

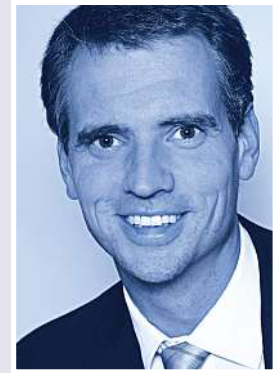
## Medien als Zukunftsmarkt: Berater und Analysten formulieren Erwartungen an die Zukunft des deutschen Medienmarkts

**Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer**

Badstraße 24  
77652 Offenburg  
Tel. 0781 205-134  
E-Mail: breyer-maylaender@  
fh-offenburg.de

**1971:** Geboren

Studium Verlagswirtschaft und Verlagsherstellung an der Hochschule für Druck und Medien, Stuttgart: Dipl.-Wirt.-Ing. (FH), Aufbaustudium Informationswissenschaft an der Universität Konstanz: Dipl.Inf.Wiss., Promotion bei Prof. Dr. Jürgen Heinrich im Bereich Medienökonomie des Instituts für Journalistik der Universität Dortmund (Dr. phil.), Berater beim Aufbau eines Online-Dienstes im Auftrag eines großen deutschen Zeitschriftenverlags, Referent beim Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV), Bonn, zunächst zuständig für die Bereiche Betriebswirtschaft/Vertrieb, anschließend Referent für Multimedia, in dieser Zeit auch Geschäftsführer der Online-Media-Daten-Bank (OMDB) Betriebsgesellschaft, Geschäftsführer der Zeitungs Marketing Gesellschaft (ZMG), Frankfurt am Main, der zentralen Marketingorganisation der deutschen Zeitungsverlage



**2001:** Professor für Medienmanagement in der Fakultät „Medien + Informationswesen“ an der Hochschule Offenburg

**2002–2006:** Leiter des Studiengangs Medien und Informationswesen

**Seit 2006:** Prodekan der Fakultät

**Arbeitsgebiete:** Medienbetriebslehre, Medienmanagement, Unternehmenskommunikation, Organisationsstrukturen und Geschäftsmodelle im Mediensektor, Analyse von Off- und Online-Medien durch Blickaufzeichnung (Eyetracking)  
Zahlreiche Veröffentlichungen zum Themenbereich Medien und Management.

### IV.24 Medien als Zukunftsmarkt: Berater und Analysten formulieren Erwartungen an die Zukunft des deutschen Medienmarkts

*Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer*

Die international vernetzten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Unternehmensberatungen haben in den vergangenen Jahren zunehmend den Medienmarkt als Geschäftsfeld für sich entdeckt. Dies hat unterschiedliche Gründe. Zum einen sind die überdurchschnittlichen Wachstumsraten in den Segmenten der „neuen Medien“ für Investoren attraktiv und somit typische beratungsintensive Geschäftsfelder. Zum anderen sind die klassischen Medien häufig in Schwierigkeiten geraten, so dass Beratungsbedarf und Umstrukturierungen im Gesellschafterkreis auf die Tagesordnung kamen. Auch dies führt zu einem gesteigerten Interesse an den Entwicklungen der Medienlandschaft. In einer Kooperation mit der Fachzeitschrift „Medium Magazin“ wurde im Jahr 2006 an der Hochschule Offenburg eine Sekundäranalyse der weltweit dominierenden Studien vorgenommen, die sich mit der künftigen Entwicklung der Medienbranche befassen.<sup>1</sup> Etwas mehr als eine Handvoll Studien beansprucht, im Jahr 2006 einen Einblick in die Lage im Jahr 2010 oder später geben zu können, so dass sich Unterschiede und Parallelen dieser Untersuchungen aufzeigen

lassen. Diese Studien werden noch durch Einzelabhandlungen zu Detailthemen ergänzt. Die Ergebnisse werden im Folgenden kurz dargestellt.

