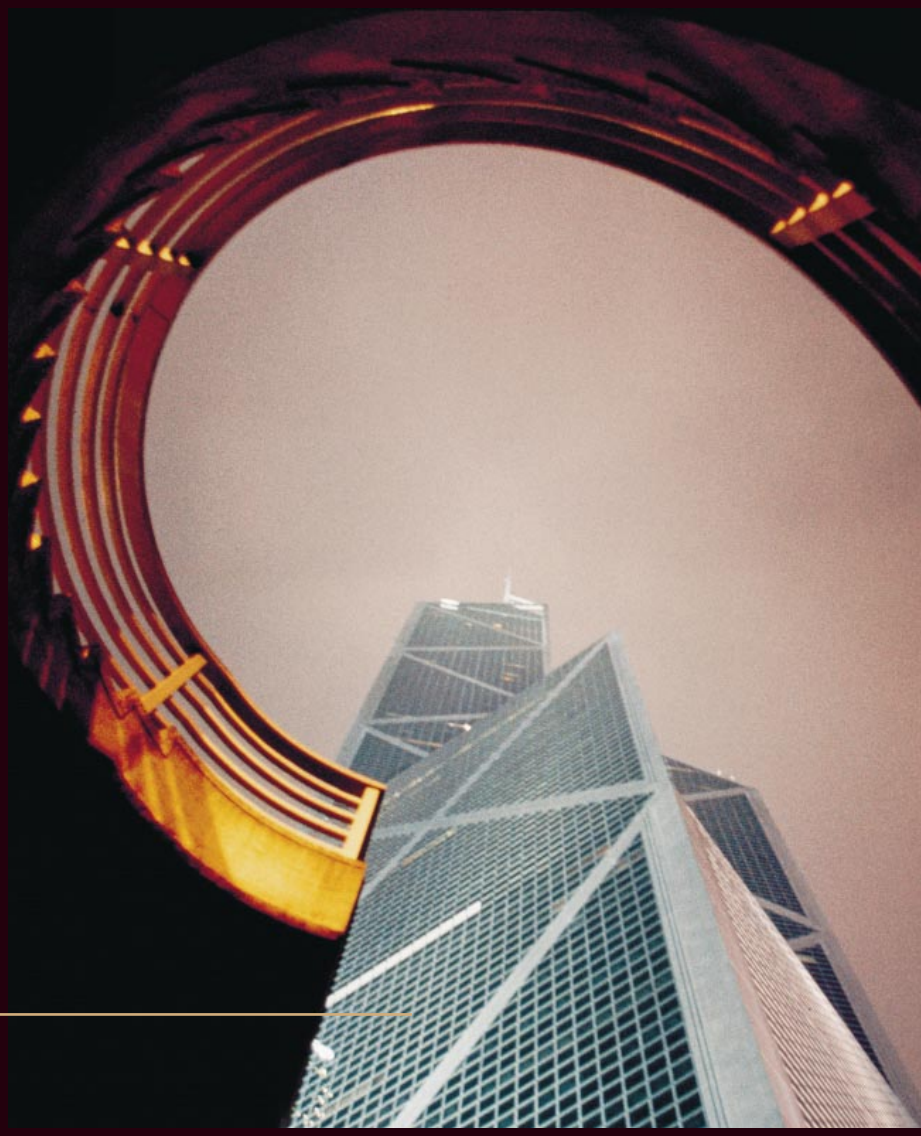
Fachverlag
Moderne Wirtschaft

Industriestudie

PRICEWATERHOUSECOOPERS
Unternehmensberatung GmbH



E-Business-Potentiale für deutsche TV-Anbieter

Die Rolle des Internets auf dem Weg in die digitale Fernsehzukunft

PwC Deutsche Revision ist Mitglied von PricewaterhouseCoopers International,
einer Company limited by guarantee, registriert in England und Wales.

www.pwcglobal.de

PRICEWATERHOUSECOOPERS
Unternehmensberatung GmbH

Industriestudie

E-Business-Potentiale für deutsche TV-Anbieter

Die Rolle des Internets auf dem Weg in die digitale Fernsehzukunft

Fachverlag
Moderne Wirtschaft

Fachverlag Moderne Wirtschaft
Frankfurt am Main, Juni 1999
PricewaterhouseCoopers Unternehmensberatung GmbH (Hrsg.)

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Medien sind ohne die Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Satz und Druck: Grützmacher GmbH Produktionsagentur, Frankfurt am Main

Management Summary Deutsch/Englisch

Die PricewaterhouseCoopers Unternehmensberatung führte im April und Mai 1999 Interviews mit 13 führenden deutschen TV-Anbietern durch. Die Fragestellung umfaßte vor allem die durch Internet-Technologie ermöglichte strategische Ausrichtung zur Erzielung von Umsätzen, dem Management der Kundenbeziehung und dem Umgang mit interaktiven Medien und Inhalten. Zusätzlich wurde die gegenwärtige Präsenz der Interviewpartner im Internet als Vorbereitung für das digitale Fernsehen detaillierter beleuchtet.

Die deutschen TV-Anbieter sehen die Rolle ihrer Internet-Präsenz vor allem als Marketing- und Kommunikationsmittel. Besonders die Free-TV-Anbieter wenden sich jedoch zunehmend der Erzielung direkter Umsatzerlöse mit den Mitteln der Internet-Technologie zu. Die am weitesten fortgeschrittenen Sender sehen den Verkauf von Kerngeschäftsprodukten (vor allem Entertainment, Infotainment, Inhaltezusammenstellung) als einen in naher Zukunft gangbaren Weg.

Die Befähigung der Sender zum Eins-zu-eins-Marketing wird unter Verwendung von Internet-Benchmarks sowie des verfügbaren Methoden- und Modellangebotes untersucht. Lücken zwischen gegenwärtigem Auftritt und strategischer Positionierung werden benannt. Zudem werden praktisch anwendbare Problemlösungen, die von PricewaterhouseCoopers-Branchenexperten in jüngst durchgeführten Projekten erarbeitet wurden, angeboten.

Indem sie ihre Sichtweise auf den elektronischen Verkauf (E-Commerce) beschränken, nutzt gegenwärtig keiner der deutschen TV-Anbieter die vollen Potentiale des E-Business. Obwohl diese auch von ihnen als Schlüsselfaktoren erkannt werden, entwickelt sich derzeit erst ein Verständnis für das Potential weitergehender E-Business-Anwendungen (z. B. Abrechnung, Inhalte- und Rechtehandel).

During the months of April and May 1999 PricewaterhouseCoopers management consultants conducted interviews with 13 leading German TV-broadcasters. The questions raised ranged from the strategic intent of the stations' Internet presence to the current status of their preparation for digital TV. With regard to the strategic intent, the questions were related to revenue generation, management of the customer relationships and the ability to gain experience with interactive media and content.

The German TV-broadcasters currently view the role of their Internet presence as a marketing and communication tool. The free-TV broadcasters are increasingly shifting the emphasis towards direct turnover generation. The most innovative German stations have already recognised the viability of selling core content (i.e. entertainment and infotainment, program scheduling) via Internet technology and will make use of it in the near future.

This study reviewed the readiness of the channels for one-to-one customer relationship management. It utilized internet best practice as well as state of the art models and techniques. PricewaterhouseCoopers industry experts highlighted gaps in the current strategic positioning and presented solutions on "how-to ..." based on experience derived from recent project work.

No German broadcaster is yet fully exploiting the potential of e-business i.e. most are reading it too narrowly as e-commerce. Their perception of the potential of further e-business applications (e.g. billing, content and property rights trade) is still developing. However it is agreed that e-business will become a key success factor in the future.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary 3

Vorwort 7

1. E-Business – Ein neues Geschäftsfeld für TV-Anbieter? 9

1.1 Die Potentiale des Internet werden von TV-Anbietern erst in Ansätzen zur Umsatzgenerierung genutzt 9

1.2 Chancen und Risiken 11

1.3 Entwicklungsperspektiven 14

1.4 Vom Internet lernen 16

2. Management von Kundenbeziehungen 19

2.1 Kein Interesse am direkten Dialog? 20

2.2 Chancen und Risiken 22

2.3 In der digitalen Fernsehzukunft werden aus Zuschauern Kunden 23

2.4 Digitales Fernsehen im Internet lernen? 24

3. Inhaltestrategien 27

3.1 Fernseh-Inhalte im Internet vs. Internet-Inhalte von TV-Anbietern 27

3.2 Chancen und Risiken 30

3.3 Auf dem Weg zur Konvergenz der Inhalte? 31

3.4 Die Zukunft beginnt heute 32

4. Fazit 33

5. Glossar 35

Unser Unternehmen 37

Ihre Ansprechpartner 39

Vorwort

Von Multimedia zum E-Business…

Wenn man heute über die Rolle des Internets auf dem Weg in die digitale Fernsehzukunft spricht und E-Business-Potentiale für TV-Anbieter aufzeigen will, ist ein Blick in die Vergangenheit sinnvoll. So markiert das Jahr 1994 den Beginn zweier Entwicklungen mit unterschiedlichem Ausgang: Auf der einen Seite wurde eine Vision des zukünftigen Fernsehens formuliert, die durch die Schlagworte *Multimedia* und *interaktives Fernsehen* gekennzeichnet war. Mit Ausnahme einiger Feldversuche, die zwischenzeitlich weitgehend unbemerkt beendet wurden, haben interaktive Fernsehangebote in der seinerzeit konzipierten Form keine praktische Relevanz erlangt. Diesem gescheiterten Zukunftsentwurf steht die Entwicklung des *World Wide Web* (= WWW) gegenüber. Ursprünglich ein zaghafter Versuch zur Vereinfachung der Kommunikation unter Wissenschaftlern, hat sich diese multimediale Anwendung auf der Basis des globalen *Internet* zu der am schnellsten wachsenden Kommunikationstechnik überhaupt entwickelt. Seit 1994 erhöhte sich die Anzahl der Computer, die das WWW realisieren, jährlich im Durchschnitt um den Faktor 145. Schätzungen zufolge beläuft sich die Zahl der Menschen, die diesen Dienst im Jahr 1999 weltweit nutzen, auf 190 Mio., davon allein ca. 9,4 Mio. in Deutschland (Quelle: EITO). Damit verfügt das Internet schon heute über die erforderliche Nutzerzahl, die es als Massenkommunikationsmedium qualifiziert.

Was bedeutet dies nun für TV-Anbieter? Ist das WWW – neben Fernsehen und Printmedien – nur ein weiterer Marketing-Kommunikationskanal zur Erhöhung der Reichweite klassischer TV-Angebote? Worin liegt die Verbindung von Internet (-Technologien) und digitaler Fernsehzukunft? Eine Antwort auf diese Fragen wird indirekt dadurch gegeben, daß heute darüber diskutiert wird, ob zukünftig Internet über Fernsehen oder Fernsehen via Internet genutzt werden wird: Bereits auf der Basis gegenwärtig verfügbarer Technologien sind beide Entwicklungspfade realistisch. Das Ergebnis dieser Diskussion ist jedoch grundsätzlich für die von TV-Anbietern realisierbaren E-Business-Potentiale unbedeutend, da die gesamte Diskussion nicht weitgehend genug ist. Ausschlaggebend hierfür sind drei Faktoren:

- *Die Digitalisierung der Inhalte überwindet die Grenzen zwischen verschiedenen Plattformen.* Es macht aus der Sicht privater Endkunden keinen Unterschied, auf welchem Übertragungsweg und über welches Endgerät Inhalte zu empfangen sind. Vielmehr werden sie im Zweifel ein Endgerät wählen, das unter den gegebenen Bedingungen ihren persönlichen Präferenzen weitestgehend entspricht (z.B. PC oder Handheld Device wie Mobiltelefone für den Empfang von Nachrichten im Business-Umfeld, TV-Set-Top-Box für Spielfilme, Sport etc.). Auch für das Geschäftsmodell des Digital TV (= DTV)-Anbieters spielt die Plattformfrage prinzipiell keine Rolle, denn die geldwerte Leistung dieser Unternehmen wird nicht beim Transport der Inhalte erbracht. Sie besteht vielmehr in der Auswahl, Paketierung und Vermarktung von Inhalten sowie dem Management der Kundenbeziehung.

- *Ein digitales Fernsehangebot ist eine Internet Portal Site mit qualitativ höherwertigem Medienangebot.* Diese Behauptung – auf den ersten Blick realitätsfern erscheinend – stützt sich auf strukturelle Analogien im Geschäftsmodell der genannten Angebote. Der elektronische Programmführer (= EPG) eines DTV-Anbieters erfüllt aus strategischer Sicht

die gleichen Funktionen wie eine Portal Site. In beiden Fällen wird der Zugang zu einem umfangreichen Inhalteangebot vereinfacht (Strukturierungsfunktion), werden Kunden durch Mehrwertdienste und qualitative Angebotsauswahl an einen Anbieter gebunden (Kundenbindungsfunktion) und die auf diese Weise aufgebauten Reichweiten bzw. Kundenbasen an Werbekunden vermarktet.

