

In Deutschland teilen sie den kommerziellen TV-Markt mehr oder weniger unter sich auf, aber auch international sind RTL und ProSiebenSat.1 gut aufgestellt: Die Konzerntöchter FremantleMedia (RTL Group) und die Red Arrow Entertainment Group (ProSiebenSat.1) haben ein weitverzweigtes Netz geknüpft. Gerade bei jungen Zuschauern verlagert

sich die Nutzung von Fernsehinhalten allerdings immer stärker in das Internet. Die beiden Senderfamilien haben unterschiedliche Strategien für das Netz entwickelt: Während sich RTL interactive auf das mediale Kerngeschäft konzentriert, tummelt sich ProSiebenSat.1 Digital auch in branchenfremden Bereichen.

Tilman P. Gangloff

Content is King

Deutsche Privatsender knüpfen ein weltweites Netz und wollen auch das Internet erobern

Die Parole „Content is King“ klingt mittlerweile ein wenig verstaubt, hat aber nichts von ihrer Gültigkeit verloren. Ganz egal, auf welchem Weg ein Medienunternehmen seine Zuschauer und Nutzer erreicht: Jeder Kanal braucht Inhalte. Deutsche TV-Sender haben Filme, Serien und Showkonzepte traditionell auf dem amerikanischen Markt gefunden, was mitunter sehr teuer werden konnte, weil man sich ein Wettbieten mit der Konkurrenz liefern musste. Spätestens der Siegeszug des ursprünglich niederländischen Formats *Big Brother* vor knapp 15 Jahren hat jedoch ge-

zeigt, dass weltweit erfolgreiche Ideen nicht immer nur aus den USA kommen müssen. Also haben die großen Sendergruppen begonnen, sich zu vernetzen. Im Zuge des zunehmend florierenden internationalen Formathandels fanden außerdem auch die bis dahin als schwer verkäuflich geltenden deutschen Produktionen ausländische Abnehmer. Beide Entwicklungen hatten zur Folge, dass die ProSiebenSat.1-Gruppe 2004 nach dem Vorbild der großen Hollywoodstudios die Vertriebstochter Seven-One International gründete. Dank der guten Kontakte z. B. nach Israel handelte die Firma

alsbald auch mit Formaten, die keineswegs deutschen Ursprungs waren. Mittlerweile heißt die Konzerntochter Red Arrow International. Ihr Pendant bei der RTL Group ist FremantleMedia. Die Strukturen sind ähnlich, aber die Größenordnung ist eine ganz andere: FremantleMedia ist für die Contentproduktion der RTL-Gruppe zuständig. Die Strategie ist ebenso schlicht wie einleuchtend: Anstatt den internationalen Markt auf der Suche nach neuen Formaten abzugrasen, ist man nicht mehr bloß Beobachter, sondern Teilnehmer der jeweils nationalen Medienlandschaften.

Schon die nackten Zahlen verdeutlichen die herausragende Rolle der RTL Group, die mit 55 TV-Sendern, 27 Radiostationen und einem Jahresumsatz von knapp 6 Mrd. Euro (2012) Europas führender Unterhaltungskonzern ist. Auch im asiatischen Raum ist die Gruppe vertreten. Dank ihrer in FremantleMedia gebündelten Produktionstochter gehört die RTL Group weltweit zu den bedeutendsten unabhängigen Vertriebsgesellschaften außerhalb der USA. Jedes Jahr produziert FremantleMedia nach eigenen Angaben über 9.000 Stunden Primetime-Programm in 62 Ländern. Insgesamt besitzt die RTL Group die Rechte an mehr als 20.000 Programmstunden in über 150 Ländern. Mehrheitsaktionär Bertelsmann ist dank eines jährlichen Umsatzes von zuletzt über 16 Mrd. Euro (2012) eines der größten Medienunternehmen der Welt.

