch nicht klar ab. Die Nutzer geben die Trennung von Wohn- und Arbeitsbereich nur zögerlich auf; Fernseher und Computer konvergieren bisher nur langsam. Dies liegt auch am weithin fehlenden Gestaltungswillen der Hersteller, die entsprechenden Geräte zur komfortablen Verbindung beider Welten zu fördern. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, sind es derzeit eben noch nicht die etablierten Unterhaltungselektronikunternehmen und Computerhersteller, die leistungsfähige computergesteuerte AV-Entertainment-Lösungen entwickeln, sondern kleine und mittelständische Anbieter. Sie haben mit fehlenden Schnittstellenstandards und geringer Unterstützung durch die Unterhaltungselektronikkonzerne zu kämpfen. Selbst das Engagement von Microsoft mit dem ehrgeizigen Produkt MediaCenter konnte der Medienkonvergenz noch nicht zum Durchbruch verhelfen.

Die große Unbekannte schließlich ist die Akzeptanz von mobilen Endgeräten zum Medienkonsum. Weder die Art der Nutzung noch die Art der nachgefragten Inhalte – neben den heutigen Klingeltönen und Spielen – lassen sich klar absehen. Fest steht mittlerweile nur, dass es die Illusion vom Spielfilm via UMTS in der U-Bahn nicht mehr und die neuen Inhalte noch nicht gibt.

Durchdringung neuer Technologien wird sich entlang bereits beobachtbarer Trends fortsetzen

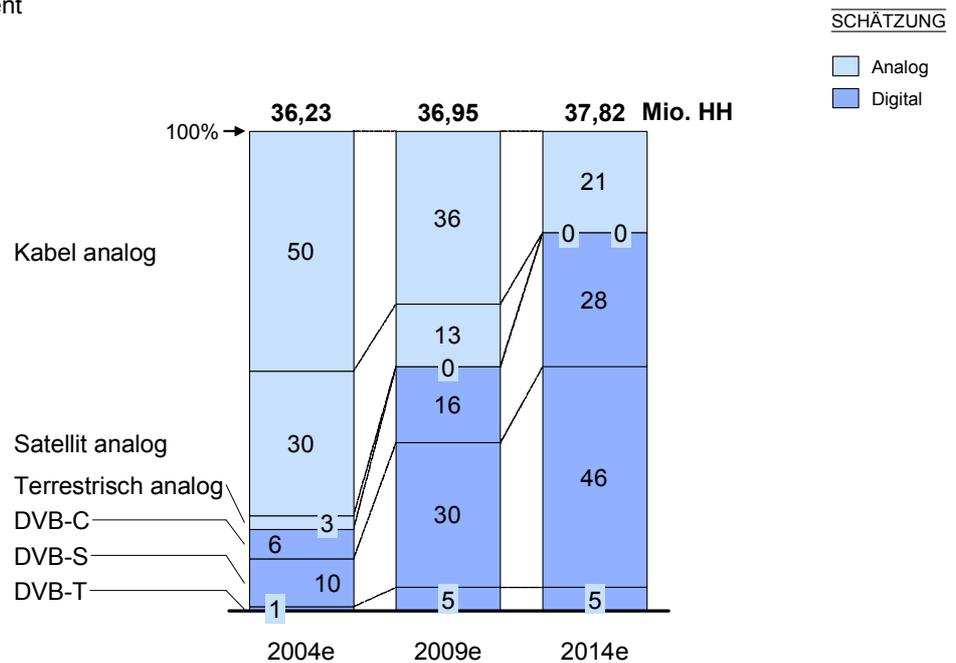
- Die Zahl der Fernsehhaushalte nimmt bis 2010 analog zur demografischen Entwicklung leicht zu. Bis 2014 werden 80% der Haushalte digitales Fernsehen empfangen; die Digitalisierung entwickelt sich relativ linear – möglicherweise mit einem Sondereffekt durch die Fußball-WM 2006:

- Die terrestrische Verbreitung wird vermutlich auch durch die Digitalisierung (DVB-T) und der damit zunehmenden Kanalvielfalt keine große Renaissance erleben. Darauf deuten die ersten Erfahrungen mit der Einführung von DVB-T in Berlin hin.
- Die analoge Verbreitung via Satellit wird wahrscheinlich zum Ende des Jahrzehnts eingestellt; bis dahin sind auf Grund des Ersatzzyklus der Set-Top-Boxen fast alle Satellitenhaushalte digital versorgt.
- Simulcast im Kabel wird auf Grund des Beharrungsvermögens der Sender und des bislang nicht notwendigen Erwerbs von Set-Top-Boxen für den analogen Empfang noch über 2010 hinaus erhalten bleiben; Kabel wird damit zur letzten Plattform, die sowohl analoge als auch digitale Technologie einsetzt. Eine breitflächige Aufrüstung des Kabels zur Rückkanalfähigkeit erscheint uns derzeit unwahrscheinlich.

Schaubild 6

ENTWICKLUNG DER TV-DISTRIBUTION IN DEUTSCHLAND, 2004 - 2014

in Prozent



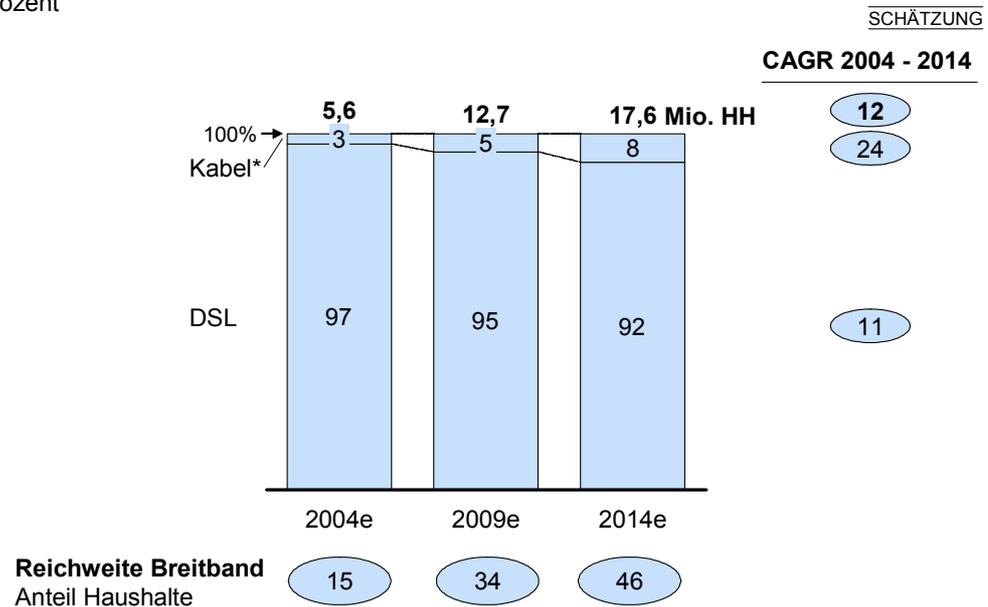
Quelle: McKinsey

- Die Penetration von Breitbandinternet (vor allem DSL) wächst weiterhin kontinuierlich auf knapp 14 Millionen Haushalte bis 2010. Die Bedeutung für den Konsum audiovisueller Inhalte ist noch unklar. Eine vollständige Alternative zum klassischen TV-Broadcast ist aber nur langfristig vorstellbar.

Schaubild 7

ENTWICKLUNG BREITBAND-INTERNET IN DEUTSCHLAND, 2004 - 2014

in Prozent



* Enthält einen kleinen Anteil anderer Technologien z.B. Ethernet (Reichweite ~1%)
Quelle: McKinsey

- Die Zahl mobiler Endgeräte bleibt weitgehend konstant, aber es findet eine Verschiebung der Endgerätegenerationen von 2G/2,5G auf 3G statt. Nicht zuletzt dadurch wird die Nutzung mobiler Technologien auch für Datendienste zum Standard, und das Internet wird schließlich tatsächlich zum Always-everywhere-on-Medium.

* * *

Für die Produzenten audiovisueller Inhalte kann man eine gute wie eine schlechte Nachricht aus den geschilderten Trends ablesen. Einerseits haben schon bald ein Drittel aller Haushalte einen breitbandigen Internetanschluss, was sie zu potenziellen Nutzern von AV-Inhalten macht, obgleich diese im "Kostenlosmedium" Internet schwer zu verkaufen sind. Andererseits wird die überwiegend nicht vorhandene Rückkanalfähigkeit der etablierten TV-Distributionswege die Entwicklung interaktiver Programmangebote hemmen. Aber möglicherweise beseitigt die Konvergenz, z.B. die Verschmelzung einer linearen Programmversorgung durch DVB-C, DVB-S oder DVB-T mit der Interaktivität von DSL in einem Endgerät, diesen Wettbewerbsnachteil schneller als wir glauben.

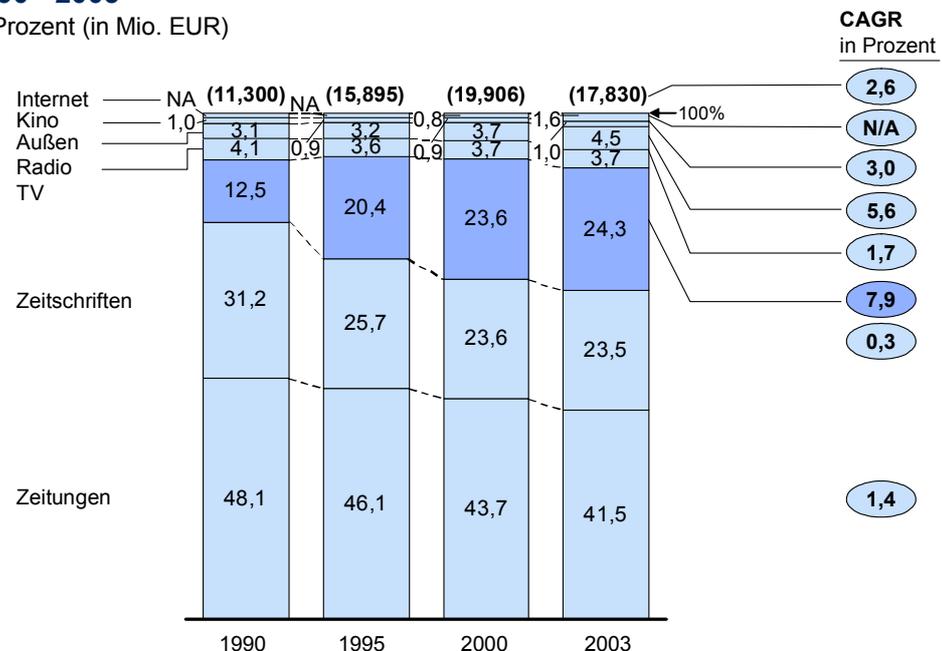
WERBEMARKT – DIE NEUERFINDUNG DES FERNSEHENS ALS WERBEMEDIUM

Die Werbeausgaben entwickeln sich weiterhin im Wesentlichen analog zum Bruttoinlandsprodukt; außerordentliche Effekte sind nicht zu erwarten. Der Anteil der Fernsehwerbung hat seit 1990 stark zugenommen, stagniert aber seit 2000 bei ungefähr 24%. Der im Vergleich zu den USA, aber auch Großbritannien oder Schweden noch sehr unterentwickelte Online-Werbemarkt wird überproportional wachsen und insgesamt zu einem merklichen Marktwachstum beitragen. Dabei spielt die Erschließung neuer Werbetreibender mit Modellen wie z.B. Paid Search eine wesentliche Rolle.

