



**Institut für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Detlef Schoder

Erlösmodelle für Internet-basierte Medien

**Arbeitspapiere
des Instituts für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Heft 279

Köln, im Februar 2011

Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie

ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 279: 978-3-938933-86-2

Schutzgebühr 10,-- €

Die Arbeitspapiere können im Internet eingesehen
und abgerufen werden unter der Adresse
<http://www.rundfunk-institut.uni-koeln.de>

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per E-Mail an:
rundfunk-institut@uni-koeln.de
oder an die unten genannte Postanschrift



Institut für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln

Hohenstaufenring 57a

50674 Köln

Telefon: +49 (221) 23 35 36

Telefax: +49 (221) 24 11 34

Detlef Schoder

Erlösmodelle für Internet-basierte Medien *

1. Einführung	5
2. Die multimediale Wertschöpfungskette	6
3. Die „Innovation-On-Top-of-Content“-These	12
4. Die „Nicht-Sichtbarkeits-Paradox“-These	13
5. Die „Content ist nicht mehr King“-These	15
6. Die „Hoheit-über-Endgeräte“-These.....	16
7. Ausblick	18

* Überarbeitete Fassung eines Referates, das der Verfasser auf der vom Institut für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln in Zusammenarbeit mit der Landesanstalt für Medien NRW veranstalteten Tagung „Herausforderungen und Chancen Internet-basierter Medien“ am 17. November 2010 in Düsseldorf vorgetragen hat.

Verzeichnis der Abbildungen im Text

1	Konvergenz der (TIME-)Branchen führt zur „multimedialen Wertschöpfungskette“ (in der Abbildung rechts)	6
2	Mediennutzung Internet, Abrufe von TV-Sendungen und Video	9
3	Am Beispiel GoogleTV: Ein Auswahlmenü für Inhalte und Anwendungen als „erster Bildschirm“ nach dem Anschalten des (modernen) Fernsehgerätes.....	11
4	Denkbares, künftiges Fernseh-Interface: Auswahlmenüs als Einstiegspunkt in die Fernsehwelten.....	14
5	Herkömmliche, inhaltegetriebene Wertschöpfungskette (Pfeil 2, Pfeil 1 markiert fokalen Punkt)	15
6	Aufsplitterung und Verschiebung des ehemals fokalen Wertschöpfungsbereichs „Inhalte“	16
7	Anschlussvarianten, um Inhalte über das Internet auf einem „zentralen“ Bildschirm anzuzeigen	17

Detlef Schoder

Erlösmodelle für Internet-basierte Medien

1. Einführung

Meinen Vortrag habe ich so gegliedert, dass ich zunächst eine abstrakte Sicht auf Wertschöpfungsstrukturen im Medienbereich vorstelle. Ich zitiere dabei aus alten Lehrbüchern, die vor über 10 Jahren unter dem Stichwort „multimediale Wertschöpfungskette“ eine leistungsfähige Strukturierung und Sichtweise einführten. Auf diese „multimediale Wertschöpfungskette“ werde ich mehrfach rekurrieren. Ein weiterer Punkt wird eine Übersicht über Erlösformen darstellen. Dazu werde ich nur ein, zwei Aussagen treffen. Wer die Erwartungshaltung hat, dass ich hier zehn Multimilliondollar-Geschäftsideen abliefere, den werde ich wahrscheinlich enttäuschen. Wenn sie mir bekannt wären, wäre ich wahrscheinlich jetzt auch nicht hier, sondern mit der Umsetzung der einen oder anderen Idee beschäftigt. Die Aussage, die sich hier verbindet, ist, dass es gar nicht so viel Erlösformen gibt. Bei einigen – so haben wir gerade im vorherigen Referat gehört – gibt es zudem Probleme. Dann komme ich auf einige, sehr zeitgeistige Beispiele, die illustrieren, wie stark sich die Multimediämärkte im Umbruch befinden. Einiges haben wir dazu schon heute Morgen gesehen, da vervollständige ich noch ein bisschen bzw. ergänze – vervollständigen ist übertrieben, weil sich hier fast im Monats-, Wochen- und Tagesrhythmus die Neuigkeiten überschlagen. Aber ich werde versuchen, zu aggregieren und einige Bewertungen vorzunehmen. Den Schwerpunkt meines Vortrages bilden vier Thesen, die zur Diskussion gedacht sind, die durchaus kontrovers und auch provokativ sind. Ich werde an der einen oder anderen Stelle auch wieder ein bisschen zurückrudern.

Ich werde u.a. die Innovation-On-Top-of-Content-These aufstellen. Diese wurde im Vorfeld zu meinem Vortrag diskutiert. Dabei kam auf, ob wir nicht auch sagen sollten, Instead-of-Content. Dies ist insofern interessant, als dass wir über eine Branche reden, die sehr Content-getrieben ist. Behaupten wir nun, praktisch alle relevante Innovation sei nun jenseits des Contents, mag dies zunächst verwundern. Ich werde dazu ausführen.

