

MANAGEMENT REPORT 2/2014

Streaming aus Anbietersicht: Viele Wege führen zum Ziel

Prof. Dr. Thomas Hess | Dr. Christian Matt, MBR | Matthias Berger, M.Sc.

Zusammenfassung

- Streaming wird mittel- bis langfristig weiter an Bedeutung gewinnen. Davon profitieren nicht nur die derzeitigen Angebote, es besteht auch Potenzial in neuen Anwendungsbereichen (u.a. Auto), speziellen Segmenten (bspw. Eventkommunikation) und durch neue Technologien (bspw. Smart Devices).
- Es gibt nicht „das“ Streaming-Geschäfts- oder Erlösmodell, Anbieter müssen aus einer breiten Auswahl an Möglichkeiten die für sie passendste auswählen und weitere individuelle Anpassungen vornehmen.
- „Nutzen statt Besitzen“ wird nicht nur von Anwendern immer mehr gefordert, sondern ist auch bei den Anbietern immer besser akzeptiert.
- Plattformen zielen mit ihren Streaming-Angeboten überwiegend auf ein breites Spektrum an Zielgruppen ab – allerdings können Empfehlungssysteme helfen, das Angebot besser an Kunden anzupassen.
- Für eine weitere positive Entwicklung des Streaming-Kanals sind Infrastruktur-Erweiterungen ebenso notwendig wie ein verlässlicher Rahmen in Bezug auf die „Netzneutralität“.

Herausgeber

Prof. Dr. Thomas Hess
Ludwig-Maximilians-Universität München
Fakultät für Betriebswirtschaft
Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien
www.wim.bwl.lmu.de
Veröffentlichung: September 2014



Inhaltsverzeichnis

1	Hintergrund des Forschungsprojekts	3
1.1	Motivation: Anbietersicht auf Streaming	3
1.2	Überblick über technische Aspekte und ökonomische Einordnung	4
1.3	Methodik und Forschungsdesign	4
2	Marktperspektive	6
2.1	Chancen und Wachstumsaussichten für Streaming.....	6
2.2	Interessante, potenzialreiche Anwendungsszenarien	8
2.3	Geschäftsmodelle und die Rolle von Kooperationen	9
2.4	Erlösmodelle	11
3	Nutzungsperspektive	12
3.1	Entwicklung zum „Nutzen statt Besitzen“	12
3.2	Neue Möglichkeiten der Ansprache von Rezipienten	14
4	Unternehmensinterne Perspektive	15
4.1	Notwendige Kompetenzen	15
4.2	Messung des Streaming-Erfolgs.....	17
5	Zusammenfassung und Ausblick	18
6	Verwendete Quellen	19

1. Hintergrund des Forschungsprojekts

1.1 Motivation: Anbietersicht auf Streaming

Streaming als Technologie zur Übertragung von audiovisuellen Inhalten ist an sich keine ganz neue Erfindung. Schon seit den 90ern verwenden Radio-Stationen diese Distributionsform zur Verbreitung ihrer Internet-Radiosender. Auch bei Video-Content stellt YouTube mittlerweile seit fast zehn Jahren Clips als Stream zur Verfügung. Trotzdem scheint das Thema seine öffentliche Relevanz erst jetzt vollkommen zu entfalten. Das liegt neben den höheren Bandbreiten vor allem an einer Vielzahl neuer Streaming-Plattformen, wie Spotify oder Ampya, die das Abspielen von einzelnen Musiktiteln „on demand“, also auf selektiven Abruf, möglich machen. Mit Zattoo und Magine kommen die ersten gleichartigen Anbieter für Filme und TV-Serien auf den Markt. Daneben bauen immer mehr TV-Sender ihre eigenen Mediatheken auf und setzen diese umfangreich ein, um den Nutzern einen zeitversetzten Zugriff auf ihre Inhalte über das Internet ermöglichen zu können. Aber nicht nur in den klassischen Medienbranchen findet die Streaming-Technologie Anwendung. Live-Streaming wird heute z. B. auch für die Übertragung von Vorlesungen aus überfüllten Hörsälen oder bei unternehmensinternen Fortbildungen genutzt. Es zeigt sich, dass rund um Streaming eine Vielzahl potenzialreicher Einsatzmöglichkeiten und Geschäftsmodelle existiert, die für Streaming-Angebote und Medienunternehmen interessant sein können. Der Fokus des Forschungsprojekts liegt genau darauf, diese Anbieterperspektive in all ihren Facetten – das heißt unternehmensextern und -intern – zu verstehen und die wichtigsten Aspekte und somit die Bedeutung von Streaming deutlich zu machen. Wie und wo sehen die Anbieter die Wachstumschancen von Streaming? Welche Geschäfts- und Erlösmodelle existieren und in welcher Situation werden diese angewandt? Wie wird Streaming als zusätzlicher Distributionskanal in ein Unternehmen integriert? Diese Fragen stellen nur ein paar der relevanten Punkte dar, die dieses Forschungsprojekt beantworten soll.

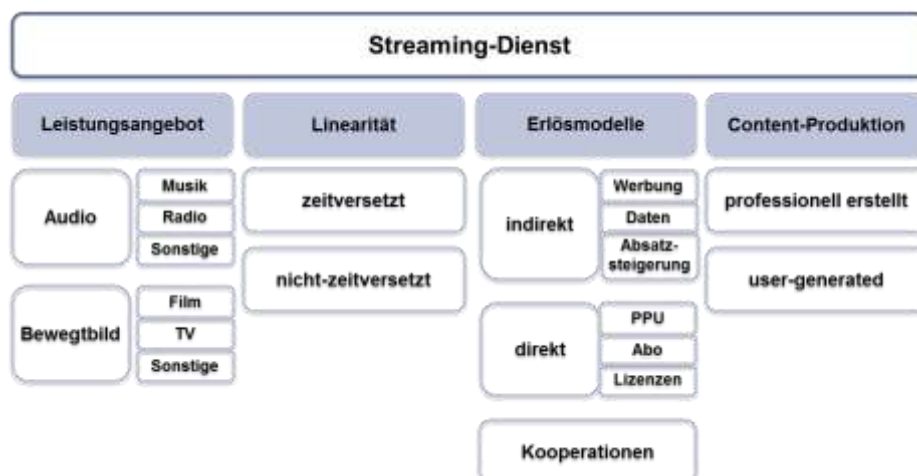
Vor allem im Bereich Musik sind ergänzend dazu schon einige Erkenntnisse erarbeitet worden, wer die typischen Nutzer sind und wie ihr Nutzungsverhalten aussieht. So zeigen Praxis-Studien des BVMI (Bundesverband Musik-Industrie e.V.), dass bereits jeder zehnte Deutsche mindestens einmal eine „on demand“-Plattform genutzt hat. Von der deutschen Online-Bevölkerung haben 10% schon einmal ein zahlungspflichtiges Angebot ausprobiert. Generell schlägt sich das Wachstum bei der Nutzung auch in einer Verdopplung der Einnahmen aus Streaming nieder, auf 4,7% gemessen am gesamten Umsatz im Jahr 2013. Trotz dieses Anstiegs im Streaming-Geschäft bleiben die Verkaufszahlen und Erlöse bei physischen Tonträgern und im klassischen Digitalgeschäft relativ konstant. Dies deutet darauf hin, dass Streaming zumindest kurzfristig nicht zur Verdrängung der anderen Distributionskanäle führt. Auch erste wissenschaftliche Studien, die das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Kanälen untersuchen, kommen zu entsprechenden Ergebnissen und verneinen kannibalisierende Effekte durch Streaming (vgl. Nguyen et al. 2014). Weitere Forschungsarbeiten betonen den Einfluss von Streaming-Qualität und Zusatzfunktionen, wie z. B. Playlists oder Empfehlungen, bei der Auswahl und Nutzung bestimmter Dienst-Anbieter (vgl. PwC 2013, Krishnan/Sitaraman 2013). Die Betrachtung der Nutzerseite und die dort erkennbare steigende Akzeptanz lässt das Potenzial von Streaming als Bestandteil eines Geschäftsmodells schon erahnen. Wie Streaming-Angebote ausgestaltet sein müssen, um das Potenzial zu nutzen, versuchen wir in diesem Forschungsprojekt zu klären. Das Projekt ist von April bis August 2014 durchgeführt und von der pmOne AG unterstützt worden.

1.2 Überblick über technische Aspekte und ökonomische Einordnung

Streaming als Technologie beschreibt in erster Linie eine IP-basierte Distributionsart, um live oder „on demand“ audiovisuellen Content vom Sender zum Empfänger zu transportieren. Das Spezielle daran ist, dass der Übertragungsvorgang und die Wiedergabe der Inhalte mehr oder weniger gleichzeitig erfolgen können, ohne dass eine Kopie der Dateien erstellt wird bzw. ein kompletter Download erfolgt. Die Übertragung an sich kann sowohl über Client-Server-Architekturen als auch über Peer-to-Peer-Netzwerke funktionieren. Dazu werden die Dateien in sehr kleine Datenpakete geteilt und sequentiell geladen. Um Server-Kapazitäten zu entlasten und die lokale Bereitstellung gewährleisten zu können, werden oft Content-Distribution-Networks (CDN) eingesetzt. Dabei werden die Ursprungsserver der Dienst-Anbieter repliziert und auf anderen Servern gespiegelt. Durch Routing-Systeme werden Client-Anfragen dann zu den optimalen Servern geleitet. Dazu werden u.a. spezielle Streaming-Protokolle genutzt.