Schaubild 8

ENTWICKLUNG DES TV-ANTEILS AM KLASSISCHEN WERBEMARKT, 1990 - 2003

in Prozent (in Mio. EUR)



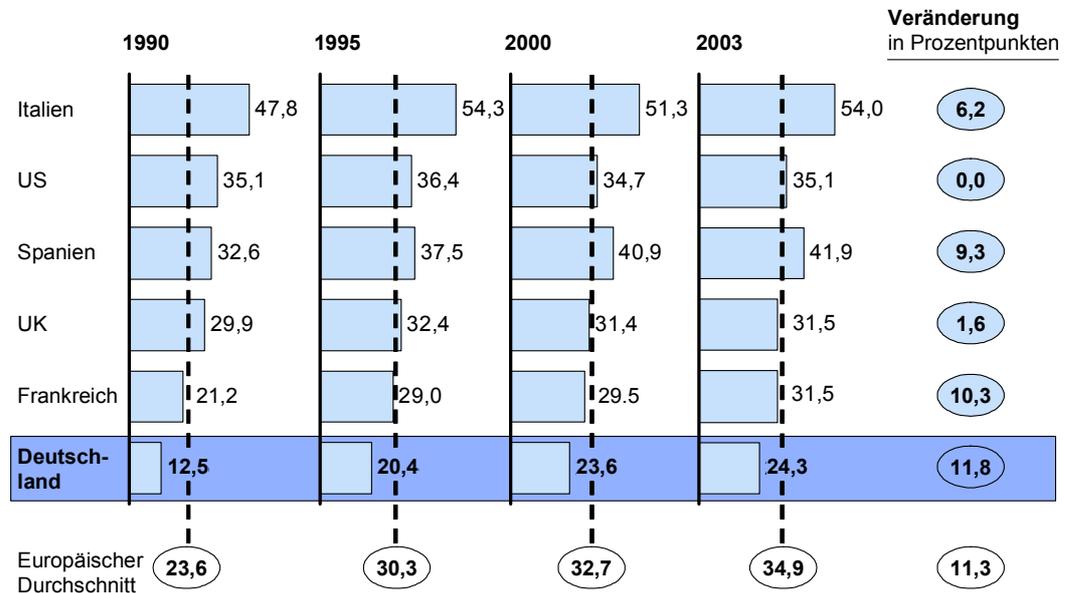
Quelle: Zenith Media (Juli 2004)

Die TV-Werbeausgaben in Deutschland liegen um fast 10 Prozentpunkte unter dem europäischen Schnitt. Ein Schließen dieser Lücke ist für die nächsten Jahre nicht zu erwarten – alle Prognosen gehen von einer nur geringen Zunahme des Anteils für Fernsehwerbung aus. Also ist nicht damit zu rechnen, dass durch außerordentliche Zuwächse im TV-Werbemarkt quasi von selbst mehr Geld zur Produktion von Inhalten zur Verfügung stehen wird.

Schaubild 9

INTERNATIONALER VERGLEICH TV-WERBUNG, 1990 - 2003

in Prozent*



* Nur "above-the-line"-Medien – inklusive Zeitungen, Zeitschriften, Radio, TV, Kino, Außenwerbung, Internet
Quelle: Zenith Media

Allerdings werden sich neue Werbeformen im Fernsehen etablieren, den klassischen Werbespot allmählich ablösen und damit auch eine Verschiebung von Werbegeldern auf neue Werbeformen mit sich bringen, begünstigt durch Technologien, die das "Überspringen" von Werbeblöcken ermöglichen, etwa durch digitale Festplattenrecorder (z.B. TiVo in den USA). Es wird neue Formen des Werbespots geben, z.B. als Fenster im laufenden Programm oder als transparentes Overlay (die für fiktionale Formate allerdings eher ungeeignet sind), und es wird mehr und früher zu einer Zusammenarbeit mit Werbekunden bei der Programmentwicklung kommen. Für die Entwicklung solcher Formate sind Produzenten inhaltlich besser positioniert als Media-/Werbeagenturen, sie sollten sich also nicht die Butter vom Brot nehmen lassen. Für diese Kooperationen gibt es im Wesentlichen drei Formen:

- *Sponsoring eines Formats oder Programmplatzes*: Das ist als Geschäftsmodell wichtig, aber eher für Sportveranstaltungen und sonstige Live-Events als für Fiction interessant. Diese Kooperationsform könnte eventuell zur Schaffung eines positiven Klimas für "klassische" Werbung benutzt werden, z.B. mit exklusiver Belegung der Werbeblöcke. Insgesamt dürfte aber auf Grund der notwendigen Exklusivität nur wenig Volumen darstellbar sein.

- *Product Placement in bestehenden Inhalten:* Diese werbliche Einbindung ist aus verschiedenen Gründen derzeit schwierig.
 - Das Rundfunkgesetz verbietet für deutsche Fernsehproduktionen Product Placement, anders als bei Kinofilmen oder im Ausland produzierten Inhalten. Zudem gibt es imagegetriebene Befindlichkeiten selbst jenseits der gesetzlichen Einschränkung, vor allem bei den Öffentlich-Rechtlichen (so ließ das ZDF Gottschalks Gummibärchen in "Wetten, dass?" verschwinden).
 - Sender reagieren empfindlich, weil sie ihr Geschäftsmodell gestört sehen. Schließlich soll der Werbekunde Spots kaufen, die in der Regel ertragreicher sind als der zusätzliche Kostenbeitrag, dem der Werbetreibende den Produzenten gewährt.
 - Die Einbindung in das Format oder die erzählte Geschichte ist nicht unproblematisch, weil Werbetreibende und Produzenten häufig in unterschiedlichen Zeiträumen denken und unterschiedliche Vorstellungen von Flexibilität haben. Zudem wird die Verhandlungsposition für Produzenten umso schwieriger, je fester ein Produkt in eine bestehende Handlung integriert ist: Beispielsweise hätte man die Coca-Cola-Werbung in "Good Bye Lenin" auf Grund der symbolischen Funktion für den Film nicht einfach ausschneiden können – deshalb hatte Coca-Cola keinen Anreiz, hohe Beträge an die Produktionsfirma zu zahlen.
- *Gemeinsame Entwicklung von Content für/mit Werbetreibenden:* Dieses Modell eignet sich für Produzenten, weil die Einbindung von vornherein planbar ist und das Wertversprechen des Produzenten für den Werbepartner klar vereinbart werden kann. Zwar ist in Deutschland der Handlungsspielraum durch das Verbot von Schleichwerbung rechtlich eingeschränkt; Veränderungen wären hier wünschenswert. Dennoch gibt es kreative Möglichkeiten, die Zusammenarbeit zu intensivieren. Zum Beispiel könnte man prominente, an die eigene Produktionsfirma gebundene Gesichter umfassender vermarkten, indem etwa ein Schauspieler einer populären Produktion in einer gleichzeitig geschalteten Testimonial-Werbung für einen Partner auftaucht. Zusätzlich kann der Industriepartner die Produktion ausstatten und für eigene Event-Werbung, Mailings, etc. nutzen.

* * *

In der intelligenten Verzahnung von Marketingkommunikation und Unterhaltung liegen Potenziale, die Produzenten durchaus identifizieren und an denen sie partizipieren können. So erschloss die britische Fassung von "Hilfe, ich bin ein Star, holt mich hier raus" (Drehort Australien) mit einem integrierten Marketing-

konzept drei zusätzliche Umsatzquellen: Partner Thompson Travel (Gebühr für Partnerstatus), SMS-Voting (Einnahmen aus Anteil an Datengebühren) und direktes Bounce-Back mit SMS von Thompson: "Nach Australien? Angebot ..." (Einnahmen aus Anteil an Datengebühren und Lizenzierung von Motiven). Auch der deutsche Werbemarkt ist offen für integrierte Ideen, wie z.B. "Pampers TV" als Kooperation zwischen Procter & Gamble, UFA und RTL zeigt. Wir sind überzeugt, dass die Kreativen der Agenturen und Produktionen hier noch viele Ideen aushecken können und werden.

ENTFESSELUNG DER RECHTE – NUR ERFOLG (ODER ZWANG) SICHERT MEHR MITSPRACHE

Digitalisierung bietet verschiedene neue Vertriebswege, deren Refinanzierung allerdings wegen unklarer Erlösmodelle in vielen Fällen schwierig sein wird. Das Interesse der Sender, sich möglichst alle Rechte als Total Buy-out zu sichern, wird noch zunehmen, denn bei einer höheren Zahl von Kanälen benötigen sie grundsätzlich mehr Content (und deutlich mehr Wiederholungen), und zugleich liegt das Augenmerk zunehmend auf Nichtwerbeerlösen, also auch auf potenziellen Nebenrechten. Produzenten würden in diesem Umfeld naturgemäß von einer höheren Fungibilität von Rechten profitieren.

- *Zeitlicher Rechtheumfang*: Eine Beschränkung der Lizenzzeit könnte helfen kreative Inhalte aus den Archiven zu befreien und würde Spielraum für die Bestückung neuer Spartenkanäle und anderer Angebote schaffen. Zwar gibt es bei Nichtnutzung der Altrechte durch die Sender die theoretische Möglichkeit, auf Selbstnutzung zu klagen. Aber natürlich tun sich Produzenten schwer, einen solchen Rechtsstreit gegen ihre Auftraggeber durchzustehen. Eine neue Rechtslage könnte die Situation der Produzenten verbessern, etwa ein Rückfall der Rechte an den Urheber nach einer bestimmten Frist, analog der 7-Jahre-Regelung bei Produktionen, die mit Filmfördermitteln unterstützt sind. In Frankreich wird sogar ein Erstlizenzzeitraum von 18 Monaten praktiziert, der eine erheblich höhere Fungibilität kreativer Produkte schafft.
- *Inhaltlicher Rechtheumfang*: Für Innovatoren, die eine neue Medienwelt erschließen, würde die Übertragbarkeit unbekannter Nutzungsrechte eine verbesserte Rechtslage bieten. Diese Regelung – wie im zweiten Korb der Urheberrechtsnovelle vorgesehen – wäre also durchaus wünschenswert. Eine Teilung der Erlöse von der Rechte-Weiterverwertung zu vereinbaren und zu praktizieren, würde Produzenten einen Anreiz geben, derartige Möglichkeiten im Vorhinein vorzusehen, und könnte so für Sender und Produzenten eine Win-Win-Situation bedeuten.

Da die Verhandlungsmacht in der Regel bei den Sendern und nicht bei den Produzenten liegt, dürfte in praxi eine Veränderung der Terms of Trade in diesem Punkt schwierig werden. Nur mit attraktiven, exklusiven Formaten im Rücken können starke Produzenten ihre Forderungen durchsetzen und attraktive Partnerschaften schmieden. Aktuelles Beispiel für ein breit gefächertes Spiel auf der Rechteklaviatur ist zweifellos "(T)Raumschiff Surprise".

Die rückläufige Bedeutung der deutschen Rechtehändler nach der Insolvenz der Kirch-Gruppe wird vermutlich durch die Verwertung auf unterschiedlichen Plattformen wieder zunehmen. Dies hängt entscheidend von den entstehenden Geschäftsmodellen ab – zumindest in Nischen, z.B. Klingeltönen, lässt sich dies bereits beobachten. Wahrscheinlicher ist aber, dass die etablierten Free- und Pay-TV-Sender im Erstausrstrahlungsmarkt weiterhin möglichst direkte Geschäftsbeziehungen mit den Inhalteanbietern anstreben, zumal diese flexibler werden und von "schwer verdaulichen" Paketen und Output-Deals abrücken. Bei einem Rückfall der Altrechte und einer Etablierung von Spartensendern ist auch zukünftig die Rolle eines Intermediärs im Rechtehandel wahrscheinlich.

* * *

Die Flexibilisierung der "Rechtefront" stellt Produzenten vor die Herausforderung, eine eigene Rechtestrategie zu entwickeln. Sie muss definieren, welche Geschäftsmodelle eventuell allein bedient werden, welche Partnerschaftsmodelle sinnvoll sind und wie eine mögliche Kapitalbindung finanziert werden kann. Nur wenn realistisch Erlöse aus Zweitverwertung oder Nebenrechten erschlossen werden können, ist es sinnvoll, möglicherweise auf eine Durchfinanzierung eines Programmvorhabens durch den beauftragenden Sender zu verzichten.

3 Ein gemischtes Bild in den audiovisuellen Teilmärkten

Die wohl merklichste Veränderung durch die Digitalisierung medialer Inhalte liegt in ihrer Rezeption: Auf welche Inhalte kann ein Nutzer wie und wann zugreifen? Wer die Auswirkungen einschätzen will, muss zunächst die Entwicklung der einzelnen Plattformen betrachten. Dabei handelt es sich um weit mehr als nur neue Vertriebskanäle. Die veränderten Bedingungen eröffnen auch ein Feld zusätzlicher Ertragschancen, die sich durch Kooperationen mit Partnern auf verschiedenen Stufen der medialen Wertschöpfungskette erschließen lassen. So unterschiedlich die Teilmärkte in der technischen Art der Verbreitung und den Geschäftsmodellen sind, so verschieden sind auch die Bedingungen für derartige Kooperationen.

FREE-TV: WEITERHIN KOSTENLOS ODER ÜBERGANG ZUM BASIC PAY-TV?

