

Ergebnisse einer Szenario-Analyse der Entwicklung des audiovisuellen Werbemarktes bis 2030

Barbarians at the Gates?

Von Christian Zabel* und Frank Lobigs**

Ausgangssituation
und Zielsetzung

Die Digitalisierung verändert nicht nur das Medien-nutzungsverhalten signifikant, auch im Werbemarkt sind bereits heute erhebliche Verschiebungen zu beobachten und weiter zu erwarten. Hierzu zählt unter anderem die Verschiebung der Bewegtbild-nutzung in das Digitale (1), eine steigende Nutzung digitaler Audioangebote (2) oder die zunehmende Bedeutung von Real-Time-Advertising.

Daher stellt sich die Frage, wie der Werbemarkt, insbesondere für die audiovisuellen Werbeträger, in der Zukunft aussehen kann. Dies war der Ausgangspunkt einer Studie, welche die Autoren für die ARD-Werbung Sales & Services Ende 2019 erstellt haben. (3) Es sollte erforscht werden, wie sich die Audio- und Video-Werbemärkte bis zum Jahr 2030 entwickeln könnten. Eine Prognose über einen so langen Zeitraum – zumal in einem Markt, der sich dynamisch entwickelt – ist natürlich mit erheblichen Unwägbarkeiten verbunden. Daher wurden im Rahmen einer Szenarioanalyse auf Basis von umfangreicher Desk Research und einer Befragung hochkarätiger Akteure aus verschiedenen Bereichen des Werbemarktes die relevanten Treiber des Branchenwettbewerbs identifiziert und zu vier Szenarien verdichtet. Für vier Teilmarktaggregate – TV, Radio, Video digital und Audio digital – wurde die Entwicklung in den vier Szenarien bis 2030 prognostiziert.

Corona-Krise wurde
in den Ableitungen
berücksichtigt

Die Erstellung der Studie wurde noch im Jahr 2019 abgeschlossen. Der makroökonomische Schock der Corona-Krise konnte in der empirischen Erhebung selbst mithin noch keine Rolle spielen. Gleichwohl lassen sich die erwartbar massiven Auswirkungen auf den Werbemarkt in den Ableitungen plausibel berücksichtigen. Viel spricht hierbei dafür, dass der Corona-Schock die Brisanz der Schlussfolgerungen aus den Studienergebnissen noch erheblich verschärft.

Untersuchungsdesign

Szenarioanalyse

Die Szenarioanalyse ist ein bewährtes Instrument, um in unsicheren Situationen langfristige Planungen und Entscheidungen zu unterstützen. (4) Sie kann insbesondere eingesetzt werden, um Strategien für Unternehmen zu entwickeln. (5) Die Technik wird daher häufig genutzt – mit Blick auf den deutschen Medienmarkt jüngst etwa in Deloittes Analyse zum

Fernsehmarkt 2030 oder der Studie von Goldmedia zur Entwicklung des Radiomarkts in Nordrhein-Westfalen. (6) Die Methode gibt dabei nicht vor, die Zukunft vorherzusagen oder dass eines der identifizierten Szenarios genau wie vorgestellt eintreten wird. (7)

Kurz und knapp

- Eine Szenario-Analyse untersuchte die Entwicklung der Audio- und Video-Werbemärkte bis 2030.
- Als beeinflussende Faktoren wurden die Dynamik der fortschreitenden Digitalisierung sowie der Umfang regulatorischer Eingriffe identifiziert.
- Große Bedeutung wird in diesem Zusammenhang der Rolle großer internationaler Digitalkonzerne zugeschrieben.
- Aus branchen- und medienpolitischer Sicht sollten der starke Wettbewerbsdruck durch die großen internationalen Digitalplayer eingegrenzt und konkurrenzfähige nationale Anbieter geschaffen werden.

Um die Szenarien für den AV-Werbemarkt in 2030 zu | Desk Research entwickeln, wurde in einem ersten Schritt per Desk Research die relevante Literatur zur Entwicklung der Werbe- und Medienmärkte ausgewertet. Hierzu zählen unter anderem Prognosen von Unternehmensberatungen, wissenschaftliche Studien, Umfragen von Mediaagenturen, Statistiken von Verbänden (z. B. ZAW, VAUNET), Bundeskartellamt und KEK sowie eine Betrachtung von Teilmärkten (wie z. B. Radio, Programmatic Advertising). Insgesamt sind 68 Studien, die in den letzten drei Jahren erstellt wurden, in die Analyse eingeflossen. Aufgrund der hohen Marktdynamik wurde von einer Auswertung älterer Studien abgesehen. Die Aussagen aus den Untersuchungen wurden analysiert, dabei inhaltsgleiche Entwicklungen zusammengefasst und codiert. Insgesamt konnten so 252 einzelne Trends identifiziert werden. Die Einzelrends wurden dann zu konsistenten, übergreifenden Entwicklungen, sogenannten Predictions, zusammengefasst (vgl. Tabelle 1).

Die Predictions wurden in einem Expertenworkshop und Pretest validiert und bildeten die Basis für die Expertenbefragung. Ein von den Autoren und der ARD-Werbung Sales & Services zusammengestelltes Expertenpanel von 32 Branchenexperten wurde dann eingeladen, die Eintrittswahrscheinlichkeit und Relevanz der Vorhersagen für den deutschen Werbemarkt auf einer Skala von 1 (sehr unwahrscheinlich/sehr

Predictions als Basis
für Befragung von
32 Branchenexperten

* Technische Hochschule Köln.

** Technische Universität Dortmund.

Tabelle 1
Predictions zu den Video- und Audio-Werbemärkten 2030

Nr.	Kurztitel	Trend
1	digitale Werbung personalisiert	„Digitale Werbung (online, nicht linear) wird fast vollständig personalisiert.“
2	automatisierte Digitalwerbung	„Digitale Werbung wird mehrheitlich automatisiert abgewickelt und angesteuert.“
3	automatisierte TV-Werbung	„Werbebuchungen im TV werden zum großen Teil über automatisierte Buchungssysteme abgewickelt.“
4	automatisierte Radiowerbung	„Werbebuchungen im Radio werden zum großen Teil über automatisierte Buchungssysteme abgewickelt.“
5	nahtloses Tracking möglich	„Nahtloses Tracking/Messbarkeit der Werbewirkung entlang der gesamten Customer Journey wird möglich sein.“
6	medienübergreifende Werbekombis	Inhalte werden künftig vor allem als medienübergreifende Werbekombinationen vermarktet (z. B. TV-Serie in Kombination mit Online-Auftritt/-Abrufen).“
7	Werbung als Performance	„Werbung wird vor allem als Performance vermarktet werden.“
8	Nachweisbarkeit Werbewirkung	„Der Markt verlangt, dass Werbewirkung individualisiert nachweisbar sein muss.“
9	Mediengattungen austauschbar	„Mediengattungen (Radio, TV, Digital...) werden als Werbeträger untereinander austauschbar und zwischen den Gattungen vergleichbar.“
10	personalisierte Radiowerbung	„Personalisierte Radio-Werbung wird zum Marktstandard.“
11	personalisierte TV-Werbung	„Personalisierte TV-Werbung wird zum Marktstandard.“
12	Massenreichweiten mit Preisnachlässen	„Massenreichweiten werden künftig nur noch mit (stärkeren) Preisnachlässen vermarktbar sein.“
13	geräteübergreifende Mediennutzung	„Konsumenten nutzen Medien geräteübergreifend, Grenzen zwischen den Medien verschwimmen.“
14	personalisierter Medienkonsum	„Medieninhalte werden mehrheitlich personalisiert konsumiert (d. h. individuell zusammengestellt, etwa über Empfehlungssysteme).“
15	Medienkonsum on Demand	„Medieninhalte werden mehrheitlich on-Demand konsumiert (z. B. über Mediatheken, Personal Video Recorder).“
16	neue Auswahlformen (Voice, Gesten)	„Neue Formen der Inhalteauswahl setzen sich durch (z. B. Voice, Gesten).“
17	mehr mobiler Medienkonsum	„Der mobile Medienkonsum wird anteilig zunehmen.“
18	Audio-Gesamtnutzung wächst	„Die Audio-Gesamtnutzung (online+linear) wird weiter wachsen.“
19	Video-Gesamtnutzung wächst	„Die Bewegtbild-Gesamtnutzung (online+linear) wird weiter wachsen.“
20	Nutzerfreundlichkeit	„Die Nutzerfreundlichkeit und -experience werden entscheidend (neben Content).“
21	AdBlocker Nutzung	„AdBlocker werden von den meisten Mediennutzern benutzt.“
22	alternative Nutzungssituationen	„Die Bedeutung von alternativen Mediennutzungssituationen steigt (z. B. In-Car-Content)
23	starke Nutzung TV/Radio	„Trotz Rückgang wird es weiter eine substantielle Nutzung linearer TV- und Radio-Angebote geben.“
24	neue Videowerbeplayer	„Neue Anbieter von Video-Werbeflächen treten in den Werbemarkt ein (Netflix, Amazon Prime, Disney).“
25	Technologie Schlüsselkompetenz	„Technologie wird zur Schlüsselkompetenz in der Werbewirtschaft.“
26	wenige Digitalplayer	„Wenige Digitalplayer werden den Medienmarkt dominieren.“
27	Technologie ersetzt Mediaagenturen	„Media-Agenturen/Vermarkter entfallen und werden durch Technologie ersetzt.“
28	ÖR-Vermarktung weniger relevant	„Die lineare Vermarktung der Öffentlich-Rechtlichen wird für den Werbemarkt weniger relevant.“
29	klassische Medien werberelevant	„Werbefläche/-inventar der klassischen elektronischen Medien (TV/Radio) bleibt nötig, um die Gesamtnachfrage nach Werbefläche zu befriedigen.“
30	Live-Content wird wichtiger	„Die Bedeutung von Live-Content und -Rechten wird weiter steigen.“
31	Content-Discovery entscheidend	„Content-Discovery wird zum Schlüsselfaktor im Wettbewerb, z. B. durch algorithmische Empfehlungssysteme.“
32	wenige Vermarkter	„Es wird 2030 nur noch wenige Vermarkter im gesamten deutschen Werbemarkt geben.“
33	medienübergreifende Inventare	„Alle Vermarkter bieten 2030 medienübergreifende Werbeflächen/-inventare an.“
34	Paid Digital Video	„Digitale Video-Angebote werden mehrheitlich über Paid-Erlöse (z. B. Abos) finanziert.“
35	Paid Digital Audio	„Digitale Audio-Angebote werden mehrheitlich über Paid-Erlöse (z. B. Abos) finanziert.“
36	Plattformen wachsen	„Plattform- und Netzwerkmedien (youtube, facebook) wachsen als Werbeträger überdurchschnittlich stark.“
37	Massenreichweiten bleiben wichtig	„Nicht-personalisierte“ Massenreichweiten bleiben wichtiger Teil des Media-Mix.“
38	Digitalplayer vermarkten klass. Inventar	„Digitale Player vermarkten auch klassisches Werbe-Inventar (z. B. TV-Vermarktung durch Google).“
39	mehr ePrivacy	„ePrivacy wird die Erstellung von Werbeprofilen erschweren.“
40	neue Werbeformen (VR etc.)	„Neue Endgerätegattungen ermöglichen neue Content-/Werbeformen (z. B. Virtual Reality, Augmented Reality, Holographic TV).“

