

Strategische Potenziale etablierter Medienkonzerne und von Newcomern im Video-on-Demand-Markt

Eine empirische Studie des Wettbewerbs im Markt für Video-on-Demand

Der Beitrag untersucht mit der Conjoint-Methodik, wie sich der Wettbewerb im Video-on-Demand-Markt auf die Strategien der Medienunternehmen der Fernseh- und VoD-Branche auswirkt. Die Studie zeigt, dass exklusiver Content für die Nachfrage nach VoD neben Preis und Vielfalt der entscheidende Treiber im VoD-Markt ist. Daraus ergeben sich strategische Handlungsmuster und Empfehlungen für VoD-Anbieter. Die Studie hebt für eine erfolgreiche inhaltliche Planung die unternehmerische Fähigkeit hervor, eine spezifische Finetuning-Strategie umzusetzen, um durch ein inhaltlich breites und vielfältiges Angebot sowie mit der Vielfalt eines abwechslungsreichen Entertainmentangebots Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Die privaten und die öffentlich-rechtlichen Mediatheken stehen vor der Entscheidung, mehr Ressourcen zu investieren, entweder um auf allen Wettbewerbsfeldern bei VoD mithalten zu können oder um sich mehr zu fokussieren. Wenn mehr fokussiert werden soll, gibt es die Wahl zwischen einem film- und serien-dominierten VoD-Dienst wie Netflix oder eher einem Videoportal, das ähnlich wie YouTube vielfältige, nicht

nur unterhaltsame Inhalte, sondern zumindest auch Informationen, Kommunikation und Service bietet. Die öffentlich-rechtlichen Mediatheken können mittels einer expansiven Filme-und-Serien-Strategie mit regionalen Inhalten ihre Marktanteile erhöhen. Die meist US-amerikanisch geprägten VoD-Anbieter stehen vor der strategischen Entscheidung, über Freemium oder reduzierte Tarife inklusive Werbung neue Wachstumsfelder zu erschließen. Usability- wie Technik-Features sind strategisch eher weniger relevante „Must-haves“, für die Netflix, YouTube und Amazon die Standards gesetzt haben.



Prof. Dr. Hardy Gundlach

Hochschule für Angewandte
Wissenschaften Hamburg
Fakultät Design, Medien und Information
hardy.gundlach@haw-hamburg.de

Schlüsselbegriffe: Video on Demand | VoD-Markt | Streaming | Wettbewerbsstrategien | Digitale Medientransformation | Choice-Based-Conjoint-Analyse (CBC)

1 Ausgangslage

Im Wettbewerb treiben nachfrageseitige Marktfaktoren die digitale Transformation und unternehmerischen Innovationen der audiovisuellen Medien insbesondere des Fernsehens und der online abrufbaren Bewegtbildinhalte an. Daraus ergeben sich strategische Potenziale und Implikationen

für die Medienfirmen, die die vorliegende empirische Studie untersucht. Auf der Angebotsseite kennzeichnet die Verbreitung von OTT-Content (over-the-top content; Medienanstalten 2020) die digitale Transformation: Die Bewegtbildinhalte werden über das offene Internet zur Verfügung gestellt, weshalb für (nonlineare) Videoabrufe oder (lineares) Livestream-TV kein TV-Anschluss nötig ist. Die Inhalte um-

fassen TV-Sortimente, Video-on-Demand (VoD) und Catch-up-TV ebenso wie die VoD-Inhalte der Anbieter von Video-streaming und verschiedener Plattformen.¹ Wie alle Inhalte des Internets sind sie in einer Umgebung aus interaktiven und personalisierten Nutzungsoptionen örtlich und zeitlich souverän und über verschiedene Endgeräte zugänglich. Abb. 1 zeigt, wie sich die Videostreaming-Anbieter nach publizistischen bzw. inhaltlichen Schwerpunkten in Typen klassifizieren lassen.

Experten der Branche zufolge konkurrieren auf dem Markt für VoD die Mediatheken von ARD und ZDF, dann RTL+ (vormals TVNOW) und Joyn, also die zwei Mediatheken der großen privaten Sendergruppen, sowie die Betreiber der SVoD-Streamingdienste Amazon Prime Video, Sky, Netflix und Disney+. Vorreiter und Marktführer seien Netflix und Amazon

Prime Video, als Newcomer ordnen sie Disney+ und DAZN ein, potenziell auch HBO Max (Max). AVoD-Anbieter wie u. a. YouTube, Twitch.tv oder Facebook Video und generell das Social-Media-Entertainment werden nicht als Konkurrenten der bezahlpflichtigen und öffentlich-rechtlichen VoD-Anbieter betrachtet. In der Literatur wird der Wettbewerb von UGC-Plattformen wie u. a. von YouTube allerdings unterschiedlich eingeschätzt (Cunningham/Craig 2019; Koch/Beisch 2020; Budzinski et al. 2021). Reichweiten können die skizzierten Marktstrukturen abbilden (Abb. 2).

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewandt. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form in allen personenbezogenen Aussagen als geschlechtsneutral zu verstehen ist.

Abbildung 1: Typen von Anbietern und Wertschöpfungsmodellen im VoD-Markt

Typ	Wertschöpfung	Beispiele	Kriterien für die Abgrenzung der VoD-Anbietertypen
Videostreaming-Dienste (nicht vertikal integrierter Typ)	bezahlpflichtiges VoD (insbes. SVoD)	Netflix, Amazon prime video	VoD-Anbieter (Videostreaming-Dienste mit eigenen u. Fremdinhalten), technologische Vorreiter bei VoD und Newcomer bei audiovisuellen Medien; Fokus auf Filme, Serien, US-Produktionen, aktuelle Kinofilme, Blockbuster. ==> Trend zu SVoD inkl. Tarifklasse mit Werbung („Basic with Ads“, Netflix seit 11/2022) oder Freemium (Amazon Freevee, 2022)
Videostreaming-Dienste von Filmproduzenten (vertikal integriert)	bezahlpflichtiges VoD (SVoD)	Disney plus, Max/ HBO Max	Videostreaming-Dienste von (etablierten) Filmproduzenten oder Rechthändlern, d. h., Strategie der Vorwärtsintegration vertikal integrierter Produzenten in den VoD-Markt; „Plus“ (+) häufig bei traditionellen Filmunternehmen, die einen DTC-(Direct-to-Consumer-) Dienst anbieten wie z. B. Disney+ oder Paramount+, Trend zu reduzierten Tarifoptionen mit Werbung (z. B. Disney, Max).
Videostreaming-Dienste etablierter Pay-TV-Sender	bezahlpflichtiges VoD (SVoD)	Sky	VoD-Marken etablierter Pay-TV-Sender, die parallel zum Pay-TV-Angebot eigene Videostreaming-Dienste und Kombi-Angebote entwickeln, also eine crossmediale Strategie in den VoD-Markt anstreben (d.h., vom Pay TV in das Internet)
Mediatheken privater TV-Sender	Freemium	RTL+, Joyn	VoD-Marken (Mediatheken) etablierter deutscher Fernsehkonzerne. Crossmedia-Strategie der privaten TV-Konzerne.
Mediatheken öffentlich-rechtlicher TV-Sender	Primat des öffentlichen Auftrags; öffentliche Finanzierung	ARD, ZDF	Mediatheken der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten; verpflichtet durch öffentlichen Auftrag zu bedarfswirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Zielen (z. B. Grundversorgung, Sicherung der Meinungsvielfalt). Crossmedia-Strategie der PSM.
Video-Upload-Plattform	AVoD	YouTube, Twitch.tv	Upload-Plattformen, Mischung aus UGC und PGC; technologische Vorreiter und Newcomer bei audiovisuellen Medien; überwiegend AVoD, ggf. mit SVoD Premiumangebot
Upload-Plattform für Social Media Kurzvideos	AVoD	Facebook, Instagram, TikTok	Social-Media-Entertainment-Videos, Kurzvideo bevorzugt für mobile Videonutzung per Smartphones (= vertikaler Bildschirm); technologische Vorreiter und Newcomer bei audiovisuellen Medien
VoD-Nischenangebote	bezahlpflichtiges VoD	BILD TV, MUBI, DAZN	Nischenangebote, Independents, u. a. Channelbetreiber auf YouTube, Amazon; auch plattformunabhängige Videoportale; Newcomer bei VoD

Erläuterung Eigene Darstellung. AVoD = Advertising VoD (werbefinanziert); SVoD = Subscription VoD; UGC = user-generated content; Pay-TV = Bezahlfernsehen; PGC = professionally generated content; PSM = Public Service Medien.

Quelle: Eigene Darstellung

Bei SVoD schließt der Kunde ein Abonnement ab, zahlt eine monatliche Gebühr und bekommt dafür einen unbegrenzten Onlinezugriff auf die angebotenen Filme und Serien (zu Abonnementsdaten vgl. Medienanstalten/Kantar 2021; 2022; Bitkom 2021). Gegebenenfalls gibt es eine Verteilung zwischen Titeln, die per SVoD zugänglich sind (Flatrate), und solchen, die als TVoD (Transactional Video-on-Demand) angeboten werden. Letztere sind Inhalte als kostenpflichtiger Einzelabruf i. S. v. Verleih (Ausleihe) sowie EST (electronic sell-through, Einzelverkauf). Im Unterschied dazu heißt

„Freemium“, dass ein Basisprodukt dem Nutzer unentgeltlich angeboten wird, während das Vollprodukt oder Erweiterungen oder zusätzliche Funktionalitäten kostenpflichtig sind (z. B. Amazon Freevee).

Nach Phasen hoher Wachstumsraten des SVoD insbesondere während der Covid-19-Pandemie konsolidiert sich der Markt aktuell und geht in eine reifere Phase über (Grece 2021; PwC 2022). Aktuell sind bei SVoD auch „Basic with Ads“-Tarife (auch „Standard with adverts“, z. B. bei Netflix) im Trend. Das sind Tarifklassen, die zwischen Paid-Content-Tarifen ohne Werbung und einem günstigeren Basistarif mit reduzierter Werbung (z. B. keine Unterbrecherwerbung) unterscheiden.

Abbildung 2: Regelmäßige Nutzung von Online-video-Angeboten: 2020–2022

	2020	2021	2022
OTT-Nutzung/-Reichweite gesamt *		74	79,1
TV-Sender-Mediatheken	43,5	47,9	51,2
Öffentlich-rechtliche Mediatheken	36,6	41,5	42,7
Private Mediatheken			
RTL+ (vormals TVNOW)	11,3	13,5	17,6
Joyn	8,7	11,2	12,1
Videostreams sonstiger Sender	6,7	9,1	9,9
Videostreams reiner Internetsender (z. B. BILD TV)	3,6	5,4	5,5
Gebündelte Angebote (z. B. Zattoo, Waipu)	4	5,8	6,5
Videostreaming-Dienste	46,2	52,6	57
Netflix	32,2	38,5	40,5
Amazon Prime Video	25,6	34,7	37,4
Disney	11,5	15,2	18,3
Magenta TV	7,6	9,7	10,5
DAZN	5	7,1	8,2
Sky Ticket	4,6	7	7,7
GigaTV	2,9	4,3	4,9
Apple TV+	3,6	4,8	4,8
Eurosport Player	2,8	3,9	3,8
Videoload	2,4	3,2	3,4
Sonstige	5,3	6,2	6,9
Videosharing-Dienste gesamt	57,4	61,3	62,8
YouTube	57,2	60,8	62,3
Twitch.tv	8,9	11,2	10,5
Sonstige	4,7	4,5	4,4
Videos über soziale Netzwerke		37	37,4
Instagram			23,5
Facebook			19,4
TikTok			14,6
Snapchat			5,8

Erläuterung: Eigene Darstellung; Angaben in %. Jeweiliges Angebot wird mindestens einmal pro Monat genutzt.
 *Nutzt OTT mindestens einmal pro Monat. Basis: 70,598 (2020, n=8.281) / 70,635 (2021, n=7.507) / 70,542 (2022, n=6.763) Mio. Personen ab 14 Jahre in Deutschland

Quelle: Medienanstalten/Kantar 2022

Weitere Wertschöpfungsmodelle sind die öffentliche Finanzierung der öffentlich-rechtlichen Mediatheken und das werbefinanzierte AVoD. Bei AVoD erfolgt die Wertschöpfung strategisch über das Konzept zweiseitiger Märkte (Dewenter/Rösch 2020).

