



Digitalisierung der Dienstleistungswirtschaft – Empfehlungen für die Bereiche Handel, Handwerk, Kultur- und Kreativwirtschaft

Ein Projekt der IT-Gipfel-Plattform „Innovative Digitalisierung der
Wirtschaft“/Fokusgruppe 4

Unter der Federführung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) beschäftigt sich die Fokusgruppe 4 „Digitalisierung von Dienstleistungen“ der Plattform „Innovative Digitalisierung der Wirtschaft“ mit der tiefgreifenden Veränderung der Dienstleistungswirtschaft. Der Zugang zum Kunden wird in etlichen Bereichen zur entscheidenden Größe, der Nutzer steht im Mittelpunkt des Wertschöpfungsprozesses. Erfolgsentscheidend für Unternehmen wird immer häufiger die Fähigkeit, sich dem neuen Umfeld anzupassen, aus neuen Möglichkeiten neue tragfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln und dabei die Beschäftigten zu beteiligen und mitzunehmen. Zu den Herausforderungen gehört dabei, Mitbestimmung und Tarifbindung zu erhalten.

In diesem Jahr hat die Fokusgruppe Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung für die in besonderer Weise betroffenen Branchen Handel, Handwerk, Kultur- und Kreativwirtschaft untersucht. Auf der Basis mehrerer Experten-Hearings legt sie Eckpunkte und Empfehlungen für eine erfolgreiche Gestaltung der Digitalisierung in den drei Branchen an Wirtschaft, Politik und Gesellschaft vor.

Digitalisierung im Einzelhandel

Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft hat die Handelsbranche voll erfasst. Während bei einem leicht wachsenden Gesamtmarkt die Umsätze im Onlinehandel anhaltendes Wachstum (2015: zwölf Prozent, Quelle: HDE) zeigen, stagnieren die Erlöse im stationären Handel in vielen Branchensegmenten. Gleichzeitig ist E-Commerce nicht für jeden Händler die richtige Strategie – zahlreiche Händler bleiben auch ohne den digitalen Vertriebsweg erfolgreich. Für alle aber ist die Digitalisierung ihres Geschäfts unverzichtbar. Digitalisierung im Handel ist mehr als E-Commerce. Insbesondere zwei Entwicklungen treiben den digitalen Wandel im Handel:

1. Neue Marktteilnehmer setzen neue Standards

Kapitalfinanzierte, internetbasierte, globale Handelsplattformen haben den zuvor meist geografisch begrenzten Einzelhandelsmarkt erschüttert und globalisiert. Skalierbare digitale Handelsmodelle zielen unter erheblichen Kapitalaufwänden auf schnelles Wachstum ab – häufig ohne physische Verkaufsfläche. Dabei setzen sie auf bequeme Vorgänge, neue Vorteile für Verbraucher (kostenlose Retouren, verlängerte Widerrufsfristen etc.) und vor allem niedrigere Preise. Für die etablierten Handelsunternehmen entsteht dadurch ein wachsender, zum Teil existenzbedrohender Wettbewerbsdruck. In einigen Fällen deuten bereits heute sinkende Kundenfrequenzen in Innenstädten auf ein Abschmelzen von Handelsstandorten hin – mit negativen Folgen für Steueraufkommen, Beschäftigung und Stadtleben in den Kommunen.

2. Neue Technologien verändern das Verbraucherverhalten

Es entsteht ein zunehmend hybrides Kundenprofil. Junge und auch zunehmend ältere, aber vor allem kaufkraftstarke Konsumenten erwarten, Produkte jederzeit und an jedem Ort online und mobil ansehen, bestellen und kaufen zu können. Gleichzeitig erzeugt das Internet eine nie dagewesene Preistransparenz, Produktverfügbarkeit und Informationsdichte. Die Folge: Volatiles Verbraucherverhalten über alle Vertriebskanäle hinweg.

