

Masterarbeit

Auswirkung von On-Demand-TV-Streaming auf die Wertschöpfungsprozesse der österreichischen TV-Industrie

von:

Florian Dobin, BA
mm131803

Begutachter:

FH-Prof. Dr. Jan Krone

Zweitbegutachterin:

FH-Prof. Mag. Dr. Brita Kettner

St. Pölten, am 04. September 2015

1. Abgabe

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

- ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter/Begutachterin beurteilten Arbeit überein.

.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift

Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei all denen bedanken, die mich bei der Anfertigung meiner Masterarbeit unterstützt haben.

Mein Dank gilt vor allem meinen Eltern Dr. Nora Dobin-Gürtler und Dr. Norbert Dobin die mir das Studium ermöglicht haben.

Des Weiteren bedanke ich mich bei meinen Masterarbeitsbetreuer Herrn FH-Prof. Dr. Jan Krone, der mich während der Erstellung betreut und umfangreich unterstützt hat.

Ich möchte mich auch herzlichst bei den Experten Herrn Mag. Markus Andorfer (Geschäftsführer Markand Media GmbH), Herrn Martin Blank (General Manager Servus TV), Herrn DI Markus Kreuzbauer (ORF Neue Medien) sowie Herrn Roman Rinner (Programmchef bei ATV) für ihre umfangreiche Expertise und für die Unterstützung bei der Durchführung dieser Arbeit bedanken.

Weitere Danksagungen gehen an meine Kommilitonen die mir immer mit Rat und Tat zur Seite gestanden sind.

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit der Auswirkung von On-Demand-TV-Streaming auf die Wertschöpfungsprozesse der österreichischen TV-Industrie. Welchen Stellenwert hat TV in der heutigen Gesellschaft? Wie hat sich das Fernsehen in den letzten Jahren verändert? Welche personalisierten und technologischen Veränderungen in der TV-Wertschöpfungskette wird es geben? Welche zukünftigen Szenarien sind hierbei denkbar?

Um diese Fragen beantworten zu können, analysiert der Verfasser dieser Masterarbeit im theoretischen Teil der Arbeit eine Abbildung des gesamten österreichischen TV-Marktes inklusive aller wichtigen Player, Merkmale und der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Anschließend wird das mikro- und makroökonomische Umfeld beleuchtet und es werden darüber hinaus Einflussfaktoren genannt. Ebenso wird eine Szenario-Analyse über die Zukunft der österreichischen TV-Industrie als Ergebnis der Arbeit erstellt.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage werden drei Szenarien aufgestellt sowie zwei Hypothesen entwickelt, die im Anschluss an die durchgeführten empirischen Untersuchungen einer Überprüfung unterzogen werden.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass in Zukunft - gemäß dem Trendszenario – eine Parallelität von VoD und TV antizipierbar ist, aber auch eine Verschmelzung der beiden Distributionswege. Dies liegt v.a. an verändertem Nutzerverhalten, technologischen Veränderungen und neuen Vermarktungsformen bspw. für den Einzelhandel in Form von „Augmented Shopping“, welches auch über das TV angeboten werden wird.

Die sich daraus ergebende Schlussfolgerung und Ergebnis der Masterarbeit ist, dass durch technologische Veränderungen und verschärften Wettbewerb weitere Player auf den Markt drängen werden; das Werben um die Endkunden und deren Kaufkraft wird daher in eine neue Phase treten.

Abstract

This master thesis deals with the impacts of On-Demand-TV-Streaming on the added value of the Austrian TV-industry. Which significance has TV in today's society? How has television changed in recent years? Which personalized and technological changes in the TV-added-value-chain will be relevant and which future scenarios are conceivable?

To answer these questions, the author of this master thesis analyzes in the theoretical part the given picture of the Austrian TV-market including all necessary players, characteristics and the regulatory framework. Subsequently, the micro- and macroeconomics of the Austrian TV-industry is examined and furthermore influencing factors are denominated. Also, a scenario-analysis as a result about the future of the Austrian TV-industry is conceived.

To answer the research issue of this thesis, three scenarios are established and two hypotheses are framed, which are subsequently analyzed and conducted by the author, based on empiric reviews.

The results highlight for the future that on the basis of the given-trend scenario a parallelism in the consumption and usage of VoD and TV is conceivable but also a merge of these two distribution channels. This is based on altered media habits of the customers, technological changes and new marketing opportunities, e.g. for the retail trade in shape of "Augmented Shopping" which also will be offered via TV.

The conclusion of the foregoing and outcome of this master thesis is that on the basis of technological changes and aggravated competition additional player will show up at the market; soliciting the customers and their purchasing power will end up in a new phase.

Inhaltsverzeichnis

Ehrenwörtliche Erklärung	II
Danksagung	III
Zusammenfassung	IV
Inhaltsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis.....	XI
1. Einleitung	1
1.1 Kontext.....	1
1.2 Problemstellung	3
1.3 Vorgehensweise	5
1.4 Methoden/Quellenkritik	7
2. Die österreichische TV-Industrie	10
2.1 Die TV-Industrie	10
2.1.1 Duales Rundfunksystem.....	13
2.1.2 Akteure der TV-Industrie	17
2.2 Die Funktionen von TV-Sendern.....	23
2.2.1 Programmauftrag vs. Werbewirtschaft	23
2.2.2 Content- und Formatentwicklung.....	26
2.2.3 Kommunikationspolitik.....	30
2.2.4 Distributionspolitik.....	35
2.3 Digitalisierung der TV-Industrie.....	39
2.3.1 Der Online-Boom.....	41
2.3.2 On-Demand-Dienste.....	43

2.4	Zwischenfazit	53
3.	Analyse des Makro-Umfelds der österreichischen TV-Industrie.....	54
3.1	soziokulturelle Aspekte	54
3.2	technologische Aspekte	57
3.3	ökonomische Aspekte.....	59
3.3.1	Besonderheiten von Mediengütern.....	60
3.4	Politisch rechtliche Aspekte	64
3.5	Zwischenfazit	67
4.	Analyse des Mikro-Umfelds der österreichischen TV-Industrie.....	68
4.1	Wettbewerber in der Branche	69
4.2	potentielle neue Konkurrenten	72
4.3	Lieferanten	74
4.4	Abnehmer	75
4.5	Ersatzprodukte.....	78
4.6	Zwischenfazit	80
5.	Szenario-Technik.....	81
5.1	Definition	82
5.2	Herkunft	83
5.3	Grafische Darstellung der Szenario-Technik.....	84
5.4	Ablauf der Szenario-Analyse.....	86
5.5	Leistungskriterien der entwickelten Szenarien	88
5.6	Störereignisse	88
6.	Empirische Untersuchung.....	89
6.1	Operationalisierung.....	89
6.1.1	Forschungsmethode.....	90
6.1.2	Forschungsdesign	91
6.1.3	Auswahl der Interviewpartner	94

6.2	Erhebung und Auswertung der Daten	94
6.2.1	Bestimmung des Ausgangsmaterials	95
6.2.2	Richtung der Analyse	96
6.2.3	Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung.....	97
6.2.4	Ablaufmodell der Analyse.....	98
6.3	Ergebnisse	99
6.3.1	Darstellung der Ergebnisse	99
6.3.2	Prüfung der Hypothesen & Beantwortung der Leitfrage	127
7.	Fazit	130
8.	Literaturverzeichnis.....	133
	Inhaltsverzeichnis der CD-Rom	149
9.	Anhang	150

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einteilung Free-TV	12
Abbildung 2: das duale Rundfunksystem Österreichs	14
Abbildung 3: Elemente des Fernsehgesamtprogramms	31
Abbildung 4: Werbeblöcke im Fernsehen	32
Abbildung 5: Technische Empfangssituation TV	36
Abbildung 6: Anzahl der Internetnutzer seit 1997	41
Abbildung 7: TV-Wertschöpfungskette	49
Abbildung 8: Wertschöpfungsnetz	51
Abbildung 9: Fernsehdauer in Österreich bis 2014 in Minuten	55
Abbildung 10: Durchschnittliche tägliche Fernsehdauer in Österreich nach Altersgruppen im Jahr 2013 in Minuten	56
Abbildung 11: Anzahl der Breitbandanschlüsse pro 100 Einwohner in Österreich von 2000 bis 2014	57
Abbildung 12: BIP in Österreich 2004-2015	59
Abbildung 13: Public Service als Beziehungsnetzwerk	66
Abbildung 14: 5 Forces Modell nach Porter	68
Abbildung 15: Anzahl der Internetnutzer in Österreich von 1996 bis 2014	78
Abbildung 16: Szenario-Trichter	84
Abbildung 17: Bekanntheit der Video-on-Demand Plattformen in Österreich 2014	100

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Märkte von Medienunternehmen aus Perspektive des Marktes	10
Tabelle 2: Produktionsstrategien in der Medienwirtschaft	26
Tabelle 3: Programme in Österreich mit deren Vermarktungsunternehmen	38
Tabelle 4: Übersicht über die AV-Angebote in Österreich	71
Tabelle 5: Übersicht der Einfluss- und Schlüsselfaktoren der österreichischen TV- Industrie	102

Abkürzungsverzeichnis

AGTT.....	Arbeitsgemeinschaft Teletest
AMD-G.....	Audiovisuelle Mediendienstgesetze
AV.....	audiovisuell
BIP.....	Bruttoinlandsprodukt
DACH.....	Deutschland, Österreich, Schweiz
DSL.....	Digital Subscriber Line
DVB-C.....	Digital Video Broadcasting – Cable
DVB-H.....	Digital Video Broadcasting – Handhelds
DVB-S.....	Digital Video Broadcasting - Satellite
DVB-T.....	Digital Video Broadcasting – Terrestrial
DVD.....	Digital Versatile Disc
GmbH.....	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HD.....	High Definition
Hbb-TV.....	Hybrid Broadcast Broadband TV
IPTV.....	Internet Protocol Television
IT.....	Informationstechnologie
KommAustria.....	Kommunikationsbehörde Austria
LAN.....	Local Area Network
ORF.....	österreichischer Rundfunk
PEST.....	Political, Economic, Sociological, Technological
PrTV-G.....	Privatfernseh-Gesetz
RTL.....	Radio Télévision Luxembourg
RTR.....	Rundfunk und Telekom Regulierungs mbH
TV.....	Television
VoD.....	Video-on-Demand
VCR.....	Video Cassette Recording
VÖP.....	Verband der österreichischen Privatsender

1. Einleitung

Die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel „*Auswirkung von On-Demand-TV-Streaming auf die Wertschöpfungsprozesse der österreichischen TV-Industrie*“ befasst sich neben der Entwicklung der österreichischen TV-Industrie mit den Änderungen der personalisierten und technologischen Faktoren der Wertschöpfungskette bzw.-strukturen in der österreichischen TV-Wirtschaft durch neue Video-on-Demand-Dienste. Die folgenden Abschnitte stellen den konzeptionellen Rahmen der Arbeit dar und veranschaulichen die Problemstellung, die Forschungsfrage und das methodische Vorgehen. Zu Beginn erfolgt eine Einführung in den Themenbereich, woraus in der Folge das Forschungsproblem und der Aufbau der Arbeit abgeleitet werden.

1.1 Kontext

Die Medienbranche – insbesondere die TV-Industrie – befindet sich seit einigen Jahren im Umbruch. Einerseits verändert sich das Nutzungsverhalten der Rezipienten, andererseits nimmt aufgrund von technologischen, sozialen, ökologischen, politischen und ökonomischen Einflussfaktoren und Entwicklungen die orts- und zeitunabhängige Konsumation von TV-Inhalten eine immer wichtigere Rolle ein. Für die meisten Menschen gehört das Internet mittlerweile zum alltäglichen Leben. Laut Statistik Austria benutzten 85 % der Österreicher und 77% der Österreicherinnen im Jahr 2014 das Internet. Besonders in der jungen Zielgruppe der 16-24 Jährigen, bei der die Nutzungswerte bei über 95 % liegen, ist dieses Medium bereits seit Jahren auf Platz 1 der Nutzung. (vgl. Statistik Austria 2015). Durch das Aufkommen von On-Demand-TV-Streaming Plattformen haben sich die Spielregeln für die traditionelle TV-Industrie maßgeblich verändert. Die Konsumation von Serien, Filmen und Dokumentationen via Video-on-Demand haben in den letzten Jahren zugenommen und sich verstärkt als Trend herauskristallisiert. Die individuelle Gestaltung des eigenen „Programms“ sowie die zeitliche Unabhängigkeit kommen schrittweise im

Medienalltag der Rezipienten an, wovon große Player, wie beispielsweise Netflix profitieren (vgl. Puffer 2015, S.14).

Medienunternehmen bieten ihre Produkte und Dienstleistungen seit einigen Jahren nicht mehr nur über einen einzelnen Distributionskanal, wie bspw. dem TV Screen oder der gedruckten Zeitung, an, sondern nutzen – begünstigt durch die Digitalisierung – andere Distributionswege, um Rezipienten zu erreichen und um Reichweiten und Marktanteile zu festigen bzw. auszubauen. Aus diesem Grund können Inhalte der VOD-Dienste auf mehreren Endgeräten abgespielt werden. Nicht mehr nur PC und Laptop sind hierfür geeignet, auch Spielekonsolen, Receiver bzw. Set-Top-Boxen und mobile Endgeräte können verwendet werden (vgl. Puffer 2015, S. 20).

Neben all diesen Erscheinungsmerkmalen versuchen VOD-Dienste außerdem immer enger mit renommierten Studios zusammenzuarbeiten, um Exklusivrechte für beliebte Serien zu erhalten, die dann nicht bei der Konkurrenz vorgestellt werden dürfen. Hierbei spielen zielgruppenspezifische Angebote aus TV-Serien und Spielfilmen ebenso eine Rolle, wie gute Bild- und Tonqualität, moderate Preise und vielseitige technische Verfügbarkeit.

Die in Österreich bereits länger etablierten Medienunternehmen wie beispielsweise der öffentlich-rechtliche TV-Sender ORF haben sich bereits vor dem Start von Netflix, Amazon Prime Instant & Co. positioniert und unterschiedliche Formen von Alleinstellungsmerkmalen entwickelt, um gegen den Vormarsch der VoD-Plattformen anzukämpfen. Deshalb beteiligte sich der ORF beim österreichischen Start-Up Flimmit. Dieses soll, durch die Beteiligung des ORFs, zum Netflix Konkurrenten am österreichischen Markt aufgebaut werden und sich im Vergleich zur US-amerikanischen Konkurrenz durch regionale Angebote und europäisches Programm definieren (vgl. Der Standard 2015a).

Neben den klassischen TV-Sendern versuchen auch Kabelnetzbetreiber durch günstige Angebote und zusätzliche Portfolios, wie beispielsweise durch das Anbieten von Programminhalten für Kinder und Jugendliche sowie Mediatheken

und Konzerten in Konkurrenz zu treten, um sich als Player am Markt zu positionieren. Im Vergleich zu den traditionellen Angeboten der TV-Sender besitzen Video-on-Demand-Plattformen einen weiteren Vorteil bei der Nutzung von Inhalten, indem bei manchen Anbietern Downloads auf bestimmte Zeit getätigt werden können, um den Komfort der Endnutzer weiter zu erhöhen, da dadurch auch ohne Internetverbindung programmspezifischer Content konsumiert werden kann.

Trotz all dieser Entwicklungen werden die traditionellen Wertschöpfungsketten des linearen TVs von technologischen Entwicklungen maßgeblich beeinflusst, weshalb Akteure ihre Kompetenzen erweitern oder einen Anschluss bzw. Zusammenschluss mit anderen Akteuren anstreben (vgl. Kolo et al. 2012, S. 12). Aus diesem Grund werden sich auch Wertschöpfungsketten verändern, da Konvergenzentwicklungen Anpassungen der Inhalte an unterschiedliche Medienkanäle erfordern. Diese Arbeit widmet sich daher auf Grund der derzeitigen Aktualität des Themas mit den Auswirkungen von On-Demand-TV Streaming auf die Wertschöpfungsprozesse der österreichischen TV-Industrie.

1.2 Problemstellung

Die Digitalisierung von Content und der dadurch rasant bedingte Anstieg der Video-on-Demand-Nutzung werden - wie bereits erwähnt – von unterschiedlichen Einflussfaktoren geprägt.

Allgemein kann festgehalten werden, dass durch Digitalisierung „Produkte immer austauschbarer werden, Produktion immer globaler stattfindet, der Preiskampf sich auf zunehmend gesättigten Märkten verschärft und Märkte immer transparenter werden“ (Friedrichsen et. al 2015, S.1). Dies stellt die handelnden Akteure in der traditionellen Wertschöpfung, die im weiteren Verlauf der Arbeit noch näher erläutert wird, vor große Herausforderungen. Akteure stehen sich innerhalb einer Wertschöpfungskette gegenüber und sehen sich einem erhöhten Druck ausgesetzt. Dieser ergibt sich einerseits durch das Betreten eines bis dato unbekanntes Geschäftsfeldes und andererseits durch das Ausschalten der

Intermediäre. Unternehmen, die Breitbandtechnologien anbieten, streben durch die Aufnahme von TV-Paketen nach einer Ausdehnung ihrer Zielgruppen. Außerdem vermarkten Produzenten von TV-Content über unternehmenseigene Plattformen und ermöglichen somit die Disintermediation von Fernsehsendern (vgl. Sonntag et al. 2012, S. 16).

Die Wahrung der Flexibilität stellt für TV-Akteure in der Entwicklung von neuen Strategien im Hinblick auf das veränderte Mediennutzungsverhalten die größte Herausforderung dar.

Das lineare TV gilt seit einiger Zeit als „passives Medium“, da ein schnelles Wechseln von TV-Programmen stattfindet und „Second Screen“, also das Nutzen von anderen Endgeräten neben der Fernsehtätigkeit, einen immer höheren Stellenwert einnimmt. Als einzige Ausnahme gelten hier Live-Veranstaltungen, wie z.B. ein Fußballspiel oder die Nachrichten. Die Konsumenten lassen sich von dem berieseln, was geboten wird (vgl. Neef et al. 2011, S. 4).

Es ist ersichtlich, dass sich das lineare Fernsehen und Video-on-Demand-Plattformen vor allem in den Punkten Inhalten und Nutzungsverhalten unterscheiden.

VoD-Dienste punkten in dieser Hinsicht vor allem durch eine gewisse „Aktivität“. Die Konsumenten entscheiden sich „bewusst für eine Serie oder einen Film und suchen hierbei aktiv nach Genres und Empfehlungen, bis das passende Angebot gefunden wird“. (Neef et al. 2011, S.4-5). Darüber hinaus bieten VoD-Dienste mehr Flexibilität in der Konsumation der Inhalte sowie in punkto Kündigung an, da Abonnements monatlich gekündigt werden können, während teure Pay-TV Kanäle, wie beispielsweise Sky meistens Jahresverträge anbieten.

Aus diesem Grund müssen TV-Anstalten in ihrem jeweiligen Segment die Marktchancen aus dem Online-Vertrieb nutzen und etwaige Start-Ups kaufen, die zu den Unternehmenszielen und den Trends im jeweiligen Segment passen, da dadurch neue Geschäftsfelder entstehen (vgl. Hennecke und Rau 2015, S. 38-42).

Durch die bereits seit einigen Jahren andauernde Verlagerung von Offline zu Online gelten bisherige Wertschöpfungsstrategien der linearen TV-Sender als obsolet. Für alle handelnden Akteure ist es deshalb notwendig, das Feedback der TV-Konsumenten aktiv in neue Prozesse zu integrieren, um als so genannte erfolgreiche „First Mover“ den Weg für neue Technologien und Strategien im Internet-TV und On-Demand-Sektor zu ebnen.

Dementsprechend lautet die Forschungsfrage dieser Masterarbeit wie folgt: „Wie und durch welche personalisierten und technologischen Einflussfaktoren werden sich die Wertschöpfungsprozesse bzw.- strukturen der österreichischen TV-Industrie durch den Einfluss von On-Demand-TV-Streaming verändern?“

1.3 Vorgehensweise

Nach der nun erläuterten Problematik in der TV-Industrie im Hinblick auf die Wertschöpfungsketten der österreichischen Fernsehsender wird im 2. Kapitel dieser Masterarbeit auf die österreichische TV-Industrie eingegangen. Hierbei wird einerseits auf das duale Rundfunksystem, welches in Österreich seit 2001 gültig ist, eingegangen, andererseits wird auf die Akteure der österreichischen TV-Industrie eingegangen. In dieser Masterarbeit werden nur jene TV-Sender berücksichtigt, die in Österreich ansässig sind und somit als österreichische TV-Sender gewertet werden können. Durch den so genannten „Overspill“ strahlt sehr viel deutsches Programm in den österreichischen Markt, weshalb in diesem Kapitel auch eine Abgrenzung erfolgt. Daher werden die Sender ORF, ATV, Puls4, Servus TV sowie Go TV berücksichtigt. Regionalen und lokalen TV-Angeboten, sowie einstrahlenden deutschen TV-Angeboten wird demnach keine Beachtung geschenkt. Im weiteren Verlauf wird in Kapitel 2 auf die Funktionen von TV-Sendern sowie auf die Digitalisierung und die Video-on-Demand-Anbieter eingegangen. Abgerundet wird Kapitel 2 durch eine Erläuterung, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf die Wertschöpfungsstruktur der Medienunternehmen – insbesondere in der TV-Branche – hat.

Kapitel 3 gibt einen Überblick über das Makroumfeld der österreichischen TV-Industrie. Hierbei liegt der Fokus v.a. auf der Erhebung der soziokulturellen, technologischen, ökonomischen und politisch-rechtlichen Aspekte der österreichischen TV-Industrie. Insbesondere eine Klassifizierung der Medien in Güter sowie deren Marktstruktur & Marktverhalten sowie Netzwerk & Kosteneffekte spielen in diesem Kapitel eine große Rolle.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit dem Mikroumfeld von TV-Unternehmen in Österreich. Es erfolgt eine Einteilung von Wettbewerbern – in diesem Fall von VoD-Anbietern, die über eine eigene oder eben über keine Netzwerkinfrastruktur verfügen. Des Weiteren werden potentielle Konkurrenten, Lieferanten und Abnehmer nach dem klassischen Porters Five Forces Modell erläutert.

Kapitel 5 zeigt eine theoretische Vorgangsweise für die anzuwendende strategische Methode. Hierfür wird eine Szenario-Analyse durchgeführt, die verschiedene Szenarien (ein Trendszenario sowie zwei Extremszenarien) zeigt, um mittelfristige sowie langfristige Trends für das „Fernsehen der Zukunft“ zu generieren. Außerdem werden in diesem Kapitel Erfolgsfaktoren und Barrieren von Video-on-Demand dargestellt, und es werden kritische Deskriptoren anhand der Veränderung und Trends innerhalb der Video-on-Demand Branche identifiziert.

In Kapitel 6 werden Experteninterviews mit Experten aus der österreichischen TV- und Video-on-Demand Landschaft wiedergegeben. Die Ergebnisse werden in die Szenario-Analyse übertragen und die Szenario-Analyse wird systematisch durchgeführt, um ein eigenständiges integriertes Modell der „TV-Wertschöpfungskette der Zukunft“ erstellen zu können.

Im letzten Teil der Arbeit, im Fazit, folgen eine Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.

1.4 Methoden/Quellenkritik

Um die in Punkt 1.2 beschriebene Problemstellung und die Forschungsfrage beantworten zu können, wird, wie bereits erwähnt, eine theoretisch-strukturierte Literaturanalyse aus dem Umfeld des Themas erläutert, wobei hier besonders auf die österreichische TV-Industrie eingegangen wird. Hierbei erfolgt eine klare Abgrenzung zu einstrahlenden deutschen Programmen und deren Inhalten.

Im Weiteren wird vom Verfasser dieser Arbeit eine empirische Untersuchung durchgeführt. Diese umfasst Experteninterviews mit Branchenexperten aus der österreichischen TV-Wirtschaft (öffentlich-rechtlicher Rundfunk, privater Rundfunk), dargestellt anhand eines strategischen Modells, genauer gesagt anhand der Szenario-Analyse. Bei dieser Analyse werden drei Ausgangssituationen erarbeitet. Dies inkludiert ein Trendszenario sowie zwei Extremszenarien mit einer positiven und einer eher negativen Entwicklung, um Tendenzen über die Entwicklung der österreichischen TV-Wirtschaft treffen zu können. Die Befragung mittels Experten dient dazu, die Erkenntnisse des Theorieteils und die daraus resultierenden Forschungsannahmen zu überprüfen und relevante Fragestellungen in Bezug auf die Forschungsthematik zu klären. Da diese Methodik bei der Erhebung von detaillierten, exakten Einzelinformationen und der Gewinnung einer Themenvielfalt Anwendung findet, kommt das Verfahren in dieser Master-Thesis zum Einsatz.

Experteninterviews bieten den Vorteil, dass sie als Methode anpassungsfähig sind. Durch den verzögerungsfreien Kontakt kann eine gewisse Befragungstiefe erreicht werden (vgl. Gläser und Laudel 2009, S.154).

Die Szenario-Technik als strategisches Model ist vielseitig einsetzbar und fördert die Flexibilität, da sie entwickelte Strategien mit bestimmten Voraussetzungen verbindet (vgl. Mietzner 2009, S. 25). Der Nachteil dieser Methode ist, dass die Methode sehr komplex und zeitaufwendig ist und dass durch die Verringerung der Komplexität Fehler auftreten können (vgl. Mietzner 2009, S. 26). Bei der durchgeführten Befragung an die Experten handelt es sich um eine schriftlich-epostalische Befragung, bei der ein Fragebogen an die Befragten ausgesendet

wird, den die Befragten selbst ausfüllen und danach zurücksenden (vgl. Scheufele und Engelmann 2009, S. 125).

Allerdings verschärft sich das Problem der Informationsverluste, weil im Vergleich zu Telefoninterviews keine akustische Information zur Verfügung steht (vgl. Gläser und Laudel 2009, S. 154).

Darüber hinaus müssen Interviewpartner ihre Antworten aufschreiben und dies bedeutet, dass sie sich meistens relativ kurz halten, weshalb sich E-Mail-Interviews wenig dazu eignen ausführliche Mitteilungen anzuregen (vgl. Gläser und Laudel 2009, S.154).

Da bei der Szenario-Analyse allerdings Leistungskriterien entwickelt werden und Expertenmeinungen eingearbeitet werden, ist die Befragung mittels E-Mail perfekt, da die Ergebnisse der Interviews in erster Linie ausgewertet werden und in die Szenario-Technik übertragen werden, weshalb diese notwendigen empirischen Informationen ein allumfassendes Bild liefern, um die Forschungsfrage zu beantworten.

Die in dieser Masterarbeit verwendeten Quellen wurden vom Verfasser dieser Arbeit sorgfältig und vielseitig ausgewählt, um ein möglichst großes Spektrum der österreichischen TV-Industrie wiedergeben zu können. Der Autor wählte v.a. medienwirtschaftliche, medienpolitische, medienökonomische und betriebswirtschaftliche Fachquellen um die Theoriekapitel erstellen zu können. Die in der Arbeit verwendeten Quellen setzen sich aus Basisliteratur, Fachliteratur, Monografien, Literatur zum Wissenschaftlichen Arbeiten, Journals sowie Internetquellen in deutscher und englischer Sprache zusammen.

Hierbei muss hinzugefügt werden, dass englischsprachige Literatur als Basisliteratur verwendet wurde, da es sonst keine internationale Literatur über den kleinen und spezialisierten österreichischen TV-Markt gibt. Die in der Arbeit verwendeten Internetquellen wurden v.a. für Unternehmensdetails, Statistiken, Gesetzestexte und Kennzahlen herangezogen. Wie in der Masterarbeit ersichtlich wurden die meisten Internetquellen im Basiskapitel „Die österreichische TV-Industrie“ verarbeitet, da darin der komplette Markt inklusive allen Playern und Erscheinungsformen sowie gesetzlicher Rahmenbedingungen beschrieben wurde.

In den darauffolgenden Kapiteln konnte zur Beschreibung der mikro- und makroökonomischen Funktion der österreichischen TV-Industrie vorrangig auf Fachliteratur in deutscher und englischer Sprache zurückgegriffen werden.

Im fünften Kapitel der Masterarbeit wurde monographische Literatur über das strategische Modell der Szenario-Technik verwendet.

Im empirischen Teil der Arbeit wurde v.a. auf Literatur zum wissenschaftlichen Arbeiten zurückgegriffen, um die empirische Vorgehensweise und das dafür anzuwendende Modell zu erläutern.

Ziel der empirischen Untersuchung dieser Arbeit ist es, auf Basis der theoretischen Erläuterung und dem Wissen der Experten die bereits weiter oben erwähnte Forschungsfrage „ *Wie und durch welche personalisierten und technologischen Einflussfaktoren werden sich die Wertschöpfungsprozesse bzw.-strukturen der österreichischen TV-Industrie durch den Einfluss von On-Demand-TV-Streaming verändern?*“ zu beantworten.

2. Die österreichische TV-Industrie

Im nachfolgenden Kapitel wird die österreichische TV-Industrie beschrieben. Zuerst erfolgt eine Abgrenzung des TV-Marktes vom österreichischen Medienmarkt. Im Anschluss erfolgt eine Klassifizierung (das duale Rundfunksystem) sowie eine Einteilung in Akteure, Funktionen sowie die Digitalisierungsstrategien der österreichischen TV-Sender, um den österreichischen TV-Markt analysieren zu können.

2.1 Die TV-Industrie

Der österreichische Medienmarkt ist durch verschiedene Geschäftsmodelle gekennzeichnet, wie folgende Tabelle zeigt:

Märkte von Medienunternehmen aus Perspektive des Marktes

Beschaffungsmärkte	Medienunternehmen	Absatzmärkte
Mitarbeiter (Humankapital, Wissenskapital)	Kombination der Produktionsfaktoren von den Beschaffungsmärkten	Rezipientenmärkte (Inhalte, Services, sonstige Produkte)
Dienstleistungen, Rohstoffe, Vorprodukte (wie bspw. Recherche, Datenbanken, Informationen und Nachrichten)		Lizenzmärkte bzw. Abnehmer für Vorleistungen und Investitionsgüter: Inhalte, Rechte/Lizenzen, Dienstleistungen
Sach- und Anlagenkapital		Werbemärkte
Computer, Service, Telefon etc.)		Zielgruppenkontakte
Finanzkapital		
Rechte		

Tabelle 1: Märkte von Medienunternehmen aus Perspektive des Marktes (Quelle: Friedrichsen et al. 2015, S. 24)

Grundsätzlich lassen sich bei Medienunternehmen Beschaffungs- und Absatzmärkte unterscheiden (Friedrichsen et al. 2015, S. 24-25).

Bezogen auf den österreichischen Fernsehmarkt wird in Zuschauermarkt, Werbemarkt und Lizenzmarkt unterteilt (vgl. Schneider und Ermes 2013, S. 20).

TV-Sender produzieren und verbreiten Content für die Rezipienten. Der Zuschauermarkt dient somit als Ausgangspunkt für die Geschäftstätigkeit von österreichischen Unternehmen in der Fernsehindustrie.

Content wird mittels Satelliten, Kabel, Antenne an die Zuseher geliefert. TV-Sender stellen ein Angebot bereit, welches auf die Nutzung durch Zuschauer aufgebaut ist. Wie bei jeder Dienstleistung ist auch im TV-Sektor Angebot und Nachfrage ein wichtiges Element und liefert im optimalen Fall ein Produkt, welches sowohl die Angebots- als auch die Nachfrageseite zufriedenstellt.

Der Werbemarkt ist eng mit dem Zuschauermarkt verbunden, da der Werbemarkt davon abhängt, wie erfolgreich der Zuschauermarkt beim jeweiligen TV-Unternehmen ist.

Der Lizenzmarkt beschäftigt sich mit dem Handel mit Contentrechten sowie mit dem Licensing – also der Vermarktung von Nutzungsrechten an urheberrechtlich geschützten Marken, Ereignissen oder Filmen. In beiden Fällen erfolgt die Geschäftstätigkeit durch Rechthändler, die entweder Rechte erwerben oder vertreiben (vgl. Sherman 2011, S. 371).

Laut Hungenberg (2004, S. 232) beschreibt ein Geschäftsmodell die „gesellschaftlichen Aktivitäten von Unternehmen und dient u.a. zur Erzielung von Unternehmensgewinn“. Geschäftsmodelle werden - bezogen auf den TV-Markt - in der Literatur unterschieden in Free-TV, Pay-TV und Teleshopping/Call-In-TV (vgl. Wirtz 2009, S. 376).

Österreichische Fernsehsender finanzieren sich laut Literatur zu einem großen Teil basierend auf dem Free-TV-Modell. Zu diesem Modell zählen v.a.

Werbeeinschaltungen und Gebühren. Unter diesen „Mantel“ fallen sowohl die privat-rechtlichen TV-Sender wie ATV, Puls4, Servus TV und GoTV als auch der öffentlich-rechtliche Fernsehsender ORF.

Wirtz (2009, S. 376) unterteilt Free-TV in folgende drei Sparten:



Abbildung 1: Einteilung Free-TV (Quelle: Wirtz 2009, S. 376)

Unter TV-Vollprogrammen versteht man Angebote, die mit vielfältigem und umfassendem Programmangebot punkten. Die Säulen Unterhaltung, Information, Bildung und Kultur bilden einen wesentlichen Teil des Programms ab.

Spartenprogramme beschränken sich zu einem Großteil auf eine Programmkategorie. Als Beispiel kann GoTV gesehen werden, da hier Großteils Musikvideos an die Fernsehzuseher distribuiert werden.

Fensterprogramme haben die Charakteristik, dass eine zeitlich begrenzte Ausstrahlung des Programms im Rahmen eines anderen Programms erfolgt. Pro Sieben und Sat1 Österreich übernimmt zu einem großen Teil das Mantelprogramm der deutschen Fernsehsender. Nachrichtensender, Wetter und einzelne andere Sendungsbestandteile werden durch so genannten „Österreich-Content“ ersetzt.

Neben der Einteilung in die verschiedenen Programmstrukturen in der österreichischen Fernsehlandschaft ist deren Einteilung bzw. Zuordnung im Rahmen des dualen Rundfunksystems von großer Bedeutung, auf welches im nachfolgenden Kapitel genauer eingegangen wird.

2.1.1 Duales Rundfunksystem

Die österreichische TV-Industrie ist seit 2001 durch ein duales Rundfunksystem gekennzeichnet. Als Kontrollorgan für dieses System gilt die Kommunikationsbehörde Österreich, die eine österreichische weisungsfreie Regulierungsbehörde für elektronische Audiomedien und elektronische audiovisuelle Medien ist und die Zulassungen für Privatfernsehen und -radio vergibt, für die Frequenzverwaltung im Rundfunkbereich verantwortlich ist, als Rechtsaufsichtsorgan für die privaten Rundfunkveranstalter fungiert und zuständig für die Vorbereitung und Einführung von digitalen Rundfunkangeboten ist (vgl. RTR 2015a).

Seit 2010 ist die KommAustria mit der umfassenden Rechtsaufsicht über den österreichischen Rundfunk und dessen Tochtergesellschaften, mit der Rechtsaufsicht über private Anbieter von audiovisuellen Mediendiensten im Internet und mit den Aufgaben nach dem Fernsehexklusivgesetz betraut (vgl. RTR 2015a).

Organisatorisch ist die KommAustria dem Bundeskanzleramt nachgeordnet. Die fünf Mitglieder, die allesamt aufgrund der Gesetzgebung Juristen sein müssen, werden vom Bundespräsidenten auf Vorschlag der österreichischen Bundesregierung für die Dauer von sechs Jahren entsandt.

Der ORF Publikumsrat ist ein Organ des ORF und dient der Wahrung von Interessen der Hörer und Zuseher der Rundfunkgesellschaft (vgl. Publikumsrat 2015).

Der ORF Stiftungsrat, dem 35 Mitglieder angehören (15 Mitglieder der Bundesregierung, 6 Mitglieder des Publikumsrats sowie je ein Mitglied aus einem Bundesland – sprich 9 Mitglieder), hat die Aufgabe den Einfluss der politischen Parteien zu sichern und dient der Kontrolle und Leitung der Rundfunkgesellschaft (vgl. Kundendienst ORF 2015).

Nachdem die wichtigsten Player für den Aufbau und die Kontrolle der österreichischen Medienlandschaft im Fernseh- und Radiosektor erläutert wurden, bietet die nachfolgende Grafik einen Überblick über den Aufbau des dualen Rundfunksystems am österreichischen Fernseh- und Radiomarkt.

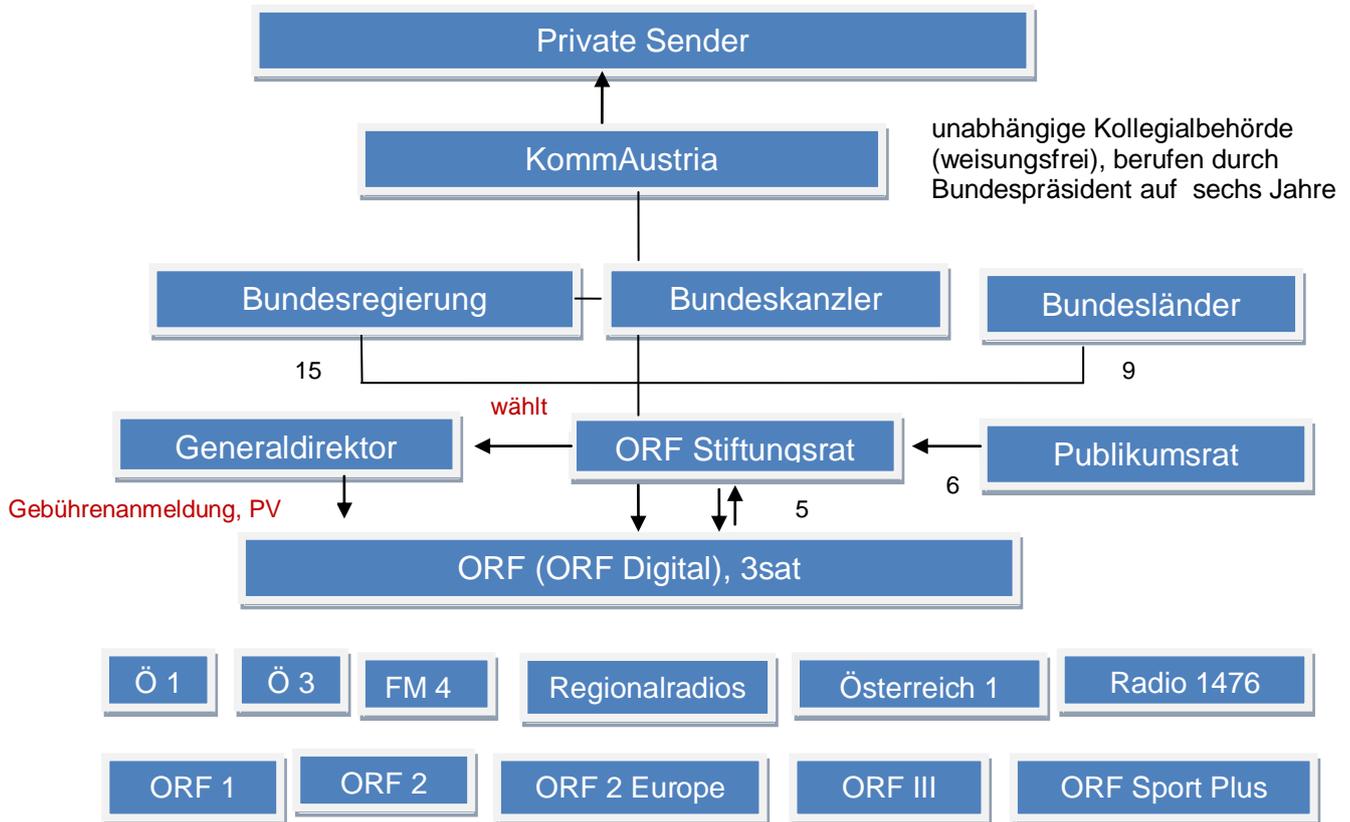


Abbildung 2: das duale Rundfunksystem Österreichs (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Krone 2015a, S. 22)

Das duale Rundfunksystem beschreibt das Nebeneinander von öffentlich-rechtlichem und privatem Rundfunk. Unterschiedliche Zielsetzungen, Pflichten und Rechte ermöglichen und erfordern verschiedenen Programmstrukturen, -formate und -inhalte.

Die Hauptziele des dualen Rundfunksystems sind einerseits wirtschaftlicher Natur, d.h. die Steigerung des Wettbewerbs zugunsten einer Qualitätsverbesserung wird angestrebt, und andererseits politischer Natur, um die Steigerung der Informations- und Meinungsvielfalt und um „den Prozess der gesellschaftlichen Kommunikation und Meinungsbildung zu optimieren“ (Kiefer 1996, S. 84).

Während der öffentlich-rechtliche Rundfunk im Eigentum des Staates, also der Allgemeinheit steht und aufgrund dessen die im Programmauftrag festgelegten Pflichten im Sinne der Allgemeinheit zu verrichten hat ist laut Kiefer (1996, S.84) der private Rundfunk v.a. durch „Marktorientierung, private Gewinnerzielungsabsicht, privates Eigentum an den Medien sowie einem erwerbswirtschaftlichen Unternehmensziel“ gekennzeichnet.

Während es in Deutschland bereits seit 30 Jahren einen dualen Rundfunk gibt, konnte in Österreich ein duales Rundfunksystem erst im Jahre 2001 installiert werden (vgl. Roßnagel et al. 2004, S. 7).

Seit diesem Zeitpunkt gibt es einen positiven Entwicklungsprozess. Einerseits wurde eine Regulierungsbehörde, die RTR, eingerichtet, andererseits konnten ein Privatfernsehgesetz erlassen werden und das ORF-Gesetz erhielt im Jahr 2001 eine Novellierung, um den öffentlich-rechtlichen Rundfunk besser auf die neuen Marktbedingungen einzustellen. Die Radio- und Fernsehlandschaft hat sich durch das Aufkommen des privaten Rundfunks verzehnfacht.

Im Jahr 2014 sahen pro Tag 4,6 Mio. Österreicher zumindest kurz fern (mindestens eine Minute durchgehend), das entspricht 63,3 % der gesamten TV-Bevölkerung ab 12 Jahren, dies wären 7, 2 Millionen Menschen (vgl. Mediaresearch 2015a).

Durch die Etablierung des dualen Rundfunksystems in Österreich entstand eine große Vielfalt und private Anbieter konnten eine große Reichweite erzielen. Im österreichischen Medienmarkt entstand dadurch eine Dynamik und der private Rundfunk zählte jahrelang zu einer nachhaltig wachsenden Mediengattung.

Laut dem im Jahr 2013 erschienenen Trailer auf der Website des Verbands der österreichischen Privatsender gibt es allerdings auch einige Probleme mit dem dualen Rundfunksystem (vgl. VÖP 2015).

Es kann festgehalten werden, dass Ressourcen ungleich verteilt wurden bzw. nach wie vor werden und öffentlich-rechtliche Sender mehr Förderungen aus staatlicher Hand erhalten als private Fernsehanstalten. Aus diesem Grund konnte der öffentlich-rechtliche Rundfunk die besseren TV-Rechte erwerben und mehr

budgetäre Mittel in Eigenwerbung investieren. Der VÖP (Verband der österreichischen Privatsender) sieht darin eine klare Wettbewerbsverzerrung und fordert deshalb schon seit Jahren mehr Chancengleichheit für beide Seiten des Marktes, denn ein laut VÖP fairer dualer Rundfunk ist eine Grundvoraussetzung der Medien- und Meinungsvielfalt.

Welche Player am Markt existieren und wie die einzelnen Sender aufgebaut sind bzw. welchen Platz sie im dualen Rundfunksystem in Österreich einnehmen, wird im folgenden Kapitel näher beschrieben. Es wird nun auf die einzelnen Fernsehanstalten in der österreichischen Medienlandschaft eingegangen, und die wichtigsten Eigenschaften der TV-Sender werden genannt.

Hierbei werden – wie bereits eingangs erwähnt – nur in Österreich ansässige TV-Unternehmen analysiert. Der folgende Abschnitt liefert einen Überblick über die österreichischen Fernsehsender und deren wichtigsten Merkmale.

2.1.2 Akteure der TV-Industrie

2.1.2.1 ORF

Der öffentliche-rechtliche Rundfunk (ORF) ist eine Stiftung des öffentlichen Rechts und unterliegt strikten Richtlinien und Regulierungen. Die Stiftung hat keine Eigentümer. Als Träger gelten die Republik Österreich und die Bürger. Zweck der Stiftung sind der Versorgungs- und Bildungsauftrag, sowie besondere Anträge im ORF-Gesetz. Auf dieses Phänomen wird im Kapitel 2.2.1 „Programmauftrag vs. Werbewirtschaft“ genauer eingegangen.

Der ORF ist der größte Medienanbieter in der Bundesrepublik Österreich mit Sitz in Wien und produziert zwei Vollprogramme (ORF1 und ORF2) sowie vier Spartenprogramme (ORF3 Information und Kultur, ORF Sport Plus, 3sat und ORF2 Europe). Außerdem betreibt der ORF drei bundesweite und neun landesweite Radiostationen. Darüber hinaus ist der ORF der größte Genossenschafter der Austria Presse Agentur, der größten nationalen Nachrichten- und Presseagentur Österreichs.

