

# TRENDMONITOR 2015



## DATA-DRIVEN CONTENT

Daten sind der neue Goldstandard

# GOLDMEDIA TRENDMONITOR 2015



## SOCIAL MEDIA PRIVACY

Nutzung sozialer Netze wird differenzierter



## SEARCHLESS SEARCH

Finden ohne Suchen wird real



## DIGITAL LEADERSHIP

Neue Anforderungen an Führungskräfte

## TRENDS UND AUSBLICK FÜR 2015 MEDIEN, INTERNET, TELEKOMMUNIKATION



## FREE TO INTERNET

Zuschauer treiben TV-Sender ins Internet



## SUBSCRIBE TO EVERYTHING

Digitale Abonnements sind das Geschäftsmodell der Stunde



## MULTICHANNEL-NETWORKS

Major Studios 3.0



## DISRUPTION DER MEDIENFORMATE

Junge Nutzer ziehen YouTube & Co. linearen Formaten vor



## QUO VADIS WERBUNG

Schrumpfung trotz Wachstum



## AUDIO-BOOM

Audiomarkt ist dynamisch wie nie



## VON SOCIAL MEDIA ZU DARK SOCIAL

Messaging-Dienste bekommen immer mehr Zulauf



## MOBILES BREITBAND

Internetnutzer surfen mobil schneller als im Festnetz



## AUTONOMES FAHREN

Das Fahrzeug übernimmt das Steuer



## INTERNET DER DINGE

kommt im Verbrauchermarkt an



## EMBEDDED ANALYTICS

Demokratisierung der Datenanalyse



## MOBILE PAYMENT

Neuer Schwung für mobile Bezahlsysteme

# Goldmedia Trendmonitor 2015

## Welche Entwicklungen sind 2015 in der Medien-, Entertainment- und Telekommunikations-Branche in Deutschland zu erwarten?

Die Beratungsgruppe Goldmedia veröffentlicht alljährlich Analysten-Kommentare und Thesen zu relevanten Trends des kommenden Jahres in Deutschland.

Der Trendmonitor 2015 gibt einen Ausblick auf ausgewählte Entwicklungen in den Bereichen Medien, Internet, Telekommunikation und Entertainment.

[www.Goldmedia.com](http://www.Goldmedia.com)



## Impressum

### Herausgeber

Goldmedia GmbH Strategy Consulting  
 Prof. Dr. Klaus Goldhammer  
 Oranienburger Str. 27 | 10117 Berlin-Mitte  
 Telefon: 030-246 266 0 | Fax: 030-246 266 66  
[www.Goldmedia.com](http://www.Goldmedia.com)

Dieses Dokument ist urheberrechtlich geschützt. Presseabdruck honorarfrei unter Angabe der Quelle. Alle Inhalte des Dokuments wurden nach bestem Wissen recherchiert und erstellt. Für Irrtümer und Druckfehler übernimmt der Herausgeber jedoch keine Verantwortung. Der Herausgeber übernimmt ebenso keinerlei Verantwortung oder Haftung für Handlungen, Aktivitäten oder Unterlassungen, die auf Grundlage der Inhalte und Empfehlungen dieser Studie erfolgen.

Redaktionsschluss: 16.12.2014  
 Redaktion: Dr. Katrin Penzel, Juliane Gille  
 Bildquellen: Grafiken: © Goldmedia, Porträtfotos: © Goldmedia/Sigbert Georgi/Bildfuchs.de

Bei der Veröffentlichung der Trends kooperierte Goldmedia mit dem Mediendienst Kress. Von Ende November bis Mitte Dezember 2014 erschienen regelmäßig Trends als Goldmedia-Gastkommentare bei [www.kress.de](http://www.kress.de) und im Goldmedia-Blog.

### Pressekontakt

Goldmedia GmbH: Dr. Katrin Penzel, Tel: +4930-246 266-0, [Katrin.Penzel@Goldmedia.de](mailto:Katrin.Penzel@Goldmedia.de)

### Goldmedia Gruppe

Goldmedia berät nationale und internationale Kunden vor allem in den Bereichen Medien, Entertainment und Telekommunikation. Das Serviceangebot umfasst Strategie- und Politikberatung, Business Development, Markt- und Medienforschung, Executive Search sowie umfangreiche Marketingleistungen. Goldmedia kooperiert eng mit internationalen Partnern und ist Gründungsmitglied des europäischen Berater-Netzwerkes EMCA - European Media Consulting Association. Standorte von Goldmedia sind Berlin und München. Weitere Informationen: [www.Goldmedia.com](http://www.Goldmedia.com)

### Abdruck honorarfrei.

**Bildmaterial auf Anfrage und unter [www.Goldmedia.com](http://www.Goldmedia.com)**  
**Bitte schicken Sie uns ein Belegexemplar.**

## Inhaltsverzeichnis

- **Data-driven Content auf dem Weg zum Massenmarkt.** Daten sind der neue Goldstandard – wenn man sie zu interpretieren weiß 4
- **Subscribe to everything:** Digitale Abonnements sind das Geschäftsmodell der Stunde 6
- **TV-Disruption der Medienformate:** Junge Nutzergruppen ziehen YouTube & Co. den klassischen Medienproduktionen immer stärker vor. TV-Macher können davon lernen 8
- **Quo Vadis Werbung:** Schrumpfung trotz Wachstum 10
- **Von Social Media zu Dark Social:** Messaging-Dienste haben immer mehr Zulauf 11
- **Alles bleibt anders:** Der Audio-Markt boomt und ist dynamisch wie nie 12
- **Smart wird praxistauglich:** Das Internet der Dinge kommt im Verbrauchermarkt an 14
- **Mobile Payment ante portas!** Der Markt für mobile Bezahlsysteme bekommt entscheidende Impulse 16
- **Searchless Search wird real:** Finden ohne Suche durch mitdenkende Personal Digital Assistants 18
- **Free to Internet:** Zuschauer treiben TV-Sender ins Internet, allerdings an deren eigenen Video-Streaming-Angeboten vorbei 20
- **Driverless Car:** Das Fahrzeug übernimmt das Steuer – teilautonome Fahrassistenten erreichen das Volumensegment 22
- **Facebook ist das Telefonbuch, WhatsApp das Telefon:** Die Funktion sozialer Netze differenziert sich weiter aus, weil ein neues Verständnis von Privatheit entsteht 24
- **MCNs sind Major-Studios 3.0:** Multichannel-Networks läuten neue Ära der TV- & Videoproduktion ein 26
- **Das Breitband wird mobil:** Immer mehr Internetnutzer surfen mobil schneller als im Festnetz 28
- **Embedded Analytics:** Demokratisierung der Datenanalyse 30
- **Think digital:** Leadership in der digitalen Transformation erfordert neue Kompetenzen 32

# Data-driven Content auf dem Weg zum Massenmarkt. Daten sind der neue Goldstandard – wenn man sie zu interpretieren weiß

Trendartikel Prof. Dr. Klaus Goldhammer



„Data-driven Content ist auf dem Weg zum Massenmarkt. Die IT, um solche Datenberge zu interpretieren, wird dabei zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor im Mediengeschäft.“

Daten, gigabyteweise Daten und es werden immer mehr: Weltweit, so eine aktuelle Studie, wird sich das Datenvolumen bis zum Jahr 2020 verzehnfachen. Allein in Deutschland soll die Menge an digitalen Daten von derzeit 230 auf 1.100 Milliarden Gigabyte steigen (Quelle: EMC). Auch der Medien- und Entertainmentbereich sind von der Dateninflation betroffen. Doch das Buzzword „Big Data“ allein macht noch keinen Trend. Vielmehr zeigt sich immer öfter, dass die schiere, stetig anschwellende Datenmenge eine sinnvolle Interpretation sogar erschwert, wenn nicht gar verhindert.

Keiner blickt mehr durch.

Oftmals sind die heutigen „personalisierten“ Werbestrategien der Diensteanbieter erkennbar unzulänglich und kontraproduktiv: Wenn ich gerade für meine Reise ein Hotelzimmer in New York gebucht habe, brauche ich keine Bannerwerbung, welche mir Hotelzimmer in New York anbietet. Hier endet die intelligente Dateninterpretation bislang. Noch stehen wir erst ganz am Anfang einer Entwicklung, deren Paradigma die datengetriebene Medienproduktion und -distribution ist.

Anzeichen für diesen Medienwandel gibt es allorts:

- *Data Driven Journalism*: Erkenntnisse und Zahlen werden von Datenanalysten für die Nutzer aufbereitet, aggregiert und verchartet.

- *Automated Journalism*: Wiederkehrende Aufgaben im Journalismus werden immer mehr automatisiert. Und wenn der Computer die meteorologischen Daten zu Wettermeldungen oder die Regionalliga-Ergebnisse zu Spielberichten umformt, werden die Ursprungsdaten immer wertvoller.
- *News-Streams/Feeds*: Ob Facebook oder Spotify, überall werden die auflaufenden Inhalte, Informationen und Unterhaltung über personalisierte Algorithmen vorselektiert und den Nutzern als individuellen Stream präsentiert.
- *Recommendation Engines*: Immer wichtiger wird die Vorauswahl und personalisierte Empfehlung für die Endkunden. Um im Überfluss der Angebote nicht nur durchzublicken, sondern um das zu finden, was passt, braucht es geeignete Filter- und Empfehlungssysteme (mit den entsprechenden Filter Bubble-Problemen gleich anbei).
- *Sports Data*: Was wäre ein Spiel ohne Statistiken? Was wären Moderationen ohne Hinweise auf Vergangenes? Daten werden auch im Sportbereich immer relevanter und letztlich zum Game Changer. Wer diese Daten nicht hat oder bieten kann, ist langfristig im Nachteil.
- *Content Development*: Netflix hat sich bereits damit gebrüstet, dass man aus den Nutzerdaten Konzepte für eigene Erfolgserien wie „House of Cards“ abgeleitet hat.

- *Risc Management*: Amerikanische Banken, die als Filmfinanzierer auftreten, basieren ihre Finanzierungs-Entscheidungen auf Scorings, welche statistische Potenziale für neue Projekte haben. Die Basis für diese Entscheidungen sind die Daten aus der Vergangenheit.

