

Masterarbeit

von: Stephanie Ullrich
mmm191805

Begutachter/in: FH-Prof. Mag. (FH) Dr. Johanna Grüblbauer
Zweitbegutachter/in: FH-Prof. Priv.-Doz. Dr. Michael Litschka

St. Pölten, am 16. Mai 2021

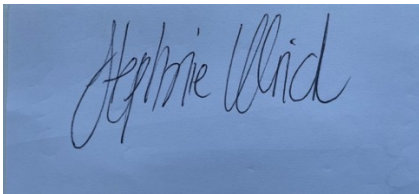
Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Masterarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

- ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter/von der Begutachterin beurteilten Arbeit überein.

A rectangular photograph of a handwritten signature in black ink on a light blue background. The signature is written in a cursive style and appears to read 'Stephanie Wind'.

.....
Wien, 16.05.2021

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	10
1.1. Problemdarstellung.....	10
1.2. Forschungsfragen.....	11
1.3. Zielsetzung.....	12
1.4. Methode der Arbeit.....	13
2. Forschungsstand.....	15
2.1. VoD-Nutzungsverhalten in Österreich.....	15
2.2. Umsatzwachstum am europäischen VoD-Markt.....	18
2.3. VoD-Konkurrenten für Netflix und Amazon Prime Video.....	19
3. Geschäftsmodell.....	22
3.1. Was ist ein Geschäftsmodell?.....	22
3.2. Das Aufkommen des Geschäftsmodells.....	24
3.2.1. Geschäftsmodellkonzept nach Osterwalder & Pigneur.....	24
3.3. Geschäftsmodelle in der Fernsehindustrie.....	27
3.4. Video-on-Demand als Geschäftsmodell.....	27
4. Die Geschäftsmodellanalyse dreier TV-Streaming-Dienste.....	30
4.1. Netflix.....	30
4.1.1. Wertangebot.....	31
4.1.2. Kundensegment.....	33
4.1.3. Kanäle.....	34
4.1.4. Schlüsselpartner.....	34
4.1.5. Kundenbeziehung.....	36
4.1.6. Einnahmequellen.....	36
4.1.7. Schlüsselressourcen.....	37
4.1.8. Schlüsselaktivitäten.....	38
4.1.9. Kostenstruktur.....	39
4.2. Amazon Prime Video.....	40
4.2.1. Wertangebot.....	41
4.2.2. Kundensegment.....	46
4.2.3. Kanäle.....	46
4.2.4. Schlüsselpartner.....	46
4.2.5. Kundenbeziehung.....	47
4.2.6. Einnahmequellen.....	47
4.2.7. Schlüsselressourcen.....	50
4.2.8. Schlüsselaktivitäten.....	50
4.2.9. Kostenstruktur.....	51
4.3. ProSiebenSat.1 Media SE.....	52
4.3.1. Wertangebot.....	52
4.3.2. Kundensegment.....	55
4.3.3. Kanäle.....	56
4.3.4. Schlüsselpartner.....	56
4.3.5. Kundenbeziehung.....	56
4.3.6. Einnahmequellen.....	57

4.3.7.	Schlüsselressourcen.....	58
4.3.8.	Schlüsselaktivitäten.....	58
4.3.9.	Kostenstruktur.....	59
5.	SWOT-Analyse.....	60
5.1.	Netflix.....	60
5.1.1.	Stärken.....	60
5.1.2.	Schwächen.....	63
5.1.3.	Chancen.....	64
5.1.4.	Risiken.....	66
5.2.	Amazon Prime.....	67
5.2.1.	Stärken.....	67
5.2.2.	Schwächen.....	70
5.2.3.	Chancen.....	72
5.2.4.	Risiken.....	73
5.3.	ProSiebenSat.1 Media SE.....	74
5.3.1.	Stärken.....	74
5.3.2.	Schwächen.....	76
5.3.3.	Chancen.....	77
5.3.4.	Risiken.....	77
6.	Zusammenfassung und Gegenüberstellung der drei Geschäftsmodelle.....	79
6.1.	Wertangebot.....	79
6.2.	Kundensegment.....	87
6.3.	Kanäle.....	89
6.4.	Schlüsselpartner.....	90
6.5.	Kundenbeziehung.....	91
6.6.	Einnahmequellen.....	93
6.7.	Schlüsselressourcen.....	94
6.8.	Schlüsselaktivitäten.....	94
6.9.	Kostenstruktur.....	95
7.	Mediennutzungsmotive.....	97
7.1.	Uses and Gratifications-Ansatz.....	97
7.1.1.	Kritik.....	98
7.2.	Mediennutzungsmotive nach Schweiger.....	99
7.2.1.	Kognitive Motive.....	99
7.2.2.	Affektive Motive.....	99
7.2.3.	Soziale Motive.....	100
7.2.4.	Motive zur Identitätsbildung.....	101
7.2.5.	Zeitbezogene Motive.....	101
7.3.	Mediennutzungsmotive nach McQuail.....	102
7.4.	Mediale Gratifikationen.....	102
7.4.1.	Mediale Gratifikationen nach Rudolph.....	102
7.5.	Zwischenfazit.....	103
8.	Methodischer Teil.....	105
8.1.	Qualitative Forschung.....	105
8.2.	Vorgangsweise und Stichprobe.....	107
8.3.	Erläuterung der Erhebungsmethode – Leitfadeninterview.....	108
8.4.	Erläuterung der Auswertungsmethode – qualitative Inhaltsanalyse.....	109

8.5.	Durchführung.....	110
9.	Empirischer Teil.....	112
9.1.	Analyseergebnisse.....	113
9.1.1.	Allgemeine VoD-Nutzung.....	113
9.1.2.	VoD – Nutzungsmotive.....	118
9.1.3.	Netflix Nutzung.....	120
9.1.4.	Amazon Prime Video Nutzung.....	123
9.1.5.	Präferenzen und Erwartungen an VoD-Dienste.....	126
9.2.	Beantwortung der Forschungsfragen.....	128
9.3.	Hypothesengenerierung.....	134
9.4.	Handlungsempfehlungen.....	135
10.	Zusammenfassung und Fazit.....	137
10.1.	Limitation.....	140
10.2.	Ausblick.....	140
11.	Literaturverzeichnis.....	142

Anhangverzeichnis

Nr.	Bezeichnung	Seite
Anhang 1 - Exposé.....		161
Anhang 2 - Kodierleitfaden.....		170
Anhang 3 - Business Modell Canvas.....		175
Anhang 4 – Leitfadeninterview.....		178

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: The Business Model Canvas.....	16
Abbildung 2: Inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz.....	112

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Netto-Umsatzzahlen von Amazon.....	50
Tabelle 2: Gegenüberstellung Abonnementmodelle.....	82
Tabelle 3: Gegenüberstellung Content.....	84
Tabelle 4: Gegenüberstellung Kompatibilität.....	87
Tabelle 5: Gegenüberstellung Benutzererfahrung.....	87
Tabelle 6: Gegenüberstellung Kundensegment.....	89
Tabelle 7: Gegenüberstellung Kanäle.....	90
Tabelle 8: Gegenüberstellung Schlüsselpartner.....	91
Tabelle 9: Gegenüberstellung Kundenbeziehung.....	92
Tabelle 10: Gegenüberstellung Einnahmequellen.....	94
Tabelle 11: Gegenüberstellung Schlüsselressourcen.....	95
Tabelle 12: Gegenüberstellung Schlüsselaktivitäten.....	96
Tabelle 13: Gegenüberstellung Kostenstruktur.....	97
Tabelle 14: Überblick der InterviewpartnerInnen.....	112

Abkürzungsverzeichnis

ATP	Association of Tennis Professionals
AVOD	Advertising Video on Demand
Bzw.	beziehungsweise
et. al.	et alli (und andere)
etc.	et cetera / oder Ähnliches
f.	folgend
FAQ	Frequently Asked Questions
GfK	Growth from Knowledge
HDMI	High Definition Multimedia Interface
HD	High Definition
NFL	National Football League
o.S.	ohne Seite
o.J.	ohne Jahr
S.	Seite
SVOD	Subscription Video on Demand
TVOD	Transactional Video on Demand
TV	Television
U&G	Uses and Gratification
USA	United States of America
Vgl.	Vergleich
VoD	Video on Demand
WLAN	Wireless Local Area Network
z.B.	zum Beispiel

Abstract

The further development of technology and society has led to innovations that also affect the field of media. A new audiovisual medium called Video-on-Demand has emerged, giving consumers the opportunity to stream video content online at any time. The VoD market and the business models in the media sector are experiencing an upswing and are currently appealing primarily to the younger generation. The older generation is still dominated by classic television. The use of VoD is even declining among the 45-60 age group. It is therefore extremely important to investigate the VoD usage behavior of this age group in order to counteract the declining VoD trend and to exploit the potential for increasing usage.

The results of the empirical research show that the VoD use of the 30-60 year olds is primarily characterized by affective usage motives, such as entertainment and relaxation, and that the media gratification convenience is the decisive factor in the VoD provider selection. The latter is particularly evident in the case of Netflix, where the user-friendly interface and clear categorization are rated as very pleasant by the respondents. In the selection of films, cognitive motives such as information generation can be identified. In the selection of streaming devices, the media gratification of habitualization is decisive. Another finding is that the 30-60 year olds prefer above all an advertising-free "all-inclusive" subscription model with various price and offer gradations. A fair and constant price is repeatedly emphasized as a very important criterion. However, it is clear that this target group is willing to pay more if the content offering and the user interface stand out and differentiate themselves from the competition. In order to counteract the declining VoD usage of this age group, both existing and emerging VoD providers must take the researched criteria and usage motives into account in their offerings.

Zusammenfassung

Die Weiterentwicklung von Technologie und Gesellschaft hat zu Innovationen geführt, die auch den Bereich der Medien betreffen. Es hat sich ein neues audiovisuelles Medium namens Video-on-Demand entwickelt, welches den KonsumentInnen die Möglichkeit gibt, Videoinhalte zu jeder Zeit online zu streamen. Sowohl der VoD-Markt als auch die Geschäftsmodelle im Bereich der Medien erleben einen Aufschwung und sprechen derzeit vor allem die jüngere Generation an, da bei der älteren Generation immer noch das klassische Fernsehen dominiert. Bei den 45- bis 60-Jährigen ist sogar eine abnehmende VoD-Nutzung zu erkennen. Es ist daher äußerst wichtig, ein besonderes Augenmerk auf das VoD-Nutzungsverhalten und die Bedürfnisse dieser Altersgruppe zu legen, um den abnehmenden VoD-Trend entgegenzuwirken und das Potential für eine zunehmende Nutzung auszu-schöpfen.

Die Ergebnisse der empirischen Forschung zeigen, dass die VoD-Nutzung der 30- bis 60-Jährigen primär von affektiven Nutzungsmotiven, wie Unterhaltung und Entspannung geprägt sind, und bei der VoD-Anbieter-Auswahl vor allem die mediale Gratifikation *Convenience* ausschlaggebend ist. Letzteres kommt vor allem bei dem Anbieter Netflix zum Vorschein, da hier die anwenderfreundliche Benutzeroberfläche und die übersichtliche Kategorisierung von den Befragten als sehr angenehm eingestuft werden. Bei der Auswahl der Filme sind kognitive Motive, wie die Informationsgenerierung zu erkennen. Bei der Streaminggeräte-Auswahl ist hingegen die mediale Gratifikation *Habitualisierung* ausschlaggebend. Eine weitere Erkenntnis ist, dass die 30- bis 60-Jährigen vor allem ein werbefreies „All-Inclusive“ Abonnementmodell mit diversen Preis- und Angebotsabstufungen präferieren. Ein fairer und konstanter Preis wird hierbei ebenso als ein sehr wichtiges Kriterium erwähnt. Allerdings ist klar erkennbar, dass diese Zielgruppe bereit ist mehr zu bezahlen, wenn sich das Inhaltsangebot und die Benutzeroberfläche von der Konkurrenz abheben und differenzieren. Daher ist es für die VoD-Anbieter essenziell, dass sie ihr Geschäftsmodell sowohl inhaltlich als auch technologisch laufend weiterentwickeln, um den wandelnden Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

1. Einleitung

In diesem Kapitel erfolgt die Einführung in die Thematik der Masterarbeit und ihrer zugrundeliegenden Problemstellung. Im Anschluss daran wird näher auf die Forschungsfragen, die Zielsetzung und die Forschungsmethode eingegangen.

1.1. Problemdarstellung

Problemstellung - Theorieteil:

Der TV- und Videomarkt sind sehr dynamisch und durch eine Vielzahl von Triebkräften gekennzeichnet: Digitalisierung, neue Marktangebote und Störungen durch digitale Akteure sorgen für einen raschen Wandel. Infolgedessen hat die digitale Transformation bei den Strategien vieler TV-Unternehmen oberste Priorität und führt laufend zu neuen attraktiven Marktangeboten (vgl. Smits, R. 2019, S.171-175). Aus TV-User-Sicht wird angenommen, dass VoD-Angebote von Netflix und Prime Video oft austauschbar wirken, da sie beide über ein sehr ähnliches Wertangebot verfügen. Zugrundeliegende Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Partner, die notwendig sind, um das Wertangebot zu schaffen, unterscheiden sich jedoch. Damit unterscheidet sich auch der Erfolg (Erlöse/Kosten). Eine Geschäftsmodellanalyse soll dabei helfen, die tatsächlichen Ähnlichkeiten und Unterschiede dieser Anbieter aufzudecken und genauer zu durchleuchten. Trotz dieser attraktiven VoD-Angebote nutzt die mittlere bis ältere Generation immer noch vorwiegend das klassische Fernsehen (vgl. RTR, 2020, o.S.). Daher wird das Geschäftsmodell eines klassischen Medienkonzerns mit Free-TV-Angebot ebenso in die Geschäftsmodellanalyse und Gegenüberstellung miteinbezogen, um einen direkten Vergleich zwischen den Geschäftsmodellen der zwei reichweitenstärksten VoD-Anbieter und dem Geschäftsmodell eines klassischen TV-Anbieters zu gewährleisten.

Problemdarstellung - Empirischer Teil:

Laut einer Studie von Deloitte (2019, o.S.) lässt die Wachstumsdynamik der VoD-NutzerInnen etwas nach. Der Anteil der VoD-NutzerInnen an der Gesamtbevölkerung ist zwischen 2015 und 2017 von 34 Prozent auf 55 Prozent gestiegen. Im Jahr 2019 konnte allerdings nur mehr ein Anstieg um 5 Prozent verzeichnet wer-

den. Die Gründe für diese abnehmende Wachstumsdynamik können auf das Nutzungsverhalten der mittleren bis älteren Generation zurückgeführt werden. Bei KonsumentInnen unter 35 Jahren ist Video-on-Demand weitgehend Mainstream und wird demnach oft in Anspruch genommen. Bei der mittleren bis älteren Generation besteht hingegen ein Wachstumspotential. Demzufolge sollten sich VoD-Anbieter stärker für diese Generation öffnen (vgl. Deloitte, 2019, o.S.). Um dem Problem der abnehmenden Wachstumsdynamik entgegenzuwirken, wäre es essenziell, das VoD-Nutzungsverhalten, die VoD-Nutzungsmotive und die Bedürfnisse der 30- bis 60-Jährigen zu hinterfragen. Es sollen dabei jene 30- bis 60-Jährigen befragt werden, die bereits VoD-Dienste nutzen, denn dadurch kann erforscht werden, was bei dieser Altersgruppe hinsichtlich des VoD-Angebotes als attraktiv oder als unattraktiv eingestuft wird.

1.2. Forschungsfragen

F1: In welchen Bereichen unterscheiden oder ähneln sich die Geschäftsmodelle der zwei reichweitenstärksten VoD-Dienste und das Geschäftsmodell eines klassischen TV-Anbieters?

Die erste Forschungsfrage fokussiert sich auf die Geschäftsmodellanalyse der zwei reichweitenstärksten VoD-Anbieter und einem aufstrebenden Medienkonzern, welches sein klassisches Free-TV-Angebot mit einem VoD-Dienst erweitert hat. Bei den VoD-Diensten handelt es sich um Netflix und Amazon Prime und bei dem Medienkonzern um ProSiebenSat.1 Media SE. Mithilfe der Geschäftsmodellanalyse nach Osterwalder & Pigneur und einer anschließenden SWOT-Analyse sollen die Ähnlichkeiten und Unterschiede dieser drei Geschäftsmodelle herausgearbeitet werden, um einen direkten Anbietervergleich zu gewähren. Zusätzlich dazu sollen die Analyseergebnisse der Geschäftsmodelle von Netflix und Prime Video mit den Ergebnissen der empirischen Forschung im Fazit fusioniert werden.

*F2: Welches Nutzungsverhalten und welche Nutzungsmotive sind bei der Altersgruppe zwischen **30 und 60 Jahren** bei den Video-on-Demand Diensten erkenn-*

bar? Gibt es hierbei Unterschiede bei den Anbietern Netflix und Amazon Prime Video?

Das Ziel der zweiten Forschungsfrage ist es herauszufinden, wie das Nutzungsverhalten der Altersgruppe zwischen 30 und 60 Jahren bezüglich der reichweitenstärksten TV-Streaming-Dienste Netflix und Amazon Prime Video ist. Neben den allgemeinen VoD-Nutzungsmotiven werden sowohl die spezifischen Präferenzen als auch die Verbesserungsvorschläge für diese Anbieter hinterfragt.

F3: Welche Erwartungen und Präferenzen hat diese Zielgruppe bezüglich VoD-Angebote?

Die dritte Forschungsfrage befasst sich mit den Erwartungen und den Präferenzen eines neuen VoD-Anbieters. Die ProbandInnen werden hierbei nach ihrer Zahlungsbereitschaft und ihrer Einstellung gegenüber Werbung befragt.

1.3. Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die zwei reichweitenstärksten TV-Streaming-Dienste, Netflix und Amazon Prime Video, und einer der größten Medienkonzerne Europas, ProSiebenSat.1 Media, mithilfe der Geschäftsmodellanalyse nach Osterwalder und Pigneur (2011, S.18-41) genauer zu beleuchten und in verschiedene Bereiche zu segmentieren (vgl. Kontrast Redaktion, 2019, o.S.). Die anschließende SWOT-Analyse soll diese Geschäftsmodelle noch weitgehender untersuchen und deren Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken aufzeigen. Eine finale Gegenüberstellung dieser Geschäftsmodelle soll die wesentlichen Unterschiede und Ähnlichkeiten der Modelle bezüglich des Kundensegments, des Wertangebotes, der Einnahmequellen und weiterer Segmente verdeutlichen (vgl. Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2011, S.18-45). Das Hauptziel dabei ist, mit Hilfe dieser Analysen **eine aufklärende und informative Funktion** über diese drei Anbieter für User/Innen und Medienunternehmen zu übermitteln.

Der empirische Teil fokussiert sich auf das VoD-Nutzungsverhalten der Zielgruppe der 30- bis 60-Jährigen, da bei dieser Altersgruppe noch Potenzial für eine zuneh-

mende VoD-Nutzung besteht. Das Ziel hierbei ist, mittels eines Leitfadeninterviews die Nutzungsmotive, Nutzungsgewohnheiten, Erwartungen und die individuellen Bedürfnisse bezüglich VoD zu hinterfragen. Hierbei soll vor allem ein Fokus auf die Anbieter Netflix und Amazon Prime Video gelegt werden, welche zuvor im theoretischen Teil mithilfe der Geschäftsmodellanalyse nach Osterwalder und Pigneur und einer SWOT-Analyse durchleuchtet worden sind. Die davor gewonnenen Analyseergebnisse der Geschäftsmodelle sollen aufzeigen, in welchem Ausmaß diese Erwartungen bisher erfüllt werden und auf welchen Bedarf bisher noch nicht Rücksicht genommen wurde. Die Ergebnisse des Leitfadeninterviews sollen sowohl für bestehende als auch für neue VoD-Anbieter dienen und neue Erkenntnisse über die Nutzungsgewohnheiten, die Nutzungsmotive und die Kundenerwartungen der mittleren bis älteren Generation aufzeigen, um eventuelle „Lücken“ der Geschäftsmodelle aufzudecken und zu füllen.

1.4. Methode der Arbeit

Es wurde das qualitative Leitfadeninterview gewählt, da man aufgrund der offenen Fragen sehr aussagekräftige und individuelle Antworten des jeweiligen Befragten/der jeweiligen Befragten bekommen kann. Zusätzlich dazu ist es beim Interview möglich, mehr in die Tiefe zu gehen, da man Antworten direkt hinterfragen und weitere Fragen stellen kann. Die Fragen für die Interviews werden so formuliert, dass neue Erkenntnisse über das VoD-Nutzungsverhalten, die Nutzungsmotive und die Bedürfnisse der mittleren bis älteren Generation gewonnen werden können, um eventuelle „Lücken“ der VoD-Geschäftsmodelle zu entdecken. Das Leitfadeninterview verfolgt das Ziel Nutzungsgewohnheiten, Einstellungen, Haltungen, Wissen und/oder Vorstellungen zu generieren. Es sollen somit individuelle Handlungsmuster und Sichtweisen erkannt werden (vgl. Diekmann 2002, S.444). Das Ziel hierbei ist, die Perspektive des Interviewten zu verstehen, um Verbindungen herstellen zu können (vgl. Flick von Kardorff & Steinke, 2004, S.23). Demzufolge sollen Leitfadeninterviews zu jenen Fragestellungen Antworten liefern, die sich sowohl auf die Vergangenheit als auch auf die Gegenwart beziehen. Außerdem ist das Leitfadeninterview von der Erwartung geprägt, dass *„in der relativ offenen Gestaltung der Interviewsituation die Sichtweisen des befragten Sub-*

jekts eher zur Geltung kommen als in standardisierten Interviews oder Fragebögen“ (Flick, 2002, S. 117). Bei der Auswertung des Leitfadeninterviews wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckarts gewählt. Als Unterstützung für die Auswertung der Ergebnisse wird die Software MAXQUDA eingesetzt.

2. Forschungsstand

In folgendem Kapitel wird zu Beginn der aktuelle Forschungsstand des VoD-Nutzungsverhaltens in Österreich geschildert. Basierend auf einer aktuellen Studie des Marktforschungsinstitutes GfK (Growth from Knowledge) wird genauer auf das VoD-Nutzungsverhalten von unterschiedlichen Altersgruppen eingegangen. Zusätzlich dazu werden basierend auf dem Bericht der Europäischen Audiovisuellen Informationsstelle die europäischen VoD-Umsatzzahlen von 2020 aufgezeigt, die den Trend der GfK Studie nochmals unterstreichen. Im Anschluss daran wird ein Einblick in die neuen aufstrebenden VoD-Dienste gewährt, die einen steigenden Konkurrenzkampf auslösen.

3.1. VoD-Nutzungsverhalten in Österreich

Die repräsentative Studie des Marktforschungsinstitutes GfK (Growth from Knowledge) Austria⁷⁰ wird jedes Jahr im Auftrag der RTR und der Arbeitsgemeinschaft Teletest durchgeführt. Die Studie fokussiert sich dabei auf die Bewegtbildnutzung der ÖsterreicherInnen im Tagesverlauf. Die Befragung zum Nutzungsverhalten bezieht sich neben dem klassischen Fernsehen und den Sender-Mediatheken auch auf alternative Online-Angebote und auf soziale Medien. Die Studie wurde bereits das 5. Mal durchgeführt und weist erkenntliche Trends zu den Vorjahren auf (vgl. RTR, 2020, o.S.).

Das Studiendesign besteht aus folgenden Daten:

- Grundgesamtheit: österr. Bevölkerung 14+
 - Stichprobengröße: n = 4000 Interviews
 - Methode: Computer Assisted Web
 - Zeitraum: 04.02. – 03.03.2020 (vor Einführung der COVID-19-Maßnahmen)
- (vgl. GfK, 2020, S. 4)

Nutzungsverhalten ab 14+

Die Studie zeigt, dass 91,4 % der österreichischen Gesamtbevölkerung im Alter ab 14 Jahren ihren täglichen Bewegtbildkonsum bei klassischem Live-Fernsehen, Mediatheken, Online-Video Diensten und Social Media verbraucht. _Bezüglich Dau-

er (in Minuten) der Nutzung von Bewegtbildangeboten ist ein deutliches Wachstum erkennbar. Im Vergleich zum Vorjahr 2019 stieg die Nutzungsdauer bei dieser Gruppe insgesamt um 29 Minuten, von 219 auf 248 Minuten pro Kopf. Die Nutzung des linearen TVs weist zwar lediglich einen Anstieg von 5 Minuten zum Vorjahr auf, aber mit insgesamt 171 Minuten macht es den größten Anteil aus. Es wird ersichtlich, dass das klassische Fernsehen für die Gesamtbevölkerung ab 14+ immer noch einen sehr hohen Stellenwert hat. Die Online-Anbieter verzeichneten ein stärkeres Wachstum, von 29 Minuten auf 46 Minuten pro Tag (vgl. GfK, 2020, S.39; vgl. GfK, 2019, S. 31).

Aus der Studie geht hervor, dass traditionelles Fernsehen über Satellit, Kabel oder Antenne in Österreich immer noch einen hohen Stellenwert hat und den größten Anteil des Bewegtbildkonsums ausmacht. Im Jahr 2020 hat das klassische Live-Fernsehen insgesamt 69,1% der genutzten Bewegtbildangebote ausgemacht. Im Jahr 2019 waren es noch 76% und verzeichnete somit eine Abnahme von knapp 7%. Die Nutzung der Online-Streaming-Anbieter stieg hingegen um 6,5% auf insgesamt 24,7%. Dieser Zuwachs kann auf die Online-Anbieter wie YouTube, Netflix und Prime Video zurückgeführt werden, die 18,7% des täglich konsumierten Bewegtbildes ausmachen. Netflix liegt hierbei auf 4,4% und Prime Video bei 2,8 %. Die Mediatheken und Livestreams der klassischen TV-Anbieter haben einen Anteil von 6 % des Bewegtbildmix (vgl. GfK, 2020, S.39; vgl. GfK, 2019, S. 33). Die Zu- und Abnahmen beim täglichen Bewegtbildkonsum und bei der Nutzung der Bewegtbildangebote zeigen somit, dass bei der Gesamtbevölkerung ab 14+ ein deutlich aufstrebender Trend bezüglich Nutzung von Online-Plattformen erkennbar ist.

Nutzungsverhalten der 14- bis 29-Jährigen

Bei der Altersgruppe zwischen 14 und 29 Jahren sind in der Bewegtbildnutzung starke Veränderungen zum Vorjahr erkennbar. Die tägliche Gesamtnutzungsdauer dieser Gruppe stieg insgesamt um 44 Minuten, von 196 auf 240 Minuten pro Person. Der Anstieg ist primär auf das Wachstum der VoD-Nutzung von insgesamt 41 Minuten pro Tag zurückzuführen. Bei dieser Altersgruppe fällt die meiste Nutzungsdauer auf die VoD-Dienste. Insgesamt sind es bei den VoD-Diensten 112 Minuten pro Tag. Beim klassischen Fernsehen sind es 80 Minuten pro Tag, 10 Mi-

nuten weniger als im Jahr zuvor. In dieser Altersgruppe ist ein deutlicher Trend Richtung VoD-Nutzung zu erkennen (vgl. GfK, 2019, S. 34; vgl. GfK, 2020, S. 40). Bei der Verteilung der genutzten Bewegtbildangebote ist ein deutliches Wachstum bei den Online-Angeboten erkennbar. Im Jahr 2019 nahm diese Altersgruppe zu 46,5 % und im Jahr 2020 bereits zu 59,2% Online-Angebote in Anspruch. Dies entspricht einem Wachstum von insgesamt 12,7%. Dieser Zuwachs ist vor allem auf die Online-Anbieter wie Youtube, Netflix und Amazon Prime Video zurückzuführen. Netflix verzeichnet hierbei einen Anteil von 12% und Amazon Prime Video von 4,7%. Das klassische Fernsehen wird hingegen nur mehr zu 33 % genutzt und weist zum Vorjahr eine deutliche Abnahme von rund 12,6% auf (vgl. GfK, 2019, S. 34; GfK, 2020, S. 44). Die Studie zeigt, dass im Jahr 2020 die 14- bis 29-Jährigen insgesamt 44 Minuten länger Online-Angebote konsumiert haben als im Vorjahr und dass sie zu 60% die Angebote der alternativen Online-Anbieter in Anspruch nehmen. Daraus lässt sich ein steigender Trend bezüglich der Nutzung der Online-Angebote feststellen.

Nutzungsverhalten der 30- bis 49-Jährigen

Im Jahr 2020 ergab die durchschnittliche Nutzungsdauer der 30- bis 49-Jährigen insgesamt 210 Minuten pro Tag. Davon fallen insgesamt 131 Minuten auf das klassische Fernsehen, 48 Minuten auf VoD-Dienste und der Rest auf andere Dienste, wie Mediatheken. Im Bereich der VoD-Nutzung ist ein Wachstum zu erkennen. Die Nutzungsdauer der VoD-Dienste verzeichnete im Vergleich zum Vorjahr einen Anstieg um 19 Minuten, von 29 Minuten auf 48 Minuten (vgl. GfK, 2019, S. 32; GfK, 2020, S. 41). Die Nutzung des klassischen Fernsehens hat zwar mit 62,2 % den größten Anteil am Bewegtbildmix, aber es verzeichnete von 2019 auf 2020 eine Abnahme von insgesamt 14,6 %. Der Anteil der alternativen Online-Anbieter erfuhr hingegen ein Wachstum und konnte seinen Anteil verdoppeln, auf insgesamt 22,9%. Die Dienste Netflix und Prime Video spielen hierbei eine entscheidende Rolle, denn beide konnten die Prozentanzahl verdoppeln, Netflix auf 5,5% und Prime Video auf 5,4% (vgl. GfK, 2019, S. 35).

Nutzungsverhalten der 50+ - Jährigen

In dieser Altersgruppe ist der Bewegbildekonsum mit 278 Minuten pro Tag am höchsten. Hier ist eine deutliche Präferenz bezüglich Bewegbilddnutzung erkennbar. Insgesamt sind 242 Minuten dem klassischen Fernsehen zuzuordnen und nur 14 Minuten den VoD-Diensten (vgl. GfK, 2020, S.42). Im Gegensatz zum Vorjahr erfuhr diese Gruppe im Bereich Live-TV eine Zunahme von 16 Minuten, **bei VoD gab es hingegen eine Abnahme von 6 Minuten** (vgl. GfK, 2019, S. 32). Bezüglich der genutzten Bewegtbildangebote nutzen die 50+ - Jährigen im Jahr 2020 zu 87,1% den klassischen TV. Ein Vergleich zum Vorjahr ist hierbei schwer, denn die Studie vom Jahr 2019 wurde mit 60+ kategorisiert. Diese nutzte beispielsweise zu 76,8% das klassische Fernsehen. Die alternativen Online-Anbieter werden von den 50+ - Jährigen nur zu 5% genutzt. Das Nutzungsverhalten dieser Gruppe zeigt, dass der klassische TV immer noch am meisten genutzt wird und **bei den Online Anbietern wenig Interesse gezeigt wird** (vgl. GfK, 2019, S. 35; GfK, 2020, S. 45).

Zusammenfassung Bewegtbildstudie 2020

Bei der „Bewegtbildstudie 2020“ hat sich herausgestellt, dass der klassische TV immer noch am meisten bzw. auch am längsten genutzt wird. Allerdings zeigt die Studie, dass bei bestimmten Altersgruppen ein deutlicher Trend bezüglich Nutzung von Online-Video-Angeboten zu erkennen ist. Die Anbieter Netflix, Amazon Prime Video und YouTube spielen dabei eine wichtige Rolle. Bei den Altersgruppen der 14- bis 29-Jährigen ist eine deutliche Zunahme der VoD-Nutzung erkennbar. Bei den 30- bis 49-Jährigen kann ebenso eine Zunahme zum Vorjahr festgestellt werden, allerdings ist diese nicht so stark ausgeprägt wie bei der jüngeren Generation. Bei den 50+ - Jährigen nimmt hingegen die Nutzung des klassischen TVs zu und der VoD-Dienste ab. Daraus kann man schließen, dass vor allem in dieser Altersgruppe als auch bei den 30- bis 49-Jährigen noch Potential für eine steigende VoD-Nutzung besteht.

3.2. Umsatzwachstum am europäischen VoD-Markt

Zusätzlich zu der Analyse des VoD-Nutzungsverhaltens wird nun ein kurzer Einblick in die Umsatzzahlen der VoD-Angebote von ganz Europa gewährt. Es wird

dabei Bezug auf den Bericht der Europäischen Audiovisuellen Informationsstelle genommen, welcher Informationen zur Entwicklung von Video On Demand im Zeitraum von 2010 bis 2020 in den EU28 gibt. Im Jahr 2010 beliefen sich die Umsätze mit VoD-Angeboten auf 388,8 Millionen €. Im Jahr 2020 verzeichneten die VoD-Angebote bereits Umsätze von insgesamt 11,6 Milliarden € und erreichen damit einen Anteil von 7% der gesamten Umsätze im audiovisuellen Sektor. Innerhalb des genannten Zeitraumes verzeichneten die VoD-Angebote somit ein Umsatzwachstum von insgesamt 3000%. Dieses signifikante Wachstum ist vor allem auf die abonnementbasierten Dienste zurückzuführen, die rund 9,7 Milliarden € der VoD-Umsätze ausmachen. Von 2010 auf 2020 stieg die Anzahl dieser Abos in der EU von 300.000 auf über 140 Millionen. Allerdings stammen die dominierenden VoD-Dienste nicht aus Europa, sondern aus den USA. Diese steigenden Umsatzzahlen reflektieren die Ergebnisse der RTR-Studie und unterstreichen den zunehmenden Trend der VoD-Dienste (vgl. Greece, 2021, S.6-7).

3.3. VoD-Konkurrenten für Netflix und Amazon Prime Video

Laut der Statista Global Consumer Survey 2020 dominieren die VoD-Streaming-Dienste Netflix und Amazon Prime Video den österreichischen VoD-Markt. Im Jahr 2020 ergaben die Ergebnisse dieser Umfrage, dass 78 % der Befragten Prime Video und 72% der Befragten Netflix streamen. Neben Netflix und Amazon Prime Video werden auch andere VoD-Dienste wie Youtube, iTunes, Disney+, Apple TV+ oder Joyn in Anspruch genommen. Diese machen jedoch nur einen kleinen Marktanteil aus (vgl. Statista VoD, 2020, o.S). Der VoD-Markt ist ein sehr aufstrebender und dynamischer Markt, demnach steigt die Konkurrenz von Jahr zu Jahr. Disney+ zeichnet sich derzeit als stärkster Rivale aus. Der Grund hierfür ist auf den schnellen NutzerInnenzuwachs in sehr kurzer Zeit zurückzuführen. Der Dienst wurde im November 2019 gelauncht und verfügte im März 2021 bereits über knapp 100 Millionen AbonnentInnen (vgl. Statista Disney, 2021, o.S). Disney+ ist seit März 2020 auch in Österreich verfügbar und ermöglicht seinen Usern, Tausende von Disney-Filmen und -Serien über diverse Geräte für 8,99 € pro Monat zu streamen. Die Videoinhalte von Disney+ zeichnen sich vor allem durch Disney, Pixar, Marvel, Star Wars, National Geographic und 20th Century

Fox aus. Disney+ bietet in den USA sogar eine Bündelung der Angebote von Disney+, Hulu und ESPN+ an. Dieses Paket kostet 12,99 Dollar pro Monat und stellt damit ein sehr attraktives Angebot für User dar (vgl. Hulu, 2021, o.S.). Netflix und Disney hatten eine exklusive Geschäftsbeziehung, bis sich Disney dazu entschloss, in den Video-Streaming-Markt selbst einzusteigen. Da Disney sich gegen eine Verlängerung der Netflix-Deals entschied, werden neue Disney- oder Pixar-Inhalte nicht mehr auf der Netflix-Plattform verfügbar sein, sondern nur mehr exklusiv bei Disney+ angeboten (vgl. Solsman & Sorrentino, 2021, o.S.). Auch Apple etablierte im Herbst 2019 einen neuen Streaming-Service und positioniert sich damit als ein weiterer Konkurrent am VoD-Markt. Apple TV+ ist ein Video-Streaming Dienst mit exklusiven Inhalten, die von Apple produziert werden. Zusätzlich zu den monatlichen neuen Apple Originals verfügt der VoD-Dienst auch über renommierte Filme aus diversen Genres, spannende Serien, Dokumentationen und auch über ein Programm für Kinder. Apple TV+ kostet grundsätzlich 4,99 € pro Monat, außer man kauft sich ein Apple Gerät, dann erhält man eine kostenlose Jahresmitgliedschaft (vgl. Apple, 2021, o.S.). Die aufstrebenden Anbieter Disney+ und Apple TV+ zeichnen sich somit als eine zunehmende Gefahr für Netflix und Amazon Prime Video aus. In den letzten Jahren haben auch klassische private TV-Anbieter, wie ProSiebenSat.1 Media SE und die RTL Group, den zunehmenden Trend der Nutzung von abonnementbasierten VoD-Diensten erkannt. Zusätzlich zu ihrem Free-TV-Angebot haben beide Anbieter ihre eigenen VoD-Dienste etabliert. Der VoD-Service Joyn (+) von ProSiebenSat.1 Media und TVNOW (Premium) von der RTL Group stellen potentielle VoD-Konkurrenten in der Region Österreich/Deutschland/Schweiz dar. Joyn bietet neben den Free-TV-Sendern auch lizenzierte Filme und internationale Serien an. Zusätzlich dazu zeichnet sich der VoD-Dienst vor allem durch seine regionalen Eigenproduktionen aus. Die kostenpflichtige „Premium Version“ Joyn+ bietet im Vergleich zum kostenlosen Abonnement noch mehr Seherlebnis und Inhalte (vgl. Joyn, 2021, o.S.). Die RTL-Group verfügt über ein ähnliches Abonnementmodell. Die kostenfreie TVNOW Mitgliedschaft verfügt über das Free-TV Angebot der RTL Group, lizenzierte Inhalte, eigenproduzierte TV-Shows und vieles mehr. Das kostenpflichtige Abonnement TVNOW Premium bietet dem

User noch zusätzliche Inhalte und Vorteile, wie beispielsweise das Streamen von Inhalten vor der offiziellen TV-Ausstrahlung (vgl. TV Now, 2021, o.S.).

Dies lässt annehmen, dass sich in Zukunft weitere klassische TV-Anbieter mit einem attraktiven Angebot am VoD-Markt etablieren werden, um sich den digitalen Wandel anzupassen und um konkurrenzfähig zu bleiben. Demzufolge werden bestehende VoD-Anbieter mit einer zunehmenden Konkurrenz konfrontiert und stehen daher laufend unter Druck, ihr Angebot weiterzuentwickeln, zu erneuern und/oder zu ergänzen, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren.

3. Geschäftsmodell

Die Grundidee eines Geschäftsmodelles ist es, eine gemeinsame Sprache zu erschaffen, die eine einfache Beschreibung und eine erfolgreiche Innovation ermöglicht (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2011, S.20ff.). Geschäftsmodelle haben insbesondere mit dem Wandel der Digitalisierung im Jahr 1990 besonders an Bedeutung gewonnen. Allerdings verfügt jedes Unternehmen über ein Geschäftsmodell, unabhängig davon, ob dieses Modell explizit artikuliert ist oder nicht (vgl. Chesbrough, 2006, o.S; Teece, 2010, S. 172ff.).

3.4. Was ist ein Geschäftsmodell?

Autoren wie Zott und Amit oder Chesbrough und Rosenbloom haben Definitionen entwickelt, um zu erklären, was der Sinn und Zweck eines Geschäftsmodells ist:

“A business model can be viewed as a template of how a firm conducts business, how it delivers value to stakeholders (e.g., the focal firms, customers, partners, etc.), and how it links factor and product markets. The activity systems perspective addresses all these vital issues [...]” (Zott & Amit, 2010, S. 222).

The business model provides a coherent framework that takes technological characteristics and potentials as inputs, and converts them through customers and markets into economic inputs. The business model is thus conceived as a focusing device that mediates between technology development and economic value creation. (p. 532) It “spells out how a company makes money by specifying where it is positioned in the value chain” (Chesbrough & Rosenbloom, 2002, S. 533).

Anhand dieser Definitionen kann man feststellen, dass es verschiedene Perspektiven gibt, wie man ein Geschäftsmodell veranschaulichen und definieren kann. Die Autoren Chesbrough und Rosenbloom konzentrieren sich auf technologische Innovationen und positionieren das Geschäftsmodell als Vermittler zwischen Technologieentwicklung und wirtschaftlicher Wertschöpfung (vgl. Chesbrough & Rosenbloom, 2002, S.533ff.). Im Gegensatz dazu liegt der Fokus bei Amit und Zott auf der Wertschöpfung im E-Business. Sie betrachten das Geschäftsmodell als

Darstellung der Gestaltung von Transaktionsinhalten, Struktur- und Governance-Transaktionen. In der Literatur sind eine Menge an Definitionen zu finden, daher ist es umso schwieriger, die wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Modell zu demonstrieren (vgl. Amit & Zott, 2001, S. 216-226.). Chesbrough und Rosenbloom (2010) haben sich mit diesem Begriff auseinandergesetzt und schlagen vor, dass ein erfolgreiches Geschäftsmodell die folgenden Anforderungen erfüllen muss:

- Ausdruck des Leistungsversprechens - der geschaffene Wert für die Nutzenden durch technologiebasiertes Angebot
- Identifizierung des Marktsegments und Festlegung der Möglichkeiten zur Ertragsgenerierung
- Definition der Wertschöpfungsstruktur, die für die Erschaffung und Verteilung von Angeboten erforderlich ist
- Darstellung der Einnahmequellen und der Art und Weise, wie das Unternehmen für sein Angebot bezahlt wird
- Bewertung der Kostenstruktur und des Gewinnpotenzials
- Definition einer Wettbewerbsstrategie, mit der das innovative Unternehmen in der Lage sein wird, sich von ihren Wettbewerbern und anderen Anbietern abzuheben
- Beschreibung der Positionierung der Firma innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks, welches Lieferanten und KundInnen verbindet.

Bei dieser Aufzählung wird erkennbar, dass das Wertschöpfungsnetzwerk, welches aus KundInnen, Lieferanten und Wettbewerbern besteht, ein wichtiges Element darstellt. Chesbrough und Rosenbloom nennen auch die Wettbewerbsstrategie als ein Teilelement des Geschäftsmodells, welches bei dem Geschäftsmodell nach Canvas von Osterwalder und Pigneur nicht berücksichtigt wird. Das Geschäftsmodell nach Canvas von Osterwalder und Pigneur wurde jedoch für die folgende Geschäftsmodellanalyse herangezogen, weil es viele Vorteile bietet. Es ist in der Praxis und in der Forschung nicht nur weit verbreitet, sondern auch leicht erlernbar und bietet eine breite und einfache Anwendbarkeit. Im Punkt 3.3. wird

auf das Geschäftsmodellkonzept nach Osterwalder und Pigneur noch detaillierter eingegangen.

3.5. Das Aufkommen des Geschäftsmodells

Geschäftsmodelle haben insbesondere mit dem Wandel der Digitalisierung im Jahr 1990 besonders an Bedeutung gewonnen (vgl. Chesbrough, 2007, S.12-17; vgl. Teece, 2010, S.172-194). Seit dem Aufschwung der Digitalisierung und der neuen Netzwerktechnologien ist der Begriff Geschäftsmodell aus der betriebswirtschaftlichen Praxis und der strategischen Managementforschung zum alltäglichen Umgang geworden (vgl. DaSilva & Trkman, 2014, S. 379-389). Das Geschäftsmodellkonzept wurde bereits in diversen Studien als Grundlage für die Unternehmensklassifizierung, als Faktor für die Unternehmensleistung und als Kernelement für Innovationen angewendet (vgl. Lambert & Davidson, 2013). Aus diesem Grund ist das Geschäftsmodellkonzept für ManagerInnen besonders beliebt geworden, wenn es darum geht, ihr Leistungsversprechen zu entscheiden, relevante GeschäftspartnerInnen auszuwählen, ihr Wertschöpfungsnetzwerk zu definieren, eine starke Kundenbeziehung aufzubauen und viele damit verbundene Entscheidungen zu treffen (vgl. Osterwalder, 2005, S.2 ff.). Jedes Unternehmen verfügt über ein Geschäftsmodell, unabhängig davon, ob dieses Modell explizit artikuliert ist oder nicht (vgl. Chesbrough, 2006, o.S.; vgl. Teece, 2010, S. 172ff.).

