



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

Dominik Eggert

**Cross-Channel-Konzeptionen für TV-Formate.  
Möglichkeiten und Grenzen einer integrierten Vermarktung**

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

**Nr. 213**

**Juni 2006**

**Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie**  
**Working Papers of the Institute for Broadcasting Economics**

ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999  
*ISSN of the Working Papers: 0945-8999*

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers Nr. 213: 3-938933-12-7  
*ISBN of the Working Paper No. 212 at hand: 3-938933-12-7*

Schutzgebühr: 17,-- €  
*Price: 17,-- €*

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

*The Working Papers can be read and downloaded  
from the Internet URL  
<http://www.rundfunk-institut.uni-koeln.de>*

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

*Messages and Orders to the Institute can be sent via email to:  
[rundfunk-institut@uni-koeln.de](mailto:rundfunk-institut@uni-koeln.de)  
or to the mailing address below.*



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

Hohenstaufenring 57a  
50674 Köln  
Telefon: (0221) 23 35 36  
Telefax: (0221) 24 11 34

**Dominik Eggert**

**Cross-Channel-Konzeptionen für TV-Formate.  
Möglichkeiten und Grenzen einer integrierten Vermarktung \***

Inhalt

<b>Zusammenfassung</b> .....	
<b>1. Einleitung</b> .....	1
1.1. Problemhintergrund .....	1
1.2. Problemstellung und Erkenntnisziel .....	3
1.3. Gang der Untersuchung.....	3
<b>2. Grundlagen der Arbeit</b> .....	5
2.1. Begriffliche Grundlagen .....	5
2.2. Die Grundlagen der Vermarktung im Free-TV Markt .....	7
2.2.1. Klassische Vermarktung von TV-Formaten .....	7
2.2.2. Die Gründe der Werbekrise.....	11
2.2.3. Der grundlegende Wandel in der Vermarktung von TV-Formaten .....	15
<b>3. Modell der Cross-Channel-Konzeption</b> .....	19
3.1. Definition und konstituierende Merkmale .....	19
3.2. Instrumente.....	20
3.3. Ziele .....	21
3.4. Strategien .....	24
3.4.1. Strategien zu Markenaufbau und Markenpflege .....	24
3.4.2. Strategien zur Auswertung im Business-to-Business-Bereich .....	26
3.4.3. Strategien zur Auswertung im Business-to-Consumer-Bereich .....	27
3.5. Abgrenzung gegenüber ausgewählten Marketing- und Medienmanagement-Modellen .....	28

---

\* Überarbeitete Fassung einer im Februar 2006 am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Strategisches Marketing, der European Business School (ebs), Oestrich-Winkel, eingereichten und von Univ.-Prof. Dr. Roland Mattmüller betreuten Diplomarbeit.



<b>4. Möglichkeiten und Grenzen der Cross-Channel-Konzeption</b> .....	33
4.1. Möglichkeiten und Grenzen individueller Kanäle .....	33
4.1.1. Mediale Kanäle .....	33
4.1.2. Telekommunikative Kanäle.....	35
4.1.3. Institutionelle Kanäle.....	38
4.2. Möglichkeiten und Grenzen der Cross-Channel-Konzeptionen .....	39
4.2.1. Markenaufbau und Markenpflege .....	39
4.2.2. Auswertung im Business-to-Business Bereich .....	41
4.2.3. Auswertung im Business-to-Consumer Bereich.....	43
4.3. Implikationen .....	46
4.3.1. Planung der Cross-Channel Konzeption.....	46
4.3.2. Umsetzung der Cross-Channel Konzeption.....	50
<b>5. Fazit</b> .....	51
Anhang.....	55
Literatur.....	111

### Abbildungen im Text

Nr.	Bezeichnung	Seite
1	Netto-Werbeeinnahmen im Vergleich zum BIP .....	2
2	Interdependenz der TV-Märkte .....	9
3	Wertschöpfungsstruktur B2C-Absatzmarkt .....	10
4	Marketing-Aktivitäten I .....	11
5	Organigramm I .....	12
6	Absatzmärkte .....	13
7	Medienschnittstelle .....	15
8	Marketing-Aktivitäten II .....	18
9	Markteintritt verschiedener Cross-Channel-Konzeptionen .....	20
10	Produktlebenszyklus bei klassischer Vermarktung .....	22
11	Produktlebenszyklus und Markenwert .....	23
12	Produktlebenszyklus TV-Format .....	24
13	Kommunikationsmodell.....	43
14	Darstellung des Vorgehens bei Planung und Umsetzung .....	47

Dominik Eggert

## **Cross-Channel-Konzeptionen für TV-Formate. Möglichkeiten und Grenzen einer integrierten Vermarktung**

### **Zusammenfassung**

Nach jahrelangem Wachstum sanken in den Jahren 2001 bis 2003 die Werbeeinnahmen der TV-Sender erheblich. Noch heute muss die Fernseh-Branche im Vergleich zum Jahr 2000 auf 18 Prozent ihrer Werbeeinnahmen verzichten. Die Sender reagieren mit Sparmaßnahmen und experimentieren mit innovativen Erlösquellen. Neue Umsätze sollen dabei hauptsächlich auf zusätzlichen Teilmärkten realisiert werden, auf denen die Sender agieren. Eine besondere Herausforderung liegt dabei in der Verknüpfung der Instrumente dieser Teilmärkte, den Kanälen. Denn nur durch eine sinnvolle Verknüpfung können Synergien genutzt und das Image der Sender- und Format-Marken auf diese neuen Teilmärkte übertragen werden. Die vorliegende Arbeit beschreibt das Modell der Cross-Channel Konzeption, welche hauptsächlich von werbefinanzierten TV-Sendern eingesetzt wird, um klassische mit neuen Kanälen zu vernetzen. Neben dem Aufbau des Modells werden in dieser Arbeit schwerpunktmäßig die Möglichkeiten und Grenzen der Cross-Channel Konzeption im Rahmen einer integrierten Vermarktung diskutiert und kritisch bewertet.



