

07.11.2007 - 09:00 Uhr

## Oliver Wyman-Analyse "Wettkampf oder Kooperation im Zeitalter der Konvergenz?" / Durch partnerschaftliches Miteinander in der Konvergenzarena bestehen

Zürich (ots) -

- Hinweis: Hintergrundinformationen können kostenlos im pdf-Format unter <http://www.presseportal.ch/de/pm/100012607/> heruntergeladen werden -
- Der Telekommunikationsmarkt schrumpft, der Medienmarkt wächst nur im Internetsektor
- Die zunehmende "IP-sierung" ist Wegbereiter der Konvergenz
- Alle Player erweitern ihre Aktivitäten und steigern dadurch die Wettbewerbsintensität
- Kooperationen sind langfristig der Schlüssel zum Erfolg

Die Verschmelzung von Telekommunikation und Medien stellt alle Marktbeteiligten vor neue Herausforderungen. Um die Chancen der konvergenten Zukunft optimal nutzen zu können, sind innovative Geschäftsmodelle ebenso unerlässlich wie partnerschaftliche Geschäftsstrategien. Davon aber sind sowohl Netz-, Portal- und Inhalteanbieter als auch Endgerätehersteller noch ein gutes Stück entfernt, zeigt die aktuelle Oliver Wyman-Analyse "Telekommunikationsanbieter und Medienhäuser - Wettkampf oder Kooperation im Zeitalter der Konvergenz?". Viele Akteure versuchen derzeit, über milliardenschwere Akquisitionen ihre Aktivitäten in andere Marktsegmente auszudehnen und heizen damit den Verdrängungswettbewerb an. Auf Dauer aber werden in der Konvergenzarena vor allem Kooperationen der Schlüssel zum Erfolg sein. Im Optimalfall führt das partnerschaftliche Miteinander unter anderem zu einer breiteren Abdeckung der Wertschöpfungskette und zur Erweiterung der gemeinsamen Kundenbasis, aber auch zu signifikanten Kostenvorteilen.

Für Telekommunikationsunternehmen und Medienhäuser wird die Luft in ihren angestammten Märkten zunehmend dünner. Der Gesamtmarkt für Telekommunikationsdienste in Deutschland ist nach Jahren des Wachstums aufgrund geringer Neukundengewinnung bei gleichzeitig drastischem Preisverfall rückläufig. So prognostiziert der Verband der Anbieter von Telekommunikations- und Mehrwertdiensten e. V. (VATM) für 2007 einen Gesamtdiensteumsatz von 63,4 Milliarden Euro. Dies entspricht gegenüber 2006 einem Rückgang um rund 2,8 Prozent. Damit sinkt der Umsatz zum zweiten Mal in Folge. Der Medienmarkt zeigt 2007 laut BITKOM mit 40,5 Milliarden Euro Umsatz gegenüber den 38,8 Milliarden Euro des Vorjahres zwar ein moderates Wachstum - und wird dies in den kommenden drei Jahren auch halten. Dazu tragen aber nahezu ausschliesslich die elektronischen Medien bei.

Tatsächlich setzt das Internet immer mehr zum Siegeszug an und wird auf Dauer nicht nur die analoge, sondern auch die physische digitale Welt ausstechen. Noch warten zwar Telefonie, Radio und TV über Internet auf den Durchbruch, doch die Online-Ausgaben vor allem der grossen Tages- und Wirtschaftszeitungen sind in der Gunst der Leser inzwischen deutlich gestiegen und Musikausbörsen im Web haben das Medium Musik drastisch verändert. Auch Verbraucher, so zeigen Umfragen, sind der Meinung, dass gerade die Standardmedien Radio, Buch, Zeitungen/Zeitschriften und Kino in den kommenden zehn Jahren signifikant an Bedeutung verlieren, während das Internet massiv gewinnt - ausgelöst nicht zuletzt durch innovative Web-Technologien, die das Internet unter dem Schlagwort Web 2.0 zur interaktiven Plattform machen. "Zugleich ist die zunehmende 'IP-sierung' der Medien der Wegbereiter der Konvergenz", sagt Klaus Felsch, Partner und Medienexperte von Oliver Wyman. "Und da sowohl der Telekommunikations- als auch der Medienmarkt sehr eng geworden sind, suchen immer mehr Anbieter ihre Chance in anderen

Marktsegmenten."

