

> Digitalisierung – wer setzt sich auf dem strategischen Spielfeld durch?

Kommt die totale Umwälzung der Machtverhältnisse?

> Von Dr. Michael Paul, paul und collegen consulting



> Dr. Michael Paul

Geschäftsführender Gesellschafter von paul und collegen consulting in Berlin, München und Wien. Seine Schwerpunktthemen sind Marktanalysen, die Entwicklung von Wettbewerbsstrategien und wettbewerbsfähigen Organisationen sowie deren Implementierung, speziell in den Bereichen Marketing/Vertrieb, insbesondere für Kunden aus TIME-Märkten.

Vor der Gründung von paul und collegen war er bei einer internationalen Unternehmensberatung tätig und leitete deren Büro in Wien.

Da war sogar die Fußballbundesliga in den vergangenen Jahren spannender. Es gab zumindest immer einen Herausforderer, der die (zu) frühe Meisterfeier der Bayern zu verhindern wusste und somit für Spannung sorgte. In der Fernseh-Industrie waren die Rollen in den vergangenen Jahren fest verteilt: Die Sender waren in einer enorm starken Position, sie waren der Flaschenhals, durch den alle anderen irgendwie durchmussten, weil nur sie über den direkten Zugang zum Kunden verfügten und das Produkt „endfertigten“, das für die Kunden letzten Endes das einzig Spannende war: Das Programm. Die Produzenten mussten um die wenigen „Slots“ kämpfen, die die Sender vergaben. Oft indem sie Konditionen akzeptierten, die ehrlich gerechnet nicht einmal mehr kostendeckend waren. Kabelnetz- und Satellitenbetreiber spielten eine untergeordnete Rolle, weil sie ein austauschbares Produkt „technischer Zugang“ anboten. Ein Spiel, in denen die Kabelbetreiber in den vergangenen Jahren dann auch noch mehr und mehr zu den „Dummen“ wurden weil sie mit weniger Programmen gegen einen entgeltlos empfangbaren Konkurrenten antreten mussten.

I. Neues Spiel – wer hofft auf die neue Chance?

Ist es ein Wunder, dass da alle von den neuen digitalen Zeiten träumen? Sogar die Broadcaster sehen einen Tunnel, an dessen Ende sie sich Licht erhoffen. Durch den zwischenzeitlich starken Rückgang der Werbegelder ist ihnen die Brüchigkeit ihres Geschäftsmodells klar geworden.

Insofern sind die Startaufstellungen relativ klar:

- Die klassischen Broadcaster wollen ihre starke Stellung im Absatzkanal zu den Kunden absichern, sie wollen neue Erlösquellen erschließen, mit

deren Hilfe sie lange vermisstes Wachstum zurück-holen können. Sie sitzen auf einem Berg von Content, den sie vor Jahren gekauft haben, der aber für eine Free-TV-Austrahlung nicht mehr taugt, also im Moment totes Kapital darstellt, das man möglichst bei dieser Gelegenheit auch gleich wieder reanimieren möchte.

- Die Pay-TV-Anbieter wollen endlich die volle Breite der Möglichkeiten von Pay ausspielen, was vor allem pay per view und Interaktivität bedeutet. Damit sollen die bisher dümpelnden Abonnentenzahlen endlich in größere Höhen schießen.

- Die Produzenten wollen dem Würgegriff der Broadcaster entkommen. Durch direkte Zugänge zum Kunden wollen sie die Marge, die ihnen bisher abgeschnitten wurde, möglichst selbst kassieren – für die „traditionell“ sehr eigenkapitalschwache Branche fast ein Muss.

- Die Kabelnetzbetreiber wollen wieder eindeutige Vorteile gegenüber anderen Zugangsanbietern haben. Sie wollen mit exklusivem Content und einem breiten Programmfächer unabhängiger von Broadcastern werden und damit weniger austauschbar. Die Satellitenanbieter werden in eine ähnliche Richtung arbeiten müssen – nur, wie leise angedacht, Gebühren für die Nutzung zu erheben, ohne mehr Nutzen zu bieten, das wird nicht funktionieren.

