

NÄCHSTER HALT: SUPER-AGGREGATION

SURVIVAL GUIDE FÜR DIE AUDIOVISUELLEN MEDIENMÄRKTE
DER ZUKUNFT



Convergent Media Consulting e.U.

Johann Strauß Gasse 24/35
1040 Wien
Österreich

www.convergentmedia.at

INHALT

Fernsehen auf dem Weg in die Zukunft - Was bisher geschah... 1

Video on Demand ist im Jahr 2019 weit verbreitet, lineares Fernsehen ist aber weiter führend bei Reichweite und Nutzung. Wichtigster Netflix-Effekt: Starke Kostensteigerung bei Auftragsproduktionen und Premium-Rechten. In Europa sind die Auswirkungen des sich verändernden Zuschauerhaltens bislang für etablierte Player weniger gravierend als vielfach dargestellt.

Die Imperien schlagen zurück: Neuer Wettbewerb für Netflix 5

Der Erfolg der SVOD-Pioniere hat harte wettbewerbliche Reaktionen ausgelöst. So kündigen u.a. die Major Studios lukrative Lizenzvereinbarungen zugunsten von eigenen SVOD-Services. Die wachsende Anzahl von SVOD-Angeboten und das Zuschauerverhalten machen die Kosten der Abonentengewinnung & Churn Prevention zum Problem für Netflix & Amazon Prime.

Content: König oder Provinzfürst? 9

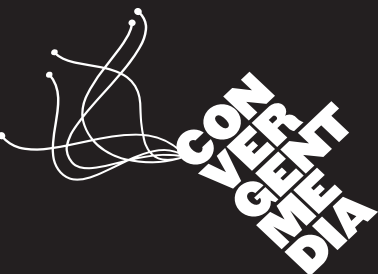
Original Content Wirksamkeit ist aufgrund des Überangebots neuer Inhalte und relativ kürzerer Content Lebenszyklen rückläufig. SVOD Konsum weiter primär durch TV-bekannte Filme und Serien geprägt. Es besteht die Gefahr eines „Schweinezyklus“ in der Inhalteproduktion. Premium-Inhalte Erlöswachstum stagniert in einzelnen Märkten oder ist sogar rückläufig.

The future is so bright, I have got to wear shades... 15

Expansive Markteintwicklungen treffen auf limitierte Zahlungsbereitschaft & Medienzeitbudgets der Zuschauer. Wachsende Inhalte-Volumina und steigende Zahl von stand alone SVOD-Plattformen erhöhen Risiko einer raschen Marktberreinigung. Von diesen Entwicklungen könnten Super-Aggregation Plattformen am stärksten profitieren.

Building the perfect beast 18

Super-Aggregation Plattformen weisen ein hohes Disruptions-Potenzial und lukrative Geschäftspotenziale auf. Die Erfolgsvoraussetzungen bei Technik, Regulierungsrahmen und Inhaberechten sind anspruchsvoll komplex. Die so realisierbaren TV- und Videoplattformen könnten Basis der lange gesuchten Strategie für die Zukunft des Massenmediums Fernsehens sein.

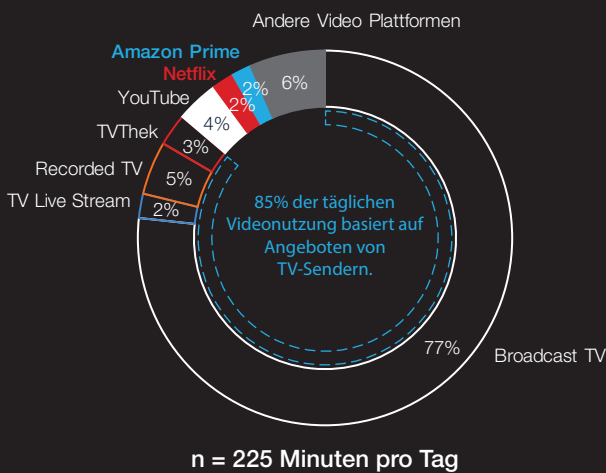


RANDNOTIZ

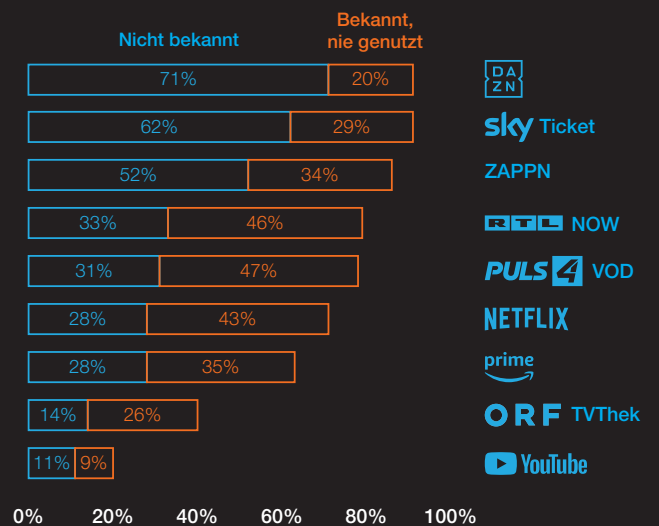
Ungeachtet des Hypes um Netflix, YouTube, Amazon Prime und andere Videoplattformen, setzt das klassische Fernsehen auch im Jahr 2019 weiterhin die stärksten Anreize für die Nutzung von TV & Videoangeboten.

LONG WAY TO GO FOR NETFLIX & CO: HOHE EINTRITTSCHÜRDEN IM xVOD-MARKT ÖSTERREICH

VERTEILUNG TÄGLICHES VIDEO ZEITBUDGET ÖSTERREICH (14+ JAHRE)



UNBEKANNT ODER NICHT GENUTZT: VIDEO ANGEBOTE NOCH NICHT IM MASSENMARKT ETABLIERT



Quelle: Convergent Media Research 2019 auf Basis RTR AGTT 2018.

FERNSEHEN AUF DEM WEG IN DIE ZUKUNFT - WAS BISHER GESCHAH

Auch im Jahre 2019 sind die globalen audiovisuellen Medienmärkte im permanenten Veränderungsmodus. Welche Player, Geschäftsmodelle, Technologien und Inhalte die Gewinner dieser Veränderungen sein werden, ist nicht entschieden. Unsere Analysen der TV- und Digital Video-Märkte in Europa und den USA deuten auf lukrative Geschäftspotenziale für traditionelle TV-Unternehmen und neue Videoanbieter hin, sofern es Ihnen gelingt, die Schwächen in der Strategie der Großen für sich zu nutzen.

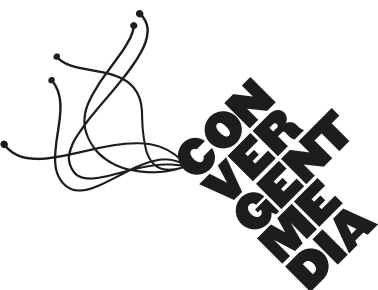
Die Möglichkeiten, über hochbitratige IP-Netze, unabhängig von festen Programmschemata, Verwertungsfenstern und stationären Empfangsgeräten, selbstbestimmt Video-Inhalte konsumieren zu können, haben das Fernsehgeschäft und die audiovisuellen Unterhaltungsmärkte weltweit nachhaltig verändert.

TV-Programmveranstalter bieten zusätzlich zu ihren linearen Programmen Video on Demand Dienste an. Inhalte, Umfang und Geschäftsmodell variieren in Abhängigkeit von den primären Erlösquellen der Anbieter (Gebühren, Werbung, Abonnenten-Entgelt) und vom jeweiligen Regulierungsrahmen. Die Spannweite reicht hier von kommerziellen Advertisement (= AVOD) & Subscription Video on Demand (= SVOD) Angeboten, wie Hulu, Zappn, TV.NOW, Sky Q, über den BBC iPlayer bis hin zu den relativ eng regulierten TV-Thek-Angeboten der öffentlichen Programmveranstalter im deutschsprachigen Raum. Cloud-basierte Komfortfunktionen, wie zum Beispiel 24 Stunden/7Tage Catch Up oder der selbstbestimmte Neustart eines im laufenden Programm bereits begonnenen Beitrags, gehören heute zum

– nicht immer unumstritten legalen – Leistungsumfang der Smart-TV und Videoplattformen von Programmveranstaltern und Netzbetreibern.