Data-driven Content ist auf dem Weg zum Massenmarkt. Die IT, um solche Datenberge zu interpretieren, wird dabei zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor im Mediengeschäft. Es sind nicht mehr nur die begnadeten Journalisten oder Kreativen, die einen Unterschied machen, sondern auch die Programmierer, die das Produkt optimieren und erfolgreich zum Kunden bringen können.

„Daten“, so sagt der Zukunftsforscher Gerd Leonhard schon seit einigen Jahren, „sind das neue Öl“. John D. Rockefeller (1839-1937) baute sein Ölimperium dadurch auf, dass er zwar die Lampen verschenkte, aber das Öl für die Lampen teuer verkaufte. Wer also heute seine Daten kapitalisieren will, sollte überlegen, welche „Gefäße“ es zu verschenken gibt. Tablets könnten deshalb bald schon umsonst erhältlich sein. Und wer als Anbieter die Datenberge zu lesen und zu interpretieren weiß, genießt mannigfaltige Wettbewerbsvorteile. Daten können daher schon 2015 zum neuen Goldstandard werden.

Prof. Dr. Klaus Goldhammer  
Geschäftsführer Goldmedia GmbH Strategy Consulting

# Subscribe to everything: Digitale Abonnements sind das Geschäftsmodell der Stunde

Trendartikel Mathias Birkel



„Der Kunde akzeptiert inzwischen eher, eine monatliche Gebühr zu bezahlen, als immer wieder eine neue Kaufentscheidung zu treffen. Vor allem dann, wenn das, was er dafür bekommt, klar definiert und transparent ist.“

Abonnements werden bei den Nutzern immer erfolgreicher und sich 2015 auf den Medienmärkten noch stärker durchsetzen. Streaming-Dienste wie Spotify und Deezer wirbeln derzeit mit ihren digitalen Flatrates das Musikbusiness kräftig durcheinander. Prognosen gehen davon aus, dass sie bis 2018 bereits 35 Prozent der Gesamterträge der deutschen Musikindustrie generieren werden (GfK).

Ebenso deutlich zeigt sich dieser Trend im Videobereich. Mit Maxdome, Watchever, Netflix, Amazon und Sky konkurrieren in Deutschland inzwischen mindestens fünf Subscription Video-on-Demand (S-VoD) Anbieter bei digitalen Video-Abonnements. Es gibt weitere Beispiele: Im Oktober 2014 launchte Amazon seine digitale Buch-Flatrate „Kindle Unlimited“ in Deutschland, beinahe gleichzeitig gab es den Startschuss für „Readly“ – eine digitale Zeitschriften-Flatrate mit Beteiligung u.a. von Bauer, Funke und IDG. Auch Software (Office 365), Games (Playstation Plus), Kinotickets (Yorck-Gruppe) oder Angebote zum Sprachenlernen (Babbel) werden mittlerweile im Abomodell vertrieben.

Abonnements standen viele Jahre für Zeitungen, Zeitschriften oder den Bertelsmann Buchclub. 1984 startete dann mit dem Sky- und Premiere-Vorläufer „Teleclub“ der erste Pay-TV-Sender in Deutschland – und lange sah es so aus, als ob Abo-Fernsehen in Deutschland nicht richtig funktionieren würde. Heute, 30 Jahre danach, verzeichnet Sky beachtliche Kundenzuwächse – und auch Gewinne.

Mitte der 2000er Jahre kam das Abonnement als Geschäftsmodell auf die schiefe Bahn. Viel zu viele „Abofallen“ lauerten plötzlich im Internet. Durch einen falschen Klick schloss man unbemerkt Laufzeitverträge für digitale Kochrezepte, Hausaufgabenhilfen oder Klingeltöne ab. Abos standen für hohe und versteckte Kosten, für lange Laufzeiten, lange Kündigungsfristen und für Drückerkolonnen. Die Nutzer schreckte das ab. Onlinedienste fokussierten sich daher jahrelang neben der Monetarisierung von Werbung auf Einzel-Transaktionen zur Generierung von „Pay“-Erlösen. Der Erfolg blieb allerdings oft aus.

Mittlerweile erlebt das Abo-Modell jedoch eine ungeahnte Renaissance. Der Kunde akzeptiert inzwischen eher, eine monatliche Gebühr zu bezahlen, als immer wieder eine neue Kaufentscheidung zu treffen. Vor allem dann, wenn das, was er dafür bekommt, klar definiert und transparent ist. Das Geheimnis ist ein einfaches Preismodell mit maximal zwei Preisstufen. Als Schwellenpreis scheint sich dabei für Musik-, aber auch für Zeitschriften- und Buch-Flatrates die 9,99-Euro-Grenze herauszukristallisieren, bei Videos liegt diese mit 7,99 Euro noch etwas darunter. Dafür erwartet der Kunde zum einen den vollen Zugriff und zum anderen volle Flexibilität. Die Laufzeiten liegen heute häufig nur noch bei einem Monat und nicht bei 12 oder 24 Monaten, wie es lange üblich war. Da macht es auch nichts, wenn nicht jeglicher Content bei jedem Anbieter verfügbar ist: Will man etwa als Watchever-Abon-

nent gern die Serie „Orange Is the New Black“ sehen, dann kann man recht unkompliziert und ohne weitreichende Kosten zu Netflix switchen. Statt einen Kunden einmal zu ködern und es ihm dann durch lange Laufzeiten und monatelange Kündigungsfristen möglichst schwer zu machen, aus dem Abo wieder herauszukommen, versuchen Anbieter nun, den Kunden mit überzeugenden Inhalten zu binden und durch guten Service Lock-in-Effekte zu erzeugen.

Der Kunde ist auch online bereit zu zahlen, wenn der Gegenwert stimmt. Das Abo-Modell bietet dabei sowohl für den Anbieter als auch den Nutzer positive Seiten. Es wird spannend sein zu beobachten, wie sich die teilweise erst in den letzten Monaten gestarteten Services im Jahr 2015 schlagen werden – und vor allem, wie der Abonnement-Gedanke 2015 weitergeführt wird: Ob Publishing oder Sportübertragungen – Inhalte, die sich durch Subskriptionen monetarisieren lassen, gibt es viele. Wie die Modelle ausgestaltet werden, um den Nutzer zu überzeugen, ist eine der wichtigen Fragen für das Medienjahr 2015.

Mathias Birkel,  
Senior Manager Goldmedia GmbH Strategy Consulting

## Disruption der Medienformate: Junge Nutzergruppen ziehen YouTube & Co. den klassischen Medienproduktionen immer stärker vor. TV-Macher können davon lernen

Trendartikel Tim Prien



„Die digitale Format(r)evolution durch Kanäle wie YouTube verschiebt nicht nur das Nutzerverhalten der (jungen) Zuschauer, sondern bietet auch viele neue Einnahmequellen und Werbemöglichkeiten.“

Ein Raunen geht durch die Pariser Konzerthalle Le Zenith, als die Stars endlich erscheinen. Sie heißen an diesem Abend jedoch nicht Lady Gaga, Kanye West oder Katy Perry. Auf der Bühne lassen sich zwei schlacksige Teenager-Teams feiern, die sich vor laufender Kamera live mit anderen Gamern aus aller Welt in „League of Legends“ – kurz „LoL“ messen.

LoL, von Riot Games als schnelles, kompetitives Onlinespiel entwickelt, steht mit Zuschauerzahlen von bis zu 32 Millionen bei Spitzenevents für einen digitalen Paradigmenwechsel im Fernseh- und Videomarkt, der die Medienbranche erfasst hat und der sich 2015 noch stärker ausbreiten wird.

Online Gaming-Events mit einem Millionenpublikum sind heute schon kein Einzelphänomen mehr, sondern fester Bestandteil der Games- und Video-Branche. Ob in ausverkauften Stadien, millionenfach via Stream oder in Form von YouTube-Videos: Online Gaming-Formate erobern die jungen Zielgruppen. Durch Internetportale wie YouTube & Co. geraten traditionelle Unterhaltungsformate damit immer mehr aus dem Gleichgewicht. User-Generated Content (UGC) tritt bei Jugendlichen immer häufiger an die Stelle klassischer Medienproduktionen. So hat die erfolgreichste deutsche YouTuberin „Bibi“ inzwischen rund acht Mal so viele Abonnenten wie die Jugendzeitschrift „Bravo“. Und der beliebteste deutsche YouTube-Channel „Gronkh“ verzeichnet vier Mal so viele Suchanfragen wie alle YouTube-Channels der öffentlich-rechtlichen TV-Sender zusammen.

Etablierte Sendeformate müssen umgedacht werden, wollen sie am Puls der Zeit bleiben und weiterhin an den Werbeeinnahmen partizipieren. Die digitale Format(r)evolution durch Kanäle wie YouTube verschiebt nämlich nicht nur das Nutzerverhalten der (jungen) Zuschauer, sondern bietet auch viele neue Einnahmequellen und Werbemöglichkeiten. Die von sogenannten Multi-channel-Networks wie Mediakraft immer aufwendiger produzierten UGC-Formate der YouTuber sind ein Millionengeschäft und von der Werbeindustrie längst angenommen.

YouTuberinnen wie die 19-jährige Bethany Mota alias „Macbarbie07“ etwa, derzeit bekannteste Beauty-YouTuberin mit einer Anhängerschaft von über sieben Millionen Fans, verdient durchschnittlich 40.000 US-Dollar pro Monat. Bekannt geworden durch die Formate „Beauty Hauls“ und „What’s in my Bag“ – Lifestyle-Videos mit Kauf-Tipps – sind die Haupteinnahmequellen der 19-Jährigen mittlerweile Sponsoringaufträge, die sie in ihren Videos unterbringt.

Die disruptive Popularität der Online-Formate lässt sich nicht nur an Millionen von Abonnenten messen, auch die aktuellen Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2014 stützen diesen Trend: 2014 entfielen bereits 20 Prozent der gesamten Bewegtbildnutzung der 19- bis 29-Jährigen auf Onlinevideos und TV-Sendungen im Internet. Laut Bitkom-Studie ersetzt bereits jeder dritte Nutzer von Video-Streaming ab 14 Jahren das klassische Fernsehen ganz

oder teilweise durch Streaming-Angebote. Das entspricht gut 13 Millionen Bundesbürgern. (Nov. 2014) Angesichts dieser Zahlen müssen sich TV-Veranstalter in Deutschland darauf einstellen, ihre digitale Kompetenz weiter auszubauen und vor allem Jugendformate in den kommenden Jahren immer stärker von alten Plattformen zu entkoppeln, um sich unkonventionellem und weniger ästhetisiertem Content zu widmen.