#### **Unterschiedliche methodische Ansätze**

So unterschiedlich wie die Vorstellungen über die Zukunft unserer Medienlandschaft aussehen, so verschiedenartig sind auch die Zukunftsprognosen, die in den Studien abgegeben werden. Dies fängt schon mit dem Aufbau der Untersuchungen an. Deloitte Touche Tohmatsu und KPMG haben in ihren Studien jeweils Führungskräfte der betroffenen Medienunternehmen befragt und damit ein Bild über die eigene Vision der Branche und der jeweiligen Branchensegmente (z. B. Presseverlage) erstellt. Booz, Allen & Hamilton, ARD-Medienforschung, und PricewaterhouseCoopers (PwC) haben stattdessen die bestehenden Ergebnisse aus Studien zur Mediennutzung und aktuelle Umsatzdaten der Medienbranche herangezogen, um daraus Erwartungen an künftige Entwicklungen abzuleiten. Die damit verbundenen Szenarien sind meist durch Szenariotechnik abgestimmt, so dass ein vielschichtiges Bild entsteht. Diese strategische Bewertung ist wiederum Gegenstand einiger Studien, die dieses Element in den Vordergrund rücken, wie z. B. die Studie über „strategic flexibility“ oder der auf Technologieanalyse spezialisierte „Hype Cycle for Media Industry 2006“.<sup>2</sup>

#### **Zielsetzung der Herausgeber von Studien**

Wenn man eine Sekundäranalyse von Studien vornimmt, muss man sich auch mit der Fragestellung befassen, weshalb die herausgebende Institution genau diese Themen untersucht und eine Studie finanziert, durchführt und dann z. T. sogar kostenlos veröffentlicht. Bei der Analyse von Zukunftsstudien aus dem akademischen Umfeld kann dies in Ausnahmesituationen noch mit Wissenschaft im Sinne eines übergeordneten Erkenntnisinteresses begründet werden. Bei den unserer Analyse zu Grunde liegenden Studien sind die meisten herausgebenden Institutionen jedoch direkt in einem Unternehmenskontext mit der Absicht der Gewinnerzielung zu beurteilen. Daher sieht man den meisten Studien auch deutlich den unternehmerischen Zweck an. Das gängigste Motiv besteht darin, als Beratungsunternehmen Kompetenz für eine bestimmte Branche zu demonstrieren. In Ausnahmefällen werden auch direkt Beratungsprodukte in Form von strategischen Managementansätzen (z. B. „strategic flexibility“<sup>3</sup>) im Rahmen der Studie „verkauft“. Selbst eine Institution wie die ARD mit den Forschungsabteilungen der Landesrundfunkanstalten betreibt ihre Forschungsarbeit nicht nur als Dienst an der Gesellschaft, sondern positioniert über die Studien gleichzeitig die eigenen Interessen. So werden in unterschiedlichen Studien nicht nur die

Rundfunkmedien auf ihre Qualitäten hin untersucht, sondern bei den Zukunftsszenarien geht es auch darum, aufzuzeigen, dass auch künftig der öffentlich-rechtliche Rundfunk eine wichtige Rolle spielen muss und bei den vorhersehbaren Wachstumsfeldern im Umfeld neuer Rundfunktechnologien eine Entwicklungsgarantie benötigt. Eine solche Schlussfolgerung ist nicht Bestandteil der Studien selbst; die Studien liefern aber die Basis für die anschließende politische Argumentation.