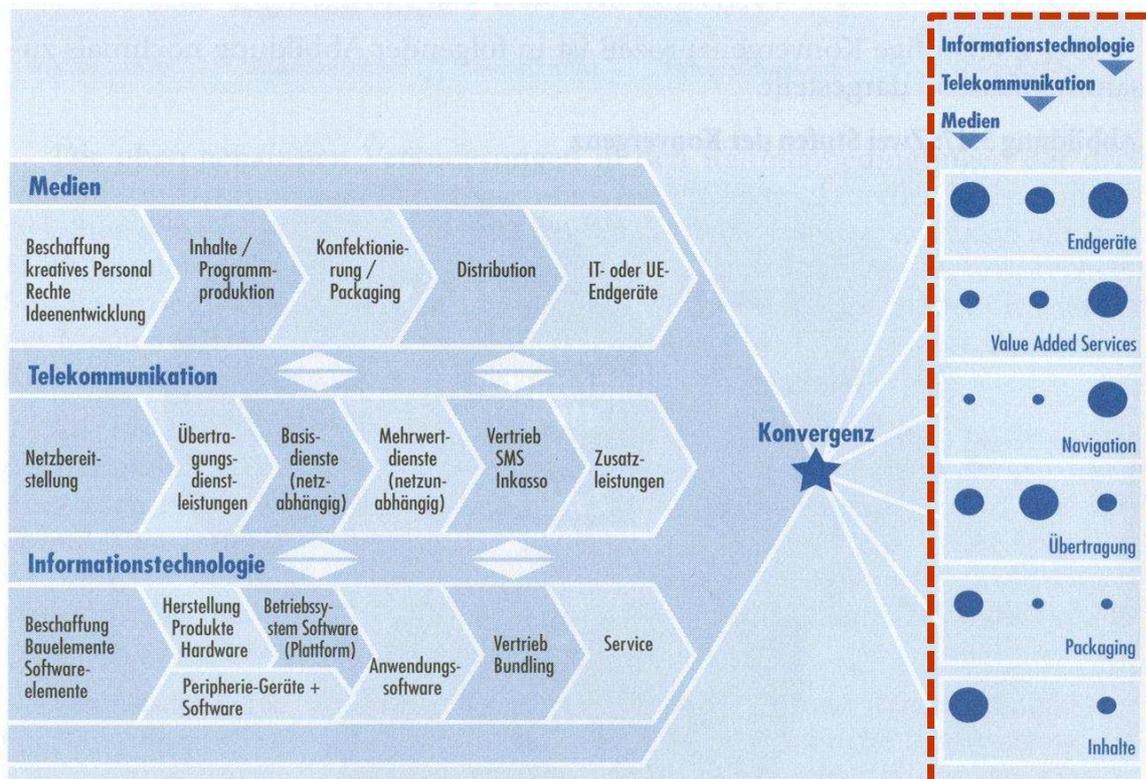
Dann werde ich die Nichtsichtbarkeits-Paradox-These akzentuieren. Anschließend der vielleicht provokanteste Teil: Die „Content ist nicht mehr King“-These, sondern die Hoheit über Endgeräte, so die entsprechende vierte These. Einige Facetten haben wir schon einleitend gehört, und ich werde versuchen, den Blickwinkel zu verschieben, wiederum vor dem Hintergrund der eingeführten multimedialen Wertschöpfungskette, welche Bewegungen dort meines Erachtens derzeit auszumachen sind, und wo vielleicht die Musik derzeit oder zukünftig spielen wird. Sicherlich ist dann noch genug Diskussionsstoff vorhanden, um auch den Nachmittagsteil unserer Tagung zu bestücken oder zumindest Illustrationen geliefert zu haben, ob daraus etwa medienpolitische Implikationen erwachsen.



2. Die multimediale Wertschöpfungskette

Sie kennen vielleicht ähnliche Darstellungen. Gerade in der Betriebswirtschaftslehre und in der Industrieökonomik versucht man, Branchen und Unternehmen anhand ihrer Wertschöpfungskette zu erfassen – also wo, über welche Stufen hinweg, wird eigentlich Wert geschaffen. Und das Interessante, was man in den letzten 10, 20, 30 Jahren beobachten kann, ist, dass diese ehemals relativ getrennt agierenden Wertschöpfungsketten in den einzelnen Branchen – der Telekommunikations-, Informationstechnologie-, Medien- und der Entertainmentbranche – man könnte auch die „Electronics“-Branche heranziehen –, damit haben wir die sogenannten Time-Branchen hier aufgezählt – aufgespalten, neu drapiert, und zu einer – wie man sagt, was wir hier rechts sehen – multimedialen Wertschöpfungskette zusammengeführt werden (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1:
Konvergenz der (TIME-)Branchen
führt zur „multimedialen Wertschöpfungskette“ (in der Abbildung rechts)



Quelle: European Communication Council Report 1997, Zerdick et al. (1998, 2001)

Man kann diese Darstellung von zwei Richtungen her lesen. Es kommt nicht von ungefähr, dass man hier mit „Endgeräten“ anfangen kann, aber klassisch liest man diese Darstellung von unten nach oben. Die Intuition gibt vor: klar, diese Wertschöpfungskette ist „Inhalte“-getrieben. Und das ist eigentlich selbstverständlich: Ohne Inhalte („Content“) können wir auf die ganze Veranstaltung verzichten. Insofern wird auch diese These, die ich noch bringen werde, „Content ist nicht mehr King“, Sie vielleicht etwas verwundern. Dieser Content/Inhalt,

der produziert, der eingekauft, der eben klassisch erstellt wird, ist zunächst unabhängig von den Ausspielwegen, er muss natürlich in irgendeiner Form – man spricht von Packaging – aggregiert, gebündelt, bepreist werden, er muss in ein appetitliches Produkt überführt und verteilt werden, etwa über terrestrische Systeme, über das Internet, wie auch immer. Schließlich sind noch Mehrwertdienste erforderlich, etwa um diese Inhalte auffinden und sich ihn ihnen zurechtfinden, um sie bezahlen zu können, um einen Überblick oder Empfehlungen zu bekommen und dergleichen mehr. Ich werde dazu Beispiele bringen. Dann haben wir „Screens“, oder man könnte auch sagen, Schnittstellen zu dem Rezipienten, zum Kunden, zum Consumer, in welcher Färbung man es auch ausdrücken möchte. Und dann haben wir schließlich den Kunden, den man in der Darstellung noch oben anfügen müsste, der letztendlich für die geschaffenen Werte zahlt.

Wir haben hier nun eine multimediale Wertschöpfungskette aufgestellt. Diese Darstellung hilft, Veränderungen in der Medienbranche zu verorten und eine Rekonfiguration dieser Wertschöpfungskette zu beschreiben. Nun das Ganze um 90 Grad gedreht; hier haben wir noch mal in anderer Darstellung Inhalte, Packaging, Übertragung, Navigation oder andere Mehrwertdienste, Endgeräte. Und dann die eigentliche Leistung, die man ausspielt. Und der Kunde – ich könnte jetzt neutraler vom Rezipienten sprechen – genießt schließlich die Inhalte und zahlt in gewisser Form dafür, direkt oder indirekt. Das werden wir gleich sehen, wenn wir über die Erlösformen reden. Dieses Bild werde ich an verschiedenen Stellen wieder aufgreifen, das ist sozusagen die Sortierung der Gedankenwelt.

