

„Die Kunden besser verstehen“ Big Data-Strategien der Programmanbieter

Von **Philipp Leutiger**

Was bedeutet Big Data für ein Medienhaus, für einen Fernsehsender aus betriebswirtschaftlicher Perspektive? Was könnte die unternehmerische Vision hinter dem Datenbedarf sein? Wie sieht die Kosten-Nutzen-Betrachtung aus? Dabei geht es eher um langfristige Veränderungen als um die kurzfristige Perspektive.

Wo kommen Fernsehsender heute mit ihren Nutzern in Berührung? Wo bekommen sie eine Rückmeldung, was tatsächlich interessiert, was relevant ist, was für das Publikum spannend ist? Nehmen wir als Beispiel die RTL-Gruppe und ihre Kontaktpunkte: Da gibt es die RTL-Apps zu einer Vielzahl von Sendungen – GZSZ, DSDS, Bauer sucht Frau, Wer wird Millionär, Cindy aus Marzahn, RTL Aktuell, RTL Now, Vox Now etc. Die Nutzer kommunizieren auf verschiedenen Plattformen: Was bewirbt z.B. der Twitter-Nutzer durch re-tweeten? Welche Interessen hat das Facebook-Mitglied und wie sehen seine sozio-demographischen Daten aus? Oder: Was schaut sich der Google Play-Nutzer an und wann?

„Persönliche Interessen“

Da kommt ein enorm großer Datenbestand zusammen, der interpretiert werden muss. Dabei ist wichtig, zu verstehen, wer da kommuniziert, wo die Überschneidungen liegen und wie die Entwicklung verläuft. Das ist die Vernetzung. Und damit der erste Teil des Tagungstitels „Vernetzt und vermessen“.

Der zweite Aspekt, den man verstehen muss, ist die Vermessung. Dabei lautet die zentrale Frage: Welche Daten stecken dahinter? Die Informationen über Mediennutzung sind mittlerweile sehr reichhaltig, und es ist spannend, was man aus ihnen herauslesen kann. Das liegt zum einen daran, dass Medien, die man nutzt, Entertainment-Produkte, die man in seiner Freizeit konsumiert, persönliche Interessen, Wünsche, Vorstellungen, auch Lebenssituationen widerspiegeln. Wir alle kennen doch den eigenen neugierigen Blick auf CD- oder Langspielplatten-Regale oder Bücherschränke in fremden Wohnzimmern. Das interessiert, weil man meint, daraus auf den Menschen schließen zu können, den man vor sich hat.

Und genau so kann man das mit frei verfügbaren Daten machen: Big Bang Theory läuft bei Pro Sieben. Wer ist der typische Big-Bang-Theory-Nutzer? Er ist üblicherweise jung, üblicherweise alleinstehend. Aber es lässt sich noch mehr herauslesen aus den Daten – z.B. welche Marken er mag: Donna Karan (DKNY), New Yorker.

Das ist vernetzt, das ist vermessen. Und hier beginnt die Reise ins Neuland, denn jetzt werden diese Daten zusammengebracht, um daraus Schlüsse für das eigene Geschäft ziehen zu können. Ist zum Beispiel diese vernetzte, vermessene Person, die sich jetzt

in der RTL-Umgebung bewegt, ein Mann oder eine Frau? Ich verfolge die Person z.B. über Cookies, über Logins, Social Media Applikationen usw., über eine Reihe von Webseiten des Unternehmens und kann dann am Ende mit sehr hoher statistischer Wahrscheinlichkeit feststellen: Ja, es handelt sich um einen Mann. Und genau über diese statistische Wahrscheinlichkeit lässt sich jedes andere gerade gezeigte Merkmal ebenfalls darstellen. Man kann z.B. herausfiltern, dass derjenige Donna Karan (DKNY) mag, aber nicht Levis. Und weil er mobil vernetzt ist, könnte ich ihm eine App zum Download anbieten.