(Fortsetzung nächste Seite)

Tabelle 1 (Fortsetzung)

Predictions zu den Video- und Audio-Werbemärkten 2030

Nr.	Kurztitel	Trend
41	digitalisierte Audio-Infrastruktur	„Die Audio-Infrastruktur wird vollständig digitalisiert (Abschaltung UKW, Automobile...).“
42	TV/Radio als Premium-Medium stabil	„Der TV-/Radio-Werbemarkt bleibt als Premium-Medium durch Preiserhöhungen stabil.“
43	Nutzer wollen Datenschutz	„Nutzer legen hohen Wert auf den Schutz ihrer Daten.“
44	weniger lineare Werberegulierung	„Die Werbe-Regulierung der linearen audiovisuellen Medien wird gelockert.“
45	Regulierung digitaler Werbung	„Digitale Werbung wird stärker reguliert als Antwort auf die Dominanz der globalen Digitalkonzerne.“
46	Streaming kannibalisiert linear	„Streaming-On-Demand-Werbung wächst auf Kosten linearer Werbe-Erlöse.“
47	Datenhandel als Erlösquelle	„Der Verkauf/Handel mit Daten wird zur wichtigen Erlösquelle für Medienunternehmen und Vermarkter.“
48	Vermarkter kooperieren	„Rivalisierende Vermarkter werden miteinander verstärkt kooperieren (z. B. Brancheninitiativen, Vermarktungsverbände).“
49	kein stärkeres Werbemarktwachstum	„Der Werbemarkt (klassische Werbeträger, Digital inkl. Content Marketing und Social Media) wird bis 2030 nicht stärker als in den letzten Jahren wachsen.“

Quelle: Eigene Auswertung und Darstellung auf Basis der Befragung (n=31).

Abbildung 1
Übersicht über die Befragten

9x Werbetreibender 8x Agentur 6x Vermarkter 4x Medienanbieter 4x Berater/Auditor	11 x CEO/Geschäftsleitung 2 x Partner/Prokurist 3 x CDO/CSO, COO 8 x Medialeitung 5 x Abteilungs-/Projektleitung 2 x Selbständige	10 x 25 Jahre 17 x 20 Jahre 2 x 15 Jahre 1 x 10 Jahre	4,25 TV-Werbemarkt 3,90 Radio-Werbemarkt 3,90 Onlinevideo-Werbemarkt 3,50 Onlineaudio-Werbemarkt (eigene Einschätzung auf 5-Punkt-Skala)
Unternehmen	Position	Erfahrung	Expertise

Quelle: Eigene Darstellung.

geringer Impact) bis 10 (sehr wahrscheinlich/sehr großer Impact) einzuschätzen. Anschließend begründeten die Experten ihre Einschätzungen im direkten Gespräch. (8) Die Experten wurden zudem aufgefordert, die Entwicklung der Video- und Audio-Werbemärkte bis 2030 zu schätzen und die Gründe dafür ebenfalls zu erläutern. Dieser Teil wurde direkt im Face-to-Face-Interview durchgeführt. Dies hatte den Vorteil, dass Rückfragen geklärt und eine hohe Validität der Einschätzungen sichergestellt werden konnte. In den Interviews wurde als begleitende Stütze die jeweils relevante historische Entwicklung vorgelegt, wodurch die Validität weiter gesteigert werden konnte.

Die Befragten stammten aus den verschiedenen relevanten Bereichen der Werbewirtschaft, verfügten über eine hohe Branchenerfahrung und waren hierarchisch im Upper/Top Management ihrer jeweiligen Organisation angesiedelt (vgl. Abbildung 1). Auf den einzelnen Teilmärkten schätzten sich die Experten als kompetent ein. Der geringere Durchschnittswert bei Radio und Online ist hier einer Streuung unter

den Einschätzungen geschuldet, da nicht jeder der Befragten sich intensiv mit diesen Teilmärkten beschäftigt. Für die Betrachtung der einzelnen Teilmärkte wurde die selbst eingeschätzte Expertise daher ebenfalls berücksichtigt.

Basierend auf der Desk Research und der Expertenbefragung wurden dann aussagekräftige Szenarien, wie sich der Video- und Audio-Werbemarkt bis 2030 entwickeln könnte, generiert. Dabei dienten die insgesamt als sehr wichtig und wahrscheinlich eingeschätzten Trends als gemeinsame Basis für alle Szenarien. Die bedeutenden Entwicklungen mit unterschiedlicher Eintrittsgewissheit flossen dann in die Ausarbeitung der unterschiedlichen Einzelszenarien ein. Die Szenarien wurden auf Widerspruchsfreiheit und auf ihre ökonomische Schlüssigkeit geprüft und anschließend qualitativ als marktökonomisch schlüssige Cluster vielfältiger Alternativprojektionen beschrieben.

Die Entwicklungen in den verschiedenen Szenarien wurden schließlich operationalisiert. Dafür wurde für

Generierung und Operationalisierung verschiedener Szenarien

Skala von 1 bis 10) wurden dann zu „Gewissheiten“ verdichtet, die das Fundament aller Szenarien bilden. Relevante Trends, die mit einer geringeren Eintrittswahrscheinlichkeit versehen bzw. durch eine hohe Standardabweichung in den Bewertungen gekennzeichnet sind, wurden als „Ungewissheiten“ in ökonomisch stringenter Clusterung zur Generierung der vier in sich konsistenten idealtypischen Alternativszenarien herangezogen.

„Gewissheiten“ im AV-Werbemarkt 2030

Obschon als „Gewissheiten“ bezeichnet, sind die folgenden fünf übergreifenden Entwicklungen natürlich keine Naturgesetze. Allerdings stimmten die Befragten (und auch die in der Desk Research ausgewerteten Studien) darin überein, dass diese bedeutenden Entwicklungen sehr wahrscheinlich eintreten werden. Um den Raum möglicher Szenarien beherrschbar zu halten und sich auf relevante Szenarien zu fokussieren, wurden diese „Gewissheiten“ daher allen im Folgenden entwickelten Szenarien zugrunde gelegt. Bis 2030 ist demnach sehr wahrscheinlich mit folgenden Entwicklungen zu rechnen:

Automatisierung und Technologie in Vermarktung und Distribution werden zentral

Die Entwicklung digitaler Technologien und ihr Einsatz in Werbung und Vermarktung schreiten weiter voran. Technologie wird somit zu einem Schlüsselfaktor in der Werbewirtschaft.

Prozesse in Medienproduktion und -distribution werden zunehmend digitalisiert. Digitale Werbung wird dabei perspektivisch weitgehend automatisiert abgewickelt und ausgesteuert. Auch die Preisbildung in Echtzeit wird wichtiger.

Neue technische Anwendungen (z. B. Adressable TV/ Radio) zielen zudem auf die Personalisierung der Werbung. Insbesondere K.I.-basierte Anwendungen gewinnen an Bedeutung, etwa um nutzerrelevante Angebote in einem entgrenzten Content- und Werbemarkt zu unterbreiten. Zudem ermöglichen neue Endgerätegattungen neue Content-/Werbeformen, wie zum Beispiel durch Virtual Reality, Augmented Reality oder Holographic TV.

Die medienübergreifende Messung, Aggregation und Auswertung von Nutzerdaten wird somit zu einer wichtigen Aufgabe der Medienanbieter und Vermarkter, um die Customer Experience zu verbessern und durch passgenaue Werbeangebote aufwerten zu können. Die konkrete Umsetzung wird dabei jedoch durch die Regulierung des Marktes (z. B. Datenschutzgesetze) sowie der limitierten Bereitschaft der Nutzer, ihre Daten zu teilen, beschränkt.

Je nach Digitalisierungstempo und -dynamik kombiniert die weitere Entwicklung der Werbevermarktung zu jeweils unterschiedlichen Anteilen voll automatisierte Prozesse mit persönlichen Interaktionen zwischen den Marktpartnern.

Die Mediennutzung ist von einem tiefgreifenden Wandel geprägt. Sie verlagert sich weiter von linearen Medienangeboten auf non-lineare On-Demand-Medien (z. B. Streaminganbieter, Mediatheken, Personal Video Recorder etc.), die zunehmend in sämtlichen Ziel- und Altersgruppen beliebter werden. Perspektivisch werden Inhalte mehrheitlich personalisiert konsumiert. Die Nutzer stellen sich dabei ihr „Programm“ individuell zusammen, vor allem auch mit Hilfe algorithmischer Empfehlungssysteme. Die Bedeutung von Live-Content und -Rechten (v.a. Sport) als attraktiver Möglichkeit, Massenreichweiten zu erzielen, nimmt weiter zu und ist Gegenstand eines intensiven Wettbewerbs.

Entsprechend der Nutzung wird Streaming-/On-Demand-Werbung auf Kosten linearer Werbeeinnahmen wachsen. Je nach Digitalisierungstempo und -dynamik können sich lineare Medien weiterhin als relevanter Teil des Media-Mix behaupten (auch durch technologische Neuerungen wie z. B. Adressable TV), verlieren aber ihre dominante Stellung und werden im Extremfall zu einem Nischenangebot im Zuschauer- und Werbemarkt.

Der Werbemarkt wird zunehmend durch die großen digitalen Plattformbetreiber wie YouTube/Google oder Facebook geprägt. Zugleich treten neue digitale Player (z. B. DAZN, Amazon, evtl. Netflix) oder Infrastrukturanbieter als relevante Werbeträger in den Wettbewerb ein. Diese digitalen Player werden mit Hilfe ihres technologischen Know-hows und ihrer großen Finanzkraft ihre Angebote ausbauen und perspektivisch weitere Stufen in der Wertschöpfungskette besetzen, beispielsweise in der klassischen Werbevermarktung oder der Contentproduktion. Die etablierten Player entwickeln sich unter dem Wettbewerbsdruck weiter, beispielsweise suchen Medienanbieter über digitale Angebote den direkten Weg zum Nutzer. Investitionen in Technologie ermöglichen es, Nutzer besser anzusprechen und zu monetarisieren; zugleich können so Aufgaben und Geschäftsmodelle traditioneller „Mittelsmänner“ im Markt entfallen. Im Werbemarkt kommt es verstärkt zu Kooperationen rivalisierender Vermarkter mittels Vermarktungsverbänden oder Brancheninitiativen.