Zu den Erlösformen. Hier ist man vortragsthematisch gefangen, wenn man das Monate vorher schon festlegt. Deswegen muss ich ein, zwei Folien dazu auflegen. Aber ich will dabei gar nicht in diese vielen Strukturierungen reingehen. In unseren Lehrveranstaltungen strukturiert man über acht, neun Folien hinweg diese Erlösformen. Das wäre hier eine unnötige Fleißaufgabe. Es gibt direkte und indirekte Formen, man kann nutzungsabhängig und –unabhängig unterscheiden. Aber die eigentliche Aussage, die ich hier treffen möchte, ist die: Es gibt nicht so viele Erlösformen. Wenn wir das gemeinsam zusammentragen würden – ich mache das immer in meinen Lehrveranstaltungen – kämen wir zwar auf viele Spielarten, allerdings, wenn wir es dann ein wenig aggregieren, sind es wiederum nur drei, vier, fünf Erlösformen – mehr sind es nicht. Man könnte noch weiter verdichten und sagen: Es gibt Kernleistungen, das ist zu meist der Content oder besonders gewichtige Mehrwertdienste, und dann gibt es diverse Nebenleistungen, die ich als Programmanbieter bringen kann, z.B. Werbung oder was ich noch zusätzlich verkaufe und dadurch eine Kommission bekomme – mehr Formen sind es nicht. Insofern – ich weiß nicht, ob das eine gute oder schlechte Nachricht ist – sind es nun mal ganz wenige Formen. Und wenn es dann auch noch hakt bei der einen oder anderen Form, wenn man also Probleme hat, etwa ein Werbe-basiertes Modell am Markt zu platzieren, oder man bekommt die Abonnenten nicht, dann bleiben eben gar nicht so viele alternative Refinanzierungsmöglichkeiten. Das sollte man im Auge behalten.



Zurück zu unserer Wertschöpfungskettenbetrachtung. Wie verändern sich Bewegtbild-Märkte, und ist Fernsehen tatsächlich ein Auslaufmodell? Ich hatte hier vor dem Vortrag zufällig ein Buch gefunden, Titel „Auslaufmodell Fernsehen?“, ist mit einem Fragezeichen versehen, das ist noch keine abschließende Aussage. Vielleicht ist ein bestimmtes Endgerät, wie wir es hier auf dem Buchcover sehen, ein Auslaufmodell, aber die Wertschöpfung im Fernsbereich ist sicherlich hochaktuell. Eine Tendenz, die man beobachten kann, ist, dass der Wettbewerb, um Aufmerksamkeit sozusagen, nicht nur auf Ebene von Programmen funktioniert, also ein Fußballspiel gegen den Tatort und dergleichen, sondern hier auch weitere Wettbewerbssituationen auftreten, etwa über verschiedene Ausspielwege. Wir hatten ja einiges im vorangegangenen Referat dazu gehört. Und dass auch die Frage besteht, auf die ich noch eingehen werde: Wer hat denn die Hoheit über diese Verteilwege? Also im Sinne von dem, der den Content hat, der sozusagen pushmäßig versucht, den Rezipienten zu erreichen, oder umgekehrt, derjenige, der relativ nahe am Kunden oder Rezipienten ist, der praktisch auf diesem Wege womöglich filtert und diese Zugangswege von der Kundenseite aus beherrscht? Wir haben eine enorme Content-Verfügbarkeit. Ich möchte hier keine Qualitätsdebatte anstimmen, es geht erst mal nur um die schiere Menge; ich habe dazu ein paar Zahlen. Dutzende von Programmanbietern, teilweise neue Marktspieler, verdingen sich hier mit entsprechenden Auswahlmengen an Filmen. Zu bemerken ist, dass wir es dabei mit nahezu unendlich viel Content zu tun haben, und damit womöglich eine enorme Qualitätserosion einhergeht. Zumindest in dieser abstrakten Argumentation: Allerdings wird Content nicht deswegen wertlos, nur weil er sehr viel davon gibt – so ein Content ist nach wie vor eine wertvolle Ressource. Und wer es in der jüngsten Tagespresse verfolgt hat: Die großen Contentanbieter in den USA sind schon auf dem Rückzug, die wollen nicht, dass ihre Inhalte ohne Entgelte von GoogleTV genutzt werden. Und das könnte bedeuten, dass, wenn Sie in den USA Ihren Hybrid-TV mit einer GoogleTV-Navigationsseite einschalten, werden womöglich die Inhalte von ABC und die anderer großer Programmanbieter nicht gelistet oder indiziert oder nicht empfohlen, die sind praktisch nicht existent. Das ist im Falle der USA momentan undramatisch. Sie stellen einfach das GoogleTV ab, greifen über Ihren normalen Satelliten- oder Ihren Kabelgebundenen Provider auf Inhalte zu und haben so alle Programme wie herkömmlich auch. Ich will hier auf den Punkt hinaus, der das Beispiel verdeutlicht, dass von den Marktspielern durchaus Content-bezogen sehr genau nachgedacht wird, mit wem man hier koaliert und wie man Wertschöpfung betreibt. Wir haben das Phänomen, dass große Internetmarken, einige wurden schon benannt, sich hier in dieser neuen Wertschöpfungsstruktur positionieren. YouTube (im Besitz von Google) will größte Sendeanstalt der Welt werden – ich glaube, größere Ambitionen kann man nicht haben. Oder auch Google selbst, mit Vorherrschaft im Online-Werbemarkt, mit nationalen Marktanteilen von 60, 70, 80, 90 %, will diesen Bewegtbild-Werbemarkt ebenfalls für sich entdecken. Für Fernsehveranstalter, aus Marketing-Gesichtspunkten, sehr interessant, da dies einen völligen Umbau von linearer Programmanbieter-Struktur hin zu einem womöglich stärker markengetriebenen Selbstverständnis erfordert. Wir hatten ge-