# **Cross-Channel-Konzeptionen für TV-Formate. Möglichkeiten und Grenzen einer integrierten Vermarktung**

## **1. Einleitung**

### **1.1. Problemhintergrund**

Seit 1949 war die Werbewirtschaft von stabilem Wachstum geprägt.<sup>1</sup> Die Neunziger Jahre brachten Wachstumsraten von über fünf Prozent, die Werbeeinnahmen der verschiedenen Werbeträger wuchsen überdurchschnittlich im Vergleich zur gesamten deutschen Volkswirtschaft.<sup>2</sup> Als Träger klassischer Werbemaßnahmen profitierten vor allem Medien-Unternehmen von dem ungebremsen Erfolg. Für den Bereich Fernsehen lagen die Wachstumsraten noch über dem Branchendurchschnitt.<sup>3</sup> So stellte es kein Problem dar, dass sich die meisten privaten Fernseh-Unternehmen mit ihren Geschäftsmodellen ausschließlich auf den Umsatz aus Werbeeinnahmen verließen, während beispielsweise Print-Titel aus Werbe- und Verkaufserlösen finanziert wurden. Im Jahr 2000 verzeichnete die Branche schließlich ihr größtes Wachstum der letzten Jahre, die Netto-Werbeeinnahmen wuchsen um 7,1 Prozent auf 23,4 Milliarden Euro.<sup>4</sup>

Das darauf folgende Jahr brachte eine Krise: Die Netto-Werbeeinnahmen der Fernsehsender schrumpften bis 2002 um 15 Prozent. Neben diesem Einnahmeneinbruch drückten Rabatte die Umsätze: So stiegen die Brutto-Einnahmen im Jahr 2003 wieder um 2,1 Prozent an, während die Netto-Einnahmen um 3,6 Prozent sanken.<sup>5</sup> Die Brutto-Einnahmen beschreiben die Werbezeiten bewertet nach offiziellen Listenpreisen, während die Netto-Werbeeinnahmen die tatsächlich realisierten, also die um Rabatte und Vergünstigungen korrigierten Werbeeinnahmen darstellen.<sup>6</sup> Die Schere zwischen Brutto- und Netto-Preisen, und

---

<sup>1</sup> Nur 1968 und 1974 stagnierten die Werbeausgaben durch volkswirtschaftliche Probleme und Folgen der Ölpreisschocks, vgl. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2005): Werbung in Deutschland 2005, Berlin, S. 10.

<sup>2</sup> Vgl. Abbildung 1; Statistisches Bundesamt Deutschland (Hrsg.) (2006): Wichtige gesamtwirtschaftliche Größen, Wiesbaden, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.destatis.de/daten1/stba/html/basis/d/vgr/vgrtab1.php>, abgerufen am 23.1.2006.

<sup>3</sup> Vgl. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2005): Werbung in Deutschland 2005, S. 15.

<sup>4</sup> Vgl. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2002): Werbung in Deutschland 2002, Berlin, S. 5.

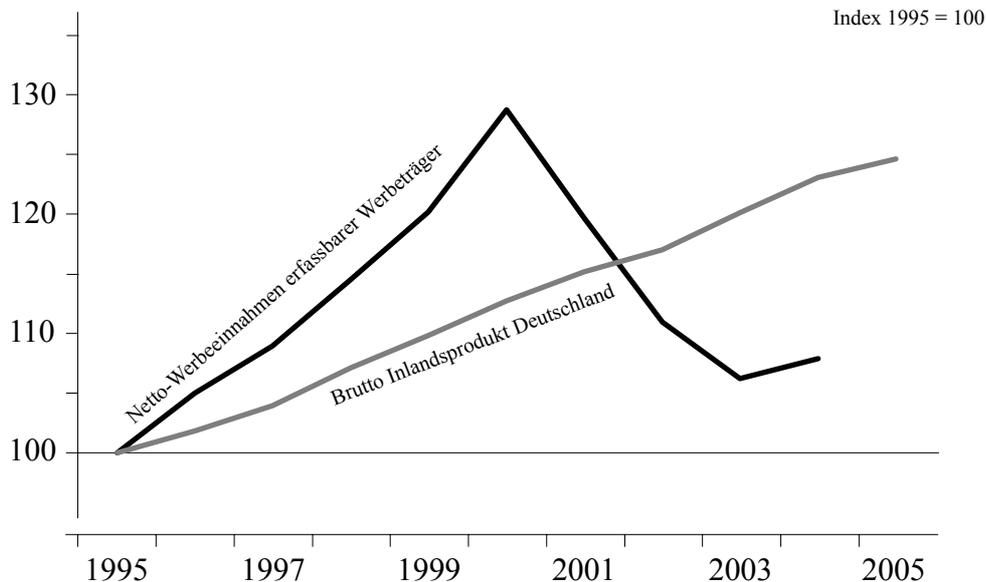
<sup>5</sup> Vgl. Nielsen Media Research (Hrsg.) (2006): Medienentwicklung, Hamburg, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.nielsen-media.de/pages/datagrid.aspx?datagridName=datagrid001>, abgerufen am 30.1.2006; Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2005): Werbung in Deutschland 2005, Berlin, S. 15.

<sup>6</sup> Vgl. Ernst & Young AG (2005): Gute Unterhaltung! Die Medienbranche in Deutschland im Überblick, München, S. 136f.



damit die gewährten Rabatte, lagen im Jahr 2003 schließlich bei 51 Prozent. In diesen drei Jahren mussten die Medien insgesamt Netto-Werbeinnahmeverluste in Höhe von 4,1 Milliarden Euro hinnehmen.<sup>1</sup> Dadurch schrumpfte die Einkommensgrundlage gerade bei den rein werbefinanzierten Fernsehsendern.

Abbildung 1:  
Netto-Werbeinnahmen im Vergleich zum BIP



Quelle: Eigene Darstellung nach Erhebungen der Quellen: Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2005): Werbung in Deutschland 2005, Berlin S. 13; Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2002): Werbung in Deutschland 2002, Berlin, S.5; Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2000): Werbung in Deutschland 2000, Berlin, S.2; Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (1997): Werbung in Deutschland 1997, Berlin, S.19; Statistisches Bundesamt Deutschland (Hrsg.) (2006): Wichtige gesamtwirtschaftliche Größen, Wiesbaden, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.destatis.de/daten1/stba/html/basis/d/vgr/vgrtab1.php>, abgerufen am 23.1.2006.