3.5.1. Geschäftsmodellkonzept nach Osterwalder & Pigneur

Um eine vergleichbare Geschäftsmodellanalyse von Unternehmen durchführen zu können, benötigt man ein strukturiertes Geschäftsmodellkonzept. Es muss einfach, relevant und verständlich sein, ohne dabei die Struktur und das Konzept des Unternehmens zu stark zu simplifizieren. Osterwalder und Pigneur haben ein Geschäftsmodellkonzept entwickelt, welches genau diesen Anforderungen entspricht. Das Konzept wird unter dem Begriff „The Business Model Canvas“ bekannt. Die Grundidee dieses Modells ist es, **eine gemeinsame Sprache zu erschaffen**, die eine einfache Beschreibung und eine erfolgreiche Innovation ermöglicht. Laut Osterwalder und Pigneur lässt sich ein Geschäftsmodell am besten durch neun Grundbausteine beschreiben, die zeigen sollen, wie ein Unternehmen Geld verdienen möchte. Diese Elemente befassen sich mit den Hauptbereichen eines Unter-

nehmens: Kunden, Angebot, Infrastruktur und finanzielle Tragfähigkeit (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2011, S.20ff.).

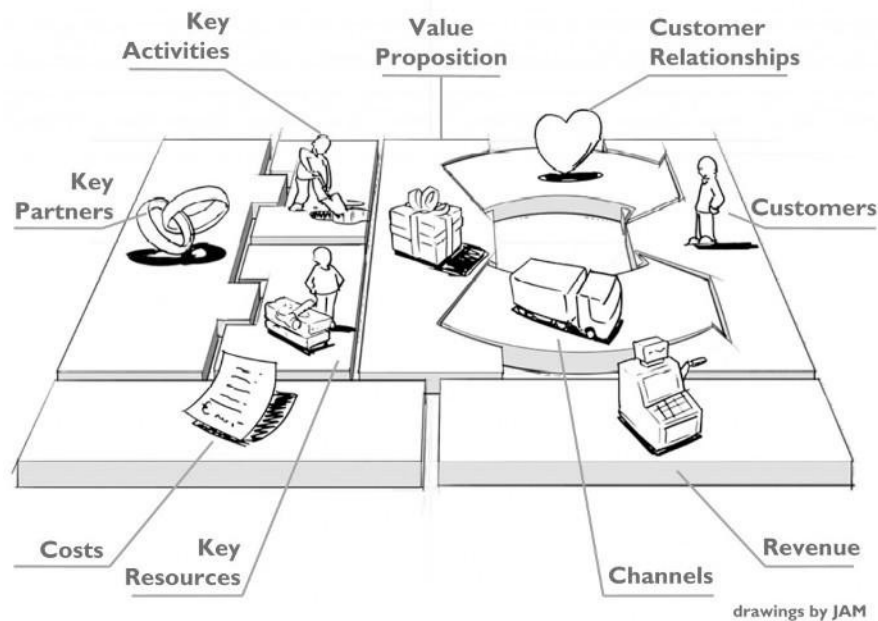


Abbildung 1: The Business Model Canvas
(Osterwalder & Pigneur, 2011, S.20)

- **Kundensegmente** stellen das Herzstück des Modells dar. Sie definieren die unterschiedlichen Gruppen von KundInnen, die ein Unternehmen mit seinem Wertangebot bedienen möchte. Das Anwerben von KundInnen ist ein wesentlicher Bestandteil eines Unternehmens und ohne sie, ist es unmöglich zu überleben. Kundensegmente können nach demographischen Merkmalen, dem Konsumverhalten und nach gemeinsamen Bedürfnissen segmentiert werden.
- **Wertangebote** werden als Bündel von Produkten und Dienstleistungen verstanden, die ein Unternehmen seinen KundInnen anbietet. Die Aufgabe dabei ist es, Kundenprobleme zu lösen und den Kundenbedürfnissen nachzugehen.
- **Kanäle** stellen das Kommunikationsmittel zwischen Unternehmen und Kundensegmenten dar. Kanäle sind somit die Schnittstellen des Unternehmens mit ihren KundInnen. Sie umfassen alle Kommunikations-, Distributions- und Ver-

kaufskanäle, die für eine reibungslose Kommunikation verantwortlich sind. Grundsätzlich wird zwischen eigenen Kanälen und Partnerkanälen unterschieden.

- **Kundenbeziehungen** sind jene Beziehungen, die zwischen dem Unternehmen und seinen Kundengruppen bestehen. Kundenbeziehungen sind sowohl für die Kundenakquise als auch für die Kundenpflege und die Verkaufssteigerung zuständig.
- **Schlüsselaktivitäten** repräsentieren alle Hauptaktivitäten, über die ein Unternehmen verfügen muss, um erfolgreich zu sein. Damit sind jene Tätigkeiten gemeint, die das Wertangebot erschaffen und unterbreiten.
- **Schlüsselressourcen** umfassen alle erforderlichen Ressourcen, die das Unternehmen zur Verfügung stellt oder erhält, damit das Geschäftsmodell Canvas funktionieren kann. Sie gewährleisten die Schaffung des Wertangebots und dessen Unterbreitung. Schlüsselressourcen können physisch, finanziell, intellektuell oder menschlich sein. Außerdem können sie im Eigentum des Unternehmens sein, gemietet oder von einem Schlüsselpartner erworben werden.
- **Schlüsselpartnerschaften** sind alle Lieferanten und Kooperationspartner, die bei dem Funktionieren des Geschäftsmodells mitwirken.
- **Einnahmequellen** stellen alle Einkünfte dar, die aus jedem Kundensegment generiert werden können. Jede Einnahmequelle kann unterschiedliche Preismechanismen haben, wie z.B. feste Listenpreise, Auktionen oder marktabhängige Preise.
- **Kostenstruktur** hat neben den Einnahmequellen eine entscheidende Auswirkung auf den Gewinn. Sie besteht aus den Kosten, die für jedes Bauelement anfallen. Hierbei können diverse Arten von Kostenstrukturen unterschieden werden wie z.B. die Fixkosten und variable Kosten.

(vgl. Osterwalder & Pigneur, 2011, S.20ff.)

Das Business Model Canvas ermöglicht es, ein Geschäftsmodell ohne Kennzahlen und ohne andere Analyseinstrumente übersichtlich darzustellen. Das Geschäftsmodell nach Canvas kann als ein qualitatives Tool bezeichnet werden, welches bei Geschäftsmodellanalysen bzw. Unternehmensanalysen herangezogen wird. Außerdem ist das Business Model Canvas in der Praxis und in der Forschung weit verbreitet und bietet dadurch eine breite Anwendbarkeit und Vergleichbarkeit. Demzufolge wird in dieser Arbeit das Business Model Canvas für die Analyse der drei Geschäftsmodelle im Punkt 4 herangezogen.

3.6. Geschäftsmodelle in der Fernsehindustrie

Der Fernsehmarkt ist von Anbietern mit verschiedenen Geschäftsmodellen geprägt. Dazu zählen beispielsweise private Rundfunkanbieter, die werbefinanziertes Fernsehen bzw. Free-TV anbieten und dadurch einen kostenlosen Programmzugang ermöglichen. Die ProSiebeSat.1 Group als auch die RTL Group stellen für diese Art von Geschäftsmodell gute Beispiele dar. Davon abzugrenzen ist das öffentlich-rechtliche Fernsehen, welches sich durch Rundfunkgebühren (GIS) und Werbung finanzieren. Hierzu zählt beispielsweise der ORF. Ein weiteres Geschäftsmodell ist das Bezahlfernsehen bzw. Pay-TV, bei dem für den Inhaltsempfang bezahlt werden muss und in den meisten Fällen weniger bzw. keine Werbung angezeigt wird. Pay-TV kann über einen Kabelanbieter wie Magenta TV, über einen Satellitenanbieter wie SimpliTV oder SKY als auch über das Internet empfangen werden. Letzteres bezieht sich auf Streamingplattformen bzw. Video on Demand Dienste wie Netflix oder Prime Video (vgl. Breitsprecher, 2021, o.S).

3.7. Video-on-Demand als Geschäftsmodell

VoD steht für Video-on-Demand und bezieht sich auf vorausgezeichnete Online-Videoinhalte, auf die BenutzerInnen zu jeder Zeit mit einer Internetverbindung zugreifen können. User, die über keinen internetfähigen Fernseher verfügen,

können Video-Streaming-Geräte wie Roku, Apple TV, Amazon Fire TV oder Google Chromecast kaufen, um auf Internetinhalte zugreifen zu können (vgl. Stanimirovic, 2020, o.S).

Grundsätzlich wird zwischen drei verschiedenen VoD-Monetarisierungsmodellen unterschieden, die Unternehmen nutzen können, um Einnahmen aus dem VoD-Service zu generieren.

- **SVOD** (Subscription Video on Demand) – Dieses Modell bezieht sich auf Video-Streaming-Dienste, die BenutzerInnen abonnieren bzw. bezahlen müssen, um darauf zugreifen zu können. Zum Beispiel müssen User von Netflix eine monatliche Abonnementgebühr zahlen, um dessen Inhalte zu streamen.
- **TVOD** (Transactional Video on Demand) oder Pay per View – Hier handelt es sich ebenso um ein kostenpflichtiges VoD-Modell, bei dem jeder abgerufene Inhalt einzeln abgerechnet wird. Dieses Modell hat Ähnlichkeiten mit dem traditionellen CD und DVD-Verkauf, bei dem für jedes einzelne Video bezahlt werden muss.
- **AVOD** (Advertising Video on Demand) – Dieses VoD-Monetarisierungsmodell generiert seine Einnahmen mit Werbeanzeigen. Im Gegensatz zu den zuvor genannten Modellen gewährt dieses Modell kostenlosen Zugang und spricht dadurch ein breites Publikum an. YouTube repräsentiert ein sehr erfolgreiches AVOD-Monetarisierungsmodell und zeigt wie lukrativ diese werbefinanzierte Strategie sein kann.
- Einige Dienste wie Hulu verwenden ein hybrides Modell, das verschiedene Arten von Erlösmodellen kombiniert.

(vgl. Stanimirovic, 2020, o.S)

Neben der Monetarisierung spielen die Lizenzierung von Inhalten und die Eigenproduktion bei VoD eine sehr wichtige Rolle. Um Inhalte von mehreren Herstellern legal zu verteilen und zu vervielfältigen, müssen VoD-Anbieter eine Content-Lizenzierung erwerben. Bei der Lizenzierung von Inhalten geht es darum, die Rechte von den Eigentümern einer Fernsehsendung oder eines Films zu erhalten, um die

Inhalte über einen Dienst wie zum Beispiel Netflix zu streamen. Zwischen den Eigentümern der Inhalte und der Streaming-Plattform wird ein Lizenzvertrag geschlossen. Jede Vereinbarung variiert je nach den Bedürfnissen beider Parteien. Ein „Inhaltseigentümer“ kann die Programmierung an mehrere Streaming-Plattformen wie Hulu oder Amazon Prime Video lizenzieren, wodurch die Lizenzvereinbarungen zwischen den Parteien nicht mehr exklusiv sind. Lizenzvereinbarungen, die nicht exklusiv sind, sind in der Regel kostengünstiger zu erhalten, da die Nicht-exklusivität den Wert des Inhalts mindert. Da der Wettbewerb den Markt immer weiter sättigt, erkennen die Anbieter von Streaming-Diensten die Bedeutung von exklusiven Inhalten. Bei einer exklusiven Lizenzvereinbarung wird der Streaming-Vertriebskanal für eine einzige Plattform reserviert. Die Verträge können für einen bestimmten Zeitraum oder auf unbestimmte Zeit abgeschlossen werden. Exklusive Lizenzvereinbarungen sind im Vergleich zu nicht-exklusiven Vereinbarungen wesentlich teurer, haben aber das Potenzial, im Laufe der Zeit größere Abonnentenzahlen zu erreichen (vgl. Beers, 2020, o.S.).

Aus diesem Absatz lässt sich feststellen, dass es für VoD-Plattformen besonders wichtig ist, sich von der Konkurrenz abzuheben, indem sie sich auf Exklusivverträge und Eigenproduktionen fokussieren. Letzteres spielt allerdings eine zunehmend bedeutendere Rolle, denn umso mehr Eigenproduktionen ein Unternehmen hat, desto exklusiver ist der Videoinhalt und desto mehr AbonnentInnen könnten generiert werden. Zusätzlich dazu sind Eigenproduktionen nicht auf Lizenzvereinbarungen von Drittanbietern angewiesen und bieten somit eine erhöhte Unabhängigkeit.

4. Die Geschäftsmodellanalyse dreier TV-Streaming-Dienste

Im folgenden Kapitel wird eine Geschäftsmodellanalyse von drei Medienunternehmen durchgeführt. Es wird hierbei das Geschäftsmodellkonzept nach Osterwalder und Pigneur angewendet um diese Unternehmen genauer zu durchleuchten und in verschiedene Bereiche zu segmentieren. Das Geschäftsmodellkonzept nach Osterwalder und Pigneur wurde bereits im Punkt 3.3 näher erläutert. Bei der Auswahl der zwei VoD-Anbieter wurde auf eine große Reichweite und hohe Bekanntheit geachtet. Die Entscheidung fiel hier auf Netflix und Amazon Prime Video. Bei der Auswahl des klassischen TV-Anbieters wurde darauf geachtet, dass dieser in Europa stark vertreten ist und sich dem digitalen Wandel angepasst hat. Es handelt sich hierbei um den deutschen Medienkonzern ProSiebenSat.1 Media SE, welcher seit 2019 zusätzlich zu seinem Free-TV Angebot auch über einen VoD-Dienst verfügt.

4.1. Netflix

Netflix ist einer der weltweit führenden VoD-Anbieter mit 204 Millionen zahlenden Mitgliedern in über 190 Ländern. Die Plattform bietet TV-Serien, Dokumentationen und Spielfilme aus einer Vielzahl von diversen Genres an (vgl. Statista Netflix, 2021a, o.S.). Netflix ist eine Streaming-Plattform, die Videoinhalte auf Abruf anbietet, welche über jedes Gerät mit Internetverbindung gestreamt werden können. Netflix wurde 1997 von Reed Hastings und Marc Randolph in Scotts Valley, Kalifornien gegründet. Das anfängliche Geschäftsmodell von Netflix umfasste den DVD-Verkauf und den Verleih per Post. Durch den erfolgreichen Start und die schnellen Veränderungen, die die Technologie im Laufe der Zeit mit sich brachte, erweiterte Netflix sein Geschäft 2007 mit dem Angebot von Streaming-Inhalten (vgl. Netflix, 2021a, o.S.). Im Laufe des nächsten Jahrzehnts beobachtete Netflix jedoch, dass der DVD-Verleihmarkt zu schrumpfen begann und passte sein Geschäftsmodell demnach an. Das Unternehmen stoppte das Versenden von physische Kopien und stellte hingegen einige Titel nur mehr online zur Verfügung (vgl. Pereira, 2021, o.S.). Ab diesem Zeitpunkt ging es für Netflix bergauf. Im Jahr 2010 expandierte die Plattform zum ersten Mal international mit der Verfügbarkeit von

Streaming in Kanada. Im Jahr 2013 stieg das Unternehmen in die Content-Produktion ein und veröffentlicht die Serie „House of Cards“, als erstes Netflix-Original (vgl. Netflix Investors, 2021, o.S.). Im darauffolgenden Jahr stieg die Abonnentenanzahl bereits auf 50 Millionen und war erstmals in Belgien, Deutschland, Frankreich, Luxemburg, Österreich und in der Schweiz verfügbar (vgl. Netflix, 2021a, o.S.). Netflix zeichnet sich vor allem durch sein rapides Wachstum aus und zählt seit 2021 bereits 204 Millionen zahlenden Mitglieder. Das Geschäftsmodell von Netflix ist abonnementbasiert und bietet drei werbefreie Abonnement-Pakete zu verschiedenen Konditionen an (vgl. Netflix, 2021a, o.S.). Der Service ist überall verfügbar außer in China, Nordkorea, Syrien und auf der Krim (vgl. Netflix, 2021b, o.S.). Im Gegensatz zu anderen Streaming Diensten, fokussiert sich Netflix ausschließlich auf Filme, TV-Serien, TV-Shows und Dokumentationen (vgl. Netflix Investors, 2021, o.S.).

4.1.1. Wertangebot

Inhaltsangebot und Komfort

Netflix schafft es mit seinem Angebot ein sehr einfaches Bedürfnis der Menschen zu befriedigen. Es bietet seinen KundInnen neben Komfort und Entspannung, auch Zugang zu einem umfangreichen und exklusiven Seherlebnis mit Filme, Serien und Dokumentationen aus diversen Genres. Im Vergleich zu den Konkurrenten verfügt Netflix über die größte Anzahl an Eigenproduktionen. Es handelt sich hierbei um insgesamt 674 eigenproduzierte „Netflix Originals“ (Stand Juli, 2020). Dazu hinzu kommen noch 1.275 lizenzierte Inhalte (vgl. Griffith, 2020, o.S.). Die Bequemlichkeit und Mobilität spielen neben dem vielfältigen Videoinhalt ebenso eine wichtige Rolle. User haben rund um die Uhr die Möglichkeit von diversen Geräten auf die Inhalte von Netflix zuzugreifen (vgl. Sales, Guarino & Guizzardi; 2017, o.S.).

Attraktives Abonnementmodell + Sharing Konzept

Die Plattform bietet seinen KundInnen die Möglichkeit, sich zwischen drei Abonnementmodelle zu entscheiden. Jedes Abonnementpaket hat einen anderen Preis und verspricht ein Erlebnis auf einem unterschiedlichen Qualitätsniveau. Das Ba-

sis-Paket ist für 7,99 Euro pro Monat erhältlich und bietet das gesamte Inhaltsangebot auf einem Gerät in SD-Qualität an. Das Standard-Modell kann für 12,99 Euro pro Monat erworben werden und ist für zwei Geräte in HD-Qualität verfügbar. Das Premium-Paket kostet 17,99 Euro pro Monat und verfügt über das gesamte Inhaltsangebot auf 4 Geräten, die man in HD- und Ultra-HD streamen kann. Im Vergleich zu Prime Video, gibt es bei Netflix keine Premium-Inhalte gegen Aufpreis und keine Pay-TV Kanäle. Außerdem ist der User mit Vertragsabschluss nicht auf ein bestimmtes Abo gebunden, sondern kann monatlich wechseln oder kündigen. Die Plattform bietet zwar keinen Studentenrabatt oder andere Vergünstigungen an, jedoch ist es aufgrund der diversen Tarifangebote möglich, die Kosten durch das Teilen eines Netflix-Accounts zu sparen. Die Auswahl zwischen unterschiedlichen Abonnementmodellen, das gemeinsame Nutzen eines Benutzerkontos und die monatliche Kündigung stellen ein attraktives Wertangebot dar (vgl. Werner, 2021, o.S.).

Benutzeroberfläche und Personalisierung

Ein weiteres ansprechendes Wertangebot ist die einfach zu bedienende Benutzeroberfläche und die benutzerbasierte Personalisierung. Netflix stellt jedem individuellen User ein personalisiertes Benutzerkonto zur Verfügung. Dies erfolgt primär über Algorithmen und einem Empfehlungssystem, welches dem User bestimmte Sendungen/Filme zum Streamen vorschlägt. Diese Empfehlungen basieren auf den Inhalten, die der User bereits angeschaut hat und/oder positiv bewertet hat. Zusätzlich dazu kategorisiert Netflix sein Inhaltsangebot in viele verschiedene Genres, wie Komödie oder Drama und in benutzerpersonalisierte Kategorien, wie „zuletzt angesehen“ oder „nochmals ansehen“. Die Plattform bietet dadurch eine übersichtliche Benutzeroberfläche mit einzigartigen persönlichen Features (vgl. Gomez-Urbe & Hunt, 2015, o.S.).

Keine Werbung

Netflix bietet ein besonders komfortables Seherlebnis, indem es bei seinem gesamten Streaming-Angebot keine Werbung schaltet. Dies stellt ein attraktives Wertversprechen dar, da die Angebote von KonkurrentInnen, einschließlich der re-

gulären Fernsehkanälen, Werbung enthalten und daher wertmindernde Elemente in ihrem Angebot haben. Falls die Konkurrenz oder die Mehrheit der Fernsehsender über keine Werbung mehr verfügen würden, könnte dieser Faktor wahrscheinlich nicht mehr zur Beschreibung des Wertangebots von Netflix herangezogen werden (vgl. Sales, Guarino & Guizzardi, 2017, o.S.).

Eigenproduktionen

Eine der wichtigsten Wachstumsstrategien von Netflix ist der Fokus auf Originalinhalte bzw. Eigenproduktionen. Das Unternehmen erweitert laufend seine Sammlung von „Netflix Originals“, denn exklusive Inhalte sind ein wesentlicher Hauptunterscheidungsfaktor zwischen der Vielzahl an Streaming-Anbietern. Im Gegensatz zu der Konkurrenz hat Netflix mit insgesamt 674 „Originals“ die meisten Eigenproduktionen (vgl. Pratap, 2020, o.S.). Es wurde geschätzt, dass sich das Budget für Eigenproduktionen von Netflix im Jahr 2017 auf sechs Milliarden US-Dollar belief (vgl. Statista, 2021d, o.S.).

4.1.2. Kundensegment

B2C

Die KundInnen von Netflix im B2C-Bereich beziehen sich auf alle User, die den Videoinhalt der Plattform in Anspruch nehmen. Grundsätzlich ist jeder der einen Zugang zum Internet hat, ein potenzieller User für Netflix. Die größte Gruppe der KonsumentInnen von Netflix sind der Generation X, Generation Z und den Millennials zuzuordnen. Das B2C Kundensegment der Plattform zeichnet sich primär durch 16- bis 34-Jährigen aus, die aus vielen unterschiedlichen Kulturen stammen. Aufgrund der diversen Preismodelle spricht der Service sowohl KundInnen aus der mittleren als auch KundInnen aus der unteren Einkommensschicht an. Die meisten User stammen aus den Vereinigten Staaten und Kanada. Im dritten Quartal 2020 verfügte Netflix in dieser Marktregion über 73,08 Millionen AbonnentInnen (vgl. Pratap, 2020, o.S.).

4.1.3. Kanäle

Die Hauptkanäle über die Netflix das Wertangebot an die User unterbreitet sind die eigene Website und die App. Die App ermöglicht den Usern das Angebot bequem von überall abzurufen bzw. zu nutzen. Zusätzlich dazu ist es kostenlos in den App-Stores zu erwerben. Die Website und App bieten nicht nur Zugang zu einer vielfältigen Mediathek, sondern verfügen auch über einen Kundenservice. Um die NutzerInnen über neue Funktionen und exklusive Angebote zu informieren, veröffentlicht Netflix laufend einen eigenen Newsletter. Die Plattform nutzt soziale Medien für Werbungen und profitiert stark von der Mundpropaganda unter den Usern. Die Aktivitäten auf Social Media werden primär dafür eingesetzt, um eine erhöhte Kundenbeziehung zu gewähren und um neue bzw. kommende Filme/Serien zu werben (vgl. Netflix Hilfe Center, 2021a, o.S.). Netflix vertreibt auch Gutscheine im Einzelhandel – beispielsweise in den Rewe-Supermärkten.

4.1.4. Schlüsselpartner

Die wichtigsten PartnerInnen von Netflix sind primär Medienhäuser, Internet-Dienstleister und Hardware-Hersteller. Der VoD-Anbieter hat diverse Pay-TV-Deals mit mehreren Studios und gelangt dadurch zu exklusiven Streaming-Rechten. Die Partnerschaften mit den Medienhäusern variieren jährlich sehr stark aufgrund des Ablaufens oder Auflösens der Lizenzverträge. Zu den aktuellen Partnerschaften zählen unter anderem Relativity Media und deren Tochtergesellschaft Rogue Pictures, Warner Media, NBC Universal, MGM, TBS oder Sony Pictures Animation (vgl. Pratap, 2020, o.S.). Zu den ehemaligen Partnerschaften zählen beispielsweise The Walt Disney Company. Netflix und Disney hatten eine exklusive Geschäftsbeziehung, bis sich Disney dazu entschloss, in den Video-Streaming-Markt selbst einzusteigen. Da Disney sich gegen eine Verlängerung des Netflix-Deals entschied, werden neue Disney- oder Pixar-Veröffentlichung nicht mehr auf der Netflix-Plattform verfügbar sein, sondern nur mehr exklusiv bei Disney+ (vgl. Solsman & Sorrentino, 2021, o.S.). Netflix kooperiert auch mit Marken der Unterhaltungselektronik wie Samsung und Vodafone, um das Streaming auf Smart TV's und weiteren Geräten zu ermöglichen (vgl. Netflix, 2021c, o.S.). Auch Beziehungen mit Internet Providern werden gepflegt, um den NutzerInnen ein außergewöhn-

liches Streamingerlebnis zu gewähren. Das Wachstum von Netflix ist auch auf regionale Partnerschaften zurückzuführen. Das Unternehmen ging Kooperationen mit Mobilfunkanbietern und Kabelbetreibern, wie mit Vodafone und Samsung ein (vgl. Netflix, 2021c, o.S.). Beide Anbieter führten sogar eine spezielle Netflix-Taste auf ihren Fernsehbedienungen ein. Um weitere Revenue Streams zu schaffen, kooperiert das Unternehmen immer mehr mit Endgeräteherstellern, die die Netflix-App auf Smart TV's oder Smartphones vorinstallieren, um Eintrittsbarrieren vorzubeugen und Kundenkontakte zu generieren (vgl. Schamberg, 2018, o.S.).

Obwohl Netflix eine werbefreie Plattform ist, haben sich die exklusiven Netflix-Filme und TV-Serien zu eigenständigen Werbeträgern entwickelt. Die dritte Staffel von der eigenproduzierten Serie „Stranger Things“, beinhaltet einige Markenplatzierungen von Unternehmen wie Coca-Cola, Mongoose und Baskin-Robbins (vgl. Naadem, 2020; vgl. Graham, 2019, o.S.). Netflix erwähnte gegenüber der NY Times, dass es keine "offizielle" Produktplatzierung in dieser Staffel gab und die Marken nicht dafür bezahlt haben um in der Serie aufzutreten. Außerdem behauptet Netflix, dass Entscheidungen über Produktplatzierungen sie in der Regel den einzelnen ProduzentInnen überlassen und dass *"die meisten Marken, die in Serien und Filmen erscheinen, von den Machern hinzugefügt werden, um eine höhere Authentizität der Geschichte zu gewähren"*. Netflix fügte hinzu, dass *"Fälle, in denen diese Platzierungen bezahlt werden, selten sind und keinen Geschäftsfokus für sie darstellen."* (vgl. Hsu, 2019, o.S.). Daraus lässt sich erkennen, dass die Einnahmequelle mit Produktplatzierungen ein umstrittenes Thema für Netflix darstellt.

Netflix hat auch Partnerschaften in der „Gaming Industrie“. Im Juni 2018 kündigte Netflix eine Partnerschaft mit Telltale Games an, um deren Abenteuerspiele in einem Streaming-Video-Format anzubieten. Die Spiele wurden so angepasst, dass sie den bestehenden interaktiven Erzählungen, die Netflix bereits anbietet, ähnlich sind und eine einfache Steuerung über eine Fernsehfernbedienung ermöglichen. Das erste Spiel dieser Art, war „Minecraft: Story Mode“. Telltale erhielt auch die Rechte, eine Videospieladaption von Stranger Things für herkömmliche Spielplattformen zu produzieren (vgl. Pino, 2018; Solsman & Grunin, 2018, o.S.).

4.1.5. Kundenbeziehung

Die Kundenbeziehung bezieht sich auf die Beziehung, die Netflix mit seinen verschiedenen Kundensegmenten haben möchte. Netflix stellt allen KundInnen eine sehr einfach zu navigierende Website sowie eine App zur Verfügung. Die Plattform steht dadurch in direkter Interaktion mit seinen Usern. Der VoD-Dienst verfügt auch über ein Empfehlungssystem, welches in der Lage ist, die Vorlieben einzelner KundInnen zu identifizieren. Netflix schlägt dem User persönliche Empfehlungen vor welche auf den Bewertungen und den Browserverlauf des jeweiligen Users basieren. Netflix bietet seinen KundInnen auch Geschenks- bzw. Gutscheinkarten von Netflix an. Diese findet man bei den Kassen in diversen Rewe Supermärkten. Das Unternehmen pflegt seine Kundenbeziehungen auch mittels Social Media. Die Social-Media-Profile von Netflix gehören zu den Marken mit sehr hohem Engagement. Die Plattform ist vor allem für sein aktives Community Management und deren „Memes“ bekannt. Aktuell verfügt Netflix über 26,3 Millionen Instagram-Followers (vgl. Instagram, 2021, o.S.) und 10,7 Millionen Twitter-Followers (vgl. Twitter, 2021, o.S.). Der VoD-Anbieter hat auch einen herausragenden Kundenservice. Es bietet seinen Usern ein Hilfe-Center mit einer Suchfunktion an, mit der man bereits gestellte Fragen bzw. Problemstellungen mit einer passenden Antwort findet. Zusätzlich dazu ist es möglich Netflix telefonisch oder über einen „Live-Chat“ zu kontaktieren (vgl. Netflix Hilfe Center, 2021a, o.S.).

4.1.6. Einnahmequellen

Die primäre Einnahmenquelle stellt das SVOD-Monetarisierungsmodell mit seinen monatlichen Gebühren dar. Das Modell verfügt über drei verschiedene Preisooptionen, welche je nach Land variieren. Auf dem österreichischen Markt kosten der Basic-Tarif 7,99€ pro Monat, der Standard-Tarif 12,99€ pro Monat und der Premium-Tarif 17,99€ pro Monat (vgl. Werner, 2021, o.S.).

Im Jahr 2020 stieg der Umsatz von Netflix auf einen Höchstwert. Die Plattform setzte circa 25 Milliarden US-Dollar in dem Jahr um (vgl. Statista, 2021b, o.S.). Im Jahr zuvor betrug der Umsatz noch rund 20 Milliarden US-Dollar. Im Jahr 2019 trugen der amerikanische und kanadische Markt mit 10 Millionen Dollar am meisten zu dem Gesamtumsatz von Netflix bei. Der europäische Markt generierte hin-

gegen 5,5 Millionen Dollar, der lateinamerikanische 2,8 Millionen Dollar und der asiatische-pazifische Markt 1,5 Millionen Dollar (vgl. Netflix Annual Report, 2019, S.20-23). Der DVD-Verleih ist eine weitere Einnahmequelle von Netflix, allerdings machen die Einnahmen des Verleihs nur einen kleinen Anteil des Umsatzes aus. Im Jahr 2019 beliefen sich die Einnahmen auf rund 300.000 Dollar. Dieser Service steht jedoch nur Netflix-KundInnen aus den USA zur Verfügung (vgl. Netflix Annual Report, 2019, S.20).

4.1.7. Schlüsselressourcen

Die Schlüsselressourcen beziehen sich auf jene Ressourcen, die einen Wert für die KundInnen schaffen. Dazu zählt beispielsweise die Marke Netflix, die einen sehr hohen Wert in sich trägt. Sie steht für ein bequemes und exklusives Seherlebnis mit einem unbegrenzten Zugang zu einer großen Auswahl an Filmen, Serien und Dokumentationen. Eine weitere essenzielle Schlüsselressource ist die Plattform selbst und die Netflix-App. Sie ermöglichen das Wertangebot an die User zu unterbreiten. Zum Wertangebot zählen vor allem die eigenproduzierten Inhalte, die zugleich eine sehr exklusive Ressource der Plattform darstellen. Zu den Eigenproduktionen zählen beispielsweise *Orange is the New Black*, *Stranger Things*, *BoJack Horseman*, *Unbreakable Kimmy Schmidt* und viele mehr (vgl. Netflix, 2021e, o.S.) Eine weitere Schlüsselressource sind die vielen Partnerschaften mit diversen Medienhäusern, Content-Produzenten oder Anbietern der Unterhaltungselektronik. Denn um exklusive Streamingrechte für Serien und Filmen zu erhalten, sind Kooperationen mit Inhaltsanbietern von großer Bedeutung. Das Empfehlungssystem, welches dem User verschiedene Film- oder Serientiteln vorschlägt, ist ebenso ein wichtiger Bestandteil, der zum Erfolg von Netflix beiträgt. All die gesammelten Informationen bezüglich Nutzeraktivitäten sind die Basis für die Algorithmen von Netflix. Durch das perfekte Zusammenspiel dieser Daten, Algorithmen und Berechnungssysteme ist es möglich, Verbesserungen, Anpassungen und erweiterte Personalisierungen vorzunehmen. Diese erfassten Daten, wie z.B. Verhaltensdaten, Präferenzen, werden u.a. auch für zukünftige Investitionsentscheidungen in Inhalte genutzt (vgl. Netflix, 2021f; Bolognesi, 2020, o.S.). Eine weitere sehr wichtige Ressource ist das Human-Capital mit knapp weltweit 8600

MitarbeiterInnen, die mit ihrem Aufwand und ihrer Expertise für laufende Innovationen, technologische Fortschritte und ein exklusives Nutzererlebnis sorgen (vgl. Statista, 2020, o.S.).

4.1.8. Schlüsselaktivitäten

Die Schlüsselaktivitäten von Netflix sind jene Aktivitäten, die zur Verwirklichung des Wertversprechens führen. Bei den wichtigsten Schlüsselaktivitäten von Netflix geht es darum, den NutzerInnen das beste Streamingerlebnis mit einer hohen Inhaltsdiversität zu bieten. Das bedeutet, dass das Unternehmen nicht nur in Technologie und MitarbeiterInnen investieren muss, sondern sich auch auf das Inhaltsangebot fokussieren muss, um die Kundenzufriedenheit bestmöglich zu steigern und zu erhalten. Die Lizenzierung von Inhalten und die Eigenproduktion sind neben der Technologie die primären Schlüsselaktivitäten von Netflix. Im Jahr 2020 hat die Plattform seine Ausgabe für lizenzierte Inhalte jedoch reduziert, da es sich nun primär auf eigene Inhaltsproduktionen fokussieren möchte (vgl. Savitz, E., 2020, o.S.). Netflix produziert bereits seit 2013 eigene Inhalte bzw. Originale. Hierbei kommen jedoch oft Missverständnisse auf. Der Begriff *Netflix Originals* bezieht sich auf mehrere Inhalte: auf Inhalte wie „Stranger Things“, die selbst produziert werden, auf Programme wie „Narcos“, die exklusiv von anderen Studios lizenziert und als *Netflix-Originals* gebrandet werden, oder auf lizenzierte Inhalte wie „You“ und „Riverdale“, die in einigen Märkten im Fernsehen ausgestrahlt werden, aber in anderen Teilen der Welt zuerst auf Netflix gestreamt werden. Viele der *Originals*, die Netflix bekannt gemacht haben, wie "House of Cards", "Orange Is the New Black" und "Narcos", wurden beispielsweise nicht von Netflix selbst produziert. Es lässt sich daraus schließen, dass sich die *Netflix Originals* nicht ausschließlich auf Eigenproduktionen von Netflix, sondern auch oft auf lizenzierte Inhalte beziehen (vgl. Rodriguez, 2019, o.S.). Neben den Eigenproduktionen, ist die kontinuierliche Analyse von Nutzerdaten eine weitere Schlüsselaktivität, die zum Erfolg von Netflix beiträgt. Big Data wurde schnell zum Leitmotiv der Innovationskultur des Unternehmens und bestimmte die Richtung, in die sich die Angebote und Technologien für den Streaming-Dienst entwickelten. Netflix stellt mithilfe von Algorithmen fest, was die KundInnen gerne sehen, wie lange sie die Sendungen anschauen und

was ihnen gefallen könnte. Das Nutzungsverhalten aller Zuschauer wird somit genau analysiert und Empfehlungen werden basierend auf den Sehgewohnheiten entwickelt (vgl. Pinker, 2020, o.S.). Mit rund 204 Millionen AbonnentInnen verfügt der Algorithmus des Streaming-Dienstes über genügend Anhaltspunkte, um die Vorlieben der NutzerInnen und den Optimierungsbedarf von Inhalten oder des Plattformdesigns möglichst genau zu erfassen (vgl. Statista, 2021a, o.S.).

4.1.9. Kostenstruktur

Die Kostenstruktur beinhaltet jene Kosten, die für das gesamte Geschäftsmodell und dessen Wertversprechens anfallen.

Umsatzkosten

Den größten Anteil der Umsatzkosten macht die Abschreibung von Streaming-Inhalten aus. Die gesamten Kosten für den Erwerb, die Lizenzierung und die Produktion von Streaming-Inhalten sind ebenso ein Teil der Umsatzkosten. Zu der Content-Produktion zählen unter anderem auch die Personalkosten, Kosten für Musikrechte oder andere produktionsbezogenen Kosten dazu. Die restlichen Kosten sind sonstige Betriebskosten, wie zum Beispiel Kundendienstgebühren und Zahlungsabwicklungsgebühren sowie sonstige Kosten, die bei der Bereitstellung der Inhalte für Mitglieder anfallen. Im Jahr 2019 betrugen die Umsatzkosten 12,45 Millionen Dollar. Der Umsatzanstieg im Vergleich zum Jahr 2018 ist hauptsächlich auf den Anstieg der Abschreibungen für Streaming-Inhalte in Höhe von 1.684 Millionen US-Dollar zurückzuführen. Die Abschreibungen beziehen hierbei sowohl auf bestehende als auch auf neue und eigenproduzierte Streaming-Inhalte (vgl. Netflix Annual Report, 2019, S.22).

Marketing:

Die Marketingkosten bestehen primär aus Werbeaufwendungen. Dazu zählen Werbemaßnahmen, wie digitale Werbung und Fernsehwerbung. Zu den restlichen Marketingaufwendungen gehören Ausgaben für Marketingpartnern, wie Unterhaltungselektronikhersteller und Mobilfunkbetreiber und auch Gehaltszahlungen. Im Jahr 2018 beliefen sich die Marketingkosten auf circa 2,3 Millionen Dollar und im

Jahr 2019 circa auf 2,7 Millionen Dollar. Der Anstieg der Marketingausgaben ist primär auf den Anstieg der personalbezogenen Ausgaben in Höhe von 139 Millionen US-Dollar zurückzuführen (vgl. Netflix Annual Report, 2019, S.22).

Technologie und Entwicklung:

Zu den Technologie- und Entwicklungskosten gehören alle Kosten, die für die Verbesserung des Serviceangebots, die Wartung und Modifizierung der Benutzeroberfläche und der Empfehlungs- und Streamingtechnologie anfallen. Gehaltszahlungen für das technische Personal und die Anschaffungskosten für die Hard- und Software werden hier ebenso berücksichtigt. Im Jahr 2019 beliefen sich die Technologie- und Entwicklungskosten auf circa 1,5 Millionen Dollar (vgl. Netflix Annual Report, 2019, S.23).

Allgemeine und Verwaltungskosten:

Die allgemeinen Verwaltungskosten beziehen sich auf die Ausgaben für das Personal von Netflix. Zu den allgemeinen Verwaltungskosten gehören auch Honorare und andere allgemeine Unternehmensaufwendungen. Die Kosten dafür betrugen im Jahr 2019 circa 915.000 Dollar (vgl. Netflix Annual Report, 2019, S.23).

Zinsaufwand:

Der Zinsaufwand besteht aus den Zinsen für die ausstehenden langfristigen Verbindlichkeiten des Unternehmens. Im Jahr 2019 beliefen sich diese Kosten auf circa 626.000 Dollar (vgl. Netflix Annual Report, 2019, S.24).

4.2. Amazon Prime Video

Amazon Prime Video ist ein Teil des vielfältigen Angebots des multinationalen Unternehmens Amazon, welches am 5. Juli 1994 von Jeff Bezos gegründet worden ist und sich primär auf das E-Commerce Geschäft fokussiert. Im Jahr 2005 etablierte Amazon zum ersten Mal die exklusive, kostenpflichtige Mitgliedschaft „Amazon Prime“ in den Vereinigten Staaten. Seit 2014 ist dieser Mitgliederservice auch in Österreich verfügbar. Der Vorteil der Amazon Prime Mitgliedschaft zeichnete sich zu Beginn vor allem durch den kostenlosen und sehr schnellen Versand

aus. Der Service der Mitgliedschaft hat sich jedoch laufend weiterentwickelt und bietet seit 2014 neben den Versandvorteilen auch viele weitere Angebote an, die ausschließlich für Prime Mitglieder verfügbar sind (vgl. Amazon, 2021a, o.S.). Dazu zählen beispielsweise der umfangreiche Musikinhalt von Prime Music, der exklusive Zugang zu ausgewählten Sonderangeboten, der unbegrenzte Fotospeicher mit Amazon Photos, das Ausleihen diverser Bücher für Kindle-BesitzerInnen und das kostenlose Streamen von Filmen und Serien bei Prime Video (vgl. Wendel, 2021, o.S.). Amazon Prime Video ist ein Video-on-Demand-Streaming-Service von Amazon und wird als eigenständiger Dienst im Amazon-Prime-Abonnement angeboten. Es bietet seinen KundInnen unbegrenzten Zugriff auf tausende Filme und TV-Serien einschließlich preisgekrönter „Amazon Originals“ an. Zusätzlich dazu kann der/die KundIn bestimmte Videoinhalte ausleihen und kaufen und Pay-TV Kanäle wie Showtime oder Starz gegen eine monatliche Gebühr hinzubuchen (vgl. Businesswire, 2015, o.S.).

4.1.1. Wertangebot

Inhaltsangebot und Komfort

Genauso wie bei dem VoD-Anbieter Netflix, zählen auch bei Prime Video sowohl das umfangreiche Inhaltsangebot als auch die Bequemlichkeit zum Wertangebot. User haben rund um die Uhr die Möglichkeit von überall von diversen Geräten auf die Inhalte von Prime Video zuzugreifen. Die vielfältige Auswahl von rund 13.000 Videoinhalten und die preisgekrönten „Prime Originals“ und „Prime Exclusives“ stellen einen wichtigen Teil des Wertangebotes dar. Zu den Eigenproduktionen bzw. „Prime Originals“ zählen beispielsweise „The Man in the High Castle“ und „The Marvelous Mrs. Maisel“. Die Serien „American Gods“ oder „Preacher“ sind „Prime Exclusives“ und sind exklusiv nur auf Prime Video verfügbar. Zusätzlich zu der angebotenen Inhaltsbibliothek hat der User die Möglichkeit bestimmte Serien und Filme, die nicht in der Prime Mitgliedschaft enthalten sind, kostenpflichtig auszuleihen oder zu kaufen. Die Plattform verfügt insgesamt über 25.000 kostenpflichtige Inhalte (vgl. Werner, 2021, o.S.).

Amazon Channels / Pay-TV Kanäle

Ein weiteres Wertangebot ist der Servicedienst „Amazon Channels“, bei dem ausschließlich Prime-Mitglieder die Möglichkeit haben über 100 Premium-Kanäle zu abonnieren. Es handelt sich hierbei um On-Demand- oder Live-Kanäle, auf die Prime-AbonnentInnen gegen eine zusätzliche monatliche Gebühr zugreifen können. Außerdem gibt es für jeden Kanal eine kostenlose 14-tägige Testversion. Zu den Pay-TV-Sendern zählen beispielsweise Discovery Channel, GEO, StarzPlay oder auch Eurosport Players. Die Kosten pro Channel belaufen sich zwischen 1,99€ und 7,99€ pro Monat und sind monatlich kündbar (vgl. Werner, 2021, o.S.).

Amazon Prime Mitgliedschaft

In Österreich ist der VoD-Dienst Prime Video mit der exklusiven Mitgliedschaft Amazon Prime gebündelt. Diese Bündelung stellt ein sehr attraktives Wertangebot dar, da die Amazon-Prime Mitgliedschaft einen hohen Zusatzwert und viele Vorteile für die User liefert. Folgende Vorteile sind in einer Amazon-Prime-Mitgliedschaft enthalten:

- **Versandvorteile**

Prime Mitglieder profitieren von einem kostenfreien und schnellen Paketversand für diverse Artikel, die über Amazon angeboten werden. Artikel, die mit einem Prime –Logo gekennzeichnet sind, werden oft bereits am nächsten Tag zugestellt. Es gibt noch weitere Versandvorteile wie „Same Delivery Day“, „Morning-Express“ und „Prime Now“.

- **Digitale Vorteile**

Prime Video

Prime Video ermöglicht unbegrenztes Streaming von rund 13.000 Filmen und Serien.