Durch diese Entwicklungen angetrieben, müssen sich Handelsunternehmen aller Vertriebsarten mit den neuen Technologien beschäftigen: Bei der Betriebsorganisation, im Verhältnis zu Lieferanten, im Verkauf, bei der Pflege von Kundenbeziehungen, bei Werbung und Marketing, bei Warenwirtschaft und bei der Logistik. Die Handelsbranche muss die Chancen der Digitalisierung nutzen und ihre Geschäftsmodelle erweitern, Kunden digital ansprechen, neue Dienstleistungen entwickeln und Kostenpotenziale heben.

Dadurch verschwimmen die Grenzen zwischen den Vertriebswegen: Stationäre Händler gehen online, Pureplayer eröffnen physische Geschäfte. Dabei ergeben sich unterschiedliche Herausforderungen:

Während zahlreiche marktstarke und filialisierte Unternehmen nach einer Zeit der Konsolidierung in der Regel über ausreichend Investitionskraft verfügen, um ihr Geschäft digital zu verlängern, ist die **Herausforderung für den Mittelstand** ungleich größer: Häufig mangelt es an IT-Kompetenz und -Infrastruktur. Es fehlt Finanzkraft, um eigene Software zu entwickeln. Es entstehen unmittelbare Abhängigkeiten von internationalen Anbietern von Marktplätzen, Bewertungsportalen, Suchmaschinen und Shopsoftware. Die digitale Souveränität ist gefährdet. Außerdem erschwert „mittelständisch-konservatives Denken“ Innovation im digitalen Bereich. Das grassierende Abmahnwesen (AGB, Datenschutz, Widerrufsbelehrung) hemmt die Geschäftstätigkeit.

Gleichzeitig entgrenzt das Internet den Einzelhandel, der dadurch eine **Internationalisierung** erlebt, die wiederum in beide Richtungen wirkt: Deutsche Händler können zuvor kaum erreichbare Absatzmärkte im Ausland erschließen, gleichzeitig wird Deutschland zum Absatzmarkt für ausländische Anbieter. Bereits heute verkaufen drei Viertel der deutschen Händler grenzüberschreitend.

Durch die Vielzahl an neuen digitalen Dienstleistungen (Shopsoftware, SEO, SEA, Analytics, Pricing, Plattformen, Logistik usw.) entsteht eine **fragmentierte digitale Handelsperipherie**, die für den einzelnen Händler schnell unübersichtlich wird.

In einem dem IT-Gipfel vorgelagerten Expertenhearing zeichneten sich unterschiedliche Herangehensweisen der Handelsunternehmen an die Digitalisierung ab:

1. **Omnichannel-Strategie:** Vor allem große (und immer mehr junge) Handelsunternehmen nutzen ihre Investitions- bzw. Innovationskraft, um die Vorteile des stationären mit den Vorteilen des Onlinehandels zu verbinden. Die so genannten Omnichannel-Strategien erfordern häufig einen tiefgreifenden, stark technologie-getriebenen Change-Prozess des Unternehmens. Die Unternehmen erweitern ihre Kompetenz durch Transformation, Innovation und Zukäufe. Erste Ergebnisse zeigen eine Kundenakzeptanz dieser Angebote, die nicht zu Lasten des stationären Geschäfts geht, sondern im Gegenteil den Umsatz dort sogar steigern kann. Zukunftsfelder sind Internationalisierung, Kundendatenanalyse, kontinuierliche Innovation und handelspezifische Smart Services.
2. **Transformation zum Onlinehändler:** Bei kleineren Handelsunternehmen gibt es vereinzelte Vorreiter, die aus eigener Kraft und oft in aufwändigen Lernprozessen digitale Kompetenz aufgebaut haben. Der Onlinehandel ist (häufig in Sortimentsnischen) zum Kerngeschäft geworden. Marktstrukturell gesehen ist dabei kritisch, dass es gegenüber der Vielzahl von stationären Handelsgeschäften perspektivisch deutlich weniger Onlinehändler geben wird. Es sind zudem erhebliche Konzentrationsbewegungen im Bereich der reinen Onlinehändler zu erwarten („The winner will take it all.“). Ob und inwieweit der Onlinehandel die Versorgungsfunktionen stationärer Händler insbesondere in ländlichen Räumen übernehmen kann, bleibt abzuwarten.

