

Navigator

Unter Räufern

Von Andrej Vizjak

Der Musikbranche geht es nicht gut. Raubkopien und ihre Verbreitung via Internet haben schon viele Umsatzmillionen gefressen.



Apple-Chef Steve Jobs hat mit seinem Internet-Musikvertrieb iTunes bewiesen, dass das Internet nicht das Todesurteil der Musikbranche ist, sondern ein neuer Vertriebskanal, der stattliche Ergebnisse abwerfen kann. Apples Erfolgsrezept ist simpel: Transparente Navigation, ein klares Lizenz-Angebot und ein einfaches Preismodell – keine Hexerei also, sondern eine schallende Ohrfeige für die Musikbranche und ihr ewiges Lamento über Napster

& Co.

Doch iTunes ist angreifbar. Es ist derzeit nur für Apple-Besitzer in den USA verfügbar. An diesem Punkt wird die Musikbranche attackieren. Ein klassisches „Rat-Race“: Wer als Erster Apples Modell global und plattform-unabhängig kopiert, gewinnt. Zweite Plätze dürfte es kaum geben.

Nur: Wer soll das sein? Ein Internet-Plattenladen kann seiner Kundschaft kaum abverlangen, zu wissen, wo Heino oder Eminem unter Vertrag stehen. Also müssen die Branchenriesen ihre Lizenzen austauschen. Angesichts der Klageflut, mit der sie sich gerade überziehen, ist dies eher unwahrscheinlich.

Damit wären unabhängige Dritte in der Vorhand: Amazon etwa, oder eben Apple. Immer vorausgesetzt, die Musikfirmen sind bereit, Lizenzen zu vergeben und das Geschäft mitzunehmen.

Richtige Rechte für den Erfolg

Längst hat sich herumgesprochen, dass auch Fernsehsender keine Geld-Druckmaschinen mehr sind. Ungeachtet der enormen Reichweiten, die TV-Formate nach wie vor erzielen, zeigt sich, dass auch hier eine Schere immer weiter aufklafft: Während Fernsehproduktionen immer teurer werden, stagnieren die Preise für die Werbepplätze – sofern sie nicht sogar rückläufig sind.

Wo herkömmliche Geschäftsmodelle nicht mehr aufgehen, müssen neue Ertragsquellen her. Konsequentes Multichannel-Marketing ist zweifellos eine der interessantesten Perspektiven, um in der Medienwelt neue Ertragsquellen zu erschließen.

Um diese Perspektive allerdings auch eröffnen zu können, bedarf es entsprechender Lizenzen: Ob man nun ein halbes Dutzend Teletubbies oder einen einzigen Küblböck erfolgreich vermarkten will – es reicht nicht aus, nur die jeweiligen Senderechte zu erwerben. Man braucht auch die Lizenz, diese possierlichen kleinen Kerlchen als Plüschpuppe zu vermarkten, sie im Internet zu nutzen, sie auf CD zu pressen und so fort.

Gerade dies stellt die Lizenz-Einkäufer der TV-Anstalten noch immer vor neue und oft ungeahnte Herausforderungen: Ehe sie ein Produkt erwerben, müssen sie nun mal ihre Hausaufgaben erledigen und wirklich alle Möglichkeiten prüfen, wie sich das Produkt in Ertrag ummünzen lässt. Was nutzt es schließlich, wenn man die Erst-, Zweit- und Drittverwertungsrechte im TV besitzt, wenn ein Wettbewerber beispielsweise im Internet den Rahm abschöpfen kann?



ANDREJ VIZJAK
ist Vice President der
Unternehmensberatung A.T. Kearney.
www.handelsblatt.com/navigator

Langer Atem

Immer mehr deutsche Verlagshäuser suchen den Weg aus ihren TV-Beteiligungen. Von Restrukturierung ist die Rede oder von einer – stets zugkräftigen – Rückbesinnung auf die traditionelle Kernkompetenz. Zugegeben: Es ist nicht ganz billig, sich außerhalb des angestammten Kerngeschäfts in neuen Bereichen zu engagieren. Auch mögen Zeitungsmenschen stets ein gewisses Misstrauen gegenüber elektronischen Medien hegen; denn hier wird nach anderen Regeln gespielt. Aber ist das Grund genug, sich bei rückläufigen Ergebnissen aus einer Investition zurückzuziehen? Kaum. Hier ist langer Atem gefragt.