Prime Video Channels

Prime-Mitglieder in Österreich können Pay-TV-Sender gegen eine monatliche Gebühr hinzufügen. Prime Video Channels sind separat und einzeln zu erwerben.

Prime Music

Prime Music ermöglicht einen kostenlosen Zugang zu über zwei Millionen Songs, diversen Radiosendern und ausgewählten Playlists. Prime Music ist offline, online und ohne Werbung verfügbar.

Amazon Music Unlimited

Amazon Music Unlimited ist im Gegensatz zu Prime Music ein kostenpflichtiger Musik-Streaming-Dienst, der über eine größere Auswahl an Songs, Playlists, Musik-Empfehlungen und Audiostreams verfügt. Die Music Unlimited-Mitgliedschaft kostet 7,99 Euro pro Monat.

- **Exklusivangebote**

Prime Reading

Dies ermöglicht einen uneingeschränkten Zugriff auf Hunderte von E-Books, Hörbücher und Zeitschriften aus dem Prime Reading-Katalog.

Amazon Photos

Dies ermöglicht den Usern Fotos unbegrenzt in den Cloud-Speicher von Amazon hochzuladen und zu speichern.

Prime Gaming

Price Gaming bietet eine monatliche Verfügbarkeit von Spielen, In-Game-Inhalten, werbefreien Streams und 5 kostenlosen PC-Spiele pro Monat.

(vgl. Wendel, 2021, o.S.)

faieres Preismodell

Der faire und erschwingliche Preis der Amazon Prime Mitgliedschaft zählt ebenso zum Wertangebot des Unternehmens. Der monatliche Preis beläuft sich auf 7,99 € pro Monat und bei einem Jahresabonnement auf 5,75 € pro Monat, und hebt sich dadurch von der Konkurrenz ab. In Belgien, Kanada, Frankreich, Italien, Spanien und in einigen anderen Ländern ist Prime Video nicht in der Prime-Mitgliedschaft enthalten und kann für 2,99 € pro Monat separat dazu gebucht werden (vgl. Amazon, 2021b, o.S.). Um einen guten Einblick in die Vorteile der Mitgliedschaft zu bekommen, bietet Amazon Prime eine 30-tägige kostenlose Testphase an (vgl. Werner, 2021, o.S.). Eine weitere Möglichkeit um Amazon Prime Video kostenlos zu

erhalten, ist ein Abonnement von anderen Serviceanbietern. Der Entertainment-Anbieter Sky bietet beispielsweise in seinem Sky-Package auch Prime Video an (vgl. The Guardian, 2020, o.S.).

Studentenrabatt

Für StudentInnen stellt die Prime Mitgliedschaft ein besonders ansprechendes Angebot dar, denn für Studierende beträgt die kostenlose Testphase sechs Monate. Nach Ablauf dieser sechs Monate wird die Mitgliedschaft automatisch in eine vergünstigte Prime-Mitgliedschaft mit 34€ pro Jahr oder 3,99€ pro Monat umgeändert. Für StudentInnen ist dies ein sehr attraktives Wertangebot, da der Mitgliedsbeitrag um einiges billiger ist als der von anderen Streaming-Dienste (vgl. Amazon 2021d; Werner, 2021, o.S.).

Sharing-Konzept

Ein weiteres Wertangebot stellt das Teilen der Prime-Video Accounts mit weiteren Personen dar. Seit Sommer 2020 ist es für Prime-Video-User möglich neben dem Hauptnutzer-Profil, fünf weitere Profile anzulegen und zu verwalten. Dies bedeutet, dass bis zu sechs Benutzerprofile in einem einzigen Amazon-Konto erstellt werden können. Jedes Profil ist jedoch individuell personalisiert und basiert auf den jeweiligen Profilaktivitäten der einzelnen User. Demnach hat jedes Profil separate Vorschläge und „Watchlists“. Seit den Erneuerungen im Jahr 2020 können drei Streams gleichzeitig über denselben Account abgespielt werden, vorausgesetzt, es handelt sich nicht um denselben Inhalt. Zuvor waren nur zwei Streams zulässig (vgl. Prime Video, 2021a, o.S.).

Kompatibilität und Internationalität

Weitere Wertangebote sind die weltweite Verfügbarkeit, die Geräte-Kompatibilität und die Videokomprimierungstechnologie des Streaming-Dienstes. Das Inhaltsangebot von Prime Video ist in über 200 Ländern verfügbar und variiert je nach Land (vgl. Prime Video, 2021b, o.S.). Die Sprachauswahl ist sehr begrenzt, manche Filme sind oft nur in zwei Sprachen verfügbar. Bei bestimmten Inhalten sind auch englische, deutsche, französische, italienische, portugiesische und spanische Un-

tertitel und Synchronfassungen verfügbar. Amazon Prime Video kann auf jedem internetfähigen Endgerät gestreamt werden. Das bedeutet, dass Mitglieder jederzeit die Videoinhalte auf Android- und iOS-Telefonen, Tablets, Fire Tablets, Smart-TVs oder auch online auf www.PrimeVideo.com ansehen können. Zusätzlich dazu ist es auch möglich alle Filme und Fernsehsendungen herunterzuladen, um Inhalte auch offline zu streamen (vgl. Amazon, 2021c, o.S.).

Videokomprimierungstechnologie

Ein weiteres Wertangebot ist die moderne Videokomprimierungstechnologie, die den Usern ermöglicht, beim Streamen weniger Daten zu beanspruchen ohne dabei die visuelle Qualität zu verschlechtern. Die automatisierten und maschinell lernenden Systeme von Prime Video wählen die besten Streaming-Konfigurationen auf der Grundlage des Geräts, Standorts und Internetdienstanbieters aus und sorgen so für eine bessere visuelle Qualität und weniger Unterbrechungen. User können auch selbst bestimmen, wie viele Daten sie beim Streamen und Herunterladen von Videos verwenden. Der User kann zwischen den Qualitätseinstellungen "Gut", "Besser" und "Am besten" wählen (vgl. Amazon, 2021b, o.S.; vgl. Fernandez, 2021, o.S.).

Sportangebot

Seit April 2017 begann Amazon mit der Akquisition von Sportinhalten und erwarb zunächst nicht-exklusive Rechte für das Streaming von Teilen der Thursday Night Football-Spiele der NFL während der NFL-Saison 2017. Im Juni 2018 konnte sich Amazon auch die britischen Rechte für die Übertragung von 20 Live-Fußballspielen der Premier League ab der Saison 2019-20 im Rahmen sichern (vgl. BBC, 2018, o.S.). Zusätzlich dazu erwarb Amazon die britischen Fernsehrechte an der ATP World Tour ab 2019 und löste damit Sky Sports ab. Der Vertrag läuft bis 2023 und Amazon wird der dritte Pay-TV-Anbieter für die ATP-Finals sein (vgl. Soshnick, 2017, o.S.; vgl. The Guardian, 2017c, o.S.) In 2020 gab Prime Video auch bekannt, dass es die Rechte für die Übertragung von neuseeländischen Cricket-Spielen in Indien erworben hat und zur Saison 2025-2026 exklusiv alle internationalen Cricketspiele in Neuseeland übertragen wird (vgl. CNBC, 2020, o.S.). Diese

Rechte für diverse Sportinhalte sind für Prime Video sehr wichtig, da es sich damit von den starken VoD-Konkurrenten wie Netflix differenzieren kann.

4.2.2. Kundensegment

B2C

Die Prime Video NutzerInnen befinden sich primär im Alter zwischen 18 und 34 Jahren mit niedrigem bis mittlerem Einkommen (vgl. Statista Amazon Prime, 2020a, o.S.). Die ZielkundInnen von Prime Video befinden sich dort wo Prime Video verfügbar ist, das bedeutet in über 200 Ländern. Prime Video KundInnen sind vor allem TV- und Filmliebhaber, die auf der Suche nach einer Vielfalt an Inhalten sind und über eine Prime Mitgliedschaft verfügen. Im Jahr 2020 wurde eine Statistik von der Gallup und des Institutes für Handel und Marketing der Wirtschaftsuniversität Wien veröffentlicht, die aufzeigt, dass circa 43 Prozent der österreichischen Bevölkerung Amazon Prime Mitglied sind (vgl. Statista Amazon Prime, 2021a, o.S.). Da Prime Video in der Prime Mitgliedschaft inkludiert ist, könnte dieser Prozentanteil ein Anhaltspunkt dafür sein, wie viele ÖsterreicherInnen den Streaming-Dienst Prime Video nutzen könnten. In Deutschland wurde im Jahr 2020 dazu ebenso eine Statistik erstellt, die besagt, dass *„19,6 Prozent der Personen, die in den letzten 12 Monaten bei Amazon bestellt hatten, das Video-on-Demand Portal Amazon Prime Video genutzt haben“* (Statista Amazon Prime, 2021b, o.S.).

4.2.3. Kanäle

Die Hauptkanäle, über die Prime Video das Wertangebot an die User unterbreitet, sind die Amazon Website und die App. Prime Video verfügt jedoch über keine eigene Website, sondern ist mit jener der von Amazon gebündelt. Es verfügt jedoch über eine eigene App, über die der User das Angebot bequem von überall abrufen bzw. nutzen kann. Zusätzlich dazu ist die App kostenlos in den App-Stores zu erwerben. Die zwei genannten Kanäle bieten nicht nur Zugang zum Inhaltsangebot, sondern auch zum Hilfe- bzw. Kundenservice (vgl. Amazon, 2021e, o.S.).

4.2.4. Schlüsselpartner

Die wichtigsten Partner von Prime Video sind primär TV-Lizenzgeber bzw. Medienhäuser, die Amazon Studios, Internet-Dienstleister und Hardware-Hersteller. Amazon verfügt über diverse Lizenzverträge. Dazu zählen beispielsweise die Verträge mit den Pay-TV-Sendern wie Epix, C International Sales - einer Tochtergesellschaft der Cinestaan Film Company oder Liberty Global, dem weltweit größten internationalen TV- und Breitbandanbieter (vgl. AdAge, 2012, o.S.; VGL: Businesswire, 2019, o.S.; vgl. ET-Retail, 2017, o.S.). Die Filmproduktionsgesellschaft Amazon Studios ist eine weitere sehr wichtige Schlüsselpartnerschaft für die Streaming-Plattform. Amazon Studios produziert nicht nur die Eigenproduktionen für Prime Video, sondern verfügte beispielsweise auch bereits über Streamingrechte von „Der Herr der Ringe“ (vgl. The Guardian, 2017a, o.S.). Die Produktionen von Amazon Studios haben auch großen Erfolg. Die Serie „Transparent“ ist die erste Serie die von den Amazon Studios produziert wurde und zwei Golden Globe Awards gewonnen hat (vgl. Golden Globes, 2017, o.S.). Prime Video kooperiert auch mit Marken der Unterhaltungselektronik, um das Streaming beispielsweise auf einer Xbox 360, Wii oder auf der Playstation zu ermöglichen. Zu den Hersteller-Partnerschaften zählen zum Beispiel LG oder Samsung, die das Streamingerlebnis über ihre Smart-TV's anbieten (vgl. Fernandez, 2021, o.S.).

4.2.5. Kundenbeziehung

Die Kundenbeziehung bezieht sich auf die Beziehung, die Amazon Prime Video mit seinen KundInnen pflegt. Prime Video stellt allen seinen NutzerInnen eine Website sowie eine App zur Verfügung, über die sie die Inhalte online als auch offline streamen können. Die Website Amazon verfügt auch über ein Hilfe-Center, welches bereits gestellte Fragen zu diverse Themen mit einer passenden Antwort zur Verfügung stellt. Zusätzlich dazu ist es möglich, Amazon telefonisch oder über einen „Chat“ zu kontaktieren (vgl. Amazon, 2021e, o.S.). Die Bündelung der Prime Mitgliedschaft mit Prime Video stellt eine weitere Art von Kundenbeziehung dar, denn durch diese Kombination und dessen Vorteile wird die Kundenbindung deutlich gestärkt.

4.2.6. Einnahmequellen

Einnahmequellen von Amazon Prime Video:

Der Dienst teilt seine Umsatzzahlen mit seiner Muttergesellschaft Amazon. Die Haupteinnahmequelle von Amazon Prime ist die jährliche Prime-Mitgliedschaft, die 69€ pro Jahr kostet. Amazon Prime hatte Ende 2020 rund 150 Millionen zahlende Prime Mitglieder (vgl. Amazon Newsroom, 2020, o.S.). Im Gegensatz zu Netflix, wo alle Inhalte in einem Abonnement enthalten sind, ermöglicht Prime Video zusätzliche Inhalte auszuleihen oder zu kaufen. Zusätzlich dazu gibt es auch die Möglichkeit Pay-TV-Kanäle gegen eine monatliche Gebühr zu abonnieren. Das Ausborgen, Kaufen und Abonnieren von Inhalten stellen somit eine weitere Einnahmequelle dar. Im Jahr 2018 erwirtschaftete Amazons Prime Video Channels 1,7 Milliarden US-Dollar. Allerdings wird der gesamte Umsatz von Prime Video nicht detailliert und separat veröffentlicht. Daher ist es nicht möglich festzustellen, wie hoch der Umsatzanteil von Prime Video am Gesamtumsatz von Amazon ist (vgl. MAZ, 2020, o.S.).

Einnahmequellen von Amazon:

Neben der Haupteinnahmequelle des E-Commerce generiert Amazon auch Milliarden Dollar durch verschiedene weitere Geschäftsbereiche. Amazon verfügt dadurch über ein vielfältiges Einnahmemodell. Der Erfolg von Amazon ist primär auf die Diversifizierung in den verschiedenen Bereichen zurückzuführen. Die Einnahmequellen von Amazon kennzeichnen sich durch folgende Leistungen:

- **Online-Shop**

Der Umsatz des Amazon-Online Shops beinhaltet alle Produktverkäufe und digitale Medieninhalte. Dazu zählen physische und digitale Medienprodukte wie Bücher, Videos, Spiele oder Musik. Der User hat die Möglichkeit diese digitalen Produkte bzw. die Ansichts- oder Nutzungsrechte gegen eine monatliche Gebühr zu abonnieren.

- **Dienstleistungen von Drittverkäufern**

Der Umsatz von Dienstleistungen von Drittanbietern besteht primär aus Provisionen und aus Erfüllungs- und Versandgebühren.

- **Amazon Web Service**

Der Umsatz des AWS beinhaltet den Verkauf von Computing-, Speicher-, und Datenbankdiensten.

- **Abonnements**

Jeder Kunde und jede Kundin, der/die über eine Prime-Mitgliedschaft verfügt, muss eine jährliche oder monatliche Gebühr bezahlen. Je nach Land verfügt Amazon auch über separate Abonnements für Hörbücher, digitale Videodienste, digitale Musik, eBooks und andere Nicht-AWS-Dienste. Der Mitgliedschaftspreis für ein Prime-Abonnement beträgt 69€ pro Jahr.

- **Physische Geschäfte**

Dazu zählen alle Produktverkäufe, bei denen KundInnen Produkte physisch in einem Geschäft erwerben.

- **Sonstige Dienste**

Dazu zählen Verkäufe von Werbediensten und Verkäufe im Zusammenhang mit anderen Serviceangeboten.

Folgende Abbildung zeigt die diversen Geschäftsbereiche von Amazon mit den jeweiligen Netto-Umsatzzahlen:

Geschäftsbereich	Nettoumsatz (Juni 2019 - 2020)
Online Shops	\$163 Milliarden
Drittanbieter (Provisionen etc.)	\$63 Milliarden
Amazon Web Services	\$40 Milliarden
Abonnement - Service	\$22 Milliarden
Physische Stores	\$17 Milliarden
Andere	\$17 Milliarden
GESAMTUMSATZ	\$322 Milliarden

Tabelle 1: Netto-Umsatzzahlen von Amazon
(vgl. Ang, 2020, o.S.)

4.2.7. Schlüsselressourcen

Da Prime Video ein Teil des Angebotes von Amazon ist, wird Prime Video automatisch mit der globalen Marke Amazon in Verbindung gebracht. Dies hat einen großen Vorteil, denn die Marke Amazon trägt bereits einen sehr hohen Wert in sich und steht für ein vielfältiges und vielversprechendes Angebot. Weitere wichtige Schlüsselressourcen sind die lizenzierten und die eigenproduzierten Inhalte, die für ein vielfältiges und umfangreiches Seherlebnis sorgen. Prime Video verfügt über eine Vielzahl an Exklusivrechten an beliebten Serien, die unter dem Titel „Amazon Exclusives“ bekannt sind (vgl. Lanzerath & Gotta, 2019, o.S.). Die Eigenproduktionen bzw. die „Amazon-Originals“ wie beispielsweise „The Marvelous Mrs. Maisel“ sind für Prime Video eine essenzielle Ressource, da sie hohe Exklusivität und Attraktivität für User bieten und die Abhängigkeit von diversen Lizenzgebern ablösen (vgl. König, 2019, o.S.). Die Pay-TV Kanäle wie MGM oder Starz, die ihren Inhalt gegen eine monatliche Gebühr den Prime Mitgliedern zur Verfügung stellen sind nicht nur Teil des Wertangebotes, sondern auch wichtige Ressourcen von Prime Video. Weitere Schlüsselressourcen des VoD-Dienstes sind die Amazon-Website, die eigene Prime-Video-App und die MitarbeiterInnen. Im Jahr 2020 hat sich die Mitarbeiteranzahl von Amazon im Vergleich zum letzten Jahr fast verdoppelt. Amazon beschäftigt insgesamt 1.298.000 Voll- und TeilzeitmitarbeiterInnen (vgl. Statista, 2021c, o.S.). Da Amazon keine separate Mitarbeiterunterteilung für Prime Video veröffentlicht, wird auf die gesamte Mitarbeiteranzahl von Amazon Bezug genommen.

4.2.8. Schlüsselaktivitäten

Die Schlüsselaktivitäten von Prime Video sind jene Aktivitäten, die zur Verwirklichung des Wertversprechens führen. Die primäre Schlüsselaktivität von Prime Video ist die Bereitstellung und die laufende Erweiterung einer umfangreichen und vielfältigen Inhaltsbibliothek, die sowohl über Eigenproduktionen als auch über lizenzierte Inhalte verfügt. Um diese Inhalte den Usern auch anbieten zu können, muss Amazon diverse Lizenzverträge aushandeln, abschließen oder gegeben falls verlängern. Exklusive Lizenzverträge spielen hierbei eine wichtige Rolle, um das

Angebot so attraktiv wie möglich für die User zu gestalten. Eine weitere wichtige Aktivität ist die Zusammenarbeit mit den Amazon Studios, die für die Eigenproduktionen von Prime Video verantwortlich sind. Hierbei wird ein spezielles Konzept verfolgt. Es werden zuerst Pilotfolgen im Auftrag von Prime Video gedreht, welche dann über Prime Video gestreamt und bewertet werden können. Erst wenn die Serie/ der Film ausreichend positive Bewertung erhalten hat, wird die Produktion von weiteren Staffeln fortgesetzt. Zusätzlich dazu betreiben sie auch Crowdsourcing, indem sie von eingesendeten Drehbüchern diverse Stories auswählen und produzieren. Die Festigung der Kundenbindung und die laufende Kundengenerierung stehen bei Prime Video ebenso im Fokus. Dies wird vor allem durch laufende technische Erneuerungen und Erweiterungen erreicht. Im Jahr 2020 hat Prime Video beispielsweise eine neue Funktion hinzugefügt, die es nun ermöglicht bis zu sechs NutzerInnen in einem Account anzulegen. Eine weitere wichtige Ressource sind die Algorithmen, die dem User Empfehlungen vorschlagen, die auf bereits gesehenen Inhalte basieren (vgl. Becher, 2020, o.S.). Die Personalisierung und das Empfehlungssystem bei Prime Video sind noch nicht so stark ausgereift wie bei Netflix, aber im Vergleich zu den Vorjahren sind bereits deutliche Verbesserungen erkennbar.

4.2.9. Kostenstruktur

Die folgende Aufstellung besteht aus der Kostenstruktur des Streaming-Dienstes Amazon Prime Video und dessen Muttergesellschaft Amazon.

Kostenstruktur von Prime Video:

Bei Prime Video fallen primär Kosten für den Erwerb und für die Produktion von Videoinhalten an. Amazon gab im Jahr 2020 schätzungsweise sieben Milliarden US-Dollar für Videoinhalte für Amazon Prime Video aus. Im Jahr davor beliefen sich diese Kosten noch auf sechs Milliarden US-Dollar. Laut Analysten geht man davon aus, dass für das Jahr 2021 die Investitionen für Videoinhalte noch weiter ansteigen werden (vgl. Statista Prime, 2021c, o.S.). Amazon Studios hat beispielsweise rund 107 Millionen US-Dollar an Produktions- und Marketingkosten für die 2. Staffel von der Serie "The Man the High Castle" ausgegeben und rund 78 Millio-

nen Dollar in die erste Staffel von "The Grand Tour" investiert (vgl. Spangler, 2018, o.S.).

Kostenstruktur von Amazon:

Auftragsabwicklungskosten

Amazon ist einer der weltweit größten Online-Versandhändler mit einem vielfältigen Produktportfolio. Im Jahr 2020 hat Amazon insgesamt 51,52 Milliarden US-Dollar zur Auftragsabwicklung ausgegeben (vgl. Statista, 2021d, o.S.).

Marketing

Im Jahr 2020 beliefen sich die Marketingausgaben von Amazon auf circa 22 Milliarden US-Dollar (vgl. Statista, 2021e, o.S.).

Personalkosten

Amazon beschäftigte Ende 2020 rund 1.298.000 MitarbeiterInnen, jedoch veröffentlicht das Unternehmen keine Personal-Aufwände (vgl. Statista, 2021c, o.S.).

4.3. ProSiebenSat.1 Media SE

ProSiebenSat.1 Media SE mit Sitz in Unterföhring bei München ist einer der größten Medienkonzerne Europas. Es verfügt über 15 Free- und Pay-TV-Sendern und erreicht damit über 45 Millionen TV-Haushalte in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zusätzlich dazu nehmen circa pro Monat rund 36 Millionen User die Online-Angebote von ProSiebenSat.1 Media in Anspruch (vgl. ProSiebenSat.1 Media Se, 2020c, o.S.) Im Jahr 2020 beschäftigte das Unternehmen rund 7.307 MitarbeiterInnen (vgl. Statista ProSiebenSat.1 Media SE, 2021, o.S.). Das Unternehmen ist mit Tochterunternehmen auch in Österreich und in der Schweiz vertreten und verbreitet dort ebenso TV-Inhalte. Zu den österreichischen Free-TV Sendern zählen beispielsweise Puls4 und ATV (vgl. ProSiebenSat.1 Geschäftsbericht, 2018, o.S.). ProSiebenSat.1 Media ist in vielen Geschäftsbereichen tätig und vereint führende Entertainment-Marken mit einem erfolgreichen Produktionsgeschäft sowie einem starken Commerce- und Online-Dating-Portfolio.

4.3.1. Wertangebot

Wertangebot für B2C

ProSiebenSat.1 Media bietet seinen KundInnen ein vielfältiges Wertangebot an. Das Unternehmen verfügt über 100% Tochtergesellschaften, die dafür verantwortlich sind, dass ProSiebenSat.1 Media eines der diversifiziertesten Medienunternehmen Europas ist. Zu dem Entertainment-Wertangebot gehört die SevenOne Entertainment Group mit dem klassischen und digitalen Entertainment-Geschäft. Dazu zählen die Free-TV-Sender sowie die Video-on-Demand-Plattform „Joyn“. Zusätzlich dazu ist das Unternehmen auch im Programmproduktions- und Vertriebsgeschäft bei Red Arrow Studios, im Commerce-Bereich bei der NuCom Group mit Online-Portale wie Verivox und in der Partnervermittlung mit ParshipMeet Group tätig. Das Wertangebot von ProSiebenSat.1 Media zeigt somit hohe Diversität und Exklusivität (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE Geschäftsbericht, 2019, S.8-17).

Frei-empfangbare Sender + Pay TV-Sender

Das primäre Wertangebot der ProSiebenSat.1 Media SE besteht aus den 7 frei-empfangbaren TV-Sendern SAT.1, ProSieben, kabeleins, sixx, SAT.1 GOLD, ProSieben MAXX und Kabel Eins Doku. Zusätzlich dazu bietet das Unternehmen auch die Pay-TV-Sender ProSieben FUN, SAT.1 Emotions und kabel eins CLASSICS an. Über die Online-Video-Streaming-App Joyn können diese Inhalte live als auch zeitversetzt gestreamt werden (vgl. SevenOneMedia, 2021, o.S.).

Lokale Formate

Das Angebot von ProSiebenSat.1 Media fokussiert sich vermehrt auf lokale Formate mit Fokus bei Entertainment, Infotainment und Sport. In 2019 hat ProSiebenSat.1 über 160 neue lokale Produktionen dazugewonnen und insgesamt 33% mehr Eigenproduktionen in der Prime Time ausgestrahlt. Zu den beliebten Formaten zählen beispielsweise „The Masked Singer“, „The Voice of Germany“ und die ProSieben Eigenproduktionen wie „Late Night Berlin“ oder „Joko und Klaas gegen ProSieben“ (vgl. ProSiebenSat.1 Media Se, 2019, S.8).

Streaming-Plattform „Joyn“

Ein weiteres sehr bedeutsames Wertangebot ist die Streaming-Plattform „Joyn“, die im Juni 2019 gelauncht wurde und bereits über mehr als 7 Millionen NutzerInnen verfügt. Joyn bietet einen umfangreichen und vielfältigen Inhaltskatalog mit diversen Filmen, Serien, Free-TV Sendern, Pay-TV Kanälen und exklusiven Inhalten an. Zu Joyn's deutschen Eigenproduktionen zählen beispielsweise Reality-Formate wie „Coras House of Love“ oder Unterhaltungs-Shows wie „Shame Game“ oder spannende Serien wie „Katakomben“. Neben den deutschen Eigenproduktionen verfügt Joyn mit der Thriller Serie „Dignity“ auch über ein internationales Original. Joyn überlässt den KundInnen die Entscheidung, ob sie das volle kostenpflichtige Programm oder die kostenlose werbefinanzierte Version mit weniger Inhalt bevorzugen. Die werbefinanzierte Version verfügt über 60 Live-TV-Sender und bietet zusätzlich lokale deutsche Originals an. Zu den werbefinanzierten Free-TV-Sendern zählen Sat1, ProSieben, Kabel Eins, Sixx, Gold, ProSieben Maxx und Kabel Eins Doku. Im November 2020 wurde die werbefreie Abonnenten-Version Joyn+ veröffentlicht, die über 70 Live-TV-Sender, exklusive Inhalte und über Pay-TV-Sender in HD-Qualität verfügt. Zu den Pay-TV-Sendern zählen beispielsweise ProSieben Fun, Sat1 Emotions und Kabel Eins Classic (vgl. SevenOneMedia, 2021, o.S.). Joyn+ kostet 6,99 € pro Monat, bietet eine HD-Bildqualität und ist monatlich kündbar. Zusätzlich dazu gibt es einen kostenlosen Probemonat und eine personalisierte Benutzeroberfläche. Joyn User bekommen basierend auf ihren individuellen Nutzungsgewohnheiten personalisierte Videoempfehlungen angezeigt (vgl. Joyn AGBG, 2021, o.S.). Bei der Premium Version Joyn+ werden die exklusiven Serien und Filme ohne Werbung angezeigt. Alle anderen Inhalte, wie beispielsweise die Free-TV Sender werden aus Lizenzgründen auch bei der Premium Version mit Werben unterbrochen (vgl. Klein, 2020, o.S.). Joyn verfügt auch über eine eigene App und über eine eigene „Joyn Community“, die als Kundenservice dient (vgl. ProSiebenSat.1 Media Se, 2019, S.13).

Commerce Bereich

Das Wertangebot von ProSiebenSat.1Media ist mit der NuCom Group im Online-Handel aktiv. Dazu zählen beispielsweise der Beauty-Online-Händler „Flaconi“, der Online-Erotik-Versandhändler „Amorelie“ und das Vergleichsportal „Verivox“.

Partnervermittlung

Mit der ParshipMeet Group, bestehend aus Parship, Elite Partner und der amerikanischen Marke eharmony bietet die ProSiebenSat.1 Media seinen KundInnen ein Wertangebot im Bereich Online-Dating an. ParshipMeet Group zeigt große Erfolge und bietet den KundInnen ernsthafte Vermittlungsportale an (ProSiebenSat.1 Media Se, 2019, S.4).

Wertangebot für B2B

Addressable TV-Produkte & „d-force“

Die innovativen Werbe- und Marketinglösungen von ProSiebenSat.1 Media tragen ebenso einen hohen Wert in sich und bieten ein hervorragendes Wertangebot für B2B KundInnen. Im Juni 2019 hat ProSiebenSat.1 mit der Mediengruppe RTL das Joint-Venture „d-force“ gegründet. *„D-force ist eine vollautomatisierte Plattform, die es Unternehmen erlaubt, erstmals Werbung aus den Bereichen Addressable TV und Online-Video über eine Schnittstelle bei beiden Medienhäusern zu buchen.“* (ProSiebenSat.1 Media Se, 2019, S.21). Dies stellt ein exklusives B2B-Wertangebot dar, denn solch eine Art von Kooperation existiert bis jetzt noch nicht am europäischen Werbemarkt.

4.3.2. Kundensegment

ProSiebenSat.1 Media verfügt über diverse Dienstleistungen, welche sich an unterschiedliche Kundensegmente fokussieren. Zum Kundensegment zählen sowohl B2C als auch B2B KundInnen.

B2C

Das B2C Kundensegment besteht aus allen Usern, die die Mediendienste von ProSiebenSat.1 Media nutzen oder/und E-Commerce-Produkte in Anspruch nehmen. Die KundInnen von ProSiebenSat.1 Media stammen primär aus dem

deutschsprachigen Europa insbesondere aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE, 2021c, o.S.).

B2B

Zu dem B2B Kundensegment zählen diverse Werbeagenturen und kommerzielle Organisationen, denen es Fernsehwerbung oder digitales Marketing unterbreitet.

4.3.3. Kanäle

ProSiebenSat.1 Media unterbreitet sein Wertangebot primär über die Website www.ProSiebenSat1.de und informiert damit seine KundInnen über die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens.

Über www.prosieben.de und www.joyn.de bietet das Unternehmen dem User Zugang zu den VoD-Inhalten. Mit der kostenlosen Joyn App können die frei-empfangbaren Sender und auch Pay-TV Sender von überall gestreamt werden. Die App stellt für die Unterbreitung des Wertangebots somit einen wichtigen Kanal dar (vgl. ProSieben Maxx, 2021, o.S.).

4.3.4. Schlüsselpartner

Das vielfältige Angebot von ProSiebenSat.1 Media basiert auf der Zusammenarbeit mit vielen diversen Partnern. Dazu zählen beispielsweise Vertriebspartner und Medienagenturen und Vermarktungsunternehmen, die dem Unternehmen im Werbegeschäft unterstützen. Weitere Schlüsselpartner sind jene, die mit ProSiebenSat.1 Media bei der Produktion von Originalinhalten zusammenarbeiten und jene, die dem Unternehmen Inhalte bzw. Lizenzen zur Verfügung stellen. Der deutsche Medienkonzern hat unter anderem Partnerschaften mit den europäischen Independent-Content-Machern LeFloid, MissesVlog und Michael Buchinger. Die bekannten US-Studios wie Walt Disney, Universal Warner Brothers, Paramount, CBS und Distributionsplattformen wie HD Plus, Zattoo und der Deutschen Telekom sind für ProSiebenSat.1 Media weitere wichtige Schlüsselpartnerschaften (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE Geschäftsbericht, 2019, S.95). Vor allem die Kooperationen mit General Atlantic bei der NuCom Group, Discovery bei Joyn, RTL bei d-force und Mediaset bei Studio71 sind essenziell für die Unterbreitung des Wertangebotes (vgl. ProSiebenSat.1 Geschäftsbericht, 2019, S.10).

4.3.5. Kundenbeziehung

B2C

ProSiebenSat.1 Media bietet seinen KundInnen die Möglichkeit der Selbstbedienung an. Dies bedeutet, dass die Programminhalte und die Plattform von den Usern selbst genutzt werden kann, indem sie sich selber aussuchen können, welchen Inhalt sie streamen wollen und ob sie sich lieber für das werbefinanzierte oder das kostenpflichtige Abonnement anmelden wollen. Zusätzlich dazu ermöglicht ProSiebenSat.1 Media seinen Usern mittels der kostenlosen Joyn-App alle TV-Sender der Sender-Gruppe live als auch zeitversetzt über Tablets und Smartphones zu streamen. Das Unternehmen richtet sich hierbei nach den Kundenbedürfnissen und lässt ihnen die Option zwischen kostenfreier(werbefinanzierter) und kostenpflichtiger (werbenfreier) Streaming-Version offen (vgl. Prosieben Maxx, 2021, o.S.). Joyn bietet mittels der „Joyn-Community“ einen vielfältigen Kunden- und Informationsservice an. Es verfügt über ein FAQ, wo der/die KundIn zu diversen Themen bereits gestellte Fragen mit einer passenden Antwort finden kann. Zusätzlich dazu informiert die Joyn Community die User auch über aktuelle Themen in der Medienwelt und gibt laufend Film- und Serientipps (vgl. Joyn Community, 2021b, o.S.).

B2B

Im Gegensatz zu den Verbrauchern brauchen die Werbe-, Marketing- und Distributionspartner vermehrte persönliche und individuelle Betreuung. Mit den Joint Venture „d-force“ bietet ProSiebenSat.1 Media vor allem seinen WerbekundInnen einen exklusiven Service und stärkt dadurch die Kundenbeziehung.

4.3.6. Einnahmequellen

Die ProsiebenSat.1 Group erreichte im Jahr 2020 einen Umsatz von 4.047 Millionen Euro. Zu diesem Umsatz tragen beispielsweise die Werbeerlöse des Entertainments, die Umsätze des Online-Handels oder die Partnervermittlung bei. Der Umsatz von 4.047 Millionen kann auf folgende Tochtergesellschaften und Holdings zurückgeführt werden:

- Der Außenumsatz der Seven.One Entertainment Group ist zum Vorjahr um 9 % auf 2.286 Millionen Euro gesunken. Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie sind der primäre Grund für diesen Rückgang.
- Die Red Arrow Studios hatten ebenso einen Umsatzrückgang von 5 % auf 620 Millionen Euro.
- Die NuCom Group konnte hingegen ein Wachstum von 7 % auf 807 Millionen Euro verzeichnen.
- Das Segment der ParshipMeet Group erwirtschaftete einen signifikanten Anstieg um 59% zum Vorjahr und setzte im Jahr 2020 insgesamt 333 Millionen Euro um.

(vgl. ProSiebenSat.1 Media SE, 2021b, o.S.)

4.3.7. Schlüsselressourcen

Zu den wichtigsten Schlüsselressourcen von ProSiebenSat.1 Media zählen vor allem die eigenen Free-TV-Sender, die Streaming-Angebote wie Joyn, das externe Distributionsnetzwerk Studio71 und alle Partner, die für das Produktions-, Vertriebs-, Werbe- und Vermarktungsgeschäft essenziell sind. Nicht zu vergessen sind die 7.307 MitarbeiterInnen, die das Publikum und KundInnen von ProSiebenSat.1 Media mit großer Leidenschaft unterhalten und begeistern.

4.3.8. Schlüsselaktivitäten

ProSiebenSat.1 Media ist ein Medien- und Broadcasting-Unternehmen und ist mit der Tochtergesellschaft ProSiebenSat.1 Media Group in vier Geschäftsbereiche aktiv tätig. Dazu gehören die Bereiche Entertainment, Content Production & Global Sales, Commerce und die Partnerschaftsvermittlung. Hierbei handelt es sich zugleich um die Schlüsselaktivitäten von ProSiebenSat.1 Media (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE Geschäftsbericht, 2019, S.5).

- Entertainment:

Die Tochtergesellschaft Seven.One Entertainment Group umfasst das Unterhaltungsgeschäft bzw. das Content-, Fernseh- und Digital- und Vermarktungsgeschäft. Dazu gehören die werbefinanzierten frei empfangbaren Fernsehsender, die

Streaming Angebote, die Seven.One Production und die Seven.One Media etc (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE Geschäftsbericht, 2019, S.5).

- Content Production & Global Sales:

Der Bereich Content Production & Global Sales bezieht sich auf das internationale Programmproduktions- und Distributionsgeschäft der Red Arrow Studios sowie auf das Produktionsgeschäft und das internationale Multi-Channel-Network „Studio71“ (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE Geschäftsbericht, 2019, S.5).

- Commerce:

Das Commerce-Geschäft wird in der NuCom Group vereint. Dazu gehören beispielsweise der Online-Beauty-Händler Flaconi, der Online-Versandhändler Amorelie oder das Vergleichsportal Verivox (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE Geschäftsbericht, 2019, S.5).

- Partnerschaftsvermittlung

Mit der ParshipMeet Group bestehend aus Elite Partner, Parship, eharmony, Lovo etc. hat das Unternehmen einen führenden Global Player im Dating-Segment geschaffen, der das zukünftige Wachstum von ProSiebenSat.1 maßgeblich unterstützen wird (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE, 2021c, o.S.).

4.3.9. Kostenstruktur

Bei ProSiebenSat.1 Media fallen Produktionskosten für die eigenen exklusiven Programminhalte, Lizenzkosten für Inhalte von Drittanbietern, Marketing- und Werbekosten, Personalkosten und Wartungs- und Verwaltungskosten der Online-Plattformen an. Laut Nielsen Media Research betrugen im Jahr 2019 die Brutto-TV-Werbeinvestitionen in Deutschland 16,31 Milliarden Euro (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE Geschäftsbericht, 2019, S.95). Weitere Kosten von ProSiebenSat.1 Media sind die Personalkosten der 7.323 MitarbeiterInnen und die Miet- und Nebenkosten der Bürogebäude in den operativen Regionen (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE Geschäftsbericht, 2019, S.2). Im Jahr 2019 betrugen die Personalkosten rund 707 Millionen Euro (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE Geschäftsbericht, 2019, S.90).

4. SWOT-Analyse

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, das Unternehmen zu analysieren und zu bewerten, aber eine der effektivsten Methoden ist die Durchführung einer SWOT-Analyse. SWOT steht für Strengths (Stärken), Weakness (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Die SWOT-Analyse ist somit ein Instrument, welches sowohl die Ressourcenfähigkeiten aber auch -defizite einer Organisation darstellt. Zusätzlich dazu werden auch die Marktchancen und die externen Bedrohungen für die Zukunft bewertet. Das primäre Ziel einer SWOT-Analyse ist es, Unternehmen dabei zu helfen, ein vollständiges Bewusstsein für alle diese Faktoren zu entwickeln, die bei einer Geschäftsentscheidung eine Rolle spielen. Bei den Stärken wird analysiert welche Faktoren zum Erfolg führen, worin das Unternehmen besser ist als ein anderes und welches Alleinstellungsmerkmal es vertritt. Bei den Schwächen soll herausgefunden werden was das Unternehmen besser machen kann und was vermieden werden soll. Bezüglich der Chancen, soll bewertet werden ob und welche Chancen es gibt und ob es beispielsweise Trends gibt, die das Unternehmen kennt und nützen könnte. Beim vierten Teilelement sollen bestehende Risiken erkannt werden und der Wettbewerb genauer in Betracht gezogen werden. Außerdem werden hier die Fragen gestellt, ob es finanzielle Probleme gibt und ob es Schwachstellen gibt, die eine Gefahr für das Unternehmen darstellen könnten (vgl. Swot-Analyse Net, 2021, o.S.).

4.4. Netflix

4.4.1. Stärken

hochqualitatives Angebot

Netflix zählt zu einer der etabliertesten Web-Streaming-Plattformen und bietet für seine User ein hochqualitatives und breites Angebot an. Die Plattform verfügt über ein vielfältiges Angebot an Filmen, Serien und Dokumentationen. Das Netflix-Angebot von Videoinhalten unterscheidet sich jedoch je nach Region. Dies bedeutet, dass in Österreich nicht die gleichen Inhalte wie in den USA angeboten werden. Im Februar 2020 waren in Österreich rund 2.903 Filme und rund 1.612 Serien verfügbar (vgl. Statista Netflix, 2021e, o.S.). Bezüglich Beliebtheit und Qualität der Fil-

me und Serien erreicht Netflix laut der Filmdatenbank IMDb mit 491 Inhalten ein IMDb-Rating von 8 (von 10). Bei Prime Video sind es im Vergleich nur 305 Videoinhalte mit dieser Ratinghöhe (vgl. Grüner & Schumacher, 2020, o.S.). Netflix ist vor allem für viele VerbraucherInnen attraktiv, weil es im Vergleich zu den meisten Konkurrenten keine Werbung enthält.

Wachsender Kundenstammbaum

Im Jahr 2020 wuchs die Abonnentenanzahl auf einen Höchstwert von rund 203,67 Millionen AbonnentInnen (vgl. Statista, 2021c, o.S.). Diese hohe Anzahl an User verleiht Netflix eine unfassbare Reichweite und die Fähigkeit Millionen von Menschen mit ihren Inhalten zu begeistern. Der große Kundenstammbaum macht Netflix zu einem sehr einflussreichen Anbieter von Online-Streaming-Inhalten und verleiht der Plattform auch eine starke Handelsmacht bei der Verhandlung von Lizenzverträgen mit den Studios.

Markenwert

Netflix hat sich zu einem globalen Markennamen entwickelt, mit dem man einzigartiges und hochqualitatives Video-Streaming verbindet. Im Jahr 2019 wurde Netflix von Forbes auf Platz 4 der bestangesehenen Unternehmen eingestuft. Das Ranking basiert auf der Grundlage von Vertrauenswürdigkeit, sozialem Verhalten, der Stärke der Produkte und Dienstleistungen und wie das Unternehmen als Arbeitgeber abschneidet (vgl. Murphy, 2019, o.S.).

International vertreten

In den vergangenen Jahren hat sich Netflix nicht nur in den USA, sondern weltweit zu einer einflussreichen Marke für Online-Streaming-Inhalte entwickelt. Netflix hat einen riesigen Kundenstamm auf globaler Ebene und ist bereits in 190 Ländern vertreten. Die Inhalte sind je nach Region in 30 verschiedenen Sprachen abrufbar (vgl. Netflix, 2021a, o.S.).

Eigenproduktionen

Eine weitere Stärke von Netflix ist, dass das Unternehmen seit Jahren Originalinhalte in höchster Qualität produziert. Dazu zählen beispielsweise die Serien Stranger Things, Narcos, Virgin River oder Orange Is the New Black. Es wurde geschätzt, dass sich das Budget für Eigenproduktionen von Netflix im Jahr 2017 auf sechs Milliarden US-Dollar belief (vgl. Statista, 2021d, o.S.). Im Jahr 2018 veröffentlichte Netflix rund 240 und im Jahr 2019 insgesamt 371 Eigenproduktionen (vgl. Redaktion 4K Filme, 2019, o.S.). Netflix verfügt zwar nicht über so viele Serien wie sein Konkurrent Amazon Prime Video, aber es hat die größte Anzahl an Eigenproduktionen. Es handelt sich hierbei bereits um insgesamt 674 „Netflix Originals“ (Stand Juli, 2020). Dazu hinzu kommen noch 1.275 exklusiv lizenzierte Inhalte (vgl. Griffith, 2020, o.S.).

Preisgestaltung

Trotz der Preiserhöhung in 2021 sind die drei verschiedenen Preispläne von Netflix erschwinglich und bieten ein breites Wertangebot. Im Gegensatz zu der Konkurrenz, ist in jedem Tarif das komplette werbefreie Netflix-Angebot beinhaltet, dies bedeutet, dass der User keinen Aufpreis für die Freischaltung für zusätzliche Filme oder Serien zahlen muss.

Benutzeroberfläche

Die Plattform ist sehr benutzerfreundlich, einfach zu navigieren und hat eine technisch fortschrittliche Benutzeroberfläche. Um eine gute Übersicht über das umfangreiche Angebot zu gewähren, kategorisiert Netflix seine Inhalte in diverse Segmente. Neben den klassischen Genre-Kategorisierungen wie Thriller, Action oder Romantik gibt es auch Kategorien wie „Neuerscheinungen“, „Kürzlich hinzugefügt“ oder „Derzeit beliebt“. Zusätzlich dazu bietet die Plattform jedem User individuelle personalisierte Kategorien bzw. Empfehlungen an, die auf den bereits angesehenen und/oder positiv bewerteten Inhalten basieren. Dazu zählen beispielsweise „mit dem Profil weiterschauen“, „Geheimtipps für Sie“ oder „nochmals ansehen“ (vgl. Netflix, 2021h, o.S.). Seit 2020 gibt es auch eine „Top 10 in Österreich Heute“ Liste – welche die beliebtesten Inhalte aller ÖsterreicherInnen auflistet.

