

Foto: Uwe Umstätter/Westend61



Generationenwechsel bei picturemaxx

Überwiegend richtig nachdenken

Kaum ein Marktteilnehmer hat sich wohl ernsthaft vorstellen können, dass Bernd Czichon, der umtriebige Vorstand und Miteigentümer der picturemaxx AG, sein Amt bereits jetzt an einen Nachfolger abgeben würde. Angesichts der vielen Umbrüche im Bildermarkt war Czichon sechzehn Jahre lang eine stabile Konstante. Wir wollen wissen, was der Führungswechsel für picturemaxx und den Markt zu bedeuten hat. Und die Gelegenheit nutzen, neben der Verabschiedung des alten, auch den neuen Chef an der Spitze des Unternehmens zu begrüßen: Benjamin Neu.

mit Bernd Czichon und Benjamin Neu sprach Stefan Hartmann



Bernd Czichon

PICTORIAL: Herr Czichon, Nachträglich noch Gratulation zum 50. Geburtstag. Halbzeit? Eine Gelegenheit, kurz in die Vergangenheit zu schweifen: Wir trafen uns zum ersten Mal – damals beide noch mit rosigen Backen – in einem Pfälzer Biergarten und diskutierten über die Bilderbranche. Über Verlage, Agenturen und gedruckte Bildkataloge. Damals sprachen wir über eine ganz andere Branche! Die Digitalisierung stand am Anfang, es gab kein Royalty free, geschweige denn Microstock. Und es gab noch dreimal so viele Bildagenturen wie heute.

Bernd Czichon: Ich kann mich noch gut erinnern. Damals sah es bei picturemaxx teilweise aus, wie bei einem Kassensystemhersteller. Überall lagen die Barcode-scanner, mit denen die Labels auf den gerahmten Dias erfasst wurden. Und auf den Rechnungen aus den Nadeldruckern stand für die Nutzung eines Bildrechtes nicht selten ein Betrag von über 300,00 DM. Von dieser Zeit ist nicht viel übrig geblieben.

PICTORIAL: Man kann ohne Übertreibung feststellen: picturemaxx ist mit der aktuellen Plattform klarer Marktführer. Kundenbasis und Umsatz haben sich über die Jahrzehnte positiv entwickelt und das Unternehmen erwirtschaftet ordentliche Gewinne. Warum übergeben Sie gerade jetzt die Führung?

Bernd Czichon: picturemaxx musste sich in der dreiunddreißigjährigen Unternehmensgeschichte immer wieder fundamental neu ausrichten. Und aktuell liegt wieder die Umsetzung einer weitreichenden Neuausrichtung an, da der Markt nach meiner Einschätzung er-

neut vor einer wahrhaftig radikalen Veränderung steht. Ich denke, dass gerade die wieder einmal anstehenden Veränderungen ein perfektes Zeitfenster für einen Generationenwechsel in der Unternehmensführung bieten.

PICTORIAL: Was genau meinen Sie damit, dass sich der Markt, wie Sie es ausdrücken, wahrhaftig radikal verändern wird? Und war das nicht schon immer so?

Bernd Czichon: Dass sich der Bildermarkt, wie die Medienindustrie insgesamt, in einem konstanten Veränderungsprozess befindet, ist wirklich nicht neu. Allerdings steht uns die tatsächlich erdrutschartige Veränderung nach meiner Überzeugung erst noch bevor! Trotz der Vielzahl neuer Geschäftsmodelle in unserem Markt ist die bis heute gängige Praxis, vereinfacht ausgedrückt, dass digitale Produktionen zunächst aggregiert werden, die Aggregatoren häufig über wiederum weitere Partner distribuieren und am Ende dieser Reihe dann ein Nutzer für erworbene Nutzungsrechte Geld bezahlt.