Diese technischen Möglichkeiten des Daten-Streamings bilden somit das Fundament, auf dem Anbieter aufbauen können, um mediale Inhalte zu den Nutzern zu bringen. Auf dieser allgemeinen Basis lassen sich unterschiedliche Geschäftsmodelle für Streaming-Angebote aufsetzen, die sich nach verschiedenen Aspekten ökonomisch einordnen lassen. Analog zu Software-as-a-Service wird der Content in Form eines (Cloud-)Dienstes zur Verfügung gestellt. Die Audio- und Video-Dateien werden über das Internet angeboten, allerdings ohne dass es zu einem Eigentumsübergang kommt. Solche Streaming-Angebote lassen sich durch unterschiedliche Eigenschaften klassifizieren (siehe Abb. 1). Die grundsätzliche Unterscheidung liegt im Leistungsangebot, also ob der Dienst Zugang zu Audio-Dateien oder Bewegtbild anbietet. Außerdem differenzieren sich Angebote darüber, ob sich Inhalte linear/live oder nicht-linear/„on demand“ wiedergeben lassen. Erlöse können entweder indirekt, über Werbung oder Absatzsteigerung, oder direkt, aus nutzungsabhängigen Gebühren, Abonnement-Zahlungen oder Lizenzen, generiert werden. Die gestreamten Inhalte können sowohl professionell erstellt sein als auch user-generated Content umfassen.

Abb. 1: Einordnung/Beschreibung von Streaming-Angeboten



1.3 Methodik und Forschungsdesign

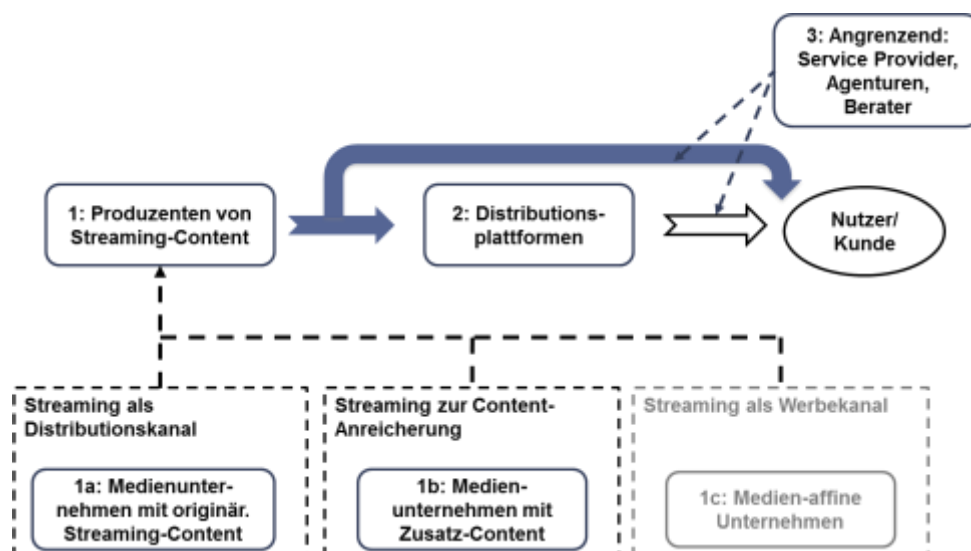
Um ein ganzheitliches Bild zur Bedeutung von Streaming zeichnen zu können, wird ein qualitativ-empirischer Ansatz verwendet. Das heißt, dass eine Reihe von Experten-Interviews durchgeführt wird. So lassen sich reichhaltige Daten gewinnen, die auch neue und überraschende Entwicklungen oder Aspekte aufzeigen können. Zur Erfassung der relevanten Aussagen ist ein teilstrukturierter Interviewleitfaden mit offenen Fragen erstellt worden. Die Frage-

blöcke umfassen im Wesentlichen (1) den Streaming-Einsatz im jeweiligen Unternehmen, (2) Aspekte der Organisation und des Controllings und schließlich (3) eine allgemeine Einschätzung zur Marktentwicklung. Somit kann man einerseits analysieren, wie Streaming als Distributionsform in ein Unternehmen und in dazugehörige Geschäftsmodelle integriert werden kann, andererseits auch die allgemeine Bedeutung über Branchen hinweg beurteilen. Explizit ausgeklammert werden rechtliche Aspekte, da der Fokus des Forschungsprojekts auf einer ökonomischen Betrachtungsweise liegt.

Mit der Auswahl geeigneter Gesprächspartner sollte ein breites Spektrum an unterschiedlichen Unternehmen abgedeckt werden, um möglichst viele Aspekte und Sichtweisen aus der Praxis sammeln zu können. Die Unternehmen sollten auf den verschiedenen Stufen in der Wertschöpfungskette tätig sein (siehe Abb. 2). Dementsprechend liegt der Fokus auf den Produzenten von Streaming-Content (Kategorie 1) und auf Distributionsplattformen (Kategorie 2). Dabei ist anzumerken, dass erstgenannte Unternehmen mitunter auch eigene Plattformen betreiben, um den Content zu distribuieren. Hinzu kommen angrenzende Service-Provider im weiteren Sinne (Kategorie 3), bei denen es sich um Infrastrukturbetreiber, Marketing-/Werbeagenturen und Beratungsunternehmen handelt. Bei den Produzenten liegt der Schwerpunkt auf Medienunternehmen, die Streaming als weiteren Distributionskanal für die originär erstellten Inhalte verstehen (1a), und Medienunternehmen, die Streaming zur Anreicherung der klassischen Inhalte benutzen (1b). Nur am Rande betrachten wir „Medien-affine“ Unternehmen, die Streaming als Marketing-Tool einsetzen (1c).

Insgesamt konnten Vertreter von 34 Unternehmen als Gesprächspartner gewonnen werden. Fokus dabei ist der deutschsprachige Raum gewesen. 13 Interviews entfallen auf die Kategorie 1a, mit u.a. Musik-Labels, Fernsehsendern, Radiostationen und Film-/TV-Produzenten. 6 Interviews sind mit Medienunternehmen aus dem Printbereich in der Kategorie 1b, 5 mit Distributionsplattformen (Kategorie 2) und 9 Interviews mit Service Providern, Beratern und Werbe-/Marketing-Agenturen (Kategorie 3) geführt worden. Dazu kommt ein Interview mit einem Unternehmen aus der Kategorie 1c. Beinahe alle Gesprächspartner hatten höhere Managementpositionen inne. Es konnten mehrere Geschäftsführer, CXO-Positionen sowie Abteilungsleiter von mit Streaming betrauten Divisionen gewonnen werden. Die Interviews mit den Gesprächspartnern wurden von Mitte Mai bis Ende Juli 2014 durchgeführt. Markante Aussagen sind kursiv im Ergebnisteil wiedergegeben.

Abb. 2: Konzeption – Übersicht über Unternehmenskategorien



Zur Auswertung und Herleitung der Ergebnisse sind die Aussagen und Inhalte in thematische Blöcke gegliedert worden, um die übergreifenden Trends und Perspektiven herausarbeiten zu können. Dabei hat sich induktiv eine Kategorisierung in die drei wichtigsten Aspekte ergeben. Zuallererst werden in der Marktperspektive Chancen und Wachstumsaussichten, neuartige Anwendungsszenarien und die wesentlichen Elemente von Geschäfts- und Erlösmodellen behandelt. In der Nutzungsperspektive sind die Meinungen zum Nutzungsverhalten und zur Zielgruppenansprache gebündelt dargestellt. Schließlich betrachtet die unternehmensinterne Perspektive die notwendigen Kompetenzen und die Messung des Streaming-Erfolgs. Für jeden Unterpunkt hat sich eine übergeordnete These herauskristallisiert, die die wesentliche Quintessenz aus Anbietersicht für den jeweiligen Themenblock veranschaulichen soll.