#### Angebotsweiterung schürt Wettbewerb

Durch die gezielten Vorstöße von Netz-, Portal- und Inhalteanbietern sowie Endgeräteherstellern entsteht nicht nur eine umfassende Konvergenzarena. Auch die Wettbewerbsintensität, das ergibt die Oliver Wyman-Analyse "Telekommunikationsanbieter und Medienhäuser - Wettkampf oder Kooperation im Zeitalter der Konvergenz?", nimmt neue Ausmasse an. Bereits seit einiger Zeit gehen TV-Kabelunternehmen mit zusätzlichen Telefonie- und Breitbandangeboten auf Kundenfang, während die Telcos ihr breitbandiges DSL um Entertainmentdienste anreichern, um den TV-Einstieg zu schaffen. Zum Massenmarkt haben sich die Triple-Play-Bemühungen der Netzspezialisten indes noch nicht entwickelt.

Durch die Globalisierung und den wachsenden Preiskampf asiatischer Billiganbieter werden die Endgerätehersteller immer mehr in Mitleidenschaft gezogen werden. Sie reagieren mit verbesserter Bedien- und Nutzbarkeit der Endgeräte. Darüber hinaus bemühen sie sich um Differenzierung durch Dienste. So kaufte Nokia den Online-Musiklieferanten Loudeye und den Navigationsspezialisten Navteq. Apple geht mit dem iPhone ganz neue Wege. Zwei Jahre lang wird T-Mobile das neue Smartphone, das Funktionen eines iPod-Video-Medienspielers mit denen eines Handys mit Digitalkamera und Internetzugang vereint, in Deutschland vertreiben und beteiligt Apple im Gegenzug an den monatlichen Umsätzen.

#### Drohender Ausgrenzung entgehen

Die Inhalteanbieter im Print-, Musik- und TV-Bereich legen ihren Fokus auf die Etablierung neuer Geschäftsmodelle, die die Werbefinanzierung als Ersatz für den Endkundenverkauf zum Ziel haben, aber auch auf den Aufbau von Portalen zur digitalen Distribution des eigenen Contents. So betreibt ProSiebenSat.1 mit Maxdome inzwischen das grösste Video-on-Demand-Portal und mit MyVideo das grösste Videoportal in Deutschland. "Die TV-Sender haben aus dem Debakel der Musikindustrie ihre Lehren gezogen", betont Klaus Felsch. "EMI, Sony BMG, Universal und Warner haben erst dem illegalen Musikaustausch im Internet tatenlos zugesehen, dann dem legalen Musikkauf über Apples iTunes. Zwar bemühen sie sich jetzt, die drohende Ausgrenzung zu verhindern. Doch gelingt den Musikverlagen in absehbarer Zeit keine eigene Vermarktung, werden sie zur verlängerten Werkbank von Apple und im Markt nicht mehr wahrgenommen."

Durch die Offensive der Medienhäuser, aber auch der wachsenden Web 2.0-Szene geraten die Portalanbieter unter Druck. Da Google, Ebay, Yahoo & Co. von der Werbefinanzierung leben, die ihrerseits von der Reichweite abhängig ist, kaufen sie sowohl Reichweite als auch Content und Online-Vermarktungsgesellschaften zu und greifen dafür zum Teil tief in die Tasche. Google hat sich beispielsweise die Akquisition des Videoportals YouTube 1,6 Milliarden Dollar kosten lassen, für den Online-Werbevermarkter DoubleClick wurden 3,1 Milliarden Dollar gezahlt. Microsoft war der Kauf des Werbenetzwerks aQuantive sogar sechs Milliarden Dollar wert. "Ob diese Summen wirtschaftlich gerechtfertigt sind, muss abgewartet werden", so Felsch. "Auf jeden Fall zeigen die vielen Akquisitionen, dass die Marktplayer in der Konvergenzarena ernsthaft mitmischen wollen."

#### Vielfältige Kooperationsmöglichkeiten

Langfristig aber werden Akquisitionen allein nicht der Schlüssel sein, um sich in der konvergenten Zukunft erfolgreich positionieren und behaupten zu können. Unternehmenszukäufe sind kostspielig und ziehen in der Regel einen hohen Integrationsaufwand nach sich. Wenn die dem Kaufpreis zugrunde liegenden Geschäftsannahmen zu optimistisch sind, drohen hohe Abschreibungen. Dies belegt die fast eine Milliarde Dollar hohe Abschreibung von Ebay auf den Kaufpreis von Skype. Zudem dürften lohnende Übernahmekandidaten mit der Zeit

knapp werden. Somit werden Kooperationen künftig verstärkt ins Blickfeld aller Akteure rücken. Denn das partnerschaftliche Miteinander kann zu verbesserten Angeboten führen und damit den Markt insgesamt, aber auch den jeweiligen Marktanteil der Kooperationspartner vergrößern.

