

# Technologieinvestitionen in der Ära TV4.0

## Wie wirken sich Veränderungen von Geschäftsmodellen auf sie aus?

Es vergeht kein Tag ohne eine wichtige Meldung rund um den schnellen Wandel in der Broadcast-Branche: Merger zwischen Mediengiganten und Übernahmen von Technologieunternehmen, die Explosion beim Konsum von nicht-linearem und mobilem Content. Aber aus irgendeinem Grund scheinen viele in der Broadcast-/Medienbranche tätigen Menschen trotz dieser erdbebgleichen Veränderungen nur einen kleinen Einfluss auf ihrer alltäglichen Arbeit innerhalb von Rundfunk-Organisationen, Technologieanbietern und Dienstleistern zu spüren. Entspricht das der Realität oder entgeht vielen etwas?

### Was passiert hier?

Für die Broadcast-/Medienbranche bedeutet TV4.0 eine dreifache Transformation: Technologiemigration zu „all IP“, eine tiefgreifende Veränderung des Zuschauerhaltens zum nichtlinearen Konsum und möglicherweise noch wichtiger eine radikale Veränderung der traditionellen Geschäftsmodelle.

2018 hat es der leitende Angestellte einer globalen Mediengruppe am besten auf den Punkt gebracht:

„Unsere Kosten für Inhalte explodieren, während unsere Einkünfte aus der Werbung sinken. Die Carriage Fees stürzen ab, während wir kräftig in Video On Demand investieren und gleichzeitig unseren existierenden linearen Geschäftsbetrieb aufrechterhalten müssen.“

Eine Diagnose der Problematik ist schnell gemacht, aber diese ist umso schwerer zu lösen, zumal in den meisten Ländern öffentliche Finanzierungen eingefroren oder gekürzt werden.

Dies führt zu einer Änderung, wie Medienhäuser über technische Investitionen entscheiden, zwischen Kauf, Miete oder Selbstentwicklung abwägen und wie sie mit Technologieanbietern und Dienstleistern interagieren.

Ein erster Blick in die Finanzberichte der großen Medienorganisationen macht den Einfluss dieser Veränderungen auf die Rentabilität/EBITDA über die Jahre sichtbar, dieser befindet sich aber immer noch im niedrigen einstelligen Prozentbereich. Es ist daher verständlich, dass einige dazu neigen, diesem Wandel zu wenig Wert beizumessen.

### Wandel der Sehgewohnheiten

Es gibt Dutzende von interessanten Studien zu dieser Entwicklung und wie der Trend zu VOD erst die Millennials beeinflusst hat, um dann immer mehr Altersgruppen zu erobern.

Auch wenn der mobile Konsum stark wächst und laut Netflix die Mehrheit der Registrierungen und des frühen Konsums auf Zweit- oder Drittbildschirmen erfolgt, nutzen schon nach sechs Monaten Laufzeit 70 % der Abonnenten den ersten Bildschirm.

Das autonome Auto, das Pendlern 60 Minuten freie Zeit schenkt, könnte die letzte verfügbare, signifikante Zeitressource für Medienkonsum werden.

### Wachsender Konsum von Video on Demand

Laut einer Studie des European Audiovisual Observatory zu Umsatzzahlen von europäischen Medienunterneh-

Bild: Alain Polgar



**ALAIN POLGAR**

ist Geschäftsführer und Inhaber von mediaSTRAT.

www.mediastrat.tv

men macht Video On Demand (sowohl im Abo als auch als Einzeltransaktionen) nur 3 % des Gesamtumsatzes aus. Im Durchschnitt beträgt der Anteil von Pay-TV 31 %, von Werbung 28 %, von öffentlichen Finanzierungen 23 % und sogar von DVDs und BluRays noch 4 % vom Gesamtumsatz. In Deutschland übersteigen die Einkünfte aus diesem Bereich immer noch das Doppelte von dem aus VOD.