- *E-Business wirkt sich in allen Bereichen der Unternehmen aus.* Vielfach werden die mit der Internet-Technologie verbundenen Möglichkeiten als E-Commerce – dem Vertrieb auf elektronischem Wege – zu kurz gefaßt. Dabei wirken sich die jetzt begonnenen Veränderungen des Managements von Kundenbeziehungen, der Umsatzgenerierung und der Content-Strategien auf drei Bereiche aus: Dies sind neue Möglichkeiten der Verknüpfung und Partnerschaft im Lieferantennetzwerk, eine Vielzahl abzuwickelnder Transaktionen und Kundendaten (wodurch zum Teil völlig neue Anforderungen an die unternehmensinterne Infrastruktur gestellt werden) sowie die Interaktion mit dem Kundennetzwerk.

E-Business hat Einfluß auf drei Bereiche der Unternehmensaktivitäten

Abbildung 1:
Wirkungsbereiche des E-Business

Fernseh-Anbieter in Deutschland nehmen die Chancen und Herausforderungen, die ihnen durch das Internet geboten werden, in unterschiedlichem Ausmaß wahr. 1999 verfügen alle Unternehmen der TV-Branche über eine eigenständige Präsenz im WWW. Erhebliche Unterschiede zeigen sich jedoch, wenn man die Internet-Strategien von Fernsehanbietern im Hinblick darauf untersucht, wie weitgehend strategisch-technische Gestaltungsfreiräume WWW-basierter Angebote von ihnen ausgeschöpft werden.

Die vorliegende Studie zeigt die geplanten, grundsätzlichen Strategieentwicklungen deutscher Fernseh-Anbieter auf. Ihre Ergebnisse basieren auf strukturierten Interviews, die Mitarbeiter der PricewaterhouseCoopers Unternehmensberatung im April/Mai 1999 mit Führungskräften dieser Unternehmen durchführten. In diesem Zusammenhang wurden die Leiter der jeweiligen Abteilungen angesprochen, welche sich in den befragten Unternehmen vornehmlich mit strategischen Fragen nach Neuen Medien, Online-Diensten, Internet oder Electronic Commerce befassen. Insgesamt wurden im Laufe der Studie 13 führende deutsche TV-Unternehmen befragt, die zusammen einen Marktanteil von mehr als 75 Prozent erzielen (Marktanteile nach Zuschauern, Quelle: ARD Media Perspektiven).

Dieser Analyse wurde eine Einschätzung der für die kommenden 2–3 Jahre realistisch abschätzbaren Branchentrends auf dem Weg zum digitalen Fernsehen nachgestellt, die durch konkrete Handlungsempfehlungen ergänzt wurde.

1. E-Business – Ein neues Geschäftsfeld für TV-Anbieter?

1.1 Die Potentiale des Internet werden von TV-Anbietern erst in Ansätzen zur Umsatzgenerierung genutzt…

TV-Anbieter verfügen im One-to-Many-System des analogen Rundfunks über verschiedene Möglichkeiten zur Umsatzgenerierung. Primäre Einnahmequellen sind – im Fall der privaten Sender – Werbeeinnahmen. Das Gesamtvolumen des deutschen Marktes für TV-Werbung betrug im Jahr 1997 ca. 12 Mrd. DM. Hiervon entfielen 7,4 Prozent auf die öffentlich-rechtlichen Anbieter, die sich nur eingeschränkt mittels Werbung finanzieren; ihre hauptsächliche Finanzierungsquelle sind die Gebühren der Fernsehzuschauer. In einer echten Anbieter-Kunden-Beziehung stehen allein Pay-TV-Anbieter, die in Deutschland bis Mai 1999 ca. 2 Mio. Abonnenten gewinnen konnten. Aus strategischen Gründen (Alleinstellungsmerkmal „Inhalte ohne Werbeunterbrechung“) haben Werbeeinnahmen für Pay-TV-Anbieter eine wesentlich geringere Bedeutung.

Unabhängig vom jeweiligen Geschäftsmodell ergeben sich weitere Umsatzquellen für TV-Anbieter in Deutschland aus der Vermarktung von Produkten, die Anhänger populärer Sendungen oder einzelner Charaktere ansprechen (= Merchandising), und der Rechteverwertung für selbst produzierte Inhalte.

Die Möglichkeit, über das Internet Inhalte zu kommunizieren und damit Zuschauer anzusprechen, hat ein weiteres potentielles Geschäftsfeld für Medienunternehmen eröffnet. Hierbei können zum gegenwärtigen Zeitpunkt zwei verschiedene Nutzungsmotive identifiziert werden:

Primärziel 1: Erhöhung der Reichweite von Kerngeschäftsprodukten

Öffentlich-rechtliche Sender sind nicht mit der Anforderung konfrontiert, über ihre Web Sites unmittelbar Umsatz generieren zu müssen. So wie Werbung nicht die Haupteinnahmequelle im TV-Geschäft darstellt, gilt dies entsprechend auch für die Web-Präsenz. Demzufolge verstehen die öffentlich-rechtlichen Sender ihre Internet-Angebote im wesentlichen als Promotion-Kommunikationskanal für das TV-Geschäft. Ungeklärt ist gegenwärtig, ob und in welchem Umfang die gebührenfinanzierte Erbringung einer Leistung, die nicht dem originären Auftrag dieser Unternehmen entspricht, mit den Regelungen des Rundfunkstaatsvertrages vereinbar ist.

„Rundfunkunternehmen sind der große Sonderfall im Internet-Wesen. Im Unterschied zur vorherigen Situation, in der sich alle anderen Branchen jahrzehntelang an eine Mediensituation anzupassen hatten, die primär von einer handvoll großer Fernsehanbieter geprägt war, müssen sich nun die Medienunternehmen im Sinne eines neuen Paradigmas - Primärmedium: Web – umstellen. Was viele Vorteile mit sich bringt, ist für die großen Rundfunk- und Fernsehanstalten eine einzige Katastrophe. Sie werden vom Olymp gestürzt, die Welt dreht sich nicht mehr um sie; alle ihre Organisationsprinzipien und Produktionsweisen sind total untauglich für das neue Medium. Das Web ist das Anti-Fernsehen.“

(Zitat aus einem öffentlich-rechtlichen Sender)

Auch die Pay-TV-Sender sehen die Informationsbereitstellung über ihre Kerngeschäftsprodukte als vorrangige Funktion der Webpräsenz an. Über die reine Marketingkommunikation hinaus bieten sie jedoch zusätzlich die Online-Bestellung von Abonnements an. Fremd-Werbung spielt auf den Webseiten der deutschen Pay-TV-Sender eine untergeordnete Rolle.

„In unserem Geschäft geht es darum, Abonnements abzuschließen. Alles andere sind Nebenprodukte, das Internet ist für uns ein zusätzliches Marketingmedium“.

(Zitat aus einem Pay-TV-Sender)

Primärziel 2: Vermarktung von Werbeflächen/ Merchandising

Auch für private Free-TV-Anbieter ist die Marketing-Kommunikations-Funktion der Webseite bedeutsam. Dies gilt lediglich nur in dem Sinne, daß ein Angebot von Informationen über Unternehmen und Programminhalte als Standardelement der Kommunikationsstrategien aller Marktteilnehmer angesehen wird. Wichtiger ist jedoch die hierdurch eröffnete Möglichkeit, Umsätze durch die Vermarktung von Werbeflächen, Sponsoring und den Verkauf von Merchandising-Artikeln zu erzeugen. Auch im Internet ist Werbung die Haupteinnahmequelle privater Sender. Einige private Sender erwarten jedoch, daß sich in diesem Umfeld die wirtschaftliche Bedeutung von Werbung in der Zukunft verringern wird. Als Treiber dieser Entwicklung werden sinkende Ad-Click-Rates genannt. Die meisten privaten Sender gehen davon aus, daß dem Verkauf von Merchandising-Artikeln – der heutzutage bereits insbesondere in den USA eine wichtige Einnahmequelle ist – in Zukunft eine noch höhere Priorität zukommen wird.

Eine Minderheit deutscher Rundfunkanbieter sieht es bereits als eine realistische Möglichkeit an, in Zukunft auch Kerngeschäftsprodukte im Pay-Per-View-Verfahren direkt über das Internet anzubieten. Entsprechende Konzepte werden heute entwickelt und befinden sich in Einzelfällen bereits im Pilotstadium. Hierzu gehört beispielsweise das gemeinsame Projekt von n-tv und der Deutschen Telekom, n-tv-Sendungen live im Internet zu übertragen. Damit treten die Kooperationspartner den Beweis an, daß technische Restriktionen die Online-Ausstrahlung und möglicherweise den zukünftigen Verkauf dieser Produkte nicht mehr beeinträchtigen.

Die Entwicklung eines tragfähigen Produktkonzeptes für ein integriertes Internet/TV-Angebot ist von besonderer Wichtigkeit. Im Mittelpunkt steht hierbei die Frage, mittels welcher Produktkonfiguration den privaten Endkunden ein relativer Mehrwert durch den Konsum von Internet- gegenüber konventionellen TV-Angeboten entsteht. Im genannten n-tv-Beispiel bieten die Kooperationspartner im Web nicht ausschließlich eine digitalisierte Version des TV-Inhalts an, Internet-Nutzer können vielmehr ein umfangreiches Angebot von Nachrichten, Finanz- und Börseninformationen abrufen.

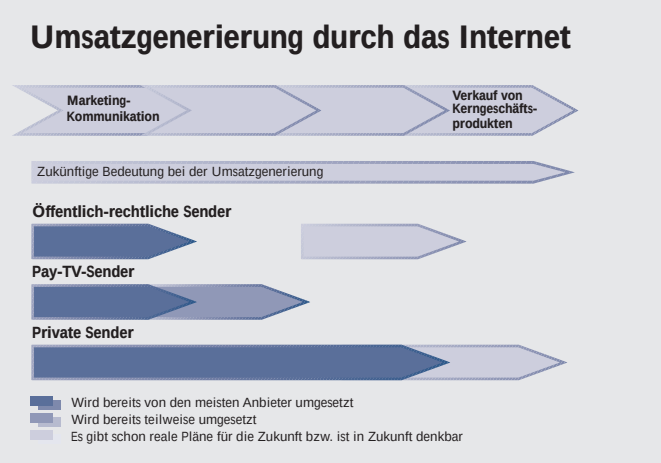


Abbildung 2:
Umsatzgenerierung von deutschen TV-Anbietern im Internet

Entsprechend dem PricewaterhouseCoopers 4-Phasen-Modell der E-Business-Evolution (siehe Text-Box auf Seite 12) befindet sich die Mehrheit der TV-Anbieter in Deutschland erst am Anfang von Phase I: Ein Absatz von Kerngeschäftsprodukten über das Internet findet bisher – mit Ausnahme von Pilotversuchen nicht statt – die WWW-Präsenz ist primär auf die Erreichung von Kommunikationszielen ausgerichtet. E-Business wird von allen TV-Sendern bislang noch zu eng als E-Commerce – und zwar primär als Merchandising an Zuschauerkunden – interpretiert. Das Interesse an weiteren E-Business-Anwendungen (u.a. Billing, Content- und Rechte-Handel, Wertekettenintegration) ist entsprechend niedrig. Obwohl eine Realisierung der Potentiale dieser Anwendungen bereits heute möglich ist, wird ihnen in der TV-Branche weithin die Bedeutung von Zukunftsthemen zugewiesen.

Rechnungserstellung im Internet bzw. E-Billing wird derzeit von den Medienunternehmen abgelehnt. Dies wird mit Sicherheitsbedenken begründet. Obwohl einige Firmen bereits in die Sicherheit der E-Billing-Systeme vertrauen, sind sie der Meinung, daß es schwierig sei, ihre Kunden von der Sicherheit zu überzeugen. Eine unternehmensinterne Optimierung der Prozesse zum Beispiel in Form einer Einführung eines Intranets oder E-billing-Systems zwischen den Firmenabteilungen kann zur Gesamtperformance des Unternehmens positiv beitragen. Die meisten TV-Anbieter haben jedoch außer E-Mail bisher keine unternehmensinterne Internet-Anwendungen umgesetzt. Dies ist jedoch in Zukunft für viele denkbar. Ein Sender hat schon in diesem Jahr vor, seinen Werbekunden eine Extranet-Anwendung anzubieten, die zur Online-Übersicht und -Buchung von TV-Werbezeiten dient.

1.2 Chancen und Risiken

PricewaterhouseCoopers teilt die Einschätzung der befragten TV-Anbieter, daß E-Business auch für diese Branche ein Zukunftsthema ist. PricewaterhouseCoopers interpretiert dies jedoch im Sinne eines künftig zu realisierenden Potentials, welches von Unternehmen jetzt erschlossen werden muß. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt besteht in der TV-Branche durchaus ein Handlungsbedarf. Das Internet hat sich als disruptive Technik erwiesen. Es eliminiert Marktzutrittsschranken, ermöglicht neuen, branchenfremden Wettbewerbern den Zugang und erlaubt ihnen, das Wettbewerbsumfeld in ungewohnter Schnelligkeit zu verändern. Man muß nicht unbedingt auf das Beispiel des Internet-Buchhandels verweisen, um diese Entwicklung zu belegen.

Das 4-Phasen-Modell der E-Business-Evolution

In **Phase I** dieses Prozesses erweitern Unternehmen ihre Distributionsstrategie um einen elektronischen Absatzkanal. Auf diesem Wege erreichen sie eine höhere Reichweite ihrer Angebotsinformationen (Vertriebskanal-Optimierung/-Erweiterung).