Betrachtet man die Entwicklung der 25 weltweit größten Medienunternehmen, so zeigt sich, dass diese in den vergangenen zehn Jahren mit insgesamt 11 % überdurchschnittlich gewachsen sind. Ebenso erweist sich, dass die elektronischen Medien einer der wichtigsten Wachstumsfaktoren der Branche sind. Die zunehmende Konvergenz traditioneller und elektronischer Medien macht Akquisitionen in der Medienbranche erst profitabel. Die operativen Synergien haben sich über die vergangenen zehn Jahre bei den Top-25 Medienunternehmen auf einen Einspareffekt von 10 % addiert.

Um diese Vorteile nutzen zu können, braucht man aber einen langen Atem. Wer sich zu früh aus Investitionen zurück zieht, verbrennt sein Geld.



ANDREJ VIZJAK
Vice President bei der
Unternehmensberatung
A.T.Kearney
www.handelsblatt.com/navigator

Deutschland sucht...

Fernseh-Deutschland ist offenbar ständig auf der Suche: Nach dem Deutschen Fußball-Meister, nach dem nächsten Superstar oder einem frisch gebackenen Millionär. Doch im Hintergrund läuft die **eigentliche Suche** – nach neuen Geschäftsmodellen für die Medienindustrie.

Das klassische Modell lässt sich am Thema Fußball zeigen: Wer Fußball-Übertragungsrechte erwirbt, hat das Recht, **bestimmte Inhalte innerhalb eines definierten Zeitrahmens über einen definierten Kanal zu vermarkten**. Formate wie „Deutschland sucht den Superstar“ dagegen begreifen Inhalte als **mehrdimensionales Produkt**. Die TV-Sendung wird von einer einträglichen Multichannel-Vermarktung begleitet: Zuschauer können die Sendung per Telefon beeinflussen, das Internet bietet Zusatzinfos, die Musik wird auf konzernerneigenen Labels vertrieben, hauseigene Magazine berichten und so fort.

Konsequentes Multichannel-Marketing stellt die Medienindustrie vor neue Herausforderungen: Wer sich konsequent auf klassische Kernkompetenzen zurückzieht, hat nicht mehr **die Strukturen für dieses neue Geschäftsmodell**. Wo diese Strukturen fehlen, müssen neue Kooperationen und Allianzen geformt werden.

NAVIGATOR

Transparentes Fernsehen

Von ANDREJ VIZJAK

Die Landesmedienanstalten haben vorgerechnet, dass es öffentlich-rechtlichen Sendern deutlich besser geht als den Privaten: Mussten letztere die Zahl ihrer Mitarbeiter in den Jahren 2001/2002 um fünf Prozent reduzieren, konnten erstere diese gar um ein Prozent aufstocken.

Dennoch auch den Öffentlich-Rechtlichen bläst der Wind ins Gesicht: Politische Forderungen, das Programmangebot zu reduzieren, um die Gebühren niedrig zu halten, sind alltäglich.

Ob unter politischem Druck oder wegen schwindender Werbeeinnahmen – fest steht: Sender müssen ihr Angebot verbessern, ohne dass die Kosten explodieren.



Andrej Vizjak
Medienexperte
A.T. Kearney

Hier zeigt sich, dass der Aufbau des Programmplans ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Gefragt sind Disziplin und Transparenz: Einem Sender, der es schafft, sein Angebot nach klaren und nachvollziehbaren Strukturen zu ordnen, fällt es leichter, die richtigen Zielgruppen zu erreichen, denn die wissen genau, zu welchem – festen – Termin „ihre Sendungen“ kommen.

Gleichzeitig hilft konsequente Programmplanung auch dabei, Lizenz- und Produktionskosten zu bündeln und zu kontrollieren. Entscheidendes Kriterium sind hier die Kosten pro Zuschauer: Ein Spielfilm, der auf dem Programmplatz einer Dokumentation gesendet wird, erreicht zu wenig Zuschauer, ist also in jedem Fall zu teuer – ganz gleich wie billig eingekauft wurde.