



## ONLINE STREAMING

### NETFLIX UND DIE ZUKUNFT DES FERNSEHENS

#### Der Online Streaming Dienst Netflix wird immer beliebter – und wird zur Konkurrenz für klassische TV-Networks

Im Frühjahr 2000 charterte der CEO von Netflix, Reed Hastings, ein Privatflugzeug und flog von San Jose nach Dallas, um sich mit hochrangigen Vertretern von Blockbuster zu treffen, der großen Videothekenkette, die zu diesem Zeitpunkt weltweit 7.700 Filialen hatte und hauptsächlich Videokassetten verlieh. Drei Jahre zuvor hatte Hastings, der damals 36 war und als Ingenieur im Silicon Valley arbeitete, zusammen mit einem Partner Netflix gegründet und dabei auf zwei relativ neue Technologien gesetzt: DVDs und eine Website, über die man die Filme bestellen konnte. Für einen Festpreis von 20 Dollar im Monat konnten die Kunden nacheinander so viele DVDs ausleihen und so lange behalten, wie sie wollten. Die Filme wurden in markanten roten Umschlägen per Post verschickt. Eines Tages kam Hastings zu der Überzeugung, dass man Filme günstiger und bequemer verleihen könne, indem man sie über das Internet an die Kunden streamt, was zudem den Vorteil hat, dass besonders beliebte Filme immer vorrätig sind. Doch im Jahr 2000 hatte Netflix nur etwa 300.000 Abonnenten und war vom U.S. Postal Service, der den Kunden die DVDs zustellte, abhängig. Dieses Modell war verlustträchtig, und so schlug Hastings Blockbuster eine Zusammenarbeit vor.

„Wir boten ihnen eine 49-prozentige Beteiligung an und den Namen Blockbuster.com anzunehmen“, verriet mir Hastings kürzlich. „Wir wären ihr Online-Dienst geworden.“ Hastings, der inzwischen 53 ist, hat einen gepflegten, grau melierten Kinnbart und eine sanfte und langsame Art zu sprechen. Unser Gespräch fand auf der Terrasse von Nick's on Main statt, einem seiner Lieblingsitaliener in Los Gatos, einer wohlhabenden Kleinstadt am Rande der Santa Cruz Mountains. Er trank Prosecco, und im Hintergrund lief Musik von Frank Sinatra.

Blockbuster war an einer Zusammenarbeit nicht interessiert. Die Dotcom-Blase war gerade geplatzt, und einige der führenden Köpfe im Film- und Fernsehgeschäft wie auch der Verlags- und Musikwelt glaubten noch daran, dass ihnen von den digitalen Medien keine Gefahr drohe. Hastings flog wieder nach Hause und begann, Netflix als den freundlichen Underdog im Videoverleih zu positionieren. Als Blockbuster im Jahr 2004 dann schließlich doch einen eigenen Online-Abodienst für Filme anbot, war es für sie schon zu spät. „Wenn sie ihren Dienst zwei Jahre früher gestartet hätten, wäre das unser Ruin gewesen“, sagte Hastings. 2005 hatte Netflix bereits 4,2 Millionen Abonnenten und die Nutzerzahlen stiegen weiter an. Hastings mietete vor den Toren Roms ein Haus für sich, seine Frau Patty Quillin und seine zwei Kinder und flog jeden Monat für zwei Wochen zurück in sein Büro im Silicon Valley. Dann begannen die Hollywood-Studios, Netflix im Rahmen von Lizenzierungsvereinbarungen Filmmaterial zum Verleihen anzubieten, wodurch Netflix die Filmarchive der Studios zum Geldverdienen nutzen und gleichzeitig mehr Druck auf Blockbuster ausüben konnte.

Als Netflix 2007 damit begann, Filme und Fernsehserien direkt auf die Computer der Kunden zu streamen, hatte man den Kampf um die Videokunden praktisch gewonnen. Im letzten

November kündigte Blockbuster die Geschäftsaufgabe an, und im Februar gab Netflix bekannt, dass die Abonnentenzahl in den USA die 31-Millionen-Marke überschritten (und damit drei Millionen Abonnenten mehr als HBO) habe und die Netflix-Aktie auf einem neuen Allzeithoch stehe. 2013 begann Netflix mit der Ausstrahlung der selbst produzierten Webserie „House of Cards“, die ein großer Erfolg wurde. Zu Spitzenzeiten hat Netflix am Streaming-Datenverkehr in Nordamerika einen Anteil von über 30 Prozent. Das ist doppelt so viel wie bei YouTube, dem schärfsten Konkurrenten von Netflix. Auf der Unternehmenswebsite beschreibt sich Netflix als das weltweit führende Internet-TV-Netzwerk.

Hastings' Erfolg beruht vor allem darauf, dass es in seinem Angebot das größte Ärgernis der Zuschauer herkömmlicher Fernsehprogramme nicht gibt: Werbung. Im klassischen TV entfallen auf jede Stunde Sendezeit etwa 20 Minuten Werbung für Produkte und andere Sendungen. Bei Netflix gibt es keine Werbung, da die Umsatzerlöse ausschließlich durch Abogebühren erwirtschaftet werden. Die Kunden zahlen gerne regelmäßig eine Pauschale, zurzeit acht Dollar pro Monat, um jederzeit auf einem Empfangsgerät ihrer Wahl die gewünschten Filme oder Serien ohne Werbeunterbrechungen sehen zu können. „Betrachten Sie es als Unterhaltung, die eher wie ein Buch funktioniert“, so Hastings. „Sie haben die Kontrolle über das, was Sie sehen, denn Sie können, genau wie bei einem Buch, alle Kapitel nacheinander konsumieren, da alle Folgen sofort zur Verfügung stehen.“