Im Programm von ORF 1 finden sich typisch privatrechtliche Formate, die auch im deutschen Privatfernsehen gesendet werden, während ORF2 v.a. eine Vielzahl an öffentlich-rechtlichen Magazinen, Serien und Fernsehfilmen, die ebenfalls in deutschen öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten wieder auffindbar sind.

In der Gesamtbetrachtung liegt ORF1 seit Jahren auf dem Spitzenplatz im Bereich der Unterhaltungssendungen. Laut Woelke (2011, S. 62) betrug der Anteil von Unterhaltungssendungen im Jahr 2011 63,9 % und liegt somit deutlich vor den anderen privatkommerziellen Fernsehvollprogrammen. Eine solche Programmstruktur verrät eine privatrechtliche Ausrichtung.

Einschaltquoten und Werbefinanzierung spielen für den ORF eine bedeutende Rolle. Kriterien für Bonuszahlungen des ORF-Stiftungsrats sind der Werbeumsatz, das EGT (Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit) sowie der TV- und Radiomarktanteil und gesetzte Qualitätsziele (vgl. Fidler 2008, S. 428).

Die Finanzierung des ORFs erfolgt über eine duale Finanzierungsstruktur.

Auf der einen Seite findet die Finanzierung mittels Programmentgelt statt und auf der anderen Seite stehen die so genannten „andere Geschäftstätigkeiten“ (vgl. Holoubek und Potacs 2007, S. 1238).

37 % aus Werbung, 56 % kommen aus Rundfunkgebühren, die vom ORF-Tochterunternehmen GIS erhoben werden. Die restlichen 7 % stammen aus Förderungen der öffentlichen Hand (vgl. Stöger 2001, S. 8).

Die Eintreibung des Programmentgelts geschieht durch die ORF-Tochter „GIS Gebühren Information Service GmbH“. Die zu bezahlende Rundfunkgebühr setzt sich monatlich aus folgenden Bestandteilen zusammen (vgl. GIS 2015):

- Radiobeitrag 0,36 Euro (an den Bund abgeführt)
- Fernsehbeitrag 1,16 Euro (an den Bund abgeführt)
- Kunstförderungsbeitrag 0,48 Euro (an den Bund abgeführt)
- Programmentgelt 15,76 Euro (an ORF)
- Landesabgabe je nach Bundesland

Seit 1999 erfolgt die Werbezeitvermarktung aller Medien des ORF durch die 100%ige Tochterfirma „ORF Enterprise“. Darunter befinden sich die heimischen Marktführer der drei elektronischen Mediensegmente TV, Radio und Internet (vgl. Enterprise ORF 2015a). Die Doppelfinanzierung mittels Gebühren und Werbeeinahmen steht seit Jahren in Kritik der österreichischen Privatsender.

Der ORF kam im abgelaufenen Kalenderjahr 2014 beim TV-Publikum ab 12 Jahren mit den beiden Programmen ORF 1 und ORF 2 auf einen Marktanteil von 33,4 %. Damit verbrachten die österreichischen TV-Konsumenten mehr als ein Drittel der gesamten TV-Nutzungszeit mit beiden ORF-Programmen. Berechnet man die Sendesparten von ORF Sport Plus und 3sat mit ein, kamen die ORF-Programme auf 36,9 % Marktanteil. (vgl. AGTT Teletest 2015).

2.1.2.2 ATV

ATV war der erste österreichische landesweite Privatfernsehsender und startete im Jahr 1998 im Wiener Kabelnetz unter dem Namen „Wien1“. Gegründet wurde dieser Sender von der BAWAG und der Gewerkschaftsdruckerei Elbemühl, die seit 2000 sendet und neben den Sendern des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ein bundesweit ausgestrahltes Programm bietet. Die Gründergesellschafter von ATV waren die „BAWAG“ und die Gewerkschaftsdruckerei Elbemühl, die mittlerweile beide aus dem Unternehmen ausgestiegen sind. 2001 bewarb sich der Sender um die österreichweite und analoge terrestrische Sendelizenz und erhielt dafür den Zuschlag (vgl. Fidler 2008, S. 40).

Im Anschluss konnte der Sender seine technische Erreichbarkeit auf sechs Millionen Menschen ausbauen (vgl. ATV 2015). War der Name des Senders zuerst ATVplus, heißt er seit 2006 ATV.

Der Sender setzt im Programmschemata v.a. auf Spielfilme, Sport, Serien, Information und Politik, wobei Sportevents (v.a. im Bereich Fußball und Motorsport) sowie Dokumentationen und Nachrichtensendungen das Profil abrunden.

ATV steht heute im Eigentum der ATV TV GmbH & Co KG, deren Gesellschafter auch die TELE München Gruppe ist, die wiederum ebenso Beteiligungen bei RTL II hat. Als Geschäftsführer agiert Martin Gastinger. Seit 2011 verfügt ATV auch über einen Zweitkanal, ATV 2. ATV und ATV2 treten als Senderverbund auf, werden komplementär programmiert und ergänzen sich. ATV2 setzt hierbei v.a. auf Unterhaltung und Information (vgl. ATV 2015).

Damit ist ATV der erste österreichische Privatfernsehsender, der über zwei Fernsehender im Vollprogramm verfügt. Die Finanzierung von ATV erfolgt Großteils über Werbeeinblendungen und Gebühren.

Im Jahr 2014 kam ATV laut TELETTEST auf einen Marktanteil von 3,0 %. ATV2 erreichte 0,5 % der Marktanteile (vgl. AGTT Teletest 2015).

2.1.2.3 Puls4

Puls4 startete als lokaler Privatsender PulsTV im Jahr 2002 in der österreichischen Bundeshauptstadt Wien. Zu diesem Zeitpunkt gab es vier Geschäftsführer, die Anteile am Wiener Lokalsender hatten.

Unter dem Namen Puls 4 sendet der österreichische Privatfernsehsender seit 2008 als österreichweit empfangbares Vollprogramm (vgl. Fidler 2008, S. 500).

Mit dem Start von Puls4 ist Pro7Sat1Puls4 nicht nur mehr reiner Werbezeitvermarkter und Programmfensterproduzent, sondern auch Programmanbieter.

Dadurch ist der Fernsehsender nach ORF 1 und ORF 2 sowie ATV das vierte österreichweite Vollprogramm mit eigenen Nachrichten und eigenen Programminhalten.

Puls4 ist im Eigentum der Pro7Sat1 Media ein börsennotiertes deutsches Medienunternehmen, welches den Großteil der deutschen Privatfernsehanstalten führt, sowie ein großes Angebot an Internetseiten und Pay-TV Sendern anbietet. Als Geschäftsführer von Puls4 agiert Markus Breitenecker. Die Finanzierung von Puls4 erfolgt Großteils über Werbeeinschaltungen und Gebühren.

Das Programm von Puls4 teilt sich in die vier Programmsäulen Live-Magazine, Live-Talksendungen, News sowie Events und Fiction (vgl. Wallner 2013). Pro7Sat1Puls4 vermarktet die elektronischen Bildschirmmedien TV, Teletext und Online. Zu den TV-Sendern zählen neben Puls4 v.a. Pro7 Austria, Pro7 Maxx Austria, Sat1 Österreich, Sat.1 Gold Österreich, Kabel eins Austria Sixx Austria und Café Puls. (vgl. Pro7Sat1Puls4 2015).

Im Jahr 2014 erreichte Puls4 einen Marktanteil von 3,6 %. Gliedert man die deutschen Angebote der Pro7Sat1 Gruppe, sowie RTL und VOX aus, so kann festgehalten werden, dass Puls4 - bezogen auf die Marktanteile - als stärkster österreichischer Privatfernsehsender tituliert werden kann. (vgl. AGTT Teletest 2015) .

2.1.2.4 Servus TV

Servus TV ist ein österreichischer Privatfernsehsender aus Salzburg, der im Besitz der Red Bull Media House GmbH ist und seit 2009 österreichweit analog und digital empfangbar ist. Der Sender ging 2007 aus dem 1995 gegründeten ersten privaten Fernsehsender Österreichs SalzburgTV hervor. Zu diesem Zeitpunkt erwarb die Red Bull Media House GmbH 95 % des Senders. Die anderen 5 % des Senders hielten zu diesem Zeitpunkt die beiden SalzburgTV Gründer Ferdinand Wegscheider und Christian Jörgner. Im Jahr 2008 verließen die beiden ServusTV wegen Differenzen bezüglich der zukünftigen Gestaltung des Fernsehsenders (vgl. Servus TV 2015).

Das Programm von Servus TV gliedert sich in mehrere Säulen. Hierzu zählen v.a. Nachrichten und Magazine, Dokumentationen und Portraits, Unterhaltung, Kultur, Sport sowie die Red Bull TV Fenster. Servus TV richtet sich an ein weltoffenes und vielseitig interessiertes Publikum im deutschsprachigen Fernsehraum (<http://www.servustv.com/at/Unternehmen/Ueber-uns>). Servus TV punktet im Vergleich zu den anderen Fernsehstationen in Österreich v.a. durch ein breites Angebot an fernsehpublizistischen Inhalten. Laut Woelke (2011, S. 53) wies Servus TV im Jahr 2011 einen Anteil von 61,3 % Fernsehpublizistik – dies entspricht 14 Stunden und 43 Minuten pro durchschnittlichem Sendetag, auf.

Am Anfang wurde Servus TV als Spartenprogramm mit den eben erwähnten Programmsäulen lizenziert. 2013 erkannte die KommAustria Servus TV als Vollprogramm an (vgl. RTR 2015b). Die Finanzierung von Servus TV erfolgt Großteils über Werbeeinschaltungen und den monetären Mittel der Red Bull Media House AG.

Servus TV definiert sich selbst als Dreiländersender für Österreich, Deutschland und die Schweiz wobei für den Sender die Qualität der Sendungsinhalte eine größere Rolle als die Einschaltquoten spielt.

Der Sender erreichte im Jahr 2014 einen Marktanteil von 1, 5 % (vgl. AGTT Teletest 2015).

2.1.2.5 GO TV

GO TV ist ein österreichischer Privatsender, der seit 2002 sendet. Als Eigentümer von GO TV gelten Thomas Madernbacher mit 25,5 % der Firmenanteile und die MATHO MEDIA Vermarktungs- und Beteiligungs GmbH mit 74,5 % der Firmenanteile (vgl. GoTV 2015a).

Der Fernsehsender setzte von Beginn an auf das Konzept fast ausschließlich Musikvideos zu spielen. Der Sender definiert sich als Plattform für Informationen, Berichte und Interviews zur heimischen- und ausländischen Musikszene - sowie als Plattform zur Information über Veranstaltungsinformationen und als Vertrieb von Veranstaltungstickets (vgl. GoTV 2015a).

Hierbei hat das Publikum – sprich der Fernsehzuseher – die Möglichkeit das Programm aktiv mitzugestalten, durch Internet bzw. SMS-Voting. Im Gegensatz zu anderen Musikkanälen gibt es bei Gotv keine Moderatoren. Die Seher agieren bei diversen Sendeblocken als Moderatoren, indem sie z.B. Bewertungen zu Kinofilmen oder Computerspielen abgeben. In den Programmschemata von GoTV werden zumeist Musikvideos aus den internationalen Charts gespielt. Zu späterer Stunde orientiert man sich an Independent/Alternative sowie Hip-Hop. Bei den „hosted by“ Shows übernehmen bekannte Künstler und Entertainer diese Rolle und präsentieren ihre Lieblingsmusikvideos. Diese Sendung findet montags bis sonntags von 21 bis 22 Uhr statt (vgl. GoTV 2015b).

Die Finanzierung von GOTV erfolgt zum größten Teil über Werbeeinschaltungen und Merchandising.

Über Go TV stehen im Vergleich zu den anderen privaten Fernsehanstalten wenige Daten zur Verfügung. Laut dem Teletest des Jahres 2014 kam Go TV auf 0,1 % der Marktanteile (vgl. AGTT Teletest).

2.2 Die Funktionen von TV-Sendern

Im nachfolgenden Kapitel werden die Funktionen der österreichischen TV-Sender unterschieden. Hierbei geht es einerseits um eine Abgrenzung des gesetzlichen Programmauftrages, den der ORF zu erfüllen hat, zu den Richtlinien und Regulierungen des Privatfernsehens. Aufbauend darauf werden die unterschiedlichen Formate vorgestellt, die charakteristisch für öffentlich-rechtliches bzw. privates Fernsehen stehen. Den Abschluss bilden die Kommunikations- und Distributionspolitik von österreichischen Fernsehsendern.

2.2.1 Programmauftrag vs. Werbewirtschaft

Während Privatsender nach Gewinn streben, haben öffentlich-rechtliche Sender gesetzliche Aufträge zu erfüllen. In Österreich basiert der öffentlich-rechtliche Rundfunk auf dem ORF-Gesetz. Das ORF-Gesetz beinhaltet u.a. einen Versorgungsauftrag und einen Programmauftrag.

Der Versorgungsauftrag ist in §3 des ORF-Gesetzes geregelt und hat „unter Mitwirkung aller Studios für drei österreichweite und neun bundeslandweite Programme die Hörfunks und für zwei österreichweit empfangbare Programme des Fernsehens“ zu sorgen.

Somit hat der österreichische Rundfunk laut §3 Abs. 1 ORF-G „nach Maßgabe der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung dafür zu sorgen, dass in Bezug auf Programm- und Empfangsqualität alle zum Betrieb eines Rundfunkgeräts berechtigten Bewohner des Bundesgebiets gleichmäßig und ständig mit jeweils einem bundeslandweit und zwei österreichweit empfangbaren Programmen des Hörfunks des Fernsehens versorgt werden.

Bezogen auf den Programmauftrag hat der ORF nach §4 Abs. 1 ORF-Gesetz „ein differenziertes Gesamtprogramm von Information Kunst, Kultur, Unterhaltung und Sport für alle anzubieten und das Angebot hat sich an der Vielfalt der Interessen aller Hörer und Seher zu orientieren und sie ausgewogen zu berücksichtigen“

Das gesamte Programm des öffentlich-rechtlichen Rundfunks muss ausgewogen sein und anspruchsvolle Inhalte enthalten, insbesondere in den Sendungen die sich mit Information, Kultur und Wissenschaft beschäftigen.

Des Weiteren ist laut ORF-Gesetz §3 Abs. 4 festzuhalten, dass der öffentlich-rechtliche Rundfunk sich „ferner bei der Herstellung von Hörfunk- und Fernsehprogrammen sowie sonstigen Angeboten auf die kulturelle Eigenart, die Geschichte und die politische und kulturelle Eigenständigkeit Österreichs sowie auf den föderalistischen Aufbau der Republik Österreich besonders Bedacht zu nehmen“.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der öffentlich-rechtliche Rundfunk über folgende Eigenschaften, verfügt:

- er ist unabhängig, unpolitisch und identitätsstiftend
- gleicht durch den gesetzlichen Programmauftrag das aus, was private Sender nicht leisten (z.B. durch das Angebot von Spartenprogrammen)
- stärkt den nationalen Medienmarkt
- Finanzierung durch Gebühren, Werbeeinahmen und staatliche Subventionen
- durch Gebührenfinanzierung entsteht Wettbewerbsvorteil

(vgl. Karstens und Schütte 2013, S. 26-43).

Die privaten Fernsehanstalten unterscheiden sich diesbezüglich dahingehend, dass diese v.a. werbefinanziert sind. Die Regelungen hierzu finden sich im Privatfernsehgesetz, welches im Jahre 2001 in Kraft trat. Davor gab es nur staatliches, von der öffentlichen Hand finanziertes Fernsehen. Dadurch hatte der ORF bis zu diesem Zeitpunkt eine Monopolstellung in der österreichischen Fernsehlandschaft (vgl. Czepek 2010, S. 354).

Der Duden definiert Privatfernsehen als „privatwirtschaftlich organisiertes – durch Werbeeinahmen finanziertes – Fernsehen“.

Die genauen Regelungen zum Betreiben eines Privatfernsehenders in Österreich finden sich im Privatfernsehgesetz wieder, welches im Jahr 2001 erlassen wurde. In diesem Gesetz sind ab §1 bis §69 Begriffsbestimmungen, Niederlassungsprinzipien, Zulassungen und Anzeigeverpflichtungen, Zulassungsvoraussetzungen, Frequenzen und Verbreitungsauftrag,

Digitalisierung, inhaltliche Anforderungen, Exklusivrechte und Rechtsaufsichten geregelt.

Daraus ergibt sich, dass die Hauptaufgabe eines privaten TV-Senders die Zurverfügungstellung von Werbezeiten ist. Je höher die Einschaltquote einer Sendung, desto wertvoller wird das Produkt Werbezeit. Neben der Werbezeit werden für private TV-Sender auch andere Erlösquellen immer wichtiger.

Neben den bereits bekannten Erlösquellen - wie beispielsweise aus dem Bereich Homeshopping oder Transaktionsfernsehen - arbeiten die privaten TV-Anstalten seit einigen Jahren an der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen.

Private TV-Sender setzen verstärkt auf kommerzielle Internetportale, Merchandising, Produktplatzierung, gezielte Werbung durch adressierbare Zuschauer und den Weiterverkauf ihrer Sendersignale an Plattformen (vgl. Kaumanns et. al 2008, S. 153).

Um mit ihren Sendersignalen zunehmend Geld verdienen zu können werden laut Schächter (2008, S. 153-154) TV-Unternehmend Teile des Angebots verschlüsseln und zu entgeltfinanzierten TV-Sendern umstrukturieren. Hierbei zahlen die Zuschauer nicht direkt an den privaten Rundfunk, denn die Kosten werden Teil der monatlichen Paketgebühr sein, die an den Plattformbetreiber zu entrichten sind.

2.2.2 Content- und Formatentwicklung

Content- und Fernsehformate entstehen in einem Wertschöpfungsprozess, an dessen Ende ein vermarktungsfähiges Medienprodukt entsteht (vgl. Gläser 2014, S. 398).

Bezogen auf TV-Formate, bei denen die Entstehung, Aufbereitung und Verwertung von Content im Wertschöpfungsprozess die entscheidende Rolle einnehmen, stehen TV-Unternehmen vor einer Make-or-Buy-Entscheidung.

In der Literatur wird zwischen drei verschiedenen Strategien unterschieden:

Produktionsstrategie			
Strategie	Eigenproduktion	Co-Produktion	Fremdproduktion
Eigenschaft	Durchführung der Produktionsprozesse innerhalb des Medienunternehmens	Beteiligung von einem oder mehreren Produktionsunternehmen	Auslagerung der Produktion an ein unabhängiges Unternehmen
Ziel	Qualitätskontrolle und zeitnahe Beschaffung von Inhalten	Aufteilung der Finanzierung und Risikostreuung	Senkung der Fixkosten und Verbesserung der Kapitalstruktur

Tabelle 2: Produktionsstrategien in der Medienwirtschaft (Quelle: Wirtz 2009, S. 107)

Bei Eigenproduktionen übernimmt das Medienunternehmen selbst die Durchführung der Prozesse, d.h. es werden sämtliche Teile der Wertschöpfung (von der Content-Entstehung bis zur Content-Verwertung) vom TV-Unternehmen selbst durchgeführt.

Die Auslagerung an einen rechtlich und wirtschaftlich abhängigen Content-Produzenten kann als Eigenproduktion angesehen werden (vgl. Heinrich 1999, S. 155).

Eigenproduktionen bieten sich vor allem dann an, wenn tagesaktueller Content produziert werden soll, da in diesem Fall die Inhalte zeitnahe beschafft werden müssen. Außerdem kann durch die Produktion von eigenen Content die gewünschte Qualität sichergestellt werden (vgl. Heinrich 1999, S. 158).

Eigen- und Fremdproduktionen sind nicht als sich ausschließende Produktionsformen zu verstehen, da laut Wirtz (2009, S. 104) eine Vielzahl von Informationsprodukten sowohl eigen- als auch fremdproduzierte Anteile besitzen.

So kann beispielsweise ein Beitrag einer Nachrichtensendung, der von der unternehmenseigenen Redaktion eines TV-Senders erstellt wird, häufig externen Informationen z.B. über Nachrichtenagenturen wie die österreichische Presseagentur zugrunde liegen und darüber bezogen werden.

Bei der Fremdproduktion werden – zumindest Teile des Wertschöpfungsprozesses – an einen rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Content-Produzenten ausgelagert. Durch das Auslagern von Inhalten streben Medienunternehmen „in der Regel eine Reduzierung der Produktionskosten an und können durch Fremdproduktion des Content, Kosten- und Kapitalstruktureffekte erzielen, da durch den Abbau von personellen und materiellen Kapazitäten fixe Kosten der Produktion reduziert werden, die mit dem Kauf einzelner Content-Beiträge in variable Kosten transformiert werden“ (Wirtz 2009, S. 105).

Um die Vorteile der Eigen- und Fremdproduktion zu kombinieren, wählen Medienunternehmen häufig hybride Produktionsstrategien, in der Literatur als Co-Produktion bezeichnet, an (vgl. Wirtz 2009, S. 106). Aufträge für Content-Produktionen werden an externe Dienstleister vergeben. Diese sind zwar rechtlich unabhängig, sind aber wirtschaftlich - durch eine Kapitalbeteiligung - in einem gewissen Ausmaß vom TV-Unternehmen abhängig.

Dabei können TV-Unternehmen an den Gewinnchancen der Produktion teilhaben, gleichzeitig entscheidenden Einfluss auf die Festlegung und Einhaltung von Qualitätsstandards nehmen und damit das Risiko von sunk costs – also bereits investierte Kosten, die entstanden sind und nicht rückgängig gemacht werden können – minimieren (vgl. Wirtz 2009, S. 106).

Betrachtet man nun die österreichische TV-Landschaft, so zeichnet sich diese im Großen und Ganzen durch gute und qualitativ hochwertige Eigenproduktionen aus. Im Jahr 2014 konnten einige ORF-Produktionen bei den Cannes Corporate Media & TV Awards internationale Preise gewinnen (vgl. Der Standard 2014a).

Vergleicht man den ORF hinsichtlich der Produktionen mit den privaten Fernsehanstalten, so kann festgehalten werden, dass keine großen äquivalenten Unterschiede hinsichtlich des Programms festgehalten werden können (Steininger und Woelke 2012, S. 23).

Wie bereits bei der Beschreibung des ORF oben erwähnt, legt der ORF einen großen Wert auf den Unterhaltungssektor. Zu den bekanntesten Eigenproduktionen im Jahr 2015 sowie im vorangegangenen Kalenderjahr zählt neben den ORF-Produktionen „Tatort“, „Vorstadtweiber“ und „Die Detektive“ auch die jährlich stattfindende Unterhaltungsshow „Die große Chance“ die mit „Die große Chance der Chöre“ und „Die große Comedy-Chance“ zwei weitere Show-Ableger verbuchen konnte.

In Kooperation mit anderen europäischen Fernsehstationen ist im Jahr 2015 auch die Austragung des „Eurovision Song Contests“, ein großer Meilenstein in der Produktion von Fernsehprogramm.

Die österreichischen Privatsender verfügen über viele – teilweise sehr quoten- und erfolgsstarke - Eigenproduktionen.

Betrachtet man beispielsweise den österreichischen Privatfernsehsender ATV, so sind etwa 40 % des TV-Programms Eigenproduktionen, die anderen 60 % des Programms werden zugekauft. ATV arbeitet mit sehr vielen externen Produktionsfirmen. Die bekanntesten Eigenproduktionen von ATV sind Sendungen, wie beispielsweise „Bauer sucht Frau“ oder „Das Geschäft mit der Liebe“. Seit 2009 werden die Eigenproduktionen auf der Unternehmenswebsite über Video-on-Demand-Dienst zur Verfügung gestellt (vgl. ATV 2015).

Puls4 legt einen großen Wert auf Eigenproduktionen. Als bekannteste und landesweite erfolgreiche Eigenproduktionen von Puls4 können die Shows „2 Minuten, 2 Millionen – Die Puls4 Start-Up Show“, „Café Puls – Das Frühstücksfernsehen“, „Austria’s Next Topmodel“ oder die tägliche Vorabendsendung „Messer Gabel Herz - Das Blind-Date Dinner“ genannt werden.

Servus TV hat den Vorteil, dass durch das Geld, welches durch die Eigentümerverhältnisse des „Red Bull Media House“ zur Verfügung steht, sehr viele monetäre Mittel in Eigenproduktionen investiert werden. Servus TV zeichnet sich durch eine Eigenproduktionsquote von 60 % aus. Als Beispiel für Eigenproduktionen bei Servus TV zählen Nachrichten und aktuelle Magazine, wie beispielsweise „Servus am Morgen – Frühstücksfernsehen“ oder „Sport und Talk aus dem Hangar 7 – TV Sportberichterstattung“. Wie bei der Beschreibung des TV-Senders schon erläutert, spielt die Qualität der Inhalte eine große Rolle. Servus TV produziert als Dreiländersender in der DACH-Region daher in „hochwertiges Programm“ in den jeweiligen Programmsäulen, wobei die Einschaltquoten im Vergleich zu anderen Privatfernsehstationen eine untergeordnete Rolle spielen (vgl. Servus TV 2015).

Im Vergleich zu den restlichen privaten und öffentlichen Fernsehsendern ist der Eigenproduktionsanteil des Spartensenders GoTV relativ gering. Die „hosted by Shows“ werden in Eigenregie produziert, ansonsten wird das Programm (i.d.R. in Form von Musikvideos) über den Lizenzmarkt und Contenthandel zugekauft. Nähere Unternehmensdetails über (den bezogen auf den Marktanteil) verhältnismäßig sehr kleinen TV-Sender stehen nicht zur Verfügung.

2.2.3 Kommunikationspolitik

Das Fernsehen kann in Bezug auf Kommunikationspolitik als Massenmedium gesehen werden, also als „jene Form der Kommunikation, bei der Aussagen öffentlich (also ohne begrenzte und personelle definierte Empfängerschaft), durch terrestrische Verbreitungsmittel (Medien) indirekt (also bei räumlicher oder zeitlicher oder raum-zeitlicher Distanz zwischen den Kommunikationspartnern) und einseitig (also ohne Rollenwechsel zwischen Aussagendem und Aufnehmenden) an ein disperses Publikum vermittelt werden“ (Maletzke 1963, S. 32).

Die Aufgabe der Kommunikationspolitik ist es, die Informationen, welche an die Öffentlichkeit gelangen, zu gestalten und zu übermitteln, da es das Ziel ist, Meinungen, Einstellungen, Erwartungen sowie Denk- und Verhaltensweisen der Zielpersonen zu beeinflussen (vgl. Seebohn 2011, S. 113).

Das Fernsehen ist also ein Massenmedium, dessen Besonderheit darin besteht, dass Botschaften audiovisuell gesendet werden. Um als Massenmedium mit der Zielgruppe zu kommunizieren und um als Fernsehsender Erlöse zu generieren, spielen der Werbe- und der Rezipientenmarkt daher die wichtigste Rolle. Am Rezipientenmarkt ist es wichtig, ein bestimmtes Profil für den Sender aufzubauen, oder auf konkrete Produkte zu verweisen, z.B. auf Sendeplätze oder das gesamte Programmangebot (vgl. Strecker 1996, S. 128 und 129).

Am Werbemarkt ist es wichtig, die Leistungsmerkmale des Senders zu kommunizieren, bspw. die Kommunikation der qualitativen Reichweiten, in Verbindung mit soziodemografischen Nutzungsdaten und Tausend-Kontakt-Preisen (vgl. Wirtz 2009, S. 429).

Bei den Kommunikationsmaßnahmen von Fernsehsendern auf dem Rezipientenmarkt, (also bei der Eigenwerbung von TV-Sendern), bei Werbung des Senders in eigenen oder fremden Programm und in anderen Medien, bieten sich alle verschiedenen Werbeträger an (vgl. Petzoldt und Sattler 2009, S. 132).

Die Eigenwerbung dient dem TV-Sender zur Imagepositionierung, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Unterschieden wird zwischen On-Air Promotion (Eigenwerbung innerhalb des eigenen Programms) und Off-Air Promotion

(Werbung außerhalb des Programms), um bestehende und potenzielle Kunden zu erreichen (vgl. Petzoldt und Sattler 2009, S. 132).

Beim Fernsehen erfolgt Werbung längst nicht nur mehr in Werbeblöcken. Vielmehr haben sich Erscheinungsformen etabliert, die nicht mehr eindeutig der Werbung zugeordnet werden können (vgl. Kloss 2007, S. 334).

Die nachstehende Grafik zeigt eine entsprechende Einteilung des Fernsehprogramms.

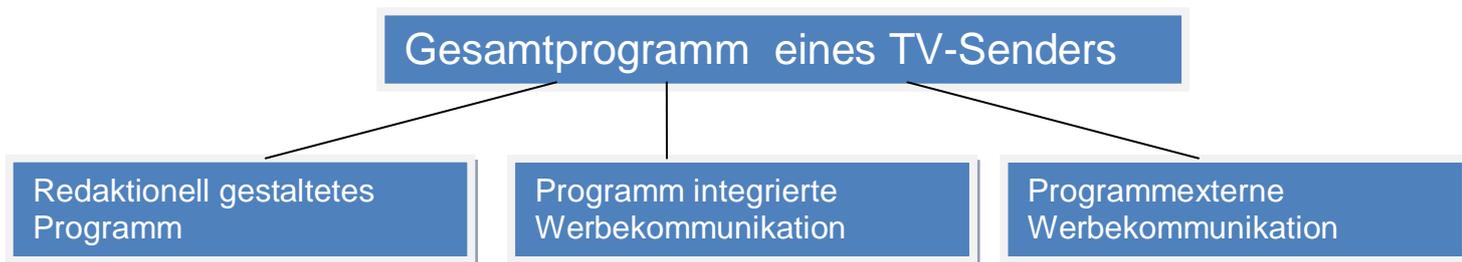


Abbildung 3: Elemente des Fernsehgesamtprogramms (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Volpers et al. 1998, S. 57)

Unter programmexterner Werbung kann die klassische Spot-Werbung verstanden werden, die eindeutig als Werbung gekennzeichnet ist und die in Werbeblöcken erfolgt (vgl. Kloss 2007, S. 334). Als programminterne bzw. programmintegrierte Werbung werden Werbeformen bezeichnet, die nicht eindeutig als Werbung erkannt werden können.

Dazu zählen laut Kloos (2007, S. 335) v.a. folgende Sonderwerbformen:

- Sponsoring
- Product Placement
- Dauerwerbesendungen
- Gewinnspiele
- Teleshopping
- Bartering
- Merchandising

Durch die Sonderwerbformen versuchen Werbetreibende und TV-Sender Werbung stärker an das Programm zu koppeln, bei denen sich Zuseher nicht mehr der Werbung entziehen können (vgl. Kloss 2007, S. 334).

Im Fernsehen unterscheidet man zwischen zwei Arten von Werbeblöcken (vgl. Kloss 2007, S. 339):

- Unterbrecher-Werbeblöcke sind solche, die eine Sendung unterbrechen
- Scharnier-Werbeblöcke sind solche, die zwischen zwei unterschiedlichen Sendungen (z.B. zwischen Nachrichten und einem Film) geschaltet werden



Abbildung 4: Werbeblöcke im Fernsehen (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Kloss 2007, S. 339)

Die obenstehende Grafik zeigt eine mögliche Aufteilung von Sendungen und die Zeitpunkte, an denen entweder eine Unterbrecherwerbung (U-Werbung) oder eine Scharnierwerbung (S-Werbung) eingespielt wird.

Werbtreibende haben zwar die Möglichkeit, den Werbeblock auszuwählen, in dem der Spot platziert wird, jedoch ist das Umfeld des Werbespots nur begrenzt kontrollierbar. Dadurch haben Werbetreibende weder Einfluss darauf, an welcher Position sein Werbespot in einem Werbeblock ausgestrahlt wird, noch darauf, wie viele und welche Werbespots der Werbeblock enthält (vgl. Kloss 2007, S. 339).

Allerdings können Werbetreibende die Möglichkeit nutzen, innerhalb des Werbeblockschemas eines Senders zu wählen, in welchem Werbeblock der Werbespot geschaltet werden soll, und dadurch ist auch eine Kontrolle des Programmumfeldes gegeben (vgl. Schütte und Karstens 2013, S. 316).

Als Schlussfolgerung der Werbeblockbildung kann festgehalten werden, dass sie prinzipiell die Werbevermeidung erleichtert, da Zuschauer die Werbeblöcke dafür nutzen, um persönliche Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. Kloos 2007, S. 340).

Laut § 44 AMD-G sind Fernsehwerbung und Teleshopping prinzipiell in Blöcken zwischen einzelnen Fernsehsendungen auszustrahlen. Einzeln gesendete Werbespots und Teleshopping-Spots müssen, außer bei der Übertragung von Sportveranstaltungen, die Ausnahme bilden.

Neben den Vorschriften für Werbeblöcke bei den österreichischen TV-Anstalten gibt es noch weitere Anforderungen bezogen auf die Werbung, die nun näher erläutert werden.

Laut § 43 Abs. 1 AMD-G müssen Fernsehwerbung und Teleshopping leicht als solche erkennbar und damit vom redaktionellen Inhalt unterscheidbar sein. Darüber hinaus müssen sie durch optische, akustische oder räumliche Mittel eindeutig von anderen Sendungs- und Programmteilen getrennt sein.

Darüber hinaus ist laut §45 AMD-G „die Dauer von Werbe- und Teleshopping-Spots im Fernsehen innerhalb eines Einstundenzeitraumes, gerechnet ab der letzten vollen Stunde, insgesamt 20 vH nicht überschreiten“.

Nicht in die höchstzulässige Dauer einzurechnen sind laut § 45 Abs.2 AMD-G:

- Hinweise des Rundfunkveranstalters auf eigene Sendungen und auf Begleitmaterialien, die direkt von diesen Sendungen abgeleitet sind
- Beiträge im Dienst der Öffentlichkeit
- kostenlose Spendenaufrufe zu wohltätigen Zwecken
- ungestaltete An- und Absagen von Patronanzsendungen
- Produktplatzierungen
- Sendezeiten für ideelle Werbung

In § 45 Abs.3 ist außerdem geregelt, dass ein Teleshopping-Fenster mindestens 15 Minuten dauern muss und dieses optisch und akustisch klar als solches gekennzeichnet sein muss.

Des Weiteren ist zu beachten, dass laut § 46 AMD-G „die Bestimmungen zur Unterbrechung von Sendungen und zur Werbe- und Teleshoppingdauer nicht für Programme, die ausschließlich Teleshopping und Werbung ausstrahlen und für Eigenwerbeprogramme, die ausschließlich Eigenwerbung ausstrahlen, gelten.

Im Gegensatz zu privaten Fernsehanstalten ist der öffentlich-rechtliche Rundfunk bei der Vergabe von Werbezeiten begrenzt.

Dementsprechend ist festzuhalten, dass die Vollprogramme des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ein Werbestundenlimit von 12 Minuten pro Stunde und ein Tageslimit von 42 Minuten Werbung beinhalten.

Pro Tag darf die höchstzulässige Werbezeit um maximal 20 % überschritten werden – dies muss im Kalenderjahr jedoch ausgeglichen werden (vgl. Enterprise ORF 2015b).

Alles in allem kann festgehalten werden, dass der österreichische TV-Werbemarkt zwar durch viele Regulierungen geprägt ist, die TV-Werbeausgaben laut MEC Global jedoch auch im Jahr 2015 weiter steigen, da durch neue Sender mehr Werbeinventar zur Verfügung steht (vgl. MEC Global 2014).

2.2.4 Distributionspolitik

Im Marketing-Mix übernimmt die Distributionspolitik die Aufgabe, die Vertriebswege zu regeln sowie die vertraglichen Beziehungen der Distributoren – durch Kontaktaufnahme mit den relevanten Akteuren – zu gestalten (vgl. Ahlert et al. 2002, S. 65).

Die Distributionspolitik umfasst Maßnahmen, die ergriffen werden, um das Produkt vom Hersteller zum Endverbraucher zu bringen. Dies umfasst bezogen auf das Fernsehen v.a. die Gestaltung der Absatzwege (vgl. Heinrich 1999, S. 303).

Dieser Abschnitt umfasst daher die aktuelle Empfangssituation von Fernsehen in Österreich sowohl auf technischer als auch auf programmlicher Ebene.

Wie bereits bei der Kommunikationspolitik beschrieben, ist es auch für die Distributionspolitik von TV-Anstalten wichtig, zwischen dem Werbe- und dem Rezipientenmarkt zu unterscheiden.

Beim Rezipientenmarkt der Distributionspolitik einer TV-Anstalt ist es die Aufgabe, „die technische Verbreitung der Programme an die Rezipienten bei gleichzeitiger Gewährleistung von einer optimalen Sende- und Empfangsqualität sicher zu stellen“ (Schuster 1995, S. 164).

Als Vertriebskanal stehen den TV-Sendern die drei Sparten Terrestrik, Kabelnetz und Satellitendistribution zur Verfügung (vgl. Wirtz 2009, S. 427).

Demnach ist es wichtig, eine optimale Kombination aus den zur Verfügung stehenden Vertriebswegen zu kreieren (vgl. Strecker 1996, S. 128). Besonders für private TV-Anstalten ist es wichtig, durch eine hohe Anzahl von Rezipienten die Erlöse auf dem Werbemarkt hoch zu halten bzw. zu steigern.

Der Wahl des Distributionsweges ist auch für TV-Sender und das Publikum von hoher strategischer Bedeutung, da durch die gestiegene Anzahl von Internetnutzern eine Distribution via Internet und die daraus resultierenden Angebote der Mediatheken immer wichtiger wird, da Rezipienten jederzeit orts- und zeitunabhängig Sendungen auf einem internetfähigen Endgerät abrufen können (vgl. Petzoldt und Sattler 2009, S. 166-167).

Für den Werbemarkt ist v.a. die akquisitorische Distribution von Relevanz, d.h. der Verkauf und die Disposition von Werbezeiten (vgl. Wirtz 2009, S. 427).

Die Distribution übernimmt außerdem die Aufgabe die eingereichten Werbespots auf ihre technische Qualität und den Inhalt zu prüfen, bevor diese ausgestrahlt werden (vgl. Schuster 1995, S. 238 und 239).

Bezogen auf die Ausstattung mit TV-Geräten liegt in den österreichischen Haushalten seit Jahren de facto eine Vollversorgung vor, da im vorangegangenen Kalenderjahr 2014 98 % aller österreichischen Haushalte über ein Fernsehgerät und 45 % der österreichischen Haushalte über mehr als ein TV-Gerät verfügten (vgl. Mediaresearch 2015b).

Im Jahr 2014 waren des Weiteren 88 % der österreichischen Haushalte mit einem Flatscreen ausgestattet, die Flatscreen-Verbreitung hat sich in den letzten sechs Jahren um einiges vervielfacht (vgl. Mediaresearch 2015b).

Laut dem ORF Mediaresearch leben 95 % der österreichischen TV-Bevölkerung ab 12 Jahren in einem Haushalt mit Kabel- bzw. Satellitenanschluss.

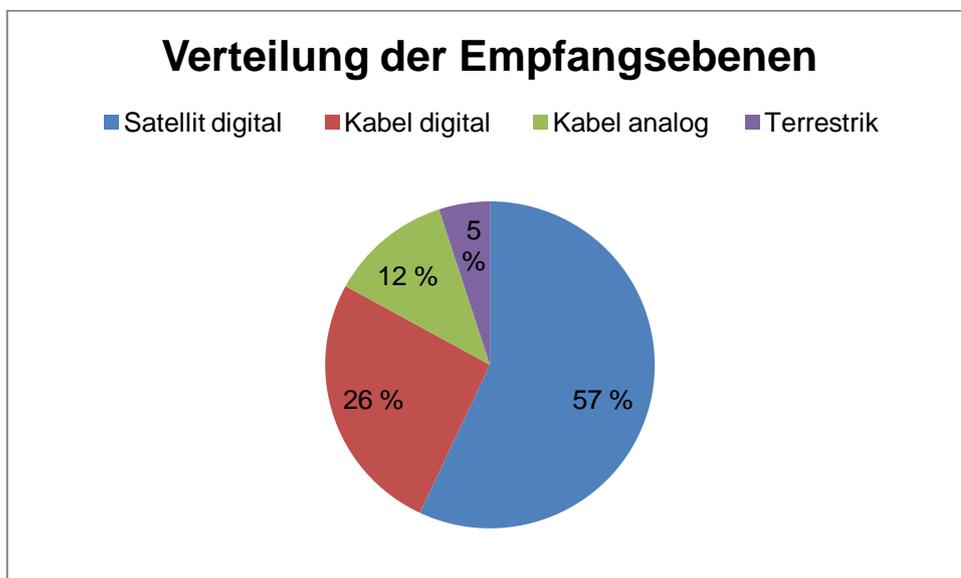


Abbildung 5: Technische Empfangssituation TV (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Mediaresearch 2015a).

Wie die obenstehende Grafik zeigt, ist die weitverbreitetste Form laut dem ORF Media Research mit 57 % der digitale Satellitenempfang, gefolgt von digitalen Kabelempfang mit 26 % und analogen Kabelempfang mit 12 %.

Des Weiteren empfangen 5 % Fernsehen ausschließlich digital-terrestrisch bzw. sind ausschließlich grundversorgt über Kabel, d.h. ohne ein Vertragsverhältnis mit einem Kabelnetzbetreiber, wobei einige wenige Sender empfangen werden können.

Im Dezember 2014 lebten laut ORF Media Research (2015b) 87 % der österreichischen TV-Bevölkerung in Haushalten mit digitalem Empfang. Im Jahr 2013 lag dieser Wert noch bei 82 %. Somit kann festgehalten werden, dass die Digitalisierung in diesem Bereich innerhalb eines Kalenderjahres deutlich anstieg.

Neben der technischen Verfügbarkeit spielt die programmliche Empfangssituation auch eine große Rolle.

Im Jahr 2014 standen in Österreichs TV-Haushalten durchschnittlich rund 106 Sender zur Verfügung (laut TELETEST werden hier Sender berücksichtigt die eingestellt sind und mindestens eine Sekunde genutzt werden). 81 von 106 Sendern sind davon in deutscher Sprache verfügbar.

Besonders hoch ist das Programmangebot in den mittlerweile vollständig digitalisierten Satellitenhaushalten - hier können im Schnitt sogar 132 Sender empfangen werden. Von diesen Sendern stehen 99 in deutscher Sprache zur Verfügung. (vgl. Mediaresearch 2015b).

Aufgrund der hohen digitalen Satellitenpenetration und des großen gemeinsamen Sprachraumes verfügen die österreichischen Haushalte damit über eines der umfangreichsten Programmangebote in der eigenen Landessprache

Die nachfolgende Tabelle zeigt einen Überblick über die wichtigsten in Österreich empfangbaren TV-Sender und deren dahinterstehenden Vermarkter.

Die Liste bietet auch einen Überblick über die – ansonsten nicht in der Arbeit berücksichtigten – deutschen Angebote mit österreichischen Werbe- bzw. Nachrichtenfensterprogrammen.

Sender	Land	Programmtyp	Vermarkter
ORF 1 & ORF 2	Österreich	öffentlich-rechtliches Vollprogramm	ORF Enterprise
ORF Sport Plus	Österreich	öffentlich-rechtlicher Spartensender	ORF Enterprise
ATV	Österreich	privates Vollprogramm	ATV
Puls 4	Österreich	privates Vollprogramm	ProSiebenSat1Puls4 Österreich
Servus TV	Österreich (Deutschland, Schweiz)	privates Vollprogramm	Red Bull Media
GoTV	Österreich	privater Spartensender	GoTV
Sat1/Pro7/Kabel1 Österreich	Deutschland, Österreich	privates Fensterprogramm	ProSiebenSat1Puls4 Österreich
Sat 1 Gold Austria, Pro7 MAXX Austria, sixx Austria	Deutschland, Österreich	privates Spartenprogramm	ProSiebenSat1Puls4 Österreich
RTL, RTL II, VOX,	Deutschland	privates Vollprogramm	IP Österreich
Super RTL, RTL Nitro	Deutschland	privater Spartensender	IP Österreich

Tabelle 3: Programme in Österreich mit deren Vermarktungsunternehmen (Quelle: eigene Darstellung)

2.3 Digitalisierung der TV-Industrie

Die Digitalisierung beschäftigt sich mit der Vereinheitlichung von unterschiedlichen Größen und Werten in Binärcodes und lässt die Verfahren der Kommunikation, Produktions-, Distributions-, und Rezeptionsformen miteinander verschmelzen (vgl. Schneider 2008, S. 21).

Mit Beginn des 21. Jahrhunderts leitete der rasante werdende technologische Wandel die Dominanz von Digital-Medien ein, wobei es verstärkt zu einer Individualnutzung der Medien kam (vgl. Faulstich 2004, S. 23 und 24).

Mit dem Übergang zur digitalen Produktion hat sich das Medienangebot deutlich erweitert, zum einen um neue, interaktiv nutzbare Medienprodukte zu kombinieren und zum anderen um das Angebot umfangreicher digitaler Text-, Bild-, Audio oder Videoarchive zu kombinieren (vgl. Seufert 2015, S. 32).

Wie bereits im Kapitel der Distributionspolitik näher betrachtet, unterscheidet man bezogen auf die Übertragungstechnik zwischen analogem und digitalem Signal.