Das Paradigma lautet Identifikation statt Professionalisierung. Junge Zuschauer können sich mit Formaten, die ihrem unmittelbaren (Er-)Leben entnommen sind, stärker identifizieren als mit Serienformaten aus den 1980er-Jahren oder artifiziellem Moderatoren-Pathos. Authentizität und Identifikation werden 2015 die wichtigsten Strategie-Säulen im deutschen Bewegtbildmarkt sein. Darauf müssen sich auch die klassischen TV-Anbieter einstellen.

Tim Prien  
Consultant Goldmedia GmbH Strategy Consulting

## Quo Vadis Werbung: Schrumpfung trotz Wachstum

Trendartikel Prof. Dr. Klaus Goldhammer



Doch was sich dramatischer entwickeln könnte als die unschöne Situation im Printwerbemarkt, ist der Ausblick für 2015: Werbeumsätze korrelieren bislang immer stark mit der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Und schaut man auf die deutsche Wirtschaft oder die Aktienmärkte, ist jedem klar, dass es brummt seit dem letzten Crash in 2008. Davon kommt aber offensichtlich nur noch relativ wenig bei den klassischen Werbeträgern an. Und wir wissen: Wirtschaft ist zyklisch, nach einem Aufkommen des Öfteren gern ein Abschwung. Doch wer heute schon die Boomphase nicht wirklich mitgemacht hat, kann sich leider nicht sicher sein, dass eine Entkoppelung von der allgemeinen wirtschaftlichen Lage auch in schlechteren Zeiten anhält.

Was geschieht also, wenn es zum Beispiel 2015 wieder einen wirtschaftlichen Einbruch geben sollte? Die Bundesregierung hat ihre Prognose zum Wirtschaftswachstum für 2015 bereits von 2,0 Prozent auf 1,3 Prozent reduziert. „Die deutsche Wirtschaft befindet sich in einem außenwirtschaftlich schwierigen Fahrwasser“, sagte Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel im November 2014. – Euphorie klingt anders.

Es könnte also 2015 oder 2016 für den deutschen Werbemarkt ungemütlich werden. Im Abschwung werden oft als erstes die Marketingbudgets gekürzt. Keine schöne Aussicht. Außer man finanziert sich als Medienunternehmen aus Haushaltsbeiträgen oder Abonnements. Doch das hilft werbetragenden Medien wenig. Viel Arbeit also für die Vermarkter ... oder die Werbe-Statistiker.

Prof. Dr. Klaus Goldhammer  
Geschäftsführer Goldmedia GmbH Strategy Consulting

Über alle Werbeträger hinweg ist in den letzten Jahren der Netto-Werbemarkt in Deutschland geschrumpft: 2012 um -3,2 Prozent und 2013 um -1,8 Prozent! (ZAW) Trotz deutlich wachsendem Online-, TV- und Hörfunkwerbemarkt, trotz Wachstum bei Außenwerbung und Fachzeitschriften. Insgesamt gehen die klassischen Werbeumsätze in Deutschland seit Jahren zurück! Hört man in den Markt hinein, dürften auch 2014 wieder nicht alle klassischen Werbeträger unisono in Jubel verfallen.

Natürlich: Die Printverlage verlieren massiv. Die Umschichtungen in Richtung Online- und Mobilsektor fangen diese Schrumpfungprozesse nicht komplett wieder auf. Und die rund drei Milliarden Euro Bruttoumsatz im Bereich Search- und Affiliate-Marketing erscheinen nicht in der ZAW-Statistik. So sieht der Markt vielleicht düsterer aus, als er in Wahrheit ist.

## Von Social Media zu Dark Social: Messaging-Dienste haben immer mehr Zulauf

Trendartikel Prof. Dr. Klaus Goldhammer

So schnell kann es gehen für Giganten im Internet: Als Google startete, verloren Lycos und Altavista ihre Dominanz im Search-Markt binnen kürzester Zeit. Mit Facebook entwickelte sich ein paar Jahre später der Social Media-Markt und MySpace war Geschichte. Google kam nicht wirklich hinterher. Und nun schicken sich Messaging-Apps an – allen voran WhatsApp –, den Social Media-Markt abzuhängen.

Die Zahl der monatlich aktiven Messaging-Nutzer steigt steil: Über eine Milliarde Nutzer 2014! (Quelle: Business Insider) Und während die Nutzerzahlen der sozialen Netzwerke entweder stagnieren oder nur noch leicht wachsen, erfahren die sogenannten „Dark Social“-Dienste weiterhin riesigen Zulauf. Dark Social deshalb, weil sich die Kommunikation nicht (teil-)öffentlich, sondern im persönlichen Bereich abspielt und Messaging-Dienste sich der Marktforschung oder externen Analyse bislang überwiegend verschließen. Aus diesem Grund gibt es relativ wenig allgemeines Wissen darüber, was die Nutzer auf Plattformen wie Snapchat, LINE oder WeChat genau tun.

Die Undurchsichtigkeit ist einer der wichtigsten Gründe für die Popularität der Messaging-Apps: Jugendliche verlassen vor allem in den USA Facebook, weil sie nicht von ihren Eltern und Lehrern beobachtet werden wollen; Mittzwanziger chatten auf WhatsApp, weil es nicht semi-öffentlich, sondern privat ist; ältere Menschen schätzen die Simplizität und Bequemlichkeit der Messaging-Dienste und alle scheinen müde zu sein vom Social

News-Stream, der nicht (mehr) wirklich interessiert. Wichtig aber bleibt der soziale Austausch mit Freunden. Und das leisten die Messaging-Apps.

„Alle scheinen müde zu sein vom Social News-Stream, der nicht (mehr) wirklich interessiert. Wichtig aber bleibt der soziale Austausch mit Freunden. Und das leisten die Messaging-Apps.“

Es ist deshalb klar zu sehen, dass 2015 ein Sieg es-zug der Messaging-Apps ansteht. Aber einer scheint diesmal gut gerüstet: Facebook. Nachdem der Facebook-eigene Messenger die hohen Erwartungen nicht erfüllen konnte, kaufte das Unternehmen kurzerhand den erfolgreichsten Dienst WhatsApp Anfang 2014 für rund 19 Milliarden Dollar. Diese Investition erschien zwar zunächst als sehr hoch, doch nüchtern betrachtet zahlte Facebook lediglich ca. 40 Dollar pro Nutzer, während der User auf Facebook zu dieser Zeit rund 80 Dollar wert war. Was nun wie eine glückliche Fügung aussieht, war wohl eher weise Voraussicht: Facebook wird auch im nächsten großen neuen Online-Markt „Messaging“ ein bedeutsamer Player bleiben.

Prof. Dr. Klaus Goldhammer  
Geschäftsführer Goldmedia GmbH Strategy Consulting

## Alles bleibt anders: Der Audio-Markt boomt und ist dynamisch wie nie

Trendartikel Mathias Birkel



„Gegenüber 2014 wird der Markt für Online-Audio-Werbung um rund 50 Prozent wachsen (Webradiomonitor 2014). Das liegt vor allem an den Musikstreaming-Anbietern, die derzeit ein explosionsartiges Wachstum erleben ...“

Ob Radio, Podcast, Stream oder MP3 – Audio ist im besten Sinne der Begleiter durch den Tag. Er beginnt bei vielen mit dem Radiowecker und endet mit Schlummermusik oder einem „Die Drei Fragezeichen“-Hörspiel. Auch zwischendurch ist Audio stets dabei – beim Duschen, Joggen, beim Frühstück oder auf dem Weg zur Arbeit. Der Allrounder Audio wird 2015 noch präsenter. Dafür gibt es viele Anzeichen:

Ganz generell gilt: Musik zu hören ist in seiner Beliebtheit ungebrochen und für Jugendliche nach wie vor sogar wichtiger als Internet-, Handy- oder Fernsehnutzung (JIM-Studie 2013).

Auch das klassische Radio wird weiterhin geschätzt: Seit Jahren konstant mit rund 94 Prozent (ma Radio 2014 II) erreicht der Hörfunk einen riesigen Teil der deutschen Bevölkerung insgesamt. Und er kann selbst im digitalen Zeitalter bei den Jugendlichen punkten: 73 Prozent der 12- bis 19-Jährigen schalten mehrmals pro Woche oder sogar täglich ein Radioprogramm ein – nur neun Prozent verzichten gänzlich auf das alte UKW-Radio (JIM-Studie 2014). Auch die Hörfunk-Werbeumsätze wachsen seit 2009 stetig zwischen zwei und vier Prozent.

Doch Audio ist nicht nur traditionell verhaftet, sondern zugleich hochmodern: Neben der leicht stotternden digitalen UKW-Alternative DAB+ bie-

ten Musik-Streaming-Dienste, Audio Guides oder Hörbuch-Plattformen per Web oder App ganz neue Hörerlebnisse.

Die ganze Vielfalt der Audio-Angebote profitiert von einem großen Vorteil: Alles kann wunderbar „nebenbei“ genutzt werden, wenn visuelle Medien von Print über Display bis hin zu Video zu sehr ablenken – eine Eigenschaft, die in einer durch Geschwindigkeit, Effizienz und Mobilität geprägten Multitasking-Welt immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Ein weiterer Treiber für das Medium Audio ist das Smartphone: 62 Prozent der Deutschen besitzen inzwischen eines (Goldmedia), bei den 14- bis 29-Jährigen sind es sogar 84 Prozent (TNS). Und: 61 Prozent der Smartphone-Besitzer sagen, dass sie nicht mehr darauf verzichten können (BITKOM). Damit hat mitt-

lerweile ein großer Teil der deutschen Bevölkerung tagtäglich auch ein vernetztes Audio-Gerät bei sich, das neben klassischem UKW-Radio und MP3s auch Webradio und Musikstreaming-Services bietet.