Pay-TV ist von bezahlpflichtigem OTT-Content abzugrenzen. Im Vergleich zu Pay-TV bietet OTT den Nutzern die Möglichkeit, die Videos über das offene Internet zu konsumieren. Die Nutzungsoptionen des offenen Internets wirken sich auf das etablierte Fernsehen aus, weil sie vielen Menschen beim Bewegtbildkonsum mehr entgegenkommen. Die Folge ist der Trend zum „Cord-Cutting“ (Kündigung des Kabel-TV-Anschlusses) und dahin, dass jüngere Generationen von vornherein nur das Internet nutzen (PwC 2022: 95; Greece 2021). Im Unterschied zu den entgeltpflichtigen Videoabrufen über das Internet stagnieren die Umsätze beim Pay-TV seit einigen Jahren (Giersberg/Leibiger/VAUNET 2022). Zugleich besteht aber der Trend, dass die Pay-TV-Anbieter über Kombi-Angebote auch Videostreaming-Dienste anbieten. Ein Beispiel ist der Pay-TV-Sender Sky mit dem eigenen VoD-Dienst Sky Q und mit Kombi-Angeboten mit Netflix.

Bisher sind wenige Werbegelder in die Finanzierung der Onlineauftritte der deutschen Fernsehsender verschoben worden (Greece 2021). Bei den wachsenden Werbeumsätzen der In-Stream-Videowerbung (ZAW 2021) dominieren YouTube (AdSense-Partnerprogramm) und Facebook (Möbus/Heffler 2021; FFA 2019). Allerdings erzielen nicht nur die Plattformbetreiber selbst, sondern auch Influencer (Goldmedia 2018) mittels Product Placement und Anbieter von Multi-Channel-Netzwerken (MCN) Werbeeinnahmen. Das Wertschöpfungsmodell der MCNs setzt auf Videoplattformen wie YouTube, TikTok und Instagram an der Teilung der Werbeerlöse zwischen der Plattform und dem Netzwerkbetreiber an. Als Gegenleistung für den Inhalt können dadurch YouTube-Kanalbetreiber („Creators“) wiederum einen Erlösanteil vom Netzwerk erzielen.

Um die wettbewerbsstrategisch relevanten Nachfragefaktoren zu untersuchen, wendet die empirische Studie einen Mix mehrerer aufeinander abgestimmter Methoden an. Mittels der Choice-Based-Conjoint-Analyse (CBC-Analyse; Orme/Chrzan 2017; Rao 2014; Völckner et al. 2008; Wilhelm et al. 2018) und einiger flankierender, direkter Fragen (nach Soziodemografie, aktueller VoD-Nutzung und Bezahlungen, sozialer Nutzung) wurden im Rahmen des Online-Access-Panels der respondi AG, Köln, 2.556 Personen während der Corona-Pandemie und der Lockdown-Maßnahmen in zwei Wellen online befragt (1. Welle: 16.4.–30.4.2021; 2. Welle: 31.5.–29.6.2021). Abb. 3 zeigt eines der zufallsgenerierten Auswahl-Sets der Conjoint-Befragung.

Damit wurden 20.448 Entscheidungen erhoben. Die Panelqualität entspricht den ESOMAR-Richtlinien (Esomar 2011; respondi 2021a, 2021b). Repräsentativität erreicht die On-

lineumfrage für Personen, die sich zumindest selten Videos im Internet ansehen. Die Quotenstichprobe gewährleistet die Repräsentativität für sieben soziodemografische Strukturmerkmale: Alter (18 bis 69), Geschlecht, Bildungsstatus, sozialer Status, Region (deutsche Länder), Haushaltsgröße sowie Kinder im Haushalt (b4p best for planning).

Da die CBC einen Kriterienkatalog der potenziell nachfrage- und entscheidungsrelevanten Eigenschaften von VoD-Angeboten (Taxonomie) voraussetzt, ist vorab der Markt zu erkunden. Die Komplexität und qualitativen Eigenschaften von Medienprodukten stellen die CBC aber vor großen Herausforderungen, da sie den Anspruch hat, mit einer auf 4 Merkmale und 28 Ausprägungen reduzierten Taxonomie, die stichwortartig die relevanten Features verständlich für den Fragebogen beschreibt, die Marktdynamik realitätsnah zu erfassen und zu prognostizieren. Die Desk-Research des

Abbildung 3: Choice-Set, zufallsgeneriertes Beispiel

Für welches der unten beschriebenen VoD-Angebote würden Sie sich entscheiden? Wählen Sie bitte zwischen den drei nachfolgenden VoD-Angeboten aus. [Spalten = Angebote]

(5 von 10 Auswahlen)

	VoD-Angebot 1	VoD-Angebot 2	VoD-Angebot 3	
Angebotsvielfalt	Großes Video-Angebot => Professionelles bis Amateure (user-generated)	Filme & Serien	Gesellschaftlich relevante Vielfalt (unabhängig von Kommerz, politisch plural, Inhalte für Minderheiten & Mehrheiten)	
Exklusive Inhalte	Sammelbecken hochgeladener Videos, viele Kurzvideos z. B. Alltagshilfe, Erklärvideo, Lifestyle, Musik, Trailer, Gaming, Sport, Meinungsstarkes; auch vieles aus TV (Dokus, Filme, Satire, Comedy ...)	Originals/ Eigenproduktionen => angesagt, aktuell, bekannt	Information => News, Reportagen, Dokus	Keines davon
Extra-Features	Perfekt passende, persönliche Empfehlungen & Merklisten	Perfekt passende, persönliche Empfehlungen & Merklisten	Perfekt passende, persönliche Empfehlungen & Merklisten	
Kosten je Monat	0 € Werbung in Videos & im Umfeld	5 €- unter 10 € => werbefrei	17,80 € durch Gebührenpflicht von allen finanziert, werbefrei	
	Meine Wahl	Meine Wahl	Meine Wahl	Meine Wahl
	zurück		weiter	

Quelle: Eigene Darstellung

Forschungsstandes² begründet im Ergebnis die 4 Kriterien Angebotsvielfalt, Exklusivität, technische Features (insbesondere Usability-Features) und Monatskosten. Hervorzuheben sind die Befunde des Marktforschers Parrot Analytics (2019): Demnach entspricht bei bezahlpflichtigen Videostreaming-Diensten den Präferenzen der Nutzer mehr eine inhaltliche Feinsteuerung, die eine Angebotsvielfalt vor allem mit abwechslungsreichen Entertainment-Inhalten gestaltet, die einen Wettbewerbsvorteil gegenüber inhaltlich engeren oder thematisch eher spezialisierten VoD-Angeboten schafft. Der Nutzen des VoD-Portfolios steigt, wenn ein Nutzer neben oder im Anschluss an seiner Lieblings-Show kompatible Inhalte findet. Die Wahrscheinlichkeit kompatible Inhalte zu finden, ist umso höher, je größer die Angebotsvielfalt ist, denn andere Nutzer mögen zwar dieselbe Lieblings-Serie haben, aber ansonsten präferieren sie unterschiedliche Filme oder Serien. Deshalb kommt das Finetuning eines Katalogs aus möglichst breit und vielfältig aufgestelltem Content, der ein abwechslungsreiches Entertainmentangebot bietet, den Präferenzen der Nutzer besser entgegen. Von daher steuern die marktführenden VoD-Anbieter ihr Angebot mittels Hunderter, z. T. genre- und anbieterübergreifender Geschmackscluster, die die Content-Präferenzen ihrer Nutzer abbilden. Zum einen optimieren sie dadurch das Empfehlungssystem, wodurch v. a. die personalisierte Benutzeroberfläche der Startseite zum Herzstück eines Videostreaming-Dienstes wird. Zum anderen ermöglichen die Geschmackscluster die von der Marktforschung geforderte Kunst, komplementär nachgefragte Inhalte anhand spezifischer Scoring (Gewichtungs)-Verfahren und Geschmackscluster für VoD zu prognostizieren. Die Daten sollen die dynamische Optimierung eines attraktiven Portfolios ermöglichen, damit die Zuschauer nach Beendigung der Lieblings-Show den Anbieter nicht wieder wechseln. I. d. S. erhöhen passende „Anschluss“-Inhalte die Wahrscheinlichkeit, dass die Abonnenten nach Auslaufen ihrer Lieblings-Serie weiterhin Inhalte bei demselben Anbieter konsumieren.

Da aber die zentrale Herausforderung ist, die vorrangig präferenzrelevante Taxonomie der Merkmalsausprägungen und dazu die verständlichen sprachlichen Formulierungen zu finden, reicht die Desk Research nicht aus. Deshalb folgt die Studie der Empfehlung (Louviere 1988; Helm/Steiner 2008: 111–113, 155–158; Weiber/Mühlhaus 2009: 49–51), die Markterkundung durch Interviews mit Nachfragern und Experten zu ergänzen, die die Marktnachfrage und die Produkteigenschaften von VoD thematisieren:

a) 14 Führungskräfte von privaten und öffentlich-rechtlichen Mediatheken (5), Produktionsfirmen für Filme und Serien (7) und professionell betriebenen Social-Media-Videokanälen (2) wurden zu den strategisch relevanten Nachfragefaktoren im VoD-Markt interviewt.³

b) Mit Fokusgruppen wurde diskutiert.⁴ Sie bestanden aus 15 Teilnehmern zwischen 21 und 25 Jahren (Gruppe 1), 26 und 30 Jahren (Gruppe 2) sowie 31 und 35 Jahren (Gruppe 3). Die Gruppeneinteilung stützte sich auf die Kriterien der Nutzung von Onlinevideos („zumindest gelegentlich“). Zumindest zwei Drittel bezahlen für Onlinevideos (Abonnement, Ausleihe oder Kauf innerhalb des letzten Jahres), zumindest die Hälfte lebt in einem Mehrpersonenhaushalt. Die Einteilung orientierte sich an den Sinus-Milieu-Studien und der Unterscheidung in Generationen.⁵ Die Gruppendiskussionen erfassten das Verständnis der Teilnehmer von ihrer Nachfrage nach VoD.

c) Fünf weitere Führungs- und Fachkräfte des öffentlich-rechtlichen Rundfunks wurden interviewt: Im Unterschied zu a) kamen sie aus den Bereichen Marketing, Kommunikation und Programmredaktion. Ergänzend fand eine weitere Fokusgruppendifkussion mit sieben Teilnehmern im Alter zwischen 24 und 30 Jahren statt, die die Nachfrage der jüngeren Generation nach öffentlich-rechtlichen Onlineformaten thematisierte.⁶

2 Ergebnisse der empirischen Studie

2.1 Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren: Welche VoD-Features werden bevorzugt?

Das Nutzenprofil (s. Anhang) weist die Teilnutzenwerte und Gewichtungen der Produkteigenschaften numerisch aus. Es ermöglicht die Interpretation, welche Features die Menschen beim VoD-Konsum wie hoch wertschätzen. Zum Beispiel besteht ein intensiver Wettbewerb zwischen rein werbefinanzierten (4.2) und Freemium-Modellen (4.4), da sich die Teilnutzenwerte zwischen den beiden Preisfeatures wenig unterscheiden. Das relativ hohe Gewicht der Preiskategorien (37–40 %) zeigt, dass der Wettbewerb nicht nur über die Angebotsqualität stattfindet. Im Vergleich mit den beiden Content-Merkmalen Angebotsvielfalt (I) und exklusive Inhalte (II) haben die Extrafeatures (III) überraschenderweise wenig Einfluss. Auch wenn die Gewichte vorsichtig interpretiert werden, machen sie auf eine andere Tendenz aufmerksam als Studien, die die Wichtigkeit über Direktab-

² Telkmann 2021; Budzinski et al. 2021; Birkel et al. 2020; Gleich 2020; Koch/Beisch 2020; Medienanstalten 2020: 41; Palomba 2020; Zabel/Lobigs 2020; Fagerjord/Küng 2019; Medienanstalten/KEK 2019/20: 17–25; Lobigs 2018; Martens/Herfert 2013.

