



booz&co.



Die digitale Zukunft des Kreativsektors in Deutschland

*Die wirtschaftlichen Auswirkungen der
Digitalisierung und des Internets auf den
Kreativsektor in Deutschland und Europa*

KONTEXT

Digitalisierung – der massive Einsatz vernetzter digitaler Technologien durch Verbraucher, Firmen und den öffentlichen Sektor – ist ein globales Phänomen, das jede Industrie und fast jeden Konsumenten weltweit betrifft. In allen Industrien verändert sich durch die Digitalisierung die Art und Weise, in der Dinge produziert, verkauft und vertrieben werden, wie Firmen geführt werden und wie und mit wem sie im Wettbewerb stehen. In vielen Industrien revolutioniert die Digitalisierung die Art der Interaktion mit den Kunden.

Der Kreativsektor ist von der Digitalisierung mit am stärksten betroffenen. Er umfasst gemäß der Definition dieser Studie Buchverlage, Presseverlage, Film und TV, Musik und elektronische Spiele. Fast alle analysierten Branchen wurden durch die Verbreitung der digitalen Medien in den Alltag tiefgreifend verändert. Einige Unternehmen, unter anderem Musik-Labels, ringen seit einem Jahrzehnt oder länger mit der Digitalisierung oder profitieren von ihr, wie zum Beispiel Entwickler von Computerspielen; andere wie die Presseverlage spüren erst jetzt deren volle Auswirkung.

Ziel dieser Studie ist es, den Entscheidungsträgern und Meinungsführern in Europa einen faktenbasierten Überblick über die Auswirkungen zu verschaffen, die die Digitalisierung auf den Kreativsektor insgesamt hat, mit detaillierten Analysen über die Auswirkungen auf Verbraucher, Kreative, Verleger und Distributoren.

Ein besonderer Fokus wird auf die sogenannte digitale Erosion gelegt – also der Wahrnehmung, dass Online-Medien und die damit einhergehende „Gratis-Kultur“ dazu geführt haben, dass sich das Wachstum verlangsamt und Arbeitsplätze verloren gehen. Tatsächlich werden die Digitalisierung und das Internet häufig als Grund einiger Probleme im Kreativsektor genannt und es sind ohne Frage Herausforderungen zu meistern. Unsere Analyse zeigt aber, dass dies eine verengte Sicht ist, die es versäumt, die vielen Vorteile, die die Digitalisierung für den Kreativsektor bringt, zu berücksichtigen.

In diesem Bericht zeigen wir eine differenziertere Perspektive auf und betrachten jede Branche im Detail. Unsere Schlussfolgerung: Das heutige Wachstum im Kreativsektor ist digital. Je nach Industrie stagniert oder schrumpft der nicht-digitale Geschäftsanteil sogar, aber alle Branchen haben etwas gemeinsam: Das digitale Geschäft wächst und ermöglicht dem gesamten Kreativsektor in Europa ein Wachstum von jährlich 2 Prozent. Ein anderer Blick auf die Daten zeigt: Der Treiber dieses Wachstums sind vor allem direkte Zahlungen von Konsumenten (im Gegensatz zu Werbeeinnahmen). Diese sind gegenüber 2001 um 25% gestiegen – was zeigt, dass Kunden nach wie vor bereit sind, für kreative Inhalte zu zahlen und zwar mehr als jemals zuvor.

Die Anzahl der Beschäftigten im gesamten Kreativsektor ist in den letzten 10 Jahren stabil geblieben, sei es nun trotz oder (wahrscheinlicher) dank der Digitalisierung. Letztlich sind die Vorteile für die Verbraucher aufgrund der Digitalisierung signifikant. So ist beispielsweise der Zugang zu kreativen Produkten und Dienstleistungen verbessert worden und damit auch die Nutzungsmöglichkeiten für den Verbraucher. Dieser Bericht stellt Daten und Fallstudien vor, wie einige Branchen und Firmen des Kreativsektors in ganz Europa und insbesondere in Deutschland diese Entwicklungen erfolgreich nutzen und die Chancen ausschöpfen konnten, während andere darum kämpfen, ihre bisherige Marktposition beizubehalten.

Die Zukunft des Kreativsektors ist in jedem Fall digital – die Konsumenten haben dies bereits entschieden.

Dieser Bericht wurde von Google Inc. finanziert und unabhängig von Booz & Company recherchiert und geschrieben. Übersetzt aus dem Englischen.

DANKSAGUNGEN

Die Autoren möchten sich bei den zahlreichen Teilnehmern an Meetings und Interviews in ganz Europa bedanken, die bei der Erstellung dieses Berichts eine zentrale Rolle gespielt haben. Ohne ihr Expertenwissen wäre die Studie in der vorliegenden Form nicht möglich gewesen.

Wir bedanken uns bei Personen der folgenden Organisationen für ihre Zeit, Erkenntnisse und Gedanken (Anmerkung: D = Deutschland, ES = Spanien, F = Frankreich, I = Italien, PL = Polen und U.K. = Vereinigtes Königreich):

4t2 (U.K.)	La Stampa (I)
Adese (ES)	Lyra Media Group (F)
Aeria Games Europe (D)	Medioson (ES)
Allianz Deutscher Produzenten (D)	MillionYou.com (PL)
All3Media (U.K.)	Ministère de la Culture (F)
Audioteka (PL)	Ministry of Economy (PL)
aufeminin.com (F)	MTV Northern Europe (D)
Baltic Creative (U.K.)	My-Music.pl (PL)
Base Creative Agency (U.K.)	NESTA (U.K.)
Base79 (U.K.)	Newbaz (U.K.)
Beatpick e Soundreef (I)	Northern Town (U.K.)
CD Projekt RED (PL)	Piano Media (PL)
Colorado Film (I)	Platige Image (PL)
Creative England (U.K.)	Promusicae (ES)
DCMS (U.K.)	RAI Cinema (I)
De Tullio & Partners (I)	Sapienza Università di Roma (I)
demosEuropa (PL)	Université de Paris IV Sorbonne (F)
Double Negative (U.K.)	SPI International Poland (PL)
EMI Music (PL)	Spotify (U.K.)
F.I.M.I. (I)	Startnext LAB Berlin (D)
Fapae (ES)	The Fifth Sector (U.K.)
FAPAV (I)	Tuenti (ES)
Fedicine (ES)	Two Sugars (U.K.)
Finetunes (D)	Uria Law Firm (ES)
Fluffy Logic (U.K.)	veDrò (I)
FU Berlin (D)	Warner Bros (I)
GAMFI (PL)	Wolters Kluwer Polska (PL)
Garamond Edizioni (I)	Yam112003 (I)
Goldmedia (D)	ZAIKS Society of Authors (PL)
Institut für Internet und Gesellschaft (D)	ZED (ES)

Bildnachweis Cover

Oben links: © goodluz - Fotolia.com, oben rechts: © chaoss - Fotolia.com

unten: © Nuno Silva - iStockphoto.com

Dieser Bericht wurde von Google Inc. finanziert und unabhängig von Booz & Company recherchiert und geschrieben, wobei auf das Fachwissen der Communication, Media & Technology Practice und des Digitalisierungsteams zurückgegriffen wurde, sowie auf akademische Forschung, öffentlich zugängliche Information und Primärforschung. Übersetzt aus dem Englischen

INHALTSVERZEICHNIS

Kontext	3
Danksagungen	4
Schlaglichter: Das kreative Wachstum ist digital	7
1. Einführung: Geschwindigkeit des Wandels	9
2. Veränderte Wertschöpfung im Kreativsektor	12
3. Die Perspektive des Verbrauchers	22
4. Auswirkungen auf die kreative Produktion und deren Produkte	27
5. Unterschiedlicher digitaler Fortschritt der Kreativindustrien	31
6. Chancen in einem neuen kreativen Ökosystem	53
Anhang: Methodik	56
Fussnoten	58
Über die Autoren	60

SCHLAGLICHTER: DAS KREATIVE WACHSTUM IST DIGITAL

Der Kreativsektor wurde durch die massenhafte Verbreitung des Internets revolutioniert – die größten Veränderungen stehen jedoch noch bevor.

Europäer verbringen über 60% ihrer Freizeit mit der Nutzung von Medien. Das Internet hat den Konsum von kreativen Produkten auf Rekordhöhen getrieben (20 Prozent höhere Nutzung 2011 im Vergleich zu 2004 für die EU-27 Länder). Die Mediennutzung in Deutschland blieb weitgehend stabil, da das Wachstum der Internetnutzung praktisch ausschließlich auf Kosten der traditionellen Medien stattfand.

Insgesamt sind die **Ausgaben der Kunden im Kreativsektor in Deutschland um 15 Prozent gegenüber dem Jahr 2001 gewachsen**, in Europa sogar um 25 Prozent. Analysen zeigen, dass die Zahlungsbereitschaft der Kunden ungebrochen ist.

Die Verbraucher profitieren von einer größeren Auswahl an Inhalten, die zu jeder Zeit und an jedem Ort verfügbar sind, in der Regel zu niedrigeren Preisen.

Diese Veränderungen haben sich im wirtschaftlichen Wachstum der kreativen Industrien niedergeschlagen (+20 Prozent im Zeitraum von 2001 bis 2011 in Europa; unverändert in Deutschland), aber die untersuchten Branchen haben sich leicht unterhalb des Wachstums des BIP entwickelt, was auch Effizienzsteigerungen durch die Digitalisierung des Sektors widerspiegelt, die an den Konsumenten weitergegeben werden.

Das gesamte Wachstum im Kreativsektor wird von den digitalen Medien getrieben (zusätzliche 30 Milliarden Euro Umsatz im Jahr 2011 im Vergleich zu 2001), was sowohl auf Europa als auch auf Deutschland zutrifft, wo der Mehrumsatz im selben Zeitraum 3 Milliarden Euro betrug.

Die Gesamtzahl an Arbeitsplätzen im Kreativsektor in Europa ist mit 1,2 Millionen stabil geblieben, obgleich es auf Branchen- und Länderebene große Unterschiede gibt, z.B. ein Anstieg der Arbeitsplätze in Polen oder ein leichter Rückgang (-1 Prozent) in Deutschland.

Die Kreativschaffenden selbst profitieren von vereinfachten Vertriebsmöglichkeiten und mehr Kanälen zur Kommunikation mit ihrem Publikum. Ihr absoluter Anteil an der Wertschöpfung scheint in den meisten analysierten Branchen stabil, wenn nicht sogar steigend.

In einigen Branchen, wie zum Beispiel Film, hat das digitale Wachstum die Verluste in den nicht-digitalen Medien bereits wettgemacht. In anderen Branchen, wie den Buchverlagen, entstehen neue Wachstumschancen mit der Etablierung der digitalen Medien. **Neue Kundenerlebnisse werden geschaffen und zunehmend auch monetarisiert.**

Dieser Übergang in eine digitale Welt stellt für viele Akteure des Kreativsektors eine Herausforderung dar, insbesondere für etablierte Firmen, die sich auf die Paketierung und den Vertrieb von Inhalten konzentrieren und es nun schwer haben, ihre Fähigkeiten und Geschäftsmodelle auf das digitale Ökosystem zu übertragen. Neueinsteiger und lokale Firmen haben aber dadurch einen einfacheren Zugang zu Verbrauchern auf der ganzen Welt.

Das Internet hat große Effizienzgewinne im Kreativsektor hervorgebracht, insbesondere bei der Herstellung und in der Distribution. Die Folge ist, dass geringere Umsätze oft mit niedrigeren Kosten einhergehen und die Auswirkung auf den Firmengewinn je nach Kostenstruktur signifikant variieren kann.

Die Architektur des kreativen Ökosystems befindet sich im Wandel, der auch große Chancen eröffnet. Im Zentrum der erfolgreichsten digitalen Geschäftsmodelle steht immer ein ausgezeichnetes Kundenerlebnis. Diese Innovationen werden allerdings häufig alleine von Neueinsteigern oder durch Partnerschaften von Neueinsteigern mit etablierten Firmen geschaffen.

1. EINFÜHRUNG: GESCHWINDIGKEIT DES WANDELS

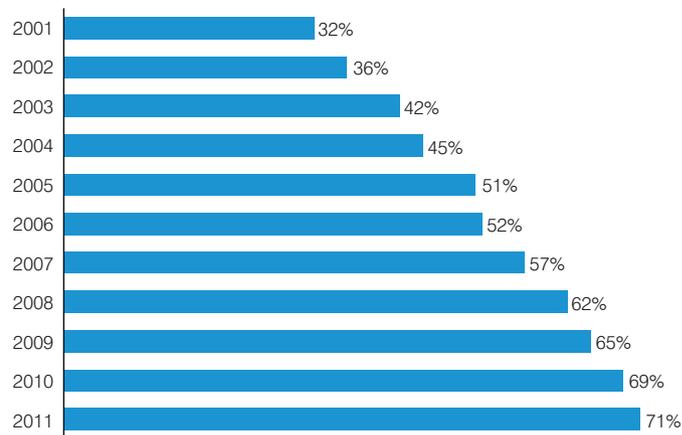
Digitalisierung – der massive Einsatz vernetzter digitaler Technologien und Anwendungen durch Verbraucher, Firmen und den öffentlichen Sektor – ist eine verändernde Kraft, die alle Branchen betrifft. Sie verändert die Art und Weise, in der Produkte und Dienstleistungen hergestellt, vermarktet und konsumiert werden. Im Kreativsektor ist dieser Wandel besonders ausgeprägt. Die Verbraucher erwarten heute Informationen über Medien und Unterhaltung im Internet; sie kaufen Medien online ein und erhalten das Produkt häufig in vollständig digitalisierter Form, beispielsweise als Download von Filmen, Softwareprogrammen oder Musikaufnahmen.

Eine grundlegende Voraussetzung für diese Veränderungen war der Ausbau der Breitbandinfrastruktur. In den weit entwickelten europäischen Volkswirtschaften, in denen sich die Internet-Nutzung in den letzten 10 Jahren massenhaft verbreitet hat, ist diese Entwicklung bereits recht weit fortgeschritten. In den Ländern der EU-27 nutzen heute über 70 Prozent der Einwohner das Internet (*siehe Schaubild 1*) – obwohl es immer noch große

Schaubild 1
Von 2001 bis 2011 ist die Internetnutzung signifikant gestiegen

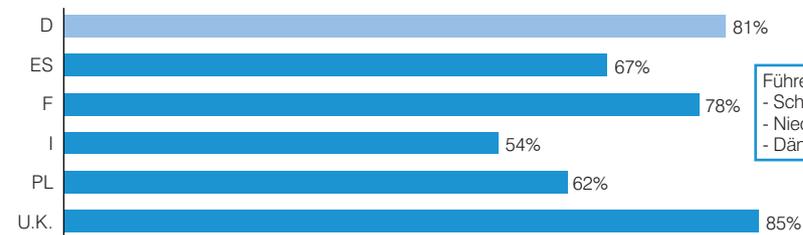
INTERNETNUTZUNG IN DEN LETZTEN 3 MONATEN

EU-27, 2001-11, Prozentsatz der Einwohner



INTERNETNUTZUNG IN DEN LETZTEN 3 MONATEN

Fokus-Länder, 2011, Prozentsatz der Einwohner



Führende EU-Länder:
- Schweden 93%
- Niederlande 91%
- Dänemark 90%

D Deutschland F Frankreich PL Polen
ES Spanien I Italien U.K. Vereinigtes Königreich

Quelle: Eurostat, Booz & Company Analyse

Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern gibt: 2011 reichte die Bandbreite der Internetnutzung von 85 Prozent der Bevölkerung im Vereinigten Königreich zu lediglich 54 Prozent in Italien, wobei sich Deutschland mit 81 Prozent unter den führenden Ländern befindet. Insgesamt ist die Durchdringung digitaler Infrastrukturen und Dienstleistungen in Europa hoch.

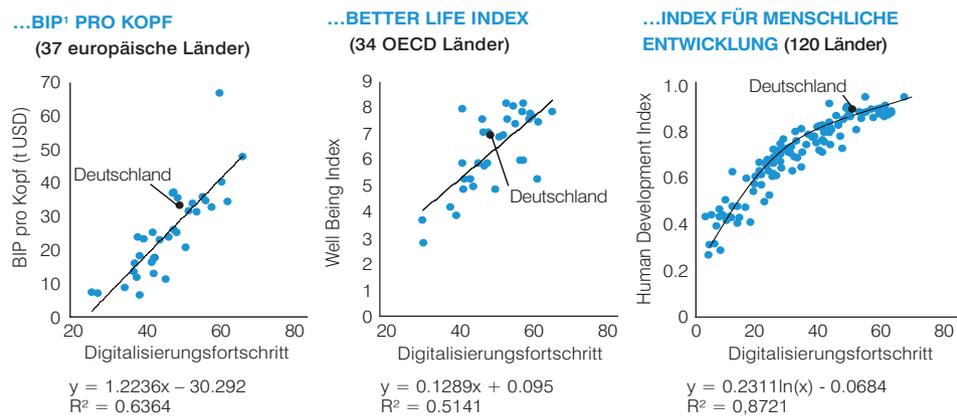
Alles deutet darauf hin, dass der Einfluss der Digitalisierung in den nächsten Jahren weiter ansteigen wird. Die Digitale Agenda der Europäischen Kommission fördert dies aktiv: Eines ihrer Schlüsselziele ist die 100 prozentige Abdeckung der Bevölkerung mit 30 Mbps+ Breitband bis zum Jahr 2020¹, indem beispielsweise der Ausbau der Infrastrukturen gefördert und neue Technologien unterstützt werden, welche die Breitbandgeschwindigkeit bereits existierender Netzwerke erhöhen. Gemäß einer Studie von Ericsson werden darüber hinaus im Jahr 2018 alle Mobiltelefone in Europa Smartphones sein.² Dies ermöglicht es immer mehr Menschen, bequem zu kommunizieren und unterwegs auf digitale Dienstleistungen zuzugreifen und personalisierte und lokalisierte Information zu erhalten. Die „Generation C“³ – geboren nach 1990, immer online, kommunizierend und klickend („connected, communicating and clicking“) – verhält sich bereits heute so und andere demografische Gruppen werden folgen. Die älteren Generationen werden andere Dienstleistungen in Anspruch nehmen, wie z.B. online Gesundheitsüberwachung oder spezifische Kommunikationskanäle, aber auch sie werden digital.

Dies sind durchweg positive Nachrichten. Eine im Jahr 2012 von Booz & Company für das World Economic Forum (WEF) durchgeführte Studie kam zum Ergebnis, dass ein höherer Grad an Digitalisierung sowohl den Verbrauchern als auch der Wirtschaft allgemein nützt.⁴ In Europa werden die Leistungsindikatoren des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wohlstands wie das Bruttoinlandsprodukt (BIP) und der Better Life Index⁵ der OECD positiv durch Erreichbarkeit, Zuverlässigkeit und Geschwindigkeit digitaler Dienstleistungen beeinflusst. Diese Faktoren werden verwendet, um die Position eines Landes oder einer Region auf dem Digitalisierungsindex von Booz & Company zu bestimmen.

Mit anderen Worten: je höher die Punktzahl eines Landes auf dem Digitalisierungsindex – Deutschland befindet sich unter den ersten 20 von 120 bewerteten Ländern – desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es sich auch in den oberen Rängen beim BIP, bei Bewertungen wie dem Better Life Index oder dem Index für Menschliche Entwicklung befindet (*siehe Schaubild 2*).

Die zukünftigen Veränderungen werden über die Medien- und Unterhaltungsbranchen hinausgehen. Beispielsweise werden die Innovationen auf den Gebieten der digitalen Fertigung, der Kommunikation zwischen Maschinen und des tragbaren Computers zu einem „Internet der Dinge“ führen, in dem materielle Güter sehr viel fungibler und personalisierbarer werden, als sie es heute sind. Somit werden Fragen, die heute vor allem den kreativen Sektor beschäftigen, in einigen Jahren alle Branchen betreffen. Mit den richtigen Maßnahmen hat die Gesellschaft heute die Chance, den Weg für eine vorteilhafte Fortsetzung der digitalen Entwicklung zu ebnen.