Familien in ganz Europa

Sowohl RTL als auch ProSiebenSat.1 investieren hierzulande viel Geld in die Welt der mobilen Medien, doch das Kerngeschäft der Konzerne wird in absehbarer Zukunft der TV-Markt bleiben. In einem Strategiepapier der RTL Group heißt es: „Auch in den kommenden Jahren werden hohe Zuschauermarktanteile die Basis des Erfolgs der RTL Group bilden. Daher bleibt der Auf- und Ausbau von Senderfamilien eine wichtige Aufgabe, um auf die zunehmende Fragmentierung des Publikums in der digitalen Multikanal-Welt zu reagieren.“ Rund um die starken Sender im Zentrum dieser Familien – RTL in Deutschland, M6 in Frankreich, RTL 4 in den Niederlanden, RTL-TVI in Belgien – wurden im Lauf der Jahre zahlreiche Digitalkanäle für enger definierte Zielgruppen gegründet. In Deutschland waren das z. B. RTL Nitro, Passion, RTL Crime und RTL Living, in Frankreich W9 und 6ter, in Holland RTL Lounge, RTL Crime und RTL Telekids. In Ungarn hat die RTL Group 2011 gleich sieben Kabelsender erworben; eine ideale Plattform, wie es in dem Papier heißt, „um eine komplementäre Senderfamilie aufzubauen und die Marktführerschaft in Ungarn zu sichern.“ In einem Joint Venture mit CBS Studios International schickt sich die Gruppe an, nun auch den asiatischen Markt zu erobern. Das im vorigen Jahr gegründete Gemeinschaftsunternehmen RTL CBS Asia Entertainment Network soll in zahlreichen Ländern Südostasiens Pay-TV-Sender starten. Das Po-

tenzial dieses Marktes liegt bei über 100 Mio. Haushalten.

Die Konzentration auf das Sendergeschäft hat jedoch den Nachteil, dass man in der Regel von den Werbeerlösen abhängig ist. Also hat die RTL Group nicht zuletzt durch den Erwerb von Pearson Television und der anschließenden Verschmelzung mit der UFA zu FremantleMedia vor 14 Jahren die Weichen gestellt, um mit dem „Ausbau der Inhalteproduktion sowie durch Diversifikationsgeschäfte“ eine zweite Erlösquelle zu schaffen. Weltweit erfolgreiche FremantleMedia-Formate sind beispielsweise *Pop Idol (Deutschland sucht den Superstar)*, *Farmer Wants A Wife (Bauer sucht Frau)* oder *Got Talent (Das Supertalent)*. FremantleMedia soll „durch eine Kombination aus organischem Wachstum und Akquisitionen“ in allen großen Märkten weiter ausgebaut werden. Gerade im digitalen Zeitalter, heißt es in dem internen Strategiepapier, „haben reichweitenstarke Programme gute Wachstumsperspektiven, da die neuen digitalen Verbreitungswege – online, mobil, linear oder on Demand – vor allem auf diese attraktiven Inhalte angewiesen sind, um Zuschauer, Abonnenten oder Werbekunden zu gewinnen.“ Selbstverständlich will die Gruppe aber „überall dort präsent sein, wo die Zuschauer ihre Programme suchen.“ Als größter Wachstumsmarkt gilt die nicht lineare Nutzung von TV-Inhalten. „Über alle Angebote der Mediengruppe RTL Deutschland hinweg haben wir 2012 fast 1,2 Mrd. Videoabrufe im Internet erzielt, was einem Plus von über 50 % gegenüber dem Vorjahr entsprach“, sagt ein RTL-Sprecher. Bei den Netznutzern sind laut RTL Group starke Formatmarken wie *DSDS*, *X Factor* oder *Un diner presque parfait* besonders gefragt. Das schließt allerdings strategische Partnerschaften nicht aus, um auch außerhalb der eigenen Senderwelt zu reüssieren: Im letzten Jahr erwarb die RTL Group die Mehrheitsbeteiligung an Broadband TV. Das viertgrößte Multi-Channel Network auf YouTube verwaltet mehr als 10.000 Kanäle und verzeichnet rund 1 Mrd. Videoabrufe pro Monat.

Töchter auf der ganzen Welt

Das ProSiebenSat.1-Pendant zu FremantleMedia ist die vor vier Jahren gegründete Red Arrow Entertainment Group, eine Dachmarke für die Bereiche „Produktion“, „Programmvertrieb“ und „Formatentwicklung“. In der Hol-

ding ist auch die Vertriebstochter SevenOne International aufgegangen. Ebenfalls Teil der Familie ist die RedSeven Entertainment GmbH, die hierzulande u. a. das Abspeck-Format *The Biggest Loser* (SAT.1) oder die Kochshow *The Taste* (SAT.1) produziert. Die Firma ist aber auch im deutschsprachigen Ausland tätig und stellt für das österreichische Puls 4 *Austria's Next Topmodel* her. Zunächst gehörten auch die für den Fiction-Bereich zuständige und nunmehr eigenständige Firma Producers at Work sowie ihre Tochter Magic Flight Film zur Red Arrow Entertainment Group.