Von diesem Geld müssen all die Agenturen, Partneragenturen, Distributionsplattformen und natürlich die Produzenten leben. Meiner Einschätzung nach wird diese Praxis insgesamt sehr bald enden. Der Grund liegt in der zwischenzeitlichen Omnipräsenz weniger, global agierender Mega-Plattformen, wie Google, Amazon, Facebook und Co. auf allen internetfähigen Geräten. Diese Plattformen haben längst begonnen, sich in Bezug auf sämtliche digitalen Inhalte auf allen Ebenen so weiterzuentwickeln und auszuweiten, dass für die meisten kleinen und mittleren Distributionsplattformen schlicht kein Platz mehr sein wird. Marktplätze für Handels- und Angebotsmodelle zwischen Produzenten und Abnehmern von digitalen Inhalten aller Art werden nahezu vollständig wegfallen. Und die wenigen verbleibenden Lücken erfordern einzigartige Angebote, wenn eine ernsthafte Gewinnerzielungsabsicht verfolgt wird.

PICTORIAL: Nehmen wir es als These – oder besser: Prognose. Können Sie uns Beispiele für eine solche Entwicklung nennen?

Bernd Czichon: Auch wenn man es nicht genau eins zu eins vergleichen kann, sind die Entwicklungen in der Fernsehindustrie zur Veranschaulichung gut geeignet: In diesem Markt sind u.a. traditionelle Fernsehsender letztendlich Distributionsplattformen, die durch die Mega-Plattformen frontal angegriffen werden.

YouTube beabsichtigt beispielsweise, hochkarätige Videoproduktionen direkt zu beauftragen und direkt den passend analysierten Endkonsumenten anzubieten. Streaming-Anbieter wie Netflix produzieren Top-Serien wie „House of Cards“ selbst und auch die aktuell erfolgreichste Serie „Game of Thrones“ gelangt zwischenzeitlich direkt vom Produzenten HBO per Videostreaming auf die Tablets der weltweiten Nutzer. Alles On-Demand, versteht sich. Zwischenhändler für diese digitalen Produktionen werden immer weniger benötigt.

PICTORIAL: Was bedeutet das für die Bilderbranche? Interpretiere ich Sie also richtig, dass Sie davon ausgehen, dass bald kaum noch Bildagenturen existieren werden?

Bernd Czichon: Die Anzahl kleiner und mittelständischer Bildagenturen, insbesondere derer, die nahezu ausschließlich Inhalte von Partneragenturen anbieten – ist bereits seit Jahren rückläufig.

Und ja, ich glaube, dass reine Zwischenhändler digitaler Inhalte in naher Zukunft wirtschaftlich nicht mehr existieren können.

In einem immer transparenter werdenden Markt wird der Verkaufspreis für ein zigfach angebotenes Nutzungsrecht das einzige Differenzierungsmerkmal sein. Und das reicht als Existenzberechtigung nur für den günstigsten Anbieter, wenn sonst kein Mehrwert erkennbar wird. Nehmen Sie unser picturemaxx-Medienetzwerk als weitgehendes Gesamtggregat des Marktes. Hier werden immer noch mehr als eine halbe Milliarde Nutzungsrechte mindestens zwei- bis teilweise weit über zwanzigmal von unterschiedlichen Nutzungsrechthändlern angeboten. Die Angebotskaskaden sind überdies nicht selten mehrstufig. Deutlicher ausgedrückt stellt nur ein kleiner Bruchteil der lizenzierbaren Nutzungsrechte das tatsächliche Angebot dar. Aber nur das wird gebraucht.

PICTORIAL: Das ist nachvollziehbar. Anders gesagt: Die Bilderbranche ist bis heute in Strukturen verhaftet, die aus vor-digitalen Zeiten stammen. Der physische Vertrieb von analogem Bildmaterial in nationale Märkte hinein war der Pate dieses – danke für den Begriff! – „Kaskaden-Modells“. Diese Partnerschaften werden aus Tradition weiter gepflegt, obgleich sie in digitalen Zeiten eigentlich sinnloser geworden sind. So entstanden letztlich nicht mehr Bilder, aber mehr Anbieter der gleichen Bilder.

Bernd Czichon: Ja, wobei insbesondere solche Partnerverträge kritisch sind,

auf deren Basis die Angebote aus ursprünglich grenzüberschreitenden Partnerschaften in dritter und vierter Kaskade wieder mehrfach in die Ursprungsmärkte zurückgedrückt werden. Diese zum Teil irrwitzige Angebotsinflation verdirbt nicht nur die Preise, sie führt auch zu steigender Frustration bei den Recherchierenden.