³ Die 14 Interviews entsprechen einer Ausschöpfungsquote von 20 %. Den Befragten wurde Anonymität zugesichert. Wacker 2021.

⁴ Bredehöft/Luy 2021.

⁵ Sinus Markt- und Sozialforschung 2020.

⁶ Beide Befragungen waren ein studentisches Einzelprojekt. Sie fanden im Rahmen einer Exploration zur Accountability des öffentlich-rechtlichen Rundfunks aus Nutzersicht statt: Müller 2020.

fragen erfassen, wodurch die Usability-Faktoren hervorste- chen (z. B. Nielsen 2020). Direktabfragen erfassen zwar Kundenwünsche, aber eben nicht den entscheidungsrele- vanten Nutzen, der bezüglich der Usability im Vergleich zu Preis und Content geringer ausfällt.

Die Vergleiche zwischen Technik, insbesondere Usability- Faktoren, Inhalten und Kombi-Möglichkeiten konstruieren weitere Trade-offs zwischen den Produktmerkmalen. Die Befragten sollten z. B. zwischen der Attraktivität des Tech- nikvorsprungs US-amerikanischer Unternehmen und der Attraktivität regionaler Produktionen und deutscher Inhalte wählen. Bei Letzteren haben deutsche Medienunternehmen Vorsprünge (Birkel et al. 2021: 107). Bei dem Vergleich dieser Extrafeatures gewinnen die Usability-Features (3.3, 3.4, 3.5). Das heißt, im Vergleich spielt das inhaltliche Al- leinstellungsmerkmal „deutsche Filmproduzenten“ (3.6) bzw. „deutsche Herkunft“ (Sprache und Region) der Inhalte bei den Entscheidungen eine (relativ betrachtet!) geringere Rolle.

Das Account-Sharing (3.5) schlägt bei der Nutzeneinschät- zung vermutlich durch, weil die Probanden das Feature nicht als Extra, sondern als ein preisreduzierendes Feature ansehen. Das Feature ist somit ein Instrument der Preispoli- tik. Damit lässt sich der Preis auf mehrere Personen ver- teilen, und der Einzelne spart Geld. Als kostenloses Feature schränken die VoD-Anbieter es aktuell ein.

Im Ergebnis zeigt das Nutzenprofil, dass ein intensiver Wett- bewerb zwischen VoD-Diensten besteht, die eine Vielfalt an Filmen und Serien (1.1), aktuellen Kinofilmen/Blockbustern (1.2) oder „Das Beste aus dem Fernsehen“ (1.3) anbieten. Am Merkmal der exklusiven Inhalte zeigt sich, dass VoD eine Domäne für US-amerikanische Hollywood-Produkti- onen (2.2, 2.3) und familienorientierte Unterhaltung (2.5) ist. Erst danach kommen Serien, Originals und Fernsehunter- tainment. Im Wettbewerb setzt Hollywood die Qualitätsstan- dards für Filme und Serien. Auch ein günstigeres Kombi- Angebot (3.7) stiftet für die Befragten im Vergleich zu den inhaltlichen Dimensionen einen geringeren Nutzen. Die höhere Attraktivität des PGC zeigt sich an der im Vergleich dazu weit unterdurchschnittlichen Attraktivität von Social- Media- sowie UGC-Videocontent (1.5, 1.7, 2.7).

1.2 Geschmacksmilieus

Überraschend ist, dass der exklusive Großsport (2.4) wie Information im Vergleich zur Unterhaltung beim VoD- Konsum eine nachrangige Rolle spielt (ähnlich s. Fletcher 2019: 34; Lobigs 2021: 32; Birkel et al. 2021). Aber an den Präferenzurteilen zu Sport und Information wird auch deutlich, dass Interpretationen von Marktdurchschnitten nur begrenzt informativ sind. Deshalb werden ergänzend Geschmackskreise (latent classes; s. LC-Profilen inkl. ange-

wandter Drittvariablen im Anhang) aus den Präferenzdaten abgegrenzt. Der Interpretation der Segmente setzt die sta- tistische Datenqualität aber Grenzen. Deshalb interpretiert die Studie nur die Entscheidungen von 1.857 Befragten und die Aufteilung auf vier Marktsegmente. Als Labels für die Geschmackskreise wählt sie: 1. die „Transformer“, 2. die „wenig zahlungsbereiten TV-Fans“, 3. die „ARD/ZDF-Fans“ und 4. die „Wählerischen“.

Mit 37 % (697 Befragte) hat ein Befragter die höchste Wahrscheinlichkeit, zum Geschmackskreis der „Transfor- mer“ zu zählen. Bei Transformern handelt es sich um be- geisterte VoD-Nutzer, denn ihnen stiftet die „Non-Option“ („nichts davon“) und damit Alternativen zum VoD mit sehr weitem Abstand zu den anderen drei Gruppen den niedrigs- ten Nutzen, sie sind also ausgesprochene VoD-Fans. Umge- kehrt verhält es sich bei der Gruppe der „Wählerischen“ (s. u.): Sie haben zwar eine hohe Zahlungsbereitschaft, ihnen stiftet aber eine mit VoD konkurrierende Nutzung bzw. die „NONE Option“ einen weit überdurchschnittlichen Nutzen. Insoweit sind die Transformer also für VoD-Anbieter die strategisch interessante Zielgruppe. Das zeigt auch die Be- schreibung der Gruppe mittels Drittvariablen (Anhang). Sie sind im Vergleich zu den anderen Gruppen deutlich mehr an Social-Media-Kommunikation, sozialer Nutzung und insoweit am Internet interessiert. Innerhalb (!) der Gruppe sind die meisten VoD-Vielseher (87 %). Zudem weisen sie gemeinsam mit den „Wählerischen“ den höchsten Anteil an VoD-Abonnenten auf (71 % bzw. 73 %). Die Transformer bevorzugen aktuelle Kinofilme/Blockbuster und vor allem US-amerikanische Produktionen (HBO, Disney). Sowohl In- formation per VoD wie auch Social-Media-Videos schätzen sie als vergleichsweise wenig nützlich.

Das Gewicht der Monatskosten bei der Auswahlentschei- dung wie auch der Nutzen unterschiedlicher Preiskategorien (Zahlungsbereitschaft) unterscheiden sich stark zwischen den Segmenten. Bei den Transformern ist eine Zahlungsbe- reitschaft vorhanden, wobei sie aber das Freemium-Modell bevorzugen. Im Vergleich dazu stiften ihnen die reine Wer- befinanzierung und die Preiskategorie „5–10 Euro bei Wer- befreiheit“ zwar einen geringeren Nutzen. Gleichwohl ist der Nutzen der beiden alternativen Preiskategorien noch über- durchschnittlich. Dagegen schätzen sie die Gebührenpflicht wie einen Preistarif vergleichbarer Höhe (15–20 Euro) als am wenigsten nützlich ein.

Das Label „wenig zahlungsbereite TV-Fans“ (20 %) grün- det auf der Präferenz für das „Beste aus dem Fernsehen“ und darauf, dass ihre Nutzeneinschätzung von VoD sehr am Fernsehen orientiert ist. Deshalb sticht ein fast domi- nierendes Einflussgewicht der Monatskosten hervor und eine starke Präferenz für kostenlos zugängliche, werbefi- nanzierte VoD-Angebote. Davon entfernt hätte bei Premi- umangeboten noch das Freemium-Modell Chancen. Von

strategischem Interesse ist, dass bei den TV-Fans unter den exklusiven Inhalten der Nutzen von „Großsport => Fußball, Formel 1 live“ hervorsticht. Im Vergleich zu Sport werden exklusive US-Produktionen nur unterdurchschnittlich präferiert. Ihnen stiftet die Preiskategorie „15–20 Euro bei Werbefreiheit“ einen weit unterdurchschnittlichen Nutzen, würde also insoweit aller Wahrscheinlichkeit nach abgelehnt. Eine „gesellschaftlich relevante Vielfalt“ wird nur unterdurchschnittlich präferiert.

Bezüglich der Sportpräferenzen ist zu berücksichtigen, dass auch die Geschmackskreise anhand von Mittelwerten interpretiert sind. Zum Beispiel ergibt eine Ausweitung der Analyse auf 20 (!) Segmente, dass immerhin ca. 6,2 % der TV-Fans Sportfans sind, die über eine Zahlungsbereitschaft verfügen. Erweitert um Premiumangebote bei Freemium-Modellen erhöht sich der Anteil zahlungsbereiter Sportfans auf 9,7 %.

Der Geschmackskreis mit dem Label „ARD/ZDF-Fans“ (29 %) lässt sich wie folgt interpretieren: Den Mitgliedern stiftet unter den Preiskategorien die Monatskosten-Variante „17,80 Euro durch Gebührenpflicht von allen finanziert, werbefrei“ den höchsten Nutzen. Die rein werbefinanzierte Variante würde aber den gleichen hohen Nutzen stiften. Die Interpretation zugunsten des Labels „ARD/ZDF-Fans“ unterstützt, dass bei den exklusiven Inhalten die Information gewinnt. Innerhalb des Segments wird aber als Angebotsvielfalt „Filme, Serien“ und „aktuelle Kinofilme/Blockbuster“ präferiert. Wenig präferiert werden hingegen exklusive US-Produktionen sowie Videoportale und Social-Media-Videos. Auch sind die Mitglieder eher keine VoD-Fans. Alternativen bzw. mit VoD konkurrierende Nutzungen stiften ihnen im Vergleich einen höheren Nutzen.

Unter dem Aspekt der Zahlungsbereitschaft ist der Geschmackskreis der „Wählerischen“ strategisch interessant (13 %). Hierbei handelt es sich aber nicht unbedingt um VoD-Fans, denn für diese Gruppe sind auch Alternativen zu VoD nützlich. In dem Geschmackskreis werden Filme, Serien, aktuelle Kinofilme/Blockbuster und exklusive US-Produktionen (HBO, Disney) bevorzugt. Zudem fällt eine Präferenz für höhere Bildauflösung auf. Bei den Kosten je Monat wird entweder die Freemium-Variante und die werbefreie Tarifvariante „5–unter 10“ bevorzugt. Eine „gesellschaftlich relevante Vielfalt“ schneidet relativ schlecht ab und wird eher abgelehnt. Letzteres unterstützt auch die geringe Präferenz für die Gebührenpflicht. Für die Interpretation ist aber wichtig, dass die Kostenfrage für die Wählerischen eine geringe Rolle bei ihrer Wahlentscheidung spielt. Ihre maßgeblichen Entscheidungsgründe sind bei der Angebotsvielfalt und den exklusiven Inhalten zu finden.

1.3 Auswirkungen der Nachfrage auf den Wettbewerb im Markt

Marktsimulationen verdeutlichen die Strategierelevanz des Nutzenprofils und der Geschmackskreise. Dieses Kapitel zeigt, dass dazu die Studie Marktszenarien simuliert, indem sie die Produkteigenschaften verwendet, um daraus die VoD-Angebote zu konstruieren. Die simulierten VoD-Produkte können aber nur so weitgehend den realen Produkten entsprechen, wie sie sich aus den empirisch erhobenen und subjektiven Produktspezifikationen kombinieren lassen. Die Teilnutzenwerte je Produkt werden in Shares of Preferences (Präferenzanteile) umgerechnet, um abzubilden, welchen durchschnittlichen subjektiven Nutzen die Produkte den Befragten stiften (s. Abb. 4 als Beispiel). Die Umrechnung der Präferenzdaten kann nicht direkt als „Marktanteile“ interpretiert werden, da die Simulationen auf mehreren Annahmen beruhen (z. B. Eggers/Sattler 2011: 42–43), weshalb sie wahrscheinlich von den realen Marktanteilen abweichen. In der vorliegenden Studie begrenzt vor allem die Taxonomie den Interpretationsraum. Trotz aller aufwendigen Bemühungen, eine realitätsnahe Taxonomie für die Befragung zu entwickeln, ist wissenschaftliche Vorsicht angebracht, denn wie für alle Simulationsmodelle gilt auch hier das Risiko: „garbage in, garbage out“. Diesbezüglich ist zur CBC-Methodik auch hervorzuheben, dass das Kriterium ihres Sinns bzw. für ihre Leistungsfähigkeit die Prognosefähigkeit ist. Abb. 4 und der Anhang publizieren die Taxonomie und zeigen damit allen Lesern den output-prägenden Input der Marktsimulationen.