© allapen - Fotolia

Das Fernsehen erlebt zurzeit eine digitale Revolution. Im letzten Herbst vertrat Netflix in seinem Ausblick für Aktionäre die Auffassung, dass das lineare Fernsehen, das Inhalte zu festgelegten Sendezeiten anbietet, „reif für die Ablösung“ ist. Hastings sagte zu mir: „Wie sind heute für die Kabelsender das, was die Kabelsender in der Vergangen-

heit für die TV-Networks waren.“ Doch Netflix ist nur einer von vielen Herausforderern. Jason Hirschhorn, ein Internet-Unternehmer und ehemaliger Viacom-Manager, vergleicht die derzeitige Situation auf dem Fernsehmarkt mit „einem großen Kuchen, in den sich ein Haufen kleiner Termiten hineinfrisst“. „Die Platzhirsche sollten sich nicht zu sicher fühlen.“

**Früher bestand Fernsehen aus** einem Kasten und der schwarz-weißen Welt, in die er die Zuschauer mit Quizsendungen und Seifenopern entführte. Bis in die 1980er Jahre wurde die überwiegende Mehrheit der Fernsehshows in den USA von den großen Rundfunkgesellschaften ABC, CBS und NBC in Auftrag gegeben und ausgestrahlt. Diese Gesellschaften waren ursprünglich reine Radio-Networks und erhielten später von der FCC auch Lizenzen für die Ausstrahlung von Fernsehprogrammen, was an die Erwartung geknüpft war, dass von den Zuschauern keine Gebühr erhoben wird. Die Zuschauer waren begeistert, und die Sender verdienten Geld durch den Verkauf von Werbespots.

Aufgrund der vielen verschiedenen Programme und Empfangsmöglichkeiten, die dem Zuschauer zur Verfügung stehen, haben die klassischen TV-Networks heute nur noch ein Drittel der Zuschauer, die sie Ende der 1970er Jahre hatten. Zuerst kamen Kabelsender wie HBO, ESPN, CNN, Nickelodeon und Dutzende weiterer Sender, die den Zuschauern ihre



Programme über Koaxialkabel ins Wohnzimmer brachten. Die Kabelnetzbetreiber und Kabelsender finanzierten sich durch monatliche Gebühren, die sie von den Zuschauern erhoben sowie durch den Verkauf von Werbezeit. Selbst Kabelsender wie HBO, die werbefreie Programme anboten, brachten den Kabelnetzbetreibern Geld ein, da sie die Kundenzahlen erhöhten. Die klassischen TV-Networks kompensierten die ihnen hierdurch einbrechenden Werbeeinnahmen, indem sie von den Kabelnetzbetreibern eine Gebühr für die „Kabelweitersenderechte“ erhoben, was durch den Cable Television Consumer Protection and Competition Act von 1992 ermöglicht wurde. Kurz darauf lockerte die FCC ihre restriktiven Vorschriften zur Mehrfachverwendung von Prime-Time-Sendungen, sodass sich die TV-Networks durch den Verkauf von Programminhalten an regionale Fernsehsender, Kabelsender und andere Plattformen neue Einnahmequellen erschließen konnten.

Mit dem Internet und der Möglichkeit, Videos zu streamen, traten neue Wettbewerber in den Markt ein. 2011 machte Amazon in den USA die Nutzung seines Videostreamingdienstes Instant Video für alle Kunden kostenlos, die gleichzeitig Amazon-Prime-Mitglied sind. Amazon-Prime-Mitgliedern in den USA wird für eine Gebühr von 79 Dollar pro Jahr außerdem eine kostenlose Lieferung aller Buch- und Warenbestellungen innerhalb von zwei Tagen versprochen. Mit dieser Regelung wird das klassische Werbemodell umgekehrt: Anstatt den Verbraucher dazu zu zwingen, sich Werbespots anzusehen, wird er mit Filmen für das Einkaufen belohnt. Amazon hat etwa 20 Millionen Amazon-Prime-Mitglieder, wenn auch die Zahl derjenigen, die Instant Video nutzen, sicher niedriger ist. Im letzten Herbst ist Amazon mit „Alpha House“, der ersten selbst produzierten und von Garry Trudeau geschriebenen Webserie an den Start gegangen. Apple, das den Kauf digitaler Musik entscheidend vereinfacht und populär gemacht hat, bietet über den iTunes Store Filme und Fernsehserien zum Kauf und Ausleihen an. Dass auch Apple eigene Serien produzieren wird, ist nicht zu erwarten.

Die aktivste „TV“-Plattform der Welt ist die Google-Plattform YouTube, auf der eine Milliarde Nutzer jeden Monat sechs Milliarden Stunden Videos ansehen. Ynon Kreiz, Vorstandsvorsitzender von Maker Studios, dem weltweit größten Produzenten von Webvideos, merkt an, dass die eigene Videoserie „Epic Rap Battles of History“, die auf YouTube gesendet wird und in der Schauspieler bekannte Persönlichkeiten darstellen (wie z. B. Miley Cyrus und Jeanne d’Arc) und sich witzige Rapduelle liefern, im Schnitt vierzig Millionen Zuschauer erreicht - was fast dem Vierfachen der Zuschauerzahlen beim Finale von AMCs Fernsehserie „Breaking Bad“ entspricht. YouTube verdient Geld durch etwas, was Robert Kyncl, als Vizepräsident bei Google für die Koordinierung der Geschäftstätigkeit und der Inhalte bei YouTube verantwortlich, als „reibunglose“ Werbung bezeichnet. Das ist die Möglichkeit des Zuschauers, Werbung durch Klicken auf eine TrueView-Schaltfläche zu überspringen. Der Werbekunde zahlt lediglich dann an Google, wenn der Zuschauer sich die Werbung wirklich ansieht. YouTube behauptet, dass 40 Prozent der Videoabrufe auf YouTube über mobile Endgeräte erfolgen. 2011 lag dieser Wert noch bei sechs Prozent.