Der deutsche Fernsehmarkt zeichnet sich durch eine große Vielfalt öffentlich-rechtlicher und privater Programmanbieter aus – eine vergleichbare Landschaft von frei empfangbaren Sendern in einer Quantität und Qualität, die ihresgleichen sucht.

Privatsender sind in der "Reality" angekommen und verabschieden sich von der "Fiction"

Die Verschiebung im Genre-Mix hin zu Reportage/Dokumentation ging zu Lasten der Fiction. Seit 2001 haben Fiction-Formate 11 Prozentpunkte an der Sendezeit verloren, während Infotainment-Formate mit plus 10 Prozentpunkten seit 2001 zugelegt haben. Dafür gibt es verschiedene Gründe. Auf Grund ihrer hohen Programmkosten rechnen sich fiktionale Formate in der Regel nicht mit der Erstausstrahlung; sie produzieren also Kapitalbindung und Risiko, bis Wiederholungen die Finanzierung sichern, während die ohnehin geringeren Programmkosten von Unterhaltung gleich bei der Erstausstrahlung abgeschrieben werden und so ein klares Bild liefern. Zudem lassen sich über Reality-Formate à la "Big Brother" leichter zusätzliche Umsatzquellen wie z.B. telefonische Mehrwertdienste erschließen. Ein weniger bedeutsamer Grund ist eher inhaltlicher Natur – ein Produzent beschreibt den Mangel an völlig neuen Geschichten: "Es gibt wohl

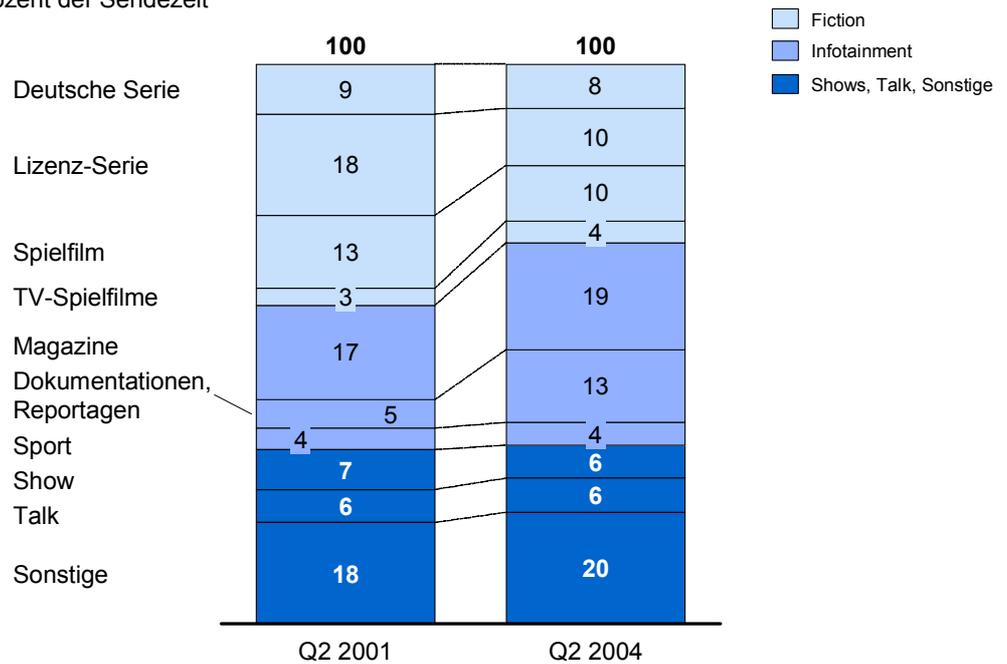
nichts mehr, was Kriminalisten, Mediziner und Anwälte im deutschen Fernsehen nicht schon einmal gemacht haben."

Per saldo haben gerade die Privatsender in ihrem Neuprogramm den Anteil der nationalen Produktionen von 1999 bis 2003 stark ausgeweitet, z.B. RTL um 13,5 Prozentpunkte und ProSieben sogar um 25,2 Prozentpunkte. Fiction-Produzenten hatten daran aber keine Freude, während für Non-Fiction eine Sonderkonjunktur herrscht. Dieser Trend weg von der Fiction kommt zwar kurzfristig zum Stillstand, langfristig stellt sich aber angesichts von persönlichen Videorecordern die Frage, ob werbefinanzierte Sender noch eine Heimat für Movies und Serien bleiben. Allerdings stellen Sender bei Reality-Formaten fest, dass, wenn es gut läuft und die Einschaltquote stimmt, diese schwer im Werbemarkt zu kapitalisieren ist. Und was nützt eine Traumquote, wenn trotz eines sensationellen Tausender-Kontakt-Preises die Werbeblöcke nur halb belegt sind?

Schaubild 10

ENTWICKLUNG DER TV-GENRES IN DEUTSCHLAND, 2001 - 2004

In Prozent der Sendezeit



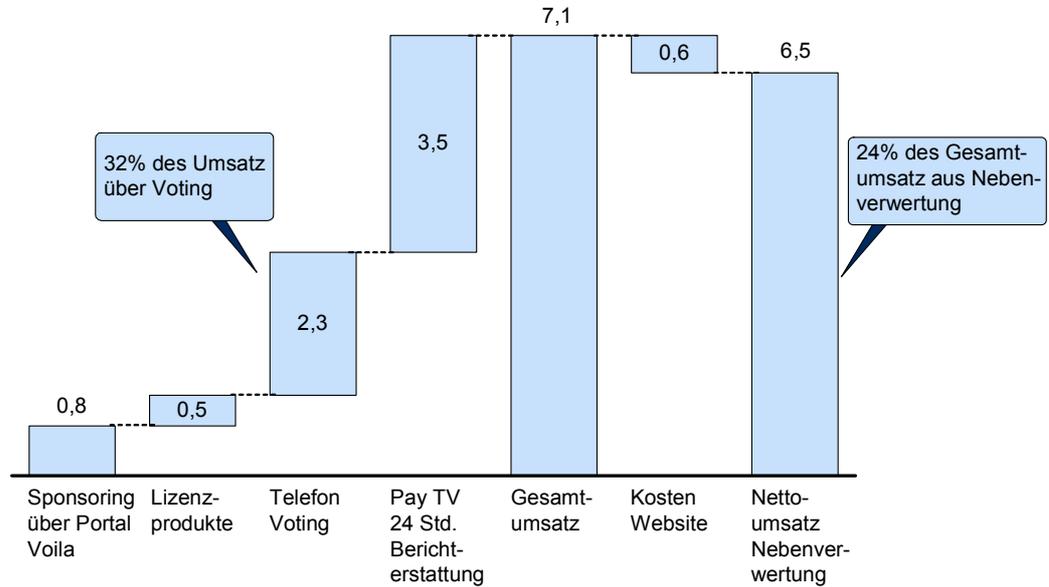
* Durchschnittswerte für RTL, RTL II, Sat.1, ProSieben, ARD und ZDF
 Quelle: AGF/GfK, McKinsey

Schaubild 11

ERSCHLIESSUNG ZUSÄTZLICHER UMSATZQUELLEN IM FERNSEHEN

in Mio. EUR

Beispiel Loft Story



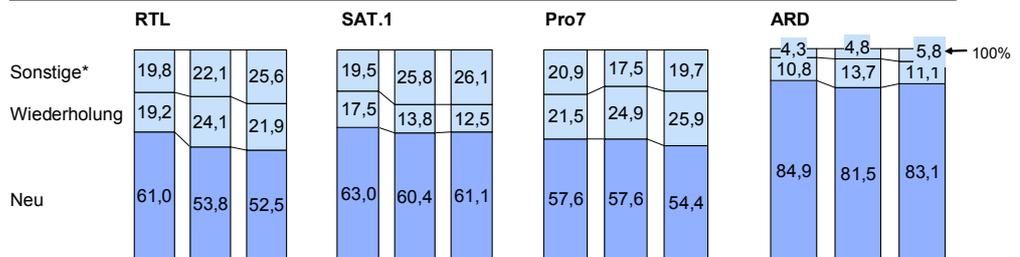
Quelle: McKinsey

Schaubild 12

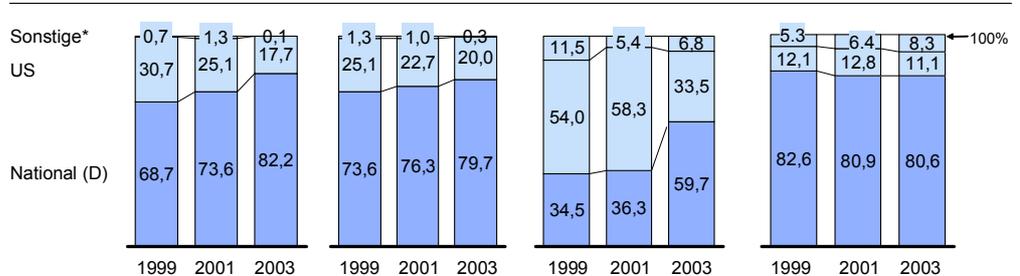
ENTWICKLUNG PROGRAMM IN DEUTSCHLAND, 1999 - 2003

in Prozent

Neu vs. Wiederholung



Nationale vs. ausländische Neuproduktion



* Programmvorschaun, Werbung, Sponsoring

** Alle anderen Länder

Quelle: ALM Programmbericht 2000-01, ALM Programmanalyse Herbst 2003

Voraussichtlich kein Waterloo für etablierte Free-TV Sender

Die etablierten Free-TV-Sender könnten verschiedene defensive Strategien wählen, um ihre derzeit dominierende Stellung auch dann zu behaupten, wenn durch die zunehmende Digitalisierung der Programmverbreitung die technische Markteintrittsbarriere für neue Kanäle wegzufallen droht. Die einfachste Methode wäre auch weiterhin eine Verknappung der verfügbaren Bandbreite, z.B. durch möglichst langes Festhalten an analoger Verbreitung/Simulcast bzw. Umstellung auf HD-Broadcast. Öffentlich-rechtliche und private Sender unterscheiden sich in der Sichtweise:

Öffentlich-rechtliche Sender sind deutlich stärker an regulatorische Vorgaben bzw. medienpolitische "Wünsche" (z.B. Unterstützung des MHP-Standards) gebunden: Die vage Verpflichtung zu "Qualität" bezieht sich zwar in erster Linie auf die Inhalte, aber auch auf eine Pionierrolle, etwa bei qualitätsverbessernden Technologien (z.B. DVB-T, HD). Mit ihrem Auftrag der Grundversorgung im Rücken werden sie wohl zuletzt die analoge Verbreitung einstellen und so Platz machen auf attraktiven Satelliten-Transpondern und im Kabelspektrum.

Private Sender sind naturgemäß freier, sowohl bei der inhaltlichen Gestaltung von Spartenkanälen als auch bei der Einführung von Geschäftsmodellen. Sie werden neue Technologien nur adoptieren, wenn sie sich rechnen.

Trotzdem scheinen beide Sendertypen die gleiche Antwort auf die Herausforderung der Digitalisierung gefunden zu haben: Im Zweifel kannibalisiert man sich lieber selbst durch neue Spartenprogramme und verstopft so die digitalen Plattformen, als dass man Sehermarktanteile an neue Anbieter verliert. Diese Spartenstrategie wird sich auszeichnen durch

- Verwendung bestehender Archivprodukte (z.B. Fiction-Serien),
- Ausnutzung zusätzlicher Materialien und Rechte (z.B. "Big Brother" 24 Std.) oder
- Angebot von Einzelevents (Sportveranstaltungen, Konzerte etc.) und damit
- eine Migration zu bezahlten Inhalten.

Für die Entwicklung der heute etablierten Privatsender lassen sich so mindestens drei Szenarien ableiten:

- *Szenario 1: Die Großen kommen ins Straucheln.* Die großen "produzierenden" Sender verlieren Sehermarktanteile und damit fast proportional Werbeumsatz an neue, in den Markt drängende Spartenkanäle, die ihrerseits aus

Kostengründen überwiegend Abspielstationen sein werden, oder an das Bezahlfernsehen. In diesem Fall werden die Programminvestitionen stärker zurückgehen – die Folge wären weniger und zudem im Schnitt zumindest für die Sender günstigere Produktionen. Die Produzenten gerieten in diesem Fall also gleich doppelt unter Druck, über Volumen und Preis. Jedoch erscheint dieses Szenario nicht sehr wahrscheinlich.