Den OTT Anbietern Netflix, Amazon Prime ist es innerhalb von 10 Jahren gelungen, eine herausragende Position auf den Video-Entertainment- und TV-Märkten aufzubauen. Aus Sicht des Fernsehens sind Netflix und Amazon Prime Konkurrenten im Wettbewerb um umsatzrelevante Reichweite bzw. das Medien-Zeitbudget der Zuschauer. Kommerziell gravierend ist zudem die Strategie der beiden SVOD-Unternehmen, sich über eine große Zahl hochwertiger fiktionaler Auftragsproduktionen (sogenannter Originals) zu differenzieren.

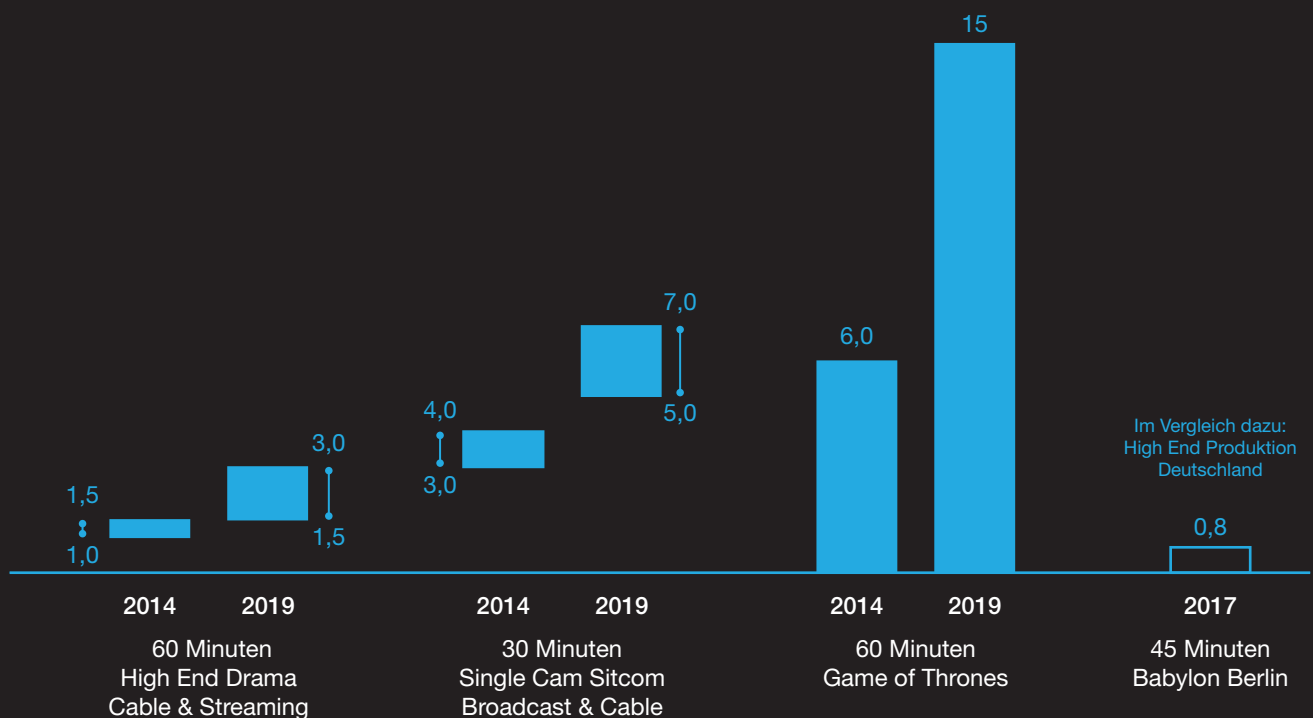
Die im Vergleich mit den Fernsehanbietern um ein Vielfaches höheren Budgets von Netflix und Amazon Prime lösten einen intensiven Wettbewerb um massenattraktive Produzenten, Regisseure und Schauspieler aus, in dessen Folge es zu erheblichen Steigerungen der Produktionskosten für Premium-Inhalte kam.



RANDNOTIZ

Zwischen 2012-2017 stieg das durchschnittliche Preisniveau je Episode einer höherwertigeren TV-Serie im US-Kabelfernsehen um 75% an, in Einzelfällen auch deutlich höher. Die Kosten europäischer Primetime Serien und Fernsehfilme liegen weit unter dem Niveau in den USA.

VERGLEICH PRODUKTIONSKOSTENNIVEAU US TV-SERIEN 2014 ZU 2019
ALLE WERTE US\$



Quelle: Convergent Media Research 2019.

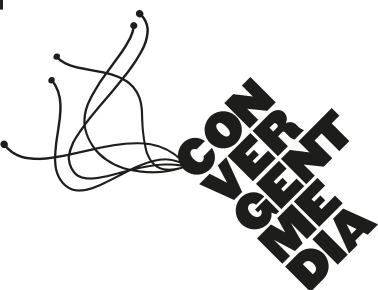
Soziale audiovisuelle Medien, wie YouTube, Facebook oder Instagram setzen Video in unterschiedlicher Weise ein, um digitale Werbeumsätze zu realisieren. Neben der möglichst fein differenzierten Ausspielung digitaler Werbeformen, zielen die datenbasierten Geschäftsmodelle dieser Anbieter insbesondere auf die erschöpfende Erfassung, Analyse und kommerzielle Verwertung des Nutzerverhaltens und der darin zum Ausdruck kommenden persönlichen Präferenzen ab. TV-Programmveranstalter hingegen unterliegen in dieser Beziehung erheblichen technisch-regulatorischen Einschränkungen. Sie können datenbasierte Geschäftsmodelle und individualisierte Werbung („Addressable TV“) bislang nicht in dem aus ihrer Sicht strategisch wünschenswerten Umfang umsetzen. Allerdings profitiert die Gattung TV-Werbung gegenwärtig von der Verunsicherung verschiedener Branchen über die Qualitätsrisiken der Kampagnenaussteuerung in digitalen Umfeldern („Brand Safety“) und dem fortgesetzt hohe Niveau der Fernsehnutzung in den höheren Altersgruppen.

Wenig überraschend haben die skizzierten Veränderungen weitreichende Auswirkungen auf Wahrnehmung und Nutzung von Fernsehen durch die Zuschauer. So entwickelte sich rasch eine bis dahin nicht gegebene Unabhängigkeit von den vorgegebenen Programmschemata der TV-Anbieter und den Programmlisten der Verbreitungs-Netzbetreiber. Komplette Staffeln von Serien stehen zum sofortigen und unbeschränkten Konsum zur Verfügung. Das Storytelling der Produzenten orientiert sich inzwischen an der Tatsache, dass viele Zuschauer mehrere oder sogar alle Episoden einer Staffel nahtlos nacheinander und damit wie einen extrem langen Spielfilm anschauen („Binge Watching“).

Umfangreiche, massenattraktive Inhalteangebote und die Preispolitik der SVOD-Anbieter führten in jüngeren Zielgruppen zu einer Verschiebung der Zeitbudgets vom linearen und zeitversetz-

ten Fernsehen zugunsten werbefinanzierter (= AVOD) und SVOD-Angebote. So gehen aktuelle Marktanalysen davon aus, dass die Fernsehnutzung in SVOD-Haushalten einiger Länder um bis zu 30% unter dem nationalen Durchschnitt liegt. International ist dieser Effekt jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt und erreicht beispielsweise in Großbritannien nur 16%. In Märkten mit hochpreisigen Fernsehanschlüssen beziehungsweise Pay-TV-Services kündigen Haushalte zunehmend ihre Verträge mit dem Netzbetreiber oder Pay-TV Anbieter („Cord Cutting“) zugunsten von SVOD-Angeboten. Netzbetreiber und Pay-TV Anbieter versuchen dem entgegenzuwirken, indem sie sogenannte „Skinny Bundles“ anbieten, das heißt IP Streaming Bouquets linearer TV-Programme oder indem sie ihre Preispläne und Mindestvertragslaufzeiten auf das Niveau der erfolgreichen SVOD-Anbieter senken.

Diesen Entwicklungen reichten bislang aber offenbar nicht aus, um illegale Videoangebote vollständig aus dem Markt zu drängen. Ob der von Netzausrüstern und Branchenverbänden vermittelte Eindruck zutrifft, Video-Piraterie führe in der EU weiterhin zu kommerziellen Schäden in Milliardenhöhe, entzieht sich einer abschließenden Beurteilung. Aktuelle Nutzerbefragungen zeigen aber in den Ländern einen Rückgang der Nutzung illegaler Video-Streaming Angebote, in denen zeitgemäße legale Video-Angebote verfügbar sind. So nutzen in Deutschland im Jahr 2017 noch 3% der Haushalte illegale Angebote, 2019 lag dieser Wert bei rund 2%. In anderen Märkten, beispielsweise Spanien, konnte im gleichen Zeitraum ein Rückgang der Pirated Content Nutzung um 5 Prozentpunkte auf nunmehr 7% gemessen werden.