Laut Oliver Wyman-Analyse ergeben sich dabei auf mehreren Stufen der Wertschöpfung Möglichkeiten zur Zusammenarbeit. Sie reichen von Kooperationen im Einkauf, im Vertrieb und bei Endgeräten über eine gemeinsame Plattform bis hin zur gemeinsamen Netznutzung. Wenngleich Partnersuche, Vertragsgestaltung und Abstimmung aufwendig sind und Partikularinteressen hinderlich sein können, überwiegen doch die Vorteile. Im Zuge gezielter Partnerbeziehungen können Netz-, Portal- und Inhalteanbieter sowie Endgerätehersteller die Wertschöpfungskette breiter abdecken, Angebote aus einer Hand schaffen, die jeweiligen Expertisen der Partner optimal nutzen, die gemeinsame Kundenbasis erweitern und Kostenvorteile erzielen.

Dass Kooperationen funktionieren, zeigen die erfolgreichen Partnerbeziehungen von Netzbetreibern und Geräteherstellern im WLAN-Bereich (WiFi-Alliance) ebenso wie die von Geräteherstellern und Portalanbietern - exemplarisch seien hier Acer und Yahoo genannt. Tradition haben im Zeitalter der Konvergenz insbesondere auch Vermarktungsk Kooperationen, wie die langjährige Zusammenarbeit zwischen Microsoft MSN und der TOMORROW FOCUS AG zeigt. Daneben gibt es viele weitere Kooperationen von Unternehmen in der Konvergenzarena. Das jüngste Beispiel ist BILDmobil mit den Partnern Bild, Vodafone und arvato mobile. "Auf Dauer werden sich alle Akteure konsequent mit der Frage auseinandersetzen müssen, wie sie im konvergenten Zeitalter ihre Geschäftsbeziehungen gestalten wollen", ist Medienexperte Klaus Felsch überzeugt. "Und viele Anbieter werden gar keine andere Wahl haben, als auf Kooperationen zu setzen. Denn nur so werden sie eine stärkere Beziehung zum Endkunden aufbauen und dem harten Wettbewerb standhalten können."

Fünf Thesen zur konvergenten Zukunft

1. Die wachstumsschwachen Märkte Telekommunikation und Medien treiben die Akteure dazu, ihre Fühler in andere Bereiche auszustrecken. Auch dort aber treffen sie auf intensiven Wettbewerb.
2. Die IP-Welt sticht die analoge Welt wie auch die physische digitale Welt aus. Dies macht den Weg frei für den konvergenten Markt der Zukunft.
3. Die Angebotserweiterung von Netz-, Portal- und Dienstespezialisten sowie Endgeräteherstellern setzt alle Marktteilnehmer unter Druck und zieht einen gnadenlosen Verdrängungswettbewerb nach sich.
4. Akquisitionen sind ein probates Mittel, um in den neuen Märkten Fuss zu fassen. Für den dauerhaften Erfolg aber reichen Unternehmenszükäufe allein nicht aus.
5. Kooperationen werden künftig an Bedeutung gewinnen. Mit ihnen lassen sich die Wertschöpfungsstufen breiter abdecken, Angebote aus einer Hand schaffen, die jeweiligen Expertisen der Partner optimal nutzen, die gemeinsame Kundenbasis erweitern und Kostenvorteile erzielen.

Über Oliver Wyman

Oliver Wyman ist eine führende Managementberatung mit 2.500 Mitarbeitern in mehr als 40 Büros weltweit. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung. Gemeinsam mit seinen Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, ihre Abläufe zu beschleunigen und ihre Marktchancen

optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist Teil der Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com).

Auch in den deutschsprachigen Ländern gehört Oliver Wyman zu den führenden Strategieberatungen mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten. In den Oliver Wyman-Büros in Zürich, München, Frankfurt, Düsseldorf und Hamburg arbeiten 560 Mitarbeiter für die führenden Unternehmen aus den Branchen Automobil, Einzelhandel, Fertigungsindustrie, Finanzdienstleistungen, Luft- und Raumfahrt, Maschinen- und Anlagenbau, Medien, Telekommunikation und Transport. Sie werden durch ein weltweites Expertennetz unterstützt, um für jede Aufgabe das beste Team stellen zu können.

Kontakt:

Céline Gremaud  
Corporate Communications  
Oliver Wyman  
Tessinerplatz 5  
8027 Zürich  
Tel.: +41/44/208'77'90  
Fax: +41/44/208'70'00  
E-Mail: [celine.gremaud@oliverwyman.com](mailto:celine.gremaud@oliverwyman.com)  
Internet: [www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100012607/100548494> abgerufen werden.