Schaubild 2
Korrelation zwischen Digitalisierung und Lebensqualität



¹ Reales BIP 2011
 Anmerkung 1: Der Better Life Index kombiniert international vergleichbare Messwerte des Wohlstands (Stiglitz-Sen-Fitoussi Kommission)
 Anmerkung 2: Der Index für Menschliche Entwicklung ist eine zusammengesetzte Statistik aus den Indizes für Lebenserwartung, Bildung und Einkommen
 Quelle: OECD Better Life Index, Gallup Well-Being Index, UNDP HDI, IHS, Booz & Company Analyse

2. VERÄNDERTE WERTSCHÖPFUNG IM KREATIVSEKTOR

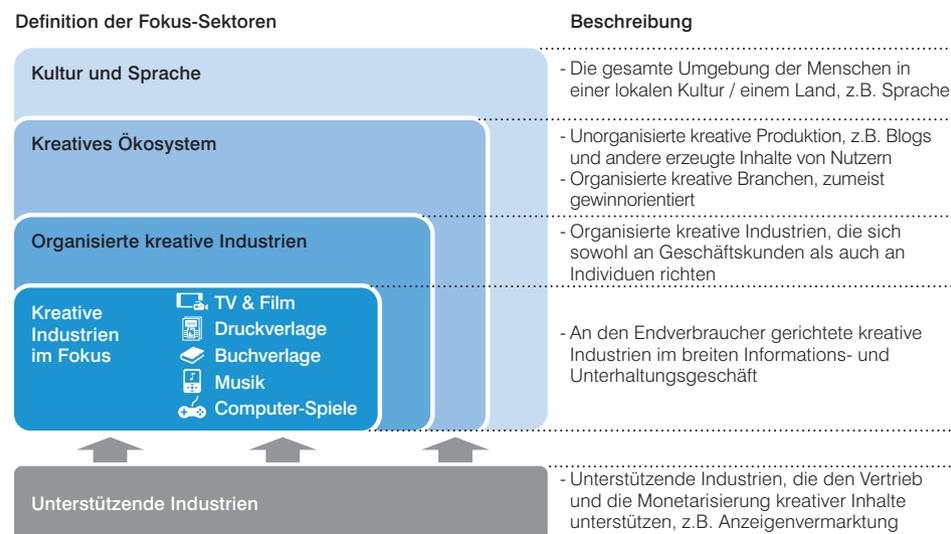
Jeder hat ein Grundverständnis dessen, was der „Kreativsektor“ ist, aber es gibt keine einheitliche Definition. Um eine gemeinschaftliche Basis sicherzustellen, die für die EU-27-Länder vergleichbar ist, definiert dieser Bericht den Kreativsektor als die kreativen Branchen im Informations- und Unterhaltungsgeschäft, die sich an den Endverbraucher richten. Unser Bericht konzentriert sich auf fünf Industrien: Film und TV, Presseverlage (Zeitungen und Zeitschriften), Buchverlage, Musik und elektronische Spiele. Diese Fünf sind die größten Copyright-Industrien in Bezug auf Umsatz und innerhalb dieser Industrien sind die allermeisten kommerziellen Aktivitäten eingeschlossen, seien sie digital oder nicht.

Nicht betrachtete Branchen sind die darstellenden Künste, Malerei und Fotografie; Blogs und andere Inhalte, die nicht in kommerziellen Formaten organisiert sind; und sämtliche B2B-gerichteten kreativen Produktionen, einschließlich Produktdesign und Architektur. Der Kreativsektor wird durch „unterstützende Branchen“ wie Werbeagenturen, Suchmaschinen und Soziale Netzwerke ermöglicht; auch diese Dienstleister sind vom Kreativsektor, wie er in diesem Bericht definiert ist, ausgeschlossen (somit sind die durch Werbung finanzierten Medien wie Fernsehen und Online-Zeitungen enthalten, nicht aber die Werbebranche an sich). Kurz gesagt, ist es unser Ziel, den Einfluss der Digitalisierung auf die verbraucherorientierten kreativen Medien zu untersuchen, bei denen die erzeugten Produkte einen kommerziellen Ertrag erzielen sollen (siehe Schaubild 3).

Die enthaltenen kreativen Industrien umfassen sowohl traditionelle Produkte und Dienstleistungen als auch digitale. Buchverlage beispielsweise veröffentlichen neben E-Books weiterhin Hardcover und Taschenbücher. In allen fünf Industrien sind die Auswirkungen der Digitalisierung offensichtlich und relevant. Die Film- und TV-Branche hat die Einführung einer breiten Palette digitaler Produkte erlebt – IPTV, Over-the-top Streaming, Video-on-demand Angebote, die die Industrie auf den Kopf gestellt haben und den Umsatz

Schaubild 3

Die größten, an den Endverbraucher gerichteten kreativen Branchen stehen im Mittelpunkt der Studie



Quelle: Booz & Company Analyse

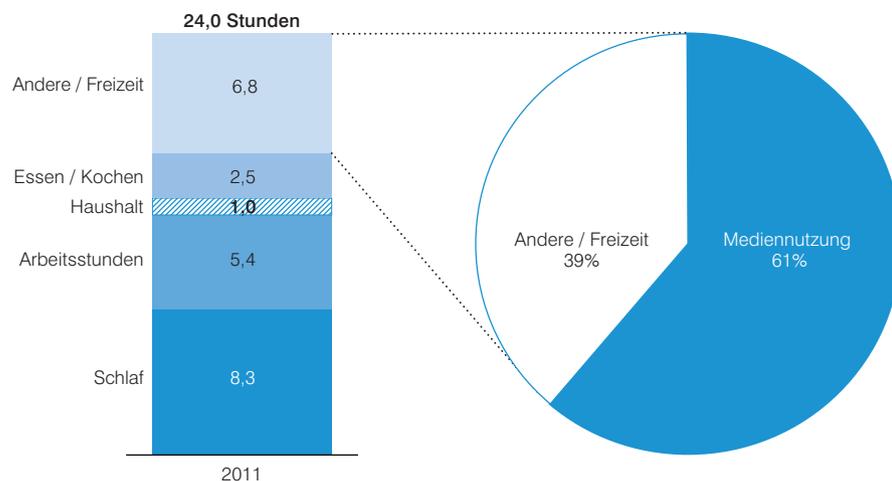
seit 2005 auf Rekordhöhen treiben. Die Musikbranche hat eine dramatische Wandlung der Vertriebs- und Konsummuster durchgemacht – in der Verlagsbranche beginnt gerade ein ähnlicher Wandel. Die Spiele-Industrie erlebte die Einführung vollständig neuer kreativer Möglichkeiten und Geschäftsmodelle. Schließlich stehen die Buchverlage am Beginn eines Paradigmenwechsels, da immer mehr Menschen ihre Bücher auf E-Readern und Tablets empfangen und lesen.

Der Kreativsektor ist selbstverständlich Teil des gesamten Gesellschaftssystems, das in seiner äußeren Schicht die Sprache und Kultur eines Landes oder einer Region umfasst, auf welcher jegliche kreative Produktion basiert. Die geografische Abdeckung dieser Studie umfasst die EU-27 Länder (auch vereinfachend als Europa bezeichnet) und konzentriert sich zusätzlich auf sechs Fokus-Länder: Deutschland, Frankreich, Italien, Polen, Spanien und das Vereinigte Königreich. Diese sechs Länder machen zusammen genommen mehr als 60 Prozent sowohl der Bevölkerung als auch des BIP der EU-27 aus. Unsere Untersuchung des Kreativsektors in diesen Ländern hat zu einer Reihe von Beobachtungen geführt:

- Der Kreativsektor dominiert das Freizeitverhalten: Am besten wird die Bedeutung des Kreativsektors durch den Zeitanteil veranschaulicht, den die Menschen für den Konsum kreativer Produkte aufwenden. Von den täglich etwa 6,8 Stunden, die der durchschnittliche europäische Verbraucher für Aktivitäten zur Verfügung hat, die nicht Arbeit, Essen, Schlafen und Hausarbeit sind, verwendet er über 60 Prozent auf den Konsum von Produkten des Kreativsektors. Dies beinhaltet Zeitunglesen oder Fernsehen (*siehe Schaubild 4*). Die Rolle, die diese Industrien im Leben der Verbraucher spielen, kann dementsprechend kaum hoch genug eingeschätzt werden.

Schaubild 4
Der Kreativsektor dominiert die Freizeitgestaltung

DURCHSCHNITTLICHE ZEITAUFTEILUNG EINES TAGES
EU-27, 2011, Durchschnitt über alle Wochentage

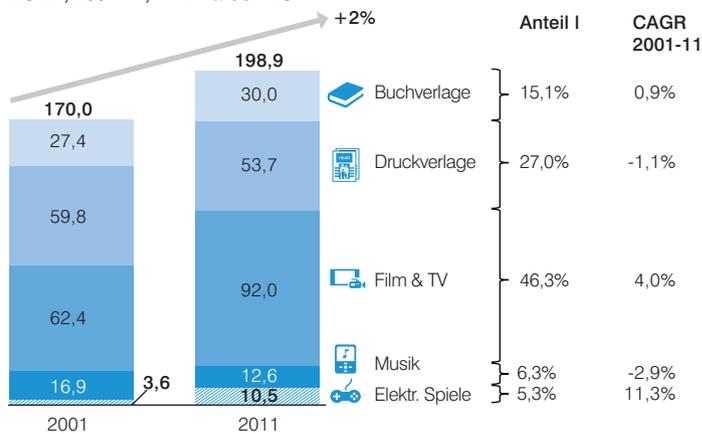


Quelle: Eurostat, IAB, Booz & Company Analyse

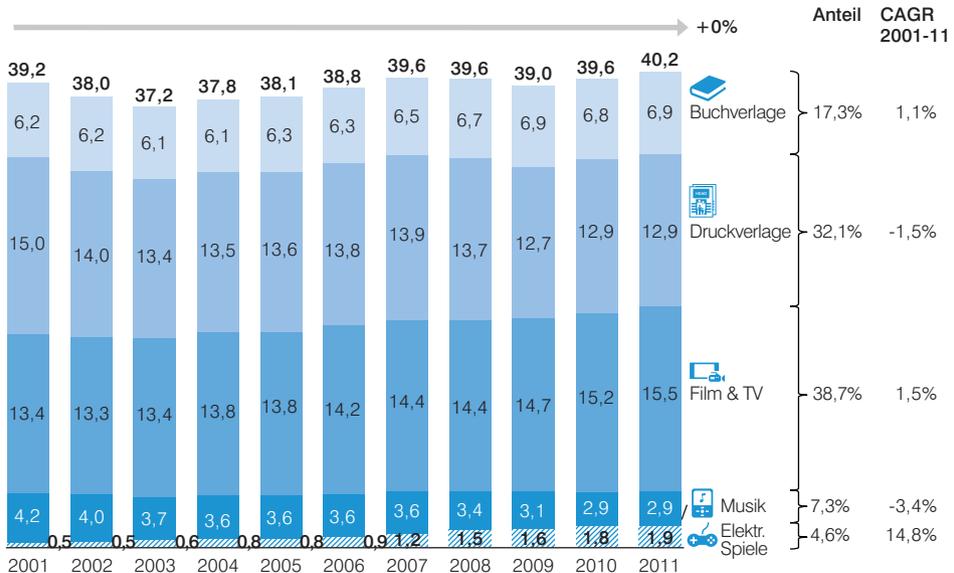
- Die einzelnen Industrien entwickeln sich mit unterschiedlichem Tempo: Der Gesamtwert des Kreativsektors betrug in Europa etwa 200 Milliarden Euro im Jahr 2011; Von 170 Milliarden Euro im Jahr 2001 entspricht dies einer jährlichen Wachstumsrate von 2 Prozent (siehe Schaubild 5). Das Wachstum bleibt damit leicht hinter dem des BIP zurück, aber die Dynamik der einzelnen Industrien variiert beträchtlich. Sowohl die Presseverlage als auch die Musikbranche haben die Umsätze des Kreativsektors negativ beeinflusst, da sie im Schnitt während der letzten 10 Jahre ein negatives Wachstum aufwiesen; Andererseits haben die Branchen elektronische Spiele und Film und TV das BIP-Wachstum übertroffen.

Schaubild 5
Der Kreativsektor wuchs um etwa 2 Prozent jährlich in den Ländern der EU-27 und blieb in Deutschland stabil

UMSATZ DES KREATIVSEKTORS NACH BRANCHEN
 EU-27, 2001-11, in Milliarden EUR



UMSATZ DES KREATIVSEKTORS NACH BRANCHEN
 Deutschland, 2001-11, in Milliarden EUR



Anmerkung: Umfasst die Verbraucherausgaben und die Werbeumsätze. Copyright-Gebühren sind hier nicht enthalten
 Quelle: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, Booz & Company Analyse

Die Film- und TV-Branche stellt nicht nur fast 50 Prozent des gesamten Umsatzes des Kreativsektors in Europa dar, sondern auch einen hohen Anteil an dessen Wachstum. Diese Industrie wuchs im Schnitt in den letzten 10 Jahren um jährlich 5 Prozent in Europa und blieb von der Wirtschaftskrise um 2009 praktisch verschont. Der Hauptmotor des Wachstums von Film und TV ist der Anstieg des Umsatzes durch Bezahl-Abonnements, einschließlich derer für Premiumkabel und IPTV-Kanäle. Der Umsatz durch solche Abonnements stieg um fast 20 Milliarden Euro und erzeugte etwa 2,5-mal mehr Umsatz als im Jahr 2001. In Deutschland waren die Abonnements für Film und TV ebenfalls der größte Wachstumstreiber, wenn auch die Auswirkungen auf den Umsatz insgesamt niedriger waren als in Europa. Zumindest teilweise kann dieser Unterschied durch die spezifische Marktstruktur in Deutschland erklärt werden, die lange Zeit von analoger Fernsehausstrahlung und der starken Position des Free-TV (ausschließlich durch Werbung finanziert) dominiert wurde. Insgesamt hat diese Branche sehr stark von der Digitalisierung der Distribution, wie IPTV oder digitales Fernsehen, sowie dem Wachstum neuer Dienstleistungen wie Maxdome, iTunes, Apple TV und deren lokalen Varianten profitiert.

Online-Spiele haben sich ebenfalls als stark wachsendes Segment erwiesen (insbesondere seit dem Jahr 2008), während die Umsätze für Videospiele gesunken sind. In Europa entfielen auf Online-Spiele etwa 3 Milliarden Euro Umsatz im Jahr 2001, mit weiterhin sehr guten Wachstumsperspektiven. Im Vergleich zu anderen Ländern wuchs in Deutschland der Verkauf von Videospiele weiterhin stark und macht immer noch mehr als 80 Prozent des elektronischen Spielmarkts aus.

Die Umsätze der Buchverlage sind in den letzten 10 Jahren nur leicht gewachsen. E-Books machen lediglich rund 2 Prozent des gesamten Marktwerts in Europa und Deutschland aus, sowohl für Belletristik als auch für Fachbücher. Die digitale Revolution auf dem Buchmarkt hat bisher hauptsächlich in der Distribution (z.B. Amazon) stattgefunden und nicht beim Produkt selbst. Gemäß Expertenmeinungen und -Prognosen steht ein starkes Wachstum bei E-Books unmittelbar bevor.

Die Branche der Presseverlage (Zeitungen und Zeitschriften) durchlebt seit 2001 eine herausfordernde Zeit. Die jährliche Wachstumsrate von negativen 1,1 Prozent über 10 Jahre hat einen um fast 6,1 Milliarden Euro niedrigeren Umsatz in 2011 zur Folge. In Deutschland schlägt sich die negative, jährliche Wachstumsrate von 1,5 Prozent in einen Umsatzverlust von etwa 2,0 Milliarden Euro nieder. Der Wandel im Konsumentenverhalten und veränderte Nutzungsmuster haben dazu geführt, dass die Druckauflagen stagnieren und der Umsatz durch Werbung in gedruckten Ausgaben dramatisch sinkt (minus 7,7 Milliarden Euro seit 2001 in Europa und minus 2,7 Milliarden Euro allein in Deutschland). Im Gegensatz hierzu ist der Umsatz mit digitalen Produkten um über 1,6 Milliarden Euro gestiegen (400 Millionen Euro in Deutschland). Diese relative geringe Summe zeigt die Herausforderung der Branche durch die Digitalisierung klar auf. Den etablierten Akteuren bieten sich durch Online-Werbung und elektronische Bezahlinhalte allerdings auch attraktive Chancen; sie verfügen über die Inhalte und Marken, um Geschäftsmodelle zu entwickeln, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der Konsumenten erfüllen. Einige Herausgeber haben bereits gezeigt, dass digitale Inhalte effizient monetarisiert werden können und dass die Verbraucher gewillt sind, für solche Inhalte zu bezahlen (*siehe das französische Beispiel Mediapart „Bezahlmodell für Online-Nachrichten,“ Seite 16*). Diese Tendenz findet auch durch die jüngsten Erfolge in den USA Bestätigung, beispielsweise durch die erfolgreiche Einführung eines nutzungsabhängigen Bezahlmodells für die New York Times oder über 75 lokale Titel von Gannett.⁶

Bezahlmodell für Online-Nachrichten

Mediapart ist eine französische Online-Zeitung, die 2008 vom früheren Chefredakteur von *Le Monde* gegründet wurde. Der Schwerpunkt der Publikation liegt auf Enthüllungsjournalismus, sowie auf politischen und wirtschaftlichen Nachrichten. *Mediapart* verfolgte von Anfang an ein klares und ungewöhnliches Geschäftsmodell: nur digitale Ausgaben, keine Werbung und praktisch alle Inhalte nur für Abonnenten zugänglich. *Mediapart* ist heute ein unabhängiger Akteur in der französischen Medienlandschaft, mit sehr wenigen Verbindungen zu etablierten Akteuren.

Abonnenten haben Zugriff auf alle Inhalte, inklusive drei Nachrichtenausgaben an sieben Tagen in der Woche, eine ausdrucksfähige PDF-Version täglich, einen englischsprachigen Bericht mit Schlüsselereignissen, verschiedene Newsletter und ein soziales Netzwerk, in dem sich die Leser mit den *Mediapart*-Journalisten austauschen können. Zugang zu den Inhalten erhält man über das Internet und die meisten Apple-Geräte.

Seit der Aufdeckung des Bettencourt-Skandals im Jahr 2009, durch welchen die Online-Zeitung viel Aufmerksamkeit erregte, wuchs die Zahl der Abonnenten von 10.000 im Jahr 2008 auf über 58.000 im Jahr 2011. Es wird erwartet, dass im Jahr 2012 68.000 Abonnements erreicht werden konnten. Nachdem *Mediapart* zwischen 2008 und 2010 einen kumulierten Betriebsverlust von 6 Millionen Euro zu verzeichnen hatte, wurde 2011 ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt.

95% des Umsatzes werden durch Abonnementgebühren erzielt. Die Benutzer können zwischen einem Monatsabo (9 Euro) und einem Jahresabo (99 Euro) wählen. *Mediapart* bietet auch ein 15-tägiges Probeabo für 1 Euro an. Die anderen Einnahmen stammen aus dem Verkauf von E-Books und staatlichen Unterstützungen.

Die Musikbranche ist die am weitesten entwickelte Industrie in Bezug auf den Wandel des Konsumentenverhaltens und die sich ändernden Umsatzquellen. Seit 2001 sank der Gesamtumsatz (Musikaufnahmen und Konzerte) um fast 3 Prozent jährlich in Europa und 4 Prozent in Deutschland. In Europa ist der Verkauf von Musikaufnahmen (digital und physisch) um 50 Prozent eingebrochen; physische Musikaufnahmen erreichten 2011 sogar nur 40 Prozent des 2001er Umsatzes. In Deutschland befinden sich die Umsätze mit physischen Musikaufnahmen bei etwa 55 Prozent des Niveaus von 2001 (allerdings führt dieser Rückgang im Schnitt nicht zu geringeren Einnahmen für die Künstler und Plattenfirmen, wie in *Schaubild 12 dargestellt*). Der Verkauf digitaler Musik in Deutschland wächst hingegen und ist seit 2007 jährlich um rund 25 Prozent gestiegen. Aus diesem Grund wurde der Rückgang des Gesamtumsatzes aus dem Musikgeschäft im Jahr 2010 in Europa und Deutschland gestoppt; in Deutschland wuchs der Umsatz im Jahr 2011 wieder um 2 Prozent. Für das gerade abgelaufene Jahr 2012 wird ebenfalls wieder ein Umsatzwachstum bei Musikaufnahmen erwartet, da neue Geschäftsmodelle eingeführt und etabliert werden (*siehe „Die Spotify-Geschichte,“ Seite 17*). Als Vorläufer kann die Musikbranche ein ermutigendes Beispiel für andere Branchen sein; sie scheint nach einigen Verlusten rentable digitale Geschäftsmodelle gefunden zu haben und etabliert diese erfolgreich am Markt.

Die Spotify-Geschichte

Spotify ist ein Beispiel für die konsequente Nutzung der Möglichkeiten der Digitalisierung und den Aufbau eines komplett neuen Geschäftsmodells. Diese und ähnliche Dienste haben die Musikbranche revolutioniert, indem ein funktionierendes, digitales Geschäftsmodell entwickelt wurde, welches über bezahlte Downloads hinausgeht.

Spotify ging 2008 an den Markt und stellt seine Dienste heute 15 Millionen Nutzern in 16 Ländern zur Verfügung. Es ist damit der führende Musikstreaming-Anbieter in Europa. In den letzten drei Jahren hat Spotify seinen Umsatz jährlich mindestens verdoppelt und erreicht 2012 gemäß Schätzungen 500 Millionen Euro. Die Spotify-Nutzer können zwischen einem kostenlosen Streaming-Dienst, der durch Werbung finanziert wird, und einem Premium-Dienst wählen, welcher es gegen eine Gebühr (10€ monatlich für den vollständigen Zugang, inkl. mobile Geräte) ermöglicht, werbefrei Musik zu streamen – auf verschiedene Geräte, offline verfügbar, mit besserer Tonqualität sowie zusätzlichen exklusiven Inhalten.

Durch dieses Modell hat Spotify erfolgreich aktuelle, digitale Trends ausgenutzt, um dem Nutzer ein besseres Produkt anzubieten:

- *Erweiterte Suchfunktionen* ermöglichen es durch ein breit gefächertes Musikrepertoire zu surfen.
- *Personalisierte* Radiokanäle und Empfehlungen – basierend auf persönlichen Bewertungen und der Musik, die der Benutzer häufig hört – helfen dabei, neue Songs und Künstler zu entdecken.
- *Offline- und Onlinemodi sowie mobile Lösungen* und eine weitreichende Plattformkompatibilität ermöglichen es den Nutzern, überall und auf fast jedem Gerät Musik zu hören.
- *Die Integration* sozialer Netzwerke erlauben es dem Nutzer, den Spotify-Account in bestehende Facebook- und Twitter-Accounts zu integrieren und Musik und Playlisten mit Freunden und Fans zu teilen.