Unter Beachtung des eben formulierten Vorbehalts prognostiziert die Simulation des Basisszenarios (Abb. 4), dass der Markt eine weniger stark und ungleichgewichtig konzentrierte Struktur aufweisen wird. Maßstab für diese Beurteilung der wettbewerblichen „Workability“ ist der Herfindahl-Hirschman-Index (HHI) aus der Wettbewerbspolitik (Seufert/Gundlach 2017: 286–287), der hier aber nicht auf „echte Marktanteile“ angewandt wird sondern auf die Marktsimulation inkl. der simulierten Angebotstypen. Die Beurteilung setzt eine relevante Marktabgrenzung voraus, weshalb simuliert wird, inwiefern der VoD-Anbietertyp YouTube oder andere AVoD-Typen mit Mediatheken und Streamingdiensten konkurrieren. Im Ergebnis stützt die Simulation eher eine differenziertere Betrachtung auf den Wettbewerb zwischen SVoD und AVoD: Danach bestehen vermutlich zwischen YouTube, anderen Social-Media-Plattformen mit Videos und den Freemium-Modellen des Privatfernsehens intensive Wettbewerbsbeziehungen. YouTube und andere Social-Media-Videoplattformen konkurrieren somit nicht mit den SVoD-Anbietern. Der Typ YouTube funktioniert in den Simulationen nur als AVoD-Modell: Würde etwa YouTube einen Preis von den Nutzern verlangen, würde eine große Menge an Nachfragern abwandern. Der Typ Netflix konkurriert zwar v. a. mit anderen SVoD-Anbietern, aber

auch mit den Mediatheken des Privatfernsehens. Das simulierte Marktszenario einer geringfügigen Preiserhöhung für Netflix-Abos bestätigt das Ergebnis. Folglich spricht das Simulationsergebnis für eine weite Marktabgrenzung, dass Freemium-Modelle in der Tendenz AVoD und SVoD verbinden und dadurch beide Wertschöpfungsmodelle miteinander konkurrieren. Außerdem sind – wie u. a. die aktuelle Entwicklung (seit Nov. 2022) z. B. bei Netflix zeigt – die Betreiber der SVoD-Dienste hinreichend flexibel, um ihre Geschäftsmodelle anzupassen, falls sie dies im wirtschaftlichen Sinne als sinnvoll betrachten.

Die Höhen der simulierten Marktanteile der Typen YouTube und Netflix (und Amazon Prime Video) unterscheiden sich nicht deutlich voneinander. Interessant ist, dass die Simulation einen relativ hohen share of preferences für den zum Befragungszeitpunkt (Anfang 2021) noch Newcomertyp Disney+ prognostiziert hat. Folglich konnten für Disney+ zur Befragungszeit bessere Wachstumsaussichten als für Amazon Prime Video und Netflix vorausgesagt werden.⁷ Die Simulationen zeigen auch ein großes Potenzial für die Mediatheken der privaten Fernsehsender. Die simulierten bezahlpflichtigen Typen Netflix, Amazon Prime Video, Disney+ und Sky erreichen zusammen ungefähr 45 % der shares of preferences.

In den Simulationen gewinnt unter den Geschäftsmodellen Freemium. Zum Beispiel könnte der Angebotstyp Netflix seine Marktanteile erhöhen, wenn es gelingt, den Basistarif durch ein Freemium-Modell oder einem reduzierten Standardtarif mit Werbung zu ersetzen. Dies bestätigt auch die Analyse der Geschmackskreise für die Transformer. Auch könnten mithilfe des Freemium-Modells die Mediatheken des privaten Fernsehens ihre Marktanteile erhöhen, falls sie zugleich mit attraktiven Hollywood-Studios wie Disney+ oder HBO (AT&T Time Warner) kooperieren.

Die Simulationen verdeutlichen die strategische Bedeutung der vertikalen Beziehungen mit den „Hollywood“-Studios für bezahlpflichtige VoD-Inhalte. Das zeigen u. a. die hohen shares of preferences, die die Strategie einer vertikalen Vorwärtsintegration US-amerikanischer Filmstudios wie Disney+ oder HBO (AT&T Time Warner) in der Simulation erreichen. Die strategische Bedeutung vertikaler Marktbeziehungen wird auch daran deutlich, dass die Mediathek einer privaten Fernsehsendergruppe mit einer exklusiven Kooperation mit HBO (AT&T Time Warner) einen Zuwachs an Attraktivität und Marktanteilen erzielen kann.

Trotz ihres relativ geringen Gewichts liefern die Teilnutzenwerte der Extra-Features Informationen: So konnten in der Simulation z. B. die Mediatheken des privaten Fernsehens mit besseren EPGs (elektronischen Programmzeitschriften) ihre Attraktivität bei den Nutzern steigern. Aber z. B. auf eine weitere Steigerung der aktuell gewohnten Bildqualität würden i. d. R. die Nutzer zugunsten eines günstigeren Tarifs verzichten. Die Simulationen finden wenig Ansatzpunkte, welches Szenario die Bereitschaft zu Mehrfachabos erhöhen könnte: Zwar nutzt über ein Drittel der befragten VoD-Abonnenten und ein Viertel der VoD-Nutzer zumindest zwei Abos gleichzeitig, ein Zehntel der VoD-Nutzer nutzt drei und mehr Abos (vgl. Medienanstalten/Kantar 2021: 107). Aber in den simulierten Marktszenarien verändern wechselseitige Kombi-Angebote diese Struktur bei den Mehrfachabos nur wenig, denn die günstigeren Kombi-Angebote (3.7) stiften für die Befragten im Vergleich zu den inhaltlichen Dimensionen nur einen deutlich geringeren Nutzen.

Die Simulationen liefern Indizien dafür, wie die Öffentlich-Rechtlichen bedeutende Marktanteilszuwächse erreichen könnten. Falls überhaupt, würde dadurch nur ein geringfügiger Marktanteilsrückgang beim Angebotstyp Netflix auftreten. Der etwaige Rückgang des relativen Marktanteils von Netflix würde sein Marktvolumen nicht reduzieren, insofern der Markt insgesamt stärker wächst und die VoD-Anbieter an den Wachstumsraten teilnehmen.

3 Fazit: Strategische Implikationen

Die Studie ergibt einige strategische Handlungsmuster für Medienmanager. Prognostizieren lässt sich eine Marktstruktur, die ein wettbewerbsintensives Umfeld mit einer relativ hohen Anbieterheterogenität und Produktdifferenzierung bedeutet. Weil in der Medienbranche relativ enge, oligopolistische Marktstrukturen nicht ungewöhnlich sind und sie z. B. die Märkte des Fernsehens und der Filmproduktion kennzeichnen (siehe z. B. Medienanstalten 2022), entspricht die aktuelle Entwicklung eher einer Dekonzentrationstendenz, die zu mehr Wettbewerb und Innovationen führt (ähnlich Medienanstalten 2022: 98–101; Budzinski/Lindstädt-Dreusicke 2020). Angesichts der Wachstumsaussichten für VoD und der Entertainment-Dominanz wird in Zukunft vermutlich eine Kinowertschöpfung, die VoD nur als Zweitverwertungsmarkt (ancillary market) betrachtet, immer mehr infrage gestellt. Die Dominanz des Entertainments schafft einen publizistischen Wettbewerb um Aufmerksamkeit, wobei das beschränkte Zeitbudget der Konsumenten das Wettbewerbsfeld erweitert. Es lässt sich nicht auf eine enge ökonomische Marktsicht beschränken, die die Märkte nach den unterschiedlichen Wertschöpfungsmodellen (SVoD vs. AVoD bzw. kostenpflichtig vs. kostenlos genutzte Angebote) abgrenzt. Vielmehr ergeben die Simulationen, dass im weiten Markt die „alten“ Marktstrukturen aus Privatfernsehen und öffentlich-rechtlichem Fernsehen auf mehreren Feldern

⁷ Siehe auch Lisa Richwine und Dawn Chmielewski, „Disney tops Netflix on streaming subscribers, sets higher prices“. In: www.reuters.com/technology/disney-tops-netflix-streaming-subscribers-raises-prices-ad-free-options-2022-08-10/, 11.8.2022 [14.09.2022].

Abbildung 4: Simulation des Basisszenarios mit simulierten Anbietertypen

Fokus der simulierten VoD-Angebotstypen (s. Anhang)	Typen (Beispiele)	Shares of preferences
Videostreaming-Dienst mit Fokus auf Filme, Serien und Originals <ul style="list-style-type: none"> • Filme und Serien • exklusive, angesagte, aktuelle, bekannte Eigenproduktionen (Originals) • mehrere Preiskategorien (Preisstaffeln), werbefrei • Account-Sharing • Garantie höherer Bildauflösung möglich • perfekt passende persönliche Empfehlungen und Merklisen 	Netflix	13,40%
Videostreaming-Dienst mit Fokus auf Blockbuster und Originals <ul style="list-style-type: none"> • aktuelle Kinofilme, Blockbuster • exklusive, angesagte, aktuelle, bekannte Eigenproduktionen (Originals) • Filme und Dokus von Independents • mehrere Preiskategorien (Preisstaffeln), werbefrei • Account-Sharing 	Amazon Prime Video	12,80%
Vertikaler Videostreaming-Dienst mit Fokus auf Disney-Produktionen (oder alternativ HBO Max/ AT&T Time Warner) <ul style="list-style-type: none"> • Filme und Serien • exklusive Disney-Produktionen (alternativ: HBO-Produktionen) • Account-Sharing • 5 bis unter 10 Euro, werbefrei 	Disney+, HBO Max (nunmehr: Max)	14,60%
Videostreaming-Dienst mit Fokus auf Filme, Serien und Großsport <ul style="list-style-type: none"> • Filme und Serien • exklusiver Großsport: Fußball, Formel 1 live • Garantie höherer Bildauflösung möglich • 15 bis unter 20 Euro, werbefrei 	Sky	4,70%
Mediatheken des Privatfernsehens <ul style="list-style-type: none"> • „Das Beste aus dem Fernsehen“ • exklusive, angesagte, aktuelle, bekannte Eigenproduktionen (Originals) • Familienunterhaltung • Garantie höherer Bildauflösung möglich • in Deutschland produzierte Inhalte • 0 Euro mit Werbung in Videos & im Umfeld plus Premium 5 bis 10 Euro, exklusive Inhalte, werbefrei 	Mediatheken des Privat-TV's (inkl. Magenta TV)	26,20%
Mediatheken des öffentlich-rechtlichen Rundfunks <ul style="list-style-type: none"> • gesellschaftlich relevante Vielfalt • exklusive Information, News, Reportagen, Dokus • exklusive, angesagte, aktuelle, bekannte Eigenproduktionen (Originals) • Familienunterhaltung • in Deutschland produzierte Inhalte • Preiskategorie: 17,80 Euro, durch Gebührenpflicht von allen finanziert, werbefrei 	Mediatheken des öffentlich-rechtlichen Rundfunks	6,10%
Upload-Plattform mit Fokus auf einer Mischung aus UGC und PGC <ul style="list-style-type: none"> • großes Videoangebot, Professionelles bis Amateure (user-generated) • Sammelbecken hochgeladener Videos • exklusive, angesagte, aktuelle, bekannte Eigenproduktionen (Originals) • perfekt passende persönliche Empfehlungen und Merklisen • 2 Preiskategorien: 1) 0 Euro, Werbung in Videos & im Umfeld, 2) 10 bis unter 15 Euro, werbefrei 	YouTube	13,30%
VoD-Nischenanbieter <ul style="list-style-type: none"> • Filme und Dokus von Independents • exklusive Information, News, Reportagen, Dokus • in Deutschland produzierte Inhalte • 5 bis unter 10 Euro, werbefrei 	Nischenanbieter, z. B. MUBI	3,20%
Plattformen mit Fokus auf Social-Media-Videos <ul style="list-style-type: none"> • Social-Media-Entertainment-Videos • Information, News, Reportagen, Dokus • perfekt passende persönliche Empfehlungen und Merklisen • 0 Euro, Werbung in Videos & im Umfeld 	Facebook Video, TikTok	5,70%
		100,00%
Simulation der marktführenden, bezahlpflichtigen Videostreaming-Dienste Netflix, Amazon Prime Video, Disney+, Sky		45,50%

Quelle: Eigene Darstellung

um die Aufmerksamkeit mit den neuen Videostreaming-Anbietern und Social-Media-Videos inkl. der UGC-Plattform YouTube konkurrieren.