All dies bringt den Online-Audio-Markt 2015 deutlich nach vorn: Gegenüber 2014 wird der Markt für Online-Audio-Werbung um rund 50 Prozent wachsen (Webradiomonitor 2014). Das liegt vor allem an den Musikstreaming-Anbietern, die derzeit ein explosionsartiges Wachstum erleben und den jahrelang geschrumpften Musikmarkt auch insgesamt wieder nach vorn bringen. Kein Wunder also, dass die Gorillas des Online-Business den Audio-Dschungel nicht allein Spotify und Deezer überlassen wollen: Nach der Ankündigung durch YouTube schickt sich auch Apple an, 2015 ein eigenes Streaming-Angebot zu starten.

Darauf müssen sich die etablierten Audio-Anbieter also einstellen. Große neue Wettbewerber, neue Technologien, neue Angebote und nebenbei läuft dennoch ununterbrochen das Küchenradio: Im Audio-Markt bleibt alles anders.

Mathias Birkel,  
Senior Manager Goldmedia GmbH Strategy Consulting



## Smart wird praxistauglich: Das Internet der Dinge kommt im Verbrauchermarkt an

Trendartikel Tim Prien



„Immer mehr Unternehmen arbeiten an einer digitalen Zukunft, in der Datenerhebung und -austausch zwischen einzelnen Sensoren soweit automatisiert sein werden, dass die Nutzer dies zu ihrer kognitiven Entlastung nicht mehr mitbekommen.“

Durch immer schnelleres, mobiles Internet, kleinere Mikrosensoren und smarte Endgeräte rückt die Welt nicht nur zusammen, sie wird auch Schritt für Schritt klüger. Smartphones gehören längst zu unserem Alltag – 62 Prozent der Deutschen nutzen sie Ende 2014. Mit Sensoren ausgestattete Produkte für Privatkunden und Predictive Analytic Services in der Industrie werden im kommenden Jahr nachhaltig die Art und Weise ändern, wie wir alltägliche Aufgaben und Prozesse angehen. Immer mehr Unternehmen arbeiten an einer digitalen Zukunft, in der Datenerhebung und -austausch zwischen einzelnen Sensoren soweit automatisiert sein werden, dass die Nutzer dies zu ihrer kognitiven Entlastung nicht mehr mitbekommen.

Schon heute aktivieren zum Beispiel erbsengroße Beschleunigungschips in Festplatten im freien Fall einen Sicherheitsmechanismus, der unsere Daten trotz Aufprall eines Gerätes absichert. Oder beim Autofahren: Rund 700 Ampel-interne Sensoren sorgen im Zusammenspiel mit smarten Automobilen in Berlins Innenstadt für grüne Welle und ununterbrochene Fahrten.

### Vernetzte Zukunft kommt beim Verbraucher an

Was wie eine Vision eines Science-Fiction-Romans wirkt, könnte schon bald ein fester Bestandteil unserer alltäglichen Erfahrung und Arbeitswelt sein. Das Internet der Dinge, 1991 von Mark Weiser zum ersten Mal in Ansätzen konzeptualisiert, ist nun dabei, unseren Alltag tatsächlich klüger und effizienter

zu gestalten. Dabei werden physikalische Objekte in einem Internet-ähnlichen System untereinander verbunden, um die Lücke zwischen der realen und der virtuellen Welt so sehr zu verwischen, dass sie für den Konsumenten kaum noch spürbar ist. Natürlich sind solche Bestrebungen derzeit nur rudimentär vorhanden, jedoch gibt es schon Konzepte und Ansätze, die eine solche Zukunft greifbar machen. So kann die aktuelle Zahnbürste von Oral-B bereits Bewegung und Putzverhalten des Nutzers erkennen, aufzeichnen und optimieren. Oder: Software Home Hubs wie Belkins WeMO können ganze Haushalte mit fernsteuerbaren Heizungs- und Lampen-Modulen automatisieren.

### Industriepotenziale für das Internet der Dinge sind milliardenschwer

Jenseits des Endverbrauchermarkts findet auch die Fertigungsindustrie immer mehr Interesse und Anwendbarkeit im Konzept des Internets der Dinge. Predictive Analytics ist das Anwendungsszenario und Ersparnisse in Milliardenhöhe das erhoffte Resultat. Mikrosensoren in Fertigungsanlagen, Logistikzentren und IT-Infrastrukturen haben das Potenzial, komplexe Datenströme in Echtzeit auszuwerten, Probleme zu erkennen und anschließend zu verhindern. Selbst die Behebung von Störungen soll bald den Algorithmen der Predictive Analytics anvertraut werden. Betreiber von Logistikzentren können mithilfe von Verkehrsdaten die Zu- und Abfahrt kontrollieren und damit Zeit und Geld sparen. Einsparungen werden aber auch im Endverbrauchermarkt möglich. Audi-Ingenieure haben kalkuliert,

dass man in den kommenden Jahren in Deutschland durch optimierte Straßenverkehrssensorik mit rund 15 Prozent weniger Kraftstoff auskommt. Das entspricht etwa 900 Millionen Liter oder 1,3 Milliarden Euro pro Jahr.

### Akzeptanz der Nutzer wird zum Verkaufsargument

Bis zu einem vollends automatisierten Smart House, autonomer Verkehrsregulierung oder selbstfahrenden Autos ist es natürlich in Deutschland noch ein weiter Weg. Neben dem technischen Aufwand und enormen Investitionen zur Modernisierung der Device-Infrastruktur hängt es vor allem an den Nutzern, die solche automatisierten Systeme auch annehmen müssen. Sie sind diejenigen, die sich auf Anweisungen der Predictive Analytics-Systeme in ihren Autos verlassen müssen, damit positive Kosteneinsparungen überhaupt möglich werden. Die Frage nach dem Verlust der Autonomie geht damit einher: Werden Konsumenten eine automatisierte Welt akzeptieren oder feiert das Internet der Dinge seinen Einzug in den Mainstream, weil die optimierte Bequemlichkeit siegt? Zumindest im Falle der Oral-B-Zahnbürste kann man davon ausgehen, dass der Nutzen überwiegen wird. 2015 dürfte also ein spannendes Jahr für die Verbreitung und Akzeptanz des Internets der Dinge werden.

Tim Prien  
Consultant Goldmedia GmbH Strategy Consulting

## Mobile Payment ante portas! Der Markt für mobile Bezahlssysteme bekommt entscheidende Impulse

Trendartikel Sebastian Lehr



„Erweist sich Apple Pay in Amerika als Erfolg, kann das zu einem großen technischen und ökonomischen Vertrauensgewinn für Mobile Payment führen, der sich positiv auf die Marktentwicklung in anderen Ländern auswirkt.“

Nach Jahren kleinerer Vorstöße scheint nun die Zeit reif zu sein: Mobile Payment kann 2015 erste Durchbrüche schaffen. Haben 2014 gerade einmal 176.000 Deutsche Payment-Apps auf ihren Smartphones installiert, soll diese Zahl schon bis 2020 auf 11 Millionen steigen. 500 Millionen Euro werden dann pro Jahr in Deutschland über mobile Bezahlssysteme umgesetzt (PWC).

### Apple Pay bringt Schwung in den Markt

Technische Voraussetzung sind NFC-fähige (Near Field Communication) Geräte, sowohl bei Kunden als auch bei Händlern. Doch im deutschen Einzelhandel wurde die erforderliche Technik nur langsam in Zahlungsterminals nachgerüstet. Auch auf Kundenseite nahm die Verbreitung der Übertragungstechnik nur schleppend zu, u.a. weil NFC-Chips bis zum Erscheinen des iPhone 6 erst in wenigen Geräten der konkurrierenden Android-Plattform verbaut wurden. Apple Pay könnte so zur Schrittmachertechnologie werden. Erweist sich Apple Pay in Amerika als Erfolg, kann das zu einem großen technischen und ökonomischen Vertrauensgewinn für Mobile Payment führen, der sich positiv auf die Marktentwicklung in anderen Ländern auswirkt.

Auch andere große Player haben Aktivitäten angekündigt. So hat MasterCard das Ziel ausgerufen, ab 2015 kontaktloses Bezahlen bei sämtlichen Partnern im Einzelhandel zu ermöglichen. Gelingt

„Die Herausforderung für ein mobiles Zahlungssystem ist, die Kunden zu überzeugen, dass es so simpel und zuverlässig ist wie herkömmliches Bezahlen mit Bargeld oder Kreditkarte, dazu aber deutlich schneller und komfortabler.“

es MasterCard als vertrauenswürdigen Kreditkartenanbieter, die Akzeptanz der Kunden zu gewinnen, werden andere Zahlungsdienstleister nachziehen. Darüber hinaus dringen auch neue Anbieter auf den Markt: Die Telekommunikationsanbieter Vodafone, O2 und Telekom bieten mit Mpass ein Zahlungsverfahren an, das sowohl in Geschäften als auch online genutzt werden kann. Auch PayPal erweitert die Einsatzfelder seines Zahlungsdienstes. Eine Kooperation mit Samsung hat das Ziel, ein biometrisch gestütztes Bezahlverfahren einzuführen, welches universell einsetzbar ist.

### Was stand Mobile Payment so lange im Weg?

Bislang schienen die Nutzer mit den etablierten Bezahlssystemen recht zufrieden zu sein. Deshalb überwog die Skepsis im Einzelhandel, ob ein schnellerer Bezahlvorgang einen hinreichenden Mehrwert darstellen würde, zumal die technischen Herausforderungen für ein mobiles Bezahlssystem

nicht gerade trivial sind. Das musste auch kürzlich erst der amerikanische Marktneuling CurrentC feststellen. Der Zahlungsdienst des US-amerikanischen Einzelhandelsverbandes MCX (u.a. Walmart, Dunkin' Donuts, Shell) wurde eine Woche vor der Ankündigung von Apple Pay der Öffentlichkeit vorgestellt. Doch bereits in der Testphase gelang es Hackern, sich Zugriff auf die sensiblen Zahlungsdaten der Kunden zu verschaffen.