RANDNOTIZ

Produzenten und TV-Anbieter haben verstanden, dass sie nur dann eine Chance zum Aufbau eigener datenbasierter Plattform-Geschäftsmodelle und die Erschließung nachhaltiger Umsatzpotenziale haben, wenn sie selbst zum Wettbewerber werden und die Zuliefererrolle ablegen.

CUTTING THE CORD: DISNEY+ STARTET MIT EINER HYPOTHEK VON US\$ 500 MILLIONEN AN ENTGANGENEN LIZENZERLÖSEN



Disney+ Preispläne

12 Monate Bindung
US\$ 5,83/Monat
US\$ 69,96

Monatlich kündbar
US\$ 6,99/Monat
US\$ 83,88

Hypothetischer Ausgleich des Umsatzverlustes

Ohne die (unrealistische)
Berücksichtigung aller Kosten

7
Mio. Abonnenten

6
Mio. Abonnenten

Unter (optimistisch geschätzter)
Berücksichtigung von Kosten

50
Mio. Abonnenten

Quelle: Convergent Media Research 2019.

DIE IMPERIEN SCHLAGEN ZURÜCK: NEUER WETTBEWERB FÜR NETFLIX

Die kleinen nationalen VOD Anbieter, wie Maxdome oder Flimmit, konnten den Marketing- und Content-Budgets von Netflix und Amazon Prime nichts Vergleichbares entgegenstellen. Amazon Prime und Netflix ist es aber bislang offenbar nicht gelungen, wirksame Markteintrittsbarrieren für potenziell ebenbürtige Wettbewerber zu errichten. Hollywood Studios und traditionelle Medienunternehmen suchen ihre Chance im Angriff auf die Category Leaders.

Der aktuell am meisten beobachtete „Angriff“ ist Disney und seine konsequent auf Eigenverwertung gerichtete Strategie. So hat Disney im Rahmen der Übernahme von Teilen der FOX-Gruppe zunächst deren Anteile am US-AVOD/SVOD-Anbieter Hulu erworben, übernimmt jetzt auch die verbleibenden Anteile von Comcast und wird damit fast alleiniger Eigentümer.

Die von Disney kommunizierten Pläne lassen erwarten, dass mit einer weiterentwickelten Strategie für Hulu, ESPN+ und dem neuen Angebot Disney+ intensiverer Wettbewerb für die aktuellen SVOD Marktführer aufkommen wird. Medienberichten zufolge, verzichtet allein Disney auf Rechtlöse aus der Lizenzierung von Inhalten an Netflix in Höhe von USD 500 Millionen und markiert damit das Mindestlösziel für Disney+. Ab 2020 soll Disney+ auch in Westeuropa, ab 2021 auch in Osteuropa angeboten werden. Zeitpläne für die ebenfalls geplante internationale Expansion von Hulu sind noch nicht bekannt. Die Größe der damit verbundenen Herausforderung wird deutlich, wenn man gegenüberstellt, dass Netflix in den USA lediglich 17% der Konsumenten unbekannt

ist, demgegenüber 50% angaben, das kommende Disney+ SVOD Angebot *nicht* zu kennen.

Intensiverer Wettbewerb auf dem SVOD Markt entsteht aber nicht allein durch die Angebote der ganz großen Player. Auf dem nordamerikanischen Markt haben inzwischen alle Networks SVOD Angebote entwickelt und so eine zusätzliche Verwertungsmöglichkeit ihrer Auftragsproduktionen beziehungsweise Library Contents geschaffen. Sie gehen dabei vergleichbar riskante strategische Wetten ein, wie Disney. Denn auch die Networks verzichten auf Lizenzeinnahmen von Amazon, Facebook und Netflix, um mit exklusiven Inhalten Abonnenten zu gewinnen. So soll Netflix für die SVOD Rechte an den zum Teil 25 Jahre alten „Friends“ Staffeln jährlich USD 100 Millionen bezahlen - auch dieser Vertrag wird zugunsten eines neuen WarnerMedia-eigenen SVOD Angebots nicht weiter verlängert werden. Wie wettbewerbslich relevant „Friends“ auch heute noch ist, wird am US-Ranking der 10 meist abgerufenen Sitcoms 2018 (August-Oktober) deutlich: Dort belegt die Serie Rang 3, unmittelbar hinter aktuellen Sitcoms, wie „Brooklyn nine-nine“ und „Big Bang Theory“.



RANDNOTIZ

In Deutschland und Österreich fällt auf, dass insbesondere private TV-Anbieter Schwierigkeiten haben, Zuschauerinnen & Zuschauer für die sendereigenen VOD-Angebote zu gewinnen. Gebührenfinanzierte Mediatheken weisen eine deutlich höhere Nutzung auf und liegen jeweils deutlich selbst vor Netflix und Amazon Prime.

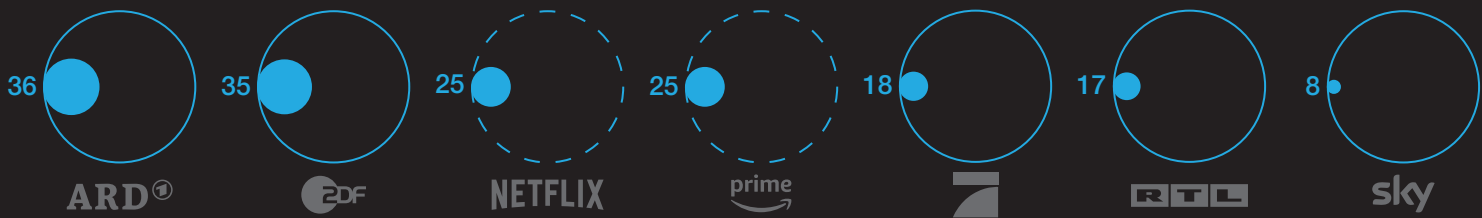
DAS SCHWARZE LOCH ODER DIE NUTZUNGSLÜCKE PRIVATER TV-SENDER MEDIATHEKEN

ALLE ZUSCHAUER AB 14 JAHRE, WERTE %

○ = 100% der Zuschauer ● = % Mediatheken-Nutzer ○ (gestrichelt) = SVOD-Anbieter

Deutschland

Beispiel RTL: 83% der Zuseherinnen und Zuseher nutzen die VOD Angebote der Mediengruppe RTL Deutschland seltener als ein Mal im Monat oder überhaupt nicht.



Österreich

Beispiel Servus TV: 11% der Zuseherinnen und Zuseher haben die Servus TV Mediathek mindestens ein Mal oder häufiger im letzten Monat genutzt.



Quelle: Convergent Media Research 2019 auf Basis RTR AGTT 2018, ARD/ZDF Onlinestudie 2018.

Vergleichbare Entwicklungen hin zu sendereigenen VOD-Plattformen sind auch in Europa zu beobachten. Die bislang umgesetzten Strategien der hiesigen Programmveranstalter waren im Wettbewerb mit Amazon Prime und Netflix nicht erfolgreich und wurden in den vergangenen Monaten weiterentwickelt. So hat beispielsweise die Mediengruppe RTL Deutschland ihr TV.NOW Angebot neu aufgestellt und konnte 2018/2019 in Deutschland und den Niederlanden 1,2 Millionen Abonnenten gewinnen. Der PULS4 Mutterkonzern ProSiebenSat.1 und Discovery Networks haben im Juni 2019 die gemeinsame AVOD/SVOD Plattform Joyn gestartet.

Große öffentliche Programmveranstalter profitieren als Lizenzhändler vom Bedarf der US-VOD Plattformen nach europäischen fiktionalen Inhalten und Kinderprogrammen. Arte, BBC, ARD, ZDF und andere sind mit ihren Auftragsproduktionen prominent bei Netflix und Amazon Prime vertreten. Aber auch bei den gebührenfinanzierten Programmanbietern stellen sich zunehmend strategische Fragen, wie die nach der Erkennbarkeit der Sendermarken und ob es gerechtfertigt ist, dass Gebührenzahler ein zweites Mal für einen Public Value Inhalt bezahlen?

Auch im ORF gibt es Überlegungen, TVthek und Flimmit in einem neuen Service zusammenzuführen. Zuvor muss der ORF jedoch noch ein Geschäftsmodell entwerfen, das sowohl publikumsattraktiv und damit erfolgversprechend ist, sowie mit dem kommenden ORF-Gesetz vereinbar sein wird.