Die Sender reagierten zum einen mit Sparmaßnahmen, zum anderen experimentierten sie mit neuen Geschäftsmodellen und innovativen Erlösquellen.<sup>2</sup> Obwohl sich der Werbemarkt wieder erholte und auch die Netto-Werbeinnahmen im Jahr 2004 wieder um 1,6 Prozent stiegen, ist die Phase des Experimentierens noch nicht abgeschlossen. Viele Potenziale scheinen nicht ausgeschöpft und zahlreiche Technologien nicht erkannt, aus denen die TV-Sender zukünftiges Wachstum generieren können.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2005): Werbung in Deutschland 2005, S. 13; Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2002): Werbung in Deutschland 2002, S. 5; Nielsen Media Research (Hrsg.) (2006): Medienentwicklung.

<sup>2</sup> Vgl. Hass, Berthold (2003): Desintegration und Reintegration im Mediensektor: Wie sich Geschäftsmodelle durch Digitalisierung verändern, in: Zerdick, Axel u.a. (2004): E-Merging Media – Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft, Berlin Heidelberg, S. 57.

<sup>3</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, geführt am 25. Januar 2006, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

## 1.2. Problemstellung und Erkenntnisziel

Neben anderen Strategien reagierten die Medienunternehmen mit einem Diversifikationsschub.<sup>1</sup> Auch TV-Sender agieren nicht mehr ausschließlich auf ihrem angestammten Teilmarkt, sondern nutzen die Instrumente klassischer Medienmärkte wie Print und Rundfunk oder die der neuen Märkte Internet und mobile Kommunikation.<sup>2</sup> Diese neuen Instrumente oder Kanäle<sup>3</sup> ermöglichen unterschiedliche Nutzungschancen: Zum einen verbreitern sie das Absatzpotenzial, da die klassischen Produkte zusätzlich über die neuen Kanäle vermarktet werden können. Zum anderen lässt sich die Produktpalette ausweiten, denn durch die Möglichkeiten der neuen Kanäle können innovative Produkte erstellt werden, die dann über den jeweiligen Kanal vermarktet werden.

Die Nutzung zusätzlicher Kanäle ermöglicht auch die Kreation von innovativen Produkten, welche klassische und neue Kanäle miteinander verbinden und vernetzen. Diese Produkte werden dann über eine Kombination von Kanälen vermarktet. Die vorliegende Arbeit entwickelt die theoretischen Grundlagen dieser Produkte und definiert sie als Cross-Channel-Konzeptionen. Darüber hinaus werden Einsatzmöglichkeiten dieser Konzeptionen herausgestellt und die Möglichkeiten und Grenzen der Nutzung im Rahmen einer integrierten Vermarktung diskutiert und kritisch bewertet. Da die Entwicklung hauptsächlich durch die Probleme der werbefinanzierten TV-Sender gefördert wurde, konzentriert sich diese Arbeit ausschließlich auf die Anwendungsmöglichkeiten für werbefinanzierte Free-TV-Sender. Sender, die diesen Fortschritt besonders prägten und Cross-Channel-Konzeptionen umfassend einsetzen sind insbesondere *RTL* mit dem Format *Deutschland sucht den Superstar*, *Super RTL* mit der Marke *Toggo* oder die *ProSiebenSat.1 Media AG* mit der Promotionaktion *Red-Nose-Day*.

## 1.3. Gang der Untersuchung

Diese Arbeit setzt sich aus fünf Kapiteln zusammen. Das erste Kapitel (1) schildert zunächst den zugrunde liegenden Problemhintergrund, um die daraus resultierende Problemstellung und das Erkenntnisziel für die weitere Untersuchung abzuleiten. Kapitel zwei (2) schafft die Verständnisbasis für den Leser: Begriffliche Grundlagen und die Vermarktung von Free-TV Formaten werden erläutert. Darauf aufbauend entwickelt Kapitel drei (3) das Modell der Cross-Channel Konzeption, bespricht Definition, Instrumente, Ziele und Strategien des Modells, bevor es gegenüber ausgesuchten Modellen der Marketingwissenschaft und Medienforschung abgegrenzt wird. Im Anschluss daran (Kapitel 4) werden die Möglichkeiten und Grenzen der Cross-Channel Konzeption disku-

---

<sup>1</sup> Vgl. Powers, Angela/Pang, Idon/Johnson, Sara (2002): *Media Diversification: Is Bigger Better After All?*, Illinois, S. 6.

<sup>2</sup> Vgl. Sjurts, Insa (2005): *Strategien in der Medienbranche – Grundlagen und Fallbeispiele*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 2.

<sup>3</sup> Der Terminus Kanal wird in dieser Arbeit als Kommunikations- oder Absatzkanal und nicht als TV Kanal verwendet. Eine ausführliche Definition wird in Kapitel 2.1 (Begriffliche Grundlagen) gegeben.



tiert. Zum besseren Verständnis beginnt das Kapitel mit den Möglichkeiten und Grenzen individueller Kanäle, um dann die Potenziale der Konzeption zu diskutieren. Das Kapitel schließt mit den Implikationen, die aus der vorangegangenen Diskussion abgeleitet werden können. In Kapitel fünf (5) werden abschließend die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit resümiert, um darauf aufbauend einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen zu ermöglichen.

## 2. Grundlagen der Arbeit

### 2.1. Begriffliche Grundlagen

Das *TV-Format* oder *Programm-Format* stellt eine „gezielte, auf die Bedürfnisse des Marktes abgestimmte Wahl von Strukturen, Inhalten und Präsentationen“<sup>1</sup> dar. Es setzt sich aus verschiedenen Gütern wie immateriellen Medien-Produkten und -dienstleistungen zusammen, kann aber ebenfalls materielle Güter beinhalten. *Medien-Produkte* sind „gebündelte, mediale Inhalte in Form von Texten, Bildern, verschiedenen Varianten von Audio- und Videoangeboten (...) zur Befriedigung des Bedürfnisses nach Unterhaltung und Information“<sup>2</sup>. *Medien-Dienstleistungen* befriedigen das Bedürfnis der Rezipienten nach Unterhaltung und Information durch Dienstleistungen, meist interaktiver Natur. Im Gegensatz zum Medien-Produkt integrieren sie den Rezipienten oder seine Verfügungsobjekte als externen Faktor während der Leistungserstellung. Kernelement eines TV-Formats ist das Medien-Produkt *TV-Sendung*. Sie ist eine „inhaltlich geschlossene, optisch übertragbare Sendeeinheit“<sup>3</sup>. Das TV-Format wird von einem *TV-Veranstalter* bzw. *TV-Sender* veranstaltet - TV-Sender sind *Medien-Unternehmen* und damit eine Form der Organisationen von Presse, Film, Funk und Fernsehen.<sup>4</sup>