Mit fortschreitender Digitalisierung und technologischem Fortschritt verändern sich die Muster der Mediennutzung bzw. werden neue Nutzungsformen etabliert. Die Mediennutzung wird zunehmend ganzheitlich, das heißt, Konsumenten nutzen Medien geräteübergreifend, und die Grenzen zwischen den Medien verschwimmen zunehmend. Neue Formen für den Nutzer, Inhalte auszuwählen, setzen sich durch (z. B. Sprachsteuerung oder Steuerung durch Gesten). Gleichzeitig wächst die Bedeutung alternativer Mediennutzungssituationen, wie zum Beispiel In-Car-Content.

On-Demand-Medien wachsen auf Kosten von linearen Medien

Anbieterstruktur und Wertschöpfungskette des Werbemarkts verändern sich

Neue Mediennutzungskonzepte setzen sich durch

Mit der Marktdurchdringung schneller Übertragungsstandards (5G) wird der mobile Medienkonsum anteilig weiter zunehmen, da nutzerseitige Beschränkungen weitgehend entfallen, zum Beispiel hinsichtlich des Datenvolumens und der Netzabdeckung. In einem überbordenden Medienangebot wird die Content-Discovery zum Schlüsselfaktor im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Nutzer, beispielsweise mit Hilfe algorithmischer Empfehlungssysteme. Neben der Attraktivität und Auffindbarkeit des Contents werden Nutzerfreundlichkeit und -experience zu entscheidenden Faktoren und bestimmen über den Erfolg von Medienangeboten.

Der Werbemarkt wird nicht stärker wachsen

Obwohl neue, vor allem digitale Werbeformen in Zukunft stark zunehmen, steht zu erwarten, dass sich das Wachstum des Werbemarktes insgesamt gegenüber der Vergangenheit nicht verstärkt. Hierzu trägt bei, dass im Marketing-Mix der werbungstreibenden Unternehmen zunehmend erhebliche Budgetverschiebungen zugunsten digitaler Formen des Content-Marketing vorgenommen werden. Dies bedeutet, dass klassische Werbeträger zukünftig langsamer wachsen – voraussichtlich wird es sogar zu rückläufigen Marktumsätzen kommen. Diese spiegeln auch die veränderten Medien-Nutzungsgewohnheiten wieder.

Wenn auch innerhalb der Werbegattungen einzelne Anbieter aufgrund überlegener Marktstrategien und -positionierungen stärker werden können, wird für klassische Werbeträger insgesamt die Verteidigung ihrer bisherigen Marktstellung zur höchsten Priorität. Neue bzw. bislang eher kleinere Werbegattungen werden in einem heterogenen Werbemarkt hingegen an Bedeutung gewinnen (z. B. Out-of-home-Media). Hierbei wird angenommen, dass die gesamtwirtschaftliche Lage sich im Vergleich zu den letzten zehn Jahren stabil weiterentwickeln wird (z. B. mit Blick auf das Wachstum oder die Inflationsrate). Makroökonomische Schocks wie die Corona-Krise, die sich fraglos auch in massiven Budgetkürzungen auf dem Werbemarkt niederschlagen, sind dabei nicht berücksichtigt.

Szenarienbildung

Die im Folgenden vorgestellten vier Szenarien der Werbewirtschaft 2030 wurden anhand zweier zentraler Entwicklungsdimensionen entwickelt: zum einen dem Grad der Digitalisierung der Werbewirtschaft („Wie schnell vollzieht sich der Wandel zu einem digitalen Medien- und Werbemarkt?“) und zum anderen dem Wettbewerbsdruck durch neue digitale Player („Welche Rolle nehmen neue digitale Player und etablierte Anbieter im künftigen Medienmarkt ein?“). Diese Entwicklungsachsen basieren auf einer Zuordnung der „Ungewissheiten“ zu den Achsen (vgl. Abbildung 3). Hier ist zu beachten, dass die Wirkung der Faktoren bidirektional wirken kann:

So verringert eine starke Ausprägung von „Regulierung digitaler Player“ den Wettbewerbsdruck durch neue digitale Player, während eine geringe Ausprägung (kaum Regulierung) den Wettbewerbsdruck entsprechend erhöht.

Für jeden der Quadranten konnten nun Szenarien gebildet werden, die die entsprechenden Faktorencluster ökonomisch konsistent deuten (vgl. Abbildung 4). Diese Szenarien wurden im Nachgang noch einmal intern validiert und auf ihre Widerspruchsfreiheit überprüft. In allen Szenarien wird davon ausgegangen, dass die Digitalisierung weiter voranschreitet, lediglich Ausmaß und Form variieren.

Szenario 1 – Small Steps

In diesem Szenario vollzieht sich die Digitalisierung auf technologischer Ebene mit gebremster Dynamik. Sie wird marktseitig abgeschwächt durch regulatorische Eingriffe sowie durch die Widerstandsfähigkeit herkömmlicher Mediennutzungsmuster und Geschäftsmodelle, auch getrieben durch Kooperationen lokaler Player. Im Einzelnen zeichnet sich das Szenario „Small Steps“ wie folgt aus:

Werbung funktioniert weitgehend automatisiert. Personalisierte Werbung kann jedoch in den klassischen Medien aufgrund von restriktiven Datenschutzvorschriften sowie der hohen technologischen Komplexität nur unzureichend im Markt umgesetzt werden. Zugleich gelten Massenreichweiten für viele Werbetreibende weiterhin als unverzichtbar. Die individuelle Werbewirkung erweist sich nicht als lückenlos nachweisbar. Digitale Anbieter erweitern ihre Werbemöglichkeiten, und auch neue Wettbewerber treten in den Markt ein. Die Gesamtrelevanz ist aber begrenzt, da sie vor allem jüngere Zielgruppen, und diese auch nur bis zu einem gewissen Maß, ansprechen. Mediaagenturen und Vermarkter können mit den Veränderungen im Markt gut Schritt halten und ihre Mittlerposition neu definieren. Sie bleiben mit technisch aufgerüstetem Angebotsportfolio relevante Akteure im Markt.

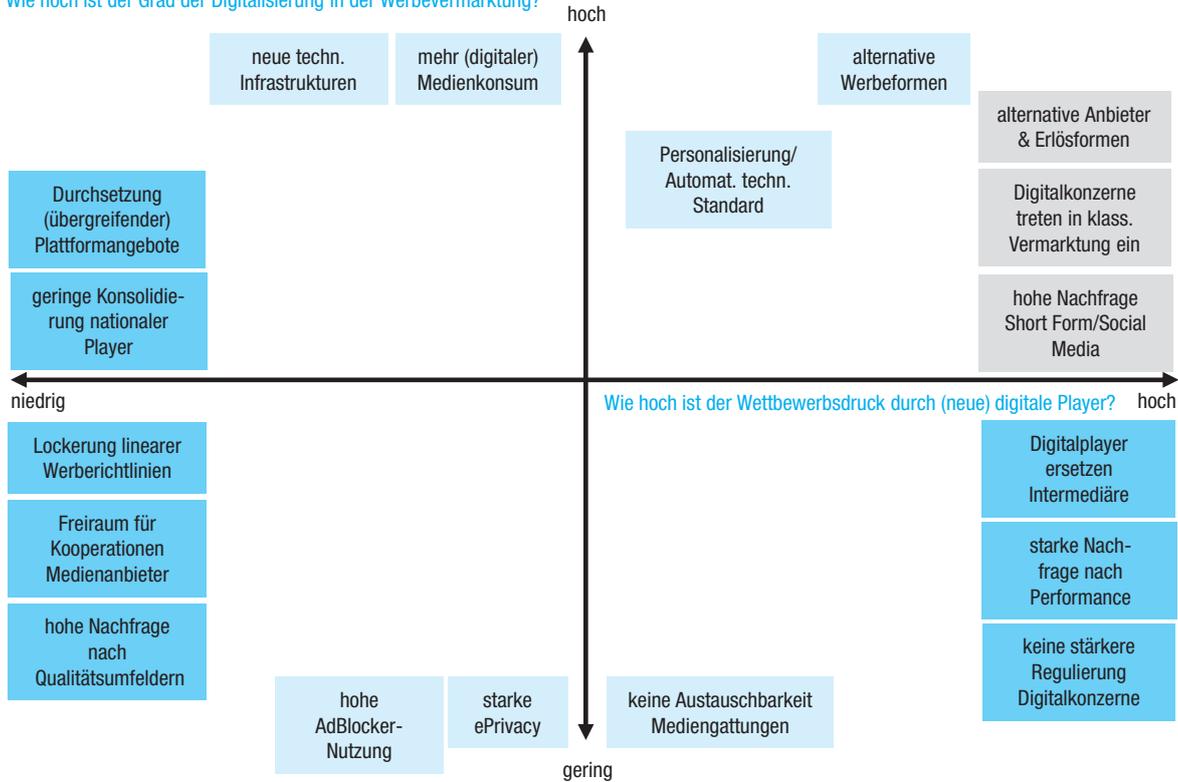
Die Nutzung linearer Medien nimmt zugunsten von non-linearen On-Demand-Angeboten stetig, aber in mäßigem Tempo ab. Traditionelle Nutzungsmuster, vor allem in älteren Zielgruppen, erweisen sich als weitgehend beständig, sodass ein bestimmtes Niveau nicht unterschritten wird: Lineares Fernsehen verliert in diesem Szenario bis 2030 bei den unter 60-Jährigen „nur“ ein knappes Viertel seiner Gesamtnutzung. Die Nachfrage nach Live-Ereignissen sowie nach aufwändig produzierten Fictionproduktionen steigt, doch auch die aktuelle publizistische Produktion hat bei älteren Zielgruppen weiterhin einen hohen Stellenwert. Die Nutzung des linearen Radios als „Tagesbegleiter“ geht in diesem Szenario sogar lediglich im hohen einstelligen Prozentbereich zurück.