Im Ausland hat die Holding rund ein Dutzend weitere Töchter, u. a. Kinetic Content und Fabrik Entertainment (USA), Sultan Sushi (Holland/Belgien), CPL Productions und NERD (Großbritannien), Hard Hat (Schweden) und July August Productions (Israel). Mit der Gründung der Holding, so eine Sprecherin, verfolgt die ProSiebenSat.1-Group „natürlich das Ziel, Content für die eigenen Sender zu entwickeln und zu produzieren. Gleichzeitig laufen die Formate aus dem Red-Arrow-Verbund aber nicht zwangsläufig bei unserer Sendergruppe, umgekehrt gibt es ja auch keine Abnahmegarantie. Red Arrow International ist frei, Programme in allen Märkten und bei allen Anbietern zu pitch. Im Vordergrund steht immer ein Ziel: den Sender zu finden, zu dem das Format am besten passt.“ Die Serie *Lilyhammer* z. B. ist in Deutschland an ARTE verkauft worden. RedSeven Entertainment wiederum produziert auch für ARD und ZDF. Im „Zweiten“ lief 2013 *Die große Zeitreise-Show*, für ZDF.kultur wurde die Musikshow *Number One!* hergestellt.

Allerdings kann die internationale Verzweigung potenzielle Interessenkonflikte nach sich ziehen. So produziert Fabrik Entertainment für den Onlinehändler Amazon den Pilotfilm für die Krimiserie *Bosch*, die auf den Romanen von Bestsellerautor Michael Connelly basiert; geplant sind zunächst zwölf Folgen. Das Beispiel zeigt einerseits, wie sehr sich die unterschiedlichsten Branchen der Unterhaltungsindustrie gegenseitig beeinflussen: Connelly hat die meisten seiner Werke als E-Book über Amazon verkauft. Wenn Amazon andererseits demnächst seine TV-Produktionen auch in Deutschland anbieten wird, macht Red Arrow Entertainment indirekt dem Mutterkonzern, der mit maxdome im digitalen Videogeschäft mitmischt, Konkurrenz. Diese Eigenständigkeit der Töchter hat jedoch Methode

Deutschland sucht den Superstar



Ich bin ein Star – Holt mich hier raus!



Verliebt in Berlin



Das Supertalent



Bauer sucht Frau

und gilt für beide Konzerne. Auch die UFA, im Rahmen der Gruppenstruktur am ehesten noch als Schwester von RTL zu bezeichnen, arbeitet völlig unabhängig vom Sender. Mit der Telenovela *Verliebt in Berlin* hat die damalige Grundy UFA (mittlerweile UFA Serial Drama) einen der größten Hits in der Geschichte von SAT.1 produziert. Die in Köln gedrehte ARD-Soap *Verbotene Liebe* stammt ebenfalls aus der Potsdamer Daily-Schmiede. Das in der UFA Fiction aufgegangene Erfolgsunternehmen teamWorx hat seine größten Erfolge für ARD (*Stauffenberg*, *Rommel*, *Die Flucht*), ZDF (*Dresden*) und SAT.1 (*Der Tunnel*, *Der Tanz mit dem Teufel*) produziert.

Das Beispiel einer neuen RTL-Serie, die im Frühjahr unter dem Arbeitstitel *Wentworth* gedreht wird, zeigt wiederum, wie die Mitglieder der RTL Group von ihrer weltweiten Vernetzung profitieren: Vorbild ist eine gleichnamige australische Serie, die seit 2012 von Fremantle-Media Australia in Melbourne produziert wird. Es bleibt also alles in der Familie.