2. Marktperspektive

2.1 Chancen und Wachstumsaussichten für Streaming

Streaming-Technologien erfreuten sich in den letzten Jahren zunehmender Beliebtheit, was sich sowohl in gesteigerten Nutzerzahlen als auch in einer gestiegenen Anzahl an Angeboten am Markt widerspiegelt. Ähnlich wie schon bei der Digitalisierung der Medienindustrie war auch hierbei die Entwicklung im Bereich Musik den anderen Medientypen Video und Print einen Schritt voraus. Aus technologischer Sicht ist bei Musik im Vergleich zu Video häufig eine deutlich geringere Bandbreite notwendig. In früheren Jahren stand bei einem Großteil der Bevölkerung die für das Streaming von Videos in ordentlicher Qualität notwendige Bandbreite schlicht nicht zur Verfügung. Dies hat sich merklich geändert: *„Früher war es immer so, dass die Technik eigentlich die Ideen limitiert hat. Wir sind jetzt das erste Mal mit dem Internet, mit der Bandbreite so weit, dass man sagen kann, die Technik kann eigentlich fast alles transportieren.“*

Die Gründe für die starke Steigerung der Nachfrage nach Streaming-Angeboten sind laut Ansicht der Befragten jedoch nicht auf einen zentralen Faktor, sondern auf diverse ineinandergreifende Entwicklungen zurückzuführen. Einerseits hat sich in den letzten Jahren eine Vielzahl an Streaming-Angeboten herausgebildet, deren Leistungsumfang den von klassischen Angeboten mitunter übersteigt. So geht es bspw. bei Musik-Streaming-Flatrates nicht mehr um den kostenpflichtigen Bezug einzelner Titel, sondern um den Mietzugriff auf ein nahezu unbegrenzt großes Angebot an Musiktiteln. Förderlich wirkt hierbei, dass mittlerweile auch größere Unternehmen in den Markt eingestiegen sind und verschiedene Stufen der Wertschöpfungskette abdecken (bspw. Amazon mit seinem Streaming-Angebot Instant Video).

Das vergrößerte Angebot an Streaming-Diensten und Inhalten pro Dienst schafft für Nutzer sowohl neue Möglichkeiten und eine größere Varietät in der Mediennutzung, aber es ermöglicht auch ein verändertes Mediennutzungsverhalten. So ist festzustellen, dass die sogenannte „Non-Linearität“ im Medienkonsum immer bedeutender wird. Anders als beim klassischen Broadcast bieten die meisten Streaming-Angebote (von Live-Streams abgesehen) den Konsum von Inhalten zu jeder Tageszeit. Das heißt, dass Nutzer sich fortan nicht mehr nach den Sendezeiten der Anbieter richten müssen, sondern Inhalte gemäß ihrer persönlichen Zeitplanung in ihren Tagesablauf integrieren können. Als Vorteil für Nutzer entsteht eine größere Flexibilität und Gestaltungsfreiheit. Dennoch sind die meisten unserer Befragten der Ansicht, dass klassischer Broadcast auch auf längerfristige Sicht nicht aussterben wird. Denn keinesfalls sei nicht-linearer Content gegenüber linearem Content immer im Vorteil. Was zunächst etwas paradox klingt, lässt sich dadurch erklären, dass Konsumenten in verschiedenen Situationen den Prozess der eigenen Auswahl an Inhalten scheuen und stattdessen mit einer Vorselektion durch den Anbieter Vorlieb nehmen möchten. Schließlich kann der Konsument dank der Vor-

selektion durch den Anbieter auch positiv überrascht werden, wenn das Programm z. B. unerwarteten Mehrwert liefert.

Als zusätzlicher Treiber für den gesteigerten Streaming-Einsatz lässt sich eine Vielzahl an neuen mobilen Endgeräten, u.a. Smartphones und Tablets, und die damit verbundenen neuen Nutzungsmöglichkeiten ausmachen. Durch mobile Endgeräte ist etwa die Nutzung von Streaming-Diensten prinzipiell von überall aus möglich, insofern ein mobiler Internetzugang besteht. In diesem Fall haben Nutzer über verschiedene Endgeräte Zugriff auf ihre persönliche Content-Bibliothek, wodurch aufwendige Suchen nach Inhalten entfallen. Somit hat die Verwendung von unterschiedlichen Geräten mit entsprechenden Cloud-Streaming-Diensten den Vorteil, alle persönlichen Geräte „up to date“ halten zu können.

Auf klassischen stationären, aber auch auf mobilen Endgeräten sind laut Ansicht der Befragten insgesamt geringe Nutzungshürden auf Seiten der Nutzer zu verzeichnen. Dies geht mitunter sogar soweit, dass verschiedene Nutzer Streaming bereits zwar schon genutzt haben, sich dessen aber nicht bewusst gewesen sein dürften. In den meisten Fällen sind beim Zugriff über Web-Browser die entsprechenden Codecs, die zur Nutzung der Streaming-Dienste erforderlich sind, bereits installiert. Auf Smartphones oder Tablets sind zwar häufig Apps zu installieren, aber dies erfordert ebenso nur einen geringen Aufwand und keine tiefen Technologiekenntnisse. Für Streaming-Anbieter sind diese geringen Nutzungshürden elementar für den Aufbau ihrer Angebote, denn *„bei allem, was E-Commerce betrifft, muss die Hürde tief sein, damit man Kunden gewinnt.“*

All die zuvor genannten Punkte haben in Summe zum Anstieg der Streaming-Nutzung in den letzten Jahren beigetragen. Durch die gesteigerte Nutzung hat sich wiederum die Bedeutung von Streaming-Technologien für Unternehmen gewandelt. Ein entscheidender Aspekt, insbesondere für klassische Medienunternehmen, ist dabei der Effekt von Streaming auf deren traditionelles Angebot. Da Streaming häufig in Ergänzung zu weiteren Kanälen angeboten wird, stellt sich die Frage, ob Streaming wirklich zu einem Wachstum der Nachfrage oder lediglich zu einer Kannibalisierung bestehender Kanäle führt. In vielen Fällen stellen Medienunternehmen fest, dass Streaming nicht unbedingt Substitution bedeuten muss, sondern durchaus zu positiven Effekten für das Unternehmen führt. Bei diesen positiven Effekten ist jedoch grundsätzlich zwischen zusätzlichen Nutzern und zusätzlicher Nutzungsdauer pro Nutzer zu unterscheiden. Im Bereich Hörfunk bspw. ermöglicht Streaming schon seit Jahren die einfache Nutzung von Radiosendern über das Internet („Internet-Radio“) und somit auch von unterwegs, selbst wenn kein entsprechendes Gerät mit UKW-Empfangsmodul vorhanden ist. Dies führt in manchen Fällen dazu, dass ein Hörer, der bislang an die Nutzung eines stationären Radios gebunden war, nun auch sein Lieblingsprogramm von unterwegs aus hören kann. Aus Sicht des Radioanbieters kann hierdurch eine gesteigerte Nutzungsdauer pro Hörer erzielt werden.

Die Zukunftsaussichten von Streaming sehen nahezu alle Befragten insgesamt weiterhin sehr positiv: *„Streaming ist die einzig sinnvolle Technologie, die im Moment absehbar ist.“* Trotz der aktuell schon sehr positiven Entwicklung scheint das Ende der Fahnenstange noch lange nicht erreicht zu sein. Als zentraler Treiber gilt primär die eingangs bereits aufgeführte Mischung aus verschiedenen Aspekten: *„Man kann es nicht deutlich genug sagen, dass es der zentrale Traffic der Zukunft sein wird. [...] Durch verbreiterte Nutzung, durch verbreitertes Angebot, aber auch erhöhte Datenraten, die per Streaming übertragen werden.“*

Erkennbar scheint aus Sicht mehrerer Befragter die längerfristige Reduktion oder gar Ablösung von klassischen Bezahl-Downloads („download-to-own“) durch Streaming-Angebote. Erste Vorzeichen in diesem Bereich bilden bspw. stagnierende Umsätze bei Apples iTunes Store und die dadurch ausgelösten Bemühungen des Aufbaus eines eigenen Streaming-

Portals. Im Bereich größerer Musikvideos trumpft Streaming gegenüber klassischen Download-Angeboten zudem noch mit dem Vorteil auf, dass der Konsum von Inhalten nahezu direkt starten kann, ohne dass zunächst die gesamte Datei heruntergeladen werden muss.

Wichtig ist aber, dass die Steigerung der Streaming-Nutzung generell stattfinden wird und nicht auf einzelne Branchen beschränkt ist: *„In Zukunft [werden] sowohl der Bäcker und der Metzger und der Wirt auf ihren Websites Streamingvideo immer mehr haben. [...] Alles was mit Websites zu tun hat, da [wird] immer mehr Streamingvideo sein.“*

Besonderes Potenzial sehen die Befragten im Bereich Video-Streaming, wo ein genereller Zuwachs, unabhängig von der Ausgestaltung der Angebote, derzeit schon festzustellen, aber auch mittelfristig zu erwarten ist. Im Gegensatz zur Musik wird werbefinanzierten Video-Flatrates für Premium-Inhalte jedoch wenig Potenzial eingeräumt, da die für jeden Abruf zu zahlenden Lizenzgebühren ungleich höher sind als im Bereich Musik.

These 1:

Sowohl für den Einsatz von Streaming-Technologien als auch für darauf aufbauende Geschäftsmodelle besteht weiterhin ein hohes Wachstumspotential.

2.2 Interessante, potenzialreiche Anwendungsszenarien

Obwohl es schon eine Vielzahl an Produkten und Dienstleistungen im Bereich Streaming gibt, lassen sich laut Einschätzung der Befragten diverse Anwendungsszenarien nennen, die heute noch nicht auf der Agenda der meisten Anbieter und Nutzer stehen, aber einer vermutlich positiven Zukunft entgegenblicken.