- *Szenario 2: Big is beautiful.* Es gelingt den großen "produzierenden" Sendern, mit der geschilderten Verteidigungsstrategie ihre Reichweite im Wesentlichen zu halten. Möglicherweise steigt wegen der Zurückhaltung der Werbeindustrie gegenüber reichweiteschwachen Spartenkanälen auch der durchschnittliche Tausender-Kontakt-Preis für die Großen und stabilisiert damit selbst bei sinkenden Durchschnittsreichweiten ihren Werbeumsatz. In diesem Fall würden die Programminvestitionen etwa auf dem heutigen Niveau bleiben – und im Wesentlichen würde der Produktionsmarkt stagnieren.
- *Szenario 3: Zur Kasse bitte.* Es wäre auch vorstellbar, dass die beiden privaten Senderfamilien im Rahmen der Digitalisierung und Grundverschlüsselung ihrer Programme mittelfristig auf ein Bezahlmodell umstellen, um sinkende Werbeeinnahmen auszugleichen. So würde ähnlich wie in den USA der Empfang der heute etablierten Privatsender ein paar Euro im Monat kosten. In diesem Falle sind die Konsequenzen für den Produktionsmarkt schwer einzuschätzen, dürften aber per saldo neutral bis positiv ausfallen.

* * *

Für die Szenarien 2 und 3 sehen wir deutlich größere Realisierungschancen als für das Szenario 1. Diese Beiden bedeuten eine große Herausforderung für die Produzenten insbesondere von fiktionalen Inhalten und zwingen zur Erschließung von zusätzlichen Einnahmequellen neben dem "Stammgeschäft" der Produktion im engeren Sinne. Oder aber die Produzenten richten sich auf Pay-TV-fähige Produkte aus, also Formate die eine gewisse Exklusivität bzw. Alleinstellung haben wie z.B. HBO's "Sex and the City".

PAY-TV/KABEL: 1, 2 ODER 3 – WIE VIELE PAY-TV-PLATTFORMEN VERTRÄGT DEUTSCHLAND?

Kabelanbieter haben sich in Deutschland sehr lange als reine Verbreitungsplattformen für vorhandene Free-TV-Kanäle verstanden und mit Ausnahme von fremdsprachigen Senderbouquets kaum Bezahlangebote etabliert. Zugleich ist der Free-TV-Markt mit den ARD-Anstalten, den ZDF-Sendern und zahlreichen

werbefinanzierten Angeboten sehr kompetitiv und für die Zuschauer attraktiv. Dadurch sinkt die Bereitschaft, für ein Fernsehangebot auch noch jenseits der öffentlich-rechtlichen Gebühren zu zahlen. Allerdings: auch in den meisten europäischen Märkten zeigt sich eine Konzentration auf ein bis zwei Pay-TV-Anbieter.

Der Urknall im Kabel?

Wegen der beschränkten Bandbreite des analogen Spektrums ist die Kabeleinspeisung bislang im hohen Maße durch die Landesmedienanstalten reguliert (Must Carry etc.). Die Digitalisierung bzw. Simulcast überwindet diesen technischen Engpass, erfordert aber eine entsprechende Settop-Box in den Haushalten für eine Decodierung des Signals. Erst eine entsprechende technische Ausstattung der Haushalte erlaubt die Refinanzierung von Spartenprogrammen durch die Nutzungsentgelte der Verbraucher. Eine Stoßrichtung der Kabelanbieter, allen voran KDG, ist die Erschließung zusätzlicher Umsatzquellen durch den Verkauf digitaler Programmpakete an den Endkunden. Jedoch dürfte die Schlagzahl, mit der dies in Deutschland vorankommt, durch das kartellrechtliche Verbot der Akquisition der anderen Level-3-Betreiber durch KDG begrenzt sein. Überhaupt stellt sich die Frage, inwieweit ein Markt wirklich in nachhaltiges Wachstum investiert, wenn er fast vollständig Private-Equity-Unternehmen gehört, die sich des hohen Cashflows der Kabelbetreiber erfreuen. Nicht umsonst hat sich in Deutschland im Zuge der Telekom-Privatisierung und Deregulierung DSL und nicht das Kabel als Medium der Wahl für den Breitband-Internetanschluss etabliert. Aber auch mit dem Programm stecken die neuen Bouquets bzw. die neuen Spartenkanäle hierzulande noch in den Kinderschuhen.

Oder weiter wie bisher?

Neben dieser neu entstehenden Möglichkeit für das Angebot von bezahlten Inhalten via Kabel gibt es bereits seit 1990 das Bezahlfernsehen Premiere mit derzeit 27 Kanälen. Erst kürzlich wurde die Zahl von 3 Millionen Abonnenten überschritten – nur jeder zwölfte Haushalt abonniert derzeit Pay-TV. Was Bezahlangebote attraktiv macht, sind vor allem Sportrechte (insbesondere Fußball-Bundesliga und mit einigem Abstand Formel 1) und Hollywood-Blockbuster; deshalb sind die Markteintrittsbarrieren verhältnismäßig hoch. Anders als in Frankreich oder den USA, wo die jeweils dominanten Pay-TV-Anbieter (Canal+ bzw. HBO) weiter verbreitet sind, spielen mit Ausnahme von Sportübertragungen eigen- und auftragsproduzierte Inhalte noch keine Rolle. Deutsche Produzenten partizipieren damit derzeit nur gering am Marktpotenzial des Bezahlfernsehens.

Abhängig vom Erfolg der jeweiligen Geschäftsmodelle der Anbieter von Bezahlfernsehen sind verschiedene Szenarien für die weitere Entwicklung des Marktes denkbar.

- *Szenario 1: Premiere weiterhin Alleinherrscher im Bezahlfernsehen.* Mangels exklusiver Inhalte und schleppender Digitalisierung der Haushalte heben die Bezahlangebote der Kabelanbieter nicht ab. Premiere bleibt der einzige ernst zu nehmende Anbieter von Pay-TV und entwickelt seinen Abonnentenstamm allmählich weiter. Tendenziell bleibt die Penetration jedoch hinter der in anderen europäischen Märkten zurück und beschränkt damit erheblich die Refinanzierung von teuren Eigen- oder Auftragsproduktionen. Dies würde für deutsche Produzenten also auch weiterhin nur ein bescheidenes Marktpotenzial im Bezahlfernsehen bedeuten.
- *Szenario 2: Breiter Durchbruch für das Bezahlfernsehen mit der Digitalisierung des Kabels.* Für Bezahlangebote im Kabel und ggf. auch über Satellit kann sich eine Plattform etablieren, die für viele Anbieter offen ist, z.B. die beiden Free-TV-Gruppen, amerikanische Inhalteanbieter, aber auch neue Spieler. Der werbliche und vertriebliche Wettstreit der Anbieter generiert zusätzliche Aufmerksamkeit für Bezahlangebote. Die Adoptionsrate dieser Angebote liegt insgesamt deutlich über dem historischen Wachstum von Pay-TV und schließt möglicherweise langfristig zu der europäischer Nachbarländer auf. In diesem Szenario steigen vermutlich die Preise für besonders hochwertige Rechte, z.B. die Bundesliga-Übertragung und Top-Spielfilme. Die Plattform ohne erstklassige Sportrechte muss hochwertiges Alternativangebot schaffen und ggf. sogar eigene fiktionale Inhalte entwickeln, vor allem Top-Serien. Ein Beispiel hierfür wäre ITV in Großbritannien gegenüber BSyKB. Weiterer Druck zur Erweiterung um attraktive Inhalte entsteht durch die zunehmende Sättigung der bisherigen Primärzielgruppe der Sportinteressierten.

Ausländische Inhalteanbieter, wie z.B. NBCUniversal oder Discovery, werden selbständiger, da sie nicht mehr de facto oder de jure exklusiv an eine Plattform gebunden sind. Auch Katalogrechte gewinnen an Bedeutung, da "günstiges" Archivmaterial für Spartenkanäle interessant ist. Neue Spartenkanäle, z.B. ein Gerichtsshow- oder Arzt-Serienkanal, wären ebenso wie die Bündelung von Movies – etwa zu Action- oder Heimat-Kanälen – möglich und könnten bei entsprechendem Rückfall der Rechte auch von Produzenten bespielt werden.

* * *

Ob das Szenario 2 eintreten wird, hängt im Wesentlichen davon ab, ob neue Anbieter – allen voran KDG – einen latenten Konsumentenwunsch nach einer höheren Programmvielfalt entdecken und ansprechen können. Hier verknüpfen sich Free- und Pay-TV-Szenarien allerdings auch; sollte sich die Werbefinanzierung tatsächlich als gefährdet erweisen, werden die beiden privaten Sendergruppen versuchen, sehr schnell auf das US-Modell mit Abo- und Werbeeinnahmen umzuschwenken. Unabhängig von den Szenarien müssen sich Kino- wie Filmproduzenten fragen, wie sie mit der Abspaltung von Pay-TV-Rechten (ggf. auch in Abstimmung mit ihrem Free-TV-Auftragnehmer) Zweitverwertungserlöse erschließen können. Dies knüpft an die bereits erwähnte Anforderung an eine Rechtestrategie an. Des Weiteren ist es nicht Naturgesetz, dass Bezahlfernsehen in Deutschland im Wesentlichen nur Sport produzieren lässt. Daher stellt sich also die Frage, ob Produzenten mit einer steigenden Abonnentenzahl nicht auch originäres Produkt für das Pay-TV produzieren können.

VIDEO-ON-DEMAND (VOD): VIDEOTHEKEN-KILLER ODER MILLIONENGRAB?

Video-on-Demand, also das Angebot von audiovisuellen Programmen auf Abruf über Kabel, DSL oder Glasfaserleitung, ist ein zweischneidiges Schwert. Auf der einen Seite werden entsprechende Angebote in vielen europäischen Märkten mit ermutigendem Erfolg bei den Kunden pilotiert, auf der anderen Seite ist die finanzielle Attraktivität gering, weil die durchschnittlichen Monatsumsätze (ARPU) zu niedrig und die Investitionsanforderungen immer noch hoch sind. Zudem ist die Frage nach der technischen Skalierbarkeit auf einen Gesamtmarkt noch ungelöst. Für sich betrachtet, wird sich VoD mittelfristig noch nicht rechnen. Nur wenn Verbundeffekte einkalkuliert werden können, z.B. eine positive Auswirkung auf den Churn oder die Neukundengewinnung, könnte eine breite Einführung von VoD für etablierte Kabel- und DSL-Anbieter wirtschaftlich sinnvoll sein. Kostengünstigere Alternativen aus Sicht des Anbieters könnten Near-Video-on-Demand (NVoD)-Lösungen mit einer Zwischenspeicherung auf einem digitalen Videorecorder sein, die allerdings eindeutig geringeren Kundennutzen bieten.

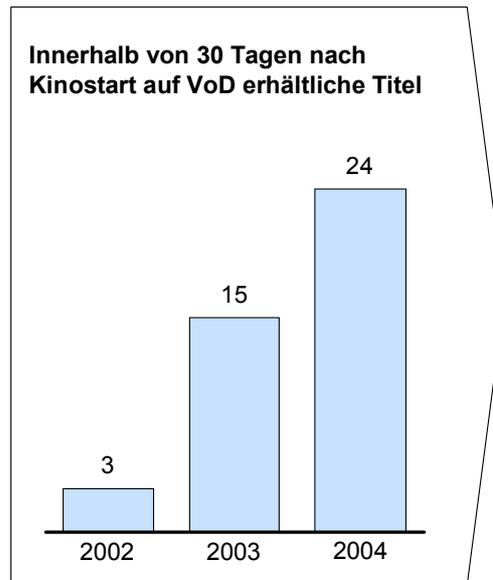
Die Inhalteanbieter sind zurückhaltend: Die großen US-Studios haben eine ambivalente Position gegenüber VoD und eröffnen für diesen Markt nur allmählich ein attraktives, das heißt zeitnah nach dem Kinostart gelegenes Auswertungsfenster. Diese Zurückhaltung ist verständlich, kannibalisiert VoD doch nicht nur ganz erheblich die Videotheken, sondern auch den gerade erst erblühten DVD-Markt, der für die Studios deutlich profitabler ist. Dennoch geht man in den USA von einem gesunden Wachstum des VoD-Marktes von derzeit ca. 1 Mrd. USD proportional zur Kabelpenetration auf 2 - 3 Mrd. USD im Jahr 2007 aus. Dies

entspräche allerdings nur ca. 10% des heutigen Home-Video-Umsatzes von 26 Mrd. USD.

Schaubild 13

PERSPEKTIVEN VIDEO ON DEMAND FÜR FILMSTUDIOS

Studios verkürzen zeitlichen Vorlauf für VoD ...