Trotz des Erfolgs bei den Nutzern ist die Marktfähigkeit von Spotify noch nicht hundertprozentig nachgewiesen. Bis zuletzt häuften sich noch Verluste an, da die meisten Nutzer ein kostenloses Abonnement haben und die Monetarisierung dieses Modells durch Werbung noch unzureichend ist. Das Potenzial aber ist groß und die kommerzielle Dynamik wird sich mit steigendem Wachstum wandeln. Aufgrund des Vertrags, den Spotify mit den Plattenfirmen unterzeichnet hat (nachdem mindestens 75 Prozent der Umsätze an Künstler und Label gehen) und des bisherigen Wachstums erwarten Branchenexperten in 2012 oder 2013 erstmals einen Gewinn.⁷

- In einigen Ländern weist der Kreativsektor ein solides Wachstum auf: Innerhalb der Fokus-Länder lag die Entwicklung des Kreativsektors nur leicht unter der Entwicklung des BIP (*siehe Schaubild 6*). Der polnische Kreativsektor erlebte dabei das größte Umsatzwachstum, Deutschland und Spanien hingegen blieben hinter den anderen Fokus-Ländern zurück. Die allgemeinen Industrietrends sind allerdings in allen sechs Ländern ähnlich: Die Presseverlagsbranche geht zurück (mit Ausnahme von Polen, wo sogar die Presseverlagsbranche noch wächst, wenn auch prognostiziert wird, dass diese Tendenz im Jahr 2012 umgeschlagen ist), die Musikbranche stabilisiert sich dank der wachsenden Bedeutung des digitalen Umsatzes und Film und TV sowie elektronische Spiele (insbesondere Online-Spiele) sind wachsende Bereiche.

Schaubild 6
Umsätze des Kreativsektors nach Ländern, 2001 und 2011

Fokus-Länder, 2001 und 2011, in Milliarden EUR

	2001	2011	CAGR
ES	11,3	12,1	0,6%
F	26,3	33,5	2,5%
I	17,1	20,4	1,8%
PL	2,8	4,2	4,1%
U.K.	31,4	36,0	1,4%
D	39,2	40,2	0,2%

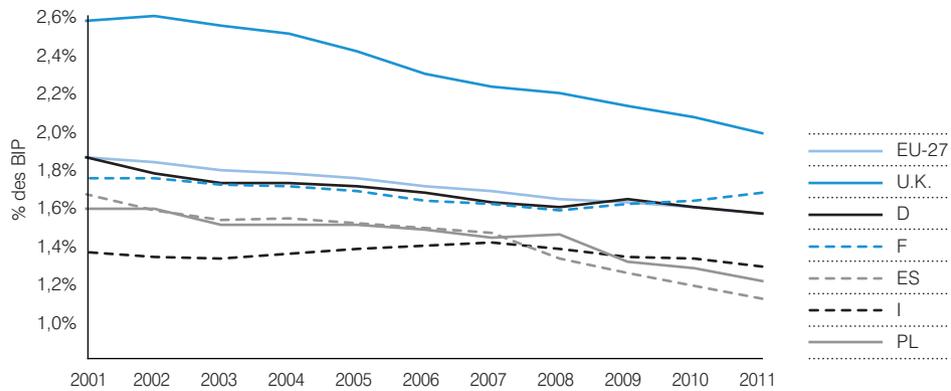
Quelle: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, Booz & Company Analyse

Trotz des soliden Wachstums in den letzten 10 Jahren ist die Größe des Kreativsektors im Vergleich zum BIP geschrumpft. Im Vergleich zum BIP der EU-27-Länder – und das gilt auch für Deutschland – lag der Anteil des Kreativsektors bei etwa 1,6 Prozent für das Jahr 2011, was einen leichten Rückgang von den 1,9 Prozent im Jahr 2001 darstellt.

Der wichtigste Grund für diese Entwicklung, wie später in diesem Bericht ausgeführt, ist jedoch eine Verschiebung der Wertschöpfung in den Branchen, wobei insbesondere die Zwischenhändler Umsatzeinbußen erleiden, da der elektronische Vertrieb einen Teil der Herstellungs- und Vertriebskosten eliminiert. Das Ergebnis ist, dass die Umsatzzahlen wohl hinter dem BIP zurückbleiben, die Rentabilität aber in vielen Fällen weiterhin wächst (siehe Kapitel 5). Insgesamt gesehen, handelt es sich nach wie vor um einen beachtlichen Wirtschaftszweig, der weiterhin einen wichtigen Teil zur europäischen Wirtschaft beiträgt (siehe Schaubild 7).

Schaubild 7
Entwicklung des Kreativsektors im Vergleich zum BIP

ANTEIL DES KREATIVSEKTORS AM BIP
 EU-27 & Fokusländer, 2001-11



Quelle: PWC, IHS, eMarketer, Booz & Company Analyse

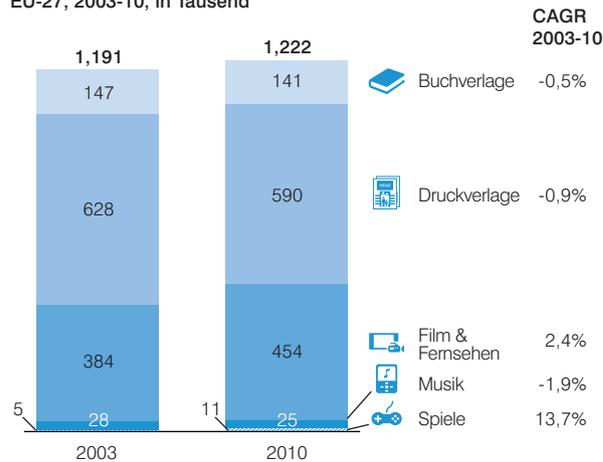
- Die Gesamtzahl der Arbeitsplätze im Kreativsektor ist in den letzten 10 Jahren fast konstant bei rund 1,2 Millionen geblieben: Für alle EU-27-Länder ist die Beschäftigung von 2003 bis 2010 sogar um 3 Prozent gestiegen. Aber das Muster des Beschäftigungswachstums variiert je nach Branche. Genau wie bei der Umsatzentwicklung ist die Branche Film und TV ein erheblicher Treiber für den Anstieg der Arbeitsplätze, während die Presseverlagsbranche einen Rückgang der Arbeitsplätze von etwa 6 Prozent in den acht Jahren erlebt hat, die von der Statistik abgedeckt sind (siehe Schaubild 8). Die Länderanalyse zeigt ebenfalls eine klare Differenzierung:

Schaubild 8

Die Anzahl der Arbeitsplätze im Kreativsektor blieb während des letzten Jahrzehnts konstant¹

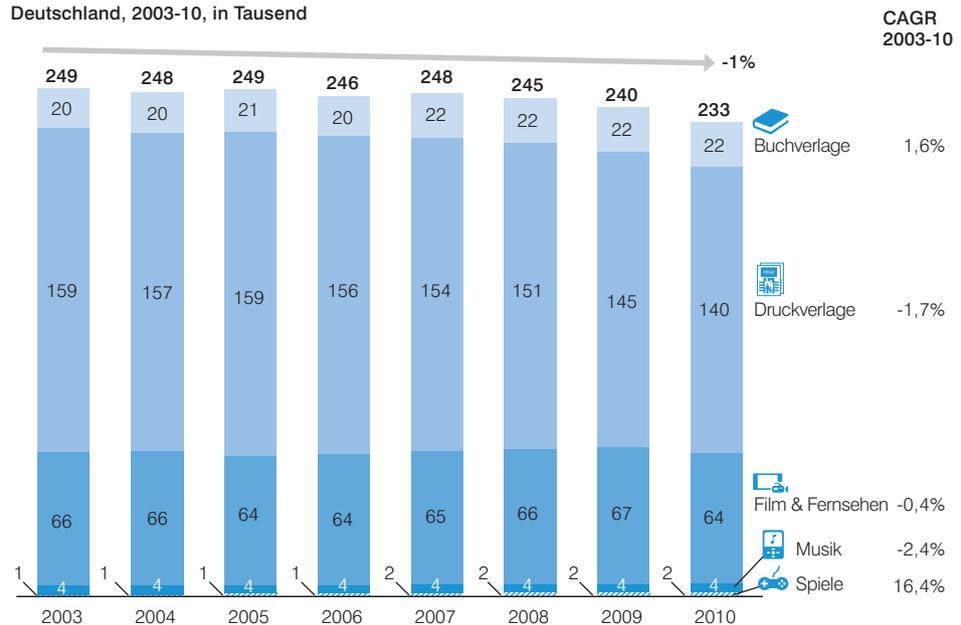
ARBEITSPLÄTZE IM KREATIVSEKTOR

EU-27, 2003-10, in Tausend



ARBEITSPLÄTZE IM KREATIVSEKTOR

Deutschland, 2003-10, in Tausend



Anmerkung: Zahlen beinhalten keine Freelancer

Quelle: Eurostat, Nationale Statistische Ämter, Nationale Wirtschaftsverbände, Booz & Company Analyse

¹ Die Arbeitsplätze in der Musikbranche scheinen relativ gering im Vergleich zum erzielten Umsatz. Dies ist hauptsächlich der Tatsache geschuldet, dass Selbständige (aufgrund fehlender verlässlicher Daten auf EU-27-Niveau), Vertrieb und Herstellung ausgeschlossen sind.

Der Kreativsektor im Vereinigten Königreich und in Deutschland hat einen Rückgang der Arbeitsplätze verzeichnet (mit einem negativen CAGR von 0,7 bzw. 1,1 Prozent), wohingegen die Anzahl der Arbeitsplätze in Spanien, Italien und Polen um über 2 Prozent jährlich gestiegen sind, was teilweise auf unterschiedliche Reifegrade der Kreativsektoren der betreffenden Länder zurückzuführen ist.

Einmal mehr ist die Film- und TV-Branche der Wachstumsmotor. Ihre Arbeitsplatzzahl wuchs beträchtlich in allen Ländern mit Ausnahme von Deutschland. Die Beschäftigung in der Musikbranche hingegen sank in allen Fokus-Ländern mit Ausnahme von Polen. Die Verlagsbranche wurde im Vereinigten Königreich und in Deutschland schwer getroffen. Die Beschäftigung ging hier seit 2003 um 14 bzw. 11 Prozent zurück (was fast 20.000 Arbeitsplätzen entspricht). Einige dieser Arbeitsplatzeinbußen können durch die harten Umstrukturierungsmaßnahmen erklärt werden, die in dieser Branche stattgefunden haben. Im Gegensatz hierzu blieb die Zahl der Arbeitsplätze im Print-Bereich in den anderen Fokus-Ländern konstant oder stieg sogar etwas an. Die Buchverlage erlebten Einbußen in allen Ländern mit Ausnahme von Spanien und Deutschland und die Spielebranche stellt in allen Ländern eine Erfolgsgeschichte dar, deren Arbeitsplätze zwischen 2003 und 2010 verdreifacht wurden.

3. DIE PERSPEKTIVE DES VERBRAUCHERS

Es besteht kaum Zweifel: Der Verbraucher profitiert in großem Maße von der Digitalisierung des Kreativsektors. Der Zugriff auf zusätzliche, vielfältigere und relevantere Inhalte wird immer einfacher. Diese Perspektive auf die digitale Dividende des Verbrauchers scheint unter den Vertretern des Kreativsektors weit verbreitet. In unserer Expertenumfrage waren sich fast 100 Prozent der Befragten darüber einig, dass die Verbraucher mehr kreative Inhalte denn je verwenden und sie aufgrund der Digitalisierung besseren Zugang zu relevanten Inhalten erlangt haben. Die Verbraucher profitieren von einer steigenden Anzahl TV-Kanäle, Online-Zugang zu praktisch dem gesamten Musikkatalog über Streaming- oder Downloadplattformen, Zugriff auf globale Nachrichtenanbieter auf der gesamten Welt, Empfehlungen von Freunden und Meinungsführern und vielen weiteren Elementen.

Ein starker Motor für die Veränderungen ist die Verbreitung neuer Geräte wie Smartphones und Tablets. Seit 2010 greifen immer mehr Verbraucher über andere Plattformen als den PC auf das Internet zu, insbesondere von Smartphones. Seitdem hat sich die Zeit, die per Mobiltelefon im Internet verbracht wird, vervielfacht und macht heute etwa 15 bis 20 Prozent der Gesamtzeit aus, die in den Fokus-Märkten im Internet verbracht wird. Smartphones und andere mobile Geräte ermöglichen immer mehr lokale Dienstleistungen wie z.B. Facebook Check-in, eine Funktion, bei der man mit seinem Smartphone den eigenen Standort taggt, um mit anderen Personen Kontakt aufzunehmen, von denen man weiß, dass sie in der Nähe sind.

Gemäß comScore wird 24 Prozent der gesamten Online-Zeit in Europa für soziale Netzwerke (wie Facebook und LinkedIn) verwendet. Teilweise lässt sich das durch neue Zugangsmodelle erklären. Fast 50 Prozent der Benutzer greifen auf die sozialen Netzwerke regelmäßig über Apps von Mobiltelefonen oder deren Browsern zu. Außerdem sind die sozialen Netzwerke nicht mehr nur ein Phänomen der Jüngeren. Die Bevölkerung der über 55-jährigen wird von ihnen fast zum selben Grad erreicht.¹⁸ Diese Zahlen untermauern eindrucksvoll die aktuellen Schlagworte über Verbraucher, die zunehmend „sozial, lokal und mobil“ werden.

Bei den meisten neuen Plattformen haben die Verbraucher die Möglichkeit der aktiven Teilnahme, angefangen bei der Bewertung von Restaurants, über das Hochladen von Videos bis hin zum Kommentieren von Artikeln oder der Teilnahme an demokratischen Prozessen. Politische Kampagnen erfordern von den Kandidaten heutzutage Präsenz in sozialen Netzwerken und Antworten auf individuelle Besorgnisse. Neuere politische Bewegungen auf der ganzen Welt, vor allen Dingen aber in Osteuropa, Afrika und dem Mittleren Osten haben die Macht des Internets und dessen positive Auswirkung auf die Demokratie und die Redefreiheit unter Beweis gestellt.

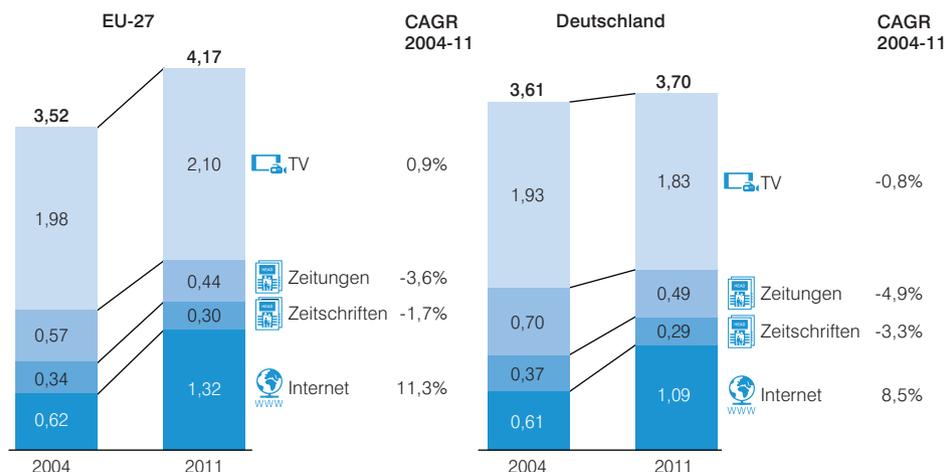
Es gibt eine Reihe auffallender Erkenntnisse bezüglich der Entwicklung von Verhalten und Anforderungen der Verbraucher mit fortschreitender Digitalisierung:

- **Steigende Nutzung kreativer Produkte in Europa:** Seit 2003 stieg die durchschnittliche Zeit, die auf Medienplattformen verbracht wird, um fast 20 Prozent auf mehr als vier Stunden im Jahr 2011. Der Hauptmotor dieser Entwicklung war die zunehmende Nutzung von Internet, Film und TV. Teilweise spiegelt dies einen Anstieg der gesamten Mediennutzung wider. Teilweise bedeutet dies aber auch weniger Zeit für gedruckte Medien (*siehe Schaubild 9*). Die Zeit, die die EU-27-Bevölkerung online verbringt, hat sich in derselben Zeitspanne mehr als verdoppelt. Die Wachstumsrate für das Internet hat in den Jahren 2011 und 2012 auf 15 bis 20 Prozent jährlich zugenommen, was auf ein weiteres Ansteigen der Internetnutzung in der Zukunft hinweist und nicht auf eine Abschwächung dieses Trends.
- **Konstante Nutzung in Deutschland:** In Deutschland blieb der Medienkonsum als Ganzes in etwa konstant und unterscheidet sich somit vom starken Wachstum anderer europäischer Länder. Zwar verdoppelte sich die Internetnutzung in Deutschland zwischen 2004 und 2011, allerdings auf Kosten der Nutzung von Zeitschriften und Zeitungen, aber auch von Film und Fernsehen – im Gegensatz zum Trend der EU-27. Letzteres ist aber eine Tendenz, die sich 2012 bereits wieder umzukehren scheint, ein Jahr, in dem die Nutzung von Film und Fernsehen in Deutschland zum langjährigen Wachstumstrend zurückkehrt.
- **Die Zunahme der Internet-Zeit ist vielen Faktoren geschuldet,** nicht nur der Verbreitung von Smartphones und Tablets. Neue und verbesserte Produktangebote für Medienkonsum, E-Commerce und soziale Netzwerke haben nachhaltig zur gestiegenen Nutzung beigetragen. Nur geschätzte 20 Prozent der Zeit werden dem Lesen von

Schaubild 9
Die Entwicklung der Mediennutzung in den EU-27-Ländern und Deutschland bei ausgewählten Medienarten

MEDIENNUTZUNG

2004-11, in Stunden pro Tag

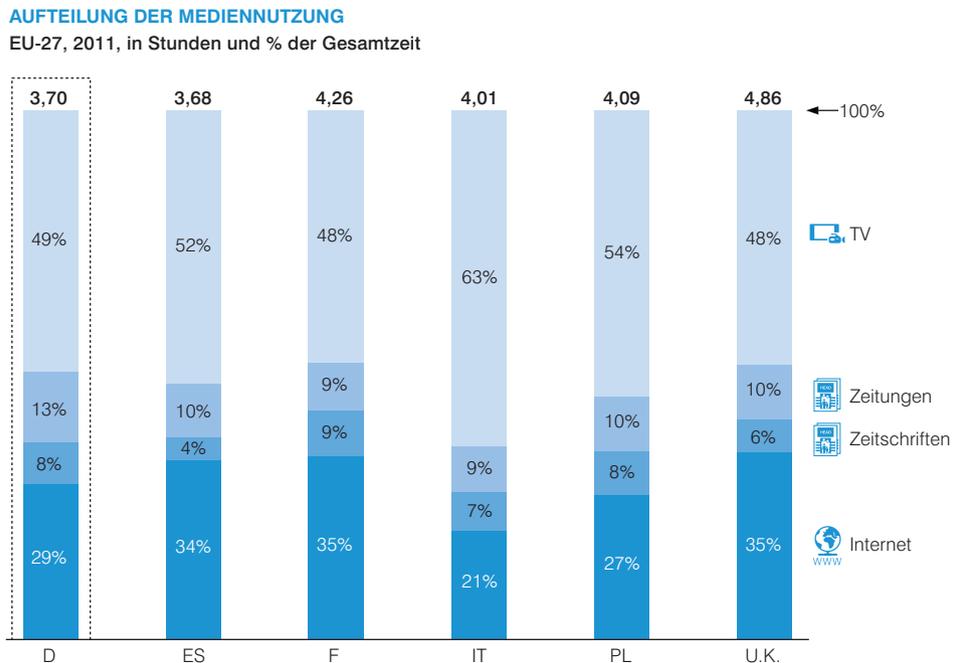


Quelle: IAB, Booz & Company Analyse

Inhalten gewidmet und 13 Prozent Seiten mit multimedialen Inhalten. Der Rest der Zeit teilt sich auf zwischen sozialen Netzwerken (22 Prozent), Suche (21 Prozent), E-Mail und Kommunikation (19 Prozent) sowie Online-Einkäufen (5 Prozent).⁹ Trotzdem profitieren auch die Medien von mehr Online-Zeit. Zusammenfassend: Zwischen 2004 und 2011 stieg die Mediennutzung in Europa um fast 20 Prozent, aber zur selben Zeit wurde sie zwischen einer größeren Zahl von Anbietern aufgesplittet.

- Unterschiedliche Phasen der Entwicklung: Es gibt grundlegende Unterschiede in der Entwicklung und den Nutzungsverhalten zwischen den verschiedenen europäischen Ländern. Aber zwei Dinge haben alle Länder gemeinsam: In allen Ländern ist TV die am häufigsten genutzte Plattform, gefolgt vom Internet auf Platz zwei. Darüber hinaus sind die Muster der Mediennutzung von Land zu Land unterschiedlich (siehe Schaubild 10).
- Beispielsweise übersteigt die Zeit, die im Internet verbracht wird, in allen Ländern bis auf Italien die Zeit, die man gedruckten Veröffentlichungen widmet, um 50 bis 100 Prozentpunkte. In Italien beträgt der Anteil der Internetnutzung nur rund 21 Prozent, etwa die Hälfte des Anteils des führenden Landes Schweden. Der Grund für diesen Unterschied ist nicht die Intensität der täglichen Nutzung der Italiener (die online verbrachte Zeit), sondern die Verbreitung des Zugangs (der Prozentsatz der Bevölkerung mit Zugang zu Breitband). Wirtschaftsexperten verweisen allerdings auf ein erneutes Interesse der Regierung, die Breitbandpenetration und die Implementierung mobiler Technologien zu unterstützen. Dies wird wahrscheinlich dazu führen, dass in den nächsten Jahren der Zugang zu Breitband-Internet im ganzen Land verbessert wird.