Next Stop: Internet

Gegenstück zum internationalen Netzwerk ist die Strategie der Privatsender im Internet. Schon vor zehn Jahren haben die Medienkonzerne nicht weniger als eine Revolution angekündigt: Bald werde es dank Digitalisierung und mobiler Endgeräte möglich sein, Filme, Serien und Shows immer und überall anzuschauen, und dies werde gleichbedeutend mit dem Ende des bekannten Fernsehens sein. Es hat eine Weile gedauert, bis die Prognose zumindest zur Hälfte Realität geworden ist, weil der Ausbau des Breitband-Internets und auch die Verbreitung entsprechender Empfangsgeräte dem technologischen Fortschritt kräftig hinterherhinkten. Mittlerweile aber ist es nichts Ungewöhnliches mehr, TV-Produktionen auf Smartphones oder Tablet-PCs anzuschauen. Das Fernsehen, mit dem die meisten Menschen groß geworden sind, gibt es trotzdem noch: weil die immer größer gewordenen Apparate zu erschwinglichen Preisen eine hervorragende Standardqualität bieten; und weil ein Großteil der Bevölkerung die TV-Angebote nach wie vor am liebsten zu Hause auf dem Sofa konsumiert. Die Revolution, sofern davon überhaupt die Rede sein kann, hat offenbar vor allem die „digital natives“ erfasst, die „digitalen Ureinwohner“, die in das Computerzeitalter hineingeboren wurden. Viele Besitzer

eines internettauglichen Smart-TV wissen entweder gar nicht, dass sie mit ihrem TV-Gerät auch ins Netz können, oder sie machen keinen Gebrauch davon. Gerade bei älteren Zuschauern hat die klassische TV-Nutzung sogar noch zugelegt: Menschen über 65 haben 2013 über fünf Stunden pro Tag vor oder mit dem laufenden Fernseher verbracht.

Trotzdem investieren die beiden großen kommerziellen Sendergruppen beträchtliche Summen in den Ausbau ihrer Onlinepräsenz: weil die Nutzungsrate klassisch konsumierter Fernsehsendungen vor allem bei den jungen Zuschauern, die wiederum bei den Werbekunden hochbegehrt sind, kontinuierlich nach unten geht. Das heißt nicht, dass Jugendliche keine TV-Angebote mehr wahrnehmen; sie haben nur die Geräte gewechselt. Gerade die Mediatheken, in denen man Sendungen sieben Tage nach ihrer Ausstrahlung kostenlos aufrufen kann, erfreuen sich wachsender Beliebtheit. Laut Marc Schröder, als Mitglied der Geschäftsleitung der Mediengruppe RTL Deutschland für die Strategische Unternehmensentwicklung zuständig und darüber hinaus Geschäftsführer von RTL interactive, verzeichneten die sogenannten Now-Angebote der sechs frei empfangbaren RTL-Sender 2013 über 700 Mio. Abrufe: „Mittlerweile gibt es im Markt 7 Mio. TV-Geräte, die mit dem Internet verbunden sind, Tendenz weiter steigend. Diesen Trend haben wir frühzeitig erkannt. Wir bieten bereits seit 2007 unter dem Motto ‚RTL überall und jederzeit‘ mit RTL Now verpasste Sendungen im Internet an, seit 2010 auch als App für Smartphones und Tablets. Immer mehr User nutzen diesen Service.“ Die RTL-Gruppe betreibt nach eigenen Angaben die erfolgreichste Video-on-Demand-Senderfamilie in Deutschland. Die Erfassung der Abrufzahlen steckt allerdings noch in den Kinderschuhen; entsprechend überschaubar sind die Einnahmen. Das wird sich wohl ändern, wenn die Messmethoden angepasst sind. Laut Schröder werde „mit Hochdruck an Ergebnissen“ gearbeitet. Er rechnet bald mit ersten Veröffentlichungen. Zunächst werde dies die Ausweisung der Nutzung von Onlineinhalten auf dem PC sein, im nächsten Schritt würden auch Tablets und Smartphones berücksichtigt. Er geht davon aus, dass Deutschland mit der gemeinsamen Ausweisung von linearer und zeitversetzter Nutzung von TV-Inhalten weltweit eine Vorreiterrolle einnehmen werde.