Phase II ist durch die Integration bisher von Dritten erbrachter Leistungen gekennzeichnet. Klassisches Strategiebeispiel für diese Phase ist die Ausschaltung der Handelsstufe und der direkte Verkauf an Kunden (Wertekettenintegration). So wird ein großer TV-Anbieter seinen Werbepartnern die Buchung von Werbezeiten online anbieten, wodurch für den Werbepartner die Einbeziehung einer klassischen Mediaagentur – zumindest für diesen Arbeitsprozeß – überflüssig wird.

Charakteristisch für die Phasen I und II ist, daß das Internet die Realisierung der Strategien lediglich ermöglicht. Bisherige Leistungen werden schneller und effizienter, nicht aber grundsätzlich anders erbracht. Es entsteht entsprechend kein nachhaltiger Vorteil, da diese Evolutionsschritte von Wettbewerbern verhältnismäßig einfach nachvollziehbar sind. Dies ändert sich erst in den Phasen III und IV.

Mit Eintritt in **Phase III** können Unternehmen unter Nutzung der Internet Technologie das Wettbewerbsumfeld der Branche nachhaltig ändern. Prozesse mit niedriger Wertschöpfung werden an Dritte (Prozeßspezialisten) vergeben, mit denen eine flexible, elektronische Vernetzung besteht. Es findet eine Konzentration auf jene Leistungen statt, für die eine besonders hohe Kompetenz vorhanden ist. Beispielhaft könnten sich bei vermehrter Ausstrahlung von TV-Sendungen über das Internet die Anforderungen an unabhängige TV-Produzenten im Rahmen von Auftragsproduktionen hinsichtlich ihrer Studiotechnik und des Dienstleistungsangebotes deutlich verändern. Etablierte TV-Anbieter gehen mit den innovativen TV-Markt-Spezialisten Kooperationen ein und bilden ein strategisches Netzwerk.

In **Phase IV** wird ein Unternehmen zu einem branchenübergreifend agierenden Anbieter. Die in Phase III entwickelten Kernkompetenzen haben dazu geführt, daß eine Beziehung zwischen dem ursprünglich vermarkteten Produkt und der eigentlichen Wertschöpfung eines Unternehmens nur noch indirekt besteht. Vielmehr vermarkten Anbieter ihre Fähigkeit zur Beherrschung strategischer Beiträge zur Wertschöpfungskette über Branchengrenzen hinweg (Konvergenz). Denkbar z. B. wäre unter Ausnutzung des spezialisierten Kunden-/Zuschauerwissens und der Möglichkeit ihrer direkten Ansprache über das Internet der exklusive Vertrieb von branchenfremden Produkten.

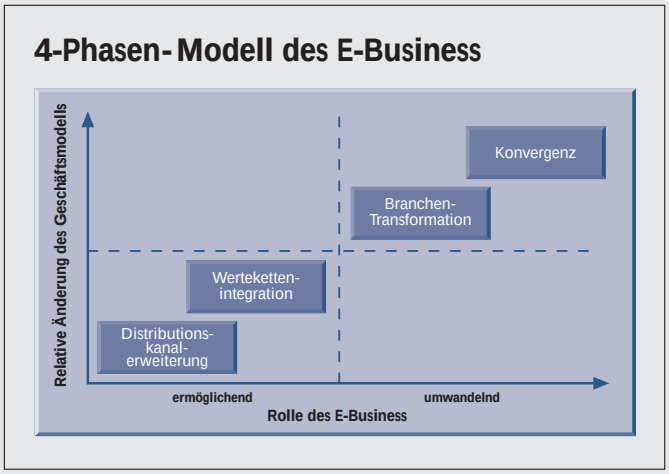


Abbildung 3:
Das 4-Phasen-Modell des E-Business

Abbildung 4:
Amazon – Ein Unternehmen in der Dritten Evolutionsphase

So vollzieht sich gegenwärtig in der Musikindustrie eine Entwicklung, die ebenfalls die Regeln des Wettbewerbs nachhaltig zu verändern verspricht. Getrieben durch die Möglichkeit, Audio-Informationen – unter Verwendung des MPEG 3 Standard, Internet-Lingo „MP3" – in hoher Qualität zu digitalisieren, beginnen branchenfremde Unternehmen wie z. B. Broadcast.com, Musiktitel im Internet kommerziell zu vertreiben. Künstler wie David Bowie oder die „Beastie Boys" betreiben Vorwärtsintegration, indem sie – gegenwärtig noch nicht gegen Entgelt – Teile ihres Werks zum Abruf bereithalten. Hersteller von Unterhaltungselektronik bieten bereits mobile Kleingeräte an, die es erlauben überall – unabhängig von Personal Computern – digitale Musikdateien abzuspielen. Die klassische Wertkette der Musikindustrie ist somit potentiell in Gefahr, „amazonisiert" zu werden: Bestehende Intermediäre werden ausgeschaltet, neue Intermediationsformen treten auf, Anbieter verlieren ihre Marktmacht.

Eine vergleichbare Entwicklung könnte sich auch auf dem deutschen TV-Markt vollziehen. Mit der 1999 in Deutschland verfügbaren ADSL-Technik (Asymmetric Digital Subscriber Line) haben private Endkunden erstmals die Möglichkeit, über breitbandige Verbindungen auf das Internet zuzugreifen. Die in diesem Jahr stattfindende Ausgliederung des Breitband-Kabelnetzes der Deutschen Telekom wird mit großer Wahrscheinlichkeit dazu führen, daß weite Teile des gegenwärtig zum Zweck der Programmverteilung (unidirektional) konfigurierten Netzes

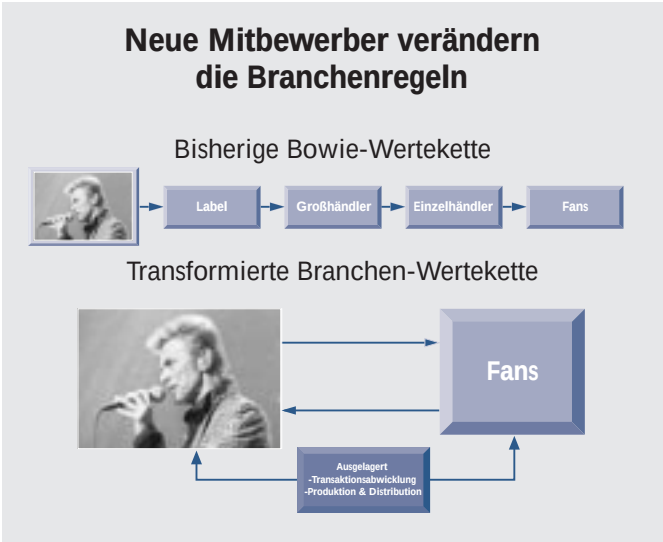


Abbildung 5:
Disintermediation als Änderung der Branchenregeln

zur bidirektionalen Nutzung aufgerüstet werden. Damit steht ein weiterer breitbandiger Zugangsweg zum Internet zur Verfügung. Auch bei den Endgeräten deutet sich an, daß kurzfristig verfügbare Versionen digitaler Set-Top-Boxen den Internet-Zugang mittels TV-Gerät in guter Qualität möglich machen werden. Wenn der Bestand an digitalen Set-Top-Boxen in Deutschland gegenwärtig auch nur ca. 800.000 Stück umfaßt (Schätzung PricewaterhouseCoopers auf Basis der veröffentlichten Kundenzahlen digitaler Pay-TV-

Anbieter), so wird damit dennoch eine bedeutsame Hürde für die zukünftige, alltägliche Verwendung des Internets zur Befriedigung von Informations- und Unterhaltungsbedürfnissen beseitigt.

Aufgrund der technologischen Entwicklungen in der Branche und einem sich ständig wandelnden Wettbewerberumfeld ergeben sich für einen TV-Anbieter schon heute deutliche Chancen für die strategische Entwicklung seiner Geschäftsfelder. Die frühzeitige Identifizierung und Kooperation mit jungen, innovativen Branchenspezialisten und deren flexible Einbindung in die eigenen Geschäftsprozesse stehen dabei im Vordergrund. Durch die Nutzung seines bestehenden Markenimages kann ein TV-Anbieter bei erfolgreichem Einsatz der Internet-Technologien gänzlich neue Märkte erschließen und sich gegen Wettbewerber durchsetzen. Ein Unternehmen, welches die Dynamik der Marktveränderung und seiner Prozesse nicht rechtzeitig erkennt, setzt sich der Gefahr aus, in kürzester Zeit aus den neu gewachsenen Marktsegmenten verdrängt zu werden und durch entstandene Eintrittsbarrieren (wie z.B. fehlende Kooperationspartner) die Möglichkeit zum Wiedereintritt zu verlieren.

1.3 Entwicklungsperspektiven

Grundsätzlich bestehen somit alle Voraussetzungen, um über das Internet typische TV-Inhalte anzubieten und Werbeflächen und -zeiten zu vermarkten. Langfristig wird der Übergang zwischen Internet und (digitalem) TV-Angebot fließend werden. Bereits heute werden diese Grenzen teilweise durchbrochen, so z.B. durch den (u.a. in den Niederlanden) vermarkteten Quicknet-Dienst des finnischen Telekommunikationsunternehmens Sonera. Das Unternehmen kooperiert hierzu mit Kabel-TV-Netzbetreibern, deren Infrastruktur bidirektionale Datenströme unterstützt, um – neben einem breitbandigen Internet-Zugang – Musikprogramme zum Abruf anzubieten. Eine Erweiterung der angebotenen Leistung durch Video-on-Demand ist prinzipiell nur noch von der Verfügbarkeit von Inhalten abhängig. Auch die sich im Mai 1999 abzeichnende Allianz zwischen Microsoft und Deutsche Telekom deutet darauf hin, daß man ein Angebot breitbandiger, interaktiver Dienste für den deutschen Markt entwickeln will.

Wo ergeben sich nun aus Sicht der Unternehmen in den kommenden Jahren Möglichkeiten zur Umsatzgenerierung? Das Volumen des deutschen Internet-Werbemarkts wird vom Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft auf 50 Mio. DM im Jahr 1998 und auf 100 Mio. DM für 1999 geschätzt (dies beinhaltet lediglich die Ausgaben für Banner-Werbung auf fremden Web Sites). Selbst unter Annahme eines exponentiellen Wachstums dieses Marktes bleibt seine Bedeutung, verglichen mit dem deutschen Markt für TV-Werbung, gering (1997: 11,8 Mrd. DM). Relativ zu anderen Anbietern von Werbeflächen verfügen TV-Anbieter innerhalb des Internet-Werbemarktes aber über eine gute Wettbewerbsposition. So befinden sich im April 1999 mehrere TV-Web Sites unter den zehn meistbesuchten redaktionellen Internetangeboten. PricewaterhouseCoopers sieht zukünftig gute Chancen für weitere Verbesserungen der Position von TV-Anbietern auf dem Internet-Werbemarkt. Voraussetzung hierfür ist jedoch, daß es – noch weitgehender als bislang – gelingt, Kunden zur regelmäßigen, wiederholten Nutzung des jeweiligen Internet-Angebots zu motivieren. Möglichkeiten hierzu werden im dritten Abschnitt dieser Studie aufgezeigt.

Online-Nutzungsdaten der TV-Anbieter April 1999

Nr.	Redaktionelle General Interest Angebote	Homepage-URL	Summe Visits	Summe PageImpressions
(1)	STERN online*	www.stern.de	3.753.977 *	20.289.171 *
(6)	SAT. 1 online/RAN online/Harald-Schmidt-Show	www.sat1.de	3.189.352	12.900.654
(9)	ProSieben Online	www.pro-sieben.de	2.157.384	9.048.837
(11)	RTL Online	www.rtl.de	2.228.264	6.252.875
++	DSF SportsWorld	www.dsf.de	1.589.769	5-092-671
(15)	www.heute.de	www.zdf.msnbc.de	1.776.524	3.515.188
(17)	ZDF.online	www.zdf.de	699.700	2.222.347
(25)	RTL2-Online	www.rtl2.de	293.577	1.033.206
(29)	KABEL 1 Online	www.kabel1.de	125.594	466.408

* als Benchmark: STERN online hat die meisten PageImpressions im Angebot „General/Interest"
++ Untergruppe „Redaktionelle Special Interest Angebote"

Abbildung 6:
Online-Nutzungsdaten der TV-Anbieter April 1999

Mit zunehmender Relevanz digitaler TV-Angebote vergrößert sich auch die Bedeutung von Online-Werbung für den Fernseh-Werbemarkt insgesamt. Verantwortlich hierfür sind drei Faktoren:

- Mit zunehmender Verbreitung digitaler Set-Top-Boxen wird das konvergente Produkt TV-Angebot/Internet-Zugang in einer wachsenden Zahl von Haushalten genutzt. Zugleich werden für den Zuschauer die Grenzen zwischen beiden Informationsquellen verschwinden. Dies ist heute bereits am Beispiel des EPG (elektronischer Programmführer) z. B. von ARD Digital erkennbar. Der EPG ermöglicht den nahtlosen Zugriff auf digitale TV-Inhalte und auf das Internet-Angebot der ARD. Banner-Werbung in einem EPG wird damit TV- und Internet-Werbung zugleich.