Awards

Die Popularität der „Original-Shows“ von Netflix wächst. Im Jahr 2020 hat Netflix 160 Nominierungen bei den Emmys erhalten und 21 davon gewonnen. Im Jahr 2020 erhielt Netflix weitere 20 TV-Nominierungen und 22 Film-Nominierungen bei den Golden Globes (vgl. Whitlock, 2020, o.S.).

Familienfreundlich

Die Plattform verfügt über einen eigenen Inhaltskatalog für Kinder. Netflix Kids ist ein separater Bereich, der speziell für Kinder und Familien zugeschnitten ist.

4.4.2. Schwächen

Imitierbares Geschäftsmodell

Netflix verfügt über ein Geschäftsmodell, welches sehr einfach und schnell von anderen WettbewerberInnen kopiert werden kann. Die leichte Imitation stellt sowohl eine große Schwäche als auch ein Risiko für den Streaming-Dienst dar.

Abhängigkeit von Lizenzgeber

Die meisten Inhalte von Netflix basieren auf Lizenzverträgen mit diversen Medienhäusern bzw. Produktionsfirmen. Demzufolge sind die Plattform und das Inhaltsangebot von diesen Unternehmen abhängig. Dies stellt eine weitere Schwäche von Netflix dar.

Fehlende grüne Initiativen

Bei dem Streaming-Dienst Netflix mangelt es an nachhaltiger Initiativen bezüglich Verwendung von erneuerbaren Energien. Die Übertragung der Daten sowie der Energieverbrauch der Streaming-Geräte sind sehr stromintensiv und verursachen CO₂. Im Gegensatz dazu haben sich Tech-Unternehmen wie Amazon, Youtube, Google und Apple dem Problem bereits gestellt und fokussieren sich auf nachhaltige Energieversorgung. Die fehlende Nutzung von grüner Energie könnte in Zukunft einen negativen Einfluss auf das Markenimage von Netflix haben (vgl. Witsch, 2020, o.S.).

Abhängigkeit vom nordamerikanischen Markt

Obwohl Netflix weltweit agiert, ist das Unternehmen stark vom nordamerikanischen Markt abhängig. Im Jahr 2020 verfügte Netflix über insgesamt 67 Millionen amerikanische User. In Europa und Afrika waren es hingegen nur 47 Millionen, in Südamerika 29 Millionen und Asien-Pazifik Raum lediglich 14,5 Millionen User (vgl. TZ, 2020, o.S.).

Preiserhöhung

Netflix hat seine Preise für das Standard- und Premium-Abo in den letzten Jahren mehrmalig erhöht, während andere Streaming-Dienste wie Apple TV+ (4,99€) und Prime Video (7,99€) mit ihrem Preis gleichblieben. Im Jahr 2021 erhöhte sich das Standard-Abonnement von 11,99€ auf 12,99€ und das Premium-Abo von 15,99€ auf 17,99€ (vgl. Erleben, 2021, o.S.). Weitere Preiserhöhungen könnte dazu führen, dass User zu einem anderen und preisgünstigeren Anbieter wechseln.

4.4.3. Chancen

Preisgünstige mobile Streaming-Option

Netflix könnte eine preisgünstigere Option anbieten, um weitere AbonnentInnen auf dem internationalen Markt anzulocken und zu halten. Netflix testet in Indien einen preiswerteren Mobile+ Tarif, der circa 4€ pro Monat kostet. Das gesamte Video-Angebot kann in HD-Qualität über Smartphones, Computer und Tablets gestreamt werden. Allerdings gilt dieser Tarif nicht für den Fernseher. Netflix könnte diese preisgünstige Option global ausweiten, um effektiver gegen billigere Alternativen wie Disney+, Apple+, Peacock usw. zu konkurrieren und um eine höhere Diversifikation hinsichtlich Preismodelle anzubieten (vgl. Future Zone, 2020, o.S.).

Partnerschaften erweitern

Netflix könnte Partnerschaften mit weiteren Telekommunikationsanbietern oder TV-Anbieter eingehen und Bündelpakete anbieten. Derzeit ist bei einer Buchung des Sky Paketes „Sky Entertainment Plus“ der Standard Tarif von Netflix inkludiert und stellt somit ein attraktives Kombi-Paket dar (vgl. Sky, 2021, o.S.).

Internationales Wachstum

Netflix könnte beginnen sich auf jene Länder zu fokussieren, in denen die Inhalte noch nicht auf legalem Weg gestreamt werden können. In China, der Krim, Nordkorea und Syrien ist es derzeit noch nicht verfügbar. Der asiatisch-pazifische Raum stellt somit eine große Chance und Potenzial für ein Abonnentenwachstum dar.

Etablierung am asiatischen Markt

Um sich am asiatischen Markt zu etablieren, könnte Netflix einen Konkurrenten übernehmen oder eine strategische Partnerschaft mit einem asiatischen Anbieter wie Tencent Video oder iQiyi eingehen. Das Unternehmen hat bereits einige Inhalte von der Alibaba-Tochter Youku gekauft. Die Alibaba-Tochter Youku zählt zu dem größten Video-Anbieter mit circa 580 Millionen NutzerInnen (zum Vergleich: Netflix hat circa 200 Millionen NutzerInnen) (vgl. Heusinger, 2019, o.S.).

Werbebasiertes Modell

Netflix könnte seine Einnahmen steigern, indem es ein werbebasiertes aber dafür billigeres Abonnementmodell anbietet. Dies würde jedoch das Wertangebot von Netflix signifikant mindern.

keine Verschuldung und Fremdfinanzierung

Netflix hat jedes Jahr Milliarden von Dollar für lizenzierte und eigene Inhalte ausgegeben, um seinen Katalog zu erweitern. Seit 2011 hat Netflix 15 Milliarden Dollar an Schulden aufgenommen, um diese Inhalte zu finanzieren. Das Unternehmen behauptete im Jänner 2021 gegenüber CNBC, dass es plant, seine ausstehenden Schulden, die 2021 fällig werden, mit seinen mehr als 8 Milliarden Dollar an Barmitteln zurückzuzahlen. Das Unternehmen erwähnte ebenso, dass es nicht beabsichtigt, weitere Fremdfinanzierung zu benötigen, nachdem es seit 2011 insgesamt 15 Milliarden Dollar geliehen hat (vgl. Sherman, 202, o.S.).

Akquisitionen

Eine mögliche weitere Wachstumschance für Netflix wäre, in einen anderen angrenzenden Markt einzusteigen. Eine mögliche Akquisition könnte beispielsweise die Übernahme eines Musikstreaming-Unternehmens sein.

4.4.4. Risiken

Wettbewerb

Netflix steht in einem harten Wettbewerb mit Konkurrenten wie Amazon Prime Video, Disney+, Hulu oder Apple TV gegenüber (vgl. Trainer, 2019, o.S.). Vor allem der aufstrebende Disney+ Streaming-Dienst stellt eine zunehmende Bedrohung für Netflix dar. Disney+ hat innerhalb von circa einem Jahr weltweit mehr als 85 Millionen NutzerInnen dazugewonnen (vgl. Katz, 2021, o.S.).

China

China ist ein wichtiger und mächtiger Markt für viele der Tech-Giganten. China ist jedoch stark reguliert und wenn Netflix in China operieren wollen würde, müsste Netflix seine Inhalte stark zensieren. Vielleicht sogar ganze Episoden oder Filme einschränken, je nachdem, was die chinesische Regierung verlangt (vgl. Frue, 2018, o.S.). Außerdem haben sich diverse lokale Tech-Giganten wie Baidu, Alibaba und Tencent im asiatisch-pazifischen Raum bereits etabliert. Die Gefahr besteht dann darin, dass ein chinesischer Player signifikant wachsen könnte, den Markt infolgedessen dominiert und ihn für Netflix unzugänglich macht (vgl. Frue, 2018; Layton, 2020, o.S.).

Raubkopien

Das unerlaubte Kopieren und Verbreiten von lizenzierten Inhalten ist ein weltweites Problem. Netflix hat seine Schritte gegen Raubkopien von urheberrechtlichen geschützten Inhalte verschärft, trotz allem wird das Kopieren und die Verbreitung ein immer bestehendes Risiko darstellen (vgl. 4K Filme, 2020, o.S.).

4.5. Amazon Prime

4.5.1. Stärken

Markenbekanntheit

Prime Video ist sehr vorteilhaft positioniert, weil es ein Teil des weltbekannten Unternehmens Amazon ist und keinen zusätzlichen Aufwand schaffen musste, um eine hohe Markenbekanntheit zu erreichen.

Inhaltsangebot

Prime Video ist eine großartige Unterhaltungsplattform. Zu den größten Stärken zählen die eigenproduzierten „Amazon Originals“, die Pay-TV Kanälen und die exklusiven Sportereignisse. Prime Video hat mehr Inhalte als jeder andere VoD-Dienst. Es verfügt insgesamt über 13.000 Filme und Serienepisoden, die jedes Prime-Mitglied kostenlos streamen kann (vgl. Werner, 2021, o.S.). Der Fokus bei den lizenzierten Videoinhalten liegt primär auf Inhalte, die im letzten Jahrhundert produziert worden sind (vgl. Grüner & Schumacher, 2020, o.S.). Zusätzlich dazu bietet Prime Video auch die Möglichkeit, Filme und Serien auszuleihen und zu kaufen, falls diese nicht in der Prime-Mitgliedschaft inkludiert sind. Insgesamt gibt es 25.000 kostenpflichtige Titel die ausgeliehen oder gekauft werden können (vgl. Werner, 2021, o.S.).

Bündelung mit Prime-Mitgliedschaft

In den meisten Ländern ist Prime Video mit der exklusiven Amazon-Prime Mitgliedschaft gebündelt. Dies bedeutet, dass der User neben dem Streaming-Angebot von Prime Video auch alle Vorteile einer Prime-Mitgliedschaft genießen kann. Dazu gehören der kostenlose Versand, das exklusive Angebot „Lieferung am nächsten Tag“, Musik streamen mit Prime Music, unbegrenztes Lesen mit Prime Reading, Price Gaming und vieles mehr. Wenn Prime Video mit seinen Konkurrenten verglichen wird, wird deutlich, dass die User von Prime-Video ein viel größeres Angebot zu einem niedrigeren Preis bekommen (vgl. Wendel, 2021, o.S.).

Amazon-Prime-Channels / Pay-TV

Prime-Mitglieder haben zusätzlich zu dem Serien- und Filmangebot die Möglichkeit weitere Kanäle gegen eine zusätzliche monatliche Gebühr hinzuzufügen. Amazon verfügt über mehr als 100 verschiedene Kanäle. Viele von denen sind kleine Spartenkanäle, die Genres wie Sport, Kinder, Fitness, Comedy oder Romantik umfassen. Es werden auch sehr bekannte Kanäle wie HBO, Showtime, Cinemay, Starz, Britbox, oder CBS All Access angeboten (vgl. Katzmaier, 2019, o.S.).

Sharing-Konzept

Seit Anfang Juli 2020 ist es bei Amazon Prime Video möglich den Benutzeraccount mit anderen NutzerInnen zu teilen. Es können bis zu sechs Personen über ein Nutzerprofil einen separaten Account anlegen. Prime Video ermöglicht es, dass drei NutzerInnen gleichzeitig Serien und Filme streamen können (vgl. Baumann, 2020, o.S.).

Offline schauen

Prime Video Mitglieder haben die Möglichkeit die Videoinhalte offline zu streamen und auf dem Gerät abzuspeichern. Der User kann somit zu jeder Zeit ohne Internetverbindung den Inhalt offline streamen (vgl. Amazon, 2021c, o.S.).

Daten-Sparer

Die User benötigen zwar eine Hochgeschwindigkeitsverbindung, um unterstützte Inhalte in UHD (4K) zu streamen, aber SD- und HD-Streaming haben hingegen niedrige Anforderungen und somit für jeden Verbraucher/jede Verbraucherin zugänglich. Die User können sogar während des Streamens zwischen verschiedenen Qualitäten wechseln ohne den Stream neu starten zu müssen. Der geschätzte Datenverbrauch von Amazon beträgt:

- Bei guter Qualität - 0,38 GB pro Stunde
- Bei besserer Qualität - 1,4 GB pro Stunde
- Bei bester Qualität - 6,84 GB pro Stunde

Dies stellt einen großen Pluspunkt dar, da der User die Datennutzung zum Zeitpunkt des Downloads und der Filmwiedergabe selbst kontrollieren kann (vgl. Fernandez, 2021, o.S.).

Studentenrabatt

Das Angebot von Studentenrabatten und einer sechsmonatigen kostenlosen Testphase sind ebenso Stärken von Prime Video (vgl. Amazon, 2021d, o.S.).

Familienfreundlich

Die Plattform ist familienfreundlich gestaltet, da sie über eine einfach zu bedienende Kindersicherung und über eine eigene Kinderseite verfügt, die ausschließlich kinderfreundliche Videoinhalte anbietet. Insgesamt gibt es rund 80 Familienfilme. Dazu zählen Scooby-Doo, Shrek 2, Die Schlümpfe oder Little Giants. Seit März 2020 bietet Amazon auch über 40 kostenlose familien- und kinderfreundliche Shows an, die auch KundInnen ohne Prime-Mitgliedschaft streamen können (vgl. Tillman, 2020, o.S.).

Auszeichnungen

Amazon Prime Video war der erste Streaming-Dienst, der eine Oscar-Nominierung für den besten Film erhielt, zusammen mit fünf weiteren Nominierungen (vgl. NewsWire, 2017, o.S.). Im Jahr 2020 gewann Amazon Prime's Serie „Fleabag“ zwei Golden Globe Awards (vgl. Umstead, 2020, o.S.).

Globale Reichweite

Amazon Prime Video ist in mehr als 200 Ländern verfügbar außer in Ländern wie China, Iran, Nordkorea und Syrien (vgl. Fernandez, 2021, o.S.).

Funktion: Amazons X-Ray

X-Ray ist eine exklusive Funktion auf Prime Video, die Mitgliedern die Möglichkeit gibt, mehr über den Film und über die mitwirkenden SchauspielerInnen zu erfahren. X-Ray ist eine Art von Informationsquelle, die Biografien, Filmografien, wertvolle Fakten der auftretenden DarstellerInnen, Fotogalerien und mehr liefert.

Sobald ein Song in einer Serie oder einem Film abgespielt wird, kann der User mithilfe dieses Features auch den Interpreten/die Interpretin und den Liedtitel herausfinden. Der User wird mit nur einem Klick zu der entsprechenden Amazon-Seite weitergeleitet, wo dieser den Song kaufen oder streamen kann (vgl. Amazon, 2021f, o.S.).

Sportinhalte

Prime Video hat in den letzten Jahren seinen Fokus auf Sportinhalte verstärkt. Seit April 2017 begann Amazon mit der Akquisition von diversen Sportinhalten. Prime Mitglieder haben auch die Möglichkeit Sport-Kanäle zu einem bestehenden Abonnement hinzuzufügen. Dazu zählen beispielsweise Kanäle wie MLB.TV, NBA League Pass und PGA Tour Live (vgl. Moore, 2020, o.S.). Die große Stärke dabei ist, dass es derzeit nicht viele direkte Konkurrenten gibt und diese neue Sparte eine neue Kundenbasis anspricht und Expansionsmöglichkeiten bietet.

Grüne Initiative

Amazon setzt bereits bei der Hälfte seiner Rechenzentren auf erneuerbare Energie und stärkt somit sein Markenimage (vgl. Witsch, 2020, o.S.).

4.5.2. Schwächen

Benutzeroberfläche

Eine deutliche Schwäche ist der Mangel an Anwenderfreundlichkeit der Benutzeroberfläche. Im Vergleich zu den Konkurrenten sind die Kategorisierungen nach Genres und die persönlichen Weiterempfehlungen für Inhalte noch sehr schwach ausgereift. Zusätzlich dazu, sorgt die unklare Trennung zwischen den Videoinhalten, die in einer Prime-Mitgliedschaft enthalten sind und denen, die nicht enthalten sind, für Verärgerung bei den Usern. Die Inhalte werden oft vermischt angezeigt und führen demnach zu Verwirrung. Seit Ende 2019 führte Amazon Prime Video jedoch die neue Funktion „Prime & Mein“ ein, die das Angebot nach kostenlosen und bereits gekauften Filmen filtert. Diese Funktion ist jedoch noch nicht ganz ausgereift und ist derzeit nur auf der mobilen Funktion in der App verfügbar (vgl. Nickel, 2019; Leger 2020, o.S.).

Kein All-Inclusive Package

Prime Video verfügt zwar über ein sehr umfangreiches Film-und Serienangebot, doch nicht alle dieser Inhalte sind in der Prime-Mitgliedschaft beinhaltet. Das bedeutet, dass gewisse Inhalte nur gegen einen Aufpreis gestreamt werden können. Laut einer Studie des Analystenhauses „MoffetNathanson“ aus dem Jahr 2019 sind fast 30 Prozent der beliebtesten Titel auf Amazon Prime Video nicht in einem Prime-Abonnement enthalten (vgl. Zara, 2019, o.S.). In der Praxis ziehen User es vor, ein großes Paket zu kaufen und ein sogenanntes 'all-they-can-eat' TV zu bekommen (vgl. The Guardian, 2017b, o.S.). Infolgedessen könnte das Fehlen eines „All-Inclusive Package“ eine Schwäche bzw. eine Lücke des Angebots darstellen.

Wenig Eigenproduktionen

Amazon Prime Video hat im Jahr 2019 weltweit 314 Stunden an Original-Inhalten veröffentlicht. Während dies eine Steigerung gegenüber den 285 Stunden aus dem Jahr 2017 darstellt, produzierte Konkurrent Netflix im Jahr 2019 über 2.500 Stunden und veröffentlichte im Laufe des Jahres 371 Originaltitel (vgl. Griffith, 2020, o.S.). Insgesamt hat Prime Video nur 134 Eigenproduktionen (Stand Juli, 2020). Netflix hat hingegen bereits 674 Eigenproduktionen (Stand Juli, 2020) (vgl. Griffith, 2020, o.S.). Die Diskrepanz zwischen den beiden Plattformen ist jedoch in dieser Hinsicht erklärlich, wenn man bedenkt, dass Amazons vorherrschender Fokus auf dem Einzelhandel liegt, während Netflix VoD-Marktführer ist. Trotz allem, stellt der Mangel an Eigenproduktionen eine Schwäche in Bezug auf die Konkurrenz und die Exklusivität des Angebotes dar.

Mangel an Eigenständigkeit

Die Hauptschwäche von Amazon Prime Video ist, dass es als ein Zusatzangebot der Einzelhandelswebsite Amazon entwickelt wurde und nicht als eigenständige Streaming-Plattform. Demnach sind beispielsweise die Benutzeroberfläche und die Personalisierung noch nicht so ausgereift wie bei anderen VoD-Anbietern.

Werbung/Trailer

Sobald der User eine Sendung oder einen Film zum Anschauen auswählt, beginnt das Streaming erst nach einem überspringbaren Trailer, der für einen anderen Amazon Prime Videoinhalt angezeigt wird. Im Vergleich zu Netflix, ist Prime Video somit nicht werbefrei.

Wenig Social-Media Präsenz

Prime Video fehlt es an Social-Media Präsenz auf den Social-Media-Plattformen. Vergleicht man die „Follower-Anzahl“ von Prime Video bei Twitter, Facebook und Instagram mit jenen von der Konkurrenz, liegt Prime Video sehr weit hinten. Das Instagram Profil von US-Netflix hat beispielsweise knappe 27 Millionen Followers, Disney+ knappe 4 Millionen und Prime Video US hat hingegen nur 1,5 Millionen Instagram AbonnentInnen (Stand Februar, 2021) (vgl. Rößer, 2020, o.S.). Dies stellt eine Schwäche dar, denn heutzutage ist für Unternehmen die Repräsentativität und die Kommunikation über Social Media essenziell.

4.5.3. Chancen

Benutzeroberfläche

Einer der größten Chancen von Amazon Prime Video ist die Verbesserung der Benutzeroberfläche. Dies könnte beispielsweise durch eine Erweiterung an Profilfunktionen und einer vermehrten Personalisierung erfolgen.

Markenbekanntheit & Soziale Medien

Möglichkeiten zur Schaffung einer stärkeren Markenidentität durch soziale Medien könnte ebenfalls in Betracht gezogen werden. Laut Forbes "folgen fast 40 Prozent der NutzerInnen ihren Lieblingsmarken auf sozialen Medien und 1 von 4 NutzerInnen folgt Marken auf sozialen Medien, von denen sie möglicherweise einen Kauf tätigen" (vgl. McCue, 2018, o.S.).

Preiserhöhung der Konkurrenz

Wenn Konkurrenten wie Netflix laufend ihre Preise erhöhen, während Prime Video seine Preise wie in den letzten 4 Jahren nicht verändert und den exklusiven Studentenrabatt weiterhin anbietet, könnte sich dies positiv auf das Abonnentenwachstum von Prime Video auswirken (vgl. Computer Bild, 2020, o.S.).

Partnerschaften und internationale Expansion

Prime Video könnte weitere Partnerschaften mit Geräteanbietern und Medienhäusern eingehen, um mehr Inhalt und Geräte-Kompatibilität zu gewähren.

4.5.4. Risiken

China

China stellt für einige VoD-Dienste, einschließlich Prime Video, eine Bedrohung dar. China verfolgt eine strenge Politik in Bezug auf Vorschriften und Zensur, daher sind Plattformen von ausländischen Playern größtenteils verboten bzw. blockiert (vgl. Ming, 2017, o.S.). Genauso wie bei Netflix, besteht das Risiko darin, dass ein chinesischer Player signifikant wachsen könnte, den Markt infolgedessen dominiert und ihn für Prime Video in Zukunft unzugänglich macht.

Konkurrenz

Prime Video befindet sich in einem Markt mit sehr starken Konkurrenten. Dazu zählen beispielsweise Netflix, Hulu und viele mehr. Konkurrenten wie Apple, HBO oder Disney, die erst vor kurzem ihre eigenen Dienste gestartet haben, stellen ein weiteres, neues Risiko dar.

Raubkopien

Prime Video sieht auch eine hohe Bedrohung durch Raubkopien bzw. illegaler Verbreitung von Prime Video Inhalten. Das Risiko besteht darin, dass die Inhalte an Exklusivität verlieren und dies tendenziell zu einem Rückgang von Prime AbonnentInnen führen könnte. Prime Video kämpft aktiv dagegen an und plant ein Patent mit einem „Wasserzeichen“ bei Videoinhalten einzuführen. Mittels dieser Was-

serzeichen wäre es möglich die Quelle einer Raubkopie zu verfolgen und auf Rechtmäßigkeit zu überprüfen (vgl. mann.tv, 2021, o.S.).

4.6. ProSiebenSat.1 Media SE

4.6.1. Stärken

Reichweite

ProSiebenSat.1 Media SE zählt zu den führenden Medienkonzernen in Europa und erreicht über 45 Millionen TV-Haushalte im deutschsprachigen Raum. Zusätzlich dazu nehmen circa pro Monat rund 33 Millionen User die Online-Angebote von ProSiebenSat.1 Media in Anspruch (vgl. ProSiebenSat.1 Media Se, 2020c, o.S.).

Vorteilhafte Beteiligungsstruktur

ProSiebenSat.1 Media hat eine sehr vielfältige Beteiligungsstruktur. Im Bereich Entertainment hat ProSiebenSat.1 Media 100 % der Anteile an der Seven One Entertainment Group. Dazu gehören die Free-TV-Sender der ProSiebenSat.1 Group, die Pay-TV-Kanäle, die Vermarktungsunternehmen SevenOne Media und SevenOne AdFactory. Die Seven.One Entertainment Group ist ein wichtiger Bestandteil des Unternehmens, denn es vereint die TV-Marken sowie das Content-, Digital- und Vermarktungsgeschäft unter einem Dach und bietet den ZuschauerInnen damit crossmediale Inhalte über alle Plattformen hinweg (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE, 2021a). Es ermöglicht auch einige Vorteile bezüglich Senderprogrammierung und der Werbezeitenvermarktung. Die Red Arrow Studios und Studio 71 sind ebenso Teil der ProSiebenSat.1 Media und sind für die Produktion und den Vertrieb von Unterhaltungsinhalten wie „Germany Next Topmodel“ verantwortlich (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE Geschäftsbericht, 2019, S.84ff.). Durch zahlreiche Zukäufe haben sich die Red Arrow Studios zu einem internationalen Produktionsnetzwerk entwickelt und bestehen bereits aus 20 Produktionsfirmen in sieben Regionen. Die Tochtergesellschaft RedSeven Entertainment ist in Deutschland ansässig und ist dort für die Produktion der Unterhaltungsformate zuständig (vgl. Mantel, 2020, o.S.).

Diversität & Synergien

ProSiebenSat.1 Media ist in diversen Geschäftsbereichen tätig. Es bündelt Entertainment-Marken mit einem internationalen Produktions- und Distributionsgeschäft sowie einem aufstrebenden Commerce-Geschäft und einer führenden Partnervermittlung. Das Unternehmen setzt vermehrt auf Synergien und Vernetzungen zwischen den Geschäftsbereichen. Der Synergieeffekt erfolgt, indem die Geschäftsbereiche gegenseitig voneinander profitieren. Die lokalen Programminhalte der Seven.One Entertainment Group werden primär von den Red Arrow Studios und Studio71 erstellt, wovon gleichzeitig auch die NuCom Group profitiert (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE Geschäftsbericht, 2019, S.4).

Programmvietfalt

Die Programmvietfalt besteht aus den 7 frei-empfangbaren TV-Sendern SAT.1, ProSieben, kabeleins, sixx, SAT.1 GOLD, ProSieben MAXX und Kabel Eins Doku. Zusätzlich dazu gibt es die Online-Streaming-Plattform Joyn, die über einer Vietfalt von Filmen, Serien, exklusiven Pay-TV-Programmen und den werbefinanzierten Sendern verfügt.

VoD-Dienst Joyn

Eine zunehmende Stärke ist die Streaming-Plattform „Joyn“, die im Juni 2019 gelauncht wurde und bereits über mehr als 7 Millionen NutzerInnen hat. Es gibt sowohl eine werbefinanzierte also auch eine werbefreie kostenpflichtige Version (Joyn +). Die Streaming-Plattform zeichnet sich als Stärke des Unternehmens aus, denn sie sorgt sowohl für eine hohe digitale Reichweite als auch für eine zusätzliche Einnahmequelle (vgl. ProSiebenSat.1 Media Se, 2019, S.13).

Lokale Formate

Die erfolgreichen Formate wie „Galileo“, „taff“ oder „Abenteuer Leben“ sind exklusive Inhalte, die selbst entwickelt und produziert werden und großen Erfolg zeigen (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE, 2018, o.S.). ProSiebenSat.1 Media verfügt auch über renommierte Sendungen wie „The Weekly“, „Hochzeit auf den ersten

Blick“ und „Germany’s next Topmodel“, die von dem Hause Red Arrow Studios produziert werden (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE Geschäftsbericht 2019, S.83). Im Jahr 2019 hat ProSiebenSat.1 Media insgesamt über 160 neue lokale Produktionen dazugewonnen und 33% mehr Eigenproduktionen in der Prime Time ausgestrahlt als im Vorjahr (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE Geschäftsbericht 2019, S.8). Der lokal produzierte Programminhalt zählt zu den Stärken des Medienkonzerns.

Kooperationen

Die aufstrebende Streaming-Plattform Joyn in Kooperation mit Discovery und das Joint-venture „d-force“ mit RTL zählen aufgrund ihres Erfolges zu den Stärken des Unternehmens.

4.6.2. Schwächen

Geringe regionale Diversifikation

Im Jahr 2019 erwirtschaftete die ProSiebenSat.1 Group mit 78% den Großteil des Umsatzes in Deutschland. Der restliche Umsatz wird in Österreich und in der Schweiz erwirtschaftet. Der hohe Umsatzanteil von Deutschland zeigt, dass es einen Mangel an regionaler Diversifikation gibt und eine große Abhängigkeit von Deutschland besteht. Dies stellt eine Schwäche des Unternehmens dar (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE Geschäftsbericht 2019, S.100).

hohe Werbeinvestitionen

Die Produktion von Inhalten und der globale Vertrieb erfordern viele Investitionen in Service und Werbung. Im Jahr 2019 beliefen sich die Brutto-TV-Werbeinvestitionen in Deutschland laut Nielsen Media Research auf 16,3 Milliarden Euro. Im Jahr 2019 wurden 49,0 Prozent der Brutto-Werbeinvestitionen in TV-Werbung investiert, was einen sehr hohen Anteil darstellt (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE Geschäftsbericht, 2019, S.95). Zusätzlich dazu erfordern die Produktion von Inhalten und der globale Vertrieb viele Investitionen in Service und Werbung.

4.6.3. Chancen

mehr Eigenproduktionen & Reichweite

ProSiebenSat.1 Media hat die Chance auf eine zunehmende regionale Diversifikation, indem es mehr Eigenproduktionen produziert und diese dann international an Drittanbieter vertreibt.

Neues Geschäftsfeld

ProSiebenSat.1 Media ist bereits in vielen verschiedenen Geschäftsbereichen aktiv und könnte dies erweitern, indem es beispielsweise neben der Streaming-Plattform Joyn eine weitere Plattform / App etabliert.

Internationale Kooperationen

Weitere strategische Partnerschaften mit internationalen Unternehmen können zu einer Zunahme der digitalen Reichweite und vor allem zu einer besseren Positionierung im Ausland führen.

Fusion mit RTL Group

ProSiebenSat.1 Media hat im Jahr 2019 mit der vollautomatisierten Plattform „d-force“ bereits eine erfolgreiche Kooperation mit der Mediengruppe RTL geschlossen. Mit einem kompletten Zusammenschluss bzw. einer Fusion mit der RTL Group, die über 61 TV-Sendern und 30 Radiokanälen verfügt, wäre es möglich, einen gigantischen „nationalen TV-Marktführer“ zu erschaffen (vgl. Statista zu Rtl Group, 2020, o.S.).

4.6.4. Risiken

Abhängigkeit von Werbeeinnahmen

Das Kerngeschäft des Unternehmens sind die TV-Werbeeinnahmen. Daraus ergibt sich eine große Abhängigkeit von TV-Werbungen bzw. von WerbekundInnen. Dies wurde besonders bemerkbar während der Corona Krise. Vorstandssprecher Rainer Beaujean hat auf der Hauptversammlung 2020 folgendes erwähnt: *"Im April und Mai hatten wir bei den TV-Werbeeinnahmen ein Minus von rund 40 Pro-*

zent. Auch im Juni sehen wir noch keine Verbesserungen. Auch das Geschäft der Red Arrow Studios werde durch Produktionsverschiebungen beeinträchtigt. In der Krise tendieren Werbekunden leider dazu, Marketingbudgets zu kürzen oder zu verschieben" (RND, 2020, o.S.). Da die Einnahmen von TV-Werbungen für das Unternehmen essenziell sind, könnte eine weitere Abnahme der TV-Werbeinnahmen ein finanzielles Risiko darstellen.

Staatliche Auflagen

Neue staatliche Auflagen bezüglich linearem Fernsehen, Werbeeinschaltungen oder Video-Streaming stellen ein Risiko für ProSiebenSat.1 Media dar.

Starker Wettbewerbsdruck

ProSiebenSat.1 Media hat nicht nur Konkurrenz im linearen Fernsehen, sondern auch im nicht - linearen Fernsehen. Mit der Streaming-Plattform Joyn befindet sich ProSiebenSat.1 Media in einem Markt mit sehr starken Konkurrenten. Dazu zählen beispielsweise Netflix, Disney+, Hulu und viele mehr. Zusätzlich dazu stellt die RTL Group mit dem Streaming-Dienst TVNow einen direkten lokalen Konkurrenten für Joyn dar.

Abnehmendes Interesse am linearen Fernsehen

Bei linearen TV-Anbietern wird immer ein Risiko bestehen, dass in Zukunft die VoD-Dienste eine zunehmende Macht am Fernsehmarkt erreichen und das lineare Fernsehen verdrängen bzw. zu einem abnehmenden Interesse am linearen Fernsehen führt.

5. Zusammenfassung und Gegenüberstellung der drei Geschäftsmodelle

Nachdem die Geschäftsmodellanalyse der drei Unternehmen durchgeführt worden ist, ist es nun möglich, diese miteinander zu vergleichen. In der folgenden Gegenüberstellung werden sowohl die Gemeinsamkeiten als auch die Unterschiede der drei Unternehmen in den verschiedenen Segmenten aufgezeigt. Für einen besseren Überblick wird die folgende Gegenüberstellung mit selbsterstellten Tabellen unterstützt. Dieser Abschnitt soll die erste Forschungsfrage „**In welchen Bereichen unterscheiden oder ähneln sich diese drei Geschäftsmodelle?**“ beantworten.

Die Gegenüberstellung basiert auf den davor gesammelten Informationen der Geschäftsmodellanalysen und der SWOT-Analysen.

4.7. Wertangebot

Das Geschäftsmodell von ProSiebenSat.1 Media bietet sowohl im B2C als auch im B2B-Bereich ein Wertangebot an. Im Bereich B2B bietet das Unternehmen innovative Werbe- und Marketinglösungen für seine Business-Partner an. Im B2C Bereich bietet ProSiebenSat.1 Media seinen KundInnen sowohl im Entertainment Bereich als auch im Commerce-Bereich und in der Partnervermittlung ein vielfältiges Wertangebot. Das Unternehmen hat sein Wertangebot im Entertainment-Bereich dem digitalen Wandel angepasst und positioniert sich nicht nur im linearen TV-Markt, sondern seit 2019 auch am Markt der VoD-Dienste. Mit der Streaming-Plattform Joyn gelang es ProSiebenSat.1 Media eine aufstrebende Plattform zu etablieren. Es kann festgestellt werden, dass sich das Entertainment-Wertangebot des deutschen Medienkonzerns mit jenem von Netflix und Prime Video ähneln. Allerdings unterscheidet sich das restliche Wertangebot deutlich von den beiden anderen Anbietern, da ProSiebenSat.1 Media nicht nur am VoD-Markt aktiv ist, sondern in mehreren Geschäftsbereichen vertreten ist. Um das Wertangebot direkt mit den VoD-Diensten Netflix und Prime Video vergleichen zu können, fokussiert

sich der anschließende Vergleich des Wertangebots primär auf die Video-on-Demand Streaming Plattform „Joyn“.

Abonnentmodelle

	Netflix	Prime	Joyn
Preis/Monat	Basic: 7,99 Standard: 12,99€ Premium: 17,99 €	Standard: 7,99€ Jahresabo: 69€/5,75€ Studenten-Abo: 3,99€	Joyn: kostenlos Joyn+: 6,99 € LinearesTV: kostenlos
Probemonat	nein	ja	ja
Zugriff	<u>Basic:</u> unbeschränkt <u>Standard:</u> unbeschränkt <u>Premium:</u> unbeschränkt	<u>Standard:</u> beschränkt <u>Jahresabo:</u> beschränkt <u>Studenten-Abo:</u> beschränkt	<u>Joyn:</u> beschränkt <u>Joyn+:</u> unbeschränkt <u>Linear:</u> unbeschränkt
Qualität	Basic: SD Standard: HD Premium: HD&4K Ultra	variiert bzw. passt sich der Internetverbindung an	Joyn: SD Joyn+: HD Linear: SD/HD
Werbung	keine	Ja	Joyn: ja Joyn+: begrenzt Linear: ja
Anzahl der Geräte	Basic: 1 Standard: 2 Premium: 4	Standard: 3 Jahresabo: 3 Studenten-Abo: 3	Joyn: unbegrenzt Joyn+: 3 LinearesTV: unbegrenzt
Zusätzliche Angebote	keine	• Prime-Vorteile • Pay-TV Kanäle • Inhalte kaufen • Inhalte ausleihen	• Free-TV

Preis

Netflix verfügt über drei diverse Abonnementmodelle mit unterschiedlichen Preisstufen. Das Basis-Paket kostet 7,99€ pro Monat, das Standard-Paket 12,99€ pro Monat und das Premium-Paket 17,99 € pro Monat. Amazon Prime Video verfügt über ein kein eigenes Abonnementmodell, sondern ist mit dem Abonnement der Prime-Mitgliedschaft gebündelt. Diese kostet 7,99€ pro Monat oder in Kombination mit einem Jahresabonnement 5,75€. Das Studenten Abonnement kostet sogar nur 3,99 € pro Monat und ist damit um einiges billiger als Netflix. Bei ProSiebenSat.1 Media sind die frei-empfangbaren Sendern als auch das Basis-Paket von der Video-Streaming Plattform Joyn kostenlos. Es gibt jedoch eine Premium-Version von Joyn mit dem Titel Joyn+. Diese kostet 6,99€ pro Monat. In dieser Gegenüberstellung, kann der Anbieter Prime Video mit einem Jahresabonnement von 5,75 € pro Monat punkten.

Zugriff + Werbung

Netflix bietet bei all seinen Preismodellen einen werbefreien Zugriff auf die gesamte Inhaltsbibliothek an. Im Gegensatz zu Netflix hat der User bei Prime Video nur einen beschränkten Zugriff auf die Videoinhalte. Um zusätzliche Filme oder Serien freischalten zu können, müssen diese gegen einen Aufpreis ausgeliehen oder gekauft werden. Prime Video ist im Gegensatz zu Netflix nicht werbefrei und spielt vor jedem Stream einen kurzen aber überspringbarer Filmwerbetrailer ab. Das Basis-Abo von Joyn verfügt über beschränkten Zugang und die Premium Version von Joyn bietet hingegen unbeschränkten Zugang zu dem Inhaltsangebot. Bezüglich Werbung, kann Joyn mit seinen Konkurrenten nicht mithalten. Sowohl Joyn, als auch Joyn+ und das lineare Programm beinhalten Werbungen. Die Premium-Serien und -Filme von Joyn+ sind zwar alle ohne Werbung zu streamen, aber da der User bei Joyn+ auch Zugang zu dem kostenlosen, werbefinanzierten Basisangebot hat, ist Joyn+ nicht komplett werbefrei (vgl. Joyn Community, 2021a, o.S.). Bei diesem Vergleich, liegt eindeutig Netflix vorne.

Qualität + Anzahl der Geräte

Die Qualität des Videos und die Anzahl der Streaminggeräte variiert bei Netflix je nach Abonnementmodell. Beim Premium-Abo ist das Streamen beispielsweise auf insgesamt 4 Geräten in HD- und 4K Ultra-HD möglich. Bei Prime Video gibt es hingegen nur einer Art von Abonnementmodell bei dem die NutzerInnen bis zu drei Videoinhalte gleichzeitig streamen können, allerdings ist der idente Titel nur auf zwei Geräten gleichzeitig streambar. Da das Basis-Paket von Joyn kostenlos ist, kann es auf beliebig vielen Geräten gestreamt werden. Bei der kostenpflichtige Premium Version Joyn+ ist dies beschränkt und es können nur maximal drei Geräten verbunden werden. Bezüglich Qualität sind sich die drei Dienste sehr ähnlich außer, dass Prime Video auch über 4K Ultra HD mit HDR sowie Dolby Atmos verfügt. Allerdings passt Prime Video die Bildqualität an die jeweilige Internetverbindung an, um das bestmögliche Streamingerlebnis zu bieten. Zusätzlich dazu hat der User die Möglichkeit beim Streamen am Smartphone zwischen den Bildqualitäten 'Beste', 'Besser' und 'Gut' auszuwählen. Genauso wie bei Netflix und Joyn variiert die Qualität grundsätzlich je nach Film, TV-Sendung, Internetverbindung und Gerät. Bezüglich Anzahl der streambaren Geräte liegt Netflix vorne. Bei der Qualität sind alle drei Unternehmen stark vertreten, allerdings punktet Prime Video mit den anpassbaren Qualitätseinstellungen.

Zusätzliche Angebote

Prime Video stellt seine Konkurrenten Netflix und Joyn mit seinen Zusatzfunktionen in den Schatten. Das attraktivste Zusatzangebot von Prime Video ist, dass der/die KundIn alle Vorteile einer Prime-Mitgliedschaft genießen kann. Eine Prime-Mitgliedschaft bietet sowohl Versandvorteile als auch digitale Vorteile, wie Prime Music, Prime Reading etc. Prime Video verfügt auch über eine exklusive Funktion, die Mitgliedern die Möglichkeit gibt, mehr über den Film und über die mitwirkenden SchauspielerInnen zu erfahren. Die Funktion nennt sich „X-Ray“ und kann direkt während dem Streamen mit nur einem Klick abgerufen werden. Eine weitere Zusatzfunktion von Prime Video ist, dass jeder Prime-User die Inhaltsbibliothek individuell erweitern kann, indem er kostenpflichtige Pay-TV Kanäle abonniert oder Filme/Serien gegen einen Aufpreis „ausleiht“ oder kauft. Netflix verfügt hingegen

über keine Zusatzfunktionen, da es über ein All-Inclusive Package verfügt, bei dem jeder User unbeschränkten Zugriff auf den gesamten Inhalt hat und keine Option für eine Inhaltserweiterung anbietet. Joyn verfügt im Vergleich zu Netflix und Prime Video über ein Free-TV-Angebot. In diesem Vergleich, ist Prime Video mit den gebündelten Prime Vorteilen der klare Favorit. Allerdings stellt das All-Inclusive Package von Netflix ebenso ein sehr attraktives Angebot dar.

Content

	Netflix	Prime	Joyn
Lizenzierte Inhalte	ja	ja	ja
Eigenproduktionen	ja	ja	ja
Exklusive Inhalte	ja	ja	ja
Pay-TV	nein	ja	ja
Live – TV	nein	ja	ja
Lineares Fernsehen	Nein	ja	ja
Inhalte „ausleihen“	nein	ja	nein
Inhalte kaufen	nein	ja	nein
Sportkanäle	nein	ja	nein
Kinderprogramm	ja	ja	nein
Offline schauen	ja	ja	nein

Tabelle 3: Gegenüberstellung Content

Lizenzierte Inhalte, Eigenproduktionen und exklusive Inhalte

Prime Video bietet eine große Auswahl mit rund 13.0000 kostenlosen und 25.000 kostenpflichtige Videoinhalten. Allerdings verfügt Amazon Prime Video nur über 134 Eigenproduktionen bzw. „Prime Originals“. Netflix hat hingegen nicht so viele Serien wie Prime Video, aber es hat die größte Anzahl an Eigenproduktionen. Netflix hat insgesamt 674 „Netflix Originals“ (Stand Juli, 2020) und 1.275 exklusiv lizenzierte Inhalte (vgl. Griffith, 2020, o.S.). Bezüglich Qualität und Beliebtheit der Filme liegt Netflix laut dem Rating der Filmdatenbank IMDb mit 491 Inhalten und einem IMDb-Rating von 8 vor seinem Konkurrenten Prime Video (vgl. Grüner & Schumacher, 2020, o.S.). Um mit der starken Konkurrenz mitzuhalten, bietet Joyn seinen Usern ebenso internationale Inhalte an. Dazu zählen circa 51 Inhalte wie „Dr. Who“, „Criminal Minds“ oder „In the Dark“, die exklusiv auf Joyn+ zu streamen

sind (vgl. Klein, 2020, o.S.). Joyn möchte sich jedoch von den internationalen Formaten unterscheiden und fokussiert sich als deutsche Plattform auf lokale Formate (vgl. DSL Web, 2021, o.S.). Joyn liegt bezüglich Content-Angebot und Eigenproduktionen deutlich hinter Netflix und Prime Video. Allerdings muss man berücksichtigen, dass Joyn erst seit 2019 am Markt ist. Prime Video und Netflix ähneln sich grundsätzlich bezüglich des Angebotes, jedoch bietet Prime Video mehr Inhalte und Netflix punktet hingegen in Bezug auf Filmqualität und Eigenproduktionen.