Werbung/
Technologie

Nutzung/
Kundennachfrage

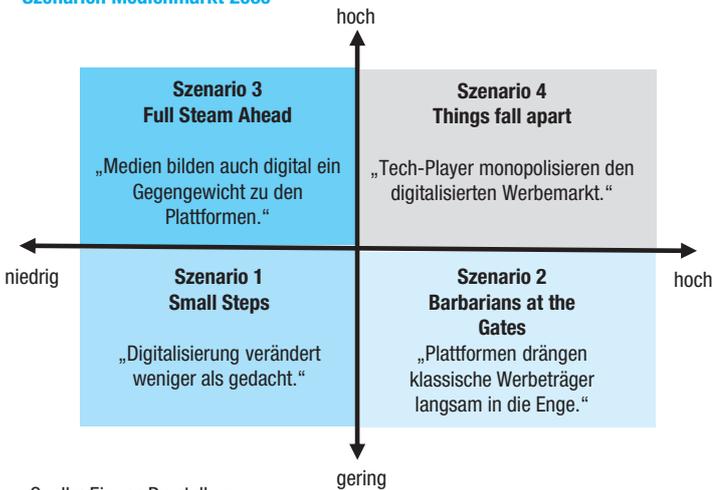
Abbildung 3
Szenarienbildung

Wie hoch ist der Grad der Digitalisierung in der Werbevermarktung?



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 4
Szenarien Medienmarkt 2030



Quelle: Eigene Darstellung.

Durch Aufklärung sensibilisiert legen die Nutzer beim Medienkonsum gesteigerten Wert auf den Schutz ihrer persönlichen Daten. Sie verweigern sich zunehmend in Bezug auf bestimmte Inhalte bzw. Anbieter und wenden sich alternativen Angeboten mit besonderem Fokus auf Data Privacy zu. Eine intensive Adblockernutzung erschwert die Entwicklung der digitalen Werbung zusätzlich.

Die Marktstruktur ist geprägt durch die stabile Koexistenz von traditionellen Medienanbietern und den internationalen Digitalkonzernen. Die großen (Social-Media-)Plattformen wie YouTube, Facebook & Co. stoßen nach weiterem Umsatzwachstum an ihre Grenzen als Werbeträger, auch neue Player (z.B. Amazon, Netflix) bleiben Randerscheinungen im Werbemarkt – nicht zuletzt, um ihre eigenen Geschäftsmodelle nicht zu gefährden. Die Regulierung und Datenschutzbestimmungen erschweren die Etablierung einer nahtlosen, übergreifenden Messung und damit den intermediären Werbeträgerwettbewerb.

Die klassischen Medienanbieter bleiben mit ihren Angeboten wichtig im Zuschauer- wie im Werbemarkt. Die linear verbreiteten Programme bleiben relevant, um Massenreichweiten zu erzielen – was sich vor allem auch im Werbemarkt durch einen Anstieg des Preisniveaus im hohen einstelligen Prozentbereich gegenüber 2018 ausdrückt. Die sinkende Nachfrage nach linearen Medien können die traditionellen Medienhäuser durch eigene digitale Angebote wie Streaming-Plattformen, Mediatheken oder Podcasts aber nicht ausgleichen.

Kooperationen unter den Marktakteuren, auch bei der Entwicklung gemeinsamer Angebote, sind an der Tagesordnung. Dennoch bleiben die Mediengattun-

Marktstruktur/
Wettbewerb

gen deutlich voneinander konturiert und die Wettbewerbsstruktur weitgehend stabil. So bleibt beispielsweise auch lineares Radio per UKW weiterhin ein relevanter Faktor im Nutzer- wie im Werbemarkt.

Regulierung/
Infrastruktur | Das „Small Steps“-Szenario ist durch eine restriktive Medienregulierung geprägt. Sie wird im Zeichen von Medienqualität und -vielfalt sowie Datenschutz umgesetzt und bremst das Wachstum der digitalen Märkte. Großen internationalen Digitalkonzernen werden Grenzen gesetzt, einzelne Teilmärkte zu monopolisieren und weitere Stufen der Wertschöpfungskette zu besetzen. Privilegien für lokale und gesellschaftlich relevante Inhalte bei der technischen Verbreitung unterstützen die nationalen Medienanbieter.

Die Entwicklungsmöglichkeiten der Werbevermarktung werden durch Datenschutzregelungen auf EU-Ebene (ePrivacy) limitiert. Sie erschweren das Tracking des Nutzerverhaltens sowie die Anwendung von Nutzerprofilen und Data-Pooling. Die Digitalisierung der Infrastruktur geht insgesamt relativ langsam voran, sowohl hinsichtlich (insbesondere der Audio-)Distributionswege, aber auch mit Blick auf Personalisierung, Real-Time-Bidding (d. h. Verkauf von Werbeflächen in Echtzeit an Werbetreibende) usw. auf allen (linearen) Werbeinventaren.

Szenario 2 – Barbarians at the Gates

Dieses Szenario ist geprägt durch ein ebenfalls moderates Digitalisierungstempo, bei gleichzeitig jedoch immer stärker werdender Wettbewerbsposition der großen internationalen Digitalkonzerne. Mediennutzung und Werberegulierung entwickeln sich auf dem aktuellen Niveau weiter, es gibt keine entscheidende Lockerung hinsichtlich der Kooperation nationaler Player sowie auch keine nennenswerten Maßnahmen zur Etablierung eines „Level Playing Fields“ für die traditionellen Medienunternehmen, die dem Wettbewerbsdruck durch die international skalierenden Internetplattformen so kaum gewachsen sind. Im Einzelnen ergibt sich folgendes Bild:

Werbung/
Technologie | Werbung funktioniert weitgehend automatisiert; doch verfügen weiterhin vor allem die US-amerikanischen Plattformkonzerne über die entsprechenden technischen Möglichkeiten, während die nationalen Medienunternehmen – auch aufgrund einer fehlenden kooperativen Bündelung der Kräfte – hier nicht aufschließen können. Die Marktdurchdringung personalisierter Werbung in den klassischen Medien wird durch restriktive Datenschutzvorschriften, hohe technische Komplexität und einen nur lückenhaft möglichen Nachweis der Werbewirkung gebremst. Die Vergleichbarkeit und Austauschbarkeit von Kontakten, ebenso wie die automatisierte Abwicklung, ist in den verschiedenen Mediengattungen nicht umfassend gegeben. Die Erwartungen der Werbetreibenden an die Performance-Orientierung und Personali-

sierung kann in den linearen Werbeangeboten nur bedingt eingelöst werden. Vor diesem Hintergrund geraten die klassischen Anbieter unter Druck, da Werbebudgets vielfach auf die stark wachsenden digitalen Angebote umgeschichtet werden. Dort sind die oben genannten Aspekte gut gelöst, durch den Markteintritt weiterer relevanter Player entstehen zusätzliche Vermarktungsoptionen, die nach und nach Budgets aus dem klassischen Markt abziehen.

Dies führt auch zu einer deutlichen Zweiteilung des Marktes: Während in den klassischen Medien die nicht-programmatische, klassische Vermarktung dominiert, bei der Medien und Vermarkter die Kontrolle über ihr Inventar behalten, wächst der von Digitalkonzernen dominierte Markt der Digitalwerbung überproportional stark. Mediaagenturen und Vermarkter bleiben angesichts der großen Heterogenität der Nachfrage mit einem stärkeren Beratungsfokus relevante Marktakteure, verlieren aber nach und nach den Anschluss an die großen internationalen Digitalplayer, die zunehmend Marktstandards setzen.

Obwohl im „Barbarians at the Gates“-Szenario – so wie im Szenario „Small Steps“ – das Digitalisierungstempo im Werbemarkt gebremst ist, verlieren lineare Angebote erheblich an Reichweite zugunsten nicht-linearer On-Demand-Angebote (z. B. TV in den jüngeren Zielgruppen um mehr als ein Drittel). Insbesondere Social Media, Short-Form-, aber auch Streaming-Videoinhalte erfreuen sich einer stark wachsenden Beliebtheit, zunehmend auch in älteren Zielgruppen. Die digitale Online-Audionutzung legt ebenfalls deutlich zu, da sich die Hörer zunehmend ihr Audio-Portfolio individuell kompilieren. Dennoch verliert das lineare Radio „nur“ knapp ein Fünftel seiner Reichweite, auch dank der relativ stabilen Entwicklung der technischen Infrastruktur und der Erschließung alternativer Nutzungssituationen, zum Beispiel in Automobilen oder durch Sprachsteuerung (Hands-free).

Mediennutzer legen zunehmend Wert auf den Schutz ihrer persönlichen Daten und wählen die Angebote ihres Vertrauens sorgfältig aus, sind aber den nutzerfreundlichen, integrierten Angeboten der großen Digitalplayer gegenüber aufgeschlossen.

Das Szenario ist geprägt durch einen intensiven Reichweitenwettbewerb zwischen den großen internationalen Digitalkonzernen, lokalen Infrastrukturanbietern und den traditionellen Medienunternehmen. Große Plattformen wie YouTube/Google und Facebook bauen ihre Angebote konsequent weiter aus und wachsen überproportional zum Gesamtmarkt. Darüber hinaus nutzen sie ihr technologisches Know-how, um weitere Stufen der Wertschöpfungskette zu erobern. Nutzerseitig zielen sie zum Beispiel auf die erfolgreiche Besetzung aller Kundenkontakt-

Nutzung/
Kundennachfrage

Marktstruktur/
Wettbewerb

punkte. Große Streaminganbieter wie Amazon, Netflix und Disney treten als Anbieter von Video-Werbeflächen ebenfalls in den Werbemarkt ein und machen den etablierten Akteuren Marktanteile streitig.

Die traditionellen Medienhäuser verstärken ihre Investitionen in eigene Direct-to-consumer-Plattformen und digitale Angebote, jedoch ohne durchschlagenden Erfolg. Es gelingt ihnen nicht, in gleichem Ausmaß zu investieren, um mit den digitalen Wettbewerbern auf Augenhöhe mithalten zu können. Zugleich ist es ihnen nicht möglich, erfolgreich eigene Kooperationsmodelle zu etablieren. Es entsteht ein harter Wettbewerb um zuschauerattraktive Live-Inhalte mit einer breiten Zuschaueransprache wie Sportübertragungen und Live-Events zwischen klassischen und „neuen“ Anbietern. Aufgrund ihrer großen Finanzkraft und zunehmenden Reichweite im Zuschauermarkt gelingt es den großen Digitalkonzernen und Streaminganbietern, wichtige Programmerevents in diesem Feld an sich zu binden. Die traditionellen Medienhäuser verlieren Marktanteile und müssen ihren schrumpfenden Profitpool verteidigen, unter anderem durch Investitionen in Werbetechnologie. Im Radio kommt es als „kleinem“ Medium zu einer radikalen Konsolidierung der Privatanbieter.