Viel Luft nach oben

Mindestens ebenso interessant ist aus Sendersicht die Entwicklung der Märkte Verleih und Verkauf, das klassische Videothekengeschäft also. Bislang macht dieser Bereich hierzulande nur 10 % des gesamten Videogeschäfts aus, doch der Trend geht nicht zuletzt dank attraktiver neuer US-Serien, die man auf diese Weise lange vor ihrer hiesigen TV-Ausstrahlung sichten kann, eindeutig nach oben. Angeblich wird der Markt in den nächsten drei Jahren um über 30 % wachsen. Eine kühne Prognose, denn derzeit, räumt Schröder ein, „liegt die Nutzung nonlinearer Inhalte im Vergleich zum linearen TV noch auf geringem Niveau. Der Markt für Onlinevideotheken ohne direkten TV-Bezug ist extrem wettbewerbsintensiv und stark fragmentiert.“ Gerade Liveshows und Formate wie *Ich bin ein Star – Holt mich hier raus!* hätten dagegen nach wie vor „eine besondere Strahlkraft“. Bei RTL gehe man aber davon aus, dass der Anteil an der zeitversetzten zusätzlichen TV-Nutzung künftig steigen werde. Daher habe man frühzeitig die Weichen für „Video auf Abruf“ gestellt. Die Sendungen würden zunehmend „Fourscreen“, also über alle Plattformen und Endgeräte via PC, Smartphone, Tablet und Smart-TV angeboten.

Die Nutzungszahlen der Mediatheken decken sich weitgehend mit der Rangliste im klassischen Fernsehen: Erfolgreiche Fernsehfilme z. B. erfreuen sich auch im Internet großer Nachfrage. Obwohl ein Haushalt im Schnitt mittlerweile an die 100 Programme empfangen kann, entfällt der Großteil der TV-Nutzung nach wie vor auf wenige Kanäle. Trotzdem werde die Fragmentierung des Fernsehmarktes weiter zunehmen, glaubt Schröder, zumal RTL mit Sendern wie RTL Nitro oder demnächst Geo Television nicht ganz unbeteiligt an dieser Entwicklung sei. Er ist jedoch sicher, „dass wir im Fernsehmarkt langfristig eine Verlangsamung der Fragmentierung sehen werden, da der TV-Werbemarkt nicht entsprechend der zunehmenden Anzahl der Kanäle wächst; und das in einer Situation, in der sich die meisten Sender fast ausschließlich über TV-Werbung refinanzieren. Daneben wird natürlich das Angebot von Bewegtbild im Web weiter massiv wachsen. Dieser Bereich ist aber noch fragmentierter als im TV, weshalb die Inhalte mit deutlich weniger Aufwand produziert werden müssen, um refinanzierbar zu bleiben.“



Rommel



Dresden



Der Tunnel



Die große Zeitreise-Show

Ich bin daher von dem ergänzenden Zusammenspiel von TV und Web überzeugt.“

Ähnlich wie RTL hat auch die Konkurrenz von ProSiebenSat.1 ihre digitalen Aktivitäten unter einer Dachmarke vereint: ProSiebenSat.1 Digital ist für das Multimediaangebot der Senderfamilie zuständig. Die Produktion von Netzinhalten ist in der Tochter Studio71 gebündelt worden. Sebastian Weil ist Geschäftsführer beider Firmen. Kernaufgabe von ProSiebenSat.1 Digital sei es, die Inhalte der Sender in die digitale Welt zu verlängern. Das gelte für Senderseiten wie prosieben.de und sat1.de, aber auch für MyVideo, laut Weil „die größte werbefinanzierte Aggregationsplattform für professionelle Inhalte in Deutschland.“ Studio71 wiederum ist ein sogenanntes Multi-Channel Network, hier soll die Produktion von Inhalten, die ausschließlich für das Internet entstehen, professionalisiert werden: „Wir wollen im Netz eigene Inhalte produzieren und sie möglichst breit streuen, nicht nur auf eigenen Portalen, sondern auch bei Drittanbietern.“ So werde die Reichweite der eigenen Produktionen signifikant erhöht. Es sei das Ziel, Studio71 mittelfristig als führenden Web-Only-Produzenten in Europa zu etablieren. Die Inhalte, die die Firma herstellt, richteten sich laut Weil keineswegs nur an junge Nutzer: „Es sind auch viele Ältere im Netz unterwegs, deren Bedürfnisse wir mit entsprechenden Inhalten berücksichtigen. Deshalb produzieren wir mit Studio71 nicht nur Unterhaltung, die vor allem bei den Jüngeren ankommt, sondern beispielsweise auch klassische Ratgebervideos etwa für den Do-it-yourself-Bereich. Das Feedback ist sehr positiv, querbeet durch alle Zielgruppen.“ Während man in anderen großen Medienhäusern noch abwartet, wie sich der Markt entwickelt, lasse sich laut Weil schon richtig Geld verdienen: „Dank unseres integrierten Ansatzes bei werbefinanzierten Videos haben wir die Möglichkeit, 360-Grad-Kampagnen anzubieten und die Synergien zwischen TV und Online optimal zu nutzen. Wenn man das Thema „Web-Only-Produktion“ richtig angeht, kann das sehr profitabel sein. Gerade im Schulterschluss mit Sponsoren lassen sich günstig, schnell und flexibel eigene kreative Inhalte entwickeln.“ Besonders gefragt bei den Kunden sei Branded Entertainment, Produktionen also, die konkret mit einer Marke in Verbindung gebracht werden. Im Webbereich gelte das vor allem für *Last Man Standing*, laut Weil die be-