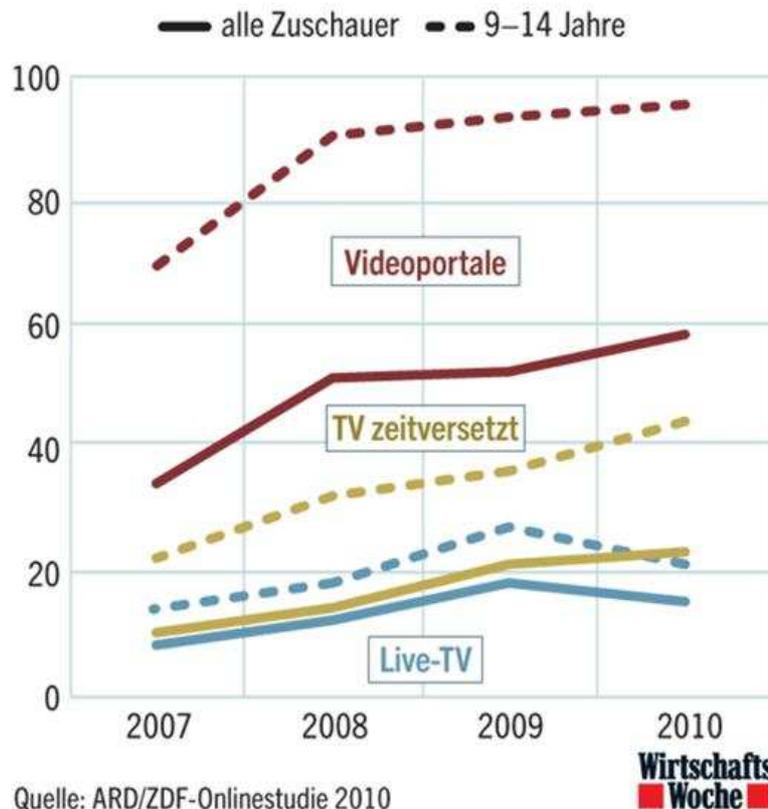
rade die vielen Ausspielwege, die verschiedenen Endgeräte, die verschiedenen Screens gesehen, und überall möchte man präsent sein. Ich werde dazu noch ein paar Illustrationen bringen, dass es vielleicht in dem Meer der Logos gar nicht mehr so einfach wird, eine durchaus dominante oder zumindest sichtbare Rolle zu spielen.

Fernsehgeräte-Hersteller integrieren Internetangebote. Sie sehen hierzu die nachstehende Abbildung 2, die uns die Mediennutzung unterschiedlicher Generationen aufzeigt und aus der hervorgeht, dass Internet-basierte Medien vor allem von der Jugend enorm stark wahrgenommen werden.

Abbildung 2:
Mediennutzung Internet, Abrufe von TV-Sendungen und Video

VIDEOPLATTFORM INTERNET

60 Prozent der Deutschen rufen über das Internet TV-Sendungen und Videos ab. Unter den Jugendlichen sind es schon fast alle
(Angaben in Prozent)



Praktisch alle jüngeren Fernsehzuschauer haben entsprechende Erfahrungen, in der Statistik praktisch alle 9-14 Jahre alten Zuschauer rufen über Internet TV-Sendungen oder Videos ab. Das wird also zu einer gewohnten Weise, und teilweise ist dann der klassische Fernsehapparat im Wohnzimmer gar nicht mehr die Schnittstelle, über die das alles funktioniert. Aber dazu mehr. Auf allen Wert-



schöpfungsstufen haben wir diesen Umbruch. Auf allen Wertschöpfungsstufen – und jetzt wieder akzentuiert – Inhalte, Packaging, Übertragung, Mehrwertdienste, Endgeräte – ich werde nicht alle Beispiele hier ausführen, das würde den Rahmen sprengen, finden Veränderungen statt. Zugeordnet sind Logos, zum Teil altbekannt, aber auch von neuen Marktspielern. Ich will zwei, drei Facetten bringen und die dann generalisieren, was dieser Umbruch grundsätzlich bedeutet.

Dazu das Beispiel, an dem man nicht vorbeikommt – vielleicht können es manche schon nicht mehr hören, aber das ist ein wesentlicher Marktspieler, und der bringt uns ein paar Indizien, wie insgesamt der Markt taktet –, also das ist nicht nur eine Darstellung von YouTube, sondern von Facetten, auf die ich besonders eingehen möchte. Zum einen, was Content-Generierung angeht: „More videos uploaded to YouTube in 60 days, than all three major U.S. networks created in sixty years“. Das ist jetzt erst mal völlig offen, was das qualitativ bedeutet, aber rein vom Volumen her gesehen eine enorme Größe. Viele haben noch den Eindruck, YouTube ist eine Plattform, wo diese verwackelten Handy-Videos von schlechter Qualität ausgespielt werden. Das mag vielleicht der Fall sein, es gibt aber sehr viel Content auf dieser Plattform, auch im High-Definition-Format, auch von professionellen Content-Anbietern, die sich ebenfalls auf dieser Plattform bewegen. YouTube selbst ist aktiv etwa mit Aktionen wie „Everyone is a Reporter“, um eine gewisse Semiprofessionalisierung zu begünstigen und hier Hilfestellung zu leisten, wenn man selber nicht nur ein kurzes Video einstellt, sondern etwa ernsthaften Lokal-Journalismus betreibt und selber sich sozusagen seinen kleinen Sub-Sender auf dieser Plattform generieren will. Was YouTube auch macht, ist, dass es durch entsprechende geschickte Bündelung von Inhalten Programmsender-ähnliche Strukturen aufbaut – das sind durchaus interessante Entwicklungen. Und hier noch zwei, drei weitere Dinge. Bei YouTube finde ich einen ganz interessanten Satz – YouTube hat sehr viel an Funktionalität entwickelt, wie man diese Inhalte sortiert und findet und dergleichen mehr – und YouTube selbst behauptet, dass das der Erfolgstreiber für noch mehr Videoauspielungen in der jüngeren Vergangenheit war. Also wohlgermerkt nicht die schiere Angebotsmenge an Content, sondern ein Mehrwertdienst, sprich Navigation, hat eine deutliche erfolgstreibende Wirkung. YouTube hat sehr viel HD-Content, wie gesagt, nicht nur diese kleinen verwackelten zuweilen schlechten Partybilder. Die Rolle von Mobile Devices nimmt zu, gemeint sind dabei moderne Endgeräte, etwa das iPad, iPhone und andere Multifunktions-Devices, die in anderen Kontexten genutzt werden. Sie mausern sich zu ernst zu nehmenden Plattformen für Ausspielungen. Eine neuere Entwicklung ist GoogleTV – in den USA gerade ein viel diskutiertes Thema – und es wird in Deutschland, Europa, mit gewisser Verzögerung ebenfalls kommen. Die Idee dabei ist die – Sie sehen es hier, die GoogleTV-eigene Werbung, wir haben hier zwei, drei Screenshots rausgezogen –, dass man jetzt nicht nur den Standard-Screen vor sich hat, sondern dieser wird durch weitere Funktionalitäten angereichert. Man hat eine Art Homepage oder Splashpage, man schaltet den Fernseher an, und man hat nicht den vorprogrammierten Programmplatz 1 von der Set-Top-Box oder von sonstiger technischer Konfiguration, die man so kennt, sondern man hat erst einmal so ein Auswahlmene (Abbildung 3).