Die Herausforderung für ein mobiles Zahlungssystem ist, die Kunden zu überzeugen, dass es so simpel und zuverlässig ist wie herkömmliches Bezahlen mit Bargeld oder Kreditkarte, dazu aber deutlich schneller und komfortabler. Wann genau die kritische Masse erreicht sein wird, bleibt schwer zu prognostizieren. Sicher jedoch ist, dass sich 2015 viele marktreife Entwicklungen dem Realitätstest unterziehen werden, um mit Mobile Payment mittelfristig eine erfolgreiche, massentaugliche Zahlungsweise zu etablieren.

Sebastian Lehr  
Consultant Goldmedia GmbH Strategy Consulting

## Searchless Search wird real: Finden ohne Suche durch mitdenkende Personal Digital Assistants

Trendartikel Prof. Dr. Klaus Goldhammer



„Während das klassische Googeln per Tastatur scheinbar seinen Zenit erreicht, kommen immer mehr sogenannte Personal Digital Assistants [...] auf den Markt und gestalten das Suchen und Finden humaner“.

Eine Vision von Larry Page, Gründer und CEO von Google, wird greifbar: „Searchless Search“ – die Suche (oder besser: das Finden von Informationen), ohne explizit zu suchen, dringt langsam in unser Leben vor. Während das klassische Googeln per Tastatur scheinbar seinen Zenit erreicht, kommen immer mehr sogenannte Personal Digital Assistants wie Apples „Siri“ oder Microsofts „Cortana“ auf den Markt und gestalten das Suchen und Finden humaner, weil sie auf Sprache reagieren und zu meist auch sinnvoll antworten. (Bitten Sie Siri mal, dass Sie Ihnen einen guten Witz erzählt.) Die Assistenten funktionieren leidlich gut, doch es bleibt eine große Herausforderung: „Intelligent“ erscheinen sie erst dann, wenn sie relevante Informationen vermitteln, nach welchen der Nutzer möglichst noch gar nicht explizit gefragt hat.

### Die Ansätze sind verschieden

*Kontextsensitive Empfehlungen:* Wenn wir – wie immer – morgens um acht zu Hause ins Auto einsteigen, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass – wie immer an einem Werktag – die Fahrt ins Büro geht. Dann sind aktuelle Staumeldungen im Navi auf der Route zum Arbeitsplatz recht sinnvoll. Sind aber gerade Schulferien und im Kalender ein Urlaub eingetragen und handelt es sich zudem um Samstag oder Sonntag, liegt die Vermutung nahe, dass die Reise ganz woanders hingehen könnte. Dann könnte etwa das Wetter am Urlaubsort (ersichtlich aus der Hotelbuchung) interessant sein. – Solche kontextsensitiven Empfehlungen sind der erste Schritt in Richtung Searchless Search.

Dazu müssen aber, wie bei den Stauinfos auf der Fahrt zur Arbeit, zahlreiche Bedingungen erfüllt sein: Habe ich zum Beispiel eine Einkaufsliste gespeichert *und* ist mein Terminkalender geöffnet, der

zeigt, dass ich *gerade* etwas Zeit habe, *und* signalisiert das Handy meinen Standort, *dann* könnte mir ein intelligenter Personal Digital Assistant vorschlagen, dass ein passendes Geschäft in der Nähe ist, wo ich meine Einkaufsliste jetzt erledigen könnte.

Kontextsensitive Hinweise und Informationen sind einerseits faszinierend, aber stets an zahlreiche Vorbedingungen geknüpft. Wenn sie mit den Stimmen eines Personal Digital Assistants übermittelt werden, wirken sie lebensnaher, aber gerade deshalb auch äußerst irritierend, denn: Woher weiß mein Handy das alles?

### Doch es geht noch weiter...

*Neue Such- und Empfehlungshardware:* Google Glass, die bereits wieder abgekühlt heißeste Sehhilfe aus den Google-Laboratorien, ist eine der wohl bekannteren Searchless Search-Projekte. Größte Herausforderung beim Interface-Design ist auch hier, wie man Suchinformationen und automatisierte Empfehlungen so präsentiert, dass die Nutzer nicht überfrachtet werden oder, schlimmer noch, milde Formen von Verfolgungswahn entwickeln.

Ende 2014 präsentierte der einstige E-Commerce-Anbieter Amazon in den USA den „Echo“, einen Netzwerklautsprecher für das Wohnzimmer in Form einer kleinen schwarzen Röhre mit persönlicher Digitalassistentin namens „Alexa“. Alexa lauscht beständig, ob man nach ihr ruft. Sagt man ihren Namen, springt sie an und spielt nach Wunsch Musik aus der Cloud, schaut in Wikipedia nach, liest Nachrichten, Sportergebnisse und Wettervorhersagen. Alle berechtigten Verfolgungsängste beiseite, dass Amazonserver nun die Wohnung laufend abhören können, werden auch hier aus einstigen Suchmaschinen (wie bei Google) oder Produktverzeichnis-

sen (Amazon) immer gigantischere Datenbanken, die jederzeit unfassbare Mengen an Informationen filtern und äußerst komfortabel übermitteln können. Natürlich kann man auch weiter ausschließlich im Großen Brockhaus blättern, aber das dortige verfügbare Wissen ist äußerst begrenzt im Vergleich zu Alexa oder Siri und weit unkomfortabler präsentiert.

### Dann doch lieber Freunde fragen

*Social Search:* Die offenbar etablierteste Searchless Search-Funktion ist der Rückgriff auf die Nutzungsmuster meiner Freunde. Der Facebook-Feed dient heute bereits als News-Lieferant und Video-Empfehlungs-Stream. Das hat bereits dazu geführt, dass Facebook mittlerweile mehr Videos ausliefert als YouTube! Social Media erlauben so nicht nur die neue absichtslose Suche, sondern bestenfalls auch die Entdeckung neuer oder passender Inhalte.

Nachdem die Markteinführung von Google Glass von 2014 auf 2015 verschoben wurde und es auch um die Apple Watch sehr schnell sehr still geworden ist, wird sich zeigen, ob der Kunde diese Art von Gadgets tatsächlich nutzen will. Auch kann man gespannt sein, ob Amazons Echo in den USA auf Akzeptanz stößt und den Sprung nach Europa schafft. Klar ist aber: Die Entwicklung von Searchless Search wird uns 2015 weiter stark beschäftigen. Ob als Hardwarelösung, kontextsensitiver Hinweis oder als Social Media-Feed. Vor allem die klassischen Medien sollten überlegen, wie sie diesen Trend zum absichtslosen Suchen und Finden weiter in ihre Produkte und Dienste integrieren können.

Prof. Dr. Klaus Goldhammer  
Geschäftsführer Goldmedia GmbH Strategy Consulting

## Free to Internet: Zuschauer treiben TV-Sender ins Internet, allerdings an deren eigenen Video-Streaming-Angeboten vorbei

Trendartikel Dr. Florian Kerkau



„Das klassische Sender-Empfänger-Schema funktioniert im Internet offensichtlich nicht mehr. Die Nutzung der sendereigenen Streaming-Angebote ist nur ein kleiner Teil einer Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung.“

Es tut sich etwas in der Bewegtbildwelt. Während der Werbemarkt dem deutschen Fernsehen fest die Treue hält (TV-Werbemarkt +2,2% in 2013), orientiert sich der Zuschauer langsam aber sicher um. Da der Anteil der älteren Menschen in Deutschland immer größer wird, fällt es im Durchschnitt noch nicht so stark auf, dass die jüngeren Zuschauer immer weniger fernsehen. Dies führt dazu, dass viele TV-Traditionalisten die Wucht des Wandels unterschätzen, der ihr Geschäft in naher Zukunft gründlich durcheinanderbringen wird.

Zwar erlösen viele TV-Sender bereits heute einen nicht unerheblichen Teil im digitalen Geschäft, doch stammen diese Erlöse zumeist aus artfremden Engagements (E-Commerce-Portale, Spiele etc.). Die Umsätze im Online-Fernsehgeschäft dürften nur einen kleinen Teil dazu beisteuern. Hinzu kommt, dass die Kosten für Werbung und Lizenzgebühren über das Internet kaum refinanzierbar sind. Nach dem Markteintritt von Netflix in Deutschland dürfte sich die Situation für die Fernsehsender zusätzlich verschärfen.

Den Wandel im TV-Markt bekommt auch die deutsche Produktionslandschaft immer stärker zu spüren. Durch das überwiegend gebührenfinanzierte Fernsehsystem in Nachkriegsdeutschland konnte sich keine international konkurrenzfähige Produktionsindustrie etablieren. Investoren taten sich auf dem heimischen Markt stets schwer und die aus Gebühren und Förderungen entstandenen Produktionen (insbesondere im Fiktion-Bereich) gehen oft an den Interessen der deutschen und besonders an denen der internationalen Zuschauer

vorbei. Internationaler Erfolg bleibt für deutsche Produktionen somit die Ausnahme.

Zunächst machte Netflix den deutschen Produzenten Hoffnung, auch lokale Produktionen zu beauftragen. Doch bereits nach kurzer Analyse der deutschen Produktionslandschaft kam prompt das Kommando zurück! „Wir haben in Deutschland Ausschau gehalten nach geeigneten Stoffen – aber nichts gefunden“, erklärte Netflix-Firmengründer und CEO Reed Hastings im Interview (Blickpunkt:Film, Sept. 2014).

Ob Netflix es schafft, die jüngeren und fernseh-müden deutschen Zuschauer an sich zu binden, ist fraglich, da diese meist keine besonders ausgeprägte Zahlungsbereitschaft haben oder es sich schlicht nicht leisten können. Insofern entsteht ein großer Bedarf für „Free“-Programme jenseits der klassischen Fernsehübertragung. Diesen Bedarf befriedigen die Mediatheken der deutschen Fernsehsender offenbar nicht. In der Messung der Videoabrufe der Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung (AGF) in Zusammenarbeit mit Nielsen zeigt sich bislang ein ernüchterndes Bild. Die Top Ten-Angebote der ARD erreichen hier zusammen im Oktober 2014 gerade vier Millionen Abrufe, bei ProSieben rund 3,5 Millionen.

Was den Sender-Mediatheken bislang nicht gelingt, wird hingegen erfolgreich von YouTube bespielt: Die deutschen YouTuber ApeCrime erzielen für ein neues Video oft über 500.000 Abrufe am Tag und eine Million in der Woche. Die Top Ten-YouTube-Kanäle aus Deutschland erreichten in der letzten Woche (KW 49, 2014) zusammen über 40 Millionen Views.