Die vorliegende Arbeit verzichtet auf den individuellen Gebrauch des Begriffes der Medien, da sich dieser nicht eindeutig definieren lässt bzw. synonym für verschiedene Objekte wie Medien-Produkte, -dienstleistungen oder Medien-Unternehmen genutzt wird. Selbst die strukturierten Verbindungsmöglichkeiten zwischen Medien-Unternehmen und Rezipienten werden umgangssprachlich unter dem Begriff der Medien subsumiert.<sup>5</sup> Diese strukturierten Verbindungsmöglichkeiten werden in dieser Arbeit als *Kanäle* bezeichnet und in mediale, telekommunikative und institutionelle Kanäle gegliedert.<sup>6</sup> Die *medialen Kanäle* sind monodirektional ausgestattet und dienen dem Transport von immateriellen

---

<sup>1</sup> Hickethier, Knut (1999): Genre oder Format? In: von Gottberg, Joachim/Mikos, Lothar/Wiedemann, Dieter (Hrsg.): *Mattscheibe oder Bildschirm*, Berlin, S. 204.

<sup>2</sup> Rawolle, Joachim (2002): *Content Management integrierter Medienprodukte*, Wiesbaden, S. 6.

<sup>3</sup> Frühschütz, Jürgen (2004): *Horizont Medien-Lexikon*, Frankfurt am Main, S. 141.

<sup>4</sup> Vgl. Merten, Klaus (1999): *Einführung in die Kommunikationswissenschaft*, Band 1/1 Grundlagen der Kommunikationswissenschaft, Münster, S. 133.

<sup>5</sup> Merten weist darauf hin, dass der Begriff der Medien in der Kommunikationswissenschaft mehrdeutig verwendet wird. So beschreibt er einerseits „die von den Medienorganisationen laufend hervorgebrachten aktuellen Inhalte bzw. Informationsangebote“, auf der anderen Seite sämtliche „Organisationen von Presse, Film, Funk oder Fernsehen“. Im Marketing hingegen werden Medien als Werbeträger verstanden. Vgl. Merten, Klaus (1999): *Einführung in die Kommunikationswissenschaft*, S. 133; Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.) (2004): *Gabler Marketing Lexikon*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 549.

<sup>6</sup> Bachem unterscheidet zwischen medialen- und institutionellen Kanälen. Dabei verzichtet er auf eine genaue Abgrenzung der beiden Kanäle. Um den Besonderheiten der einzelnen Kanal-Arten gerecht zu werden, wird in dieser Arbeit eine zusätzliche Kategorie verwendet, die telekommunikativen Kanäle. Vgl. Bachem, Christian (2004): *Multichannel-Marketing – eine Einführung*, in: Merx, Oliver/Bachem, Christian (Hrsg.): *Multichannel-Marketing-Handbuch*, Berlin Heidelberg, S. 30f.



Gütern. In diese Kategorie fallen sämtliche klassischen ‚Massenmedien‘, die allgemein zugänglich die massenhafte Vermittlung von Informationen in den Vordergrund stellen und sich als Teil der öffentlichen Kommunikation an ein weit gestreutes Publikum richten.<sup>1</sup> *Telekommunikative Kanäle* transportieren ebenfalls immaterielle Güter, ermöglichen aber einen bidirektionalen Fluss von Informationen. Dadurch ermöglichen sie den Dialog zwischen Medien-Unternehmen und Rezipienten. In diese Kategorie fallen sowohl neue Dialogwege wie Internet und Mobiltelefon, als auch klassische wie das Festnetztelefon und das Telefax. Die *institutionellen Kanäle* können sämtliche Güter transportieren, sind aber an eine physische Institution gebunden.<sup>2</sup> Ein typischer Kanal ist beispielsweise der Einzelhandel, welcher materielle Merchandising-Güter transportiert, die an die Institutionen der Einkaufsstätten gebunden sind. Ein weiteres Beispiel ist das Event, welches das Veranstaltungs-Erlebnis als immaterielles Gut transportiert und an die Institution des Veranstaltungsortes gebunden ist.<sup>3</sup>

Diese Kanäle können genutzt werden, um eine Cross-Channel Konzeption zu erstellen. Eine *Konzeption* beschreibt dabei einen Entwurf, der „sich an einer Leitidee bzw. bestimmten Richtgrößen (Zielen) orientiert und grundlegende Handlungsrahmen (Strategien) wie auch die notwendigen operativen Handlungen (Instrumentaleinsatz) zu einem schlüssigen Plan (...) zusammenfasst.“<sup>4</sup>

Mit Hilfe dieser Konzeption kann dann ein Produkt erstellt werden, welches sich für die Vermarktung im Rahmen eines TV-Formates anbietet. Die *Vermarktung* beschreibt sämtliche einzelwirtschaftlichen Aktivitäten in Absatz- und Beschaffungsmärkten, die sich an der steuernden Funktion des Marketings bzw. des marktorientierten Denkens und Handelns ausrichtet.<sup>5</sup> Besonderer Wert wird in dieser Arbeit auf die *integrierte Vermarktung* gelegt, also die Vermarktung des Medien-Gutes innerhalb oder als Unterstützung eines übergreifenden TV-Formates. Das Format bildet somit den Kern einer *Marke*, „ein in sich geschlossenes Marktbearbeitungssystem (...), dass bei Anwendung systemgerechter Markentechnik über das Vertrauen zum Leistungsversprechen eine subjektive Wert-

---

<sup>1</sup> Vgl. Brockhaus (Hrsg.) (1998): Die Enzyklopädie in 24 Bänden, 20. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Band 14, Leipzig/Mannheim, S. 309.

<sup>2</sup> Die Institution wird hier als physische Einrichtung und *nicht* als Regelungskomplex im Sinne der Institutionen-Ökonomik verstanden wie beispielsweise bei Richter: „Eine Institution (...) ist ein auf ein bestimmtes Zielbündel abgestelltes System von Normen einschließlich deren Garantieinstrumente, mit dem Zweck, das individuelle Verhalten in eine bestimmte Richtung zu steuern.“ Vgl. Richter, Rudolf (1994): Institutionen ökonomisch analysiert: zur jüngsten Entwicklung auf einem Gebiet der Wirtschaftstheorie, Tübingen, S. 2.