„Wir leben inzwischen in einer Welt, in der jedes Endgerät auch ein Fernseher ist“, sagte mir Richard Greenfield, Medien- und Technologieanalyst beim Brokerhaus BTIG in New York. „Fernsehen wird gerade zu Video. Meine Kinder sehen sich ‚Good Luck Charlie‘ über Netflix an. Für meinen zehnjährigen Sohn ist das Fernsehen.“ Greenfield meint, dass es die Verbraucher nicht mehr interessiert, „ob eine Sendung um 20 Uhr beginnt.“ Paul Saffo,

Zukunftsforscher aus dem Silicon Valley, glaubt, dass die typische „Couch Potato“, die sich unkritisch vom Fernsehprogramm berieseln lässt, immer mehr dem „aktiven Jäger“ weicht, der sich ganz gezielt die Sendungen aussucht, die er sehen möchte und selbst bestimmt, wann er dies tut.

Leslie Moonves, CEO der CBS Corporation, zu der das CBS Television Network und weitere TV-Networks gehören, macht sich keine Sorgen. „Ich höre nun schon seit 25 Jahren, dass das klassische Fernsehen tot ist“, sagte er mir, „doch unser Geschäft läuft besser denn je.“ In zehn der letzten elf Jahre wurde das CBS Television Network als Nr. 1 der Prime Time eingestuft. An dem Tag unseres Gesprächs im letzten Oktober war die CBS-Aktie auf einen Kurs von fast sechs Dollar gestiegen, was dem fast 20-fachen des historischen Tiefstands aus dem Jahr 2009 entsprach. Moonves ist mit Gesamteinkünften von 62 Millionen Dollar im Jahr 2012 der bestbezahlte Manager im Bereich der klassischen Medien. Er beharrt auf seiner Meinung, dass Werbekunden für die Einführung neuer Produkte ein Massenpublikum benötigen, das auf Dauer eben nur über die großen TV-Networks erreicht werden kann. Die CBS Corporation ist weniger abhängig von Werbeerlösen, die zurzeit etwas mehr als die Hälfte der Einnahmen ausmachen. Der Rest der Einnahmen stammt aus dem Verkauf von Programminhalten ins Ausland (im letzten Jahr 1,1 Milliarden Dollar) und Lizenzierungsvereinbarungen mit Kabelprogrammanbietern und digitalen Plattformen wie Verizon FiOS und Netflix. Netflix zahlt CBS und Fox für die Nutzung von deren Programmarchiven je etwa 250 Millionen Dollar im Jahr.

Doch über die Zukunft des Fernsehens gibt es auch andere Meinungen. So sagte mir Marc Andreessen, Mitentwickler des ersten kommerziellen Internetbrowsers Mosaic (der später zu Netscape wurde) und heute Inhaber einer Wagniskapitalgesellschaft, dass „Fernsehen in zehn Jahren zu hundert Prozent gestreamt sein wird. Auf Abruf. Über das Internet. Mit Computern und entsprechender Software.“ Seiner Meinung nach habe die Fernsehbranche den Sprung in das digitale Zeitalter besser bewältigt als die Buchverleger und die Musikmanager, doch „das Fernsehen wird letztlich genauso von Software aufgeessen wie schon die Musik und die Bücher.“

Im Jahr 2007 gründeten NBC und Fox - zwei Jahre später durch ABC verstärkt - Hulu, um ein Gegengewicht zu Netflix zu schaffen. Hulu ist ein Videoportal, das für seine Nutzer kostenlos aktuelles und älteres Film- und Fernsehmaterial aus den Archiven der an Hulu beteiligten Networks bereitstellt, jedoch durch die gleiche Menge an Werbung co-finanziert wird, die



auch auf den Websites der Networks zu sehen ist. Der später zusätzlich eingeführte Bezahlendienst Hulu Plus hat fünf Millionen Abonnenten, die für acht Dollar im Monat mehr aktuelles und älteres Film- und Fernsehmaterial mit weniger Werbeunterbrechungen über verschiedene technische Plattformen nutzen können.

Im letzten Jahr hat Hulu damit begonnen, in bescheidenem Umfang in Eigenproduktionen zu investieren. „Hulu wächst unglaublich schnell und hat zuletzt eine Milliarde Dollar Jahresumsatz erwirtschaftet“, sagte mir Jason Kilar, von 2008 bis 2013 CEO von Hulu. Doch das Verhältnis zwischen Hulu und den Muttergesellschaften war zeitweise schwierig. Im Februar 2011 verfasste Kilar einen fünfseitigen Blogbeitrag, in dem er „die Ansichten des Hulu-Teams zur Zukunft des Fernsehens“ wiedergab. „Das traditionelle Fernsehen“, schrieb er „sendet zu viel Werbung und geht nicht auf die Bedürfnisse der Zuschauer ein, da diese ihre Sendungen zu einem Zeitpunkt ansehen wollen, den sie bestimmen und der ihnen nicht diktiert wird.“ Hulu, versprach er, sei durch ein solch schwieriges Erbe nicht belastet. Im April 2013 verließ Kilar Hulu, um ein eigenes Unternehmen zu gründen.

Dass die Fernsehbranche besser dasteht als die Musik- oder Zeitungsbranche, hat zum Teil auch damit zu tun, dass ihre verschiedenen Akteure aus wirtschaftlichen Gründen aufeinander angewiesen und deshalb nicht daran interessiert sind, die anderen Unternehmen von der Bildfläche verschwinden zu lassen. Die klassischen TV-Networks haben Zuschauer an die Kabelsender verloren, lizenzieren ihre Inhalte jedoch zur erneuten Ausstrahlung an andere Sender weiter. Die Kabelnetzbetreiber streiten sich zwar mit den TV-Networks über die Gebühr für die Kabelweitersenderechte, sind jedoch auf den Zugriff auf die Programminhalte angewiesen. Alle sind auf der Hut vor Netflix, an Lizenzgebühren oder Breitbandkunden jedoch sehr interessiert. „Netflix ist unser Freund, aber auch unser Konkurrent“, sagte Moonves. „Wie jeder andere auch.“