Im kommenden Jahr werden wir beobachten können, wie der „Free to Internet“-Bereich von professionellen Anbietern immer stärker bespielt wird. Studio71 der ProSiebenSat.1-Gruppe, mit dem das Unternehmen YouTube für sich nutzbar machen will, ist ein guter Anfang. Im Oktober knackte das Netzwerk die Marke von 200 Millionen Abrufen und will nun auch in die Produktion fiktionaler Inhalte einsteigen. Die Konkurrenten von Mediakraft schaffen bereits 420 Millionen Abrufe im Monat mit einer Wachstumsrate von zehn Prozent. RTL verzichtet vorerst auf eigene Entwicklungen und engagierte sich im Sommer mit 26 Millionen Euro an dem kanadischen Multi-Channel Network BroadbandTV, das nach eigenen Angaben monatlich mehr als 800 Millionen Abrufe erzielt.

Das klassische Sender-Empfänger-Schema funktioniert im Internet offensichtlich nicht mehr. Die Nutzung der sendereigenen Streaming-Angebote ist nur ein kleiner Teil einer Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung. Hier hat sich zusätzlich eine andere Rezeptionsform ausgeprägt und die hat mehr mit Kommunikation als mit reiner Sendung zu tun. Wer auch immer in diesem zuschauerstarken Segment des werbefinanzierten Video-Streamings aktiv sein will, benötigt ein ganz neues Verständnis von Fernsehen. 2015 werden sich die deutschen Fernsehsender diesem Thema deutlich stärker widmen als bisher.

Dr. Florian Kerkau  
Geschäftsführer Goldmedia Custom Research GmbH

# Driverless Car: Das Fahrzeug übernimmt das Steuer – teilautonome Fahrassistenten erreichen das Volumensegment

Trendartikel Sebastian Lehr



„Dem selbstfahrenden Auto wird man nicht von heute auf morgen, sondern Stück für Stück näherkommen.“

Seit 2009 testet Google publikumswirksam sein „Driverless Car“ auf öffentlichen Straßen in den USA. Mittlerweile haben die US-Bundesstaaten Nevada, Florida, Michigan und sogar das bevölkerungsreiche Kalifornien den Betrieb von autonomen Fahrzeugen genehmigt. Viele der großen Automobilhersteller zeigten sich zwar beeindruckt – jedoch vor allem von der starken Medienresonanz, die das Google-Projekt hervorgerufen hat. In den vergangenen Monaten gab es daher eine regelrechte Offensive, in der die Fahrzeugbauer zahlreiche eigene Forschungsprojekte zum autonomen Fahren der Öffentlichkeit vorstellten.

Dabei wurde klar, dass sich insbesondere die deutschen Autobauer nicht vor Google verstecken müssen. Daimler fuhr bereits 2012 mit einem selbstfahrenden Prototyp eine Langstreckendistanz auf deutschen Landstraßen, BMW bewies während der diesjährigen CES in Las Vegas, dass sein autonomes Fahrsystem auch unter widrigen Straßenverhältnissen ein Übersteuern in den Griff bekommt. Und Audi hat einen speziell ausgestatteten RS7 entwickelt. Dieser ist das derzeit schnellste autonom fahrende Auto der Welt und absolvierte im Oktober 2014 mit ca. 240 km/h führerlos eine Runde auf dem Hockenheimring.

Offiziell werden die Erwartungen an autonom fahrende Fahrzeuge trotz der bereits beachtlichen Erfolge von den Herstellern gedämpft. Ihr Tenor zumeist: Vor 2020 sollte keiner mit der Serienreife eines solchen Fahrzeugs rechnen.

Dabei ist die Technik bereits ausgereifter, als solche Statements vermuten lassen. Die technische Basis

der selbstfahrenden Prototypen bilden schon längst „seriennahe“ Komponenten, also die Abstands-, Spurwechsel- und Einpark-Assistenten heutiger Serienfahrzeuge, mit nur geringfügig verändertem Leistungsumfang.

Die nötigen Daten werden jedoch nicht nur über fahrzeugeigene Sensorik erfasst, sondern perspektivisch auch von Auto zu Auto übertragen (Car2Car Communication). Damit eröffnen sich weitere Einsatzfelder: Notbremsungen, Gefahren hinter der nächsten Kurve und Informationen über den nächsten freien Parkplatz könnten Autos zukünftig autonom an andere Fahrzeuge weitergeben. Auch die Geschwindigkeit für den optimalen Verkehrsfluss würden die Fahrzeuge untereinander aushandeln.

Die intelligente Vernetzung vieler heterogener Daten aus der Umgebung und den zahlreichen fahrzeugeigenen Assistenzsystemen ermöglicht es dem Auto, in bestimmten Momenten die Steuerung zu übernehmen. Der Umfang an Fahrsituationen, die von der vernetzten Fahrzeugtechnik sicher beherrscht werden, wird in den nächsten Jahren schrittweise zunehmen, sodass wir zukünftig vielleicht gar nicht so genau mitbekommen, welche Entscheidungen wir noch selbst fällen und welche bereits tief unter der Haube von der Sicherheitstechnik getroffen werden.

Von den Fahrzeugherstellern ist dies explizit so gewollt, da die Fahrer ihre Assistenzsysteme als angenehme Helferlein, aber keinesfalls als Einschränkung der Entscheidungsfreiheit wahrnehmen sollen. Deshalb sprechen sie auch lieber vom „automatisierten Fahren“. Anders als Google verfolgen

die Autobauer nicht die Vision eines vollständig autonomen Roboterautos: „Es geht uns ausdrücklich nicht darum, den angenehmen Teil des Fahrens zu automatisieren“, sagt etwa Daimler-Chef Dieter Zetsche.

Dem selbstfahrenden Auto wird man nicht von heute auf morgen, sondern Stück für Stück näherkommen. Einen ersten Schritt hat Daimler bereits unternommen. Die S-Klasse hat seit 2013 einen „Autopiloten“ an Bord, der in einer eng definierten Fahrsituation (Stop-and-Go-Verkehr auf der Autobahn) die Kontrolle des Fahrzeugs übernehmen kann. Im Jahr 2015 werden vergleichbare teilautonome Fahrassistenten in die Mittelklasse vordringen. Der neue VW Passat wird bereits mit einem solchen „Autopiloten“ angeboten. Knapp 3.000 Euro Aufpreis werden hierfür laut Preisliste fällig. Der Passat verkauft sich dabei rund zehnmal so häufig wie die S-Klasse von Daimler. Damit erreichen Fahrzeuge mit teilautonomen Assistenzsystemen allmählich das Volumensegment.

Und die Entwicklung macht bei der Mittelklasse nicht Halt: So hat der Automobilzulieferer Magna eine Fahrzeugkamera entwickelt, die viele der teuren Sicherheitssensoren (Radar, Laser, Ultraschall) überflüssig macht, wodurch mittelfristig sogar Kleinwagen kosteneffizient Fahrerassistenzsysteme erhalten könnten.

Das Resultat: Mehr Sicherheit, weniger Stau, weniger Abgase und weniger Energieverbrauch.

Sebastian Lehr  
Consultant Goldmedia GmbH Strategy Consulting

## Facebook ist das Telefonbuch, WhatsApp das Telefon: Die Funktion sozialer Netze differenziert sich weiter aus, weil ein neues Verständnis von Privatheit entsteht

Trendartikel Dr. Florian Kerkau



„Da sich die private Kommunikation überwiegend auf Messenger verlagert, sind alle aufmerksamkeitsabhängigen Medien gut beraten, sich diese Kanäle nutzbar zu machen.“

Die Form der Kommunikation über offene soziale Netzwerke wie Facebook hat sich 2014 stark verändert, gleichzeitig ist die Nutzung von Messengern wie WhatsApp explosionsartig angestiegen. Viele Journalisten und Forscher wiesen im laufenden Jahr darauf hin, dass Facebook kaum noch wachse und vor allem von der jüngeren Zielgruppe immer weniger genutzt werde. So hat der Globalwebindex in seiner jüngsten Umfrage festgestellt, dass in den USA und UK Erwachsene (50 %), besonders aber auch Teenager (64 %) Facebook weniger nutzen als im Vorjahr und zusätzlich von der Nutzung zunehmend gelangweilt sind.

Aber hat seither jemand seinen Facebook-Account wirklich gelöscht? – wohl kaum. Laut DIVSI-U25-Studie (Sinus-Institut 2014) geben 50 Prozent der unter 25-Jährigen an, dass sie nicht auf Facebook verzichten könnten, nur 39 Prozent sagen das Gleiche über WhatsApp. Bei der aktiven, täglichen Nutzung liegt aber WhatsApp mit 68 Prozent inzwischen vor Facebook mit 60 Prozent. In der Studie kamen Forscher zu dem Schluss, dass derzeit ein neues Verständnis von Privatheit entsteht. Dabei werden diejenigen Daten als schützenswert empfunden, welche für die soziale Reputation im engeren Umfeld wichtig sind. In Bezug auf die klassischen persönlichen Angaben hingegen finden die jüngeren Nutzer in Online-Communities Offenheit wichtig.

Hintergrund dieser Entwicklung ist eine Ausdifferenzierung der Nutzer im Umgang mit den sozialen Medien. Dabei übernehmen die klassischen sozialen Netzwerke die Funktion einer strukturellen Identitätsgebung im virtuellen sozialen Raum, sie bilden

somit die strukturelle Ebene. Auf dieser Ebene wird – durch Statusmeldungen und Meinungsäußerungen etc. – das Online-Ich definiert. Früher konstruierte man das, was man über sich zeigen wollte, über die Kleidung, die man trägt oder das Auto, das man fährt. Diese Funktion übernimmt nun Facebook immer mehr.

Die darunterliegende Ebene ist die Inhaltsebene, auf der die private Kommunikation stattfindet. Diese läuft nun verstärkt über Messenger-Dienste. Als Analogie zur vordigitalen Zeit könnte man sagen: Facebook ist das Telefonbuch, WhatsApp ist das Telefon.