<sup>3</sup> Die telekommunikativen Kanäle stellen eine Zusammenfassung der Kanäle 3, 5 und 6 von Payne et al. dar, die institutionellen Kanäle fassen die Kategorien 1 und 2 zusammen. Diese zusammenfassende Unterteilung ist ausreichend für die Betrachtungen im Rahmen dieser Arbeit. Vgl. Payne, Adrian/Frow, Pennie (2005): A Strategic Framework for Customer Relationship Management, in: Journal of Marketing, Vol. 69 (Oktober 2005), S. 167–176.

<sup>4</sup> Becker, Jochen (1992): Marketing-Konzeption – Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 4. Aufl., München, S. 2.

<sup>5</sup> Vgl. Meyer, Anton/Mattmüller, Roland (1999): Marketing, in: Corsten, Hans/Reiß, Michael (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München 1999, S. 812.

schätzung beim Nachfrager erzielt“,<sup>1</sup> die so genannte *Format-Marke*. Neben der Marke des Formats etablieren die Unternehmen auch *Sender-Marken*, welche dazu dienen die subjektive Wertschätzung des Nachfragers, bezogen auf den Sender, zu erzielen.

## 2.2. Die Grundlagen der Vermarktung im Free-TV Markt

Der Wandel, welcher zur Werbekrise führte, veränderte auch die Vermarktung von TV-Formaten im Free-TV Markt. Dieses Kapitel beschreibt deswegen zuerst (2.2.1) die grundlegenden Praktiken zur Vermarktung von TV-Formaten vor der Krise. Anschließend (2.2.2) werden die veränderten Bedingungen aufgegriffen, die letztendlich die Werbekrise auslösten, bevor im nächsten Schritt (2.2.3) die Beschreibung der erweiterten Verfahren der Vermarktung erfolgt.

### 2.2.1. Klassische Vermarktung von TV-Formaten

Wie bereits erwähnt, stellt die Vermarktung sämtliche einzelwirtschaftlichen Aktivitäten in Absatz- und Beschaffungsmärkten dar. Abbildung 2 zeigt die drei Märkte, auf denen Free-TV Sender agieren, um ihre TV-Formate zu vermarkten.<sup>2</sup> Das TV-Format besteht vor der Krise hauptsächlich aus der TV-Sendung, welche am Beschaffungsmarkt erworben wird. Zur Erlösgenerierung richtet sich der Sender an zwei Absatzmärkte: An den B2C und B2B-Absatzmarkt. Zum einen wird die Format-Marke gegenüber den Konsumenten, also den Rezipienten vermarktet, wodurch der Sender deren Aufmerksamkeit generiert. Zum anderen wird dieses Gut ‚Aufmerksamkeit‘ Werbekunden zur Verfügung gestellt, welche für die Übermittlung ihrer Werbebotschaften bezahlen.<sup>3</sup>

---

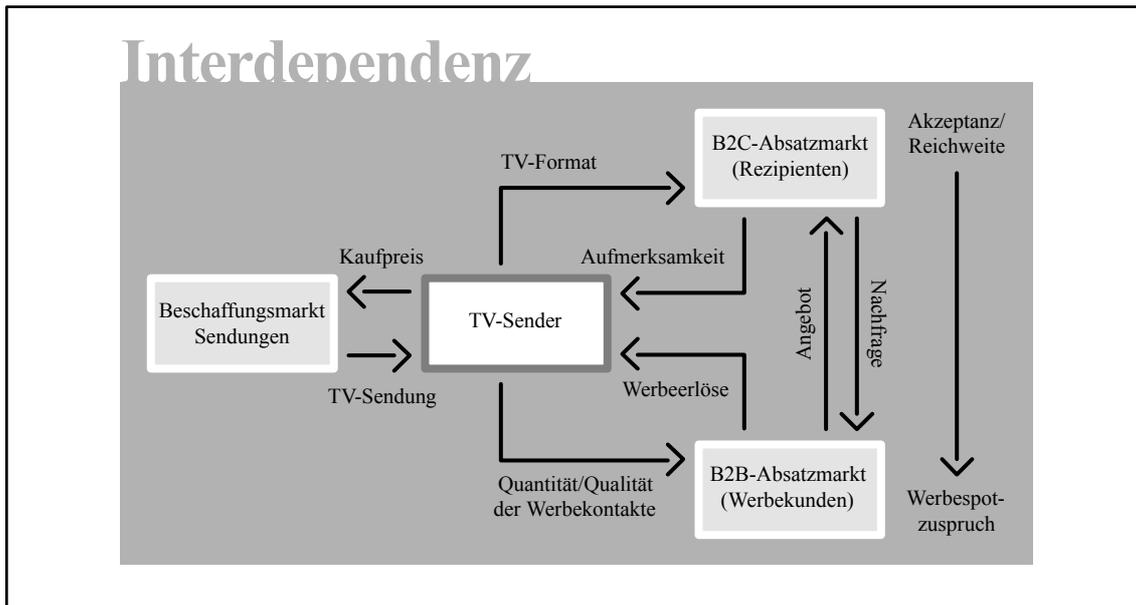
<sup>1</sup> Mattmüller, Roland (2004): Integrativ-Prozessuales Marketing, Wiesbaden, S.184.

<sup>2</sup> Vgl. Bauder, Marc (2002): Der deutsche Free-TV-Markt: Chancen für neue Anbieter?, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 153, Köln, S. 19.

<sup>3</sup> Vgl. Rott, Armin (2002): Werbefinanzierung und Wettbewerb auf dem deutschen Fernsehmarkt, Dortmund, S. 42.



Abbildung 2:  
Interdependenz der TV-Märkte



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Wirtz, Bernd W. (1994): Neue Medien, Unternehmensstrategien und Wettbewerb im Medienmarkt: eine wettbewerbstheoretische und -politische Analyse, Frankfurt am Main, S. 19.