**Hastings wuchs** in Cambridge, Massachusetts, auf, wo er verschiedene Privatschulen besuchte. Nach der Schule machte er am Bowdoin College in Maine einen Bachelor in Mathematik. Nach seiner Rückkehr aus Swasiland, wo er zwei Jahre lang für das Friedencorps als Sekundarschullehrer für Mathematik gearbeitet hatte, ging er an die Stanford University und studierte dort Computerwissenschaften. Das Studium schloss er mit einem Master ab und landete schließlich im Silicon Valley. „Softwareentwicklung war mein Ein und Alles“, so Hastings. „Ich hatte noch nie etwas so gern getan. Doch vor allem habe ich in Stanford unternehmerisches Denken gelernt.“

Hastings gründete Netflix 1997 zusammen mit Marc Randolph, den er bei Pure Software kennengelernt hatte. Für die technische Entwicklung der Website engagierte er Neil Hunt, ebenfalls Mathematiker und ehemaliger Kollege. Hunt half bei der Entwicklung einer Software zur Dokumentation des Nutzerverhaltens, die auf der Grundlage der bereits gesehenen Filme ermittelt, was der Nutzer mag und möglicherweise als Nächstes gerne sehen möchte. Ähnliche Vorschlagssysteme mit Lernfunktion hielten durch den 1999 eingeführten Festplattenrekorder TiVo und die Website von Amazon Einzug in die amerikanischen Wohnzimmer. 1999 warb Hastings Ted Sarandos an, bis dahin Vizepräsident für Produktmanagement und Marketing bei West Coast Video, einem Blockbuster vergleichbaren Unternehmen mit annähernd 500 Videotheken. Sarandos brachte ein profundes Wissen über Filme und Fernsehserien mit und

begann, das Angebotsspektrum von Netflix zu erweitern. 2002 überschritt Netflix die Gewinnschwelle und ging an die Börse.

Hastings drängte sein Team dazu, Filme und Fernsehserien künftig auch über das Internet zu streamen. Die Filmindustrie war zunächst aus Angst vor digitaler Piraterie nicht bereit, Filme für das Streaming zu lizenzieren, und Netflix hatte keinen ausreichenden Zugang zu aktuellen Kinofilmen, da die Studios Nutzungslizenzen im Rahmen langfristiger Exklusivvereinbarungen nur an HBO und andere Abo-Kabelsender wie Starz verkauften. 2008 kam es schließlich zu einem Abkommen mit Starz, das es Netflix ermöglichte, die Filme, für die Starz Lizenzen besaß, zu streamen. „Wir erklärten uns bereit, 30 Millionen Dollar pro Jahr zu bezahlen“, sagte Sarandos. „Das war etwa das Dreifache meines Budgets!“

Starz und andere Programmanbieter erkannten, dass Netflix nicht nur eine neue Einnahmequelle darstellte, sondern auch dazu beitrug, die Zuschauerzahlen für die aktuellen Fernsehserien der TV-Networks und Kabelsender zu erhöhen, indem man den Netflix-Abonnenten erlaubte, sich die vorhergehenden Staffeln anzusehen. Die Zuschauerzahlen der fünften Staffel von AMCs Fernsehserie „Breaking Bad“ waren mehr als doppelt so hoch wie bei der vorhergehenden Staffel und um ein Vielfaches höher als bei der ersten Staffel. „Ich bin mir sicher, dass zu dem Zeitpunkt, zu dem bereits ausgestrahlte Staffeln verfügbar wurden, viele Menschen über Video-on-Demand-Dienste wie Netflix mit der Serie in Kontakt kamen“, sagte mir AMC-Chef Josh Sapan. „Und dann einfach mehr wollten.“ Zwischen 2007, als man mit dem Streaming begann, und Ende 2009 stiegen die Abonnentenzahlen bei Netflix von 7,5 Millionen auf 12 Millionen. Führungskräfte aus der Medienbranche sahen Netflix jedoch nicht als Bedrohung an. 2010 sagte Time-Warner-Chef Jeff Bewkes der Times: „Das ist so als ob man sich fragt, ob die Armee von Albanien die Welt erobern wird. Ich kann mir das jedenfalls nicht vorstellen.“



**Hastings sagte**, dass er diesen Kommentar von Bewkes als Ritterschlag empfunden habe: „Ein ganzes Jahr danach habe ich eine albanische Erkennungsmarke um den Hals getragen. Sie war für mich ständige Motivation.“ Netflix expandierte weiter und konnte bald auch auf Spielekonsolen, Mobiltelefonen, Tablets und anderen Plattformen wie zum Beispiel Apple TV und Roku genutzt werden. Mit Kanada wurde der erste Markt außerhalb der USA erschlossen. Netflix schloss mit ABC, NBC, Fox, CBS und den führenden Kabelsendern Lizenzierungsvereinbarungen über die Nutzung bereits ausgestrahlter Serienstaffeln ab.

Bei all seinen Ambitionen war Hastings stets darauf bedacht, nicht den Eindruck zu erwecken, seinen Inhaltelieferanten Konkurrenz machen zu wollen. Im ersten Quartalsbericht 2011 erklärte Netflix, dass es „prinzipiell richtig“ sei, das Angebot des Unternehmens als „Fernsehen aus der Konserve“ zu charakterisieren. Die TV-Networks waren nicht bereit, die Rechte an den aktuell laufenden Serienstaffeln an Netflix zu verkaufen. Wer aktuellere Sendungen streamen wollte, musste Hulu nutzen. Als weitere „Vorsichtsmaßnahme“ erwarben die TV-Networks für



Hulu die Rechte an beliebten Kabelsendungen wie „The Daily Show with Jon Stewart“ und „The Colbert Report“, die nicht über Netflix verfügbar sind.