... sorgen sich aber um Kannibalisierung ihrer DVD-Umsätze

Einerseits...

- Bei Release innerhalb 30 Tagen durchschnittlich fast doppelt so hohe Verkaufszahlen
- 50 - 60% des Einzelhandelsumsatzes von VoDs geht an die Studios

Andererseits...

- Home Video macht durch massive DVD-Verkäufe für einige Studios 50% des Umsatzes aus
- Studios erhalten > 10 USD/Titel als Anteil am DVD-Verkauf, gegen ~USD 2.50 bei VoD
- Angenommene 20% Kannibalisierung würde einen Umsatzrückgang von 15% für die Studios bedeuten

Quelle: In Demand Research, McKinsey

Schwerpunkte der bisherigen Nachfrage sind hauptsächlich Erotik (bis zu 50%) und aktuelle Spielfilme. Damit erscheint der VoD-Markt für das Gros der deutschen Produzenten wenig relevant, es sei denn, hierzulande würde auch ältere Spielfilm- und Serienware auf Nachfrage treffen. Alte Kultserien wie "Raumschiff Orion" oder "Die Wicherts von nebenan" mögen sich zum VoD-Geheimtipp entwickeln – aber in der Masse dürften diese kaum ins Gewicht fallen. Der bislang hinter den Erwartungen liegende Marktversuch von T-Online Vision und Arcors PC-basiertes NVoD geben bislang nur wenige Anhaltspunkte für das Konsumentenverhalten in Deutschland.

* * *

Produzenten sollten Anbieter von und Nachfrage nach VoD-Angeboten dennoch genau auf ihre Chancen beobachten. Insbesondere Arcor, auf die später noch eingegangen wird, sollten auf Grund ihres überwiegend deutschen Spielfilmangebotes im Auge behalten werden. Wir gehen jedoch davon aus, dass die Erlös-

potenziale hier eher inkrementell sind. Allerdings könnte der VoD-Markt in Verbindung mit "kostenlos" heimfallenden Rechten für Produzenten durchaus attraktiv werden.

VIDEO-OVER-DSL: EHRGEIZIGE MITSPIELER FÜR DAS TRIPLE PLAY GESUCHT

Breitbandige Internetanschlüsse wurden in den letzten Jahren von den traditionellen Telekommunikationsunternehmen gepusht, denn das DSL-Geschäft hilft, die durch Deregulierung und entsprechenden Wettbewerb sinkenden Sprachumsätze mit Datenumsätzen zu kompensieren. Die meisten etablierten Telekommunikationsanbieter folgen auch bei der Ausweitung des Telefonie- und Datengeschäfts mit Inhalten einer defensiven Logik gegenüber möglichen Triple-Play-Angeboten (d.h. Telefonie-, Internet- und Pay-TV-Angeboten) von Kabelanbietern oder Neueinsteigern. Trotz unterschiedlicher Technologien gilt für die Verbreitung von medialen Inhalten über DSL oder Glasfaser eine ähnliche Logik wie für das Kabelnetz. Der Kundennutzen kann in Bezug auf die Vielfalt und sofortige Abrufbarkeit ebenso wie die Palette möglicher Inhalte nahezu identisch sein. Aber im deutschen Markt besteht ein wesentlicher Unterschied in der Rückkanalfähigkeit von Breitband-Internet: Auch mittelfristig ist die vollständige Aufrüstung aller Kabelhaushalte mit einem Rückkanal unter derzeitigen Marktbedingungen unwahrscheinlich. Da so die Kabelbetreiber keine echte Bedrohung für das Kerngeschäft der Telekommunikationsunternehmen mit Sprache und Daten darstellen, sehen wir in Deutschland bislang nur verhaltende Schritte in Richtung Video-over-DSL. Unser Nachbarland Frankreich ist mit gleich drei etablierten Angeboten von Wanadoo (France Telecom), Free und Neuf Telecom bereits einen großen Schritt weiter.

Die einschlägigen VoD-Angebote von T-Online und Arcor wurden bereits erwähnt – ein Triple Play im eigentlichen Sinne sind sie noch nicht. T-Online Vision hat derzeit nur eine sehr hochpreisige Settop-Box mit einem noch reinen VoD-Angebot auf dem Markt. Arcor bietet nur NVoD über den PC mangels entsprechender US-Rechte mit überwiegend deutschen Filmen; daher ist die weitere Beobachtung dieses Angebot für Produzenten besonders interessant. Einzig bei HanseNet werden neben VoD auch TV-Programme eingespeist – allerdings für eine lokal begrenzte Zielgruppe in Hamburg.

Schaubild 14

ANBIETER VON VIDEO-OVER-DSL IN DEUTSCHLAND

Anbieter	Beschreibung Service	Position entlang Wertschöpfungskette	Erfolg bisher
	<ul style="list-style-type: none"> • VoD Service mit ca. 130 Filmen sowie einem Erotik-Angebot • Preise für 24 h Nutzung reichen bei Filmen von 1.90-4.00 EUR, für Erotik 3.00-7.00 EUR • Service zugänglich via PC und TV (über STB) 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot ist in das Portal von T-Online integriert • T-Vision hat Zugang zu Premium-Filmen da Verträge mit fast allen US Majors bestehen • Nutzung des Netzwerks sowie des direkten Kundenzugangs der T-Com 	<ul style="list-style-type: none"> • Bis zu 600 Downloads am Tag (Juni 2004)
	<ul style="list-style-type: none"> • VoD Service mit zur Zeit ca. 1.300 Titeln im Angebot • Ein großer Teil des Contents stammt von kleineren deutschen Vertriebsfirmen, außerdem Erotikangebot • Preise für Filme beginnen bei 1 – 4 EUR je Film für 24 h Nutzungsrecht • Angebot nur über den PC zugänglich, keine STB für den TV im Angebot 	<ul style="list-style-type: none"> • Arcor hat keinen Zugang zu Inhalten der Hollywood Studios • Eigenes, deutschlandweites Basisnetzwerk • Last Mile Access über Entbündelung der Teilnehmeranschlüsse 	<ul style="list-style-type: none"> • Laut eigenen Angaben 50,000 registrierte VoD Nutzer (Juni 2004)
 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Angebot von Hansenet umfasst neben VoD auch TV Dienste • HanseNet hat zur Zeit ca. 700 Filme im VoD Angebot (inkl. Erotikfilme) • Das Angebot ist nur verfügbar in Kombination mit einem Telefonanschluss oder Breitband-Internet • Preise für Filme liegen bei 3,00 - 6,00 EUR für 24 Std. Nutzung • Service verfügbar über TV, STB vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme von Inhalten von Telecom Italia (einige Deals mit US Majors) • Eigenes Basisnetzwerk in Hamburg • Last Mile Access über Entbündelung der Teilnehmeranschlüsse 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot bisher beschränkt auf die Region Hamburg

Quelle: Unternehmensangaben, Presserecherche

Für die weitere Entwicklung des deutschen Video-over-DSL sind drei Szenarien denkbar:

- *Szenario 1: Kein Champion für Video-over-DSL.* Für die IP-basierte Distribution von audiovisuellen Inhalten findet sich kein Champion im deutschen Markt, so dass sich dieser Verbreitungsweg zumindest mittelfristig nicht voll durchsetzen kann. In dem Maße, wie Kabelbetreiber nicht in die Netzausrüstung investieren, hohe DSL-Bandbreiten jenseits von 2 MBit/s nicht flächendeckend garantiert werden können und VoD-Angebote im Wesentlichen in engen Genres nachgefragt werden, z.B. Erotik, erscheint dieses Szenario wahrscheinlich. In diesem Fall entstehen naturgemäß auch keine wesentlichen neuen Umsatzquellen für Inhalteanbieter.
- *Szenario 2: Content als Marketing- und Kundenbindungsgimmick.* In diesem Szenario sehen etablierte Telekommunikationsunternehmen eine Notwendigkeit zum "defensiven Triple Play", oder aber Neueinsteiger im Markt wollen sich von bestehenden Sprach- und Datenangeboten differenzieren. Das primäre Interesse liegt hier nicht auf der Attraktivität des Inhaltegeschäfts als solchem, dessen inkrementellen Umsatz man jedoch gerne mitnimmt, sondern

auf Churn-Vermeidung oder Marktanteilssteigerung. Das Inhalteangebot wäre damit zugespitzt eine Art Kundenbindungsmaßnahme bzw. Marketingausgabe. Dennoch werden diese Video-over-DSL-Anbieter bestrebt sein, ein zum Kabel vergleichbares Basisangebot zu offerieren. Für die nationalen Produzenten eröffnen sich hier durchaus Möglichkeiten: Da nicht unbedingt Premium Content gefragt sein wird, könnten einzelne Kanäle und ggf. ein flankierendes VoD-Angebot auch mit Archivprodukten bestückt werden.

- *Szenario 3: Kampf der Titanen zwischen Kabel und Video-over-DSL.* In diesem Szenario würden ein oder mehrere Anbieter versuchen, um seiner selbst willen ins Geschäft mit Inhalten einzusteigen. Um von anderen Plattformen Kunden zu gewinnen, würde ein hochwertiges Angebot mit Basis- und Premium-Kanälen sowie hochwertigen PPV- und VoD-Inhalten offeriert. Im Vordergrund dürften dabei Highlights wie Sport und Top-Spielfilme stehen, so dass sich hier einerseits eine Kooperation mit Premiere geradezu aufzwingt, andererseits vielleicht bei einem besonders ehrgeizigen Spieler wieder ein verschärfter Wettbewerb um hochwertige Pay-Rechte entbrennt. Dieses Szenario muss man zum gegenwärtigen Zeitpunkt angesichts der geschilderten Marktstruktur als unwahrscheinlich betrachten.

* * *

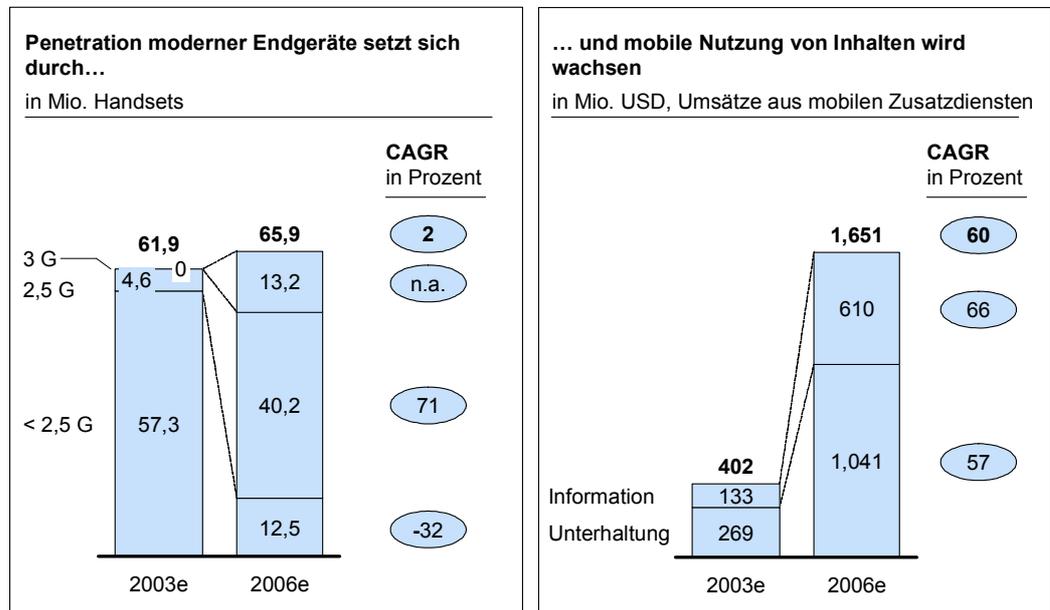
Aus heutiger Perspektive engagieren sich die Kabelunternehmen kaum im Bereich Sprach- und Datenübertragung, daher erscheint der Titanenkampf im Szenario 3 unrealistisch. Dennoch werden wir im Sinne eines "kleinen" Szenario 2 zunehmend verbesserte Videoangebote von Telekommunikationsunternehmen und ISP sehen. Neben VoD wird dies auch mittelfristig ein Programmangebot umfassen. Für Produzenten könnte dies also inkrementelle Erlöspotenziale bringen.