Abbildung 3:
Am Beispiel GoogleTV: Ein Auswahlmenü für Inhalte und Anwendungen
als „erster Bildschirm“ nach dem Anschalten des (modernen) Fernsehgerätes



Zurück zu GoogleTV. Ein zweiter Aspekt ist, und das wird bei Insidern diskutiert, was Apple mit den Apps für iPhone, hinsichtlich funktionaler Anreicherung geschafft hat, könnte in Analogie GoogleTV für den Fernsbereich schaffen.

Also, die Möglichkeit in Form von Anwendungen (oder auch „Applications“ oder kurz „Apps“), die von Dritten geschrieben werden, neue Anwendungen auf den Fernseher zu bringen und so einen Zusatznutzen für das Fernseherlebnis zu bewirken. Wir kennen das aus dem mobilen Bereich, und Google kündigt an, sich hier noch stärker zu engagieren. Es gibt andere Marktspieler, die machen das schon länger, Google ist nicht der Erste, Yahoo hat das schon vor Jahren versucht – mit Yahoo! Connected TV. Auch Apple TV versucht hier entsprechende Schnittstellen und Systeme aufzubauen. Mit Google könnte jetzt allerdings der Stein ins Rollen kommen. Wie es eben Apple auch geschafft hat, obwohl es schon vor Apple Apps gegeben hat. Die Ideen existieren schon länger. Aber es gibt jetzt erst sehr potente Marktspieler, die diese Innovationswelle auch tatsächlich kraftvoll aufbauen können.

Auf der nächsten Folie müssen wir nicht alles lesen. Ich will hier auf zwei Dinge raus: Nämlich zum einen, dass Google diese Struktur so aufzieht, indem es sagt, wir machen das an bestimmten Stellen offen, wir versuchen das Kreativpotenzial von außen einzusammeln. Das ist schon mal ein ganz anderes Mindset, als das, was man von früher kennt, wenn wir noch ein paar Jahre oder Jahrzehnte zurückgehen, wo wir in sehr geschlossenen Wertschöpfungsstrukturen gedacht haben, alles dort sehr gekapselt.

Und die zweite Aussage ist die, das finde ich cool, wie es hier steht: „The coolest thing about GoogleTV is that we don't even know, what the coolest thing about it will be.“ Das heißt, es ist ergebnisoffen. Es kann sein, dass in zwei, drei



Jahren diese ganze App-Geschichte den Fernsbereich einschließlich des Usermodells stark ändern wird. Womöglich ist der Fernsehkonsument nicht mehr Couch-Potato, sondern er ist ein relativ agiler, in Teilen interaktiver Fernsehkonsument. Vielleicht gibt es den aber gar nicht, dann mag das alles vielleicht wieder absterben. Oder es gibt irre gute Apps, die sogar Verwendungsweisen verändern werden, oder es gibt Funktionalitäten, die wir besonders toll finden werden, ähnlich wie bei diesen Apps bei Apple oder anderen Firmen. Auf einmal gibt es dort mehr als 100.000 Apps, wahrscheinlich sind 97 % Schrott, aber ein paar sind eben nicht Schrott und die mögen auch ihre Wirkung haben. Und es ist hier nicht ein dogmatischer Anspruch, zu sagen, wir krempeln alles um, sondern wir versuchen, diese Innovation, diesen Kreativprozess einfach zu ermöglichen. Mal schauen, was rauskommt. Das ist eine ganz interessante Geisteshaltung, einfach mal auszuprobieren. Und sicher hat Google auch den Atem, und natürlich die Finanzkraft, sich diese Spielwiesen auch zu leisten.

3. Die „Innovation-On-Top-of-Content“-These

Das bislang Gesagte lässt sich in vier Thesen zusammenfassen. Die erste These ist die, ich sagte das gerade, wir stehen – das ist nicht jetzt meine alleinige Meinung, sondern ich glaube, jeder sieht das, dass sich einiges auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette tut – inmitten oder mittelbar vor einer sich aufbauenden Innovationswelle. Dabei werden Marktstrukturen aufgebrochen, neu definiert, und Machteinflüsse verschieben sich. Ich werde dazu meine Meinung abgeben, wohin die sich verschieben.

Passend hierzu das Titelbild von „Time“. Time kürt jährlich den „Man of the Year“. Erst jüngst steht zu lesen: „Yes, you control the information“. Sozusagen der Kunde, Rezipient, der Nutzer, der spielt auf einmal hier auf einer anderen Klaviatur, er kann sich hier explizieren, er kann selber für ein paar Tausend Euro einen Sender oder eine Community aufbauen. Früher war das prohibitiv teuer und nicht praktikabel, wenn wir gedanklich noch ein bisschen weiter die Uhr zurückdrehen, dann sind wir verglichen damit tatsächlich heute in einem anderen Zeitalter. Hybrid-TV könnte eine technische Grundlage sein, dieses Verwachsen zwischen der ehemals recht getrennten Internetwelt und der Fernsehwelt zu bewerkstelligen. Und wir werden, denke ich, einen Haufen Mehrwertdienste bekommen, eben Innovation-on-Top-of-Content, etwa eine App-Welt für Navigation und Applikationen für Bewertungen, vielleicht auch für das Zusammenführen von Usergruppen. Das wird wahrscheinlich nicht das traditionelle Fernsehen völlig ablösen, und es ist auch Quatsch, so zu argumentieren, es wird denke ich eine Koexistenz geben verschiedener Konsumweisen und auch was Varianten der Inhalteerstellung und Inhalteverteilung angeht. Ich erwarte, dass es einige Innovationen geben wird, darunter auch Innovationen, die versuchen, den Rezipienten zu vernetzen. Und es wird einige Spieler geben, die ich glaube da schon ganz gut in der Poolposition stehen, die diese unternehmensexternen Kreativpotenziale in irgendeiner Weise gut organisieren können. In der Betriebswirtschaftslehre werden diese Entwicklungen unter anderen unter dem Stichwort „Open Innovation“ behandelt. Open Innovationen sowie