Hastings sieht in Showtime und insbesondere HBO seine Hauptkonkurrenten. Beide haben lukrative Vereinbarungen mit Kabelprogrammanbietern, über die eine große Bibliothek an Serien und Spielfilmen zum Abruf verfügbar ist, und beide bieten nun mit HBO Go bzw. Showtime Anytime neue Apps an, über die Kabelkunden sämtliche Programme der Sender auf beliebigen Endgeräten ansehen können. HBO hat mit insgesamt 114 Millionen Kunden weltweit mehr als zweieinhalb mal so viele Abonnenten wie Netflix und eine lange Liste hochkarätiger Eigenproduktionen wie zum Beispiel „The Sopranos“ oder „Game of Thrones“.

Im Frühjahr 2011 kündigte Netflix an, dass man künftig auch in größerem Umfang Eigenproduktionen anbieten wolle. Netflix investierte 100 Millionen Dollar in die Produktion von zwei Staffeln der Politthrillerserie „House of Cards“ mit insgesamt 26 Folgen. Regisseur der Serie ist David Fincher, und die Hauptrolle spielt Kevin Spacey. Regisseur und Hauptdarsteller hatten die Idee zu der Serie mehreren TV-Networks vorgestellt, doch Netflix bot als einziges Unternehmen die Finanzierung des Projekts an, ohne auf eine Pilotfolge oder Screenings mit Testpublikum zu bestehen. Im letzten Jahr sagte Spacey auf dem Guardian Edinburgh International Television Festival vor Publikum: „Netflix war der einzige Interessent, der sagte: ‚Wir glauben an Euch. Wir haben das Nutzerverhalten unserer Kunden geprüft und wissen deshalb, dass sich unser Publikum diese Serie ansehen würde. Wir brauchen keine Pilotfolge. Wie viele Folgen wollt ihr machen?‘“

Netflix dokumentiert nicht nur die Vorlieben und Gewohnheiten der Abonnenten, sondern auch, in welchen Abständen sie sich die einzelnen Folgen einer Serie ansehen und wie viele Folgen in einer Nacht. So wurden 79.000 Kategorien entwickelt - wie zum Beispiel „Science Fiction & Fantasy ausländischer Produktion“ oder „Düstere Thriller auf Romanvorlage“ - um besser vorhersagen zu können, was der Nutzer wohl als nächstes gerne sehen würde. „Dahinter steckt jede Menge höhere Mathematik und Statistik“, erläutert Neil Hunt. Eine Auswertung der Datenbank hatte ergeben, dass die britische Serie „House of Cards“, auf der die Netflix-Produktion basiert, bei den Netflix-Nutzern beliebt war, ebenso politische Thriller, Filme von David Fincher („Fight Club“, „The Social Network“) und auch der Schauspieler Kevin Spacey, der in zahlreichen Kinofilmen wie zum Beispiel „Se7en“ (einem weiteren Film von Fincher) und „The Usual Suspects“ mitwirkte.

Die Serie „House of Cards“, deren erste Staffel Netflix im Februar 2013 zum Abruf zur Verfügung stellte, gewann drei Emmys. Dies war das erste Mal, dass eine per Streamingdienst erstausgestrahlte Serie die Auszeichnung gewann. Im Oktober 2013 stieg die Aktie von Netflix mit einem Kurs von fast 400 Dollar auf ein neues Allzeithoch, obwohl der Nettogewinn im 3. Quartal bei lediglich 32 Millionen Dollar lag. (Zum Vergleich: Der Jahresgewinn von HBO betrug bei einem Umsatz von 5 Milliarden Dollar 1,7 Milliarden Dollar.) Bis Ende 2013 hatte sich der Aktienkurs von Netflix im Vergleich zum Jahresbeginn verdreifacht, und der Aufsichtsrat beschloss, Hastings' Gesamtbezüge auf sechs Millionen Dollar pro Jahr zu erhöhen.



**Die Fernsehbranche ist heute** zwei wesentlichen Bedrohungen ausgesetzt. Zum einen ist es das Werbemodell. In etwa 50 Prozent der fernsehenden Haushalte kommt ein digitaler Videorekorder zum Einsatz. Diese werden von der Hälfte bis zwei Drittel aller Haushalte dazu genutzt, die mit aufgenommene Werbung zu überspringen. Neue technische Entwicklungen wie zum Beispiel die AutoHop-Funktion des Hoppers, einem Festplattenrekorder des Fernsehsatellitenbetreibers Dish Network, ermöglichen es dem Zuschauer, die Werbung sogar per Knopfdruck zu überspringen (anstatt vorspulen zu müssen). Jeder Zuschauer, der einen Werbespot überspringt oder statt einem klassischen TV-Sender oder Kabelsender Netflix oder einen anderen Dienst ohne Werbung nutzt, bedeutet für die Werbetreibenden, dass die Sendezeit im Fernsehen nicht mehr den Wert hat, den sie früher einmal hatte - die Folge sind sinkende Einnahmen für die TV-Networks und Kabelsender. Sir Martin Sorrell, CEO von WPP, der zweitgrößten Werbe- und Marketingagentur der Welt, sagte mir, dass jedes Jahr 66 Milliarden Dollar, also etwa 40 Prozent der Summen, die für Werbung insgesamt ausgegeben werden, auf Fernsehwerbung entfallen. Bei WPP seien seit dem Jahr 2000 etwa 18 Milliarden Dollar oder 35 Prozent der eigenen Werbeausgaben in die digitalen Medien geflossen.

Die zweite Bedrohung ist existenziell. Seit etwa 2008 können die Nutzer von Videostreamingdiensten die gestreamten Inhalte durch bloßes Anschließen eines zusätzlichen Gerätes wie zum Beispiel eines DVD-Players, einer Xbox, einer Nintendo Wii oder der Set-Top-Box Apple TV auf dem Fernsehgerät ausgeben. Die Streamingdienste werden immer preisgünstiger und einfacher zu nutzen. Im letzten Juli brachte Google mit Chromecast einen Streamingadapter in Form eines HDMI-Sticks auf den Markt, der in den HDMI-Anschluss des Fernsehgerätes eingesteckt wird und es ermöglicht, Inhalte aus Quellen wie Netflix, YouTube, Hulu Plus, Google Play auf den Fernseher zu streamen und Tabs aus dem Browser Google Chrome zu übertragen. Das Gerät kostet 35 Dollar. Je mehr sich die Verbraucher solcher Möglichkeiten bewusst werden, desto wahrscheinlicher wird es, dass sie sich fragen, wozu sie noch ihren Vertrag für das Kabelfernsehen benötigen.