Pay - TV und Live - TV

Amazon Prime Video verfügt sowohl über ein Pay-TV als auch über ein kostenloses Live-TV mit 38 linearen Kanälen (vgl. Ebneith, 2020, o.S.). Joyn verfügt genauso wie Prime Video über ein Live- und Pay-TV Angebot. Die werbefinanzierte Version „Joyn“ verfügt über Livestreams von 60 Sendern. Die Premium-Version „Joyn+“ verfügt sogar über 70 Live-TV-Sender sowie Pay-TV-Sender in HD-Qualität. Zu den Pay-TV-Sendern zählen beispielsweise ProSieben Fun, Sat1 Emotions und Kabel Eins Classic (vgl. SevenOneMedia, 2021, o.S.). Der Anbieter Netflix kann im Bereich Pay-TV und Live-TV mit seiner Konkurrenz nicht mithalten, denn es bietet weder ersteres noch letzteres an. Der Video Streamingdienst Joyn kann hier punkten, da es über ein umfangreiches All-Inclusive Package verfügt, bestehend aus Filmen, Serien, Pay-TV und Live-TV. Joyn gelingt es sich zwischen Prime Video, Netflix und den linearen TV- Anbietern zu positionieren.

Inhalte kaufen und leihen

Im Gegensatz zu Joyn und Netflix ist es bei Prime Video möglich, zusätzliche Filme und Serien gegen einen Aufpreis auszuleihen oder zu kaufen.

Kinderprogramm

Netflix und Prime Video bieten für Kinder ein spezielles Angebot an. Eltern können für ihre Kinder ein eigenes Kinderprofil anlegen, auf dem nur altersgerechte Inhalte angezeigt werden. Joyn verfügt über solch eine kinderfreundliche Inhaltstrennung nicht.

Sportkanäle

Joyn verfügt über eine umfangreiche, kostenlose Sport-Inhaltsbibliothek. Dazu zählen Sender wie SPORT1, Eurosport 1, Sky Sport News und Red Bull TV. Joyn+ User haben einen zusätzlichen Zugriff auf verschiedene Pay-TV-Sender wie SPORT1+, eSports1 und Eurosport 2 (vgl. Joyn, 2021, o.S.). Seit 2017 verfügt Prime Video ebenso über Sportinhalte und Sport-Pay-TV Kanäle. Die Rechte für diverse Sportinhalte sind für Prime Video und Joyn sehr wichtig, da sie sich damit von den starken VoD-Konkurrenten wie Netflix differenzieren können.

Offline Streamen

Das Offline-Streamen bzw. das Downloaden von Videoinhalten ist sowohl bei Netflix als auch bei Prime Video möglich und ermöglicht ein Streamen ohne Internetverbindung. Joyn verfügt über solch eine Funktion nicht.

Kompatibilität

	Netflix	Prime	Joyn
iOS, Android	Ja	ja	ja
Webbrowser	ja	ja	ja
Tablets	Ja	Ja	ja
Apple TV	ja		ja
Fire TV und Fire-Geräte	ja	ja	ja
Xbox	ja	ja	nein
PlayStation	ja	ja	ja
Nintendo	ja	ja	nein
Smart-TVs	ja	ja	ja
Blue-Ray	Ja	Ja	nein
Google Chromcast	Ja	ja	ja

Tabelle 4: Gegenüberstellung Kompatibilität

Damit die User ihre Streaming-Mitgliedschaft im vollsten Umfang genießen können, ist es essenziell, ein kompatibles Gerät dafür zu besitzen. Amazon Prime Video als auch Netflix verfügen über viele diverse kompatible Geräte (siehe Tabelle). Joyn hingegen kann mit seinen Konkurrenten bezüglich Kompatibilität noch nicht mithalten. Nintendo, Xbox oder Blue-Ray stellen für Joyn potentielle Geräteanbieter dar.

Benutzererfahrung

	Netflix	Prime	Joyn / Joyn+
Personalisierung	ja	begrenzt	begrenzt
Weiterempfehlung	ja	ja	ja
Zusatzfunktionen	keine	X-Ray	keine
Mehrere Nutzerprofile	ja (variiert je nach Abo-Modell)	Ja	Ja / Ja
Gleichzeitig streamen	ja (variiert je nach Abo-Modell)	Bis zu 3 Geräte	nein
Kinderfreundlich	ja	ja	ja
Kundenservice	Ja	Ja	ja

Tabelle 5: Gegenüberstellung Benutzererfahrung

Kategorisierung, Personalisierung und Weiterempfehlungssystem

Eine Stärke von Netflix ist seine benutzerfreundliche, einfach zu navigierende und technisch fortschrittliche Benutzeroberfläche. Netflix bietet dem User eine überschaubare Nutzeransicht mit Unterteilungen in klassische Filmkategorien wie Thriller, Action etc. als auch in personalisierte Kategorien. Die Personalisierung erfolgt primär über ein ausgereiftes Empfehlungssystem von Netflix (vgl. Gomez-Urbe, C. Hunte N. 2015, o.S.) Joyn zeigt in diesem Bereich Ähnlichkeiten zu Netflix. Um personalisierte „Watchlists“ und Videoempfehlungen zu bekommen, muss der User lediglich einen kostenlosen Joyn-Account anlegen. Genauso wie bei Netflix bekommt der User diverse Videoempfehlungen, welche auf das individuelle Nutzungsverhalten des Users basieren. Amazon Prime Video zeigt hinsichtlich der

Benutzeroberfläche seine größte Schwäche und reiht sich in diesem Bereich deutlich hinter seinen Konkurrenten ein. Das kann daran liegen, dass Prime Video nicht über seine eigene Website verfügt, sondern mit der Website von Amazon gebündelt ist. Prime Video schlägt dem User zwar Empfehlungen zu Serien und Filmen vor, aber im Gegensatz zu Netflix verfügt es nur über wenige Genreunterteilungen und über keine personalisierten Kategorien.

Sharing-Konzept

Sowohl Netflix als auch Prime Video verfügen über ein Sharing-Account-Konzept. Bei Netflix ist es je nach Abonnementmodell möglich, dass mehrere User auf einen Netflix-Account Zugriff haben und gleichzeitig streamen können. Jeder/jede NutzerIn hat jedoch sein eigenes personalisiertes Nutzerprofil. Bei Prime Video ist es für jeden User möglich, bis zu 6 Profile in einem Account anzulegen. Allerdings können nur 3 Personen davon gleichzeitig die Inhalte streamen. Bei Joyn ist es davon abhängig ob der User Joyn oder Joyn+ verwendet. Beim kostenlosen Basispaket von Joyn können viele verschiedene Geräte auf das Angebot zugreifen. Bei der kostenpflichtigen Version Joyn+ können hingegen nur maximal drei Geräte verbunden werden (vgl. Joyn Community, 2021b, o.S.). In diesem Segment kann Netflix als auch Prime Video punkten.

5.1. Kundensegment

Netflix, Prime Video und ProSiebenSat.1 Media haben sowohl ein Kundensegment im B2B als auch im B2C Bereich.

	Netflix	Prime	ProSiebenSat.1 Media
Useranzahl	195 Mill	150 Mill	Variiert je nach Segment
Kundensegment	B2C	B2C	B2B & B2C
dominierende Marktre-gion	USA und Kanada	USA	Deutschland

Tabelle 6: Gegenüberstellung Kundensegment

B2C:

Die Altersgruppe von Netflix und Prime Video beschränkt sich auf 16- bis 34-Jährige und fokussiert sich somit primär auf die jüngere Generation. Netflix verfügt über 195 Millionen User und spricht mit seinen umfangreichen Videoinhalten jene KundInnen an, die ein exklusives und vielfältiges Streamingenerlebnis genießen möchten. Prime Video spricht hingegen jene KundInnen an, die sowohl gerne Videoinhalte streamen als auch die zusätzlichen Vorteile der gebündelten Prime Mitgliedschaft in Anspruch nehmen wollen. Da Prime Video ein Teilangebot von Amazon Prime ist, beziehen sich die 150 Millionen zahlende User auf das gesamte Angebot von Amazon Prime (vgl. T3N, 2020, o.S.). Im Vergleich zu den zwei VoD-Anbietern, ist das B2C-Kundensegment von ProSiebenSat.1 Media vielfältiger und spricht keine spezifische Altersgruppe an. Das Kundensegment besteht aus allen Usern die sowohl die Mediendienste, die Partnervermittlung als auch die E-Commerce-Produkte in Anspruch nehmen. Zu den Mediendiensten zählen die Streaming-Plattform Joyn, welche über mehr als 7 Millionen NutzerInnen verfügt und das lineare TV-Programm welches rund 45 Millionen TV-Haushalte im deutschsprachigen Raum adressiert. Zusätzlich dazu nehmen monatlich 33 Millionen „Unique User“ die von ProSiebenSat.1 Media vermarkteten Online-Angebote in Anspruch.

Bei diesem Vergleich wird deutlich, dass die Unternehmen Netflix und Prime Video international sehr breit aufgestellt sind und ProSiebenSat.1 Media sich hingegen auf den deutschsprachigen Raum fokussiert. Die dominierenden Marktregionen von Netflix sind die Vereinigten Staaten und Kanada (vgl. Pratap, 2020, o.S.). Bei Prime Video stammen die meisten User aus den Vereinigten Staaten (vgl. Market Us, 2020, o.S.).

B2B:

Im Gegensatz zu Netflix und Prime Video, hat ProSiebenSat.1 Media diverse Werbeagenturen und kommerzielle Organisationen als KundInnen, an die sie Fernsehwerbungen oder digitales Marketing unterbreiten

5.2. Kanäle

	Netflix	Prime	ProSiebenSat.1 Media
App	ja	ja	ja (Joyn)
Website	ja	gebündelt mit Amazon	mehrere
Satellit	nein	nein	ja

Tabelle 7: Gegenüberstellung Kanäle

Da alle drei Unternehmen über ein digitales Angebot verfügen, zeigen sie bezüglich Kanäle Ähnlichkeiten auf. Die Hauptkanäle über die Prime Video und Netflix das Wertangebot unterbreiten sind die Plattform bzw. die Website und die App. Im Gegensatz zu Netflix verfügt Prime Video über keine eigene Website, sondern ist mit der Website von Amazon gebündelt. ProSiebenSat.1 Media unterbreitet sein Wertangebot über mehrere Kanäle. Über die Website www.prosiebensat1.de werden die KundInnen primär über die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens informiert. Über die Websites prosieben.de, sat.1.de, kabeleins.de, sixx.de, prosiebenmaxx.de, sat1gold.de, kabeleins.doku.de, joyn.de etc. bietet das Unternehmen den Usern Zugang zu dem digitalen Entertainment-Bereich bzw. zu den Video-Streaming-Diensten (vgl. ProSiebenSat.1 Media Se, 2021, o.S.). Ein weiterer Kanal stellt die kostenlose App Joyn dar, über die die Free-TV Sender ProSieben, Kabel Eins, Sixx, SAT.1, SAT.1 Gold und ProSieben MAXX und auch Pay-TV-Sender jederzeit abgerufen werden können (vgl. ProSieben Maxx, 2021, o.S.). Da ProSiebenSat.1 Media auch lineares Programm anbietet, stellen Satelliten und Kabelanbieter wichtige Übertragungskanäle dar.

5.3. Schlüsselpartner

	Netflix	Prime	ProSiebenSat.1 Media
Lizenzgeber/Medienhäuser	Ja	Ja	Ja
Content-Produzenten	Ja	Ja	Ja
Internet Provider	Ja	Ja	-
Gaming Industrie	Ja	Nein	Nein
Unterhaltungselektronik	Ja	Ja	Ja

Tabelle 8: Gegenüberstellung Schlüsselpartner

Grundsätzlich verfügen alle drei Unternehmen über Kooperationen mit Lizenzgeber, Medienhäuser, Hardware-Hersteller und Internet-Provider. Allerdings hat jedes Unternehmen unterschiedliche Schlüsselpartner. Zu Prime Video gehören beispielsweise die Filmproduktionsgesellschaft Amazon Studios und die Pay-TV-Kanalanbieter wie HBO, Starz etc. Bei Netflix sind vor allem die Kooperationen mit Warner Media, NBC Universal, MGM, TBS oder Sony Pictures Animation essenziell. ProSiebenSat.1 Media hat sowohl Partnerschaften mit den bekannten US-Studios wie Universal Warner Brothers oder Paramount als auch mit europäischen Independent-Content-Macher. Außerdem sind das Zusammenarbeiten mit General Atlantic, Discovery, RTL und Mediaset ebenso von großer Bedeutung. In der Unterhaltungselektronik weisen die drei Geschäftsmodelle jedoch idente Partnerschaften auf. Sowohl Netflix als auch Prime Video und ProSiebenSat.1 Media haben Kooperationen mit Samsung und Playstation.

5.4. Kundenbeziehung

	Netflix	Prime	ProSiebenSat.1 Media (Joyn)
App, Website	Ja	Ja	Ja
Weiterempfehlungssystem	Ja	Ja	Ja
Personalisierung			
App	Ja	Ja	Ja
Kundenservice	Ja	Ja	Ja
FAQ	Ja	Ja	Ja
Telefonisch erreichbar	Ja	Nein	Nein
Chat	Ja	Ja	Nein
B2B	Nein	Nein	Ja
Gutscheine	Ja	Ja	Nein
Social Media	Ja	Ja	Ja

Tabelle 9: Gegenüberstellung Kundenbeziehung

B2C Kundenbeziehung

Selbstbedienung

Netflix, Prime Video und ProSiebenSat.1 Media bieten seinen KundInnen die Möglichkeit der Selbstbedienung an. Dies bedeutet, dass die Programminhalte, die Plattform und die App von den Usern selbst genutzt werden können, indem sie sich selber aussuchen können, welchen Inhalt sie wann streamen wollen. Netflix und Joyn stellt seinen Usern auch unterschiedliche Preis- bzw. Abonnementmodelle zur Auswahl.

Automatisierter Service / Weiterempfehlungssystem

Netflix, Prime Video und Joyn verfügen über ein Empfehlungssystem, welches in der Lage ist, die Vorlieben einzelner KundInnen zu identifizieren. Die Unternehmen stellen eine sehr persönliche Kundenbeziehung her indem sie basierend auf das individuellen Nutzungsverhalten persönliche Empfehlungen zu Serien und Filmen geben.

App

Netflix und Prime Video verfügen über eine App, über die sie ihr Wertangebot anbieten. Die Streaming-Plattform von ProSiebenSat.1 Media hat ebenso eine eigene App, über die sie alle Videoinhalte live als auch zeitversetzt anbietet.

Kundenservice

Netflix und Prime Video pflegen ihre Kundenbeziehungen mittels eines umfangreichen Kundenservice. Die Plattformen bieten ein Hilfe-Center mit einer Suchfunktion an, mit der man bereits gestellte Fragen mit einer passenden Antwort finden kann. Zusätzlich dazu ist es möglich, die Unternehmen telefonisch oder über einen „Chat“ zu kontaktieren. Netflix verfügt sogar über einen „Live Chat“. Joyn bietet mittels seiner „Joyn-Community“ einen vielfältigen Kunden- und Informationsservice an. Diese Community verfügt genauso über einen FAQ-Katalog. Zusätzlich

dazu informiert die „Joyn-Community“ seine User auch über aktuelle Themen in der Medienwelt und gibt laufend Film- und Serientipps (vgl. Joyn Community, 2021b, o.S.). Im Gegensatz zu seinen Konkurrenten verfügt Joyn über keine telefonische Kontaktaufnahme und über keinen Chat.

Gutscheinkarten

Netflix als auch Amazon bieten ihren KundInnen Geschenks-bzw. Gutscheinkarten an. Diese sind bei diversen REWE- Supermärkten erhältlich.

Social Media

Alle drei Unternehmen verfügen über Social-Media-Kanäle in Facebook, Twitter und Instagram. Die Social-Media-Kanäle von ProSiebenSat.1 Media sind aber jeweils einem Sender zugeordnet. Dies bedeutet, dass der Sender ProSieben als auch der Sender Sat1 oder Sixx über seine eigenen Kanäle verfügt.

B2B Kundenbeziehung

ProSiebenSat.1 Media steht auch in enger Beziehung mit seinen Business-KundInnen. Im Gegensatz zu den Verbrauchern brauchen die Werbe-, Marketing- und Distributionspartner vermehrte persönliche und individuelle Betreuung. Mit den Joint-venture „d-force“ bietet ProSiebenSat.1 Media vor allem seinen WerbekundInnen einen exklusiven Service und stärkt dadurch die Kundenbindung.

5.5. Einnahmequellen

	Netflix	Prime	ProSiebenSat.1 Media
Abonnementmodell	Ja	Ja	Ja
Pay-TV (Inhalte kaufen und ausleihen)	Nein	Ja	Nein
Werbeerlöse	Nein	Nein	Ja
Tochtergesellschaften	Nein	Nein	Ja
DVD-Verleih	Nein	Nein	Ja

Tabelle 10: Gegenüberstellung Einnahmequellen

Der Umsatz von Prime Video ist in den Umsatzzahlen seiner Muttergesellschaft, Amazon integriert. Die Haupteinnahmequelle von Amazon Prime sind die gebündelten Prime-Mitgliedschaften und das Ausleihen und Kaufen von Videoinhalten. ProSiebenSat.1 Media verfügt hingegen über mehrere Einnahmequellen. Dazu zählen beispielsweise die Werbeerlöse des Entertainments, die Abonnementgebühren von Joyn+, die Umsätze des Online-Handels oder die Einnahmen der Partnervermittlung. Diese Einnahmen werden primär von den teilweise 100% Tochtergesellschaften und Holdings generiert. Im Gegensatz zu Prime Video und ProSiebenSat.1 Media hat Netflix lediglich eine primäre Einnahmequelle - die monatliche Abonnementgebühren mit drei verschiedenen Preisoptionen. Der DVD-Verleih in den USA stellt zwar auch eine Einnahmequelle von Netflix dar, allerdings machen die Einnahmen des Verleihs nur einen kleinen Anteil des Umsatzes aus.

4.8. Schlüsselressourcen

	Netflix	Prime	ProSiebenSat.1 Media
Marke	Ja	Ja	Ja
Lizenzen			
Videoinhalt	Ja	Ja	Ja
Free TV	nein	nein	Ja
Empfehlungssystem/AI-Algorithmen	Ja	Ja	Ja
Eigenproduktionen	Ja	Ja	Ja
Personalisierung	Ja	begrenzt	begrenzt
MitarbeiterInnen	Ja	Ja	Ja

Tabelle 11: Gegenüberstellung Schlüsselressourcen

Bei allen drei Unternehmen sind vor allem Ressourcen wie die Marke selbst, die TV-Lizenzen, die Qualität und Menge der Videoinhalte, die Algorithmen, die Eigenproduktionen als auch die MitarbeiterInnen essenziell. Hier weisen die Unternehmen viele Gemeinsamkeiten auf. Da ProSiebenSat.1 Media ein Medien- und Broadcasting-Unternehmen ist und sich nicht nur auf das VoD-Angebot fokussiert, gibt es noch einige andere Ressourcen die für das Unternehmen bedeutsam sind. Dazu zählen der Free-TV, die Distributionsnetzwerke als auch alle Partner, der Produktion, Vertriebs-, Werbe- und Vermarktungsgeschäfte.

5.6. Schlüsselaktivitäten

	Netflix	Prime	ProSiebenSat.1 Media
Angebotserweiterung	Ja	Ja	Ja
Technische Erweiterung	Ja	Ja	ja
Exklusive Lizenzverträge	ja	ja	ja
Eigenproduktionen	Ja	Ja	Ja
Partnerschaften	Ja	Ja	Ja
Online Handel	Nein	Nein	Ja
Entertainment	Ja	Ja	Ja
Partnervermittlung	Nein	Nein	Ja

Tabelle 12: Gegenüberstellung Schlüsselaktivitäten

Die VoD-Anbieter Netflix und Prime Video verfolgen das Ziel, das beste Streaming- Erlebnis mit einer hohen Inhaltsdiversität zu bieten. Demnach verfügen sie beide über sehr ähnliche Schlüsselaktivitäten. Neben der Pflege und dem Ausbau der Plattform und der Apps müssen die VoD-Dienste relevante Inhalte produzieren, auswählen, lizenzieren und erwerben, Partnerschaften aufbauen und mit Content-Produzenten und Filmstudios verhandeln sowie das Verhalten der KundInnen analysieren und verstehen, um die Nutzeroberfläche laufend anzupassen und zu verbessern. Bei Prime Video ist vor allem die Zusammenarbeit mit den Amazon Studios, die für die Eigenproduktionen von Prime Video verantwortlich sind, sehr bedeutsam. Die Schlüsselaktivitäten von ProSiebenSat.1 Media verteilen sich auf die Bereiche Unterhaltung, Online-Handel, Content-Produktion und Partnerschaftsvermittlung. In Bezug auf Unterhaltungsangebot ähneln sich die Schlüsselaktivitäten von ProSiebenSat.1 Media mit jenen von Netflix und Amazon Prime Video, da sich diese Aktivitäten auf die Streaming-Plattform Joyn beziehen.

5.7. Kostenstruktur

	Netflix	Prime	ProSiebenSat.1 Media
Produktionskosten	Ja	ja	ja
Lizenzkosten	Ja	Ja	Ja
Marketing - & Werbeinvestitionen	Ja	Ja	ja
Personalkosten	Ja	Ja	ja
Wartungs- & Verwaltungskosten	Ja	Ja	ja

Tabelle 13: Gegenüberstellung Kostenstruktur

Sowohl bei Netflix als auch bei Amazon Prime Video und ProSiebenSat.1 Media fallen Produktionskosten für die eigenen exklusiven Programminhalte, Lizenzkosten für Inhalte von Drittanbieter, Marketing- und Werbekosten, Personalkosten und Wartungs- und Verwaltungskosten an. Die drei

Geschäftsmodelle zeigen bezüglich der Kostenstruktur eine hohe Ähnlichkeit auf.
Die Höhe der jeweiligen Kosten unterscheidet sich jedoch wesentlich.

5. Mediennutzungsmotive

Die Theorien und Ansätze zur Mediennutzung werden grundsätzlich von drei Hauptgruppen geprägt, die jeweils eine Perspektive vertreten. Dazu zählen die funktionale, prozessuale und strukturelle Perspektive. In diesem Abschnitt wird der Fokus auf die funktionale Perspektive gesetzt welche sich mit den Motiven der individuellen Mediennutzung beschäftigt (vgl. Schweiger, 2007, S.21). Der Uses-and-Gratifications-Ansatz, einer der wichtigsten theoretischen Ansätze für die Mediennutzung, und die Mediennutzungsmotive nach Schweiger et al. werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert und sollen für die Interpretation der gewonnenen Analyseergebnisse dienen.

5.1. Uses and Gratifications-Ansatz

Der Uses and Gratifications-Ansatz wird als ein Nutzen- und Belohnungsansatz verstanden, der ein Abbild eines aktiven Mediennutzers/einer aktiven Medienutzerin widerspiegelt. Der Uses and Gratifications-Ansatz wurde vor allem von Blumer und Katz in den 1960er Jahre geprägt. Sie haben diesen Forschungsansatz weiterentwickelt, indem sie die Gründe, *warum Menschen Medien bzw. bestimmte Medienangebote nutzen*, hinterfragten (vgl. Schweiger, 2007, S.60). Neben Blumer und Katz haben sich auch weitere WissenschaftlerInnen mit diesem Ansatz beschäftigt. Dazu zählt beispielsweise der deutsche Kommunikationswissenschaftler Wolfgang Schweiger, der **vier Grundannahmen** des U&G-Ansatzes festgestellt hat. **Die erste, zentrale Grundannahme** des Ansatzes besagt, dass Medien genutzt werden, um bestimmte Bedürfnisse abzudecken. Zu den zwei wichtigsten Bedürfnissen zählen das Informations- und das Unterhaltungsbedürfnis. Allerdings muss mindestens ein persönlicher Grund vorliegen, damit Menschen Medien in Anspruch nehmen. Daraus lässt sich ableiten, dass „*menschliche Bedürfnisse zu einer bestimmten Mediennutzung führen*“. **Eine weitere Annahme** von Schweiger ist, dass die Medienzuwendung nicht von der Medien- sondern von der Rezipientenseiten angetrieben wird. Hierbei wird untersucht, auf welche Art und Weise individuelle, menschliche Bedürfnisse Einfluss auf den Medienumgang haben. Eine zentrale Frage des U&G-Ansatzes ist daher, warum Menschen aktiv und freiwillig ein Medium nutzen (vgl. Schweiger, 2007, S. 61 f.). **Die dritte Grundan-**

annahme beschäftigt sich damit, dass Medien in einem Konkurrenzkampf zu anderen Mitteln im Hinblick auf die Bedürfnisbefriedigung stehen. Damit ist gemeint, dass Menschen, welche Langweile verspüren, entweder fernsehen oder sich mit Freunden treffen können. Bei dieser Annahme soll vor allem die unabhängige Wahlentscheidung einer bewussten Medienentscheidung verdeutlicht werden. Da die meisten menschlichen Bedürfnisse nicht mit Medien befriedigt werden können (Hunger, Durst etc), fokussiert sich der U&G- Ansatz auf jene Bedürfnisbefriedigung, die durch die Mediennutzung erreicht werden kann. Dazu zählen beispielsweise der Informationshunger, die Langweile, die Unterhaltung, das soziale Orientierungsbedürfnis oder auch die Einsamkeit (vgl. Schweiger, 2007, S. 62.). Katz et al. (1973) hat ähnlich wie Schweiger auch Grundannahmen des Uses- and-Gratifications-Ansatzes aufgestellt. Katz et al. (1973) geht von einem aktiven Publikum aus, welches Medien zielgerichtet in Anspruch nimmt. Das Publikum entscheidet dabei über die Verbindungsherstellung zwischen der Befriedigung der Bedürfnisse und der Wahl des Medieninhalts. Es wird auch angenommen, dass es neben dem Medienkonsum auch noch einige andere Möglichkeiten gibt, um Bedürfnisse befriedigen zu können. Laut Katz et al. (1973) kennen die RezipientInnen ihre Bedürfnisse und können darüber auch Auskunft geben (vgl. Katz et al, 1973, S. 511).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Uses-and-Gratification-Ansatz ein Prozess ist, der vom Rezipienten/ von der Rezipientin individuell bestimmt wird und ein bestimmtes Bedürfnis befriedigen soll.

5.1.1. Kritik

Einige ForscherInnen ignorieren, dass die Mediennutzung von Menschen von einigen externen Faktoren beeinflusst werden kann, wie beispielsweise durch individuelle, soziale, gesellschaftliche und kulturelle Faktoren. Ein Kritikpunkt von Schweiger ist, dass emotionale und technische Nutzungsgründe beim Uses-and-Gratifications-Ansatz nicht beachtet werden. Die emotionale Beziehung zu technischen Medien, die Anwenderfreundlichkeit oder auch die zeitliche Verfügbarkeit von Medien spielen eine essenzielle Rolle und sollten daher berücksichtigt werden. Schweiger kritisiert auch, dass laut Uses-and-Gratifications-Ansatz NutzerIn-

nen schon bereits während der Medienauswahl über alle Auswahloptionen Bescheid wissen (vgl. Schweiger, 2007, S. 70).

5.2. Mediennutzungsmotive nach Schweiger

In diesem Abschnitt wird primär auf die Mediennutzungsmotive nach Schweiger (2007) eingegangen, die auf dem Uses-and-Gratifications-Ansatz basieren. Es werden dabei die kognitiven Motive (Information), die affektiven Motive (Unterhaltung), die sozialen Motive, die Motive zur Identitätsbildung und die zeitbezogenen Motive erklärt (vgl. Schweiger, 2007, S. 60). Um die Motive nach Schweiger zu ergänzen, werden anschließend die medialen Gratifikationen nach Rudolph erläutert.

Mediennutzungsmotive vs. Gratifikationen

Gratifikationen beziehen sich grundsätzlich auf allgemeine, wenig fokussierte Bedürfnisse wie z.B. Gewohnheit. Motive werden hingegen oft als instrumentelle, informationsbezogene Bedürfnisse angesehen. Hierbei ist anzumerken, dass Begriffe wie Motiv, Motivation, Bedürfnis, Gratifikation, Nutzen grundsätzlich als synonym benutzt werden (vgl. Schweiger, 2007, S. 75).

5.2.1. Kognitive Motive

Um Entscheidungen treffen zu können, brauchen Individuen Wissen über ihre Umwelt und über alle ausschlaggebenden Ereignisse. Das Bedürfnis nach Information und die Suche nach inhaltlicher Orientierung durch Informationen stellen ein beliebtes Mediennutzungsmotiv dar (vgl. Schweiger, 2007, S. 92). Menschen schauen sich beispielsweise bestimmte Dokumentationen an, um sich Wissen anzueignen oder um Information zu generieren.

5.2.2. Affektive Motive

In der Kommunikationswissenschaft wird unter affektiven Mediennutzungsmotiven der Begriff Unterhaltung zugeordnet. Im Gegensatz zu den kognitiven Motiven, liegt der Fokus hier nicht auf der Suche nach Informationen, sondern nach Unter-

haltung. Laut Bryant & Zillmann ist Unterhaltung „*any activity designed to delight and, to a smaller degree, enlighten through the exhibition of the fortunes or misfortunes of others, but also through the display of special skills by others and/or self*“. Dies bedeutet, dass Unterhaltung als ein Prozess angesehen wird, bei dem Menschen ein Gefühl von Lust, Freude, Vergnügen oder Erleuchtung verspüren. Grundsätzlich kann jeder Medieninhalt das Bedürfnis nach Unterhaltung befriedigen, da Medienangebote über Unterhaltungspotenzial verfügen (vgl. Schweiger, 2007, S. 105ff.). Nach Schweiger gibt es insgesamt **neun Unterhaltungsmotive**, wobei zwei davon als negativ und die restlichen als positiv bezeichnet werden. Zu den negativen Nutzungsmotiven zählen der Zeitvertreib und der Eskapismus. Die positiven Motive umfassen hingegen die Erheiterung, Entspannung, Aktivität oder die kognitive Stimulation (vgl. Schweiger, 2007, S. 111). Die positiven affektiven Motive fokussieren sich auf die Erhaltung und Intensität von Emotionen und die negativen Motive sollen negative Emotionen vermeiden und verringern (vgl. Schweiger, 2007, S. 114). Bezüglich der Interpretation der Unterhaltungsmotive gibt es diverse Meinungen. Die meisten Autoren sind sich jedoch darüber einig, dass die Unterhaltungsmotive intrinsisch motiviert sind und über keinen utilitaristischen Charakter verfügen. Im Gegensatz zu den anderen Motiven, werden Unterhaltungsmotive direkt während der Nutzung der Medien befriedigt und nicht erst nach der Mediennutzung (vgl. Schweiger, 2007, S. 106ff.).

5.2.3. Soziale Motive

Soziale Motive streben die Befriedigung nach persönlichen Beziehungen und Kontakten an. Laut Schweiger stellen die Medien und der Mensch eine Zweierkonstellation dar, bei der jedoch keine reale Interaktion möglich ist. Es ist jedoch möglich, dass Medien und die darin vorkommenden DarstellerInnen eine Art Ersatz für die Bedürfnisbefriedigung nach einer sozialen Bindung darstellen und zu einer parasozialen Beziehung führen können. Medien werden als eine Alternative für mangelnde reale Beziehungen und als eine **Anschlusskommunikation** angesehen. Zusätzlich dazu, liefern Medien Gesprächsstoff und ermöglichen dadurch, dass sich Menschen untereinander

austauschen und in sozialen Kontakt treten. Die Personen bekommen dadurch auch ein Gefühl der Gruppenzugehörigkeit.

5.2.4. Motive zur Identitätsbildung

Laut Schweiger (2007) werden die Motive zur Identitätsbildung in der empirischen Nutzungsforschung am wenigstens berücksichtigt. Schweiger bezieht sich bei der Identitätsbildung auf die Bedürfnishierarchie von Maslow. Die Identität eines Menschen kann grundsätzlich auf sein Wissen, seine sozialen Interaktionen und auf sein Selbstwertgefühl zurückgeführt werden. *„Wer Zeitung liest, tut das zunächst, um etwas zu lernen, um sein Selbstwertgefühl zu steigern und um sich mit anderen über aktuelle Themen unterhalten zu können. Er liest sie aber auch, um sich zu einer reifen Persönlichkeit zu entwickeln (Identität)“* (Schweiger, 2007, S.130). Dies zeigt, dass einige Mediennutzungsmotive miteinander verbunden sind und sich ergänzen.

5.2.5. Zeitbezogene Motive

Medien können folgende zeitbezogene Motive befriedigen:

- Zeit füllen

Um Zeit zu füllen und/oder gegen Langweile anzukämpfen, ist das Fernsehen, aber auch die Nutzung von Online- und Printmedien geeignet. Das Zeitfüllen kommt dadurch dem bereits erwähnten Unterhaltungsbedürfnis gleich. Es wird hierbei jedoch nicht nach einem spezifischen Medieninhalt gesucht, sondern hier steht der Zeitvertreib im Fokus.

- Zeit sparen

Menschen nutzen Medien, um bestimmte Aufgaben schneller zu erledigen und dadurch Zeit zu sparen.

- Zeit verdichten

Genauso wie bei „Zeit sparen“ ist es hier wichtig, die Zeit optimal zu nutzen und so viele Aufgaben wie möglich zu erfüllen.

- Zeit strukturieren

Dabei sind „soziale Zeitgeber“, wie beispielsweise die Uhr gemeint, die eine feste

Zeitstruktur vorgibt und an die sich die Menschen orientieren.
(vgl. Schweiger, 2007, S.133ff.)

5.3. Mediennutzungsmotive nach McQuail

McQuail et al. haben sich ebenfalls mit den Mediennutzungsmotiven auseinandergesetzt und vier Fernsehnutzungsmotive aufgestellt, die den Nutzungsmotiven nach Schweiger sehr ähneln.

Der Bedürfniskatalog von McQuail et al. (1972) umfasst folgende Fernsehnutzungsmotive:

- Unterhaltung/Eskapismus: Ablenkung von Problemen und einem tristen Alltag
- persönliche Beziehungen zu anderen Menschen durch Anschlusskommunikation oder parasoziale Beziehungen mit Medienfiguren
- Entwicklung und Selbstversicherung
- Umweltbeobachtung, die Suche nach inhaltlicher Orientierung durch Informationsgenerierung

(vgl. Schweiger, 2007, S.80)

5.4. Mediale Gratifikationen

Die U&G-Forschung verfügt über einige Gratifikationskataloge. In den vorigen Abschnitten (7.2. – 7.4.) wurden die Mediennutzungsmotive bezüglich der menschlichen Bedürfnisse erläutert. In diesem Abschnitt werden nun U&G-Motivkataloge aufgezählt, die grundsätzlich von den Medien selbst und ihren Leistungen entwickelt werden. Sie erfassen ausschließlich jene Gratifikationen, die RezipientInnen von Medien bekommen können.

5.4.1. Mediale Gratifikationen nach Rudolph

Die medialen Gratifikationen nach Rudolph (2014) beinhalten Bedürfnisse nach Convenience, Eskapismus und Habitualisierung.

Convenience

Das Bedürfnis nach *Convenience* strebt die Bequemlichkeit der Nutzung spezifischer Medienformate an. Dazu zählen die Rezeptionssituation, die Anwenderfreundlichkeit des Mediums und der kognitive Aufwand (vgl. Rudolph 2014, S. 133). Beispiel: Die *einfache Handhabung* der Plattform und die *schnelle Suche* nach Filmen deckt das Bedürfnis nach Convenience ab.

Eskapismus

Medien können Menschen dabei helfen, dem Alltag zu entfliehen. Sie bieten den RezipientInnen eine Art „Zufluchtsort“ vor möglichen persönlichen Problemen und können als eine ‘emotionale Befreiung‘ angesehen werden (vgl. Rudolph 2014, S. 132). Beispiel: Ich lenke mich nach meiner anstrengenden Arbeit mit *Filmen auf Netflix* ab, um einen freien Kopf zu bekommen.

Habitualisierung

Den Begriff *Habitualisierung* beschreibt Rudolph (2014) als Aneignung von bestimmten Gewohnheiten, die regelmäßig wiederholt werden und durch Hinweisreize zu einem dazugehörigen Verhalten führen (vgl. Rudolph 2014, S. 134). Beispiel: Man kommt von der Arbeit nach Hause und dreht automatisch den Fernseher auf.

5.5. Zwischenfazit

Man könnte die Auflistung der Nutzungsmotive noch weiter fortführen, da es bereits einige WissenschaftlerInnen gibt, die sich mit diesem Thema auseinandergesetzt haben. Allerdings überschneidet sich die Denkweise bei bestimmten Motiven immer wieder. Daher können abschließend in Anlehnung an Kunczik & Zipfel (2001, S.345) vier klassische Bedürfnisse zusammengefasst werden:

- **kognitive Bedürfnisse**

Bei den kognitiven Bedürfnissen stehen die Informationssuche, die Wissensgenerierung und die Umweltbeobachtung im Fokus.

Beispiel: Wenn ich Medien konsumiere, bekomme ich neue Informationen und erfahre etwas Neues von der Welt.

- **affektive Bedürfnisse**

Hierbei stehen Entspannung, Ablenkung, Gewohnheit, Unterdrückung von persönlichen Problemen und das Ankämpfen gegen Langeweile im Fokus. Beispiel: Wenn ich Medien konsumiere, kann ich mich dabei entspannen und dem Alltag entfliehen.

- **soziale Bedürfnisse**

Menschen bauen mit Medien parasoziale Beziehungen auf oder möchten durch den Konsum von Medien Anschluss finden.

Beispiel: Medien liefern mir Gesprächsstoff über bestimmte Dinge, über die ich mich mit anderen unterhalten kann.

- **Identitätsbedürfnisse**

Dazu zählt beispielweise die Selbstfindung, die Suche nach Rollenvorbildern, die Identifikation oder auch der soziale Vergleich der persönlichen Situation mit der Situation von anderen MedienakteurInnen.

Beispiel: Medien geben mir Anregungen und Grund zum Nachdenken.

(vgl. Schweiger, 2007, S.80-81)

6. Methodischer Teil

Mithilfe der empirischen Forschung soll ein Abbild der Realität erschaffen werden, um Ausschnitte der Untersuchung möglichst genau darstellen und beschreiben zu können (vgl. Bortz, 1984, S.73). Für die Beantwortung der Forschungsfragen wird die qualitative Forschung eingesetzt, welche im Punkt 8.1. näher erläutert wird. In den folgenden Kapiteln wird auch näher auf die Vorgehensweise, die Stichprobe, die Erhebungs- und Auswertungsmethode sowie auf die Durchführung eingegangen.

6.1. Qualitative Forschung

Die empirische Forschung unterteilt sich in die qualitative und die quantitative Forschung. Die Auswahl hängt davon ab, um welche Problemdarstellung es sich beim Forschungsobjekt handelt. Bei der quantitativen Forschung steht die Identifikation von kausalen Wirkungszusammenhänge im Vordergrund. Die soziale Realität wird dabei als objektiv betrachtet und mit standardisierten Methoden erfasst. Das Ziel der quantitativen Forschung ist es, das Verhalten mit Modellen und numerischen Daten darzustellen. Bei der qualitativen Sozialforschung wird der Mensch hingegen als ein Untersuchungsobjekt und als ein erkennendes Subjekt angesehen. Diese Forschungsmethode zeichnet sich vor allem durch den direkten und alltäglichen Zugang (zB. durch persönliche Interviews) zu den Personen aus und verringert somit Verzerrungen der Ergebnisse. Das primäre Ziel einer qualitativen Forschung ist die Wiederherstellung von Prozessen, bei denen die soziale Realität hergestellt wird und Erklärungsmodelle und Theorien entwickelt werden (vgl. Lamnek, 2016, S.44ff.) Nach Lamnek (2016) zeichnet sich die qualitative Sozialforschung vor allem durch die Messung von Qualitäten aus, die sich auf non-metrischen Eigenschaften von Personen, Produkten und Diensten fokussiert. Typische Elemente für eine qualitative Methode sind wenige Untersuchungspersonen, keine Stichprobenverfahren und keine statistischen Analysen. Im Vergleich zu qualitativen Forschungen, die sich auf größere Stichproben mit wenig definierten Merkmalen beschränken, fällt die Stichprobengröße bei qualitativen Forschungen meist geringer aus. Demzufolge

wird bei einer qualitativen Forschung eine sinnvolle Stichprobenrealisierung ausgeschlossen und keine echten Zufallsstichproben in Betracht genommen. Das Messniveau der Variablen spielt bei den qualitativen Methoden keine ausschlaggebende Rolle. Allerdings werden auch, wie bei der quantitativen Forschung metrische Variablen, wie Alter oder Kinderanzahl abgefragt. Dies bedeutet, dass sich, hinsichtlich des Messniveaus, beide Forschungsmethoden grundsätzlich nicht unterscheiden. Die Auswertungen mit statistischen Analysen werden bei den qualitativen Methoden generell ausgeschlossen, da sie aus Sicht der qualitativen Sozialforscher lediglich eine Verkürzung bestimmter Lebensinhalte wiedergeben (vgl. Lamnek, 2016, S.16-17)

Nach Kühn & Koschel (2018) zeichnet sich die qualitative Forschung durch folgende fünf Elemente aus:

- Verstehen

Das primäre Ziel der qualitativen Forschung ist das Erkennen von Zusammenhängen und die Aufbereitung von Sinnstrukturen. Hierbei sollte die Frage nach dem *Warum* gestellt werden, denn der Ansatz des Verstehens geht davon aus, dass das Entscheidende nicht direkt erkennbar ist (vgl. Kühn & Koschel, 2018, S.40).

- Offenheit

Die Offenheit spielt vor allem während des qualitativen Forschens eine wesentliche Rolle. Die Untersuchungspersonen haben die Möglichkeit frei und offen zu kommunizieren und ihre eigenen Aspekte zu äußern. Es gibt weder vorgefertigte Frageformulierungen noch standardisierte Antwortmöglichkeiten. Die qualitative Forschung stellt somit eine Erhebungsmethode mit hoher Vielfalt, Flexibilität und Komplexität dar. Allerdings hängt die Qualität der Forschung auch von den kommunikativen und selbstreflektierenden Fähigkeiten des Interviewers/ der Interviewerin ab (vgl. Kühn & Koschel, 2018, S.40).

- Alltagsorientierung

Die ProbandInnen sollen während der Befragung dazu angeregt werden, ihre subjektiven Sichtweisen und persönlichen Erfahrungen zu teilen. Durch diese persönlichen Informationen können Einblicke in den individuellen Alltag der

befragten Person ermöglicht und wichtige Rückschlüsse erfasst werden (vgl. Kühn & Koschel, 2018, S.40).

- Prozessorientierung und Reflexivität

Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, werden bei der qualitativen Forschung keine Hypothesen überprüft. Die qualitative Forschung verfügt über einen eigenen Prozessablauf. Da während des qualitativen Forschens das Wissen des spezifischen Untersuchungsthemas laufend mitwächst, ist es durchaus möglich, dass Anpassungen am Leitfaden durchgeführt werden müssen (vgl. Kühn & Koschel, 2018, S.41).

6.2. Vorgangsweise und Stichprobe

Wie bereits in der Einführung erwähnt, wird für die Beantwortung der Forschungsfragen die qualitative Forschung angewendet. Als spezifische Methode wurde das qualitative Leitfadeninterview gewählt. Die Ermittlung der Stichprobe erfolgt Gegensatz zur quantitativen Forschung nicht nach der Inferenzstatistik der Grundgesamtheit, sondern nach spezifisch ausgesuchten Kriterien. Bei der qualitativen Forschung ist es möglich, die Stichprobenziehung nach zwei verschiedene Verfahren anzuwenden. Hierbei wird zwischen dem Bottom-Up-Verfahren, bei dem die Kriterien erst während der Untersuchung festgestellt werden, und dem Top-Down-Verfahren, bei dem die Kriterien bereits vor der Untersuchung feststehen, unterschieden. Die vorliegende Arbeit wendet für die Bestimmung der Stichprobe das Top-Down-Verfahren an. Der Grund hierfür ist, dass bereits im Vorfeld festgelegt werden musste, welche Personen mit welchen Eigenschaften interviewt werden müssen, um möglichst viele forschungsrelevante Informationen generieren zu können (vgl. Hussy et al., 2010, S. 191).

Da qualitative Forschungen grundsätzlich auf eine geringe Zahl an Untersuchungspersonen abzielen, ist es nicht möglich das quantitative Prinzip der Repräsentativität zu befolgen. Die InterviewpartnerInnen werden gezielt auserwählt und dadurch wird keine echte Zufallsstichprobe herangezogen (vgl. Hussy, 2010, S. 180 ff.).