Im Unterschied zu den empirischen Studienergebnissen thematisierten in der Vorstudie einige befragte Experten die Konzentration infolge der Wettbewerbsvorsprünge US-amerikanischer und internationaler VoD-Anbieter kritischer (ähnlich in der Literatur: Budzinski/Lindstädt-Dreusicke 2020; Hennig-Thurau et al. 2019). Einige deutsche Filmproduzenten sahen aber auch die Chance, vielfältigere Inhalte zu produzieren, da Streaminganbieter offener gegenüber neuen Ideen seien als klassische Abnehmer wie z. B. TV-Sender. Filmproduzenten passen z. B. in der Tendenz ihre Organisation an US-amerikanische Produktionsmodelle an (Showrunner-System⁸).

Strategisch stehen die „alten“ Marktstrukturen vor der Entscheidung, mehr Ressourcen zu investieren, um auf den beiden Feldern Videostreaming-Angebote und Social-Media-Videos inkl. der UGC-Plattform YouTube mithalten zu können. Die Alternative wäre, sich mehr in Richtung eines film- und serienominierten VoD-Dienstes wie Netflix oder aber mehr in die andere Richtung eines vielfältigen, nicht nur unterhaltenden, sondern zumindest ebenso Information, Kommunikation und Service bietenden Videoportals aus UGC und PGC wie YouTube zu fokussieren. Die „neuen“ Marktstrukturen der Videostreaming-Anbieter stehen in einem intensiven Wettbewerb bei abnehmender Wahrscheinlichkeit, dass ein einzelner VoD-Anbieter eine als ausreichend angesehene Vielfalt an Inhalten alleine anbieten kann, wobei aber zugleich die Bereitschaft zu Mehrfach-Abos begrenzt ist. Hier stellt sich die strategische Entscheidung, über Freemium neue Wachstumsfelder zu entwickeln und auf die Strategie der vertikalen Vorwärtsintegration wie bei Disney+ eher zu verzichten.

Für die gesonderte Betrachtung des Sports sprechen die Wettbewerbe und Preise bei den Lizenzverhandlungen, der Zugpferdeeffekt des Großsports, die aktuellen Strategieentscheidungen (z. B. bei Amazon) sowie die Diskussionen in den Fussball-Ligen. Nach der empirischen Studie scheinen die Sportfans eher noch stark am Fernsehen orientiert zu sein. Die Probanden konnten die Vorteile von VoD zumindest zum Befragungszeitpunkt nicht einschätzen. Das trifft insbesondere auf die Segmente zu, die sich durch intensive Präferenzen für die Inhalte des Großsports auszeichnen. Für die Medienmanager lässt sich das als Marketingdefizit interpretieren. Strategisch bedeuten mehr Live-Events durch VoD einen Veränderungsdruck, denn z. B. nach den Fokus-

gruppendifkussionen scheint ein VoD-Streaming-Dienst v. a. deshalb attraktiv zu sein, weil man sich Inhalte später erneut ansehen kann.

Für die Diversifikationsstrategien der VoD-Anbieter und die Verwertungsfenster („Windowing“) spielen die engen vertikalen Beziehungen zu den Filmproduzenten und den dort vorhandenen Marktstrukturen eine einflussreiche Rolle, um exklusive Zugänge zu aktuellen Lizenzfilmen und Eigenproduktionen anbieten zu können. Insbesondere bei bezahlpflichtigen Videostreaming-Diensten hängt der Erfolg der VoD-Marke von exklusiven vertikalen Beziehungen zu den Produzenten ab. Zwar sind nach der Studie zurzeit für die Wettbewerbs- und Medienpolitik keine Risiken einer wettbewerbsbeschränkenden Konzentrationstendenz oder vorherrschenden Meinungsmacht erkennbar. Gleichwohl sind insbesondere vertikale Konzentrationsprozesse kritisch zu prüfen. Deren kritische Rolle zeigen auch aktuelle Fusionsstrategien in den USA. Sie sind von den vertikalen Optionen eines Zugangs zu Eigenproduktionen sowie zu Lizenzrechten an attraktiven Inhalten getrieben (Budzinski et al. 2020; Lindstädt-Dreusicke/Budzinski 2020; Frieden et al. 2020; Shapiro 2018; Carlton 2018). Die Risiken entstehen durch die erhöhte horizontale und vertikale Konzentration unter den großen US-Studios. Daraus folgt das Wettbewerbsrisiko einer zunehmenden horizontalen Konzentration im VoD-Markt. Anhand der Präferenzdaten kann aber nicht unterschieden werden, ob das Risiko eher durch vertikale Exklusivvereinbarungen oder eher durch einer vertikalen Integration im VoD-Markt besteht. Die empirische Studie kann nur zeigen, welchen Beitrag die Präferenzen zu dem Wettbewerbsrisiko leisten. Sie zeigt, dass die Inhalte der konzentrierten US-Studios so stark von den Nutzern präferiert werden, dass sie die Zahlungsbereitschaft oder höhere Marktanteile bewirken. Multihoming durch die VoD-Nutzer reduziert aber die Risiken nicht-kompetitiver Effekte von Exklusivvereinbarungen oder der vertikalen Integration (Dewenter/Rösch 2020). Multihoming setzt aufseiten der Konsumenten aber die Bereitschaft zum Anbieterwechsel oder zu Abschlüssen mehrerer Abonnements voraus. Kombi-Möglichkeiten können Multihoming erleichtern. So hebt etwa Reed Hastings (CEO von Netflix; Spangler 2020) deren Marktpotenzial hervor. Magenta TV (DTAG) und Sky bieten z. B. Bündelungen des eigenen Entertainment-Pakets insbesondere mit Netflix an. Die empirische Studie zeigt aber eher eine begrenzte Bereitschaft der Konsumenten zum Bezug von Kombi-Angeboten.

Die Marktsimulationen zeigten insofern die strategische Bedeutung der vertikalen Marktverhältnisse und der Strategie vertikaler Integration, weil neben der Vielfalt die Exklusivität die Qualität bezahlpflichtiger VoD-Angebote definiert. Auch verbinden die Experten und Teilnehmer der Fokusgruppen mit der Exklusivität von Inhalten eine entscheidungsrelevante Steuerungswirkung. Viele Teilnehmer der Fokusgruppen

⁸ Der Showrunner leitet das Tagesgeschäft einer Produktion und ist sowohl für die geschäftliche als auch die kreative Entwicklung verantwortlich. Dies steht im Kontrast zum bisherigen deutschen Modell, bei dem mehr auf Arbeitsteilung gesetzt wird und der Regisseur eine stärkere Position innehat.

sahen das Prinzip der Exklusivität kritisch, denn sie verbinden damit den Zwang, mehrere Abonnements abschließen zu müssen. Das ermöglicht US-Filmstudios sogar, als Alternative die Strategie der vertikalen Vorwärtsintegration in den VoD-Markt zu wählen. Die Disney-Produktionen waren zuvor auf Netflix verfügbar, mittlerweile sind die Lizenzen ausgelaufen und die Inhalte können nunmehr nur noch über Disney+ bezogen werden. So gesehen entspricht ein All-in-One-Angebot derzeit nicht dem Markttrend. Nach den Simulationen weist HBO Max (Max) zwar ein ähnliches Strategiepotezial wie Disney auf. Allerdings stoßen die wirtschaftlichen Möglichkeiten für vertikale Alleingänge an Grenzen, da insbesondere die Bereitschaft zu Mehrfachabos oder Kombi-Angeboten begrenzt ist.

Eine weitere Strategiealternative sind rückwärts gerichtete vertikale Marktstrategien, um den Zugang zu exklusiven Content zu sichern: Die inhaltliche Kategorie der Eigenproduktion („Originals“) bietet die Chance, sich als VoD-Anbieter selbst auch als Film- und Serienproduzent zu vermarkten und dies für seine Markenpolitik zu nutzen, um sich besser von den Konkurrenten abzugrenzen (Chan-Olmsted/Cha 2007; Palomba 2020: 173). Auch kann sich damit ein VoD-Anbieter tendenziell unabhängiger von den konzentrierten US-Filmstudios machen (s. o.). Bei den Eigenproduktionen kann es sich sowohl um Filme als auch um Serien handeln. Als Beispiele wurden in den Vorstudien internationale Erfolge wie *House of Cards* und *Star Wars* genannt, die mit den VoD-Marken Netflix bzw. Disney+ verbunden sind.⁹

Allerdings sind nach der empirischen Studie nicht nur die vertikalen Beziehungen mit Produzenten strategisch entscheidend, sondern auch die Fähigkeit, auf der Nachfrageseite die von Parrot Analytics (s. o.) beschriebene Finetuning-Strategie umzusetzen. Die Nutzer bevorzugen ein inhaltlich breites und vielfältiges Angebot sowie als Vielfalt ein abwechslungsreiches Entertainmentangebot. Insofern ist für VoD-Anbieter entscheidend, mit einem Portfolio inkl. einer Vielzahl affiner Eigenproduktionen auch „spitze“ Nischen bedienen zu können, um dadurch neue Abonnenten anzulocken und die alten zu halten. Das zeigt, dass die Aufmerksamkeitsökonomie der VoD-Anbieter nicht mit der fernsehökonomischen These von den massentauglichen „Kleinsten-gemeinsamen-Nenner-Programmen“ erklärt werden kann (Owen et al. 1974: 59). Jedenfalls unterscheidet sich die Logik der Zielgruppenabgrenzung der VoD-Anbieter von der Differenzierungsstrategie eines TV-Senders, der Inhalte, Profil und Image seines Gesamtprogramms optimal auf eine Zielgruppe abstimmt (Telkmann 2022). Deshalb kann im Unterschied zum TV das Angebot eines zusätzlichen Channels auf einer VoD-Plattform sowohl für

Independents wie z. B. MUBI als auch für Kanäle großer VoD-Anbieter wie HBO und die großen Filmstudios wie z. B. Paramount+ lukrativer sein als etwa der Betrieb eines eigenen, plattformunabhängigen oder vertikalen Angebots. Für die bereits am Markt vorhandenen VoD-Anbieter bestehen somit Chancen für Kooperationen mit US-Filmstudios, die sich auch nicht ausschließlich an Netflix und Amazon Prime Video binden wollen.

In den Interviews äußerten Experten die Ansicht, dass mit ausschließlich US-amerikanischen Eigenproduktionen die VoD-Anbieter dauerhaft keine größeren Marktanteile auf den deutschsprachigen Märkten erzielen können. Vielmehr könnten von der regionalen Herkunft her gemischte Angebote die Marktattraktivität steigern.¹⁰ Nach den Marktsimulationen ist die Alternative deutscher Produktionen am Markt für bezahlpflichtige Angebote im strategischen Sinne aber weniger bedeutsam. Das entspricht dem Meinungstrend in den Fokusgruppen, wonach für Produktionen der US- und Hollywood-Filmstudios zwar Präferenzen vorhanden seien; gleichwohl sei die Herkunft der Produktionen nur bedeutsam, wenn ein spezielles Interesse an einer Sprache oder Kultur vorhanden sei und daher konkret danach gesucht werde. Die regionale Herkunft der Videoinhalte wird wahrgenommen, auch sind den Teilnehmern regional bedingte Unterschiede bewusst. Sie schätzen deren Beitrag zur Vielfalt, da sie mehr Abwechslung bieten. Im Ergebnis kann somit nach der Studie eine effektive Filmförderung und Quotenregulierung zugunsten europäischer und nationaler Produktionen die angebotsseitig und kostenseitig dauerhaften Wettbewerbsnachteile für nationale Filmproduktionen reduzieren.