Regulierung/ Infrastruktur Die Regulierung ist in diesem Szenario insgesamt auf moderatem Niveau. Einerseits erfahren klassische Anbieter keine signifikante Lockerung der Bestimmungen für die klassischen Medienmärkte und ihrer Akteure. Bei ARD und ZDF bleiben die Möglichkeiten zur Vermarktung ihrer linearen und digitalen Angebote eingeschränkt. Kooperationsinitiativen der traditionellen Medienunternehmen – wie etwa zur Bildung einer übergreifenden nationalen oder gar europäischen Medien- oder Werbeplattform – werden regulatorisch nicht unterstützt und versanden deshalb. Andererseits können die Digitalkonzerne auch weiterhin mit einer für sie kommoden Regulierung rechnen; die Initiativen zur Besteuerung, zur Einführung eines wirksamen Leistungsschutzrechts oder zur Verschärfung kartellrechtlicher Eingriffe etc. bleiben im Effekt so weitgehend wirkungslos.

Die Entwicklungsmöglichkeiten der Werbevermarktung insgesamt werden durch Datenschutzregelungen auf EU-Ebene (ePrivacy) eingeschränkt. Doch finden die Marktakteure vor allem mittels neuer technischer Lösungen Wege, ihre Angebote weitgehend vereinbar mit den Bestimmungen zu gestalten.

Szenario 3 – Full Steam Ahead

In diesem Szenario schafft eine schnelle Digitalisierung neue technische Möglichkeiten und große Veränderungen im Werbe- und Medienmarkt. Unter dem Konkurrenzdruck der digitalen Player gelingt es den traditionellen Medienunternehmen, ihre Produkte und Geschäftsmodelle erfolgreich zu adaptieren,

ihre Kräfte in branchenübergreifenden Kooperationen synergetisch zu bündeln und so konkurrenzfähige digitale Angebote zu unterbreiten; auch Infrastrukturanbieter ergänzen den Wettbewerb. Im Einzelnen ist bei diesem Szenario zu beachten:

Werbung funktioniert weitgehend automatisiert, adressierbar und plattformübergreifend. Das Tracking und die Messung von Nutzerdaten haben sich als weitgehend vereinbar mit dem Datenschutz erwiesen. Personalisierte Werbung ist technisch bei den meisten Mediengattungen möglich, Kontakte können medienübergreifend nach Leistungswerten betrachtet werden. Obwohl Realtime-Bidding technisch für fast alle Werbeformen Standard ist, haben es die traditionellen Anbieter geschafft, ihre hochwertigen Inventare einer reinen Plattformvermarktung zu entziehen.

Die großen internationalen Digitalkonzerne setzen ihr technologisches Know-how und ihre Datenressourcen konsequent für die Entwicklung neuer Werbeformen und Anwendungen ein. Die traditionellen Medienhäuser haben den Wert ihres Kundenstamms und der Nutzerdaten erkannt und eigene Kapazitäten hinsichtlich Data Analytics und -Management aufgebaut, etwa durch gezielte M&A-Aktivitäten im Bereich der Werbetechnologie. Dies ist unter anderem auch durch weitreichende Kooperationen mit anderen Marktakteuren und Wettbewerbern (Verlage, Telekommunikationsunternehmen, gegebenenfalls auch zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Sendern) gelungen. Die Zusammenarbeit hilft zudem, eigene marktrelevante digitale Angebote zu etablieren und so die linearen Reichweitenverluste weitgehend zu kompensieren.

Die Mediennutzung hat sich mehrheitlich auf die digitalen Plattformen verlagert, auch in der Mitte der Gesellschaft (Nutzer unter 60 Jahren) ist der non-lineare Medienkonsum on demand die vorherrschende Nutzungsform. Lineare Reichweiten bleiben aber zur Adressierung von Massenreichweiten oder speziellen Zielgruppen relevant im Werbemarkt, sodass zum Beispiel das Preisniveau im linearen Fernsehen (auch durch den Einsatz von Adressable TV) leicht ansteigt.

Neben den weiter gewachsenen Plattformen der großen internationalen Digitalkonzerne haben die traditionellen Medienhäuser rechtzeitig eigene Direct-to-Consumer-Angebote im Digitalen aufgebaut und beim Nutzer etabliert. Mit ihren digitalen Erweiterungen bleiben die traditionellen Medienmarken hinsichtlich Reichweite und Marktanteilen weiter erfolgreich.

Der Markt ist geprägt durch starken Wettbewerb zwischen Digitalkonzernen und den neu aufgestell-

Werbung/
Technologie

Nutzung/
Kundennachfrage

Marktstruktur/
Wettbewerb

ten traditionellen Medienhäusern. Die Akteure konzentrieren sich vor allem auf den Ausbau und die Weiterentwicklung ihrer spezifischen Stärken, im Hinblick auf ihr Contentangebot und deren Vermarktung sowie auf die Weiterentwicklung und Verbreitung technischer Services.

Die Umsätze auf den Online-Video- und -Audio-Werbemärkten wachsen stark und können sich mehr als verdoppeln. Die zusätzlichen Werbeerlöse teilen sich dabei in etwa gleich zwischen Plattform- und nationalen Medienanbietern auf. Die traditionellen Medienunternehmen haben sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette vertikal integriert. Es ist ihnen gelungen, zumindest teilweise den Zugriff auf attraktiven (Live-)Content zu behaupten. Zudem haben sie ihr exklusives Inhalteportfolio auf die digitalen Kanäle erweitert und vermarkten es erfolgreich in Kombination mit den linearen Angeboten. Die Erfassung und Analyse von Nutzerdaten sowie der Handel mit Daten ist eine wichtige Erlösquelle für Vermarkter und Medienunternehmen. Der Contentmarkt ist stark konsolidiert. Große Anbieter nutzen Skaleneffekte, kleine Unternehmen behaupten sich in speziellen Nischensegmenten. In bestimmten Bereichen sind Kooperationen zwischen den Wettbewerbern an der Tagesordnung, zum Beispiel in der Produktion von Premiumcontent oder anbieterübergreifenden, nationalen Mediatheken im Video- und Audiobereich.

Regulierung | Das Szenario ist durch eine Liberalisierung der Werberegulierung gekennzeichnet, sowohl im digitalen, als auch im linearen Bereich. Die Regulierung traditioneller, nationaler Medien wurde im Sinne eines „Level Playing Fields“ der Marktakteure gelockert, sowohl mit Blick auf ihre Wettbewerbsstellung zu den großen internationalen Digitalkonzernen wie auch hinsichtlich der Werbemöglichkeiten in den klassischen Medien. Die Digitalplayer sehen sich wiederum neuen rechtlichen Auflagen gegenüber, etwa hinsichtlich der Haftung bzw. Bearbeitung der von ihnen verbreiteten Inhalte oder hinsichtlich ihrer Marktposition auf Teilmärkten. Alle Player verfügen über die gleichen Möglichkeiten im Hinblick auf digitale Inhalte und deren Vermarktung.

Den Anbietern ist es gelungen, Standards bezüglich Qualität und Vielfalt einzuhalten und ihre digitalen Angebote weitgehend datenschutzkonform aufzusetzen. Entsprechend gibt es diesbezüglich verhältnismäßig geringe Beschränkungen im Markt durch strengere Werberichtlinien oder Reichweitereinbußen durch nutzerseitige Anwendungen wie zum Beispiel Adblocker. Die mediale Infrastruktur ist vollständig digitalisiert und weiterentwickelt (z.B. 5G). Bereichsspezifische Sonderwege wurden beibehalten (UKW-Radioübertragung), um der realen Nutzungsentwicklung in diesem Bereich Rechnung

zu tragen und die Chancen aller Marktakteure zu wahren.

Szenario 4 – Things fall apart

Dieses Szenario entwickelt sich aus einer schnellen und weitgehend ungezügelter Digitalisierung und einer dynamischen Durchsetzung neuer Technologien und Anwendungen. Es wird geprägt durch die Strategien und Angebote der globalen Digitalkonzerne, die das Wettbewerbsfeld klar beherrschen und zunehmend monopolisieren. Im Einzelnen ergibt sich hieraus:

Werbung funktioniert voll umfänglich automatisiert, adressierbar und plattformübergreifend. Analyzesysteme ermöglichen ein weitgehend nahtloses Tracking des Nutzungsverhaltens. Die Werbewirkung ist transparent nachweisbar, und die Mediengattungen im Media-Mix weitestgehend austauschbar. Die personalisierte Vermarktung ist im Video- wie Audiobereich Marktstandard. Die Abwicklung erfolgt bis auf Ausnahmen über voll automatisierte Handelsplattformen (Automatic), zum Großteil mit Preisbildung in Echtzeit (Programmatic), auch bei „klassischen“ elektronischen Medien.

Werbekontakte basieren auf umfassenden Datenprofilen der Nutzer, gegebenenfalls angereichert durch weitere Daten spezialisierter Anbieter. Entsprechend hoch sind die Erwartungen der Marktakteure im Hinblick auf eine zielgenaue, messbare und performancegetriebene Werbeansprache und -wirkung. Nicht programmatisch ausgespielte Werbung hat signifikant an Bedeutung verloren und kann zum großen Teil nur mehr mit Preisabschlägen verkauft werden. Dementsprechend sind nicht-personalisierte Werbeangebote in TV und Radio zwar immer noch im Markt anzutreffen, entsprechen aber eher Nischenangeboten.

Die Mediennutzung hat sich mehrheitlich auf die digitalen Plattformen verlagert. Dies geht vor allem zu Lasten herkömmlicher (linearer) Medienangebote, die in sämtlichen Zielgruppen erheblich an Reichweite verlieren (wie z.B. das lineare TV, das bei den unter 60-Jährigen über die Hälfte der Gesamtnutzung einbüßt). Die non-lineare On-Demand-Nutzung von Medieninhalten hat sich auf ganzer Linie durchgesetzt, insbesondere auch die Nutzung von Short-Form- und Social-Media- sowie abonnement-finanzierter Angebote (Netflix, Amazon).

Zudem empfinden die Nutzer den Schutz privater Daten weitgehend als nachrangig gegenüber einer guten Convenience und Usability der Medienangebote. Entsprechend gering sind die Schranken und Einbußen für die Digitalanbieter durch nutzerseitige Anwendungen wie Adblocker oder durch alternative Angebote mit besonderem Fokus auf Data Privacy.

Werbung/
Technologie

Nutzung/
Kundennachfrage

Marktstruktur/
Wettbewerb

Große, global agierende Digitalkonzerne dominieren das Wettbewerbsfeld und haben sämtliche Felder des Werbemarktes besetzt. Ihr technologisches Know-how, ihre Datenressourcen und Analysekompetenz haben sie für die Entwicklung neuer personalisierter und interaktiver Werbeformen genutzt. Zudem haben sie ihre digitalen Handelsplattformen für den direkten Ein- und Verkauf von Werbeflächen perfektioniert und vermittelnde Instanzen weitgehend überflüssig gemacht. B2B-seitig ist der Einstieg in die klassische Werbevermarktung in TV und Radio eine Option für die dominierenden Digitalanbieter.