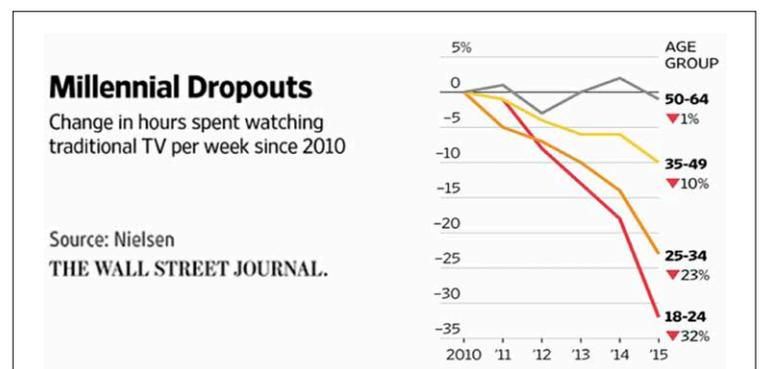
Also warum sich Gedanken machen? Es fühlt sich so an, als würde die Medienbranche 90 % ihrer Zeit damit verschwenden, über eine Nebensächlichkeit nachzudenken. 2010 erklärte Jeff Bewkes, CEO von Time Warner, noch: „Netflix' Chancen, das traditionelle Ökosystem zu zerstören ist so wahrscheinlich wie, dass die albanische Armee die Weltherrschaft übernimmt.“

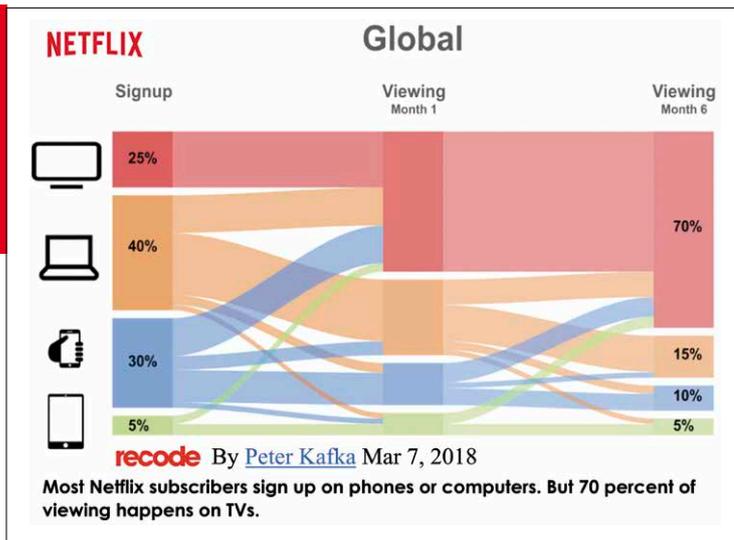
Und dennoch: Laut einer IHS-Analyse liegt das jährliche Wachstum von On Demand-Umsätzen bei 36,9 %! Also warum drehen europäischen Medienunternehmen nicht einfach ihre Strategie um und konzentrieren sich auf VOD?

Viele europäischen Medienunternehmen wie etwa ProSiebenSat1 mit Maxdome haben bereits sehr früh Video-on-Demand-Services gestartet, aber der heutige Markt wird komplett von US-amerikanischen Firmengruppen wie Amazon, Netflix, Apple und Sky dominiert und einige weitere Mediengiganten wie Disney und Warner stehen in den Startblöcken.

### Lineares Fernsehen ist nicht tot und gibt des überhaupt einen Weg, Geld mit VOD zu verdienen?

Sowohl im Hinblick auf die Sehgewohnheiten, besonders der älteren Generation, als auch auf den Umsatz, ist lineares Fernsehen für die meisten Medienunternehmen immer noch das Kerngeschäft. Auf VOD umzusatteln ist eine große Herausforderung, besonders für die traditionellen europäischen Player.





Für den Geschäftsführer eines „linearen“ Medienunternehmens ist es keine einfache Entscheidung, in VOD zu investieren, denn sie birgt vielfältige Herausforderungen in sich. Die wichtigste und wahrscheinlich am wenigsten sichtbare ist der Wandel vom traditionellen B2B3B-Modell, bei dem sie nicht direkt mit den Zuschauern interagiert haben, hin zu B2C-Organisationen.

Wettbewerb ist völlig asymmetrisch: Während traditionelle, kommerzielle Medienunternehmen ihre Aufmerksamkeit auf Profitabilität, durchschnittlichen Umsatz pro Abonnent (ARPU), Churn-Reduzierung und regionale Marktanteile richten, fokussieren sich die neuen Marktteilnehmer auf steigende Abonnentenzahlen, werten die Daten der Zuschauer als Umsatzbringer und zielen auf globale Marktdominanz. Deren Aktionäre akzeptieren, dass Sie dafür zumindest mittelfristig dunkelrote Zahlen schreiben.