deutendste Live-Webshow des Unternehmens, mit der 2013 ein Millionenpublikum erreicht worden sei.

Alles andere als transparent

Welchen Anteil die digitale Videonutzung am Gesamtgeschäft mit bewegten Bildern hat, lässt sich nur schwer beziffern, weil der Markt nicht gerade transparent ist. Tatsache ist, dass die TV-Anbieter bei jüngeren Menschen gleich doppelt präsent sind: Sie profitieren von dem Phänomen, dass vor allem Zuschauer und Nutzer unter 30 während des Fernsehens parallel Smartphone, iPad oder Tablet zur Hand haben. Für die Sender sei das, so Weil, „eine spannende Entwicklung“, denn genau für dieses Bedürfnis seien die Social-TV-Apps ProSieben Connect und SAT.1 Connect entwickelt worden: „Auf diese Weise können wir das TV-Programm synchron um interaktive Angebote ergänzen, über die man sich an Abstimmungen beteiligen und via Social Media untereinander austauschen kann.“ Man kann aber auch spontan einen Trip buchen, weil einem die Strandbilder aus einer Auswanderer-Soap so gut gefallen: Obwohl die Kompetenz der ProSiebenSat.1-Gruppe eindeutig im TV-Geschäft liegt, verkauft der Konzern auch Urlaubsreisen. Dahinter stecke laut Weil die Strategie, das Kerngeschäft um E-Commerce zu erweitern. Dank der diversen TV-Kanäle besitze die Gruppe „eine enorme Promotion-Power“, man sei daher „wie kein anderer in der Lage, Marken groß zu machen“, und das gelte natürlich auch für eigene Webportale wie weg.de oder billiger-mietwagen.de. Reismarken seien für das bildstarke und emotionale Medium TV zudem geradezu prädestiniert. Weitere Bereiche, in denen man sich tummelt, sind „Home&Living“ oder „Mode“. Außerdem ist der Konzern an baby-markt.de beteiligt, einem Internetversand für Baby- und Kleinkindartikel. Weil sich Mitbewerber RTL Group in dieser Hinsicht zurückhält, sieht Weil sein Unternehmen nicht ohne Stolz als Pionier: „Wir sind als Marktführer und Innovations-treiber weitaus experimentierfreudiger als andere. Die bisher erzielten Erfolge bestätigen uns darin, weiterhin auf den Ausbau neuer Geschäftsfelder zu setzen.“

Marc Schröder sieht das naturgemäß etwas anders. Er begründet die Zurückhaltung von RTL in branchenfremden Bereichen mit einem „generell sehr strategischen Blick auf

unsere Geschäfte. Wir fokussieren uns auf Aktivitäten, die einerseits eine Nähe zu unserem Kerngeschäft haben und die andererseits ein belastbares und absehbar profitables Geschäftsmodell bieten. Umsatzwachstum ist wichtig, aber nicht um jeden Preis.“ Bei allem Fokus auf Diversifikationsgeschäfte dürfe man eines nie aus den Augen verlieren: „Die digitale Transformation der TV-Industrie findet nicht in Onlinereisebüros oder bei Tierfutter-Versendern statt, sondern durch den fundamentalen Umbau der Verbreitung unserer hochattraktiven Inhalte, die wir auf allen Plattformen und Endgeräten für unsere Zuschauer ausspielen. Oft genug ist es die Mediengruppe RTL Deutschland, die hier teilweise weltweit als erste neue Wege gegangen ist.“ Er warnt davor, „den Erfolg einer Diversifikationsstrategie daran zu bemessen, wie vielen Onlineunternehmen man TV-Werbung verkauft hat.“

Tilmann P. Gangloff lebt und arbeitet als freiberuflicher Medienfachjournalist in Allensbach am Bodensee.