Einige VoD-Anbieter wie Netflix oder YouTube sehen sich selbst aufgrund ihrer Vorsprünge bei den technisch induzierten Usability-Faktoren als Technologieunternehmen (Fagerjord/Küng 2019). Strategisch relevant ist daran, dass die Betreiber der VoD-Dienste die Features der Usability und die technisch induzierte User-Experience selbst kontrollieren. Das betrifft auch das „Binge-Watching“ (Gleich 2020: 100) und Account-Sharing. Nach der empirischen Studie können EPGs (elektronische Programmzeitschriften), Empfehlungssysteme oder Personalisierung für die VoD-Anbieter zwar Optimierungserfordernisse begründen, sie sind aber eher „Must-haves“ (Kano et al. 1984; Matzler et al. 1996) und weniger im strategischen Sinne relevant. Das heißt, die Qualität muss dem Marktstandard entsprechen, den die Vorreiter Netflix und Amazon Prime Video setzen.

In den Experteninterviews zeigte sich eine Unsicherheit, inwiefern die Werbeaversion der Nutzer die Attraktivität der

⁹ Zudem sprechen die Vorstudien dafür, Eigenproduktionen der VoD-Anbieter von Mainstream-Filmen zu unterscheiden. Letztere werden auch als „Hollywood“-Filme oder -Serien bezeichnet. Unter „Hollywood“ wird die allgemeine Popularität sowohl der Schauspieler als auch des Inhalts einer Filmproduktion verstanden.

¹⁰ Nach Branchenberichten finden sich in den Genres Comedy, Action und Thriller viele erfolgreiche deutsche Eigenproduktionen mit z. T. internationalem Erfolg.

AVoD-Alternativen beeinflusst. Nach der Conjoint-Studie sehen die Konsumenten im Marktdurchschnitt Werbung im Vergleich zu den VoD-üblichen Preiskategorien als weit weniger störend an und bevorzugen im Durchschnitt sogar das rein werbefinanzierte Geschäftsmodell. Insbesondere unter den Transformern erweist sich außer der Werbefinanzierung auch das Freemium-Modell als eine attraktive Alternative zum SVoD-Modell.

Die öffentlich-rechtliche Gebührenpflicht bewerten die Befragten im Durchschnitt, das heißt mehrheitlich, wie einen Marktpreis (Consumer Value), obwohl es sich um eine von allen getragene öffentliche Finanzierung (Public Value) handelt. Daraus lässt sich schlussfolgern: Wenn die Befragten als Konsumenten zwischen VoD-Produktalternativen entscheiden, dann entscheiden sie nach ihrem individuellen Nutzen. Nach den Fokusgruppendifkussionen sinkt dabei die Zahlungsbereitschaft je Abo, wenn sie mehrere Abos abschließen müssten, und umgekehrt. Im Ergebnis zeigen die Simulationen typische Nachfrageverhaltensweisen bei unterschiedlichen Preiskategorien.¹¹ Insofern zeigen sie aber auch eine Grenze der auf Konsumwahl und Wettbewerb fokussierten empirischen Studie: Die Konsumentenentscheidungen spiegeln nicht unbedingt die gesellschaftliche Wertschätzung der Befragten wider. Ihren abweichenden gesellschaftlichen Standpunkt teilen sie aber mit, wenn man sie direkt danach fragt (z. B. Breunig et al. 2021; Meynhardt/Frantz 2019).

Einige Experten betonten, dass die Zahlungsbereitschaft für hedonistische VoD-Angebote in Deutschland relativ gering sei, weil bereits ein attraktives Angebot an frei zugänglichen Mediatheken (insbes. von ARD und ZDF) existiere. Nach der empirischen Studie brauchen im strategischen Sinne die frei zugänglichen öffentlich-rechtlichen Mediatheken eine stärkere Fokussierung auf die Bereiche Serien, Filme und Entertainment, um ihre Marktanteile zu erhöhen. Dabei müssen sie aber die Strategie vor allem mit regionalen und europäischen Inhalten umsetzen (§§ 30 Abs. 2 S. 2, Abs. 5 S. 2 MStV). Infolge dieser Beschränkung haben sie wenig Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft.

Limitationen und Ausblick

Aufgrund der vielen qualitativen Eigenschaften erweisen sich VoD-Produkte für Conjoint-Analysen als relativ komplex, so dass trotz der aufwendigen Vorstudien und einer im Ergebnis relativ guten CBC-Datenqualität Risiken bestehen. Zudem wird auch als eine Limitation der CBC angesehen, dass sie nicht die mit VoD konkurrierenden Mediennutzun-

gen erfasst und welchen Nutzen sie stiften. Die Präferenzdaten und die darauf aufsetzenden Marktsimulationen können letztendlich nur so gut sein wie die Taxonomie (Risiko des „garbage in, garbage out“). Deshalb ist für Conjoint-Analysen für Medienmärkte mehr Forschung zur Taxonomie nötig. Ergänzend dazu können angesichts der Komplexität mehr Vorfilterungen und hybride Methoden wie insbesondere der Adaptive Choice-Based-Conjoint-Analysis (ACBC; Eggers/Sattler 2011; von Rimscha/Lischka 2020: 1602–1603) die Qualität der CBC-Daten verbessern.

Zudem besteht der Bedarf, die markttheoretischen Grundannahmen zu überprüfen. Das betrifft z. B. die Frage, inwiefern der Vergleich von Produktalternativen für die Medienkonsumenten etwas Ungewohntes ist (Teichert 2001). Orientieren sie sich eher an den Marken, die ihnen seit Langem bekannt sind? Dokumentiert ein beträchtlicher Anteil der VoD-Nutzung möglicherweise ein Ritual, bei dem die Konsumenten wenig über Alternativen nachdenken? Sind ihre Nutzungsentscheidungen mehr vom Konsens mit einer Peergroup und dem sozialen Umfeld geprägt anstatt davon, souverän zwischen Produktalternativen nach ihren subjektiven Nutzeinschätzungen zu entscheiden (Schmidt et al 2017; Kunz et al. 2022)? Den Einfluss der nichtrationalen Faktoren können Conjoint-Studien besser über Rahmenfragen untersuchen.

Verbesserungsbedarf bei der Taxonomie besteht insbesondere zu den öffentlich-rechtlichen VoD-Angeboten, zu den Sportangeboten und zu Freemium (inkl. ähnlichen Tarifmodellen mit Werbung). Die öffentlich-rechtlichen Mediatheken erscheinen in der Studie schwächer, weil die Taxonomie öffentlich-rechtliche Videoinhalte unvollständig erfasst hat. Die Taxonomie sollte in Zukunft besser erfassen, dass YouTube und andere Plattformen wie Magenta TV oder Instagram, TikTok und Facebook ebenfalls Distributionskanäle für öffentlich-rechtliche Bewegtbildinhalte sind. Was die Mediatheken selbst betrifft, ist zukünftig zu untersuchen, inwiefern sie ihre Attraktivität steigern würden, wenn sie sich zu partizipativen Onlinemedien mit mehr Interaktion und Kommunikation verändern (Rotermund 2021; Stark/Kist 2020: 1140–1142; Conviva 2021).

Die Potenziale des Großsports begründen weiteren Forschungsbedarf, weil die Dynamik auf dem VoD-Markt schnelle Strategieänderungen bewirkt. Vermutlich hatten Anfang 2021 die Befragten im Durchschnitt noch nicht die Vorteile solcher VoD-Angebote im Vergleich zu den gewohnten Pay-TV- und freien TV-Übertragungen einschätzen können. Aktuelle Diskussionen (z. B. in der Fußball-Bundesliga), Entwicklungen (z. B. Amazon-Strategie) und Strategien im internationalen Kontext gründen auf der Annahme, dass attraktive Sportinhalte vom Fernsehen vermehrt zu den VoD-Anbietern abwandern werden.

¹¹ Die Studie kann für preisstrategische Entscheidungen eine Preis-Absatz-Funktion (PAF) empirisch bestimmen, die einen negativen Zusammenhang zwischen den Preiskategorien („Kosten je Monat“) Werbefinanzierung, öffentlicher Finanzierung, Preisstaffeln (z. B. SVoD) und Freemium-Modellen auf der einen Seite und der Marktanteilsgröße auf der anderen Seite zeigt.

Auch Freemium-Modelle und ähnliche Tarifmodelle sind genauer zu erforschen: Viele Anbieter betrachten Freemium-Modelle als eine strategische Anlockung („Follow the Free“-Preisstrategie zur Maximierung der conversion rate) zum entgeltpflichtigen Premium-Angebot. Deshalb wäre zu untersuchen, inwiefern die Nutzer das Anlocken als Manipulationsversuch wahrnehmen und ob dies zu Ablehnung führt. Vermutlich verspricht das Freemium-Modell eher Erfolg, wenn den Nutzern transparent gemacht wird, welche Inhalte werbefinanziert sind und für sie frei nutzbar bleiben und welche besonderen Angebote nur gegen Entgelt nutzbar sein werden.

Förderhinweis

Die Studie wurde mit der Unterstützung der Hamburg Innovation GmbH ermöglicht.

Literatur

- b4p Gesellschaft für integrierte Kommunikationsforschung mbh & Co. KG (Hrsg.) (2020). best for planning. München: www.b4p.media.
- Birkel, M., Kerkau, F., Reichert, M., & Scholl, E. (2020). Markt und Nutzung kostenpflichtiger Streamingdienste. Pay-Video-on-Demand in Deutschland. Media Perspektiven, (1), 22–32.
- Birkel, M., Kerkau, F., Reichert, M., & Scholl, E. (2021). Deutscher Pay-VoD-Markt profitiert von Corona-Krise. Markt und Nutzung kostenpflichtiger Streamingdienste. Media Perspektiven, (2), 98–108.
- Bitkom Research (1.10.2021). Fact Sheet: Videostreaming 2021/22. https://www.bitkom.org/sites/default/files/2021-10/211001_ct_fact-sheet_video-streaming.pdf [28.10.2022].
- Bredenhöft, A., & Luy, C. (2021). Strategische Potenziale etablierter Medienkonzerne und Newcomer im Video-on-Demand-Markt. Ergebnisse dreier Fokusgruppenerhebungen als Vorstudie des Forschungsvorhabens. Forschungsbericht. Hamburg Innovation GmbH, HAW Hamburg, 25.4.2021 (interner Bericht).
- Breunig, C., Holtmannspötter, E., & Rühle, A. (2021). Aktuelle Ergebnisse der neu konzipierten Repräsentativstudie ARD/ZDF-Massenkommunikation Trends 2021: Zukunft und Leistungsbewertung der Medien. Media Perspektiven (7–8), 396–410.
- Budzinski, O., & Lindstädt-Dreusicke, N. (2020). Antitrust Policy in Video-on-Demand Markets: The Case of Germany. Journal of Antitrust Enforcement, Vol. 8 (3), 606–626.
- Budzinski, O., Gaenssle, S., & Lindstädt-Dreusicke, N. (2021). The Battle of YouTube, TV and Netflix: An Empirical Analysis of Competition in Audiovisual Media Markets. SN Business & Economics, 2021, 1, 116, 1–26.
- Budzinski, O., Stöhr, A., Noskova, V., Kunz-Kaltenhäuser, P., & Gaenssle, S. (2020). Happily Ever After? - Vertical and Horizontal Mergers in the U.S. Media Industry. World Competition, Vol. 43 (1), 135–161.
- Carlton, D. W. (2018). Expert report of Dennis W. Carlton: United States District Court for the District of Columbia. USA (Plaintiff) v. AT&T INC., DIRECTV GROUP HOLDINGS, LLC, and TIME WARNER INC. (Defendants). Case No. 1:17-cv-02511-RJL, February 2. https://appliedantitrust.com/12_nonhorizontal_mergers.htm [10.6.2021].
- Chan-Olmsted, S. M., & Cha, J. (2007). Branding Television News in a Multichannel Environment: An Exploratory Study of Network News Brand Personality. The International Journal on Media Management, 9 (4), 135–150.
- Conviva (2021). State of Streaming Social Guide for Streaming 2021. https://pages.conviva.com/rs/138-XJA-134/images/RPT_Conviva_SoS_Social_Guide_for_Streaming_2021.pdf [20.10.2022].
- Cunningham, S., & Craig, D. (2019). Social Media Entertainment. The New Intersection of Hollywood and Silicon Valley. New York: New York University Press.
- Dewenter, R., & Rösch, J. (2020). Industrieökonomik. In Krone, J., & Pellegrini, T. (Hrsg.), Handbuch Medienökonomie (99–123). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Eggers, F., & Sattler, H.: Preference measurement with conjoint analysis. Overview of state-of-the-art approaches and recent developments. GfK Marketing Intelligence Review, 2011, 3(1), 36–47. <https://doi.org/10.2478/gfkmir-2014-0054>.
- European Society for Opinion and Market Research (ESOMAR) (2011). Esomar guideline for online research. Amsterdam: author. https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR_Guideline-for-online-research.pdf [26.8.2021].
- Fagerjord, A., & Küng, L. (2019). Mapping the core actors and flows in streaming video services: what Netflix can tell us about these new media networks. Journal of Media Business Studies, 16 (3), 166–181.