Zierner (2003, S. 21) definiert ein digitales Signal, wie folgt: „Ein digitales Signal stellt die Information im Zeit- und Wertbereich in einer geordneten Folge von diskreten Werten oder Symbolen dar, wobei der Zeichenvorrat beliebig sein kann. In der heutigen Digitaltechnik handelt es sich in der Regel um einen binären, d.h. zweiwertigen Zeichenvorrat mit den Elementen 0 und 1, den so genannten Bits“.

Durch die Digitalisierung der Inhalte veränderten sich auch die Übertragungsmöglichkeiten, wie die Abbildung 5 zeigt, da 57 % der österreichischen Haushalte bereits mit digitalen Satellitenempfang ausgestattet sind. Dies ermöglicht außerdem auch die Übermittlung aller Inhalte über alle Netze wodurch sich neue Formen der Contentdistribution, wie bspw. IPTV oder Web-TV entwickelten (vgl. van den Bulck und Gunn 2014, S.449-452).

Als IPTV wird die Übertragung von Multimediaformen, wie bspw. Fernsehen, Video, Audio, Text und grafischen Dateien, die über geschlossene IP-basierte

Datennetzwerke überliefert werden, bezeichnet um das gewünschte Level der Servicequalität, Sicherheit, Erfahrung, Interaktivität und Verlässlichkeit zu erreichen (vgl. O'Driscoll 2008, S. 2). Die Ausstrahlung von IPTV erfolgt über den Fernseher und es sind zur Wiedergabe Set-Top-Boxen notwendig – IPTV wird nur in dem vom Provider kontrollierten Netzwerk betrieben (vgl. Schmidt, 2009, S. 2).

Als Beispiele für IPTV-Angebote kann A1Kabel TV der Telekom Austria genannt werden. Web-TV – auch als Internetfernsehen bezeichnet – ist eine Übertragungsform von Fernsehformaten- und programmen über das Internet.

Im Gegensatz zu IPTV werden beim Web-TV Video-Streams nicht über ein geschlossenes Netzwerk sondern über einen zentralen Server zur Verfügung stellt und Web-TV wird im offenen Internet betrieben. Zur Wiedergabe ist der Browser nötig (vgl. Schmidt 2009, S. 3 und 4). Als Beispiele für Web-TV können Mediatheken genannt werden, wie bspw. die TV-Thek des ORF oder die Mediathek von ATV, wo jederzeit Eigenproduktionen abgerufen werden können (vgl. Kapitel 2.1.2.2). Der Prozess der Digitalisierung fand und findet im gesamten Rundfunkbereich statt, wobei die Fernsehdigitalisierung „als ein Musterbeispiel für die Medienkonvergenz, also für das Zusammenwachsen von ehemals getrennter Technologien und Nutzungsweisen zu einem universellen Medium verstanden werden kann“ (Karstens 2006, S. 93). Die Konvergenz bezeichnet daher die eben erwähnte Verschmelzung der ursprünglich weitgehend unabhängig operierenden Industrien Telekommunikation, Informationstechnologie und Medien (vgl. Zerdick et al. 2001, S. 140). In der Literatur unterscheidet man zwischen drei Arten von Konvergenzen (vgl. Marek und Omasits 2007, S. 124):

- Technologische Konvergenz – bezieht sich auf die Verschmelzung von Netztechnologien, von Endgeräten und Datenformaten
- Inhaltlich-funktionale Konvergenz – bezieht sich auf die Verschmelzung von Angeboten, wie Bild, Text und Ton sowie auf der funktionalen Konvergenz auf die Verschmelzung von Massen- und Individualkommunikation
- Wirtschaftliche Konvergenz – beschäftigt sich mit der Markt- und Unternehmensebene durch die zwei Ausprägungen Kooperation und Wettbewerb

Insgesamt kann also festgehalten werden, dass die Digitalisierung den Strukturwandel und die Veränderungen am österreichischen Fernsehmarkt und in der Wertschöpfungskette von TV-Unternehmen unterstützt und die Mehrfachverwertung von Inhalten ermöglicht sowie die Übertragung von Inhalten vereinfacht.

2.3.1 Der Online-Boom

Wie bereits eingangs erwähnt, hat sich das Fernsehen seit Einführung in den 1950er Jahren weiterentwickelt und einige Revolutionen erlebt (vgl. Noam 2009, S. 7). Eine große Revolution für die Medienlandschaft und den TV-Sektor war hierbei die Kommerzialisierung des Internets. Anfang der 90er Jahre wurde von der US-amerikanischen National Science Foundation beschlossen das Internet auch für kommerzielle Zwecke zu nutzen, wodurch es öffentlich für die breite Masse in den 90er Jahren zugänglich gemacht wurde (vgl. Castells 2005, S. 24 und 25).

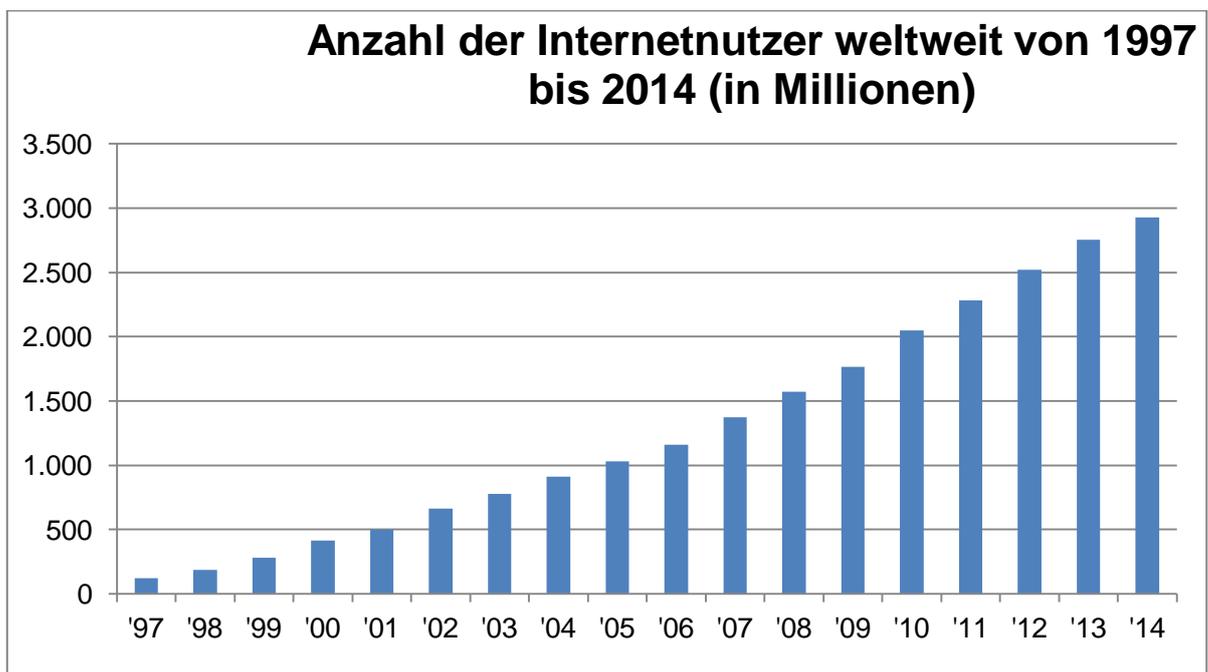


Abbildung 6: Anzahl der Internetnutzer seit 1997 (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Statista 2015f).

Abbildung 6 zeigt die Anzahl der Internutzer seit 1997. Nutzten im Jahr 1997 121 Millionen Menschen das Internet, ist man im Jahr 2014 bereits bei einer Nutzungsrate von knapp 3 Milliarden Menschen angekommen (vgl. statista.com).

Das Internet trug einen großen Teil dazu bei, dass audiovisuelle Medien dem linearen Fernsehen zunehmend Konkurrenz machen (vgl. Gibs 2009, S.11).

In Österreich gibt es durch die Digitalisierung und die seit knapp 20 Jahren zunehmende Nutzung des World Wide Webs viele verschiedene Formen von audiovisuellen Formaten und Plattformen. Hierbei kann unterschieden werden zwischen den hauseigenen Mediatheken, beispielsweise vom öffentlich-rechtlichen Sender ORF (ORF TV-Thek), sowie den Plattformen oder aber auch die Mediatheken von ATV, Puls4 oder Servus TV. Die Mediatheken des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und der privaten Fernsehanstalten bieten hauptsächlich das tagesaktuelle Programm und Eigenproduktionen (bei einigen Anbietern mit einer Zeitbefristung) zum Onlineabruf an.

Laut der ÖWA Plus Studie aus dem Jahr 2014 nutzten 59,7 % der Onliner ab 14 Jahren das Internet auch mobil via Tablets und Smartphones, während 40,3 % der User das Internet ausschließlich mit stationären Endgeräten nutzten. Das ORF Network zählte außerdem laut ÖWA Plus mit 23,3 % als reichenweitenstärkstes Dachangebot. Als Dachangebot werden hierbei Angebote verstanden, bei denen die Zugriffe von mehreren Domains gemessen werden. (vgl. ÖWA Plus 2014).

Nachrichtenportale und Printmedien bieten zusätzlich zu den klassischen Textmedien seit Jahren Bild- und Tonmaterial an, um mit den Konsumenten in Kontakt zu treten (vgl. Breunig 2007, S. 483 und 484). Um die Interaktivität zu steigern, binden TV-Anstalten seit geraumer Zeit auf Social Media hochgeladene Videos von Konsumenten mit ein, um eine variantenreiche Berichterstattung sicherzustellen. Online-Videoplattformen dienen dazu, bekannte kurze Formate einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen, und dienen schon seit langer Zeit als Alternative zum Musikfernsehen. (vgl. Gibs 2009, S. 13-14).

2.3.2 On-Demand-Dienste

Der Begriff „On Demand“ stammt aus dem englischen und bedeutet übersetzt „auf Anforderung“ bzw. „auf Abruf“. Das Wort wird oft als Zusatz verwendet und bezieht sich auf eine zeitnahe Erfüllung von Anforderungen für Dienstleistungen und Waren. Im heutigen Gebrauch wird v.a. der Begriff „On Demand Economy“ immer moderner. Dadurch entwickelten sich v.a. im mobilen Applikationsbereich zahlreiche neue Geschäftsmodelle, wie bspw. der weltweit bekannte Taxidienst „Uber“. Der Zusatz „On-Demand“ ist in der Literatur in den meisten Fällen positiv konnotiert – da in den meisten Fällen Anforderungen, die gestellt werden schneller, besser und flexibler entwickelt und durchgeführt werden (vgl. Bagh 2007, S. 6).

Durch „On-Demand“ haben sich viele unterschiedliche Subformen und Dienstleistungen gebildet. Traditionell bekannte Dienstleistungen „On Demand“ sind im Mediensektor Book-on-Demand, Audio-on-Demand, Software-on-Demand oder – bezogen auf das Fernsehen - Video-on-Demand (vgl. 2005 Cerasale, S. 56).

2.3.2.1 Video on Demand

Video on Demand wird von der Studie „Video on-Demand in Europa“ folgendermaßen definiert: „Mit dem Begriff Video on Demand (VoD) wird eine breite Palette von Technologien verstanden, die eines gemeinsam haben. Sie stellen Videoinhalte auf zentralen Speicherplätzen zur Verfügung, die zu beliebiger Zeit abgerufen werden können, wobei der Nutzer die Videodatei entweder zeitgleich oder zeitversetzt anschauen kann, sie kaufen oder ausleihen kann und auf unterschiedlichen Geräten wie bspw. PC, Smartphones oder Tablets während einer bestimmten Dauer unbegrenzt abspielen kann“ (Kaltenbach und Lange 2007, S. 11). Video-on-Demand Angebote haben in den letzten Jahren rasante Wachstumsraten erlebt, was v.a. auf die Weiterentwicklung in der digitalen Technik zurückzuführen ist (vgl. Kaltenbach und Lange 2007, S. 11).

Wie bereits in den Kapiteln 2.3. und 2.4. angedeutet, spielte für die Marktpenetration von VoD-Diensten auch die Zunahme der digitalen Netze und Endgeräte sowie die Konvergenz eine bedeutende Rolle.

Durch VoD wird den Konsumenten daher das zeitunabhängige Kaufen und Leihen von Bewegtbildinhalten und deren Konsum auf verschiedenen Endgeräten ermöglicht.

2.3.2.2 Arten von Video-on-Demand

In der Literatur existieren einige Video-on-Demand-Arten, die nun näher erläutert werden.

Eines der klassischen Geschäftsmodelle von Video-on-Demand ist Download to rent (DTR). Bei diesem Verfahren wird der abgerufene Beitrag dem Nutzer nur für eine gewisse Nutzungszeit (in der Regel 24 Stunden) im Downloadverfahren zur Verfügung gestellt, wobei bei diesen Angeboten noch ein zweites Zeitfenster (das Fenster, in dem nach dem Download die 24-stündige Nutzungsphase beginnt) bestimmt werden muss (vgl. Hülsmann und Grapp 2009, S. 60). Im Anschluss ist der abgerufene Beitrag nicht mehr konsumierbar. Download-to-rent ist eines der klassischen Geschäftsmodelle im Video-on-Demand-Markt.

Als Vorreiter für Download-to-rent gilt der „iTunes“ Store, wo Filme und Serien für eine begrenzte Nutzungszeit und für wenig Entgelt entliehen werden können.

Darüber hinaus gibt es noch zwei Subformen, nämlich „Download to own“ (DTO), eine Methode zum legalen Filmdownload gegen Zahlung einer Gebühr, wie es bei Apples iTunes Store oder Viewster üblich ist, und „Download to burn“ ein Verfahren, bei dem den Kunden das Recht eingeräumt wird, einen Film herunterzuladen, um für den privaten Gebrauch eine Kopie anzulegen (vgl. Parks 2007, S. 118-120).

Das Video-on-Demand-Angebot der deutschen Telekom Videoload beruht auf diesem Geschäftsmodell (vgl. Videoload 2015). Ein weiteres Video-on-Demand Modell ist Transactional Video-on-Demand (TVoD).

Bei diesem Modell können Rezipienten „aus einem auf Servern gespeicherten „Katalog“ ein bestimmtes Angebot anfordern und abspielen lassen, wobei frei

entschieden werden kann, welche Beiträge zu welchem Zeitpunkt angesehen werden wollen“ (Bloch 2013, S. 101). Beim Transactional-Video-on-Demand stehen den Nutzern alle Funktionen eines Standard VCR zur Verfügung (vgl. Zink 2005, S. 2).

Nutzer suchen sich auf einer Plattform einen Film aus, der im weiteren Verlauf per Mausklick für die Kunden zur Verfügung gestellt wird. Beim Subscription-Video on Demand (SVoD) handelt es sich um ein Abonnement. Kunden zahlen eine bestimmte monatliche Pauschale und erhalten dadurch Zugriff auf das gesamte Film- und Serienkatalog des Anbieters (vgl. Hansch und Rentschler 2012, S. 52). Als größtes Beispiel für eine Subscription-Video-on-Demand Plattform kann Netflix erwähnt werden. Je nach Abonnement Art zahlt man zwischen 7 und 10 Euro pro Monat, um das Angebot auf einem oder mehreren Endgeräten nutzen zu können (vgl. Lucas 2012, 54). Eine weitere Möglichkeit, um das Programm möglichst zu personalisieren, bietet Near-Video-on-Demand (NVoD). Bei diesem Modell wird der gleiche Inhalt zeitversetzt auf mehreren Übertragungskanälen ausgestrahlt, wobei der Start eines Beitrages zwar nicht festgelegt werden kann, jedoch ist der Nutzer durch die regelmäßige Ausstrahlung der Sendung auf verschiedenen Kanälen in der Lage, seine persönliche Sendezeit möglichst frei zu wählen (vgl. Wirtz 2009, S. 380).

Near-Video-on-Demand Angebote finden sich meistens bei Pay-TV Sendern. Der Vorteil in diesem Modell besteht v.a. darin, dass geringe Übertragungskapazitäten benötigt werden, und dadurch ist es nicht erforderlich auf die Nutzeranfragen individuell zu reagieren, da die übertragenen Inhalte nicht auf individuelle Wünsche ausgelegt sind (vgl. Wirtz 2009, S. 380).

Als letztes Modell gibt es die so genannten Free-Video-on-Demand-Angebote. Hierbei handelt es sich um Angebote, die nicht über eine direkte Bezahlung des Nutzers erfolgen, sondern einerseits über die Gebühren von öffentlich-rechtlichen Sendern und andererseits aus GIS-Gebühren finanziert werden. Als Beispiel kann hierfür die ORF-TV Thek gezählt werden, die „Free-Video-on-Demand“ für eine gewisse Nutzungsdauer (in den meisten Fällen sieben Tage) zur Verfügung stellt.

2.3.2.3 Video-on-Demand-Anbieter mit und ohne eigene Netzwerkinfrastruktur

Nachdem die einzelnen Video-on-Demand-Geschäftsmodelle erläutert worden sind, ist es notwendig, eine Einteilung der Plattformen auf technischer Ebene vorzunehmen. Aus diesem Grund werden die VoD-Plattform-Anbieter bezüglich ihrer Netzwerkinfrastruktur unterschieden. „Aufgabe dieser Dienste zur Datenkommunikation ist der technisch zuverlässige und fehlerfreie Transport von Daten vom Sender zu einem oder mehreren Empfängern“ (Brossmann und Fieger 1997, S. 53).

Die Infrastruktur beeinflusst in vielen Unternehmen den Ablauf der Geschäftsprozesse und muss als geschäftskritischer Faktor angesehen werden, da eine robuste IT-Infrastruktur als Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens betrachtet werden kann (vgl. Badach und Rieger 2013, S. 3).

Das Einrichten eines Netzwerks erfordert laut Badach und Rieger (2013, S.3) einen großen monetären Aufwand, weshalb jede Investition in Netzwerke gut durchdacht werden sollte. Man versucht hierfür die gesamten Aufwendungen zu minimieren, andererseits wünscht man sich eine richtige und effiziente Wirksamkeit.

Aus diesem Grund unterscheidet man bei VoD-Plattformen zwischen Plattformen, die über eine eigene Netzwerkinfrastruktur verfügen, und Plattformen, die auf eine fremde Netzwerkinfrastruktur zurückgreifen (vgl. Tanenbaum 2009, S. 552-553).

Betrachtet man nun die Video-on-Demand Landschaft, so weisen einige Anbieter eigene Netzwerkinfrastrukturen auf.

Im deutschsprachigen Raum zählen v.a. Kabelanbieter, sowie stationäre und mobile Telekommunikationsprovider und Satellitennetzbetreiber zu Video-on-Demand-Anbietern mit eigenen Netzwerkinfrastrukturen (vgl. Krone 2015b, S. 91).

Durch diese Einteilung zählen in Österreich die Services der Kabelnetzbetreiber von UPC on Demand, Lifest & Kabelplus zu Plattformen, deren Inhalte“ On Demand“ abgerufen werden können. Außerdem zählen Satellitennetzbetreiber zu Anbietern mit eigenen Netzstrukturen. Dazu gehören AonTV von A1, Home NET von T-Mobile und Planet 3 von „Drei Österreich“

Provider mit eigener Netzinfrastruktur versuchen darüber hinaus ihre On-Demand-Angebote in Paketen mit Netzzugangs-Services, Kommunikationsdiensten, zusätzlichen Speicheroptionen und Mediatheken an die Konsumenten zu verkaufen (vgl. Krone 2015b, S. 91). Trotz all dieser Services müssen die Provider Herausforderungen bei der Kundenpflege und bei der permanenten Netzaufrüstung bewältigen (vgl. Krone 2015b, S.91).

Neben den gerade aufgezählten Providern gibt es Video-on-Demand-Anbieter, die auf eine fremde Infrastruktur zurückgreifen und deshalb über keine eigene Netzinfrastruktur verfügen.

Zu diesen Anbietern zählen die Smart TV und Set-Top-Box Angebote vom Hardwarehersteller Apple (Apple TV), Google (Google Chromcast), Amazon (Amazon Fire TV) sowie weitere Angebote wie Magine TV oder Zattoo (vgl. Krone 2015b, S. 89).

Ebenfalls über keine eigene Infrastruktur verfügen die größten und bekanntesten Angebote, wie beispielsweise Netflix, Amazon Prime Instant, Viewster, Mubi, Chili oder die erste in Österreich erhältliche Plattform die von einem Kinoveranstalter betrieben wird, Cineplexx2Go.

Mubi ist ähnlich den Smart-TV Angeboten über das Sony Playstation Network verfügbar, während beispielsweise Netflix auf die Netzwerkinfrastruktur von Amazon Web Services zurückgreift (vgl. Tanenbaum 2009, S. 552-553).

Provider ohne eigene Netzinfrastruktur sind meistens in einem Paket mit E-Commerce, Games, Internet-on-TV, diversen Kommunikationsdiensten und zusätzlichen Speicheroptionen erhältlich (vgl. Krone 2015b, S. 89).

Des Weiteren gibt es netzwerkähnliche Plattformen, die mit Sicherheit auf einen Teil der Infrastrukturen zurückgreifen, die aber trotzdem aus Providersicht als VoD-Plattformen ohne eigene Netzwerkinfrastrukturen gehören, wie bspw. die Angebote von ORF (flimmit), jene von Pro7 und Puls4 Österreich (maxdome), sowie jene des Pay-TV-Sender Sky (Snap).

Große Herausforderungen für die Provider ohne eigene Netzinfrastruktur liegen v.a. in den Bereichen des Content- und Formathandels für TV-Inhalte, da die Akquise und die Erhaltung von Rechten und Lizenzen schwierig zu gestalten ist (vgl. Krone 2015b, S. 89).

2.3.2.4 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wertschöpfung

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit der Wertschöpfungskette der österreichischen TV-Industrie und daraus ableitbaren Veränderungen bzw. Auswirkungen der Digitalisierung.

Das Konzept der Wertschöpfungskette stammt aus der Volkswirtschaftslehre und wurde durch den Ökonom Michael Port stark geprägt. Sie stellt die zusammenhängenden Unternehmensaktivitäten des betrieblichen Gütererstellungsprozesses grafisch dar (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2015).

Das Konzept dient der funktionalen Strukturierung der innerbetrieblichen Abläufe, um Ansatzpunkte für die Verbesserung der Produkte und Prozesse zu realisieren und um die Gewinnziele von Unternehmen zu realisieren (vgl. Wirtz und Pelz 2006, S. 268). Die Wertschöpfungskette beschreibt laut Meisner (2004, S. 22-23) die mikroökonomische und produktzentrierte Sicht eines Unternehmens, wobei einzelne Unternehmensschritte analysiert werden. Darüber hinaus dient sie als Unterstützungsinstrument bei der Entwicklung von neuen Strategien.

In der Literatur wird zwischen wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Prozessen unterschieden.

Als wertschöpfende Tätigkeiten gelten Marketing, Vertrieb, Produktion, Eingangslogistik sowie Arbeiten für den Kunden, sodass dieser einen

Zusatznutzen empfindet, während nicht-wertschöpfende Tätigkeiten (bzw. wertschöpfungsunterstützende Tätigkeiten) dazu dienen die wertschöpfenden Aktivitäten zu unterstützen, wie bspw. die Technologieentwicklung, die Personalentwicklung oder die Infrastruktur, die zur Verfügung steht (vgl. Schiersmann und Thiel 2014, S. 330). Wertschöpfungsunterstützende Aktivitäten begleiten den ganzen Prozess, sind aber nicht als einzelner wertschöpfender Prozess interpretierbar. Die Wertkette – die ursprünglich für die Güterindustrie konstruiert wurde – wird in adaptierter Form auch für Medienunternehmen angewendet (vgl. Porter 1998, S. 36-37).

Die folgende Abbildung zeigt die Wertschöpfungskette eines TV-Unternehmens:

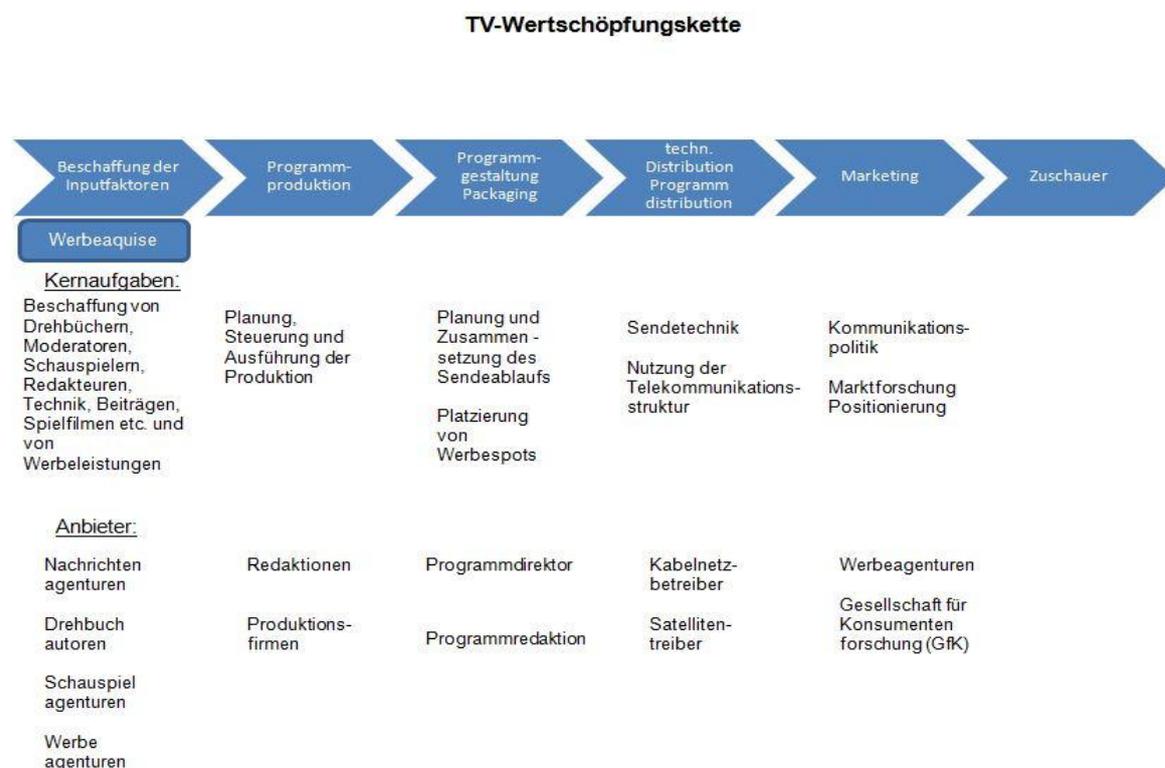


Abbildung 7: TV-Wertschöpfungskette (Quelle: eigene Darstellung , in Anlehnung an Wirtz 2009, S. 384)

Die dargestellte Wertschöpfungskette für die TV-Industrie ist in mehrere Abschnitte untergliedert. Auf der ersten Stufe werden die so genannten Inputfaktoren für den zu sendenden Content beschafft. Des Weiteren erfolgt die Vermarktung des Werberaumes. Zu den Inputfaktoren zählen neben den personellen Ressourcen, wie bspw. Moderatoren, Schauspieler oder Redakteuren

auch die eigenen Studiokapazitäten (vgl. Wirtz und Pelz 2006, S. 273). In der zweiten Phase werden die entsprechenden Inhalte geplant, gesteuert und produziert (vgl. Lantzsch 2008, S. 76). In der nächsten Phase erfolgt das so genannte „Packaging“. (vgl. Wirtz 2009, S. 385). In dieser Phase werden die Inhalte zu einem vermarktungsfähigen Programm gebündelt. Außerdem werden Werbespots platziert.

In der nächsten Stufe wird das Programm via den bereits in Kapitel 2.3 beschriebenen Möglichkeiten an die Rezipienten übertragen.

Zu beachten ist - in Bezug auf die Organisation der Produktion, - dass auf den ersten beiden Wertschöpfungsstufen große Unterschiede zwischen dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk und dem privaten Rundfunk bestehen.

Entscheidendes Kriterium ist – wie bereits weiter oben erläutert – die Tatsache, ob es sich um Eigen-, Auftrags- oder Fremdproduktionen handelt. Ausschlaggebend hierfür sind rein ökonomische Erwägungen der Fernsehanstalten (vgl. Wirtz und Pelz 2006, S. 274).

Die Wertschöpfungsstruktur der österreichischen TV-Industrie unterliegt einem ständigen Wandel, der maßgeblich von technologischen Entwicklungen vorangetrieben wird (vgl. Scholz et al. 2001, S. 35).

Im Allgemeinen kann festgehalten werden, dass sich durch die Entwicklungen im Bereich der Internetökonomie die Strukturen der Wertschöpfungskette grundlegend verändert haben.

Daraus folgt, dass die bis dato klare Aneinanderreihung von Wertschöpfungsprozessen, wie sie in der Wertschöpfungskette des linearen Fernsehens dargestellt wird, durch das Aufkommen der Internetökonomie nicht mehr gültig ist und daher nur bedingt als Kette dargestellt werden kann (vgl. Geser 2012, S. 318). Die Verbindungen zu den Akteuren in der Wertschöpfungskette sind durch die Internetökonomie viel intensiver geworden, da der Markt vernetzter ist und viele neue Player in den Markt eingetreten sind.

Deshalb nimmt Meisner (2004, S. 22-23) eine Einteilung in Form eines Wertschöpfungsnetzes vor, da ein Netz all diese Verbindungen zwischen den einzelnen Akteuren in der Wertschöpfungskette realitätsnäher darstellt.

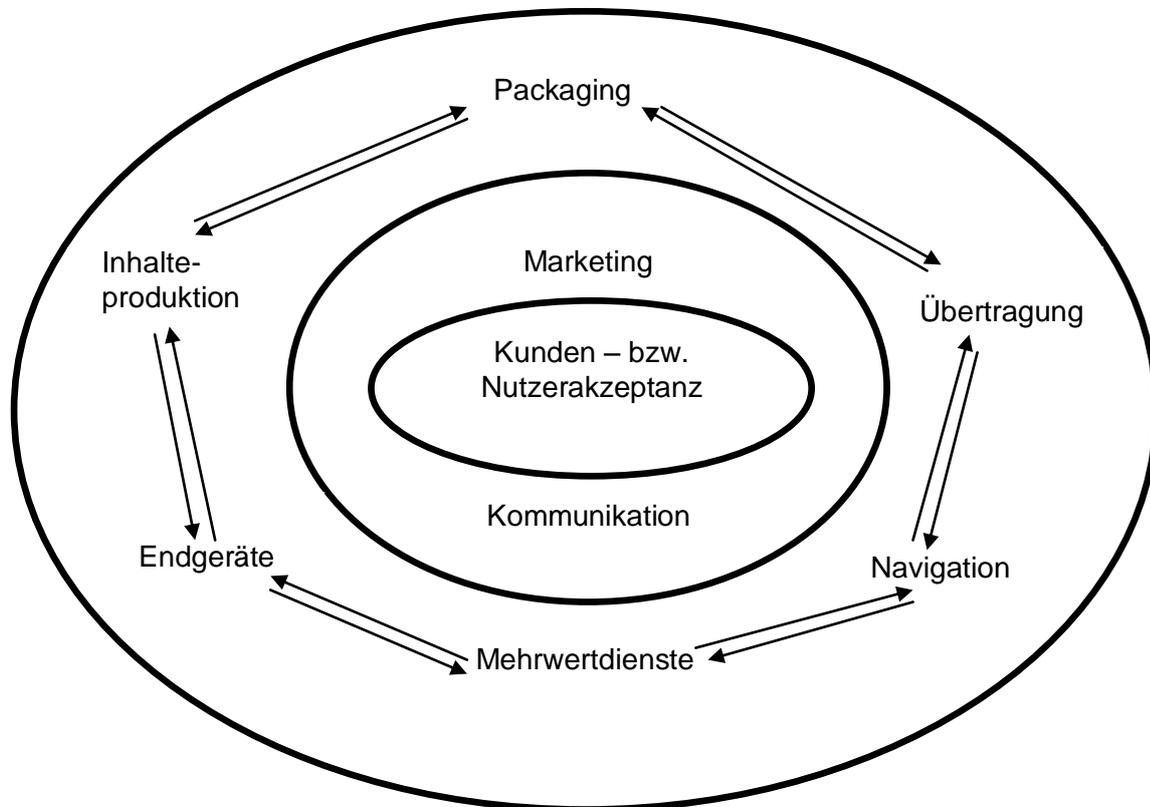


Abbildung 8: Wertschöpfungsnetz (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Meisner 2004, S. 22-23).

Wie die Abbildung zeigt, stehen die Kunden im Zentrum des Wertschöpfungsnetzes, weshalb sie auch selbst entscheiden können, wann sie welche Inhalte in Anspruch nehmen, welche Dienste sie nutzen und wie lange sie dies tun. Eine wichtige Aufgabe ist es hierbei auch, dass die Medienunternehmen, wie bereits beschrieben, attraktive Werbeangebote zur Verfügung stellen, da die Zahlungsbereitschaft im Online Bereich relativ gering ist (vgl. Siegert 2004, S.194). Der äußerste Ring des Wertschöpfungsnetzes zeigt die Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette. Dies umfasst die Inhalteproduktion, das Packaging, die Übertragung, Navigation, Mehrwertdienste und Endgeräte (vgl. Meisner 2004, S. 22-23). Im Vergleich zur traditionellen TV-Wertschöpfungskette ist ersichtlich, dass sich die Struktur und die Zusammenhänge untereinander ändern und dass dadurch vielfältige Vernetzungen und Verbindungen zwischen den einzelnen Akteuren entstehen. Technische Innovationen beeinflussen die

Produktion bzw. Adaption von TV-Inhalten und führen im optimalen Fall schlussendlich zur Entstehung von neuen Inhalten (vgl. Meisner 2004, S. 26). Endgeräte, die die Möglichkeiten haben Bewegtbildinhalte abzuspielen, unterscheiden sich durch Nutzerfreundlichkeit und technischen Kapazitäten. Darüber hinaus spielt die Übertragungstechnik eine große Rolle für die Konsumenten, um Inhalte zu rezipieren, da bei einer großen Menge von Daten bei einer langsamen Übertragungsfltrate davon ausgegangen werden kann, dass sich User von den entsprechenden TV-Anbietern und Plattformen abwenden.

Die Digitalisierung führt auch bei Zuschauern und den werbetreibenden Unternehmen zu gravierenden Veränderungen, da zunehmend personalisierte Angebote nachgefragt werden (vgl. Radtke 2010, S.60). Im digitalen Zeitalter entscheidet vielmehr die Qualität der Sendungsinhalte über die Attraktivität eines Fernsehsenders als deren zeitliche Ablaufgestaltung. Aus diesem Grund verliert die Programmablaufgestaltung immer mehr an Relevanz, da personalisierte und zeitunabhängige Konsumation immer mehr in den Vordergrund rückt (vgl. Zarnekow et al. 2013, S.178). Laut Radtke (2010, S. 60) bietet die Digitalisierung für werbetreibende Unternehmen die Möglichkeit die Verhandlungsmacht gegenüber Fernsehsendern auszubauen, da aufgrund erhöhter inter- und intramedialer Konkurrenz die Fernsehsender ihre Programminhalte bspw. durch Spartenprogrammesender nach denjenigen Konsumenten ausrichten, welche von den werbetreibenden Unternehmen am meisten wertgeschätzt werden, um somit bessere Gelegenheiten hinsichtlich der zielgruppenspezifischen Ansprache zu bieten.

Die Digitalisierung eröffnet die Möglichkeit, dass Fernsehsender Möglichkeiten schaffen, um die Effizienz von Werbebotschaften sowie die Werbeakzeptanz der Zuschauer zu steigern (vgl. Radtke 2010, S. 60). Die Komplexität des strategischen Managements eines Fernsehsenders steigt immer mehr an, da man durch Digitalisierung ein intensiviertes und von erhöhter Unsicherheit geprägtes Wettbewerbsumfeld in der TV-Branche wiederfindet (vgl. Radtke 2010, S. 61).

Deshalb erfordert die Digitalisierung eine Analyse, welche Ressourcen und Fähigkeiten von Fernsehsendern nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen können (vgl. Ulin 2014, S. 362).

2.4 Zwischenfazit

Der österreichische TV-Markt war lange Zeit durch einen dominierenden ORF geprägt. Erst durch die Etablierung durch das duale Rundfunksystem im Jahr 2001 konnten private Fernsehanstalten durch den Zugewinn von Marktanteilen und Werbeeinahmen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Zeitgleich mit der Etablierung des privaten Rundfunks begann – bedingt durch die Digitalisierung – ein Wandel in der österreichischen TV-Industrie, der bis heute anhält. Es kam zu vielen Herausforderungen v.a. bezogen auf die digitalen Anforderungen, die digitale Satellitenpenetration sowie Veränderungen im Nutzungsverhalten und im Werbemarkt die von der TV-Landschaft bewältigt werden mussten.

Durch die Digitalisierung und die Konvergenz auf technologischer, wirtschaftlicher und inhaltlich-funktionaler Ebene konnten sich viele neue Anbieter im Markt entwickeln. Zu den Profiteuren zählen Video-on-Demand Plattformen sowie Mediatheken, die gegenüber dem linearen TV den Vorteil haben, dass sie zeit- und ortsunabhängig konsumiert werden können und ggf. durch weniger Werbeblöcke „gestört“ werden.

Die neuen Player konnten sich teilweise in Nischenmärkten positionieren, wie dies bspw. der Video-on-Demand-Anbieter flimmit macht, da auf dieser Plattform viele Eigenproduktionen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks angeboten werden. Internationale Angebote wie Netflix setzen ebenfalls auf Eigenproduktionen (bspw. „Orange is the New black – A Netflix Original Series“), um die Qualität der Sendungsinhalte hoch zu halten. Durch neue Anbieter haben sich in den letzten Jahren die Komplexität der TV-Industrie und das Medienangebot im Allgemeinen maßgeblich verändert, da ein erhöhter Wettbewerb herrscht. Abzuwarten bleibt, ob die neuen Player im VoD-Sektor langfristig eine Gefahr für den linearen Fernsehkonsum darstellen.

3. Analyse des Makro-Umfelds der österreichischen TV-Industrie

Das nachfolgende Kapitel gibt einen Überblick über das Makro-Umfeld der österreichischen TV-Industrie.

Unternehmen bzw. Organisationen einer Branche agieren in einem größeren gesamtwirtschaftlichen Kontext und werden von verschiedenen Kräften aus dem Makro-Umfeld beeinflusst (vgl. Kotler et al. 2011, S. 224).

Um mögliche Szenarien für die Durchführung der Szenario-Analyse in Kapitel 6 erstellen zu können, werden im folgenden Abschnitt wesentliche Faktoren der externen Umwelten – im Konkreten sind dies soziokulturelle, technologische, ökonomische und politisch-rechtliche Aspekte beleuchtet, die einen Einfluss auf die TV-Industrie haben.

3.1 soziokulturelle Aspekte

Unter soziokulturellen Aspekten versteht man Veränderungen von menschlichen Grundbedürfnissen und gesellschaftlichen Werthaltungen, Änderungen im Konsumverhalten, im Freizeitverhalten sowie bei demografische Faktoren (vgl. Kerth et al. 2011, S. 119).

Durch Änderungen von fernsehspezifischen Rahmenbedingungen sind Programmanbieter gezwungen sich intensiver mit dem Zuseher, seinem Erleben und seinen Bedürfnissen auseinanderzusetzen (vgl. Schössler 2001, S. 46).

Bezogen auf die österreichische Fernsehindustrie kann man daher durchaus von neuen soziokulturellen Aspekten ausgehen, die immer mehr an Bedeutung gewinnen. Einen wichtigen Aspekt hierfür nimmt die demografische Entwicklung Österreichs ein. Diese drückt sich grundsätzlich in einem steigenden Anteil der älteren und einem sinkenden Anteil der jüngeren Generation aus und hat wesentliche Auswirkungen auf viele Bereiche des gesellschaftlichen Lebens (vgl. Steigenberger 2015).

Die demografische Entwicklung in Österreich wird durch drei Tendenzen, nämlich durch steigende Lebenserwartung (durchschnittlich 77,7 Jahre bei Männern und 83,1 Jahre bei Frauen), niedrige Fertilität (1,44 Kinder pro Frau) und durch zunehmende Migration geprägt (vgl. Steigenberger 2015).

Diese Prozesse haben weitreichende Auswirkungen auf die Gesellschaft, auf den Wirtschafts- und Arbeitsmarkt sowie in diesem Fall auf die Medienpolitik. Versucht man den demografischen Wandel nun auf den Medienkonsum – in dem Fall über das Medium Fernsehen - umzulegen ergeben sich eindeutige Indikatoren.

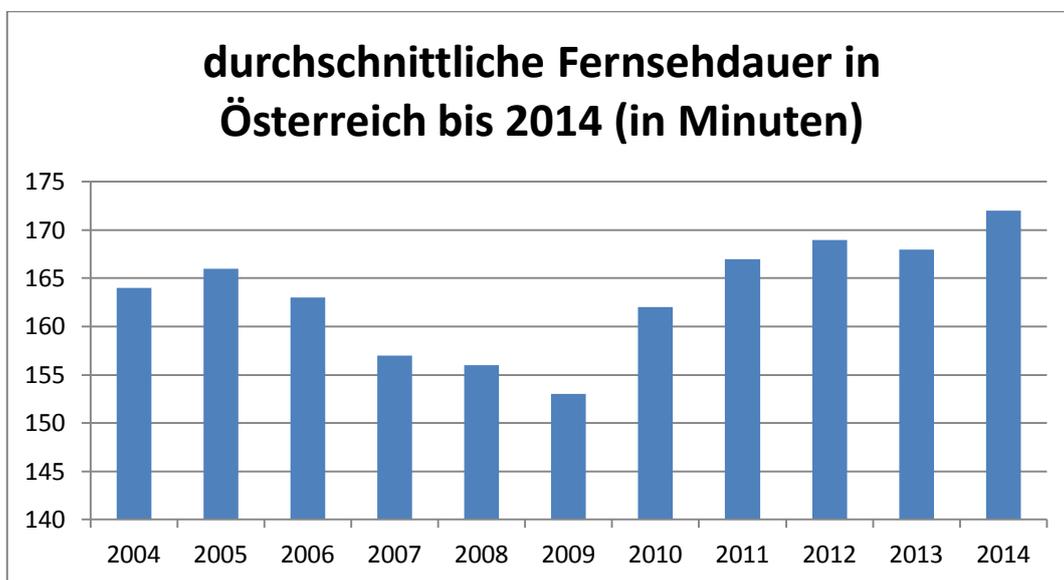


Abbildung 9: Fernsehdauer in Österreich bis 2014 in Minuten (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Statista 2015a).

Abbildung 9 zeigt die durchschnittliche Fernsehdauer in Österreich von den Jahren 2004 bis 2014. Wie die Abbildung verdeutlicht, erreichte die durchschnittliche Fernsehdauer in Österreich im Jahr 2014 ein Höchstmaß von 172 Minuten.

Laut Statistik aus dem Jahr 2013 liegt Europa in der durchschnittlichen Fernsehdauer weltweit auf Platz drei nach Nordamerika und dem Mittleren Osten (vgl. Statista 2015e).

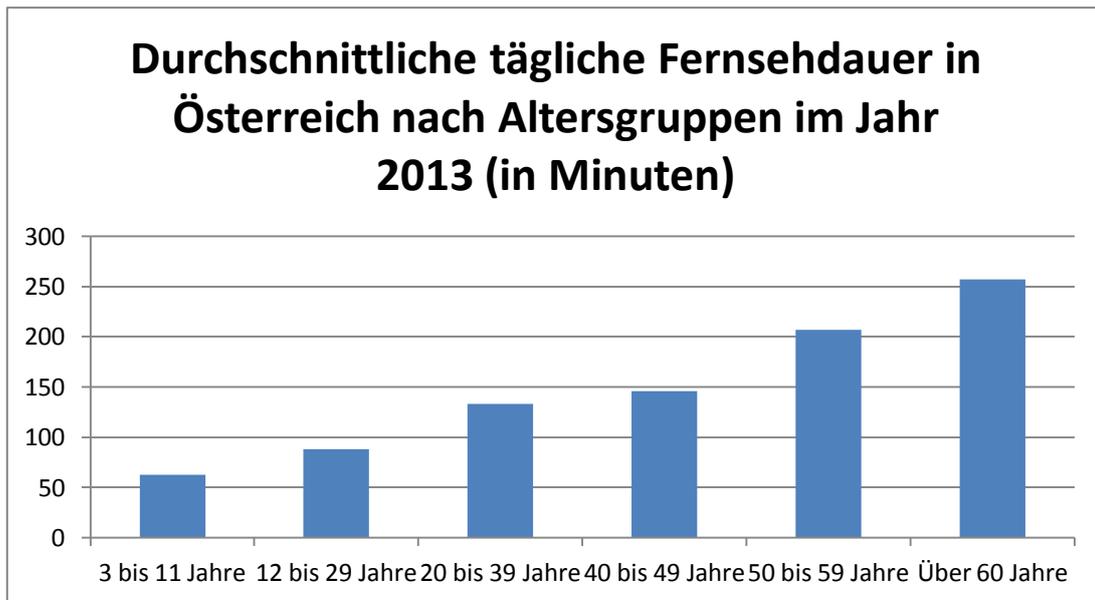


Abbildung 10: Durchschnittliche tägliche Fernsehdauer in Österreich nach Altersgruppen im Jahr 2013 in Minuten (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Statista 2015b).