Der Wettlauf um Wachstum ist essenziell, um die zukünftige Rentabilität von VOD-Dienstleistungen zu garantieren. Es ist der einzige Weg, die atemberaubenden Investitionen zu amortisieren, die sowohl für Rechte an Sportsendungen als auch an Filmen und Serien aufgewendet werden müssen (Netflix gibt mehr für Content aus als alle deutschen, französischen, italienischen und britischen Sender zusammen) und um sich die dahinter stehende Infrastruktur und die Marketingkosten leisten zu können.

Da VOD aufgrund des Unicast-Charakters der Distribution bereits den Großteil des Internetverkehrs ausmacht, sind viele Dienste in der Vergangenheit daran gescheitert, dem Ansturm zu Stoßzeiten Herr zu werden. Außerdem sind die CDN-Distributionskosten im Gegensatz zur linearen Distribution über Kabel, Satellit, IPTV oder terrestrisches Fernsehen nicht vorhersehbar und konsumabhängig. Eine falsche Einschätzung der tatsächlichen Sehdauer und die damit verbundenen CDN-Kosten können dramatische Folgen für das Business haben.

### Ein Paradigmenwechsel im Wettbewerb: Going Global

Bis jetzt war der Wettbewerb zwischen Medienorganisationen eher regional. Sogar globale Mediengruppen wie

Bisher war der Wettbewerb im Medienbereich eher regional – Video on Demand sprengt diese nationalen Grenzen: US-Anbieter haben die Nase vorn.

Fox, Disney oder Warner machten durchschnittlich 85 % ihres Umsatzes mit heimischen Unternehmungen in den USA.

Video on Demand sprengt mit den amerikanischen GAFA Tech-Giganten und Telekommunikationsunternehmen die nationalen Grenzen und wahrscheinlich werden ihre chinesischen Pendanten künftig ebenfalls die Arena betreten.

Amazon hat das größte Potential, den Markt zu sprengen. Amazon ist ein Medienriese (sein Marktwert ist größer als der aller Medienunternehmen zusammen), hat keinen kurzfristigen Profitdruck und eine echte Langzeitvision. In Amazon vereint sich eine einzigartige Kombination aus unbegrenzten Ressourcen dank seiner Größe mit der Beweglichkeit und dem Erfolgshunger eines Start-ups.

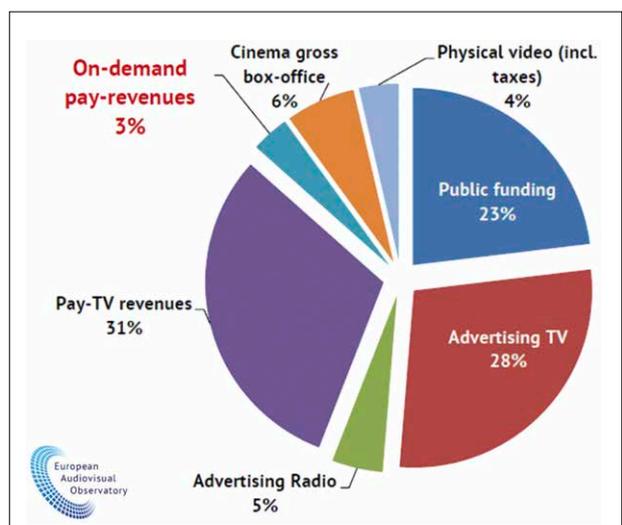
### Globale Mega-Medienunternehmen

Nach beinahe 80-jährigem Bestehen erleben die Hollywood-Studios, die das Kernstück der existierenden globalen Mediengruppen sind, eine massive Konsolidierungswelle. Die erste Welle startete eigentlich bereits 2003 mit der Übernahme von NBC durch Universal. Die letzten Monate waren ein M&A-Feuerwerk: ATT übernahm Time Warner, Disney 21st Century Fox und vor kurzem kaufte Comcast nach einem epischen Kampf mit Disney Sky für 33 Milliarden Euro (oder 1.570 € pro Abonnenten!). Es gibt täglich weitere Gerüchte rund um Sony Pictures, Paramount oder sogar Apples Plan, Netflix zu übernehmen.