MOBILE UNTERHALTUNG – DIE GROSSE UNBEKANNTE

Mit dem Übergang zu 2,5G- und schließlich 3G-Technologien wird der Markt für mobile Unterhaltungs- und Informationsangebote in den kommenden Jahren weiter wachsen. Renommiertere Marktforschungsinstitute rechnen mit einem Wachstum von derzeit unter 500 Mio. EUR auf geschätzte 1,7 Mrd. EUR im Jahr 2006, ca. 60% davon Entertainment-Angebote. Damit dürfte allmählich die Grenze des Machbaren im Hinblick auf eine Verbreitung von Endgeräten erreicht sein; allerdings wird mit dem Generationswechsel und verbesserten Angeboten die mobile Nutzung von Datenservices wohl weiter zunehmen. Es ist davon auszugehen, dass allein bis zum Jahre 2006 die Umsätze aus mobilen Zusatzdiensten mit Informations- oder Unterhaltungscharakter jährlich um durchschnittlich 66% bzw. 57% wachsen werden.

Schaubild 15

MEHR INHALTE AUF NEXT GENERATION ENDGERÄTEN



Quelle: OVUM, IDC

Ein Experimentierfeld mit Nischen

Gleich, in welchem Umfang sich mobile Inhalte durchsetzen werden: Die Auswahl von Inhaltskategorien, die über mobile Endgeräte angeboten werden können, ist beschränkt. Noch viel stärker als bei anderen Kanälen ist Premium Content für mobile audiovisuelle Anwendungen (wie im japanischen Markt) stark auf Non-Fiction-Inhalte gerichtet. Im Mittelpunkt stehen Sport, vor allem in Verbindung mit Möglichkeiten zum Gaming/Betting, und evtl. Nachrichten, etwa in Form von Location-Based Services, die dem Nutzer auf seine Position bezogene Dienstleistungen und Informationen maßschneidern.

Daneben zeichnen sich aber einzelne Nischen ab, die Produzenten einen begrenzten, aber möglicherweise lukrativen Markt eröffnen könnten. Vorstellbar ist die Übertragung von Events, aber auch das Senden von Trailern und Clips. Der mobile Zugang auf eigene, Content-gebundene Webseiten ist eine weitere Einsatzmöglichkeit, ebenso wie die Verwertung von Musik aus bestehendem Content. Auch Spiele auf Basis rechtlich geschützter Figuren oder Ratespiele auf Basis (alter) Quizshows sind mögliche Inhalte mobiler Anwendungen. Eine wichtige Rolle können Mobile Devices aber auch als Universal Access Devices spielen.

Als mobiles Zugangs- und Abrechnungsportal ermöglichen sie an jedem beliebigen Abspielgerät den Zugriff auf die digitalen Inhalte.

Wenig drin für TV-/Filmproduzenten

Letztlich ist die mobile Unterhaltung derzeit noch ein Medium auf der Suche nach geeigneten Inhalten. Zumindest bislang ist die Entwicklung der Datenübertragung noch getrieben von den technischen Möglichkeiten zur mobilen Übertragung von Inhalten (z.B. SMS/MMS), weniger vom Bedarf der Nutzer an spezifischen, mobil verfügbaren Inhalten. Die Mobilfunkunternehmen werden in einem zunehmend gesättigten Markt jedenfalls alle Möglichkeiten nutzen, über höhere Datenvolumina und höhere Frequenz im Wechsel der Endgeräte zusätzliche Einnahmen zu erzielen.

Bislang stammten Umsätze von Medien weitgehend aus telefonischen Mehrwertdiensten wie SMS-Abstimmungen oder Klingeltönen. Neue, interessante Inhalte zu definieren, bietet Produzenten eine Möglichkeit, einen Anteil an der Wertschöpfung zu bekommen, etwa durch eigene Nebenrechte oder Partizipation. Sollte sich Mobile Entertainment durchsetzen, könnten entweder Telefonanbieter/Provider oder Content-Anbieter vom Geschäft am meisten profitieren.

Für den ersten Fall, eine Dominanz der Telefonanbieter/Provider, kommen die Einnahmen weniger aus dem Volumen der individuellen Nutzung als aus den Verträgen für Endgeräte und Datendienste. Der Provider hat mit dem Endkunden einen exklusiven Deal, der für den Provider einfach nur eine teure Marketingmaßnahme darstellt ("nur in unserem Netz gibt es die Bundesliga-Tore als MMS-Clips aufs Handy"). Das Billing erfolgt über die Telefonrechnung. Im zweiten Fall wird im Namen des Content-Anbieters (möglicherweise auch in Kooperation mit dem Mobilnetzbetreiber) abgerechnet. Der Charme dieser Lösung besteht darin, dass die breitere Zugriffsbasis aus allen Netzen die Refinanzierung erhöht.

* * *

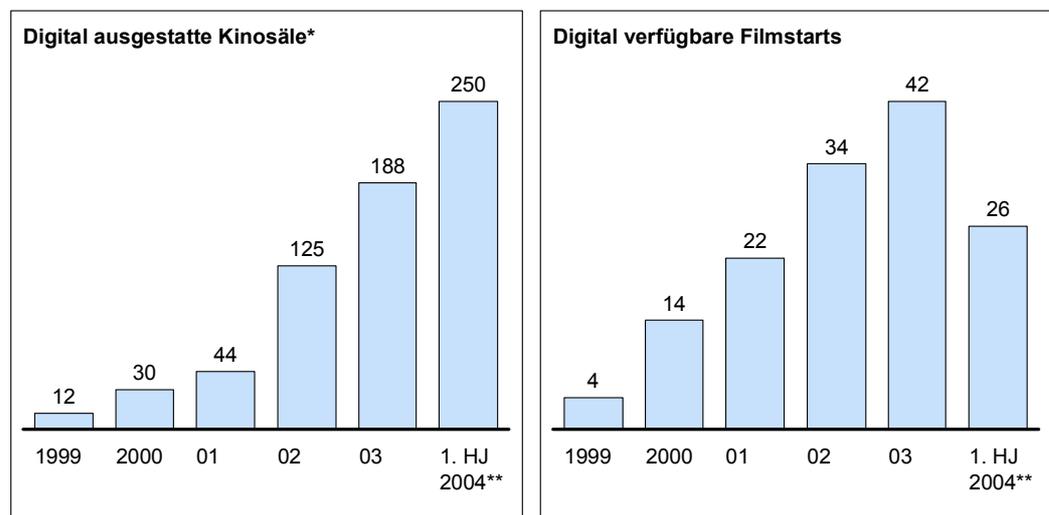
Letztlich sind die Verdienstaussichten für Produzenten mit ihren traditionellen audiovisuellen Inhalten im Bereich mobile Unterhaltung wahrscheinlich gering. Durchaus liegt aber eine Diversifikation, z.B. in die Gestaltung intelligenter mobiler Atavare, näher als man denkt. Auch im Bereich Gaming, auf den wir an anderer Stelle gesondert eingehen, sind immer mehr narrative Konzepte gefragt. Wenn Produzenten keine Berührungspunkte bzw. einen kulturellen Dünkel zeigen, bestehen hier vielleicht interessante Anknüpfungspunkte. Vor diesem Hintergrund ist das Potenzial der mobilen Nutzung in der Breite gering, aber in Einzelfällen durchaus auch für Produzenten relevant.

DIGITALES KINO: POTENZIAL DURCH FLEXIBILITÄT

Die Effekte der Digitalisierung werden im Kino dramatischer ausfallen als in vielen anderen Bereichen der Medienbranche. Die Möglichkeit der Verbreitung aller Filme in digitalen Kinos, z.B. über Satellit, körperlos und in kürzester Zeit, kann nach Expertenschätzungen die Distributionskosten um 80% senken. Darüber hinaus ermöglicht die Digitalisierung einen flexibleren Filmeinsatz, eine zielgenauere, aktuellere Werbung und einen rentableren Einsatz alternativen Contents (Klassiker, Events). Allerdings steckt diese Entwicklung noch in den Kinderschuhen mit derzeit nur rund 250 digitalen Kinosälen weltweit.

Schaubild 16

ENTWICKLUNG DIGITALES KINO WELTWEIT, 1999 – 2004



* Berücksichtigt nur "High-End"-Systeme

** 1. Stand 1. Halbjahr 2004

Quelle: Screen Digest, McKinsey

Wunschkonzert im Kino

In einem Geschäft, das heute noch auf einer aufwändigen Logistikkette für große und schwere Filmrollen beruht, wird zunächst die Distribution massiv günstiger. Der Einsatz digitaler Technik erlaubt eine Reduzierung der Produktions- und Distributionskosten: von durchschnittlich 1.800 USD pro Filmkopie auf ungefähr 300 USD. Es entfallen aber nicht nur die Herstellungskosten für physische

Kopien und Transport und Handling, auch die Art der Kopie (Originalsprache, Synchronfassung, Untertitel, etc.) ist je nach Bedarf variabel darstellbar.

Durch die digitale Verbreitung von Filmen entfällt zudem ein traditioneller Engpass: Kinostarts hängen nicht mehr ab von einer festgeschriebenen Zahl von physischen Kopien. Auf wie vielen Leinwänden ein Film gezeigt wird, ist vielmehr flexibel skalierbar, gegebenenfalls sogar auf Grund exakter Daten über Besucherzahlen und -verhalten aus allen Aufführungskinos. Der neue "Harry Potter" könnte so am Starttag theoretisch in allen Sälen eines Kinos gezeigt werden. Aber auch kleine Filme bekommen ihre Chance, denn die Übertragung eines Films kann sich schon für eine einzige Aufführung rechnen, was für die Programmierung der Kinobetreiber völlig neue Freiheitsgrade eröffnet. Aber auch auf dem "Feedback-Kanal" steigert die Digitalisierung die Flexibilität: Die Einspielergebnisse der ersten Spieltage lassen zeitnahe Reaktionen zu. Flops können sofort abgesetzt und absehbare Blockbuster auf mehr Kinoleinwänden gezeigt werden. Für die Produzenten heißt das: Sie haben die Chance, zusätzliche Umsätze zu ernten, aber eben auch das Risiko, schneller für Misserfolge abgestraft zu werden. Für den deutschen Content sind die Chancen jedoch viel größer als die Risiken!

Auch die zwischen Verleihern und Kinobetreibern gängigen Geschäfts- und Preismodelle könnten in Bewegung geraten und völlig neue Vermarktungsmöglichkeiten eröffnen. So kann der Verleih z.B. gezielt in einem definierten Zeitraum, einer bestimmten Region oder gar in einzelnen Kinos spezialisierte Tarife anbieten, um seine Inhalte stärker am Markt zu platzieren.

Endlich berechenbare Werbeplattform

Auch als Werbeumfeld erwachsen dem Kino wegen des neu gewonnenen Reaktionsstempos neue Möglichkeiten. Je nach Besucherzahlen lassen sich z.B. die Werbetarife dynamisch anpassen. Das digitale Kino erlaubt eine schnellere, selektivere Schaltung der Werbespots. Zielgruppen sind je nach Film klar abgrenzbar und können entsprechend punktgenau angesprochen werden. Während derzeit zwischen Buchung und Ausführung noch mindestens vier Wochen vergehen, kann im digitalen Kino zeitnah entschieden werden, wann und vor welchem Film ein Spot läuft. Hohe Kopierkosten von derzeit mindestens 100 EUR pro Kopie können entfallen, stattdessen werden Werbespots auf den Servern ferngesteuert und aktualisiert.

An diesen Möglichkeiten partizipieren die Werbetreibenden ebenso wie die Systemlieferanten. Sie bauen die Kinos zur digitalen Werbeplattform aus, die langfristig nicht nur kostengünstiger ist, sondern auch eine weitere Individualisierung des Vorprogramms entsprechend Kinobetrieb, Publikum und Hauptprogramm unterstützt.

Chancen jenseits des Hollywood-Einerleis

Durch die Digitalisierung ergeben sich völlig neue Möglichkeiten, das Kino als Medium neu zu definieren, bis hin zu neuen Erzählformen. Schon heute lässt sich eine Konvergenz zwischen Filmen und Videospielen beobachten. Zunehmend ist die Spieleindustrie der Trendsetter und Ideenlieferant. Wurden früher erfolgreiche Filme in einem zusätzlichen Verwertungsschritt in Spiele umgesetzt, so wird heute oft der umgekehrte Weg gewählt: Aus der Situation und den Charakteren eines Spiels wird eine filmische Handlung entwickelt. "Leisure Suit Larry", "Tomb Raider" oder "Resident Evil" sind Beispiele für diese Entwicklung.