Abbildung 10 zeigt die durchschnittliche Fernsehdauer in Österreich kategorisiert nach Altersgruppen. Sie verdeutlicht, dass die durchschnittliche Fernsehdauer steigt, je älter man wird. Aus diesem Grund liegt die durchschnittliche Fernsehdauer in Österreich bei 50 bis 59-jährigen Personen bei 207 Minuten, während sie bei den über 60-Jährigen bereits bei 257 Minuten pro Tag liegt, bei den jüngeren Zielgruppen hingegen beträgt die durchschnittliche Dauer zwischen 133 Minuten (bei den 12 bis 19-Jährigen) und 147 Minuten (bei den 20 bis 29-Jährigen).

Zurückzuführen sind die bis zu 100 Minuten weniger Fernsehkonsum bei den jüngeren Zielgruppen einerseits auf deren geringeren zeitlichen Verfügbarkeit, da diese noch im Arbeitsleben stehen und über 60-Jährige in den meisten Fällen bereits den Ruhestand genießen und andererseits auf das Aufkommen von Video-on-Demand Plattformen. Dadurch kam es in den vergangenen Jahren zu einer Verlagerung der Mediennutzung bei den jüngeren Zielgruppen weg von linearem Konsum hin zu delineaem Konsum von audiovisuellen Inhalten.

3.2 technologische Aspekte

Da im Rahmen dieser Arbeit die Auswirkung von Video-on-Demand Anbieter auf die Wertschöpfungsprozesse bzw.- strukturen der österreichischen TV-Industrie beschrieben wird, ist es hierfür wichtig, die Verfügbarkeit bzw. die Verbreitung von Breitbandanschlüssen in Österreich zu beleuchten.

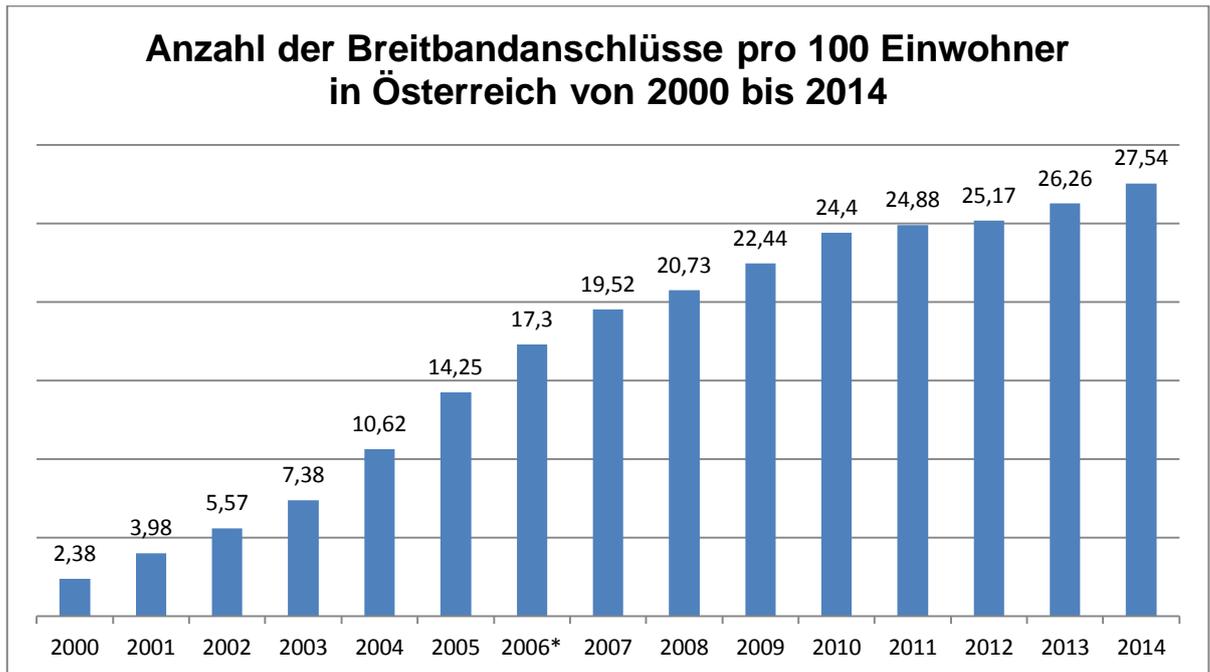


Abbildung 11: Anzahl der Breitbandanschlüsse pro 100 Einwohner in Österreich von 2000 bis 2014 (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Statista 2015c).

Abbildung 11 zeigt die Anzahl der Breitbandanschlüsse in Österreich pro 100 Einwohner von den Jahren 2000 bis 2014. Die Zahlen beziehen sich in dieser Statistik auf stationäre Breitbandanschlüsse mit einer Downstream-Bandbreite von mindestens 256 Kbit/s. Im Jahr 2014 belief sich die Breitbandpenetration auf rund 27,54 Breitbandanschlüsse pro 100 Einwohner.

Im Kontext Fernsehen macht es die Digitalisierung möglich, die zur Verfügung stehenden Kanäle effizienter zu nutzen als bei analoger Übertragung (vgl. Gläser 2014, S. 280).

Wie bereits in Kapitel 2.2.4 Distributionspolitik und 2.3 Digitalisierung in der TV-Industrie angedeutet, wird als Übertragungsstandard im digitalen Fernsehen DVB (Digital Video Broadcasting) in den Ausprägungen DVB-T (digitales Fernsehen via Terrestrik), DVB-S (digitales Fernsehen via Satellit), DVB-C (digitales Fernsehen via Kabel) und DVB-H (digitales Fernsehen via „Handhelds“, sowie DMB (interaktive multimediale Dienste für Mobilgeräte wie digitales Fernsehen) verwendet (vgl. Dörr et al. 2008, S. 93).

Ein weiteres wichtiges technologisches Phänomen der heutigen TV-Industrie ist „Connected TV“, also die Konvergenz von TV und Internet, wobei mittels dem 2010 eingeführten HbbTV Standard der klassische Fernsehbildschirm zu einem „Smart-TV“ wird, wo Fernsehzuschauer über Set-Top-Boxen, Spielekonsolen oder Blue-Ray-Player mit ihrem Fernseher online gehen (vgl. Heinemann et al. 2013, S. 204).

Bei HbbTV handelt es sich um Standard zur gleichzeitigen Darstellung von Fernseh- und Internetangeboten auf Fernsehbildschirmen (vgl. Geser 2014, S. 255).

Wie ebenfalls bereits erläutert, bieten große Telefonkonzerne wie A1 oder T-Mobile es an, Fernsehen über das Telefonkabel DSL-TV zu empfangen, weshalb dieser Transportweg als IPTV bezeichnet wird (vgl. Gläser 2014, S. 281). Dies ist, wie ebenfalls bereits erläutert, vom „Web TV“, also dem Internetfernsehen, vom offenen Internet zu differenzieren.

Als weiterer wichtiger Standard bezogen auf die Übertragung von audiovisuellen Inhalten gilt Mobile-TV, sprich die Übertragung von audiovisuellen Bewegtbildinhalten auf mobile Endgeräte via Tablet oder Smartphone (vgl. Einav 2015, S. 113).

Die Übertragung von Mobile TV kann über verschiedene Wege erfolgen. Hierfür stehen beispielsweise das mobile Internet oder Rundfunkinfrastrukturen mit Standards wie DMB (Digital Multimedia Broadcasting) oder DVB-H (Digital Video Broadcasting for Handhelds) zur Verfügung (vgl. Gläser 2014, S. 281).

3.3 ökonomische Aspekte

In Kapitel 3.3. werden besondere ökonomische Aspekte der österreichischen TV-Industrie identifiziert. Um eine allgemeine Aussage machen zu können, wird anhand des Bruttoinlandsproduktes im Folgenden die Entwicklung der österreichischen Wirtschaft demonstriert.

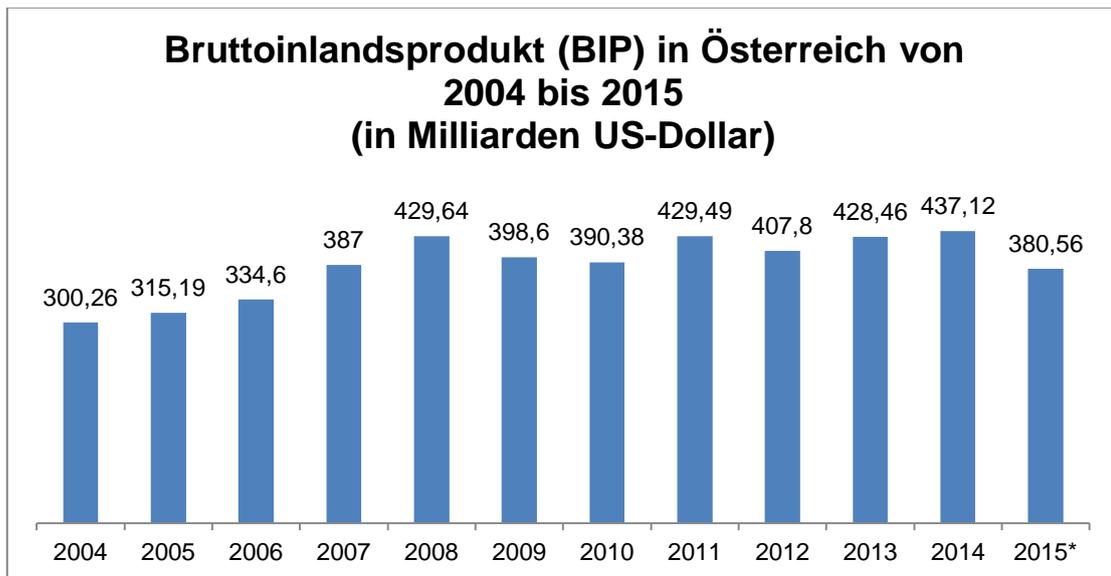


Abbildung 12: BIP in Österreich 2004-2015 (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Statista 2015d).

Abbildung 12 zeigt das Bruttoinlandsprodukt Österreichs von 2004 bis 2015. Grundsätzlich ist das BIP „die gängige Maßgröße zur Berechnung der wirtschaftlichen Leistung einer Volkswirtschaft und gilt als verfügbares Maß, den wirtschaftlichen Wohlstand einer Gesellschaft zu bestimmen“ (Wildmann 2010, S. 31). Das Bruttoinlandsprodukt gibt daher einen Überblick über den Gesamtwert aller Waren und Dienstleistungen, die während eines Kalenderjahres innerhalb der Landesgrenzen hergestellt wurden und dem Endverbrauch dienen (vgl. Statista 2015d).

Dadurch gilt das BIP als eines der wichtigsten Indikatoren für die Wirtschaftskraft eines Landes. Laut Prognosen wird das BIP in Österreich im Jahr 2015 rund 380,56 Millionen US-Dollar betragen. Als Grund für den Rückgang ist die stagnierende Wirtschaft in Österreich und in der Eurozone zu nennen.

Nachdem die Wirtschaftskraft Österreichs durch die Entwicklung des BIPs näher betrachtet wurde, gilt es bezogen auf die Medienindustrie weitere wichtige Faktoren herauszufiltern, die die ökonomischen Besonderheiten der österreichischen Medienlandschaft – insbesondere der TV-Industrie – widerspiegeln.

3.3.1 Besonderheiten von Mediengütern

Mediengüter weisen im Vergleich zu anderen Gütern viele besondere ökonomische Faktoren auf, die nun näher betrachtet werden. Hierbei ist die Strukturdynamik des Medienmarktes zu untersuchen, da die ökonomischen Merkmale in starkem Ausmaß die Spielregeln des Wettbewerbs in der Medienwirtschaft beeinflussen (vgl. Maier 2000, S. 61).

Charakteristisch für Medienunternehmen ist, dass sie auf einem dualen Produktmarkt agieren, d.h. zwei unterschiedliche Güter- und Servicemärkte ansprechen, da sie zum einen Informations-, Bildungs-, und Unterhaltungsprodukte wie Filme anbieten, und andererseits sind Medienunternehmen auf dem Werbemarkt tätig, indem sie Werbetreibenden den Zugang zu Rezipienten als Zielgruppen für die Werbung verkaufen (vgl. Maier 2000, S. 62). Wichtig ist hierbei, dass die Teilmärkte nicht unabhängig voneinander agieren. Schließlich trägt das große Angebot des Informations-, Bildungs-, und Unterhaltungsmarkts dazu bei, dass die Attraktivität am Werbemarkt steigt, weshalb es durch die so genannte „Anzeigen-Auflagen-Spirale“ zu einem positiven Nebeneffekt kommen kann (vgl. Heinrich 1999, S. 283).

Aufgrund der Dualität des Marktes verfolgen Medienunternehmen unterschiedliche Geschäftsmodelle. Aus diesem Grund orientiert sich der private Rundfunk eher am Werbemarkt, während der öffentlich rechtliche Rundfunk aufgrund des gesetzlichen Programmauftrages und durch die Erhebung der GIS-Gebühren auch publizistische und nicht nur ökonomische Ziele verfolgt.

Eine weitere ökonomische Besonderheit von Produkten in der Medienwirtschaft ergibt sich aus dem Verhältnis von fixen und variablen Kosten, bei deren Produktion und Vertrieb. Dabei sind Medienprodukte wie beispielsweise Filme, Videos, aber auch Bücher, Zeitungen oder Tonträger dadurch gekennzeichnet, dass die Herstellung des ersten Exemplars zunächst hohe Fixkosten verursacht, so genannte „First-Copy-Costs“ (vgl. Heinrich 1999, S. 120-121).

Fixkosten der Produktion von Fernsehsendungen fallen beispielsweise für die Beschaffung, Aufbereitung und Kreation von Content an oder auch für das Personal bei der Entwicklung eines Medienproduktes.

Im Vergleich zu den Fixkosten sind die Kosten für die Vervielfältigung und den Vertrieb für jedes weitere Exemplar gering und das Verhältnis von fixen und variablen Kosten hat zur Folge, dass bei steigender Ausbringungsmenge, bzw. bei steigender Auflage eine starke Fixkostendegression zu verzeichnen ist, wobei die Struktur von Fixkosten und variablen Kosten in den einzelnen Mediengattungen unterschiedlich hoch ist (vgl. Maier 2000, S. 63). Bei Online-Produkten wie z.B. einem Angebot einer Serie oder eines Filmes via Video-on-Demand, können im Extremfall die Grenzkosten, also das heißt die Kosten für jede weitere Kopie, gegen Null gehen (vgl. Maier 2000, S. 63).

Eine weitere ökonomische Besonderheit von Mediengütern sind Netzeffekte.

Diese treten bei der Nutzung von Medien auf, also auf der Konsumentenseite, und entstehen, „wenn der Nutzen eines Gutes für ein Wirtschaftssubjekt davon abhängig ist, ob und gegeben falls wie viele andere Wirtschaftssubjekte dasselbe Gut verwenden“ (Maier 2000, S. 64).

Netzeffekte können positive als auch negative Auswirkungen haben, wobei negative Netzeffekte beispielsweise auftreten, wenn viele Nutzer eine technische Infrastruktur verwenden, die zu bestimmten Zeiten nahe an der Kapazitätsgrenze arbeitet und deshalb lange Wartezeiten verursacht, wohingegen positive Netzwerkeffekte gegeben sind, wenn der Wert eines Netzgutes steigt, je mehr Teilnehmer einem Netz angeschlossen sind, wie beispielsweise bei der Nutzung von Online-Communities oder E-Mail (vgl. Maier 2000, S. 64).

Neben direkten Netzeffekten gibt es auch indirekte Netzeffekte, die entstehen, wenn für Netzwerke, die aus verschiedenen Systemkomponenten zusammengesetzt werden, zusätzliche Komplementärprodukte angeboten werden, denn je größer ein Netz ist, desto größer ist der Anreiz für Unternehmen Komplementärprodukte herzustellen (vgl. Maier 2000, S. 64).

Mit zunehmender Anzahl von Komplementärprodukten vergrößert sich der Wert eines Netzes für die Konsumenten und die Existenz von Netzeffekten hat die ökonomische Konsequenz, dass Konsumenten mit dem Kauf von Produkten zugleich den Zugang zu einem realen oder virtuellen Netz erhalten (vgl. Maier 2000, S. 64).

Als nächste ökonomische Besonderheit kann die bereits beschriebene Konvergenz von Informations-, Kommunikations- und Medienangeboten gesehen werden. Dadurch entsteht die „Zusammenführung oder Integration verschiedener Kommunikationsformen, wodurch breitbandige Kommunikationsplattformen eine vollständige Integration von den Kommunikationsformen ermöglicht, sodass der Nutzer zwischen Massenkommunikation, Individualkommunikation und Individualkommunikation wechseln kann (vgl. Maier 2000, S. 65).

Als letzter wichtiger ökonomischer Faktor muss aufgrund der Zunahme von Anbietern und der eben beschriebenen Konvergenz die Globalisierung genannt werden. Die globale Ausrichtung auf verschiedenen, miteinander vernetzten Märkten in der Medienwirtschaft hat ihre Ursachen vor allem in der allgemeinen Öffnung von Produkt-, Dienst- und Finanzmärkten infolge einer Politik der Deregulierung und Privatisierung (vgl. Maier 2000, S. 65).

Insbesondere Kommunikationsprodukte der Medienwirtschaft, die sich über Kommunikationsnetze übertragen lassen, verlieren in verschiedener Hinsicht ihre Standortgegebenheit, wobei sowohl Aktivitäten der Informationsbeschaffung als auch Prozesse der Produktion, Vermarktung und des Vertriebs sich räumlich verteilen lassen und Medienunternehmen mit ihren Produkten damit in einen globalen Wettbewerb treten (vgl. Maier 2000, S. 65).

Grundsätzlich sind Mediengüter als immaterielle Güter zu klassifizieren, da sie im Moment ihrer Herstellung die Eigenschaften von Dienstleistungen übernehmen.

Unter diesem Aspekt lassen sich Dienstleistungen als immaterielle Wirtschaftsgüter definieren, die unter Einsatz externer Produktionsfaktoren für den fremden Bedarf produziert werden (vgl. Kiefer und Steininger 2014, S. 131). Außerdem sind Faktoren wie Exklusivität und Synchronität wichtig, da die für die Dienstleistungsproduktion benötigten externen Produktionsfaktoren durch den Abnehmer der Dienstleistung in den Produktionsprozess in Form von materiellen oder immaterieller Güter des Abnehmers eingebracht werden (vgl. Kiefer und Steininger 2014, S. 131).

In diesem Kontext meint die „Integrität das Erfordernis der Integration des Dienstleistungsabnehmers mit seinen Produktionsfaktoren in den Produktionsprozess einer Dienstleistung, während die Synchronität die Erbringung und die Inanspruchnahme von Dienstleistungen kennzeichnet“ (Kiefer und Steininger 2014, S. 131).

Der Dienstleistungsproduktionsprozess unterscheidet sich in vielen Punkten von der Sachgüterproduktion wie Kiefer und Steininger (2014, S. 131) durch mehrere Punkte verdeutlichen:

- Dienstleistungsproduzenten wie Fernsehveranstalter könne nicht fertige Güter, sondern nur Leistungsversprechen auf Basis der hergestellten Leistungsbereitschaft anbieten.
- Die Dienstleistung muss erst abgesetzt werden, bevor und damit sie mit den externen Faktoren des Rezipienten endproduziert werden kann.
- Das wiederum macht Dienstleistungsnehmer zu Erfahrungs- und Vertrauensgütern.

Weiterhin stellen Mediengüter so genannte Erfahrungsgüter dar, also Produkte, die in ihrer Qualität nur dann hinreichend beurteilt werden können, nachdem sie bereits genutzt worden sind (vgl. Kiefer und Steininger 2014, S. 142).

Ob eine TV-Produktion beim TV-Zuseher gut ankommt bzw. zur Rekreation und Unterhaltung im TV-Konsum beiträgt, kann erst nach dem Sehen einer Sendung oder eines Filmes beurteilt werden.

Daraus resultiert eine hohe Unsicherheit für den Konsumenten, da diese eben nicht im Vorhinein beurteilen können, ob die Nachfrage nach diesen Gütern und Dienstleistungen sich auf die Zahlungsbereitschaft und die zeitliche Allokation lohnt (vgl. Kiefer und Steininger 2014, S. 142).

Im Rahmen der Digitalisierung konnte dieses Risiko zumindest reduziert werden, da Teaser und Trailer zu Filmen und Serien, die weltweit produziert werden, online zur Verfügung stehen. Dies bietet den Konsumenten die Möglichkeit, sich vor Erwerb eines Kinotickets oder vor dem Kauf eines Filmes in einer Online-Datenbank oder im klassischen Filmverleih einer DVD (oder von Sendungsinhalten die via Pay-per-View ausgestrahlt werden) ein Bild für die Entscheidungsfindung bezüglich der dafür aufzuwendenden Zahlungsbereitschaft und zeitlichen Allokation zu machen (vgl. Beck 2011, S. 254- 256).

3.4 Politisch rechtliche Aspekte

Im Rahmen dieses Kapitels wird auf die österreichische Rechtslage in Bezug auf das Fernsehen eingegangen. In diesem Kontext muss der Begriff der Medienpolitik geklärt werden, bevor auf einzelne Regulierungsbehörden, Akteure und die Gesetzgebung, eingegangen werden kann. Unter Medienpolitik versteht man „jenes Handeln, welches auf die Herstellung und Durchsetzung allgemein verbindlicher Regeln und Entscheidungen über Medienorganisationen und die massenmediale öffentliche Kommunikation abzielt“. (Puppis 2007, S. 34).

In der Literatur finden sich zahlreiche weitere Definitionen zur Medienpolitik, die den Begriff noch schärfer fassen. Bezogen auf die österreichische TV-Industrie lässt sich die Definition von Schatz et al. (1990, S. 332) gut übertragen, die Medienpolitik als die „Gesamtheit der Maßnahmen des politisch-administrativen Systems sehen, die direkt oder indirekt auf die Produktion, Distribution und den Konsum massenmedial verbreiteter Inhalte einwirken“. Betrachtet man nun die österreichische TV-Landschaft, so kann festgehalten werden, dass sich die Medienpolitik lange Zeit als eine eher reaktive als aktiv gestaltende Kraft darstellte, da die Vorgabe der Rahmenbedingungen lange Zeit dem ORF

überlassen worden ist, was zu einer Monopolstellung führte (vgl. Steinmaurer 2012, S. 13). Wie bereits in Kapitel 2.1.1 „duales Rundfunksystem“ näher betrachtet, gelang es erst im Jahr 2001 durch die Erlassung des ORF-Gesetzes und des Privatfernsehgesetzes neue Rahmenbedingungen zu schaffen. Außerdem hob die Gründung einer neuen Medienbehörde, der „Komm Austria“, die Regulierungshoheit aus den Ministerien auf eine unabhängigere Ebene, wobei in Zusammenarbeit mit der 1997 gegründeten Telekom-Regulierungsbehörde die beiden Regulierungsfelder in der RTR (der Rundfunk- und Telekom-Regulierungs GmbH) zusammengefasst wurden, die seitdem die Einhaltung des ORF-Gesetzes und die Aufgabe der Verwaltung der Förderungsmaßnahmen (z.B. Fernseh- und Privatrundfunkfonds) übernimmt (vgl. Steinmaurer 2012, S. 13-14).

Darüber hinaus gab es in den letzten Jahren viele medienpolitische Debatten, die zahlreiche Änderungen im ORF-Gesetz mit sich brachten wie beispielsweise Beschränkungen beim Berichterstattungsumfang des ORFs im Online-Bereich, wobei jedoch diese Änderungen dem ORF ermöglichten, in einem beschränkten Umfang Werbeeinnahmen zu lukrieren (vgl. Steinmaurer 2012, S. 14).

Steinmaurer (2012, S. 14) findet es in diesem Zusammenhang bemerkenswert, dass über den Weg der Einschaltung des europäischen Wettbewerbsrechts Bemühungen um eine Marktabgrenzung dazu führen, dass in einem Markt mit hohem Einfluss von außen (wie Österreich) Einschränkungen in Bezug auf die Vielfalt der Berichterstattung hingenommen werden müssen.

Außerdem beschäftigte in den letzten Jahren viele in den ORF-Gremien ausgetragene Personaldebatten die medienpolitische Landschaft in Österreich, die einmal mehr ein bezeichnendes Bild auf das nahe Verhältnis von Politik und Medien warfen (vgl. Steinmaurer 2012, S. 14).

Aus diesem Grund trat 2012 das Medientransparenzgesetz in Kraft, welches mehr Transparenz über die Vergabe von Inseraten der Regierung, von Ministerien und anderen öffentlichen Stellen schaffen soll, wobei Vorgänge wie diese die Relevanz

der Stellung der Medien in der Gesellschaft und deren Verhältnis zur Politik bezeugen (vgl. Steinmaurer 2012, S. 14).

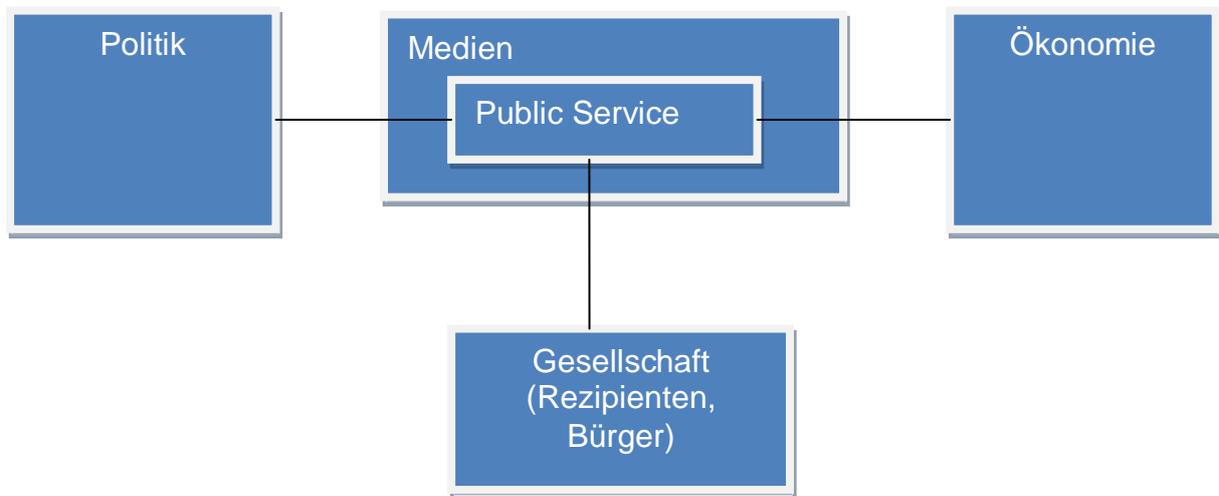


Abbildung 13: Public Service als Beziehungsnetzwerk (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Puppis 2007, S. 197)

Ein gutes Verhältnis der Medien sowohl der Politik, dem Markt als auch der Gesellschaft gegenüber stellt ein balanciertes und der Demokratie förderndes Beziehungsnetzwerk dar, wie die Abbildung 13 zeigt (vgl. Puppis 2007, S. 197).

3.5 Zwischenfazit

Das vorangegangene Kapitel beschäftigte sich mit dem Makro-Umfeld der österreichischen TV-Industrie und den vier verschiedenen Aspekten des soziokulturellen, technologischen, ökonomischen und politisch-rechtlichen Umfelds von Unternehmen in der TV-Wirtschaft.

In Österreich gibt es einige interessante soziokulturelle Faktoren in Bezug auf den Konsum von audiovisuellen Inhalten. Dies lässt sich anhand der Werte ablesen, da die über 60-jährigen im Schnitt eine Stunde mehr Fernsehnutzung täglich aufweisen als die jüngere Zielgruppen der 20-39-Jährigen.

Darüber hinaus gibt es durch die Konvergenz von TV und Internet viele „neuartige“ Formen des Fernsehens, wie beispielsweise „Connected TV“, „HbbTV“ oder mittels mobiler Endgeräte „Mobile TV“ was auch die Zahlen der zur Verfügung stehenden Breitbandanschlüsse (25,74 Breitbandanschlüsse pro 100 Einwohner) verdeutlicht.

Mediengüter werden als immaterielle Güter und Erfahrungsgüter klassifiziert und weisen durch ihren dualen Charakter viele Merkmale auf, die das „Gut“ Medium sowohl bei den Unternehmen als auch bei den Rezipienten zu erfolgreichen und nicht-substituierbaren Gütern „des täglichen Bedarfs“ machen, wie beispielsweise eine hohe Fixkostendegression sowie Skalen- und Verbundeffekte auf Unternehmensseite oder eben die Notwendigkeit der Informationsaufnahme auf Seiten der Rezipienten.

Österreich war durch eine späte Etablierung des dualen Rundfunksystems lange Zeit durch das Monopol des ORFs gekennzeichnet, weshalb sich einige Rahmenbedingungen und die durch die gesetzlichen Änderungen im ORF-Gesetz sowie im Privatfernseh-Gesetz erst relativ spät ergeben haben. Aus diesem Grund ist das Medientransparenzgesetz und das Beziehungsnetzwerk der Kräfte Politik, Medien, Ökonomie bzw. der Gesellschaft wichtig, da dies einen Versuch eines ausbalancierten Systems widerspiegelt.

4. Analyse des Mikro-Umfelds der österreichischen TV-Industrie

Im Rahmen dieses Kapitels wird die Struktur der österreichischen TV-Industrie beleuchtet. Ziel ist es, Faktoren herauszufiltern, um im Anschluss mögliche Zukunftsszenarien für die Auswirkung von Video-on-Demand auf die TV-Branche erstellen zu können. Dargestellt wird dies mit dem 5-Forces-Modell von Michael Porter.

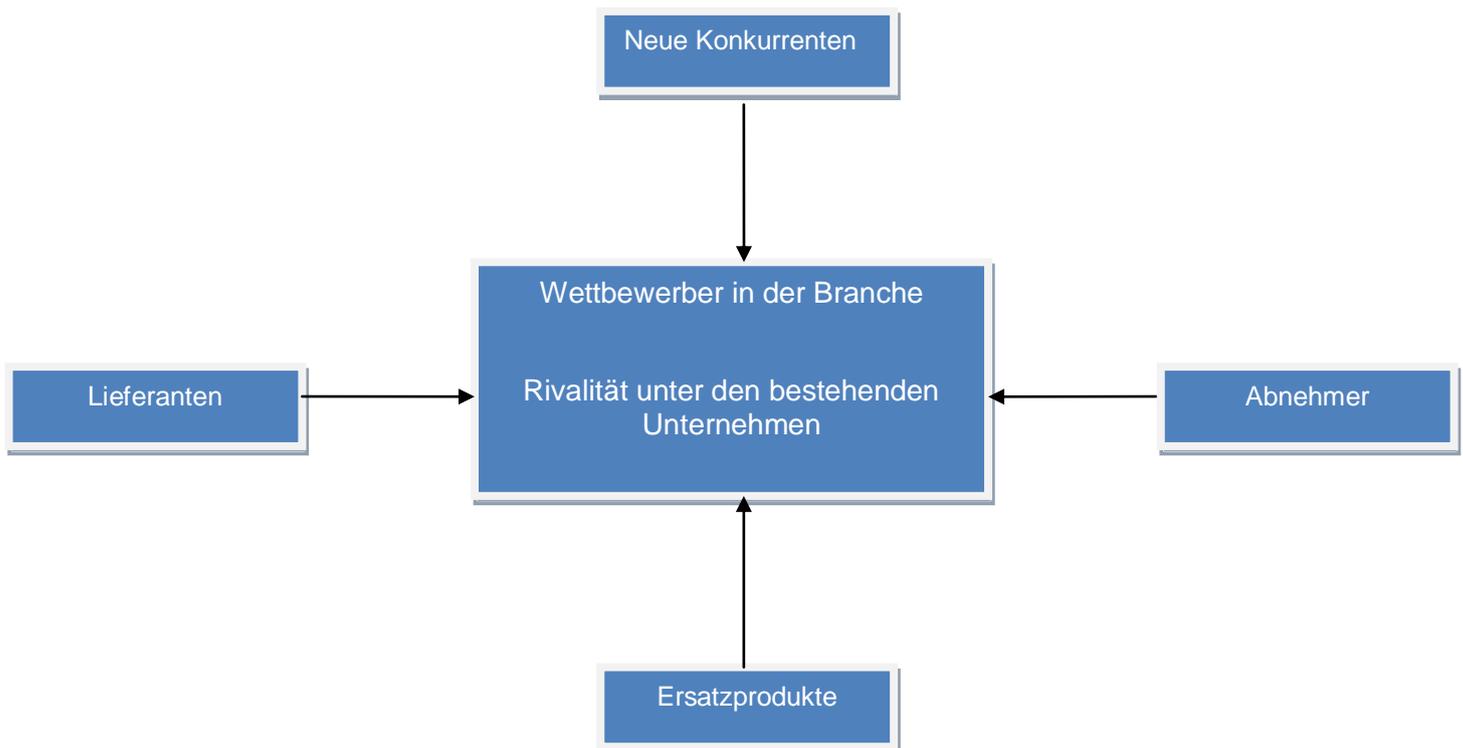


Abbildung 14: 5 Forces Modell nach Porter (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Porter 2008, S. 35)

Laut Porter, dem Initiator des 5-Forces-Modells werden die Wettbewerbsintensität und die Rentabilität einer Branche von fünf Einflussfaktoren bestimmt, wobei die stärksten dieser Kräfte ausschlaggebend für den Erfolg sind (vgl. Porter 2008, S. 37).

Der Wettbewerb einer Branche ist daher von vielen Playern, wie in diesem Modell bspw. von Lieferanten, Abnehmern, Ersatzprodukten und neuen Anbietern gekennzeichnet, und diese Player konkurrieren mit den traditionellen TV-Unternehmen und können je nach den situativen Rahmenbedingungen mehr oder weniger relevant sein (vgl. Porter 2008, S. 37-38).

4.1 Wettbewerber in der Branche

Als erster Einflussfaktor in der Branchenstrukturanalyse kann die Wettbewerbsintensität herangezogen werden, die Einfluss auf die Attraktivität der Branche hat.

Laut Porter „manifestiert eine hohe Wettbewerbsintensität sich entweder als Preiswettbewerb (die Wettbewerber unterbieten sich bei den Preisen) oder als Leistungswettbewerb (die Wettbewerber überbieten sich hinsichtlich Produktqualität und Zusatzleistungen, wodurch Kosten steigen) wobei sich beide Formen negativ auf die Gewinnaussichten und damit auf die Marktattraktivität auswirken“ (Porter 2008, S. 51-53).

Folgende Faktoren sind laut Porter (2008, S. 51-53) für eine hohe Intensität der Rivalität verantwortlich:

- große Anzahl an Wettbewerbern bzw. hohes Maß an Ausgeglichenheit zwischen wenig konkurrierenden Unternehmen .
- Wachstumsverhalten der Branche – in schnell wachsenden Branchen ist der Wettbewerb oft geringer als in langsam wachsenden Branchen, da eine Ausdehnung des Absatzes möglich ist, ohne Wettbewerbern Marktanteile abzunehmen.
- Produktdifferenzierung – unterscheiden sich die Produkte bzw. Leistungen der Wettbewerber, sinkt die Austauschbarkeit der Produkte bzw. Leistungen.
- Austrittsbarrieren – ökonomische, strategische oder emotionale Faktoren, die Unternehmen am Austritt aus einer eigentlich unattraktiven Branche abhalten.
- Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten - bei hohen Fixkostenanteilen besteht die Möglichkeit, eine hohe Auslastung zu erzielen, um einen Teil der Fixkosten zu decken.
- Überkapazitäten – übersteigen die Kapazitäten die Nachfrage wesentlich, so wird darum gekämpft eine hohe Auslastung zu erzielen.

Die Rivalität unter den Wettbewerbern im Fernsehmarkt hat mit Einführung des dualen Rundfunksystems im Jahr 2001 permanent zugenommen. Seit diesem Zeitpunkt hat sich der Wettbewerb stark verändert und hat durch die Digitalisierung einen großen Zuwachs erhalten.

Laut Gläser (2010, S. 210) hat die Fragmentierung des TV-Marktes einen hohen Grad erreicht und die Bedeutung von zielgruppenorientiertem Fernsehen nimmt stetig zu, wobei es gleichzeitig schwieriger wird für die einzelnen Angebote eine wirtschaftlich tragfähige Basis zu schaffen. Darüber hinaus kommt hinzu, dass die Zahl der Fernsehhalte abnimmt, da sich die Marktanteile auf immer mehr Nachfrager verteilt (vgl. Gläser 2014, S. 210).

Die Tabelle 4 auf der nachstehenden Seite zeigt eine Einteilung der Wettbewerbsstruktur des österreichischen audiovisuellen Marktes. Die Tabelle zeigt eine Einteilung der österreichischen linearen TV-Angebote (öffentlich-rechtlich und privater Rundfunk) sowie die Angebote der österreichischen Kabelnetzbetreiber (UPC, Kabel Plus, Liwest) und Breitbandnetzanbieter (A1, T-Mobile, 3). Des Weiteren werden – um den audiovisuellen Markt zu kategorisieren – Angebote von Set-Top-Boxen und Smart-TV Angebote aufgenommen. Eine weitere Unterteilung erfolgt bei den Plattformen von Video-on-Demand. Hier unterscheidet der Verfasser dieser Arbeit zwischen internationalen (Netflix, Amazon Prime Instant, Xbox Video, Mubi, Chili, Viewster) und nationalen Angeboten (Flimmit, Maxdome Snap! und Cineplexx2Go). Außerdem wird zwischen den einzelnen Mediatheken und Videoportalen systematisiert.

Aus Gründen der Vollständigkeit werden auch die deutschen Angebote und deren österreichische Ableger hinzugefügt, auch wenn sie zur Erläuterung des Mikro-Umfeldes der österreichischen TV-Industrie in dieser Arbeit nur eine untergeordnete Rolle spielen.

All diese audiovisuellen Anbieter kämpfen am österreichischen Rezipienten- und Werbemarkt um Medienzeitbudget, Markt- und Werbeanteile und wollen sich als Player des „Gesamtwerbekuchens“ bzw. des „Gesamtangebotskuchen“ profilieren.

Übersicht über die in Österreich zur Verfügung stehenden Angebote im audiovisuellen Markt				
Öffentlich-rechtlicher Rundfunk	ORF 1	ORF 2	ORF 3	ORF Sport + ORF2 Europe
Privater Rundfunk	ATV, ATV2	Puls4	Servus TV	GoTV sowie regionale- und lokale Fernsehsender
Deutsche Angebote & österreichische Ableger	Pro7 Sat1, Kabel1	Sat1 Gold Austria, Pro7 MAXX Austria, Sixx Austria	RTL, RTL II, Super RTL, VOX, RTL nitro	Sonstige internationale Angebote je nach analoger/digitaler Terrestrik
Kabel- und Breitbandnetzbetreiber	UPC on Demand	Kabel Plus	Liwest	Aon TV, Home NET (T-Mobile), Planet 3 (3 Österreich)
Smart TV/Set-Top-Box Angebote	Apple TV	Amazon Fire TV	Google Chromcast	Samsung, LG, Philipps Smart TV
Mediatheken	ORF TV Thek	ATV – TV Thek	Puls4-TV Thek	ServusTV Mediathek
Mediatheken (deutsche Angebote)	ARD Mediathek	ZDF Mediathek	Pro7Sat1 Mediatheken	NowTV (RTL Gruppe)
Video-on-Demand Plattformen (international)	Netflix	Amazon Prime Instant	Xbox Video (Microsoft) , Mubi (Sony Network)	Kleinanbieter: Viewster, Chili
Video-on-Demand (national)	Flimmit (ORF)	Maxdome (Puls4 Österreich)	Snap! (Sky)	Cineplexx2Go
Videoportale	YouTube	Myvideo	Clipfish	Videoload

Tabelle 4: Übersicht über die AV-Angebote in Österreich (Quelle: eigene Darstellung)

4.2 potentielle neue Konkurrenten

Die Gefahr des Markteintritts von neuer Konkurrenz wird maßgeblich von den bereits vorherrschenden Markteintrittsbarrieren sowie den Reaktionen der etablierten Unternehmen der Branche beeinflusst.

Porter (2008, S. 39-42) sieht folgende Faktoren als Ursprünge von Eintrittsbarrieren:

- Economies of Scale – liegen dann vor, wenn die Stückkosten eines Produktes bei steigender absoluter Menge pro Zeiteinheit sinken
- Produktdifferenzierung – etablierte Unternehmen verfügen bereits über bekannte Marken und Kundenloyalität, wobei die Differenzierung als Markteintrittsbarriere wirken kann, da sie neue Konkurrenten zwingt, erhebliche Mittel aufzuwenden, um die bestehende Käuferloyalität zu überwinden
- Die Höhe des notwendigen Kapitalbedarfs
- Zugang zu Vertriebskanälen
- Staatliche Eingriffe
- Umstellungskosten beim Abnehmer

Die Bedrohung der bestehenden Akteure im Fernsehmarkt durch neue Anbieter ist groß, da sich zahlreiche neue Akteure im Fernsehmarkt engagieren und vor allem Kabelnetzbetreiber und Telekommunikationsunternehmen zunehmend Programme und Fernsehkanäle anbieten (vgl. Gläser 2014, S. 209). Kapitel 2.3, wo bereits Video-on-Demand Anbieter beschrieben wurden, verdeutlicht dieses Statement.

Kabelnetzbetreiber, wie UPC und Telefonkonzerne wie A1 integrieren hierbei das Medium Fernsehen im Zuge von vertikalen Geschäftsstrategien in eigene Angebote. Dies lässt sich vor allem am Musterbeispiel Triple-Play, also am gebündelten Anbieten von Fernsehen, Internet und Telefonie erkennen (vgl. Gläser 2014, S. 209). Zwischen Kabelnetzbetreibern und Telekommunikationsunternehmen herrscht zunehmend Konkurrenz, da „Kabeltreiber versuchen, ihre Kabelnetze zu hoch leistungsfähigen

Multimedienetzen auszubauen, während Telekommunikationsanbieter ihre Telefonnetze aufrüsten um diese TV-tauglich zu machen“ (Gläser 2014, S. 209).

Darüber hinaus versuchen auch viele andere Unternehmen bspw. im Gesundheits- oder Automobilsektor ihre Kommunikation aufzurüsten, da Web-TV preiswert ist und deshalb als optimaler Kommunikationskanal dienen kann (vgl. Gläser 2014, S. 209).

In der Praxis gibt es hier bspw. Krankenhausfernsehsender, wie Wartezimmer TV oder Schwestern TV – dem hauseigenen TV-Sender des Krankenhauses der Barmherzigen Schwester in Linz - die als Web-TV in Wartezimmern via Tablets an die Zielgruppe übermittelt werden. Dazu zählen auch die Angebote von Automobilherstellern, wie Mercedes mit dem hauseigenen Mercedes TV Sender, der nach dem gleichen Prinzip beim „Warten“ an die Konsumenten übermittelt wird.

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Faktor ist das Agieren von Unternehmen wie YouTube. Einerseits sorgt YouTube selbst dafür, dass inhaltlich brisante und interessante Themen möglichst schnell auf der Plattform landen, insofern dies die rechtliche Situation zulässt, da Geschwindigkeit und Suchmaschinenoptimierung in der Überschrift bei Nachrichtenthemen besonders zählen (vgl. Primbs 2015 S. 87).

Andererseits werden „Privatpersonen zunehmend zu TV-Sendern“, da sich insbesondere jüngere Mediennutzer auf unterschiedlichen Medienplattformen – darunter v.a. YouTube durch selbst gedrehte Filmausschnitte, Interviews oder so genannte „Vlogs“ einem Kunstwort aus „Video“ und „Blog“ - präsentieren.

Als Paradebeispiel hierfür kann das im Juli 2015 abgehaltene Interview des deutschen „YouTube-Stars“ Lefloid mit der deutschen Bundeskanzlerin Angela Merkel angesehen werden (vgl. Faz 2015).

Damit erreichen sie zum Teil hohe Zugriffszahl, weshalb diese Privatpersonen als neue TV-Anbieter nicht mehr ignoriert werden können (vgl. Gläser 2014, S. 209).

4.3 Lieferanten

Lieferanten können ihre Verhandlungsstärke durch Erhöhung der Preise oder durch die Senkung der Qualität ausspielen (vgl. Porter 2008, S. 61). Mächtige Lieferanten können die Rentabilität einer Branche extrem beeinflussen, wenn Hersteller nicht in der Lage sind, die Preissteigerungen in den eigenen Preisen zu berücksichtigen (vgl. Porter 2008, S. 19).

Eine Lieferantengruppe ist laut Porter (2008, S.62-63) stark, wenn:

- sie von wenigen Unternehmen beherrscht wird und eine stärkere Konzentration aufweist als die Branche, an die sie liefert
- auf der Lieferantenseite ein geringer Wettbewerb besteht
- das durch die Lieferanten hergestellte Produkt einzigartig oder differenziert ist bzw. hohe Wechselkosten bestehen
- das Produkt des Lieferanten wichtiger Input für das Business des Abnehmers ist
- diese mit Vorwärtsintegration drohen kann
- die belieferte Branche für den Lieferanten keinen wichtigen Kunden darstellt.

Betrachtet man nun den österreichischen TV-Sektor so kann festgehalten werden, dass die Bedeutung der letzten Jahren deutlich zugenommen hat (vgl. Gläser 2014, S. 209).