Die Wertschöpfungskette zwischen Content-Produzenten, Aggregatoren und Telekommunikationsbetreibern/-distributoren ist auf immer verschwommen. Es ist ein Wettkampf um Reichweite, Marktanteile und sogar Dominanz, für

Operatoren der Versuch, den Kommoditisierungstrend ihres Kerngeschäfts, der Stimm- und Datenübertragung zu bekämpfen und den ARPU ihres riesigen Kundenstamms zu maximieren.

In Europa nehmen die Dinge ebenfalls Fahrt auf, wie die aktuelle Übernahme von Liberty Global durch Vodafone und einige weitere regionale Merger wie die kürzlich erfolgte Übernahme von sowohl Tele München (Tele 5,





Concorde) als auch Universum durch KKR zeigen. Aber für den Rest bleibt der Status Quo erhalten: Zahlreiche Broadcast- und Medienunternehmen kämpfen in ihren jeweiligen Regionen um Marktanteile.

Weiter entfernt stehen die chinesischen Giganten Alibaba, Baidu, Tencent und Xiaomi in den Startlöchern und starten Testballons in Afrika und anderen Teilen der Welt.

**Wofür wird das Geld ausgeben?**

Viele Leser konzentrieren sich wahrscheinlich auf Technologie und vergessen die Tatsache, dass High-Level-Medienorganisationen 60 bis 70 % ihres Umsatzes für Content und nur 5 bis 10 % für Technologie ausgeben. Laut der IABM (International Association of Broadcast Manufacturers) wachsen Technologieinvestitionen trotz der aktuellen budgetären herausfordernden Zeiten dennoch. Der Grund hierfür sind die Überschneidungen der Ausgaben für IP-Migration und nonlineare Distribution, die mittelfristig wahrscheinlich sinken werden.

**Die Herausforderung der IP-sierung**

Die gleichzeitig stattfindende technologische Migration zu all IP trägt noch mehr zur Komplexität einer Entscheidungsfindung bei. Die Vorteile sind klar, aber die ST 2110-Standardisierung ist noch nicht komplett realisiert und somit besteht das Risiko, in eine nicht zukunftssichere Infrastruktur zu investieren. Erinnern wir uns nur an die 720P / 1080I-Diskussion, den Krieg von IMF gegen das ASO2 Mezzanine Format oder diejenigen, die die frühen Tage der Digitalisierung in den späten 80ern erlebt haben, den Wettkampf zwischen 216, 243 oder 270 Mbit/s für den CCIR601 SDI-Standard. Außerdem ist es immer noch schwer, einen herstellerunabhängigen End-to-end Workflow, ohne eine Vielzahl von Konvertern zu realisieren.

Die Produktionsabteilungen mühen sich ab, ihrem Gegenüber in den Technologie- und Investitionsabteilungen eine klare Vorstellung darüber zu geben, was sie langfristig benötigen, während sich der Fokus der Zuschauer verändert.

**Investitionsstrategien: KAUF, BAU oder MIETE**

Mehr als je zuvor können Sendeanstalten dank der IP-sierung zwischen verschiedenen Technologiebeschaffungs- und operativen Strategien wählen oder diese kombinieren. Deutschland ist historisch gesehen ein Land mit einer starken KAUF-Strategie, bei der beinahe jede Broadcast-Technologie entweder direkt oder durch einen Systemintegrator ge-

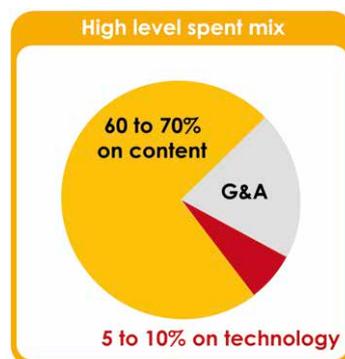
kauft und on Premise betrieben wird. Bei der FKTG Konferenz in Nürnberg, stellte Rüdiger Kupke, Bereichsleiter Systems & Technology, einen sehr interessanten Vortrag über die Art und Weise vor, wie RTL CBC Entscheidungen darüber getroffen hat, was on Premise sein muss und was in die Cloud transferiert werden könnte.

**KAUF (Lösung): Ein neuer kooperativer Ansatz zwischen Sendeanstalten und Technologieanbietern**

Das KAUF-Model wird noch weitgehend favorisiert, bedarf aber der Weiterentwicklung, um mit den oben genannten Veränderungen in der Broadcast-Landschaft fertig zu werden. Der traditionelle Ausschreibungsprozess ist ziemlich starr und einseitig. Die Sendeanstalt definiert seine Anforderungen, legt die Details in einem RFP fest, lenkt den Ausschreibungsprozess im Dialog mit den Bewerbern und nachdem er das Projekt vergeben hat, überprüft er die Implementierung vor der Inbetriebnahme.