Dementsprechend haben Mediaagenturen und Werbevermarkter ihr Geschäftsfeld zum großen Teil verloren und erfüllen als Berater für Werbetreibende bzw. Medienanbieter nur mehr eine Nischenfunktion. Der Werbemarkt hat sich stark konsolidiert.

Die Online-Video-/Audio-Werbemärkte sind in diesem Szenario stark gewachsen: Ihr Volumen hat sich mindestens verdoppelt, wobei ein Großteil des Zuwachses auf die digitalen Plattformen entfällt. Dies ist insofern bemerkenswert, als parallel dazu auch SVOD-Streaminganbieter viele Nutzer (und damit Abonnementumsätze) hinzugewonnen haben. Heimische Player können von dem Wachstum nur am Rande profitieren, auch weil es keine effiziente nationale Kooperation gibt. Mangels eigener relevanter Onlineangebote müssen die Akteure ihre Inhalte somit auf den Plattformen der Digitalkonzerne monetarisieren.

Die Digitalplayer haben weitere Stufen der Wertschöpfungskette im Hinblick auf die Kreation, Aggregation und Distribution von Inhalten besetzt und kontrollieren über ihre Plattformen den direkten Zugang zum Nutzer. Hier stehen sie im intensiven Wettbewerb mit Infrastrukturanbietern, die ebenfalls erfolgreich Zuschauer an sich binden konnten und im Werbemarkt zudem als Technologie- und Datenprovider von Bedeutung sind. Um hochwertige Eigenproduktionen und vor allem exklusiven (Live-)Content, wie zum Beispiel Sportrechte, ist ein intensiver Wettbewerb entbrannt.

Traditionelle Medienunternehmen können in dem Wettbewerb um Rechte und Reichweiten kaum mithalten. Sie versuchen sich durch grundlegende strategische Neuausrichtungen am Markt zu behaupten, vor allem durch entschlossene Nischenstrategien. Sie bleiben als Anbieter für regionalen/nationalen Content oder für gesellschaftlich relevante (und regulatorisch geschützte) Genres von Bedeutung. Es ist ihnen jedoch nicht gelungen, reichweitenstarke und hinsichtlich des Inhalts, der Nutzerführung und Datenauswertung erfolgreiche, eigene Digitalangebote durchzusetzen. Entsprechend ist der Markt durch ein hohes Maß an Konsolidierung geprägt.

In diesem Szenario hat die Politik keine entscheidenden Schritte unternommen, die Marktmacht der globalen Digitalkonzerne zu begrenzen, weder kartellrechtlich noch im Hinblick auf Datenschutz. Gleichzeitig wurde die Regulierung traditioneller, nationaler Medienanbieter im Sinne eines „Level Playing Fields“ der Marktakteure nicht entscheidend gelockert. Zugleich ermöglichen neue technologische Optionen es den Digitalplayern, neue Monetarisierungsoptionen und ihre Best Practices als Marktstandards durchzusetzen.

Die rasante technologische Entwicklung hat auch dazu geführt, dass die gesamte Video-/Audio-Infrastruktur digitalisiert worden ist, ungeachtet bis dato bereichsspezifischer Sonderwege (UKW-Abschaltung). Nicht zuletzt hat die Marktdurchdringung schneller Mobilfunkstandards (5G etc.) dafür gesorgt, dass dem Nutzer ausreichend digitale Übertragungswege in sämtlichen Nutzungssituationen zur Verfügung stehen.

Wie könnte sich der Werbemarkt nun in diesen Szenarien bis 2030 quantitativ entwickeln? Diese Frage sollte auf der Ebene von Teilmärkten beantwortet werden. Dafür wurden vier Teilmärkte unterschieden (vgl. Abbildung 5):

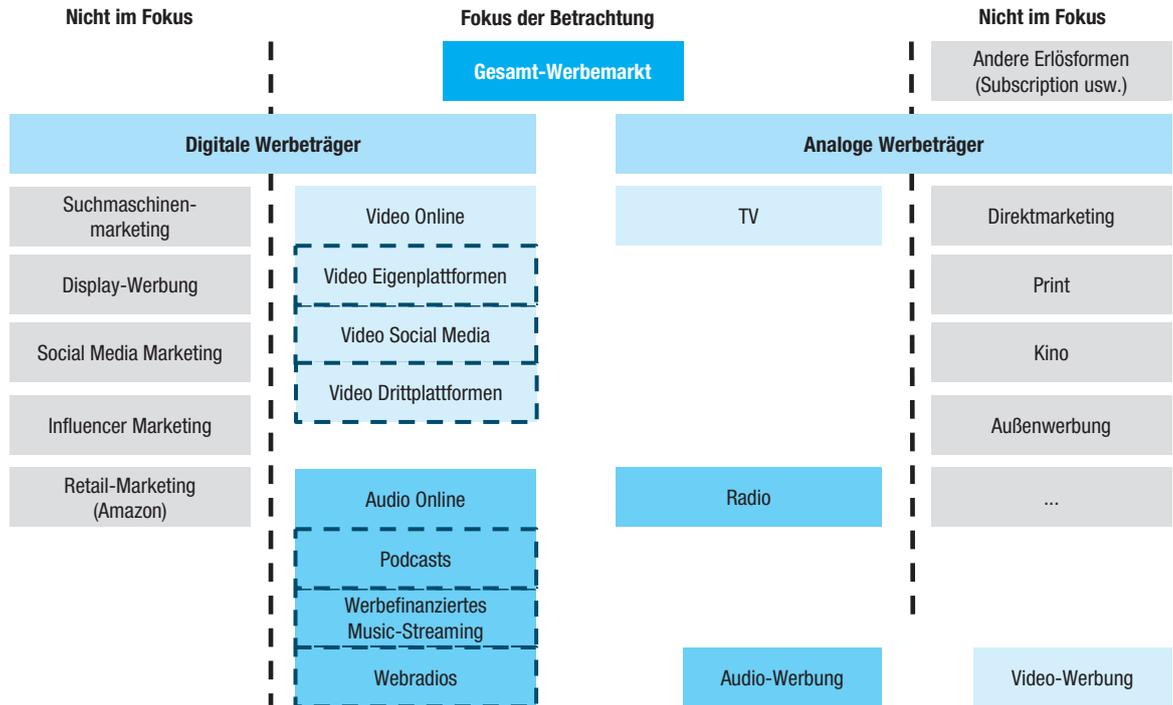
1. Der lineare TV-Werbemarkt, wie er in der Abgrenzung des ZAW erfasst ist. Damit sind auch Werbeblendungen im laufenden Programm, die zum Beispiel als Livestream in einer Mediathek oder per IPTV ausgestrahlt werden, miteingefasst. Als Startwert wurden die zum Studienzeitpunkt aktuellsten Angaben über das Netto-Werbewolumen laut ZAW zugrunde gelegt (4,537 Mrd Euro in 2018).

2. Der lineare Radio-Werbemarkt, ebenfalls basierend auf ZAW-Angaben. Hier sind analog zum TV-Markt zum Beispiel Livestreams von linearen Radioangeboten miteingefasst. Der Wert betrug 789,2 Mio Euro in 2018.

3. Das Aggregat Video Online umfasst sowohl die Werbeerlöse, die im Umfeld von Videoabrufen auf Senderangeboten (z.B. Mediatheken) erzielt werden, als auch Werbeumsätze, die exklusiv auf den großen Social-Media-Plattformen generiert werden (vor allem YouTube/Google, Facebook/Instagram). Lizenzierungs- und Abonnementumsätze werden hier nicht betrachtet. Schließlich sind auch die (verhältnismäßig geringen) Erlöse enthalten, die mit der Werbevermarktung von TV-Inhalten auf Drittangeboten (jenseits Social Media) erzielt werden. Hierzu zählen Publisher (z.B. t-online.de) aber auch Online-TV-Angebote (z.B. Zattoo). Im Digitalmarkt fehlen gleichermaßen verlässliche Zahlen, wie sie der ZAW für den „analogen“ Markt erhebt. Als Grundlage wurden daher die von VAUNET, PWC und der OMG publizierten Zahlen hinzu-

Regulierung/
InfrastrukturModellierung der
Marktentwicklung

Abbildung 5
Werbemarkt: Unterscheidung von Teilmärkten



Quelle: Eigene Darstellung.

gezogen. Da diese jedoch Diskrepanzen bzw. Abgrenzungsunterschiede aufwiesen, wurden ausgewählte Experten (vor allem Vertreter der Vermarkter und Mediaagenturen) gebeten, die vorgelegten Zahlen zu validieren und anzupassen. Aus den gewichteten Expertenschätzungen wurde dann ein Durchschnittswert gebildet, der für 2018 ein Umsatzvolumen im Online-Video-Markt von 903 Mio Euro ergab.

4. Der Teilmarkt Online-Audio beinhaltet Werbeumsätze, die mit der digitalen Vermarktung von Podcasts und rein digital verbreiteten Web-Radios erzielt werden, ebenso sind Werbeumsätze enthalten, die im Rahmen von Musicstreaming (v.a. kostenlose Optionen bei Spotify usw.) erwirtschaftet werden. Methodisch wurde analog zum Online-Videomarkt vorgegangen. Der Konsenswert für 2018 belief sich auf 45 Mio Euro.