### Studien nehmen selbst Einfluss auf Entwicklung

Wenn man diese eingeschränkte Objektivität der kommerziellen Studien in Betracht zieht, mag man in Frage stellen, ob es überhaupt sinnvoll sein kann, derartige Studien auszuwerten. Hier zeigt sich jedoch in der Praxis, dass gerade die Tatsache, dass die kommerziellen Studien den wirtschaftlichen Interessen Rechnung tragen, sie besonders wertvoll macht. Nimmt man für eine Analyse der künftigen Medientrends die kommerziellen Studien von Beratungsunternehmen und Analysten, so erhält man eine zusätzliche Aussage. Diese Studien sind nicht nur in der Auswahl des Untersuchungsgegenstands, sondern auch mit ihren Thesen (Welche Medien und Services sind die künftigen Gewinner?) bereits ein Indikator dafür, welche Richtung die Investitionen und Zukäufe in der Medienbranche künftig nehmen. In gewissem Sinne wird eine solche Studie somit zur „self-fulfilling prophecy“, da die von den Analysten empfohlenen Investitionen von ihren Kunden vorgenommen werden und somit in der Folgezeit tatsächlich eintreten.

### Was passiert mit den Print-Medien?

Oberflächlich betrachtet, waren Zeitschriften und Zeitungen die Verlierer der vergangenen Jahre, in denen insbesondere in Phasen der Wirtschafts- und Werberezession die Umsätze zusammensackten. Für viele Journalisten und Verleger stellt sich daher die Frage, wie diese Medien künftig positioniert sind. Hier ist es interessant, dass die Detailstudie von KPMG und VDZ zu diesem Thema sehr kritische Ergebnisse zeigt. Die Mehrzahl der befragten Verlagsführerkräfte sieht keine Besserung im Stammgeschäft. Lediglich die kleineren Verlage, die sich meist aus dem Spektrum der Fachverlage speisen dürften, haben hier

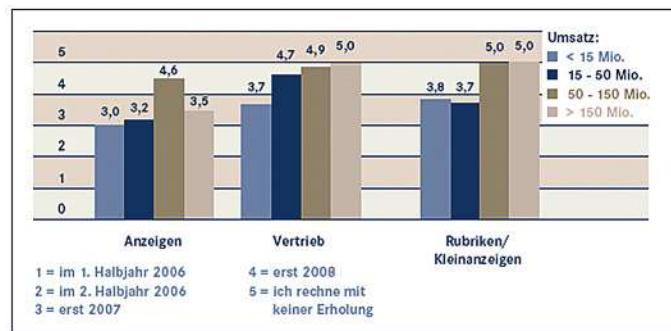


Abb. IV.24-1: Zu welchem Zeitpunkt erwarten Sie eine Erholung der Märkte?

noch etwas mehr Optimismus. Durch diese eher skeptische Einschätzung des Kerngeschäfts wird die Bereitschaft zur Diversifikation in neue Geschäftsfelder und Produkte gespeist.

Während die von der Verlagsbranche selbst beauftragten Studien sehr selbstkritisch mit der eigenen Kernkompetenz umgehen und im Vertriebs- und Anzeigenmarkt der Zeitungen und Zeitschriften bestenfalls stagnierende Geschäftsfelder sehen, kommt die Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) hier zu der optimistischeren Deutung, dass auch die Presseverlage in den nächsten fünf Jahren Zuwächse im Anzeigengeschäft verzeichnen und sich damit stabilisieren können.<sup>4</sup> Die meisten Studien neigen jedoch dazu, die schwierige Lage der Pressebranche in der Vergangenheit nicht nur als konjunkturelles, sondern auch als strukturelles Problem aufzufassen. In diesem Fall ist dann auch die Schlussfolgerung nahe liegend, dass die Wachstumsperspektiven für das Kerngeschäft der Verlage begrenzt sind. In der Folge werden daher neue Geschäftsfelder für die klassischen Medienunternehmen relevant. D. h. es stellt sich die Frage nach Wachstumspotenzialen im Medienmarkt.