Schaubild 10
Verteilung der Mediennutzung in den Fokus-Ländern



Quelle: IAB, Booz & Company Analyse

- Notwendiges Management der wahrgenommenen Risiken: Die Verbraucher erheben immer mehr die Forderung nach einer sicheren digitalen Umgebung. Verschiedene Bedenken der Öffentlichkeit haben die Einstellung zur Digitalisierung beeinflusst. Hierzu gehören Bedenken bezüglich der Datensicherheit, Angst vor Online-Betrug, Viren und Malware. Diese müssen Ernst genommen werden, können aber durch entsprechende technologische und kontrollierende Mechanismen gemanagt werden. Booz & Company hat eine Reihe von tragenden Säulen ermittelt, die für Online-dienstleistungen wichtig sind, damit die Verbraucher Digital Confidence entwickeln.¹⁰ Hierunter befinden sich Mindeststandards für die Netzintegrität und Quality of Service, der Datenschutz und die Datensicherheit, Schutz von Minderjährigen und die Vermeidung von Online-Diebstahl. Werden entsprechende Maßnahmen nicht angegangen, wirkt sich dies negativ auf die Verbreitung der Digitalisierung aus mit Nachteilen für die Wirtschaft als Ganzes.

Die steigende Bedeutung dieser Risiken für die Allgemeinheit wurde von verschiedenen Presseberichten belegt: Bedenken wegen Apps, die Verbraucherdaten übertragen, aktuelle rechtliche Bemühungen bezüglich Datenschutz, Piraterie und Leistungsschutzrecht, sowie das Aufkommen von „Piratenparteien“, politischen Bewegungen, die hauptsächlich in Schweden und Deutschland agieren und deren Ziel es ist, rechtliche Initiativen zu unterbinden, mit denen die Freiheit des Internets eingeschränkt wird.

- Bereitschaft zu zahlen: Die Analyse zeigt, dass die Verbraucher weiterhin bereit sind, in der digitalen Welt für Inhalte zu zahlen. Obwohl einige Beobachter zweifeln, ob das Online-Geschäft für den Kreativsektor wirtschaftlich nachhaltig ist, und viele glauben, dass die Verbraucher weniger Bereitschaft zeigen, für digitale Produkte zu zahlen als für ihr physisches Äquivalent, kommt die Untersuchung diesbezüglich zu einer anderen Schlussfolgerung. Die Verbraucher geben insgesamt mehr für Produkte und Dienstleistungen des Kreativsektors aus, als sie es in der Vergangenheit getan haben und diese Umsatzquelle wird weiterhin die größte Wachstumsmöglichkeit darstellen.

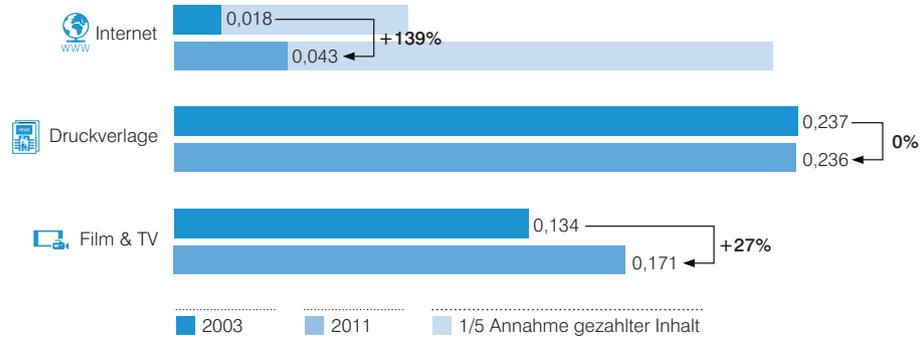
Der signifikante Anstieg der Mediennutzung schlägt sich in einem um 25 Prozent gestiegenen Umsatz aus direkten Zahlungen der Endnutzer für Online-Produkte und -Dienstleistungen zwischen 2001 und 2011 nieder. Der Umsatz aus Endverbraucher-Erlösen für eine Stunde Nutzung in den EU-27-Ländern stieg für Film und TV um 27 Prozent, blieb konstant für die Verlagsindustrie und stieg um mehr als 130 Prozent für Produkte im Zusammenhang mit dem Internet und Dienstleistungen wie digitale Zeitungsausgaben oder Online-Spiele (siehe Schaubild 11). Die aktuell relative geringe Monetarisierung der Internetnutzung lässt sich auf zwei Hauptgründe zurückführen. Auf der einen Seite wird die Nutzung unter viel mehr Anbietern und Absatzmärkten aufgesplittet, auf die dann jeweils ein geringerer Anteil des Gesamtumsatzes entfällt. Andererseits sind in den gesamten Nutzungsstunden alle Produkte und Dienstleistungen enthalten, die aktuell kostenlos zur Verfügung stehen. Beispielsweise sind die meisten Webseiten immer noch ohne Paywall verfügbar und werden nur durch Werbung finanziert. Wenn wir nicht-bezahlte Inhaltnutzung von dieser Analyse ausnehmen (angenommene 80 Prozent der im Internet verbrachten Zeit), befände sich die Monetisierung je bezahlter Nutzungsstunde im Jahr 2011 auf dem Niveau von Druckerzeugnissen.

Das Ergebnis einer Umfrage unter mehr als 100 Vertretern des Kreativsektors in den Fokus-Ländern zeigt eine ähnliche Einschätzung: Nur 21 Prozent der Befragten glauben, dass die Bereitschaft zu zahlen generell gesunken ist, etwa 57 Prozent sahen klare Verbesserungen und weitere 21 Prozent sahen keine Veränderungen.

Schaubild 11
Monetarisierung der Mediennutzung nach Medien

MONETARISIERUNG DER VERBRAUCHERZAHLUNGEN FÜR MEDIENNUTZUNG

EU-27, 2011, in EUR pro Stunde



Quelle: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, IAB, Booz & Company Analyse

4. AUSWIRKUNGEN AUF DIE KREATIVE PRODUKTION UND DEREN PRODUKTE

Im gesamten Kreativsektor werden neue und digitale Technologien umfassend angewendet; dadurch entstehen neue Inhalte, Prozesse und dynamisch wachsende Märkte, indem sich beispielsweise lokale Akteure globale Märkte erschließen.

Die Kreativschaffenden profitieren fast genauso sehr von der digitalen Revolution wie die Verbraucher: in fast allen Branchen verwenden sie durchgängig das Internet und andere digitale Technologien für ihre Arbeit (diese Aussage wurde von der für diesen Bericht befragten Gruppe europäischer Industrieexperten ebenfalls bestätigt). Hierfür gibt es verschiedene Gründe, zum einen hat die Digitalisierung die Arbeit und Kollaboration der Kreativschaffenden revolutioniert. Sogar datenintensive Filmproduktionen sind heutzutage vollständig digitalisiert und die Mitarbeiter haben weltweit und in Echtzeit Zugriff auf das Videomaterial.

Andererseits sind sich Kreativschaffende und Verbraucher durch die Digitalisierung näher gekommen, mit dem Ergebnis, dass Distribution in vielen Märkten keinen Engpass mehr darstellt. Kreativschaffende können den Verbraucher heute direkt erreichen, indem sie Zwischenhändler und vormalige Gatekeeper umgehen. Mit dieser Machtverschiebung verändert sich das Wirtschaftsmodell in den meisten kreativen Industrien, es gibt jedoch den Kreativschaffenden die Chance, eine engere Beziehung zum Verbraucher aufzubauen, sich besser über dessen Präferenzen zu informieren und die Produkte an diese anzupassen.

Die Digitalisierung ermöglicht zudem eine Fülle von kreativem Material, welches direkt von den Verbrauchern erstellt wird. Heute kann jeder kreativ sein und hat (theoretisch) die gleichen Chancen ein großes Publikum zu erreichen und Erfolg zu haben. Mit anderen Worten: Die Grenze zwischen Konsumenten und Kreativen wird zunehmend unscharf.

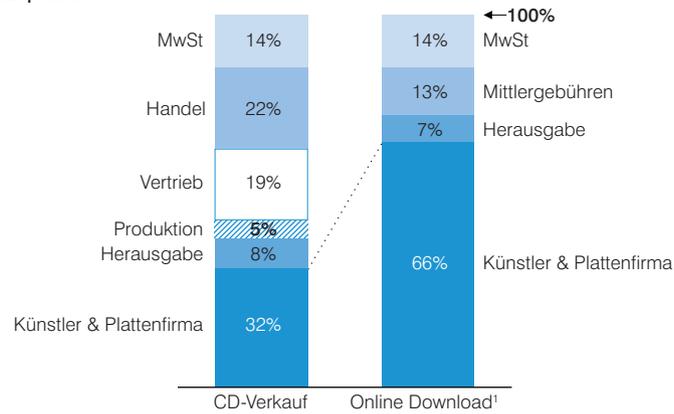
Diese Entwicklung wird oft als Bedrohung der Kreativschaffenden angesehen, bringt aber auch neue Möglichkeiten mit sich: aktivere und erfahrenere Verbraucher steigern das Interesse und das Bewusstsein für alle möglichen kreative Inhalte. Dies ist einer der Gründe, weshalb die Musikindustrie in der Lage gewesen ist, den Trend der sinkenden Umsätze zu stoppen, in dem sie neue Modelle entwickelt hat, welche diese Möglichkeiten ausnutzen.

Eine Verschiebung der Wertverteilung weg von den Zwischenhändlern und hin zum Verbraucher und Kreativschaffenden begleitet diesen Wandel. Durch digitale Innovationen sind die Produktion und die Distribution von kreativen Produkten effizienter geworden. Entsprechend mag der Gesamtumsatz des Sektors zwar sinken, was aber nicht zwingend direkt auf den Gewinn dieses Wirtschaftszweiges durchschlägt. Durch einen höheren Anteil an der Wertschöpfung wird der Kreativschaffende teilweise für den geringeren Umsatz entschädigt. Diese Dynamik ist in der Musikbranche, die digital am weitesten fortgeschritten ist, am offensichtlichsten. Durch die Etablierung digitaler Downloads

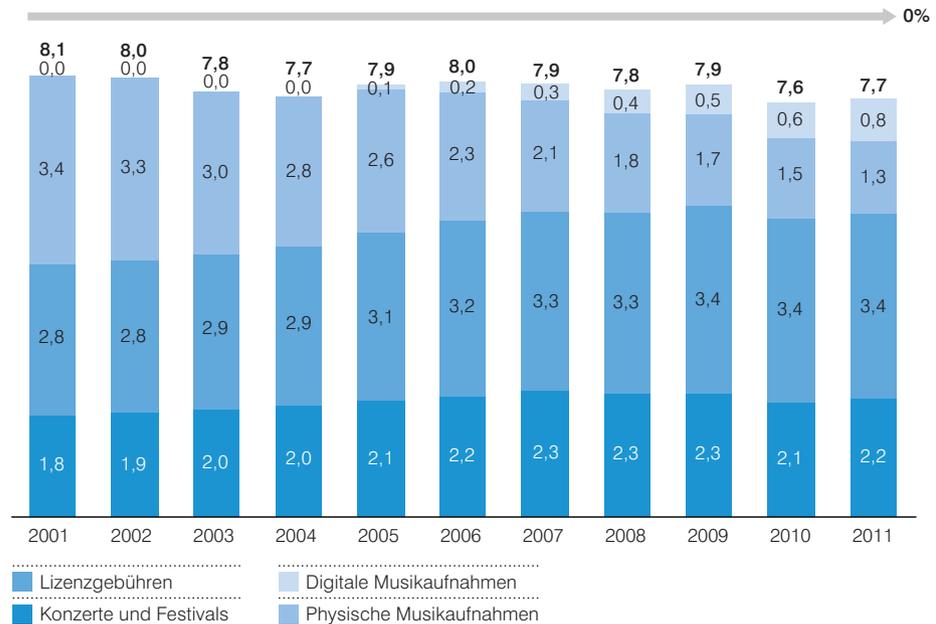
als Alternative zu herkömmlichen Aufnahmen hat sich dieser Wirtschaftszweig grundlegend verändert. Heutzutage entfallen im europäischen Durchschnitt etwa 66 Prozent des Umsatzes von Downloads auf den Künstler und die Plattenfirma, im Vergleich zu etwa 32 Prozent beim Verkauf einer CD. Dieser zusätzliche Anteil für Künstler und Plattenfirmen resultiert praktisch ausschließlich aus geringeren Kosten für Produktion und Vertrieb (siehe Schaubild 12).

Schaubild 12
Verteilung des Gewinns von Künstlern und Plattenfirmen und Gesamtumsätze

GEWINNVERTEILUNG PHYSISCHER VERKAUF/ONLINE DOWNLOAD
in % des Verkaufspreises



UMSATZ KÜNSTLER & PLATTENFIRMEN
EU-27, 2001-11, in Milliarden EUR



¹ Basierend auf 99 Cent Download und 65 Cent PPD (veröffentlichter Preis für Distributoren)
Anmerkung 1: MwSt. Basierend auf 16%
Anmerkung 2: Künstleranteil an Konzertumsatz geschätzt 30%
Quelle: Interviews, Verwertungsgesellschaften, PWC, IHS Global Insight, Booz & Company Analyse

Trotz des Umsatzrückgangs bei Musikaufnahmen seit dem Jahr 2001 blieb der Umsatz für Künstler und Plattenfirmen nahezu konstant. 2011 betrug die Aufteilung des Umsatzes für Künstler und Plattenfirmen in Europa etwa 28 Prozent aus Musikaufnahmen (42 Prozent im Jahr 2001), 44 Prozent (35 Prozent) aus Lizenzgebühren und 28 Prozent (23 Prozent) aus Konzerten und Festivals. Hieran sieht man die signifikante Diversifizierung der Umsatzquellen für Künstler und Plattenfirmen über Musikaufnahmen hinaus.

Obwohl die Umsätze für Musikaufnahmen in den letzten 10 Jahren in Europa um etwa 40 Prozent zurückgegangen sind, fand der größte Anteil dieses Rückganges in der frühen Phase des Wandels statt. Seit 2007, und hauptsächlich aufgrund steigender digitaler Umsätze, bleiben die Umsätze bei Musikaufnahmen stabil – 2012 könnte sogar wieder ein leichtes Wachstum erzielt worden sein. Ein wichtiger Faktor für den Ausgleich des Umsatzverlustes aus Musikaufnahmen sind die Lizenzgebühren, welche an Künstler und Plattenfirmen gezahlt werden, und die von 2,8 Milliarden Euro im Jahr 2001 auf 3,4 Milliarden Euro im Jahr 2011 gestiegen sind (diese Lizenzeinnahmen sind nicht in den Gesamtzahlen der Musikindustrie enthalten, weshalb diese Künstlersicht nicht mit dem vorher genannten Umsatz der Musikbranche übereinstimmt).

Die Lizenzeinnahmen haben vor allem von der gesteigerten Nutzung von Musik auf TV-Kanälen, einer flexibleren Online-Gebührenstruktur, welche neue Geschäftsmodelle ermöglicht (z.B. Spotify) und von einer verbesserten internationalen Zusammenarbeit profitiert. Konzerte und Festivals sind ebenfalls eine stabile Umsatzquelle für Künstler geblieben. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf diese Industrie sind fast paradox: Die Umsätze aus dem Verkauf von Musikaufnahmen sind zurückgegangen, aber andererseits hat die Digitalisierung zu einer Fülle neuer TV-Kanäle geführt, welche die Nutzung von Musik und entsprechend die Lizenzgebühren in die Höhe treiben.

Der vierte Grund, warum Kreativschaffende von der digitalen Revolution profitieren konnten, sind neue Finanzierungsmodelle wie Crowdfunding, welche die traditionellen Modelle vervollständigen. Ein Hindernis für die Etablierung des „kreativen Verbrauchers“ (bei dem die Grenzen zwischen Verbraucher und Kreativschaffendem verwischen) war der Zugang zu Finanzierungsmitteln, welche notwendig sind, um professionelle Produkte herzustellen, für die andere Verbraucher gewillt sind Geld auszugeben. Die etablierten Akteure mit einem Erfolgsausweis haben immer noch viel einfacheren Zugang zu Finanzierungsmitteln als der unabhängige Kreativschaffende. Allerdings erschließen neue Finanzierungsquellen wie Crowdfundingplattformen neue Nischenmärkte. Jeder kann der „Crowd“ Projekte vorlegen, um durch viele (meistens kleine) Geldgeber die Finanzierung auf die Beine zu stellen; die Geldgeber erhalten im Gegenzug das vorgestellte Produkt oder andere Vorteile (wie etwa Zutritt zu Konzerten und Events).

Crowdfunding steckt, gerade in Europa, noch in den Kinderschuhen, konnte aber in den letzten Jahren stark wachsen. Die im Jahr 2011 beschafften Geldmittel betrugen bereits über 1,1 Milliarden Euro weltweit und für 2012 ist nahezu eine Verdoppelung auf ca. 2 Milliarden Euro prognostiziert.¹¹ Es wird erwartet, dass etwa 40 Prozent dieser Summe auf Europa entfällt. Als Folge daraus wird Crowdfunding die traditionelle kreative Wertschöpfungskette weiter aufbrechen und die Unterschiede zwischen Kreativschaffenden und Verbrauchern weiter verwischen (siehe „Die Untersuchung von Startnext“ Seite 30).

Die Untersuchung von Startnext

Startnext ist eine der erfolgreichsten Crowdfundingplattformen Deutschlands mit einem Marktanteil von etwa 85 Prozent im Jahr 2012. Startnext hat bereits über 2 Millionen Euro an mehr als 600 Projekte verteilt, davon gingen 85 Prozent an kreative Projekte verschiedener Art. In Deutschland ist Crowdfunding ein Markt, der sich noch im Aufbau befindet. Der Erfolg der amerikanischen Plattform Kickstarter.com, mit 379 Millionen Dollar beschafften Mitteln, zeigt jedoch auf, welche Chancen diese Plattformen bieten.

Ganz allgemein stehen zwei Crowdfunding-Modelle zur Verfügung:

—*Eigenkapitalbasierte* Geldmittelbeschaffung, wobei die Geldgeber Kapitalbeteiligungen an einer Firma erwerben – in gewisser Weise eine Erweiterung der Geldmittelbeschaffung durch Familie und Freunde.

—*Transaktionsbasierte* Geldmittelbeschaffung, bei welcher der Kreativschaffende Unterstützung für ein bestimmtes Produkt oder Dienstleistung erhält, die er oder sie im Gegenzug zu liefern verspricht (durch diese Mittel wird oftmals der Produktionsstart ermöglicht).

In Europa ist sowohl die eigenkapital- als auch die auf transaktionsbasierte Geldmittelbeschaffung gängig, wohingegen in den USA aufgrund der Rechtslage die eigenkapitalbasierte Geldmittelbeschaffung vernachlässigbar ist. Startnext konzentriert sich auf das transaktionsbasierte Modell, welches auch der geeignetste Finanzierungsansatz für Kreativschaffende ist. Die beliebtesten kreativen Projekte, die auf Startnext nach Finanzierung suchen, sind (im Dezember 2012): Die Finanzierung kleiner Film- oder Videoproduktionen (413 Projekte auf Startnext), Musikprojekte (315), Literaturprojekte (137) und Spieleentwicklung (57).

Im Gegensatz zu anderen Crowdfundingplattformen erhebt Startnext keine Pflichtgebühren für die erbrachten Dienstleistungen. Die Geldgeber werden jedoch gebeten, einen freiwilligen Betrag beizusteuern, um die Plattform zu unterhalten und weiter zu entwickeln.

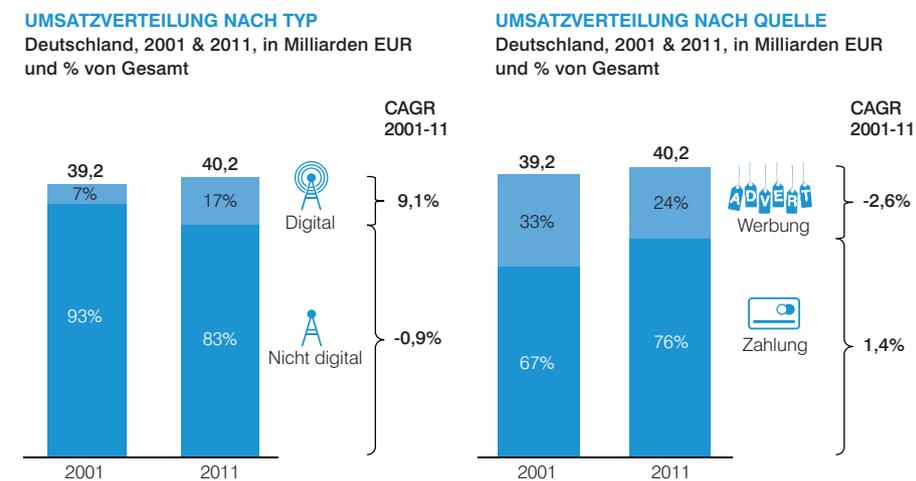
Startnext bietet auch regionale Plattformen an, welche in enger Zusammenarbeit mit lokalen Behörden und privaten Stiftungen betrieben werden, um die Geldmittelbeschaffung für lokale Kulturprojekte zur ermöglichen (z.B. in Hamburg und Dresden). Auf diesen Plattformen erhalten nur ausgewählte Projekte Zugang und die unterstützende Stiftung oder Behörde verdoppelt die Mittel von der „Crowd“.