Dafür ist bspw. die große monetäre Steigerung bei der Akquise von Sportrechten verantwortlich. Das Sportbudget - das weitaus größte im ORF Fernsehen - schnellte wegen Großevents Jahr für Jahr deutlich nach oben, weshalb im Jahr 2015 für ORF-Sportrechte um die 88 Millionen budgetiert werden (vgl. Der Standard 2015c). Da der Konsum von Content, insbesondere von vermarktbarem Premium-Content und der Konsum von Privatpersonen erzeugten Inhalten immer wichtiger wird, ist die Macht (und die Abhängigkeit von Lieferanten) hoch (vgl. Gläser 2014, S. 209).

4.4 Abnehmer

Der Grad der Verhandlungsstärke von Abnehmern bzw. von einzelnen Abnehmergruppen hängt laut Porter (2008, S. 59-60) von folgenden Faktoren ab und ist umso höher, wenn:

- Die Abnehmergruppe konzentriert ist oder einen großen Anteil an den Gesamtumsätzen der Verkäufer verantwortet.
- Die abzusetzenden Produkte standardisiert oder weniger differenziert sind, die Kunden geringe Profite erzielen und daher günstige Einkaufspreise anstreben.
- Die Kosten eines Anbieterwechsels für den Kunden gering sind
- Die Kunden mit einer Rückwärtsintegration drohen.

Allgemein kann festgehalten werden, dass die Verhandlungsmacht der Abnehmer – im Fall der österreichischen TV-Sender sind dies die Zuseher – dank der einfachen Umstiegsmöglichkeit auf ein anderes TV-Programm sehr hoch ist (vgl. Gläser 2014, S. 208).

Prinzipiell wird bei den Abnehmern auch wieder zwischen den Abnehmern auf dem Rezipienten- und dem Werbemarkt unterschieden.

Beim Fernsehen weisen die Zuseher eine deutlich geringere Sende- und Programmbindung auf als dies bei den Medien Zeitungen, Zeitschriften oder im Radio der Fall ist und daher ist der Zuseher beim Medium Fernseher eher zu einem Programmwechsel bereit, da hier „Variety Seeking“, also das Streben eines Individuums nach Abwechslung ohne spezifischen Grund, vorherrschend ist (vgl. Gläser 2014, S. 208).

Anbieter von Fernsehprogrammen versuchen daher durch „Audience Flow“ die an einer bestimmten Stelle gewonnen Zuschauer vom Zapping abzuhalten und dazu zu bewegen, die nachfolgenden Sendungen ebenfalls anzuschauen (vgl. Karstens und Schütte 2013, S. 134). In der Regel funktioniert das, wenn „mehrere Programme des gleichen Genres mit dem gleichen Thema oder der gleichen Sendung mit gleicher oder verwandter Zielgruppenstruktur hintereinander gesetzt werden“ (Karstens und Schütte 2013, S. 134).

Trotz dieser möglichen Marketinginstrumente der Fernsehstationen kann das Zuschauerverhalten für das Fernsehen sehr schwer kalkuliert bzw. prognostiziert werden, da große Unsicherheiten bezüglich der Änderungen von Erwartungen und Präferenzen bestehen, weshalb die Schwierigkeiten für Medienanbieter Investitionen in Technologie und Inhalte zielgerichtet und nachhaltig vorzunehmen, für den TV-Sektor relativ groß sind (vgl. Gläser 2014, S. 208).

Laut Gläser (2014, S. 208) sind folgende Determinanten der Abnehmerstärke und Wettbewerbskraft der Zuschauer zu nennen:

- Die Bedeutung von Entertainment nimmt weiter zu, bleibt hoch attraktiver Medieninhalt
- Deshalb ist eine Steigerung von kostengünstig zu produzierenden Inhalten wie Quiz-Shows, oder Telenovelas zu erwarten sind, da diese auch einen hohen Rezipientenzuspruch erfahren.
- Fernsehnutzer werden immer mehr zu einer Art „Channel-Portfoliomanager“, die viel stärker in das Medienangebot und die Mediennutzung eingreifen, da durch die Digitalisierung eine nachhaltige Flexibilisierung des TV-Konsums stattfindet – dies passiert sowohl in räumlicher Hinsicht („Überall-Fernsehen“) als auch in zeitlicher Hinsicht („Video-on-Demand“).
- Fernsehzuschauer stehen – unabhängig davon, ob sie ein aktives oder passives Nutzungsverhalten an den Tag legen – bei einer zunehmenden Programmviefalt vor einem Informationsproblem und bewerten wirksame Navigationshilfen grundsätzlich als positiv.
- Die Zahlungsbereitschaft für TV-Angebote könnte vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung von Interaktion merklich zunehmen, wenn Interaktion von den Konsumenten als Instrument zur selektiven Steuerung der Fernsehinhalte aktiv gewünscht wird. Dadurch sind sie eher bereit kostenpflichtige TV-Dienste als Preis für mehr Freiheit und Selbstbestimmung über den TV-Konsum zu akzeptieren. Dieses zunehmende Bewusstsein der Werthaltigkeit von Information kann durch die Verknüpfung mit Onlineangeboten zu besseren Chancen für Paid-Content-Strategien führen.

Darüber hinaus ist Fernsehen ein „multifunktionales Allroundmedium“ und dient bei den zentralen Nutzungsmotiven zur Informationsversorgung, macht Spaß und sorgt für Entspannung, soll Denkanstöße liefern und wird aus Gewohnheit konsumiert (vgl. Ridder und Engel 2005, S. 426-431).

Bei der Verhandlungsmacht der Abnehmer auf dem Werbemarkt ist – wie in Kapitel 2.2.3 Kommunikationspolitik bereits beschrieben – festzustellen, dass Sonderwerbformen immer moderner und wichtiger werden, weshalb es zu einem Drang kommt das Trennungsangebot von Werbung und Programm zu unterminieren (vgl. Kloss 2007, S. 339). Daher sollte man Mischformen praktizieren, was man als „Programming“ bezeichnet, da die Bedeutung der Spotwerbung im Fernsehen kontinuierlich abnimmt (vgl. Gläser 2014, S. 209).

Laut Gläser (2014, S. 209) weist die „Nachfrage nach Werbezeiten eine äußerst hohe Nachfrageflexibilität auf“.

Darüber hinaus kann festgehalten werden, dass TV die Mediengattung mit dem stärksten Werbewachstum ist, wobei Privat-TV eine deutlichere Steigerung erfährt als der ORF (vgl. MEC Global 2014). Betrachtet man jedoch den kompletten österreichischen Werbemarkt auf allen Mediengattungen, wird davon ausgegangen, dass auf Nettoebene im Jahr 2014 und 2015 von einer stabilen bis leicht negativen Entwicklung ausgegangen wird (vgl. MEC Global 2014).

4.5 Ersatzprodukte

Alle Unternehmen einer Branche konkurrieren im weiteren Sinne mit Branchen, die Ersatzprodukte oder Leistungen herstellen (vgl. Porter 2008, S. 56). Ersatzprodukte erfüllen in der Regel die gleiche Funktion wie die Produkte der originären Branche. Unter einem Ersatzprodukt bzw. einer Ersatzleistung kann „ein Produkt bzw. eine Leistung verstanden werden, das zu weiten Teilen dieselben Kundenwünsche befriedigt (Porter 2008, S. 57). Laut Porter (2008, S. 23) kommen insbesondere Substituten hohe Aufmerksamkeit zu, deren:

- Preis-Leistungs-Verhältnis sich gegenüber den ursprünglichen Produkten der Branche tendenziell verbessert.
- Hersteller vergleichsweise höhere Gewinne erzielen.

Entscheidenden Einfluss auf den Erfolg bzw. auf den Misserfolg von neuartigen Medienprodukten im Fernsehen haben die „Early Adopters“, also die junge Zielgruppe, die als so genannte „Trendsetter“ gilt, wobei v.a. in diese Gruppe ein deutlicher Substitutionseffekt zulasten des Fernsehens und damit auch der Fernsehsender und somit ein tiefgreifender Wandel in der Mediennutzung eingesetzt hat (vgl. Gläser 2014, S. 209).

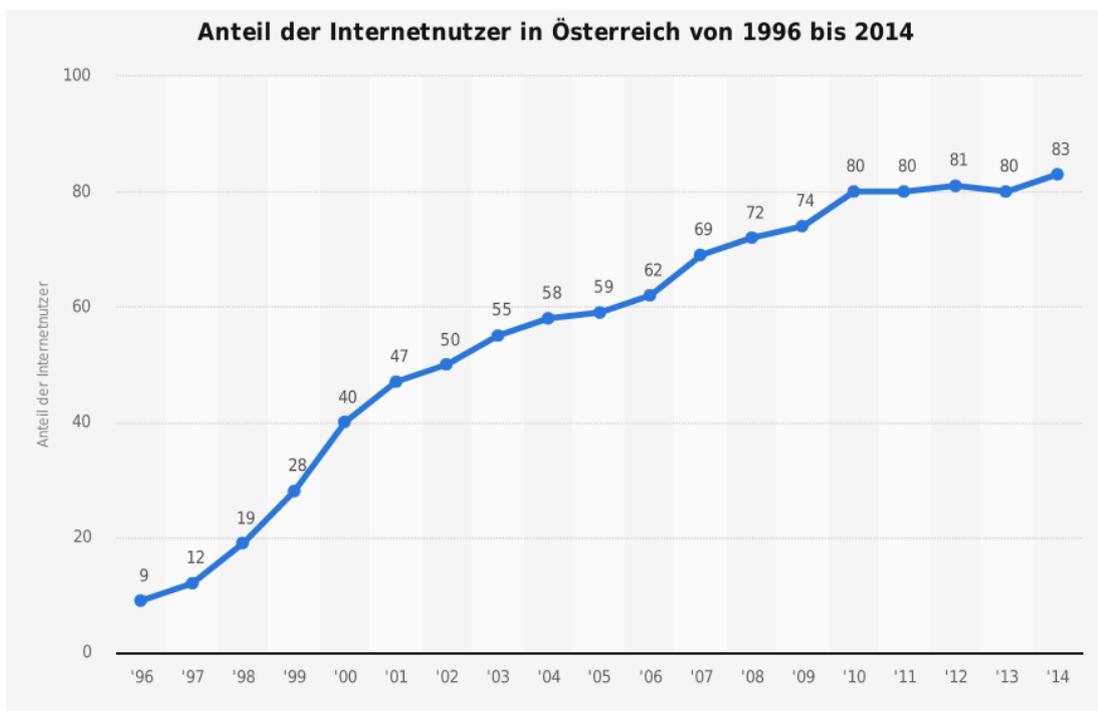


Abbildung 15: Anzahl der Internetnutzer in Österreich von 1996 bis 2014 (Quelle: statista.com)

Wie in Kapitel 2.3.1 bereits ausführlich beschrieben, ersetzen das Internet und die Nutzung des Mediums den linearen TV-Konsum in einem nicht unerheblichen Ausmaß. Abbildung 10 verdeutlicht dies, da im Jahr 2014 die Internetnutzung in den österreichischen Haushalten ab 14 Jahren bei 83 % lag und davon ausgegangen werden kann, dass über das Internet viele audiovisuellen Mediendienstleistungen in Anspruch genommen werden.

Anbieter von audiovisuellen Internet-Dienstleistungen punkten durch ansteigende Umsatzentwicklungen und durch ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis beim Zugang zu Content, da bspw. ein Abonnement eines VoD-Anbieters kostengünstiger als die zu entrichtende GIS-Gebühr ist.

Laut einer Studie der IBM Global Business Services aus dem Jahr 2008 wird das Fernsehen zunehmend zum „Nebenbeimedia“, wobei das Internet in punkto Aufmerksamkeit und Nutzungsverhalten zunehmend das Fernsehen als Meinungsmacher in der jungen Zielgruppe der 14-19 Jährigen das Fernsehen als Primärmedium ablöst (vgl. IBM 2008, S. 6-7).

Darüber hinaus ist das Internet v.a. in der jungen Zielgruppe selbstverständlicher und erster Bezugskanal für digitale Produkte (vgl. Gläser 2014, S. 209).

4.6 Zwischenfazit

Im vorangegangenen Kapitel wurde das Branchenstrukturmodell von Michael Porter mit den „5 Einflussfaktoren“ auf den österreichischen Fernsehmarkt angewandt.

Daraus lässt sich resultieren, dass sich am österreichischen Fernsehmarkt durch das Aufkommen von vielen neuen audiovisuellen Dienstleistungen ein verschärfter Wettbewerb aufgetan hat. Kabelnetzbetreiber, Video-on-Demand-Anbieter, Videoportale und Mediatheken punkten durch ihre Angebote, wie beispielsweise Triple-Play und stellen einerseits eine kostengünstige und andererseits durch „On-Demand“ eine zeitunabhängige Konsumation der Inhalte dar. Die eben erwähnten delineaeren Angebote punkten v.a. bei jüngeren Zielgruppen da für diese das Internet erster Bezugskanal für digitale Angebote ist.

Auf dem Abnehmermarkt versuchen TV-Stationen durch „Audience Flow“ und andere Strategien die Zuseher an ihren Sender zu binden. Jedoch wird dies in Zukunft immer schwieriger werden, da v.a. bei den jüngeren Zielgruppen selektivere Nutzung stattfinden wird. Dies wird sich auch auf dem Werbemarkt widerspiegeln, da ein verschärfter Wettbewerb am Werbemarkt stattfinden wird, da die Nachfrage nach Werbezeit auf immer höhere Nachfrage stoßen wird.

Außerdem werden im Branchenstrukturmodell am österreichischen TV-Markt Lieferanten immer wichtiger, da auch hier die Nachfrage nach Premium-Content weiter steigen wird und heutzutage viel mit externen Produktionsfirmen zusammengearbeitet wird, um gute und vermarktbarere Fernsehprogramme zu entwickeln. Dies lässt sich v.a. für Live-Events feststellen, da hierfür in Österreich sehr viel Budget aufgewendet wird.

Darüber hinaus ist und wird „User-Generated-Content“ immer wichtiger, wie die großen Zugriffszahlen bei Videoportalen wie bspw. YouTube zeigen.

5. Szenario-Technik

Das nachfolgende Kapitel gibt einen theoretischen Überblick über das Modell der Szenario-Analyse.

Bevor auf die Definition dieses strategischen Managementmodells eingegangen wird, möchte der Verfasser dieser Arbeit zuerst den Begriff des „Szenarios“ klären, um daraufhin im Anschluss die Methode der Szenario-Technik näher zu erläutern.

Um über eine Entwicklung eine möglichst hohe Bandbreite von möglichen Tendenzen zu entwickeln, werden so genannte Szenarien entwickelt, um ein umfangreiches Bild über zukünftige Alternativen zu produzieren.

Porter (2008, S. 296) versteht unter Szenarien „abgegrenzte, in sich geschlossene Ausblicke auf den zukünftigen Zustand der Welt, die mit dem Ziel ausgewählt werden, die Zahl der möglichen Situationen zu begrenzen“.

Szenarien sind aber auch allgemeine und verständliche Beschreibungen über die mögliche Situation in der Zukunft, die auf einem komplexen Netz von Einflussgrößen beruhen und die Darstellung einer Entwicklung enthalten, die aus der Gegenwart zu dieser Entwicklung führt (vgl. Gausemeier et al. 1996, S.90).

„Es ist nicht nur ein plausibler Weg in die Zukunft vorstellbar, sondern mehrere Wege sind denkbar und können begründet werden“ (Geschka und Schwarz-Geschka 2012, S. 3).

Bei Szenarien werden also allgemein gehaltene Beschreibungen über einen möglichst langen Zeitraum unter der Berücksichtigung von bereits etablierten bzw. geschehener Entwicklungen und potentiellen Einflussfaktoren getätigt, wobei die Einbeziehung von kritischen Erfolgsfaktoren eine große Rolle spielt, um ein möglichst realistisches Bild der Zukunft zu konstruieren.

5.1 Definition

Ein Szenario ist „die Beschreibung einer zukünftigen Situation und die Entwicklung bzw. Darstellung des Weges, der aus dem Heute in die Zukunft hineinführt. Unter einer Szenario-Methode versteht man hierbei eine Planungstechnik, die zwei sich deutlich unterscheidende, aber in sich konsistente Szenarien entwickelt und hieraus Konsequenzen für das Unternehmen, einen Bereich oder eine Einzelperson ableitet“ (von Reibnitz 1991, S.14).

Als Basis für die Szenario-Technik dient die Marktentwicklung, das Modell ist jedoch darauf ausgelegt zukünftige Entwicklungstendenzen herauszufiltern.

Die Methode ist darauf ausgelegt, eine isolierte Betrachtung von positiven und negativen Veränderungen von einzelnen Faktoren und die Auswirkungen dieser Erscheinungsweisen auf das Unternehmen, einen Bereich oder eine Einzelperson zu projizieren, wobei ausgehend von der Gegenwart zukünftige Entwicklungen eines Gegenstandes bei alternativen Rahmenbedingungen geschrieben werden (vgl. Bea und Haas 2009, S. 310-311). Die Analyse versucht hierbei sowohl analytische als auch kreative Entwicklungsmöglichkeiten über die ferne Zukunft zu zeigen, wobei sie jedoch nicht versucht ein richtiges bzw. exaktes Bild zu zeigen, da es immer wieder Störereignisse geben kann, die unvorhersehbar sind und in der Analyse nicht berücksichtigt werden können.

Die Szenario-Technik hat verschiedene Einsatzbereiche. Sie dient dem (strategischen) Management bspw. bei der Leitbildformulierung, für die bei der Strategieentwicklung, bei der Überprüfung von Strategien, bei wichtigen Entscheidungen mit langfristiger Tragweite oder bei der operativen Planung (vgl. Hahn und Taylor 1990, S. 325).

Bea und Haas (2009, S. 314) beziehen in das Handlungsfeld der Szenario-Technik auch die Entwicklung der weiteren und näheren Umwelt, die Entwicklung der Unternehmensbereiche unter Berücksichtigung der externen Entwicklungen sowie die Risiken als Folge von Entwicklungen der Unternehmenswelt mit ein.

5.2 Herkunft

Die Nutzung von Szenarien in der Wirtschafts- und der Sozialwissenschaft geht auf den amerikanischen Strategen Herman Kahn zurück, der in den 1950er Jahren militärstrategische Planspiele entwickelte, die er Szenarien nannte (vgl. Großklaus 2008, S. 137).

Diese Szenarien waren zu einem großen Teil Beschreibungen von militärischen Gefechts- und Strategiesituationen, wobei es das Ziel war innerhalb von vorgegebenen Rahmenbedingungen so erfolgreich wie möglich zu sein.

Die militärischen Zukunftshypothesen hatten überwiegend visionären Charakter, es spielte aber keine Rolle, wie die Rahmenbedingungen zustande kamen bzw. wie sie sich aus der Gegenwart heraus entwickelten (vgl. Le-Roy et al. 2011, S.190).

Herman Kahn transkribierte in weiterer Folge das Prinzip der Szenario-Technik aus der Militär- in die Wirtschaftssprache und gründete 1961 das Hudson Institut, welches für staatliche und private Organisationen diverse Projekte unter Nutzung von hypothetischen Szenarien, Spieltheorien und diversen System-Analysen durchführte (vgl. von Reibnitz 1991, S. 187).

In der strategischen Unternehmensplanung wurde bis in die frühen 1970er Jahre mit klassischen Prognosen gearbeitet, da durch stetiges Wachstum in der Branche und mit geringen Veränderungen der letzten zwanzig Jahre es kaum Änderungen bedurfte (vgl. von Reibnitz 1991, S. 186).

Erst durch die Ölkrise und die dadurch verbundenen negativen wirtschaftlichen Auswirkungen wurde es immer wichtiger und populärer Szenarien in der strategischen Unternehmensplanung mit einzubeziehen.

Die ersten Anwender befanden sich in den von der Ölkrise am stärksten betroffenen Bereichen und Branchen; dazu zählten v.a. Mineralölkonzerne, sowie die Automobilindustrie und die Chemieindustrie (vgl. von Reibnitz 1991, S. 185-187).

5.3 Grafische Darstellung der Szenario-Technik

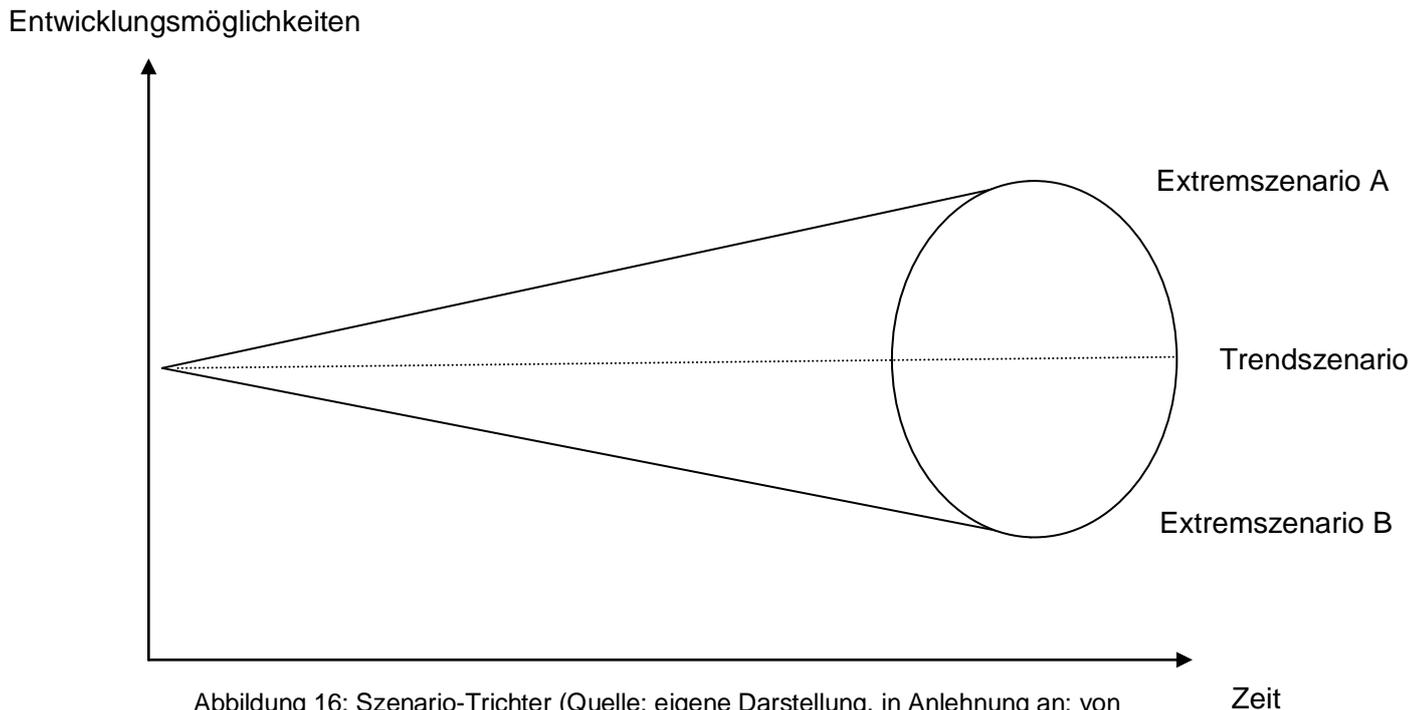


Abbildung 16: Szenario-Trichter (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: von Reibnitz 1991, S. 27)

Der engste Punkt des Trichters stellt die Gegenwart dar. Von diesem Punkt aus zeigt die Spreizung des Trichters im Fortlauf der Zeit die zunehmende Komplexität und Unsicherheit dar.

Beim Einsatz des Trichters als Denkmodell kann man erkennen, wie gravierend sich auch selbst kleine Änderungen von Umweltbedingungen in der Gegenwart über einen gewissen Zeitraum hinweg in der Zukunft auswirken können und wie sich der Bereich möglicher Entwicklungen trichterförmig weiterentwickelt.

Werden die Faktoren auf die nähere Zukunft projiziert und angewandt, so finden teilweise Veränderungen statt. Dies gilt für einen Zeitraum von ca. 2-3 Jahren.

Bei einer weitreichenderen Exploration der Umfeld-Situation wird es jedoch irgendwann unmöglich vorauszusagen, wie diese sich entwickelt, welche neuen Faktoren auftreten und welche Auswirkungen diese Faktoren haben werden (vgl. von Reibnitz 1991, S. 26-27).

Abbildung 16 zeigt die typischen Szenario-Arten, nämlich das Trendszenario und die Extremszenarien A und B.

- Trendszenario: Bei Fortschreibung von Trends in die Zukunft ergibt sich das Trendszenario, bei welchem angenommen wird, dass der gegenwärtige Verlauf ohne einschneidende Veränderungen geradlinig verläuft wobei zu beachten ist, dass je länger der Zeithorizont ist, desto unwahrscheinlicher und unzuverlässiger die Ergebnisse sein werden (vgl. Wolf et al. 2014, S. 19).
- Extremszenarios: An den beiden äußeren Punkten des Trichters lassen sich so genannte Extremszenarios bilden. In der Literatur finden sich auch viele Ansatzpunkte, die diese Szenarien als „Best-Case-Szenario“ und „Worst-Case-Szenario“ titulieren, wobei diese Bezeichnungen einen wertenden Charakter haben, weshalb sich der Verfasser dieser Arbeit eher auf die Literaturquellen bezieht, die diese beiden Szenarien als Extremszenario A und Extremszenario B bezeichnen, es ist jedoch zu vermeiden, dass Extremszenarios unwahrscheinliche Zukunftsalternativen liefern. Es liegt immer in der Sicht des Betrachters, ob man von einer positiven oder einer negativen Entwicklung ausgeht, noch dazu aus dem Grund, dass manchmal schlecht befundene Zukunftsbilder bei genauer Betrachtung Chancen beinhalten oder im Gegenzug als positiv betrachtete Trends versteckte Gefahren bürden (vgl. Millet 2011, S. 192). Gänzlich unwahrscheinliche Szenarios bzw. Übertreibungen werden aus der Betrachtung ausgeschlossen.

Je mehr Szenarien gebildet werden, desto komplexer und verwirrender wird die Darstellung von zukünftigen Entwicklungen. Zweck der Szenario-Analyse ist es jedoch, die am Ende gezogenen Schlüsse in der strategischen Unternehmensplanung umzusetzen, weshalb in der Praxis „die Anzahl von Szenarien auf ein noch nachvollziehbares Ausmaß von etwa drei bis fünf Varianten insgesamt begrenzt werden“ (Wolf et al. 2014, S.11).

Von Reibnitz (1991, S. 28) empfiehlt überhaupt nur die Bildung von zwei Szenarien, da das geradlinige Trendszenario sehr unwahrscheinlich ist und dass

die Shell-Gruppe als Pionier zur Bewältigung der Ölkrise in den 1970er Jahren ebenfalls nur auf zwei unterschiedlichen Zukunftsbildern aufgebaut wurde.

Jedoch muss hinzugefügt werden, dass die Shell-Gruppe nur bei der erstmaligen Zukunftserstellung zwei Alternativen bildete, in den darauffolgenden Jahren wurden jedoch regelmäßig vier Alternativen konzipiert (vgl. Millet 2011, S. 190). In dieser Arbeit werden drei Szenarios gebildet – nämlich wie in Abbildung 9 verdeutlicht ein Trendszenario sowie die beiden Extremszenarien A und B.

5.4 Ablauf der Szenario-Analyse

Die Szenario-Analyse verläuft zwar nach einem gewissen Schema, in der Literatur wird aber von Autor zu Autor unterschiedlich definiert. Während bei manchen Autoren bspw. mit acht Schritten gearbeitet wird (vgl. von Reibnitz 1991, S. 28) verlassen sich andere Autoren auf fünf Schritte (Wolf et al. 2014, S. 16). Nach eingehender Literaturrecherche hat sich der Autor dieser Arbeit dazu entschieden, das Phasenmodell von Gausemeier zu verwenden und dieses teilweise mit dem Modell von Geschka und Schwarz-Geschka zu modifizieren, da dies bei der Betrachtung der Medienbranche am sinnvollsten erscheint.

- Phase 1: Szenario-Vorbereitung: Im ersten Schritt wird das Gestaltungsfeld definiert. Hierbei wird das Thema abgegrenzt um Strukturmerkmale, Kenngrößen und aktuelle Probleme zu ermitteln (vgl. Geschka und Schwarz-Geschka 2012, S. 6). Die Definition ergibt sich aus der konkreten Fragestellung, welche die Szenario-Analyse beantworten soll (vgl. Gausemeier 2004, S. 55).
- Phase 2: Szenariofeld-Analyse: „Alle exogenen Einflussfaktoren werden gesammelt, sortiert und zu Bündeln zusammengefasst“ (Geschka und Schwarz-Geschka 2012, S. 6). Für jeden Einflussbereich sind dann konkrete Einflussfaktoren (bspw. Trends, Zahlen) zu identifizieren (vgl. Gausemeier 2004, S. 55-56).

- Phase 3: Szenario-Prognostik: Für die ermittelten Einflussfaktoren werden quantitative oder beschreibende Kenngrößen formuliert (vgl. Geschka und Schwarz-Geschka 2012, S. 6). Diese gelten als Grundlage für die einzelnen zukünftigen Szenarien. Für alle Deskriptoren bzw. Einflussfaktoren ist der Ist-Zustand zu kennzeichnen, wobei hier auf Expertenwissen und auf bekannte Prognosen zurückgegriffen werden sollte (vgl. Geschka und Schwarz-Geschka 2012, S. 6). Für viele Deskriptoren werden sich eindeutige Trends abzeichnen, für andere jedoch wird sich herausstellen, dass unterschiedliche Entwicklungen eintreten können (vgl. Geschka und Schwarz-Geschka 2012, S.6). In diesem Fall müssen Alternativen aufgezeigt und begründet werden (vgl. Gausemeier 2004, S. 49-50).
- Phase 4: Konsistenz-Prüfung: In diesem Abschnitt werden die verschiedenen alternativen Annahmen zu konsistenten Bündeln zusammengefasst (vgl. Geschka und Schwarz-Geschka 2012, S.6). Neben der Konsistenz werden die einzelnen Projektionen auch auf Verträglichkeit geprüft. Dies liefert Kombinationen von Projektionen, die gut zueinander passen (vgl. Gausemeier 2004, S. 58).
- Phase 5: Szenario-Bildung: In dieser Phase werden auf Basis der vorherigen Schritte die Szenarien gestaltet, wobei zu beachten ist, dass diese beim gedanklichen Sprung in die Zukunft nicht zu weit greifen (vgl. Schwarz und Schwarz-Geschka 2012, S.7) und darüber hinaus auch eine gewisse Eigendynamik besitzen und nicht statisch betrachtet werden (vgl. Gausemeier 2004, S. 58). Es entsteht ein vernetzter Entwicklungsablauf, der sich von der Gegenwart bis zum Szenario-Zieljahr erstreckt (vgl. Geschka und Schwarz-Geschka 2012, S. 7).
- Phase 6: Szenario-Transfer: In der letzten Phase ist es das Ziel, die Szenarien auf Entscheidungsprozesse der strategischen Unternehmensführung zu übertragen, wobei die Zukunftsbilder interpretiert und anschaulich dargestellt werden und mit geeigneten Maßnahmen versehen werden (vgl. Geschka und Schwarz-Geschka 2012, S. 8).

5.5 Leistungskriterien der entwickelten Szenarien

Um zu plausiblen und konsistenten Szenarien zu kommen, bedarf es einiger Leistungskriterien und Merkmale, die erfüllt werden müssen (vgl. Wolf et al. 2014, S. 11):

- Entscheidungsrelevanz: Szenarien müssen relevante Informationen enthalten und einen Beitrag zur entscheidenden Sachlage liefern.
- Konsistenz: Jedes Szenario muss in sich stringent bzw. konsistent ein, um Glaubwürdigkeit zu vermitteln
- Wahrscheinlichkeit: Jedes Szenario sollte in einem gewissen Umfang wahrscheinlich sein, wobei idealerweise eine gleich starke Verteilung der Wahrscheinlichkeiten zur Ausgewogenheit beitragen
- Differenzierbarkeit: Szenarien sollten sich in Strukturen und Qualitäten voneinander unterscheiden, um dem Anspruch der Differenzierbarkeit zu genügen und um unerwartete Ergebnisse zu antizipieren
- Erinnerbarkeit: Szenarien sollten nach der Präsentation in guter Erinnerung bleiben. Dies wird durch ein nachvollziehbares Ausmaß (3-5 Szenarien) sichergestellt
- Herausforderung: Szenarien sollten für die Industrie bzw. das Unternehmen eine Herausforderung und keine zwangsläufige Station auf dem Weg zukünftiger Entwicklungen darstellen.

5.6 Störereignisse

Bei einer vollständigen Szenario-Analyse sollten auch Ereignisse berücksichtigt werden, die zwar unwahrscheinlich sind, aber bei einem etwaigen Eintritt enormen Auswirkungen hätten (vgl. von Reibnitz 1991, S. 61). Störereignisse – die auch „Wildcards“ genannt werden – zeichnen sich also durch eine unmögliche Vorhersehbarkeit aus (vgl. von Reibnitz 1991, S. 62). Solche Ereignisse müssen nicht aus dem direkten Untersuchungsumfeld kommen, sondern können auch aus völlig anderen Bereichen entstammen und können extreme Auswirkungen auf den Untersuchungsgegenstand haben (vgl. Gausemeier 2004, S. 54). Als Beispiel hierfür dient die Finanzkrise 2008/2009, die ausgehend von den USA Folgeschäden in der gesamten Welt verursachte (vgl. Millet 2011, S. 238).

6. Empirische Untersuchung

Zur Förderung der Intersubjektivität und der Nachvollziehbarkeit der empirischen Untersuchung wird in diesem Kapitel das Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit transparent dargestellt und erläutert. Außerdem wird die Herangehensweise sowie die Auswertungsmethode in diesem Kapitel erläutert, um einen Gesamtüberblick erhalten zu können.

6.1 Operationalisierung

Die forschungsleitende Fragestellung bezieht sich auf die Auswirkung von On-Demand-Streaming und On-Demand Anbietern auf die Wertschöpfungsprozesse- und -strukturen der österreichischen TV-Industrie. Wie sich in der Abhandlung zeigt, gibt es zwar viele neue technologische und personalisierte Entwicklungen und Vermutungen, in welche Richtung sich die audiovisuelle Mediendienstleistungsbranche in Österreich in Zukunft entwickeln wird, allerdings fehlen klare Vorgangsszenarien bzw. Trends oder Risiken über die zukünftige Entwicklung der österreichischen TV-Industrie. Die vorliegende Arbeit soll dazu dienen, die Auswirkungen von On-Demand-Streaming auf die Wertschöpfungsprozesse des österreichischen TV-Marktes zu zeigen. Weiteres Ziel der Arbeit ist aufzuzeigen, welche möglichen Zukunftsentwicklungen es innerhalb der TV-Industrie geben wird, weshalb der Verfasser dieser Arbeit eine Szenario-Analyse durchführt, um ein Trendszenario sowie zwei Extremszenarien mit jeweils positiver und negativer Entwicklung ableiten zu können. Der Schwerpunkt der Untersuchung fokussiert sich auf die Beantwortung der forschungsleitenden Frage:

„Wie und durch welche personalisierten und technologischen Einflussfaktoren werden sich die Wertschöpfungsprozesse- bzw.- strukturen der österreichischen TV-Industrie durch den Einfluss von On-Demand-TV-Streaming verändern?“

6.1.1 Forschungsmethode

Ziel der empirischen Untersuchung ist es, in Form von Szenarien einen neuen explorativen Ansatz zu finden, um konkrete Problemstellungen im Gegenstandsbereich zu erarbeiten und zu lösen sowie eine Antwort auf die Forschungsfrage zu erhalten (vgl. Mayring 2015, S. 10).

Wie bereits in Kapitel 5.4. Ablauf der Szenario-Analyse erwähnt, ist es bei der Durchführung der Szenario-Analyse wichtig auf Expertenwissen zurückzugreifen.

Aus diesem Grund wurden epistolische textbasierte Experteninterviews mit Experten aus der österreichischen audiovisuellen Branche durchgeführt. Die Experten erhielten hierbei fünf Fragen über den audiovisuellen österreichischen Markt.

Die Ergebnisse aus den Experteninterviews wurden in weiterer Folge systematisch analysiert und in ein Kategoriensystem übertragen. Dabei werden Kategorien aufgestellt und gebündelt, um einzelne Dimensionen und deren Ausprägungen einschätzen zu können (vgl. Mayring 2015, S. 99).

Im Anschluss werden die aufgestellten Schlüsselfaktoren als Deskriptoren in die Szenario-Technik übertragen. Danach werden die gebildeten Projektionen in die Szenario-Technik durch Bildung von Szenarien, die eine zukünftige Aussage über die Entwicklung der österreichischen TV-Industrie treffen sollen, übertragen. Danach erfolgt der Szenarientransfer auf die Unternehmenspraxis.

Die Erkenntnisse aus der Szenario-Analyse durch die Literaturrecherche und den Input der Experten zeigen Zukunftsbilder auf, anhand derer sich die österreichische TV-Industrie orientieren kann.

6.1.2 Forschungsdesign

In der vorliegenden Arbeit wird die Methode der qualitativen Experteninterviews komplementär zur Sekundäranalyse angewandt.

Basis der Forschungsuntersuchung ist eine theoretisch-strukturierte Literaturrecherche, die durch das Expertenwissen im Rahmen der Szenario-Technik ergänzt wird. Damit werden die Erkenntnisse, die aus den Interviews mit den Experten resultieren, als Fakten behandelt und in weiterer Folge mit den bereits gewonnenen Literaturaussagen ergänzt, um Zukunftsbilder generieren zu können.

Die Sozialwissenschaft unterscheidet prinzipiell zwischen qualitativer und quantitativer Forschung. In der quantitativen Forschung steht die Repräsentativität im Vordergrund: Das bedeutet, dass eine möglichst repräsentative Fallzahl, stellvertretend für die Grundgesamtheit erhoben werden soll. Quantitative Methoden werden also vorrangig, angewandt um bereits Bekanntes zu überprüfen (vgl. Raithel 2008, S. 12).

Qualitative Forschung dagegen zielt darauf ab, komplexe Zusammenhänge in bestimmten Bereichen möglichst detailliert und vollständig zu erschließen. Ziel der qualitativen Forschung ist es daher, neue Ansätze zu entdecken. Da die vorliegende Arbeit zukünftige Möglichkeiten ausloten möchte, eignen sich zur Erhebung relevanter Informationen im Besonderen qualitative Forschungsmethoden (vgl. Keuneke 2005, S. 255). Innerhalb des Forschungsdesigns können Experteninterviews einen jeweils unterschiedlichen Stellenwert haben, da sie oft nicht die einzige Erhebungsmethode in einer sozialwissenschaftlichen Untersuchung sind, sondern oft in Verbindung mit anderen Instrumenten zum Einsatz kommen (Bogner et al. 2014, S.22).

Als Befragungsform wird die schriftliche Befragung mittels textbasierten offenen Fragen gewählt. Heutzutage entsprechen Experteninterviews der gängigen Praxis der Befragungsmethodik (vgl. Bogner et al. 2014, S. 23).

Im Rahmen dieser Arbeit werden explorative Experteninterviews durchgeführt, wobei deren Ziel darin besteht, sich im Feld zu orientieren, das wissenschaftliche Problembewusstsein zu schärfen und Hypothesen bzw. Szenarien zu generieren (vgl. Bogner et al. 2014, S. 23). So zielen „informativische Interviews“ darauf ab, Informationen über das Umfeld des Untersuchungsbereiches zu sammeln (vgl. Bogner et al. 2014, S. 23).

Explorative Experteninterviews werden in der Regel möglichst offen geführt, da es nicht darum geht, bestimmte Informationslücken zu schließen, sondern zunächst eine breite Palette von Informationen und Wissen zu erlangen, um und folglich weitere Zugänge und Orientierungspunkte zu erhalten. Dabei wird auf Vergleichbarkeit, Vollständigkeit und Standardisierbarkeit der Daten wenig Wert gelegt. (vgl. Bogner et al. 2014, S. 24).

Laut Meinung des Autors ermöglicht der gewählte Forschungszugang den Untersuchungsgegenstand detailliert zu betrachten, um möglichst gesicherte Erkenntnisse über die Unternehmensumwelt der österreichischen TV-Industrie zu erlangen.

Wie in Kapitel 1.4 Methodenkritik bereits erläutert, bieten im Rahmen dieser Arbeit Experteninterviews den Vorteil, dass sie als Methode anpassungsfähig sind und dadurch eine gewisse Befragungstiefe erreicht werden kann (vgl. Gläser und Laude 2009, S.154).

Da im Allgemeinen Informationen über die Mikro- und die Makroökonomie der österreichischen TV-Industrie erhoben werden sollen, bietet sich die eben erwähnte Methode des „informativischen Interviews“ auch an, um das Umfeld von audiovisuellen Dienstleistungen zu beleuchten.

Nachteile in dieser Befragungsart entstehen wie ebenfalls bereits in Kapitel 1.4 Methodenkritik angedeutet, v.a. dann wenn aufgrund der Verschriftlichung der Experteninterviews Informationen verloren gehen, da Antworten oft nur sehr kurz ausfallen (vgl. Gläser und Laudel 2009, S. 514).

Durch die Beantwortung via E-Mail ist dies mit Sicherheit der Fall, da sich die Befragten kürzer und prägnanter fassen als bei mündlich geführten Interviews.

In einem weiteren Schritt werden die gewonnenen Erkenntnisse in die Szenario-Technik übertragen, die wiederum auf Expertenwissen zurückgreifen muss, um Deskriptoren zu identifizieren. Wie in Kapitel 5.1 genauer ausgeführt, ist die Szenario-Analyse eine Planungstechnik, die zwei unterschiedliche aber in sich konsistente Szenarien entwickelt, um darauffolgend Konsequenzen für Unternehmen, Bereiche oder Einzelpersonen (v.a. in der Politik) abzuleiten (vgl. von Reibnitz 1991, S.14) Bei der Szenario-Technik werden die Unternehmensumwelten genauer beleuchtet um im weiteren Verlauf Trends ableiten zu können (vgl. Pillkahn 2007, S. 17). Die Szenario-Analyse ist – wie in Kapitel 1.4 erläutert, in der Praxis vielseitig einsetzbar, fördert die Flexibilität und steigert die Fach- und Methodenkompetenz der Beteiligten, wobei sie als Methode auf den ersten Blick manchmal etwas komplex erscheint und nur schwer nachvollziehbare Ereignisse liefert oder politische Veränderungen erst spät bzw. nicht effizient genug in die Analyse einwirken (vgl. Mietzner 2009, S. 25).

Die Kombination aus textbasierten Experteninterviews und Szenario-Technik ist für die Durchführung der Arbeit deshalb als positiv zu bewerten, da kurze und prägnante Aussagen über den österreichischen TV-Markt getroffen werden und somit die Antworten kürzer ausfallen, als bei persönlichen und telefonbasierten Interviews.

Da also das Expertenwissen in Teilbereiche der Szenario-Analyse übertragen wird, ist es für die weitere Vorgehensweise sinnvoll kurze und prägnante Antworten zu erhalten, da dadurch die Deskriptoren für die Szenarien leichter festgestellt bzw. abgeleitet werden können.

6.1.3 Auswahl der Interviewpartner

Für die Einschätzungen und Bewertung der zukünftigen Entwicklungen in der Szenario-Analyse wurden Gesprächspartner aus der österreichischen audiovisuellen Branche angefragt. Für diese Aufgabe haben sich Markus Andorfer (Eigentümer Markand Media GmbH), Martin Blank (General Manager Servus TV), Roman Rinner (Programmchef ATV) und Markus Kreuzbauer (ORF Leiter Neue Medien und TV-Entwicklung) zur Verfügung gestellt.

Die Begründung in der Auswahl liegt in der Expertise der einzelnen Gesprächspartner, da sie die audiovisuellen Medienangebote in Österreich am TV-Markt aktiv mitgestalten und unterschiedliche Sichtweisen und Ansätze für zukünftige Entwicklungen und Ausprägungen der österreichischen TV-Landschaft haben.

Dadurch können die ausgewählten Experten aus deren Perspektive heraus praxisnahe Aussagen zu den zukünftigen Entwicklungen in der linearen und delinearen TV-Nutzung und daraus resultierend Auswirkungen auf die Wertschöpfungsprozesse tätigen, wobei es selbstverständlich zu einer zu unterschiedlichen Perspektiven und Sichtweisen anhand von Unternehmensinteressen bei den Antworten kommen kann.

6.2 Erhebung und Auswertung der Daten

Nachdem in Kapitel 6.1. die Erhebungsmethode mit den Vor- und Nachteilen genau beschrieben und differenziert worden ist, wird in diesem Abschnitt nun explizit erklärt wie die Daten erhoben und ausgewertet worden sind.

Zu diesem Zweck unterteilt der Autor dieser Arbeit die Erhebungen und Auswertungen in die Punkte Bestimmung des Ausgangsmaterials, Richtung der Analyse und Differenzierung der theoriegeleiteten Fragestellung. Schlussendlich erläutert er das Ablaufmodell der zugrundeliegenden Analyse.