„Programmumfelder für Werbebotschaften“

Das ist – einfach skizziert – die neue Geschäftsgrundlage für Medienunternehmen. Wie nutzen sie diese Möglichkeiten für die Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells, für die nächste strategische Evolutionsstufe?

Was also sind die Stärken eines Fernsehsenders? Was macht einen TV-Sender heutzutage aus? Private Fernsehsender sind erstens Werbemedien, bieten also Programmumfelder für Werbebotschaften. Wie also können Sender ihren Werbekunden besser ausgesteuerte Werbeprodukte anbieten? Zweitens sind Fernsehsender Inhaltenanbieter; und hier geht es künftig darum, die Verwertung der eigenen Inhalte zu verbessern, sie zu vernetzen, sie zusammensetzen und in einen Kontext zu bringen. Drittens geht es um den Mehrwert für den Zuschauer und darum, ihn durch Transaktionsangebote als Kunden zu gewinnen.

Wir stehen in der Werbung vor einem großen Richtungswechsel. Das gilt für alle Werbetreibenden, vor allem für die großen Konsumgütermarken. Wir kommen aus einer Welt, in der Firmen sowohl große Marketingabteilungen haben, zuständig für Werbung für die große breite Masse, als auch Vertriebsabteilungen, die versuchen, Kunden im Einzelgespräch zu überzeugen, ein Produkt zu kaufen. Dieses Modell geht seinem Ende entgegen. Wir bewegen uns zu auf eine Welt, in der Marketing nichts anderes sein wird als die Vorstufe des Vertriebs. D.h. in der massenwirksame Kommunikation die spätere Vertriebskommunikation bereits mit, bzw. vor-gedacht haben wird.

Dieser Prozess bleibt nicht ohne Folgen für Medienunternehmen; er setzt sie unter Druck, ihre Geschäftsmodelle zu verändern. Sie müssen sich überlegen, was sie ihren Werbekunden zuliefern können, damit Marketing- und Vertriebskommunikation ineinandergreifen. Also: Kann der Sender Daten ausspielen, wer diese oder jene Werbung gesehen hat? Lassen sich den Zuschauern, die bestimmte Werbespots gesehen haben, weitere Datenpunkte zuordnen?

Das ist aus unserer Sicht der Katalysator einer Entwicklung, auf die Fernsehunternehmen reagieren müssen. Konkret: Sie werden ihre bisherigen Inhalte, die ja nicht mehr nur auf klassischen Fernsehgeräten laufen, sondern längst über Tablets, Smartphones oder Social Media-Plattformen wie Facebook, viel stärker als bisher verknüpfen müssen. Das wird nach den Maßgaben von datengetriebenem Behavioural-Marketing funktionieren, dabei steht nicht mehr im Vordergrund, ob



Inhalte genremäßig oder thematisch zusammenpassen, sondern – wie bei Amazon – die Wahrscheinlichkeit, wenn einen Zuschauer das interessiert hat, dann interessiert ihn auch jenes.

„Veränderungsprozess“

Dabei geht es darum, den Zuschauer, den wir jetzt auch gern als Konsumenten bezeichnen, vom linearen Bewegtbild auf einen nicht-linearen Inhalt, auf ein Tablet oder ein Smartphone zu locken. Dann könnte er auf Facebook darüber erzählen, was es Spannendes im Fernsehen geben sollte. Oder man könnte den Konsumenten mit Textinhalten auf einer Wetterseite oder ähnlichem darauf hinweisen, was für interessante Angebote man in anderen Bereichen des Medienkonzerns hat – nach dem Motto „Es regnet sowieso, schau‘ doch mal ein bisschen fern“.