5. UNTERSCHIEDLICHER DIGITALER FORTSCHRITT DER KREATIVINDUSTRIEN

Das Wachstum der Kreativindustrien wird zum Großteil von digitalen Produkten und den direkten Verbraucherzahlungen getrieben, weniger von Werbung. Das digitale Wachstum betrug in den letzten 10 Jahren (von 2001 bis 2011) 30 Milliarden Euro in Europa und 3 Milliarden Euro in Deutschland. In einigen Branchen gleicht der digitale Umsatz die Verluste des nicht-digitalen bereits aus. Generell lässt sich sagen, dass die Chancen dieses Wandels allen Beteiligten offen stehen.

Dieser Bericht betrachtet die sich verändernden Perspektiven für eine Reihe kreativer Branchen, angefangen von den seit fünf Jahrhunderten existierenden Buchverlagen bis hin zur kürzlich etablierten Spieleindustrie. Wie erwartet entwickeln sich die digitalen Trends in den verschiedenen Industrien und Ländern unterschiedlich und mit ungleichen Geschwindigkeiten. Zwei Tendenzen lassen sich aus den Daten allerdings klar ablesen: Das Wachstum des Kreativsektors ist digital und wird von den Zahlungen der Nutzer getrieben (*siehe Schaubild 13*).

Schaubild 13
Verteilung des Umsatzes nach Typ und Quelle



Quelle: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, Booz & Company Analyse

Im Jahr 2011 machte der digitale Umsatz der EU-27 25 Prozent des gesamten Umsatzes des Kreativsektors aus. In absoluten Zahlen betragen die digitalen Umsätze jetzt fast 50 Milliarden Euro, was einem Anstieg von 30 Milliarden Euro in den letzten 10 Jahren entspricht. Ein großer Teil dieses Wachstums kann TV-Abonnements wie IPTV oder Premium-Modellen zugeordnet werden, die häufig in separaten Ökosystemen mit eingeschränktem Zugang betrieben werden (die Zahlungen für Premium-TV belaufen sich auf etwa 21 Milliarden Euro jährlich). Der verbleibende Umsatzanstieg von 8,6 Milliarden Euro basiert auf dem Wachstum der rein Internet-basierten Mediennutzung. In Deutschland belief sich der digitale Umsatz auf etwa 17 Prozent des Gesamtumsatzes des Kreativsektors, was wiederum fast 7 Milliarden Euro entspricht. Wie in Europa insgesamt, ist ein Großteil dieses Wachstums auch in Deutschland auf TV-Abonnements zurückzuführen. Das rein Internet-basierte Wachstum beläuft sich auf etwa 1,8 Milliarden Euro.

Auch wenn heute z.B. erst wenige reine Internetfernsehplattformen existieren, ist ihr Einfluss bereits deutlich spürbar: Sie erhöhen die Vielfalt des angebotenen Inhalts, bieten die Möglichkeit sowohl vom Nutzer generierten als auch (halb)professionelle Inhalte hochzuladen und fördern neue Verbrauchergewohnheiten, wie beispielsweise on-demand oder parallele Nutzung anderer Plattformen wie soziale Netzwerke. Plattformen wie Dailymotion, YouTube, Clipfish, Wuaki haben bereits eine beträchtliche Reichweite und die Wachstumsperspektiven sind aufgrund der Einführung von Bezahlmodellen für Premiuminhalte und Werbung sehr vielversprechend.

Viele Medienunternehmen haben ihren Umsatz erhöht, indem sie den Nutzern in Richtung online gefolgt sind. Wie bereits im Kapitel 2 angemerkt wurde, haben sie erfolgreich eine Reihe neuer Geschäftsmodelle eingeführt, um ihre Inhalte zu monetarisieren und neue Erfahrungen für die Nutzer zu erzeugen, wie beispielsweise das Anbieten von Musikstreaming oder High-Definition-Downloads auf Videoplattformen. Es wird angenommen, dass aufgrund der zunehmenden Innovationsgeschwindigkeit der Mediengeschäftsmodelle ein Wachstum im zweistelligen Bereich auch zukünftig andauert.

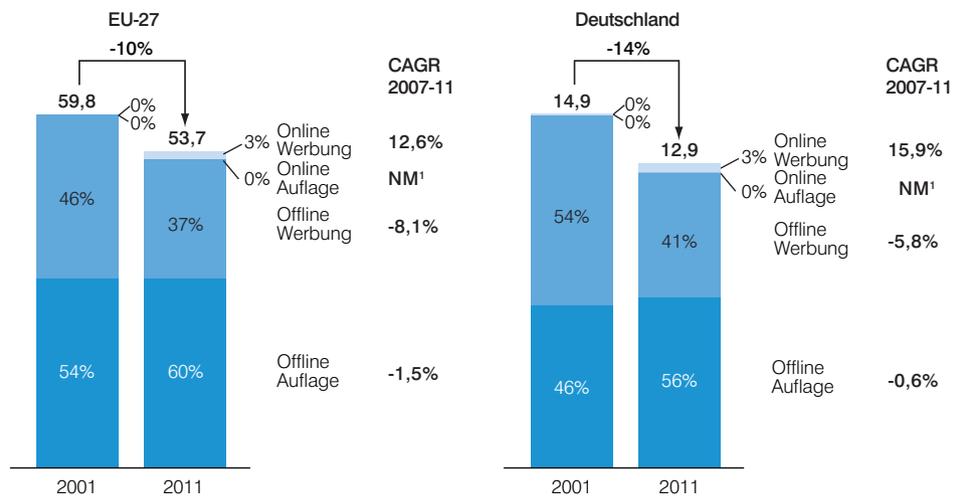
Zusätzlich werden die digitalen und nicht digitalen Umsätze zunehmend voneinander abhängig. Beispielsweise veröffentlichen viele Nachrichtenredaktionen sowohl eine Internet- als auch eine gedruckte Version ihrer Berichte – zudem bieten sie ihren Kunden zusätzlich zum gleichen Inhalt oft noch weitere Leistungen auf der Internetseite. Abonnements umfassen häufig sowohl die gedruckte als auch die digitale Version. Trotz dieser grundlegenden Veränderungen des Nutzungsverhaltens der Kunden war der Umsatz aus den nicht digitalen Quellen in den Jahren 2001 bis 2011 in allen untersuchten Medien stabil. Den Großteil des Umsatzes (zirka 75 Prozent) erzielt der Kreativsektor noch immer mit dem Vertrieb etablierter Medien wie Zeitungen und mit traditioneller TV-Werbung. Jedoch sollten die Branchen nicht von einer stabilen Entwicklung ausgehen, da sich neue Trends nach dem Erreichen bestimmter Wendepunkte sehr schnell durchsetzen können, wie der rasante Abstieg des Zeitungsmarktes in den USA mit 51 Prozent Umsatzverlust seit 2006 gezeigt hat.¹²

Ein weiterer deutlicher Trend ist das Umsatzwachstum aus direkten Zahlungen der Konsumenten. Die kreativen Branchen haben sich immer auf zwei verschiedene Umsatztreiber gestützt: Einnahmen von Werbetreibenden und Zahlungen der Endkunden in Form von Abonnements, Produktkäufen und Eintrittsgebühren. In den letzten 10 Jahren waren die Werbeumsätze jedoch bestenfalls stabil, während die Umsätze aus direkten Bezahlmodellen in Europa jährlich um mehr als 2 Prozent gestiegen sind. In Deutschland wuchsen die Umsätze aus diesen Zahlungen um jährlich 1,6 Prozent, wohingegen die Werbung im selben Zeitraum erhebliche Verluste zu verzeichnen hatte: Der jährliche Rückgang um 2,5 Prozent bedeutet einen Umsatzverlust von fast 3 Milliarden Euro. Wachstum erzielte in besonderem Maße die Fernsehbranche, da hier neue und bessere Dienstleistungen des digitalen Fernsehens viele Nutzer dazu brachten, Premiumangebote wahrzunehmen (wie z.B. IPTV). Trotz der Wahrnehmung, dass die Verbraucher nur Interesse an kostenlosen Medien haben und trotz des Preisverfalls durch das Internet, sprechen die Tatsachen eine deutliche Sprache: Im Jahr 2011 haben die Verbraucher mehr Geld denn je für kreative Produkte ausgegeben. Diese Tendenz kann zudem durch ein verstärktes Interesse der Verbraucher an Angeboten mit neuartigem Nutzwert fortgeschrieben werden.

Ein dritter Trend ist der durch die Digitalisierung beeinflusste Wandel im Bereich Werbung. Im Gegensatz zur Offline-Werbung, die seit 2001 kein oder nur geringes Wachstum verzeichnet hat, ist die Online-Werbung kontinuierlich gewachsen (siehe Schaubild 14).

Schaubild 14

Die Umsätze mit Zeitungen und Zeitschriften sind in den letzten 10 Jahren trotz eines vielversprechenden digitalen Wachstumsverlaufs gesunken

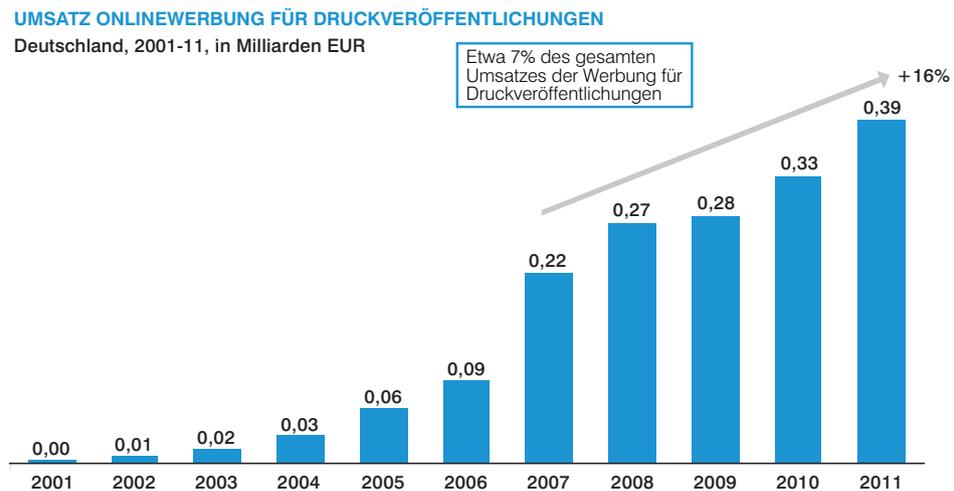


¹ Ohne Bedeutung

Quelle: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, Booz & Company Analyse

Die Zeitungs- und Zeitschriftenverlage wurden von diesen Veränderungen schwer getroffen. Zwischen 2001 und 2011 sanken die Gesamtumsätze in Europa um 10 Prozent auf 54 Milliarden Euro und auf 12,9 Milliarden Euro in Deutschland, was einem Rückgang von 14 Prozent entspricht. Die Gründe für diese Entwicklung sind vielfältig: demografische Herausforderungen, eine Vielfalt an neuen Inhalten im Internet und die Veränderung des Nutzungsverhaltens. Wenn auch die Bannerwerbung auf Internetseiten heutzutage eine beachtliche Kategorie darstellt, die in Europa fast 1,5 Milliarden Euro und in Deutschland fast 400 Millionen Euro beisteuert, und jährlich in den letzten vier Jahren um 16 Prozent gestiegen ist (*siehe Schaubild 15*), wird diese Art der Werbung kurzfristig nicht den Verlust beim Gesamtumsatz wettmachen können.

Schaubild 15
Umsätze Online-Werbung für Zeitungs- und Zeitschriftenverlage



Quelle: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, Booz & Company Analyse

Je mehr Zeit die Verbraucher im Internet verbringen, desto mehr wird sich ihr Medienkonsum zwischen einem immer breiter werdenden Angebot an Produkten und Dienstleistungen aufteilen: professionelle Medieninhalte, nutzergenerierte Inhalte, Suche, soziale Netzwerke, Kleinanzeigen und E-Commerce. Das Werbegeld wird den Nutzern folgen und sich somit auf eine Vielzahl von Anbietern verteilen. Einzelne Seiten und Portale werden also auch bei gesamthaft steigenden Werbeumsätzen nicht in der Lage sein, dieselben Einnahmen wie in der Vergangenheit zu erzielen.

Zudem hat die Online-Werbung einen differenzierten Zugang zu Inhalten und greift nicht zwingenderweise auf den traditionellen Kreativsektor zurück. So kann, beispielsweise, eine einfache Anzeige auf Facebook relativ erfolgreich sein. Folglich sind im Bereich Online-Werbung Angebot und Nachfrage nicht im Gleichgewicht und die Kosten der professionellen kreativen Inhalteproduktion sind per Definition schwieriger zu amortisieren. Durch den gesteigerten Wettbewerb um Online-Umsätze ist es zudem zu einer starken Segmentierung der Werbeflächen gekommen, insbesondere bei der Bannerwerbung. Einige ausgewählte Online-Destinationen wie die Titelseiten von Nachrichtenportalen wie Spiegel.de oder Lefigaro.fr können eine beträchtliche Reichweite innerhalb von Premium-Zielgruppen verzeichnen und somit für ihre Werbeflächen Premium-Preise verlangen. Ein großer Anteil der Werbeflächen hat aber einen geringeren Wert und wird in Echtzeit über Auktionen oder automatische Algorithmen gehandelt. Ein großer Teil der professionell produzierten Inhalte wird zwischen diesen Extremen aufgerieben und diese Position ermöglicht nicht dasselbe Monetarisierungsniveau, an das diese professionellen Herausgeber in der Offline-Welt gewöhnt waren.

Die zukünftige Lösung besteht nicht nur aus der besseren Monetarisierung von gedruckten Inhalten im Internet, sondern auch in der kontinuierlichen Gestaltung von relevanten Erfahrungen für den Konsumenten. Verlage besitzen aufgrund etablierter Marken und bestehender Content-Fähigkeiten große Vorteile. Diese müssen konsequent mit einer großen Vielfalt von Inhalten und Formaten wie beispielsweise Video ergänzt werden. In einer solchen Umgebung wird der Wert des Werbeinventars für den Marketer ebenfalls steigen, umso mehr, wenn dies von einem detaillierten und datenunterstützten Verständnis des Publikums begleitet ist.

Onlineportale für Video und Musik wie Vimeo, Vevo, Spotify und YouTube sind in den letzten Jahren sehr stark gewachsen. YouTube allein streamt über 4 Milliarden Videos täglich (wodurch ein jährliches Wachstum von etwa 25 Prozent erzielt wird¹³). Obwohl diese neuen Medienportale unterschiedliche Arten von Inhalten und Geschäftsmodelle aufweisen (angefangen von professionellen bis hin zu nutzergenerierten Inhalten und von ausschließlich durch Werbung finanziert bis hin zu Freemium und vollständig bezahlten Geschäftsmodellen), besitzen sie dank ihrer besonderen und bequemen Nutzungserfahrung eine große Reichweite. Sie alle amortisieren zumindest einen Teil ihrer Kosten durch den Verkauf von Werbung. Für viele professionelle Content-Produzenten bedeuten diese Portale entweder einen zusätzlichen und sehr einfachen Vertriebskanal oder eine attraktive Marketingplattform, auf der Produkte beworben werden, die an anderen Stellen zu Geld gemacht werden (beispielsweise werden YouTube und Vimeo häufig genutzt, um Trailer von erfolgreichen Filmen anzusehen).

In einigen Fällen ist der Umsatz dieser Plattformen bereits beträchtlich. Wenn die Portale auch in Zukunft einen Mehrwert für die Verbraucher darstellen, werden diese weiterhin ihre Zeit diesen Seiten widmen, was wiederum eine Verlagerung des Werbegeldes zu den Plattformen bedeutet. So wie andere neue Medien vor ihnen, werden Dailymotion, YouTube und andere nicht das traditionelle TV oder den Rundfunk ersetzen. Vielmehr werden sie die Medienlandschaft vervollständigen und die Auswahl für die Verbraucher erhöhen, neue Formen der Verbreitung, Monetarisierung und Datensammlung anbieten (siehe „Erfolgreiche Monetarisierung von Online-Videos,“ Seite 36).

Erfolgreiche Monetarisierung von Online-Videos

Base79 ist ein Online-Video-Unternehmen aus dem Vereinigten Königreich, das Rechte-Management und audiovisuelle Vertriebsdienstleistungen für die Inhaber von Rechten qualitativ hochwertiger Inhalte anbietet; das Unternehmen generiert seine Einnahmen aus einem Anteil der Werbeeinnahmen von den Rechteinhabern.

Die Kernkompetenz, die Base79 seinen Kunden anbietet, ist die Monetarisierung von Inhalten auf digitalen Videoplattformen, wie YouTube oder Dailymotion, und die Verwaltung ihrer Rechte, um sie vor fanbasierter oder illegal durch Piraterie betriebener Distribution von Inhalten zu schützen. Im Vergleich zum traditionellen Videovertrieb erfordert Online-Video komplett neue Fähigkeiten bei Aufbau und Management des Publikums, da der Inhalt von den Nutzern unter Abermillionen Möglichkeiten gefunden werden muss, statt dass man einfach in einem Fernsehkanal darüber stolpert. Base79 ist mit 500 Millionen monatlichen Views auf seinen 600 Kanälen das erfolgreichste Online-Multichannel-Netzwerk in Europa.

Die Hauptstärke von Base 79 ist die Fähigkeit, ein Publikum auf- und auszubauen und ein bereits bestehendes Publikum wirksam zu lenken, um es so lange wie möglich auf den richtigen Seiten zu halten. Tiefgreifende Plattformkenntnis, technisches Know-How für automatisierte Lösungen, wirksame Optimierung von Videosuchmaschinen und ausreichender Umfang für Überkreuzwerbung innerhalb des Netzwerks sind ausschlaggebende Erfolgsfaktoren auf diesem Gebiet. Base79 tut dies für Produktionsfirmen, wie Hat Tricks *Have I Got News for You*, für die sie erfolgreich einen YouTube-Kanal eingerichtet hat. Zusammen mit Hat Trick beginnt Base79 einen Kanal mit nur auf YouTube verfügbaren Originalinhalten, der Bad Teeth heißt und im Januar 2013 mit britischer Comedy startet.

Wie der Erfolg von Base79 und ähnlichen Akteuren in den letzten Jahren unterstreicht, ist das Online-Video und dessen Monetarisierung ein Bereich, der enorm gewachsen ist und voraussichtlich aufgrund angeschlossener Geräte (vernetzte TVs, Spielekonsolen etc.) noch weiter zunehmen wird. Mehr noch: Als Ergebnis aus YouTubes Initiative, Kanäle mit Originalinhalten von professionellen Produzenten zu fördern und zu Geld zu machen, werden mehr hochwertige Inhalte online gestellt. Hierdurch könnten den etablierten Videoplattformen in der Zukunft ein beträchtlicher Werbeumsatz verloren gehen, indem von Spezialisten immer mehr auf Zielgruppen abgestimmte Werbung angeboten wird.

Base79 plant für die nächsten Jahre ein aggressives Wachstum durch eine Erweiterung der Anzeigenverkäufe und die Geschäftsentwicklung in Kontinentaleuropa (z.B. Frankreich, Italien und Deutschland). Dabei handelt es sich nur um eins von vielen Multichannel-Netzwerken, das in letzter Zeit erfolgreich Wachstumskapital von seinen Investoren eingesammelt hat.

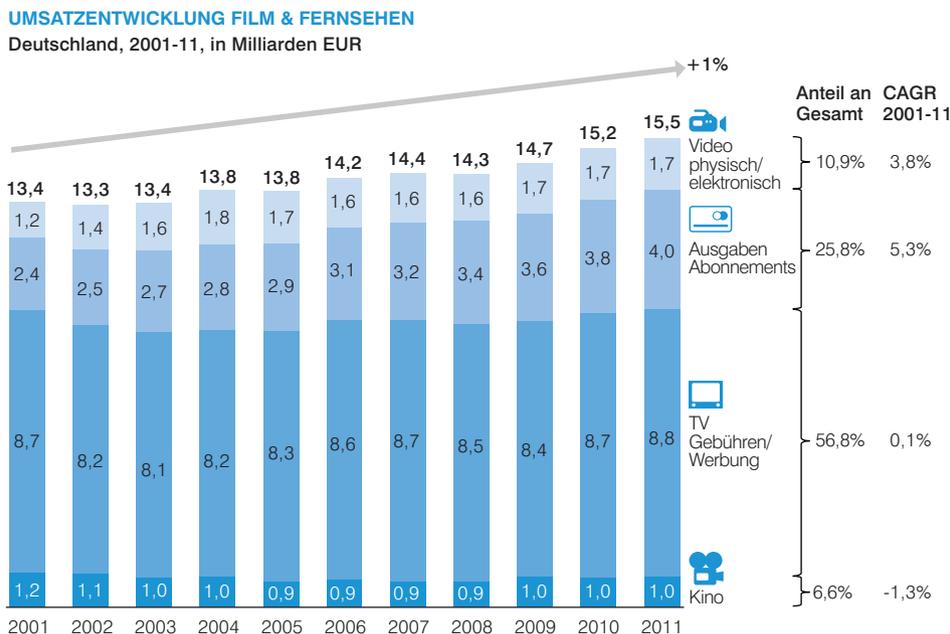
Die Herausforderung für spezifische Bereiche des Kreativsektors ist klar umrissen und wird auch zukünftig bestehen bleiben. Aufgrund des Wettbewerbs und der steigenden Erwartungen sowohl der Nutzer als auch der Werbetreibenden wird Online-Werbung weiterhin schwierig bleiben. Eine bessere Monetarisierung der bestehenden Inhalte durch mehr Online-Werbung wird diese Herausforderung für etablierte Akteure der Offline-Welt alleine nicht lösen können. Stattdessen wird man neue Arten von Inhalten und neue Werbeflächen entwickeln müssen. Es müssen zudem neue Werbeformate wie die Generierung von Leads erschlossen werden. Schließlich wird ein Aufbau von neuen Assets und Marken stattfinden. Die internationale Expansion durch Springer und Schibsted in das skalierende Geschäftsmodell für Online-Kleinanzeigen ist ein bekanntes Beispiel. Andere Alternativen umfassen den Schritt in neue Geschäftsbereiche wie E-Commerce oder Marketingdienstleistungen.