6.2.1 Bestimmung des Ausgangsmaterials

Im Rahmen des empirischen Teils dieser Masterarbeit wurden also Experteninterviews durchgeführt. Insgesamt wurden vier Experten der österreichischen TV-Industrie befragt, drei die bei österreichischen TV-Sendern (ORF, ATV, Servus TV) tätig sind und der „unabhängige Experte“ Markus Andorfer (ehemaliger Programmdirektor ATV und jetziger Geschäftsführer der Markand Media GmbH), der unabhängig von einem TV-Unternehmen seine Perspektive auf die österreichische AV-Landschaft dargestellt hat.

Die aus dem Theoriekapitel 2, 3 und 4 erarbeiteten theoretischen Grundlagen dienten als Basis für die Herleitung der Fragestellungen. Die Fragen wurden offen gestellt und beinhalteten technologische, ökonomische und gesellschaftliche Aspekte über die österreichische TV-Landschaft (bezogen sich somit v.a. auf die Kapitel 3 und 4 Makro- und Mikroökonomie). Außerdem bezogen sich die Fragen auf die zunehmende delineare TV-Nutzung via On-Demand-Geschäftsmodelle und setzten sich mit der Überlegung auseinander, ob diese eine Gefahr für das lineare Fernsehen darstellen könnten. Nachdem die Fragen erstellt worden waren, holte sich der Verfasser der Arbeit Feedback über die Fragestellungen bei seinem Betreuer FH-Prof Dr. Jan Krone ein. Nach positiver Rückmeldung konnten die endgültigen Fragen ausgearbeitet werden. Vor der Aussendung der Fragen an die Interviewpartner, wurden die Experten zuerst per Telefon kontaktiert und im Anschluss wurde ein Termin zur Übermittlung des postalischen Fragebogens vereinbart. Die Teilnahme am Experteninterview erfolgte freiwillig. Nachdem die Formalien geklärt worden waren, erhielt der Verfasser der Arbeit innerhalb eines Zeitrahmens von vier Wochen die Antworten der Experten per E-Mail. Somit handelt es sich bei den Experteninterviews um von den Befragten verfasste Texte. Bei einzelnen Experten wurde zusätzlich zum postalischen Interview ein Telefongespräch geführt, da ein weiterer Input von Seiten des Verfassers benötigt wurde, um das Textinterview durchführen zu können. Ansonsten gab es bei der Durchführung der Interviews keine Auffälligkeiten oder Ungereimtheiten. Die Antworten der Experten befinden sich im Anhang der Masterarbeit.

6.2.2 Richtung der Analyse

Durch die Experteninterviews sollen v.a. zukünftige Entwicklungen im Umfeld von TV-Unternehmen in Österreich dargestellt werden, um im Anschluss durch die Bildung von Szenarien Auswirkungen von delineaen Angeboten auf die Wertschöpfungsprozesse bzw. -strukturen der österreichischen TV-Unternehmen zeigen zu können.

Nachstehend fließen sowohl jegliche Sekundärdaten, als auch die Experteninterviews in die praktische Anwendung der Szenarioanalyse ein, wobei ein Kategoriensystem der Experteninterviews in Anlehnung an Mayring im dritten Schritt der Szenario-Analyse vorzufinden ist, um einerseits die Ergebnisse der Interviews zu veranschaulichen und um andererseits Schlüsselfaktoren für die Bildung der Szenarien zu identifizieren.

Der Fokus der Expertenbefragung richtet sich einerseits auf die wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Situation der österreichischen TV-Angebote der letzten Jahre und gibt andererseits einen Überblick über die zukünftigen Entwicklungen und Gefahren von Video-on-Demand im Vergleich zu linearen Fernsehangeboten.

Das Augenmerk der Analyse liegt dadurch auf der Ausarbeitung von Veränderungen in den bereits im theoriegeleiteten vorgestellten Kapiteln der Makro- und Mikroökonomie und auf zukünftigen Entwicklungen innerhalb der audiovisuellen Branche am österreichischen Markt.

Damit ist die Richtung der Analyse ersichtlich, da sie die Unternehmensumwelt in der AV-Branche betrachtet und Zukunftstendenzen – durch Stützung der Szenario-Analyse – aufstellen soll.

6.2.3 Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung

Die Analyse der Empirie folgt einer präzisen theoretisch begründeten inhaltlichen Fragestellung. Hierbei wird an bestimmte Erfahrungen angeknüpft, um einen Erkenntnisfortschritt zu erreichen, wobei Die Fragestellung vorab der Analyse geklärt sein muss, theoretisch an die bisherige Forschung über den Gegenstand angebunden sein sollte und in Unterfragestellungen differenziert werden sollte (vgl. Mayring 2015, S. 59). Das empirische Ausgangsmaterial enthält Aussagen von vier TV-Experten über ihr tägliches Arbeitsumfeld in der österreichischen TV-Industrie. Die bisherige Literatur über die österreichische TV-Industrie bezieht sich auf das in Österreich spät eingeführte duale Rundfunksystem und die Änderungen, die die Etablierung des dualen Rundfunks mit sich brachte. Zu diesen Änderungen zählen, wie im theoretischen Teil schon des Öfteren beschrieben, die Satellitenpenetration und die Konvergenz sowie das durch die Digitalisierung ausgelöste veränderte Mediennutzungsverhalten der Konsumenten. In diesem Zusammenhang ist es bezüglich der Forschungsfrage von Interesse, wie und durch welche personalisierten und technologischen Einflussfaktoren sich die Wertschöpfungsprozesse- und -strukturen der österreichischen TV-Industrie durch den Einfluss von On-Demand-TV-Streaming in Zukunft verändern. Des Weiteren wurde analysiert, ob Video-on-Demand für das lineare Fernsehen eine Gefahr darstellen kann und wie die On-Demand-Angebote im Vergleich zum linearen Fernsehen einzuschätzen sind.

Daraus ergeben sich folgende Hypothesen:

H1: Neue technologische Übertragungsstandards wirken sich auf die Wertschöpfungsstufe der technischen Distribution aus, da neue Vertriebstechnologien relevant werden und parallel zu den traditionellen Distributionsmöglichkeiten genutzt werden.

H2: Durch die Verschmelzung von VoD und TV erlangen maßgeschneiderte, individualisierte Inhalte in der Wertschöpfungsstufe der Zuschauer große Bedeutung.

6.2.4 Ablaufmodell der Analyse

Der empirische Teil dieser Masterarbeit setzt sich aus der Durchführung der Experteninterviews, der Szenario-Analyse und der Einarbeitung der Experteninterviews in die Analyse zur Darstellung von zukunftsbildenden Szenarien zusammen.

Die einzelnen Fragen der Experteninterviews werden zu Oberkategorien zusammengefasst, sodass das Expertenwissen in die Szenario-Analyse einfließen kann. Zu diesem Zweck werden in Anlehnung an Mayring (2015, S. 66-67) Codes gebildet, die wiederum in Anlehnung an den theoriegeleiteten Teil der Arbeit den Analyseeinheiten zugeordnet werden. Dies geschieht in den ersten Schritten der Szenario-Analyse. Ausgangspunkt hierfür ist das 5-Forces Model von Michael Porter und die PEST-Analyse, die sich mit den politisch-rechtlichen, ökonomischen, technologischen und soziokulturellen Einflussfaktoren auseinandersetzt. Im weiteren Verlauf der Arbeit fließen die Expertenmeinungen in die Szenario-Prognostik ein.

Zur besseren Darstellung erfolgt in diesem Teil der Arbeit ein Kategoriensystem, um die Meinungen der Experten zu strukturieren (vgl. Mayring 2015, S. 67). Im Anschluss werden die gebildeten Deskriptoren auf die Konsistenz überprüft und gebündelt (vgl. dazu Kapitel 5.4).

Nach diesem Schritt können, wie ebenfalls in Kapitel 5.4 Ablauf der Szenario-Analyse näher erklärt, die Szenarien mit dem Trendszenario und den einzelnen Projektionen für die Extremszenarien gebildet werden.

Im letzten Schritt werden die Szenarien transferiert, um zeigen zu können wie die Szenarien auf die strategischen Managementprozesse übertragen werden können und welche geeigneten Maßnahmen diese umfassen, um die Zukunftsbilder kreieren zu können.

6.3 Ergebnisse

Nachdem in den Punkten 6.1 Operationalisierung und 6.2 Auswertung der Daten genau erklärt worden ist, welche Bestandteile für die empirische Untersuchung bei der Durchführung dieser Arbeit relevant sind und wie die Auswertung der Daten erfolgt, bzw. welche Quellen und Abläufe diesbezüglich zur Verfügung stehen, folgt nun die praktische Durchführung der Szenario-Analyse wie sie in Kapitel 5.4. Ablauf der Szenario-Analyse schon theoretisch beschrieben wurde. Im nachfolgend ausgeführten Kapitel erfolgt somit die Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung.

6.3.1 Darstellung der Ergebnisse

Schritt 1: Szenario-Vorbereitung

In einem ersten Schritt der Szenario-Analyse wird das Gestaltungsfeld, das analysiert werden soll, definiert.

Die Wertschöpfungsstrukturen der österreichischen TV-Industrie hat sich in den letzten Jahren stark verändert, wobei die Ursachen hierfür bei der Ausstrahlung von TV-Programmen über mehrere Distributionsnetze- und wege und in einem geänderten Mediennutzungsverhalten (v.a. bei den jungen Zielgruppen) liegen. Wie bereits im Kapitel 2 „Die österreichische TV-Industrie“ näher erläutert, liegen die Gründe hierfür einerseits in der Digitalisierung und der damit einhergehenden Konvergenz sowie andererseits (auch wenn in dieser Arbeit nicht erläutert) im demografischen Wandel und der Kostenlosmentalität durch die Inanspruchnahme von illegalen Angeboten.

Nach Angaben der österreichischen Fernsehproduzenten- und sender stellt sich die Situation der österreichischen Industrie und demnach das Gestaltungsfeld der folgenden Szenario-Analyse wie folgt dar:

Nach Angaben des größten Kabelnetzbetreibers in Österreich wurde im zweiten Quartal des Jahres 2015 zwar ein leichter Rückgang bei Fernsehkunden

verzeichnet, jedoch konnte man auch leicht steigende Umsätze mit 82,7 Millionen Euro verbuchen (vgl. Der Standard 2015b).

Nach Informationen des Standards konnte der ORF im Jahr 2013 über eine Milliarde Umsatz als Konzern verbuchen. Die Umsätze der privaten Fernsehanstalten (ATV, Puls4, Servus TV) des Jahres 2013 belaufen sich laut Schätzungen des Standards auf 200 Millionen Euro.

Im Vergleich zu den privaten Fernsehanstalten setzen sich die Umsätze des ORFs wie bereits erwähnt, aus Gebühren, Werbung, TV/Radio, Sonderwerbung und Onlinewerbeformen zusammen, während die Privatfernsehanstalten nur Werbeumsätze lukrieren können (vgl. Der Standard 2014b).

Die wohl interessanteste Entwicklung dürfte Video-on-Demand erfahren haben.

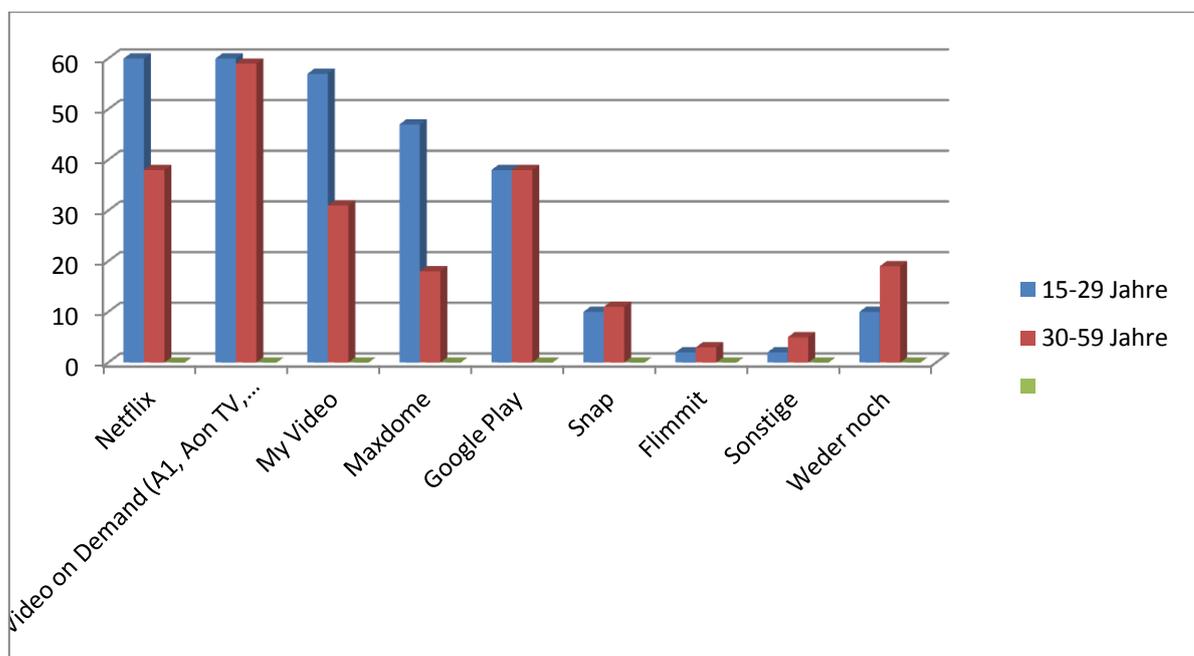


Abbildung 17: Bekanntheit der Video-on-Demand Plattformen in Österreich 2014 (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Statista 2015g).

Die Abbildung 17 zeigt die Ergebnisse einer Umfrage zur Bekanntheit von Video-on-Demand- Plattformen in Österreich im Jahr 2014, aufgeteilt auf die zwei Altersgruppen 15-29 Jahre und 30-59 Jahre.

Die Angebote von den Telefon- und Kabelnetzbetreibern sowie von Netflix zählten im vergangenen Jahr bei beiden Altersgruppen zu den bekanntesten Angeboten und betrug zwischen 40-60 %.

Neben dem Wettbewerb und den ökonomischen Faktoren spielen wie in den Theoriekapiteln 2,3 und 4 ausführlich beschrieben v.a. technische, rechtliche und soziokulturelle Aspekte eine große Rolle um das Gestaltungsfeld der „Wertschöpfungsstruktur der österreichischen TV-Industrie“ zu beschreiben. Dazu zählen beispielsweise das demografische Umfeld, die Übertragungstechniken für linearen und delinearen Fernsehkonsum oder die Gesetzgebung, die für das österreichische Fernsehen vorherrschend ist.

Nicht außer Acht lassen darf man natürlich auch die Verhandlungsmacht der Abnehmer, der Lieferanten und Substitutionsprodukte. Dazu gerechnet werden bspw. die Macht der exklusiven Premium-Content Produzenten, die teuren Kosten für Exklusivrechte bspw. am Sportsektor oder die „Macht“ des Internets das primär in der jungen Zielgruppe als erster Bezugskanal für die Inanspruchnahme von audiovisuellen Content dient. Des Weiteren ist in diesen Entwicklungen der Werbemarkt nicht zu vernachlässigen, da sich Güter der TV-Industrie auf dem dualen Markt bewegen. Dies wird im weiteren Verlauf der Arbeit den ökonomischen Rahmenbedingungen zugeordnet.

Um also das Gestaltungsfeld für die folgende Szenario-Analyse festzulegen spielen also v.a. die Erkenntnisse aus dem Branchenstrukturmodell von Porter und der PEST-Analyse eine große Rolle, um zukünftige Aussagen über den österreichischen Fernsehmarkt zu tätigen.

Im nachfolgenden Abschnitt wird das Gestaltungsfeld der Szenario-Analyse als „Wertschöpfungsstruktur der österreichischen TV-Industrie“ gekennzeichnet, um genaue Einflussfaktoren für die langfristige Veränderung der Wertschöpfungskette feststellen zu können.

Schritt 2: Szenariofeld-Analyse

Ausgehend von der theoretisch-strukturierten Literaturanalyse können in Anlehnung an Mayring (2015, S. 66) Codes generiert werden – diese Codes werden aus der PEST-Analyse und dem 5 Forces Modell von Porter abgeleitet. Im Rahmen der Literatur und Internet-Recherche sowie in Anlehnung an die Experteninterviews können daher folgende Einflussbereiche mit den jeweiligen Deskriptoren identifiziert werden:

Einflussfaktor	Kategorie	Schlüsselfaktor/Code
<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerb unter bestehenden Konkurrenten • Verhandlungsstärke der Lieferanten • Verhandlungsstärke der Abnehmer • Bedrohung durch neue Konkurrenten • Bedrohung durch Substitutionsprodukte 	<ul style="list-style-type: none"> • Intern • Intern • Intern • Intern • Intern 	Wettbewerbsintensität bzw. Branchenrentabilität
<ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit von Breitbandanschlüssen • Übertragungsstandards und Übertragungstrends 	<ul style="list-style-type: none"> • extern • extern 	Technologische Verfügbarkeit
<ul style="list-style-type: none"> • duales Rundfunksystem • dualer Markt (ORF-Gesetz, Privatfernsehgesetz) 	<ul style="list-style-type: none"> • extern • extern 	Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen
<ul style="list-style-type: none"> • Demografische Veränderungen • Fernsehdauer/Verweildauer • Einstellung zu Video-on-Demand • Mediennutzungsverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • extern • extern • extern • extern 	Soziokulturelle Einflussfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Umsätze der Fernsehstationen • Werbevermarktung • Entwicklung der Wirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • extern • extern • extern 	Ökonomische Rahmenbedingungen

Tabelle 5: Übersicht der Einfluss- und Schlüsselfaktoren der österreichischen TV-Industrie (Quelle: eigene Darstellung)

Die nun ermittelten Einflussfaktoren dienen als Grundlage, um nun im dritten Schritt der Szenario-Analyse die Szenario-Prognostik mit dem Trendszenario und den beiden Extremszenarien durchführen zu können.

Zuvor müssen die Experteninterviews und die wichtigsten Kernaussagen systematisch in einem Raster bearbeitet und ausgewertet werden, so dass in weiterer Folge systematisch in den einzelnen Analyseschritten weitergearbeitet werden kann.

Die Meinung der einzelnen Experten fließt in die Szenario Analyse mit ein. Um näher zu erläutern welcher Experte, welches Statement zu den einzelnen Einflussfaktoren brachte vergibt der Verfasser dieser Arbeit den einzelnen Experten „Kürzel“. Diese sehen wie folgt aus:

- Markus Andorfer – MA
- Martin Blank – MB
- Markus Kreuzbauer – MK
- Roman Rinner – RR

Schritt 3: Szenario-Prognostik

Folgt man nun der im Kapitel 5.4. aufgestellten modifizierten Systematik von Geschka/Schwarz-Geschka und Gausemeier, so besteht nun das Ziel darin, die oben genannten Schlüsselfaktoren des Szenariofeldes erstmals ausführlich zu definieren (Ist-Zustand), wobei auch herausgefunden werden muss, inwiefern sie für die Fragestellung relevant sind. Anschließend erfolgt die Projektion ins Jahr 2020 für jeden Schlüsselfaktor. Millet (2011, S. 178) fügt hinzu, dass für eine nicht eindeutige Entwicklung Alternativen gebildet werden müssen, um die Szenarien zu prognostizieren.

Schlüsselfaktor 1: Wettbewerbsintensität bzw. Branchenrentabilität

Wie bereits in Tabelle 5 dargestellt zählen folgende Einflussfaktoren zur Wettbewerbsintensität:

- Wettbewerb unter bestehenden Unternehmen
- Verhandlungsmacht der Abnehmer
- Verhandlungsmacht der Lieferanten
- Bedrohung durch neue Konkurrenten
- Bedrohung durch Substitutionsprodukte

Um die einzelnen Einflussfaktoren zu bewerten, kommt erneut das 5-Forces-Modell zum Einsatz.

Wettbewerber in der Branche

Der Markt für audiovisuelle Dienstleistungen hat sich, wie in Kapitel 4.1. bereits erklärt, v.a. in den letzten Jahren stark verändert, da der TV-Markt durch Digitalisierung, die Einführung des dualen Rundfunks sowie durch die Zunahme von zielgruppenorientiertem Fernsehen geprägt ist und sich die Marktanteile auf immer mehr Nachfrager verteilen.

MA sieht die klassische Wertschöpfungskette aufgehoben, da man, egal ob man Produzent, Vermarkter, Lizenzhändler, TV-Anbieter oder Werbetreibender ist, direkten Zugang zum Endverbraucher hat und somit direkt beim Endverbraucher um die Wertschöpfung beim Kunden kämpft. In diesem Zusammenhang betont

MA, dass die Wertschöpfungskette zum „Wertschöpfungs-Pool“ wird aus dem sich alle bedienen, weshalb die einstigen Partner in Zukunft immer mehr zu Mitbewerbern werden, um die rein zeitlich begrenzte Ressource des Medienkonsums und die Aufmerksamkeit jedes einzelnen Kunden zu ergattern.

Dadurch entstehen viele neue Anbieter von linearen und delinearen Leistungen, die einen kleinen Teil einer großen Wertschöpfung einnehmen, um direkt um die Aufmerksamkeit des Kunden zu kämpfen.

MB findet, dass durch die Zunahme der Übertragungsmöglichkeiten ebenfalls einen verstärkter Wettbewerb vorherrscht, da in den meisten Fernsehgeräten bereits Triple Tuner vorinstalliert sind und somit auch digitale Zusatzangebote und Smart-TV-Angebote in den nächsten Jahren an Relevanz zunehmen, weshalb sich der Wettbewerb auch weiterhin intensivieren wird.

RR verweist auf die Zunahme von Klein- und Kleinstsendern, die für eine kleine spezielle Zielgruppe Content anbieten. Jedoch sind diese Angebote und Sender für die Werbeindustrie kaum nutzbar. MA betont in diesem Zusammenhang auch, dass TV-Sender Neustarts garantiert sind, da technische und operative Kosten sinken.

MK fügt hinzu, dass die funktionsfähigen Abo-Plattformen, wie Netflix oder Amazon Prime Instant, deutliche Spuren in der gesamten Wertschöpfungskette (dazu zählt er die Produktionswirtschaft, Lizenzmärkte, Abonnements und den Einzelvertrieb) des audiovisuellen Markts hinterlassen.

All diese audiovisuellen Dienstleistungsangebote kämpfen am österreichischen Rezipienten- und Werbemarkt um Medienzeitbudget sowie um Markt- und Werbeanteile und wollen mit neuen Technologien punkten, um für etwaige jüngere Zielgruppen attraktive Angebote und Zusatzleistungen erstellen zu können.

Projektion (1. Alternative):

Der bisherigen Entwicklung fortführend, könnten weitere Anbieter v.a. Klein- und Kleinstanbieter in den Markt drängen. Dadurch entstünde ein vitaler Wettbewerb um die Gunst der TV-Konsumenten, wobei die klassische Wertschöpfungskette als aufgehoben gilt, da direkt um die Wertschöpfung beim Kunden gekämpft wird. Dies spiegelt sich auch durch neue Übertragungsmöglichkeiten wider, da technische und operative Kosten sinken.

Projektion (2. Alternative):

Der österreichische Fernsehmarkt könnte sich verstärkt um die Player ORF, ATV, Puls4 und Servus TV sowie den deutschen Ablegern konzentrieren, die als vollintegrierte TV-Unternehmen über ausreichend finanzielle Ressourcen verfügen, um lineare und delineare Angebote anzubieten. Für kleinere Anbieter könnte sich eine rentable Arbeitsweise schwierig gestalten, wodurch neue Wettbewerber nicht in den Markt drängen oder Kleinanbieter den Markt verlassen.

Abnehmer

Wie in Kapitel 4.4. beschrieben ist die Verhandlungsmacht der Abnehmer am österreichischen Fernsehmarkt im Allgemeinen als hoch einzustufen, wobei zwischen Abnehmern auf dem Fernsehmarkt und Abnehmern auf dem Werbemarkt unterschieden werden muss.

Wie im weiteren Verlauf beim Schlüsselfaktor 4 der soziokulturellen Einflussfaktoren dargestellt, sieht die „ältere“ Zielgruppe zwar mehr bzw. häufiger fern als die „jüngere“ jedoch weist – bedingt durch eine große Programmviefalt und der einfachen Möglichkeit des Umstieges auf andere TV-Sender und auf andere Programme – die allgemeine Sendebindung eine eher geringe Quote auf, da ohne Aufwand rasch andere Programminhalte gewählt werden können.

Zwar hebt keiner der Experten die „Abnehmer“ besonders hervor, jedoch kann laut MB festgehalten werden, dass die jüngeren Zielgruppen selektiver fernsehen als ältere und dadurch Interaktionen (v.a. im Online-Bereich) immer wichtiger werden.

MA betont, dass durch Digitalisierung und die Zunahme der Wettbewerber direkt um die Wertschöpfung beim Abnehmer gekämpft wird, sei dies in programmlicher

Hinsicht oder auch auf dem Werbemarkt. Aus programmlicher Sicht betont MA, die Wichtigkeit, lokalen Content – also österreichische Lebenswelt – anzubieten, und zwar mit dem Ziel, Abnehmer langfristig an die Sender binden zu können und folglich ähnliche oder einstrahlende Angebote aus dem Nachbarland, also Zapping zu anderen Sendern, zu unterbinden. Des Weiteren ist es bezogen auf das Programm von TV-Sendern wichtig US Serien- und Filme zeitlich näher an die TV-Ausstrahlung in den USA zu positionieren, wobei es zu einem „globalen gleichzeitigen TV-Start“ von Sendungen kommen wird, um Abnehmer weiterhin zu binden.

Bezogen auf den Werbemarkt besteht laut MB die zukünftige Herausforderung die Abrechnungsmodelle des linearen Fernsehens (Hochrechnung) und Online (tatsächliche Messung) zu vereinen, um gleiche Werbepakete mit denselben Preisen abrechnen zu können

MK betont in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit und die Verfügbarkeit von Live-Events und hebt den „Baumgartner-Sprung“ aus dem All besonders hervor, da hier linear zwei Millionen Menschen am Sonntagabend im Hauptabendprogramm erreicht worden sind. In Österreich wurde die Veranstaltung von zwei TV-Kanälen (ORF, Servus TV) übertragen und beide Kanäle konnten gute Einschaltquoten lukrieren. Solange die eingespielten Reflexe funktionieren werden lineare Angebote auch bei den Abnehmern gut angenommen.

Projektion: Abnehmer werden auch in der Zukunft darüber entscheiden, welche TV-Formate und welcher Content konsumiert wird, da sie durch das Einschalten einer Sendung maßgeblich für den Erfolg von Sendungen und Sendungsinhalten verantwortlich sind. Fernsehsender müssen sich weiterhin anstrengen, um die Gunst der Zuschauer zu erreichen, um sie an Sender bzw. Sendermarken binden zu können. Bei den Abnehmern der Werbung also bei den Werbekunden ist dies anders, da Online-Werbung im Vergleich zu TV-Werbung nach wie vor sehr günstig ist und neue Abrechnungsmodelle geschaffen werden müssen.

Lieferanten

Lieferanten können aktiv in die Preis- und Programmgestaltung von Fernsehsendern durch Erhöhung von Preisen bzw. durch Senkung der Qualität eingreifen. MB betont in diesem Zusammenhang, dass die Exklusivität und die Zurverfügungstellung von Premium-Content einen wichtigen Stellenwert einnehmen, obwohl die Bindung an einem Sender zwar nicht mehr so hoch wie früher ist, die Fernsehsender sich jedoch zu Formatmarken entwickeln. Wie im Theorieteil bereits erläutert, geben Fernsehsender sehr viel Geld für diverse Lizenzen wie bspw. im Bereich des Sports aus, um wie auch bei den Substitutionsprodukten erwähnt exklusive „Live-Events“ anbieten zu können.

Alle Experten betonten die Wichtigkeit von „Live-Events“ sowohl in der Gegenwart als auch in der Zukunft, da dies die Stärke des linearen Fernsehens ist. MK verweist auf die Stärken des ORFs, da der öffentlich-rechtliche Rundfunk viele Investitionen für Live-Übertragungen und Nachrichten aufwendet, um den Konsumenten guten Content bieten zu können.

Um Live-Events anbieten zu können, sind Lieferanten eine wichtige Bezugsgruppe für Fernsehsender. Daher werden sie als Stakeholder und Anspruchsgruppe weiterhin einen wichtigen Stellenwert einnehmen, egal ob als Lieferanten in diesem Fall als Institutionen auftreten (wie bspw. die Fußball-Bundesliga die die Lizenz zur Ausstrahlung an den Pay-TV-Sender Sky verkauft) oder Lieferanten, die Content für TV-Stationen produzieren und wiederum in Konkurrenz mit anderen Produktionsfirmen stehen.

Projektion: Lieferanten nehmen zur Herstellung von TV-Produktionen einen wichtigen Stellenwert ein (v.a. bei der Erzeugung von Live-Events) und der Lizenzmarkt und der Rechtehandel bleiben auch in Zukunft hart umkämpft. Das lineare Fernsehen muss auch auf Live-Berichterstattung von bspw. Sportevents setzen, da es bei Live-Berichten keinen Sinn macht „zeitverzögerte“ Inhalte zu konsumieren – da man hier immer auf dem neuesten Stand sein will.

Konkurrenten

Wie bereits in Kapitel 4.2 erklärt, wird die Gefahr von neuer Konkurrenz maßgeblich von den vorherrschenden Markteintrittsbarrieren und der Reaktionen der etablierten TV-Sendeanstalten beeinflusst.

Als Konkurrent für das lineare Fernsehen hat sich v.a. Video-on-Demand am Markt positioniert.

Laut MA wird sich VoD in naher Zukunft zunehmend als eigene Mediengattung etablieren, wobei klarerweise die Player siegen werden, die am ehesten die lizenzrechtlichen Probleme klären können und die – am besten zeitgleich zur US-amerikanischen Ausstrahlung – erste deutsche Sprachfassung in guter Qualität anbieten zu können.

MB geht davon aus, dass die „freien“ VoD-Angebote wie HbbTV sich als Konkurrent für das lineare Fernsehen etablieren und weiterhin zunehmen, wobei MB auch darauf verweist, dass Netflix und Amazon Prime Instant als VoD-Anbieter im Gegensatz zu den Angeboten von UPC oder A1 eventuell besser positioniert sind, da sie eine höherer Skalierbarkeit aufweisen und dadurch einen höheren Effekt erzielen können.

RR sieht VoD als interessanten Markt mit interessantem und großem Wachstumspotential sowohl für klassische lineare Sender als auch für Contentabnehmer, wobei RR betont, dass sich in Zukunft interessante Zusammenspiele mit linearem TV ergeben können.

MK verweist in diesem Zusammenhang auf die Plattform „A1 Now“, wo man während einer Sendung an den Anfang der Sendung zurückspulen kann. Dies könnte eine Vereinfachung der Nutzung darstellen und die Kanalidentität könnte dadurch gewahrt werden, wobei abzuwarten bleibt wie sich solche zukünftigen Entwicklungen manifestieren. Probleme bestehen in diesem Modell v.a bei Lizenzen und Fremdrechten, sowie bei der Frage ob es sich bei diesen Angebote um lineare oder delineare Dienstleistungen handelt.

Projektion (1. Alternative):

Dem bisherigen Trend zu folgen, wird sich VoD als ernstzunehmender Konkurrent und als eigene Mediengattung am Markt positionieren, da die Angebote und Plattformen ein enormes Wachstumspotential besitzen und etwaige Zusammenspiele zwischen linearem Fernsehen und VoD denkbar sein könnten, um den Konsumenten auch in Zukunft mit dem optimalen Content und zeitbefreit zu versorgen. VoD Dienste punkten durch eine höhere Skalierbarkeit und erzielen einen höheren Effekt als Pay-TV Sender.

Projektion (2. Alternative):

Fernsehsender kaufen alle großen VoD Portale, die bis dato eigenständig agieren (wie bspw. die großen Anbieter Netflix oder Amazon Prime Instant) und integrieren diese in ihr eigenes Unternehmensportfolio, um den großen Anbietern die Segel aus dem Wind zu nehmen. Auch Kleinanbieter die in jeweiligen Ländern den Playern Marktanteile wegnehmen, werden aufgekauft, so dass die Dominanz der klassischen TV-Stationen aufrecht bleibt und um delineare Angebote ergänzt wird.

Substitutionsprodukte

Für das lineare Fernsehen sind seit Jahren Video-on-Demand-Angebote (v.a. von „fernsehunabhängigen“ Stationen“ als Ersatzprodukte zur Verfügung. Ausgelöst durch die Digitalisierung hat die zeit- und ortsunabhängige Konsumation von digitalen Inhalten stark zugenommen und somit – wenn auch nicht auf diesen Faktor im speziellen eingehend – die illegalen Angebote zum Serien- und Filmstreaming. Trotz all dieser Faktoren denkt MA, dass VoD keine Gefahr für das traditionelle Fernsehen darstellt, da v.a. das Free-TV den Weg zurück zur klassischen „Showtreppe“ vollzog, also zu Events, bei denen man „live“ dabei sein muss um am nächsten Tag mitreden zu können, wobei MA trotzdem die Ansicht vertritt, dass es für Pay-TV im Vergleich zu VoD eine Abschwächung geben wird. Darüber hinaus wird es in den nächsten Jahren spannend zu sehen sein, welche Player im Kampf um das bessere zeitliche Auswertungsfenster sich profilieren können.

MB verweist auf die Wichtigkeit, für Werbekunden ein System gemessener valider Vermarktung zu schaffen, da es im linearen Fernsehen eine Hochrechnung und im delinearen Fernsehen eine tatsächliche Messung gibt und es bis dato schwierig ist diese beiden Systeme zueinander zuführen. In diesem Fall findet keine Kannibalisierung statt, weil der TV-Sender dem Umstand, über welchen Distributionsweg der Zuschauer mit dem Produkt in Berührung kommt, keine Bedeutung beimisst. MB ist des Weiteren davon überzeugt, dass lineares Fernsehen auch in den nächsten Jahren für die Zuseher die Hauptnutzungsquelle bleiben wird.

RR ist der Meinung, dass der VoD-Markt weiter fragmentierter und kleinteiliger wird, wobei er betont, dass gewisse Angebote wie Eventserien für das Free TV an Attraktivität verlieren werden, da sie von Teilen der Zielgruppe bereits vorab online konsumiert worden sind. RR sieht auch wie MA Überschneidungen zwischen Pay-TV und VoD, da nur wenige Konsumenten bereit sein werden für beide Angebote zu zahlen.

MK betont den „Berührungspunkt“ Serien bei der Nutzung von linearen und delinearen Angeboten und fügt hinzu, dass reine „Serienabspielkanäle“ wie Pro7 in Zukunft neue Ideen generieren müssen, um gegen VoD-Plattformen bestehen zu können.

Streaming-Plattformen stellen daher laut MK durchaus eine Alternative und eine Substitution dar, da es diese bereits geschafft wurde die Videotheken (und damit den DVD-Verkauf und den Verleihmarkt) drastisch zurückzudrängen.

Projektion (1. Alternative): VoD wird laut bisheriger Einschätzung keine Gefahr für das lineare Fernsehen darstellen, da sich dieses v.a. durch das Angebot der klassischen „Showtreppe“ eindeutig zu Live-Programmen entwickeln. Darüber hinaus wird das Geschäftsmodell „Fernsehen Broadcast“ weiter bestehen und für die Zuseher die Hauptnutzungsquelle bleiben.

Projektion (2. Alternative): Wie bereits bei den Konkurrenten dargestellt, sind Video-on-Demand-Angebote für das traditionelle Fernsehen auch Ersatzprodukte, da Inhalte statt im TV Online über diverse Plattformen konsumiert werden. Video on Demand wird sich in Zukunft noch fragmentierter und kleinteiliger präsentieren und diverse Programmangebote wie bspw. Eventserien werden vorwiegend über VoD konsumiert.

Projektion (3. Alternative/Störereignis): Für das Pay-TV könnte sich durch eine weitere Profilierung von VoD das Geschäftsmodell ändern, da diese die Herausforderung zu bewältigen haben werden, dass nur wenige Konsumenten bereit sein werden für beide Angebote zu zahlen.

Schlüsselfaktor 2: Technologische Verfügbarkeit

Einflussfaktoren:

- Verfügbarkeit von Breitbandanschlüssen
- Übertragungsstandards und Übertragungstrends

Wie in Kapitel 3.2 bereits erklärt sind im heutigen Zeitalter die technologische Verfügbarkeit und die technologischen Standards zum Empfang von TV über das Internet oder über beispielsweise über DVB-H oder DVB-T wichtige Bezugskanäle. Die Zahl der Breitbandanschlüsse in den österreichischen Haushalten nimmt jährlich leicht zu und auch die „modernen“ Formen wie „Mobile TV“ , „HbbTV“ oder „Connected TV“ werden für die Endkonsumenten immer wichtiger.

MB sieht das ähnlich, da er der Meinung ist, dass die delineare Nutzung und digitale Zusatzangebote in den nächsten Jahren an Relevanz zunehmen werden. In diesem Kontext sei noch MBs Ansicht erwähnt, die sich dahingehend äußert, dass trotz zahlreicher neuer technologischer Standards und Möglichkeiten die lineare Nutzung nicht abnehmen werde. Schließlich würden bis heute nur wenige TV-Geräte – trotz vorhandener Möglichkeiten im LAN hängen. Das Geschäftsmodell „Fernsehen Broadcast“ ist v.a. durch Live-Events weiterhin stark vertreten.

MA ist der Meinung, dass alle TV-Sender der Welt zu Hause am TV-Schirm empfangen werden können, wenn eines Tages alle TV-Geräte Smart-TVs sind. Allerdings seien sprachliche und lizenzrechtliche Hürden zu bewältigen. Darüber hinaus meint MA, dass sich der Trend der „Verpersönlichisierung“ des Empfangsgerätes weiter fortsetzen wird, da selbst das zentrale TV-Gerät mit individuellen Profilen die Vorlieben des Users speziell und individuell adressiert, wobei er VoD hier als Vorbild für das klassische TV sieht.

RR möchte sich bezogen auf die zukünftige technologische Entwicklung zwar nicht als „Kaffeesudleser“ positionieren fügt jedoch hinzu, dass alle Prognosen kurz- bis mittelfristig überholt sind und dem klassischen Free-TV schon vor Jahren

das Ende prognostiziert worden ist, die Umsätze jedoch jedes Jahr steigen. Dass sich die Branche aber durch gravierende technologischen Veränderungen (sei dies bspw. im Bereich Smart-TV) verändert liege laut RR auf der Hand.

MK differenziert – bei der Betrachtung von technologischen Entwicklungen – zwischen Entwicklungen bei Fernsehsendern und Entwicklungen die im Allgemeinen auf den TV-Markt zutreffen werden. Beim ORF sieht er hier bspw. die Produktion von Live-Content und News-Gathering durch eigenständige Korrespondenten und Akteure als große Programmstärke. Als technologische TV-Trends hebt er v.a. Social-TV und Immerse-TV hervor, die seines Erachtens in Zukunft eine bedeutende Rolle in der Fernsehnutzung einnehmen könnten.

Projektion (1. Alternative): Dem bisherigen Trend zu folgen, werden für die Endkonsumenten „Mobile TV“, „HbbTV“ oder „Connected TV“ oder auch „Immerse-TV“ immer wichtiger, wobei die delineare Nutzung und die digitalen Zusatzangebote auch in den nächsten Jahren deutlich an Relevanz zunehmen. Wichtiger Indikator wird hierfür auch die „Verpersönlichisierung“ des Empfangsgerätes werden, da speziell auf den Nutzer abgestimmte Inhalte, eventuell sogar alle TV-Sender der Welt, zeitunabhängig, von zu Hause aus, konsumiert werden können, wenn sprachliche und lizenzrechtliche Hürden bewältigt werden können.

Projektion (2. Alternative): Trotz einer großen und breiten technologischen Vielfalt können alle Vorhersagen nicht stimmen, da auch in der vergangenen Zeit, dem klassischen Fernsehen das „Aus“ prognostiziert worden ist, eine Prognose, die bis heute (und auch nicht in absehbarer Zukunft) nicht eingetroffen ist. Des Weiteren nimmt die lineare Nutzung nicht ab, da bis heute nur tatsächlich wenige Empfangsgeräte wirklich alle zur Verfügung stehenden Features nutzen.

Schlüsselfaktor 3: Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen

Einflussfaktoren der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen sind:

- duales Rundfunksystem
- dualer Markt (ORF-Gesetz, Privatfernsehgesetz)

Die Medienpolitik in Österreich ist geprägt durch die späte Etablierung des dualen Rundfunks, weshalb laut mehreren Quellen der ORF selbst fast 15 Jahre nach der Einführung des Systems enorme Vorteile gegenüber privaten Sendeanstalten hat. MA betont, dass der ORF als einziger Player durch sein Geschäftsmodell und der $\frac{3}{4}$ Finanzierung durch Gebühren gegen die deutsche „Konkurrenz“ von Pro7Sat1, RTL & Co. dagegenhalten kann, obwohl diese bspw. Werbefenster ohne großen Aufwand als österreichische Zeitfenster zur Verfügung stellen. Außerdem sind diese Player in einen großen Werbevermarktungsverbund eingebunden, weshalb es ATV oder auch Servus TV schwieriger haben, da sie viele Kosten – bezogen auf die Werbung – selbst zu tragen haben. MK fügt hinzu, dass die deutschen Angebote (RTL, Pro7) in den österreichischen TV-Werbemarkt investieren, um Reichweite zu steigern. Medienpolitisch gesehen spielen solche Umstände eine große Rolle, da das Prinzip der Ausgewogenheit und der Vielfalt durch „unfaire“ Finanzierungsformen dazu beiträgt, dass der ORF als gestärkter Player hervorgeht, während die privaten Fernsehanstalten mehr Aufwand haben und „nur“ an den Werbeerlösen mitverdienen können, da sie im Gegensatz zum ORF keine GIS-Gebühren erwirtschaften. RR erwähnt wie auch MA die ungleiche Verteilung der finanziellen Mittel, was seit Jahren zu einer großen medienpolitischen Debatte beiträgt, eine Situation, die sich auch in naher Zukunft nicht verändern wird.

Projektion: Entscheidend werden die medienpolitischen Spielregeln und Rahmenbedingungen einerseits durch den ORF und andererseits durch (die eher unwahrscheinliche) Beschränkung deutscher Player am österreichischen AV Markt, um maßgebliche Einflüsse der österreichischen Medienpolitik zu beschreiben bzw. zu verändern.

Schlüsselfaktor 4: Soziokulturelle Einflussfaktoren

Zu den soziokulturellen Einflussfaktoren zählen:

- Demografische Veränderungen
- Fernsehdauer/Verweildauer
- Einstellung zu Video-on-Demand
- Mediennutzungsverhalten

Um Veränderungen innerhalb einer Wertschöpfungskette feststellen zu können, sind soziokulturelle Aspekte unabdingbar. Dazu zählen v.a. demografischen Veränderungen, die Fernsehnutzung und das Mediennutzungsverhalten in den einzelnen Altersgruppen sowie Einstellungen zu Video-on-Demand.

Wie bereits im theoretischen Teil festgehalten, konsumiert v.a. die „jüngere“ Zielgruppe zunehmend Content über delineare Angebote, währenddessen die „ältere“ Zielgruppe auf lineare Angebote zurückgreift. Dieser Faktor spiegelt sich wie ebenfalls bereits erwähnt auch in der täglichen Fernsehdauer wider.

Wie bereits bei Schlüsselfaktor 2 hingewiesen wurde, spielt laut MA v.a. die „Verpersönlichisierung“ des Empfangsgerätes eine große Rolle, da dadurch jede Person nach ihren jeweiligen Präferenzen fernsehen kann.

MB teilt die Meinung und ergänzt, dass die jüngere Zielgruppe heutzutage mit Sicherheit deutlich selektiver fernsieht als die ältere Zielgruppe und in Online- und Social Media Foren mehr in Interaktion tritt durch die Nutzung von Second Screen.

Auch MK betont die (zukünftige) Wichtigkeit von Interaktionsfernsehen.

Durch die Parallelität und die integrale Ausstrahlung kann laut MB die lineare- und die delineare Nutzung verschwimmen was im Endeffekt für Serien und Filme immer wichtiger werden wird, wobei laut MK hier die rechtliche Situation geklärt werden muss, ob es sich um lineare oder delineare Angebote handelt.

RR sieht – ausgelöst durch die Digitalisierung – eine extreme Fragmentierung der Fernsehnutzung von Klein- und Kleinstsendern, die auch im Free-TV immer zahlreicher werden und als stärkste wachsende Gruppe in diesem Bereich identifiziert werden können.

Projektion (1. Alternative): Den bisherigen Trend zu Folge wird die jüngere Zielgruppe selektiver fernsehen und tritt dabei über Second Screen in Interaktion mit einer großen Community, wobei durch die Parallelität und die integrale Ausstrahlung der linearen und delinearen Nutzung verschwimmen kann, was für die Programmplanung immer wichtiger werden wird.

Projektion (2. Alternative): Durch den demografischen Wandel und die dadurch geringe Fertilität wird sich in den nächsten Jahren bezogen auf die soziokulturellen Aspekte nicht viel ändern, da die heutigen „Mid-Agers“ weiterhin über das traditionelle lineare Fernsehen ihre Inhalte konsumieren und somit nicht mit neuen verfügbaren On-Demand-Angeboten in Berührung kommen.