Der *Beschaffungsmarkt* unterscheidet sich damit nur gering von Beschaffungsmärkten anderer Branchen. Der TV-Sender hat die Möglichkeit Produkte von Rechteinhabern zu erwerben und steht damit in Konkurrenz zu anderen Sendern. Die Sendungen sind mengenmäßig, aber auch hinsichtlich ihrer Verwertungsmöglichkeit limitiert und stellen aus diesem Grunde einen wichtigen Inputfaktor für die Positionierung des Senders und damit eine wichtige strategische Ressource dar.<sup>1</sup> Alternativ kann der TV-Sender Auftragsproduktionen erstellen lassen oder seine Sendungen in Eigenproduktion fertigen.<sup>2</sup> Der Unterschied zu Beschaffungsmärkten anderer Branchen besteht damit hauptsächlich in den gehandelten Produkten.

Im Gegensatz dazu unterscheidet sich der *B2C-Absatzmarkt* erheblich von anderen Absatzmärkten. Der Markt ist darauf ausgerichtet, TV-Formate an Rezipienten abzusetzen, ohne dabei direkte Umsätze zu erwirtschaften, sondern ihre Aufmerksamkeit zu generieren.<sup>3</sup> Darüber hinaus soll eine langfristige Bindung an das Format erreicht und so die Format-Marke aufgebaut werden.<sup>4</sup> Da-

<sup>1</sup> Vgl. ebenda, S. 110.

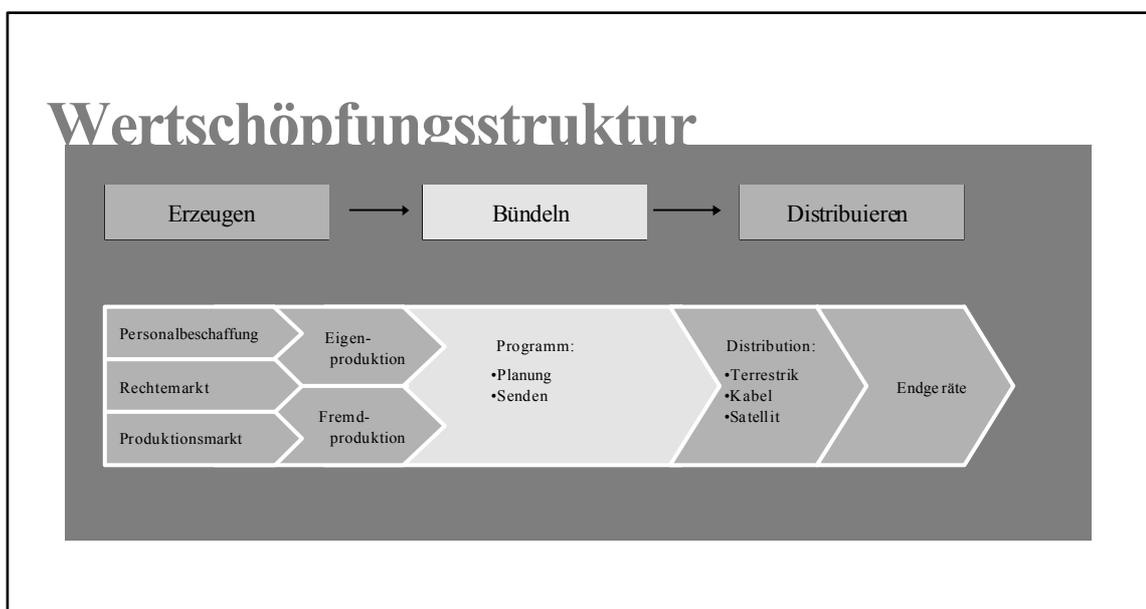
<sup>2</sup> Vgl. Weller von Ahlefeld, Christian/Bruck Anke (2001): Tele München Gruppe – Digitale Zukunft durch Integration, in: Vizjak, Andrej/Ringlstetter, Max (Hrsg.): Medienmanagement: Content gewinnbringend nutzen, Wiesbaden, S. 193.

<sup>3</sup> Vgl. Baker, William F./Dessart, George (1998): Down in the Tube – An Inside Account of the Failure of American Television, New York, S. 64.

<sup>4</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

zu bündelt der TV-Sender die erzeugten Inhalte und übermittelt sie mit Hilfe von Distributoren, beispielsweise Kabelnetzbetreibern, an die Rezipienten.<sup>1</sup> Die First-Copy-Costs der Ausstrahlung eines TV-Formats, also die Kosten der Ausstrahlung an den ersten Rezipienten sind vergleichsweise hoch.<sup>2</sup> Jedoch besteht keine Rivalität im Konsum des Produktes.<sup>3</sup> So kann die Anzahl der Konsumenten pro Ausstrahlung unbegrenzt erweitert werden, ohne dass für den Sender nennenswerte Zusatzkosten der Ausstrahlung entstehen. Maximiert der TV-Sender also die Anzahl der Rezipienten, kann er die Kosten pro Rezipienten-Kontakt niedrig halten. Die Anzahl der Zuschauer bzw. die Quote wird damit zur relevanten Messgröße in diesem Markt.<sup>4</sup>

Abbildung 3:  
Wertschöpfungsstruktur B2C-Absatzmarkt



Quelle: Kaspar, Christian/Hagenhoff, Svenja (2003): Strategisches Management in der Medienbranche, Göttingen, S. 23.

Abbildung 4 zeigt die B2C Marketing-Maßnahmen der TV-Sender im zeitlichen Kontext, darüber hinaus wird die monetäre Auswertung der Format-Marke zum Sendestart verdeutlicht.

<sup>1</sup> Vgl. Abbildung 3; Kaspar, Christian/Hagenhoff, Svenja (2003): Strategisches Management in der Medienbranche, Göttingen, S. 23.

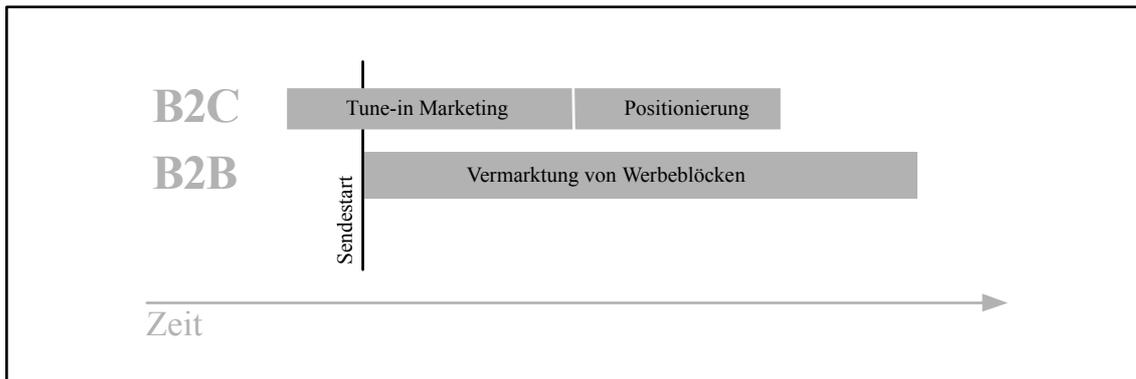
<sup>2</sup> Vgl. Siegert, Gabriele (2001): Medien Marken Management – Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie, München, S. 99.