Die abschließende Einnahmequelle sind direkte Zahlungen von Online-Nutzern. Diese steigen stetig an und werden von der Einführung neuer Geräte unterstützt und durch eine wachsende Anzahl verbesserter Serviceangebote vorangetrieben.

Wie bereits angemerkt, waren die Umsätze aus direkten Zahlungen der stärkste Motor des Kreativsektors in den letzten 10 Jahren. Diese Umsätze stammen alle direkt vom Endverbraucher in Form von Abonnements, einmaligen Verkäufen, Eintrittsgeldern oder Gebühren für Transaktionen (wie etwa dem Verkauf von Waren). In Europa sind TV-Abonnements die wichtigste Einzelkategorie innerhalb dieser Umsatzart. Viele Verbraucher haben, angezogen von qualitativ hochwertigeren Produkten (HD-Kanäle, Premiuminhalte und verbesserten Services wie VOD oder benutzerfreundliche Programmführer), ihren TV-Empfang von Free-TV über Antenne oder Satellit auf gebührenpflichtige Modelle über Antenne, Satellit, Kabel oder IPTV-Plattformen umgestellt.

Dieses Umsatzwachstum war nicht nur für die Infrastrukturanbieter positiv, sondern auch für den gesamten Kreativsektor. Kanäle wie RTL in Deutschland benutzen die HD+ Plattform – ein satellitenbasierter Abonnementsservice für HD-Kanäle – um eine nachhaltige Beziehung zum Verbraucher aufzubauen. Somit sind die Ausgaben für Abonnements der stärkste Antrieb mit einem jährlichen Wachstum von über 5 Prozent und erreichen einen Anteil von mehr als 25 Prozent an dem Gesamtumsatz von Film und Fernsehen in Deutschland (siehe Schaubild 16).

Schaubild 16
Umsatzentwicklung Film und Fernsehen 2001-11 in Deutschland



Anmerkung: Video umfasst elektronisches Heimvideo / OTT-streaming / TV-Abonnements, physischer Verleih und Verkauf. TV umfasst öffentliches TV, Lizenzgebühren, mobiles TV, Werbung und Ausstrahlen von Werbung. Kino umfasst Kinofilme und Werbung im Kino.
Quelle: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, Booz & Company Analyse

Auf die Produktionsbranche von audiovisuellen Inhalten haben die Veränderungen der Internet-Distribution wahrscheinlich die größten Auswirkungen. Online-Plattformen wie YouTube bieten die Möglichkeit, ein großes Publikum ohne traditionelle Vermittler zu erreichen, um direkt von zusätzlichen Umsatzquellen wie Werbung zu profitieren und spezifische Formate für neue Inhalte zu erschließen. Die deutsche Produktionsfirma UFA beispielsweise testet innovative Ideen in seinem UFA LAB (siehe Fallstudie "Die Zukunft des Online-Videos", Seite 39). Für Produktionsfirmen stellt dies einen echten Paradigmenwechsel dar, da sie in der Lage sind, Inhalte unabhängiger von den traditionellen Filmverleihern zu produzieren, mit dem Publikum direkt zu interagieren und aufgrund der moderaten Kosten viel mehr zu experimentieren, was auch durch die vollständig digitalisierten Produktionsprozesse gefördert wird.

Die Zukunft des Online-Videos

Ein neu entstehendes Feld audiovisueller Unterhaltung ist der Bereich Online-Video – insbesondere originale Online-Inhalte, das heißt spezifisch für Online-Portale wie YouTube oder Dailymotion produziert. Da dieser Bereich noch in den Kinderschuhen steckt, ist er in den Umsatzdaten bis jetzt zu vernachlässigen. Dennoch sehen viele Branchenexperten den Online-Video-Bereich als die nächste Revolution in der digitalen Zukunft des Kreativsektors: Vor vierzig Jahren standen nur wenige TV-Kanäle zur Verfügung (d.h. Rundfunk) und heute gibt es hunderte von Kanälen (z.B. digitales Kabel). Innerhalb weniger Jahre werden es mehrere tausend sein (d.h. Online-Video), wenn auch dann der Begriff „Kanal“ vielleicht nicht mehr zutreffend sein wird.

Bis vor kurzem gab es viele Hürden für die Eigentümer und Produzenten von Content, originale Videoinhalte online zu stellen. Der Kannibalismus-Effekt wird dabei häufig als einer der Hauptgründe genannt; der Verlust von Offline-Zuschauern mit dem Ziel Online-Zuschauer zu gewinnen rentiert sich bei den momentanen Monetarisierungsniveaus nicht. Allerdings sind viele Experten der Meinung, dass Online-Video nicht zu einem Verlust von Offline-Nutzern führt, sondern sogar im Gegenteil: Es unterstützt Offline-TV-Serien, indem es neue Bevölkerungsschichten anspricht oder die Möglichkeit bietet, verpasste Folgen im Nachhinein anzusehen, wodurch der Offline-Service vervollständigt wird. Zweitens wird durch verschiedene Best-Practice-Beispiele in den unterschiedlichen Märkten veranschaulicht, dass die Monetarisierung von Online-Videos immer effektiver und im Markt etablierter ist, da sie neue Targeting-Möglichkeiten für das Publikum und die Werbung bieten.

Es gibt viele Beispiele von Firmen, die erfolgreich Originalinhalte online entwickeln, verwalten und monetarisieren: *Base 79* (siehe Seite 36) zeigt, dass qualitativ hochwertige Videoinhalte online erfolgreich zu Geld gemacht werden können, indem ein entsprechendes Publikum aufgebaut und gelenkt wird. *All3Media* ist ein weiteres Beispiel erfolgreicher Monetarisierung von Online-Videos aus dem Vereinigten Königreich, das zeigt, dass eine Online-Plattform mit dem notwendigen Umfang und der richtigen Art von Inhalten gut funktioniert (d.h. Fokus auf Drehbuch- und Reality-Formate). *Yam112003* (das Teil von Endemol ist), ist ein italienischer Entwickler von Online-Videos, die erfolgreich auf verschiedenen Plattformen (d.h. durch soziale Medien, Webzeitschriften etc.) vermarktet und zu Geld gemacht werden und eigene YouTube-Kanäle verwaltet. *UFA Lab* ist ein deutscher Entwickler von innovativen Online-Inhalten, aber auch von Transmedia-Formaten, wie beispielsweise Dina Foxx. Er startete kürzlich zwei Kanäle mit Originalinhalten auf YouTube, die sich durch Plattformwerbung finanzieren.

Online-Video bietet für die Eigentümer von Inhalten viele Vorteile wie das Erreichen neuer demografischer Gruppen, das Targeting eines spezifischen Nischenpublikums, dem Aufbau eines intensiven Verständnisses und einer Beziehung zum Publikum und das Monetarisieren dieses Verständnisses durch gezielte Werbung. Die Chancen für Online-Video steigen mit einer Erhöhung der Produktion und dem Ausbau der Reichweite.

Um die Tragweite neuer Modelle des Kreativsektors zu belegen, sehen wir uns drei Branchen näher an: Spiele, Musik und Bücher.

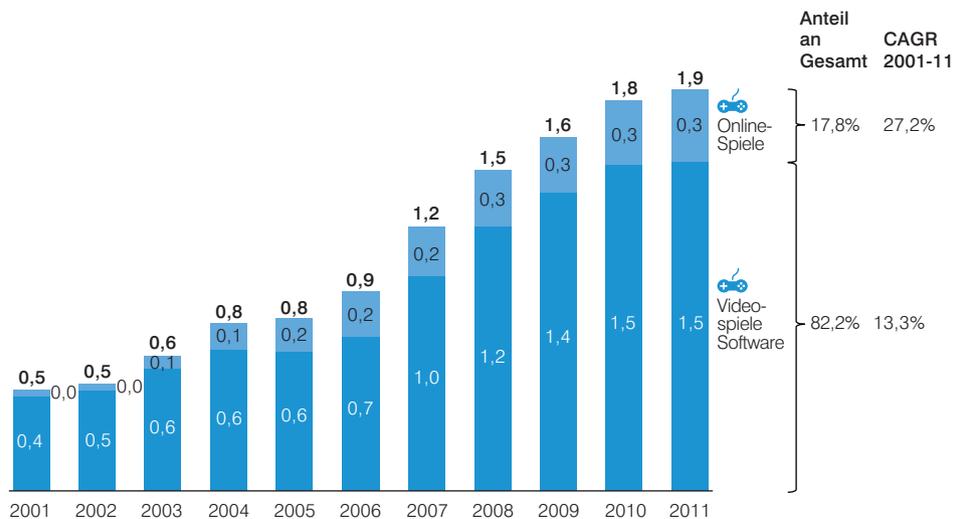
Die Spielebranche ist ein natürlicher Kandidat für erfolgreiche Geschäftsmodelle im Bereich digitaler Downloads, da ihre Produkte von Anfang an digital waren. Die Spieleindustrie, die in unserer Definition nur Software umfasst (ohne Konsolen), ist in Europa seit 2001 erheblich gewachsen, und zwar von 3,6 Milliarden Euro auf 10,5 Milliarden Euro im Jahr 2011. Die Wirtschaftskrise dämpfte dieses Wachstum zwar etwas, aber der Umsatz erreichte im Jahr 2011 immer noch den Spitzenwert von 2008. Im Jahr 2011 wurde ein Umsatz von Online-Spielen von 2,9 Milliarden Euro verzeichnet, was einem Marktanteil von 27 Prozent entspricht. Diese Zahl liegt weit über dem durchschnittlichen digitalen Anteil im Kreativsektor. In Deutschland haben Online-Spiele noch nicht dieselbe relative Bedeutung wie in den anderen EU-27-Ländern erzielt. Diese Entwicklung beruht vor allen auf der Tatsache, dass sich die Videospielseftware besser als in den meisten anderen Ländern entwickelt hat, mit Wachstumsraten von über 10 Prozent seit 2001 (siehe Schaubild 17).

Schaubild 17

Der Umsatz aus Online-Spielen macht 18 Prozent der gesamten Spielebranche aus

ENTWICKLUNG UMSATZ SPIELEBRANCHE

Deutschland, 2001-11, in Milliarden EUR



Quelle: PWC, Euromonitor, Booz & Company Analyse

Es gibt mehrere Gründe für den Erfolg der Online-Modelle in der Spieleindustrie:

- Durch leistungsfähigere Breitbandinfrastruktur ermöglicht, wurde die Chance von Online-Browser-Spielen von der Spieleindustrie umfassend ergriffen.
- Die neuen Plattformen und die Reichweite der sozialen Netzwerke wurden sowohl von Facebook als auch vom iTunes App Store, Zynga und vielen anderen umfassend ausgenutzt.
- Zusätzlich zu bezahlten Spielen wurden Freemium-Modelle eingeführt, bei denen die Basis-App kostenlos ist, aber für zusätzliche Funktionen oder Levels gezahlt werden muss (z.B. Fruit Ninja, Pocket Frogs).
- Es wurden erfolgreich neue Kundengruppen mit speziellen Spielen und Anwendungen anvisiert, die für sehr kleine Kinder oder die ältere Generation entworfen wurden, wie z.B. Denksportaufgaben / Brain Teaser.
- Neue Geräte wie Tablets wurden umgehend eingebunden und das Nutzerverhalten veränderte sich hin zu einer kürzeren Dauer einzelner Spiele, wie im Fall von Angry Birds.

Die hohe Flexibilität und Akzeptanz neuer Modelle hat die Branche gut für die nächste Welle der Veränderungen der Konsummuster vorbereitet (*siehe „AERIAGames – Virtuelle Güter werden mobil“ Seite 42*).

AERIAGames – Virtuelle Güter werden mobil

AERIAGames beschreibt sich selbst als „führenden Spezialisten für kostenlose Online-Multiplayer-Spiele auf dem PC oder mobilen Plattformen.“

Das Unternehmen wurde im Jahr 2006 gegründet und hat seinen Hauptsitz in Santa Clara und zusätzlich bedeutende Niederlassungen in Sao Paulo und Berlin, wo sich AERIAGames Europe befindet. Der Betrieb verfügt über mehr als 300 Angestellte (einschließlich eines speziellen Kundendienstes für die Stammspieler) und deckt bereits über 30 verschiedene Märkte in 9 Sprachen ab. Aeria ist zudem weiter auf Wachstumskurs, da die globale Basis von 45 Millionen aktiven Spielern monatlich um 1 Million wächst.

In diesem von Hits getriebenen Geschäft hat Aeria es geschafft, mehr als 30 erfolgreiche MMO-Titel der verschiedenen Genres wie Action, Rollenspiele, Shooter, Echtzeit-Strategie und Rennen herauszubringen. Zu diesen Titeln gehören der Anime Eden Eternal und der Fantasy Shaiya MMOROPG (Massively Multiplayer Online Role-Playing Game). Zusätzlich zu selbst entwickelten Spielen stellt Aeria ihre Plattform und Community anderen Spiele-Firmen wie Electronic Arts zur Verfügung (beispielsweise für das Spiel Need for Speed), wodurch der Umfang der vertriebenen Inhalte steigt.

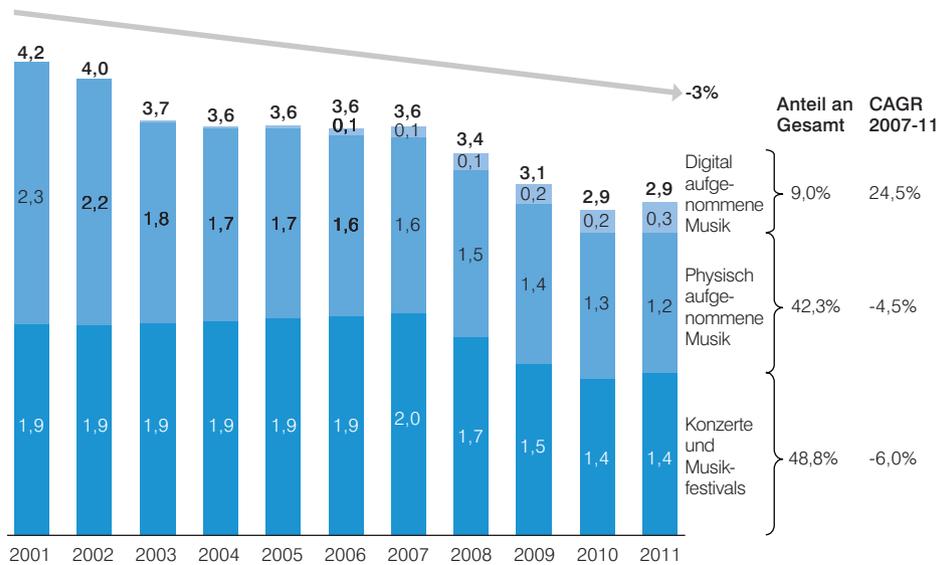
Aeria arbeitet mit einem Freemium-Geschäftsmodell: Im Allgemeinen können die Spiele kostenlos gespielt werden, aber die Spieler können zusätzliche Fähigkeiten und Ausrüstung für Figuren oder Autos als virtuelle Güter kaufen. Der Umsatz und der Profit werden hauptsächlich vom effektiven Management der Nutzer von registrierten bis zum aktiven oder kaufenden Kunden angetrieben, wobei der durchschnittliche Umsatz pro Benutzer idealerweise steigt und die Abwanderung von Kunden abnimmt.

Die größte Wachstumsoption stellt für Aeria heute der beschleunigte Sprung auf die mobilen Plattformen dar, beispielsweise über Apps, die von der neuen Einheit Aeria Mobile entworfen werden, die im März 2012 gestartet wurde. Dies wird auch durch neue Partnerschaften mit Firmen für mobile Zahlungen gefördert, sodass Pay-as-you-go über die Telefonrechnung oder Prepaid-Konten möglich ist. Diese strategischen Schritte ermöglichen es Aeria neue Chancen zu nutzen, die aus den noch leistungsfähigeren Mobilgeräten, der Ausbreitung der Breitbandinfrastruktur und der steigenden Bereitschaft der Nutzer, unterwegs mehr Zeit an den Geräten zu verbringen, erwachsen.

Wir haben bereits die wechselhafte Entwicklung der Musikbranche behandelt – erst der Rückgang, dann die Stabilisierung des Umsatzes mit einer verbreiterten Basis an Kreativen und Umsatzmodellen sowie dem Aufbrechen der Wertschöpfungskette, insbesondere bei Verpackung und Distribution. So blieben die Umsätze der Künstler konstant oder wuchsen sogar zwischen 2001 und 2011, während die Umsätze der Plattenbranche um etwa 50 Prozent von 10,7 Milliarden Euro auf 5,4 Milliarden Euro in Europa und über 30 Prozent in Deutschland sanken. Im Jahr 2011 wuchs der deutsche Musikmarkt aber erneut, und es wird erwartet, dass dieses Wachstum dank der steigenden digitalen Umsätze beibehalten werden kann (*siehe Schaubild 18*).

Schaubild 18
Entwicklung des Umsatzes der Musikbranche in Deutschland

ENTWICKLUNG UMSATZ MUSIKBRANCHE
 Deutschland, 2001-11, in Milliarden EUR



Quelle: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, Booz & Company Analyse

Einer der am häufigsten genannten Gründe für den Umsatzrückgang ist der Umfang an Piraterie, die die Branche immer noch betrifft. Bei vielen Expertenbefragungen wurde die Musikpiraterie in einigen Ländern als ein kulturell akzeptiertes Phänomen beschrieben, das nicht einmal mehr als Straftat angesehen wird. Diese Sichtweise wird auch in Untersuchungen wie der „Brennerstudie“ widerspiegelt.¹⁴ Es gibt aber auch glaubwürdige Forschungen, die die negativen Auswirkungen der Piraterie auf den Umsatz der Branche anzweifeln, und zwar sowohl in der Musikbranche als auch in Branchen mit anderen Inhalten.¹⁵ Unsere Studie zeigt ganz klar, dass die Verbraucher bereit sind zu zahlen, wenn die richtigen Geschäftsmodelle eingerichtet werden, und zwar sogar in den für Piraterie anfälligsten Ländern.

Ein weiterer wichtiger Grund für den Umsatzrückgang der Musikbranche ist die Veränderung der Nutzererwartungen, auf die in der Anfangszeit der Digitalisierung nicht eingegangen wurde. Im Vergleich zu physischen CDs gewannen die Nutzer mit dem Konsum digitaler Musik die Freiheit Musik zu teilen, Playlisten zu erstellen und eine große Bandbreite von Musik unterwegs zu hören – in Summe ein völlig neues Erlebnis für die Nutzer.

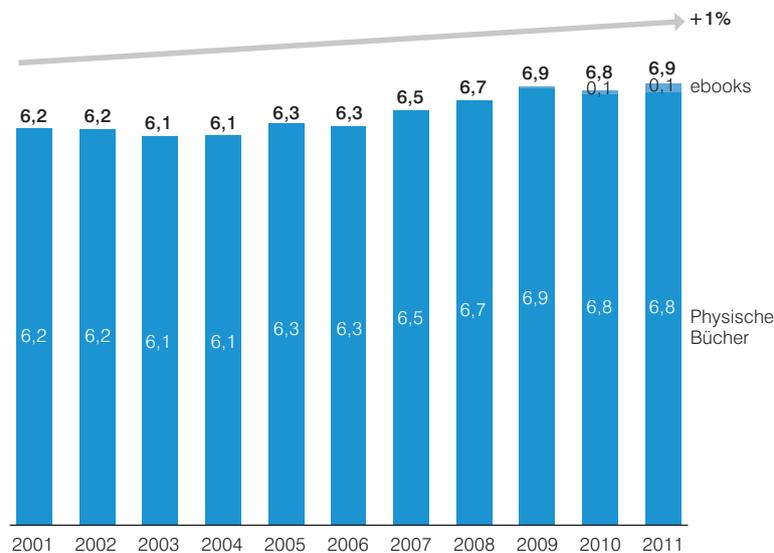
Wie oben dargestellt, steigen die Umsätze der Plattenbranche in allen EU-27-Ländern und insbesondere in Deutschland in 2011 wieder, und das zum ersten Mal seit einem Jahrzehnt. Zwar werden die Umsätze nicht mit denen des Jahres 2001 vergleichbar sein, aber die Kostenstruktur und das Vertriebssystem haben sich auch stark verändert, sodass ein Vergleich zwischen 2001 und 2011 nicht mehr zwangsläufig richtig oder aufschlussreich ist. Musikaufnahmen wachsen wieder, jedoch liegt das gesamte Wachstum in den digitalen Formaten, angetrieben von Downloads von Songs und Alben und neuen Abonnement-Modellen. Die digitalen Umsätze machen jetzt über 20 Prozent des gesamten Umsatzes der Plattenbranche aus (Deutschland: 17 Prozent) und der Anteil steigt. Nach Jahren des Experimentierens, in denen kein echter Durchbruch erzielt wurde, scheint die digitale Trendwende endlich gekommen zu sein.