- Die neuen Player, speziell die Internet-Provider und die Telekommunikationsunternehmen wollen aus ihrem eigentlichen Markt ausbrechen, da der reine Verkauf von Minutenzeit der Netznutzung von einem dramatischen Preisverfall gekennzeichnet ist. Dazu müssen sie dem Kunden größere Bündel verkaufen: Zugang plus (relativ) einmaligem Programm. Ähnlich wie die Kabelanbieter werden sie nur so weniger austauschbar und ziehen Kunden in ihr eigenes Netz, das ansonsten keine wirklichen Vorteile besitzt. Trotz aller Probleme mit Preisverfall, schleppender UMTS-Einführung etc., diese Player haben in der Regel noch Geld. Gerade diejenigen Gesellschaften, die auf ihren Heimatmärkten noch etwas länger in geschützteren Positionen waren, können auch größere Deals finanzieren. Siehe etwa das Beispiel Telefonica.

- Engerätehersteller wollen mit speziellen Content-Angeboten für ihr Equipment zusätzliche Kundenbindung erzielen (Apple iTunes).

- Daneben sind noch weitere Akteure im Wartebereich, die nicht alle aufgezählt werden können. Der gescheiterte Springer-/Pro-

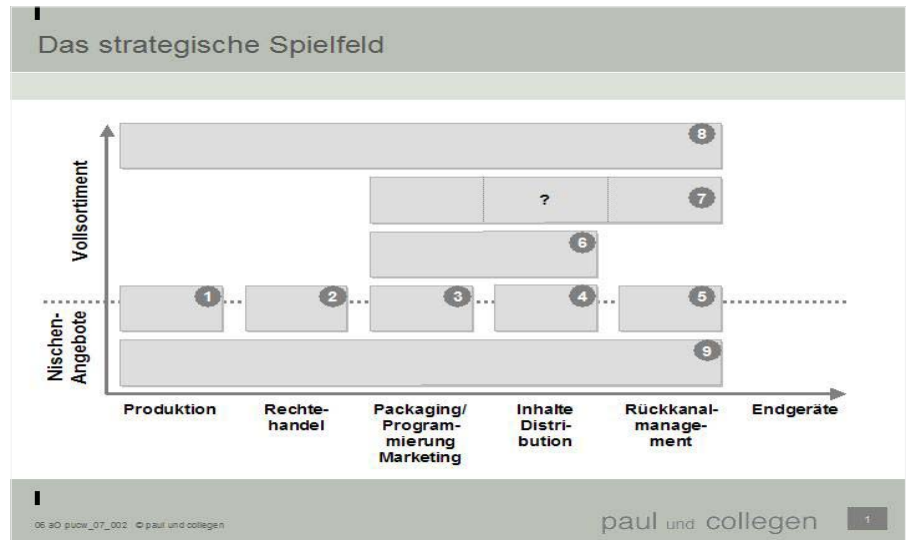
SiebenSat.I-Deal hat das Interesse eines der größten deutschen Verlage, auch aufs Spielfeld zu kommen, überdeutlich gezeigt.

2. Daumen rauf oder Daumen runter – was wollen die Zuschauer?

Bevor wir das Spielfeld näher untersuchen, sollten wir doch einen Moment bei der wirklich spannenden Frage verbleiben: Was will eigentlich der Kunde? An dieser Stelle beginnt das große Lesen in der Kristallkugel, was z.T. auch daran liegt, dass man mit Marktforschung zwar wesentlich weiterkommen kann als dies momentan von einigen der erwähnten Player ausgenutzt wird, bei wirklichen Innovationen aber auch die Vorstellungskraft der Befragten in der Marktforschung endet. Trotzdem sind erste Trends erkennbar.