- Mit der Digitalisierung von TV-Inhalten und breitbandigen Zugangswegen wachsen die Möglichkeiten für ein Angebot wirklich konvergenter Produkte. So können z.B. Dokumentationen oder Sportübertragungen durch ein integriertes Angebot von Text- und Bildinformationen (z. B. Statistiken, Archivmaterial etc.) ergänzt und damit für Zuschauer ein relativer Mehrwert geschaffen werden. Eine gute Akzeptanz aufgrund ihrer Mehrwertinformationen erfährt bereits die Web Site der Sportsendung „ran". Somit eignen sich diese Zusatzinformationen als gutes Transportmittel für die Kommunikation von Werbebotschaften.

- Bereits heute ist anhand von Untersuchungen der Beziehungen zwischen Hinweisen auf Internet-Informationen bzw. TV-Sendungen und der Nutzung der jeweiligen Angebote ein hoher Wirkungszusammenhang nachweisbar. So verursacht eine Information über relevante Internet-Sites im Fernsehen einen zeitnahen Anstieg der Zahl der Nutzer dieser Site. Auf diese Weise können z. B. die Zuschauer eines TV-Auto-Magazins zur Nutzung eines thematisch naheliegenden Internet-Angebots animiert werden. Werbekunden des TV-Anbieters haben dann auf der Web Site die Möglichkeit – ohne große Streuverluste – eine für Automobilwerbung sensible Zielgruppe zu erreichen. Eine umgekehrte Wirkungsrichtung (Internet steuert TV-Reichweite) ist für die – gegenüber dem heutigen analogen Angebot – signifikant erhöhte Kanal- und Inhaltezahl der DTV-Zukunft denkbar.

Sowohl im Internet als auch im Hinblick auf DTV in Deutschland ist bislang das Potential für die Vermarktung von Inhalten gegen Entgelt ungeklärt. Allgemein gilt im Internet, daß nur sehr wenige Informationsanbieter (z. B. Wall Street Journal) bisher in der Lage waren, ein nicht auf Werbeeinnahmen basierendes Geschäftsmodell für digitalisierte Informationen durchzusetzen. Die geplanten Aktivitäten der großen Schallplattenfirmen, die das Ziel verfolgen, digitalisierte Musiktitel über das Internet zu verkaufen, werden jedoch erste Hinweise auf zukünftig realisierbare Online-Geschäftsmöglichkeiten für Medieninhalte geben.

1.4 Vom Internet lernen …

PricewaterhouseCoopers-Berater sind weltweit in einer Vielzahl von Projekten mit TV- und Medienunternehmen zu der Erkenntnis gelangt, daß eine große Zahl von Merkmalen, die heute für die Umsatzgenerierung über Internet-Auftritte erfolgskritisch sind, auf zukünftige DTV-Angebote übertragen werden können. Folgende Überlegungen sollten TV-Anbieter vor diesem Hintergrund heute im Hinblick auf ihre Internet-Strategie anstellen:

- *Welche Anreize können für die Zielgruppen der TV-Werbekunden geschaffen werden, ein Angebot regelmäßig und wiederholt aufzusuchen (und dabei mit Werbung konfrontiert zu werden)?* Gelingt es durch ein Angebot mehrwerter Funktionen, beispielsweise in Form eines personalisierbaren Sportergebnisdienstes oder eines Genrefinders für Spielfilme, Kunden eine alltagsrelevante Anwendung anzubieten, so ist eine große Zahl von Visits und damit Ad-Views/Ad-Clicks erreichbar. Voraussetzung hierfür sind allerdings innovative Formen der Marketingkommunikation, reine Banner-Werbung vermag heute kaum noch Anreize zu bieten (wie an den sinkenden Preisen für diese Werbeflächen erkennbar ist).

- *Welche Merkmale sollten Produkte aufweisen, die Zuschauer zur zeitnahen Verwendung von Fernseh- und Internet-Informationen motivieren?* Zielsetzung ist auch hier wiederum die Reichweiten-Maximierung. Wir sehen in der Entwicklung tatsächlich konvergenter Produkte das Potential, eine möglichst hohe Kontaktrate auf beiden Plattformen zu erzielen. Beispielhaft sei hier eine TV-Dokumentation zu einem historischen Thema angeführt: Zusätzlich zur originären Fernsehsendung wird eine Internet-Site mit vertiefenden Begleitmaterialien eingerichtet, auf welcher sich auch die relevanten Merchandising-Produkte, wie z. B. Bücher und Videos, sowie Angebote von Kooperationspartnern und Werbung finden.

- *Welche Möglichkeiten zur Nutzung einer bereits erfolgreich eingeführten TV-Marke gibt es im Internet?* Das Angebot im Internet ist trotz Suchmaschinen und Portal Sites für den Durchschnittsnutzer hochgradig intransparent. Einer bekannten Marke kommt damit eine zentrale, strategische Signalfunktion zu; insbeson-

dere, wenn der Markenname dem Universal Resource Locator (= URL, z. B. www.pwcglobal.com) entspricht. TV-Anbieter haben diese Voraussetzung weitgehend geschaffen, wie auch die hohe Visit-Rate ihrer Sites belegt. Die Unternehmen sollten nun Strategien entwickeln, die Investitionen in das Brand Building durch Vermarktung der Marke an Dritte zu amortisieren.

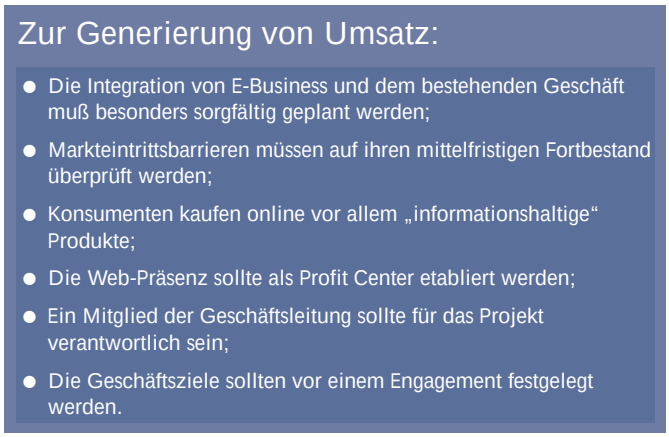


Abbildung 7:
Praxiserfahrungen bei der Umsatzgenerierung mit digitalen Medien

2. Management von Kundenbeziehungen

Im Geschäftsmodell von Privatsendern gibt es bislang streng genommen nur ein Kundensegment: Werbekunden. Indirekt sind zwar die Präferenzen von Zuschauern zu berücksichtigen, dahinter verbirgt sich jedoch allein das Bestreben, das theoretische Volumen des eigentlichen Umsatzträgers Reichweite zu maximieren.

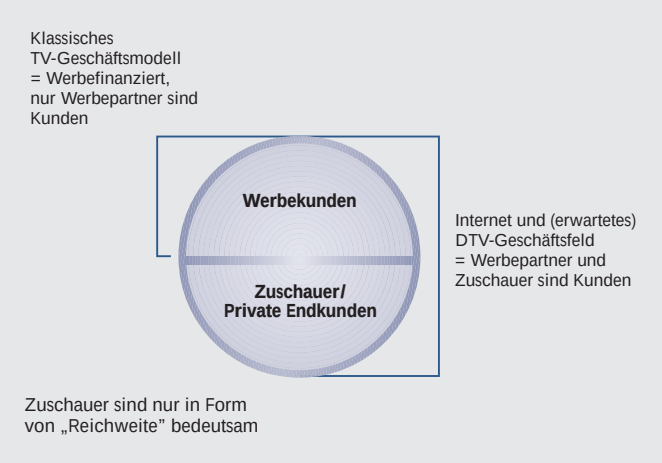


Abbildung 8:
Die Rolle des Zuschauers aus TV-Anbietersicht im TV-, DTV- und Internet-Umfeld

Fernsehinhalte sind gegenwärtig noch Leistungen, die vom Zuschauer ohne Berücksichtigung variabler Kosten in Anspruch genommen werden können. Sie können damit auch weitgehend unabhängig von Opportunitätskosten konsumiert werden. Die Auswahl eines nicht bedarfsgerechten Anbieters/Inhalts ist zwar aus der Sicht des Zuschauers tendenziell unbefriedigend und ruft u.U. Unmut hervor. Die Wahrscheinlichkeit, daß diese punktuelle Erfahrung zu einem Ausschluß des jeweiligen Anbieters aus den in Erwägung zu ziehenden Alternativen führt, kann jedoch als gering eingeschätzt werden. Dies ergibt sich neben anderen Gründen (z.B. Ausstrahlung eines Blockbuster-Films zu einem späteren Zeitpunkt) insbesondere daraus, daß bei einem begrenzten Angebot die Wahlmöglichkeiten prinzipiell beschränkt sind, ein undifferenziertes Such- und Konsumverhalten keine Kosten mit sich führt, wodurch eine hohe Wahrscheinlichkeit dafür bedingt ist, daß im Schnitt fast jeder Sender zumindest punktuell eine wirtschaftlich relevante Reichweite für Werbung erreicht, zumal eine prinzipielle Entscheidung für oder gegen einen Anbieter überhaupt nicht getroffen werden muß.

Auch für die Geschäftsbeziehung zwischen TV-Anbieter und Werbekunde spielt der einzelne Zuschauer keine Rolle. Die Qualität der Reichweite (d.h. die Deckung zwischen Zielgruppe des Werbenden und tatsächlichen Zuschauern) ebenso wie die tatsächliche Wahrnehmung der kommunizierten Werbebotschaften ist heute lediglich indirekt meßbar.

Im Unterschied zum analogen Fernsehen herrschen im Internet andere Bedingungen. Das Volumen verfügbarer Informationen ist – selbst bei Verwendung gegenwärtig einsetzbarer Suchmechanismen – für Einzelne nicht mehr zu verarbeiten. Prinzipiell ist zwar ein nicht differenziertes Such-/Konsumverhalten möglich, führt jedoch zu einem weitaus geringeren Erfolg als im Fernsehen: Das „zappen" durch mehrere Millionen Internet-Seiten ist im Gegensatz zu ca. 30 TV-Kanälen eben nicht möglich. In ihrem Such- und Entdeckungsprozeß prüfen Internet-Nutzer ein Angebot wahrscheinlich nur einmal auf seine Relevanz. Fällt diese Prüfung negativ aus und ergibt sich kein Anreiz zur erneuten Nutzung wird die entsprechende Site mit hoher Sicherheit nicht wieder abgerufen.

Mißerfolge im Management der Beziehungen zu privaten Endkunden wirken sich im Internet – im Gegensatz zum analogen TV – direkt negativ aus. Werbekunden wissen um die exakte Meßbarkeit der Reichweite ihrer Werbebotschaften und dem entsprechend haben sich erfolgsorientierte Preismodelle (Bezugsgrößen: Ad Click, Ad View etc.) etabliert. Wie wir im späteren noch erläutern werden, erwarten wir vergleichbare Rahmenbedingungen des Kundenmanagements auch für TV-Anbieter im DTV-Umfeld. Zunächst jedoch soll der Blick auf die gegenwärtigen Internet-basierten Zuschauerbindungsstrategien von TV-Anbietern gerichtet werden.

2.1 Kein Interesse am direkten Dialog?

Ein zentrales Problem von TV-Anbietern im Hinblick auf Zuschauerbindungsstrategien liegt in den teilweise bestehenden Diskrepanzen zwischen TV-Zuschauern und Internet-Nutzern. Dies führt dazu, daß die TV-Zielgruppe möglicherweise online nicht erreicht wird. Bekanntermaßen ist das übliche Internet-Publikum relativ jung (Durchschnittsalter im WWW 1998: 36 Jahre) und relativ besser gebildet als der durchschnittliche Fernsehzuschauer. Weiterhin weisen Internet-Nutzer eine vergleichsweise stärkere Affinität zu technischen Innovationen auf. Eine hohe Übereinstimmung zwischen TV-Zuschauern und Internet-Nutzern wird deshalb heute nur punktuell erreicht. Einen hohen Überschneidungsgrad weisen u.a. die Angebote von MTV, VIVA und DF1 auf. Als problematisch werden von TV-Anbietern dagegen Internet-Angebote beurteilt, die auf das Publikum von vergleichsweise weniger anspruchsvoller Massenunterhaltung (z. B. Talkshows) abzielen, da dieses Publikum heute weitgehend nicht zur Gruppe der Internet-Nutzer zu zählen ist. In vielen Fällen wird auf WWW-Sites dieser Unternehmen versucht, andere Zielgruppen zu erreichen, indem auf das Durchschnitts-Internetpublikum zugeschnittene Angebote gemacht werden. Im öffentlich-rechtlichen Bereich greift zusätzlich verstärkt eine demographische Restriktion: Das relativ ältere TV-Publikum in Deutschland nutzt erst zu einem geringen Teil das Internet. Die öffentlich-rechtlichen Sender versuchen entsprechend jüngere Publikumssegmente mit attraktiven Online-Angeboten zu erreichen und zum Konsum von TV-Inhalten zu motivieren.

Trotz dieser Probleme ist das effektive Management der Kundenbeziehungen ein klares strategisches Ziel, wenn nicht das wichtigste Ziel der Internetpräsenz der meisten Sender. Immerhin ermöglicht das Internet, jede einzelne Beziehung zum Kunden besser und vor allem persönlicher als je zuvor zu pflegen. Um so erstaunlicher ist es, daß die meisten Sender dies noch kaum auf ihrer Webseite umsetzen.