weitere Konzeptionen, ich könnte da viele englische Begriffe benennen, haben alle einen gemeinsamen Kern: Dass sich Unternehmen öffnen und versuchen, durch geschickte Öffnungen und Interaktion mit Dritten Kreativpotenzial einzufangen. Auch das ist, denke ich, ein interessantes Bild, und das wird hier in dem Kontext, in dem wir uns bewegen, zunehmend möglich.

Aktuelle Facette, Sie können da noch mitmachen, dieser Wettbewerb startete dieser Tage: Samsung bietet bis zu 500.000 Dollar in bar, wenn man eine tolle Applikationen für dieses Fernsehgerät hier von Samsung strickt, also Apps für den Fernseher von Samsung. Wenn Sie auf die Webseite von Samsung gehen, finden Sie dort, wie man das machen kann. Das ist mit relativ wenig Aufwand verbunden. Man braucht nicht sehr viel technische Expertise, man muss programmieren können, man muss ein bisschen Ahnung haben von den Standards usw., das ist aber kein Hexenwerk. Ich denke, wir werden das bei uns in der Lehre im nächsten Sommersemester einbauen, in unserer Vorlesung „Emerging Electronic Business“, da werden wir von Studierenden etwas entwickeln lassen. Da ist zwar der Wettbewerb schon vorbei, aber die Expertise wird aufgebaut.

4. Die „Nicht-Sichtbarkeits-Paradox“-These

Zweite These: Nicht-Sichtbarkeits-Paradox-These. Was Ihnen paradox anmuten mag, ist die folgende Überlegung: Mit diesen Mehrwertdiensten zur Navigation, mit diesen Hilfsmitteln ist es leichter, sollte es leichter sein, Content zu finden, der mir Spaß macht, der mich interessiert. Das Aufeinandertreffen von Angebot, gerade bei dieser Angebotsfülle, die wir haben, und dem, was ich nachfrage, müsste eigentlich viel leichter klappen als in der Vergangenheit. Man könnte aber auch das Spiel umdrehen und sagen, dass womöglich selbst sozusagen gute Inhalte – da können wir uns treffen und diskutieren, was das ist, aber ich lasse es mal stehen – ihre Zielgruppen zunehmend schwieriger finden werden. Warum ist das so? Wir haben ja mehrere Verteilwege, wir haben – und darauf komme ich dann noch mal eigens zu sprechen – sozusagen neue Gatekeeper auf Endgeräteseite, die womöglich auch diese Zufahrtswege zu Content beschneiden oder auch kontrollieren und womöglich auch etwas verdienen wollen. Wenn man den benannten, aktuellen Fall der großen Fernsehanstalten in den USA um GoogleTV aufgreift, sieht man, dass der eine sagt: „Du kriegst aber meinen Content nicht.“ Und der andere womöglich sagt: „Dafür indiziere ich Deine Inhalte nicht oder ich zeige dich nicht in meinen Suchergebnislisten an.“ Da ist ein spannender Machtkampf im Gange, der auch dazu führen kann, dass bestimmte Inhalte nicht ihre Zielgruppen finden oder der Zugang zu Inhalten sozusagen erschwert wird. Es gibt dafür erste Indizien. Sie kennen vielleicht den Fall BMW versus Google. Das ist schon ein paar Jahre her: BMW wurde seinerzeit für ein paar Tage bei Google nicht mehr gelistet. BMW hat angeblich Foul gespielt, versucht, Googles Ranking-Algorithmus geschickt aber laut Google unlauter auszunutzen, damit BMW weit in den Ergebnislisten nach oben kommt, wenn man etwa „BMW“ eingibt. Das hat Google gemerkt, und Google hat dann einfach schlichtweg gesagt: „Wenn da jetzt noch einer BMW eingibt,



dann wird einfach BMW nicht mehr gelistet, zumindest nicht die Haupt-Webseite.“ Dieser Vorfall ging breit durch die Presse. Zumindest war BMW für ein paar Tage nicht sichtbar, wenn man so will. Ein ähnliches Beispiel ist, dass durch diese Programm-Bouquets und durch diese andere Art der Navigation, die vielleicht für uns neu ist, aber für die nachfolgende Generation eine Selbstverständlichkeit sein wird, wir gar nicht so sehr dieses Standard-TV oder das, was wir vielleicht gewohnt sind, so noch wahrnehmen. Sondern man hat in erster Linie „gesponserte Links“ und man hat irgendwelche Favoriten, die Sie vielleicht toll finden oder die die Community toll findet, oder die irgendeiner, von dem Sie glauben, dass der das vernünftig oder toll findet, und lassen sich diese entsprechend einspielen. Oder es gibt da noch weitere Empfehlungen von unbekanntem Dritten, wo sich die Frage stellt: Wer empfiehlt da eigentlich was? Ist das irgendwie beeinflusst, ist das irgendwie gesponsert, ist eigentlich klar, wer da was macht? Die nachstehende Abbildung 4, die aus einer Pressemitteilung von Fraunhofer stammt, die hier Forschung betreiben, illustriert meine Argumentation.