Zuschauer wollen Inhalte und nicht über Kanäle nachdenken. Das Zusammenwachsen der Endgeräte ist überfällig. Die Kunden wollen nicht lange nachdenken, was sie jetzt wo über welchen Kanal bekommen – das soll alles wie beim Fernsehen gewohnt über die Fernbedienung erledigbar sein. Der Fit mit den eigenen Programmwünschen ist entscheidend. Der Rückkanal und seine Möglichkeiten werden für den Kunden nur spannend, wenn die so aufgebauten Services echten Zusatznutzen bringen. Das erfordert aber noch eine gewisse Kreativität. Es sind neue Content-Firmen zu kreieren, die den Dialog mit dem Anbieter sinnvoll integrieren. Beim Betrachten eines TV-Movies auch Informationen über die Darsteller abrufen zu können ist zwar nett, aber noch kein echter Fortschritt gegenüber dem guten alten Videotext. Die Nutzungssituation bestimmt die Anforderungen an den Content. Für die klassische Wohnzimmer-Fernsehsituation wird Content in der bestehenden Form auch weiterhin angeboten. Es wird weiterhin klassische TV-Movies und Serien geben. Für mobile Nutzung oder Nutzung am Arbeitsplatz o.ä. werden aber ebenso wie für das Rückkanalthema neue Formate benötigt. Kürzer, schneller, kompakter, den spezifischen Bedürfnissen nach einem optischen Imbiss angepasst. Hier gibt es zur Zeit noch wenig. Der Content muss zudem zielgruppengerechter werden. In Zeiten eines größeren Angebots bei gleichzeitig bewussterer Wahl durch den Kunden (pay per view), muss der Content viel zielgruppenorientierter sein.

Fest werden sich die Kunden nur an wenige Anbieter binden, Markenstärke entscheidet. Kunden werden nicht sehr viele Portale abonnieren. Über Abonnements wird nur Grundversorgung abgesichert. Der Rest wird einzeln und nach jeweiligem Bedarf zugekauft. Marken werden ähnlich wie jetzt schon in der Internetwelt (google, Amazon, mspace) eine



wesentliche Orientierungsfunktion haben. Dabei haben aus der heutigen Welt bekannte Marken einen Startvorteil – aber mehr auch nicht. Wenn es ihnen nicht gelingt, den neuen Anforderungen entsprechenden Content anzubieten, werden sie von denen, die als erste die alten Regeln brechen und den neuen Medien angepasste Angebote bieten, überholt. Pricing wird zum Schlüsselerfolgsfaktor, so unterschiedlich wie die Nutzung von Content muss auch das Pricing sein. Differenzierte Preise, je nach Nutzungszeit, Umfang des abgefragten Programm bouquets, Streaming oder Download, Aktualität, Exklusivität, Qualität – all das wird selbstverständlich und erfordert entsprechende Möglichkeiten im Bereich des Billings und Bezahlers.

3. Das Spielfeld – sinnvolle strategische Optionen für die Player

Das strategische Spielfeld wird gekennzeichnet sein durch die Abdeckung der Wertschöpfungskette einerseits und der Breite des Angebots andererseits. Daraus ergeben sich unterschiedliche strategische Positionen – unterschiedlich erfolgsträchtig und unterschiedlich gut für die einzelnen Player geeignet.

1, 2, 3, 4, 5 sind die momentanen Ausgangspositionen der Player. Eine Spezialisierung auf jeweils einen Teil der Wertschöpfungskette, unabhängig davon ob mit Nische oder Vollsortiment. Also die Situation, aus der eigentlich alle ausbrechen möchten. Aber Vorsicht, solange alternative Positionen nicht wirklich günstiger sind, kann auch ein Verbleib in dieser „Startposition“ durchaus Sinn machen. An Bedeutung wird in diesem Feld der Rechthändler gewinnen. All diejenigen, denen nicht die komplette Integration der Wertschöpfungskette gelingt, werden entweder ein Vertriebsproblem haben (speziell die Produzenten, die auf einmal

an einen viel größeren Kreis von potenziellen Kunden verkaufen müssen) oder ein Beschaffungsproblem (hoher Bedarf an Content bei gleichzeitiger Zersplitterung des Produktionsmarktes). Klassischerweise etablieren sich in solchen Situationen intermediäre und organisierte Marktplätze. Gut möglich, dass wir in diesem Zusammenhang noch die Gründung der „Deutschen Content Börse“ erleben werden. Von der Seite hereindrängen werden die Anbieter der Endgeräte. Die Position 6 wird für sie interessant. Mit der Distribution werden sie sich zwar kaum beschäftigen wollen vielleicht teilweise mit dem Rückkanalmanagement (Onlineshop). Aber Programmierung in Verbindung mit dem Endgerät wird sehr interessant, das Apple-Modell ist noch nicht ausgereizt. Es wird aber immer ein Nischenangebot bleiben. Dass ein Endgerät soviel Wirkung entfaltet, dass der Kunde gleich noch in größerem Umfang Content aus derselben Quelle bezieht, darf bezweifelt werden. Gerade bei Musik und Spielen liegen aber hier noch Chancen. Dass umgekehrt andere Player ins Endgerätegeschäft einsteigen ist fast auszusprechen – dort sind die Preise relativ unattraktiv und die Risiken auf veralteten Geräten sitzen zu bleiben hoch.