### Wo liegen die Wachstumsfelder?

Hier herrscht weitgehend Einigkeit. Wachstum im Medienmarkt wird bei multimedialen Diensten in jeglicher Form prognostiziert. Handy, mobile Endgeräte allgemein und sämtliche Mehrwertdienste rund um Film und Fernsehen bekommen gute Zukunftsaussichten bescheinigt.<sup>5</sup>

Die Selbsteinschätzung der Verlage in der Studie von KPMG und VDZ geht vom Wachstumsmarkt Internet-Fernsehen (IPTV) aus. IPTV wird hingegen in der Studie von PwC auch im Jahr 2010 in Deutschland erst bei einem Verbreitungsgrad von 2,5 Prozent liegen und damit deutlich unterhalb des durchschnittlichen Verbreitungslevels von Westeuropa angesiedelt sein.

Hohe Erwartungen knüpfen alle Studien an mobile Dienste und videobasierte Anwendungen. Dies ist auch der Grund, weshalb sich die heute bestehende Marktmacht von Suchmaschinen im Internet weiter entwickeln wird. Eine Schlüsselstellung wird künftig der Multimedia-Suche zukommen. Sowohl innerhalb von Unternehmensprozessen als auch im Entertainment-Bereich wird es

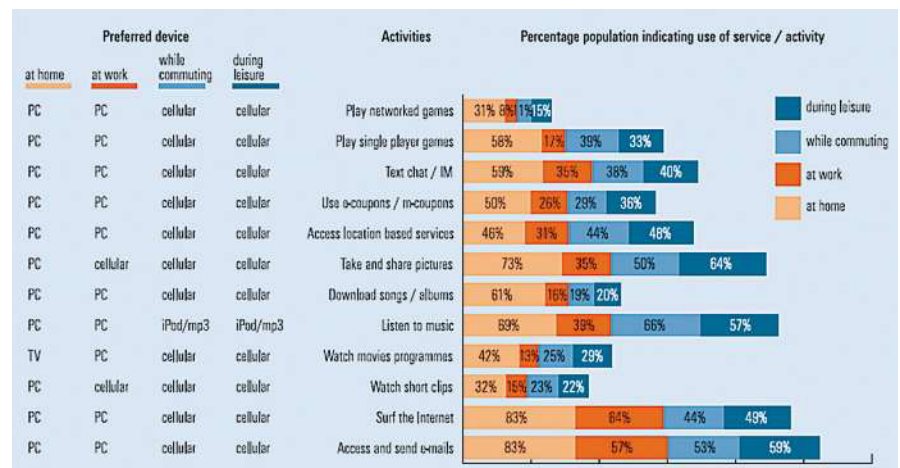


Abb. IV.24-2: Nutzung von Konvergenzmedien in Europa nach bevorzugtem Endgerät

Kategorie	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	o. jährl. Wachstum
IPTV-Haushalte in Deutschland (Mio.)	-	-	-	-	0,01	0,02	0,05	0,20	0,55	0,90	
Veränderung (%)	-	-	-	-	-	100,0	150,0	300,0	175,0	63,6	146,0
Verbreitung der IPTV-Haushalte in Deutschland (%)											
IPTV-Haushalte in Deutschland (%)	-	-	-	-	0,03	0,05	0,13	0,54	1,49	2,45	
IPTV-Haushalte in Westeuropa (Mio.)											
IPTV-Haushalte in Westeuropa (Mio.)	0,02	0,04	0,11	0,27	0,64	1,48	2,86	5,15	7,76	10,30	
Veränderung (%)	-	100,0	175,0	145,5	137,0	131,3	93,2	80,1	50,7	32,7	74,3
Anteil Deutschlands an Westeuropa (%)											
Anteil Deutschlands an Westeuropa (%)	-	-	-	-	1,6	1,4	1,7	3,9	7,1	8,7	
Verbreitung der IPTV-Haushalte in Westeuropa (%)											
Verbreitung der IPTV-Haushalte in Westeuropa (%)	0,01	0,03	0,07	0,17	0,4	0,9	1,8	3,2	4,7	6,2	