Abbildung 4:
Denkbares, künftiges Fernseh-Interface: Auswahlmenüs
als Einstiegspunkt in die Fernsehwelten



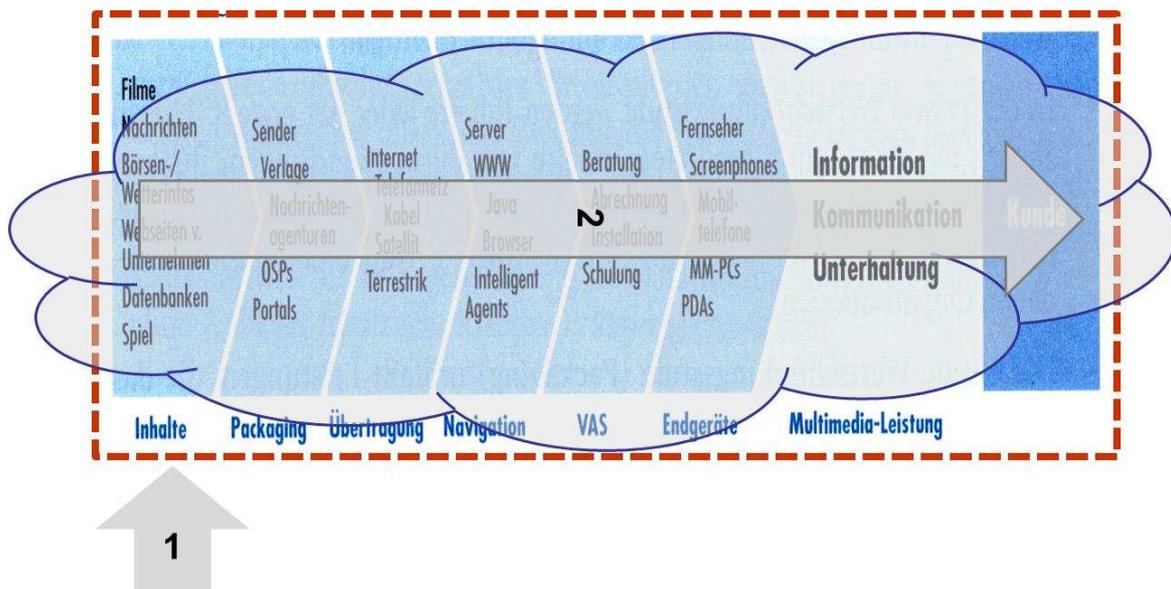
Zu sehen ist ein Beispiel, wie so ein Fernseh-Interface aussehen kann. Aufgeführt sind dabei nicht zwangsläufig die klassischen Programmmarken, die wir vielleicht noch vordergründig im Kopf haben, sondern das sind ganz andere, die Sie womöglich noch nie gehört haben. Und das mag dazu führen, dass ein Standard-TV (respektive die ehemals zugrunde liegenden Programmanbieter) eben nur eine unter vielen Optionen ist und nicht mehr die dominante Option darstellt.

Inhalte gelangen dann nicht mehr zu den intendierten Zielgruppen – so könnte man zumindest argumentieren aus Sicht der Marktspieler, die Inhalte haben. Und es gibt einen stärkeren Kampf der Informationssphären, sprich Zugang zu und Kontrolle über Content-Ressourcen und Rezipient. Ich führe das noch detaillierter aus, weil ich glaube, das ist eine Schlüsselentwicklung.

5. Die „Content ist nicht mehr King“-These

Die „Content ist nicht mehr King“-These fasst lediglich das zusammen, was ich bereits gesagt habe. Ich nutze dazu die einleitend aufgelegte Wertschöpfungskette, die sehr stark in der Diskussion, auch in der Literatur, inhaltsgetrieben interpretiert wird. Wer Content hat, ist eigentlich der König (gewesen), dieses Sprichwort kennen Sie auch. Insofern ist sehr viel heute noch inhaltsgetrieben: Wenn Sie guten Content haben, und von der Vermarktung her ist das bislang der fokale Punkt in der Wertschöpfungskette, dann richten sich mehr oder weniger alle danach aus, sehr vereinfacht gesprochen (Abbildung 5).

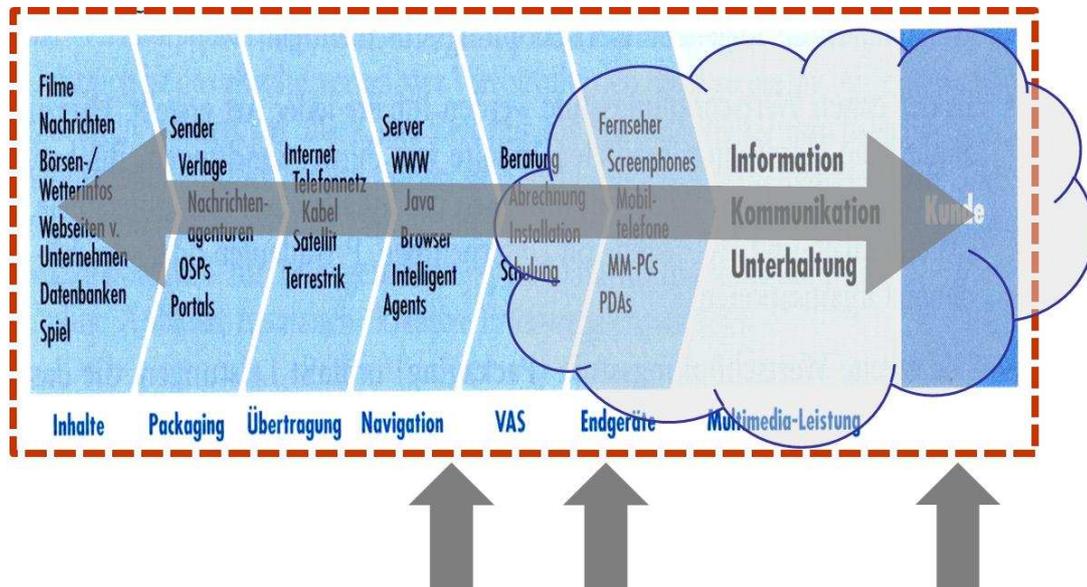
Abbildung 5:
Herkömmliche, inhaltsgetriebene Wertschöpfungskette
(Pfeil 2, Pfeil 1 markiert fokalen Punkt)



Die wesentliche Aussage hier ist die, dass sich dieser Schwerpunkt, dieser sehr markante fokale Punkt, aufsplittert, zumindest in der Tendenzrichtung hier in Richtung zum Kunden, Rezipienten geht, und die Musik dort eher spielt. Aktuelle Beobachtungen bestärken diese Sichtweise (Abbildung 6).