Schlüsselfaktor 5: ökonomische Rahmenbedingungen

Als Teil der ökonomischen Rahmenbedingungen können folgende Einflussfaktoren genannt werden:

- Umsätze der Fernsehstationen
- Werbevermarktung
- Entwicklung der Wirtschaft

Neben all den soziokulturellen, technologischen und auch politisch-rechtlichen Einflussfaktoren spielt die Medienökonomie bzw. die Entwicklung der ökonomischen Rahmenbedingung eine große Rolle, um zukünftige Szenarien zu prognostizieren.

Wie in Kapitel 3.3 ökonomische Aspekte bereits theoretisch ausführlich erklärt, ist die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes die Basis für den Erfolg von Dienstleistungen. Einem Bericht der WKO zufolge setzt sich die Schwächephase des realen Wirtschaftswachstums auch im Jahr 2015 fort, wobei kurz gesagt, die Steuerentlastung die Konjunktur stärkt, während die Gegenfinanzierung die Konjunktur dämpft (vgl. WKO 2015, S.3).

MA sieht die derzeitige wirtschaftliche Situation der österreichischen TV-Sendeanstalten v.a. durch einen verstärkten Konzentrationsprozess geprägt.

Als Gründe hierfür gibt er an, dass die österreichischen Player am Markt als „Wurmfortsatz“ der großen deutschen Pro7 und RTL-Gruppe zu klassifizieren sind und dass die im deutschsprachigen und aus Deutschland stammenden On-Demand-Plattformen ebenfalls als „Wurmfortsatz“ der globalen amerikanischen Player einzuordnen sind. Privatangebote wie von ATV haben es sehr schwierig, da sie nicht wie Puls4 in einen großen Werbevermarktungsbund einzuordnen sind, sondern ihre Investitionen selbst tätigen müssen und der ORF laut MA mit seinem Geschäftsmodell als einziger echter Player dagegenhalten kann

MB sieht das ähnlich, da auch er der Meinung ist, dass die AV-Angebote in Österreich unter massiven wirtschaftlichen Druck stehen: es müssen sich immer mehr Player „mit dem gleichen Kuchen herumschlagen“. Bezogen auf den Werbemarkt fügt er hinzu, dass die Anteile von AdShares am gesamten Werbemarkt wachsen wird, die Situation alles in allem nicht leichter wird.

RR verweist wie MA ebenfalls auf die ungleiche Verteilung der Gelder durch die Doppelfinanzierung des ORF weshalb ein fairer Wettbewerb zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Sendern nicht möglich ist und daher ein Handicap für private TV-Sender besteht.

RR fügt wie auch MA ferner hinzu, dass die österreichischen Sendern durch die Einstrahlung von deutschen TV-Sendern stark benachteiligt werden, da hier durch die Werbefenster viele Millionen Euro pro Jahr ohne jegliche Wertschöpfung im Inland den österreichischen Sendern verloren gehen.

MK beobachtet in diesem Zusammenhang seit Jahren eine Verlagerung von Werbebudget hin zu Bewegtbildangeboten, wobei ein Zuwachs an buchbaren Online-Werbeplätzen zu einem Preisverfall bei den TKPs führt. Eine nachhaltige Finanzierung wird in einem Mix aus Abo-Einnahmen, Werbung und sonstigen Lizenz- und Transaktionserlösen stattfinden.

Projektion (1. Alternative): Bezogen auf die bisherigen Entwicklungen und durch die bis heute andauernde Doppelfinanzierung des ORF bleibt der öffentlich-rechtliche Rundfunk der wichtigste ökonomische Player am Markt. Österreichische Player wie ATV sind in keinem Werbevermarktungsverbund und können daher nicht wie die deutschen Sendungsableger in Österreich Werbefenster ohne jeglichen Aufwand implementieren. Darüber hinaus müssen immer mehr österreichische Fernsehstationen auf dem bereits gesättigten Markt mit dem gleichen Konsumenten und dem gleichen Werbeumfeld um Zuseher und Werbekunden kämpfen.

Projektion (2. Alternative): Eine weitere Entwicklungsmöglichkeit wäre eine Beschränkung der deutschen Werbefenster oder TV-Stationen mit Österreich-Fenstern oder eine Umschichtung der Finanzierung, so dass diese mehr Aufwand und Kosten zu verrichten hätten. Darüber hinaus könnte eine mögliche medienpolitische Debatte dazu führen, dass die privaten TV-Stationen keine Benachteiligung mehr gegenüber dem ORF bezogen auf die Einnahmen hinnehmen müssen und ein Umdenken in der österreichischen TV-Wirtschaft stattfindet, um eine Ausgewogenheit am Fernsehmarkt zu gewährleisten, wobei diese Projektion im Großen und Ganzen als eher unwahrscheinlich angesehen werden kann.

Schritt 4: Konsistenz-Prüfung der Szenarien

Hat man nun die Einflussfaktoren identifiziert und in alternativen Ausprägungen projiziert und beschrieben, ist es bei der Konsistenz-Prüfung wichtig die Alternativen so zu kombinieren, dass sie in sich schlüssige Szenario-Grundstrukturen enthalten (vgl. von Reibnitz 1991, S. 131). Beginnend mit der Alternativbündelung für das Szenario A werden alle Projektionsalternativen genannt, die logisch kombinierbar und nachvollziehbar sind (vgl. Gausemeier 2004, S. 58).

Alternativbündelung für Szenario A - „Parallelität von VoD und TV“

Die Bezeichnung „Parallelität“ wird bei der Alternativbündelung deshalb gewählt, voraussichtlich davon ausgegangen werden kann, dass die Grenzen zwischen linearen und delinearen TV Angeboten immer mehr verschwimmen, weshalb in naher Zukunft (bis zu 5 Jahren) eine Parallelität der Nutzung für die Programmplanung von TV-Stationen eine große Rolle einnehmen wird. Dadurch kämpfen jegliche Kabel, Satellitennetzbetreiber, TV-Stationen und Contenthersteller um die direkte Wertschöpfung beim Endkonsumenten. Durch intensivierten Wettbewerb strömen Klein- und Kleinstanbieter durch die Senkung von operativen und technischen Kosten in den Markt, um die Aufmerksamkeit einer speziellen Zielgruppe zu erreichen, da die Verhandlungsmacht der Abnehmer immer essentieller wird, da nur der Abnehmer schlussendlich entscheidet, welche Programme konsumiert werden. Dies wird auch in naher Zukunft immer wichtiger werden, da die „Verpersönlichisierung“ der Nutzung und des Empfangsgeräts einen hohen Stellenwert einnehmen. Darüber hinaus wird in den nächsten Jahren versucht Smart-TV Angebote sowie „HbbTV“, Mobile TV und Connected TV weiter zu intensivieren, um von zu Hause aus oder von unterwegs alle TV-Sender der Welt zu empfangen, unter der Voraussetzung der Beseitigung von sprach- und lizenzrechtlicher Hürden.

Die Parallelität in der Nutzung und im Konsum wird daher weiter zunehmen, um die Systeme „lineares TV“ und „delineare Nutzung“ zu vereinen. In der jüngeren Zielgruppe wird die Interaktion weiter zunehmen, wobei das Medium Fernsehen immer mehr zum Second Screen wird, während über Tablet-Computer etwaige

Informationen aufgerufen werden, oder Interaktionen über das laufende Fernsehprogramm in Social Media Foren stattfinden.

Alternativbündelung für Szenario B – „Fernsehen Broadcast“

In dieser alternativen Ausprägung bleibt das lineare Fernsehen vorherrschend und der ORF als größter österreichischer und einziger öffentlich-rechtlicher Sender medienpolitisch das Maß aller Dinge. Zurückzuführen ist dies auf die Doppelfinanzierung des ORFs aus Gebühren und Werbegeldern, wodurch der ORF im Vergleich zu den privaten Fernsehstationen maßgebliche Vorteile hat. Sowohl der ORF als auch die Privatstationen wie ATV, Puls4 oder Servus TV verfügen in dieser Annahme über die finanziellen Ressourcen, um für Klein- und Kleinstanbietern hohe Markteintrittsbarrieren zu generieren bzw. deren Markteintritt zu verhindern, sodass diese nicht rentabel arbeiten können. Darüber hinaus verfügen Fernsehstationen über das Know-How, um Content kostengünstig anbieten zu können, während Video-on-Demand-Plattformen, welche nicht in einem Nahverhältnis zu Fernsehsendern stehen (bspw. Netflix oder Amazon Prime Instant) viele Lizenzen und Rechte erwerben müssen bzw. viel Aufwand bei der Produktion von Content verrichten müssen, um konkurrenzfähige Produktpakete anbieten zu können. In dieser alternativen Ausprägung könnten Fernsehsender eigene VoD-Plattformen gründen (wie dies der ORF bspw. mit flimmit getan hat) um ihre eigenen Serien auszustrahlen – d.h. das Leistungsportfolio um delineare Angebote zu erweitern, um mit der internationalen Konkurrenz in Wettbewerb um Marktanteile und Quotenerfolg zu treten.

Darüber hinaus wappnet sich das lineare Fernsehen mit der Rückkehr zur traditionellen Showtreppe, um Fernsehzuseher an Sender zu binden, so dass diese jede Woche oder jeden Tag das Live-Programm des jeweiligen Senders wahrnehmen und konsumieren. Die klassische „Showtreppe“ reicht hier von Daily-Soaps wie das „Dschungelcamp“ über Unterhaltungsangebote wie „Die große Chance“ bis natürlich zu Live-Sportübertragungen v.a. im Ski- und Fußballsport. Durch die klassische Showtreppe und Live-Übertragungen im Sportbereich und durch Nachrichten wird in dieser Ausprägung davon ausgegangen, dass das Geschäftsmodell „Fernsehen Broadcast“ weiter bestehen und für die Zuseher die Hauptnutzungsquelle bleiben wird. Zurückzuführen ist neben dem Live-

Programmangebot dies auch auf den demografischen Wandel, da die Gesellschaft sozusagen von zwei Seiten altert. Einerseits werden Individuen immer älter, andererseits nimmt die Geburtenrate in Österreich immer weiter ab. Darüber hinaus wurde dem Fernsehen trotz vieler Prognosen schon vor Jahren das Ende prognostiziert, doch die lineare Nutzung nimmt bis dato nicht ab, da bis heute nur wenige TV-Empfangsgeräte wirklich alle zur Verfügung stehenden Features nutzen. Auch dies trägt dazu bei, dass in dieser Projektion lineares Fernsehen weiterhin Hauptnutzungsquelle bleiben wird.

Alternativbündelung für Szenario C – „Video on Demand Penetration“

Die Bezeichnung „Video on Demand Penetration“ für das zu erstellende Szenario C wurde durch die Bündelungen der Projektionen, die eine sehr positive Entwicklung von VoD voraussagen und eine damit abgeschwächte TV-Nutzung vorhersagen, konzipiert.

Ausgangspunkt dieser Alternativen-Bündelung ist die Annahme, dass Video-on-Demand-Dienste bei den Konsumenten einen starken Popularitätsschub erfahren. Eine hohe Beliebtheit für Video-on-Demand-Streaming Dienste wird auch für 2020 angenommen, da die Nutzung dieser Plattformen weiter steigen wird und somit v.a. jüngere Konsumenten zunehmend delineare Angebote konsumieren werden.

In dieser Annahme wird sich der hart umkämpfte Video-on-Demand-Markt als eigenständige Mediengattung etablieren und sich als ernstzunehmender Konkurrent am Markt positionieren, da der Markt ein enormes Wachstumspotenzial besitzt und in dieser Projektion durch mehr Flexibilität und gutes Programmangebot punktet. In diesem Kontext wird sich VoD bis 2020 noch fragmentierter und kleinteiliger präsentieren, da diverse Programmangebote wie bspw. Eventserien ausschließlich bzw. vorwiegend aufgrund des früheren Erscheinungsdatums über VoD-Plattformen konsumiert werden. Durch eine weitere Marktdurchdringung von Video on Demand könnten Pay-TV Anbieter wie Sky Probleme bekommen, da sie die Herausforderungen zu bewältigen haben, dass nur wenige Konsumenten bereit sein werden für beide Angebote zu zahlen.

In dieser – für das lineare TV eher pessimistischen - Projektion sind trotz allem medienpolitischen Debatten zugunsten von VoD ausschlaggebend, so dass sich VoD am Markt weiter etablieren kann.

Schritt 5: Szenario-Bildung

Nachdem in den vorangegangenen Schritten die Deskriptoren identifiziert wurden und zu Bündeln zusammengefasst worden sind, erfolgt in diesem Schritt nun die endgültige Szenario-Konzeption. In dieser Konzeption wird nun eine determinative Ausdrucksweise für das Jahr 2020 angewandt.

Das Szenario „Parallelität von VoD und TV“ (Trendszenario)

Dem derzeitigen Trend folgend, ist das Zusammenspiel aus VoD und TV auch im Jahr 2020 vorherrschend. Das Internet hat zu diesem Zeitpunkt einen fixen Platz auf dem Fernseher eingenommen und die österreichischen Konsumenten nutzen Smart TV-Angebote, mit denen neben Video-Inhalten auch Applikationen (bspw. für die Wettervorhersage und die Nachrichten) abgerufen werden. Im Jahr 2020 ersetzt das Smartphone oder das Tablet die Fernbedienung. Die Konsumenten können dadurch bequem vom Sofa aus, ihre Inhalte konsumieren. Außerdem werden die Zuschauer im Jahr 2020 selbst aktiv auswählen, welche Sendungen wann verfolgt werden sollen. Daraus resultierend wird das jeweilige TV-Verhalten der Zuseher ausgewertet und infolgedessen wählt der Sender die Programme aus, die auf Basis von TV-Präferenzen erstellt werden.

Im Jahr 2020 wird in diesem Kontext „Social TV“ einen großen Stellenwert einnehmen, bei dessen Dienst sich Freunde über Chat oder Sprachdienste austauschen. Dies passiert über Anwendungen, welche die Tonspur des aktuellen TV-Programms analysieren und den Nutzer direkt in die Diskussionsgruppen im Netz weiterleiten. Fernsehproduzenten werden im Jahr 2020 auf „Immersion“ also auf das Eintauchen in die virtuelle Welt setzen, wobei die Entwicklung von brillenlosen 3D-Fernsehern einen großen Teil dazu beitragen wird, um die Fernsehwelt neu zu begeistern. Immersion-TV wird 2020 auch genutzt werden, um aus den vielfältigen und großen Mengen an Kanälen und Webangeboten das passende auszuwählen.

Durch „Connected TV“ werden 2020 beliebig viele Daten- und Videoquellen an den Fernseher angeschlossen werden können. Darüber hinaus wird das Einkaufen per TV und „Augmented Shopping“ als Zusatzfeature im Jahr 2020 einen wichtigen Stellenwert im Dienstleistungssektor einnehmen.

Das Szenario „Fernsehen Broadcasting“ (Extremszenario A)

Der Trend zu VoD-Diensten setzt sich bis 2020 weiter fort, verliert jedoch nach anfänglicher großer Inanspruchnahme an Zuspruch, sodass das lineare Fernsehen weiterhin der größte und wichtigste Player am österreichischen audiovisuellen Markt bleibt. In diesem Szenario befindet sich der Großteil der TV-Konsumenten im Zuge des demografischen Wandels in der Bevölkerungsgruppe der über 40-50 jährigen. Zwar ist diese Bevölkerungsgruppe digitalen On-Demand Zusatzangeboten nicht abgeneigt, doch bevorzugt diese mehrere Optionsmöglichkeiten beim Konsum von Fernsehinhalten.

Aus diesem Grund wird TV-Content von dieser Zielgruppe, abhängig vom Zustand, in dem sie sich befindet, entweder in bestmöglicher Qualität und mit dem besten Sound konsumiert werden (bspw. beim Konsum eines Fußballspiels im Fernsehen) oder zur Rekreation beitragen und zu einem entspannten Gefühl zu Hause vor dem TV-Gerät führen. Außerdem wird im Jahr 2020 in Österreich kein analoges Fernsehen mehr existieren, was dazu führen wird, dass es mehr Programmauswahl, HDTV, Pay-TV, 3D-Fernsehen und viele digitale Zusatzangebote geben wird, die nur mittels digitaler Technik möglich sein werden. Deshalb ist zwar davon auszugehen, dass alle TV-Geräte über vielseitige technologische Features verfügen, jedoch die Konsumenten diese Neuerungen aus Gründen der Gewohnheit und der Einfachheit nach wie vor ablehnen, woraus folgt, dass lineare Nutzung im Jahr 2020 weiterhin stabil bleibt.

Bezüglich der programmlichen Gestaltung wird sehr viel Wert auf lokalen, also österreichischen Content und die österreichische Lebenswelt gelegt, um einen Vorteil gegenüber den einstrahlenden deutschen Anbietern zu haben bzw. „Live“-Content noch vor den deutschen TV-Sendern anzubieten. 2020 gibt es einen globalen gleichzeitigen TV-Start von Sendungen, wobei aufgrund des Rechte- und Lizenzhandels das lineare Fernsehen klare Vorteile gegenüber VoD hat.

Die Umsätze für das Free-TV werden in diesem Szenario bis 2020 stabil bleiben bzw. leicht steigen und der Markt wird v.a. durch große TV-Stationen (die delinear Angebote selbst aufbauen oder aufkaufen) beherrscht.

Das Szenario VoD-Penetration (Extremszenario B)

Dem in den letzten Jahren vorherrschenden Trend folgend, sind die Existenz und die Funktionsweisen von Video-on-Demand-Angeboten im kollektiven Bewusstsein der österreichischen Konsumenten verankert. Die Popularität von Video-on-Demand Diensten ist hoch, ebenso ist die Bereitschaft Abo-Modelle abzuschließen gegeben. Während im Jahr 2015 ca. ein Drittel der österreichischen Bevölkerung Video-on-Demand-Dienste nutzt, wird dieser Wert bis ins Jahr 2020 steigen, da einerseits neue Anbieter dazukommen, die etwaigen Nischen abdecken und andererseits technische Kosten und technische Distributionsmöglichkeiten im Online-Bereich erweitert werden. Daraus resultierend nutzt im Jahr 2020 bereits ein Großteil der österreichischen Bevölkerung Video-on-Demand Dienste, wobei die Konsumenten bereit sind dafür Subskriptions-Modelle zu bezahlen und diese werbefinanzierten Freemium-Modellen vorzuziehen. Aus diesem Grund wird VoD im Vergleich zu Pay-TV immer mehr in den Vordergrund rücken. Pay-TV Sender wie beispielsweise Sky müssen aufgrund des Vormarschs von Video-on-Demand ihr Geschäftsmodell ändern, da VoD-Angebote durch eine höhere Skalierbarkeit einen höheren Effekt erzielen.

Als Grund für eine hohe Marktpenetration von VoD steht an erster Stelle das geänderte Rezeptionsverhalten der Nutzer, denen Attribute wie „Unabhängigkeit“ und „Ortsungebundenheit“ immer wichtiger werden. Darüber hinaus benötigen sie bei Video-on-Demand keinen zusätzlichen Speicherplatz, weshalb sie in diesem Kontext relativ frei agieren. Außerdem erfreut sich Cloud-Computing höchster Popularität. Dem zuträglich ist die weitläufige Abdeckung von Breitbandanschlüssen, die bis in das Jahr 2020 kontinuierlich steigen werden.

Die weitläufige Breitbandabdeckung und das vielfältige Angebot am VoD-Sektor durch die Beseitigung von sprachlichen und lizenzrechtlichen Barrieren trägt dazu bei, dass Eventserien im Jahr 2020 überwiegend On-Demand konsumiert werden,

weshalb das lineare TV versuchen wird, das Programm weiter an Live-Events und Daily-Soaps zu koppeln, um nicht noch mehr Marktanteile und Imageverluste zugunsten von VoD zu erleiden.

Schritt 6: Szenario-Transfer

Zum Abschluss der Szenario-Analyse sollen nun auf Basis der im vorherigen Schritt ermittelten Szenarien Chancen und falls notwendig Risiken für die Szenarien eruiert werden, die gegebenenfalls mit Handlungsempfehlungen für die strategischen Managementprozesse versehen werden, um eine praktische Umsetzung der Szenarien zu ermöglichen.

Beim Szenario „Parallelität von VoD und TV“ besteht die größte Chance darin, die Interaktion zwischen den TV-Konsumenten zu steigern und das Fernseherlebnis auf eine neue Ebene zu heben. Sollte dies eintreten, können alle Player am Markt davon profitieren, da gegenseitige Wechselbeziehungen bestehen, die Programmbindung aufgehoben wird und Konsumenten nach Präferenzen fernsehen. Deshalb besteht das Risiko, dass es zu einem verschärften Wettbewerb durch die Bildung von vielen kleinen Sendern und Plattformen kommt was allerdings den Vorteil hat, dass Fernsehstationen und VoD-Plattformen viele Investitionen tätigen, um qualitativ hochwertiges und exklusives Programm anbieten zu können.

Das Szenario „Fernsehen Broadcasting“ hat die Chance, dass das lineare Fernsehen durch neue Richtlinien einen globalen Sendestart anvisiert, wodurch VoD-Plattformen untermauert werden können und sich somit Fernsehsender einen strategischen Vorteil gegenüber den VoD-Plattformen erarbeiten können. Die Chance, durch Investitionen und durch das „Early Adopting“ von Programminhalten und durch das Anbieten von Programmen mit „Live“-Charakter eine gute Positionierung am Markt vorzunehmen, könnte dem linearen Fernsehen neues Leben einhauchen.

Für das Szenario „VoD Penetration“ besteht die Möglichkeit, dass die Umsätze im digitalen Geschäft durch die Zunahme der Zahlungsbereitschaft für

Subskriptionsmodelle weiter steigen wodurch innovativ gearbeitet werden kann und neue Geschäfts- und Preismodelle entstehen können. Außerdem kann weiterer Konsumentennutzen erforscht werden.

6.3.2 Prüfung der Hypothesen & Beantwortung der Leitfrage

Dieses Kapitel soll vornehmlich zur Klärung der eingangs des Kapitels erläuterten Hypothesen dienen und um die eingangs der Arbeit erwähnte Forschungsfrage zu beantworten.

H1: Neue technologische Übertragungsstandards wirken sich auf die Wertschöpfungsstufe der technischen Distribution aus, da neue Vertriebstechnologien relevant werden und parallel zu den traditionellen Distributionsmöglichkeiten genutzt werden.

Betrachtet man nun die in Abbildung 7 dargestellte traditionelle TV-Wertschöpfungskette des linearen Fernsehens so kann festgehalten werden, dass es bedingt durch die Digitalisierung viele neue Angebote gibt und neue innovative Marktteilnehmer in den Markt eingetreten sind. Neue Übertragungsstandards- und technologien wie bspw. HbbTV, ein Standard zur gleichzeitigen Darstellung von Fernseh- und Internetbildschirmen, erobern den Markt und „vereinfachen“ den Weg der Wertschöpfung in der Stufe der technischen Distribution. Während die traditionelle Wertschöpfung im Bereich der technischen Distribution v.a. von Kabelnetzbetreibern und Satellitentreibern beherrscht wurde, verändert sich die Wertschöpfungsstruktur durch die Digitalisierung dadurch, dass mehrere Anbieter wie Inhalteersteller, Produzenten, Aggregatoren, Vermarkter, Lizenzhändler, Verlage, Werbetreibende sowie Endgeräte-Hersteller und Distributionsplattformen den Markt betreten und direkt um die Wertschöpfung beim Endkonsumenten kämpfen und somit um die Ausdehnung ihrer Zielgruppen bemüht sind. Durch die Etablierung neuer Anbieter „erweitert“ sich die traditionelle Wertschöpfung zwar in der Wertschöpfungsstufe der technischen Distribution, die Konvergenz trägt jedoch auch dazu bei, dass ehemals getrennte Technologien und Nutzungsweisen zu einem universellen Medium verschmelzen, weshalb die „neue“ TV-Wertschöpfungskette von einer Disintermediation geprägt ist, da nicht mehr

strikt „linear“ gedacht werden kann, sondern Inhalte so gebündelt, produziert und distribuiert werden, dass User je nach Nutzung ihres Endgerätes an unterschiedlichen „Stellen“ erreicht werden, und hierfür sind unterschiedliche (technische) Anforderungen notwendig.

H2: Durch die Verschmelzung von VoD und TV erlangen maßgeschneiderte, individualisierte Inhalte in der Wertschöpfungsstufe der Zuschauer große Bedeutung.

Durch die Verschmelzung von VoD und TV und durch die wie im Trendszenario beschrieben „parallele“ Nutzung der beiden Distributionswege TV und VoD kommt es in diesem Schritt ebenfalls zu einzelnen Änderungen in den Wertschöpfungsstufen. Es kommt zu einer wie in Hypothese 1 beschriebenen Disintermediation einzelner Intermediäre, da Konsumenten durch die „Verpersönlichisierung“ des Angebots an unterschiedlichen Prozessen der Wertschöpfungskette erreicht werden. Spezialisierte horizontale Intermediäre, die ihre Leistungen medien- und plattformübergreifend anbieten und positionieren, werden immer wichtiger.

Die klare und strikte Aneinanderreihung von Beschaffung von Inputfaktoren über die Programmproduktion, hin zur Programmgestaltung, der technischen Distribution, des Marketings bis hin zum Zuschauer werden obsolet, da sich bspw. bei einer „Zusammenlegung“ von TV und VoD die Wertschöpfungsstufe der Programmgestaltung ändert , da kein strikter Sendungsablauf mehr befolgt werden muss und ohne Zeitgebundenheit bei einer Sendung eingestiegen werden kann.

Dadurch kommt es zu einem geänderten Nutzungsverhalten, weshalb User Generated Content einen immensen Stellenwert einnimmt. Neue Distributionswege, nutzergenerierte Inhalte und zunehmende digitale Durchdringung tragen dazu bei, dass der Wertschöpfungsprozess von vielen Faktoren geprägt ist und dadurch komplex erscheint. Außerdem kommt es bezogen auf die Wertschöpfungsstufe der Programmgestaltung zu neuen Angeboten im Nischensektor und zu einer Vereinfachung bei der Werbespotplatzierung, da man nicht mehr strikt Sendungsblöcke

aneinanderreihen muss die thematisch zusammenpassen. Werbepakete können individueller gestaltet werden.

Alles in allem kann also festgehalten werden, dass sich die einzelnen Wertschöpfungsprozesse zwar nicht ändern, jedoch kommt es zu Neugestaltungen, Erweiterungen und Verschmelzungen in den einzelnen Wertschöpfungsstufen was dazu beiträgt, dass die klassische TV-Wertschöpfungskette nicht mehr starr betrachtet werden kann. Es ergibt sich ein Gefüge aus vielen unterschiedlichen Marktteilnehmern und Anforderungen. Dadurch wird die Wertschöpfungskette komplexer und diversifizierter.

7. Fazit

Die TV-Industrie schaut, wie bereits in den Theoriekapiteln dieser Masterarbeit dargelegt wurde, auf eine ereignisreiche Zeit zurück. Der TV-Markt war lange Zeit durch eine dominierende Stellung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks geprägt und so konnten sich private Anbieter erst ab dem Jahr 2001 etablieren. Dadurch entstand ein verschärfter Wettbewerb und ein Wandel – ausgelöst durch die Digitalisierung – begann.

War das immaterielle Gut Fernsehen lange Zeit durch ortsabhängigen Konsum von zu Hause aus geprägt, wandelt die Digitalisierung diesen Prozess komplett um. Dadurch ist der TV-Konsum von unterschiedlichen Nutzungsprinzipien geprägt. Content muss über die höchste Qualität verfügen, stets verfügbar sein, unabhängig davon, wann und wo sich der Nutzer gerade befindet.

Dass dieser Prozess ein schleichender ist, ist allseits bekannt, da - ausgelöst durch den demografischen Wandel – die ältere Zielgruppe nach wie vor TV-Content von zu Hause aus konsumiert. Noch immer wird der Großteil der Umsätze durch lineares Fernsehen generiert. Der VoD-Markt, häufig als Treiber für den Paradigmenwechsel in der TV-Wirtschaft angesehen, verfügt gegenwärtig über enorme Zuwachsraten und wird in den nächsten Jahren eine tragende Rolle im Konsum von audiovisuellen Inhalten spielen und sich zu einer eigenen Mediengattung entwickeln. Die dahinter stehenden technologischen Standards wie IPTV und Web-TV sind hierfür wichtige Indikatoren.

In Kenntnis dieser Gegebenheiten sollte nun die Szenario-Technik helfen, mögliche zukünftige Ausprägungen über die Entwicklung des österreichischen TV-Marktes festzustellen. Dabei wurden zunächst die Grundlagen gelegt, indem die Kriterien eruiert und projiziert und auf Konsistenz überprüft wurden, um herauszufinden welche Einflussfaktoren die zukünftige TV-Entwicklung prägen. Dabei wurden Szenarien für das Jahr 2020 gebildet, um die dortige Situation der österreichischen TV-Industrie beschreiben zu können.

Im Ergebnis konnten drei unterschiedliche Szenarien präsentiert werden. Das Trendszenario „Parallelität von VoD und TV“ geht davon aus, dass es zu einer Verschmelzung der beiden Distributionswege kommen wird, indem Smart-TV-Angebote weiter an Popularität gewinnen werden und die Fernsehnutzung personalisierter, selektiver und durch mehr Interaktionsmöglichkeiten charakterisiert sein wird. Das Szenario „Fernsehen Broadcast“ beschreibt den Zustand, in dem lineares Fernsehen auch 2020 die Hauptnutzungsquelle für die Konsumenten bleiben wird wobei die Fernsehstationen versuchen werden durch gleichzeitige globale Sendestarts und durch den Live-Charakter von Fernsehsendungen beim Publikum zu punkten.

Im Szenario „VoD Penetration“ wird vom Gegenteil ausgegangen. Hier wird sich VoD als eigenständige Mediengattung durchsetzen und durch enorme Zuwachsraten manifestieren sowie durch – im Vergleich zur Bezahlung einer GIS-Gebühr – kostengünstige und attraktive Subskriptionsmodelle etablieren.

Der Verfasser dieser Arbeit verzichtete auf die für eine Szenario-Analyse gängige Bezeichnung eines „best-case“, „worst-case“ und „realistic-case“, da die Szenarien neutral beurteilt werden sollten. Nachteil des einen Marktteilnehmers könnte ein Vorteil eines anderen sein und umgekehrt – je nachdem, aus welcher Perspektive man den TV-Markt und die einzelnen möglichen Szenarien betrachtet. Beleuchtet man jedoch den gesamten TV-Markt, so muss seitens des Verfassers der Arbeit abschließend klar Position bezogen werden. Seiner Meinung nach wird sich das Trendszenario A, also die Parallelität in der Nutzung von TV und VoD am ehesten durchsetzen, wobei einzelne Bestandteile des Extremszenarios A („Fernsehen Broadcast“) auch hier einfließen werden. Trotz allem wird im Jahr 2020 das Fernsehen weiterhin die Hauptnutzungsquelle bleiben (v.a. bedingt durch Live-Events und globale Sendestarts) und vermutlich durch digitale Zusatzangebote – die sich bis zu diesem Zeitpunkt etabliert haben – erweitert. Das lineare Fernsehen wird auch 2020 noch den größten Teil der Umsätze erwirtschaften.

Unabhängig davon, wie sich der TV-Konsum und die Wertschöpfung in den nächsten fünf Jahren verändern und sich der österreichische TV-Markt

präsentieren wird, bleibt spannend zu beobachten, welche Rolle Pay-TV im neuen digitalisierten Zeitalter bzw. in der „Parallelität der Nutzung“ einnehmen wird und welche Strategieänderungen und Adaptierungen bzw. Neuausrichtungen von Geschäftsmodellen Pay-TV Sender wie bspw. Sky vornehmen müssen, um langfristig mit VoD-Plattformen mithalten zu können.

Von Interesse wird auch der Umstand sein, ob – wie MB im Experteninterview erwähnte – der Werbemarkt neue Vermarktungsmodelle im Bereich des Fernsehens entwickeln wird und ob private TV-Sender wie ATV mit internationalen Sendern kooperieren werden, um in einen Werbevermarktungsverbund aufgenommen zu werden. Darüber hinaus bleibt abzuwarten, welche Rolle der ORF als größter medienwirtschaftlicher Player in Österreich einnehmen wird.

8. Literaturverzeichnis

AGTT Teletest (2015). *Markanteile Sender 2014*.

http://www.agtt.at/show_content.php?sid=23. Zugegriffen: 17. März 2015.

Ahlert, D., Evanschitzky H., & Hesse, J. (2002). *Exzellenz in Dienstleistung und Vertrieb. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Altmeppen, K-D., & Karmasin, M. (2004). *Medien und Ökonomie, Band 2: Problemfelder Medienökonomie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

ATV (2015). *Die Geschichte von ATV*. <http://b2b.atv.at/contentset/110332-History>. Zugegriffen: 13. März 2015.

Badach, A. & Rieger, S. (2013). *Netzwerkprojekte. Planung Realisierung Dokumentation und Sicherheit von Netzwerken* (1. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag.

Bagh, M. (2007). *On-Demand-Anwendungen in Forschung und Lehre, (6. Band.)*. Berlin: De Gruyter Rechtswissenschaften Verlags-GmbH

Bea, F.X & Haas, J. (2009). *Strategisches Management* (5. Aufl.). Stuttgart: Lucius et Lucius Verlagsgesellschaft mbH.

Beck, H. (2011). *Medienökonomie. Print, Fernsehen und Multimedia* (3.Aufl.). Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.

Bloch, A. (2013). *Meinungsvielfalt contra Medienmacht. Aktuelle Entwicklungen im Medienkonzentrationsrecht*. Berlin: Logos Verlag

Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS Verlag.

Brossmann, M., & Fieger, U. (1997). *Business Multimedia. Innovative Geschäftsfelder strategisch nutzen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bundesgesetz über audiovisuelle Mediendienste (Audiovisuelle Mediendienste-Gesetz – AMD-G)

StF: BGBl. I Nr. 84/2001 (NR: GP XXI RV 635 AB 720 S. 75. BR: AB 6421 S. 679.)

Bundesgesetz über den Österreichischen Rundfunk (ORF-Gesetz, ORF-G)

StF: BGBl. Nr. 379/1984 (WV) idF BGBl. Nr. 612/1986 (DFB) und BGBl. I Nr. 194/1999 (DFB)

Bundesgesetz mit dem Bestimmungen für privates Fernsehen

(Privatfernsehgesetz – PrTV-G)

StF: BGBl. Nr. 84/2001, idF BGB I. Nr 71/2003

Castells, M. (2005). *Die Internetgalaxie. Internet, Wirtschaft und Gesellschaft* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Cerasale, M., & Stone, M. (2005). *Business Solutions on demand. How to transform from a product-led to a service-led company*. New Delhi: Kogan Page India Private Ltd.

Czepek, A. (2010). Voraussetzungen für unabhängigen Journalismus im internationalen Vergleich. In Eberwein, T. Müller, D. (Hrsg.), *Journalismus und Öffentlichkeit eine Profession und ihr gesellschaftlicher Auftrag* (S. 353-360).

Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Der Standard (2014a). *Vier TV-Preise für ORF-Produktionen in Cannes*.

<http://derstandard.at/2000006398205/Vier-TV-Preise-fuer-ORF-Produktionen-in-Cannes>. Zugegriffen: 23. März 2015.

- Der Standard (2014b). *Österreichs größte Medienhäuser. ORF erreichte Milliarde Umsatz.* <http://derstandard.at/2000001818356/Oesterreichs-groesste-Medienhaeuser-ORF-erreichte-2013-die-Milliarde>. Zugegriffen: 09. August 2015.
- Der Standard (2015a). *ORF-Abruf. 7,50 Euro im Monat für Flimmit.* <http://derstandard.at/2000013020536/ORF-Abruf-750-Euro-im-Monat-fuer-Flimmit> Zugegriffen: 18. März 2015.
- Der Standard (2015b). *UPC: Weniger TV-Kunden, höhere Umsätze.* <http://derstandard.at/2000020270280/UPC-Weniger-TV-Kunden-hoehere-Umsaetze>. Zugegriffen: 06. August 2015.
- Der Standard (2015c). *Olympia-Rechte: ORF plante 2018 schon mit 40 Millionen Sonderbudget.* <http://derstandard.at/2000018283409/Olympia-Rechte-ORF-plante-2018-schon-mit-40-Millionen-Sonderbudget>. Zugegriffen: 17. August 2015.
- Dörr, D., Holznagel, B., & Hildebrand, D. (2008). *Elektronische Medien. Entwicklung und Regulierungsbedarf.* München: Vahlen Verlag.
- Duden (2015). *Definition Privatfernsehen.* <http://www.duden.de/rechtschreibung/Privatfernsehen>. Zugegriffen: 12. April 2015.
- Eberwein, T., & Müller, D. (2010): *Journalismus und Öffentlichkeit – Eine Profession und ihr gesellschaftlicher Auftrag.* (1.Aufl.) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eco, U. (2010). *Wie man eine wissenschaftliche Abschlussarbeit schreibt. Doktor-, Diplom-, und Magisterarbeiten in den Geistes- und Sozialwissenschaften* (13. Aufl.). Wien: Facultas WUV.
- Einav, G. (2015). *The New World of Transistioned Media – Digital Realignment and Industry Transformation.* Switzerland: Springer International Publishing.
- Enterprise ORF (2015a). *Marktführer zu sein bedeutet die besten Angebote zu haben.* <http://enterprise.orf.at/2354>. Zugegriffen: 01. Juni 2015.

- Enterprise ORF (2015b). *Rahmenbedingungen für Werbung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk*. <http://enterprise.orf.at/2500>. Zugegriffen: 12. Mai 2015.
- Faulstich, W. (2004). *Grundwissen Medien* (5. Aufl.) Paderborn: UTB Verlag.
- Faz (2015). *Hast du Whats App?*. <http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/youtuber-le-floid-interviewt-angela-merkel-13689273.html>. Zugegriffen: 18. Juli 2015.
- Fidler, H. (2008). *Österreichs Medienwelt von A-Z*. Wien: Falter Verlag.
- Friedrichsen, M., Grüblbauer, J., & Haric, P. (2015). *Strategisches Management von Medienunternehmen – Einführung in die Medienwirtschaft mit Case Studies* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag.
- Friedrichsen, M., Jenzowsky S., Dietl, A., & Ratzer, J. (2006). *Die Zukunft des Fernsehens: Telekommunikation als Massenmedium* (2. Aufl.). München: Reinhard Fischer Verlag.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2015). *Definition Wertschöpfungskette*. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wertschoepfungskette.html>. Zugegriffen: 18. Juni 2015.
- Gausemeier, J. (2004). Die Szenario-Analyse als Basis für das Kompetenzmanagement. In von Rosenstiel, L. (Hrsg.), *Strategisches Kompetenzmanagement – von der Strategie zur Kompetenzentwicklung in der Praxis* (S. 42-61). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Gausemeier, J., Fink, A., & Schlake, O. (1996). *Szenario Management: Planen und Führen mit Szenarien* (2. bearb. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag.
- Geschka, H., & Schwarz-Geschka, M. (2012). *Einführung in die Szenariotechnik*. Darmstadt: Geschka & Partner Unternehmensberatung.
- Geser, M-E. (2014). *Strategieperspektiven für TV 2.0. Digitale Netzwerkmedien und ihre Auswirkungen auf Fernsehunternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag.
- Gibs, J. (2009). The New Screen for Video. In: Gerbarg, D. (Hrsg.). *Television Goes Digital* (S. 11-28). New York: Springer.

- GIS (2015). *Gebühren*. <https://www.gis.at/gebuehren>. Zugegriffen: 18. April 2015.
- Gläser, M. (2011). *Medienmanagement* (2.Aufl.). München: Vahlen Verlag.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (3. überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- GoTV (2015a). *Impressum*. <http://www.gotv.at/impressum.php>. Zugegriffen: 03. Juni 2015.
- GoTV (2015b). *Programm*. <http://www.gotv.at/programm.php>. Zugegriffen: 03. Juni 2015.
- Großklaus, R.-H.G.(2008). *Neue Produkte einführen. Von der Idee zum Markterfolg* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Hahn, D. & Taylor, B. (1990). *Strategische Unternehmensplanung und Strategische Unternehmensführung – Stand und Entwicklungstendenzen* (5. erw. und bearb. Aufl.). Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.
- Hansch, P., & Rentschler, C. (2012). *Emotion@Web. Emotionale Websites durch Bewegtbild und Sound-Design*. Berlin: Springer Vieweg.
- Heinrich, J. (1999). *Medienökonomie Band 2: Hörfunk und Fernsehen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Heinemann, G., Haug, K., & Gehrckens M. (2013). *Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Hennecke, C. & Rau, H. (2015). *Transparenz? Fehlanzeige! – Verflechtungsstrukturen der umsatzstärksten TV-Sender in Deutschland*. *MedienWirtschaft*, 12 (2), 38-42.
- Holoubek, M. & Potacs, M. (2007). *Handbuch des öffentlichen Wirtschaftsrechts* (2. Aufl.). Wien: Springer Verlag.
- Hungenberg, H. (2004). *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hülsmann, M., & Grapp, J. (2009). *Strategisches Management für Film- und Fernsehproduktionen*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

IBM (2008). *Innovation der Medien*. <http://www-05.ibm.com/de/media/downloads/medienstudie-2008.pdf>. Zugegriffen: 13. Juli 2015.

Kaltenbach, L., & Lange, A. (2007). *Video-on-Demand in Europa – Eine Studie von NPA Conseil im Auftrag der Direction du développement des médias und der Europäischen Audiovisuellen Informationsdienste*. Strasbourg: Europäische Audiovisuelle Informationsstelle – Council of Europe

Karmasin, M. & Winter, C. (2000). *Grundlagen des Medienmanagements* (1. Aufl.) . München: W. Fink Verlag.

Karstens, E. (2006). *Fernsehen digital: Eine Einführung* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.

Karstens, E., & Schütte J. (2013). *Praxishandbuch Fernsehen – Wie TV-Sender arbeiten* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag.

Kaumanns, R., Siegenheim, V., & Sjurts, I. (2008). *Auslaufmodell Fernsehen?: Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kerth, K., Asum, H., & Stich, V. (2011). *Die besten Strategietools in der Praxis. Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?* (4 erw. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag.

Kiefer, M-L. (1996): Das duale Rundfunksystem – wirtschaftstheoretisch betrachtet. In Hörnberg, W. & Pürer H., (Hrsg.). *Medien-Transformation. Zehn Jahre dualer Rundfunk in Deutschland* (S. 81-97). Konstanz: UKV Medien,

Kiefer, M-L. & Steininger, C. (2014). *Medienökonomik* (3. Aufl.). München: Oldenbourg Verlag.

Keuneke, S. (2005). Qualitatives Interview. In L. Mikos, & C. Wegener, *Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch* (S. 254-267). Konstanz: UVK Verlag.

- Kloss, I. (2007). *Werbung – Handbuch für Studium und Praxis* (4. Aufl.). München: Franz Vahlen Verlag.
- Kolo C., Döbler, T., & Rademacher, L. (2012). *Wertschöpfung durch Medien im Wandel* (1. Aufl.). Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2011). *Grundlagen des Marketing* (5. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Krone, J. (2015a). *Fernsehen I – Duales Rundfunksystem*. Vortrag an der FH St. Pölten im Bachelorstudium Medienmanagement im WS 2014/2015.
- Krone, J. (2015b). *Fernsehen I – Privater Rundfunk*. Vortrag an der FH-Sankt Pölten im Bachelorstudium Medienmanagement im WS 2014/2015
- Kundendienst ORF (2015). *Aufbau Stiftungsrat*.
<http://kundendienst.orf.at/unternehmen/menschen/gremien/stiftung.html>.
 Zugegriffen: 15. März 2015.
- Kühnle, B.-A., & Gläser, M. (2011). *Public Value privater regionaler TV-Veranstalter*. Stuttgart: VISTAS Verlag.
- Lantzsch, K. (2008). *Der internationale Fernsehformathandel. Akteure, Strategien, Strukturen und Organisationsformen* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lembke, G., & Soyey, N. (2012). *Digitale Medien in Unternehmen – Perspektiven des betrieblichen Einsatzes von neuen Medien* (1. Aufl.). Berlin: Springer Verlag.
- Le-Roy, F., Wynants, N., Hoens, D., & Vanderbeeken, R. (2011). *Tickle your Catastrophe – Imagine Catastrophe in Art, Architecture and Philosophy*. New Hampshire: UPNE Lebanon.
- Lucas, H.-C. (2012). *The Search for Survival. Lessons from Disruptive Technologies*. Santa Barbara: ABC Clio Praeger.
- Maier, M. (2000). Medienmanagement als strategisches Management
 In Karmasin, M. & Winter, C. (Hrsg). *Grundlagen des Medienmanagements* (S. 59-92.). München: W. Fink Verlag,

Maletzke, G. (1963). *Psychologie der Massenkommunikation*. Hamburg: Verlag Hans Bredow Institut.

Marek, D., & Omasits, M. (2007). *Österreichische Online Medien. Rechtliche Rahmenbedingungen und Erlösquellen*. Wien: Facultas WUV Verlag.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken* (12 überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.

MEC Global (2015). *Der österreichische Werbemarkt 2014 & 2015*.
<http://www.mecglobal.at/assets/MEC-Austria/Newsletter/Der-sterreichische-Werbemarkt-2014-2015.pdf>. Zugegriffen: 08. Juli 2015.