Der Erfolg des digitalen Kinos hängt ganz wesentlich von der Menge des verfügbaren Materials ab. Hier ergeben sich für Kinobetreiber durch die Digitalisierung neue, alternative Inhalte wie die Live-Übertragung von Sport- oder Musikevents oder gar die mediale Aufbereitung vollkommen neuer Events. Großbritannien geht hier einen interessanten Weg und verbindet eine Förderung der Einführung digitaler Kinotechnik in rund 250 Sälen mit der Auflage, mehr unabhängige Filme ins Programm zu heben.

Schaubild 17

FÖRDERUNG VON DIGITALEM KINO IN GROSSBRITANIEN

Initiative und Ziele

- Das UK Film Council fördert mit Mitteln des National Lottery Fund die Einrichtung von digitaler Kinotechnik
- Im Gegenzug verpflichten sich teilnehmende Kinobetreiber, auch Filme unabhängiger Produzenten in ihr Programm aufzunehmen
- Das UK Film Council hofft dadurch längerfristig das Filmangebot für Fans des unabhängigen Kinos zu verbessern
- Gleichzeitig werden die Distributionskosten für unabhängige Verleiher signifikant gesenkt und Filme dadurch einem breiten Publikum zugänglich gemacht

Geplante Maßnahmen

- Subventionierung der digitalen Kinotechnik in einer Höhe bis zu ~ 19 Mio. EUR geplant
- Insgesamt sollen ca. 250 Kinosäle in bis zu 150 Kinos in UK mit der neuen Technik ausgerüstet werden
- Auswahlverfahren unter Kinobetreibern bereits gestartet, Umsetzung ab Frühjahr 2005 geplant

Quelle: Film Council, McKinsey

Alles hat seinen Preis

Die schöne neue Kinowelt steht allerdings vor erheblichen Barrieren, die überwunden werden müssen, um die Einführung der neuen Technologie zu beschleunigen. Zum einen sind zunächst einmal technische Standards notwendig, zum anderen sind hohe Investitionen zu leisten.

- Ein technischer Standard muss für Planungssicherheit sorgen; er muss schnell definiert und auf breiter Front durchgesetzt werden. Wenn die Vielfalt des Angebots ein Ziel der Medienpolitik ist, so wird im Interesse eines fairen Wettbewerbs darauf zu achten sein, dass es sich dabei um offene Standards handelt.
- Jenseits aller Planungsunsicherheiten werden die meisten unabhängigen Kinobetreiber das für die Digitalumstellung erforderliche Kapital nicht aufbringen können oder wollen. Zudem entstehen für sie Zusatzkosten in der Übergangsphase, in der analoge und digitale Technologien nebeneinander bestehen bleiben. Eine maßgebliche Verbreitung digitaler Projektoren setzt nach Expertenschätzung voraus, dass die Einführungskosten von derzeit mindestens 100.000 EUR auf ungefähr 50.000 EUR je Leinwand sinken. Ein bewusstes Herbeiführen von Win-Win-Situationen könnte den Durchbruch bringen: Produzenten und Verteiler müssen einen Teil der revolutionären Kostensenkung in der Distribution an die Kinobetreiber weitergeben, um das Geschäftsmodell Digitales Kino zu fördern.

Erfahrungen mit der Einführung anderer neuer Technologien zeigen, dass der Erfolg von der Menge des im neuen Format zur Verfügung stehenden Materials abhängt. Hier müssen Strategien entwickelt werden, wie die enormen Mengen von Archivmaterial digitalisiert werden können, um auch den Klassikern ihren Platz in den Kinos zu erhalten. Auch bezüglich der Bewahrung und Archivierung von Filmen, die ebenfalls im öffentlichen Interesse liegt, entstehen ganz neue Herausforderungen. Das steigende Tempo des technologischen Wandels verkürzt massiv die Verfallszeit eines Datenformats. Anders als eine physische Filmkopie auf einem Trägermaterial sind Datensätze nicht über Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte ohne ständig wiederkehrende Bearbeitung und Neuformatierung lagerfähig.

* * *

Produzenten profitieren durch die geringeren Kosten für Distribution und Versionierung sowie der größeren Chance von kleinen Filmen, einen Durchbruch zu schaffen. Ggf. wird für sie so auch der EU-Markt leichter erschließbar.

4 Damit es einmal gesagt ist: Innovation braucht auch einen Innovator

Der erhobene, aber freundschaftlich gemeinte Zeigefinger gegenüber den Produzenten darf in einer solchen Studie nicht fehlen. Hier ist er nun, aber er will nicht ermahnen oder kritisieren. Vielmehr sollen die Chancen der Digitalisierung Appetit machen, gemeinsam – im Sinne eines Win-Win – alles zu tun, sie auch zu realisieren. Schließlich sind es die von Produzenten produzierten Inhalte, für die der Zuschauer letztlich bereit sein muss, Zeit aufzuwenden und in die Tasche zu greifen. Gerade hier wird durch die Digitalisierung der Spielraum größer.

EIN NEUER ANZUG FÜR PRODUZENTEN

Ein neues Selbstverständnis der Produzenten ist gefragt: Weg von der Zulieferermentalität, hin zu einer Rolle als Systempartner vor allem der Fernsehsender. Ein Partner, der Programmierungslösungen entwickelt – von der kreativen Idee über Casting und Dreh bis hin zu neuen Vermarktungs- und Verwertungsoptionen. Einige Produzenten mögen mit dieser Rolle überfordert sein. Und der Einwand eines Produzenten, "Wir leisten schon zu viel für zu wenig", ist sicher berechtigt. Aber dieses Missverhältnis wird sich nicht durch eine Reduktion des Inputs, sondern nur durch eine Erhöhung des Outputs beseitigen lassen.

Die Vorteile, welche Digitalisierung den Sendern wie den Produzenten bei den Herstellungs-, Bearbeitungs- und Verbreitungskosten bietet, sind erkannt und werden im Rahmen der ständigen operativen Verbesserungen auch weitgehend genutzt. Dadurch ergeben sich jeweils nur relativ geringe Kosteneffekte, die aber summarisch im Rahmen einer zunehmenden Professionalisierung und "Industrialisierung" der Branche wichtig sind, weil sie die Wettbewerbsfähigkeit auch im internationalen Vergleich erhöhen.

Neben der Pflicht zur Kostensenkung steht aber die Kür: Innovation. Allerdings tut sich die Branche gerade mit überraschenden neuen Ideen schwer. Sender haben es sich angewöhnt, "nachweislich" erfolgreiche Formate aus dem Ausland zu kopieren. So ist es nicht verwunderlich, dass die Quotenhits im deutschen Fernsehen viele Jahre auf dem Buckel haben. In diesem Umfeld haben es Produzenten nicht leicht, neue Konzepte durchzusetzen. Wenn Sender allerdings

die nächste Gerichtsshow oder Ärzteserie "bestellen" und Produzenten nicht mit neuen Ideen aufwarten, dürfen sie sich nicht wundern, dass sie hohen Kostendruck spüren. Der Trend weist aber in die richtige Richtung; Produzenten übernehmen immer mehr die Rolle eines Beraters der Sender als die eines reinen Auftragnehmers. "Dass es bei den Sendern kaum mehr echte Programmacher gebe", so ein Produzent, "sei Fluch und Segen zugleich für uns."

EINE NEUE ROLLENVERTEILUNG?

Über die letzten Jahre haben sich die deutschen Sender immer mehr als Programmplattformen und weniger als Programmacher verhalten. Diese Entwicklung eröffnet Produzenten die Chance, gestaltend in die Programmentwicklung einzugreifen, neue Produkte zu entwickeln und um Programmplätze hierfür zu pitschen. Das Leitbild des Auftragsproduzenten früherer Jahrzehnte hat sich überlebt. Wir erwarten, dass Produzenten sich noch weiter zu proaktiven Programmberatern der Sender entwickeln – und gemeinsam mit den Sendern Wege finden, diese zusätzliche Dienstleistung auch vergütet zu bekommen. Größeren Produzenten mit einem entsprechenden Portfolio und Finanzausstattung bietet sich die Chance, über eigene Verwertung nachzudenken, während sich kleinere Unternehmen mehr von innovativen Dienstleistungen versprechen können.

Diese Entwicklung ist zwar grundsätzlich unabhängig von der Digitalisierung, sie gibt aber Produzenten auch die Möglichkeit, im Vorhinein übergreifende Verwertungsketten zu konzipieren. Diese Gesamtlösungen können sie den Sendern anbieten oder anderweitig ausschöpfen. Programmentwickler können also versuchen, bestimmte Rechte selbst zu verwerten, eine Umsatz- und damit Risikobeteiligung zu vereinbaren oder weiterhin im Sinne von Cost plus den Total Buyout abzuschließen:

- Die eigene Verwertung vor einer Kino- oder Free-TV-Auswertung ist auf Grund der fehlenden Marketingunterstützung schwierig; zudem zeichnet sich keine attraktive Plattform ab, die nicht zugleich das Kerngeschäft der Auftragsproduktion gefährden würde. Dies ist also für die Produzenten eher eine theoretische als eine praktikable Option.
- Finanzstarke Produzenten können es sich erlauben, mit Blick auf künftige Chancen auf eine sofortige und vollständige Refinanzierung von Produktionen zu verzichten – und damit ein höheres Risiko einzugehen. Anfänglich empfiehlt sich gewiss ein eher vorsichtiges Experimentieren mit solchen Risk-Sharing-Modellen. Wenn diese sich als erfolgreich erweisen, könnten kleinere Produzenten schnell unter Druck kommen.

Die Verhandlungsposition der Produzenten gegenüber den Sendern ist immer dann gut, wenn sie wirklich differenzierende Inhalte und/oder Talente anbieten können. Das Beispiel von Brainpool zeigt, wie Produzenten ihre Wertschöpfung durch Beteiligung an angrenzenden Medienmärkten wie Musik steigern können. Allerdings stoßen gerade kleinere Produktionsfirmen immer wieder auf Widerstände, wenn z.B. der Kooperationspartner den Soundtrack nicht rechtzeitig zum Kinostart in den Handel bringt. In vielen Bereichen aber haben Produzenten gerade durch das Angebot von Dienstleistungen, z.B. im Bereich Spartenkanäle, die Chance, sich neue Märkte zu erschließen. Auch hier ist eine noch stärker gestaltende Rolle der Produzenten erforderlich. Wenn sich Spartenkanäle etablieren, gibt es z.B. deutlichen Bedarf für die Produktion von Überleitungen, Trailern usw. Wir sind überzeugt davon, dass für das Gros der Produktionsfirmen derartige Dienstleistungspotenziale realistischer und attraktiver sind als eine eigene Rechteausrüstung.

Eine wichtige Rolle kann den Produzenten bei der Entwicklung neuer Formen der Zusammenarbeit mit der Werbewirtschaft zufallen. Der Trend geht von der klassischen Werbeinsel hin zur stärkeren Integration einer Werbebotschaft oder Produktinformation in die Inhalte. Wenn Produzenten als Experten für die Entwicklung von Inhalten dafür kreative Lösungen finden und an mögliche Partner aktiv herantragen, haben sie eine Chance, sich gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren – und können unter Umständen selbst die Refinanzierung sichern. Bedingung dafür ist allerdings, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass sie neue, kreative Werbeformen zulassen. Heute neigen eher Luxusmarken als Massenhersteller zu Product Placement – ein Segment, das vielleicht gerade für deutsche Filme schwieriger zu bedienen ist. Ein Produzent beschreibt diesen Umstand passend an einem Beispiel: "Daniel Brühl hätte in 'Goodbye Lenin' eben keinen 7er-BMW fahren können."

* * *

Produzenten müssen sehr viel strategischer als in der Vergangenheit ihre Rolle im Contentmarkt definieren. Unabhängig für welche Rolle sie sich entscheiden, wird von ihnen eine stärkere Kooperation mit alten und neuen Marktteilnehmern gefragt. Der Weg vom *Bedienen* der Märkte hin zum *Entwickeln* der Märkte braucht eine leistungsstarke Produzentenschaft. Ganz ohne Konsolidierung kann der "Market-Push" nicht gelingen. Die Digitalisierung kann auf diese Entwicklung beschleunigend wirken, wirklich ursächlich ist sie aber nicht.

5 Die Agenda 2010 der Medienpolitik: Mut zu strukturpolitischem Neuland

Produzenten können aktiver als bisher an der Gestaltung ihres Marktes mitwirken und damit ihren Teil zur Entfesselung der Medienmärkte beitragen. Sie haben aber nur einen Teil der Entwicklung in der Hand: Ohne ordnungspolitische Weichenstellungen können Innovation und Kreativität, legitim von den Produzenten eingefordert, nicht in wirtschaftlich attraktive Geschäftsmodelle übersetzt werden.