Besonders für Sportproduktionen, bei denen Innovation besonders wichtig ist, um den ROI von Rechten, deren Kosten explodiert sind, zu maximieren, beginnen Medienorganisationen andere, kollaborativere Ansätze zu verfolgen. Der Prozess startet mit der Beschreibung des Problems und nicht mit der erwarteten Lösung. Der RFP dient dazu, den bestmöglichen Partner auszuwählen, um gemeinsam eine Lösung zu definieren, die in einem gemeinsamen Dokument beschrieben und durch einen bezahlten, funktionsfähigen Proof of Concept validiert wird. Das wird letztendlich zu einer stufenweisen Implementierung führen, während der Betrieb schrittweise aufgenommen wird.

Ohne Frage erfordert dies einen neue Beschaffungsansatz und die Definition neuer Kriterien für die Auswahl von Partnern, Preismodellen und die Neubewertung von Verantwortlichkeiten ganz zu schweigen vom Projektzeitplan.



**BAU: (selbst)**

Während IP-sierung eine bessere Balance zwischen On Premise-Betrieb und Cloud basierten Dienstleistungen ermöglicht, scheint es nicht sehr eingängig, dass viele Medienorganisationen sich dafür entscheiden, entweder ihre eigenen Technology Stacks zu entwickeln oder Tech-Unternehmen zu kaufen. Das erinnert an die frühen Tage der Playout-Automation, des Media Asset Managements, der Newsroom Computer- oder Traffic-Systemen mit vielen

Beispielen von In-House Entwicklungen. Nach ein paar Jahren haben Technologiehersteller entsprechende Lösungen industrialisiert, produziert und im großen Stil verfügbar gemacht.

Angesichts dieser Zeiten des Umbruchs fühlen Sendeanstalten, dass die Kontrolle über ihre Plattformen ihnen mehr Beweglichkeit gibt und ihnen ermöglicht, sich dank einer verbesserten Viewer Experience von Wettbewerbern abzuheben. Netflix und DAZN sind gute Beispiele für diesen Ansatz. Unternehmen wie Netflix und Disney schaffen immer mehr integrierte Ökosysteme. Es vergeht kein Monat ohne die Bekanntgabe eines Mergers oder einer Investition/Übernahme: Disneys Übernahme von Bamtch, RTLs Übernahme von SpotXchange, Endeavors Kauf von Neulion oder die jüngste Investition von Sky in Synamedia (ex Cisco) sind nur einige Beispiele.

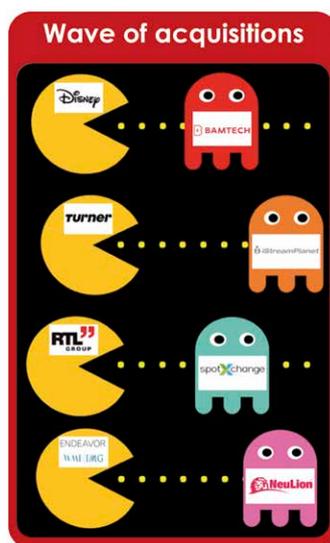
Amazon ist hier noch einmal signifikant weiter und kontrolliert aufbauend auf seiner eigenen Technologieplattform nahezu die komplette Wertschöpfungskette von der Contenterstellung und -produktion über die Aggregation bis hin zur Distribution an die Haushalte, wobei es die Funktionen eines Hollywoodstudios, eines Pay-TV-Unternehmens und eines Telekomanbieters in sich vereint.

Ähnlich wie der Wandel einer B2B2C- in eine B2C-Organisation erfordert der BAU-Ansatz neues Wissen und neue Prozesse. Technologiezentrierte Unternehmen, die sich in den Medienbereich vorgewagt haben, haben einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Sendeanstalten, denen diese Ressourcen nicht zur Verfügung stehen. Kleinere Medienorganisationen, die den integrierten Ansatz der US Techgiganten nachahmen wollen, könnten mit bedeutendem Ressourcenmangel zu kämpfen haben.