Bis zum heutigen Zeitpunkt werden die Geschäftsmodelle der Streaming-Services noch erprobt und entwickelt, denn bis jetzt gibt es noch kein stabiles Lizenzmodell. Die Preisgestaltung ist unklar und die Akzeptanz durch die Verbraucher ist noch nicht endgültig belegt. Der Erfolg von Streaming-Services, wie von Spotify, Deezer und Qobuz praktiziert, zeigt aber, dass Musik als Dienstleistung ein attraktives Modell sowohl für die Plattenbranche als auch für Streaming-Anwender sein kann. Dieses Modell bietet der Branche zusätzliche Möglichkeiten, Umsätze zu generieren und öffnet jenen Verbrauchern einen legalen Vertriebskanal, die aktuell keine Musik kaufen (hierzu zählen mehr als 60 Prozent aller Verbraucher in Deutschland¹⁶). Die neuesten Zahlen von Spotify deuten auf ein funktionierendes Geschäftsmodell für die Anbieter hin, das unabhängig von digitalen Downloads ist. Das Konzept des Zugriffs auf eine umfangreiche Musikbibliothek (anstelle vom Besitz einzelner Musikstücke) zieht mehr und mehr Nutzer an.

Es wird prognostiziert, dass die Buchverlage als nächste Branche vollständig von der Digitalisierung revolutioniert werden. Bis jetzt zeigen die Zahlen in Europa und in Deutschland nur einen moderaten Einfluss, aber dies ändert sich gerade. Die Umsätze für physische Bücher weisen in allen Ländern ein stabiles Wachstum auf und der Anteil der digitalen Umsätze betrug nur etwa 2 Prozent im Jahr 2011 (EU-27 und Deutschland, siehe *Schaubild 19*), wobei das Vereinigte Königreich mit 6 Prozent eine bemerkenswerte Ausnahme darstellt. Aber es gibt eine Reihe von Indikatoren, die das digitale Wachstum in der Verlagsbranche vorhersagen. Beispielsweise wird prognostiziert, dass sich die Umsätze für E-Books in Deutschland verdoppeln und bereits 2012 4 Prozent erreichen¹⁷ (siehe „*Personalnovel – die massive Personalisierung erreicht den Buchmarkt*“, Seite 46).

Schaubild 19
Stabiler Umsatz in der Buchverlagsbranche in Deutschland

ENTWICKLUNG UMSATZ BUCHVERLAGE
 Deutschland, 2001-11, in Milliarden EUR



Quelle: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, Booz & Company Analyse

Personalnovel.de – Die massive Personalisierung erreicht den Buchmarkt

Personalnovel.de ist ein kleiner, innovativer deutscher Buchverlag, der mit über 200 Titeln (in verschiedenen Kategorien angefangen von Thrillern bis hin zu Kinderbüchern) das umfangreichste Angebot an Büchern aufweist, die mit individuellen Eigenschaften wie dem Namen der Hauptperson, Aussehen, Lieblingsparfum, Ort, Cover mit eigenem Foto etc. personalisiert werden können. Die individuellen Drucke für personalisierte Bücher werden als Taschenbuch oder E-Book je nach den Eigenschaften nach 1-3 Tagen geliefert.

Das Geschäftsmodell basiert auf einer Print-on-demand Strategie, was eine effiziente Produktion bereits ab einer einzelnen Kopie ermöglicht. Das Unternehmen wurde 2003 gegründet und erzielt heute einen jährlichen Umsatz zwischen 0,5 und 1 Million Euro mit vier festen Angestellten. Personalnovel.de hat sein Geschäft auf Bücher in englischer Sprache, Buchproduktionen für Firmen sowie personalisierte Wein- und Champagnerflaschen ausgedehnt.

Der Erfolg von Personalnovel.de beruht auf zwei Tatsachen:

- Der Tendenz, *Bücher zu verschenken* (ein Drittel des jährlichen Umsatzes beim Bucheinzelhandel wird während der Weihnachtstage erzielt; Geburtstage, Jubiläen etc. nicht einmal eingeschlossen) – für Deutschland wird stark davon ausgegangen, dass mehr Bücher verschenkt als tatsächlich gelesen werden. Zudem stehen Bücher im Wettbewerb mit einem immer größer werdenden Angebot an anderen Geschenken und eine weitere Differenzierung ist somit sehr willkommen.
- Dem Trend zur *Personalisierung* von Produkten – in Anlehnung an das Beispiel der Autohersteller neben den festgelegten Standards mit Millionen unterschiedlicher Möglichkeiten beispielsweise Farbe, Innendesign oder elektronische Assistenzsysteme selbst zu wählen. Die Individualisierung wird heutzutage für ganz unterschiedliche Produkte angeboten, wie beispielsweise Schokolade (chocri.de), Müsli (mymuesli.com) oder T-Shirts (spreadshirt.de).

Interessant ist im Fall von Personalnovel.de, dass die Digitalisierung und die Personalisierung von Produkten nicht nur für den Vertrieb, sondern explizit für den kreativen Herstellungsprozess genutzt wird. Dies wird sich stark auf die Anforderungen auswirken, die an Schriftsteller und an das Erzählen von Geschichten gestellt werden, sodass das Ziel nicht höchste belletristische Qualität ist, sondern die Möglichkeit, das Leseerlebnis individuell zu gestalten. Das Anbieten verbesserter Verbrauchererlebnisse wird weiterhin ein wachsendes Geschäft sein: Personalnovel.de nutzt somit einen weiteren Trend, von dem diese Untersuchung gezeigt hat, dass er auf makroökonomischem Niveau des Kreativsektors funktioniert.

Verschiedene, noch ungewisse Faktoren werden sich auf die Geschwindigkeit auswirken, mit der die Digitalisierung die Buchverlage verändert:

- Der weitere Übergang der Lehrbuchverlage zu E-Books (sie machen bereits 60 Prozent der gesamten E-Book-Verkäufe aus) mit vielfältigen Vorteilen für diese Unterkategorie, wie beispielsweise einfache und schnelle Aktualisierung, Kombinationen mit anderen elektronischen Formaten und die Fähigkeit, Schulbücher für individuelle Schuljahre benutzerdefiniert zu gestalten.
- Der Einzug von Amazon in das Verlagsgeschäft und die Auswirkung auf traditionelle Verlage.¹⁸
- Die Entwicklung der USA als ein führender Markt für E-Books: Der Gesamtmarktanteil von E-Books hat bereits die 6 Prozent überschritten und wächst weiterhin. In der EU beträgt er 2 Prozent.¹⁹ Die E-Book-Verkäufe überstiegen zum ersten Mal in Q1 2012 die Verkäufe von gebundenen Ausgaben (in den Kategorien Fiktion und Sachbücher für Erwachsene).²⁰
- Mit der massiven Marktdurchdringung der E-Book-Reader und Tablets liegt der Katalysator für den Umbruch vor. So wie die Entwicklung des iPods Veränderungen in der Musikbranche ausgelöst hat, werden Tablets das Verlagswesen umgestalten. Die Verbraucher werden sicherlich weiterhin gedruckte Bücher kaufen, aber es wird sich mehr und mehr um Produkte mit einem hohen Offline-Wert handeln (wie z.B. hochwertige Fotobücher).

Bereits heute gibt es einen ausgeprägten Unterschied zwischen den Bestsellerlisten der physischen und der E-Book-Titel (*siehe Schaubild 20*). Die Top-Titel bei den E-Books sind weiterhin Romane, wohingegen bei den physischen Büchern eine klare Tendenz zu den Sachbüchern (einschließlich Kochbüchern), Büchern mit hoher grafischer Attraktivität (wie Graphic Novels) und Büchern, die sich als Geschenk eignen, zu verzeichnen ist. Wenn dieser Umstand kreativ genutzt wird, kann die Differenzierung für die gesamte Branche von Vorteil sein. Die Qualität des Schreibens und Verlegens wird nicht aufgrund der E-Books an Wert verlieren, sondern diese eher noch anheben, da es für die Verbraucher z.B. einfacher wird, ein Buch zu testen, indem sie ein kostenloses Kapitel herunterladen und den Rest erst kaufen, wenn es sie überzeugt.

Schaubild 20

Bestseller bei E-Books gegenüber gedruckten Büchern auf Amazon.co.uk, November 2012

BESTSELLER FÜR E-BOOKS GEGENÜBER PRINTBÜCHERN AUF AMAZON.CO.UK

November 2012

PLATTFORM	PLATZ	AUTOR UND TITEL	GENRE
Alle Bücher	1	Jamie Oliver: Jamie's 15 Minute Meals	Kochbuch
	2	Jeff Kinney: Diary of a Wimpy Kid 7	Comic
	3	Bradley Wiggins: My Time. An Auto-Biography	Autobiografie
	4	Guinness World Records 2013	Sachbuch
	5	Miranda Hart: Is It Just Me?	Komödie
	6	Nigel Slater: The Kitchen Diaries 2	Kochbuch
	7	Rod Stewart: Rod. The Auto-Biography	Autobiografie
	8	James Bowen: A Street Cat Named Bob	Autobiografie
	9	Paul Hollywood: How to Bake	Kochbuch
	10	Danilo: One Direction Official Calendar 2013	Sachbuch
Kindle Ebooks	1	John Lloyd et.al.: 1,227 QI Facts to Blow Your Socks Off	Komödie
	2	Hilary Boyd: Thursdays in the Parl	Roman
	3	Mhairi McFarlane: You Had Me at Hello	Roman
	4	Chris Ewan: Safe House	Thriller
	5	Louise Doughty: Whatever You Love	Roman
	6	Kate Morton: The Secret Keeper	Roman
	7	Peter James: Not Dead Yet (Roy Grace 8)	Thriller
	8	Chris Pavone: The Expats	Thriller
	9	Peter May: The Lewis Man	Thriller
	10	Tiffany Reisz: The Siren (The Original Sinners 1)	Roman

Quelle: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, Booz & Company Analyse

Im Allgemeinen wächst der Umsatz im Kreativsektor, wenn das Konsumerlebnis weiter verbessert werden kann. Im digitalen Bereich ist daher ein hohes Niveau an Innovation und Flexibilität notwendig, um am Umsatzwachstum aus direkten Zahlungen der Verbraucher teilzuhaben. Der Kreativsektor war immer an ein Hit-getriebenes Geschäftsmodell gewöhnt, das auch einen großen Anteil an weniger erfolgreichen Produkten und Dienstleistungen mit sich bringt. Aber die Geschwindigkeit und Komplexität des Geschäfts ist in den letzten Jahren merklich gestiegen. Heutzutage genügt es nicht mehr, dass eine Band ein Album produziert und dieses über TV-Interviews, in der Presse und mit Hilfe einer Tour vermarktet, denn die Fans erwarten das konstante Gespräch mit dem Star, Verfügbarkeit auf verschiedenen Plattformen und zusätzliche Dienstleistungen, die über die Musik hinausgehen. Lady Gaga ist wahrscheinlich einer der erfolgreichsten Stars, die diese geänderten Verbrauchererwartungen erfüllen. Allein ihr Twitter-Account hatte im November 2012 über 31 Millionen Anhänger.

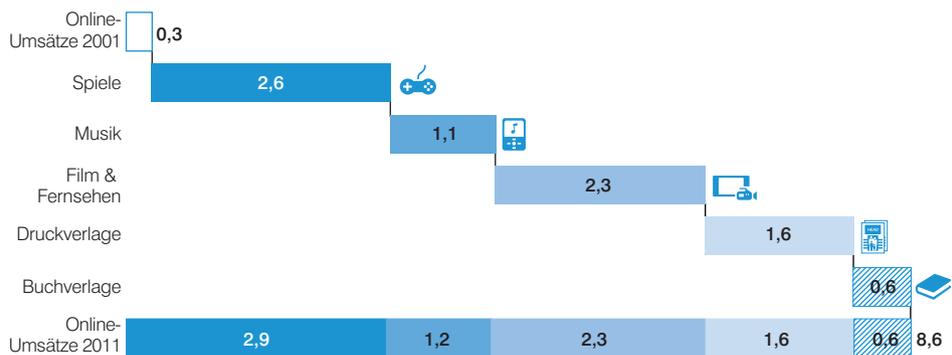
Die Medienfirmen müssen sich nicht nur der steigenden Komplexität ihres Kerngeschäfts widmen, sondern zusätzlich ihre Produktpalette erweitern und neuen Verbraucheranforderungen gerecht werden. Die Firmen müssen sich in diversifizierte digitale Medienunternehmen verwandeln um zu wachsen oder einfach nur ihr Umsatzniveau beizubehalten. Die meisten Verlage haben Online-Unternehmungen begonnen, die nicht im direkten Zusammenhang mit ihren Kernfähigkeiten stehen, wie beispielsweise Online-Dating-Plattformen oder professionelle Netzwerke. Wenn auch diese Online-Unternehmungen in gewisser Weise etwas mit den traditionellen Kleinanzeigen zu tun haben, so ist doch die Dynamik bei diesen neuen Dienstleistungen im Online-Bereich eine ganz andere und es ist noch unklar, wie viele hiervon nachhaltig sein werden. Bislang entfällt auf die Buchverlage der geringste Anteil der Online-Umsätze des Kreativsektors und die größte Herausforderung liegt im Finden und Ausweiten des Publikums.

Zusammengefasst implementieren alle kreativen Branchen erfolgreich neue Modelle zur Monetarisierung der digitalen Nutzung. Die aus dem Internet stammenden Online-Umsätze belaufen sich aktuell auf 8,6 Milliarden Euro in der EU-27 und 1,3 Milliarden Euro in Deutschland. Es wird erwartet, dass die Umsätze aus direkten Zahlungen der Verbraucher weiterhin der Wachstumsmotor für den Kreativsektor bleiben, wenn das Kundenerlebnis weiter verbessert werden kann, während die sich ergebenden Komplikationen gelöst werden. Das Wachstum der Werbeumsätze wird aufgrund des Wettbewerbs im digitalen Bereich und der bestehenden Erwartungsdifferenz der Werbetreibenden weiterhin eine Herausforderung für den gesamten Wirtschaftszweig bleiben. Aber der gesamte Kreativsektor wird ein bemerkenswertes Online-Wachstum erleben und der Wendepunkt für eine weitere Beschleunigung wird dann erreicht sein, wenn die Durchdringung der Märkte mit Breitband und mobilen Geräten weiter fortgeschritten ist (siehe Schaubild 21).

Schaubild 21
Wachstumsperspektiven und neue Geschäftsmodelle für den Kreativsektor

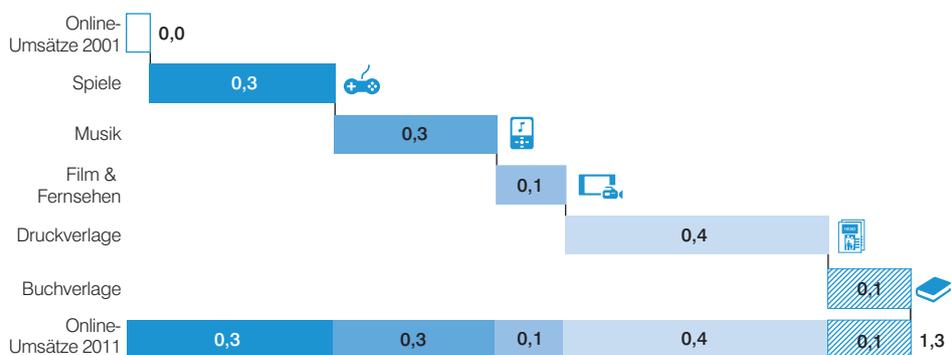
ZUSÄTZLICHE ONLINE-UMSÄTZE: BRANCHENPERSPEKTIVE

EU-27, 2001-11, Direkte Zahlungen & Werbung in Milliarden EUR



ZUSÄTZLICHE ONLINE-UMSÄTZE: BRANCHENPERSPEKTIVE

Deutschland-27, 2001-11, Direkte Zahlungen & Werbung in Milliarden EUR



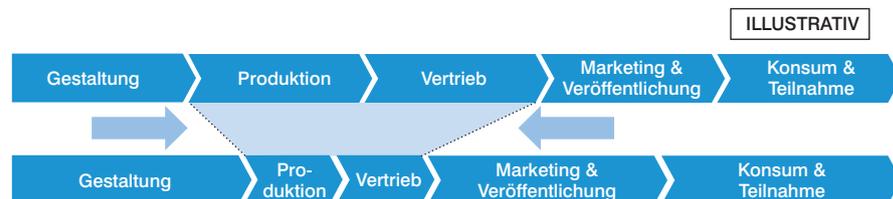
Quelle: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, Booz & Company Analyse

Die Spiele-Branche konnte bereits im Jahr 2001 einige Online-Umsätze erzielen und hat sich zur größten Online-Kategorie entwickelt, die von Umsätzen aus Verbraucherzahlungen angetrieben wird. Ein besonders interessanter Grund für dieses Wachstum ist die Einführung von innovativen virtuellen Gütern, wie z.B. zusätzliche Fähigkeiten oder Waffen für Online-Figuren. Die Produktion dieser Software ist natürlich sehr kosteneffizient, verbessert aber nachhaltig das Erlebnis jedes einzelnen Verbrauchers.

In allen digitalen Segmenten hat die kreative Produktion sehr vom technologischen Wandel profitiert. Hierdurch werden vollständig neue Inhalte, wie zum Beispiel neue Spezialeffekte und 3-D-Wiedergabe von Spielfilmen, ermöglicht. Neue Modelle der Zusammenarbeit machen den kreativen Prozess effektiver und ermöglichen eine Echtzeit-Interaktion mit Fachleuten, Kollegen und Freunden weltweit. Die Möglichkeiten der Distribution sind der Produktion von hochwertigen Inhalten entwachsen, wodurch sich die Kreativen in einer besseren Verhandlungsposition befinden. VOD-Services, Videoplattformen und Streaming-Services sind zusätzliche Möglichkeiten zur Monetarisierung von Inhalten und der Erzeugung vollständig neuer Erlebnisse für die Verbraucher. In einigen Fällen umgeht diese Konstellation die traditionellen Zwischenhändler. Das Crowdfunding und der Vertrieb auf digitalen Plattformen gewinnen für die Musik und andere kreative Inhalte zunehmend an Bedeutung. Die deutsche Rockband *Einstürzende Neubauten* übernahm diese Techniken schon sehr früh und finanzierte und veröffentlichte ganze Alben mit der Hilfe von Fans.

Als Ergebnis dieser Entwicklungen sind eine Reihe etablierter Geschäftsmodelle von Verlegern und Distributoren veraltet, so wie beispielsweise die Produktion gedruckter Enzyklopädien. Andere Geschäftsmodelle, wie die Werbung in der Verlagsbranche, erzielen (noch) nicht dieselben digitalen Umsätze wie ihre Offline-Pendants. Das nicht-digitale kreative Ökosystem wurde lange Zeit von horizontal integrierten Dienstleistern sowohl in der Produktion als auch in der Distribution und im Marketing beherrscht. Diese Funktionen wurden beispielsweise durch sehr kosteneffiziente digitale Alternativen abgebaut.²¹ Hierdurch hat sich die relative wirtschaftliche Bedeutung dieser Akteure in der Wertschöpfungskette verringert (*siehe Schaubild 22*).

Schaubild 22
Neue Nutzungsmuster und Technologien führen zu Veränderungen in der Verteilung der Wertschöpfung im Kreativsektor



Quelle: Booz & Company Analyse

Dieser Effizienzgewinn aus der Digitalisierung kann von den Verbrauchern, Kreativen und auch von der Wirtschaft selbst genutzt werden. Ein Vergleich der großen europäischen Medienunternehmen für Zeitungen und Zeitschriften, TV und Entertainment zeigt, dass 50 Prozent der Unternehmen in der Lage sein sollten, ihr EBIT von 2011 bis 2013 stärker zu steigern als im Zeitraum von 2005 bis 2007. Und 50 Prozent waren sogar in der Lage eine größere Steigerung des Gewinns als der Umsätze zu erzielen.²² Allerdings unterscheiden sich die Ergebnisse von Unternehmen zu Unternehmen sehr stark. Die etablierten Akteure müssen in dieser Übergangszeit ihren physischen Vertrieb von beispielsweise Zeitschriften beibehalten, während sie gleichzeitig die neuen digitalen Infrastrukturen und Fähigkeiten aufbauen. Neue Marktteilnehmer können von einem ausschließlich digitalen Ansatz profitieren.

Im nächsten und letzten Kapitel fassen wir diese Trends und die Prognosen für den Kreativsektor in Europa für die nächsten 5 Jahre zusammen.