John Malone, der Chef der Liberty Media Corporation, die an verschiedenen Kabelgesellschaften beteiligt ist, erklärte auf der jährlichen Investorenkonferenz 2013, dass die Kabelgesellschaften kreativer auf neue Technologien reagieren müssten. Er drängte seine Kollegen, selber einen Online-Streamingdienst einzurichten, um Netflix Paroli zu bieten. Als Beispiel führte er XFINITY des Kabelnetzbetreibers Comcast an, einen Dienst, der ähnlich wie Hulu das Streaming von Filmen und Fernsehserien anbietet. In der letzten Woche kündigte das Telekommunikationsunternehmen Verizon an, dass man beabsichtige, Intel Media, die Internet-TV-Sparte von Intel, zu kaufen, um die flächendeckende Übertragung von Fernsehprogrammen per Internet weiter auszubauen.

Jeff Bewkes, Chef des Medienunternehmens Time Warner, das sich vor einigen Jahren von seiner Kabelsparte Time Warner Cable getrennt hat, kritisiert den „Irrsinn“ der vielen Kabelgesellschaften, ihr überkommenes Besitzstandsdenken nicht aufzugeben. Im letzten Jahr beschlossen ABC, Fox und NBC, ihren Plan, das Videoportal Hulu zu verkaufen, aufzugeben und es als Gegengewicht zu Netflix weiter zu behalten. „Der digitale Raum ist einfach zu wichtig“, sagte mir Chase Carey, Präsident und CEO von 21st Century Fox. Die Kabelkonzerne haben eine vorsintflutliche Strategie eingeschlagen, um die Zuschauer davon abzuhalten,



Werbung zu überspringen: den Zuschauern ein umfassenderes Angebot an Video on Demand einschließlich der neuesten Folgen vieler sehr erfolgreicher TV-Serien ohne Zusatzkosten unterbreiten - jedoch ohne die Möglichkeit, bei Werbung vorzuspulen.

Was Netflix und die anderen neuen Plattformen nicht bieten können, sind die sogenannten „TV-Pflichttermine“ für Fans wie zum Beispiel die Olympischen Spiele, das Super-Bowl-Endspiel, die Oscar-Verleihung oder „American Idol“, die schon immer ein wichtiges Standbein der klassischen Sender und bestimmter Kabelnetzbetreiber waren. Die TV-Networks zahlen gigantische Summen dafür, diese Veranstaltungen exklusiv übertragen zu dürfen. Reed Hastings glaubt, dass die Zukunft des traditionellen Fernsehens darin liegt, einen größeren Schwerpunkt auf Live-Übertragungen zu legen, da hierbei höhere Werbeeinnahmen zu erzielen seien. Im letzten Dezember hat NBC das Musical „The Sound of Music“ mit Carrie Underwood live übertragen. Auch wenn die Kritiker das Stück verrissen haben, saßen an diesem Abend fast 19 Millionen Zuschauer vor dem Bildschirm - das war die höchste Zuschauerzahl, die NBC in fast einem Jahrzehnt mit einer Sendung ohne Sport an einem Donnerstagabend erzielt hat. Die wenigen Manager, die sich keine Sorgen über die Verschiebungen auf dem TV-Sektor machen, sind diejenigen, die im Bereich des Sports tätig sind. „Sport ist die einzig sichere Bank“, sagte David Stern, der Commissioner der NBA, zu mir - eine Meinung, die Hastings teilt.



**Bei Filmen und Serien ohne Werbeunterbrechungen**, so Hastings, lassen sich die Zuschauer stärker von der Handlung fesseln, tauchen tiefer in das Geschehen ein. Als Netflix die Serie „House of Cards“ herausbrachte, stellte man alle Episoden der ersten Staffel gleichzeitig zum Abruf zur Verfügung, und viele Zuschauer waren nach den ersten Folgen so begeistert, dass sie gar nicht mehr aufhören konnten, bis sie alle Folgen gesehen hatten. Cindy Holland, bei Netflix verantwortliche

Leiterin für Originalinhalte, sagte mir, dass sich Netflix-Abonnenten im Schnitt zweieinhalb Folgen einer Serie am Stück ansehen. Auch der kreative Prozess hat sich verändert. Die Produktion von „House of Cards“ glich eher der „eines dreizehnstündigen Kinofilms“. Die einzelnen Folgen brauchten keine kurzen Zusammenfassungen des bisherigen Geschehens oder Cliffhanger am Ende. Die Filmemacher können immer häufiger unabhängig von Vorgaben der Studiobosse, Zielgruppen, Einschaltquoten und moralischen Bedenken von Werbekunden („Unsere Spots bitte nicht direkt nach einer Nacktszene ausstrahlen!“) arbeiten.

„Es gibt einen Grund, warum jetzt von einem goldenen Zeitalter für Drehbuchautoren gesprochen wird“, meint Michael Lynton, CEO von Sony Entertainment. „Die Autoren können Figuren erschaffen, die sich über 13 Stunden Fernsehen hinweg entwickeln. Das ist attraktiver als das Drehbuch für einen zweistündigen Kinofilm zu schreiben.“ Diese neuen Möglichkeiten haben die guten Autoren, Regisseure und Schauspieler angezogen. „Was wir jetzt erleben, ist das Aufblühen einer völlig neuen Art des Fernsehens.“



Netflix hat zudem damit begonnen, massiv in die Produktion von Kinderserien zu investieren. Im Juni letzten Jahres wurde eine fünfjährige Kooperation mit dem Animationsstudio DreamWorks beschlossen, das exklusiv für Netflix 300 Stunden Programminhalte für Kinder produzieren wird. „Durch dieses Abkommen sind wir Netflix' größter Lieferant von Originalinhalten für Kinder geworden“, sagte Jeffrey Katzenberg, CEO von DreamWorks Animation. Diese Zusammenarbeit ist Teil einer langfristigen Strategie, junge Zuschauer an Netflix heranzuführen und zu binden. „Es sollen Gewohnheiten geschaffen werden“, sagte Ted Sarandos, der bei Netflix für die Programminhalte verantwortlich ist.