<sup>3</sup> Vgl. Brummel, Sabine (1998): Zur Konzentration im deutschen Fernsehsektor - eine problemorientierte Analyse, Baden-Baden, S. 27.

<sup>4</sup> Vgl. Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, geführt am 20. Januar 2006, Anhang Expertengespräch Nr. 1.



Abbildung 4:  
Marketing-Aktivitäten I



Quelle: Eigene Darstellung

Die monetäre Auswertung der aufgebauten Format-Marke erfolgt über den *B2B-Absatzmarkt*. Die generierte Aufmerksamkeit der Rezipienten wird genutzt, um die Botschaften der Werbekunden zu transportieren.<sup>1</sup> Der Werbekunde bezahlt im Gegenzug einen Preis für jeweils tausend erreichte Rezipienten, den Tausender-Kontakt-Preis (TKP). Diese indirekte, derivative Erlösmöglichkeit gestattet es dem Sender, Umsätze zu erwirtschaften.<sup>2</sup> Mehrere Faktoren verhindern jedoch, dass der TV-Sender diese Umsätze durch eine Maximierung der Werbezeit unendlich steigern kann: Zum einen ist die Werbezeit durch rechtliche Restriktionen auf zwölf Minuten pro Stunde begrenzt und muss getrennt vom Programm gezeigt werden.<sup>3</sup> Aus diesem Grund wird die Werbezeit in Sendeblocken zur Verfügung gestellt, welche die Programmblöcke einrahmen. Des Weiteren erhöht sich mit steigender Werbezeit die Wahrscheinlichkeit, dass sich Rezipienten durch die Werbung belästigt fühlen und abschalten.<sup>4</sup>

Das Kapitel zeigt die doppelte Adressierung eines TV-Formats: Auf der einen Seite muss es attraktiv für den Rezipienten sein, auf der anderen Seite muss es die Zielgruppe der Werbekunden ansprechen und das jeweilige Markenbild positiv unterstützen.<sup>5</sup> Trotz dieser starken Vernetzung ist die Bearbeitung dieser

<sup>1</sup> Vgl. Heinrich, Jürgen (2000): Marktstruktur und Marktentwicklung im Sektor der TV-Input-Produktion, in Kruse, Jörn (Hrsg.): Ökonomische Perspektiven des Fernsehens in Deutschland, München, S. 89.

<sup>2</sup> Vgl. Rott, Armin (2002): Werbefinanzierung und Wettbewerb auf dem deutschen Fernsehmarkt, S. 42.

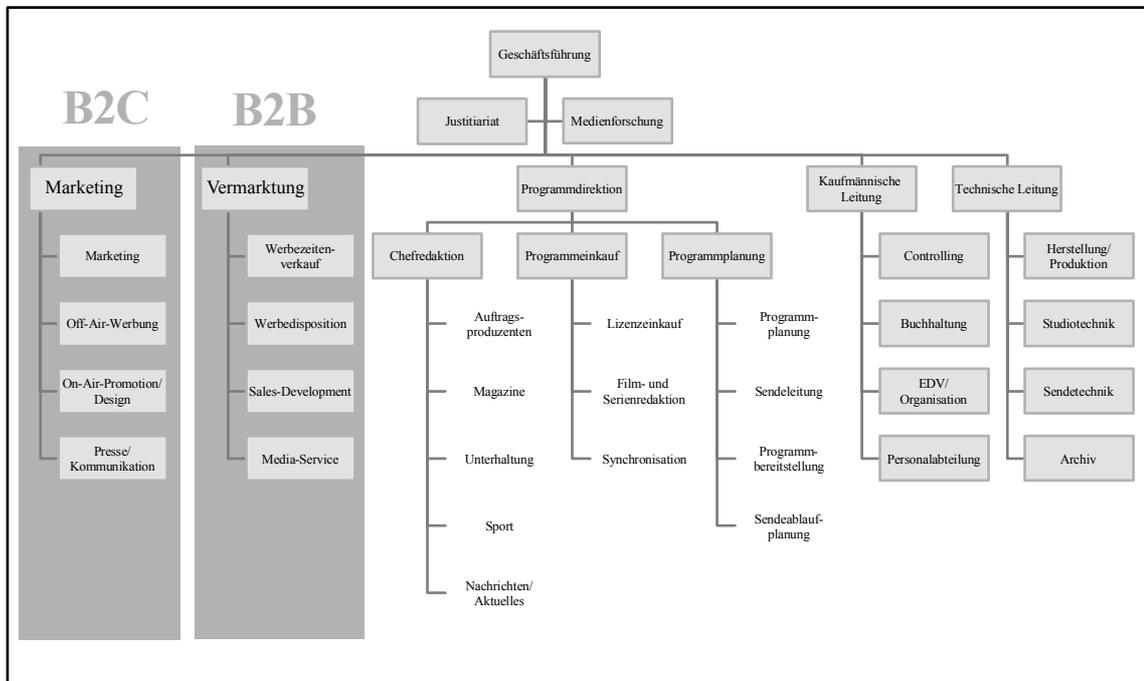
<sup>3</sup> Vgl. Knappe, Carolyn (2003): Die deutsche Fernsehindustrie: Eine Analyse der Wettbewerbsstrategien von dem Hintergrund zunehmender Digitalisierung von Medien, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 179, Köln, S. 20.

<sup>4</sup> Vgl. Rott, Armin (2002): Werbefinanzierung und Wettbewerb auf dem deutschen Fernsehmarkt, S. 53.