Interessant ist dabei insbesondere das Print-Segment, da dieses im Vergleich zu den beiden Pendanten Audio und Video nicht nur in der Nutzung von Streaming-Technologien hinterherhinkt, sondern durch seine statischen Inhalte von vielen auch nicht direkt mit Streaming in Verbindung gebracht wird. Doch auch im Bereich Print schafft Streaming neue Nutzungsmöglichkeiten. So gibt es erste vielversprechende Ansätze hinsichtlich des Streamings von Büchern und Zeitschriften. Anstelle eines Komplettdownloads ganzer Werke werden beim Streaming einzelne Seiten je nach Bedarf ad hoc nachgeladen. Eine schnelle Internetverbindung vorausgesetzt, können selbst grafisch anspruchsvolle Werke so für den Nutzer nahezu unterbrechungsfrei nachgeladen werden. Für Unternehmen schafft dies zweierlei Vorteile: einerseits eine gleichmäßigere Auslastung der Serverkapazitäten (da die Übertragung sich auf mehrere Nutzer verteilt, die zu einer Zeit Inhalte „häppchenweise“ herunterladen), andererseits zusätzliche Möglichkeiten der Zugriffsbeschränkung. So können bspw. nur bestimmte Kapitel mühelos freigeschaltet werden, ohne dem Nutzer gleich Zugriff auf das ganze Buch zu geben bzw. ohne es in diverse Kapitel aufteilen zu müssen.

Als zweite Streaming-induzierte Neuerung im Bereich Print macht die Anreicherung von klassischen Inhalten durch dynamische Streaming-Inhalte zunehmend auf sich aufmerksam. So werden auch heute schon Zeitschriften-Artikel durch zusätzliche Audio- oder Videobeiträge inhaltlich angereichert. Ebenso betrifft dies bspw. Lehr- und Lernbücher (u.a. Kochbücher), die ihren Lesern online weiteres Illustrationsmaterial per Streaming anbieten. Diese Anreicherung klassischer Produkte wird übrigens auch bei Home-Shopping TV-Sendern genutzt, die den potentiellen Käufern über Streams zusätzliche produktbezogene Informationen per Video-Stream zur Verfügung stellen.

Fernab des Bereichs Print gibt es darüber hinaus neue Anwendungsbereiche, die noch nicht vollständig erschlossen sind, deren Entwicklung aber maßgeblich von der technologischen

Entwicklung geprägt sein dürfte. So sehen unsere Befragten in den kommenden Jahren einen starken Zuwachs an weiteren „Smart-Devices“, welche auch in Bezug auf Streaming von Interesse sind. In diesen Bereich fallen bspw. Datenbrillen, wie Google Glasses, mit deren Markteinführung in den nächsten Monaten zu rechnen ist und bei denen Videoinhalte auch als Stream zur Verfügung gestellt bzw. abgerufen werden können. Aber auch klassische Anwendungsbereiche wie in Fahrzeugen erleben bereits seit ein paar Jahren eine zunehmende Digitalisierung und Vernetzung und speziell die Integration privater Endgeräte, die mittlerweile von Automobilherstellern gefördert wird. Hierdurch könnten neben vollintegrierten Multimediasystemen zukünftig auch headup-displays dafür genutzt werden, Inhalte per Live-Streaming an Nutzer zu übertragen. Zusätzlich zu Strecken- oder Umgebungsinformationen könnte dies bspw. eine Live-Schaltung zum Kundendienst des Herstellers im Falle einer Panne umfassen. All dies wirft spannende Optionen für Medienunternehmen auf, die im Rahmen dessen die Bereitstellung der Inhalte oder sogar die Integration von Streaming-Angeboten in Automobile selbst unterstützen oder durchführen könnten. Doch auch andere Anwendungsbereiche, wie E-Health, oder auch das normale Straßencafé, bei dem man sich zukünftig möglicherweise *„ein iPad statt einer Zeitung ausleihen kann“*, sind für Streaming-Angebote von Interesse. Man merkt, dass sich Streaming an der Schnittstelle zum Endkunden nicht auf einen bestimmten Bereich eingrenzen lässt, sondern für alle Bereiche des heutigen oder zukünftigen Medienkonsums relevant sein kann.

Vielfach genannt werden von unseren Befragten weitere zukünftige Einsatzchancen im Bereich der Unternehmenskommunikation. Hier kann Streaming bspw. für Schulungen, aber auch zur Mitarbeiteransprache durch das Management genutzt werden. Auch im Kontakt mit Endkunden könnte dies im Bereich Service von Interesse sein: *„Überall dort, wo heute erklärender Textcontent angeboten wird, könnte Video die bessere Option sein.“* Der Einsatz von Streaming-Technologien wird diesbezüglich primär unter dem Gesichtspunkt stärkerer Präsenz bei gleichzeitiger Kostenreduktion gesehen. Auch wenn es Videostreaming innerhalb von Unternehmen schon seit mehreren Jahren gibt und keinesfalls alle Bestrebungen von Erfolg gekennzeichnet waren, so helfen höhere Bandbreiten und einfachere Nutzungsmöglichkeiten dabei, technische Probleme zu vermeiden und die Akzeptanz zu steigern. Weiterhin haben viele Unternehmen mittlerweile dazugelernt, wo Streaming einen sinnvollen Ersatz für physische Präsenz darstellt und wo nicht. Auch wenn Streaming persönlichen Kontakt nicht ersetzen können wird, so bietet diese Technologie dennoch erweiterte Interaktions- und Kollaborationsmöglichkeiten, was insbesondere für örtlich verteilt operierende Unternehmen von Interesse sein kann, denn *„je öfter man vor allem internationalen Austausch hat, desto öfter wird man darauf zurückgreifen.“*

These 2:

Besonderes Potenzial hat Streaming zukünftig im Kontext neuer Anwendungsfelder (bspw. Auto), aber auch dort, wo neue Technologien (Smart Devices) wirken, sowie im unternehmensinternen Einsatz.

2.3 Geschäftsmodelle und die Rolle von Kooperationen

Die Verfügbarkeit von neuen Technologien heißt nicht automatisch, dass entsprechende Geschäftsmodelle vorhanden sind und diese nachhaltig betrieben werden können. Was für viele Bereiche gilt, gilt auch im Bereich Streaming, wo es erste Anwendungen bereits seit Mitte der 90er gibt, ein Teil davon aber lange Zeit nicht profitabel war. Viele Unternehmen mussten feststellen, dass die Crux in der Entwicklung von geeigneten Geschäftsmodellen lag, und ex-

perimentierten fleißig. Mittlerweile ist Streaming in einigen Bereichen über die Experimentierphase hinaus und das Hauptaugenmerk ist die Erzielung von Umsatz und Gewinn. Insgesamt wird die Entwicklung daher positiv, aber keinesfalls als abgeschlossen betrachtet: *„Es ist unbestreitbar, dass Streaming ein lukratives Geschäftsmodell wird. Wir sind hier in Deutschland noch am Anfang der Entwicklung.“* Ein Patentrezept für die Ausgestaltung von Geschäftsmodellen gibt es jedoch nicht. Ebenso scheint es auch keinen klaren Gewinner zu geben: *„Ich sehe für die Zukunft eine Co-Existenz verschiedener Angebote. Jedes erfüllt einen anderen Zweck.“*

Ein Knackpunkt bei der Festlegung des Geschäftsmodells stellt für viele Unternehmen dabei die Abstimmung zwischen klassischen Kanälen und den Streaming-Angeboten dar, wobei ein Aspekt in der Schwierigkeit des gemeinsamen Erfolgs beider Kanäle liegt (siehe auch Abschnitt 4.2). Dabei ist jedoch wichtig anzumerken, dass Streaming nicht nur die reine Verlagerung auf einen neuen Kanal bedeutet, sondern auch neue Geschäftsmodelle ermöglicht. Angebotsseitig lassen sich dank Streaming bspw. Musikstücke nicht nur einzeln oder als Sampler erwerben, sondern erst durch Streaming kamen auch diverse Flatrate-Modelle auf, die den zeitlich begrenzten Zugriff auf nahezu das gesamte am Markt verfügbare Portfolio an Musikstücken eröffneten. Streaming-Unternehmen sollten diese Chancen begreifen und, falls dies mit den Unternehmenszielen in Einklang steht, auch nutzen. Wichtig ist jedoch, dass Streaming, wie zuvor erwähnt, meist nicht als reines Substitut zu betrachten ist, sondern einen komplementäreren Charakter aufweist. Viele Nutzer machen sowohl von den klassischen Kanälen als auch von Streaming Gebrauch. Ein Abschalten der klassischen Kanäle kommt somit für viele Unternehmen nicht in Frage. Ist jedoch das angedachte Streaming-Geschäftsmodell nicht mit den klassischen Geschäftsmodellen „kompatibel“, ist eine Alternativlösung notwendig.