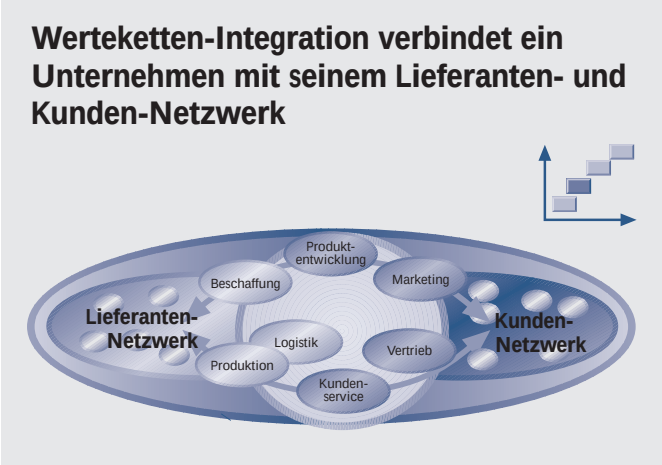


Abbildung 9: Wertekettenintegration

Um das Web- und TV-Angebot an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten zu können, muß ein Unternehmen seine Kunden kennen. Dies wiederum erfordert die Sammlung entsprechender Informationen. Nur wenige TV-Anbieter realisieren dies derzeit auf ihrer Webseite. Einzelne verlangen von ihren Kunden eine Registrierung, bevor diese auf weitere Angebote zugreifen können, z. T. werden Kunden passiv durch Cookies markiert.

Ein strategischer Einsatz von Marktforschungsmöglichkeiten durch deutsche TV-Anbieter im Internet findet heute nur begrenzt statt. Die Tatsache, daß es sich in diesem Bereich um eine Grauzone handelt, in der Rechtsunsicherheit herrscht (insbesondere bei der Verwendung von Cookies), schreckt viele Anbieter ab. Diese Auffassung ist aber nicht sachlich begründet: Geben Nutzer ihre ausdrückliche Zustimmung zur Anlage eines Kundenprofils und zur Einbeziehung in (E-)Mailinglisten, so sind entsprechende Marktforschungsstrategien und die sich daraus ableitenden Individual-Marketingstrategien bereits heute legal.

Der Respekt vor dem Datenschutzrecht sollte zudem nicht dazu führen, daß nichts unternommen wird, um individualisierte Formen von TV- und WWW-Angebote zu entwickeln. Laut einer Studie der Gesellschaft für Unterhaltungs- und Kommunikationselektronik wird die Personalisierung des Unterhaltungsangebots von TV-Sendern durch Kunden gewünscht. 41 Prozent der Pay-TV-Kunden nennen dort ein stärker auf ihre Belange zugeschnittenes Programm als wichtigstes Kriterium für die Nutzung eines entgeltfinanzierten Angebots.

Unter anderem RTL bietet bereits heute Nutzern seiner Internet-Site an, sich als Empfänger weiterer Informationen zu bestimmten Themen registrieren zu lassen. Per Mail wird der Kunde über sämtliche Programme seines Interessenbereichs benachrichtigt. Kein TV-Anbieter in Deutschland hat bis jetzt jedoch seine Webseiten personalisiert, obwohl insbesondere Kunden, die sich durch das Informationangebot des Web überlastet fühlen, einen solchen Service sicherlich begrüßen würden. Ein Vorreiter auf dem deutschen Markt möchte in Zukunft mit vorheriger Einwilligung gezielt Kundeninformationen sammeln, um das Web-Angebot nach den Wünschen seiner Kunden zu gestalten. Die sich hinter diesen Überlegungen verbergende Strategie ist darauf gerichtet, eine Mikrosegmentierung von Kundensegmenten zu erreichen. Dies führt zu einem strafferen Informationsangebot und verschafft somit Werbepartnern die Möglichkeit eines streuverlustarmen Einsatzes ihrer Werbemittel.

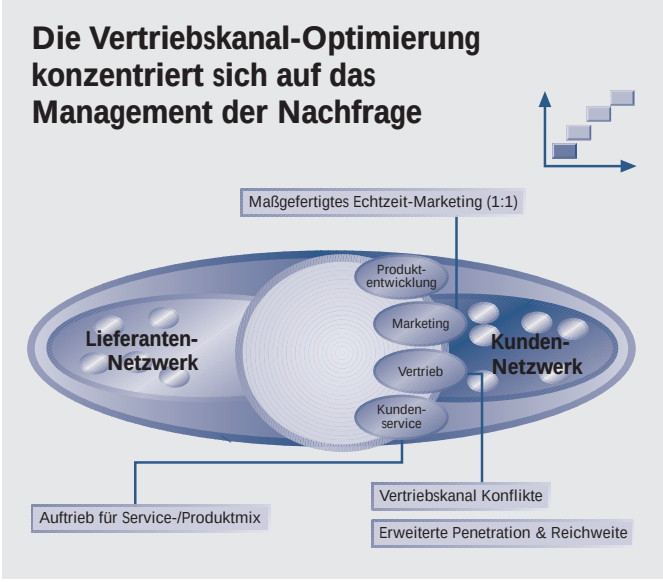


Abbildung 10:
Vertriebskanal-Erweiterung

Den Angaben aller Anbieter zufolge ist die Gründung virtueller Gemeinschaften im Rahmen ihrer Kundenmanagement-Strategien von großer Bedeutung. Hierunter wird gegenwärtig noch weitgehend das Angebot von Chat-Möglichkeiten verstanden. RTL bietet unter anderem die Online-Diskussion mit Prominenten an und ermöglicht den Zugriff auf die Protokolle vergangener Diskussionsrunden. Das ZDF verfolgt eine andere Strategie. Man möchte keine oberflächlichen Chats anbieten, sondern ein Forum für ernsthafte, tiefergehende Beiträge zur Verfügung stellen. Ein Anbieter, der zugibt, daß seine derzeitige virtuelle Gemeinschaft noch in den Kinderschuhen steckt, plant in Zukunft, eine Kundenkarte für seine Zuschauer einzuführen, die dem Besitzer einen günstigeren Bezug von Markenprodukten ermöglichen soll.

Die Mehrheit der Anbieter geht davon aus, mit solchen Angeboten bereits über sehr umfangreiche Kundenbindungsmaßnahmen zu verfügen. Tatsächlich bleiben aber viele Potentiale noch unausgeschöpft. Interessanterweise richten sich nämlich Kundenmanagement-Strategien von TV-Anbietern im Internet in höherem Maße an Zuschauer, die ja eigentlich keine „Kunden“ sind. Obwohl die Kooperationen mit Partnern im Internet-Umfeld zunehmen werden, bleiben die Möglichkeiten, z. B. Werbekunden mehrwerte Leistungen anzubieten, weitgehend unberücksichtigt. Kooperationen mit Werbekunden und technischen Partnern für Systemlösungen sind bereits heute häufig, insbesondere die privaten Sender stellen sich vor, in Zukunft zunehmend mit Online-Shopping-Anbietern und sonstigen Content-Anbietern zu kooperieren. Das Ziel ist die Nutzung des jeweils besten Partners für den Know-how-Aufbau und die Professionalität der eigenen Web-Site.

Der Handel mit Content-Anbietern und Zulieferern über das Internet, denkbar in Form von virtuellen Rechtebörsen, ist jedoch derzeit für die TV-Anbieter nicht vorstellbar. Verhandlungen und Verträge über Filme und Serien werden auf einer persönlichen Ebene, beispielsweise auf Messen, abgewickelt. Im Internet können solche wertvollen persönlichen Kontakte nicht entstehen. Den Handel mit Rechten an „Commodity“-Content im Internet, beispielsweise Bilder, können sich manche Medienfirmen schon eher vorstellen. Zur Zeit werden Informationen im Internet höchstens ausgetauscht oder man beteiligt sich in diversen Newsgroups. NBC Giga, die über ein neuartiges Programmkonzept verfügen, schaffen einen Teil des Inhalts im Internet dadurch, daß die Moderatoren durch das Internet surfen und nach interessanten Seiten zur Vorstellung in der Sendung suchen.

2.2 Chancen und Risiken

Das Management von Kundenbeziehungen wird zukünftig davon profitieren, daß mit zunehmender Vielfalt der Endgeräte (PC, TV-Gerät/Set-Top-Box, Handhelds) die Internet-Nutzung zu einer *alltäglichen* Anwendung wird. Damit verbunden ist zwangsläufig, daß eine immer höhere Übereinstimmung zwischen den demographischen Eigenschaften typischer Fernsehzuschauer und von Internet-Nutzern erreicht wird. Dieser Trend zeichnet sich bereits seit Beginn des Internet-Booms ab – sowohl mit der Zunahme des Anteils weiblichen Nutzer als auch mit der Erhöhung des Durchschnittsalters. Aufgrund dieser Entwicklung erwarten wir, daß es zukünftig besser möglich sein wird, in größerer Unabhängigkeit von der Art des angebotenen Produkts tatsächlich Kundenmanagement über die gesamte Breite relevanter Zielgruppen zu betreiben.

Diesem positiven Trend steht jedoch eine allgemein zu beobachtende Zurückhaltung vieler Internet-Anwender entgegen, ohne erkennbaren individuellen Nutzen Daten über ihre Person und ihr Konsumverhalten preiszugeben. Zwar kann eine solche Einstellung teilweise auf die datenschutzrechtliche Diskussion in Deutschland und der EU zurückgeführt werden. Andererseits ist in den USA erkennbar, daß trotz eines wesentlich niedrigeren Datenschutzniveaus und vermeintlich weitergehenderen Möglichkeiten für Marktforschung und individualisierte Marketingstrategien auch dort private Endkunden der Datenerhebung über das Internet Mißtrauen entgegenbringen. Langfristig erfolgreiches Kundenmanagement werden entsprechend nur jene TV-Anbieter betreiben können, die diese Faktoren berücksichtigen und behutsam, den Kundennutzen in den Vordergrund stellend, das Vertrauen der Zuschauer gewinnen.

Ein Beispiel für einen gelungenen Aufbau von Kundenbeziehungen stellt das Online-Angebot des Musiksenders MTV in den USA dar. Die Internet-Präsenz des Spartenkanals bietet starke Anreize zur Registrierung und bindet dabei seine Werbepartner massiv ein. So sponsert ein Soft-Drink-Hersteller ein interaktives Spieleangebot, die Allianz mit einem Internet-basierten Musik-CD-Anbieter ermöglicht es den Kunden, ohne Medienbruch und ohne die MTV-Site erkennbar zu verlassen, gewünschte Titel zu bestellen. MTV Online bietet seinen registrierten Nutzern somit zusätzlich zu seinem Kernangebot zielgruppengemäße Vorteile in Form von Unterhaltungs- und Transaktionsmöglichkeiten und damit gute Gründe für die Registrierung an.

2.3 In der digitalen Fernsehzukunft werden aus Zuschauern Kunden…

Betrachtet man die heute in Deutschland bestehenden DTV-Angebote, so ist ein Merkmal deutlich erkennbar: Mit der Digitalisierung geht eine Vervielfältigung von Programmen und Inhalten der Anbieter einher. Die Auswahl von TV-Inhalten wird damit für private Endkunden zu einem vergleichbar komplexen Problem, wie es heute die Orientierung in der Vielfalt des Internet darstellt. Hierzu werden die existierenden bzw. noch zu entwickelnden EPGs eine Strukturierungshilfe bieten. Unklar bleibt aus heutiger Sicht jedoch, ob sich mit der Bedienung dieser Software-Systeme nicht ein neues „Videorecorder-Problem“ stellt (Marktforschungsdaten weltweit weisen darauf hin, daß ein Großteil der Videorecorder-Besitzer von der Komplexität der Programmierungsfunktion überfordert ist). Weiterhin bleibt auch offen, ob es – zumindest bei entgeltfreien Angeboten – einen Betreiber-übergreifenden EPG geben wird. Wie auch immer die technische Ausgestaltung des Angebotes ist, der Anbieter von (TV-) Inhalten im Internet wird nicht umhin können, sich zunehmend als Marke zu präsentieren. In ambivalenten Entscheidungssituationen – und als solche präsentiert sich dem Nutzer in etwa ein Suchergebnis mit 1 Mio. Treffern – wird auf Vertrautes, auf Marken zurückgegriffen. Ein Großteil des Firmenwertes der Internet-Aktien wird auf eben diesen Markenwert zurückgeführt.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt kann noch nicht eindeutig bestimmt werden, wie sich kommerzielle TV-Anbieter in Zukunft aufstellen werden. Im Zusammenhang mit der Diskussion um den Kauf der Champions League-Rechte durch Rupert Murdochs TM3

wurde vielfach die Auffassung vertreten, daß die hohen Kosten für Premium-Inhalte ihre rein werbefinanzierte Ausstrahlung langfristig nicht mehr zulassen. Tritt der Fall ein, daß attraktive Inhalte aus den gebühren-/werbefinanzierten Programmen verschwinden, entfällt zugleich einer der wichtigsten Gründe für die bisher geringe Ausbreitung des Pay-TV in Deutschland: qualitativ hochwertiges „Free-TV“. Damit deutet sich jedoch an, daß insbesondere TV-Unternehmen, die heute stark auf werbefinaniziert angebotene aktuelle Spielfilme und Top-Sportereignisse fokussiert sind, zukünftig versuchen werden, ein Pay-TV-Geschäftsmodell zu implementieren. Erfolgreiches Kundenmanagement wird damit auch für das Kerngeschäft zum kritischen Erfolgsfaktor. Die Fähigkeit zur Abwicklung einer Vielzahl von Kundentransaktionen wird eine notwendige Voraussetzung sein.