Mediaresearch (2015a). *Fernsehen Nutzungsverhalten*.
http://mediaresearch.orf.at/index2.htm?fernsehen/fernsehen_nutzungsverhalten.html. Zugegriffen: 17. Juni 2015.

Mediaresearch (2015b). *Technischer Empfang. Haushaltsaustattung*.
http://mediaresearch.orf.at/index2.htm?fernsehen/fernsehen_heimel.htm. Zugegriffen: 30. Juni 2015.

Meisner, H. (2004). *Einführung in die Internetökonomie, Arbeit und Investieren in einer modernen Wirtschaft*. Münster: Lit Verlag.

Mietzner, D. (2009). *Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen. Methodenevaluation und neue Ansätze*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Millet, S-M. (2011). *Managing the Future – A Guide to Forecasting and Strategic Planning in the 21st Century*. Axminster: Triarchy Press.

Noam, E. (2009). TV or Not TV: Where Video is Going, In Gerbarg, D. (Hrsg.), *Television Goes Digital* (S. 7-10). New York: Springer

- Neef, A., Schroll, W. & Hirsch, S. (2011). *Die Zukunft des Fernsehens*.
<http://www.brainguide.de/TV-2020-Die-Zukunft-des-Fernsehens>. Zugegriffen: 25. Feb. 2015.
- O'Driscoll, G. (2008). *Next Generation IPTV Services and Technologies*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- ÖWA Plus (2014). *Ergebnisse 2014*.
http://www.oewa.at/fileadmin/pdf/oewa_plus/oewa_plus_14q4.pdf. Zugegriffen: 17. Juni 2015.
- Parks, S. (2007). *Independent Film Distribution*. Burlington: Focal Press.
- Petzoldt, K., & Sattler, B. (2009). *Medienmarketing*. Stuttgart: Lucius & Lucius UTB
- Porter, M. (1998). *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2008). *Wettbewerbsstrategien – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (11. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Pillkahn, U. (2007). *Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung – Wie sie die unternehmerische und gesellschaftliche Zukunft planen und gestalten* (1. Aufl.). Erlangen: Publicis Corporate Publishing.
- Primbs, S. (2015). *Social Media für Journalisten. Redaktionell arbeiten mit Facebook, Twitter & Co*. Wiesbaden: Springer VS Verlag.
- Pro7Sat1Puls4 (2015). *Geschäftstätigkeiten Pro7Sat1Puls4*.
http://www.prosiebensat1puls4.com/content/bereich/wir_ueber_uns.html.
Zugegriffen: 18. März 2015.

Publikumsrat (2015). *Organisation des Publikumsrats*.

<http://publikumsrat.orf.at/organisation.html>. Zugegriffen: 10. Mai 2015.

Puffer, H. (2015): *Video on Demand. Neue Schubkraft durch Netflix?* Media Perspektiven 1/2015, S. 17 – 29.

Puppis, M. (2007). *Einführung in die Medienpolitik*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Radtke, S-U. (2010). *Einfluss der Digitalisierung auf die Wertschöpfungskette der Fernsehindustrie. Ein ressourcen- und fähigkeitsbasierter Ansatz*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Springer Verlag.

Ridder, C-M., & Engel, B. (2005). Massenkommunikation 2005. Images und Funktion der Massenmedien im Vergleich. *Media Perspektiven* 09/2005, 422-448.

Roßnagel, A., McGonagle, M., Valcke, P., Hilger, C., & Palzer, C. (2004). *Die duale Rundfunkordnung Europas*.

https://www.rtr.at/de/inf/SchriftenreiheNr22004/2570_Band2_2004.PDF.

Zugegriffen: 18. Juli 2015.

RTR (2015a). *Organe der KommAustria*.

<https://www.rtr.at/de/rtr/OrganeKommAustria> . Zugegriffen: 15. Juli 2015.

RTR (2015b). *Rechtsbescheid*.

https://www.rtr.at/de/m/KOA445513003/29576_KOA_4.455-13-003.pdf.

Zugegriffen: 28. April 2015.

- Siegert, G. (2004). Marketing und Marken. Differenzierungs- und Konkurrenzstrategien In´ Altmeppen, K-D., & Karmasin, M. (Hrsg.), *Medien und Ökonomie, Band 2: Problemfelder Medienökonomie* (S. 183 – 208). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schatz, H., Habig, C., & Immer, N. (1990). Medienpolitik. In von Beyme, K. & Schmidt, M-G. (Hrsg.), *Politik in der Bundesrepublik Deutschland*. (S-331-359). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schmidt, R. (2009). *Zur Zukunft des Internet-Fernsehens. IPTV als Chance zur fortschreitenden Personalisierung* (1. Aufl.). Hamburg: IGEL Verlag.
- Schächter, M. (2008). Die Digitalisierung als Chance. Das ZDF auf dem Weg in die neue Fernsehwelt. In Kaumanns, R., Siegenheim & V., Sjurts, I. (Hrsg.), *Auslaufmodell Fernsehen?: Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt*. (S. 135 – 146.) Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Scheufele, B. & Engelmann, I. (2009). *Empirische Kommunikationsforschung*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Schneider, M., & Ermes, C. (2013): Management von Medienunternehmen zwischen Konvergenz und Crossmedia. In Schneider, M. (Hrsg.), *Management von Medienunternehmen. Digitale Innovation – crossmediale Strategien* (S.10-27). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schneider, M. (2013). *Management von Medienunternehmen. Digitale Innovation – crossmediale Strategien*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Schneider, N. (2008). Faktoren des Wandels Massen- und Individualmedien auf dem Weg in eine digitale Gesellschaft, In Kaumanns, R., Siegenheim, V., & Sjurts, I. (Hrsg.), *Auslaufmodell Fernsehen?: Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt* (S. 21 -34). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schiersmann, C., & Thiel, H. (2013). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS Verlag.

Scholz, C. (2006). *Handbuch Medienmanagement* (1. Aufl.). Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.

Scholz, C., Stein, V., & Eisenbeins, U. (2001). *Strategie- und Informationsmanagement. Die TIME Branche* (11. Band.). München: Rainer Hampp Verlag.

Schössler, J. (2001). *Die Digitalisierung von Fernsehprogrammen – Perspektiven für private Veranstalter*. Wiesbaden: DUV Verlag.

Schuster, J. (1995). *Rundfunkmarketing – Entwicklung einer strategischen Marketingkonzeption für das öffentlich-rechtliche Fernsehen*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft GmbH.

Seeborn, J. (2011). *Gabler Kompaktlexikon Werbung*. (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Servus TV (2015). *Unternehmenstätigkeiten von Servus TV*.
<http://www.servustv.com/at/Unternehmen/Ueber-uns>. Zugegriffen: 22. April 2015.

Seufert, W. (2015). Alles Medien? Öffentliche und private Kommunikation im Zeitalter automatisierter Informationsverarbeitung. *MedienWirtschaft*, 12 (1), 30-35.

Sherman, A-J. (2011). *Franchising & Licensing: Two Powerful Ways to grow your business in any economy* (4th Edition.). New York: American Management Association

Sonntag, R., Gretzschel, M., Richter, T., Kahr, M. & Otto, P. (2012). *Die Zukunft des Fernsehens. Internet-TV neue Chancen und Akteure* http://www.multimediales-marketing.de/vortrag/zukunft_des_fernsehens_whitepaper_t-systems_mms.pdf. Zugegriffen: 26 Feb. 2015.

Statistik Austria (2015). *Informationsgesellschaft . IKT Einsatz in Haushalten*. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_haushalten/. Zugegriffen: 15. Feb. 2015.

Statista (2015a). *Durchschnittliche tägliche Fernsehdauer in Österreich von 2004 bis 2014*. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/303740/umfrage/tv-nutzungszeit-in-oesterreich>. Zugegriffen: 02. August 2015.

Statista (2015b). *Durchschnittliche tägliche Fernsehdauer in Österreich nach Altersgruppen im Jahr 2013*. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/303754/umfrage/tv-nutzungszeit-in-oesterreich-nach-altersgruppen>. Zugegriffen: 02. August 2015.

Statista (2015c). *Anzahl der Breitbandanschlüsse pro 100 Einwohner in Österreich von 2000 bis 2014*. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/207491/umfrage/breitbandpenetration-in-oesterreich-seit-2000>. Zugegriffen: 02. August 2015.

Statista (2015d). *BIP in jeweiligen Preisen von 2004 bis 2015*. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/14390/umfrage/bruttoinlandsprodukt-in-oesterreich>. Zugegriffen: 02. August 2015.

Statista (2015e). *Durchschnittliche tägliche Fernsehdauer weltweit im Jahr 2013* <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/377552/umfrage/fernsehkonsument-dauer-pro-tag-weltweit-nach-regionen>. Zugegriffen: 02. August 2015.

- Statista (2015f). *Anzahl der Internetnutzer weltweit von 1997 bis 2014*.
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/186370/umfrage/anzahl-der-internetnutzer-weltweit-zeitreihe> . Zugegriffen: 29. Juli 2015.
- Statista (2015g). *Welche Videostreaming-Dienste/Video-on-Demand-Plattformen kennen Sie?* <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/374713/umfrage/umfrage-zur-bekanntheit-von-videostreaming-vod-diensten-nach-alter-in-oesterreich> . Zugegriffen: 12. August 2015.
- Steigenberger, K. (2015). *Demografische Entwicklung in Österreich*.
https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/Demografische_Entwicklung_in_Oesterreich.html. Zugegriffen: 04. August 2015.
- Steininger, C. & Woelke, J. (2012). *Fernsehen in Österreich 2011/2012* (1. Aufl.). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft GmbH.
- Steinmaurer, T. (2012). Medien und Politik. *Forum Politische Bildung und Information zur Politischen Bildung*, 35, 5-16.
- Stöger, M. (2001). *Das Rundfunkmonopol des ORF – der ORF im Wettbewerb*.
<http://www.it-law.at/wp-content/uploads/2014/09/stoeger-orf.pdf>. Zugegriffen: 30. Mai 2015.
- Strecker, H. (1996). *Eigenkommunikation deutscher TV-Anbieter – Werbe und PR-Strategien von Fernsehsendern*. Bochum: Brockmeyer Universitätsverlag.
- Tanenbaum, A-S. (2009). *Moderne Betriebssysteme* (3. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Ulin, J. (2014). *The business of media distribution: Monetizing Film, TV and Video Content in an Online World* (2nd Edition.). Burlington: Focal Press.

- Van den Bulck, H. & Gunn, S-E. (2013). Flow under Pressure: Television Scheduling and Continuity Techniques as Victims of Media Convergence? *American Journal of Television and New Media*. doi: 10.1177/1527476412474353
- Videoload (2015). *Was bietet Videoload?* <http://www.videoload.de/ueber-videoload/was-bietet-videoload.html>. Zugegriffen: 17. April 2015.
- Volpers, H., Herkströter, D., Schnier, D. (1998). *Die Trennung von Werbung und Programm im Fernsehen. Programmliche und werbliche Entwicklungen im digitalen Zeitalter und ihre Rechtsfolgen*. (Bd.25). Opladen: Schriftenreihe Medienforschung der Landesanstalt für Rundfunk Nordrhein-Westfalen.
- Von Reibnitz, U. (1991). *Szenario-Technik – Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- VÖP (2015). *Duales Rundfunksystem*. <http://www.voep.at/forderungen/399-trailer-duales-rundfunksystem.html>. Zugegriffen: 13. Juni 2015.
- Wallner, A-M. (2013). *Die starke Stunde der Privatsender*. <http://diepresse.com/home/kultur/medien/1335753/Die-starke-Stunde-der-Privatsender>. Zugegriffen: 08. April 2015.
- Wildmann, L. (2010). *Makroökonomie, Geld und Währung. Module der Volkswirtschaftslehre (2. Aufl.)*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Wilson, R., & Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management (3rd Edition.)*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Wirtz, B. (2009). *Medien- und Internetmanagement (6. Aufl.)*. Wiesbaden: Springer Verlag.

Wirtz, B., & Pelz, R. (2006). Medienwirtschaft,-Zielsysteme, Wertschöpfungsketten und- strukturen. In Scholz,C. (Hrsg.), *Handbuch Medienmagement* (S.261-278). Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.

WKO (2015). *Wirtschaftslage und Prognosen für das Jahr 2015*.
<http://wko.at/statistik/prognose/prognose.pdf>. Zugegriffen: 14. August 2015.

Wolf, E., Zerres, C., & Zerres M. (2014). *Die Szenario-Technik*.
<http://bookboon.com/de/szenario-technik-ebook>. Zugegriffen: 15. April 2015.

Zarnekow, R., Wulf, J.,& van Bornestedt, F. (2013): *Internetwirtschaft. Das Geschäft des digitalen Datentransports im Internet*. Wiesbaden: Springer Verlag.

Zerdick, A., Schrape,K., Artope, A., Goldhammer, K., Heger,D., Lange,U., Vierkant E., Lopez-Escobar,E. & Silverstone, R. (2001): *Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft* (3. Aufl.). Berlin: Springer Verlag.

Ziemer, A. (2003). *Digitales Fernsehen. Eine neue Dimension der Medienvielfalt* (3. Aufl.). Heidelberg: Hüthig Verlag.

Zink, M. (2005). *Scalable Video on Demand. Adaptive Interest-based Distribution*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Inhaltsverzeichnis der CD-ROM

Verzeichnis A: Masterarbeit als PDF-Dokument

Verzeichnis B: Internetquellen

9. Anhang

Experteninterview I

Interviewer: Florian Dobin [I]

Interviewter: Markus Andorfer (Geschäftsführer Markand Media GmbH) [MA]

Interview ausgesendet am 10.08.2015

Interview erhalten am 13.08.2015

Fragen:

I: Wie schätzen Sie die derzeitige und zukünftige wirtschaftliche Situation audiovisueller Angebote in Österreich ein?

MA: Sowohl die derzeitige als auch zukünftige wirtschaftliche Situation ist und wird gekennzeichnet sein von einem verstärkten Konzentrationsprozess! Nur die großen, vertikal integrierten Contentproduktions- und Vertriebsplattformen können bestehen. Der Österreichische TV-Markt bzw. Medienmarkt ist der „Wurmfortsatz“ des deutschen Medienmarktes. Für den On-Demand-TV-Streaming Markt gilt dies noch fast im verstärkten Maße. Hier droht nämlich selbst der deutsche On-Demand-TV-Streaming zum „Wurmfortsatz“ der großen globalen (heißt amerikanischen) Konzerne zu werden. Die Stärke des ProSiebenSat.1- (und mit deutlichen Abstand auch des RTL-Konzern) am österreichischen Markt kommt ja von der Stärke des Programms (Content) des deutschen Marktes. Die Stärke dieser beiden Konzerne ist ja keine originäre österreichische Stärke. Dies zeigt sich insbesondere am Beispiel ATV. Ein lokaler Player am TV-Markt, aber aufgrund der fehlenden Einbindung in einen großen Werbevermarktungsverbund mit großen wirtschaftlichen Schwierigkeiten kämpfend. Dies zeigt sich auch insbesondere bei der Etablierung und Betrieb neuer, innovativer Plattformen. Während ProSiebenSat1 Österreich einfach myvideo Austria, Studio71 Austria, YouTube Channels aus Deutschland etc. pp als „österreichische Variante“ mit null Aufwand anbieten können, muss ATV die Investitionen selbst schultern. Und das ist wirtschaftlich völlig undenkbar und unrentabel. Geschweige denn neue

Plattformen umfassend mit Content (aufgrund der zugrundeliegenden Rechteproblematik) zu bedienen.

Einzig der ORF kann durch sein Geschäftsmodell und der $\frac{3}{4}$ -Finanzierung durch Gebühren, hier noch einigermaßen dagegen zu halten. Der einzige wirkliche lokale Player (ProSiebenSAT1 Gruppe Österreich oder RTL Gruppe Österreich zähle ich hier NICHT als lokalen sondern als deutsche Player) ist und bleibt der ORF. Entscheidend werden daher die wirtschaftlichen Spielregeln und Rahmenbedingungen einerseits des ORF's und andererseits eventuelle „Beschränkungen“ der deutschen Player (eher unwahrscheinlich) am österreichischen TV und AV Markt denselben beherrschen.

I: Welche Veränderungen/Entwicklungen haben Sie in den letzten Jahren innerhalb des AV-Marktes wahrgenommen?

MA: Die Digitalisierung hat die ehemalige Trennung zwischen den Medien und Übertragungswegen aufgehoben. Das Internet wurde zum Übertragungsweg. Die Trennung zwischen Partnern der Wertschöpfungskette wurde dadurch ebenfalls aufgehoben. Inhalte-Produzenten, -Aggregatoren, -Vermarkter, Lizenzhändler, TV-Anbieter, Verlage, Werbetreibende, Technikanbieter, Distributionsplattformen, Kabel- und Satellitenbetreiber, Endgeräte-Hersteller haben nun direkten Zugang zum Endverbraucher und kämpfen somit um die direkte Wertschöpfung beim Kunden.

I: Welche gesellschaftlichen, technologischen, Veränderungen/Trends/Entwicklungen werden Ihrer Meinung nach auch in Zukunft für den AV-Markt in Österreich eine bedeutende Rolle spielen?

MA: Die in Punkt 2 beschriebene Veränderung wird weiter voranschreiten. Die Wertschöpfungskette wird zum „Wertschöpfungs-Pool“ aus dem alle sich bedienen (wollen). Die einstigen Partner der Wertschöpfungskette werden so zu Mitbewerber um die rein zeitlich begrenzte Ressource des Medienkonsums und der Aufmerksamkeit jedes einzelnen User (Kunden). Entscheidender Trend wird, wie bereits in den vergangenen 20 Jahren in der Telekommunikation, die fortschreitende „Verpersönlichisierung“ des Empfangsgerätes sein. Jede/Jeder hat seine sehr persönlichen, fast intimen, Favoriten. Selbst das zentrale TV-Gerät kann mit individuellen Profilen, die Vorlieben des einzelnen „Users“ adressieren. Hier scheint mir VOD ein gewisses Vorbild für das klassische TV, wie man persönliche Vorlieben, speziell und individuell adressiert.

Im Hinblick auf die programmliche Ausrichtung am AV-Markt:

Lokaler (z.B. österreichischer) Content wird zwingend für den Quotenerfolg im klassischen Free-TV. Egal welches Genre, egal welches Format – Hauptsache österreichische Lebenswelt. Aber nicht 3 Jahre nach dem Erfolg in Deutschland! Mindestens zeitgleich oder noch besser bevor wir es auf den deutschen Sender sehen!

US-Serien und -Filme werden zeitlich näher an die TV-Ausstrahlung in den USA rücken. Der Zuseher konsumiert diese sonst auf Online-Streaming-Plattformen. Mittelfristig wird es zu einem „globalen gleichzeitigen TV-Start“ kommen.

Die Anzahl der Spartensender, und ist die Sparte noch so klein, wird weiter steigen. TV-Sender Neustarts sind garantiert, da die technischen und operativen Kosten sinken.

Sind erst alle TV-Geräte auch SMART-TVs, dann werden wir alle TV-Sender der Welt zu Hause am TV-Schirm empfangen können. Bleibt nur noch die sprachliche Hürde und ein paar lizenzrechtliche Fragen.

I: Wie schätzen Sie persönlich die zukünftige Entwicklung von Video-on-Demand im Vergleich zum linearen Fernsehen ein?

MA: VOD wird sich als eigenständige „Mediengattung bzw. –angebot“ etablieren. Der globale Roll-Out (amerikanischer) Player (wie Netflix und Amazon Prime etc.) für die breite Masse, stößt in erster Linie an „sprachliche Barrieren“ und den damit verbunden lizenzrechtlichen Fragen und Eigentümerschaft an den lokalen Sprachfassungen. Wer die erste und hochwertige deutsche Sprachfassung (am besten zeitgleich) zur amerikanischen Erstaussstrahlung besitzt und dem Kunden anbieten kann, wird den entsprechenden Sprachraum kontrollieren. Der globale Roll-Out (z.B. einer Serie wie „House of Cards“ etc. funktioniert vor allem vorerst nur in der englischen Originalfassung. Doch Märkte wie Deutschland, Frankreich, Spanien, Italien, seit jeher am (TV- und Kino) Massenmarkt an beste lokale Synchronfassungen gewohnt und deren lokalen großen Player wissen genau, dass sie über die Sprachfassungen den Markt, zumindest zum Teil, kontrollieren oder die Barriere für Netflix und Co zumindest deutlich erhöhen können.

Lokale deutsche Player, wie Clipfish/RTLnow oder myvideo bzw. maxdome (P7) können im lizenzrechtlichen Windschatten Ihrer großen Mütter (RTL Group und P7S1-Group) und der weitgehenden Kontrolle der Sprachfassungen durch ebendiese Muttergesellschaften, am deutschen Markt gerade noch bestehen.

Die Öffentlich-Rechtlichen Sender, sowohl in DE und AT können nur über eigenproduzierten Content und deren Mediatheken Bestand haben. Insofern werde hochwertig produzierte Fictionprogramme wieder Bedeutung gewinnen.

I: Glauben Sie, dass VoD den klassischen TV Konsum kannibalisieren, bzw. eine Gefahr für diesen darstellen wird?

MA: Nein. Warum?

Das Free-TV wird und hat in den letzten Jahren schon auf digitale Videorekorder und VOD reagiert. So, gab und gibt es den Trend zurück zur klassischen „Showtreppe“ der 70er-Jahre. Mit „Showtreppen-Programm“ verstehe ich „Live-TV-Event-Formate“ wie „Schlag den Raab“, „Dschungel-Camp“, ANTM, „Dancing Stars“ oder große Sport-Events u.ä. Programm bei dem ich „live“ dabei sein muss, um nächsten Tag mitreden zu können. Eine „Aufzeichnung“ oder ein Abruf Tage nach der Ausstrahlung machen nicht viel Sinn, da ja das Ergebnis längst bekannt ist.

Wie erste Trends aus US oder UK zeigen, wird es sicher für Pay-TV durch VOD eine Abschwächung des Wachstums der letzten Jahre geben.

Entscheidend wird sein, wie die großen Pay-TV-Player (Sky etc.) auf diese Herausforderung reagieren. Sky Go ist ja eine erste deutliche Antwort darauf. Und wie die Explosion der VOD-Lizenzrechtekosten in den letzten Jahren zeigen, wird es eine Frage der „wirtschaftlichen Stärke“ sein, welcher Player im Kampf um das bessere zeitliche Auswertungsfenster die Nase vorn hat.

Experteninterview II

Interviewer: Florian Dobin [I]

Interviewter: Martin Blank (General Manager Servus TV) [MB]

Interview ausgesendet am 24.07.2015

Interview erhalten am 30.07.2015

Fragen:

I: Wie schätzen Sie die derzeitige und zukünftige wirtschaftliche Situation audiovisueller Angebote in Österreich ein?

MB: Die wirtschaftliche Situation von Online-Angeboten, wie beispielsweise vienna.at oder von Video-on-Demand Plattformen wie Netflix ist extrem schwierig einzuschätzen, da ich nicht genau weiß wie es den Unternehmen geht. Insgesamt kann man sagen, dass die Medienbranche – wie jede andere Branche auch – wirtschaftlich unter Druck ist, weil auf der einen Seite der Wettbewerbsmarkt nicht unendlich wächst und deshalb sich mehr Player mit dem gleichen „Kuchen“ herumschlagen müssen.

Bezogen auf den Werbemarkt kann man sagen, dass dieser insgesamt wie in den letzten Jahren meiner Meinung nach langsam, aber doch wachsen wird, außer es kommt eine Krise (da würde man sich logischerweise in einem rezessiven Markt befinden) und das besonders in Österreich der Anteil von AdShares am Gesamtwerbekuchen wachsen wird in den nächsten Jahren. Deshalb kann man sagen, die wirtschaftliche Situation wird mit Sicherheit nicht leichter, aber wie es da mit einzelnen Playern bspw. mit Vermarktungsmöglichkeiten von YouTube etc. aussieht, dies ist extrem schwer zu prognostizieren. Wie das Ganze daher im Detail aussieht, das kann ich nur sehr schwer beurteilen und deshalb kann ich hier keine eindeutige Prognose abgeben.

I: Welche Veränderungen/Entwicklungen haben Sie in den letzten Jahren innerhalb des AV-Marktes wahrgenommen?

MB: Was in den letzten Jahren natürlich den Markt verändert hat, ist „HD“ – dies ist inzwischen in jedem Haushalt Standard. Was sich auch verändert, ist die Nutzung von Fernsehen an sich bzw. eingebauten Receivern – früher waren die Set-Top-Boxen-Hersteller die Gatekeeper über die Reihung von Fernsehherstellern im Satellitenbereich – jetzt sind dies die Fernsehhersteller, weil immer mehr Leute nicht die Set-Top-Boxen benutzen sondern die in den Fernsehern eingebauten Sat bzw. Kabel oder DVB-T Tuner, weil Fernseher, die heutzutage verkauft werden Triple-Tuner vorinstalliert haben – was sich sicher verändert ist die Nutzung von Bewegtbildinhalten grundsätzlich, die steigt, wobei man immer sagt Fernsehnutzung sinkt. Das stimmt nicht: Fernsehnutzung ist stabil auch bei jüngeren Zielgruppen. Ich glaube, dass delineare Nutzung in den letzten Jahren zugenommen hat, aber gar nicht so sehr zum Nachteil der linearen Nutzung. Ich glaube zwar, dass die lineare Nutzung in den nächsten Jahren etwas sinken wird, aber das Geschäftsmodell Fernsehen Broadcast wird weiterhin funktionieren. Ich glaube, dass grundsätzlich die digitalen Zusatzangebote von bereits bestehenden Marken Second-Screen und Smart-TV-Angebote, die parallel zur Fernsehnutzung genutzt werden können, in den nächsten Jahren an Relevanz zunehmen werden.

I: Welche gesellschaftlichen, technologischen, Veränderungen/Trends/Entwicklungen werden Ihrer Meinung nach auch in Zukunft für den AV-Markt in Österreich eine bedeutende Rolle spielen?

MB: Ich glaube, dass die Fernsehnutzung in den Altersgruppen relativ stabil ist. Zwar wird das klassische Fernsehen in der jüngeren Zielgruppe vom Internet abgelöst. Ich glaube aber nicht dass es zu einem „Abgesang“ des Fernsehens kommen wird. Die delineare Nutzung wird insbesondere durch die jüngeren Zielgruppen steigen. Aber ich glaube, dass die lineare Nutzung des Fernsehens, also die Hauptnutzung des Fernseher im Wohnzimmer, bleiben wird auch wenn heutzutage alle Geräte die in den Läden verkauft werden schon WLAN fähig sind „hängen nur ein Bruchteil dieser Geräte tatsächlich im LAN“. Ich glaube, dass die jüngere Zielgruppe deutlich selektiver fernsieht als die ältere, weil sie mit einer deutlich höheren Anzahl an Sendern sozialisiert aufwächst, und deshalb ist es ihnen wichtig, mehr Sender im Fokus zu haben bzw. diese Sender auf ihre „Preference-Number-One“ Liste zu setzen. Ich glaube auch, dass für die jüngere Zielgruppe Fernsehen als „to-talk-about“ Thema in Social Media Gruppen an Relevanz zunimmt. Wenn ich mir bspw. anschau, welche Interaktionen auf Social Media-Plattformen Sonntagsabend losgetreten werden, wenn der „Tatort“ läuft finde ich das sehr faszinierend. Früher haben sich die Menschen um einen Fernseher herumgesetzt und haben sich eine Sendung angesehen, aber heutzutage sitzt jeder zuhause vor seinem eigenen Fernseher und sendet via Second Screen Tweets und Nachrichten und teilt Informationen und Interaktionen mit allen. Das bedeutet, dass gerade für solche Leuchtturmprogramme wie den Tatort die Parallelität und die integrale Ausstrahlung und Nutzung durch viele Menschen ein unmittelbarer Zwang sein wird, weil man sich ansonsten nicht mit den anderen zu den gerade laufenden Inhalten austauschen kann. D.h. lineare und delineare Nutzung wird parallel laufen, jedoch werden Live-Events immer wichtiger werden, da man diese nicht delinear schauen kann. Ich glaube, dass die Bindung an einzelne Sender - so wie das früher der Fall war – schwächer wird und dass man Bindung eher zu Formatmarken entwickelt. Ob die Marke dann bei Sender X oder Y läuft, ist den Konsumenten egal, da man hier

einfach mitwandert. Ob die Simpsons jetzt auf Pro7 oder RTL laufen ist den Konsumenten komplett egal, weil die Simpsons-Familie dann einfach mit wandert. D.h. in solchen Fällen wird selektivere Nutzung stattfinden. Darüber hinaus glaube ich, dass insbesondere in den digitalen Medien die regionale Verwurzelung in den nächsten Jahren eine immer größere Bedeutung spielen wird.

I: Wie schätzen Sie persönlich die zukünftige Entwicklung von Video-on-Demand im Vergleich zum linearen Fernsehen ein?

MB: Dies kommt meines Erachtens immer auf den Kanal an. Ich glaube, dass die frei verfügbaren On-Demand-Zusatzangebote wie HbbTV in den nächsten Jahren zunehmen werden. Darüber hinaus glaube ich, dass die VoD-Angebote im Bereich „Pay“ bei Kabelnetzbetreibern Schwierigkeiten haben werden, da Angebote wie von Netflix oder Amazon vielleicht durch eine höhere Skalierbarkeit einfach einen höheren Effekt erzielen als einzelne Kabelnetzbetreiberinseln, weil sie wahrscheinlich preislich dies zu besseren Konditionen anbieten können und weil es einfacher abgewickelt werden kann. Die Verfügbarkeit von Zusatzvideos parallel zum Fernsehsignal wird meiner Meinung nach zunehmen.

Im Bereich Digital Media ist mittlerweile alles „On Demand“, da das Video ja nur abgerufen wird, wenn ich den Play-Button drücke. Selbst ein Livestream ist „on-Demand“, da ich eine positive Entscheidung treffen muss, damit ich mir das auch anschauen. Aber lineares Fernsehen wird meines Erachtens in den nächsten Jahren für die Zuseher die Hauptnutzung bleiben, davon bin ich fest überzeugt.

I: Glauben Sie, dass VoD den klassischen TV Konsum kannibalisieren, bzw. eine Gefahr für diesen darstellen wird?

MB: Das kommt meines Erachtens darauf an. Wenn lineares Fernsehen eine Gefahr darstellt, dann nur wenn die Nutzung die auf anderen Kanälen stattfindet vom gleichen Produkt nicht in die Preisgestaltung oder den Revenue mit einberechnet wird.

Ein kurzes Beispiel hierzu:

Punkt 1: Ich bin davon überzeugt, dass es einem Werbekunden relativ egal ist, ob er eine Sendung – beispielsweise Austrias Next Topmodel – im Fernsehen sieht oder delinear im Internet, wenn seine Werbebotschaft über die Kanäle ausgestrahlt wird. D.h. der Fernsehkunde oder der Digitalkunde sind ihm gleich viel wert, aber die Zahlung für den Fernsehkunden ist eine andere wie für den Digitalkunden.

Punkt 2: Die Messung ist nicht valide. Im Fernsehen findet eine Hochrechnung statt, im Digital Media ist es tatsächlich eine Messung. Die große Frage die man sich jetzt stellt lautet, wie führt man diese beiden Systeme zusammen, sodass man sagen kann, dass es egal ist über welchen Weg ein Mensch mit Austrias Next Topmodel in Verbindung gekommen ist, der wird gemessen oder erhoben und dem Kunden verrechnet. Dann findet keine Kannibalisierung statt, weil dann es dem Sender egal ist über welchen Distributionsweg der Zuschauer mit dem Produkt in Berührung kommt. Da arbeiten wir auch alle darauf hin und ich glaube, dass es die einzige Möglichkeit ist, um ein gemeinsames System von gemessener valider Vermarktung zu ermöglichen.

Experteninterview III

Interviewer: Florian Dobin

Interviewter: Roman Rinner (Leiter Programmplanung und Einkauf ATV)

Interview ausgesendet am 10.08.2015

Interview erhalten am 14.08.2015

I: Wie schätzen Sie die derzeitige und zukünftige wirtschaftliche Situation des Fernsehmarktes in Österreich ein?

RR: Einerseits gibt es durch die Doppelfinanzierung des ORF durch Gebühren und Werbegelder bei gleichzeitiger sehr stark kommerzieller Ausrichtung (man vergleiche mit Werbebeschränkungen deutscher öffentlich rechtlicher Sender und deren Anteil amerikanischer Filme und Serien am Gesamtprogramm), die dem ORF immer noch unverhältnismäßige finanzielle Mittel zukommen lässt und einen fairen Wettbewerb privater und öffentlich-rechtlicher Sender verunmöglicht, ein Handicap für alle privaten Anbieter. Andererseits werden alle österreichischen Sender durch die Einstrahlung der deutschen Sender stark beeinträchtigt, vor allem auch im finanziellen Bereich, da hier durch die Werbefenster viele Millionen Euro pro Jahr ohne jegliche Wertschöpfung im Inland den österreichischen Sendern verloren gehen. Daran wird sich in näherer Zukunft auch nicht viel ändern.

I: Welche Veränderungen/Entwicklungen haben Sie in den letzten Jahren innerhalb des österreichischen AV-Marktes wahrgenommen?

RR: Durch die Digitalisierung gibt es eine extreme Fragmentierung der Nutzung zu den Klein- und Kleinstsendern hin, die mittlerweile auch im Free-TV-Bereich immer zahlreicher werden. Die am stärksten wachsende Gruppe ist die Summe dieser Kleinstsender, auch wenn jeder einzelne nur unter 1% Marktanteil hat, die meisten sogar nur im Promillebereich. Für die Werbeindustrie sind diese Sender kaum nutzbar.

I: Welche gesellschaftlichen, technologischen, Veränderungen/Trends/Entwicklungen werden Ihrer Meinung nach auch in Zukunft für den TV-Markt in Österreich eine bedeutende Rolle spielen?

RR: Ich möchte mich hier nicht als Kaffeesudler betätigen, denn wie wir alle wissen sind in diesem Bereich alle Prognosen kurz- bis mittelfristig bereits überholt. Dem klassischen Free-TV wurde schon vor 10, 15 Jahren das baldige aus prognostiziert (Pay-TV, Internetfernsehen...). Tatsächlich gibt es heute mehr Sender als je zuvor und die Umsätze im Free-TV steigen jedes Jahr. Dass die Branche gravierenden Veränderungen aufgrund rasanter technischer Entwicklungen entgegenseht ist aber klar.

I: Wie schätzen Sie persönlich die zukünftige Entwicklung von Video-on-Demand im Vergleich zum linearen Fernsehen ein?

RR: VoD ist ein interessanter Markt mit großem Wachstumspotential, für klassische Free-TV-Sender auch als Contentabnehmer interessant. Ich denke, dass sich daraus auch interessante Zusammenspiele mit klassischem TV ergeben können. VoD ist eine attraktive Ergänzung des TV-Angebots für engagierte Konsumenten, aber kein Ersatz für Angebote wie Free-TV oder Pay-TV. Auch sind Werbeeinnahmen und Abokosten nicht vergleichbar.

I: Glauben Sie, dass VoD den klassischen TV Konsum kannibalisieren, bzw. eine Gefahr für diesen darstellen wird?

RR: Ich denke dass sich durch VoD der Markt weiter fragmentiert und noch kleinteiliger wird. Gewisse Angebote wie Eventserien werden vermutlich für das Free-TV an Attraktivität verlieren, da sie von Teilen der Zielgruppe im VoD bereits konsumiert wurden bis sie im Free-TV gezeigt werden können. VoD kann aber klassisches Fernsehen aus vielen Gründen nicht ersetzen. Mit Pay-TV kann es Überschneidungen geben, da vermutlich nur wenige Konsumenten bereits sind für beides zu zahlen.

Experteninterview IV

Interviewer: Florian Dobin

Interviewter: DI Markus Kreuzbauer (ORF)

Interview ausgesendet am 18.08.2015

Interview erhalten am 28.08.2015

I: Wie schätzen Sie die derzeitige und zukünftige wirtschaftliche Situation audiovisueller Angebote in Österreich ein?

MK: In Summe ist AV-Nutzung gestiegen und da ist es aus ORF-Sicht im Moment so, dass die Zeit den Printmedien abhandenkommt (vor allem wenn man den gesamten Medienkonsum näher betrachtet). Dies sieht man auch an den Zahlen und an den wirtschaftlichen Bedingungen die Print betreffen. Gleichzeitig investieren private TV-Konzerne (vor allem die „Österreich-Ableger“ von Pro7 und RTL) konstant in den österreichischen TV-Werbemarkt. Hierbei geht es Ihnen um Reichweitenerweiterungen; ein Effekt der immer noch konstant anhält. Ein Großteil der AV-Angebote ist werbefinanziert (ausgenommen ORF und Sky). Seit Jahren ist in diesem Segment eine Verlagerung von Werbebudget in Richtung Bewegtbild. Der Zuwachs an buchbaren Online-Werbeplätzen (auf YouTube) sorgt gleichzeitig für einen starken Preisverfall bei den TKPs, vor allem beim zuletzt sehr attraktiven Werbeumfeld „Video“. Eine nachhaltige Finanzierung nationaler Angebote – also was am österreichischen Markt wertgeschöpft wird mit 3.6 Millionen Haushalten – wird in einem Mix aus Abonnement-Einnahmen, Werbung und sonstigen Lizenz- und Transaktionserlösen stattfinden.

I: Welche Veränderungen/Entwicklungen haben Sie in den letzten Jahren innerhalb des österreichischen AV-Marktes wahrgenommen?

MK: Die Abo-Plattformen (Netflix, Amazon Prime Instant) die aufgrund der Technik und der Bandbreiten soweit funktionsfähig sind, haben deutliche Spuren in der gesamten Wertschöpfungskette (Produktionswirtschaft, Lizenzmärkte, Abo und Einzelvertrieb) hinterlassen. Die rasche Verfügbarkeit von Filmen und Serien auch aus illegalen Quellen haben die Produzenten dazu gezwungen, die hergebrachten Verwertungsmodelle und die damit verbundene Verzögerung der internationalen Verwertung drastisch zu adaptieren. Streaming-Plattformen mit Abo-Modellen haben den DVD-Verkauf und den Verleihmarkt drastisch zurückgedrängt.

I: Welche gesellschaftlichen, technologischen, Veränderungen/Trends/Entwicklungen werden Ihrer Meinung nach auch in Zukunft für den TV-Markt in Österreich eine bedeutende Rolle spielen?

MK: Dies kommt meines Erachtens immer auf die Sichtweise an. Als öffentlich-rechtlicher Fernsehsender liegt unser Fokus auf der Berichterstattung und den Nachrichten, die einen wesentlichen Teil unseres Fernsehprogramms ausmachen (Produktion, News-Gathering). Als ORF hat man da natürlich den Vorteil, dass man z.B. auf Korrespondenten zurückgreifen kann, während andere TV-Veranstalter nur Agenturmaterial spielen. Es gibt den Trend, dass die immer besser werdenden Smartphones (nicht nur bezogen auf die technische Ausstattung sondern auch auf die Prozessorleistung die dahinter steht) das Produzieren von Videomaterial auch in HD-Qualität sehr günstig werden lassen.

Heutzutage kann man sehr leicht Live-Einsteige realisieren, was vor allem für Broadcaster interessant ist. Medienhäuser, die ihre Korrespondenten und Reporter mit den passenden mobilen Werkzeugen ausstatten und entsprechende Arbeitsabläufe und Infrastrukturen schaffen werden bessere Angebote zu geringen Kosten herstellen können. Der News-Bereich wird dadurch eigenständiger.

Betrachtet man die Branche im Allgemeinen wird es zu Fernsichtrends v.a. im Bereich Social-TV und Immersive-TV kommen. Am Social-TV arbeiten wir einerseits ausgehend von unserem Programm-Guide und andererseits mit dem Rückkanal der sozialen Medien. Wie sich das weiterentwickeln wird ist Zukunftsmusik. Es gibt zahlreiche – mehr oder weniger erfolgreiche – Companion-Apps die versuchen an diesen Markt heranzukommen, wir beobachten dies und wollen versuchen eine Antwort in Form eines Angebots zu finden. Prinzipiell glaube ich aber, dass dies durchaus Zukunftspotenzial hat und dass durch viele neue Formen des „Interaktionsfernsehens“, bzw. dem Einbezug von neuen Technologien wie Augmented-Reality viel entstehen wird. Im Handel gibt es hier bspw. schon Trends Richtung „Augmented-Shopping“.

Darüber hinaus denke ich, ist eine gewisse Parallelität in der Nutzung und der Empfangsgeräte eintreten wird. A1 Now bietet bspw. die Möglichkeit, eine Sendung an den Anfang zurückzuspulen, ohne vorab Einstellungen zum Aufzeichnen vornehmen zu müssen. Da weiß man zwar nicht ob das Live ist, oder On-Demand (auch Juristen streiten bezüglich dieses Themas) abgerufen wird. Es ist aber die kürzeste Form eines Abrufensters (zeitlich betrachtet). In der Schweiz sind solche Angebote bereits legal und ein großer Erfolg. Die Kabelgesellschaften haben das bereits seit Jahren in Ihren Angeboten („7 Tage zurück – alle Programme“) und dort wird die parallele Nutzung und die Parallelität des Empfangsgeräts stark angenommen. Für uns ist dies wahrscheinlich auch gut, da es eine Vereinfachung der Nutzung darstellt. Probleme können zwar bezüglich Lizenzen und Fremdrechten auftreten, da müssen sich die Juristen darum kümmern, aber aus Sicht des Users stellt diese Form der Konsumation eine optimale Form dar, da dadurch auch eine gewisse Kanalidentität gewahrt werden kann. Konsumenten sehen dadurch zeitbefreit ihren jeweiligen TV-Content und bleiben meines Erachtens gefühlte Fernsehkonsumenten.

I: Wie schätzen Sie persönlich die zukünftige Entwicklung von Video-on-Demand im Vergleich zum linearen Fernsehen ein?

MK: Durch das – weiter andauernde – abrupte Verdrängen der Videotheken durch On-Demand-Plattformen hat sich in vergangener Zeit viel verändert. Die Kabelanbieter bieten On-Demand an und der Berührungspunkt ist lineares Fernsehen (vor allem bezogen auf Serien). Reine „Serienabspielkanäle“ wie Pro müssen sich meines Erachtens etwas einfallen lassen, da sie ansonsten Marktanteile verlieren werden. Explizit ausgeschlossen von diesen Entwicklungen sind Live-Events wie bspw. Olympische Spiele oder Fußballspiele, da diese logischerweise auf einem Abrufkanal wenig Sinn machen, da man sie auch Live miterleben möchte.

„Globale Roll-Outs“ in der Programmproduktion könnten zwar VoD-Plattformen und die Piraterie unterbinden, aber auch diese Entwicklungen bleiben abzuwarten. Man wird erst sehen, ob das Free-TV in fünf Jahren noch existiert. In Deutschland wird bspw. DVB-T2 verschlüsselt sein, irgendwann einmal wird es die privaten TV-Kanäle nicht mehr geben, dann kommt es zu Mischfinanzierungen von Pay-TV und öffentlich-rechtlichen Kanälen.

Der ORF hat auch solche Programmstrategien durchgeführt, in dem bspw. Braunschlag schon vorab auf DVD und flimmit ausgestrahlt wurde. Trotz dieser Strategie war es ein großer Fernseherfolg. Das Windowing war nicht mutwillig, sondern diente dazu die Erlöse über alle Möglichkeiten des Vertriebs zu steigern.

I: Glauben Sie, dass VoD den klassischen TV Konsum kannibalisieren, bzw. eine Gefahr für diesen darstellen wird?

MK: Typische Free TV-Filmkanäle sind mit Sicherheit mehr bedroht. Hierbei bleibt abzuwarten, ob sich die Quoten verschieben oder verlaufen. Wenn Serien verlässlich und in einer vernünftigen Reihenfolge ausgestrahlt werden, dann spricht vieles dafür bei linearen Angeboten zu bleiben. Denn man muss ja nicht automatisch davon ausgehen, dass jede Person ein Netflix-Abo besitzt, da es ja manchmal auch sehr angenehm ist sich vor den Fernseher zu setzen und sich berieseln zu lassen. Pro7 ist in Österreich durchaus erfolgreich, da sie gute Programmeinkäufe tätigen. Außerdem muss man sagen, dass es in Österreich nicht extrem viele Netflix-Abonnenten gibt, da dies für wenige Abonnenten attraktiv ist. Dies liegt vor allem an den deutschen Rechteinschränkungen und ob sich diese ändert, das wage ich zu bezweifeln. Lineares Fernsehen hatte und wird weiterhin seine Kernkompetenzen und besonderen Stärken haben, die sich „On-Demand“ so nicht leisten wird. Der Felix Baumgartner Sprung aus dem All hatte bspw. damals 10 Millionen Online-Views gleichzeitig. In Österreich wurde es auf zwei Fernsehsendern ausgestrahlt (in manchen Ländern gar nicht) und wir hatten als ORF damals 2 Millionen Zuseher am Sonntagabend im Hauptabendprogramm. Damit will ich verdeutlichen, dass es aus Österreich – im Vergleich zu anderen internationalen Ländern – wenige On-Demand-Zugriffe gab. An diesem Beispiel sieht man wie die eingespielten Reflexe funktionieren und auch in Zukunft funktionieren werden, weshalb ich glaube, dass es zu keiner Kannibalisierung kommen wird.