Eine entscheidende Stellgröße, die nicht nur Geschäftsmodelle, sondern gleich den ganzen Markt für Streaming-Angebote zukünftig nachhaltig verändern kann, sind Partnerschaften zwischen Streaming-Anbietern und Telekommunikationsunternehmen. So bieten derzeit die großen Mobilfunk-Anbieter bereits Partnerschaften mit Streaming-Diensten wie bspw. Spotify oder Ampya an, wobei der Kunde hierbei nicht nur von günstigeren Kombinationsangeboten, sondern insbesondere auch dadurch profitieren kann, dass die im Rahmen des Streaming-Angebots verbrauchten Daten nicht in die maximale Gesamtdatenmenge mit hinein zählen. Telekommunikationsunternehmen erhoffen sich dadurch eine Aufwertung ihres Kerngeschäfts, indem sie ihren Kunden weitere Leistungs- und Differenzierungsoptionen eröffnen können. Ohnehin haben Telekommunikationsunternehmen nicht nur die Lasten des stark gestiegenen Datenaufkommens durch gesteigerte Streaming-Nutzung und dadurch erforderliche Infrastruktur-Investitionen zu schultern, sondern profitieren auch von einer stärkeren Nachfrage und einer höheren Zahlungsbereitschaft ihrer Kunden nach schnellen Datenverbindungen. Durch exklusive Partnerschaften, die einzelne Dienste aus Beschränkungen von Datenvolumina ausnehmen, sehen Medienunternehmen im gleichen Zuge die Gefahr dieser „Vorfahrtsregeln“, da dies auch den „Freikauf“ von Netzengpässen bedeuten könnte. In diesem Zusammenhang spielt auch die Diskussion der Netzneutralität eine Rolle.

Aus Streaming-Anbietersicht ist dies besonders für junge Unternehmen interessant, da eine solche Kooperation auf einen Schlag Zugang zu Millionen von Kunden eröffnen und ihnen gewisse Hürden abnehmen kann, da bspw. *„schon eine vertrauensvolle Kundenbeziehung besteht und der Betrag über die Telefonrechnung abgebucht wird.“* Für Kunden bedeutet dies jedoch auch, dass andere Konkurrenzdienste, die sie ggf. bereits zuvor schon genutzt haben, nicht von der Partnerschaft zwischen Telekommunikationsunternehmen und Streaming-Dienst profitieren. Nach Einschätzung unserer Befragten ist es daher wichtig, dass Kunden eine

Wahlmöglichkeit, aber keine Pflicht zur Nutzung dieser Zusatzdienste haben und die zusätzliche Möglichkeit daher als Bonifikation angesehen wird.

These 3:

Es besteht weiterhin eine Co-Existenz von verschiedenen Streaming-Geschäftsmodellen. Besonders Startups können von Kooperationen mit Telekommunikationsunternehmen profitieren.

2.4 Erlösmodelle

Mit der Wahl des Geschäftsmodells eng verbunden, aber dennoch differenziert zu betrachten, ist die Wahl eines geeigneten Erlösmodells. Die Schwierigkeiten, die viele Medienunternehmen in den letzten Jahren mit der Monetarisierung ihrer Inhalte über das Internet hatten, zeugen von den gewaltigen Herausforderungen. Dabei sind durch Streaming die Möglichkeiten für eine Ausgestaltung der Erlösmodelle vielfältiger geworden. Im Hinblick auf die befragten Unternehmen zeigt sich, dass mittlerweile durchaus eine Zahlungsbereitschaft für Streaming besteht. Entscheidend ist hierbei jedoch, dass es nicht „das“ Streaming-Erlösmodell gibt, sondern dass in verschiedenen Szenarien durchaus verschiedene Formen der Erlösgenerierung erfolgreich sein können.

So können Medienunternehmen entweder auf neue Monetarisierungsoptionen setzen, oder aber versuchen, ihre klassischen Monetarisierungsoptionen in die Streaming-Welt zu transferieren. In der analogen Welt setzen vor allem viele Print-Unternehmen auf Paid Content, also die direkte Erlösgenerierung für den Zugriff auf Inhalte. Im Rahmen von Streaming können Unternehmen wahlweise Erlöse für den Einzelbezug (gerade bei Filmen sind diese häufig zeitlich limitiert), aber auch im Rahmen eines Abo-Modells generieren. Im Gegensatz dazu steht das bereits zu analogen Zeiten genutzte, werbefinanzierte Erlösmodell ebenfalls zur Verfügung, und dies durchaus mit Erfolg: „*Streaming ist der einzige Werbemarkt, der noch wächst.*“ Bei Streaming-Inhalten kann eine Werbeeinblendung entweder während des Konsums des eigentlichen Produkts oder auch davor genutzt werden. Beim Video-Streaming-Portal YouTube wird bspw. bei einigen Videos ein zusätzliches Werbevideo dem eigentlichen Video vorangeschaltet. Dieses lässt sich jedoch bereits nach einigen Sekunden überspringen, was letztlich dazu geführt hat, dass viele Werbetreibende die Einblendung ihrer Marke möglichst früh innerhalb eines Spots vornehmen.

Tendenziell eher digitalen Produkten und Dienstleistungen, aber nicht ausschließlich dem Streaming vorbehalten, ist eine Kombination aus Werbung und Paid Content - das sog. „Free-Mium“-Modell. Hierbei handelt es sich um eine zeitlich oder funktional limitierte, kostenfreie Basisversion, die gegen Zahlung einer Gebühr eine funktionale Aufwertung erhält. Der Nutzer kann also wählen, ob er sich mit den kostenfreien Basisversionen und mitunter einem zeitlichen Nutzungslimit zufrieden gibt, oder doch etwas mehr zahlt und den erweiterten Funktionsumfang nutzt. Bei der kostenfreien Basisversion wird häufig Werbung zur Finanzierung des Dienstes genutzt, wobei Streaming-Anbieter generell an einer hohen „Conversion-Rate“, also der Umwandlung der nicht-zahlenden Nutzer in zahlende Nutzer interessiert sind. Die Bereitschaft für den Dienst zu zahlen steigt generell mit intensiverer Nutzung des kostenfreien Dienstes. Weitere Erkenntnisse zeigen aber auch, dass die Nutzung einer zeitlich unlimitierten, werbefinanzierten Version als Lockmittel für den Umstieg auf die kostenpflichtige Variante häufig nicht funktioniert und dass einige Unternehmen daher dazu übergegangen sind, ausschließlich zeitlich, aber nicht funktional limitierte Versionen anzubieten. Ein gutes Leistungs-

angebot, aber bspw. auch Lock-ins (bspw. keine Exportmöglichkeit für selbsterstellte Playlists) können von Streaming-Anbietern genutzt werden, um die bestehenden Kunden länger an das Unternehmen zu binden.

Ob ein Freemium-Modell für einen Streaming-Anbieter lohnenswert ist, hängt aber nicht nur von der Conversion-Rate, sondern auch vom Deckungsbeitrag der nicht-zahlenden Kunden ab. Einen signifikanten Einfluss darauf haben die Lizenzgebühren, die von dem Streaming-Anbieter beim Abruf von Content an die Rechteinhaber zu leisten sind. Bei Musik sind diese im Vergleich zum Abruf von Videoinhalten günstiger, zumindest wenn es sich um kommerzielle neue Videoproduktionen handelt. Daher ist ein solches Freemium-Modell für den Bereich Premium-Video wohl schwerer zu realisieren. Insgesamt scheint sich die „erst einmal gratis nutzen, dann zahlen“-Methodik zu rentieren und wird von unseren Interviewpartnern mitunter als „Erfolgsfaktor“ angesehen.

Im Rahmen von Streaming bieten sich weitere indirekte Möglichkeiten der Erlösgenerierung. So kann in Unternehmen Streaming für das Marketing zur Förderung anderer Distributionsplattformen genutzt werden. Die direkte Erlösgenerierung durch Streaming steht hierbei nicht im Fokus. In diesem Fall ist Streaming mehr ein Mittel zum Zweck, um andere eigene oder fremde Produkte zu bewerben. Im ersteren Fall kann dies bspw. eine Webseite oder auch ein analog erschienener Print-Artikel sein, welche durch zusätzliche Streaming-Inhalte angereichert werden. Hierbei ergeben sich durch Streaming keine direkten Umsatzerlöse, der Erfolg des Angebots misst sich vielmehr in dem gesteigerten Absatz bzw. einer höheren Nachfrage/Nutzung des originären Basisprodukts. Im Fall der Werbung für Fremdprodukte können Medienunternehmen Streaming nutzen, um über den Streaming-Content eine Verlinkung zu anderen externen Produkten zu schaffen und damit Transaktionserlöse für auf diesem Weg initiierte Verkäufe zu erzielen. Hierbei wird Streaming-Content als eine Art Vermittler eingesetzt, idealerweise erfolgt die Verlinkung themengebunden.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass es die Vielfalt an möglichen Erlösmodellen Medienunternehmen schwerer macht, sich für eine Option zu entscheiden. Auch wenn eine Patentlösung noch nicht in Sicht ist, ermöglicht diese Vielfalt den Unternehmen aber auch eine größere Flexibilität, ein maßgeschneidertes, attraktives und legales Angebot für jede Zahlungsbereitschaft zu schaffen. Am Beispiel des Musikmarkts hat sich schließlich bereits gezeigt, dass Streaming auch merkliche ökonomische Chancen bietet, denn *„dank Streaming werden Kunden zurückgewonnen, die Piraterie ist rückläufig und der Musikmarkt wächst wieder.“*

These 4:

Es gibt nicht „das“ Erlösmodell für Streaming. Streaming ermöglicht eine Vielzahl von passenden Erlösmodellen – und diese werden auch genutzt. Wichtig ist Anpassung an den jeweiligen Kontext.