Empfehlungen an Politik und Wirtschaft

- Händler müssen rechtssicher WLAN in ihren Ladengeschäften anbieten können. Abschaffung der Störerhaftung für öffentliches WLAN im Zuge der Novelle des Telemediengesetzes
- Rascher Ausbau von Breitband-Infrastruktur: E-Commerce-Anbieter sowie -Nachfrager in ländlichen Räumen sind strukturell stark benachteiligt.

- Um die Rahmenbedingungen für deutsche Händler in diesem Zusammenhang zu verbessern, ist die schnelle Harmonisierung des Europäischen Binnenmarkts durch Angleichung der nationalen Verbraucher-, Steuer- und Datenschutzregelungen (ohne Verschärfungen und mit flexiblen Wahlmöglichkeiten für Verbraucher) unverzichtbar. Dabei ist ein guter Daten- und Verbraucherschutz unabdingbar, um Vertrauen in die neuen Technologien zu sichern.
- Das „Mini-One-Stop-Shop“-Verfahren bei der Umsatzsteuererklärung muss auch bei physischen Lieferungen nutzbar sein.
- Wettbewerbsrecht: Keine Plattformverbote
- Fachkräftenachwuchs: Vermittlung von digitalen Kompetenzen in Bildung und Ausbildung stärken (z. B. über die rasche Aktualisierung der bestehenden Aus- und Fortbildungsgänge), Ausbau der Weiterbildung und lernförderliche Ausgestaltung der Arbeitsumgebung.
- Start einer Initiative „Digitale Souveränität im E-Commerce“
- Schaffung eines definierten und rechtssicheren Standortes für E-Commerce Websites in Deutschland
- Anreize für die Investitionen in Startups verbessern
- Einführung eines Europastandards zur Fiskalisierung von Kassensystemen im Handel: Einheitliche Regeln zur Speicherung von Transaktionsdaten auf Kassensystemen in nichtflüchtigem und manipulationssicherem Speicher
- Big Data nutzen: Förderung von Forschungsprojekten in künstliche Intelligenz und Datenanalytik für den Handel

3. **Partielle Digitalisierung:** Mehr als die Hälfte der kleineren Handelsunternehmen stellt keine systematischen Überlegungen zur Digitalisierung des eigenen Geschäfts an. Die Aktivitäten beschränken sich auf den Aufbau von Internetseiten, vereinzelt Nutzung von Sozialen Netzwerken und die Anwendung von internetbasierten Organisationsprozessen – jedoch ohne das bestehende Geschäftsmodell strukturell zu ergänzen. Hier liegen aber die Vorteile der Digitalisierung. Es besteht das Risiko einer strukturellen Konsolidierung und Marktberreinigung, die bis 2020 zu einem Wegfall von bis zu 50.000 Handelsstandorten führen kann.

Empfehlungen an Politik und Wirtschaft

- Sensibilisierung kleiner und mittelständischer Handelsunternehmen für die Notwendigkeit und Chancen der Digitalisierung in Richtung Erweiterung der Geschäftsmodelle und neue Art von Kundenmanagement
- Auflegen eines KfW-Fonds „Digitalisierung für KMU“: Ziel ist die Überwindung der Probleme kleinerer Handelsunternehmen bei der Finanzierung von digitalen Infrastrukturen. Banken können den Bedarf und den Umfang für Investitionen in die Digitalisierung häufig nicht einschätzen und verweigern die Kreditvergabe.
- Verstärktes Aufzeigen von Best Practices im Handel (Beispiele aus anderen Ländern und Diskussion der Übertragbarkeit)

Digitalisierung im handwerklichen Mittelstand

Sämtliche Unternehmen des Handwerks müssen sich den durch die Digitalisierung immer rascher vorangetriebenen Veränderungen stellen: Vom Einsatz digitaler Technologien und Verfahren für die Optimierung der Betriebsorganisation und des Produktionsprozesses über neue Kooperationsformen entlang der Wertschöpfungsketten und neuen Kommunikationsformen mit Lieferanten, Kunden und der Öffentlichkeit bis hin zur Mitgestaltung neuer Marktstrukturen einschließlich der Entwicklung digitalisierungsgestützter Geschäftsmodelle.