Märkte entwickeln sich besser mit starken heimischen Anbietern

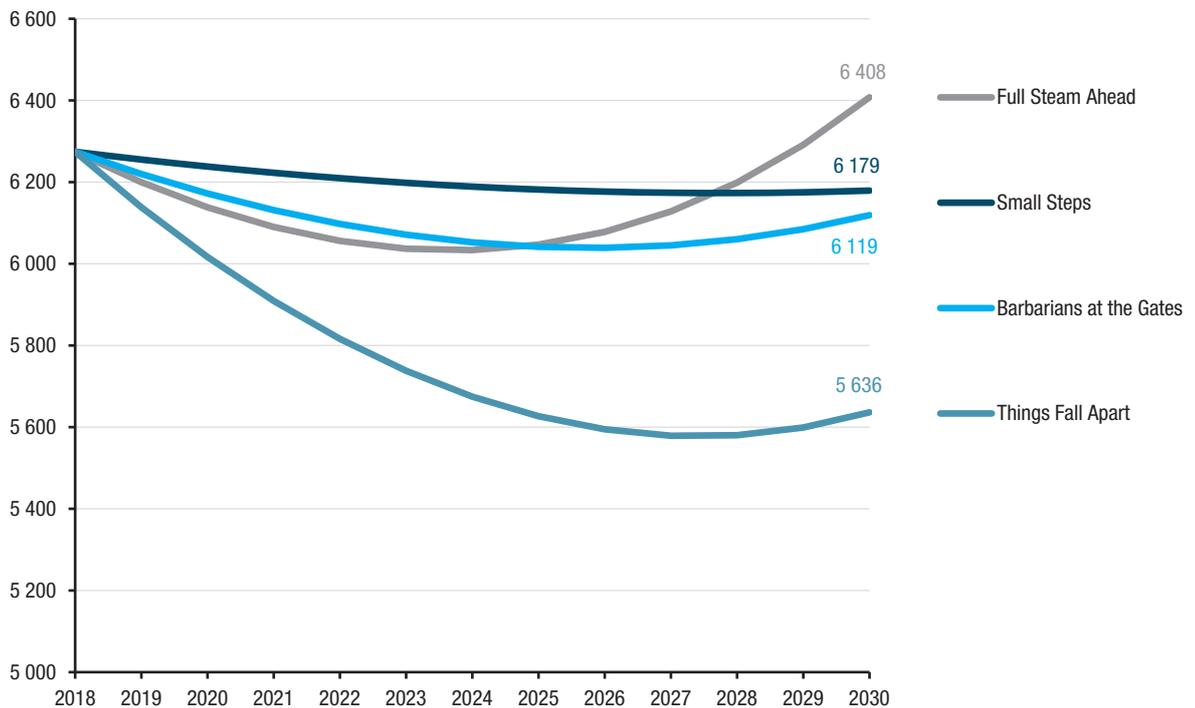
In den vier Szenarien ergeben sich jeweils unterschiedliche Entwicklungen der kombinierten Audio- und Video-Werbemärkte (vgl. Abbildung 6). Es fällt auf, dass in den Szenarien, in denen die heimischen Anbieter eine stärkere Stellung einnehmen, die Video- und Audiomärkte sich insgesamt besser entwickeln als in den Szenarien, in denen die Digitalanbieter dominieren. Dies ist auch unmittelbar eingängig, da in den Szenarien mit stärkeren nationalen Anbietern hochwertigere Inventare umfangreicher vorhanden sind und vermarktet werden können.

Zwischen dem aus Marktsicht besten und schlechtesten Szenario liegt 2030 ein Delta von knapp 800 Mio Euro. Die relativ geringe Differenz mag angesichts eines derartig dynamischen Sektors überraschen. Sie ergibt sich freilich vor allem dadurch, dass sich die Hauptentwicklungen in Teilen aufwiegen: Umsatzverluste im Teilmarkt TV werden aller Voraussicht nach zu sehr großen Teilen in den dann wachsenden Onlinemarkt fließen, sodass „unter dem Strich“ nur eine relativ geringe Veränderung zu beobachten ist.

Dies zeigt eine detailliertere Betrachtung der Einzelmärkte (vgl. Abbildung 7). Hier ist insgesamt bei den „oberen“ Szenarien („Full Steam Ahead“ und „Things Fall Apart“) ein stärkerer Rückgang der klassischen Vermarktungserlöse zu beobachten, da sich der Markt stärker digitalisiert. Hinsichtlich des Wettbewerbsdrucks durch neue digitale Player zeigt sich ebenfalls, dass bei hohem Druck durch diese Anbieter die klassischen Werbeerlöse erheblich in die Defensive geraten, da die Verschiebung auch auf nicht-werbefinanzierte Angebotsformen deutlich zunimmt. Das Wachstum des Online-Video-Werbemarktes ist in den starken Digitalisierungsszenarien höher als in den beiden „unteren“ Szenarien. Dabei kann dieser Teilmarkt aber am stärksten im „Full Steam Ahead“-Szenario profitieren. Dies ist damit zu begründen, dass es den nationalen Anbietern gelingt, substanzielle Online-

Einzelmärkte

Abbildung 6
Entwicklung der Video- und Audiomärkte bis 2030
in Mio Euro



Quelle: Eigene Auswertung und Darstellung auf Basis der Befragung (n=31).

Videoangebote zu etablieren und zu monetarisieren, die einen höheren Vermarktungspreis erzielen können. Dies führt zu einem anteilig stärkeren Wachstum – gleiches gilt für den Online-Audio-Werbemarkt.

Fazit: Würdigung vor dem Hintergrund von Corona – Strategische Ableitungen für Medienbranche und -politik

Corona-Krise ist
makroökonomischer
Schock

Auch für die Video- und Audio-Werbemärkte stellt die Corona-Krise augenfällig einen massiven makroökonomischen Schock dar. Wie stark die Corona-bedingten Stornierungen, Kürzungen sowie auch strukturellen Verschiebungen der Werbebudgets letztlich ausfallen werden, ist aufgrund der erheblichen Unsicherheit des künftigen Krisenverlaufs noch nicht absehbar, doch sind die Effekte bereits zum heutigen Stand zweifellos drastisch. (9) In der Expertenbefragung für die vorliegende Studie konnte diese akute Krise indes noch keine Rolle spielen. Heißt dies, dass die Aussagekraft der Studie deswegen stark gemindert wäre? Nein, das Gegenteil ist der Fall. Denn wie ein Brennglas verschärft die Corona-Krise die ohnehin schon große Brisanz der aus den Studienresultaten folgenden Ableitungen, wie unten näher erläutert wird.

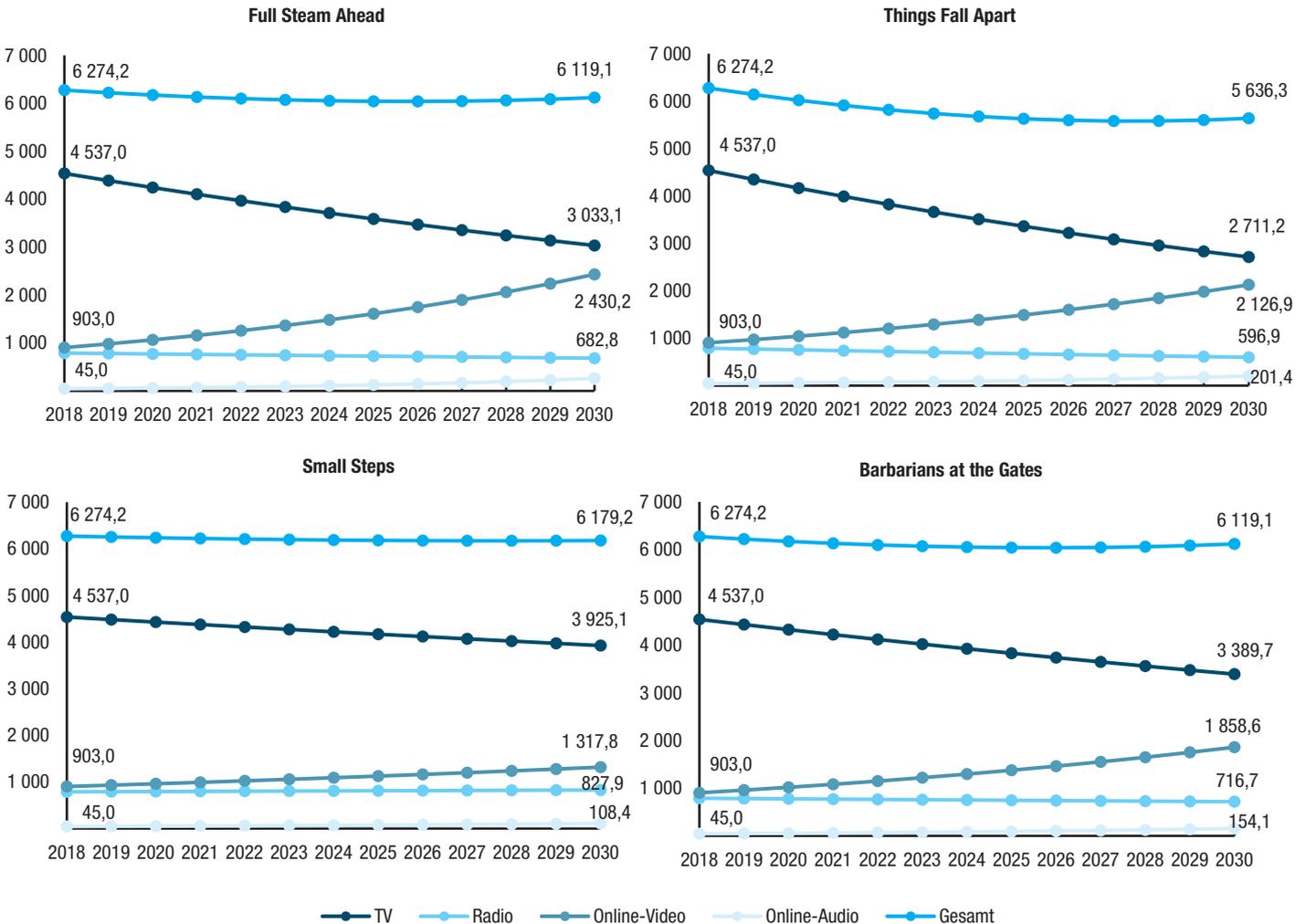
Wie bereits betont, können längerfristige Szenario-Analysen keine exakten Vorhersagen von Marktergebnissen liefern. Sie dienen vielmehr dazu, in unsicheren Situationen langfristige Planungen und strategische Entscheidungen analytisch zu fundieren und zu unterstützen, indem sie maßgebliche Faktoren, Treiber und strategische Einflussmöglichkeiten denkbarer künftiger Entwicklungen in ihren Wirkungen abschätzbar machen. Dazu bündelt die Studie die vielfältigen differenzierten Zukunftsprojektionen hochkarätiger Praxisexperten entlang der beiden Meta-Dimensionen „Digitalisierungsgrad“ und „Wettbewerbsdruck“ zu vier konsistenten Alternativszenarien, auf deren Basis sich stringente strategische Ableitungen fundieren lassen, deren nachhaltige Relevanz durch die Corona-Krise zudem eben nicht aufgehoben, sondern vielmehr noch forciert wird. Die Ableitungen ergeben sich hierbei aus der Analyse der plausiblen Strategien-Wirkungsmuster, die in den empirisch fundierten Alternativszenarien impliziert sind und die auch übergreifend wiederum ein sehr konsistentes Bild ergeben.