Bei dieser Arbeit wurden 7 Personen mit folgenden Kriterien befragt:

- Alter zwischen 30 und 60 Jahren
- Wohnhaft in Österreich
- Nutzung von Amazon Prime Video und/oder Netflix

Die Suche nach den passenden InterviewpartnerInnen fokussierte sich primär auf Weiterempfehlungen, zu denen kein privater Kontakt besteht. Die Personenauswahl wurde nach dem sogenannten Schneeballprinzip abgewickelt. Es wurde zuerst eine Person aus dem äußeren Bekanntenkreis ausgewählt und befragt. Nach dem Interview wurde diese Person gebeten andere Personen weiterzuempfehlen, welche ebenso die festgelegten Kriterien erfüllen und für die Forschung interessant wären. Basierend auf den Weiterempfehlungen der Befragten wurden weitere Personen befragt. Dies bedeutet, dass die Personenauswahl nicht auf den Forscher/ die Forscherin, sondern auf die befragten Personen zurückzuführen sind (vgl. Steinhardt, 2017, o.S.). Mittels eines davor erstellten Leitfadens wurden die ProbandInnen befragt und ein Leitfadeninterview durchgeführt. Bei der Auswertung wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz angewendet, welche im Punkt 8.4 noch genauer erläutert wird.

6.3. Erläuterung der Erhebungsmethode – Leitfadeninterview

Als Erhebungsmethode wurde das qualitative Leitfadeninterview gewählt, welches zu den qualitativ-offenen Befragungsformen zählt und eine strukturierte Interviewmethode darstellt (vgl. Loosen, 2014, S.1ff). Das Leitfadeninterview verfolgt das Ziel Nutzungsgewohnheiten, Einstellungen, Haltungen, Wissen oder Vorstellungen zu generieren. Es sollen somit individuelle Handlungsmuster und Sichtweisen erkannt werden (vgl. Diekmann, 2002, S.444). Das Ziel des Interviews ist es, die individuellen Perspektive der befragten Person zu verstehen und nachzuvollziehen, um Zusammenhänge feststellen zu können (vgl. Flick von Kardorff & Steinke, 2004, S.23). Mit Leitfadeninterviews können folglich Fragestellungen beantwortet werden, die sich sowohl auf die Vergangenheit als auch auf die Gegenwart beziehen. Außerdem ist diese qualitative Befragungsform von der Erwartung geprägt, dass *„in der relativ offenen Gestaltung der Interviewsituation die Sichtweisen des befragten Subjekts eher zur Geltung kommen als in standardisierten Interviews oder Fragebögen“* (vgl. Flick, 2002, S. 117).

Das Leitfadeninterview ist durch seine nicht-standardisierten, offenen Methoden geprägt und bietet den Untersuchungspersonen beim Antworten der Fragen mehr Freiraum und Offenheit. Für das leitfadengestützte Interview wird im Vorhinein ein Leitfaden erstellt, der spezifischen Themen, Stichpunkte und mögliche Fragen umfasst (vgl. Hussy, 2013, S.222ff.). Die Vorgehensweise des Interviews kann grundsätzlich in drei Phasen gegliedert werden. In der ersten Phase erfährt die Person allgemeine Informationen zum Interview und erfährt den Forschungsgrund. Bevor das Gespräch gestartet wird, ist es aus datenschutzrechtlichen Gründen wichtig, bei der befragten Person eine Einverständniserklärung bezüglich der Aufzeichnung des Interviews einzuholen. In der zweiten Phase wird das Interview durchgeführt und es werden Fragen zu den festgelegten Themenbereichen gestellt. Die Reihenfolge und das Formulieren der Fragen sind freigestellt. Der Interviewer/die Interviewerin soll jedoch durch Nachfragen die Aspekte des Befragten/der Befragten vertiefen. In der letzten Phase wird das Ende des Interviews angekündigt und ein Dankeschön an die befragte Person ausgesprochen (vgl. Hussy et al., 2010, S. 219).

6.4. Erläuterung der Auswertungsmethode – qualitative Inhaltsanalyse

Bei der Auswertung des Leitfadeninterviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse gewählt, welche sich im Vergleich zu anderen textanalytischen Methoden, auf eine systematische analytische Vorgehensweise fokussiert (vgl. Mayring 1994, S.159). Als spezifische Inhaltsanalyse wurde die inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz gewählt. Diese Methode setzt eine bestimmte Struktur für das Erheben der gesammelten Informationen fest. Zuerst wird das Material durchgearbeitet, indem die Texte mehrmals gelesen werden, um ein tieferes Verständnis für die Materie zu bekommen. Anschließend werden vorläufige Kategorien festgelegt, die teilweise auch bereits aus dem Leitfaden stammen und an der Forschungsfrage orientiert sind. Die Kategorisierung kann grundsätzlich deduktiv oder induktiv erfolgen (vgl. Kuckartz, 2018, S.100). Die deduktive Kategorienanwendung arbeitet mit zuvor formulierten, theoretisch abgeleiteten Analyseaspekten und bringt diese in Zusammenhang mit dem Text. Bei der

induktiven Analyse entstehen die Kategorien hingegen erst aus dem erforschten Material.

Bei der Inhaltsanalyse nach Kuckartz werden zuerst deduktive Hauptkategorien gebildet. Im nächsten Schritt werden alle inhaltstragenden Textpassagen zu den festgelegten Hauptkategorien zugeordnet. Die Textstellen müssen dabei mindestens aus einem vollständigen Satz bestehen und können mehreren Kategorien zugeordnet werden. Der nächste Schritt ist die induktive Bildung von Subkategorien pro Hauptkategorie. Dies bedeutet, dass das Material anhand der neu gebildeten Subkategorien erneut codiert werden muss (vgl. Kuckartz, 2018, S.100ff.). Im finalen operativen Schritt werden alle Kategorien nochmals überarbeitet, damit jede Subkategorie zu einem Hauptcode zugeordnet ist.

Als Unterstützung für die Auswertung der Ergebnisse kann ein Kodierleitfaden erstellt, welcher ein Bestandteil der Inhaltsanalyse nach Mayring ist. Es wird zuerst für jede deduktive Kategorie eine explizite Definition, ein Beispiel und eine Kodierregel festgelegt, die genau bestimmt, unter welchen Umständen eine Textpassage mit einer Kategorie kodiert werden kann (vgl. Mayring, Philipp, 1994, S.165ff.). Die Kodierregeln sollen dazu dienen, um eindeutige Zuordnungen zu den einzelnen Kategorien zu ermöglichen. Anschließend wird dies in einem Kodierleitfaden zusammengefasst (vgl. Mayring, 2016, S.118-119).

6.5. Durchführung

Wie bereits bei Punkt 8.3. erwähnt, wurde als Erhebungsmethode das Leitfadeninterview eingesetzt. Es wurde zuerst ein Leitfaden erstellt und drei Themenschwerpunkte festgelegt. Die ProbandInnen wurden nach den festgelegten Kriterien und nach dem Schneeballverfahren ausgewählt. Aufgrund der COVID19-Pandemie wurden die Interviews unter strengen Sicherheitsrichtlinien durchgeführt. Die Befragungen wurden zwischen dem 16.04.2021 und dem 20.04.2021 mit Maskenpflicht, negativem PCR-Test und 2 Meter Abstand einzeln durchgeführt. Um die Verständlichkeit und die Dauer des Interviews zu überprüfen, wurde vor dem ersten Interview ein Pretest

durchgeführt. Zu Beginn der einzelnen Interviews wurde aus datenschutzrechtlichen Gründen um eine Einverständniserklärung zur Aufzeichnung des Interviews gebeten. Anschließend wurde den ProbandInnen erklärt, welche Themenbereiche im Interview diskutiert werden. Es handelte sich dabei um drei Kategorien:

- VoD Allgemein und Nutzungsmotive
- Das Nutzungsverhalten von Netflix und Amazon Prime Video
- Präferenzen und Erwartungen von/an VoD

Zu jeder Kategorie wurden Fragen gestellt und anschließend von der jeweiligen Person ohne Anweisungen oder subjektive Äußerungen der Interviewerin, beantwortet. Insgesamt wurden 7 Personen befragt und jedes Interview dauerte zwischen 16 und 28 Minuten. Um das Interview auditiv festzuhalten, wurde sowohl ein Handy als auch eine Diktier-App als Aufnahmegerät verwendet. Die Audios wurden händisch transkribiert und mittels der Inhaltsanalyse nach Kuckartz analysiert und ausgewertet. Für die Inhaltsanalyse wurde das Programm „MAXQDA“ eingesetzt, welches als Unterstützung für die Auswertung der Ergebnisse diente. Für die Erstellung des Kodierleitfadens wurde das Programm „Excel“ herangezogen.

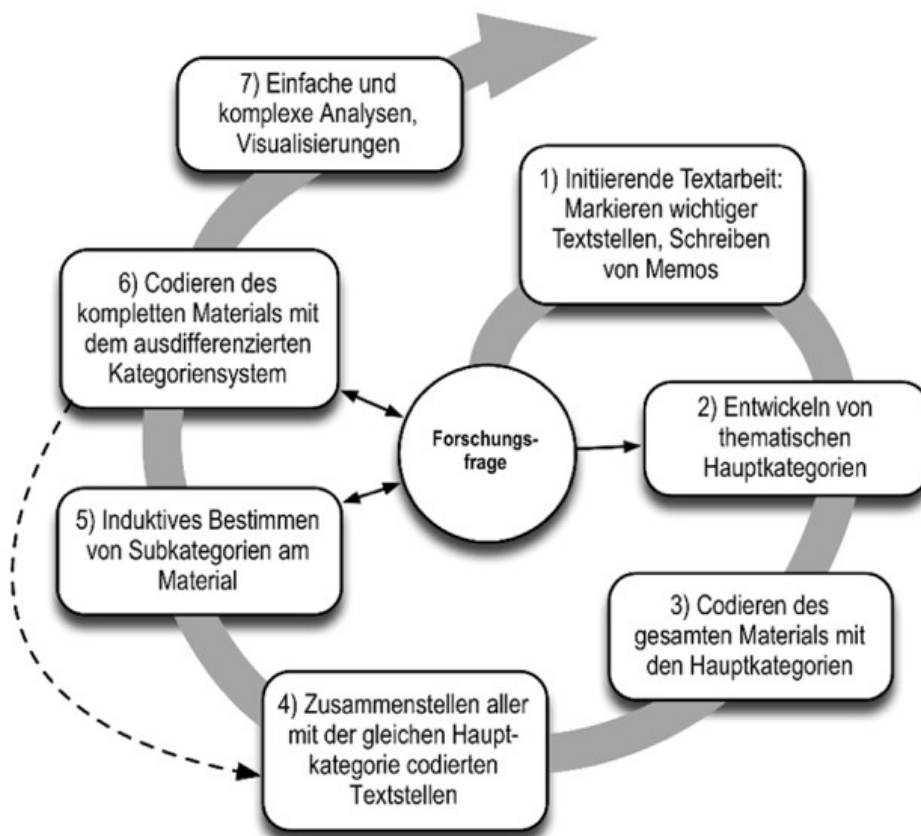
Personen	Alter	Beruf
Petra	54	HR Management
Patrick	39	Abteilungsleiter (Baubranche)
Marlene	38	Diätlogin
Florian	41	Krankenpfleger
Natascha	30	Projektmanagerin
Jutta	52	PR
Harald	59	Autobranche (Verkauf)

Tabelle 14: Überblick der InterviewpartnerInnen

7. Empirischer Teil

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz angewandt. Dabei kam die Software MAXQDA als Unterstützung zur Anwendung. Zu Beginn wurden die Interviews mehrmals durchgelesen, um ein tieferes Verständnis für die Materie zu erlangen. Nebenbei wurden zusätzlich Notizen gemacht und je nach Themenschwerpunkt wichtige Textstellen mit unterschiedlichen Farben markiert. Beim Erstellen des Leitfadeninterviews wurden bereits drei Hauptkategorien bzw.

Abb. 16. Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse



Themenschwerpunkte erstellt.

Diese Themenschwerpunkte wurden als Hauptcodes definiert und anschließend wurden alle inhaltsrelevanten Textpassagen zu den Codes zugeordnet. Falls die Textstellen zu umfangreich waren, wurden diese paraphrasiert, um die Wichtigkeit der Aussagen hervorzuheben. Im weiteren Schritt wurden die Texte der jeweiligen Hauptkategorie nochmals gefiltert, um zusätzliche wichtige Subkategorien ^{ie} induktive Sub-Kategorien erstellt worden sind. Nach dem erneuten Codieren wurde das gesamte Material nach den Kategorien analysiert und die Ergebnisse geschildert. Die Kategorien, die mithilfe der Analyse generiert wurden, ermöglichen eine abschließende Interpretation der Ergebnisse. Als finale Übersicht wurde ein Kodierleitfaden erstellt, in welchem Ankerbeispiele, Definitionen und Abgrenzungsregeln zu jeder Kategorie dargestellt sind (vgl. Kuckartz, 2018, S.100ff).

7.1. Analyseergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews erfolgt sortiert nach Themenschwerpunkte, die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind. Um die Analyseergebnisse zu verdeutlichen, werden die wichtigsten Aussagen aus den Interviews zitiert.

7.1.1. Allgemeine VoD-Nutzung

Dieses Kapitel umfasst die Analyseergebnisse der VoD-Bekanntheit und des generellen VoD-Nutzungsverhalten der Befragten. Es wird im genauen auf die Formulierung des VoD-Begriffs, die VoD-Anbieter, die VoD-Nutzungsintensität, die Geräteauswahl, die Genre-Präferenzen und auf die Entwicklung des jeweiligen VoD-Nutzungsverhalten eingegangen.

VoD-Begrifflichkeit

Bei der Frage was sich die Befragten unter dem Begriff „Video on Demand“ vorstellen, waren die Antworten sehr ähnlich. Grundsätzlich wird damit verbunden, dass Videos, Filme oder Serien zu jeder Zeit über diverse Endgeräte, wie Handy,

PC, Tablet oder auch Fernseher gestreamt werden können. Die Mehrheit der Befragten assoziiert VoD auch mit Entspannung, Ablenkung und als eine Alternative zum klassischen Fernsehen. Die Definition, dass es eine neue Art von Videoverleih sei, wurde ebenso erwähnt.

„Im Grunde, für mich ist es ein Videoverleih der modernen Art“ (Harald, 2021)

Aktive / passive VoD-Nutzung

Bei der Frage nach dem spezifischen Nutzungsverhalten haben alle der Befragten geantwortet, dass sie primär aktive NutzerInnen sind, aber je nach bestimmten Umständen VoD auch passiv nutzen. Die männlichen Befragten gaben an, dass wenn ihre Frauen den Inhalt aussuchen und dies ihren Interessen nicht entspricht, sie nebenbei andere Tätigkeiten erledigen und dadurch den Inhalt nur passiv ansehen.

„...wenn ich aber z.B. jetzt mit meiner Frau gemeinsam schaue, die sie ausgewählt hat, jetzt nicht unbedingt in meine Interessensgenres fallen, dann bin ich eher so ein passiver Nutzer, der sich einfach berieseln lässt und eben ein paar andere Tätigkeiten ausübt.“ (Patrick, 2021)

‘...wenn meine Freundin eben irgendwelche Netflixserien schaut, dann mache ich halt irgendwas nebenbei und schaue passiv mit.“ (Florian, 2021)

Die Frauen hingegen geben hierbei andere Gründe an. Grundsätzlich nutzen sie VoD-Inhalte aktiv, weil sie den Film oder die Serie bewusst auswählen und diesen/ diese mit voller Aufmerksamkeit verfolgen möchten. Allerdings erwähnen die befragten Frauen auch, dass es gelegentlich vorkommen kann, dass sie Netflix oder Prime Video während dem Putzen, Kochen oder einfach nach der Arbeit aufdrehen, ohne einen bestimmten Fokus auf die Inhaltsauswahl zu legen. Daraus lässt sich schließen, dass sowohl bei den männlichen als auch bei den weiblichen Befragten ein passives Nutzungsverhalten vorkommen kann, allerdings sind die jeweiligen Motive je nach Geschlecht unterschiedlich. Bei den befragten Männern ist das passive Nutzungsverhalten primär auf die Partnerin/Frau zurückzuführen. Die

Frauen hingegen nutzen VoD passiv aufgrund ihrer individuellen Bedürfnisse – wie Entspannung nach der Arbeit oder als Berieselung neben dem Putzen oder Kochen.

‘...aber es gibt auch einzelne Zeitpunkte, wo ich einfach nach der Arbeit den Fernseher aufdrehe und von Netflix leichte Serien anschau, die einfach nur eine Geräuschkulisse darstellen. Und wo man das nicht aktiv verfolgt‘ (Petra, 2021)

‘...wenn ich putze, oder wenn ich koche, einfach, damit was im Hintergrund läuft, damit es nicht ganz leise ist‘ (Natascha, 2021)

VoD-Anbieter

Anschließend wurden die ProbandInnen nach den typischen VoD-Anbietern, die ihnen spontan einfallen würden, befragt. Jeder/jede der Befragten nannte den Anbieter „Netflix“ als Erstes, gefolgt von Prime Video, Youtube, Apple TV und Disney+. Alle ProbandInnen gaben an, dass sie sowohl Netflix als auch Prime Video und Youtube aktiv nutzen. Eine der Befragten nutzt auch Disney Plus. Im Zusammenhang mit der VoD-Anbieterauswahl hat die Mehrheit der Befragten erwähnt, dass das Angebot eines Probemonats eine ausschlaggebende Rolle spielt. Der Probemonat gibt den Usern die Möglichkeit das gesamte Angebot des VoD-Anbieters innerhalb einer begrenzten Zeit zu begutachten. Nach Ablauf des Probemonats können die NutzerInnen entscheiden, ob das Angebot den eigenen Erwartungen entspricht und ob sie den Dienst in Anspruch nehmen wollen oder nicht.

‘...weil man im Vorhinein nicht weiß, was auf dieser Plattform ist..interessiert mich das überhaupt, bevor man es halt abschließt. Das finde ich schon sehr wichtig.‘ (Natascha, 2021)

Es ist klar erkennbar, dass die Befragten die Möglichkeit eines Probemonates sehr gerne in Anspruch nehmen und es als ein sehr wichtiges Angebot empfinden. Alle der Befragten, die einen Probemonat bei Netflix oder Prime Video genutzt haben, abonnierten anschließend auch den Dienst. Zwei der Befragten hatten ein Probe-

monat bei Disney+ und Apple TV und haben diese Dienste aufgrund mangelnder Überzeugung nach Ablauf der Frist wieder gekündigt.

Gerätenutzung und Motive

Bei der Frage „Welches Gerät beim VoD streamen benützt wird“, waren alle Antworten einstimmig. Alle der Befragten verfügen über einen Smart-TV und nutzen diesen überwiegend für das Streamen von VoD-Inhalten. Zwei Personen gaben als zusätzliches Gerät auch das Tablet an. Ergänzend zu dieser Frage wurde nach den spezifischen Gründen für die Auswahl der genannten Geräte gefragt.

‘...weil ich es von früher einfach gewohnt bin... dementsprechend ist es auch in meiner Generation üblich ist, am Fernseher Filme und Serien und etliches anzuschauen’ (Patrick, 2021)

‘...weil das ist wie klassisch fernsehen ist...’ (Jutta, 2021)

Hier zeigt sich, dass die Auswahl der Geräte vor allem auf dem Motiv der Gewohnheit bzw. auf der medialen Gratifikation der *Habitualisierung* basiert. Dies bedeutet, dass die Befragten gerne jene Geräte nutzen, die sie schon immer genutzt haben und keine Veränderung diesbezüglich anstreben. Sie nutzen den Smart-TV, weil sie dies vom klassischen Fernsehprogramm gewohnt sind, welches sie ebenso über den Fernseher anschauen. Zusätzlich dazu wurde auch erwähnt, dass der Fernseher aufgrund der Gemütlichkeit, der Bildqualität und der Bildschirmgröße genutzt wird. Es wird hierbei deutlich, dass der Smart-TV aufgrund spezifischer Motive und Merkmale ausgewählt und nicht willkürlich verwendet wird.

Präferenzen und Motive für ein bestimmtes Format

Der Großteil der Befragten sieht sich am liebsten Serien und Dokumentationen an. Die Hauptgründe für diese Format-Präferenzen basieren einerseits auf dem kognitiven Motiv der Information bzw. Wissenserlangung und andererseits auf dem Motiv *Convenience* bzw. Gemütlichkeit. Die Befragten schauen somit Dokumentationen,

um sich Wissen anzueignen und Serien aufgrund der Gemütlichkeit. Eine der Befragten bevorzugt auch Reality TV- Shows, weil diese sie zum Lachen bringen.

„...dass ich Serien wirklich laufend und hintereinander ansehen kann ohne Unterbrechung und das ist ganz angenehm“. (Petra, 2021)

Entwicklung des Nutzungsverhaltens

Bei der Frage nach der Entwicklung und den Veränderungen des VoD-Nutzungsverhaltens, ist erkennbar, dass diese vor allem durch private Motive, wie den/die Partner/In, einem Zuwachs und/oder durch die Arbeit geprägt sind.

‘...hat sich natürlich in den letzten Jahren stark reduziert aufgrund meines Nachwuchses in der Familie und auf der beruflichen Karriere“ (Patrick, 2021)

‘...Ich habe es früher eigentlich gar nicht genutzt...aber durch meine Frau bin ich dazu gekommen“ (Harald, 2021)

Diese Aussagen zeigen, dass das VoD-Nutzungsverhalten bzw. die VoD-Nutzungsintensität der Befragten stark von dem individuellen Lebensabschnitt und den privaten Umständen abhängt. Je nach Lebensphase wird VoD verstärkt oder reduziert in Anspruch genommen. Ein Kind nimmt beispielsweise viel Zeit in Anspruch, deshalb bleibt für die VoD-Nutzung nur wenig Zeit übrig. Allerdings wenn die Kinder wieder ausziehen oder nicht mehr viel Betreuung benötigen, können VoD-Dienste wieder öfters aktiv verwendet werden. Was bei dieser Altersgruppe erkennbar ist, dass alle der Befragten VoD früher gar nicht genutzt haben und es erst seit circa 3 bis 4 Jahren aktiv nutzen. Im Zusammenhang dazu gaben die Befragten an, dass die Hauptgründe für ihr anfängliches VoD-Interesse nicht auf private Motive, sondern hauptsächlich auf die allgemeine zunehmende VoD-Bekanntheit, auf die aufkommenden Anbieter wie Netflix und die virale Kommunikation der jüngeren Generation zurückzuführen sind.

‘...dass es immer publikter wurde, dass die Jugend drüber gesprochen hat‘ (Jutta, 2021)

‘...und in den letzten Jahren ist es natürlich steigend geworden der Konsum, einfach auch weil die Anbieter mehr geworden sind bzw. das Angebot an Filmen und Serien mehr geworden ist.‘ (Marlene, 2021)

7.1.2. VoD – Nutzungsmotive

Dieser Abschnitt befasst sich mit den spezifischen VoD-Nutzungsmotiven der Befragten. Bei der Befragung zu diesem Themenbereich war sehr auffällig, dass die Mehrheit der Befragten zuerst „Unterhaltung“ als primäres Nutzungsmotiv genannt hat.

‘...primär für die Unterhaltung...‘ (Florian, 2021)

Allerdings ergänzten die Befragten noch einige weitere Gründe, warum sie VoD nutzen:

Anschlusskommunikation

Ein Drittel der Befragten schaut bestimmte Inhalte, um ein Teil der Gesellschaft zu sein und/oder bei bestimmten Themen mitreden zu können. Vor allem beim Familienessen oder bei Freunden der Befragten wird öfters über VoD-Inhalte geredet und diskutiert.

„...ist natürlich immer ein Thema, wer schaut welche Serien oder Filme und dass man einen gemeinsamen Punkt hat...“ (Petra, 2021)

„... bietet Stoff für eine Diskussion mit Familie, Freunden.“ (Natascha, 2021)

Soziale Motive

Die Hälfte der Befragten schauen bestimmte VoD-Inhalte aufgrund der DarstellerInnen, die in den Filmen/Serien auftreten. Die Sympathie, das Aussehen und die Berühmtheit der jeweiligen SchauspielerInnen spielen hierbei eine wichtige Rolle.

‘...wenn ich weiß, dass dort ein guter Schauspieler ist, den ich von anderen Filmen kenne, oder der halt einfach berühmt ist, dann hat das sicherlich zur Auswahl des Filmes beizutragen...’ (Patrick, 2021)

Ergänzung

Vor allem bei den befragten Personen die zwischen 45 – 60 Jahren sind, ist klar erkennbar, dass VoD gerne als Ergänzung zum klassischen TV genutzt wird.

‘...wenn es im klassischen Fernsehen kein gutes Programm gibt’ (Jutta, 2021)

Stimmung

Weiters ist erkennbar, dass die Auswahl des Filmgenres von den individuellen Stimmungen der Befragten abhängt. Bei traurigen oder anstrengenden Umständen werde demnach Dramafilme und Kriegsfilm vermieden. Es wird auch erwähnt, dass VoD als eine Aufheiterung genutzt wird.

„...ja, natürlich ist die Auswahl der Filme von meiner Stimmung abhängig...“ (Patrick, 2021)

Entspannung

Die Hälfte der Frauen gab an, dass sie VoD vor allem als Entspannung nutzen, speziell wenn sie von der Arbeit nach Hause kommen.

„...auf jeden Fall eine Entspannungsmethode und einfach nach der Arbeit, wenn man nach Hause kommt, sich einfach berieseln zu lassen.“ (Jutta, 2021)

„...ich schaue es gerne nach der Arbeit, eben zur Entspannung“ (Petra, 2021)

Flexibilität und Convenience / Gemütlichkeit

Flexibilität und Gemütlichkeit spielen vor allem bei den befragten Frauen, die Kinder haben oder Vollzeit arbeiten, eine wichtige Rolle. Das Angebot der VoD-Anbieter bietet für sie die perfekte Möglichkeit, um flexibel und spontan Inhalte nach ihren Wünschen zu streamen. Es ist klar erkennbar, dass für die meisten Befragten es sehr wichtig ist, selbst zu entscheiden wann der Film/ die Serie beginnt.

*„...dass ich flexibel bin bei der Anfangszeit von Filmen und Serien, weil ich zu diesen normalen Fernsehzeiten, 20.15 Uhr zum Beispiel, es meistens nicht schaffe.“
(Marlene, 2021)*

Information

Die Wissensgenerierung steht vor allem bei der Altersgruppe der 30- bis 45-Jährigen im Vordergrund. Sie schauen bestimmte Dokumentationen, um neues Wissen zu generieren und bestehendes Wissen zu erweitern.

„...natürlich auch dieses ganze Thema Wissen, Weiterbildung bei diversen Dokumentationen“ (Patrick, 2021)

Zeitvertreib und Ablenkung

Die Mehrheit der Interviewten gab an, dass sie VoD gerne als Zeitvertreib oder/ und als Ablenkung nutzen. VoD stellt für sie somit eine Art Zeitfüller und einen Zufluchtsort dar.

„...für mich auch ein bisschen Zeitvertreib...“ (Patrick, 2021)

„...wenn man will, dass die Zeit vergeht...“ (Natascha, 2021)

7.1.3. Netflix Nutzung

Das folgende Kapitel umfasst das allgemeine Netflix Nutzungsverhalten der Befragten. Hierbei werden unter anderem die Intensität und Dauer der Nutzung, positive als auch negative Bemerkungen bezüglich des Angebots und mögliche Verbesserungsvorschläge für Netflix hinterfragt.

Intensität und Dauer der Nutzung

Alle der Befragten gaben an, dass sie über ein Abonnement von Netflix verfügen und dies circa seit 2 bis 5 Jahren aktiv nutzen. Die Mehrheit der Antworten bezüglich der Nutzungshäufigkeit war bei 2 bis 4 Mal in der Woche. Die Dauer der Nutzung war verteilt zwischen 2 und 3 Stunden. Zwei der Befragten gaben an, dass die Nutzungshäufigkeit auch von der Jahreszeit und vom Wochentag abhängt und sie im Sommer und unter der Woche weniger VoD nutzen. Die befragten Männer stufen ihre Nutzung auch teilweise als passiv ein, denn wenn ihre Frau/Freundin den Inhalt aussucht, machen die befragten Männer oft nebenbei andere Tätigkeiten. Bei der Frage, ob sie einen eigenen Account haben oder sich einen teilen, gaben 6 der 7 Befragten an, dass sie den Account teilen und nur eine der Befragten beteiligt sich auch an den Kosten. Dies bedeutet, dass mehr als $\frac{3}{4}$ der Befragten „Mitgenießer“ sind und für das Netflix Abonnement nichts bezahlen. Bei der Frage, ob sie Netflix trotzdem abonnieren würden, wenn sie die Mitgliedschaftsgebühr selbst bezahlen müssten, haben 5 der 7 Befragten mit „Ja“ geantwortet.

„...weil ich mich sehr daran gewöhnt habe und es schon als angenehm empfinde und daher würde ich es auch selbst bezahlen...“ (Petra, 2021)

Hier ist erkennbar, dass das Nutzungsmotiv „Gewohnheit“ erneut eine wichtige Rolle einnimmt. Jene Personen, die nicht bereit wären die Mitgliedschaftsgebühr selbst zu bezahlen meinten, dass ihnen Prime Video als VoD-Anbieter reichen würde.

Positive Kriterien

Die Interviewten sind vor allem von der Benutzeroberfläche begeistert. Die Mehrheit der Befragten erwähnt dabei die Kategorisierung der Filmgenres, die Personalisierung und die Anwenderfreundlichkeit der Plattform. Drei der Befragten haben bei dieser Frage den Anbieter Prime Video in den direkten Vergleich gestellt, und meinten, dass sie Netflix „sympathischer“ und benutzerfreundlicher finden.

‘...Netflix ist mir einfach extrem sympathisch... ich habe das Gefühl, dass ich mit Netflix einfach mehr klar komme, als mit Amazon Prime‘ (Natascha, 2021)

Es wurde auch erwähnt, dass Netflix von der Handhabung als angenehmer empfunden wird, weil es als erstes abonniert wurde und diese Personen die Plattform gewohnt waren.

„...Sympathischer ist mir die Netflixoberfläche, ich denke aber, dass es damit zusammenhängt, dass es der erste Anbieter war, den ich genutzt habe und deshalb an das gewöhnt bin...“ (Marlene, 2021).

Bezüglich des Inhaltsangebotes sind sich alle Befragten einig. Sie sind mit dem Angebot an Filmen/Serien/Dokumentationen sehr zufrieden. Drei der Befragten haben vor allem die Eigenproduktionen von Netflix gelobt. Die Mehrheit der Männer empfindet die Vorschläge bzw. die personalisierten Filmempfehlungen als sehr angenehm. Die Mehrheit der Frauen nennt sowohl die Weiterempfehlungen als auch die Kategorisierungen in Filmgenres als positive Kriterien von Netflix. Hier lässt sich erkennen, dass die mediale Gratifikation *Convenience* bei der Verwendung von Netflix einen wichtigen Stellenwert hat.

‘...Was ich bei Netflix nur angenehm finde ist, dass es eben unterteilt ist in Komödien und Thriller‘ (Petra, 2021).

Negative Kriterien

Die Fragen zu dem Anbieter Netflix beinhalteten auch Fragen zu negativen Kriterien des Angebotes bzw. zu möglichen Verbesserungsvorschlägen. Die Mehrheit der Befragten ist rundum zufrieden mit Netflix, und zählt keine negativen Faktoren auf. Die Befragten bemängelten jedoch die regelmäßigen Preiserhöhungen. Allerdings haben 5 der 7 Befragten bei der Frage, ob sie Netflix trotzdem abonnieren würden, wenn es plötzlich um 5 Euro teurer werden würde, dennoch mit „Ja“ geantwortet. Die Gründe warum Netflix trotzdem abonniert wird, werden mit man-

gelndem Angebot der Konkurrenz und dem Motiv der Gewohnheit bzw. der medialen Gratifikation *Habitualisierung* begründet.

‘...Ich würde es trotzdem abonnieren, weil es in der Vielfalt, nicht unbedingt große Konkurrenzschafft gibt, die das gleiche Angebot haben...’ (Patrick, 2021)

‘...Ich würde es natürlich trotzdem abonnieren, weil man schon in diesem Rad drinnen ist...’ (Florian, 2021)

Die Antworten zeigen, dass Netflix trotz bestehender Konkurrenz und laufenden Preiserhöhungen mit seinem Wertangebot überzeugen kann.

Verbesserungsvorschläge

Bezüglich möglicher Verbesserungsvorschläge sind diverse Meinungen auf gekommen. Hierbei wurden beispielsweise eine Angebotserweiterung mit einem Musikangebot, eine Inhaltserweiterung bei dem Genre „Dokumentationen“ und eine größere Auswahl an Preismodellen erwähnt.

Netflix oder Prime

Bei der Frage ob die befragten Personen Netflix oder Prime Video als einzigen Anbieter wählen würden, entschieden sich 5 der 7 Befragten für Netflix. Die anderen zwei Befragten entschieden sich für Prime, aber nicht wegen dem Videoinhalt, sondern aufgrund der zusätzlichen Vorteile wie den kostenlosen Versand.

‘...dann würde ich nur Prime nehmen und nicht Netflix, weil es mir wichtiger ist, auch die Versandvorteile zu haben und ich auch die Musik nutze...’ (Jutta, 2021)

7.1.4. Amazon Prime Video Nutzung

Das folgende Kapitel umfasst das generelle Amazon Prime Video Nutzungsverhalten der Befragten. Hierbei werden, genauso wie bei Netflix, die Intensität und Dauer der Nutzung, positive als auch negative Bemerkungen bezüglich des Angebots

und mögliche Verbesserungsvorschläge für Amazon Prime Video hinterfragt. Außerdem wird auch auf die Prime Mitgliedschaft eingegangen.

Intensität und Dauer der Nutzung

Alle Befragten gaben an, dass sie Prime Video nutzen. Die Mehrheit der Befragten erwähnte dabei, dass sie es auf jeden Fall weniger als Netflix nutzen. Die Antworten lagen durchschnittlich zwischen 1 bis 2 Mal in der Woche. Die Dauer der Nutzung ist genauso wie bei Netflix zwischen 2 und 3 Stunden.

Prime Mitgliedschaft

Da Amazon Prime Video ein Teilangebot der Prime Mitgliedschaft ist, wurden bezüglich der Mitgliedschaft diverse Fragen gestellt. Was hier klar erkennbar ist, dass alle der Befragten Prime Video nur nutzen, weil es in der Prime Mitgliedschaft inkludiert ist. Keiner der Befragten gab an, dass sie Prime Video separat abonnieren würden. Für alle der Interviewten ist der Vorteil des gratis Versands am wichtigsten und nicht das Angebot von Prime Video. Prime Video stellt für sie eine Art „Beiläufer“ dar.

‘...Ich habe es primär abonniert aufgrund des Gratisversandes und dieser Prime Days...’ (Patrick, 2021)

‘...den Gratisversand, den nütze ich am meisten...’ (Florian, 2021)

Drei der Befragten gaben auch an, dass sie neben dem kostenlosen Versand und dem Videoangebot, auch das Musik Angebot „Prime Music“ aktiv nutzen und als großen Vorteil empfinden. Obwohl die Amazon-Prime-Mitgliedschaft noch über einige weitere Vorteile, wie Prime Reading, verfügt, wussten die Befragten nur über diese drei Prime-Vorteile Bescheid.

Positive Kriterien

Die Fragen nach den positiven Kriterien von Prime Video wurde einstimmig mit den Vorteilen der Prime Mitgliedschaft beantwortet. Keiner/keine der Befragten ging bei dieser Frage spezifisch auf das Prime Video Angebot ein. Erst nach gezieltem und erneutem Fragen nach dem Angebot von Prime Video hat die Mehrheit der Befragten den Inhalt gelobt. Zwei der Befragten erwähnten, dass Prime Video für sie eine gute Abwechslung zu Netflix darstellt.

Negative Kriterien und Verbesserungsvorschläge

Die Befragten bemängelten vor allem die unübersichtliche Benutzeroberfläche und die noch nicht genug ausgereifte Kategorisierung nach Inhalten. Die Mehrheit der Frauen schlug als Verbesserung vor, dass alle Filme und Serien im Angebot inkludiert sein sollten.

Inhalte kaufen und leihen

Die Mehrheit der befragten Personen empfindet das Angebot „Inhalte kaufen und leihen“ als nicht störend. Zwei der Befragten würden es sogar in Anspruch nehmen, wenn es günstiger wäre und/oder ein sehr großes Interesse nach einem bestimmten Film bestünde. Allerdings stufen zwei Personen es als ein unattraktives Angebot ein und kritisierten dabei die versteckten Kosten.

„...Das sind lauter kleine versteckte Rechnungen“ (Harald, 2021)

Lediglich zwei der sieben Befragten haben bereits Inhalte gekauft. Hierbei wurde erwähnt, dass diese Möglichkeit grundsätzlich als ein unattraktives Angebot eingestuft wird, aber das Interesse oft zu groß ist und daher trotzdem in Anspruch genommen wird. Was hier klar erkennbar ist, dass die Meinungen bezüglich „Inhalte kaufen und leihen“ sehr differenziert sind und keine eindeutige Tendenz erkennbar ist.

Pay-TV-Kanäle

Keiner der Interviewten nimmt dieses Angebot in Anspruch und hat es auch nicht vor. Die Mehrheit der Personen gab an, dass sie ohnehin schon einen Mitgliedsbeitrag zahlen und nicht bereit sind ein weiteres Abonnement zu zahlen.

„...da möchte ich nicht noch zusätzlich für irgendeine Leistung bezahlen“ (Petra, 2021)

Werbung

6 der 7 befragten Personen empfinden die Werbung bei Prime Video nicht als erheblichen Störfaktor. Allerdings betonen sie dabei, dass es für sie sehr wichtig sei, dass man die Werbungen überspringen kann.

„...Die Werbung stört mich nicht, wenn ich sie überspringen kann“ (Harald, 2021)

7.1.5. Präferenzen und Erwartungen an VoD-Dienste

In diesem Abschnitt wird geklärt, welche Präferenzen und Wünsche die Befragten bezüglich eines neuen VoD-Anbieters hätten. Anschließend dazu soll geklärt werden, was sich die Befragten bezüglich VoD-Dienste / Angebote in Zukunft erwarten.

Abonnementmodell

Alle der Befragten gaben an, dass sie bei einem neuen VoD-Anbieter ein „All-Inclusive Paket“, wie jenes von Netflix, präferieren würden. Ein Abonnementmodell, welches alle Inhalte zu einem fixen Preis beinhaltet, ist für alle am attraktivsten. Die Mehrheit der Befragten bevorzugt dabei eine monatliche Bezahlung und empfindet es als sehr wichtig, monatlich kündigen zu können. Sie erwähnten dabei auch, dass sie es gut fänden, wenn es für bestimmte Genre/Kategorien ein eigenes Abonnementmodell gäbe, welches man separat abonnieren könnte. Sie würden dadurch nur jene Inhaltskategorie abonnieren, die sie wirklich interessiert und würden sich dementsprechend einen niedrigeren Preis erwarten.

„...Ich würde es aber auch sehr schätzen, dass es Abstufung nach unten hin gibt... dass man Preismodelle nach Kategorien hat...wenn ich nur Dokus schaue...und ich dann nicht 12 oder 13€ im Monat zahle, sondern halt vielleicht nur 4 oder 5€“ (Patrick, 2021)

Die wichtigsten Kriterien für einen neuen Anbieter

Alle Befragten empfinden einen fairen und konstanten Preis als ein ausschlaggebendes Kriterium bei der Auswahl eines neuen Anbieters. Die Zahlungsbereitschaft der Interviewten schwankt zwischen 7 – 20 €. Die meisten davon meinten, dass es von der Qualität des Angebotes abhängen würde.

„...jeder Kunde zahlt genau das, was es ihm wert ist...“ (Patrick, 2021)

Was hierbei ebenso klar erkennbar ist, dass die Zahlungsbereitschaft der Befragten von Werbeunterbrechungen abhängt. Wenn die Videoinhalte des VoD-Anbieters laufend von Werbungen unterbrochen werden, ist die Zahlungsbereitschaft der Befragten nicht so hoch, als wenn der VoD-Anbieter werbefrei wäre. Die Mehrheit der Befragten wäre sogar bereit für Inhalte mehr zu bezahlen, wenn es keine Werbung gibt.

„...möchte ich den Inhalt ohne Werbung durchschauen können und das ist es mir auch wert, dass ich monatlich dafür zahle...“ (Marlene, 2021)

„...ich nehme dann halt in Kauf, dass es einmal alle Stunden 30 Sekunden Werbung gibt, aber ich zahle halt im Monat 2€ weniger...“ (Patrick, 2021)

Drei Personen empfinden jede Art von Werbung als störend, die restlichen 4 Befragten empfinden Werbungen, die überspringbar sind und am Anfang des Inhaltes abgespielt werden, als erträglich. Allerdings werden Abonnementmodelle ohne Werbung grundsätzlich bevorzugt.

„...mich würde es jetzt aber nicht stören, wenn ich bspw. jetzt das erste Mal an dem Tag diesen Stream starte, dass es da eine 30 Sekunden Werbung geben wird...“ (Patrick, 2021)

„...mich stört sie im Grunde, aber wenn ich sie überspringen kann, habe ich kein Problem damit...“ (Harald, 2021)

Die Mehrheit der befragten Personen hat eine anwenderfreundliche Benutzeroberfläche als ein sehr wichtiges Kriterium angegeben. Sie möchten die Inhalte schnell finden können und verlassen sich auch gerne auf die personalisierten Empfehlungen. Nur drei der Befragten empfinden Eigenproduktionen und exklusive Inhalte als ein attraktives Angebot und zeigen daran großes Interesse. Die restlichen Personen finden diese zwar interessant, aber stufen sie nicht als ein ausschlaggebendes Auswahlkriterium ein.

Erwartungen und Wünsche an den VoD-Markt

Alle Interviewten betonten hier nochmals, dass sie sich primär einen konstanten und fairen Preis für die Zukunft wünschen. Die Mehrheit wünscht sich mehr Konkurrenz und erhofft sich dadurch einen niedrigeren bzw. gedrückten Preis. Die Hälfte der Frauen erwartet sich einen Anbieter, der neben dem Videoinhalt auch weitere Vorteile, wie kostenlose Musik streamen, anbietet.

„Der Musikbereich vor allem ist mir schon sehr wichtig“ (Jutta, 2021)

Den Wunsch nach einer Plattform, die Netflix und mehrere VoD-Anbieter fusioniert, wurde von drei Befragten ausdrücklich geäußert. Sie würden sich dabei auch wünschen, dass diverse Zusatzvorteile angeboten werden. Es wurden dabei die Vorteile von Amazon Prime als Beispiel genannt. Bezüglich Erwartungen an den VoD-Markt, wurde auch eine Spracherkennung wie ALEXA bei VoD-Diensten als wünschenswert geäußert.

7.2. Beantwortung der Forschungsfragen

F1: *In welchen Bereichen unterscheiden oder ähneln sich die Geschäftsmodelle der zwei reichweitenstärksten VoD-Dienste und das Geschäftsmodell eines klassischen TV-Anbieters?*

Bei den zwei reichweitenstärksten VoD-Diensten handelt es sich um Netflix und Amazon Prime Video. Bei dem klassischen TV-Anbieter handelt es sich um den deutschen Medienkonzern ProSiebenSat.1 Media SE.