Doch es gibt auch andere Möglichkeiten, das Medium Video zu konsumieren als das bei Netflix passiert. Brian Robbins, Gründer von AwesomenessTV, einem Anbieter von YouTube-Kanälen, wurde Mitte der 1980er Jahre als junger Schauspieler in der ABC-Sitcom „Head of the Class“ bekannt. Später führte er Regie in mehr als zehn Filmen, wie zum Beispiel „Varsity Blues“ und wurde Autor und Produzent von sehr erfolgreichen Kindersendungen auf Nickelodeon. Vor vier Jahren machte ihn sein Agent auf Fred aufmerksam, einen Teenager aus Nebraska, der einen eigenen YouTube-Kanal hatte. In diesen Kanal stellte Fred kurze, mit quäkiger Stimme vorgetragene Tiraden zu Themen wie dem Traum, ein berühmter Schauspieler zu sein oder der Übernachtung in einem tollen Hotelzimmer ein. Freds echter Name ist Lucas Cruikshank. Sein Hotelzimmer-Video wurde mehr als 23 Millionen mal aufgerufen und hatte damit mehr Zuschauer als jede noch so erfolgreiche Show im Fernsehen. Freds Videos sind nur wenige Minuten lang und perfekt auf das Medium abgestimmt. Als Robbins am selben Tag abends nach Hause kam, fragte er seine halbwüchsigen Kinder: „Wisst ihr, wer Fred ist?“ Sie wussten es.

Robbins beschloss, einen Kinofilm mit Fred zu drehen. „Ich hatte zwar Verbindungen zu Paramount, wusste jedoch, dass sie nicht mitmachen würden“, so Robbins. So stellte er selbst im August 2009 eine Million Dollar zur Verfügung, und vier Monate später war ein neunzigminütiger Kinofilm fertig, in dem ein Junge versucht, ein Mädchen dazu zu bringen, sich in ihn zu verlieben. Er verkaufte „Fred: The Movie“ an Nickelodeon. Der Film war so erfolgreich, dass zwei weitere Kinofilme mit Fred und die 24-teilige Serie „Fred: The Show“ produziert wurden. Robbins gründete schließlich AwesomenessTV, eine Firma, die Inhalte für YouTube-Kanäle produziert, von denen es mehr als eine halbe Milliarde auf YouTube.com gibt. In der Welt von YouTube ist nicht nur jedes Endgerät ein Fernseher, sondern auch jeder Zuschauer ein potenzieller Kanalbetreiber und Inhaltelieferant.

Robbins hat in einem zweistöckigen Industriebau in West Los Angeles ein Büro mit Ziegelwänden und 30 jungen Mitarbeitern. Seine Arbeitskleidung besteht normalerweise aus Jeans, T-Shirt und glänzenden schwarzen Turnschuhen. Kurz vor Thanksgiving 2012 lief auf AwesomenessTV eine Werbekampagne mit dem Motto „Möchtest Du der nächste YouTube-Star sein?“ 200.000 Teenager reagierten auf den Aufruf, und fast die Hälfte von ihnen startete tatsächlich einen eigenen YouTube-Kanal, wodurch monatlich 60 Millionen Aufrufe generiert wurden. Heute haben 85.000 Jugendliche einen eigenen Kanal auf AwesomenessTV, das bereits von 31 Millionen Kindern und Jugendlichen besucht worden ist. „Heute ist es der größte Wunsch von Kindern und Jugendlichen, berühmt zu sein“, sagte Robbins, „auch wenn sie gar nicht wissen, warum.“



Die Werbetreibenden sind an dieser jungen demografischen Gruppe sehr interessiert. Im Mai letzten Jahres kaufte DreamWorks Animation AwesomenessTV für 33 Millionen Dollar. Jeffrey Katzenberg, CEO von DreamWorks Animation, sagte mir, dass man „mit AwesomenessTV bis zum Ende des nächsten Jahres genauso viele täglich aktive Nutzer wie Disney Channel, Cartoon Network und Nickelodeon zusammen haben könnte.“

Die etablierten Führungskräfte im traditionellen Fernsehgeschäft beruhigen sich damit, dass gemäß Nielsen Ratings von den 42 Stunden, die die Amerikaner im Schnitt pro Woche fernsehen, lediglich drei Stunden auf mobile Endgeräte oder Computer entfallen. Doch Pat McDonough, Senior Vice President bei Nielsen Media Research, räumt ein, dass man nicht die Möglichkeiten habe, Daten zum Smartphonegebrauch sehr junger Zuschauer zu erheben. „Bei den mobilen Endgeräten ermitteln wir keine Werte für Personen unter 13 Jahren“, sagte sie. Und doch gehe man davon aus, dass „ein nicht unerheblicher TV-Konsum über die Endgeräte der Eltern stattfindet“. Auch wenn Zuschauer unter 24 immer weniger auf traditionelle Art fernsehen, ist McDonough zuversichtlich, dass genau das bei diesen mit zunehmendem Alter zu einer Gewohnheit wird: „Je älter man wird, desto mehr sieht man fern.“

Dieser Ansicht widerspricht Brian Robbins: „Das ist so als würde man sagen, dass die Menschen nach dem Aufkommen des Farbfernsehens mit zunehmendem Alter wieder zu Schwarz-Weiß-Geräten zurückkehren, weil ihre Eltern und Großeltern auch schon Schwarz-Weiß-Fernsehen geguckt haben. Die Menschen der nächsten Generation, also unser jetziges Publikum und noch jüngere Menschen, wissen gar nicht, was Live-Fernsehen ist. Sie leben in einer Welt des Abruffernsehens.“

**Hastings prophezeit**, dass bis 2016 die Hälfte aller Fernsehinhalte über das Internet ausgestrahlt werden, und er erwartet, dass Netflix dabei eine immer größere Rolle spielen wird. Bei einem gemeinsamen Abendessen erklärte er, dass sein Unternehmen die Zahl der Kunden in den USA verdoppeln, wenn nicht sogar verdreifachen kann: „Ich glaube, dass das Marktpotenzial von Netflix in den USA bei 60 bis 90 Millionen Abonnenten liegt.“ Netflix betreibt zudem eine offensive internationale Expansionsstrategie. So lebt fast ein Viertel der zurzeit 44 Millionen Abonnenten außerhalb der USA.