Quellen: PricewaterhouseCoopers LLP, Wikofsky Gruen Associates

Abb. IV.24-3: IPTV-Haushalte in Deutschland

Quelle: PWC (Hrsg.); German Entertainment and Media Outlook: 2006-2010; www.pwc.de; Erschienen: Oktober 2006; S. 36

gibt hier gute Anhaltspunkte für die künftige Entwicklung.<sup>6</sup> Bei den älteren Rezipienten werden sich die derzeit sichtbaren Trends fortsetzen. Mit dem Lebensalter steigt der TV-Konsum, der jedoch bei künftigen Generationen im Pensionsalter keine Alleinstellung genießen wird, sondern neben Printmedien wird diese Generation auch massiv das Internet nutzen, sofern sie die Nutzung schon in früheren Jahren gewohnt war. Die jungen Nutzer sind zahlenmäßig zwar geringer als in den Vorjahren, entscheidend ist jedoch deren Nutzungsorientierung an multimedialen Diensten. Hier wird eine andere Mediensozialisation stattfinden, die den Hintergrund für die prognostizierten Zuwächse bei nutzerbestimmten Multimedia-Anwendungen bilden. Zuwachs bekommen TV, Speichermedien wie DVD und die Internetnutzung, die in den nächsten 10 bis 15 Jahren die 70-Prozent-Marke überschreiten wird. Ein gutes Zeichen ist allen Studien gemein. Die Mediennutzungszeit wird künftig weiter wachsen.

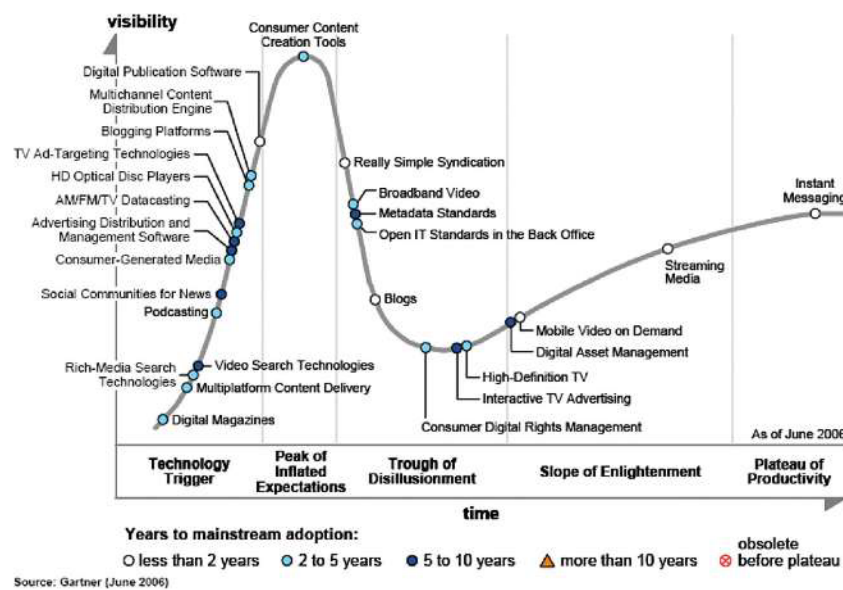


Abb. IV.24-2: Nutzung von Konvergenzmedien in Europa nach bevorzugtem Endgerät

(Quelle: Gartner Industry Research, HypeCycle for Media Industry 2006; 29. Juni 2006; S. 5)

Video-Suchmaschinen geben, die in der Lage, sind Videosequenzen zu erkennen, zuzuordnen und zu katalogisieren. Dadurch entsteht eine neue Gatekeeper-Funktion, die die traditionellen Wertschöpfungsketten in Frage stellt und auch klassische Verantwortungsmuster des Journalismus verändert, da sich gemeinsam mit den sozialen Funktionen im Web 2.0 der Nutzer sehr viel stärker in die Gestaltung seines Contents einbringen kann. Das Marktforschungsunternehmen Gartner hat daher in seiner Technologieanalyse die Technologien mit starken Auswirkungen auf den Bereich der Entwicklung der nutzergesteuerten Multimediadienste als sehr relevant für die Zukunft eingeschätzt. In der im vierten Jahr bereits veröffentlichten