Damit setzt ein spannender Veränderungsprozess in der Medienlandschaft ein, der das Herzstück moderner Fernsehsender trifft: Es geht um die traditionelle Welt des Zuschauerstroms, des sogenannten Audience-Flow. Nehmen wir ein mit Spannung erwartetes Fußballspiel als unverfängliches Beispiel: Das ist ein Event, ein Programm-Highlight. Dazu gibt es eine intensive Vorberichtserstattung, eine intensive Nachberichtserstattung. Man arbeitet auf das Event hin und versucht, den Zuschauer möglichst lang auf diesem Entertainmentportal ‚Fernseher‘ zu halten und möglichst viel von seinem Fernsehkonsum zu monetarisieren.

Wir halten das für ein Auslauf-Modell, das schon jetzt stark unter Druck steht. Vermutlich ist Ihnen längst aufgefallen, dass man, sobald die Werbepause einsetzt, nicht mehr nur zum Kühlschrank geht, um ein Bier zu holen, sondern man checkt mit dem Smartphone seine Mails oder diskutiert das Event auf Facebook. Das hat wenig mit dem klassischen Zuschauerstrom gemeinsam: Hier stehen wir vor einer Weiterentwicklung, einer Neudefinition. Dieser Zuschauerstrom wird sich künftig über verschiedene Plattformen, über verschiedene Tageszeiten individuell zugeschnitten bewegen.

„Zielgruppengenaugestaltet“

Denn Zuschauer sitzen heute immer weniger einfach nur vor den Fernsehgeräten; zunehmend kombinieren sie ihre Fernsehnutzung mit Kommunikation über Smartphones und Tablets. Damit eröffnen sich neue Optionen für Produktempfehlungen und für das Behavioural-Targeting. Es stellen sich verstärkt Fragen nach den Programmpräferenzen, nach dem Zeitpunkt der Nutzung und nach der Plattform. Alles, was non-linear ist, kann auf die Wünsche des einzelnen Zuschauers fokussiert werden. Bleiben wir beim Beispiel Fußball: Der Fernsehsender zeigt die Begegnung zwischen Eintracht Frankfurt und Mainz 05 am Abend, linear. Das ist die Hauptmonetarisierungsquelle, um das sich dann auch das Tagesprogramm dreht.

Über den Zuschauer, der Eintracht Frankfurt-Fan ist, weiß ich vielleicht auch, auf welchen Endgeräten er unterwegs ist: Er macht morgens sein Smartphone an, da hole



ich ihn ab mit dem Facebook-Eintrag, ich leite ihn weiter über die Vorberichterstattung, die vielleicht mit seinem Team zusammenhängt, zu den Spielern, die ihm am besten gefallen. Ich kann das ausdifferenzieren, wenn ich entsprechende Korrelationen herausgelesen habe. Ich stelle fest, dass es unter den Eintracht Frankfurt-Fans Statistik-Freaks gibt und Taktik-Fans, dass manche einfach nur so bei ihrem Verein dabei sind.

Ich kann das weiterentwickeln und überlegen, wie um dieses Hauptevent des Fernseherlebnisses, das ‚Fußballspiel‘ am Abend, mit den richtigen Datenpunkten, mit den richtigen Quellen, auf den richtigen Plattformen die Vor- und Nachberichterstattung so zielgruppengenau gestaltet werden kann, dass derjenige das Maximum aus diesem Erlebnis ziehen kann und – natürlich auch und vor allem – damit meine eigentlichen Kunden, die Werbepartner, die Möglichkeit haben, in der Vor- und der Nachkommunikation, ihre Hauptwerbung, die am Abend vor dem Fußballspiel kommt, entsprechend vor- und nachzubereiten. Also zum Beispiel jemanden aufzufordern, zu einer Testfahrt ins Autohaus zu gehen. Daraus folgt, dass es für Fernsehsender künftig eine ganz andere Bedeutung haben wird, wie sie ihr Gesamtprogramm entwickeln und wie sie eine ganz andere Nähe zu ihren Zuschauern, ihren Konsumenten, herstellen werden. Die TV-Unternehmen werden ein besseres Verständnis dafür entwickeln, was ihre Kunden wollen.