Unabhängig davon, ob sich dieses Szenario innerhalb der dargestellten Rahmenbedingungen realisiert, wird allein die Kanalvielfalt des interaktiven Fernsehens die TV-Anbieter zwingen, die Pflege der Beziehung zum Zuschauer oder Kunden priorisiert zu betreiben. Ähnlich wie das Internet werden DTV-Systeme nämlich über präzise Möglichkeiten der Reichweiten-Messung verfügen. Unternehmen, die weiterhin auf Werbefinanzierung setzen, werden deshalb gezwungen sein, Zuschauer durch gezielte Information und strikte Bedarfsorientierung ihres Angebots an sich zu binden, um Werbeflächen im EPG, ihrem Internet-Angebot oder Spotwerbung erfolgreich vermarkten zu können.

2.4 Digitales Fernsehen im Internet lernen?

Alle TV-Anbieter außer denjenigen, die bereits digital übertragen, bereiten sich verstärkt auf die digitale Zukunft vor. Private wie öffentlich-rechtliche Sender investieren in Projekte im DTV-Bereich. Erfahrungsaufbau mit interaktiven Medien – im Hinblick auf Digitales Fernsehen – wird bei den meisten TV-Anbietern eindeutig als eines der wichtigsten Ziele der Internet-Präsenz angesehen. Die Sender sind der Überzeugung, daß die Erfahrungen aus dem Internet auf DTV übertragbar sind.

PricewaterhouseCoopers geht davon aus, daß DTV ein Konvergenzangebot sein wird, das Internet- und TV-Angebote nahtlos integriert. Um so mehr gilt, daß erfolgreich im Internet eingeführte Kundenmanagement-Strategien nicht auf dieses Medium beschränkt sind, sondern einen wichtigen Wettbewerbsvorteil für Pioniere und frühe Folger des zukünftigen deutschen DTV-Marktes begründen helfen. Aus vielfältigen von Pricewaterhouse-Coopers-Beratern durchgeführten E-Business-Markt- und Kundenmanagement-Projekten, haben wir wesentliche Einblicke in die Erfolgsfaktoren von Internet-basierten Kundenmanagement-Strategien gewinnen können. Zusätzlich zu den bereits in Kapitel 2 angesprochenen Fragestellungen, die auch für das Kundenmanagement relevant sind, stellt sich hier vorrangig eine Frage:

Welche Instrumente können eingesetzt werden, um das eigene Angebot zu einem unverzichtbaren Bestandteil des Alltags der priorisierten Kundensegmente zu machen?

Nach Auffassung von Pricewaterhouse-Coopers liegt die Antwort auf diese Frage im Einsatz einer Strategie, die darauf gerichtet ist, eine virtuelle Gemeinschaft (= virtual community) zu schaffen. Hierbei handelt es sich nicht um ein grundsätzlich neues Instrumentarium, vielmehr entspricht es dem Prinzip althergebrachter Kundenclubs. Im Unterschied zu konventionellen Kundenclubs ermöglicht die Nutzung von Internet-Technik eine intensivere Kommunikationsbeziehung zwischen Anbieter und Kunden, den Kunden untereinander und mit dritten Partnern des Anbieters. Gelingt es hierdurch, Kunden in ein soziales Beziehungsgeflecht einzubinden und durch die Konzeption exklusiver Mehrwertleistungen einen Bequemlichkeitsvorteil gegenüber konventionellen Internet- und DTV-Angeboten zu verschaffen, so steht einer regelmäßigen und wiederholten Nutzung dieses Angebots nichts entgegen. Die wichtigsten Teilelemente der komplexen strategischen Aufgabe der Errichtung einer virtuellen Gemeinschaft sind in Abbildung 12 dargestellt.

Zum Management der Kundenbeziehungen:

- Vertraute Markennamen werden im Internet immer wichtiger;
- E-Business ist mehr als ein „Front End“ – es wandelt die Art, wie Geschäft betrieben wird, von Grund auf;
- Der direkte Kontakt zum Kunden muß beherrscht werden;
- Agilität führt – die Web-Präsenz muß kontinuierlich an die Kundenbedürfnisse angepaßt werden (fortlaufende Optimierung des Angebotes);
- Kunden müssen für die Preisgabe von persönlichen Daten „entlohnt“ werden;
- Für langfristigen Erfolg zählt die konkrete Erfahrung der Kunden, nicht die Zahl der Hits.

Abbildung 11:
Praxiserfahrungen Management von Kundenbeziehungen

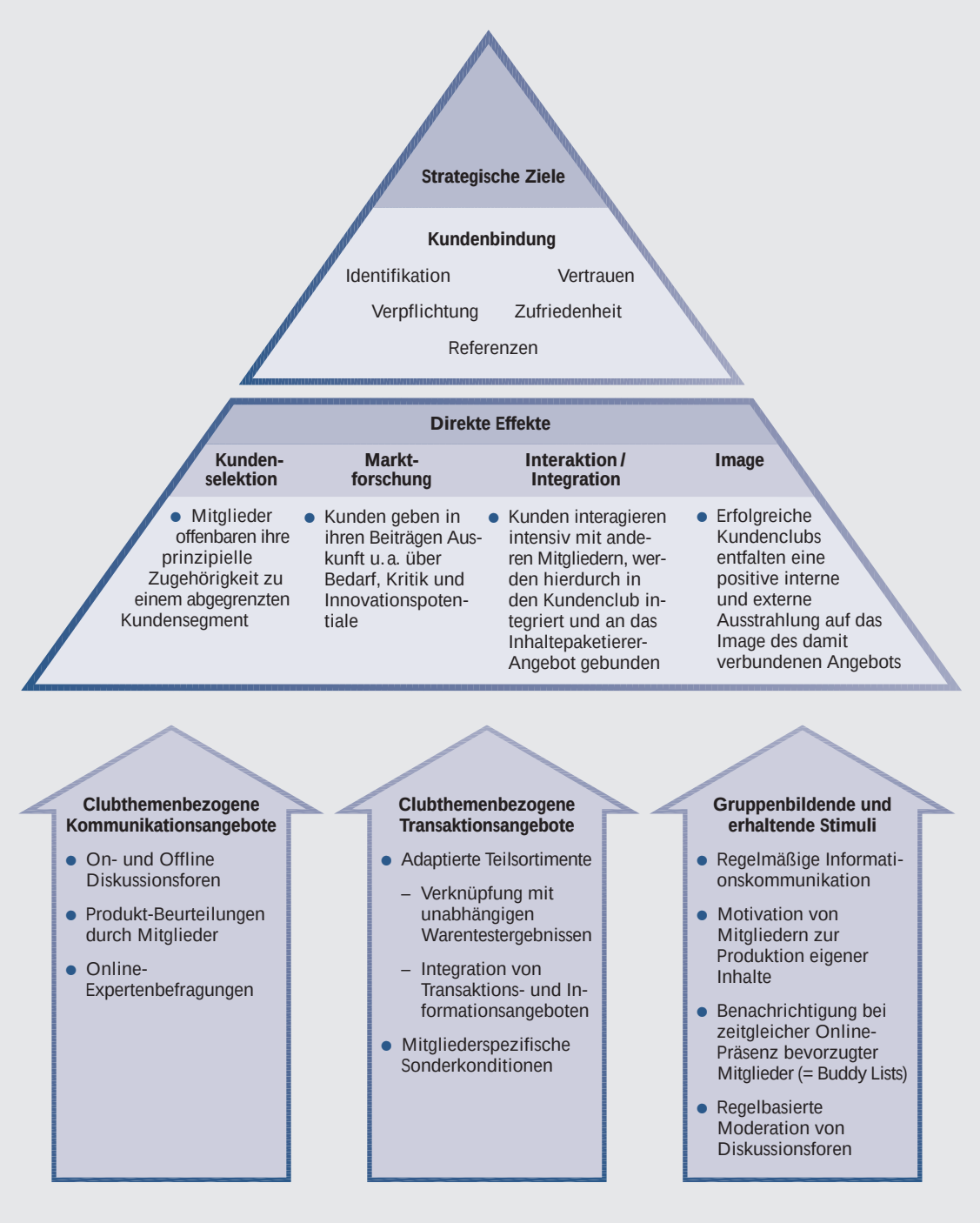


Abbildung 12:
Kernelemente der Elektronischer Kundenclub-/ Virtuelle Gemeinschaft-Strategie

3. Inhaltestrategien

Es gibt in der Medienindustrie wohl keinen zweiten Slogan, der so abgedroschen und zugleich so richtig ist wie *Content is King.* So sind es auch im Internet die Inhalte (Content), die Nutzer zur wiederholten und regelmäßigen Verwendung einer Web Site motivieren. TV-Anbieter sehen sich dabei der Herausforderung gegenüber, daß eine Strategie, die das Internet als reine Zweitverwertungsplattform für abgeleitete und technisch adaptierte TV-Produkte ansieht, keine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit besitzt. Dies ergibt sich vor allem aus den bis vor kurzem noch bestehenden technischen Beschränkungen des Mediums (die mit der Einführung von ADSL und des nach Aufrüstung des Breitband-Kabel-TV-Netzes möglichen Fast Internet beseitigt sein sollten). Andererseits ist das Nutzerverhalten im Internet anders: Aufgrund der Interaktionsmöglichkeiten erfolgt die Informations-Recherche selektiver. Nutzer suchen zwar eine thematische Strukturierung, aus der sie jedoch, anders als bei einem TV-Programm, die tatsächlich interessierenden Elemente „on demand" abrufen. Wie unsere nachfolgend dargestellten Untersuchungen gezeigt haben, wurde diese Herausforderung von TV-Anbietern in Deutschland in unterschiedlicher Weise angenommen.

3.1 Fernseh-Inhalte im Internet vs. Internet-Inhalte von TV-Anbietern

Alle befragten Sender haben eine eigene Redaktion für die Erstellung der Online-Inhalte, wobei die Größe der Redaktionen stark variiert. Die Spanne reicht vom Einsatz nur weniger Mitarbeiter bis hin zu Redaktionen mit 50 Beschäftigten. Die Größe des Online-Bereichs kann als Indikator für die Rolle und Wichtigkeit des neuen Mediums innerhalb des jeweiligen Unternehmens gesehen werden. Interessanterweise investieren öffentlich-rechtliche Sender, auf Mitarbeiter bezogen, z. T. mehr in das neue Medium als die meisten Privatsender.

„In unserem Unternehmen wird Internet kurzfristig ein mit der TV-Sendung gleichberechtigtes und eigenständiges Produkt sein."
(Zitat eines innovativen Privatsenders)

Je eigenständiger die Online-Bereiche in die Organisation eingegliedert sind, desto unabhängiger ist der Inhalt der Web Site vom TV-Angebot. Insbesondere die öffentlich-rechtlichen Sender und die Pay-TV-Sender verstehen das Online-Angebot als ein Marketing-Instrument für ihr TV-Programm. Sie bieten einen sehr hohen Anteil an Inhalten aus dem TV-Geschäft, anders aufbereitet, um Kundenbindungsmaßnahmen und interaktive Internet-Spiele ergänzt. Die Online-Bereiche der größten Privatsender, u. a. DSF, RTL und Pro7, streben hingegen an, den größten Teil des Online-Angebots aus internetspezifischen Inhalten zu erstellen.

Das Streben nach einem möglichst unabhängigen Internet-Inhalt bedeutet jedoch nicht, daß man auf das größte Potential für TV-Anbieter – nämlich das Zusammenspiel der beiden Medien – verzichten will. Im Gegenteil: Die durch Werbeeinnahmen finanzierten Sender haben das Crossmarketing-Potential von Werbezeiten im TV und Werbeflächen auf der Web Site erkannt. So sind beispielsweise die bei RTL im Rahmen der Formel 1-Übertragungen auftretenden Werbekunden sowohl on-air als auch online präsent.

Eine weitere, plattformübergreifende Nutzungsvariante sind *konvergente Inhalte.* Hierunter verstehen wir Angebote, die das gemeinsame Potential der beiden Medien am deutlichsten ausschöpfen und damit in besonderem Maße Erfahrungen im Hinblick auf das digitale Fernsehen erlauben. Die am weitgehendsten konvergierten Formate auf dem

deutschen TV/Internet Markt werden zur Zeit von DSF, RTL und NBC Giga angeboten. DSF räumt bei Sportveranstaltungen Zuschauern die Möglichkeit ein, mit Sportstars zu chatten. RTL überträgt einmal in der Woche eine tägliche Talk-Show-Sendung live im Internet. Gleichzeitig können die TV-Zuschauer den Diskussionen von Webbesuchern auf dem Fernseh-Bildschirm folgen. Die Inhalte von Internet- und TV-Angebote von NBC Giga sind vollkommen interaktiv, die Zuschauer können beispielsweise den Inhalt der Sendung direkt durch Internet-Chat mit den Moderatoren beeinflussen.

„Unsere gesamte Geschäftsidee basiert auf der Konvergenz von TV und Internet. Wir erstellen Inhalte für das Fernsehen nur, weil es noch das dominierende Medium ist, aber im Laufe der Zeit wird das Fernsehen vom Internet als Hauptmedium abgelöst. Deswegen werden wir auch unser Programm schnellstmöglich über das Internet übertragen."