Damit will ich aber keine negative Prognose für den Markt abgeben, ganz im Gegenteil. Ich bin davon überzeugt, dass künftig noch weit mehr digitale Inhalte, also auch wesentlich mehr Bilder konsumiert werden.

Dadurch wird auch viel Raum für neue Publikationen – somit Produktionen und die Veredelung und Aufbereitung von digitalen Inhalten und vor allem Inhaltspaketen entstehen. Aber das Geschäft wird eben nicht auf Basis der heutigen Zwischenhandels- und Erlösmodelle stattfinden. Und die Anzahl der benötigten Angebotsplattformen wird noch erheblich kleiner werden.

Herr Czichon, jetzt kommt es zum Schwur: Wie könnten ihrer Auffassung nach ökonomisch alternative Modelle für den künftigen Bildermarkt aussehen?

Bernd Czichon: Bilder, wie auch alle anderen Medien, dienen im Kern immer zwei Zielen: Unterhaltung und Information. Und auch wenn wesentliche Unterschiede zwischen Stock- und Editorial-Märkten berücksichtigt werden müssen,

ist wohl für beide Bereiche zunächst zu akzeptieren, dass im Netzzeitalter der durchschnittliche Preis pro Bildnutzungsrecht immer weiter sinkt. Ich gehe sogar davon aus, dass es für die Bereitstellung von Bildnutzungsrechten in zumindest digitalen Publikationen bald gar keine direkte Bezahlung zu einem vorher vereinbarten Preis mehr geben wird!

Die künftigen Modelle werden nach meiner Überzeugung überwiegend auf indirekten Ebenen stattfinden und die Vergütung oft im Nachhinein erfolgen. Maßgeblich wird der Attraktivitätsgrad von Inhaltspaketen sein, der anhand von Daten über Nutzer und das Nutzerverhalten für die letztendlich zielgerichtete Ansprache von Konsumenten gemessen oder prognostiziert wird.

PICTORIAL: Halt. Halt. Halt. Vielen von uns fehlt nun die Phantasie, uns das konkret vorstellen zu können...

Bernd Czichon: Okay, hier ein fiktives, extrem vereinfacht dargestelltes Beispiel: Nehmen wir an, ein Publisher stellt seine Marke und Reichweite für eine neue, digitale Publikation „My beautiful city apartment“ zur Verfügung. Relevante Inhalte wie Bilder, Videos und Texte würden von verschiedenen Content-Anbietern wie auch von Herstellern von beispielsweise Wohnaccessoires für diese Publikation zunächst unentgeltlich zusammengestellt werden.

Die interessierten Leser dieser neuen Publikation bilden automatisch den po-

tenziellen Kundenkreis für genau die Hersteller von Wohnaccessoires. Das Geschäftsmodell wäre also, dass diese Hersteller für beispielsweise kontextbasierte Werbung einen Betrag bezahlen, der zwischen dem Verlag, der seine Marke und Reichweite einbringt, und den Content-Lieferanten, die Ihre Inhalte einbringen, aufgeteilt wird.

Es kann unendlich viele solcher Modelle geben und jedes Modell hat die Chance zu skalieren. Das Wesentliche ist aber, dass viele weitere, interessante Märkte für digitale Inhalte überhaupt erst durch digitale Inhalte selbst entstehen werden. Publikationen werden kurzlebiger und kleinteiliger aber eben auch zielgenauer und in riesiger Anzahl erscheinen.

PICTORIAL: Als Modell kann ich das nachvollziehen. Ich habe nur Schwierigkeiten, mir dieses angesprochene „Aufteilen“ in der tatsächlichen Praxis vor zu stellen. Und ich frage mich weiter: Was macht ein bildproduzierender Fotograf – oder ein kleiner Online-Verlag – mit Nutzerdaten? Wann und wie kommen die konkreten Dollars ins Spiel – und aufs Konto?