Sowohl Gegenstand als auch Intensität der jeweiligen unternehmensspezifischen Herausforderungen unterscheiden sich dabei je nach Marktstruktur, Leistungsprofil und Wertschöpfungstechnologie. Die organisations- und ablaufspezifischen Optimierungspotenziale der Digitalisierung sind zudem abhängig von der Unternehmensgröße.

Die 151 Handwerksberufe gliedern sich in die Gewerbegruppen Bauhaupt- und Ausbaugewerbe, Gesundheitsgewerbe, Kraftfahrzeuggewerbe, Lebensmittelgewerbe, Handwerke für den gewerblichen Bedarf, Handwerke für den privaten Bedarf. Für diese sechs Gruppen konnte notwendiger **Unterstützungsbedarf in den folgenden fünf Handlungsfeldern identifiziert werden.**

Themenfeld	Handlungsfeld
Marktumfeld	Verändertes Kundenverhalten als größter Treiber im digitalen Wandel <ul style="list-style-type: none"> • Kundenkommunikation, Marketing, neue Vertriebswege
	Neue Wettbewerber und Technologien (gewerkespezifisch)
Geschäftsmodelle	Erweiterung des betrieblichen Angebotsspektrums <ul style="list-style-type: none"> • Online-Handel, Online-Dienstleistungen, online-vermittelte Dienstleistungen • Prüfung neuer sozialstaatlicher und sozialpartnerschaftlicher Arrangements
	Stärkung regionaler Wirtschaftsstrukturen <ul style="list-style-type: none"> • Initiierung von Regional-Netzwerken
Unternehmensabläufe	Schaffung notwendiger Rahmenbedingungen im digitalen Wandel <ul style="list-style-type: none"> • IT-Sicherheit, Datenschutz, technische Infrastruktur, passfähige Schnittstellen
	Datenmanagement, insbesondere bezüglich des Kundennetzwerks <ul style="list-style-type: none"> • Kundenmanagement, Reklamationsmanagement
	Neue, digitale Produktionstechnologien (gewerkespezifisch) <ul style="list-style-type: none"> • 3D-Druck, 3D-CAD-Technologien, Building Information Modeling (BIM)
Arbeitsorganisation	Neue Herausforderungen durch Nutzung mobiler Endgeräte und neuer Kommunikationskanäle <ul style="list-style-type: none"> • Prozessanalyse der betrieblichen Abläufe als Grundlage digitaler Organisationsoptimierung • Unterstützung bei der gezielten Schaffung altersgerechter Arbeitsplätze • Informations-Filterkompetenz, Wandel von Arbeitsplatz- und Berufsbildern, Verantwortungsübertragung
Informations- und Wissensvermittlung	<ul style="list-style-type: none"> • Gewerkeübergreifende Unterstützungsleistungen für Handwerksbetriebe • Förderung der Weiterbildung. Hierzu können sozialpartnerschaftliche Arrangements gute Beispiele liefern und sollten gefördert werden.
	<ul style="list-style-type: none"> • zielgerichtete Ansprache von Nachwuchs- und Fachkräften

Bei der Adaption der neuen digitalen Herausforderungen und Chancen in die unternehmerische Wirklichkeit zeigt sich – nicht nur – innerhalb der Handwerkswirtschaft das klassische Innovations-Muster: Eine zunächst überschaubare Anzahl an Unternehmern wagt den innovativen Sprung „ins Neue“; die hieraus gewonnenen Erfahrungen sind wertvolle Umsetzungshinweise für den – sehr viel größeren – Kreis der Unternehmen, die die betreffenden Innovationen in der Folgezeit implementieren. Unternehmen, die nur geringe bis keine Anpassungsfähigkeit zeigen, stehen unter wachsender Gefahr der Marktverdrängung im Wettbewerb.

Gemeinsames Anliegen von Wirtschaft und Politik muss es sein, digitale Inventionen möglichst ungehindert entstehen zu lassen sowie deren innovative Implementierung und Adaptierung in die hiesigen Unternehmen sowohl zu beschleunigen als auch thematisch möglichst breit aufzufächern und gleichzeitig Leitplanken einzuziehen um gesellschaftlich unerwünschte Entwicklungen zurückzudrängen.