(Zitat aus einem Privatsender)

Die Branche könnte bei geringer vertikaler Integration in Wertschöpfungsnetze zerfallen
„Inventing the Organisation of the 21st Century"

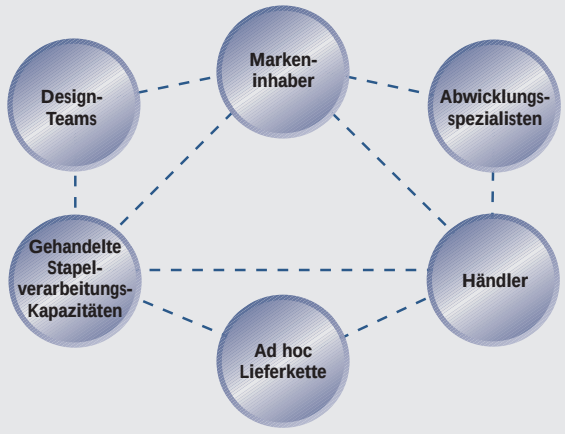


Abbildung 13:
Branchentransformation

Durch die Bereitstellung geeigneter technischer Anwendungen kann der bisher mehrheitlich als passiver Zuschauer oder Konsument wahrgenommene Kunde in seiner Eigenschaft als Ersteller von Inhalten im Unternehmensnetzwerk eine bedeutende Rolle erlangen. Er entwickelt sich zum Bestandteil des Werte-Netzwerkes des TV-Anbieters z. B. als Mitglied des Design Teams (siehe Abbildung 13).

Die Zahl konvergenter Produkte wird nach Aussagen der meisten TV-Anbieter in Deutschland zukünftig zunehmen. Daneben existieren weitere Ansätze, welche die Interaktivität des neuen Mediums ausnutzen. Die hierauf basierenden Produkte konnten über das traditionelle Fernsehen nicht angeboten werden. Ebenso wie MTV in den 80er Jahren dem Videoclip zum Durchbruch verholfen hat, erschließt dieses Unternehmen nun das Internet für den I-clip. I-clip ist ein neues Medienformat, das die Interaktivität des Internets mit den audiovisuellen Möglichkeiten eines Videoclips verbindet und damit die Möglichkeit schafft, Musik nicht nur zu hören, sondern individuell und interaktiv zu gestalten. Den Künstlern und Labels wird damit eine Plattform angeboten, ihre Werke online darzustellen und mit den Fans in einen echten Dialog zu treten.

Konkurrenten der Medienunternehmen auf den konvergenten Märkten der Zukunft sind etablierte Unternehmen unterschiedlicher Branchen und neue Anbieter (sog. Internet Start-Ups), die mit neuen Geschäftsmodellen in den Markt eintreten. Im Kampf um Marktanteile haben die Medienunternehmen jedoch einen wichtigen Vorteil: Sie besitzen bereits eine starke Marke, die, richtig eingesetzt, mit den neuen Medien identifiziert werden kann.

Dabei sind höchst unterschiedliche Strategien der TV-Anbieter zu beobachten. Pro7, im Fernsehumfeld bisher primär als Unterhaltungsanbieter positioniert, hat durch den

Kauf der Nachrichtenagentur ADN einen ersten Schritt zur Veränderung der Markenidentität des Fernseh- und Internet-Angebots getan. Andere Fernseh-Unternehmen möchten sich dagegen selbst nur eingeschränkt engagieren und primär als Content-Anbieter für die Internet-Strategien Dritter auftreten. Darüber hinaus finden sich typische Ansätze, das eigene Angebot durch Erotik, Shopping etc. interessanter zu machen. Letztendlich sind einige Unternehmen der Auffassung, daß Informationen aus ihrem TV-Kerngeschäft eine ausreichende Attraktivität zur Sicherung des Erfolgs ihrer Web-Präsenz aufweisen würden.

Durch Positionierung der Webpräsenz als Portal Site bzw. als Angebot, das Kunden den Zugang zu Angeboten Dritter ermöglicht, kann ein TV-Anbieter seine Marke verwenden, um Unternehmenskunden mit attraktiven Inhalte-/Transaktionsangeboten zum Absatz dieser Angebote über die Web Site des TV-Anbieters Kunden auf seine Seite zu locken. TV-Portal Sites können insbesondere neuen, unerfahrenen Internet-Nutzern gegenüber als vertrauenswürdiges, „fernseh-bekanntes“ Angebot vermarktet werden und als Orientierungspunkt im undurchsichtigen Internet dienen. Für TV-Anbieter ergäbe sich die neue Situation, daß beim Einschalten des Fernsehgerätes die „Seite“ – etwa ein individualisierter EPG – aufgerufen würde. Und dies unabhängig davon, welcher Sender vor dem letzten Ausschalten gesehen wurde. Yahoo hat in den USA bereits Verträge abgeschlossen, die es auf 8 von 10 Set-Top-Box-Bildschirmen als Startseite bringt.

Der Wettbewerb um die Portalseite mit der höchsten Reichweite findet zur Zeit auf internationaler Ebene zwischen den Unternehmen Yahoo!, AOL und Microsoft statt. Zukünftig ist jedoch eine stärkere Konkurrenz zwischen Portalseiten mit nationalem Fokus zu erwarten. TV-Anbieter mit nationalem oder regionalem Fokus sind hier wiederum gut positioniert, um gegenüber Start-Ups und branchenfremden Wettbewerbern zu bestehen. Von großer Bedeutung ist hierbei, daß Medienunternehmen über etablierte Kontakte zu Werbekunden verfügen, die außerhalb der Branche nicht in diesem Ausmaß bestehen. Auf dieser Basis lassen sich mit den entsprechenden Kooperationspartnern schnell wirtschaftlich tragfähige Portal Sites aufbauen. Ein weiterer Vorteil der TV-Branche ist es, daß u. a. jeder neue Film, Branchengerüchte sowie das Privatleben der Stars Grundlagen für attraktive Internet-Inhalte sind. Unzählige private und offizielle Web Sites von Stars, TV-Serien, Kinofilmen etc. zeugen bereits von der ungeheuren Attraktivität dieser Inhalte für Internet-Nutzer. Inhalte sind prinzipiell unbeschränkt verfügbar. Es stellt sich lediglich die Frage, welche Qualitätsanforderungen an das eigene Angebot zu stellen sind. Mittels der Kategorisierung von Inhalten (die Nachfrage sucht sich ihr Angebot in entsprechender Tiefe) und durch die starke Senkung der Transaktionskosten können bisher nicht angebotene Inhalte gewinnbringend vermarktet werden. Gestaltungsvorschläge für TV-Anbieter von gänzlich neuen Kanälen/Marken bis hin zu einem diversifizierten Angebot unter der bestehenden Marke.

Heutzutage positionieren die meisten deutschen Sender ihre Webseite nicht als Portal Site, obwohl der Aufbau eines Portals relativ häufig als interessante Idee für die Zukunft angesehen wird. Ein deutscher Privatsender hat sich entsprechend zum Ziel gesetzt, seine Webpräsenz so auszubauen, daß von diesem Punkt ausgehend Internet-Nutzer einen möglichst großen Anteil ihrer täglichen Informations-, Transaktions- und Unterhaltungsbedürfnisse befriedigen können. Gegenwärtig bietet man u. a. bereits den Zugang zu ausgewählten Shopping-Sites an und wird auch in Kürze als E-Mail-Anbieter auftreten.

Die Übertragungskapazität des Internets ist ein Faktor, der auf die Content-Strategie Einfluß hat. Die meisten Unternehmen neigen dazu, den Durchschnitts-Web-Besucher zu berücksichtigen, und das Web-Angebot dementsprechend zu gestalten. In dem Fall sind die Hauptinformationen auch mit einer schwächeren Ausstattung zugänglich, und nur ergänzende Informationen werden mit Shockwave oder ähnlicher Software präsentiert. Hingegen hat sich ein Anbieter entschieden, sein Webangebot gezielt an eine Zielgruppe mit hoher Technologieaffinität zu richten, die man aber gerade als Opinion Leader bezeichnen kann.

3.2 Chancen und Risiken

Während die zuletzt genannten Angebote noch typische Internet-Charakteristika aufweisen, werden sich kurzfristig auf der Basis von Endkunden-Zugangstechniken mit höherer Bandbreite neue Content-Strategien realisieren lassen. Ist z. Z. die Übertragung von Videos in Echtzeit (sog. Streaming Video) nur unter Inkaufnahme erheblicher Qualitätseinschränkungen möglich, so wird erwartet, daß Fast Internet und ADSL dazu führen, daß plattformgerecht adaptierte TV-Inhalte verstärkt auch über das Internet konsumiert werden.

Während die technischen Probleme der Verwendung originären TV-Contents im Internet damit einer Lösung zustreben, verbleiben jedoch z. T. juristische Probleme. Da die derzeitige Technik bereits die zeitversetzte oder Live-Übertragung von Sendungen, Konzerten und Nachrichten im Internet prinzipiell ermöglicht, wird die Sicherung der Online-Verwendungsrechte relevant. Diese Problematik ergab sich bereits in der Vergangenheit bei Printmedien:

Rechtliche Fallstricke bei der Nutzung von Inhalten im Internet

Als der Hamburger SPIEGEL-Verlag vor einigen Jahren eine Jahrgangs-CD-ROM auf den Markt brachte, handelte er sich damit Ärger im eigenen Haus ein. 72 Fotojournalisten zogen vor das Landgericht Hamburg und klagten auf Nachhonorierung. Kernargument: Die dem SPIEGEL eingeräumten Nutzungsrechte würden alleine für das primäre Printmagazin gelten. Einer zusätzlichen, wenn auch sekundären elektronischen Nutzung sei damit nicht zugestimmt worden. Das Problem berührt grundsätzliche Fragen des Urhebervertragsrechts. Sie stellen sich immer dann, wenn ein urheberrechtlich geschütztes Werk mehrfach genutzt wird und dies womöglich auch noch in unterschiedlichen Medien. Werden etwa Rechte an einem Fernseh- oder Funkbeitrag erworben, ist fraglich, ob zusätzlich eine Nutzung im Internet möglich ist. Vergleichbares gilt für alle analogen Werke, die in entsprechende digitale Formate umgesetzt werden. So wurde einem Sender, der Videoclips der „Höhepunkte" seiner TV-Soaps im Internet anbietet, durch dessen Produzent verboten, Videoausschnitte einer erfolgreichen TV-Soap zu zeigen. Ebenso bestätigen Musik-Spartenkanäle, daß Schallplattenfirmen sehr genau auf ihre Rechte im Internet achten – Musikvideos, die für das Fernsehen kostenlos bereitgestellt werden, können nicht ohne weiteres in digitalisierter Form im Internet genutzt werden.

Der BGH hat sich in der Vergangenheit bei vergleichbaren Fallgestaltungen im Zweifel auf die Seite der Urheber gestellt. Gesetzlicher Anknüpfungspunkt ist die Regelung in § 31 V Urheberrechtsgesetz. Nach dem darin formulierten Zweckübertragungsprinzip gehen im Zweifel nur die Rechte über, die notwendig sind, um das bei Vertragsschluß bezweckte Ziel zu erreichen. Schließen die Parteien also etwa einen Vertrag über die Nutzungsrechte für eine Fernsehübertragung, bedarf eine zusätzliche digitale Nutzung des Werkes ergänzender Vereinbarungen. Ist dem Nutzer in einem Altvertrag ein umfassendes und zeitlich unbeschränktes ausschließliches Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung eingeräumt worden, bleibt zu prüfen, ob etwa eine Internetnutzung zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses zwischen Urheber und Nutzer völlig außerhalb jeder Wahrscheinlichkeit lag. War dies so – etwa Ende der 70er Jahre –, bleiben Internetrechte trotz formal umfassender Rechteabtretung beim Urheber, weil der Gesetzgeber in § 31 IV Urheberrechtsgesetz eine Schutzschranke für den Urheber installiert hat, nach der er – ob er will oder nicht – nur über Nutzungsrechte verfügen kann, die er bei Vertragsabschluß kannte.

Im Ergebnis bedarf es also hinsichtlich der Rechteeinräumung einer detaillierten einzelvertraglichen Regelung. Bestehende Nutzungsverträge sollten deshalb um jeweils aktualisierte Nebenrechtskataloge ergänzt werden, in denen eine digitale Nutzung explizit geregelt wird. In Neuverträgen sollten diese Kataloge gleich Vertragsbestandteil werden

Dr. Michael Zahrt
PricewaterhouseCoopers Veltins Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Einige Unternehmen der Branche haben diese Erfordernisse bereits erkannt und sichern sich Inhalte mit strategischem Potential exklusiv für die Internet-Nutzung. Ein Beleg dafür, daß es sich hier bereits um ein ernst zu nehmendes Geschäft handelt, ist der Erwerb der Rechte für Michael Schumacher-Auftritte im Internet durch einen großen Privatsender.

3.3 Auf dem Weg zur Konvergenz der Inhalte?

Die Pay-TV-Sender und einige Privatsender erwarten, daß der Grad der Konvergenz zwischen Internet und TV so hoch sein wird, daß es letztendlich nur ein Empfangsgerät geben wird. Weitere Privatsender und öffentlich-rechtliche Anstalten glauben ebenso fest an die Konvergenz, erwarten aber, daß es immer die zwei Medien und dementsprechend zwei Empfangsgeräte bzw. ein neues, innovatives Gerät geben wird. Von den Befragten sieht nur ein öffentlich-rechtlicher Sender in Zukunft keine Konvergenz-Tendenz: „Ein TV-Zuschauer benötigt auch in Zukunft vor dem Fernsehen keine Interaktivität."