Dieser auch als „Dark Social“ bezeichnete Bereich der privaten Online-Kommunikation ist für die Forschung nur schwer einsehbar. Nach der DIVSI-U25-Studie wird Facebook mehr dazu genutzt, Links auszutauschen und einen Status anzugeben, während über WhatsApp mehr Fotos geteilt, private Nachrichten verschickt und Verabredungen getroffen werden. Je mehr Kommunikation aus dem öffentlichen und semi-öffentlichen Bereich bei Facebook in nicht-öffentliche Bereiche wie WhatsApp abwandert, desto statischer wird das Wesen von Facebook, was die persönlich relevante Kommunikation angeht. Die Strukturebene kristallisiert somit zunehmend, während die fluide Kommunikation im „Dark Social“ stattfindet. Dieser Trend beschleunigt sich also selbst.

Da sich die private Kommunikation überwiegend auf Messenger verlagert, sind alle aufmerksamkeitsabhängigen Medien gut beraten, sich diese Kanäle nutzbar zu machen. NiemanLab hat jüngst Daten

der Website des spanischen Fußballclubs FC Valencia zur Nutzung verschiedener Sharing-Buttons veröffentlicht: Der Facebook-Button war mit 35 Prozent Nutzung auf dem ersten Platz, WhatsApp folgte dicht dahinter mit 33 Prozent vor Twitter mit 19 und Google+ mit 13 Prozent. Über mobile Zugriffe lag WhatsApp hingegen mit 48 Prozent deutlich vor Facebook mit 25 Prozent.

Wer also davon lebt, dass seine Inhalte möglichst oft genutzt werden, der ist gut beraten, in Zukunft seine sozialen Teilungsfunktionen zu ergänzen. Und genau das werden wir 2015 vielfach sehen: den WhatsApp-Sharing-Button.

Dr. Florian Kerkau  
Geschäftsführer Goldmedia Custom Research GmbH



## MCNs sind Major-Studios 3.0: Multichannel-Networks läuten neue Ära der TV- und Videoproduktion ein

Trendartikel Dr. Marcus Hochhaus



„Die MCNs unterstützen nicht nur die Content-Produzenten und steigern deren Reichweite signifikant, sondern sie bündeln einzelne Amateur-Kanäle zu berechenbaren Werbeumfeldern. Damit tragen sie wesentlich zur Entwicklung dieser Content-Gattung bei“.

Werbefinanzierte VoD-Angebote erwirtschaften heute ein Viertel des gesamten Video-on-Demand-Umsatzes in Deutschland. 2019 wird deren Anteil schon rund die Hälfte ausmachen (Goldmedia VoD-Forecast 2019). Der größte Teil davon entfällt heute auf YouTube. Treiber dieses Wachstums sind vor allem die Multichannel-Networks – sogenannte MCNs, deren Bedeutung als Produzenten, Distributoren und Vermarkter von Videoinhalten über digitale Plattformen im kommenden Jahr weiter steigen wird.

Multichannel-Networks werden für Filmstudios und TV-Sender als Produzenten, Aggregatoren und Vermarkter von Content zu starken Konkurrenten, weil sie ihren Kompetenzvorsprung in einem neuen und kräftig wachsenden Bereich schnell und systematisch ausbauen. Damit stehen die MCNs in der Tradition der Filmstudios und TV-Netzwerke, die seinerzeit auch in Reaktion auf die Entwicklung neuer Distributionswege entstanden sind.

### Der Blick in die Filmgeschichte

Die US-amerikanischen Filmstudios waren anfangs ebenfalls Independents, die sich vor allem durch neue, filmische Erzählformen und Innovationen gegen die bis 1917 u.a. von Edison, Pathe und Kodak beherrschte Motion Picture Patent Company (MPPA) durchsetzen konnten. Später zu erfolgreichen Major-Studios gewachsen, mussten sie selber auf neuen Wettbewerb reagieren: die Entwicklung des Fernsehens und dessen Massenattraktivität. Einer anfänglich starken Abwehrhaltung gegenüber dem

neuen Medium folgte bald die „Umarmung“ – in den USA ebenso wie in Deutschland: Eigene TV-Produktionsgesellschaften wurden gegründet und schließlich auch weltweit eigene TV-Sender. Damit konnte man vor allem die Kompetenz in der Content-Produktion erweitern und die Marktposition in der Distribution ausbauen.

### Geburtsstunde für MCNs

Vor allem unter dem Makel der mangelnden Professionalität der Inhalte blieben Online-Videos lange das Stiefkind der Werbemärkte. Einen wichtigen Innovationsschub gab es erst 2011 durch die von YouTube gegründete Audience Development Group und die Schaffung wichtiger Rahmenbedingungen, so etwa die Bündelung und gemeinsame Vermarktung von YouTube-Kanälen. In gewisser Weise war dies die Geburtsstunde der MCNs.

Endlich konnten die sogenannten YouTuber sich nicht nur über hohe Zuschauerzahlen freuen, sondern auch an deren Reichweite verdienen – quasi eine Demokratisierung des TV-Vermarktungsmodells. Die MCNs unterstützen aber nicht nur die Content-Produzenten und steigern deren Reichweite signifikant, sondern sie bündeln einzelne Amateur-Kanäle zu berechenbaren Werbeumfeldern. Damit tragen sie wesentlich zur Entwicklung dieser Content-Gattung bei, was derzeit vor allem der weltweit wichtigsten Plattform YouTube zugutekommt. YouTube ist ganz klar der Gatekeeper dieses Trends. Allerdings: Es stehen in allen wichtigen Märkten alternative Plattformen und Player in

den Startlöchern, die auf ihre Chance warten.

Die Eigengründungen und Akquisitionen von MCNs durch RTL/Freemantle und ProSiebenSat.1 wie auch die Beteiligungen der internationalen Majors und TV-Networks sind ein klares Signal: Marginalisierung und Abwertung dieses Zukunftssegments sind längst Anerkennung und Respekt gewichen. Sollten sich die Veränderungen von Technologie und Mediennutzung mit unveränderter Geschwindigkeit fortsetzen, werden die MCNs bald nicht nur den werbefinanzierten VoD-Markt dominieren, sondern schnell auch neue Content-Angebote und Geschäftsmodelle etablieren. In der Tradition der Major-Studios könnten sie damit eine ganz neue Ära des TV- und VoD-Marktes einläuten, deren Zeuge wir bereits in 2015 werden: die Major-Studios 3.0.

Dr. Marcus Hochhaus  
Geschäftsführer Goldmedia Consulting GmbH

## Das Breitband wird mobil: Immer mehr Internetnutzer surfen mobil schneller als im Festnetz

Trendartikel Dr. André Wiegand



„Anders als beim Festnetz akzeptieren die Mobilfunkkunden, bei intensiver Nutzung oft schon zur Monatsmitte mit deutlich reduzierten Datenraten zu surfen oder Datenpakete nachzukaufen.“

Seit Jahren diskutiert man in Deutschland, wie der Ausbau schneller Internetverbindungen vorankommen kann. Ziel des Bundes ist es, dass Anschlüsse, die schneller als 50 Mbit/s sind und Mitte 2014 für 64 Prozent der Haushalte bereitstehen, bis Ende 2018 flächendeckend verfügbar sind. Ein wesentliches Hemmnis für den Ausbau ist allerdings die geringe Nachfrage. Laut Bundesnetzagentur surfen Ende 2013 immer noch 84 Prozent der Besitzer von Festnetzanschlüssen mit unter 30 Mbit/s im Internet.

Doch das ist nur ein Teil der Wahrheit: Denn die Nachfrage nach schnellen *mobilen* Breitbandanschlüssen ist wesentlich dynamischer. Der Anteil der LTE-Nutzer im Internet stieg zwischen 2013 und 2014 von sieben auf 23 Prozent (Initiative D21). Und das durchschnittliche mobile Datenvolumen wuchs pro Nutzer um 45 Prozent auf 283 MByte pro Monat (VATM).

Ein wesentlicher Grund für diese Nachfragedynamik liegt in der unterschiedlichen Vermarktung: Anders als bei DSL- und Kabel-Internet werden Mobilfunk-Tarife zumeist nicht nach Download-Geschwindigkeit, sondern nach Volumen vermarktet. Damit kommen viele der rund 8,7 Millionen LTE-Nutzer in Deutschland (Stand Mitte 2014) bei der Nutzung aktueller LTE-Geräte in den Genuss der vollen LTE-Geschwindigkeit. Und die durchschnittliche Surfgeschwindigkeit pro Mobilfunkzelle steigt mit jedem LTE-Release und der zunehmenden Glasfaseranbindung der Mobilfunkmasten immer mehr an:

So liegen die mittleren Downloadraten im LTE-Netz heute schon zwischen 17 und 38 Mbit/s. In den Regionen, in denen LTE der Kategorie 4 voll ausgebaut ist, surft man bereits mit durchschnittlich 50 bis 100 Mbit/s (Chip Online). Damit bietet LTE deutlich höhere Datengeschwindigkeiten als ein Standard-ADSL-Anschluss.

Und die Entwicklung geht rasant weiter: Mit dem bereits laufenden Ausbau von LTE-Advanced erhöht sich die maximale Download-Geschwindigkeit weiter auf bis zu 300 Mbit/s. Mit der Einführung der nächsten Mobilfunkgeneration 5G wächst die Download-Geschwindigkeit sogar auf 10 Gbit/s. Dies entspricht dem 100-Fachen der aktuellen LTE-Geschwindigkeit. Zudem steigern die Datenkompressionsverfahren noch einmal die Effizienz. Multipliziert man steigende Übertragungsrate mit steigender Kompressionsrate, ist bis zum Jahr 2020 ein Leistungszuwachs im Mobilfunkbereich um den Faktor 2000 denkbar!

Noch ist der mobile Surfspaß für viele Nutzer jeweils nur von kurzer Dauer: Anders als beim Festnetz akzeptieren die Mobilfunkkunden, bei intensiver Nutzung oft schon zur Monatsmitte mit deutlich reduzierten Datenraten zu surfen oder Datenpakete nachzukaufen.

Mit den rasant steigenden mobilen Netzkapazitäten verbessert sich jedoch das Preis-Leistungsverhältnis der Mobilfunkangebote deutlich: Kuppelprodukte, die mobiles Internet mit echten Flatrates für Musik-

oder Video-Streaming-Dienste wie Spotify, Deezer oder Netflix kombinieren, machen den Online-Zugang via LTE immer attraktiver und günstiger.