KURSKORREKTUREN FÜR DEN ERFOLG DER BRANCHE AM STANDORT DEUTSCHLAND

Eine intelligente Medienpolitik ist nötig, um Fehlentwicklungen der vergangenen Jahre zu korrigieren. Die Liste der wünschenswerten, ja für die Zukunft der Branche in Deutschland unverzichtbaren Veränderungen umfasst drei wesentliche Punkte:

- **Werbeinnovationen fördern:** Die Abkehr von der klassischen Werbeinsel wird fortschreiten. Diesen Trend beschleunigt gerade die Digitalisierung der Empfangsgeräte, z.B. in der Form digitaler Videorecorder, die dem Zuschauer viele Möglichkeiten zur Beeinflussung des gesehenen Programms in die Hand geben. Nach einer amerikanischen Untersuchung sehen ihre Nutzer im Schnitt zwar mehr TV, aber rund 70% von ihnen weniger Werbung. Die Bestimmungen des Rundfunkrechts verhindern oftmals kreative Konzepte, die nötig sind, um Fernsehwerbung im weitesten Sinne attraktiv zu machen, und zwar für die Zuschauer wie für die Werbetreibenden. Warum bspw. ausgerechnet die "bedrohten" Spielfilme strikteren Auflagen für Unterbrecherwerbung unterliegen als Reality-Formate, ist zwar ästhetisch, aber nicht ökonomisch nachvollziehbar. Kreative Inhalte dürfen nicht an den eingeschränkten Möglichkeiten zu ihrer Refinanzierung scheitern.

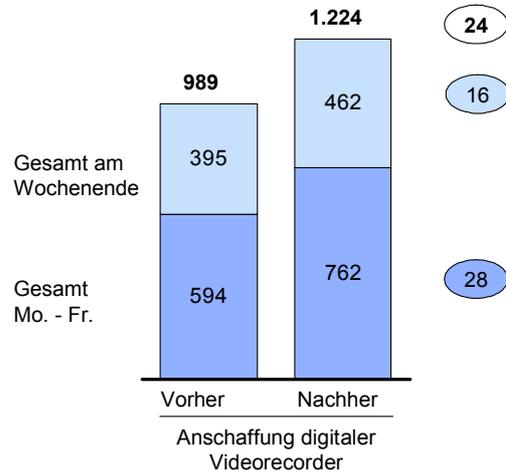
Schaubild 18

VERÄNDERUNG DER MEDIENNUTZUNG DURCH DIGITALE VIDEORECORDER IN DEN USA

Entwicklung TV Nutzung
in Minuten über den jeweiligen Zeitraum

Wachstum
in Prozent

Frage: "Wie hat sich die Anzahl der von ihnen geschauten Sender entwickelt seitdem Sie einen digitalen Videorecorder haben?"
in Prozent

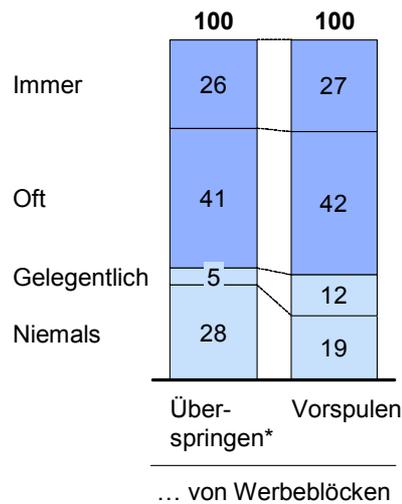


Anmerkung: Umfrage unter 347 Nutzern in dem USA
Quelle: NextResearch, McKinsey Analyse

Schaubild 19

VERÄNDERUNG DER WERBEREZEPTION DURCH DIGITALE VIDEORECORDER IN DEN USA

in Prozent



Fast 70% aller Nutzer sehen weniger Werbung

* Einige digitale Recorder haben eine Funktion die das automatische Überspringen von Werbeblöcken ermöglicht
Quelle: NextResearch, McKinsey Analyse

- **Zweitverwertungsmärkte öffnen:** Auch die herrschenden Urheberrechtsstrukturen stehen einem Marktwachstum im Wege. Besonders deutlich wird das am Beispiel der Zweitverwertungsrechte. De facto ist der deutsche Zweitverwertungsmarkt abseits der nationalen Sender von der ARD über die dritten Programme eingeführt worden, die sich zu Vollprogrammen entwickelt haben; mit Vox und Kabel 1 haben die Privaten ebenfalls eine Zweitverwertung aufgebaut. Sobald Inhalte keine bilanzielle Wirkung mehr haben, sinkt die Motivation, sie zu verwerten. So schlummert derzeit ein gewaltiger Berg an Rechten in den Archiven, mit dem in Spartenkanälen sehr wohl ein zahlendes Publikum erreicht werden könnte. Dazu müssten die Fristen für den Rechterückfall allgemein überprüft und tendenziell verkürzt werden sowie innerhalb der Verwertungsfristen den Produzenten die Möglichkeit eröffnet werden pro-aktiv und mit einer sinnvollen Erlösbeteiligung die Weiterverwertung zu betreiben, wenn schon die Sender nach der vollständigen Abschreibung eines Formates offenbar nicht ausreichend zur weiteren Verwertung motiviert sind. Dadurch würde auch ein Anreiz zu mehr Neuprogramm und größerer Programmvielfalt im Sinne des Zuschauers gesetzt.
- **Kräfteverhältnis im dualen System im Blick halten:** Neben der gesellschaftlichen Zielsetzung ist eine Diskussion über den Auftrag der öffentlich-rechtlichen Sender auch im Zusammenhang mit der Entwicklung des werbe- und abofinanzierten Fernsehen –also im Sinne einer bewussten Industriepolitik im Medienbereich – zu führen. Erst dann sollten konsequente Entscheidungen zur Struktur und Finanzierung dieses Angebots getroffen werden. Das ARD und ZDF de facto Deutschlands größte Pay-TV-Sender sind, ist den deutschen Zuschauern unter anderem deshalb schwer zu vermitteln, weil die GEZ-Gebühren psychologisch eher als "Besitzsteuer auf den Fernseher" verstanden werden – demnächst auch auf praktisch jedes andere elektronische Gerät im Haushalt. Gleichwohl konkurriert das so finanzierte Angebot zumindest teilweise direkt mit dem freiwillig bezahlten Fernsehen, wie z.B. bei der Fußball-WM 2006.

Welche Märkte wie erschlossen werden können und wie sich diese kommerziellen Potenziale mit der hohen gesellschaftspolitischen Verantwortung ausbalancieren lassen, die jeder – auch der vermeintlich rein kommerziell orientierte – Anbieter trägt: Dies ist gerade in der Medienindustrie ein zentrales Thema der Regulierung. Unbestritten ist jedoch auch, dass die Regulierung des Medienmarktes neben der Wahrung der Verbraucherinteressen auch eine strukturpolitische Aufgabe im Interesse einer wettbewerbsfähigen Industrie hat. Die Frage ist aber, ob die föderale Struktur mit entsprechenden regionalen Partikularinteressen wirklich allein beides garantieren kann: Meinungs- und Angebotspluralismus ebenso wie

eine effektive Medienpolitik und damit eine solide Wettbewerbsposition der deutschen Anbieter in einem größeren europäischen Konzert.

Urheberschutz, Schutz der Privatsphäre, Konsumentenschutz bei elektronischen Transaktionen, Jugendschutz, Einschränkungen des Werberechts und vieles mehr, dies muss nicht nur für das geregelt werden, was *heute* den Markt für audiovisuelle Medien konstituiert. Es muss gleichzeitig für das Zusammenspiel der internationalen Player, die im virtuellen Raum des Internets aufeinander treffen, neu gestaltet werden.

KEINE REPARATURVERSUCHE, SONDERN REGULIERUNG NEU DENKEN

Neben der genannten inhaltlichen Neuorientierung sind bei der Form, bei der Organisation der Regulierung neue Wege gefragt. Die föderale Struktur der Medienpolitik durch Länderparlamente und Landesmedienanstalten steht quer zur Organisation des Marktes – denn die folgt einer nationalen, in Teilen sogar europäischen oder gar völlig supranationalen Logik. Die Digitalisierung hat zur Folge, dass sich medienpolitische Vorgaben weitaus schlechter als bisher geografisch eingrenzen lassen. Die Ausstrahlung eines Inhaltes über Satellit ignoriert die Grenzen zwischen Bundesländern und ebenso wie zwischen Nationalstaaten. Ausstrahlungen über das Internet sind sogar völlig "ortlos" und daher kaum mehr territorial zu regulieren. Und je stärker einzelne Medien und Technologien konvergieren, desto problematischer wird deren von einander getrennte, ja teilweise geradezu abgeschottete Betrachtung und Regulierung. Mit diesem an sich augenfälligen Thema sollte sich die bundesdeutsche Politik und aktuell auch die Föderalismuskommission gründlich befassen.

Die aktuellen technologischen Trends fordern die Regulierungsbehörden auf eine qualitativ neue Weise. Eine systemimmanente Reform wird es nicht schaffen, die gesellschafts- und strukturpolitischen Komponenten der Regulierung zusammenzuführen. Wer den Mut für eine Agenda 2010 hat, sollte nicht davor zurückschrecken, auch in der Medienpolitik Neuland zu betreten.

Hilfreich ist ein Blick etwa auf die britische Ofcom: Regulierung muss ebenso international, konvergenzorientiert und dynamisch sein wie die Märkte selbst. Ein sich in überholten Strukturen verhedderndes System der regulatorischen Hypertrophie kommt mit diesen Märkten nicht mit.

Deutschland braucht eine Regulierungslandschaft, welche die Aufsicht über Telekommunikation, Rundfunk und sonstige inhaltsbezogene Dienste unter einem Dach zusammenführt. Und in der Regulierung dieser Märkte differenziert zwischen der Aufsicht über eher *wettbewerbsrechtlich* relevante Fragen im

Bereich Signaltransport und den meist *gesellschaftspolitischen* Aspekten der Inhalte-Aufsicht (z.B. Jugendschutz, Persönlichkeitsschutz, Verbraucherschutz) debattiert, abwägt und handelt.

Ofcom in Großbritannien verdient bei aller kritischen Distanz insofern unsere Aufmerksamkeit, weil sie nicht nur die Konvergenz der Märkte im Regulierungsregime abbildet, sondern auch starke Elemente der Ko- und Selbstregulierung zulässt und damit Vertrauen in die selbstkontrollierenden Kräfte der Märkte signalisiert. Dies könnte durchaus zu einem neuen Modell moderner Medienregulierung taugen.

Je länger wir dies in Deutschland nicht für wahr halten wollen, desto mehr führen Globalisierung und konvergierende Märkte die deutsche Regulierung in ein Dilemma: Diejenigen Alternativen, welche den künftigen Märkten am ehesten gerecht werden, stoßen in der föderalen Aufgabentrennung auf Bedenken der Verfassungsrechtler und Regionalpolitiker. Alle Beispiele aus dem Ausland zeigen: Ein konvergenzorientiertes, international ausgerichtetes, dem Wettbewerb verpflichtetes und die Anbieter als "Ko-Regulierer" integrierendes System der Marktaufsicht verlangt eine Umorientierung bei den deutschen Aufsichtsstrukturen.

DER FAKTOR ZEIT: REGULIERUNGSLOGIK ÄNDERN, BEVOR ENTWICKLUNGSCHANCEN VERPASST WERDEN

Wer den Blick über die deutschen Grenzen hinaus richtet, erkennt es sehr schnell: Diejenigen Länder, denen es frühzeitig gelungen ist, die Marktaufsicht über die verschiedenen Informations-/Kommunikations-/Medienmärkte zu straffen und zu konsolidieren, haben heute ausgezeichnete Wettbewerbsbedingungen und sind zu attraktiven Branchenstandorten gediehen.

Diesen Rückstand muss Deutschland aufholen. Regulierung setzt dafür den Rahmen und schafft die Voraussetzungen für deutsche und europäische Medien- und Internetunternehmen, an den kommenden Entwicklungen erfolgreich zu partizipieren und auf den internationalen Märkten eine der eigenen Marktgröße angemessene Rolle zu übernehmen.

Gibt es dafür in Deutschland einen "Champion", der das zur Chefsache macht? Bislang offenbar nicht. Das Thema ist wichtig genug für einen Appell in Richtung Bundesregierung.