Sowohl Netflix, Prime Video als auch ProSiebenSat.1 Media (mit Joyn) bieten den KundInnen Videoinhalte zum Streamen an und verfügen somit über ein gemeinsames Wertangebot. Alle drei Anbieter bieten einen internationalen Inhaltskatalog mit Filmen, Serien und Dokumentationen an. Allerdings fokussiert sich Joyn als deutsche Plattform auf lokale Formate mit bekannten deutschen Gesichtern und lokalen Drehorten (vgl. DSL Web, 2021, o.S.). Zusätzlich dazu verfügt ProSiebenSat.1 Media auch über ein klassisches Free-TV-Angebot. Das restliche **Wertangebot** von ProSiebenSat.1 Media **unterscheidet** sich jedoch von Netflix und Prime Video, da das Unternehmen auch im Commerce-Bereich, in der Content-Produktion und in der Partnerschaftsvermittlung aktiv tätig ist. Die scheinbar sehr ähnlichen VoD-Anbieter Prime Video und Netflix **verfügen ebenso nicht** über ein komplett identes Wertangebot, denn Prime Video bietet auch Pay-TV Kanäle und kauf-/ausleihbare Inhalte an. Zusätzlich dazu ist Prime Video ein Teilangebot der Prime-Mitgliedschaft und mit diversen Vorteilen, wie dem Amazon-Gratisversand, gebündelt. Beim Vergleich des **Kundensegments** wird deutlich, dass sowohl Netflix als auch Prime Video international sehr breit aufgestellt sind. ProSiebenSat.1 Media fokussiert sich hingegen nur auf den deutschsprachigen Raum. Im Gegensatz zu Netflix und Prime Video kommen die KundInnen von ProSiebenSat.1 Media primär aus dem deutschsprachigen Europa, insbesondere aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Da alle drei Unternehmen über ein digitales Angebot verfügen, zeigen sie bezüglich **Kanäle Ähnlichkeiten** auf. Die Hauptkanäle der Anbieter sind die Plattform, die Website und die App. Prime Video verfügt jedoch über keine eigene Website, sondern ist mit der von Amazon gebündelt. Im Vergleich zu Netflix und Prime Video, bietet

ProSiebenSat.1 Media auch ein lineares Programm an. Demzufolge stellen neben dem Internet, auch Satelliten und Kabelanbieter zusätzliche Übertragungskanäle dar. Grundsätzlich verfügen alle drei Unternehmen über Kooperationen mit diversen Medienhäusern, Lizenzgebern Produktionsfirmen und Unterhaltungsanbietern. Allerdings hat jedes Unternehmen **unterschiedliche Schlüsselpartner**. Zu Prime Video gehören beispielsweise die Filmproduktionsgesellschaft Amazon Studios und die Pay-TV Kanalanbieter wie HBO, Starz etc. Bei Netflix sind vor allem die Kooperationen mit Warner Media, NBC Universal, MGM, TBS oder Sony Pictures Animation essenziell. ProSiebenSat.1 Media hat sowohl Partnerschaften mit den bekannten US-Studios als auch mit europäischen Content-Machern. Außerdem ist das Zusammenarbeiten mit General Atlantic, Discovery, RTL und Mediaset ebenso von großer Bedeutung. In der Unterhaltungselektronik weisen sie jedoch idente Partnerschaften auf. Sowohl Netflix als auch Prime Video und ProSiebenSat.1 Media haben Kooperationen mit Samsung und Playstation. Bezüglich **Kostensegmente** zeigen die drei Geschäftsmodelle **Ähnlichkeiten** auf. Sowohl bei Netflix als auch bei Amazon Prime Video und ProSiebenSat.1 Media fallen Produktionskosten für die eigenen exklusiven Programminhalte, Lizenzkosten für Inhalte von Drittanbietern, Marketing- und Werbekosten, Personalkosten, Wartung- und Verwaltungskosten der Online-Plattformen bzw. der digitalen Angebote an. Die Gewichtung und Höhe der **jeweiligen Kosten unterscheiden** sich jedoch. Bei allen drei Unternehmen sind vor allem **Ressourcen**, wie die Marke selbst, die TV-Lizenzen, die Qualität und Menge der Videoinhalte, die Algorithmen, die Eigenproduktionen als auch die MitarbeiterInnen essenziell. Hier weisen die Unternehmen erneut **Überschneidungen** auf. Allerdings ist ProSiebenSat.1 Media ein Medien- und Broadcasting-Unternehmen und fokussiert sich daher nicht nur auf das VoD-Angebot, sondern verfügt noch über weitere Ressourcen, die für das Unternehmen bedeutsam sind. Dazu zählen die Sender des Free-TV's, die Distributionsnetzwerke als auch alle PartnerInnen der Produktion, Vertriebs-, Werbe- und Vermarktungsgeschäfte. Betrachtet man die **Einnahmequellen** der drei Unternehmen, weisen diese **Unterschiede** auf. Der Umsatz von Prime Video ist in den Umsatzzahlen seiner Muttergesellschaft

Amazon integriert. Die Haupteinnahmequelle von Amazon Prime sind die gebündelten Prime-Mitgliedschaften und das Ausleihen und Kaufen von Videoinhalten. ProSiebenSat.1 Media verfügt hingegen über mehrere Einnahmequellen. Dazu zählen beispielsweise die Werbeerlöse des Entertainments, die Abonnementgebühren von Joyn+, die Umsätze des Online-Handels oder die Einnahmen der Partnervermittlung. Im Gegensatz zu Prime Video und ProSiebenSat.1 Media hat Netflix lediglich eine primäre Einnahmequelle - die monatlichen Abonnementgebühren mit drei verschiedenen Preisoptionen. **Alle drei Unternehmen** bieten im Segment der **Kundenbeziehung** ihren KundInnen die Möglichkeit der Selbstbedienung an. Dies bedeutet, dass die Programminhalte, die Plattform und die App von den Usern selbst genutzt werden können, indem sie sich selbst aussuchen können, welchen Inhalt sie wann streamen wollen. Die Verfügbarkeit einer App, eines Empfehlungssystems und eines Kundenservices sind **weitere Gemeinsamkeiten** hinsichtlich der Kundenbeziehung. Bei den **Schlüsselaktivitäten** von Netflix und Prime Video sind weitere **Ähnlichkeiten** erkennbar, denn bei beiden Anbietern geht es primär darum, das beste Streamingerlebnis mit einer hohen Inhaltsdiversität zu bieten. Die Schlüsselaktivitäten von ProSiebenSat.1 Media teilen sich hingegen auf mehrere Geschäftsbereiche auf, aber im Bereich des Entertainments **überschneiden** sich die Schlüsselaktivitäten der drei Unternehmen.

Abschließend kann festgestellt werden, dass ProSiebenSat.1 Media ein klassischer Medienkonzern ist, welcher sich dem digitalen Wandel und den Kundenbedürfnissen erfolgreich angepasst hat. Die Analysen zeigen, dass das Geschäftsmodell von ProSiebenSat.1 Media einige Ähnlichkeiten bzw. Überschneidungen mit den zwei VoD-Anbietern Netflix und Prime Video aufweist. Vor allem in den Segmenten Kundenbeziehung, Schlüsselressourcen, Kanäle und Entertainment-Wertangebot sind Gemeinsamkeiten zu erkennen, die unter anderem auf die Etablierung des VoD-Dienstes „Joyn“ zurückgeführt werden können.

F2: *Welches Nutzungsverhalten und welche Nutzungsmotive sind bei der Altersgruppe zwischen 30 und 60 Jahren bei den Video-on-Demand Diensten erkennbar? Gibt es hierbei Unterschiede bei den Anbietern Netflix und Amazon Prime Video?*

Das VoD-Nutzungsverhalten dieser Altersgruppe kann grundsätzlich als ein aktives Nutzen eingestuft werden. Allerdings gaben alle der befragten Männer zu, dass wenn ihre Frau/Partnerin den Film auswählt, sie ein passives Verhalten aufweisen und andere Tätigkeiten nebenbei erledigen. Zu den primären VoD-Nutzungsmotiven der 30- bis 60-Jährigen zählen die Unterhaltung und Entspannung. Zusätzlich dazu werden auch Motive wie die Anschlusskommunikation, der Zeitvertreib und die Ergänzung zum klassischen Fernsehen angegeben. Bei der Auswahl des Streaminggerätes, der Filmauswahl als auch bei der Auswahl des VoD-Anbieters sind hingegen die medialen Gratifikationen *Convenience* und *Habitualisierung* zu erkennen. Die Befragten nutzen beim VoD-Streamen primär den Fernseher bzw. den Smart-TV, weil sie das Gerät vom klassischen Fernsehen bereits gewohnt sind. Bei der Auswahl eines neuen VoD-Anbieters wird vor allem auf die übersichtliche und anwenderfreundliche Benutzeroberfläche Wert gelegt, bei welcher sie schnell und einfach Inhalte auswählen können. Eine klare Strukturierung des Angebotes wird daher als angenehm empfunden.

Nutzungsverhalten bei Netflix und Amazon Prime Video

Es ist klar erkennbar, dass in dieser Altersgruppe der Anbieter Netflix deutlich präferiert wird und demnach auch öfters genutzt wird. Netflix wird durchschnittlich 2 bis 4 Mal in der Woche genutzt. Prime Video wird hingegen nur 1 bis 2 Mal in der Woche genutzt. Die Dauer der Nutzung ist bei beiden Anbietern gleich und liegt zwischen 2 und 3 Stunden. Die Gründe warum Netflix öfters in Anspruch genommen wird, sind die anwenderfreundliche Benutzeroberfläche und das umfangreiche Angebot. Diese Gründe spiegeln sich auch in der Geschäftsmodellanalyse wider, denn sowohl das Inhaltsangebot als auch die Benutzeroberfläche werden als wichtige Bestandteile des Wertangebotes dargestellt. Im Vergleich zu Netflix, wird nicht das Angebot von Prime Video, sondern primär die gebündelte Prime Mit-

gliedschaft und dessen Vorteile gelobt. Die Vorteile, wie der kostenlose Versand und der kostenfreie Musikstream „Prime Music“, sind bei der befragten Zielgruppe der ausschlaggebende Grund, warum sie über Prime Video verfügen und es nutzen.

„...das mit dem kostenlosen Lieferservice ist für mich eigentlich der ausschlaggebende Punkt, warum ich Prime habe...“ (Natascha, 2021)

Auffällig bei den Ergebnissen ist, dass das Zusatzangebot der Pay-TV Kanäle gar nicht, und die kauf- und leihbaren Inhalte nur wenig in Anspruch genommen werden. Während bei dem Wertangebot „Pay-TV Kanäle“ kein Interesse besteht, ist bei den kauf- und leihbaren Inhalten ein Interesse erkennbar. Hinsichtlich des Inhaltsangebotes und Preises mangelt es hier aber an Überzeugungskraft. Das Inhaltsangebot wird sowohl bei Netflix als auch bei Prime Video gelobt. Allerdings würde sich die Mehrheit der Interviewten für Netflix entscheiden, wenn sie sich für einen VoD-Anbieter festlegen müssten.

F3: *Welche Erwartungen und Präferenzen hat diese Zielgruppe bezüglich VoD-Angebote?*

Die 30- bis 60-Jährigen präferieren einstimmig ein „All-Inclusive Paket“ bei VoD-Angeboten. Damit ist jenes Abonnementmodell gemeint, welches alle Inhalte zu einem fixen Preis beinhaltet und über keine zusätzlichen versteckten Kosten verfügt. Die Mehrheit der Befragten erwähnte, dass sie sich mehr Preismodelle und diverse Variationen bei den Abonnements wünscht. Sie ergänzten dabei, dass es attraktiv wäre, wenn es die Möglichkeit gäbe, nur ein bestimmtes Genre, wie Dokumentationen zu abonnieren und demnach nur für das bezahlen müssten, was sie wirklich interessiert. Der Mangel an Diversifikation hinsichtlich Abonnementmodelle stellt somit eine „Lücke“ in den VoD-Geschäftsmodellen dar und könnte als eine potenzielle Chance angesehen werden. Bei der befragten Altersgruppe ist klar erkennbar, dass der Preis bei einem neuen VoD-Anbieter eine sehr bedeutsame Rolle spielen würde. Alle der Interviewten betonten hier, dass sie sich auch bei

den bereits bestehenden VoD-Anbietern einen konstanten und fairen Preis für die Zukunft wünschen. Allerdings bei der Frage, ob sie Netflix trotzdem abonnieren würden, wenn es plötzlich um 5 € teurer werden würde, haben 5 der 7 Befragten mit einem klaren „Ja“ geantwortet. Diese Antwort wurde größtenteils mit einer fehlenden qualitativen Konkurrenz begründet. Demzufolge ist der Bedarf nach mehr Konkurrenz klar erkennbar. Der Wunsch nach einer Plattform, die Netflix und mehrere VoD-Anbieter fusioniert und der Wunsch nach Zusatzvorteilen, wie sie von Amazon Prime angeboten werden, wurde ebenso geäußert.

7.3. Hypothesengenerierung

In diesem Abschnitt werden Hypothesen generiert, welche auf die Erhebung des Leitfadeninterviews und der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz zurückgeführt werden können. Diese Hypothesen können als Anknüpfungspunkte für weitere Forschungen eingesetzt werden.

H1: Die Altersgruppe der 30- bis 60-Jährigen nutzt primär VoD-Dienste aufgrund von *affektiven Motiven*, wie Unterhaltung, Entspannung und Zeitvertreib.

H2: Die mittlere bis ältere Generation nutzt primär den Smart-TV beim VoD-Streamen, weil sie den Fernseher vom klassischen Fernsehen gewohnt sind.

H3: Die VoD-Anbieterauswahl kann bei den 30- bis 60-Jährigen auf die mediale Gratifikation *Convience* zurückgeführt werden, weil eine anwenderfreundliche Benutzeroberfläche ein ausschlaggebendes Entscheidungskriterium darstellt.

H4: Die Benutzeroberfläche von Netflix wird als anwenderfreundlicher eingestuft als die von Prime Video.

H5: Die Vorteile der Prime-Mitgliedschaft sind der ausschlaggebende Grund, warum Prime Video von den 30- bis 60-Jährigen genutzt wird.

H6: Das Inhaltsangebot, der Preis und eine anwenderfreundliche Benutzeroberfläche sind ausschlaggebende Kriterien für die Auswahl eines neuen VoD-Anbieters.

7.4. Handlungsempfehlungen

Fusioniert man die Analyseergebnisse der VoD-Geschäftsmodelle mit den Ergebnissen des Leitfadeninterviews, können für Unternehmen, die bereits am Markt sind oder sich erst neu etablieren möchten, diverse Handlungsempfehlungen gegeben werden.

Allgemein

Unternehmen, die sich mit einem neuen oder einem bereits bestehenden VoD-Service am VoD-Markt beweisen möchten, sollten neben einem exklusiven Inhaltsangebot, primär auf eine anwenderfreundliche Benutzeroberfläche und auf ein faires Kosten-Nutzen-Verhältnis achten. Zusätzliche Vorteile im E-Commerce Bereich stellen für KundInnen ein sehr attraktives und bindendes Angebot dar und wäre als Zusatzangebot zu empfehlen. Um eine möglichst breite Masse zu erreichen bzw. anzusprechen, sind vor allem diverse Abstufungen bei den Preismodellen zu empfehlen. Abschließend kann empfohlen werden, dass sowohl inhaltliche als auch technische Erweiterungen und Anpassungen essenziell sind, um das Wertangebot bestmöglich an die KundInnen zu übermitteln.

Fokus auf Netflix und Prime Video

Bei der SWOT-Analyse der drei Anbieter ist klar erkennbar, dass die Unternehmen vor allem eine große Chance in den Eigenproduktionen sehen. Allerdings zeigen die Analysenergebnisse, dass die eigenproduzierten Inhalte zwar als ein wichtiges Auswahlkriterium eingestuft werden, aber eine anwenderfreundliche Benutzeroberfläche eine wichtigere Rolle spielt. Ein Mangel an

Anwenderfreundlichkeit lässt sich bei dem VoD-Anbieter Prime Video feststellen. Sowohl die Analyse des Geschäftsmodells als auch die Antworten der Befragten zeigen, dass die Benutzeroberfläche bei Prime Video eine große Schwäche darstellen. Um für Netflix konkurrenzfähig zu bleiben, wäre es für Prime Video als auch für andere Anbieter essenziell, **einen vermehrten Fokus auf die Anwenderfreundlichkeit der Benutzeroberfläche** zu setzen und diese laufend zu verbessern. Es wäre daher empfehlenswert, nicht nur in die Content-Produktion, sondern vor allem in die Technologie und in die damit verbundenen digitalen Kompetenzen zu investieren. Die empirische Forschung zeigt auch, dass neben der einfachen Handhabung, auch ein fairer und **konstanter Preis** eines der wichtigsten Kriterien bei der Auswahl eines VoD-Anbieters darstellt. Demzufolge, sollte sich Netflix keine weiteren jährlichen Preiserhöhungen erlauben, um Verärgerungen und eine Abonnentenabnahme zu vermeiden.

8. Zusammenfassung und Fazit

Die vorliegende Masterarbeit fokussiert sich im Theorieteil primär auf die Geschäftsmodelle Netflix, Amazon Prime Video und ProSiebenSat.1 Media SE, welche mithilfe der Geschäftsmodellanalyse nach Osterwalder & Pigneur und einer anschließenden SWOT-Analyse genauestens analysiert werden. Mit den gewonnenen Analysenergebnissen soll die erste Forschungsfrage *„In welchen Bereichen unterscheiden oder ähneln sich die Geschäftsmodelle der zwei reichweitenstärksten VoD-Dienste und eines klassischen TV-Anbieters“* beantwortet werden. Die Analyse lässt erkennen, dass sich das Geschäftsmodell des Medienkonzerns ProSiebenSat.1 Media an den digitalen Wandel angepasst hat. Seit 2019 bietet es neben seinem klassischen deutschen Free-TV den VoD-Dienst „Joyn“ an und positioniert sich damit am VoD-Markt. ProSiebenSat.1 Media zeigt, dass Unternehmen zunehmend unter dem Druck stehen ihre Geschäftsmodelle laufend anzupassen, um der digitalen Umwelt und den wandelnden Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Mit der Streaming Plattform „Joyn“ hat sich der deutsche Medienkonzern nicht nur der digitalen Transformation angepasst, sondern auch eine neue lukrative Geschäftsmöglichkeit gesichert. Hinsichtlich der Unterschiede und Ähnlichkeiten der drei Geschäftsmodelle, zeigen die durchgeführten Analysen, dass alle drei Unternehmen einen VoD-Dienst anbieten und sich dadurch in Segmenten, wie Wertangebot, Kanäle und Kundenbeziehung ähneln. Im Vergleich zu Netflix und Prime Video, ist ProSiebenSat.1 Media nicht nur im VoD-Bereich, sondern auch im Entertainment, im Commerce-Bereich, in der Content-Produktion und in der Partnervermittlung aktiv tätig. Demzufolge unterscheidet sich der Großteil der Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen von den anderen beiden Anbietern. Betrachtet man allerdings ausschließlich den Entertainment-Geschäftsbereich von ProSiebenSat.1 Media bzw. den Streamingdienst „Joyn“ können einige Überschneidungen hinsichtlich der Schlüsselressourcen und Schlüsselaktivitäten festgestellt werden. Die aufstrebenden Streaming-Dienste, wie Disney+ oder Apple TV, zeigen dass die Konkurrenz am VoD-Markt stetig wächst und es immer wichtiger wird, sich von der Masse abzuheben. Das Anbieten von exklusiven Eigenproduktionen spielt daher eine zunehmend bedeutendere Rolle, da diese nicht nur für hohe Angebotsexklusivität sorgen, sondern auch eine Unabhängigkeit gegenüber

Lizenzgeber garantieren. Allerdings zeigen die Ergebnisse der empirischen Forschung, dass Eigenproduktionen zwar als wichtig empfunden werden, aber kein ausschlaggebendes Auswahlkriterium darstellen. Eine anwenderfreundliche Benutzeroberfläche und ein konstanter Preis werden hingegen als wichtiger eingestuft. Daraus lässt sich schließen, dass ein exklusiver Inhalt zwar sehr wichtig und notwendig ist, dennoch sind technologische und digitale Fähigkeiten essenzielle Voraussetzungen, um das Angebot auch attraktiv an die KundInnen übermitteln zu können.

Der empirische Teil der Arbeit knüpft vor allem an bestehende Studien und an der Medientheorie des Uses & Gratification-Ansatzes an. Der ausgearbeitete Forschungsstand im Punkt 2 zeigt, dass die Altersgruppe zwischen 30 und 60 Jahren primär das klassische Fernsehprogramm nutzt und nur zu einem geringen Anteil den VoD-Service in Anspruch nimmt. Die 45- bis 60-Jährigen zeigen sogar zum Vorjahr ein abnehmendes VoD-Nutzungsverhalten auf. Das Ziel dieser Arbeit war es herauszufinden, welche Nutzungsmotive, Handlungsmuster, Präferenzen und Erwartungen die 30- bis 60-Jährigen bei VoD-Dienste aufweisen. Mithilfe der Mediennutzungsmotive nach Schweiger et al. und den medialen Gratifikationen nach Rudolph war es möglich die spezifischen Nutzungsmotive genauer zu durchleuchten und zu beschreiben. Die wichtigsten Erkenntnisse waren dabei, dass die VoD-Nutzung der befragten Zielgruppe primär auf *affektive Motive* zurückzuführen ist. Die ProbandInnen erwähnen hierbei sowohl *positive affektive Motive*, wie die Unterhaltung und Entspannung als auch *negative affektive Motive* wie den Zeitvertreib und Eskapismus. Zusätzlich dazu wurden auch soziale Motive, wie die Anschlusskommunikation, von der Mehrheit der Befragten genannt. Dies bedeutet, dass VoD auch genutzt wird, weil es Gesprächsstoff liefert und dadurch sozialen Kontakt fördert. Die Geräteauswahl des Fernseher bzw. des Smart-TV's begründen die Befragten mit der medialen Gratifikation der *Habitualisierung*. Sie nutzen den Fernseher, weil sie es „gewohnt“ sind. Bei der Filmauswahl sind vor allem *kognitive Motive* zu erkennen. Es werden beispielsweise Dokumentationen präferiert, um das Bedürfnis nach Information und Wissen abzudecken. Bei der Auswahl des VoD - Anbieters spielt neben dem Preis auch die mediale Gratifikation *Conveni-*

ence eine wesentliche Rolle, da vor allem auf eine übersichtliche und anwenderfreundliche Benutzeroberfläche Wert gelegt wird. Eine weitere Erkenntnisgewinnung ist, dass die befragten 30- bis 60-Jährigen bei der Wahl des Abonnementmodells ein werbefreies „*All-Inclusive Paket*“ bevorzugen. Der Wunsch nach diversen Preis- und Abonnementmodellen für einzelne Genres oder Kategorien wird hierbei ebenso geäußert. Daraus lässt sich feststellen, dass diese Altersgruppe gerne die Möglichkeit hätte, nur ein bestimmtes Genre, wie Dokumentationen zu abonnieren und demnach nur für jenen Inhalt bezahlen müsste, der sie wirklich interessiert. Der Mangel an Diversifikation hinsichtlich Abonnementmodelle stellt somit eine „Lücke“ in den VoD-Geschäftsmodellen dar und könnte als eine potenzielle Chance angesehen werden. Außerdem erwarten sich die KundInnen konstante und faire Preise. Allerdings wäre die Mehrheit derzeit noch bereit 5 € mehr für Netflix zu zahlen. Dies kann vor allem auf die anwenderfreundliche Benutzeroberfläche von Netflix und auf die derzeit fehlende qualitative Konkurrenz zurückgeführt werden. Diese Erkenntnis unterstreicht nochmals die Wichtigkeit einer benutzerfreundlichen Plattform. Zusätzlich dazu lässt sich feststellen, dass es für die befragte Zielgruppe, in Bezug auf Angebotsqualität, noch keinen gleichwertigen VoD-Anbieter zu Netflix gibt und somit hohes Potenzial für neue Anbieter besteht.

Abschließend kann festgestellt werden, dass der Preis zwar, wie auch in vielen anderen Lebensbereichen, eine wichtige Rolle spielt, aber unbewusst vor allem auch affektive Motive und die mediale Gratifikation *Convenience* für die Auswahl eines VoD-Anbieters ausschlaggebend sind. Damit VoD-Anbieter diesen Kundenbedürfnissen nachkommen können, ist es essenziell, sich sowohl inhaltlich als auch technologisch laufend weiterzuentwickeln. Um ein attraktives Wertangebot anbieten zu können, sind vor allem technologische Fähigkeiten eine Grundvoraussetzung. Daher sollten VoD-Unternehmen vor allem in digitale Kompetenzen und in die Technologie investieren, um den wandelnden Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

8.1. Limitation

Die zentralen Limitationen der vorliegenden Arbeit können auf die Gütekriterien der Reliabilität und Validität zurückgeführt werden. Die Reliabilität ist ein Gütekriterium, welches innerhalb der qualitativen Forschung umstritten ist, da jede Forschungssituation als einzigartig und schnell veränderbar angesehen wird. Die Reliabilität kann in dieser Arbeit jedoch gewährt werden, da die Interviews innerhalb von 5 Tagen stattgefunden haben und währenddessen keine Veränderungen am VoD-Markt aufkamen. Das Gütekriterium der Validität untersucht und bemisst hingegen die Gültigkeit der Untersuchungsergebnisse (vgl. Hussy et al., 2010, S. 266 ff.) Die Ergebnisse des durchgeführten Leitfadeninterviews stellen keine allgemeine Gültigkeit dar, weil lediglich 7 Personen in der spezifischen Altersgruppe der 30- bis 60-Jährigen befragt worden sind. Die Ergebnisse wurden ausschließlich für das Land Österreich erforscht und können daher nur begrenzt auf andere Länder übertragen werden. Eine Auswertung nach Alter oder Geschlecht wurde aufgrund der geringen Anzahl der Stichprobe nicht durchgeführt.

8.2. Ausblick

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lässt sich feststellen, dass die Altersgruppe der 30- bis 60-Jährigen VoD vor allem aufgrund bestimmter Nutzungsmotive nutzt. Medienunternehmen, die einen VoD-Dienst etablieren möchten, können von den gewonnenen Ergebnissen profitieren und die erforschten Bedürfnisse und Motive in ihrem Angebot berücksichtigen. Allerdings befindet sich der VoD-Markt in einem ständigen Wandel. Demzufolge sollte berücksichtigt werden, dass die Aktualität dieser Arbeit nur von kurzer Dauer ist und es zu empfehlen wäre, die Forschung laufend zu wiederholen. Da die Forschung sich auf eine spezifische Altersgruppe festgelegt hat, könnten die Ergebnisse für einen relevanten Vergleich oder eine Gegenüberstellung mit einer anderen Altersgruppe verwendet werden. Abschließend kann erwähnt werden, dass die Ergebnisse der Forschung in anderen Studien miteingebunden werden können, um weitere Erkenntnisse am VoD-Markt zu generieren.

6. Literaturverzeichnis

Apple (2021): Apple TV+, unter: <https://www.apple.com/at/apple-tv-plus/> (Abgerufen am: 28.02.2021)

Amazon Newsroom (2020): Amazon Prime Day 2020 – die erfolgreichsten zwei Tage aller Zeiten für kleine und mittlere Unternehmen bei Amazon weltweit, unter: https://amazon-presse.de/Top-Navi/RSS/Pressedetail/amazon/de/Prime/201015_Amazon_Prime-Day_Wrap-up/ (Abgerufen am 03.03.2021)

Amazon (2021a): Über Amazon, unter: <https://www.aboutamazon.de/über-amazon/unsere-geschichte-was-aus-einer-garagen-idee-werden-kann> (Abgerufen am 01.03.2021)

Amazon (2021b): About Amazon - Press Release, unter: <https://web.archive.org/web/20170305012150/http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=2229623> (Abgerufen am 01.03.2021)

Amazon (2021c): Help & Customer Service - Download Prime Video Titles, unter: <https://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=GTDVUQF-MY3GTZVX7> (Abgerufen am 01.03.2021)

Amazon (2021d): Amazon Hilfe & Kundencenter - Prime Student, unter: https://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html/ref=hp_left_v4_sib?ie=UTF8&nodeId=GAHEWLGGJTWD9NK5 (Abgerufen am 01.03.2021)

Businesswire (2019): Liberty Global Announces Prime Video Partnership with Amazon, unter: <https://www.businesswire.com/news/home/20190423005470/en/Liberty-Global-Announces-Prime-Video-Partnership-with-Amazon>

Amazon (2021e): Amazon Prime Hilfe Center, unter: https://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html/ref=mm_resp_hilfe_1 (Abgerufen am 02.03.2021)

Amazon (2021f): Was ist X-Ray für Filme & Serien? unter: <https://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=201423010> (Abgerufen am 02.03.2021)

Ang, C. (2020): Visualized: A Breakdown of Amazon's Revenue Model, unter: <https://www.visualcapitalist.com/amazon-revenue-model-2020/> (Abgerufen am 05.03.2021)

Baumann, M. (2020): Mehrere Nutzerprofile für Amazon Prime anlegen und verwalten, unter: <https://www.homeandsmart.de/amazon-prime-video-nutzerprofile-anlegen> (Abgerufen am 01.03.2021)

Breitsprecher, V. (2021): Pay-TV, unter: <https://www.tarife.at/wissen/pay-tv> (Abgerufen am 01.03.2021)

Becher, B. (2020): Endlich: Amazon Prime Video übernimmt wichtiges Netflix-Feature, unter: <http://www.filmstarts.de/nachrichten/18531627.html> (Abgerufen am 02.03.2021)

Businesswire (2015): "Amazon Announces the Streaming Partners Program", unter: <https://www.businesswire.com/news/home/20151208005963/en/Amazon-Announces-the-Streaming-Partners-Program> (Abgerufen am 02.03.2021)

BBC (2017): Premier League TV rights: Amazon to show 20 matches a season from 2019-2022, unter: <https://www.bbc.com/sport/football/44396151> (Abgerufen am 02.03.2021)

Beers, B., (2020): "How Netflix Pays for Movie and TV Show Licensing", unter: <https://www.investopedia.com/articles/investing/062515/how-netflix-pays-movie-and-tv-show-licensing.asp> (Abgerufen am 18.02.2021)

Bolognesi, P. (2020): So funktioniert der Netflix-Algorithmus, unter: <https://www.basicthinking.de/blog/2020/07/21/netflix-algorithmus/> (Abgerufen am 18.02.2021)

Champion Stream (2021): Amazon Prime Video: Champions League ab 2021, unter: <https://championstream.de/amazon-prime-video-champions-league/> (Abgerufen am 02.03.2021)

CNBC (2020): Amazon's Prime Video wins broadcast rights to New Zealand cricket matches in India, unter: <https://www.cnn.com/2020/11/10/amazons-prime-video-wins-rights-to-air-nz-cricket-matches-in-india.html> (Abgerufen am 02.03.2021)

Computer Bild (2020): Wird Amazon Prime teurer? – Alle Infos, unter: <https://tipps.computerbild.de/internet/online-shopping/amazon-prime-teurer-512843.html> (Abgerufen am 02.03.2021)

DaSilva, C.M. & Trkman, P., (2014): "Business model: What it is and what it is not". Long Range Planning 47, S. 379-389.

DSL Web (2021): Joyn Originals, unter: <https://www.dslweb.de/joyn-originals.php> (Abgerufen am 02.04.2021)

Diekmann, A. (2000): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. (6., durchgesehene Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Evens, Tom (2015): Value Networks and Changing Business Models for the Digital Television Industry, Journal of Media Business Studies 7(4), S.41-58, (DOI: 10.1080/16522354.2010.11073514)

Erleben, (2021): Preiserhöhung bei Netflix: So viel kosten die Abos 202, unter:

<https://www.basichinking.de/blog/2021/01/14/netflix-preiserhoehung-abokosten-2021/> (Abgerufen am 28.02.2021)

Ebneth, V. (2020): Amazon Prime Video mit neuem Angebot: Ab sofort gibt's Live-TV, unter: <https://www.futurezone.de/entertainment/streaming/article229576932/Amazon-Prime-Video-mit-neuem-Angebot-Ab-sofort-gibts-Live-TV.html> (Abgerufen am 02.03.2021)

Fernandez, N. (2021): Amazon Prime Video: Pricing, content, and everything else you need to know, unter: <https://www.androidauthority.com/amazon-prime-video-streaming-service-1140081/> (Abgerufen am 07.03.2021)

Flick, U. (2002): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung (6. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (2004): Was ist qualitative Forschung? In: U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 13-29.

Frue, K. (2018): Pestle Analysis of Netflix: How Politics and the Economy impact the Media Provider, unter: <https://pestleanalysis.com/pest-analysis-of-netflix/> (Abgerufen am 22.02.2021)

Future Zone (2020): Netflix testet neues Billig-Abo, in: Future Zone; unter: <https://futurezone.at/produkte/netflix-testet-neues-billig-abo/400977533> (Abgerufen am 22.02.2021)

Greenberg, B.S. (1974): Gratifications Television Viewing and Their Correlates for British Children. In Blumler, J. G. & Katz, E. (Hrsg.), The Uses of Mass Communications. Current Perspectives on Gratifications Research (S. 71-92). Beverly Hills, London:

Grüner, O., Schumacher, L. (2020): Amazon Prime vs. Netflix: Wer bietet mehr?, unter: <https://hifi.de/ratgeber/amazon-prime-vs-netflix-20989> (Abgerufen am 22.02.2021)

GfK (2020): Studie Bewegtbildnutzung im Tagesverlauf 2020; Media Measurement GfK Austria, S. 4-45

GfK (2019): Studie Bewegtbildnutzung im Tagesverlauf 2020; Media Measurement GfK Austria, S. 3-47

Griffith, E. (2020): Amazon Prime Video Has the Most Shows, but Netflix Slays the Competition With Quality, unter: <https://uk.pcmag.com/why-axis/127641/amazon-prime-video-has-the-most-shows-but-netflix-slays-the-competition-with-quality> (Abgerufen am 22.03.2021)

Golden Globes (2017): Golden Globes Awards 2017, unter: <https://www.golden-globes.com/tv-show/transparent> (Abgerufen am 29.02.2021)

Gomez-Uribe, C., Hunte N. (2015): The Netflix Recommender System: Algorithms, Business Value, and Innovation, unter: <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/2843948>, DOI: 10.1145/2843948, S.2-4

Graham, M. (2019): Netflix partnerships could become more attractive to marketers in a down economy, analysts predict, unter: <https://www.cnbc.com/2019/10/29/netflix-product-placement-could-increase-with-downturn-forrester.html> (Abgerufen am 21.02.2021)

Greece, C. (2021): Trends in the VoD-Market in EU28 - A publication of the European Audiovisual Observatory- Concil of Europe, unter: <https://rm.coe.int/trends-in-the-vod-market-in-eu28-final-version/1680a1511a>

Hsu, T. (2019): Netflix Is Ad Free, but It Isn't Brand Free, in: New York Times, unter: <https://www.nytimes.com/2019/12/16/business/media/netflix-commercial-s.html> (Abgerufen am 22.02.2021)

Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2010): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften: für Bachelor. Berlin: Springer.

Hussy, W., Schreier, M., Echterhoff, G. (2013): Qualitative Erhebungsmethoden – in: Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor, Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2.Auflage

HULU (2021): Hulu, Disney and ESP+ bundle, unter: <https://www.hulu.com/hulu-disney-espn-bundle-offer> (Abgerufen am 12.03.2021)

Heusinger, J. (2019): Alibaba und Netflix: Der nächste Deal; in: Der Aktionär; unter: <https://www.deraktionaer.de/artikel/aktien/alibaba-und-netflix-der-naechste-deal-479300.html> (Abgerufen am 22.02.2021)

Instagram (2021): Netflix Instagram, unter: <https://www.instagram.com/netflix/?hl=de> (Abgerufen am 22.02.2021)

Joyn Community (2021a): Warum gibt es bei Joyn PLUS+ Werbung? unter: <https://community.joyn.de/funktionen-bedienung-33/warum-gibt-es-bei-joyn-plus-werbung-248> (Abgerufen am 22.03.2021)

Joyn Community (2021b): Willkommen in der Joyn Community, unter: <https://community.joyn.de> (Abgerufen am 22.03.2021)

Joyn (2021): Sport im Live-Tv, unter: <https://www.joyn.de/sport> (Abgerufen am 22.03.2021)

Joyn (2021): Startseite, unter: <https://www.joyn.de> (Abgerufen am 22.03.2021)

König, B. (2019): Amazon Studios: Hollywoods erfolgreiche Serienschmiede, unter: <https://www.teltarif.de/amazon-prime-video-streaming/news/78926.html> (Abgerufen am 02.03.2021)

Katzmaier, D. (2019): Amazon Prime Video Channels: Everything you need to know, unter: <https://www.cnet.com/news/amazon-prime-video-channels-everything-you-need-to-know/> (Abgerufen am 02.03.2021)

Klein, U. (2020): Joyn Plus+ Kosten und Test – lohnt sich der Streamingdienst, unter: <https://www.homeandsmart.de/joyn-plus-kosten-test> (Abgerufen am 12.03.2021)

Katz, Elihu/Blumler, Jay G./Gurevitch, Michael (1973): Uses and gratifications research. In: The Public Opinion Quarterly

Katz, B. (2021): A Battlefield Survey of the Streaming Wars to Fight in 2021, in: Observer; unter: <https://observer.com/2021/02/netflix-disney-plus-hulu-apple-amazon-expectations-upcoming-shows/> (Abgerufen am 14.03.2021)

Kühn, T; Koschel, K. V. (2018): Gruppendiskussionen – Ein Praxis-Handbuch, 2. Auflage, Springer VS

Kontrast Redaktion (2019): Österreichische TV-Landschaft – wer besitzt und kontrolliert die Sender? unter: <https://kontrast.at/fernsehen-oesterreich-plus-4-atv-servus-tv-orf-oe24-eigentuemer/> (Abgerufen am 02.03.2021)

Lamnek, K. (2016): Qualitative Sozialforschung, Beltz Verlag, Weinheim Basel

Leger, H. (2020): Everything wrong with Amazon Prime Video, unter: <https://www.techradar.com/news/everything-wrong-with-amazon-prime-video> (Abgerufen am 22.03.2021)

Lanzerath, C., Gotta, L. (2019): Amazon Prime Video mit Eigenproduktionen und exklusiven Inhalten, unter: <https://www.computerbild.de/artikel/avf-Tipps-Video-Amazon-Originals-Exclusives-Filme-Serien-Amazon-Prime-Video-23125387.html> (Abgerufen am 22.03.2021)

Lee, N. (2020): Amazon Prime Video will soon have the content, but it needs a better home, unter: <https://www.engadget.com/amazon-prime-video-confusing-interface-160050117.html> (Abgerufen am 12.03.2021)

Layton 2020: Netflix not breaking into China “any time soon”, says co-CEO Sarandos; in: Digital TV; unter: <https://www.digitaltveurope.com/2020/10/13/netflix-not-breaking-into-china-any-time-soon-says-co-ceo-sarandos/> (Abgerufen am 22.02.2021)

Loosen W. (2014) Das Leitfadeninterview – eine unterschätzte Methode. In: Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Springer, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05723-7_9-1

Mayring, P. (1994). Qualitative Inhaltsanalyse. In A. Böhm, A. Mengel & T. Muhr (Eds.), Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge, Konstanz: Universitätsverlag.

Mayring, P. (2000). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 7. Auflage. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Beltz, Weinheim.

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (12., überarbeitete Auflage). Weinheim Basel: Beltz Verlag.

Mayring, P. (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz

Mann.TV (2021): Amazon setzt auf neues Patent gegen Raubkopien, unter: <https://www.mann.tv/film-tv/video-piraterie-amazon-setzt-auf-neues-patent-gegen-raub-kopierer> (Abgerufen am 22.03.2021)

Ming, C., Saheli R.C, (2017): "China Has Launched Another Crackdown on the Internet - but It's Different This Time." in CNBC, unter; www.cnbc.com/2017/10/26/china-internet-censorship-new-crackdowns-and-rules-are-here-to-stay.html (Abgerufen am 29.02.2021)

MAZ (2020): How does Amazon Prime Video Make Money? An In-Depth Break-down, unter: <https://www.mazsystems.com/en/blog/amazon-prime-video-make-money> (Abgerufen am 05.03.2021)

Moore, B. (2020): Amazon Prime Video, unter: <https://uk.pcmag.com/internet-3/116365/amazon-prime-video> (Abgerufen am 02.03.2021)

Market Us (2020): Amazon Prime Statistics and Facts, unter: <https://market.us/statistics/online-video-and-streaming-sites/amazon-prime-video/> (Abgerufen am 02.03.2021)

Mantel, U. (2020): ProSiebenSat.1 bläst Verkauf von Red Arrow Studios ab, unter: https://www.dwdl.de/nachrichten/76693/prosiebensat1_blaest_verkauf_von_red_arrow_studios_ab/?utm_source=&utm_medium=&utm_campaign=&utm_term= (Abgerufen am 22.03.2021)

Murphy, A. (2019): The World's Best Regarded Companies, in: Forbes; unter: <https://www.forbes.com/lists/best-regarded-companies/-2bedbc15124d> (Abgerufen am 29.02.2021)

McCue, T. (2018): Social Media Is Increasing Brand Engagement And Sales, unter:

<https://www.forbes.com/sites/tjmccue/2018/06/26/social-media-is-increasing-brand-engagement-and-sales/?sh=75fbb9a47cb3> (Abgerufen am 26.03.2021)

Müller, F. (2014): Telekom und Vodafone werden Kooperationspartner; in: Horizont; unter: <https://www.horizont.net/medien/nachrichten/Netflix-Streamingdienst-kooperiert-mit-Deutscher-Telekom-und-Vodafone-130372> (Abgerufen am 26.02.2021)

Netflix Annual Report (2019): Annual Report Pursuant To Section 13 Or 15(D) Of The Securities Exchange Act Of 1934, unter: https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2019/ar/2019-10-K.pdf (Abgerufen am 26.02.2021)

Nickel, K. (2019): Prime & Mein": So findest du kostenlose Filme bei Amazon, unter: <https://www.futurezone.de/entertainment/streaming/article227944537/Prime-Mein-So-findest-du-kostenlose-Filme-bei-Amazon.html>

NewsWire (2017): Amazon Prime Video Premieres Academy Award-Winning Manchester by the Sea in Canada on March 21, unter: <https://www.newswire.com/news/amazon-prime-video-premieres-academy-award-winning-manchester-by-the-5967408>

Netflix(2021a): The story of netflix, unter: <https://about.netflix.com/en> (Abgerufen am 26.02.2021)

Netflix(2021b): „Wo ist Netflix verfügbar?“, Hilfe Center Netflix: unter: <https://help.netflix.com/de/node/14164> (Abgerufen am 26.02.2021)

Netflix(2021c): Netflix auf dem Fernseher oder Blu-ray-Player von Samsung verwenden, Hilfe Center Netflix; unter: <https://help.netflix.com/de/node/23876> (Abgerufen am 26.02.2021)

Netflix(2021d): „Warum werden Titel bei Netflix nicht mehr angeboten?“, Hilfe Center Netflix; unter: <https://help.netflix.com/de/node/60541> (Abgerufen am 26.02.2021)

Netflix(2021e) „Wie erwirbt Netflix Lizenzen für Serien und Filme?“, Hilfe Center Netflix; unter: <https://help.netflix.com/de/node/4976> (Abgerufen am 26.02.2021)

Netflix(2021f): „Wie funktioniert das Empfehlungssystem von Netflix?“ Hilfe Center Netflix; unter: <https://help.netflix.com/de/node/100639> (Abgerufen am 26.02.2021)

Netflix (2021g): Netflix – Verbinden Sie Ihr Gerät mit dem Lieblingsservice, unter: <https://devices.netflix.com/de/> (Abgerufen am 26.02.2021)

Netflix (2021h): Netflix-Startseite, unter: <https://www.netflix.com/at/> (Abgerufen am 28.02.2021)

Netflix Hilfe Center (2021a): Wie kann ich die E-Mails verwalten, die mir Netflix schickt?, unter: <https://help.netflix.com/de/node/25> (Abgerufen am 28.02.2021)

Netflix Hilfe Center (2021b): Netflix Hilfe Center, unter: <https://help.netflix.com/de> (Abgerufen am 28.02.2021)

Netflix Open Connect (2021): Willkommen bei Open – Was ist Open Connect, unter: https://openconnect.netflix.com/de_de/ (Abgerufen am 28.02.2021)

Netflix Investors (2021): Netflix's View: streaming entertainment is replacing linear TV, unter: <https://ir.netflix.net/ir-overview/long-term-view/default.aspx>. (Abgerufen am 28.02.2021)

Naadem, M. (2020): Here's How Netflix Makes Monster Money with Secret Ads, unter: <https://learnbonds.com/news/netflix-killing-secret-ads-shows/> (Abgerufen am 28.02.2021)

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus Verlag, Frankfurt am Main, S.18-41.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C.L. (2005): Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Communications of the association for Information Systems, 16(1), S.1-25.