Dabei unterscheidet sich der Handlungsbedarf je nach Unternehmensgruppe: Während ein Schwerpunkt für die Gruppe der „schöpferischen Zerstörer“ wesentlich in der Generierung, dem Transfer und der intelligenten Verknüpfung neuen Wissens liegt, sind Schwerpunkte für die „Digitalisierer der zweiten Runde“ deren Sensibilisierung über die Themenrelevanz sowie Vermittlung/Etablierung anwendungs- und nutzungsbezogener Kompetenzen.

Je begrenzter einerseits aufgrund der jeweiligen Unternehmensgröße die unternehmenseigenen Personal- und damit Managementkapazitäten sind, umso wichtiger sind im zweitgenannten Unternehmenskreis *zielgruppenadäquate* Sensibilisierungsformate sowie Informations- und Beratungsinstrumente. Andererseits bergen gerade kleinere unternehmerische Organisationsstrukturen ideale Flexibilitätspotenziale für die Umsetzung neuer betrieblicher Strukturen und Abläufe. Aktive Mitwirkung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern kann dabei eine wertvolle Ressource sein.

Hinzu kommen spezifische Anforderungen an das politische, rechtliche ebenso wie an das infrastrukturelle Umfeld, in dem die Unternehmen Digitalisierungslösungen entwickeln und anwenden. Zu diesen Handlungsfeldern gehören beispielhaft:

- die Notwendigkeit, der Vermittlung digitaler Kompetenzen in der schulischen, beruflichen sowie universitären Ausbildung einen hohen Stellenwert zu geben wie auch die berufliche Fort- und Weiterbildung entsprechend auszurichten;
- Einbettung der „Digitalisierungsforschung“ in einen möglichst breiten, nicht zuletzt anwendungsbezogenen Forschungskontext unter Einbindung gerade auch des nicht-industriellen Mittelstands über themenoffene Forschungsprojekte;
- Sicherstellung eines möglichst hohen Standards der Datensicherheit in seinen infrastrukturellen wie rechtlichen Dimensionen, letzteres unter Berücksichtigung der Gegebenheiten und Möglichkeiten mittelständischer Unternehmen;
- Gewährleistung fairer Wettbewerbsbedingungen im Hinblick auf die Verfügbarkeit über Daten als dem neuen Rohstoff der Wertschöpfung bei Wahrung wohldefinierter Eigentumsrechte;
- Die Beschäftigten im Handwerk werden, wie im Branchendialog Handwerk beim BMWi thematisiert wurde, von den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung betroffen sein. Um die Chancen nutzen zu können und eventuellen Fehlentwicklungen vorzubeugen, sollten mögliche Risiken öffentlich und zwischen den Sozialpartnern im Sinne des bewährten sozialen Modells der Mitbestimmung, Tarifautonomie und sozialen Sicherheit weiter diskutiert werden;
- Entsprechend der Zielsetzung im Zukunftsdialog Handwerk beim BMWi ist dem Trend zu immer mehr Soloselbstständigkeit in prekären Erscheinungsformen ordnungspolitisch Rechnung zu tragen, um u. a. soziale Absicherung und fairen Wettbewerb zu schaffen;

- Fortentwicklung der Regelungen zum Wettbewerbsschutz, u. a. im Hinblick auf die Definition der Eingriffstatbestände und der relevanten Märkte;
- flächendeckende Sicherstellung der für den über 2018 hinaus deutlich weiter ansteigenden Datendurchsatz erforderlichen Internet-Bandbreiten;
- eine noch engere und bürokratieentlastende Verzahnung der eGovernment-Ansätze von Bund und Ländern untereinander sowie mit der Wirtschaft bzw. deren Selbstverwaltungsinstitutionen;
- Anpassung der arbeitsspezifischen Rahmenregelungen zur für Unternehmen und Beschäftigte wechselseitig interessenswahrenden Erschließung digitalisierungsgestützter Flexibilitätsoptionen.