Will oder muss man LTE als Festnetz-Ersatz nutzen, zahlt man zur Abdeckung des durchschnittlich pro Monat verbrauchten Festnetz-Datenvolumens von rund 27 GB (lt. VATM) zwar noch mindestens 10 Euro mehr als für einen vergleichbaren VDSL-Tarif. Doch ist a) diese Summe nicht mehr so viel höher und b) ist es eine Frage der Zeit, wie schnell bei dem derzeitigen Nutzerwachstum (über 400 % von Mitte 2013 bis Mitte 2014) eine Marktsättigung einsetzt, die das Preis-Leistungsverhältnis für die Kunden weiter verbessert. Eine Wiedereinführung von Volumentarifen im Festnetz würde den Trend weiter verstärken.

Damit wird 2015 wohl der Paradigmenwechsel kommen: Mit der anhaltenden Nachfrage nach mobilen Datenverträgen und dem geringen Interesse an schnellen Festnetzanschlüssen entwickelt sich der Mobilfunk zum wichtigsten Treiber für schnelle Internetanschlüsse.

Dr. André Wiegand  
Geschäftsführer Goldmedia GmbH Strategy Consulting

## Embedded Analytics: Demokratisierung der Datenanalyse

Trendartikel Tim Prien



„Mit Embedded Analytics erlebt der Arbeitsmarkt nicht nur eine Demokratisierung der Datenanalyse, sondern auch die rasche Ausweitung der Anwendungsbereiche.“

Komplexe Datenanalysen waren in Unternehmen bislang mit langwierigen Recherchen in Fachpublikationen und Datenbanken verbunden, mit aufwendiger Marktforschung und anschließender Datenaggregation auf Basis multivariater Analysemethoden. Oder, wer es sich leisten konnte, kaufte fertige und entsprechend teure Datensets von Business Intelligence (BI)-Anbietern. Mit dem Siegeszug des Internets und immer professionelleren Front-End-Intelligence-Diensten ist es nun möglich, Reports und Entwicklungsreihen relativ unkompliziert mit einigen Mausklicks selbst zusammenzustellen. Doch der nächste Trend steht mit „Embedded Analytics“ schon vor der Tür.

Anbieter dieser neuen Form der Datenverarbeitung, Datenauswertung und Datenpräsentation versprechen selbst kleinen und mittelständischen Betrieben effiziente Business Intelligence-Datenbanken, die sich bislang nur große Konzerne mit kostspieligen SAP- oder Oracle-Datenbanken leisten konnten. Die Unternehmen setzen dabei vermehrt auf Softwarelösungen, die ohne größeren Aufwand in ihre jeweiligen betrieblichen IT-Systeme oder sogar in Excel eingebettet werden können.

Die für Markt- und Wettbewerbsanalysen notwendigen Daten werden so immer öfter durch dieselben Anbieter mitgeliefert und direkt in die Analysesoftware eingespeist. Das ermöglicht dynamisches Real-Time-Monitoring sowie eine sehr schnelle Erstellung und Modellierung von Reports. Durch weniger aufwendige Datenrecherchen, durch Multi-Device-Zugriff auf die Analyseinstrumente und Datenbanken

über die Cloud sind die Zeitersparnisse erheblich. Langfristig zeichnet sich der Trend ab, dass es BI-Unternehmen mit einem All-in-One-Service gibt, welche die Datenanalyse zentral, datenadaptiv und maßgeschneidert für jedes Unternehmen bereitstellen werden.

### Skalierbare Technologie wird zum Kerntreiber

2015 könnte Embedded Analytics der Sprung in den Massenmarkt gelingen, da viele notwendige Voraussetzungen erfüllt sein werden: Zum einen die Open-Source-Datenbanktechnologien wie HADOOP oder MongoDB, die immer schnellere Abfragen von großen Datenmengen, verteilt auf billiger werdende Computercluster, ermöglichen. Damit einher geht die weitere Automatisierung der Erhebung solcher Big Data-Mengen durch das Internet der Dinge, das mit seinen Sensoren in immer neue Bereiche des Alltags vordringt. Und schließlich zeichnet sich auch eine starke Professionalisierung vieler kleiner und mittelständischer Unternehmen in Deutschland ab – insbesondere einzelner Abteilungen wie Human Resources oder Sales – die vermehrt auf statistische Analysen angewiesen sind, weil dies der Wettbewerb um Kunden, Zulieferer oder Talente von ihnen fordert.

### Terrabyte-große Analysen sollen mit drei Mausklicks durchgeführt werden können

Mit Embedded Analytics erlebt der Arbeitsmarkt nicht nur eine Demokratisierung der Datenanalyse, sondern auch die rasche Ausweitung der Anwen-

dungsbereiche. Das Verständnis um Dateninterpretation und Datenabfragen wird mit Produkten wie IBMs Watson Analytics oder anderen adaptiven Analytics-Dienstleistern so weit vereinfacht, dass auch nicht in Statistik geschulte Mitarbeiter umfangreiche Datenmengen auswerten können. Für viele etablierte Dienstleister könnte dies zum Problem werden, da ihre maßgeschneiderten Premium-Lösungen nicht mehr exklusiv bleiben werden. Man kann diese Entwicklung natürlich auch anders sehen: Das kommende Jahr bietet vielen BI-Dienstleistern die Chance, ihre eingebetteten Analyseinstrumente auf einen neuen lukrativen Massenmarkt auszurichten. Die Unternehmen und ihre Entscheider aber werden von der neuen, stets verfügbaren und verbesserten Informationslage profitieren.

Tim Prien  
Consultant Goldmedia GmbH Strategy Consulting

# Think digital: Leadership in der digitalen Transformation erfordert neue Kompetenzen

Trendartikel Dr. Marcus Hochhaus



„Die digitale Transformation stellt also an Kreative, Techniker und klassische Manager gleichermaßen neue Anforderungen, die mit der hohen Veränderungsgeschwindigkeit und der außergewöhnlichen Bedeutung von technologischer Disruption entstehen.“

Nicht erst seit der Konflikte im Spiegel-Verlag wird über die Frage der richtigen Führung von Medienunternehmen kontrovers diskutiert: Sind Journalisten, Produzenten oder ganz allgemein „Kreative“ die besseren Führungskräfte? Durch die digitale Transformation der Medienbranche werden neue Kompetenzen gebraucht – heißt das auch, dass wir neue Führungskräfte brauchen? Die nahenden Einschläge der Digitalisierung in den klassischen Medien verdeutlichen die Notwendigkeit dieser Diskussion. Die Frage ist: Wer handelt am besten in Zeiten des Wandels?

Erfolgreiche Medienprodukte benötigen heute neben dem journalistischen oder kreativen Know-how (sowie dem nötigen ökonomischen Wissen) eine mindestens gleichwertig ausgeprägte technologische Kompetenz. Der entscheidende Wettbewerbsvorteil liegt in Zukunft nicht mehr in der reinen Qualität der Inhalte und Ideen, sondern in der Fähigkeit zur technologischen Umsetzung und Distribution. Fehlt diese, laufen Medienprodukte und -marken Gefahr, in ihren analogen Silos zu verharren und weiter an Bedeutung zu verlieren. Welches Leadership-Profil also sollten die Manager der Zukunft haben? Sind es Kreative, Controller oder Ingenieure?

Diese grundlegende Veränderung in den Berufsbildern der Medienschaffenden spiegelt sich in den Anforderungen an die Führungskräfte wider: Gerade die Verantwortlichen für (Medien-)Marken und -Produkte müssen Innovationen und technologische Trends interpretieren und für sich nutzen

können. Sie müssen die Wettbewerbs-Entwicklungen antizipieren, die eigenen Produkte ständig hinterfragen und verbessern sowie die tektonischen Verschiebungen in der Mediennutzung wirklich verinnerlicht haben.

Auch klassische Medienmanager stehen als Führungskraft diesen neuen Herausforderungen gegenüber. Sie müssen die Bedeutung der technologischen Disruption richtig einschätzen und eine ausgeprägte, digitale Kompetenz mitbringen. Gleichzeitig stehen sie aber auch dramatisch verkürzten Innovationszyklen gegenüber, die eher in Monaten als in Jahren zu messen sind. Die Schaffung einer kontinuierlichen Veränderungs- und Lernbereitschaft, quasi als fortlaufendes Change Management im Zeitraffer, gehört damit zu einer der wichtigsten Aufgaben.

Vielen heutigen Führungskräften – ob reale oder vermeintliche „Digital Immigrants“ – fehlt es an den richtigen Zugängen zur Bedeutung von Technologie für ihre Medienprodukte. Die Auswirkungen dieses Dilemmas werden aber oftmals verharmlost oder in ihrer zeitlichen Dimension unterschätzt. Das ist ein allgemeiner, sehr menschlicher Zug. Aber er ist fatal: Die nachhaltig hohe Dynamik der Branche und die Bedrohung durch neue Technologien und globale Wettbewerber sind nicht genügend auf dem Radar.

Die digitale Transformation stellt also an Kreative, Techniker und klassische Manager gleichermaßen neue Anforderungen, die mit der hohen Verände-

rungsgeschwindigkeit und der außergewöhnlichen Bedeutung von technologischer Disruption entstehen. Das heißt aber ebenfalls, dass sowohl die Zeit der Technologie-verweigernden Journalisten und Kreativen als auch der Schönwetter-Kapitäne und -Manager „alter Schule“ abläuft.

Erfolgreiche Unternehmen benötigen 2015 eine international ausgerichtete, technologieaffine und durchsetzungsstarke Führungsmannschaft, die Mitarbeiter auf diese Veränderungen vorbereitet und die Strukturen und Prozesse zügig und immer wieder neu an die Realität anpasst. Nicht die Ausbildung als Kreativer, Kaufmann, Ingenieur oder Jurist ist entscheidend, sondern die Neugier, das analytische Vermögen und die Entschlossenheit im Handeln sind das Handwerkszeug für erfolgreiche digitale Medienmanager.

Dr. Marcus Hochhaus  
Geschäftsführer Goldmedia Consulting GmbH