Prime Video (2021): Hilfe - Was ist ein Prime Video-Profil?, unter: https://www.primevideo.com/help/ref=atv_nb_lcl_en_US?_encoding=UTF8&nodeId=GD8VJD2EDJ2GSNEC (Abgerufen am 14.03.2021)

Prime Video (2021): Hilfe - Ist Prime Video in Amazon Prime enthalten?, unter: https://www.primevideo.com/help/ref=atv_hp_nd_srchr?nodeId=GD5REBN-JD74BURF6 (Abgerufen am 14.03.2021)

Pereira, D. (2021): The Business Model Analyst - Netflix Business Model, unter: <https://businessmodelanalyst.com/netflix-business-model/> (Abgerufen am 12.02.2021)

Pratap, A. (2020): Business Growth Strategy of Netflix: A case study, unter: <https://notesmatic.com/2020/10/business-growth-strategy-of-netflix-a-case-study/> (Abgerufen am 22.02.2021)

Pino, N. (2018): Exclusive: Netflix to bring Minecraft: Story Mode to service - but not traditional games, TechRadar, unter: <https://www.techradar.com/news/netflix->

to-add-games-to-its-service-including-stranger-things-and-minecraft (Abgerufen am 22.02.2021)

Pinker, A. (2020): "What we can learn from the innovation culture at Netflix", in: Medialist Innovation; unter: <https://medialist.info/en/2020/05/06/what-we-can-learn-from-the-innovation-culture-at-netflix/> (Abgerufen am 14.03.2021)

ProSieben Maxx (2021): 7tv: Deine Lieblingssendungen To Go, unter: <https://www.prosiebenmaxx.at/7tv-deine-lieblingssendungen-to-go> (Abgerufen am 22.03.2021)

ProSiebenSat1 Media SE Geschäftsbericht (2017): Geschäftsbericht 2017 ProSiebenSat1 Media SE, unter: https://www.prosiebensat1.de/uploads/2018/03/15/P7S1_GB17_DE_2018-03-15.pdf (Abgerufen am 22.03.2021)

ProSiebenSat1 Media SE Geschäftsbericht (2018): Zusammengefasster Lagebericht –Organisation und Konzernstruktur, unter: <https://geschaeftsbericht2018.prosiebensat1.com/zusammengefasster-lagebericht/organisation-und-konzernstruktur.html> (Abgerufen am 22.03.2021)

ProSiebenSat1 Media SE Geschäftsbericht (2019): Passionate Creators-Geschäftsbericht 2019, unter: <https://geschaeftsbericht2019.prosiebensat1.com/magazin/ceo-interview-mit-max-conze.html> (Abgerufen am 22.03.2021)

ProSiebenSat1 Media Se (2019): Geschäftsbericht, unter: https://www.prosiebensat1.com/uploads/2020/03/05/P7S1_GB_2019_DE.pdf

ProSiebenSat1 Media SE (2021a): Vision & Strategy, unter:

<https://www.prosiebensat1.com/en/about-prosiebensat-1/who-we-are/vision-strategy> (Abgerufen am 22.03.2021)

ProSiebenSat1 Media SE (2021b): Pressemitteilung – Geschäftszahlen 2020, unter: <https://www.prosiebensat1.com/presse/prosiebensat-1-group-beendet-2020-mit-starkem-vierten-quartal-wachstum-von-11-bei-umsatz-und-von-12-bei-adjusted-ebitda> (Abgerufen am 22.03.2021)

ProSiebenSat1 Media SE (2021c): Company Profil, unter: <https://www.prosiebensat1.com/en/about-prosiebensat-1/who-we-are/company-profile> (Abgerufen am 22.03.2021)

Perry, N. (2021): Netflix vs. Amazon, unter: <https://www.digitaltrends.com/movies/netflix-vs-amazon-prime/> (Abgerufen am 28.03.2021)

Rodriguez, A. (2019): Netflix didn't make many of the "originals" that made it famous. That's changing, in: Quartz; unter: <https://qz.com/1545594/netflix-doesnt-make-most-of-its-originals-now-thats-changing/> (Abgerufen am 22.02.2021)

Rößler, M. (2020): Wie Netflix und Co. auf Social Media punkten, unter: https://www.wuv.de/medien/wie_netflix_und_co_auf_social_media_punkten (Abgerufen am 22.03.2021)

Redkation 4K Filme (2019): Netflix mit rekordverdächtig Leistung; in: CHIP; unter: https://www.chip.de/news/Netflix-mit-rekordverdaechtiger-Leistung-Wie-viele-Eigenproduktionen-der-Streaming-Dienst-2019-schaffte_178365710.html (Abgerufen am 22.02.2021)

RND (2020): "Minus von rund 40 Prozent": Werbeeinnahmen bei ProSiebenSat.1 im Keller, unter: <https://www.rnd.de/medien/minus-von-rund-40-prozent-werbe-einnahmen-bei-prosiebensat1-im-keller-AVXR4I5EZVZR6VTP35UAJVTNE.html> (Abgerufen am 22.03.2021)

RTR (2020): Bewegtbildstudie 2020: Klassisches TV bleibt Marktführer, Nutzung von Online-Video nimmt weiter zu, unter: <https://www.rtr.at/medien/presse/pressemitteilungen/PI09232020Medien.de.html> (Abgerufen am 28.03.2021)

RTR (2018): Kinder, Jugendliche Und junge Erwachsene Im Vod-Zeitalter, unter: https://www.saferinternet.at/fileadmin/redakteure/Footer/Studien/Studie_VOD-Zeitalter.pdf (Abgerufen am 28.03.2021)

RTR (2017): Die Konkurrenz aus dem Netz - Ott-Dienste In Medien Und Telekommunikation; unter: https://www.rtr.at/de/inf/Konkrenz_aus_dem_Netz_OTT/Die_Konkurrenz_aus_dem_Netz_OTT-Dienste.pdf (Abgerufen am 28.03.2021)

Rudolph, D. (2014): YouTube und Fernsehen: Konkurrenz oder Ergänzung? Baden-Baden: Nomos Verlag.

Schweiger, W. (2007): Theorien der Mediennutzung. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Steinhardt, I. (2017): Grounded Theory – Grundlegendes - Samplingverfahren, unter: <https://sozmethode.hypotheses.org/156> (Abgerufen am 28.03.2021)

Soshnick, S. (2017): Amazon's NFL Deal Includes \$30 Million in Free Marketing, unter: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-04-17/amazon-s-nfl-deal-said-to-include-30-million-in-free-marketing> (Abgerufen am 15.03.2021)

Schamberg, J. (2018): Vodafone integriert Netflix in GigaTV, unter: https://www.onlinekosten.de/news/vodafone-integriert-netflix-in-gigatv_211333.html (Abgerufen am 28.02.2021)

Statista Netflix (2020): Anzahl der Mitarbeiter von Netflix bis 2019, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/553249/umfrage/anzahl-der-mitarbeiter-von-netflix/> (Abgerufen am 14.02.2021)

Statista Netflix (2021a): Abonnenten von Netflix weltweit bis zum 4. Quartal 2020, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/196642/umfrage/abonnenten-von-netflix-quartalszahlen/> (Abgerufen am 14.02.2021)

Statista Netflix (2021b): Gewinn von Netflix bis 2020, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/183359/umfrage/gewinn-von-netflix-seit-2003/> Abgerufen am 24.02.2021)

Statista Netflix (2021c): Abonnenten von Netflix bis 2020, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/183340/umfrage/abonnenten-von-netflix-seit-2003/> Abgerufen am 24.02.2021)

Statista Netflix (2021d): Netflix: Daten und Fakten zur Erfolgsgeschichte des Streaming-Riesen; unter: <https://de.statista.com/themen/1840/netflix/> Abgerufen am 24.02.2021)

Statista Netflix (2020e): Anzahl der verfügbaren Filme und Serien auf Netflix in Österreich und der Schweiz im Jahr 2021; unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/946491/umfrage/anzahl-der-filme-und-serien-auf-netflix-in-oesterreich-und-der-schweiz/> Abgerufen am 26.02.2021)

Statista ProSiebenSat1 Media (2021): Anzahl der Mitarbeiter der ProSiebenSat1 Media in den Jahren 2005-2020, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/183317/umfrage/mitarbeiter-von-pro-sieben-sat-1-seit-2006/> (Abgerufen am 14.03.2021)

Statista Prime (2020a): Amazon Prime user penetration among internet users:

<https://www.statista.com/statistics/304940/amazon-prime-us-age-distribution/> (Abgerufen am 14.03.2021)

Statista Prime (2020b): Geschätzter weltweiter Umsatz von Amazon am Prime Day in den Jahren 2015 bis 2020, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1180533/umfrage/umsatz-von-amazon-am-prime-day-weltweit/> (Abgerufen am 14.03.2021)

Statista Prime (2020c): Video content budget of Amazon worldwide from 2013 to 2020, unter: <https://www.statista.com/statistics/738421/amazon-video-content-budget/> (Abgerufen am 14.03.2021)

Statista Amazon Prime (2021a): Umfrage zur Amazon Prime Mitgliedschaft, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/985702/umfrage/umfrage-zur-mitgliedschaft-bei-amazon-prime-in-oesterreich/> (Abgerufen am 14.03.2021)

Statista Amazon Prime (2021b): Umfrage unter Amazon-Kunden in Deutschland zu genutzten Video-on-Demand Portalen, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1113487/umfrage/umfrage-unter-amazon-kunden-in-deutschland-zu-genutzten-video-on-demand-portalen> (Abgerufen am 14.03.2021)

Statista Amazon Prime (2021c): Anzahl der Mitarbeiter von Amazon, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/297593/umfrage/mitarbeiter-von-amazon-weltweit/> (Abgerufen am 17.03.2021)

Statista Amazon Prime (2021d): Entwicklung der Kosten von Amazon zur Auftragsabwicklung, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/297849/umfrage/entwicklung-der-kosten-von-amazon-zur-auftragsabwicklung/> (Abgerufen am 17.03.2021)

Statista Amazon Prime (2021e): Entwicklung der Ausgaben für das Amazon Marketing, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/297916/umfrage/ent->

wicklung-der-ausgaben-von-amazon-fuer-das-marketing/ (Abgerufen am 17.03.2021)

Statista VoD (2020): Welche dieser Video-on-Demand-Anbieter haben Sie in den letzten 12 Monaten kostenpflichtig genutzt?, unter: <https://de.statista.com/prognosen/1000340/oesterreich-beliebteste-video-on-demand-anbieter> (Abgerufen am 27.03.2021)

Statista Disney (2021): Anzahl der Abonnenten von Disney+ weltweit vom 1. Geschäftsquartal 2020 bis zum 1. Geschäftsquartal 2021, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1186805/umfrage/abonnenten-von-disney-plus/> (Abgerufen am 17.03.2021)

Smits, R. (2019): The Powerful Influence of Netflix and Amazon Studios; in: Gatekeeping in the Evolving Business of Independent Film Distribution, DOI: 10.1007/978-3-030-16896-4_8

Solsman, J., Sorrentino, M. (2021): Disney Plus: Everything to know, unter: <https://www.cnet.com/news/disney-plus-everything-to-know-movies-hulu-ray-black-widow/> (Abgerufen am 17.03.2021)

Sales, T., Guarino, N., Guizzardi, G. (2017): An Ontological Analysis of Value Propositions, Conference: 21st IEEE Enterprise Computing Conference (EDOC 2017), in: Research Gate; DOI: 10.1109/EDOC.2017.32

Solsman, J.; Grunin, L., (2018): "No, Netflix isn't going to stream a Minecraft video game", in: CNET, unter: <https://www.cnet.com/news/netflix-partners-with-telltale-games-for-interactive-adventures/> (Abgerufen am 17.02.2021)

Savitz, E. (2020): "Netflix Slows Spending on Licensed Content, Focuses on Original Programming", in: Barrons, unter: <https://www.barrons.com/articles/netflix->

slows-spending-on-licensed-content-focuses-on-original-programming-51580504424 (Abgerufen am 27.02.2021)

Stanimirovic, U. (2020): What Is VOD and How It Can Help You Grow Your Business, unter: <https://www.brid.tv/what-is-vod/> (Abgerufen am 17.02.2021)

Spagler, T. (2018): Amazon's Prime Video Channels Biz to Generate \$1.7 Billion in 2018, unter: <https://variety.com/2018/digital/news/amazon-prime-video-channels-tv-revenue-estimates-1203083998/> (Abgerufen am 17.03.2021)

Statista RTL Group, 2020: Statistiken zur RTL Group, unter: <https://de.statista.com/themen/2647/rtl-group/> (Abgerufen am 27.03.2021)

Sky (2021): NETFLIX & Sky – Angebot – Günstig in der Kombi; unter: <https://www.sky-angebote.at/netflix-sky/> (Abgerufen am 29.03.2021)

Sherman, A. (2019): Netflix will consider buybacks as it returns to positive cash flow after 2021; in: CNBC; unter: <https://www.cnbc.com/2021/01/19/netflix-says-cash-flow-positive-after-2021-no-more-external-financing.html> (Abgerufen am 17.02.2021)

SevenOneMedia (2021): TV-Kanäle, unter: <https://www.sevenonemedia.de/tv/portfolio/pay-tv> (Abgerufen am 17.03.2021)

Swot-Analyse.net (2021): Swot-Analyse- Stärken Und Schwächen, Chancen und Risiken einfach analysieren, unter: <https://swot-analyse.net>, (Abgerufen am 17.03.2021)

The Guardian (2017c): Amazon outbids Sky to win exclusive ATP tour tennis rights, unter: <https://www.theguardian.com/media/2017/aug/01/amazon-outbids-sky-to-win-exclusive-atp-tour-tennis-rights> (Abgerufen am 17.03.2021)

The Guardian (2020): Sky to make Amazon Prime Video available to subscribers in Europe, unter: <https://www.theguardian.com/media/2020/dec/14/sky-to-make-amazon-prime-video-available-to-subscribers-in-europe> (Abgerufen am 19.03.2021)

Tillman, M. (2020): Amazon hat über 40 Kindershow und Filme völlig kostenlos gemacht., unter: <https://www.pocket-lint.com/de-de/tv/news/amazon/151547-amazon-hat-uber-40-kindershow-und-filme-vollig-kostenlos-gemacht> (Abgerufen am 17.03.2021)

Twitter (2021): Netflix, unter: <https://twitter.com/netflix?lang=de> (Abgerufen am 17.02.2021)

Trainer, D. (2019): All The Reasons Why Netflix Is Doomed; in: Forbes; unter: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2019/08/20/all-the-reasons-why-netflix-is-doomed/?sh=103259ce465e> (Abgerufen am 19.02.2021)

The Guardian (2017a): Amazon's \$1bn bet on Lord of the Rings shows scale of its TV ambition, unter: <https://www.theguardian.com/media/2017/nov/21/amazon-lord-of-the-rings-tv-netflix-disney-apple> (Abgerufen am 13.03.2021)

The Guardian (2017b): Amazon steps up battle with Netflix and Sky by adding new UK channels, unter: <https://www.theguardian.com/media/2017/may/23/amazon-netflix-sky-uk-itv-eurosport-hayu> (Abgerufen am 15.03.2021)

TV NOW (2021): Startseite, unter: https://www.tvnow.at/?gclid=CjwKCAjwjbCDB-hAwEiwAiudBy5FyOp7k1P7wy0ezQVdZ8yQyNHu-1ITNi7WWDI8I16l8DrfuNg6p-vRoCWjgQAvD_BwEv (Abgerufen am 13.03.2021)

TZ (2020): Netflix veröffentlicht Abo-Zahlen nach Regionen - und ein Markt stagniert

<https://www.tz.de/leben/serien/netflix-veroeffentlicht-abo-zahlen-nach-regionen-markt-stagniert-zr-13359902.html> (Abgerufen am 19.02.2021)

Teece, D.J., (2010): Business models, business strategy and innovation. Long range planning, 43(2-3), S.172-194.

Umstead, T. (2020): Golden Globes 2020: HBO, Amazon, Hulu Top Golden Globe Awards, unter: <https://www.nexttv.com/news/hbo-amazon-hulu-top-golden-globe-awards> (Abgerufen am 19.03.2021)

Werner, S. (2021): Netflix: Preiserhöhung 2021, unter: <https://www.kino.de/unternehmen/netflix-2/news/netflix-kosten-2020-die-aktuellen-abo-preise-des-anbieters/>, S.2-6 (Abgerufen am 12.02.2021)

Witsch, S. (2020): Die Tech-Konzerne entdecken ihr grünes Gewissen, in: Handelsblatt; unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/energie/oekostrom-die-tech-konzerne-entdecken-ihr-gruenes-gewissen/> (Abgerufen am 13.03.2021)

Whitlock, B. (2020): Emmys 2020 recap: How many Emmys did Netflix win?, unter: <https://netflixlife.com/2020/09/21/emmys-2020-netflix-win/> (Abgerufen am 13.02.2021)

Werner, S. (2021): Amazon Prime: Kosten 202 - | Lohnt sich die Mitgliedschaft?; unter: <https://www.kino.de/unternehmen/amazon-studios/news/amazon-prime-kosten-2020-lohnt-sich-die-mitgliedschaft/> (Abgerufen am 13.03.2021)

Wendl, M. (2021): Amazon Prime Kosten & Test 2021: Lohnt sich das Prime Abo?, unter: <https://www.homeandsmart.de/amazon-prime-kosten> (Abgerufen am 18.03.2021)

Zara, C. (2019): Amazon Prime Video is confusing its customers with bait-and-switch tactics, unter: <https://www.fastcompany.com/90417202/amazon-prime->

video-is-confusing-its-customers-with-bait-and-switch-tactics-survey-shows?
source=techstories.org (Abgerufen am 22.03.2021)

4K Filme (2020): Netflix kämpft mit härteren Bandagen gegen Raubkopien, unter:
<https://www.4kfilme.de/netflix-kaempft-mit-haerteren-bandagen-gegen-raubkopien/>
(Abgerufen am 13.02.2021)

Anhang 1 - Exposé	
Familienname, Vorname	Ullrich Stephanie
eMail-Adresse	ullrichstephi@gmail.com
Telefonnummer	0676/ 9617134
Datum der Abgabe	08.02.2021
Name Betreuer (wird von Studiengangsleitung zugeteilt)	FH-Prof. Mag. (FH) Dr. Johanna Grüblbauer
Arbeitstitel	Eine vergleichende Geschäftsmodellanalyse zweier TV-Streaming Dien und einem klassischen TV-Anbieter
Fragestellung der Master-These	<u>Problemstellung: Theorieteil:</u> Der TV- und Videomarkt sind sehr dynamisch und durch eine Vielzahl von Tr kräften gekennzeichnet: Digitalisierung, neue Marktangebote und Störung durch digitale Akteure sorgen für einen raschen Wandel. Infolgedessen hat die digitale Transformation bei den Strategien vieler TV-Unternehmen oberste Priorität führt laufend zu neuen attraktiven Marktangeboten (vgl. Smits, R. 2019, S.171-1 Aus TV-User Sicht wird angenommen, dass VoD Angebote von Netflix und Co.

austauschbar wirken, da sich Kundensegment, Kanäle und Wertangebot stark unterscheiden. Zugrundeliegende Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Partner und Kanäle, die notwendig sind, um das Wertangebot zu schaffen, unterscheiden sich jedoch. Damit unterscheidet sich auch der Erfolg (Erlöse/Kosten). Trotz der attraktiven VoD-Angebote nutzt die ältere Generation immer noch vorwiegend klassischen TV (vgl. RTR, 2017, S.9). Daher wird das Geschäftsmodell eines klassischen österreichischen, privaten TV-Anbieters mit einem hohen TV-Marktanteil, ebenfalls in die Analysen und Gegenüberstellung miteinbezogen.

Problemdarstellung: Empirischer Teil:

Laut einer Studie von Deloitte (2019) lässt die Wachstumsdynamik der VoD-Nutzung etwas nach. Während der Anteil der VoD-Nutzer an der Gesamtbevölkerung zwischen 2015 und 2017 sehr stark von 34 Prozent auf 55 Prozent gestiegen ist, konnte er 2019 nur noch um 5 Prozentpunkte auf einen Gesamtanteil von 60 Prozent steigen. Die Gründe für die nachlassende Wachstumsdynamik ergeben sich bei einem Blick auf die Altersgruppen: Bei Konsumenten unter 35 Jahren ist Video-on-Demand weitgehend Mainstream, und auch in den mittleren Alterssegmenten ist die Verbreitung ausgesprochen hoch. Wachstumspotenzial besteht in erster Linie bei älteren MediennutzerInnen. Das bedeutet, dass VoD-Anbieter sich stärker für ältere Mediennutzer öffnen sollten, denn nur hier können sie weiteres Wachstum generieren (Deloitte, 2019, o.S.). Um dem Problem der abnehmenden Wachstumsdynamik entgegenzuwirken, wäre es essenziell die derzeitige Marktsituation der Video-on-Demand-Branche in Österreich in der Zielgruppe zwischen 30 und 60 Jahren und deren Erwartungen bezüglich VoD-Angebote zu erforschen.

Zielsetzung:

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die zwei reichweitenstärksten TV-Streaming Dienste Netflix und Amazon, und die in Österreich zweitgrößte Rundfunkanstalt, ProSieben Sat.1 Media SE, mithilfe der Geschäftsmodellanalyse nach Osterwalder und Pigneur (2011) genauer zu beleuchten und in verschiedene Bereiche zu segmentieren (Kontrast Redaktion, 2019, o.S.). Die anschließende SWOT-Analyse soll diese Geschäftsmodelle noch weitgehender untersuchen und deren Stärken und Schwächen und Chancen und Risiken aufzeigen. Eine finale Gegenüberstellung dieser Geschäftsmodelle soll die wesentlichen Unterschiede und Ähnlichkeiten der Modelle

	züglich des Kundensegments, des Wertangebotes, der Einnahmequellen und weiteren Segmenten verdeutlichen (vgl. Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2011, S.18-45). Das Hauptziel dieser Arbeit ist es, mit Hilfe diesen Analysen eine aufklärende Funktion über diese drei Anbieter für User/Innen und Medienunternehmen zu übermitteln. Basierend auf dem empirischen Teil, soll die derzeitige Marktsituation der Video-on-Demand Branche in Österreich in der Zielgruppe zwischen 30 und 60 Jahren erforscht werden. Das Ziel der empirischen Forschung ist es die „Uses & Gratifications“ 30- bis 60-Jährigen Medienuser/Innen zu erforschen. Es soll herausgefunden werden, was sich diese Altersgruppe von Bewegtbildinhalten erwartet, was sie bereits nützt und nach was sie suchen um bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen. Die gewonnenen Analyseergebnisse der Geschäftsmodelle sollen aufzeigen wo diese Erwartungen bisher in welchem Ausmaß erfüllt werden und auf welche Bedarfe bisher noch nicht Rücksicht genommen wurde. Die Ergebnisse sollen dazu dienen, neue Erkenntnisse über die Kundenerwartungen der mittleren bis älteren Generation zu erlangen und eventuelle „Lücken“ der Geschäftsmodelle zu entdecken und zu füllen. Forschungsfragen: F1: In welchen Bereichen unterscheiden oder ähneln sich die Geschäftsmodelle der wettbewerbsprägenden VoD-Anbieter? F2: In welche Bereiche unterscheiden oder ähneln sich diese zwei VoD- Geschäftsmodelle und das Geschäftsmodell eines klassischen TV-Anbieter? F3: Wie ist die derzeitige Marktsituation der Video-on-Demand Branche in Österreich in der Zielgruppe zwischen 30 und 60 Jahren und welche Erwartungen hat diese Zielgruppe bezüglich VoD-Angebote?
	Wissenschaftliche Relevanz: Die wissenschaftliche Relevanz ergibt sich daraus, dass wie oben bereits erwähnt die Wachstumsdynamik der VoD-Nutzer etwas nachlässt. Die Gründe für nachlassende Wachstumsdynamik sind primär auf die Altersgruppen zurückzuführen. Die junge Generation hat eine höhere VoD-Nutzung als die mittlere bis ältere Generation (vgl. RTR, 2018, S. 34).

	Ein Wachstumspotenzial besteht daher in erster Linie bei den MediennutzerInnen dieser Generation. Da es noch keine aktuelle Studie gibt, wie die derzeitige Marktsituation der Video-on-Demand Branche in Österreich in der Zielgruppe zwischen 30 und 40 Jahren ist und welche Erwartungen von dieser Zielgruppe bezüglich VoD-Angeboten gestellt werden, wäre es wissenschaftlich relevant dies herauszufinden. Praktische Relevanz: Unternehmen stehen zunehmend unter dem Druck ihre Geschäftsmodelle laufen zu lassen, anzupassen oder eventuell neu zu erfinden, um der digitalen Umwelt und den wachsenden Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Geschäftsmodelle durchleben sowohl eine Prozess- als auch eine Produktinnovation. TV-User/Inne werden hierin mit zahlreichen scheinbar sehr ähnlichen VoD-Angeboten konfrontiert. Die Arbeit soll daher eine aufklärende Funktion für Medienunternehmen und für TV User/Innen erzielen. Dank der Geschäftsmodellanalyse bekommen Unternehmen einen umfassenden Überblick über drei diverse Geschäftsmodelle und können somit ihre eigenen Geschäftsmodelle mit denen vergleichen, anpassen oder im besten Fall einen neuen eigenen Weg einschlagen. Dies könnte beispielsweise durch Kosten- oder Qualitätsführerschaft gelingen.
Aufbau und Gliederung	Inhaltsverzeichnis Masterarbeit – Ehrenwörtliche Erklärung – Inhaltsverzeichnis – Abstract/ Zusammenfassung – Abbildungsverzeichnis/Tabellenverzeichnis/Abkürzungsverzeichnis – 1. Einleitung 1.1 Problemstellung 1.2 Ableitung der Forschungsfrage 1.3 Zielsetzung und Methode der Arbeit 1.4 Aufbau der Arbeit (Gliederung) 2. Forschungsstand 2.1.1. Status quo des österreichischen VoD-Marktes

	3. Geschäftsmodelle in der Fernsehindustrie 2.1. Erläuterung des Begriffs Geschäftsmodell 2.2. Free-TV 2.3. Pay-TV 2.4. Video on Demand 2.4.1. Download-to-Rent 2.4.1.1. Transaktionsbasiertes VoD 2.4.1.2. Abonnementbasiertes VoD 2.4.2. Download-to-Own 4. Die Geschäftsmodellanalyse dreier TV-Streaming-Dienste 4.1. Erläuterung des Begriffs Geschäftsmodellanalyse 4.2. Geschäftsmodellkonzept nach Osterwalder und Pigneur 4.3. Netflix 4.3.1. Wertangebot 4.3.2. Kundensegment 4.3.3. Kanäle 4.3.4. Schlüsselpartner 4.3.5. Kundenbeziehung 4.3.6. Einnahmequellen 4.3.7. Schlüsselressourcen 4.3.8. Schlüsselaktivitäten 4.3.9. Kostenstruktur 4.4. Amazon Prime 4.4.1. Wertangebot 4.4.2. Kundensegment 4.4.3. Kanäle 4.4.4. Schlüsselpartner 4.4.5. Kundenbeziehung 4.4.6. Einnahmequellen 4.4.7. Schlüsselressourcen 4.4.8. Schlüsselaktivitäten 4.4.9. Kostenstruktur 4.5. ProSiebenSat.1 Media SE
--	--

	4.5.1. Wertangebot
	4.5.2. Kundensegment
	4.5.3. Kanäle
	4.5.4. Schlüsselpartner
	4.5.5. Kundenbeziehung
	4.5.6. Einnahmequellen
	4.5.7. Schlüsselressourcen
	4.5.8. Schlüsselaktivitäten
	4.5.9. Kostenstruktur
	5. SWOT-Analyse
	5.1. Netflix
	5.1.1. Stärken
	5.1.2. Schwächen
	5.1.3. Chancen
	5.1.4. Risiken
	5.2. Amazon Prime
	5.2.1. Stärken
	5.2.2. Schwächen
	5.2.3. Chancen
	5.2.4. Risiken
	5.3. ProSiebenSat.1 Media SE
	5.3.1. Stärken
	5.3.2. Schwächen
	5.3.3. Chancen
	5.3.4. Risiken
	6. Gegenüberstellung der Geschäftsmodelle
	6.1. Netflix vs. Amazon Prime
	6.2. Netflix & Amazon Prime vs. ProSiebenSat.1 Media SE
	7.

	Zielgruppe der 30- bis 60-Jährigen 7.1. Forschungsfrage und Hypothesen 7.2. Methode und Instrument 7.3. Ergebnisse/Auswertung 7.4. Handlungsempfehlungen 8. Fazit 8.1. Limitationen 8.2. Ausblick 9. Literaturverzeichnis Anhang
	Empirische Methode: Instrument: Leitfadeninterview / Auswertung mit einer Inhaltsanalyse nach Mayring Forschungsmethode: qualitativ Begründung Methodenwahl: Es wurde das Leitfadeninterview gewählt, da man aufgrund der offenen Fragen sehr aussagekräftige und individuelle Antworten des jeweiligen Befragten bekommen kann. Zusätzlich dazu ist es beim Interview möglich mehr in die Tiefe zu gehen, indem man Antworten direkt hinterfragt oder weitere Fragen dazustellen kann. Die Fragen im Interview werden so formuliert, dass man neue Erkenntnisse über die Kundenanforderungen der mittleren bis älteren Generation erlangt und eventuelle „Lücken“ der Geschäftsmodelle entdecken kann. Das Leitfadeninterview verfolgt das Ziel persönliche Informationen, Einstellungen, Haltungen, Wissen oder Vorstellungen zu generieren. Es sollen somit individuelle Handlungsmuster und Sichtweisen erkannt werden (Diekmann 2002, S.444). Ziel ist es, die Perspektive des Interviewten nachzuvollziehen, um so komplexe Zusammenhänge erkennen zu können (Flick, von Kardorff & Steinke 2004, S.23). Mit Leitfadeninterviews können folglich Fragestellungen beantwortet werden, die sich sowohl auf die Vergangenheit als auch auf die Gegenwart beziehen. Außerdem ist das Leitfadeninterview von der Erwartung geprägt, dass „in der relativ offenen Gestaltung der Interviewsituation die Sichtweisen des befragten Subjekts eher zur Geltung kommen“.

Methodenwahl	als in standardisierten Interviews oder Fragebögen“ (Flick 2002, 117). Grundgesamtheit: • Alter zwischen 30 und 60 Jahren • Nö + Wien • TV – User Stichprobenziehung: • Ca. 8-10 Personen –Interviews werden jedoch so lange / so oft durchgeführt bis ausreichend Information gesammelt werden konnte
Literaturhinweise	Zitierte Literatur im Master Exposé. Diekmann, A. (2000): <i>Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen</i>. (6., durchgesehene Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. Evens, Tom (2015): Value Networks and Changing Business Models for the Digital Television Industry, <i>Journal of Media Business Studies</i> 7(4), S.41-58, (DOI: 10.1080/16522354.2010.11073514) Flick, U. (2002): <i>Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung</i> (6. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (2004): Was ist qualitative Forschung? In: Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.): <i>Qualitative Forschung. Ein Handbuch</i>. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 13-29. Kontrast Redaktion (2019): Österreichische TV-Landschaft – wer besitzt und kontrolliert die Sender? Unter: https://kontrast.at/fernsehen-oesterreich-plus-4-atv-servus-tv-oe24-eigentuemer/ Osterwalder, A. & Pigneur, Y., (2011): <i>Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer</i>. Campus Verlag, Frankfurt am Main, S.

41.

RTR (2018): Kinder, Jugendliche Und junge Erwachsene Im Vod-Zeitalter, unter: http://www.saferinternet.at/fileadmin/redakteure/Footer/Studien/Studie_VOD-Zeitalter.pdf, S.

RTR(2017):Die Konkurrenz aus dem Netz - Ott-Dienste In Medien Und Telekommunikation, S.9; unter: https://www.rtr.at/de/inf/Konkurrenz_aus_dem_Netz_OTT/Die_Konkurrenz_aus_dem_Netz_OTT-Dienste.pdf

Smits, R. (2019): The Powerful Influence of Netflix and Amazon Studios; in: Gatekeepers in the Evolving Business of Independent Film Distribution; S.171-175, DOI: 10.1007/978-3-030-16896-4_8

Kernliteratur:

BCG (2016): Digital Revolution is disrupting the tv industry; unter: <https://www.bcg.com/publications/2016/media-entertainment-digital-revolution-disrupting-tv-industry>

Diffen (2019): Amazon Prime vs. Netflix; o.S., unter: https://www.diffen.com/difference/Amazon_Prime_Instant_Video_vs_Netflix

Deloitte (2019): Media Consumer Survey unter: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/media-consumer-survey-2019.html>

Forbes (2019): What is the Netflix Effect, <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/02/19/what-is-the-netflix-effect/?sh=357ba1d35640>

Lad, A., Butala, S., Bide, P. (2020) :A Comparative Analysis of Over-the-Top Platforms Amazon Prime Video and Netflix, in Communication and Intelligent Systems, S. 283-292 (DOI: 10.1007/978-981-15-3325-9_22)

Menezes, E (2009): Impacts of New Technologies on Free-to-Air TV industry: Lessons from Selected Country Cases, Journal of Technology Management and Innovation 4 (DOI 10.4067/S0718-27242009000400007)

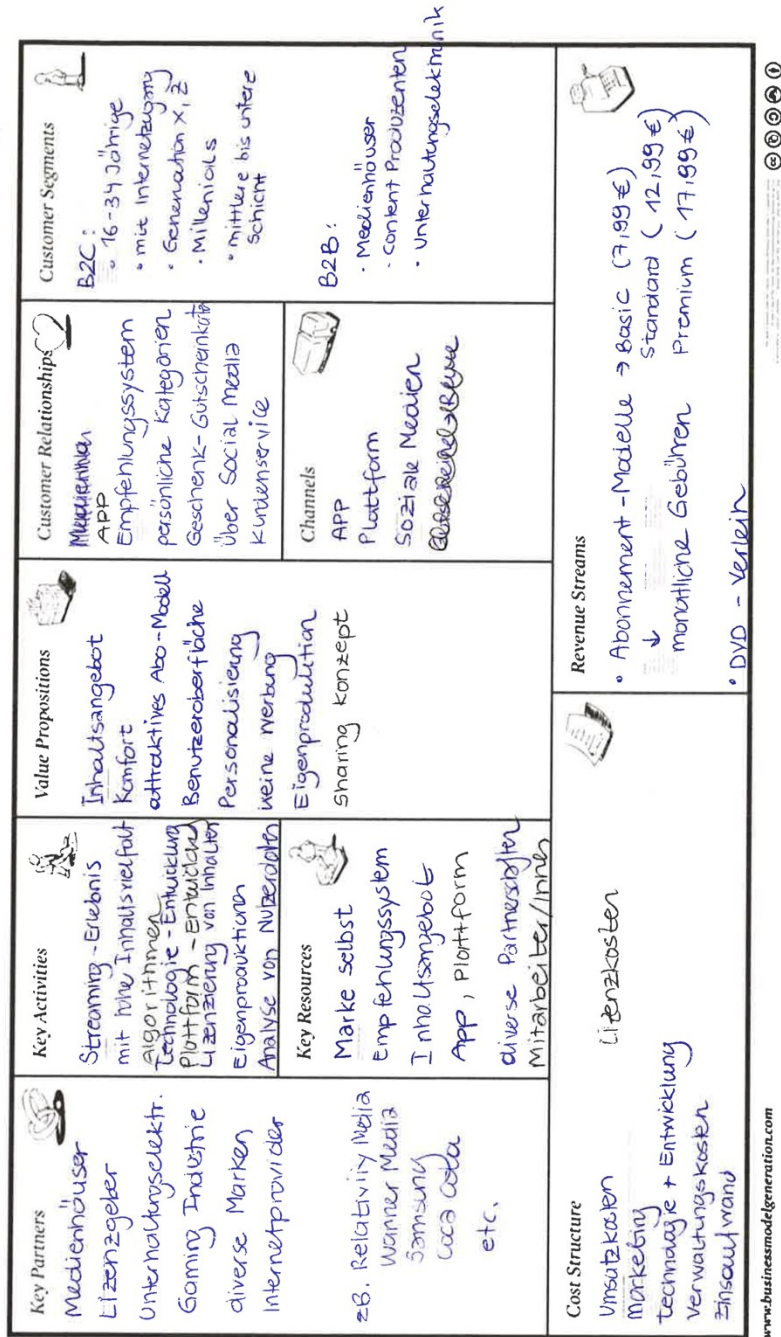
Anhang 2 - Kodierleitfaden

Variable		Definition		Ankerbeispiel	Kodierregeln
VoD-Begriff		Angaben zu dem Begriff VoD	NPA Conseil: Champetier, Valérie/Gaumont, Denis/Ouachtati, Samir (2007): Video Demand in Europa, Strasbourg: Europäische Audiovisuelle Informationsstelle – Council of Europe	„Im Grunde, für mich ist es ein Videoverleih der modernen Art.“	Es muss um die Definition des VoD-Begriffes gehen.
			NPA Conseil: Champetier, Valérie/Gaumont, Denis/Ouachtati, Samir (2007): Video Demand in Europa, Strasbourg: Europäische Audiovisuelle Informationsstelle – Council of Europe		
Aktive /Passive VoD - Nutzung		Angaben darüber, ob die Nutzung eher aktiv oder passiv ist	Qualtrics (2021): Quantitative Forschung, unter: https://www.qualtrics.com/de/erlebnismangement/marktforschung/quantitative-forschung/	Also grundsätzlich ist es sicher ein aktives Verhalten, wo ich sage, ich schaue mir diese Serie an, und schaue sie mir bewusst an	Es muss klar um die aktive und passive Nutzung gehen
			Statista (2020): Video on Demand, unter https://de.statista.com/outlook/201/102/video-on-demand	Wayne, M.(2017): Netflix, Amazon, and branded television content in subscription video on-demand portals, in: Media Culture & Society 40(5) , S.1-2, (10.1177/0163443717736118)	
VoD Anbieter		Angaben dazu, welche Anbieter genutzt werden	Werner C., Schikora, C. (2007): Handbuch Medienmanagement - Geschäftsmodelle TV, Hörfunk, Print und Internet https://www.utzverlag.de/assets/pdf/40715dbl.pdf	„Ich habe ein Abo von Netflix und von Amazon Prime.“	Es müssen alle VoD-Anbieter genannt werden, die genutzt werden
			Allfälliges (z.B. Firmenarbeit...)		
Geräte		Angaben dazu welche Geräte für die VoD-Nutzung verwendet werden	„Primär über Smart TV und teilweise Laptop, Tablet.“	Es muss um die die Geräteauswahl gehen	
Präferiertes Format		Angaben zu den präferierten VoD-Formaten	„Hauptsächlich Serien und manchmal Filme, Dokumentationen.“	Es müssen bevorzugte VoD-Formaten genannt werden	
Entwicklung der VoD-Nutzung		Angaben zu einer Zu-oder Abnahme der VoD-Nutzung und die Einflüsse dafür	„Wie die Kinder ausgezogen sind, hatte ich natürlich mehr Zeit und daher war halt der Abend dann	Es muss die Entwicklung der VoD-Nutzung beschrieben werden	

Anhang 3 - Business Modell Canvas

Netflix

The Business Model Canvas



ProSieben Sat.1 Media SE (VOD-Angebot → JOYN)

The Business Model Canvas

Key Partners  - Medienhäuser - Lizenzgeber - Content-producer - US-Studios - Unterhaltungselektronik - Finanzinvestoren	Key Activities  - Entertainment (Free-TV, Joyn ...) - Content-Production + Global Sales (Red Arrow Studios, Studio 71) - Commerce Geschäft	Value Propositions  - frei-empfangbare Sender - Pay-TV Sender - lokale Formate - Streamingdienst Joyn - Commerce-Bereich - Partnervermittlung	Customer Relationships  - APP - Kundenservice ↓ Joyn Community - Empfehlungssystem - B2B - d-force	Customer Segments  - B2C - deutschsprachiges Publikum - älteres Publikum 18 bis 49 Jahre Generation
Key Resources  - Free-TV Sender - Streaming-Dienst Joyn - Distributionsnetzwerk - Marke selbst - Partnerschaften * - Mitarbeiter	Revenue Streams  - Werbeerlöse des Entertainment - Umsätze des Online Handels - Umsätze der Partnervermittlung (Joyn = Abogebühr von Joyn +)	Cost Structure - Produktionskosten - Lizenzkosten - Marketing + Werbekosten - Personalkosten		

www.businessmodelgeneration.com

© 2016

⊛ für Produktions-, Vertriebs-, Werbe-,
& Vermarktungsgeschäfte

Amazon Prime Video

The Business Model Canvas

Key Partners  Medienhäuser TV-Lizenzgeber Internet-DL Hardware-Hersteller Pay-TV-Sender ↳ EPIX HBO MGM Amazon Studios Unterhaltungselektronik	Key Activities  Streaming-Service technische + inhaltliche Erweiterung Lizenzierungen Eigenproduktionen Algorithmen Key Resources  Marke Amazon Inhaltsangebot Amazon Studios Pay-TV Kanäle App, Amazon Website Mitarbeiter/Innen	Value Propositions  Inhaltsangebot Komfort Amazon Channels Bündelung mit Amazon Prime ↳ Vorteile Studentenrabatt Videokompromittierung Sharing Konzept	Customer Relationships  APP APP Kundenservice Geschenk-Gutscheinkarte ↳ Hilfe Center, chat Vorteile der Prime Mitgliedschaft Channels APP Amazon Website Soziale Netzwerke	Customer Segments  B2C: • 18-34 Jahre • niedriges bis • mittleres Einkommen • Amazon Prime Kunden ↳ jüngere Generation B2B: • Medienhäuser • TV-Anbieter • Unterhaltungssektor
Cost Structure Produktionskosten Technologie + Erweiterung Marketingkosten		Revenue Streams  • Umsatz mit Amazon gebündelt. ↳ Prime Mitgliedschaftsgebühr • Inhalte kaufen / Leihen		

www.businessmodelgeneration.com

© 2014

Anhang 4 – Leitfadeninterview

LEITFADENINTERVIEW

Kategorien:

- 1) VoD Allgemein + Nutzungsmotive
- 2) Nutzungsverhalten bei Netflix & Amazon Prime Video
- 3) Präferenzen, Wünsche & Erwartungen von/an VoD-Dienste

1. VoD Allgemein und Nutzungsmotive

- 1.1. Was verbindest du mit dem Begriff VoD?
- 1.2. Welche Video-On-Demand-Anbieter kennst du denn alle? Welche würde dir da zuerst einfallen?
- 1.3. Wenn du VoD-Dienste nutzt, über welche Geräte tust du dies primär? Hat dies einen bestimmten Grund? Und warum?
- 1.4. Was sind deine Gründe für die VoD Nutzung?
- 1.5. Aktive oder passive VoD-Nutzung?
- 1.6. Welches Genre/Format nutzt du am meisten bzw. präferierst du bei VoD? Und warum? Gibt es hierfür einen Grund?
- 1.7. Wie hat sich die Bedeutung von VoD im Laufe Ihres bisherigen Lebens verändert?

2. Bekanntheit und Nutzung von Netflix & Prime Video

- 2.1. Nutzt du Netflix oder Amazon Prime Video? Oder beides?

Netflix:

- Wie oft schaust du pro Woche?
- Wie lange schaust du im Durchschnitt pro Woche? Wovon hängt dies ab?
- Welches Abo Modell hast du? oder teilst du einen Account?
- Hast du vor es weiterhin zu abonnieren?
- Was waren/ sind für dich die entscheidenden Kriterien bei der Auswahl von Netflix? Bzw. was gefällt dir bei Netflix?
- Wenn Sie an Netflix denken – was wäre verbesserungsfähig?

oder / und: **Prime Video:**

- Wie oft schaust du pro Tag / Woche?
- Wie lange schaust du im Durchschnitt?
- Nutzt du die Pay-TV Kanäle von Prime Video? Bzw. hast du überhaupt gewusst, dass dies von Prime Video angeboten wird?
- Hast du schon mal Inhalte gekauft oder ausgeliehen?
- Nutzung von Prime Vorteilen? (kostenloser Versand, Prime Music)
- Was waren/ sind für dich die entscheidenden Kriterien bei der Auswahl von Prime Video? Bzw was gefällt dir bei Prime Video?
- Wenn du an Prime Video denkst – was wäre verbesserungsfähig?

3. Präferenzen & Erwartungen von einem neuen VoD Dienst

- 3.1. Hast du Präferenzen für ein Abonnementmodell? Preismodell?
- 3.2. Wie ist deine Einstellung gegenüber Werbung bei VoD Dienste?
- 3.3. Wie ist deine Zahlungsbereitschaft für einen Video-On-Demand-Dienst?
Wie stark ist diese ausgeprägt?
- 3.4. Was sind für dich die drei wichtigsten Merkmale/Angebote eines VoD Dienstes?
- 3.5. Welche Erwartungen stellst du an die Zukunft bezüglich VoD-Dienste?
Wünschst du dir überhaupt neue Anbieter?