Bernd Czichon: Die Prozesse solcher Wertschöpfungen werden auf Basis von Technologie-Plattformen gesteuert. Die Datenmodelle und die Erlösermittlungen können sicher ultra-komplex sein, aber die teilnehmenden Parteien, wie Content-Produzenten, Publisher, Ad-

Fahradfahren und kommunizieren via Laptop und Smartwatch. Foto: Leander Baerenz/Westend61





Benjamin Neu

Netzwerke und Konsumgüterhersteller, werden hierbei natürlich nicht mit Analyseaufgaben belastet. Teilnehmer können im einfachen Sign-in-Verfahren den jeweiligen Geschäftsmodellen zustimmen. Die Berechnung, Verteilung und Bezahlung erfolgt durch die Plattformbetreiber. Wenn sich der Bildermarkt als einen Teil der werbefinanzierten Medienindustrie versteht und die kommenden Regelwerke annimmt und sogar mitgestaltet, kann dies im Übrigen durchaus viel Freude an einer ökonomisch aussichtsreichen Zukunft zur Folge haben.

Während der gesamte Bildermarkt sich selbst auf angeblich gerade einmal 2,5 bis 3 Mrd. Dollar Umsatz pro Jahr einschätzt, wurde für Online-Werbung allein im letzten Jahr ca. 20 Mrd. USD mehr ausgegeben, als im Jahr davor. Ich sehe für Content-Produzenten und „Content-Veredelungsdienste“ jedenfalls gewaltige Märkte entstehen. Und wie immer werden diejenigen einen Vorsprung haben, die da handeln, wo andere lange drüber reden.

PICTORIAL: Bevor ich nun von Ihrem Nachfolger Benjamin Neu wissen möchte, wie picturemaxx sich in der von Ihnen prognostizierten Zukunft positionieren wird, würde mich doch noch interessieren, was Sie persönlich nun tun werden. Mal zum Scherz formuliert: Gehen Sie wirklich in Rente? Zu den anderen Branchen-Veteranen zum Golfen?

Bernd Czichon: Im Rahmen von einigen Veranstaltungen in den letzten Monaten habe ich Benjamin Neu als meinen potenziellen Nachfolger bereits vorgestellt. Und bei solchen Gelegenheiten wurde sicher auch mal über meine künftige Rolle als „Frührentner“ gewitzelt. Tat-

sache ist, dass ich mittelfristig im Umfeld der Produktion von digitalen Inhalten mit Schwerpunkt US-Markt aktiv werden möchte. Näheres kann ich aber erst sagen, wenn es konkret wird...

PICTORIAL: Dann wage ich schon einmal die Annahme, dass wir wieder von Ihnen hören werden.

Bernd Czichon: Das würde ich zu diesem Zeitpunkt auf keinen Fall ausschließen.

PICTORIAL: Herr Neu, zuerst mal: Es freut mich, dass Sie zu uns gestoßen sind. Und: Merci beaucoup für Ihre Geduld.

Bisher weiß ich von Ihnen nur, dass Sie Wirtschaftsinformatiker sind. Zu Ende studiert an der TU in München. Haben Sie einige Sätze mehr zu Ihrer Person? Anders gefragt: Was muss man getan haben, um an die Spitze des Traditionsunternehmens picturemaxx zu kommen?

Benjamin Neu: Danke zunächst, dass Sie mir die Gelegenheit bieten, mich vorzustellen und meine Sicht auf die künftige Entwicklung des Unternehmens und des Marktes kurz zu erläutern.

Kurz zu meiner Person: Zunächst würde ich mich als Technologen bezeichnen. Ich habe sehr früh ein enormes Interesse an allen Themen rund um Internettechnologie entwickelt und diese Leidenschaft zu meinem Beruf gemacht.

Zuerst parallel zur Ausbildung – und auch nach meinem Studium bin ich nun seit zehn Jahren unternehmerisch aktiv. Auch vor meinem Einstieg bei picturemaxx vor etwas mehr als zweieinhalb Jahren habe ich mich intensiv mit Medien im Internet beschäftigt. Konkret habe ich mich in den letzten Jahren mit der automatisierten Auswertung von Bildinhalten aus den sozialen Netzwerken beschäftigt. Ziel war die Gewinnung von Analysedaten, welche erkenntlich machen, wie und in welchem Kontext Konsumenten Marken und Produkte wahrnehmen.

Auf Basis der Forschungsergebnisse habe ich gemeinsam mit meinem Kollegen Andreas Herzog, der im letzten Jahr die Geschäftsführung der picturemaxx international GmbH übernommen hat, ein Start-up-Unternehmen gegründet. Schon damals standen wir vor der Herausforderung, in quasi Echtzeit Multimillionen Daten zu analysieren.