„Trends verstehen“

Dieser enger werdende Kontakt zum Kunden lässt sich nutzen. Und so wie bei den Konsumgüterherstellern Vertrieb und Marketing zusammenwachsen, so werden auch Medienunternehmen ihre Vertriebschiene stärker entwickeln und selbst Vertriebler werden. Dann können sie eigene Produkte vertreiben und Zusätzliches zur klassischen TV-Situation anbieten. Das zeigt sich heute schon in den Anfängen. Sender verkaufen Live-Entertainment oder Merchandising-Produkte, die in ein gesamtheitliches Bild eines Kunden passen. Mit derselben Logik können sich große Marken zu Medienunternehmen entwickeln. Audi macht das schon sehr erfolgreich vor.

Was folgt aus dieser Entwicklung zu datengetriebenen Medienplattformen für traditionelle Medienunternehmen und Fernsehsender? Was sich **nicht** ändern wird in der TV-Branche, ist die Bedeutung der Fähigkeit, Trends zu verstehen und Trends zu setzen, ein Gespür dafür zu haben, wie sich Zuschauerpräferenzen entwickeln, welche Themen jetzt wichtig sind. Das ist das, was wir als Kuratierung beschreiben. Es braucht Ideen. Etwa, dass man Smartphones auch zur Wetteranalyse benutzen kann. Genau diesen Ideenreichtum, diese Kreativität benötigt die Branche.

Das Zweite, was sich **nicht** ändern wird, ist die Bedeutung bestimmter Inhalte, die mit dem Begriff Leuchtturminhalt zu beschreiben sind. Medienauftritte, auf die sich die Zuschauer Masse fokussiert, werden weiter Bedeutung haben. Nur sie schaffen die Möglichkeiten, Randaktivitäten drum herum zu bauen, die eine kritische Masse erreichen müssen, damit sie ein rentables Geschäftsmodell werden.

Und schließlich das Dritte, das ebenfalls bleiben wird, ist das Ringen um die Balance zwischen Zuschauernutzen - zusätzliche Information, zusätzliches Entertainment - und dem Nutzen für die Werbetreibenden, der Kommerzialisierung. Das ist eine Frage, die Fernsehunternehmen heute beschäftigt und sie auch in Zukunft beschäftigen wird.

„Automatisierte Auswertung von Daten“

Unternehmen, die gut im Kuratieren sind, klare Leuchtturminhalte besitzen und diese Balance zwischen Zuschauernutzen und Kommerzialisierung beherrschen, haben es leichter, ihr Geschäftsmodell weiter zu entwickeln und zu modifizieren. Dabei wird die Kuratierung künftig noch stärker ergänzt werden durch Datennutzung. Die zielgruppenscharfe Aussteuerung von Inhalten wird mehr und mehr datengetrieben sein. Das Beispiel von dem Fußballspiel und seinen Fans, die bestimmte Präferenzen auf verschiedenen Plattformen haben, braucht die automatisierte Auswertung von Daten, dem Finden von Korrelationen.

Das wird geradezu zwangsläufig dazu führen, dass in den Sendern sich die Entscheidungsprozesse und -kriterien ändern werden – weg von der heute noch dominierenden Sicht auf die Produktion hin zu vertriebsorientierten Kriterien. Das ist, die Erfahrung lehrt es, eine normale Entwicklung reifer werdender Märkte. Der Fokus verschiebt sich von den Produkten, die wir herstellen können, hin zu den Kunden. Es gilt sie besser zu analysieren und zu verstehen. Big Data ist ein Vehikel, um das Wirklichkeit werden zu lassen.

Philipp Leutiger ist Partner bei Roland Berger Strategy Consultants und Co-Leiter des Digitalization Think:Lab, das Roland Berger mit dem Marketing Center der Universität Münster als Forschungs Kooperation aufgebaut hat.

Anmerkung:

Diese Fassung der Rede von Philipp Leutiger entspricht der Veröffentlichung in epd medien vom 30. Mai 2014.