- FFA Filmförderungsanstalt (Hrsg., 2019): „Evaluierungsbericht zur Entwicklung des Abgabenaufkommens vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Situation des Filmmarktes in Deutschland gemäß § 171 Abs. 1 FFG. August 2019“. Online: www.ffa.de/evaluierungsbericht-zur-entwicklung-des-ffa-abgabenaufkommens.html [2.1.2022].
- Fletcher, R. (2019). Paying for News and the Limits of Subscription. In: Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, Antonis, & Nielsen, R.K. (Hrsg.): Reuters Institute Digital News Report 2019, Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, S. 34–37.
- Frieden, R., Jayakar, K., & Park, E. (2020). There's Probably a Blackout in Your Television Future: Tracking New Carriage Negotiation Strategies Between Video Content Programmers and Distributors. Columbia Journal of Law & the Arts, 43, 4, 487–515.
- Giersberg, F., & Leibiger, J. (2022). Pay-TV und Paid-VoD in Deutschland 2021/2022. Hrsg. von VAUNET – Verband Privater Medien e. V. Berlin, Juli 2022. Online: www.vau.net, vau.net/wp-content/uploads/2022/08/vaunet-publikation_pay-tv-und-paid-vod-in-deutschland-2021-2022.pdf [9.6.2023].
- Gleich, U. (2020). Nutzung von On-Demand- und Streamingdiensten. ARD-Forschungsdienst. Media Perspektiven, (2), 99–105.
- Goldmedia GmbH (2018). Pressemeldung. Influencer Marketing auf dem Weg zum Milliardenmarkt. Berlin, 20.3.2018, https://www.goldmedia.com/fileadmin/goldmedia/2015/Studien/2018/Influencer_Marketing/180320_Pressemeldung_Goldmedia_Influencer_Marketing_Markt_DACH.pdf
- Grece, C. (2021). Trends in the VOD market in EU28. A publication of the European Audiovisual Observatory. January 2021
- Helm, R., & Steiner, M. (2008). Präferenzmessung. Methodengestützte Entwicklung zielgruppenspezifischer Produktinnovationen. Stuttgart 2008.
- Hennig-Thurau, T., & Houston, M.B. (2019). The consumer side of entertainment. In T. Hennig-Thurau, & M.B. Houston, Entertainment science: data analytics and practical theory for movies (233–281). Springer International Publishing.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tzuiji, S., (1984). Attractive quality and must-be quality. The Journal of the Japanese Society for Quality Control, 149(2), 39–48.
- Koch, W., & Beisch, N. (2020). Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2020. Erneute starke Zuwächse bei Onlinevideo. Media Perspektiven, (9), 482–500.
- Kunz, R., Notbohm, S., Telkmann, V., & Zabel, C. (2022). Netflix & Co. vs. Sender-Mediatheken. Faktoren der Nutzung, Austauschbarkeit und Differenzierung von SVoD- und Mediatheken-Angeboten. MedienWirtschaft – Perspektiven der digitalen Transformation, Praxisforum, Vol. 19 (1), S. 31–43.
- Lindstädt-Dreusicke, N., Budzinski, O. (2020). The Video-on-demand Market in Germany – Dynamics, Market Structure and the (Special) Role of YouTube. Journal of Media Management and Entrepreneurship, 2 (1), pp. 108–123.
- Lobigs, F. (2018). Digitalstrategien und Onlineaktivitäten traditioneller Medienunternehmen in Deutschland in Zeiten der Plattform-Revolution des Internets sowie ihre Auswirkungen auf den Meinungsbildungseinfluss der Medienunternehmen. In Lobigs, F., & Neuberger, C. Meinungsmacht im Internet und die Digitalstrategien von Medienunternehmen. Neue Machtverhältnisse trotz expandierender Internet-Geschäfte der traditionellen Massenmedien-Konzerne. Leipzig: Vistas.
- Lobigs, F. (2021). Qualitätsrisiken der Plattformökonomie für die Wissenschaftskommunikation. Wissenschaftspolitik im Dialog. Berlin: Schriftenreihe der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, 18.2021.
- Louviere, J. J. (1988). Conjoint Analysis Modelling of Stated Preferences – A Review of Theory, Methods, Recent Developments and External Validity. Journal of Transport Economics and Policy, 22, 93–119.
- Martens, D., & Herfert, J. (2013). Der Markt für Video-on-Demand in Deutschland. Fakten und Einschätzungen zur Entwicklung von VoD. Media Perspektiven, (2), 101–114.
- Matzler, K., Hinterhuber, H.H., Bailom, F., & Sauerwein, E. (1996). How to delight your customers. Journal of Product & Brand Management, 5 (2), 6–18.
- Medienanstalten (2020). Digitalisierungsberichte Video. www.die-medienanstalten.de/publikationen/digitalisierungsbericht-video/digitalisierungsbericht-2020 [27.8.2021].
- Medienanstalten (2022). Zukunftsorientierte Vielfaltssicherung im Gesamtmarkt der Medien. Bericht der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) über die Entwicklung der Konzentration und über Maßnahmen zur Sicherung der Meinungsvielfalt im privaten Rundfunk. Schriftenreihe der Landesmedienanstalten 53. Berlin, 1/2022; Online: www.kek-online.de/fileadmin/user_upload/KEK/Publikationen/Medienkonzentrationsberichte/Siebter_Konzentrationsbericht/Konzentrationsbericht_2022_Web.pdf.
- Medienanstalten, & Kantar (2021): Chartreport: Digitalisierungsbericht Video. 10/2021. www.die-medienanstalten.de/themen/forschung/studie-digib-richt-video-2021 [7.6.2022].
- Medienanstalten, & Kantar (2022). Video Trends 2022: Ergebnisse des Digitalisierungsbericht Video. Studie im Auftrag: Die Medienanstalten unter Beteiligung von SES, Astra Deutschland, HD+, Media Broadcast, Vodafone und Amazon. Oktober 2022. <https://www.die-medienanstalten.de/publikationen/video-trends-2022>; <https://www.die-medienanstalten.de/forschung/video-trends> [6.3.2023].
- Medienanstalten, & Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (medienanstalten / KEK 2019/20). 22. Jahresbericht der KEK. Berichtszeitraum 01.07.2019 bis 31.12.2020. Berlin 2020, https://www.kek-online.de/fileadmin/user_upload/KEK/Publikationen/Jahresberichte/22_Jahresbericht.pdf
- Meynhardt, T., & Frantz, E. (2019). Ergebnisse aus dem GemeinwohlAtlas 2019. Medialer Public Value als Beitrag zum Gemeinwohl. Media Perspektiven (10), 444–451.

- Möbus, P., & Heffler, M. (2021). Entwicklungen auf Basis der Brutto-Werbestatistik Werbemarkt 2020 (Teil 1): Der Werbemarkt im Zeichen der Pandemie. *Media Perspektiven*, 3/2021, 185–197.
- MStV, Medienstaatsvertrag. Staatsvertrag zur Modernisierung der Medienordnung in Deutschland. In Kraft seit dem 07.11.2020. <https://www.rlp.de/de/regierung/staatskanzlei/medienpolitik/>
- Müller, C. (2020). Der öffentlich-rechtliche Rundfunk – Marketing und gesellschaftliche Verantwortung. Masterarbeit im Studiengang Information, Medien, Bibliothek, HAW Hamburg, 12/2020 (nicht veröffentlicht)
- Nielsen-Insights (2020): Playback Time: Which Consumer Attitudes Will Shape the Streaming Wars? 2.11.20, www.nielsen.com/de/insights/2020/playback-time-which-consumer-attitudes-will-shape-the-streaming-wars/
- Orme, B. K., & Chrzan, K. (2017). *Becoming an Expert in Conjoint Analysis: Choice Modeling*, for Pros. Orem (UT): Sawtooth Software, Inc.
- Owen, B.M., Beebe, J.H., & Manning, W.G. (1974). *Television Economics*. Toronto, London.
- Palomba, A. (2020). Do SVOD product attribute trade-offs predict SVOD subscriptions and SVOD account access? Using utility constant sums to predict SVOD subscriptions and SVOD account access. *International Journal on Media Management*, 22, 3-4, 168–190.
- Parrot Analytics (2019). The Currency of The Streaming Wars (Ch. 1). The Crowding Content Ecosystem (Ch. 2). Originals – The Critical “O” in SVOD (Ch. 3). September 12, 2019. <https://tv360.parrotanalytics.com/exclusivereports/report/ck74je58srgiv0971q10n9nfu> [7.12.2020].
- PWC PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2022). German Entertainment and Media Outlook 2022-2026. 8/2022, www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/german-entertainment-and-media-outlook-2022-2026.html [8.3.2023]
- Rao, V. R. (2014). *Applied Conjoint Analysis*. Springer: Heidelberg.
- respondi (2021a). Our answers to the 28 ESOMAR questions for determining the quality of online samples and online panels. Köln: Author. <https://www.respondi.com/access-panel#download-form>; https://www.respondi.com/wp-content/uploads/2021/03/respondi_28_ESOMAR_questions-EN2021.pdf?cf_id=1742 [26.8.2021].
- respondi (2021b). Panelbook. Köln: Author. https://www.respondi.com/wp-content/uploads/2020/12/respondi_panelbook_2021.pdf?cf_id=1743, <https://www.respondi.com/access-panel> [26.8.2021].
- Rotermund, H. (2021). *Nach dem Rundfunk. Die Transformation eines Massenmediums zum Online-Medium*. Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Schmidt, J., Merten, L., Hasebrink, U., Petrich, I. & Rolfs, A. (2017). *Zur Relevanz von Online-Intermediären für die Meinungsbildung*. Arbeitspapiere des Hans-Bredow-Instituts, 40, Hamburg.
- Seufert, W., & Gundlach, H. (2017). *Medienregulierung in Deutschland. Ziele, Konzepte, Maßnahmen*. Handbuch für Wissenschaft und Studium. 2. Aufl., Nomos: Baden-Baden.
- Shapiro, C. (2018). Expert report. United States District Court for the District of Columbia. USA (Plaintiff) v. AT&T INC., DIRECTV GROUP HOLDINGS, LLC, and TIME WARNER INC. (Defendants). Case. No. 1:17-cv-02511 (R.JL), 2 February 2018. https://appliedantitrust.com/12_nonhorizontal_mergers.htm [10.6.2021].
- Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH (2020). Sinus-Milieus® Deutschland. Heidelberg: Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH; <https://www.sinus-institut.de/sinus-losungen/sinus-milieus-deutschland/> [06.01.2021]
- Spangler, T. (2020). Reed Hastings on New Book, Netflix's Future – and Why he fired his last CFO. In: *Variety Media*. 07.09.2020. <https://variety.com/2020/digital/news/reed-hastings-book-netflix-cfo-fired-1234755643/> [09.09.2020].
- Stark, B., & Kist, E.L. (2020). Mediennutzung. In J. Krone, & T. Pellegrini (Hrsg.), *Handbuch Medienökonomie* (1137–1163). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Teichert, T. (2001). *Nutzenschätzung in Conjoint-Analysen: theoretische Fundierung und empirische Aussagekraft*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Telkmann, V. (2021). Broadcasters' content distribution and programming decisions in multichannel environments: a literature review. *Journal of Media Business Studies*, 18 (2), 106–131.
- Telkmann, V. (2022). Online First? Programmplanung und -gestaltung der Mediatheken öffentlich-rechtlicher Sender in Deutschland. Schwerpunktthema *MedienWirtschaft – Perspektiven der digitalen Transformation*. Gundlach, H. (Hrsg.). *Internet-Intermediäre und virtuelle Plattformen medienökonomisch*, 18 (4), 8–17.
- Völckner, F., Sattler, H., & Teichert, T. (2008). Wahlbasierte Verfahren der Conjoint-Analyse. In A. Hermann, C. Homburg, & M. Klarmann, (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (687–711). 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- von Rimscha, M.B & Lischka, J. A. (2020). Methoden der Medienökonomie [S. 1593-1612]. In J. Krone, & T. Pellegrini, *Handbuch Medienökonomie* (557–584). Wiesbaden: Springer VS.
- Wacker, I.M. (2021). *Strategien und Erfolgchancen auf dem deutschen Video-on-Demand-Markt – Eine qualitative Analyse von ExpertInnen-Meinungen*. Masterarbeit im Studiengang Information, Medien, Bibliothek. HAW Hamburg, 6/2021 (nicht veröffentlicht).
- Weiber, R., & Mühlhaus, D. (2009). Auswahl von Eigenschaften und Ausprägungen bei der Conjointanalyse. In D. Baier, & M. Bruschi (Hrsg.), *Conjointanalyse*. Springer, Heidelberg.
- Wilhelm, C., Podschuweit, N., Hofer, M., & Koch, T. (Hrsg.) (2018). *Medienwahl. Aktuelle Konzepte, Befunde und methodische Zugänge*. Baden-Baden: Nomos.
- Zabel, C., & Lobigs, F. (2020). Barbarians at the Gates? Ergebnisse einer Szenario-Analyse der Entwicklung des audiovisuellen Werbemarktes bis 2030. *Media Perspektiven*, (6), 306–321.
- ZAW, Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (2021). *Netto-Werbbeeinnahmen der Medien 2021*. <https://zaw.de/branchendaten/netto-werbbeeinnahmen-der-medien/> [19.7.2022]