Studie bündelt
Zukunftsprojektionen
der Experten in vier
Alternativszenarien

In marktlicher Hinsicht gilt dabei unabhängig vom Digitalisierungsgrad, dass die Szenarien mit starken und konkurrenzfähigen nationalen Anbietern sich nicht nur aus Branchen-, sondern auch aus Gesamtmarktsicht immer besser darstellen als die Szenarien mit einer fortgeführten oder gar noch ausge-

Konkurrenzfähige
nationale Anbieter
sind besser für den
Gesamtmarkt

Abbildung 7
Entwicklung der Teilmarktumsätze in den Szenarien bis 2030
in Mio Euro



Quelle: Eigene Auswertung und Darstellung auf Basis der Befragung (n=31).

bauten ökonomischen Übermacht der internationalen Internetgiganten: Sowohl im „Small Steps“- als auch „Full Steam Ahead“-Szenario liegen die kombinierten linearen und digitalen Video- und Audio-Werbeumsätze mindestens der nationalen Anbieter deutlich höher als in den jeweils „schlechteren“ Szenarien „Barbarians at the Gates“ und „Things Fall Apart“.

Hinzu kommt, dass es in diesen beiden „schlechten“ Szenarien naturgemäß zu erheblichen Umverteilungseffekten zugunsten der marktdominanten internationalen digitalen Player kommt: Die nationalen Rundfunkunternehmen verlieren in diesen Negativszenarien massiv an Einnahmen und an Marktbedeutung. Besonders dramatisch sind die Verluste dabei dann, wenn sich zugleich der Digitalisierungsgrad parallel erhöht („Things Fall Apart“): Die nationalen Unternehmen verlieren dann in den klassischen linearen Märkten rasant an Einnahmen, die Zuwächse im

Digitalen gehen indes weitgehend an die hier derzeit noch weit überlegenen neuen digitalen Player.

Sowohl aus Branchen- wie auch aus medienpolitischer Sicht sollte die vorrangige strategische Leitlinie mithin darin bestehen, den starken Wettbewerbsdruck durch die großen internationalen Digitalplayer effektiv einzugrenzen. Die Szenarien geben deutliche Hinweise, welche strategischen Möglichkeiten dabei für Branche und Politik maßgeblich sind: Eine verschärfte „Level Playing Field“- und Marktmacht-Regulierung der dominanten digitalen Player einerseits sowie die Förderung und Ermöglichung kräftebündelnder Allianzen und Kooperationen der nationalen Anbieter andererseits.

Wie das „Full Steam Ahead“-Szenario verdeutlicht, könnte eine Optimierung für den deutschen Markt hierbei dann erreicht werden, wenn zugleich Maßnahmen ergriffen würden, die eine zügige Erhöhung

Wettbewerbsdruck der internationalen Digitalplayer sollte eingegrenzt werden

des Digitalisierungsgrads erlauben. Wichtig ist dabei freilich die zentrale Erkenntnis, dass sich eine Erhöhung des Digitalisierungsgrads nur dann tatsächlich positiv auswirken kann, wenn zuvor oder mindestens zeitlich parallel dem übermäßigen Wettbewerbsdruck durch die internationalen Internetgiganten wirksam entgegengewirkt wird. Denn würde stattdessen deren (wachsende) Marktdominanz weiterhin hingenommen, wären die heimischen Anbieter nicht Gewinner, sondern klare Verlierer einer beschleunigten Digitalisierung: Statt zum bestmöglichen, käme es dann zum schlechtmöglichen „Things Fall Apart“-Ergebnis.

Corona-Krise wirkt strukturell wie ein Brandbeschleuniger oder Katalysator

An dieser Stelle kann nun verdeutlicht werden, warum der „Corona-Schock“ die Bedeutung der aus den Untersuchungsergebnissen folgenden strategischen Ableitungen nicht reduziert, sondern sogar noch forciert. So sind sich in der aktuellen Analyse alle Experten darin einig, dass die Corona-Krise strukturell wie ein Brandbeschleuniger bzw. mindestens wie ein Katalysator einer beschleunigten digitalen Transformation wirken wird – und dies insbesondere auch in der Medienbranche. Dieser „Corona-Katalysator“ würde mithin den Digitalisierungsgrad stark vorantreiben und somit, etwas pointiert auf Basis der Untersuchungsergebnisse formuliert, die Entwicklung hin zum schlechtesten „Things Fall Apart“-Szenario vollends ebnet – falls nicht im Gegenzug die Marktposition der heimischen Medienbranche gegenüber den dominanten Plattformkonzernen im digitalen Markt nun rasch und entschieden in Richtung einer „Full Steam Ahead“-Entwicklung verbessert würde. (10)

Stärkung der Konkurrenzfähigkeit nationaler Anbieter

Gerade vor dem Hintergrund von Corona werfen die Studienergebnisse mithin die Frage nach innovativen Strategien einer schnell wirksamen Stärkung der Konkurrenzfähigkeit der nationalen Anbieter in einer nun wohl erheblich beschleunigten digitalen Transformation auf. Sieht man von ordnungspolitisch begründeten stärkeren Marktmacht- und „Level Playing Field“-Regulierungen der neuen digitalen Player ab, werden sich die Größen- und Spezialisierungsnachteile der nationalen Anbieter dabei nur durch eine massiv verstärkte Zusammenarbeit kompensieren lassen. Die derzeit eingeleiteten Allianzen privater Rundfunkveranstalter sind insofern zwar zu begrüßen. Sie erreichen allerdings vermutlich nicht die notwendige kritische Größe, um eine weitergehende Monopolisierung der digitalen Werbemärkte durch die großen Plattformkonzerne noch aufzuhalten.

Öffentlich-rechtlicher Rundfunk könnte als „market strengthener“ dienen

In dieser Hinsicht könnte in einer innovativen Betrachtung erwogen werden, ob der öffentlich-rechtliche Rundfunk im Digitalen als ein kooperativer „market strengthener“ dienen könnte, der die heimischen Privatanbieter komplementiert und das System insgesamt zugunsten auch der privaten lokalen Unternehmen stärkt. (11)

Anmerkungen

- 1) Vgl. Beisch, Nathalie/Wolfgang Koch/Carmen Schäfer: ARD/ZDF-Online-Studie 2019: Mediale Internetnutzung und Video-on-Demand gewinnen weiter an Bedeutung. Aktuelle Aspekte der Internetnutzung in Deutschland. In: Media Perspektiven 9/2019, S. 374-388.
- 2) Vgl. Domenichini, Bernard: Radio, Musik und Podcasts im digitalen Transformationsprozess. Audioversum-Studie 2020. In: Media Perspektiven 2/2020, S. 53-61.
- 3) Die Studie wurde von Prof. Dr. Christian Zabel (TH Köln) verfasst; bei der Datenerhebung und -analyse wurde er von Jan Lingemann unterstützt. In beratender Funktion begleitete Prof. Dr. Frank Lobigs (TU Dortmund) das Projekt. Die abschließenden Ableitungen im Fazit haben Prof. Zabel und Prof. Lobigs gemeinsam entwickelt.
- 4) Vgl. Powell, Thomas C.: Strategic planning as competitive advantage. In: Strategic Management Journal 13, 7/1992, S. 551-558 sowie Schoemaker, Paul/Robert E. Gunther: Profiting from Uncertainty. Strategies for Succeeding No Matter What the Future Brings. New York u.a. 2002.
- 5) Vgl. Bowman, Gary/R. Bradley Mackay: Scenario Planning as strategic activity: A practice-oriented approach. In: Futures Foresight Sci 2, 2020, <https://doi.org/10.1002/ffo2.32>
- 6) Vgl. Deloitte: Future Scenarios for the TV and video industry by 2030. 2018 <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/future-of-tv-video.html#> (abgerufen am 25.3.2020); Goldmedia GmbH Strategy Consulting: Kurzfassung des Gutachtens „Zukunft des Hörfunks in Nordrhein-Westfalen bis 2028“. 2018. https://www.medienanstalt-nrw.de/fileadmin/user_upload/NeueWebsite_0120/Themen/Radio/GOLDMEDIA_Ergebnisse_Langversion.pdf (abgerufen am 25.3.2020).
- 7) „The objective of scenario design thus is not to identify future events, but rather to emphasize relevant forces that move the future in different directions. Scenarios are narratives of alternative future environments in which today's decisions might play out: they are neither predictions nor strategies. By making the driving forces visible, strategic planners can consider them and adapt their strategy accordingly“ (siehe Deloitte, Anm. 6, S. 25).
- 8) Lediglich in sechs Fällen wurde die Abfrage der Predictions als Onlineumfrage ohne Begleitung durch den Interviewer durchgeführt.
- 9) Vgl. etwa die Erklärung des Zentralverbands der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) zur Corona-Krise vom 7. April 2020. <https://zaw.de/erklaerung-des-praesidiums-des-zentralverbands-der-deutschen-werbewirtschaft-zaw-zur-corona-krise/> (abgerufen am 15.4.2020).
- 10) Eine Perspektive, die ebenfalls in diese Richtung weist, hat aktuell auch der ZAW als Spitzenverband der deutschen Werbewirtschaft eingenommen. In einer aktuellen Erklärung zur Marktsituation und neu aufgestellten ZAW-Nettowerbemarktstatistik vom 4. Juni 2020 heißt es zum Online-Werbemarkt: „Der Wettbewerb um „digitale Werbebudgets“ der werbenden Unternehmen ist, wie Marktbefragungen, Expertenbefragungen und die Auswertung von Sekundärquellen durch den ZAW belegen, bereits in einem außergewöhnlichen Maß konzentriert. Ein Großteil der Werbeeinnahmen in diesem Sektor entfällt auf wenige Log-In-Plattformen und Intermediäre, die zentrale strategische Positionen der digitalen Wirtschaft besetzt haben und mit ihren Geschäftsmodellen prägen (Browser, Betriebssysteme, App-Stores, Intermediäre). Sie entscheiden maßgeblich über den Datenzugang sämtlicher Marktteilnehmer in der Wertschöpfungskette und vereinnahmen hierüber den allergrößten Anteil des Wachstums im Online-Werbemarkt. Diese Entwicklung droht nach ZAW-Recherchen zukünftig weiter beschleunigt zu werden.“ Vgl. ZAW Die Werbewirtschaft. ZAW-Jahresbilanz 2019 und Ausblick 2020, 2020. <https://zaw.de/spitzenergebnis-fuer-den-gesamtwerbemarkt-2019-corona-krise-veraendert-viel-in-2020/> (abgerufen am 4.6.2020).
- 11) Vgl. zur innovativen Vorstellung vom öffentlich-rechtlichen Rundfunk als ein „market strengthener“ auch für private Medienunternehmen in allgemeinerer Betrachtung Raats,

Tim: Moving fast or moving forward? In: ORF (Hrsg.): Allianzen, Kooperationen, Plattformen. Gemeinwohlorientierte Medienqualität in der Netzwerkgesellschaft.

Public Value Jahresstudie des ORF unter Beteiligung von EBU, ZDF und BR. Wien, 2019, S. 61-79, hier S. 62-65 und S. 71-73.