3. Nutzungsperspektive

3.1 Entwicklung zum „Nutzen statt Besitzen“

„Nutzen statt Besitzen“ ist ein Trend von zunehmender Bedeutung. Das sieht man insbesondere auf dem Musikmarkt. Streaming als Mittel zum Zweck der vereinfachten Distribution soll den Rückgang im physischen Tonträgergeschäft auffangen und stellt eine zentrale Hoffnung für neue Umsätze auf dem Musikmarkt dar. Eine Wandlung zeigt sich bereits im digitalen Geschäftsbereich. Der Besitz von digitalen Musikdateien verliert immer mehr an Bedeutung, während der Zugriff auf eine Datenbank mit Millionen Titeln stetig gewinnt. Die neue „All-you-

can-eat-Funktion“, wie ein Interviewpartner aus dem Musikbereich den Zugriff auf eine unbegrenzte Anzahl an Inhalten im Rahmen eines Abonnement-Modells (als eine Art Flatrate) betitelt, führt zu einer gesteigerten Nutzung des Contents und einer Verlagerung der Nutzerinteressen auf legale, qualitativ hochwertige Dienste. Der Nutzer kann durch diese Möglichkeit auf neue und wenig bekannte Inhalte zugreifen, die er als Download vielleicht so nicht in Betracht gezogen hätte.

Interessant für Musikunternehmen und Distributionsplattformen ist, dass laut der Interviewpartner ein Abo-Kunde eines Streaming-Dienstes im Jahr doppelt so viel für Musik ausgibt wie der durchschnittliche Download- oder Tonträger-Käufer. Dies geschieht durch den kontinuierlichen Fluss an Einnahmen im Gegensatz zu einer fixen Anzahl getätigter Käufe. Mit einem passenden Erlösmodell bietet Streaming durch die regelmäßige Nutzung und die damit verbundene erhöhte Nachfrage der Nutzer somit die Aussicht auf langfristige Umsatzsteigerungen. Dieser Trend zeigt sich bereits jetzt stärker in England und den USA. Das Nutzerverhalten wandelt sich sukzessiv zum „on demand“-Verhalten. „Download-to-own“ wird zu „pay what you use“ und könnte nach einer Expertenmeinung letztendlich im Extremfall sogar zur Kannibalisierung der bisherigen Download-Formate führen.

Ein wesentlicher technischer Treiber ist die Cloud-Technologie. Streaming-Dienstleister und Plattformen können durch neue Entwicklungen in diesem Bereich Begrenzungen überwinden und den Nutzern ein für sie unbegrenztes, jederzeit und überall verfügbares Repertoire bieten, bestenfalls durch sinnvolle Empfehlungssysteme nutzerindividuell gebündelt. Wie die meisten Interviewpartner betonen, ist dem Nutzer vor allem das *„jederzeit und überall verfügbar“* wichtig, das durch die Entwicklung der Services für neue Endgeräte ermöglicht wird. Laut Aussage des Vertreters einer Medienberatung sind *„Geräte [...] heute eigentlich schon alle in der Lage, das zu bewältigen. Tatsächlich ist die Frage, wie schnell die Unternehmen die Technologien für ihre Zwecke einsetzen wollen.“* Viele Interviewpartner bezeichnen in diesem Zusammenhang den Fokus auf mobile Endgeräte als ein „Muss“.

Aus Perspektive der Netzbetreiber besteht bei dieser Wandlung des Konsumverhaltens hin zum Besitzen das Problem, dass die Bandbreitenkapazitäten durch das steigende Angebot auf lange Sicht nicht ausreichen könnten. Trotz positiver Aspekte und steigenden Umsätzen durch die erhöhte Nachfrage kann diese Entwicklung aufgrund des hohen Investitionsbedarfs deshalb mit sehr hohen Ausgaben einhergehen. Laut dem Vertreter eines Kabelnetzbetreibers wird auf lange Sicht entweder die Qualität sinken, der Nutzer mit erhöhten Kosten rechnen oder aber die Dienst-Anbieter selbst die Kosten tragen müssen.

Grundsätzlich sind sich die Interviewpartner einig, dass eine angebotsseitige Akzeptanz von Streaming-Diensten bereits besteht, aber auch noch weiter aufgebaut werden sollte. Beinahe alle Inhalte sind bereits im Streaming-Repertoire verfügbar. Diese Entwicklung fordert bei den Content-Produzenten ein Umdenken in eine langfristige Perspektive, da die Umsätze nicht mehr kurz nach Release eines Film oder eines Album generiert werden, sondern der gesamte Nutzungszeitraum betrachtet werden muss. Auch wenn Streaming eher als komplementärer Verwertungskanal gesehen wird, ist eine vollständige Akzeptanz noch nicht erreicht. So gibt es zwar beinahe keinen TV-Sender mehr ohne Mediathek, dennoch ist die Haltung der Sender demgegenüber eher defensiv, wie von einigen der Experten betont wird. Eine große Motivation bei der Erstellung der Mediatheken scheint noch nicht vorhanden: *„Es wird auf Ergebnis gespielt und nicht auf Schönheit.“* Teilweise würden Unternehmen mit bestehender Kundenbasis mittelfristig meist noch eine zurückhaltende Strategie fahren, um ohne übermäßige Investitionen im Markt "zu überleben". Dem entgegenwirken könnten Inhalte-Anbieter durch Kooperationen mit bereits bestehenden Streaming-Plattformen, um die jeweiligen Kompeten-

zen in diesem Bereich gebündelt nutzen zu können und das Risiko der Ungewissheit der langfristigen Entwicklung beim Einsatz der Streaming-Technologie zu vermindern.

These 5:

Das Nutzungsverhalten verändert sich: „Nutzen statt Besitzen“ wird immer besser akzeptiert – sowohl von Nutzern als auch von Anbietern.

3.2 Neue Möglichkeiten der Ansprache von Rezipienten

Streaming-Anbieter zielen bei der Ausgestaltung ihrer Services nicht auf eine bestimmte Zielgruppe ab. Das ist eine zentrale Erkenntnis bzgl. der passenden Ansprache von Rezipienten und lässt sich auf zwei unterschiedliche Arten erkennen: Auf der einen Seite werden die Inhalte auf allen möglichen Distributionskanälen angeboten. Auf der anderen Seite wird versucht, ein möglichst großes Repertoire an Inhalten über den Streaming-Kanal anbieten zu können. Die Streaming-Anbieter entwickeln ihr Leistungsangebot nicht für einen bestimmten Nutzertyp, sondern versuchen, allen potentiellen Nutzern die Möglichkeit zu geben, Inhalte zu jedem gewünschten Zeitpunkt und an vielen unterschiedlichen Orten nutzen zu können. Das bedeutet für die Produzenten von Streaming-Content, dass eine Präsenz auf möglichst allen Kanälen und Endgeräten erreicht werden sollte. Die Nutzer verwenden nicht ausschließlich einen Distributionskanal für den Medienkonsum, sondern kombinieren die unterschiedlichen Nutzungsformen – auch aufgrund des „*Wunsches nach Abwechslung*“, wie von einem Befragten argumentiert wird. Hinzu kommt, dass beim Thema Zeitversetzung immer mehr auf die Mischung aus linearem und nicht-linearem Konsum gesetzt wird. Aus Anbietersicht wird durch den weiteren Kanal der Zugang zu neuen Nutzern einer Zielgruppe möglich und so seien laut Vertreter eines Content-Produzenten „*Erweiterungsmöglichkeiten für Zielgruppen da*“. Wichtiger aber scheint es zu sein, dass es durch die verschiedenen Möglichkeiten, Angebote zu nutzen, zu einer sequentiellen Verlängerung in der Zielgruppenansprache mit mehreren Kontaktpunkten kommt. Als Beispiel nennt ein Befragter eines TV-Senders eine Freitagabend-Sendung, die in der Mediathek vor allem von jungen Leuten „on demand“ angeschaut wird. Zum regulären Ausstrahlungszeitpunkt sitzt ein Großteil dieser Zielgruppe für gewöhnlich nicht vor dem TV-Gerät, kann aber in der Mediathek zu einem passenden späteren Zeitpunkt den Inhalt als Stream abrufen und auf diese Weise trotzdem noch sehen. Ein anderer Interviewpartner meint dazu: „*Die Zielgruppe des Streaming-Angebots ist eigentlich identisch mit der TV-Zielgruppe, nur teilweise leicht abgewandelt, da z.B. Berufstätige bestimmte Sendungen (z.B. Vorabendserien) nicht schauen können und diese dann zeitversetzt gucken.*“ Streaming spricht vor allem die Personen an – egal ob jung oder alt – die bei der linearen Ausstrahlung keine Zeit haben.