Digitalisierung der Kreativwirtschaft

Die Digitalisierung hat viele Branchen der Kreativwirtschaft bereits früh erfasst und teilweise vor sehr grundlegende Herausforderungen gestellt. Mittlerweise ist die Digitalisierung von Produktion und Distribution in der Mehrheit der Kreativbranchen weitestgehend abgeschlossen. Viele Teilbranchen stehen jetzt vor der Herausforderung, ihre hochwertigen Inhalte auch zukünftig erfolgreich zu monetarisieren. Die eingeschlagenen Wege unterscheiden sich dabei zum Teil deutlich voneinander.

Im Rahmen der Arbeit der Fokusgruppe konnte ein Ausschnitt der Kultur- und Kreativwirtschaft näher betrachtet werden.

Ein Blick auf einzelnen Branchen zeigt die Vielfalt der Digitalisierungsstrategien. Schlaglichtartig sei hier ein Blick auf einzelne Aspekte der folgenden Bereiche geworfen. Jeweils anhand von Beispielen einiger Unternehmen:

Film:

Die Filmwirtschaft hat den Digitalisierungsprozess bei der Produktion und dem Vertrieb von Filmen weit vorangetrieben. Dadurch haben sich die Produktionstechniken vervielfacht und es konnten neue Distributionsmöglichkeiten erschlossen werden. Durch die technische Entwicklung haben sich jedoch die Investitionszyklen sehr stark verkürzt (Beispiele: technisches Equipment oder Projektionen im Filmtheater – Stichwort Digitalisierung der Kinos). Gleichzeitig stimulieren insbesondere qualitativ hochwertige Filme den Endgerätemarkt, der immer höhere Standards in der Bildqualität und Projektion von Endgeräten setzt und zahlreiche Schnittstellen zu den unterschiedlichen Abspielmöglichkeiten schafft. Dabei hat sich insbesondere auch die Nachfrage nach deutschen und europäischen Filmen in den letzten Jahren kontinuierlich erhöht.

Daraus lassen sich folgende Entwicklungen ableiten:

1. Die Investitionen in Inhalte bleiben hoch; die Investitionszyklen in digitale Produktions- und Vertriebsmittel fallen jedoch wesentlich kürzer aus. Deshalb besteht für die Filmwirtschaft die größte Herausforderung darin, die hohen Produktionskosten für Filme auf dem digitalen Markt finanzieren bzw. refinanzieren zu können.
2. Die unterschiedlichen Nutzungsarten werden sich aufgrund des sich wandelnden Nutzungsverhaltens nicht in den Maßen aufrechterhalten lassen wie in der Vergangenheit: Die Bildträgerauswertung (DVD, Bluray) wird zunehmend von der VoD Auswertung bzw. von Streamingdiensten substituiert. Gleichzeitig verlagert sich die lineare Fernsehnutzung zur non-linearen Mediathekennutzung, die wiederum auf dem gleichen Markt mit der VoD Nutzung konkurriert. Für die Filmwirtschaft bedeutet dies, dass bisherige Lizenznehmer wegfallen oder sich nicht mehr in dem Maße wie in der Vergangenheit an den Produktionskosten beteiligen können. Dabei bleibt die exklusive Lizenzvergabe in verschiedenen Territorien für bestimmte Nutzungsarten für die deutsche und europäische Filmwirtschaft wichtig, weil nur auf diese Weise Voraberrlöse erzielt werden, die für die Filmproduktion eingesetzt werden können.

3. Es wird einen stärkeren Konkurrenzkampf zwischen den Plattformen, Sendeanstalten und anderen On-Demand-Anbieter geben, der auch über qualitativ und künstlerisch hochwertige Filme (Inhalte) geführt wird, um Kunden zu binden. Eine unabhängige Filmwirtschaft ist auf den Wettbewerb dieser Distributoren angewiesen. Dabei ist es aber von elementarer Bedeutung, dass die Distributoren nicht unter Preis die digitalen Inhalte vermarkten, um Konkurrenten aus dem Markt zu verdrängen. Wesentliche Herausforderung wird also sein, dass dieser Wettbewerb der Distributoren nicht zu Lasten sondern zu Gunsten der Filmwirtschaft, der Urheber und anderer Inhalte-Produzenten geführt wird.