Ob diese Strategien erfolgreich sein werden, wird insbesondere davon abhängen, ob es etablierten TV-Sender Marken gelingen wird, ihre aktuell noch bestehende Zuschauerbindung und ihre Zugehörigkeit zum Relevant Set zu nutzen, um diese Zuschauerbeziehungen auf ihre xVOD-Plattformen auszudehnen. Dies ist in der Vergangenheit in vielen Märkten noch nicht im

erfolgversprechenden Ausmaß gelungen, wie beispielsweise eine Zuschauerbefragung der österreichischen Medienregulierungsbehörde im Jahr 2018 zeigte. Sieht man von YouTube, Netflix, Amazon Prime und der ORF TVthek ab, sind die VOD-Services der privaten Programmveranstalter weit mehr als 70% der Befragungsteilnehmer nicht bekannt oder wurden noch nie genutzt. Auch in Deutschland werden besonders die öffentlich-rechtlichen Medientheken intensiv genutzt, die Nutzung der deutschen Privatsender Mediatheken liegt auf ähnlich niedrigem Niveau, wie in Österreich.

Neben der Zuschauergewinnung bildet die effektive Zuschauerbindung eine wichtige Herausforderung. US-Marktanalysen deuten darauf hin, dass Vertragslaufzeiten und Abonnenten Loyalität bei SVOD Angeboten deutlich kürzer beziehungsweise niedriger sind als im traditionellen Pay-TV. Ursächlich hierfür ist eine offenbar über alle Altersgruppen weit verbreitete Abschöpfungsstrategie unter rund 30% der Abonnenten von SVOD Angeboten (50% in der Generation Z), die die individuell relevanten Inhalte einer Plattform konsumieren und ihren Vertrag anschließend kündigen oder dies nach Auslaufen ihrer Lieblings-Serie tun. Zusätzlich zu den substanziellen direkten und indirekten Kosten der Kundengewinnung, werden sich Maßnahmen zur effektiven Kundenbindung zukünftig stärker negativ auf die Profitabilität etablierter und neuer Anbieter auswirken.

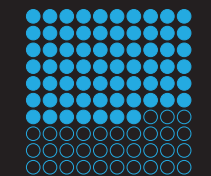
Die mit jedem weiteren Anbieter wachsende Unübersichtlichkeit des xVOD Marktes, die in gleichem Maße wachsende Intransparenz bezüglich Qualität und Umfang der Angebote, die Notwendigkeit zeitgleich mehrere entgeltfinanzierte Plattformen abonnieren zu müssen, um persönlich relevante Inhalte sehen zu können, bergen bereits heute für viele der Anbieter das Risiko, den absehbaren Marktberäuberungen zum Opfer zu fallen.



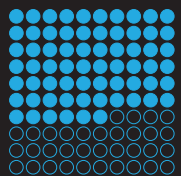
RANDNOTIZ

Gegenwärtig sind die Effektivität datenbasierter Empfehlungen der SVOD Plattformbetreiber und der Komfort der technisch unterstützten Inthaltesuche offenbar noch gering: Vorrangig Empfehlungen aus dem unmittelbaren Lebensumfeld und das Absurfen des Cover Flows bestimmen den Videokonsum der Abonnenten.

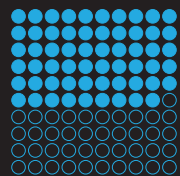
DATENBASIERTE EMPFEHLUNGEN MIT NACHRANGIGEM EINFLUSS AUF SVOD INHALTE AUSWAHL VON US-HAUSHALTEN



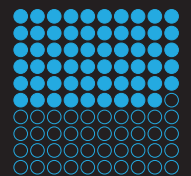
67%: Aus dem linearen Fernsehen bekannte Serien



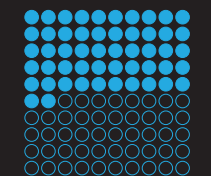
66%: Empfehlungen von Freunden oder aus der Familie



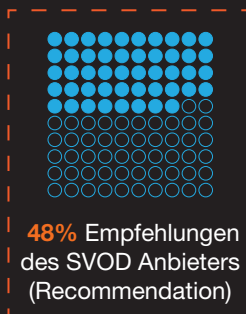
59% „Absurfen“ der SVOD Plattform



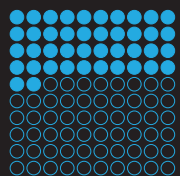
54% On Air- & Digital Promotion linearer Fernsehanbieter



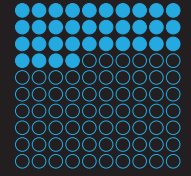
52% Reviews in Third Party Medien (Web, Blogs, Print)



48% Empfehlungen des SVOD Anbieters (Recommendation)



42% SVOD Anbieter Promotion via Social Media



34% Klassische Kommunikationsmaßnahmen

Quelle: Convergent Media Research 2019 auf Basis Nielsen Total Audience Report Q3/2018.

CONTENT: KÖNIG ODER PROVINZFÜRST?

Attraktiven Inhalten wird eine außerordentlich hohe Bedeutung für Aufbau, Erhalt und kommerzielle Weiterentwicklung von Zuschauerbeziehungen zugemessen. Dies belegt der ungebrochen intensive Wettbewerb um Produzenten, Drehbuchautoren, Showrunner und Premium-Rechte. Aber was bedeutet es für den strategischen Wert von Inhalten, wenn immer mehr Plattformen das nächste House of Cards oder Game of Thrones exklusiv für sich haben wollen, wenn selbst Infrastrukturbetreiber Auftragsproduzenten werden, um IPTV-Kunden zu binden und Neue zu gewinnen?

In jüngster Zeit haben unsere Marktbeobachtungen eine Reihe von Entwicklungen identifiziert, die auf eine Zunahme substanzieller strategischer Risiken im Content Markt hinweisen.

RÜCKLÄUFIGE WIRKUNG VON ORIGINAL CONTENT

Die wettbewerbliche Wirksamkeit von Original Contents nimmt unterhalb der Marktführer in dem Maße ab, in dem die Zahl der Plattformen zunimmt, die exklusive Auftragsproduktionen als Differenzierungsfaktor verwenden. Die starken Markenkern der Videoplattform-Pioniere, ihre darin verkörperte Reputation für erfolgreiche Originals, ihre etablierten Anteile am Medienzeitbudget vieler Zuschauer und nicht zuletzt die heutigen Staggering Ratios von 1,3-2 SVOD Diensten je Haushalt bilden effektive Wechsel- bzw. Marktzutrittsbarrieren.

EINSCHÄTZUNG: Es wird nur wenigen Nachzoglern, wie beispielsweise Disney, gelingen, mit ihre ebenbürtigen Marken und ikonischen Fran-

chises (Star Wars, Marvel etc.) beim Publikum durchzudringen. Die Masse der späten Folger wird kaum erfolgreich vermitteln können, welchen Mehrwert ihre Plattform im Vergleich zu den Category Leaders bietet.

MEHR MASSE ALS KLASSE

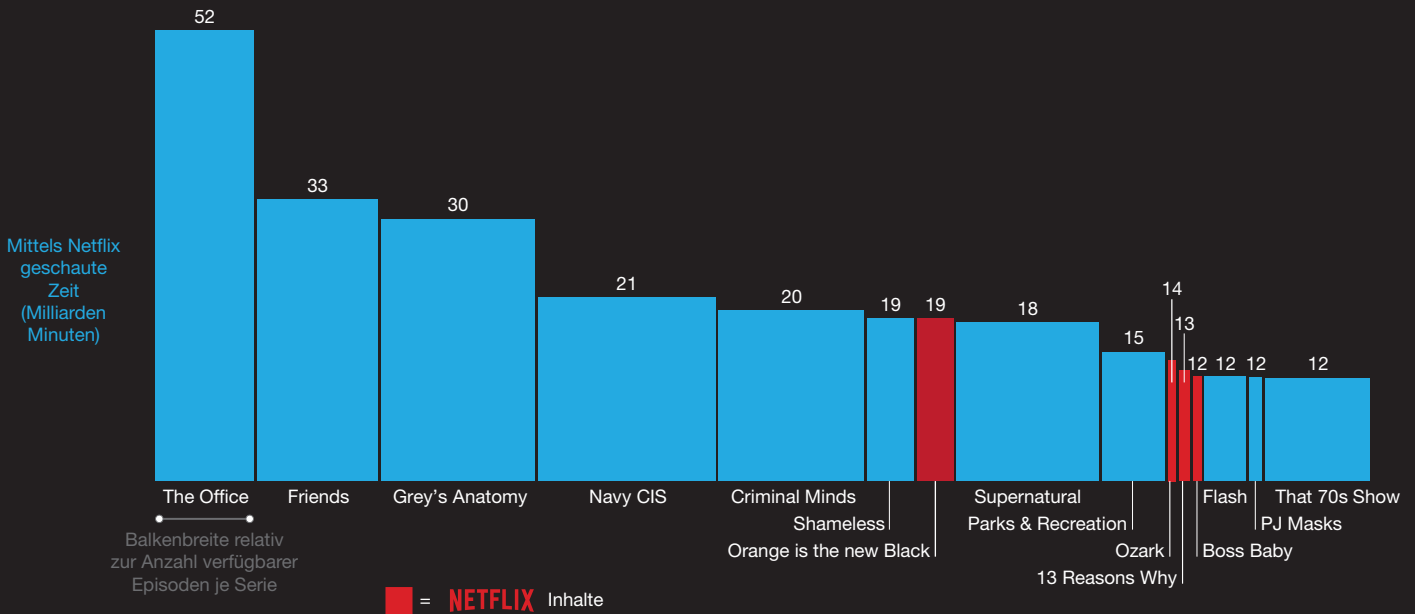
Premium SVOD Plattformen hielten bereits im Frühjahr 2018 430.000 Stunden Film- und Serieninhalte bereit. Dieses Volumen wächst weiter an. So hat Netflix allein im dritten Quartal 2018 rund 700 Stunden Original Contents veröffentlicht. Die ebenfalls als Auftragsproduzenten und Lizenzkäufer auftretenden traditionellen TV-Programmveranstalter, Infrastrukturbetreiber und Hardwarehersteller sind ebenfalls Teil des Wettbewerbs um knappe Talent- und Produktions-Ressourcen.