Überraschend viele der TV-Anbieter sind in ihren Zukunftsvisionen ihrer traditionellen Plattform – dem Fernsehen – untreu. Die Hälfte der Befragten sind bereit zu der Aussage, daß in Zukunft das Internet für TV-Ausstrahlungen die Plattform sein wird. Viele sind der Meinung, daß es mehrere Plattformen geben wird und schließlich sind manche der Meinung, daß Fernsehen weitgehend das Hauptmedium sein wird, über das auch Internet empfangen wird.

Mit der zunehmenden Verwendbarkeit von TV-Inhalten auf der Internet-Plattform und der steigenden Vielfalt von Endgeräten zur Internet-Nutzung – im Mittelpunkt die digitale Set-Top-Box und TV-Gerät – hat die Diskussion TV-via-Internet oder Internet-via-TV eigentlich an Bedeutung verloren. Wir gehen allerdings davon aus, daß sich auf dem Weg in die digitale Fernsehzukunft eine Annäherung der Inhalte-Formate ergeben wird. Diese Entwicklung wird jedoch wahrscheinlich nicht ausschließlich sein, d.h. traditionelle TV-Strukturen (z.B. Programmschemata) werden für einige Anbieter ebenso ihre strategische Berechtigung behalten, wie andere Unternehmen möglicherweise die Portal Site Struktur aus dem Internet auf ihren DTV EPG übertragen. Die Digitalisierung der Inhalte ermöglicht unter diesen Rahmenbedingungen ihre leichte Adaptierbarkeit an die unterschiedlichsten Anwendungsfelder. Letztendlich sind Konfigurationen typischer TV- und Internet-Inhalte vorstellbar, bei denen für den Nutzer der Übergang zwischen den beiden Plattformen nicht nur unbemerkt geschieht, sondern letztendlich auch irrelevant ist.

3.4 Die Zukunft beginnt heute …

Was sollten TV-Anbieter heute tun, um auf dem Weg zum DTV möglichst weitgehend von Erfahrungen mit dem Content-Management im Internet zu profitieren?

Die Vernetzung von Inhalteproduktion und -verwertung ist bereits in der Konzeptionsphase eines neuen Angebots zu berücksichtigen. Beispielsweise sollte bei der Produktion von TV-Inhalten bereits die spätere Verwertung im Internet berücksichtigt werden. Die Bereitstellung von „The production of…" Informationen oder vollständiger Film-Trailer ist ein erster Schritt auf diesem Weg.

Weiterentwicklung von Inhaltekategorien über die bisherigen TV-Formate hinaus. Ein erster Ansatz liegt in der Unterscheidung von Destination- und Promotional-Angeboten. Destination Angebote decken sich mit einem allgemeinen Interessengebiet von Nutzern (z. B. die Home and Garden TV Site). Promotional-Angebote folgen einer erfolgreichen Sendung (z. B. Harald Schmidt Show). Erfahrungen mit der StarTrek Site haben jedoch gezeigt, daß sich eine Promotional Site u. U. auch zur Destination Site entwickeln kann.

Die Kreativität von Zuschauern in einer interaktiven Umgebung nutzen. In einem Internet / DTV-Umfeld sollten alle TV-Anbieter auf die Möglichkeit von zuschauergenerierten Inhalten und dessen Management (Kanalisierung/Verifizierung) vorbereitet sein. Das „Zuschauer-Potential" kann auch abweichend vom gewohnten Verständnis – als Werbekapital – zur Generierung von Inhalten genutzt werden. Initiativen wie „Mozilla" und die Linux-Community im Internet sind eindrucksvolle Beispiele für das Interesse eines interaktions-ermächtigten Publikums. Eine Option für TV-Anbieter besteht hier in der Rolle des Moderators, der mit seiner Marke Garant für die Einhaltung von zugesagten Standards ist (wie z. B. vom ZDF beabsichtigt). Frei kundengetriebene Veranstaltungen, bei denen lediglich der technische Rahmen und die Finanzierung – durch Einspielung von Werbung – gewährleistet ist, sind kurzfristig allerdings noch nicht vorstellbar.

Zur Content-Strategie:

- E-Business sollte kundengetrieben sein;
- Inhalte sollten entsprechend dem bereits getesteten Suchverhalten des Nutzens vernetzt sein;
- Strategische Geschäftspartner sollten in das Vorhaben einbezogen werden;
- Die Geschäftseinheiten müssen kooperieren und Eigenverantwortlichkeit spüren;
- Nicht alles technisch machbare dient dem Kunden;
- Ein gut besetztes Projektteam ist Pflicht (technische und fachliche Erfahrung; Vertriebskanal-übergreifend);
- Agilität zählt – die Web-Präsenz muß permanent an die Markterfordernisse angepaßt werden;
- Kenntnis der legalen und sicherheitstechnischen Erfordernisse ist unabdingbar.

Abbildung 14:
Erfahrungen mit digitalen Inhalten

4. Fazit

Die hohe Bereitschaft zur Teilnahme an dieser Studie (rund 70 %) zeigt, daß dieses Thema für alle Unternehmen der TV-Branche von höchstem Interesse ist. Unisono wurde in den geführten Interviews vermittelt, daß es sich bei der Nutzung des Internet und der Vorbereitung auf die DTV-Zukunft um zentrale strategische Fragenstellungen der Führungskräfte dieser Branche handelt.

Wie die Untersuchungsergebnisse zeigen, finden TV-Unternehmen heute sehr unterschiedliche Antworten auf diese Fragen. Wie jede Veränderung bedeutet auch die Entwicklung des Internet und die bis zum Jahr 2010 erfolgende Einführung des digitalen Fernsehens in Deutschland Unsicherheit. Dabei entfaltet die Internet-Technologie disruptive Wirkungen, indem sie Wettbewerbsschranken eliminiert und gänzlich neue Formen des Wettbewerbs ermöglicht. Der kreative Zerstörer – im Sinne Schumpeters – ist in dieser Situation gefragt; jedes Unternehmen muß sich ständig neu erfinden ohne die Gewähr zu haben, daß erreichte Wettbewerbsvorteile auf Dauer bestehen. Die Entwicklungsmöglichkeiten in der Phase 4 des Pricewaterhouse-Coopers-Phasenmodells können sowohl von Wettbewerbern in der Branche als auch von noch nicht branchenzugehörigen Marktteilnehmern ausgenutzt werden.

PricewaterhouseCoopers hat vor diesem Hintergrund argumentiert, daß eine Strategie, die auf die weitgehende Nutzung der Potentiale des Internet gerichtet ist, eine optimale Vorbereitung auf die DTV-Zukunft darstellt. Die zentralen strategischen Probleme der Umsatzgenerierung, der Zuschauerbindung und des Content-Management sind auf jeder technischen Plattform vergleichbar. Kernelemente der gewählten Strategie sollten dabei die organisatorische Einbindung von miteinander in Beziehung stehenden Unternehmensteilen (Vernetzung mit bestehenden Strukturen; Gestaltung als Profit Center), die Vorbereitung auf die Erfordernisse der Transaktions- und Zuschauerdatenverarbeitung sowie die klare Positionierung einer „TV-Marke“ im Wettbewerbsumfeld sein. Im Sinne des von uns hier entwickelten Modells sollten damit sowohl das Lieferantennetzwerk, die unternehmensinterne Infrastruktur sowie das Zuschauernetzwerk in strategische Überlegungen miteinbezogen werden.

TV-Anbieter stehen mit der Veränderung zum digitalen Fernsehen vor einer großen Herausforderung. Wir würden uns freuen, mit dieser Studie einen auch praktisch hilfreichen Beitrag zu ihrer Bewältigung geleistet zu haben.

5. Glossar

Ad-Click-Rate	Verhältnis von AdClicks zu Page-Views und damit Effizienzkriterium der Online-Werbung. Die AdClick-Rate soll angeben, wie viele Nutzer Online-Werbung auch tatsächlich angeklickt haben.
Ad-Clicks	Click des Users auf Ihren Banner
Ad-Views	Anzeige eines Werbebanners, verbunden mit einer Web Site
Chat-Möglichkeiten/ Internet-Chat	Unterhaltung, die über Tastatur und Bildschirm mittels Internet-Übertragung und symmetrisch – alle Kommunizierenden sind online – geführt wird
Commodity-Content	Summe aller interaktiven Angebote wie z.B. Chats oder Datenbanken und HTML-Seiten
Cookies	Datei des Browsers, die einem WWW-Server zur Wiedererkennung eines Online-Besuchs dient – sofern der Nutzer diese Weitergabe der Information erlaubt. Aufgrund dieser Identifizierung kann ein Online-Anbieter seinen Besucher persönlich behandeln.
Disruptive Technologie	Technologische Innovationen, die auf die Art und Weise wie Arbeit verrichtet wird maßgeblichen Einfluß haben. Neben dem Internet werden hier das Automobil und die Industrialisierung angeführt.
DTV	Digital TV = Digitales Fernsehen
Eito	European Information Technology Observatory (EITO) – Quelle für Marktanalysen und Statistiken der Informations- und Kommunikationsbranche in Europa
Elektronischer Programmführer (= EPG)	Der „Electronic Program Guide (EPG)“ wird als elektronische Programmzeitschrift gesehen. Inhalte können auf dem Fernsehbildschirm aktuell angezeigt werden. Zusätzlich können weiterführende Informationen und Querverweise abgerufen werden.
Handheld Device	Elektronische Anzeigegeräte, deren Leistungsfähigkeit unter der von Laptops liegt, und die einen irgendwie gearteten Zugang zum Netz haben, z. B. Mobiltelefon, Pager
Hits	Veralteter Begriff der Online-Messung und zur Beurteilung eines Online-Werbeträger-Angebots völlig ungeeignet

Mozilla	Non-Profit Organisation von Internet-Nutzern, die die Entwicklung des Internet-Browsers Netscape vorantreibt, nachdem Netscape seine Rechte an dem Quellcode der Software freigegeben hat.
Newsgroups	Themenorientiert zusammengestellte Diskussionsforen
Portal Site	Hat die Funktion eines „Tores“ zum Internet, indem es dem Nutzer grundlegende Funktionen (z. B. E-Mail-Zugang) und eine strukturierte Auswahl an Inhalten bereitstellt
Set-Top-Box	Empfangsgerät für digitale Inhalte, welches an einen normalen Fernseher angeschlossen werden kann
Streaming Video	Breitbandige Übertragung digitaler Bilddaten auf Kundenanforderung
Universal Ressource Locator (URL)	Adresse für ein Dokument oder einen Server im Internet
UseNet	Das Schwarze Brett im Internet. Es versammelt rund 12.000 Diskussionsforen (Newsgroups), sortiert nach Oberbegriffen
Video-on-Demand	Video per Abruf
Visits	Zusammenhängende Seitenabrufe bei Internet-Hosts in einem definierten Zeitraum
Web Site	Internet Auftritt unter einer URL

Unser Unternehmen

Die Gruppe PwC Deutsche Revision ist in Deutschland mit einem Umsatz von rund 1,8 Milliarden eines der marktführenden integrierten Dienstleistungsunternehmen im Bereich Prüfung und Beratung. Rund 8.700 Mitarbeiter arbeiten an über 40 Standorten in Deutschland für nationale und internationale Mandanten jeder Größe. Die breite Palette der Dienstleistungen umfaßt die Wirtschaftsprüfung, die Steuer- und Rechtsberatung, die Unternehmens- und Corporate Finance- sowie die Human Resource-Beratung.

Die PricewaterhouseCoopers Unternehmensberatung GmbH ist mit über 1.700 Mitarbeitern eines der führenden Beratungsunternehmen in Deutschland. Wir beraten Wirtschaftsunternehmen aller Branchen sowie öffentliche und private Organisationen in allen Fragen der Unternehmensstrategie und -planung, Reengineering, Change Management und im IT-Bereich. Im Verbund PricewaterhouseCoopers sind wir in über 150 Ländern und allen wichtigen Wirtschaftszentren vertreten. Weltweit stehen über 31.000 Beraterinnen und Berater für international ausgerichtete Projekte zur Verfügung.

Die interdisziplinär zusammengesetzten Expertenteams unserer Branchengruppe TICE (Technology, Information, Communication, Entertainment & Media) beraten Mandanten im Bereich Entertainment und Medien, Telekommunikation und Hochtechnologie. Unsere Berater betreuen einige der weltgrößten Medienhäuser auf dem Weg in die multimediale Zukunft. Wir setzen E-Business-Strategien effizient und effektiv in die Tat um.

Ihr Ansprechpartner

Andreas Hanitsch
Moskauer Str. 19
40227 Düsseldorf
Tel.: (02 11) 9 81-27 92
Fax: (02 11) 9 81-13 67
email: andreas.hanitsch@de.pwcglobal.com

Die Autoren

Dr. Bertold Heil
Minna Laatikainen
Stefan Scheidgen

Unter Mitarbeit von

Jörg Bartussek
Andreas Frank
Oliver Weyergraf

Intelligent Solutions

Intelligent Solutions

Intelligent Solutions

Industriestudie

Intelligent Solutions

Industriestudie

Intelligent Solutions

Industriestudie