PICTORIAL: Wie kommt da picturemaxx ins Spiel?

Benjamin Neu: Nun, in dieser Zeit haben wir auch picturemaxx kennengelernt und die Kollegen setzen sich ja schon

sehr lange mit Milliarden Datensätzen und komplexen Rechteprüfungen etc. – in ebenfalls nahezu Echtzeit – auseinander. Viele gemeinsame Gespräche, gerade über die vorhin besprochenen, sehr spannenden Marktveränderungen, führten dann zu unserem Einstieg und nun letztendlich zur Führung der picturemaxx international durch Andreas Herzog und der picturemaxx AG durch mich.

Auf Ihre Frage, was ich getan habe, um die Führung des Unternehmens übernehmen zu dürfen, fällt meine Antwort möglicherweise weit weniger heroisch aus, als man denken mag: sehr hart und diszipliniert arbeiten und zumindest überwiegend richtig nachdenken. Und natürlich bin ich nicht unglücklich, dass das Bernd Czichon und dem Aufsichtsrat aufgefallen ist.

PICTORIAL: Jetzt sind wir natürlich neugierig, wie die künftige strategische Ausrichtung der picturemaxx AG unter Ihrer Leitung aussehen wird. Zumal vor dem eben genannten Hintergrund der Neuorientierung der Bilderbranche.

Benjamin Neu: Unsere Kunden auf Anbieter- und Abnehmerseite müssen als Wirtschaftsunternehmen auch in Zeiten extremen Wandels nach Umsatz und Gewinn streben. Und die Relevanz von Inhalten ist die Währung der Medienindustrie. Die Strategie der picturemaxx, die ich als eine Wegbeschreibung mit definiertem Ziel verstehe, wird also im Kern die weitest mögliche Verbreitung und der unaufhörliche Ausbau unserer Plattform zur optimalen Auffindbarkeit relevanter Mediennutzungsrechte sein.

Wir dürfen künftige Marktentwicklungen nicht nur voraussehen, sondern müssen diese durch Öffnung der Systeme technologisch möglich machen.

Aus diesem Grund werden unsere Systeme künftig auf Basis standardisierter Schnittstellen von außen einfach ansprechbar sein. Wir selbst konzentrieren uns im Bereich Forschung und Entwicklung auf die Themen Angebotsdarstellung, Recherche und Lizenzierung für sämtliche direkten oder indirekten Vergütungsmodelle bei der Nutzung von Content.

Die wesentliche Änderung unserer Strategie besteht also darin, dass wir künftig an Stelle der Eigenentwicklung von sämtlichen gewünschten Komponenten und Modulen im Bereich MAM/DAM unsere Standardsoftware mit Systemen und Zugängen aller Art kombinierbar machen.

PICTORIAL: Nur, was bedeutet das für Ihre Kunden in der Praxis?

Roboter mit Laptop im Café, 3D Rendering.
Foto: Anna Huber/
Westend61



Benjamin Neu: Dadurch wird es Bildanbietern möglich sein, sehr einfach verschiedene, auf ihr jeweiliges Geschäftskonzept passende, beispielsweise CRM-, Newsletter- oder Mobile-Anwendungen mit unseren Systemen zu verknüpfen. Auf diese Weise müssen unsere Kunden keine Kompromisse bei gewünschten, ggf. auch exotischen Funktionen eingehen. Durch Orchestrierung und konstante Erweiterung unserer per Schnittstellen verfügbaren Standardsoftware werden wir im Zusammenspiel eine flexible Medienplattform gestalten, in der Anbieter einen hocheffizienten Zugang zu erweiterten Märkten erhalten.

PICTORIAL: Herr Neu, das ist die eine Seite der Medaille. Was aber wollen Sie den Nutzern - den Rechercheuren, den Bildkäufern - bieten?

Benjamin Neu: Dazu werden wir auf der anderen Seite mit Hilfe unserer neuen Suchmaschine my-picturemaxx 5 die Expansion unseres Mediennetzwerkes weiter vorantreiben. Die neue Software ist hierbei viel mehr als ein reines Suchinstrument. Es handelt sich vielmehr um ein Workflow-Unterstützungs-Tool, welches kollaboratives Arbeiten rund um den Recherche- und Bildbeschaffungsprozess ermöglicht. Ein gleichberechtigter Schwerpunkt liegt in der bestmöglichen Auffindbarkeit der relevanten Inhalte auf Basis neuer Filter-, Vergleichs- und Suchtechnologien.