Insbesondere für Distributions-Plattformen, die in ihrem Leistungsangebot ausschließlich auf den Streaming-Kanal setzen, bedeutet die ganzheitliche Zielgruppen-Sicht, dass deren Angebote eine möglichst große Auswahl an Audio-Content oder visuellen Inhalten umfassen sollten. Hier gelte als Richtlinie, dass „*für jeden etwas dabei sein*“ sollte. Durch das große Angebot an Musik und Videos finden die unterschiedlichsten Nutzergruppen für sie passende Inhalte auf der jeweiligen Plattform. Somit ist auch hier der Service nicht speziell für eine bestimmte Zielgruppe gedacht, sondern soll allen potenziellen Nutzern die Möglichkeit geben, die Plattform bestmöglich gebrauchen zu können. Ähnliches gilt z. B. auch bei Mediatheken von TV-Sendern. Zwar ist dort das Angebot meist nicht so breit, allerdings wird auch hier den Nutzern der Zugriff auf alle (rechtlich) möglichen Inhalte eines Senders gewährleistet. Eine explizite Zielgruppenfokussierung kommt eigentlich nur dann zum Tragen, wenn sich Streaming-

Anbieter auf spezielle inhaltliche Interessen konzentrieren. Ein gutes Beispiel hierfür sind Internet-Radios, die nur Titel einer bestimmten Musikrichtung spielen.

Ein umfassendes Repertoire an Inhalten anzubieten wird dann wichtig, wenn Nutzer Streaming nur als Mittel zum Zweck sehen, um Zugang zu Inhalten zu erhalten. Die Aussage eines Gesprächspartners spiegelt das Argument dahinter recht gut wider: *„Dem Nutzer ist es egal, wo das Fernsehen herkommt; es soll funktionieren und gut bedienbar sein.“* Insofern sollten Anbieter Streaming als *„ein technisches Trägermedium verstehen“*, das nicht per se eine bestimmte Zielgruppe anspricht und zur Nutzung eines Leistungsangebots bewegt. Die Attraktivität erfolge *„nur über den Inhalt“* und nicht über einen spezifischen Distributionskanal. Die Interviewpartner vertreten weitgehend die Meinung, dass es Nutzern vor allem um die Inhalte geht, die Art und Weise, wie diese zu ihnen kommen, allerdings relativ egal ist. Entscheidend sei auch, dass der Distributionskanal im jeweiligen Nutzungskontext einfach und ohne Umstände genutzt werden kann. Insbesondere bei mobiler oder nicht-linearer Nutzung hat Streaming hier Vorteile. Als weiteres Auswahlkriterium wird die Übertragungsqualität angesehen. Durch die immer bessere Verfügbarkeit von Bandbreiten, sowohl stationär als auch mobil, kann Streaming für Nutzer eine gute Alternative sein.

Eine ausschlaggebende Herausforderung stellt sich den Unternehmen allerdings bei dieser ganzheitlichen Auffassung von Zielgruppen: Wie können einzelne Nutzer bei einem Angebot, das möglichst viele Nutzer ansprechen soll, die für sie geeigneten Inhalte auf der jeweiligen Plattform überhaupt entdecken? Die Experten betonen die entscheidende Rolle, die gut funktionierende Empfehlungssysteme dabei spielen, da diese Nutzer bei der Suche nach den gewünschten Videos und Liedern unterstützen. Vor allem soziale Empfehlungen, also Vorschläge aus dem Freundes- und Bekanntenkreis, werden als wichtiger Baustein gesehen, um den Nutzern passenden Content präsentieren zu können. Für Musik gewinnen auch emotionale Empfehlungssysteme, welche Empfehlungen für bestimmte Musiktitel auf Basis von mentalen Stimmungen der Hörer abgeben, immer mehr an Relevanz. Der Einsatz solcher technischer Hilfsmittel bewirkt, dass es trotz allgemeiner Zielgruppenansprache zu einer Individualisierung der Angebote und somit zu einer Adressierung persönlicher Interessen kommen kann. Die Streaming-Dienste sollten also für jedermann gleichermaßen attraktive Inhalte zur Verfügung stellen, sich aber auch ohne große Umstände auf die persönlichen Vorlieben zuschneiden lassen.

These 6:

Streaming wird als zielgruppenübergreifender Kanal eingesetzt. Anbieter gewähren Nutzern Zugriff auf ein umfassendes Angebot an Inhalten, das diese zeit- und ortsunabhängig abrufen können.

4. Unternehmensinterne Perspektive

4.1 Notwendige Kompetenzen

Beim Aufbau von Mediatheken, Apps und Streaming-Plattformen müssen über die gesamte Wertschöpfung hinweg spezifische Gegebenheiten und technische Voraussetzungen des Streaming-Kanals beachtet und in den Planungen der Unternehmen berücksichtigt werden. Dies umfasst die Aufbereitung der audiovisuellen Inhalte auf Formatebene, sprich Encoding und Transcoding, den Aufbau eigener Systeme, die Bereitstellung der Inhalte innerhalb der Streaming-Services und die Auslieferung beim Kunden. Um einen reibungslosen Prozess über diese einzelnen Stufen hinweg gewährleisten zu können, benötigen die Anbieter von

Streaming-Diensten, ebenso wie die Content-Produzenten, eine Vielzahl von Streaming-spezifischen Kompetenzen.

Neue Kompetenzen sind vor allem in zwei Bereichen erforderlich: Einerseits gilt es, das nötige Wissen für die technische Umsetzung zu besitzen. Andererseits müssen die Aufbau- und Ablauforganisation in den Unternehmen überdacht und angepasst werden. Im technologischen Bereich erklären die Interviewpartner überwiegend, vor allem bei der Aufbereitung des Contents aber auch beim Aufbau der eigenen Systemlandschaft immer mehr eigenes Know-how aufbauen und die anfallenden Aufgaben intern abwickeln zu wollen. Zwei entscheidungsrelevante Begründungen werden genannt. Zum einen kann das technische Verständnis beim Streaming eine Kernkompetenz darstellen, um sich von Wettbewerbern abgrenzen und sich Wettbewerbsvorteile erarbeiten zu können. Ein Interviewexperte sieht es so: *„Technisches Know-how wird immer mehr zur Kernkompetenz und damit auch Streaming als Teil des Ganzen [...]. Deswegen werden wir versuchen, dieses Thema auch zunehmend Inhouse zu lösen, weil wir sehen, dass das perspektivisch schon eine extreme Relevanz hat.“* Zum anderen ist ein zentrales Qualitätskriterium, dass Plattformen und Mediatheken technisch einwandfrei funktionieren. Darauf wollen die Unternehmen selbst Einfluss haben. Inhouse werden deshalb insbesondere verbesserte Encoding und Transcoding-Prozesse entwickelt. Außerdem muss bei Digital-Rights-Management (DRM) Systemen ein genaues und umfassendes Fachwissen aufgebaut werden, da bei den unterschiedlichen Endgeräten, auch Hersteller-bedingt, teilweise unterschiedliche DRM-Verfahren eingesetzt und somit verstanden werden müssen. Eine Ausnahme stellen die Print-Medienunternehmen dar, die ihre Kompetenzen eher in der redaktionellen Arbeit sehen und deshalb auch bei Content-Aufbereitung und Systemaufbau noch weitgehend auf externes Know-how setzen. Ein weiterer Vorteil bei der Entwicklung eigener Systeme ist, dass diese auch an andere Streaming-Anbieter vertrieben werden können. Bei einigen befragten Distributionsplattformen ist genau dies ein Bestandteil ihrer Strategie, nicht nur den eigenen Service über das eigene System den Nutzern zugänglich zu machen, sondern die technologischen Komponenten auch an andere Anbieter zu veräußern.

Auf den Stufen Bereitstellung und Auslieferung greifen eigentlich alle Unternehmen auf Hosting-Dienstleister und Content-Distribution-Networks (CDN)-Provider, wie z. B. Akamai, zurück. Der Fremdbezug von Kompetenzen liegt hier vor allem darin begründet, dass den Content-Produzenten, aber auch den Plattformen die notwendigen Server-Kapazitäten und Speicherorte fehlen und ein Aufbau dieser zu aufwendig wäre. Allerdings erfordern eine reibungslose Integration der Partner-Systeme und eine fehlerfreie Kommunikation mit der internen Systemlandschaft weiteres internes Know-how.