Auf lange Sicht hat Hastings ein Problem - nämlich, ob das Netflix-Angebot für die Kunden auch künftig so problemlos zugänglich sein wird wie bisher. Netflix, YouTube, Amazon Instant Video und die anderen Videostreamingdienste benötigen alle eine Breitbandverbindung, um gut zu funktionieren. Das ist ein grundlegender und wirtschaftlich lukrativer Bestandteil der ohnehin schon hohen Kabelrechnungen und wird es auch künftig bleiben. „Die Zukunft gehört dem Breitband“, räumt Hastings ein. „In diesem Geschäftsfeld liegen die Margen bei fast 100 Prozent.“

Glenn Britt von Time Warner sagte, dass er sich vorstellen könne, dass die Kabelnetzbetreiber irgendwann einmal das Fernsehgeschäft ganz aufgeben: „Ich halte es für absolut realistisch, dass Kabelunternehmen in der Zukunft sagen könnten: ‚Wir haben genug Geld mit dem Fernsehgeschäft verloren - ab sofort verkaufen wir nur noch Breitbandzugänge.‘“ Andreessen Meinung zu diesem Thema: „Kabelpakete sind wie Eis, das in der Sonne schmilzt. Die



Kabelnetzbetreiber könnten umschwenken und sich offensiv im Breitbandgeschäft positionieren. Wenn sie aus dem Programmgeschäft aussteigen, können sie Bandbreite freimachen, höhere Geschwindigkeiten für alle Endgeräte anbieten und gleichzeitig die Preise erhöhen.“ Das wäre ein schwerer Schlag für die TV-Networks und Kabelsender, sagte Britt, doch „im Moment leugnen die Inhalteanbieter, dass so etwas jemals passieren könne.“ Verizon und AT&T haben Breitbandnetze, DirecTV, Dish Network und andere Satellitenfernsehanbieter, die zusammen etwa 50 Millionen Kunden versorgen, dagegen nicht.

Wahrscheinlich werden die Kabelnetzbetreiber versuchen, die Gebühren für Breitbandzugänge zu erhöhen, zum Beispiel, indem sie den Datendurchsatz mengenabhängig berechnen, so wie es die Elektrizitätsgesellschaften mit dem Strom machen. In der letzten Woche hat ein Bundesgericht die 2010 erlassene FCC-Regel, nach der die Breitbandanbieter sämtlichen Datenverkehr im Internet gleich behandeln müssen, für ungültig erklärt. Dieser Beschluss scheint Verizon, Comcast, Time Warner Cable und anderen Anbietern deutlich mehr Entscheidungsfreiheit darüber einzuräumen, wie sie ihren Kunden den Internetzugang verkaufen und mit anderen Leistungen bündeln. Die Kabelnetzbetreiber könnten Vereinbarungen mit bestimmten Programmanbietern schließen, sodass beispielsweise E-Mail weniger als Videospiele kosten könnte oder Netzbetreiber YouTube und Amazon Instant Video zu einem niedrigeren Preis anbieten als Hulu oder Netflix. In einem Brief an die Aktionäre hat Netflix in der letzten Woche mitgeteilt, dass die Netzbetreiber „jetzt das Recht haben, die Videostreams, die die Abonnenten von Netflix abrufen, zu verlangsamen ... Das Motiv für solch eine Maßnahme könnte sein, von Netflix für die Rücknahme dieser Drosselung eine Gebühr zu verlangen.“

Gegen dieses Gerichtsurteil wird sehr wahrscheinlich Berufung eingelegt. „Doch wenn die Kabelnetzbetreiber versuchen, Netflix und Google stärker zur Kasse zu bitten, könnten die Internetunternehmen dazu übergehen, ihre eigenen Übertragungswege zu kaufen“, sagte Andreessen. 2012 hat Google mit dem Projekt Google Fiber den Bau eines Glasfasernetzes gestartet, in dem Daten und TV hundert mal schneller übertragen werden als in einem herkömmlichen Breitbandnetz. Bisher findet der Ausbau jedoch lediglich in Teilen von Kansas City und Provo, Utah statt. Die nächste Ausbauregion ist Austin.

Mit der Verbreitung des Internetfernsehens haben sich die Kunden an den Gedanken gewöhnt, dass sie zu jeder beliebigen Tageszeit auf jegliche Inhalte zugreifen können. Doch es ist unklar, ob diese Freiheit künftig mehr kosten wird als das bisherige Angebot. In der letzten Woche sagte Hastings auf einer Videokonferenz mit Analysten, dass ein Versuch von Breitbandnetzbetreibern, Netflix auszubremsen, „einer stärkeren Regulierung den Weg bereiten würde“. Doch er sagte auch, dass Netflix über ein abgestuftes Preismodell nachdenkt. Dies könnte zu höheren Tarifen für neue Abonnenten führen. Außerdem betonte er die guten Argumente, die für sein Unternehmen sprechen: Die Breitbandnetzbetreiber wollen expandieren, und dafür sei die reibungslose Nutzung von Netflix sehr wichtig. „Unsere wirtschaftlichen Interessen sind also ziemlich deckungsgleich.“