In welche Position lohnt sich der Wechsel?

Die Distributeure (Netzbetreiber, Internet-Provider etc.) werden vor allem in die Position 7 drängen. Die Produktion ist für sie relativ uninteressant, sie müssen an den Platz an der Sonne, die Kundenschnittstelle für die Programmierung und die Vermarktung der Programme, eventuell ergänzt um das Management der Rückkanäle. Dieses Geschäftsmodell macht nur im Vollsortiment Sinn, anders bekommen die Netzbetreiber nicht genug Traffic auf ihre Leitungen – Nischenangebote sind da höchstens willkommene Zusatz-

geschäfte. Die Netzbetreiber haben den größten Druck da ihre Leistung zum aus-tauschbaren Commodity wird. Ihnen fehlt allerdings die Expertise und im Moment auch das Image, um wirklich so breit tätig zu werden. Vom Vertrieb ganz zu schweigen (Bundesliga bei Arena zeigt dies sehr deutlich). Hier sitzt aber Geld. Insofern sind sie die idealen Partner für die Player, die zu kapitalschwach sind um eine Integration weiterer Wertschöpfungsstufen alleine zu stemmen, die aber über Inhalte und in begrenztem Umfang auch Marken verfügen – die Produzenten.

8 und 9 – das sind die Positionen von denen die meisten Player träumen – vielleicht unter Ausklammerung der leicht zukaufbaren Distribution. Eigene Inhalte direkt vermarkten und möglichst über den Rückkanal Zusatzgeschäfte tätigen – das verspricht die höchsten Margen. Die schlechte Nachricht ist nur: Es werden nur wenige schaffen, den Anforderungen der Kunden (siehe oben) gerecht zu werden und so zu reüssieren: Die Blümenträume der meisten Produzenten werden nicht reifen. Ihnen fehlt schlichtweg das Geld für die notwendigen Investitionen und ob ihre Marken alleine zugkräftig sind, darf bezweifelt werden – ihre Programmmarken gehören größtenteils den

bisherigen Abnehmern, den Broadcastern, und nur wenige Firmennamen sind einem breiteren Publikum bekannt. Wenn einzelne Produzenten jetzt Versuche mit der Direktvermarktung starten, erschließen sie sich möglicherweise interessante Zusatzeinnahmen und sammeln Erfahrungen, der Wechsel in ganz neue Geschäftsmodelle wird ihnen wahrscheinlich nicht gelingen.

Die klassischen Broadcaster und Pay-TV-Anbieter gewinnen durch eigene Contentproduktion zwar Exklusivität, berauben sich dadurch aber des Potenzials des großen Pools kreativer Produzenten. Außerdem sind Pricing und Billing Felder, in denen sie wenige zu Hause sind als vor allem die Player, die aus dem Telekommunikationsgeschäft kommen. Player von außen, speziell die Verlage, bringen zwar starke Marken mit, ansonsten fehlt ihnen aber alles – schließlich sind diese Marken neu zu befüllen. Wie langweilig, bleibt für die etablierten Player doch alles beim Alten? Nein, denn daraus, dass die notwendigen Kompetenzen momentan auf verschiedene Player verteilt sind, kann nur eines folgen: Nach allen schlechten Erfahrungen mit gescheiterten Unternehmenskäufen über die eigene Wertschöpfungsstufe hinweg werden wir

die Renaissance der strategischen Allianzen erleben. Und da wird es sehr wohl zu einer Neuverteilung der Macht kommen. Weil es auf jeder Stufe nur wenige attraktive Partner gibt, werden sich diese unabhängig von ihrer jetzigen wirtschaftlichen Situation teuer verkaufen können. Dies wird in einigen Branchen (speziell der TV-Produktion) auch die dringend benötigte Konzentration fördern.