Bei der Organisation führt der Betrieb von Streaming als Distributionsform in erster Linie zu einem gesteigerten Arbeitseinsatz und zur Bildung von neuen, Streaming-spezifischen Aufgabenbereichen. *„Neue Kompetenzen sind auf jeden Fall entstanden, ebenso neue Stellen“*, ist hierfür eine exemplarische Aussage eines Befragten. So ist z. B. das Berufsfeld des „Playlist Manager“ entstanden, der sich speziell um die Zusammenstellung von Musiktiteln und Clips eines Inhalte-Anbieters auf den verschiedenen Plattformen kümmert. Auf diese Weise können auch wieder klassische Intermediärsfunktionen, wie die Aggregation von Content, wahrgenommen werden. Außerdem setzen einige Unternehmen gesonderte Key-Account-Manager ein, die sich nur um die Partnerschaften rund um Streaming kümmern sollen. Ein Vertreter eines Content-Produzenten begründet die Notwendigkeit neuer Posten so: *„Wir haben ein eigenes Streaming-Team. Spezialwissen ist wichtig.“* Dient Streaming zur Anreicherung von klassischen Inhalten, sind bspw. zusätzlich kreative und auf audiovisuelle Medien spezialisierte Kompetenzen notwendig. Hinzu kommen laut den befragten Experten neue Herausforderungen in der Ablauforganisation, da die einzelnen Abteilungen immer stärker interagieren. Es

gilt nicht mehr unbedingt die traditionelle sequentielle Aufgabenteilung. Vielmehr arbeiten Planungs-, Produktions-, Redaktions- und IT-Abteilungen immer mehr bei der Erstellung der Angebote zusammen. Es funktioniert nur, „wenn die [verantwortlichen Abteilungen] eng zusammenarbeiten.“

These 7:

Streaming erfordert neue unternehmensspezifische Kompetenzen bei Inhalte-Anbietern – sowohl für die technische als auch die organisatorische Umsetzung.

4.2 Messung des Streaming-Erfolgs

Alle Unternehmen, die Streaming in irgendeiner Weise einsetzen, messen das Nutzungsverhalten und erheben Erfolgskennzahlen. Das ergibt sich als maßgebliches Ergebnis über alle Interviews hinweg. Allerdings wird bei den Aussagen der Interviewpartner schnell klar, dass es keine einheitlichen Standards oder Richtlinien bei der Messung gibt. Dazu meint ein Vertreter eines TV-Senders: „Im Gegensatz zur Fernsehquote [gibt es] kein standardisiertes Verfahren [...]. Es ist die Frage, wann ist eine Sichtung wirklich erfolgreich.“ Manche Unternehmen messen klassisch die Abruf- bzw. Klickzahlen, andere legen mehr Wert auf Verweildauer, wieder andere versuchen auch die Beliebtheit unter den Nutzern zu erfassen. Aus den Angaben der Gesprächspartner werden unterschiedliche Gründe dafür deutlich. Als erstes ist hier eine mögliche rechtliche Verpflichtung zur Erhebung bestimmter Kennzahlen zu nennen. So müssen Streaming-Plattformen aufgrund vertraglicher Vereinbarungen in den meisten Fällen die genauen Abrufzahlen einzelner Clips und Musiktitel festhalten, da die Lizenzabgaben direkt davon abhängen. Auch ohne rechtliche Verpflichtung werden die Nutzungszahlen oft gemessen. Allerdings gibt es dann keine standardisierten Zielgrößen. Dies ist auch stark davon abhängig, wie sich ein Streaming-Angebot finanziert. So erfordern kostenlose und werbebasierte Erlösmodelle andere Kennzahlen als Paid-Content-Services.

Einen weiteren Grund stellt die Tatsache dar, dass die Unternehmen Streaming-Erfolg zum Teil sehr unterschiedlich definieren. Einerseits sehen manche den Erfolg in der Generierung von Erlösen, abhängig vor allem von der tatsächlichen Nutzung. Andererseits wird Erfolg aber auch über die Eignung des Streaming-Kanals für das Marketing bestimmt. Dabei spielt vor allem die Reichweite bzw. der Traffic eine große Rolle. Für das Content-Partnering der Infrastrukturanbieter z. B. ist es wichtig, wie aktiv tatsächlich ein Service genutzt wird, um dadurch seine Attraktivität für den Kunden feststellen zu können. Für manche Anbieter ist ebenso die technische Qualität der Übertragung ein Erfolgskriterium. Dafür werden spezielle Messgrößen genutzt, die erfassen sollen, mit welcher Qualität die Streams beim Kunden ankommen. Daneben gibt es auch noch Sonderformen, wie bspw. beim Home-Shopping, wo der Erfolg über die „In-Stream“ erzielten Abverkäufe gemessen wird.

Schließlich kann die geringe Einheitlichkeit bei der Streaming-Messung auch darin begründet liegen, dass nicht alle Unternehmen die Erhebungen der Zielgrößen selbst vornehmen. Oft wird auf die Unterstützung von externen technischen Partnern zurückgegriffen. Bspw. können die Messinstrumente der CDN-Provider zum Erfassen der Stream-Qualität genutzt werden. Außerdem kombinieren einige Distributionsplattformen eigene Erhebungen mit denen der externen Dienstleister. So kann es auch vorkommen, dass zwar selbst gemessen wird, die Tools dazu aber nicht intern entwickelt worden sind.

Eine große Herausforderung ist beim Thema Messung anscheinend noch nicht gelöst: Wie kann man den Erfolg klassischer Distributionskanäle mit Streaming als Verbreitungsform ver-

gleichen? Am besten wird die Antwort in folgendem Interview-Statement über eine standardisierte Messung für Online- und Offline-Kommunikation zusammengefasst: *„Die Medienbranche streitet sich seit Jahren über eine einheitliche Währung[...]. Wir gehen ähnliche Wege in beiden Formen, daher vergleichen wir sie auch ein bisschen. Das ist im Moment allerdings noch Handarbeit.“* Zwar versucht man laut mehrerer Interviewpartner bereits im einen oder anderen Medienunternehmen durch manuelle Erhebungen Vergleiche anzustellen, aber automatisierte oder standardisierte Lösungen wurden noch nicht gefunden. Dies ist insofern entscheidend, als dass deshalb noch keine datenbasierten Aussagen über mögliche kannibalisierende oder Substitutionseffekte getroffen werden können. Das Ziel sei es daher, Messinstrumente zu entwickeln, die eine Vergleichbarkeit zulassen: *„Heute sind die Messungen von Streaming und klassischen Kanälen noch getrennt; wir arbeiten gerade daran, sie vergleichbar zu machen. Noch misst kein System über beide Systeme hinweg.“*

These 8:

Erfolgsmessung ist ein zentraler Bestandteil eines Streaming-Angebots – es gibt aber keine einheitlichen Standards bei Kennzahlen und Durchführung der Messung.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Die Gespräche mit unseren Interview-Partnern bescheinigten Streaming-Angeboten und damit verbundenen Geschäftsmodellen mittelfristig weiteres Potenzial. Auch wenn in einigen Bereichen bereits merkliche Wachstumsraten erzielt und signifikante Kundenzahlen erreicht werden konnten, so besteht auch durch neue Technologien und neue Anwendungsbereiche weiterhin viel Potenzial. Dies begründet auch die Notwendigkeit, mit der Unternehmen sich dem Thema Streaming annehmen sollten. Kunden erwarten heutzutage eine Präsenz sowohl auf den bestehenden klassischen Kanälen als auch über Streaming – für Medienunternehmen wächst daher tendenziell die Anzahl an parallel zu bedienenden Kanälen. Um die Distribution über Streaming nachhaltig zu gestalten, müssen Medienunternehmen passende Geschäfts- und Erlösmodelle identifizieren und diese angemessen weiterentwickeln. Ein Patentrezept gibt es nicht, wohl aber eine Fülle von Möglichkeiten, die sich für verschiedene Anwendungszwecke eignen. Außer Acht lassen bei ihren Überlegungen sollten Medienunternehmen aber keinesfalls den zusätzlichen Aufwand – meist in Form von neuen Prozessen und den notwendigen Kompetenzen – der durch Streaming entsteht. Entscheidend für die Entwicklung von Streaming als solches, aber auch für den Erfolg einzelner Unternehmen innerhalb von Streaming-Märkten sind vor allem zwei Faktoren: Einerseits werden Partnerschaften zwischen Telekommunikationsunternehmen und Streaming-Anbietern einen bedeutenden Einfluss auf die Marktpräsenz einzelner Streaming-Anbieter und deren Zugang zu Kunden nehmen. Andererseits ist bei stetig zunehmender Streaming-Nutzung auch mit weiter steigendem Datenvolumen zu rechnen, welches nur durch geeignete Telekommunikationsinfrastrukturen zu bewältigen sein wird.

6. Verwendete Quellen

- AGOF – Arbeitsgemeinschaft Online Forschung e.V. (2013): Studie zu internet facts 2013 und mobile facts 2013, Link: <http://www.agof.de/studien/>
- Bundesverband Musikindustrie (BVMI) e.V.: Musikindustrie in Zahlen, 2013.
- Bundesverband Musikindustrie (BVMI) e.V./Playfair e.V.: Studie zur mobilen Musiknutzung, 2013.
- Krishnan, S./Sitaraman, R. "Video stream quality impacts viewer behavior: inferring causality using quasi-experimental designs." *IEEE/ACM Transactions on Networking (TON)*, 21(6), 2013.
- Nguyen,G./Dejean, S./Moreau, F. "On the complementarity between online and offline music consumption: the case of free streaming." *Journal of Cultural Economics*, 37(2), 2014.
- PwC: Media Trend Outlook – Musik, 2013.