EINSCHÄTZUNG: Mit dem steigenden Output wächst erfahrungsgemäß der Anteil qualitativ minderwertiger Inhalte, so dass eine Renaissance der „Stupid (German) Money“ Phase Mitte des

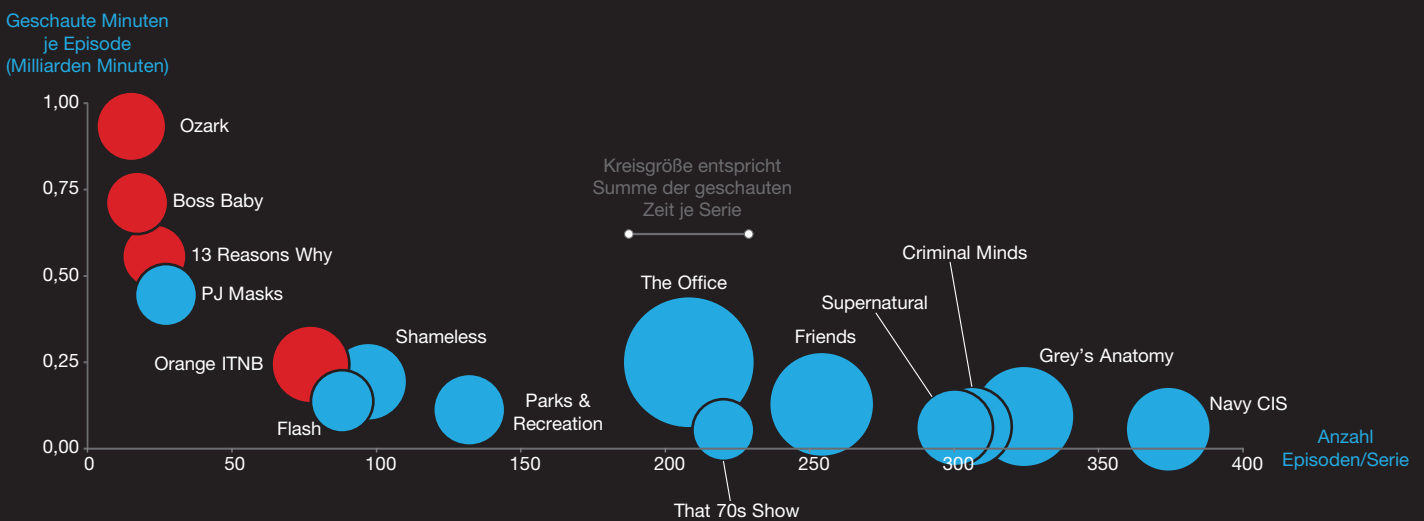


TV FORMATE WERDEN VON ALLEN NETFLIX ABONNENTEN WEITAUS INTENSIVER GENUTZT ALS ORIGINALS...

TOP 15 MEISTGESEHENER SERIEN, USA 2018, MILLIARDEN MINUTEN



...ABER DIE NETFLIX ORIGINALS ERREICHEN EINE 2-3 MAL SO HOHE NUTZUNG JE EPISODE UND DAMIT EFFEKTIV IHRE SPITZE ZIELGRUPPEN



Quelle: Convergent Media Research auf Basis Nielsen 2019.

letzten Jahrzehnts möglich erscheint. Es besteht das Risiko eines Schweinezyklus in der Content Produktion, bei dem ein Überangebot von Inhalten vom Markt nicht mehr aufgenommen wird, so dass ein drastischer Preisverfall und Marktberichtigungen eintreten.

GERINGE NACHHALTIGKEIT DER FORMATENTWICKLUNG

Ungeachtet der hohen Investitionen in Original Contents, ist der Lebenszyklus dieser Inhalte heute kürzer als im frei empfangbaren Fernsehen oder in Pay-TV Programmen. Marktanalysen über den Jahreswechsel 2018/2019 zeigen, dass Serien von SVOD Plattformbetreibern nach durchschnittlich 2,1 Seasons abgesetzt werden. Hingegen laufen Serien im Free TV typischerweise 6,5 Seasons.

EINSCHÄTZUNG: Die kurze Laufzeit der SVOD Originals deutet auf einen sehr spitzen Zielgruppen-Fokus hin, der sich bereits bei den erfolglosen Free TV Verwertungen selbst ikonischer Originals gezeigt hat. Die Fortsetzung des bisherigen Wachstums und die Erschließung bisher SVOD abstinenter Haushalte setzt voraus, dass Plattformbetreiber ihre Investitionen in Inhalte stärker als bisher in der Breite ausdifferenzieren. Ebenso sind für diese Zielgruppen andere Komfortfunktionen in der Plattformtechnik und die konsequentere Bespielung eher traditioneller Kommunikationskanäle notwendig.

ZUSCHAUERVERHALTEN WEITER PRIMÄR TV GEPRÄGT

Das traditionelle Fernsehen und seine Programminhalte sind auch im Jahr 2019 noch der wichtigste (67% der Befragten) Einflussfaktor der Inhalteauswahl auf Premium Streaming Plattformen. Lediglich 48% der befragten Abonnenten gaben an, sich von den Empfehlungen der Plattformbetreiber leiten zu lassen. Nur 42% orientieren sich an deren Social Media Promotions. Diese Marktbeobachtungen erklären auch den

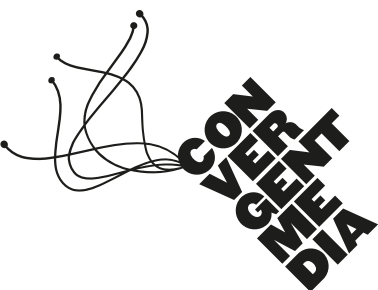
großen Erfolg von Hulu, die 2018 am stärksten gewachsene SVOD Plattform in den USA. Das Content Bouquet von Hulu besteht in erster Linie aus Fernsehfilmen und -Serien.

EINSCHÄTZUNG: Die fortgesetzt hohe Fokussierung der Premium SVOD Strategien auf exklusive Original Contents birgt das Risiko, Kundensegmente mit primär durch das Fernsehen geprägten Inhaltepräferenzen wieder zu verlieren. Potenzielle Neukunden aus dem Late Majority Segment, die erst jetzt den Abschluss eines SVOD Abonnements in Erwägung ziehen, stammen zudem typischerweise aus Haushalten mit intensiver linearer TV Nutzung. Ihnen fehlen auf ihrer Customer Journey die notwendigen Mehrwerte, um sich für einen Premium SVOD Dienst zu entscheiden. Bisher erzielten die Netflix Originals insbesondere Aufmerksamkeitserfolge im Massenmarkt und hart messbare Erfolge in eng geschnittenen Zuschauersegmenten. Die zukünftige Strategie nicht verbundener exklusiver SVOD Libraries der US-TV Networks erscheint damit ebensowenig erfolgversprechend, wie eine Fortsetzung der bisherigen Netflix Wachstumsstory. Beide Strategien gehen an den Pain Points des Massenmarkts vorbei.