Computer- und Videospielebranche:

Computer- und Videospiele sind originär digital, interaktiv und sozial. Bereits in ihrer Frühphase stand der Austausch und Wettbewerb zwischen mehreren Spielern im Mittelpunkt. Bis heute sind dies wesentliche Bestandteile des Spielerlebnisses und Spielspaßes. Die Computer- und Videospielebranche hat die Möglichkeiten des Internets sehr früh erkannt und diese ganz natürlich bei der Weiterentwicklung des Mediums berücksichtigt. Die Computer- und Videospielebranche musste keine Transformation eines analogen Produktes in die digitale Welt bewältigen, sondern war Antriebsmotor und Ideenschmiede zahlreicher digitaler Trends. Die wichtigsten Entwicklungen, die derzeit die Computer- und Videospielebranche antreiben, sind Veränderungen der Distributionswege und Monetarisierungsmodelle.

Vier Entwicklungen verlaufen hier gleichzeitig:

1. Computer- und Videospiele werden zunehmend online distribuiert, der Anteil an physisch verkauften Produkten ist seit einigen Jahren rückläufig, wobei diese Entwicklung in Deutschland deutlich langsamer verläuft als in anderen Ländern. Zugleich entwickelt sich mit dem Streamen von Spielen derzeit die nächste Stufe des digitalen Vertriebs, das nicht nur alle Geräte mit Internetanschluss zu Spielekonsolen werden lässt sondern auch völlig neue Geschäftsmodelle ermöglicht.
2. Am stärksten wächst aktuell der Markt für mobile Spiele. Spiele-Apps gehören zu den meist genutzten Anwendungen in den App-Stores und erreichen neue Zielgruppen, insbesondere die Altersgruppe 50+.
3. Computer- und Videospiele sind immer seltener in sich abgeschlossene Produkte, sondern werden immer weiterentwickelt und um neue Level, Charaktere etc. ergänzt. Dadurch verändern sich auch die Monetarisierungsformen. Den aktuellen Trend der Software-Branche, Programme als Service und nicht mehr als einzelnes Produkt anzubieten (Software as a Service), hat die Spielebranche bereits vor Jahren mit MMORPG-Spielen (Massively Multiplayer Online Role-Playing Games) und deren Abo-Modellen vorweg genommen. Hier wurde der Zugang zu einer sich weiterentwickelnden Spielwelt verkauft, nicht ein einzelnes Spiel.
4. Neue Geschäftsfelder entstehen. Es findet ein zunehmender Technologie- und Wissenstransfer in andere Branchen statt. Mittels so genannter Applied Interactive Technologies (kurz: APITS), zu denen Serious Games zählen wie auch Gamification-Ansätze, 3D-Simulationen, Virtual-Reality-Anwendungen, werden Technologien und Konzepte aus der Computer- und Videospieleindustrie erfolgreich in anderen Branchen eingesetzt, beispielsweise im Recruiting, der Aus- und Weiterbildung, der Prozessoptimierung oder der Visualisierung von Bedienelementen.

Musik:

Die Musikindustrie hat sich im Laufe der letzten Jahre selbst revolutioniert. Europa entwickelt sich zum bedeutendsten kreativen Zentrum für die globale Musikwirtschaft. Der europäische Markt für digitale Musik ist in den letzten Jahren erheblich gewachsen und ist signifikant vielfältiger geworden. Ermöglicht wurde das Wachstum u. a. durch gebietsübergreifende Lizenzen.

Es gibt heute in Europa 267 verfügbare Dienste vom Pay-per-Transaction-Service bis zum Abonnement-Service einschließlich kostenloser werbegestützter Dienste – Tendenz steigend. Die technisch gleichlaufenden Systeme unter-

scheiden sich vor allem durch das exklusive Angebot ihrer Inhalte. Die Musikfirmen haben gerade aufgrund der immer wachsenden Vielfalt der Verbreitungs Kanäle auf Personalseite in den Aufbau von Online-Marketing und Social-Media-Expertise investiert. Zentral bleibt aber selbstverständlich das Kernprodukt, dessen Aufbau und Pflege: die Musik.