Anhang

Segment Sizes i. S. d. Wahrscheinlichkeit, mit der ein Befragungsteilnehmer einem Segment zugeordnet werden kann.		Interpretation (Labels) :=	Teil- Interpretation nutzen- alle Befragten werte (n=2.556)	Gewicht	Gruppe 1 Die Transfor- mer 37,0 %	Gruppe 2 Die nicht zahlungsber- eigten TV-Fans 20,2 %	Gruppe 3 Die ARD/ZDF- Fans 29,3 %	Gruppe 4 Die Wähle- rischen 13,4 %
Angebotsvielfalt				28 %	36 %	16 %	27 %	48 %
1.1	Filme & Serien		25,7	++	+	+	++	++
1.2	aktuelle Kinofilme/Blockbuster		28,4	++	++	n.sig.	++	++
1.3	Das Beste aus dem Fernsehen: Entertainment, Serien, Filme, Dokus, Reality-TV, News		24,8	++ / +	+	++	+	+
1.4	gesellschaftlich relevante Vielfalt (unabhängig von Kommerz, politisch plural, Inhalte für Minderheiten & Mehrheiten)		-23,9	-	-	-	n.sig.	--
1.5	großes Videoangebot => Professionelles bis Amateure (<i>user-generated</i>)		-0,9	0	n.sig.	n.sig.	--	n.sig.
1.6	Filme & Dokus von Independents => neueste, Klassisches, Archiv		-2,1	0	n.sig.	n.sig.	n.sig.	0
1.7	Social-Media-Entertainment-Videos => Creator, YouTuber, Vlogger, Influencer		-52,1	--	--	--	--	-
II Exklusive Inhalte				25 %	21 %	14 %	16 %	29 %
2.1	Originals Eigenproduktionen => angesagt, aktuell, bekannt		2,1	0	-	n.sig.	n.sig.	n.sig.
2.2	HBO-Warner => z. B. Herr der Ringe, Batman, Games of Thrones, Sopranos, Sex and the City, True Detectives, Wonder Woman		7,2	+	++	--	--	++
2.3	Disney – Marvel, Pixar, Star Wars		10,1	+	+	--	n.sig.	++
2.4	Großsport => Fußball, Formel 1 live		-14,1	--	-	++	n.sig.	-
2.5	Unterhaltung für die ganze Familie		14,5	++	n.sig.	n.sig.	++	+
2.6	Information => News, Reportagen, Dokus		-3,6	0 / -	--	n.sig.	--	--
2.7	Sammelbecken hochgeladener Videos, viele Kurzvideos, z. B. Alltagshilfe, Erklärvideo, Musik, Trailer, Lifestyle, Gaming, Sport, Meinungsstarkes; auch vieles aus TV (Dokus, Filme, Satire, Comedy ...)		-16,0	--	n.sig.	n.sig.	--	--
III Extra-Features				10 %	6 %	3 %	17 %	7 %
3.1	Videos unterwegs anschauen können		-6,5	-- / -	n.sig.	n.sig.	n.sig.	--
3.2	höhere Bildauflösung garantiert => HD/Ultra-HD		-1,5	0	n.sig.	n.sig.	n.sig.	++
3.3	perfekt passende, persönliche Empfehlungen & Merklisten		6,3	++	n.sig.	n.sig.	n.sig.	n.sig.
3.4	Führung & Überblick über das komplette TV-Programm		2,8	+	n.sig.	n.sig.	n.sig.	n.sig.
3.5	Account (Abo) mit mehreren Personen und Geräten teilen		8,0	++	n.sig.	n.sig.	n.sig.	++
3.6	in Deutschland produzierte Inhalte		-3,4	-	--	n.sig.	n.sig.	--
3.7	Rabatt bei Kombis mit weiteren Abos		-5,7	--	n.sig.	n.sig.	--	n.sig.
IV Kosten je Monat				37 %	36 %	66 %	40 %	17 %
4.1	17,80€ durch Gebührenpflicht von Allen finanziert, werbefrei		-40,0	-- / -	--	n.sig.	++	--
4.2	0 € Werbung in Videos & im Umfeld		46,3	++	+	++	++	0
4.3	5 €, Werbung reduziert = keine Unterbrechungen		14,1	+	+	n.sig.	n.sig.	0
4.4	Free, 0 € mit Werbung in Videos & im Umfeld plus Premium 5 €-10 €, exklusive Inhalte werbefrei		38,3	++ / +	++	+	-	++
4.5	5 €-unter 10 € => werbefrei		11,7	0	+	0	n.sig.	++
4.6	10 €-unter 15 € => werbefrei		-17,9	-	n.sig.	-	n.sig.	0
4.7	15 €-unter 20 € => werbefrei		-52,5	--	--	--	--	--
NONE			54,3		--	+	++	0

Zuordnung zu ausgewählten Drittvariablen	Interpretation (Labels der LC-Gruppen) :=	Die Trans- former	Die nicht zahlungsbe- reiten TV- Fans	Die ARD/ZDF -Fans	Die Wähler- schen
	(Stichprobe) Personenzuordnung := Tendenzen (Drittvariablen, Beispiele)	697	376	543	241
	Alterstendenz	eher jünger (18– 39 Jahre)	eher älter, ab 50 Jahre	eher älter, ab 50 Jahre und älter	jünger: 18–49 Jahre
	Bildungstendenz	eher höhere Bildung	(--)	eher mittlere Bildung	eher höhere Bildung
Über Videoinhalte wie z. B. Serien, Kinofilme tauschen Sie sich mithilfe Social Media (Posts, Sharing, Kommentare, Chatten) mit Freun- den, Bekannten oder Ihrer Familie aus.	Sie konsumieren VoD-Angebote gemeinsam mit Freunden, Bekannten oder Ihrer Familie.	zumindest regelmäßig bis gelegentlich	eher selten bis nie	eher nie	eher ge- legentlich bis nie
	Sie nutzen Videos, die Sie dazu motivieren, Kritik zu üben und sich an Kontroversen zu beteiligen.	zumindest regelmäßig gelegentlich	selten bis nie	eher nie	eher regel- mäßig bis gelegentlich
	Vielseher (= täglich, fast täglich, regelmäßig) innerhalb der Gruppe Bezahlende/Abonnenten von n=1.857 := 100 %	87 %	64 %	48 %	82 %
	Personen := jeweilige LC-Gruppe (= 100 %)	697	376	543	241
	davon Bezahlende/Abonnenten	71 %	31 %	19 %	73 %
	Personen := bezahle/abonnire VoD := davon (LC-Gruppe := 100%)	493	118	101	175
	Bezahlende + gleichzeitig 2 Abos genutzt	30 %	25 %	17 %	23 %
	Bezahlende + gleichzeitig 3 oder mehr Abos genutzt	21 %	7 %	11 %	26 %
					19 %

Quelle: Conjoint-Studie, HB-Schätzung; alle VoD-Nutzer, n=2.556; interpretiert wird auch die reduzierte Stichprobe n=1.857 aufgrund von inkonsistent antwortenden Probanden (Cut-offs).
Skalen: Die Teilnutzenwerte sind je Merkmalsausprägung über eine Spannweite ordinal skaliert. 0 ist die Mitte (zero-centered). Ein positiver Wert zeigt eine überdurchschnittliche Präferenz für die Merkmalsausprägung. Eine längere Spannweite je Merkmal zwischen den Teilnutzenwerten zeigt eine größere Gewichtung und wird als der Einfluss des Merkmals auf die Auswahlentscheidung interpretiert. In der vorliegenden Studie ist die Wichtigkeit zwischen den Merkmalen relativ gut ausgeglichen (28 %, 25 %, 10 %, 37 %), d. h. kein Merkmal hat die Entscheidungen dominiert. Interpretiert werden die Teilnutzenwerte nach folgendem Muster: Ausgehend von der Spannweite heißt:

0 := Quartil um Null = „durchschnittlicher Nutzen“

- := das 2te Quartil links davon = minus = „unterdurchschnittlicher Nutzen“

+ := 3te Quartil rechts davon = plus = „überdurchschnittlicher Nutzen“

-- oder ++ := das 4te Quartil ist links und rechts davon aufgeteilt = „weit unter-“ oder „weit überdurchschnittlicher Nutzen“

Der niedrigste Teilnutzenwert je Merkmal kann auch als „Basisnutzen“ bzw. als die Ausprägung mit dem „geringsten Nutzen“ interpretiert werden. Insofern zwei Interpretationen angegeben werden (z. B. „++ / +“), ist die Interpretation infolge der Cutoffs nicht ganz eindeutig.

Segmente: Von den 116 Merkmalsausprägungen (= 4 LC x 29 Ausprägungen) werden 69 (60 %) interpretiert, da sie akzeptable Signifikanzwerte ($p \leq 0,05$) erreichen. Bei den Nutzenwerten einschließlich Gewichtungen eines Geschmackskreises handelt es sich um Gruppennutzenwerte für jede Klasse, wobei die einzelnen Probanden Wahrscheinlichkeiten haben, mit der sie zu jeder Klasse gehören. Ein Proband könnte z. B. zu 85 % Mitglied der Gruppe 1 und zu 15 % der Gruppe 2 sein.

Zuordnung zu Personen: Kreuztabelle zw. LCs und ausgewählten Drittvariablen. Personenzuordnung anhand der höchsten Mitgliedschaftswahrscheinlichkeiten; statistisch gesichert mit $p \leq 0,01$, aber es handelt sich um „Tendenzen“, die auf Mittelwerten gründen. Aufgrund der Streuung sollte im wissenschaftlichen Sinne nur zurückhaltend von „typischen Nutzern“ gesprochen werden. Zudem sollte der Informationsverlust nicht übersehen werden, da für die Kreuztabelle eine eindeutige Zuordnung zu Personen stattfinden muss, obwohl die *latent class*-Daten eine Schätzung der Wahrscheinlichkeit der Mitgliedschaft sind.