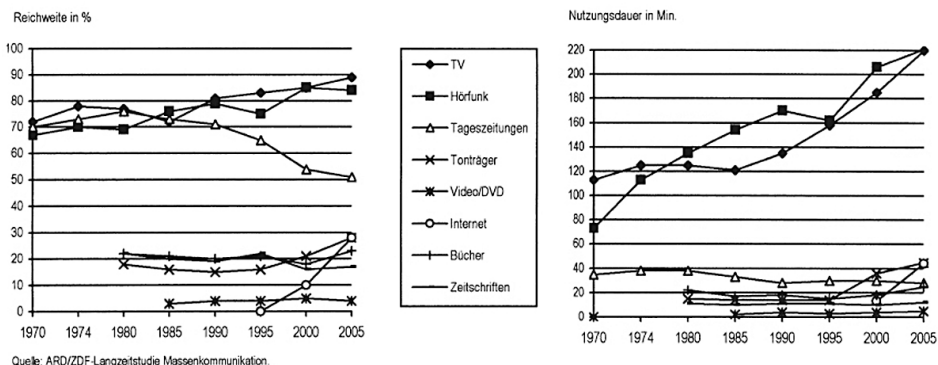
Studie werden die Technologien in ihrem Lebenszyklus dargestellt.

### Wie verändern sich Nutzungsgewohnheiten?

Wie sieht er nun aus, der künftige Mediennutzer, der über Erfolg und Misserfolg der einzelnen Produkte und Projekte entscheidet? Hier liefert die Interpretation der bisherigen Studien zur Mediennutzung eine gute Basis für Prognosen, wie sie beispielsweise im Rahmen der ARD-Medienforschung abgegeben werden. Durch die demografische Verschiebung haben wir künftig nicht nur den Wachstumsmarkt der „Best Ager“ oder „Silver Surfer“, sondern auch eine kleine, aber feine Zielgruppe junger Nutzer. Die Studie der SWR-Medienforschung

### Welche Strategien nehmen Unternehmen vor?

Ein Trend wird sich den Studien zu Folge künftig fortsetzen; der Trend zur Konsolidierung und Konzentration. Die wesentlichen Wachstumfelder außerhalb der klassischen Medienindustrie, die in den Bereichen Software und Telekommunikation liegen, werden mehr und mehr auch von den klassischen Medienunternehmen besetzt werden. Hier werden nicht nur die berühmten Synergien gesucht, sondern aus unternehmerischer Perspektive müssen die renditeschwachen Bereiche in den klassischen Medien durch Investitionen in Wachstumfelder kompensiert werden. Die Zukunft gehört in diesem Sinne dem integrierten Unternehmen, mit mehreren verwandten Geschäftsfeldern, das sich allerdings vom Nischenunternehmen bis zum Medienkonzern erstrecken kann.



**Abb. IV.24-5:** Tagesreichweite und Nutzungsdauer ausgewählter Medien 1970–2005 im Langzeitvergleich  
 Quelle: Gerhards, Maria/Klingler, Walter; (SWR-Medienforschung); *Mediennutzung in der Zukunft; Media Perspektiven 2/2006; S. 79*

**Literatur**

[1] **Breyer-Mayländer, Thomas;** Die Zukunftsmacher; in: Medium Magazin 12/2006; S. 18-20.

[2] **Wachstumsfelder für Verlage**  
 Herausgeber/Autoren: KPMG, VDZ, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der LMU München  
 Inhalt: Analyse der Wachstumsperspektiven deutscher Presseverlage  
 Kosten: Download 49 Euro, Buch 39 Euro; für VDZ-Mitglieder 29 Euro  
 Bezugsquelle: www.vdz.de  
 Erschienen: Mai 2006.