Radio:

Die Radioproduktion erfolgt seit langem ausschließlich digital. Unternehmen bieten zusätzlich zur analogen Verbreitung des Programms über UKW verstärkt digitale Produkte und Services an. Insbesondere die Interaktionsmöglichkeiten mit den Hörern und Nutzern befördert die digitale Verbreitung von Hörfunkangeboten auf relevanten Plattformen. Treiber von Investitionen in digitale Radio-Inhalte sind das Erreichen von neuen Hörschichten, die Steigerung der Produktqualität, neue Möglichkeiten der Vermarktung und Diversifikation, um mit neuen Produkten Refinanzierung zu sichern und relevante Erlöse zu erwirtschaften. Entscheidend ist jedoch nicht die digitale Technologie an sich, sondern die tatsächliche Nutzung und damit Refinanzierungsmöglichkeit der Inhalte sowie die Möglichkeit, mit dem Hörer/Nutzer zu interagieren.

TV:

Die TV-Produktion ist seit langem digital. Auch die Verbreitung ist fast vollständig digitalisiert. Entscheidend für die Veranstalter ist es, auch in der digitalen Welt, ihre Zuschauer zu erreichen, Inhalte refinanzieren zu können und im Wettbewerb mit neuen Playern unter fairen Rahmenbedingungen im Wettbewerb bestehen zu können.

Rundfunk, Abrufdienste oder andere audiovisuelle digitale Dienste sind Teil einer Wertschöpfungskette. TV-Inhalte sind der Treibstoff für On-Demand-Angebote genauso wie „Second Screen“-Applikationen die TV-Welt in den non-linearen Bereich verlängern. Deshalb ist es wichtig, dass alle Segmente der digitalen Wertschöpfungskette gleichermaßen optimale Rahmenbedingungen erhalten. Dafür ist eine Gleichbehandlung von heute linearen mit heute non-linearen Diensten in einem liberalisierten und flexiblen Regulierungsrahmen nötig. Strategischer Ansatz der Digitalisierung der Fernsehbranche ist beispielsweise die Diversifikation der Angebote eines Anbieters auch über klassische Bewegtbildangebote hinaus.

Herausforderungen der Kultur- und Kreativwirtschaft:

- Einführung/Etablierung eigener Vertriebsplattformen (bzw. Partizipation an Erlösen von Drittplattformen)
- Investitionen in Innovationen
- Sich wandelnde Kundenbedürfnisse und Rezipientengewohnheiten mit attraktiven Angeboten bedienen, Zahlungsbereitschaft der Kunden erhöhen und Werbefinanzierung sichern
- Der Transformation der Inhalte und Angebote ins Digitale muss auch die Transformation von neuen oder angepassten Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodellen ins Digitale erfolgen, um die Refinanzierung zu sichern
- Neue Angebote und Monetarisierungsmodelle schaffen, angemessene Vergütungen der Kreativen und ihrer Partner sichern
- Mitarbeiter auf neue Anforderungen digitaler Produkte, Distribution und Kommunikation einstimmen, schulen und mitnehmen

Empfehlungen an Politik und Wirtschaft:

- Herstellung eines Level Playing Field zwischen Plattformanbietern und den Anbietern, Vermittlern und Produzenten kreativer Inhalte
- Schaffung eines gesellschaftlichen Klimas, das den Wert der Produkte der Kultur- und Kreativwirtschaft anerkennt und schätzt, offen ist für neue Geschäftsmodelle und Technologien und wirksame Regulierungsmechanismen, insbesondere im Bereich des Daten- und Verbraucherschutzes sowie des Medienkonzentrations- und Kartellrechts
- Verstärkung des branchenübergreifenden Dialogs zu erfolgreichen Digitalisierungsstrategien unter (gelegentlicher) Einbeziehung der Aufsicht
- Rascher, flächendeckender Ausbau der Versorgung mit breitbandigem Internet bei Wahrung der Netzneutralität

Stand: 16. November 2015