EXZESSIVE VERWERTUNG PREMIUMSPORT EVENTS

Aktuell richtet sich die volle Branchen-Aufmerksamkeit auf SVOD Plattformen mit Fictional und Factual Entertainment Fokus sowie auf den sich anbahnenden wettbewerblichen Showdown zwischen Disney und den jungen Herausforderern. Völlig zu Unrecht rückt damit ein Marktsegment in den Hintergrund, das in der Vergangenheit der wichtigste Erfolgsfaktor für Pay-TV Anbieter war und in dem sich nun ernstzunehmende Risiken entwickeln: Premium Sports.

In Europa mehren sich beispielweise die Anzeichen, dass eine weitere Ausdehnung und Ausdifferenzierung verwertbarer Einzelevents, Spielrun-

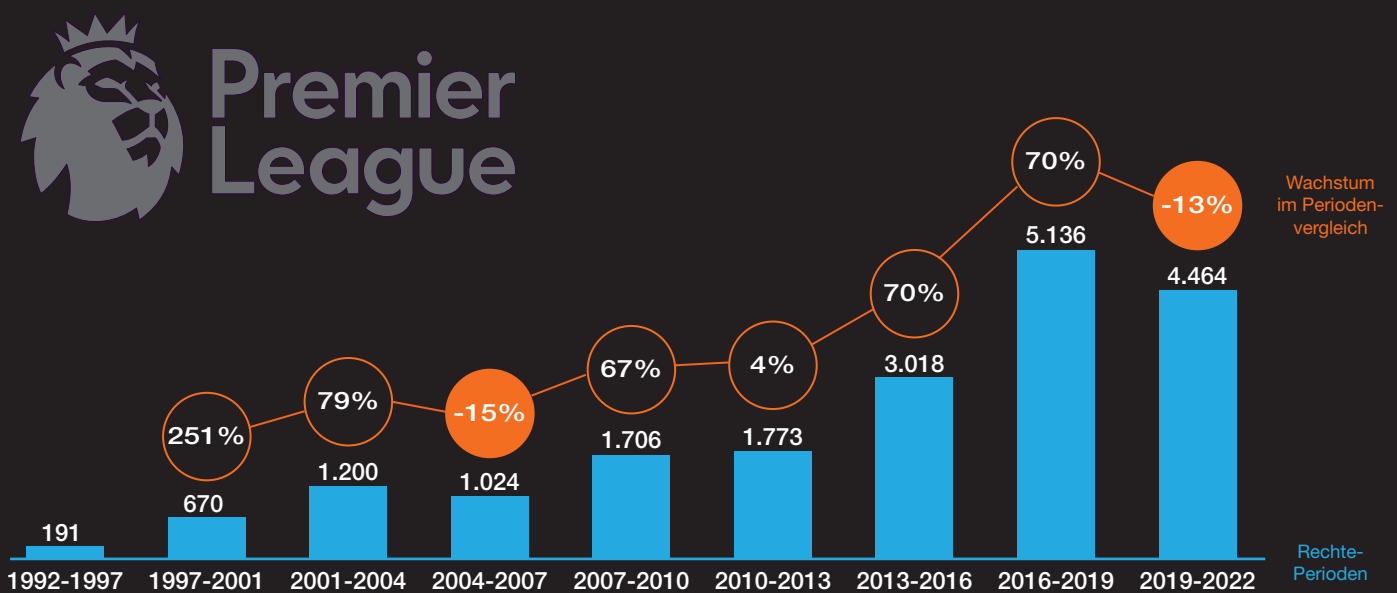


RANDNOTIZ

Die Rechteperiode 2019-2022 markiert eine Zäsur in der Wachstumstory der britischen Premier League: Die nationalen Rechterlöse gingen erstmals seit 15 Jahren zurück. Auch in Italien konnte die Serie A zuletzt nur geringfügig Erlöszuwächse verzeichnen. Gesättigte Pay-TV Märkte, der Preisdruck der OTT-Anbieter & verfehlte strategische Ziele der Telcos führen zu konservativeren Bewertungen auch von Premium-Sportrechten.

ERLÖSENTWICKLUNG NATIONALE TV-RECHTE PREMIER LEAGUE 1992-2022

ERLÖSE PRO JAHR MILLIONEN GB£



Quelle: Convergent Media Research 2019.

den, internationalen Wettbewerben und Turnieren sich nicht in höheren Erlösen der Lizenzgeber und Abonnentenwachstum niederschlägt. So verzeichnete der „Category Leader“ unter den kommerziellen Fussball Ligen, die britische Premier League, 2018 erstmals seit 2003 einen Erlösrückgang bei der Vergabe ihrer nationalen Medienrechte von -13%. Diese Entwicklungen sind nicht auf den Fußball beschränkt, sondern lassen sich auch mit Beispielen aus anderen Sportarten belegen. Aufgrund des großen öffentlichen, medialen und teilweise auch politischen Interesses am Fußball zeigen sich aber viele Entwicklungen besonders deutlich:

- » medienpolitische Widerstände gegen die exklusive Pay-TV Verbreitung von Live Sport (Fernsehschutzlisten-Diskussion in Österreich),
- » Fan-Proteste gegen unkonventionelle Spielzeiten (Montagsspiele der deutschen Bundesliga),
- » die Notwendigkeit zum Abschluss mehrerer Abos, um alle Spiele einer Liga zu sehen,
- » kommerzielle Interessenkonflikte der Klubs (geringere Pay-TV Reichweiten = niedrigerer medialer Wert = weniger Sponsorenerlöse
- » die wachsende Eigenverwertung in digitalen Klubmedien) und nicht zuletzt

» das bereits sehr hohe Rechtenkosten-Niveau der europäischen Spitzenligen

stehen beispielhaft für die wachsende Zahl weiterer Risikofaktoren in den Business Cases entscheidender Player in den Premium Sport Ecosystemen.

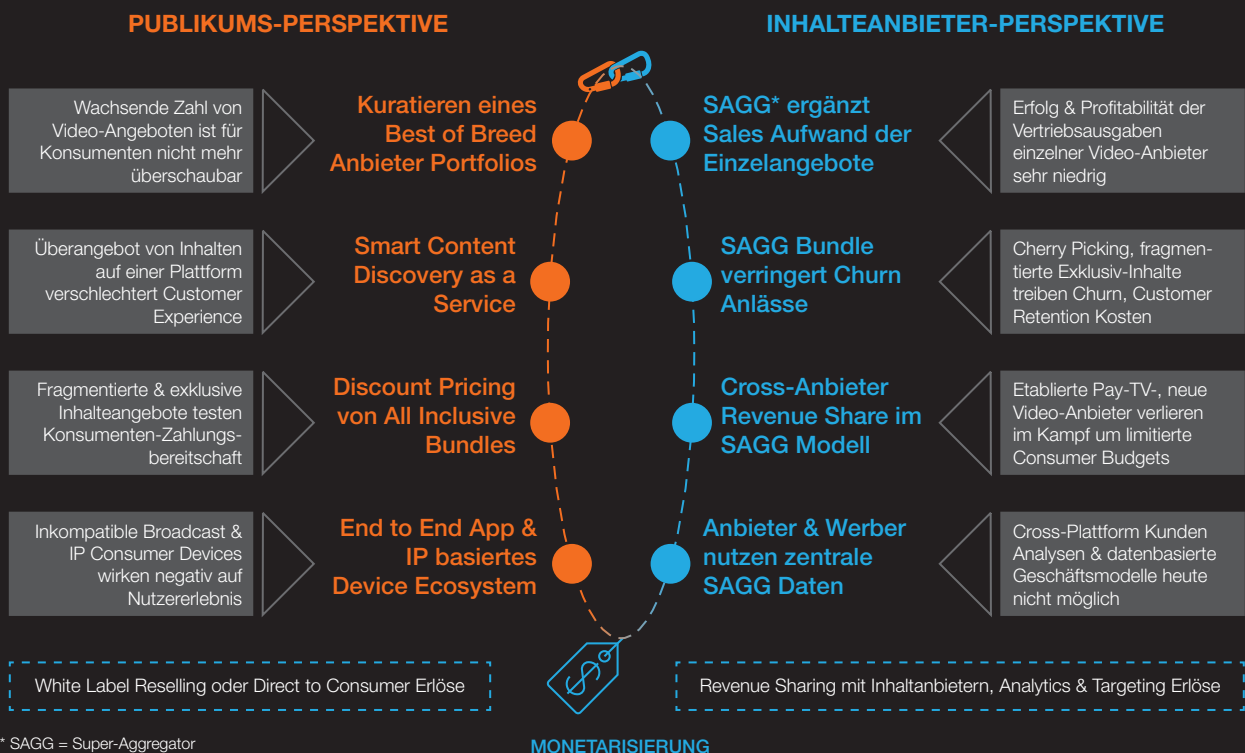
EINSCHÄTZUNG: Es wird zukünftig schwieriger werden, die gemeinsame, für alle Marktteilnehmer zutreffende Wachstumsstory mit Premium Sport Inhalten weiter zu erzählen. War Premium Sport in der Vergangenheit im deutschsprachigen Raum vielfach das einzige Kaufmotiv für Pay-TV Abonnements, müssen sich deren Anbieter nunmehr im Wettbewerb um einen Anteil am Gesamtbudget der Konsumenten für alle audiovisuellen Premium-Inhalte behaupten. Die Unternehmen in den Premium Sport Ecosystemen müssen eine strikt am Endkunden und seinen Interessen orientierte Produkt-/ Marktstrategie entwickeln, um die bisher erreichte Wertschöpfung zu sichern und Wachstum zu ermöglichen. Das Beispiel Formel 1 zeigt eindringlich, wie sich falsche produktstrategische Weichenstellungen in einem rapidem Wertverfall in allen Bereichen der Wertschöpfungskette niederschlagen.