[3] **The Future Role of Cable in Shaping the Digital Home in Europe**  
 Herausgeber/Autoren: Booz, Allen & Hamilton  
 Inhalt: Entwicklung der Infrastruktur für digitale Medien der europäischen Privathaushalte  
 Kosten: Download des Executive Summary kostenlos  
 Bezugsquelle: www.bah.de  
 Erschienen: Januar 2006.

[4] **Mediennutzung in der Zukunft**  
 Herausgeber/Autoren: Gerhards, Maria/Klingler, Walter; **SWR-Medienforschung**  
 Inhalt: Künftige Medienausstattung und Mediennutzung im deutschen Markt  
 Kosten: Kostenloser Download  
 Bezugsquelle: www.media-perspektiven.de;  
 Erschienen: Media Perspektiven 2/2006; S. 75–90

[5] **Consumer and Convergence**  
 Herausgeber/Autoren: KPMG; Taylor Nelson Sofres  
 Inhalt: Globale Trends für mobile Dienste und multimediale Anwendungen  
 Kosten: Kostenloser Download  
 Bezugsquelle: www.kpmg.de  
 Erschienen: März 2006.

[6] **Hype Cycle for Media Industry 2006**  
 Herausgeber/Autoren: Gartner Industry Research  
 Inhalt: Einordnung der neuen Medienformen und -techniken in einem branchenumfassenden Lebenszyklus  
 Kosten: Informationen für Kunden zugänglich  
 Bezugsquelle: www.gartner.com  
 Erschienen: 29. Juni 2006.

[7] **Eye to the future**  
 Herausgeber/Autoren: Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) Technology, Media & Telecommunication (TMT)  
 Inhalt: Beurteilung des Medienmarktes aus der Perspektive des Technologiemanagements  
 Kosten: Kostenloser Download  
 Bezugsquelle: www.deloitte.com  
 Erschienen: 2006.

[8] **Strategic Flexibility in media and entertainment**  
 Herausgeber/Autoren: Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) Technology, Media & Telecommunication (TMT)  
 Inhalt: Prognose über Trends in der Unterhaltungsbranche und Empfehlung für Strategische Flexibilität als passenden Managementansatz  
 Kosten: Kostenloser Download  
 Bezugsquelle: www.deloitte.com  
 Erschienen: 2006.

[9] **German Entertainment and Media Outlook: 2006–2010**  
 Herausgeber/Autoren: PriceWaterhouseCoopers (PWC)  
 Inhalt: Analyse der künftigen Marktentwicklung aller Medienformen in Deutschland  
 Kosten: Kostenloser Download  
 Bezugsquelle: www.pwc.de  
 Erschienen: Oktober 2006.

[10] **Die neue Ordnung: Konzerne, Senderfamilien, Produktionswirtschaft**  
 Herausgeber/Autoren: Simon, Hermann/Paul, Michael (Simon, Kucher & Partner)  
 Inhalt: Machtbalance zwischen Produzenten und Sendern im TV-Sektor  
 Kosten: Kostenloser Download  
 Bezugsquelle: www.simon-kucher.com  
 Erschienen: 2006.

[11] Vgl. Deloitte Touche Tohmatsu (Hrsg.); Strategic Flexibility in media and entertainment; www.deloitte.com; Erschienen: 2006.

[12] PWC (Hrsg.); German Entertainment and Media Outlook: 2006–2010; www.pwc.de  
 Erschienen: Oktober 2006; S. 79, 87.

[13] Vgl. KPMG (Hrsg.); Consumer and Convergence; www.kpmg.de; März 2006; S. 12.

[14] Gerhards, Maria/Klingler, Walter; (SWR- Medienforschung); *Mediennutzung in der Zukunft; Media Perspektiven 2/2006; S. 75-90.*