### **MIETE (Dienstleistung): Die Wahl eines Managed Service**

Angesichts der überwältigenden Bedeutung von Content- und Inhaltstrategien in Bezug auf Ausgabenvolumen und Geschäftsstrategie, sind einige Sendeanstalten geneigt, ihre finanziellen Ressourcen und die Aufmerksamkeit des Managements auf etwas zu verwenden, was für die Unterscheidung vom Wettbewerb entscheidender ist als die Technologie. Sie neigen dazu, zumindest bei manchen standardisierten Komponenten des technischen Betriebs auf Managed Service zurückzugreifen. Es gibt diesbezüglich große internationale Unterschiede. In Großbritannien wird Managed Service massiv eingesetzt, dafür in Deutschland kaum und in den USA und Frankreich wenig.

Wie bei den meisten geschäftsorientierten Entscheidungen sollte diese aufgrund von objektiven Kriterien getroffen werden, angefangen von einer präzisen Einschätzung der Kostenausgangsbasis, die ALLE Personalkosten, Gebäude- und Technologieausgaben mit in Betracht zieht. Nur das erlaubt ein aussagekräftiges Benchmarking. Einige Studien schätzen, dass Encoder bis zu 80 % der Zeit im Leerlauf sind!



Das Fehlen verlässlicher historischer Daten zu tatsächlichen Nutzungsraten macht es in einer Zeit, in der getrieben von der "IP-sierung" nutzungsbasierte Modelle auftauchen, schwierig, zwischen den verschiedenen Investitionsstrategien abzuwägen.

### **Fazit**

Die digitale Transformation zu TV4.0 gestaltet unsere Branche ohne Zweifel um. Die Konsolidierung zwischen Technologieanbietern, Telekommunikationsoperatoren und Medienunternehmen beschleunigt sich. Der Kampf zwischen contentzentrierten Medienunternehmen, die hauptsächlich in einem einzigen Land operieren und global operierenden Technologie- und Telekommunikationsgiganten, die sowohl sehr unterschiedliche Ziel verfolgen als

auch Erfolg mit völlig unterschiedlichen Indikatoren messen, hat erst begonnen. Jüngste Mega-Merger und aufstrebende neue VOD-Dienstleister prägen den Umriss dieser neuen Medienlandschaft.

Das Beispiel von Kodak zeigt, dass es nicht reicht, den aufkommenden Wandel rechtzeitig zu erkennen und sogar Technologielösungen zu entwickeln, wie sie es mit der digitalen Fotografie getan haben, um den Sturm zu überstehen. Neben der Herausforderung, eine große Organisation umzuwandeln ist die Schnelligkeit ein entscheidender Faktor. Agilität, die Zeit bis zum Betriebsstart, die Fähigkeit, schnell hoch- und runterzuskalieren und sich an die sich ändernden Zuschauergewohnheiten anzupassen sind wesentliche Faktoren für den Erfolg.

Aber Medienunternehmen müssen das richtige Timing finden. Zu schnell zu sein bedeutet das Risiko, ihr historisches Business zu kannibalisieren, es könnte Zuschauer vergraulen, ohne zu garantieren, dass die neue Ära zumindest mittelfristig profitabel ist. Zu langsam zu sein bedeutet, sich später einen Weg in einen Markt zu erkämpfen, auf dem sich bereits sehr starke, viel größere, dominante Wettbewerber etabliert haben.

Wir neigen typischerweise dazu, die Geschwindigkeit des Wandels zu überschätzen. Meistens dauert er länger als erwartet. Um wachsam zu bleiben, muss man das Beispiel der Distribution im Kino im Kopf behalten. Nach über einem Jahrzehnt Diskussion über und Versuchen mit digitaler Distribution ohne wirklich erkennbaren Fortschritt drehte sich der Markt in weniger als zwei Jahren komplett um, als Technologielösungen, Standardisierungen, Geschäftsmodelle und Content-Angebote sich zu einem Ganzen zusammenfügten.

Um eine solche Transformation zu unterstützen und das inhärente Risiko abzumildern, müssen wir die Beziehung zwischen Medienunternehmen und Technologieanbietern überdenken. Das bedeutet, dieselben Geschäftsziele, wenn nicht sogar die daraus resultierenden Umsätze, zu teilen. Das bedeutet auch, den Schwerpunkt von Investitionen und Ressourcen darauf zu legen, was entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmungen ist. ☪