RANDNOTIZ

Ein „the winner takes all“ Szenario wird sich im Wettbewerb zwischen den Video-Plattformen nicht einstellen - kein Anbieter kann allein den ganzen Markt abdecken. Erfolgversprechender könnte eine Orientierung an der Musikindustrie sein. „Artists & Repertoire“ könnte die neue Kernkompetenz von TV-Veranstaltern und Video Services werden.

WIE KANN SUPER-AGGREGATION DEN ÜBERHITZENDEN VIDEOMARKT RETTEN?



Quelle: Convergent Media Research 2019.

THE FUTURE IS SO BRIGHT, I HAVE GOT TO WEAR SHADES...

Die skizzierten Entwicklungen der Fernsehmärkte deuten stark darauf hin, dass die bisherigen Strategien von SVOD-Anbietern und traditionellen TV-Veranstaltern, ihre Zuschauer mit stetig erweiterten Inhalte-Bibliotheken zu relativ niedrigen Preisen zu gewinnen und zu binden, zukünftig deutlich weniger erfolgswirksam sein werden.

So trifft ein wachsendes Inhalteangebot auf ein konstantes Zeitbudget auf Zuschauerseite, lässt man den perspektivisch erwarteten Zeitgewinn durch das vollständig autonome Fahren einmal außen vor. Konsumenten sehen sich in der aktuellen Entwicklung mit den Herausforderungen konfrontiert, mehrere Abonnements zeitgleich abzuschließen, um ihre Interessen abzudecken, die Content Libraries neuer Anbieter auf Übereinstimmung mit persönlichen Präferenzen zu bewerten und nicht zuletzt den Umgang mit den gegenwärtig noch nicht hinreichend leistungsfähigen Search & Recommendation Funktionen der Plattformen zu erlernen. Auf diese Herausforderungen muss die Branche rasch Antworten finden, wenn die für weiteres Wachstum notwendige Erschließung älterer Kundensegmente mit hoher Fernsehnutzung und relativ niedrigerer Digital-Kompetenz nicht bereits auf der ersten Station der Customer Journey enden soll.

Die aktuell umgesetzten Strategien, Geschäftsmodelle und datenbasierten Zuschauerschnittstellen der SVOD Plattformen lösen diese Probleme nicht. Sie setzen primär auf die Strahlkraft ihrer etablierten Marken und die darin verkörperte Erwartung, hochwertige, individuell passende Unterhaltung zu finden. Wachsende Inhalte

Bibliotheken und die steigende Zahl von Plattform-Anbietern reduzieren die Transparenz der Angebote weiter. Das Nutzenversprechen der SVOD Pioniere – alle relevanten Serien und Filme auf einer Plattform, mit wenigen Schritten leicht auffindbar, zeit- und ortsouverän zu einem kleinen Preis genießen zu können – droht sich ins Gegenteil zu verkehren.

Das Zauberwort für die Reparatur solcher funktional schwächelnden Märkte heißt seit jeher Intermediation. Ein oder mehrere Unternehmen vermitteln zwischen Kunden und Anbietern, weil keine Seite allein den beidseitig gewünschten Erfolg zustande bringt. Weil Intermediation nun gar zu altmodisch klingt und die Digitalisierung aller Lebensbereiche eigentlich genau das Gegenteil erreichen sollte, die Ausschaltung von Zwischenstufen zwischen Anbieter und Endkunde, gibt es auch einen neuen Terminus, der die mögliche Zukunft des Fernsehens beschreiben könnte: Super-Aggregation.

Interessanterweise haben sehr gegensätzliche Unternehmen das Marktpotenzial der Super-Aggregation und, abhängig von der individuellen Ausgangslage, entweder die ernste wettbewerbliche Herausforderung, die Chance auf Markt-



RANDNOTIZ

Superaggregation erfordert sowohl neue Strategien, Prozesse, Geschäfts & Lizenzmodelle für alle Elemente der audiovisuellen Ecosysteme als auch ein Umdenken auf Seiten der Wettbewerbs- & Medienbehörden. Die erfolgreiche Durchführung dieser umfassenden Veränderungen ist der wichtigste Erfolgsfaktor eines funktionsfähigen „Fernsehmarkts“ der Zukunft.

SUPER-AGGREGATION: SO EINFACH DIE IDEE, SO KOMPLEX DIE UMSETZUNG
BEISPIEL/NUR ZUR ILLUSTRATION

ALLE SERVICES

- Sparten VOD Services**
VOD Angebote von Unternehmen, Kultureinrichtungen etc.
- Premium SVOD Services**
Entgeltliche VOD Angebote führender Anbieter
- Pay-TV Services**
Entgeltliche TV-Live Streaming Angebote
- Free-TV Mediatheken**
VOD Services öffentlicher und privater TV-Anbieter
- Free-TV**
Streaming, 24/7 Catch Up, Cloud PVR für lineare TV-Inhalte

ALLE INHALTE

WIENER STAATSOOPER DFL





NETFLIX Disney prime
joyn TNOW hulu

sky DAZN Discovery
ServusTV arte ZDF
ARD SRF RTL
ORF * PULS 4

EINE PLATTFORM

- 
 Inhalte-Aggregation
- 
 Zuschauerhaltens-Analyse
- 
 Datenbasierte Recommendation
- 
 Targeting & Adressable TV

ALLE ENDGERÄTE

- 
 Smart TV Apps
- 
 Browser Win/Mac
- 
 Android & iOS Devices
- 
 Chromecast, FireTV, AppleTV

Quelle: Convergent Media Research 2019.

dominanz oder zur Sicherung des unternehmerischen Überlebens erkannt: unter anderem Apple, Netflix, Sky und das ZDF.

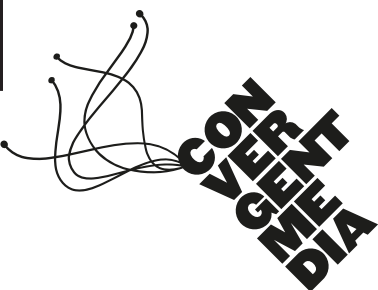
Apple hat, getreu seiner bewährten Herangehensweise an Innovationen, zunächst den Markt beobachtet, vom Wettbewerb gelernt und die potenziell richtigen Schlussfolgerungen für das eigene Angebot gezogen: Alles aus einer Hand, zu einem günstigeren Preis als die Summe der Einzelabos, Provisionen der bei Apple TV+ mitwirkenden Plattformen beziehungsweise Inhalteanbietern und nicht zuletzt die weiter unter Apple Kontrolle stehende Kunden-Identität.

Netflix weiß, was dies für Gewinnmargen, Nutzerdaten, die Kontrolle über alle Kundenbeziehungen und Wertschöpfungsprozesse bedeuten würde. So geht Netflix zwar Partnerschaften mit kleineren Anbietern, wie Sky oder nationalen Netzbetreibern ein, wird aber nicht über das Apple Super-Aggregator Service verfügbar sein.

Auch Sky hat das Potenzial der Super-Aggregation erkannt, kommt aber zu strategisch anderen Schlussfolgerungen. Seit Ende 2018 bietet das Unternehmen einen integrierten Preisplan für Sky und Netflix an. So soll die erfolgreiche Transformation vom linearen Pay-TV Anbieter zum One Stop Shop für Entertainment und Sport vorangetrieben werden, ohne primär an Fictional Content interessierte Sky-Abonnenten an Netflix zu verlieren. Netflix profitiert von den starken Sky Premium Sport Rechten und gewinnt insbesondere in dem Segment Kunden, deren primäres Kaufmotiv Sportinhalte sind und die kein separates fiktionales Inhalteangebot abonniert hätten. Sofern es Sky gelingen wird, sein Super-Aggregation Geschäftsmodell weiterzuentwickeln, weitere Anbieter zu gewinnen und durch eine leistungsfähige Plattfortmtechnik einfach konsumierbar zu machen, könnte eine erfolgversprechende Alternative zu den globalen SVOD-Plattformen entstehen.