PICTORIAL: Stichwort: Big Data. Picturemaxx dürfte ja bereits heute unzählige auswertbare Daten besitzen und es werden täglich mehr. Diese Daten könnten doch unter vielen Aspekten Aufschluss über das tatsächliche Such- und Lizenzierungsverhalten der Bildkunden geben.

Wie Sie ja betont haben, war Datenauswertung Teil Ihrer früheren Forschungsarbeiten. Diese Ergebnisse könnten Ihren Anbietern Orientierung bieten. Werden Sie künftig solche Geheimnisse lüften?

Benjamin Neu: Ein sehr spannendes Thema. In der Tat verfügt picturemaxx über immense Datenbestände, die viel Potential für verschiedenste Analysen bieten. Die Fortschritte in der Hardwareindustrie helfen uns dabei, schon sehr bald die umfassende Auswertung von Terrabytes an Logdaten, die täglich zusammenkommen, zu vertretbaren ökonomischen Bedingungen zu ermöglichen. Um auf Ihre Frage zurückzukommen: Ja, die wesentlich intensivere Auswertung von Daten wird Teil unserer Strategie. Wir beabsichtigen auch, die gewonnenen Erkenntnisse mit unseren Kunden zu teilen. Sowohl unsere Software als auch das angezeigte Medienangebot können so erheblich verbessert werden. Auch bei diesem Thema werden wir in angemessenem Umfang auf jeweils aktuelle Forschungs- und Arbeitsergebnisse von Partnern und Instituten über entsprechende Schnittstellen zurückgreifen.

PICTORIAL: Das klingt, als wüssten Sie recht genau, was Sie auf der technologischen Seite alles umsetzen möchten. Aber reicht das? Gibt es für Sie – jenseits der Technologie – weitere Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung der skizzierten Strategie?

Benjamin Neu: picturemaxx muss in einer sich radikal wandelnden Branche aufgrund seiner Marktstellung weit mehr bleiben als „just another“-Softwareanbieter. Wir müssen für die Marktteilnehmer

ein hoch verlässlicher, stabiler und vertrauenswürdiger Ansprechpartner – und insbesondere offener Diskussionspartner bleiben.

Es geht auch darum, nicht immer nur aus Prinzip die Veränderungen zu berücksichtigen und zu durchdenken, sondern durchaus auch die Dinge, die sich möglicherweise eben nicht verändern werden oder verändern müssen. Letztendlich wird es doch gerade für kleine und mittlere Unternehmen unserer Branche bei all den Tendenzen zu Mega-Plattformen immer wichtiger, dass ein intensiver Austausch gepflegt wird. So können gemeinsam Konzepte für diesen Unternehmenstyp erkannt werden, die allen helfen, aber nicht dem natürlichen Wettbewerbsgedanken widersprechen.

Stabilität und Nachhaltigkeit bleiben im Übrigen auch wesentliche Faktoren innerhalb unseres Unternehmens. Ich werde weiterhin auf die langjährigen Erfahrungen von Kolleginnen und Kollegen bauen und auch Bernd Czichon wird als Ansprechpartner erhalten bleiben.

PICTORIAL: Also liegen Sie auf einer Linie mit Mephisto, Faust I glaube ich: „Von Zeit zu Zeit seh' ich den Alten gern, Und hüte mich, mit ihm zu brechen.“

Benjamin Neu: Auf diesen Vergleich wäre ich jetzt tatsächlich nicht gekommen...

Aber auch wenn ich sehr genaue Vorstellungen habe, wie ich das Unternehmen weiterentwickeln möchte, bleibe ich grundsätzlich für Rat von kompetenten und erfahrenen Leuten offen und dankbar.

PICTORIAL: Herzlichen Dank, die Herren, für das Gespräch

Wir baten **Angela Grötsch**, seit kurzem als Art Directorin bei Westend61 engagiert, eine kreative Bildauswahl zusammen zu stellen. Die thematischen Vorgaben waren Motive zu Wissenschaft und digitaler Zukunft. Herzlichen Dank!