6. CHANCEN IN EINEM NEUEN KREATIVEN ÖKOSYSTEM

Der Kreativsektor implementiert erfolgreich neue digitale Modelle. Es wird erwartet, dass die Umsätze aus direkten Zahlungen von Nutzern weiterhin das Hauptwachstumssegment für den Kreativsektor bleiben – vorausgesetzt, dass das Verbrauchererlebnis weiterhin verbessert werden kann, während die sich ergebenden Komplikationen gelöst werden.

In allen Bereichen des Kreativsektors erfordert die Digitalisierung eine ausgeprägte Anwendung von Trial-and-Error. Neue Geschäftsmodelle müssen schnell auf den Markt gebracht und dort getestet werden, um sie gegebenenfalls anzupassen bzw. zu verwerfen, falls sie nicht funktionieren. Dieser Ansatz stellt große Konzerne oft vor bedeutende Herausforderungen, wohingegen neue Marktteilnehmer und Start-ups eher in der Lage sind, alternative Möglichkeiten zu finden, um im Kreativsektor erfolgreich zu sein.

Das Geschäft wird komplexer, da sich die Firmen mit einer hohen Anzahl an kleinen Umsatzquellen auseinandersetzen müssen. Neben der Größe werden Flexibilität und Geschwindigkeit ausschlaggebende Faktoren sein und häufig neue Akteure begünstigen. Einige etablierte Firmen werden von befürchteten Kannibalisierungseffekten der traditionellen Einnahmequellen oder der Angst vor einer Abwertung ihrer aktuellen Vermögenswerte zurückgehalten. Aber solange der Verbraucher durch erhöhte Nutzung und ein merklich verbessertes Nutzererlebnis profitiert, wird der Kreativsektor Möglichkeiten finden zu wachsen.

Die Menge und Relevanz kreativer Produkte ist stetig gestiegen, die Hindernisse, Kreativschaffender oder Mitwirkender zu werden, sind geringer geworden und es sind neue Nutzungsmuster entstanden („sozial, lokal und mobil“). Diese Muster sind in den jüngeren Altersgruppen noch immer stärker ausgeprägt, aber die älteren Jahrgänge werden folgen. So wie die neuen Medien in der Vergangenheit werden die neuen Möglichkeiten die bestehenden Medien nicht ersetzen, sondern ihre Nutzung steigern sowie die Wertschöpfungskette beeinflussen.

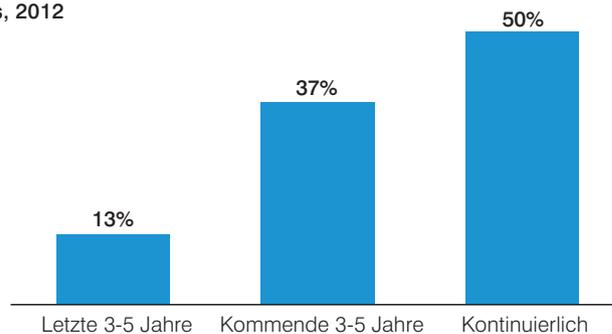
Experten sind sich darüber einig, dass die größten Veränderungen noch bevorstehen. Ein bedeutender Anteil von 87 Prozent der Befragten ist der Meinung, dass die größten Veränderungen durch die Digitalisierung in den nächsten drei bis fünf Jahren anstehen oder dass sie kontinuierlich stattfinden werden (siehe *Schaubild 23*).

Schaubild 23

Es werden weiterhin Veränderungen aufgrund der Digitalisierung erwartet

GRÖSSTER WANDEL DURCH DIGITALISIERUNG

Convener Meetings, 2012



Quelle: Interviews, Booz & Company Analyse

Diese Prognose wird von den Wirtschaftsdaten eindeutig untermauert. Die Smartphone-Durchdringung in Westeuropa wird innerhalb der nächsten fünf Jahre 100 Prozent erreichen und auch die Tablets werden ihr Wachstum fortsetzen, bis sich Europa auf einem mit den USA vergleichbaren Niveau befindet, wo bereits heute 19 Prozent aller Verbraucher ein Tablet besitzen.²³

Die Verbraucher werden, neben vielen anderen Unterhaltungs-, Informations- und Kommunikationsangeboten, einen größeren Anteil ihrer Freizeit mit diesen Geräten und mit kreativen Produkten und Dienstleistungen verbringen.

Diese erwarteten Veränderungen sind gute Nachrichten für den Kreativsektor. Der Bedarf an kreativen Produkten wird weiterhin steigen. Die digitalen Umsätze waren bereits in den letzten 10 Jahren der Wachstumsmotor des Kreativsektors. Insgesamt kann der gesamte Umsatzzanstieg von 30 Milliarden Euro (3 Milliarden Euro in Deutschland) der digitalen Entwicklung zugeschrieben werden, wobei es sich um ein Wachstum von jährlich 11 Prozent (in Deutschland 9 Prozent) handelt. Aber die traditionelle Welt mit stabilen Wertschöpfungsketten und integrierten Akteuren wird nicht wiederkommen, weswegen weitere Änderungen des Geschäftsmodells der traditionellen Akteure notwendig sein werden, wenn diese erneut ein Wachstum verzeichnen wollen. Das sich entwickelnde digitale Ökosystem wird viel fließender sein und allen Akteuren eine breite Palette an Chancen bieten. Die Verbraucher werden von den neuen Produkten und Dienstleistungen profitieren, z.B. durch ein signifikant größeres Angebot, aus dem relevante Inhalte ausgewählt werden können, wodurch das Finden neuer Inhalte erleichtert wird.

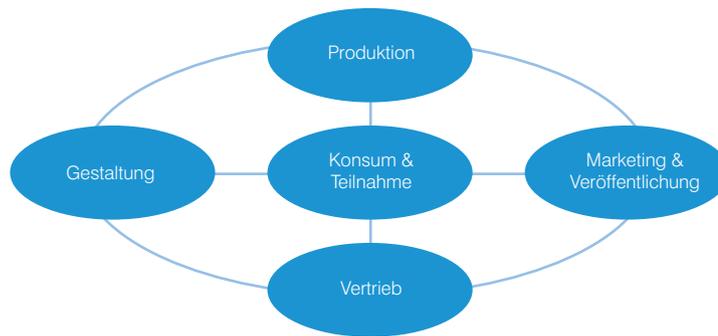
Die Digitalisierung stellt aber auch bedeutende Herausforderungen für traditionelle Geschäftsmodelle und etablierte Dienstleister des Kreativsektors dar. Obwohl die Nachfrage nach kreativen Produkten steigt, wird sie auch viel fragmentierter. Nicht digitale Medienkonzerne müssen mit vollständig digitalen Marken und Plattformen um die Zeit und Aufmerksamkeit der Verbraucher konkurrieren. Bereits 20 Prozent der Zeit, die online verbracht wird, wird in sozialen Netzwerken verbracht.²⁴ Es wird daher schwierig sein, etablierte Offline-Medienpositionen zu verteidigen. Der Wert einiger traditioneller Fähigkeiten, wie beispielsweise das Design für gedruckte Seiten oder der physische Vertrieb von Medien, wird beträchtlich schrumpfen, da immer mehr Medienunternehmen zu Technologiefirmen werden.

In gleicher Weise reduzieren die neuen Modelle für Produktion und Distribution von Inhalten nachdrücklich den Wert der physischen Infrastruktur für die Akteure des Kreativsektors und führen zu einer Umstrukturierung des Kräfteverhältnisses der Branche. Die Distribution und der Zugang zu Verbrauchern werden zu „kostenlosen Gütern“ und verschieben die Schlüsselfaktoren für den Erfolg von der Eigentümerschaft der Infrastruktur hin zu einer effektiven Marketingfähigkeit. Die Zwischenhändler werden nur dann weiterhin eine wichtige Rolle spielen, wenn sie die Reichweite sichern und managen können, indem sie attraktive Marken mit tiefen inhaltlichen Fähigkeiten kombinieren, um für die Verbraucher einzigartige Erlebnisse zu erzeugen.

In dieser digitalisierten Welt wird das bewährte Konzept einer stabilen Wertschöpfungskette verschwinden. Es wird durch ein Netzwerk von Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren ersetzt werden (*siehe Schaubild 24*).

Schaubild 24
Entstehung einer fließenden Architektur des kreativen Ökosystems

NEUGESTALTUNG DES KREATIVEN ÖKOSYSTEMS



Quelle: Booz & Company Analyse

Bislang hatten die Veränderungen des Kreativsektors keinen signifikanten Einfluss auf die Gesamtanzahl an Arbeitsplätzen in der Branche (lediglich leicht negatives Wachstum von 1,1 Prozent in Deutschland). Es ist aber sogar für die nahe Zukunft schwierig, diese Tendenz zu extrapolieren. Wir können allerdings sicher sein, dass sich die Zusammensetzung der benötigten Anforderungsprofile dramatisch verändern wird. Die Anzahl an angestellten Software-Ingenieuren in der Branche wird auf Kosten der Arbeitsplätze in der physischen Infrastruktur, wie z.B. Druckereien, wachsen.

Der Kreativsektor in Deutschland kann online gedeihen und wird weiterhin neue und funktionierende Geschäftsmodelle hervorbringen. Im Gegensatz zu den herkömmlichen Modellen wird die Verfügbarkeit eines durchgehenden Nutzererlebnisses über alle Geräte und Medientypen hinweg ein wichtiges Differenzierungsmerkmal auf dem schnelllebigen Verbrauchermarkt. Die erfolgreichen Unternehmen wie Spotify oder iTunes zeigen, dass diese neuen Funktionen wahrscheinlich zuerst von nicht traditionellen Akteuren des Kreativsektors eingeführt werden. Aus diesem Grund wird es für den Erfolg im neuen kreativen Ökosystem grundlegend sein, fallweise Allianzen und Partnerschaften zu bilden, da kein einzelner Akteur in der Lage sein wird, diese Nutzungserfahrung alleine zu liefern. Die Fähigkeit, Marktsituationen schnell zu überprüfen, zu verstehen und zu entscheiden, ob man konkurrieren möchte oder die Kräfte gebündelt werden müssen, wird zu einem grundlegenden Erfolgsfaktor werden.

ANHANG: METHODIK

Dieser Bericht basiert auf Sekundärforschung, Befragung von Fachleuten in den Fokus-Ländern (Deutschland, Frankreich, Italien, Polen, Spanien und Vereinigtes Königreich) und verschiedenen ausgewählten Detailinterviews mit Wirtschaftsexperten aus ganz Europa.

Die Ergebnisse unserer Sekundärforschung beruhen auf namhaften Wirtschaftsquellen, wie PWC Global Entertainment und Media Outlook, Eurostat, IHS Screen Digest und IAB, um nur die wichtigsten zu nennen. Für Daten bezüglich Arbeitsplätzen haben wir die meisten lokalen Verbände in unseren Fokusländern kontaktiert und die Arbeitsplatzentwicklung bottom-up analysiert. Wenn möglich, haben wir Quelldaten verwendet, und wenn keine Originaldaten zur Verfügung standen, haben wir sie durch vergleichbare Länderdaten abgeleitet. Wenn beispielsweise die Daten für die vollständigen EU-27-Länder nicht zur Verfügung standen, skalierten wir die existierenden Daten in Gruppen aus jeweils fünf europäischen Ländern. Beispielsweise wurden das Vereinigte Königreich und Schweden für das Skalieren der Gruppe verwendet, die aus dem Vereinigten Königreich, Irland, Dänemark, Finnland und Schweden besteht. Der verwendete Skalierungsfaktor betrug im Durchschnitt zirka 1,19 für die Umsatzskalierung, d.h. 84 Prozent bestehen aus Originaldaten, 16 Prozent wurden in einer Ländergruppe gemäß den 84 Prozent der vergleichbaren Originaldaten skaliert. Die Daten in dem Bericht werden immer in Euro dargestellt. Im Falle, dass die berichtete Währung nicht Euro war, haben wir die Umrechnung 2011 FX für alle Jahre verwendet, um die Auswirkungen von Wechselkursschwankungen zu verhindern.

Zu Beginn der Untersuchung führten wir eine Expertenbefragung mit Vertretern des Kreativsektors in jedem Fokus-Land durch. Zur Bezifferung ihrer Ansichten und Meinungen in allen Ländern haben wir ein anonymes Live-Abstimmungssystem verwendet. 54 Teilnehmer bewerteten 13 verschiedene Fragen, wodurch insgesamt fast 800 Datenpunkte generiert wurden. Um die Zahlen in diesem Bericht zu zeigen, wurden die Ergebnisse der Länder normalisiert, um damit der unterschiedlichen Anzahl an Teilnehmern in jedem Land Rechnung zu tragen. Zusätzlich führten wir persönliche Interviews in den Fokusländern durch, um weitere Perspektiven von Wirtschaftsvertretern zu bekommen und Recherchen für die Fallstudien durchzuführen, von denen einige auf der Basis tiefergehender Interviews mit Firmenvertretern geschrieben wurden.

Die Auswirkung des Internets wurde auf quantitativer und qualitativer Ebene untersucht und nicht in einer einzigen Zahl zusammengefasst. Wir haben die Auswirkung des Internets aus Verbraucherperspektive und Industrieperspektive untersucht und einen differenzierten Blickpunkt für jede Teilnehmergruppe geliefert.

Die genannten Information zu Jobs entsprechen der Definition von Eurostat: die Buchverlage schließen den Vertrieb von Büchern und unabhängige Schriftsteller aus. Die Druckverlage umfassen Zeitungen, Zeitschriften und regelmäßige Veröffentlichungen und andere Verlagsaktivitäten und schließen unabhängige Schriftsteller und Fotografen aus. Die Kategorie Film & TV umfasst Filme, Videos und TV-Produktion und Postproduktion und die Vorführung von Filmen, schließt aber unabhängige Produktionen aus. Musik umfasst Musikaufnahmen und Veröffentlichung von Musik, schließt aber alle Selbständigen und darstellenden Künste, Theater etc. aus. Spiele umfassen die Kategorie der Veröffentlichung von Computerspielen.

Die Umsatzdefinitionen sind wie folgt: die Buchverlage umfassen alle Umsätze aus elektronischem und gedrucktem Einzelhandelsverkauf für Belletristik und Sachbücher, schließen aber B2B-Veröffentlichungen aus (d.h. Fachbücher). Die Druckverlage umfassen alle Umsätze aus elektronischen und gedruckten Anzeigen und Auflagen. Film & TV umfasst die Umsätze aus Werbung im Kino, Film, elektronischem Home-Video (Video-on-demand, Pay-per-View und Over-the-top-Streaming), physischem Home-Video (Verkauf und Verleih), Werbung im klassischen Rundfunk-, Mobil- und Online-TV (z.B. YouTube außer Musikvideos, die in die Kategorie Musik fallen), Gebühren der öffentlich-rechtlichen Sender, Ausgaben für Abonnements (für Basis- und Premiumkanäle), beispielsweise für Kabelbetreiber. Die Musikumsätze umfassen digitale Musikaufnahmen (einschließlich Umsätzen aus Streamingabonnements und Werbung) und physische Musikaufnahmen sowie Konzerte und Sponsoring. Die Spiele umfassen die Umsätze aus Konsolenspielen (einschl. PC-Spiele) und Online-Spielen (einschließlich Downloads, Online- und Mobilspiele).

Fussnoten

- ¹ "Digital Agenda Scoreboard," European Commission, August 2012, http://ec.europa.eu/information_society/digital-agenda/scoreboard/index_en.htm.
- ² "Ericsson Mobility Report: On the Pulse of the Networked Society," Ericsson, November 2012, <http://www.ericsson.com/res/docs/2012/ericsson-mobility-report-november-2012.pdf>.
- ³ Roman Friedrich, Matthew Le Merle, Michael Peterson, Alex Koster, "The Rise of Generation C," Booz & Company, 2010, http://www.booz.com/media/uploads/Rise_Of_Generation_C.pdf.
- ⁴ Karim Sabbagh, Roman Friedrich, Bahjat El-Darwiche, Milind Singh, "Maximizing the Impact of Digitization," Booz & Company, 2011, http://www.booz.com/media/uploads/BoozCo_Maximizing-the-Impact-of-Digitization.pdf.
- ⁵ "OECD: Better Life Index," OECD, Dezember 2012, <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>.
- ⁶ Michael Golden, "Paywall Advice from the New York Times," from remarks given at WAN IFRA World Newspaper Congress, Kiev, September 2012, <http://blog.wan-ifra.org/2012/09/03/paywall-advice-from-the-new-york-times>.
- ⁷ Eric Eldon, "Spotify Is Having a Good 2012: Revenues Could Reach \$500M as It Expands the Digital Music Market," TechCrunch, November 2012, <http://techcrunch.com/2012/11/10/spotify-is-having-a-good-2012-revenues-could-reach-500m-as-it-expands-the-digital-music-market/>.
- ⁸ "It's a Social World," comScore, 2011, http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2011/it_is_a_social_world_top_10_need-to-knows_about_social_networking.
- ⁹ "How People Spend Their Time Online," GO-Gulf.com, Februar 2012, <http://www.go-gulf.com/blog/online-time>.
- ¹⁰ Thomas Künstner, Michael Fischer, Florian Pötscher, et al., "Digital Confidence: Securing the Next Wave of Digital Growth," Booz & Company, 2008, http://www.booz.com/media/file/Digital_confidence.pdf.
- ¹¹ "Crowdfunding Industry Report," crowdsourcing.org, 2012, <http://www.crowdsourcing.org/research>.
- ¹² "The State of the News Media in 2012," Pew Research Center, November 2012, <http://stateofthemediamedia.org/2012/newspapers-building-digital-revenues-proves-painfully-slow/newspapers-by-the-numbers/>.
- ¹³ Todd Wasserman, "YouTube Users Watch 4 Billion Videos a Day, But Don't Stick Around Too Long," Mashable, Januar 2012, <http://mashable.com/2012/01/23/youtube-4-billion/>.
- ¹⁴ "Musik im Digitalen Wandel: Eine Bilanz aus Zehn Jahren Brennerstudie," Bundesverband Musikindustrie, 2011, http://www.musikindustrie.de/fileadmin/news/publikationen/Kompodium_Musik_im_digitalen_Wandel_FINAL.pdf.

-
- ¹⁵ Christian Peukert, Jörg Claussen, "Piracy and Movie Revenues: Evidence from Megaupload," October 2012, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2176246.
- ¹⁶ "Musikkäufer," Bundesverband Musikindustrie, November 2012, <http://www.musikindustrie.de/jahrbuch-musikkaeufer-2011/>.
- ¹⁷ "Prognose Zum Absatz von E-Books in Deutschland Bis 2015," Statista, 2012, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/38689/umfrage/absatz-von-ebooks-in-deutschland/>.
- ¹⁸ Maximilian Probst, Kilian Trotier, "Gigant Ohne Geist," Die ZEIT, August 2012, <http://www.zeit.de/2012/35/Verlag-Buchhaendler-Amazon>.
- ¹⁹ Rüdiger Wischenbart, "The Global E-Book Market: Current Conditions & Future Projections," 2011, http://www.publishersweekly.com/binary-data/ARTICLE_ATTACHMENT/file/000/000/522-1.pdf.
- ²⁰ "Lauren Indvik, "E-Book Sales Surpass Hardcover for First Time in US," Mashable, June 2012, <http://mashable.com/2012/06/17/ebook-hardcover-sales/>.
- ²¹ "Culture Boom: How Digital Media Are Invigorating Australia," Boston Consulting Group, March 2012, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/media_entertainment_digital_economy_culture_boom_invigorating_australia/.
- ²² "Europe: Media", Goldman Sachs Global Investment Research, Juni 2011.
- ²³ "Tablet Shopping Fuels 'Couch and Pillow' Commerce," eMarketer, Juni 2012, <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1009120>.
- ²⁴ "How People Spend Their Time Online," GO-Gulf.com, Februar 2012, <http://www.go-gulf.com/blog/online-time>.

Booz & Company is a leading global management consulting firm focused on serving and shaping the senior agenda of the world's leading institutions. Our founder, Edwin Booz, launched the profession when he established the first management consulting firm in Chicago in 1914. Today, we operate globally with more than 3,000 people in 58 offices around the world.

We believe passionately that essential advantage lies within and that a few differentiating capabilities drive any organization's identity and success. We work with our clients to discover and build those strengths and capture the market opportunities where they can earn the right to win.

We are a firm of practical strategists known for our functional expertise, industry foresight, and "sleeves rolled up" approach to working with our clients. To learn more about Booz & Company or to access its thought leadership, visit booz.com. Our award-winning management magazine, *strategy+business*, is available at strategy-business.com.

About the Authors

Thomas Künstner

thomas.kuenstner@booz.com
is a partner with Booz & Company based in Düsseldorf. He leads the firm's digital media practice in Europe, and assists leading telecommunications and media companies as they seek to define winning strategies for the digital future.

Matthew Le Merle

matthew.lernerle@booz.com
is a partner with Booz & Company based in San Francisco. He works with leading technology, media, and consumer companies, focusing on strategy, corporate development, marketing and sales, organization, operations, and innovation. Matthew is a director of the Bay Area Council and an advisor at BayBio. He was formerly the president of Keiretsu Forum and is a member of Band of Angels, both leading angel investor organizations.

Dr. Hannes Gmelin

hannes.gmelin@booz.com
is a principal with Booz & Company based in Berlin. Within the firm's Communications, Media & Technology practice, his focus is on market developments in the digital sector and its corporate implications such as large-scale Fit for Growth transformations.

Christian Dietsche

christian.dietsche@booz.com
is an associate with Booz & Company based in Zurich. He works in the media and digital practice, advising clients on a range of strategic issues, including revenue growth strategy, market entry, and organizational redesign.