Es wäre sicherlich vermessen, dem ZDF öffentlich-rechtliche Super-Aggregator Ambitionen zu unterstellen. Die Idee einer Vernetzung verschiedenster öffentlicher VOD-Angebote mit dem Ziel, „die Nutzer bei der Suche nach Inhalten bestmöglich zu unterstützen“, reflektiert aber präzise das Nutzenversprechen und Geschäftspotenzial der Super-Aggregation. Vorausgesetzt, es würde gelingen, die komplexen wirtschaftlichen, rechtlichen und technischen Voraussetzungen für ein anbieterübergreifendes, möglicherweise sogar europaweites öffentlich-rechtliches Angebot schaffen, könnte ein Public Value Medienangebot entstehen, das die Generationen Lücke erfolgreich schließt. Erfolgversprechend wäre die Verknüpfung starker linearer Programme mit datenbasiert individualisierten VOD Empfehlungen und nicht zuletzt die Verwertung der ganzen Breite und Tiefe der öffentlich-rechtlichen Inhalte Libraries. Im Rahmen der europaweit geführten Diskussion über die zukünftige Rolle des öffentlich-rechtlichen Rundfunks sicherlich ein überlegenswertes Modell, um Medienpolitik und Gebührenzahlern einen zeitgemäßen Gegenwert zu bieten.

Zunächst einmal bringen sich ARD und ZDF in ein gemeinsames Projekt mit den großen Privatsender-Gruppen ein. Unter der unternehmerischen Führung von ProSiebenSat1 haben sich bei „Joyn“ Discovery, Viacom, ARD und ZDF zusammengefunden, um den globalen Plattformen einen wettbewerbsfähige Alternative entgegenzustellen. Für eine komplette Super-Aggregation Plattform fehlen allerdings noch die Mediengruppe RTL Deutschland und Sky. Beide Unternehmen haben bislang öffentlich kein Interesse gezeigt, an der neuen xVOD Plattform mitzuwirken. Offen ist ebenfalls, ob eine grenzüberschreitende deutschsprachige Videoplattform mit den strategischen Zielen von ORF und SRG vereinbar wäre.



BUILDING THE PERFECT BEAST

Super-Aggregation ist ein Geschäftsmodell mit hohem disruptivem Potenzial. Es ist für die entsprechend ambitionierten Unternehmen aber mit der Herausforderung verbunden, anspruchsvolle Transformationsprozesse erfolgreich zu bewältigen und komplexe Erfolgsvoraussetzungen zu schaffen:

PLATTFORM INTERNER WETTBEWERB

Eine Strategie zur Kuratierung diverser Inhalteanbieter zu entwickeln, die, bei aller Notwendigkeit zur Integration und Vereinheitlichung, die notwendigen unternehmerischen Freiheitsgrade lässt, um im Plattform-internen Wettbewerb als eigenständiges Angebot zu bestehen, sich mit seinen Inhalten erfolgreich zu differenzieren und daraus potenziell höhere Erlöse als andere Anbieter auf der gleichen Super-Aggregator Plattform erzielen zu können. Die Gewährleistung plattforminternen Wettbewerbs wird mit Sicherheit auch Voraussetzung sein, um Kartell- und Medienbehörden von der Zulässigkeit einer Super-Aggregations Plattform zu überzeugen.

PLATTFORM STRATEGIE

Das bisherige Stand Alone Geschäftsmodell, in dem alle Kundenbeziehungen, Daten, Rechte proprietär genutzt werden konnten, zu einem Plattform-Geschäftsmodell weiterentwickeln, dessen unternehmerischer Erfolg aus der auf ein gemeinsames strategisches Ziel hin ausgerichteten Zusammenarbeit mit Partnern resultiert, ohne die strategische Eigenständigkeit und die Fähigkeit zur Differenzierung im Wettbewerb zu verlieren.

MARKTABGRENZUNG

Die kartell- und medienrechtliche Freigabe für das neue Geschäftsmodell zu erreichen, die in der Vergangenheit vielfach an einer unrealistisch engen Marktabgrenzung und rein retrospektiv diskutierten Wettbewerbseffekten scheiterte, z.B. bei den vielfältigen Versuchen, ein „Hulu“-Geschäftsmodell in Europa umzusetzen.

Wenn sich aktuell auch keine „the winner takes it all“ Marktentwicklung im globalen TV- und Videomarkt abzeichnet, so heißt das nicht, dass praxisfern gesetzte kartell- und medienrechtliche Rahmenbedingungen europäische Anbieter nicht von vorn herein vom Kreis der ebenbürtigen Wettbewerber ausschließen würden. In anderen Feldern der digitalen Wirtschaft hat Europa die sich bietende Chance verstreichen lassen, auf Augenhöhe mit den globalen Playern zu spielen. Noch bietet sich bei den audiovisuellen Medien die Möglichkeit, aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen.

RECHTE ADAPTIEREN

Medien-Rechtevergabe und Rechtezuschnitt reflektieren nur die aktuellen Verwertungsketten und Geschäftsmodelle von Fernsehanbietern und proprietären VOD Plattformen. Ein Szenario „Super-Aggregation“ wird wesentliche Schrauben der Wertschöpfung von Produzenten,

Lizenzhändlern und Vermarktern berühren, so dass sich erst eine neue gemeinsame Geschäftsgrundlage mit den an der Super-Aggregation Plattform beteiligten Unternehmen entwickeln muss.

HIGH END TECHNIK

Technische Basis der Super-Aggregation ist eine anbieterübergreifend funktionierende – vereinfacht ausgedrückt – datenbasierte Plattform Infrastruktur, die erschöpfende Analysen des individuellen Zuschauerhaltens sowie Machine Learning ermöglicht, automatisierte, KI-basierte Content Identification, Recommendation, Targeting über alle Endgeräte und nicht zuletzt eine von allen Kundensegmenten einfach und komfortabel nutzbare Zuschauerschnittstelle unterstützt.

HOMOGENE ENDGERÄTE

Damit unmittelbar verbunden ist die zweite technische Erfolgsvoraussetzung, das Management der vielfältigen Endgeräte, Betriebssysteme, Apps und insbesondere der für heterogene Nutzersegmente tauglichen User Interfaces. Bisher haben in erster Linie Apple, Amazon und Google gezeigt, wie ein solches technische Ecosystem erfolgreich entwickelt und betrieben werden kann. Welche Leistung sich dahinter verbirgt, wird deutlich, wenn man sich beispielsweise vor Augen führt, wie lange Kabelnetzbetreiber, IPTV-Anbieter oder das DVB Konsortium bereits daran arbeiten, zeitgemäße Interaktivität und Multi-Device-Welten im Kontext der TV-Industriestandards zu realisieren.

INTEGRATION TV & VOD

Aus der Sicht des linearen Fernsehens wird es erfolgskritisch sein, die technische Integration linearer Programmangebote mit On Demand Services so umzusetzen, dass sich die Zuschauererfahrung vom heutigen Nebeneinander beider Angebote erheblich unterscheidet, die Einfachheit der Interaktion aber auch in einem integrierten Angebot erhalten bleibt und der Nutzungskomfort zunimmt.

ZUM SCHLUSS

Super-Aggregation ist viel mehr als nur die Zusammenführung mehrerer Abonnements unter einen Preisplan und die Etablierung einer Benutzerschnittstelle, die dann auf individuell verschiedene und nicht miteinander verbundene Inhalteangebote verzweigt. Solche Ansätze sind heute bereits in den App Stores der TV-Hersteller und im Apple TV OS umgesetzt oder werden im zukünftigen Apple TV Service realisiert werden. Super-Aggregation bietet den Anbietern audiovisueller Medien die Chance, ihre traditionellen Geschäftsmodelle zugleich disruptiv und evolutionär weiterzuentwickeln und auf diese Weise substantielle Erlöspotenziale zu erschließen. So groß die Chance gerade für traditionelle Fernsehanbieter ist, so komplex sind auch die Erfolgsvoraussetzungen und das Risiko zu scheitern. Es nicht zu versuchen, heißt aber mit hoher Wahrscheinlichkeit, die wahrscheinlich letzte Chance verstreichen zu lassen, Zuschauerbeziehungen und Sendermärkten erfolgreich zu migrieren und so einen Platz in der Zukunft des Fernsehens zu sichern.



Convergent Media Consulting e.U.

Johann Strauß Gasse 24/35
1040 Wien
Österreich

www.convergentmedia.at