4. Fazit: Neue Spielregeln brauchen neue Schiedsrichter

Strategische Allianzen, Konzentration – da kräuseln sich den heutigen Medienwächtern nicht nur die Nackenhaare. Doch wenn die Regulierung der Medien weiterhin zersplittert ist und nur jeder seinen eigenen Bereich betrachtet, werden sich keine neuen Strukturen entfalten können. In England hat sich mit der OFCOM bereits eine derartige Regulierungsinstanz etablieren können. Ein neues Spiel auf allen Ebenen also. Es bleibt aber gerade wegen der institutionellen Rahmenbedingungen abzuwarten, was zuerst kommt: Eine Ende der Dominanz des FC Bayern oder mehr Spannung in der deutschen Medienlandschaft.

Die Fußball-WM im Ersten digital erleben

ARD Digital präsentiert auf der ANGA Cable 2006 erstmalig die interaktiven Dienste der ARD zur FIFA WM 2006™. Am Stand C3 in Halle 10.2 haben Messebesucher die Möglichkeit, die ab 1. Juni ausgestrahlten interaktiven WM-Extras kennen zu lernen und das digitale Programm bouquet der ARD selbst auszuprobieren. Zuschauer bei ARD Digital können bis zum Finale des sportlichen Großereignisses zu jeder Tages- und Nachtzeit zahlreiche Zusatzinformationen, die sich um runde Leder drehen, aufrufen – einfach mit der Fernbedienung: So genügt ein Knopfdruck, und ein interaktiver Ticker zeigt parallel zum laufenden Fernsehbild die wichtigsten aktuellen WM-Schlagzeilen und Spielergebnisse. Der Ticker lässt sich jederzeit ein- und ausblenden sowie nach Belieben auf dem TV-Bildschirm positionieren. Daneben gibt es anlässlich der Fußball-Weltmeisterschaft folgende interaktive Funktionen: Rund um die Uhr können aktuelle statistische Informationen zu den einzelnen Fußballspielen, Tabellenstände und Spielpläne aufgerufen werden. Während der Live-Übertragungen besteht zudem die Möglich-

keit, sich über Mannschaftsaufstellungen und jeden Spieler zu informieren. Zu verschiedenen interaktiven Voting- und Spielangeboten bei ARD Digital zählt erstmals ein virtuelles Elfmeterschießen: Dabei kann jeder Zuschauer entweder die Rolle des Torschützen oder des Torwarts übernehmen. Ausführliche Meldungen, Bilder und Töne des Tages sowie zahlreiche Hintergrundinformationen zur WM sind jederzeit im multimedial gestalteten ARD-Online-Kanal zu finden.

Neben umfangreichen Specials zu sportlichen Großveranstaltungen, wie beispielsweise im Jahr 2006 auch zur Tour de France und den Olympischen Winterspielen, bietet ARD Digital noch viele weitere interaktive Angebote: Ob Sport, Information oder Unterhaltung – interaktive Dienste stehen den Zuschauern bei ARD Digital parallel zu ARD-Programmen und -Sendungen aller Genres zur Verfügung. Dabei bündelt das interaktive ARD-Portal alle Fernseh- und Radioprogramme der ARD-Landesrundfunkanstalten sowie die Multimedia-Angebote des digitalen Programm bouquets unter einem Dach.

ARD Digital wird kostenfrei und unverschlüsselt über Satellit, Kabel sowie in Teilen über DVB-T (Antenne) verbreitet. Für den Empfang benötigt man einen DVB-Decoder (Set-Top-Box). Um auch die interaktiven Dienste zu nutzen, ist ein Gerät mit dem Betriebssystem MHP (Multimedia Home Platform) notwendig. Der MHP-Standard soll sicherstellen, dass die Zuschauer die verschiedenen Programmangebote und interaktiven Extras unabhängig vom jeweils genutzten Endgerät empfangen können. Die Erstellung und die sendetechnische Abwicklung von ARD Digital wird vom ARD Play-Out-Center Potsdam unter Federführung des Rundfunks Berlin-Brandenburg (RBB) und in Kooperation mit den ARD-Landesrundfunkanstalten gewährleistet. Das interaktive Special zur FIFA WM 2006™ wird beispielsweise vom Redaktionsteam Interaktive Dienste des ARD Play-Out-Centers in Zusammenarbeit mit der Online-Redaktion der ARD und dem ARD Text produziert.

Weitere Informationen über ARD Digital im Internet unter: www.ard-digital.de.