Abbildung 6:
Aufsplitterung und Verschiebung
des ehemals fokalen Wertschöpfungsbereichs „Inhalte“



Der Schwerpunkt wandert zum „Mehrwertdienste-Bereich“ (Value Added-Service / VAS) und zu den „Endgeräten“. Wie gesagt, diese „Content ist nicht mehr King“-These ist provokant. Wenn wir gar keinen Content mehr haben, dann bricht das natürlich alles zusammen, das ist klar. Insofern, Content spielt schon eine Rolle, aber eben vielleicht nicht mehr „die“ fokale respektive dominante Rolle. Die neue Frage ist vielmehr: Wer hat Zugang zu diesen Ressourcen, und wer hat die Kontrolle darüber? Und zwar nicht nur über die Content-Ressourcen, sondern vor allem hier über die neuhochdeutschen „eye-balls“ der Kunden. Also – um im Bild zu bleiben – sozusagen von rechts wird Marktdruck und Wertschöpfungskonfiguration betrieben, weniger von links – so die These. Und das ist schon eine andere Perspektive, um nicht zu sagen ein anderes Paradigma: Zugang zu und Kontrolle über Content sind Dreh- und Angelpunkt. Die Wertschöpfungsstrukturen waren früher relativ gut kontrollierte gekapselte Wertschöpfungsketten. Diese werden aufgebrochen und neue Marktspieler betreten den Markt, gar nicht so sehr über den Content, sondern sozusagen, was „On-Top-of-Content“ ist. Und da spielen Endgeräte-Hersteller eine sehr interessante Rolle.

6. Die „Hoheit-über-Endgeräte“-These

Ich motiviere die „Hoheit-über-Endgeräte-These“: Die Endgerätehersteller haben sehr viele neue Spielarten, wie sie die Hoheit über das Wohnzimmer bekommen, die Hoheit über den Screen dort, über die „eye-balls“, und damit die Möglichkeit zur Refinanzierung über die werbungstreibende Industrie.

Abbildung 7:
Anschlussvarianten, um Inhalte über das Internet
auf einem „zentralen“ Bildschirm anzuzeigen



Quelle: c't 2010, Heft 23, S. 107

Die Abbildung 7 zeigt unterschiedliche, gängige technische Ausgestaltungen. So etwa die Anbindung von Endgeräten an das Internet über WLAN oder Mediaserver, und, und, und. Der zugehörige Endgerätemarkt ist von hoher Innovationsdynamik gezeichnet. Sozusagen der Schlüssel oder die Bewertung, die ich hier mache, ist, wie der Kampf um die Hoheit über die Endgeräte funktioniert. Endgeräte fungieren wie ein Filter, auch wie ein Gatekeeper; sie sind Schnittstelle zwischen einerseits Rezipient, Kunde/Consumer auf der rechten Seite, und der Content-Industrie auf der linken Seite im Bild angeht. Und wer hier gut aufgestellt ist, der kann lenken und beeinflussen, und der kann auf die Erlösformen Einfluss nehmen. Es wurde schon erwähnt, dass Samsung sich überlegt, wenn sie bestimmte Inhalte ausspielt, wie sie dann bei jedem Klick oder Stream verdienen können.



Dieses Szenario war vor 5 oder 10 Jahren überhaupt nicht auf dem Plan: Mit einem „TV-Endgerät“, damit kann ich was anzeigen, das war es dann. TV-Endgerätehersteller waren glücklich, wenn sie so ein Gerät verkauft haben. Jetzt gelangen ganz andere Geschäftsmodelle in Reichweite, Servicemodelle und weitere, werbefinanzierte Modelle. Zu vermuten ist, dass Endgerätehersteller hier eine große, größere Rolle diesbezüglich spielen wollen.

Und man könnte es ein wenig dramatisieren – und ich möchte damit meinen Vortrag beschließen – wenn wir gedanklich diese Entwicklung weiterspinnen, und sagen, es geht gar nicht in erster Linie um „Bildschirme“, es geht vielmehr um die vielzitierten „eye-balls“: Wie kann ich die zugrunde liegende Aufmerksamkeit gewinnen?

Alles kann ein „Bildschirm“, ein Screen sein. Auch wenn wir hier eine technisch aufgewerte Wand hätten, die irgendwas anzeigt, ist das ein Screen, Ihre Uhr ist ein Screen. Genauso – wie man weiß – ist der klassische Fernseher nur einer von diesen vielen Screens. Und darum geht der Kampf: wie man Zugang zu diesen Screens bekommt und Kontrolle über den Rezipienten. Und das könnte zu einem – so könnte man postulieren – relativen Bedeutungsverlust für „Content“ führen. Ich will nicht Schwarz-Weiß malen und sagen, Content spielt hier keine Rolle, wenn man noch mal auf die entsprechende These zu sprechen kommt. Sondern es handelt sich um eine Verschiebung und damit um einen relativen Bedeutungsverlust von Content.

7. Ausblick

Man kann weiter überlegen: Wie kann sich das weiterentwickeln? Was sind die Folgen? Es könnte zu einer Verstärkung eines Trends führen, der beschreibt, dass sich ehemals Content-getriebene Wertschöpfungsstrukturen stärker in Richtung werbungsgetriebener Strukturen verschieben, d.h. auch in der Darstellung der multimedialen Wertschöpfungskette stärker von der Seite des Rezipienten kommend, respektive von dem, der nah am Rezipienten ist, der dort praktisch Zugang, Kontrolle hat. Da sind vor allem die Werbungstreibenden auf dem Plan, die diese Entwicklung schüren. Es scheint so, dass dabei die großen Veränderungen – deswegen hatte ich Google und Samsung neben anderen erwähnt – von den großen, nicht-klassischen, vermeintlich branchenfremden Marktspielern kommen, also etwa von den Mehrwertdienstleistern, Endgeräteherstellern, nicht unbedingt von den Inhaltebesitzern.

Ich will die Zeitleiste nicht zu sehr strapazieren. Soweit meine Ausführungen. Auf jeden Fall vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Ich bin auf Ihre Fragen gespannt.

ISBN 978-3-938933-86-2

ISSN 0945-8999