<sup>5</sup> Vgl. Knappe, Carolyn (2003): Die deutsche Fernsehindustrie: Eine Analyse der Wettbewerbsstrategien von dem Hintergrund zunehmender Digitalisierung von Medien, S. 19.

beiden Absatzmärkte in den Organisationsstrukturen der Sender getrennt.<sup>1</sup> Sie unterscheiden sich zu stark voneinander, um gemeinsam betreut zu werden.<sup>2</sup>

Abbildung 5:  
Organigramm I



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Karstens, Eric/Schütte, Jörg (1999): Firma Fernsehen, Reinbek, S. 456

### 2.2.2. Die Gründe der Werbekrise

Wie in Kapitel 1.1 (Problemhintergrund) besprochen, fielen die Netto-Werbeinnahmen der TV-Sender in den Jahren 2001 bis 2003 erheblich. Insgesamt musste die TV-Branche auf 894 Millionen Euro bzw. 19 Prozent ihrer Einnahmen aus dem B2B Absatzmarkt verzichten.<sup>3</sup> Bemerkenswert ist die Tatsache, dass diese Einbußen nicht durch sinkende Rezipientenkontakte im B2C Markt begründet waren. Abbildung 6 zeigt die steigende Entwicklung der durchschnittlichen Sehdauer, welche sich jahrelang analog zu den Werbeeinnahmen der TV-Sender entwickelt hatte. Nach dem Jahr 2000 stieg die Sehdauer jedoch weiter an, während die Werbeeinnahmen sanken.

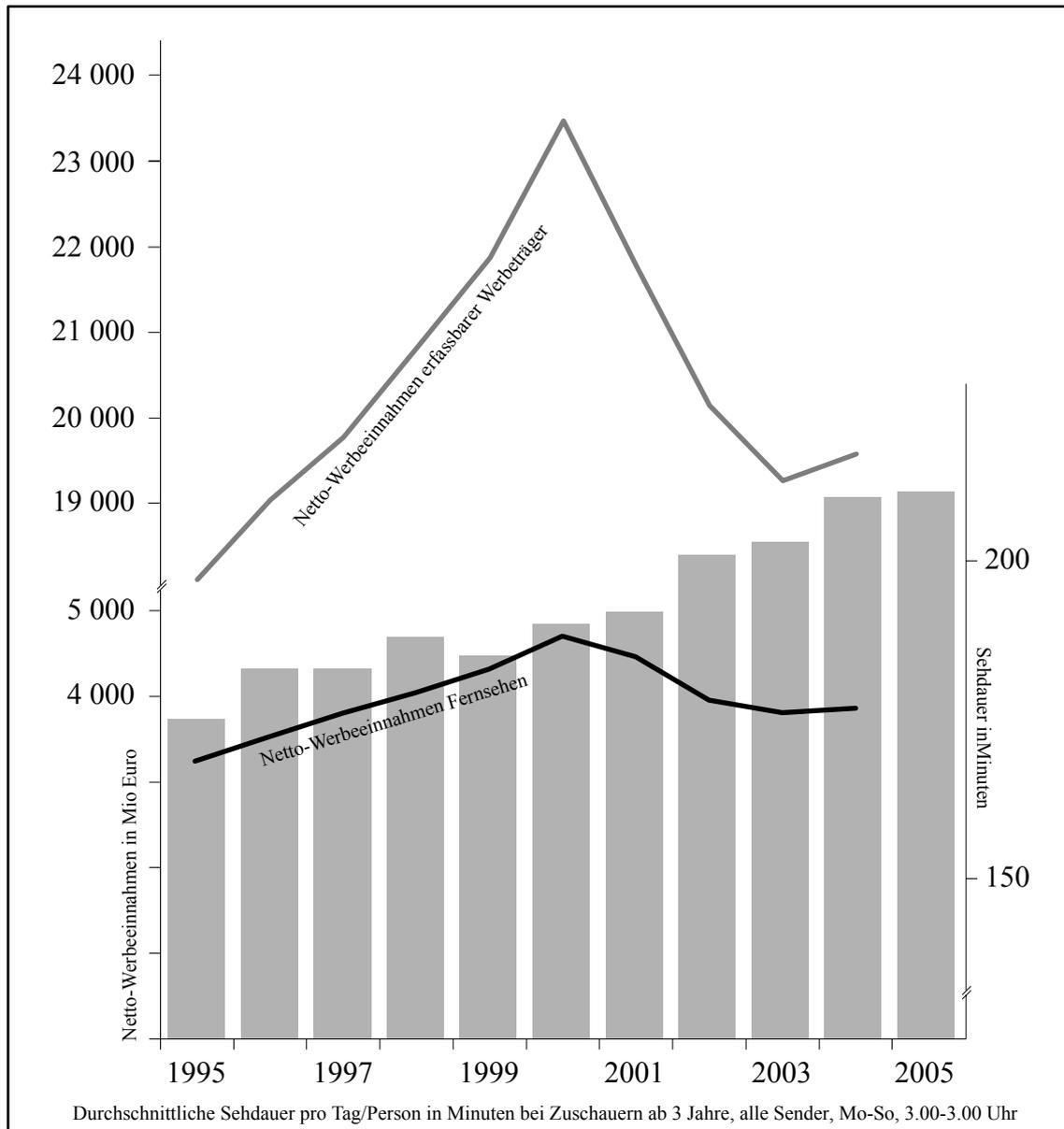
<sup>1</sup> Vgl. Abbildung 5.

<sup>2</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

<sup>3</sup> Vgl. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2005): Werbung in Deutschland 2005, S. 15; Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2002): Werbung in Deutschland 2002, S. 5.



Abbildung 6:  
Absatzmärkte



Quelle: Eigene Darstellung nach Erhebungen der Quellen: Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2005): Werbung in Deutschland 2005, Berlin S. 13; Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2002): Werbung in Deutschland 2002, Berlin, S.5; Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2000): Werbung in Deutschland 2000, Berlin, S.2; Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (1997): Werbung in Deutschland 1997, Berlin, S.19; Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung (Hrsg.) (2006): Entwicklung der durchschnittlichen Sehdauer pro Tag/Person in Minuten, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.agf.de/daten/zuschauermarkt/sehdauer/index.phtml?druck=1>, abgerufen am 30.1.2006.

Die Gründe für die Krise müssen deshalb an anderer Stelle gesucht werden. Auslöser waren konjunkturelle Probleme in Deutschland, welche die werbetreibende Industrie belasteten.<sup>1</sup> Sie unterstützten und verstärkten jedoch lediglich

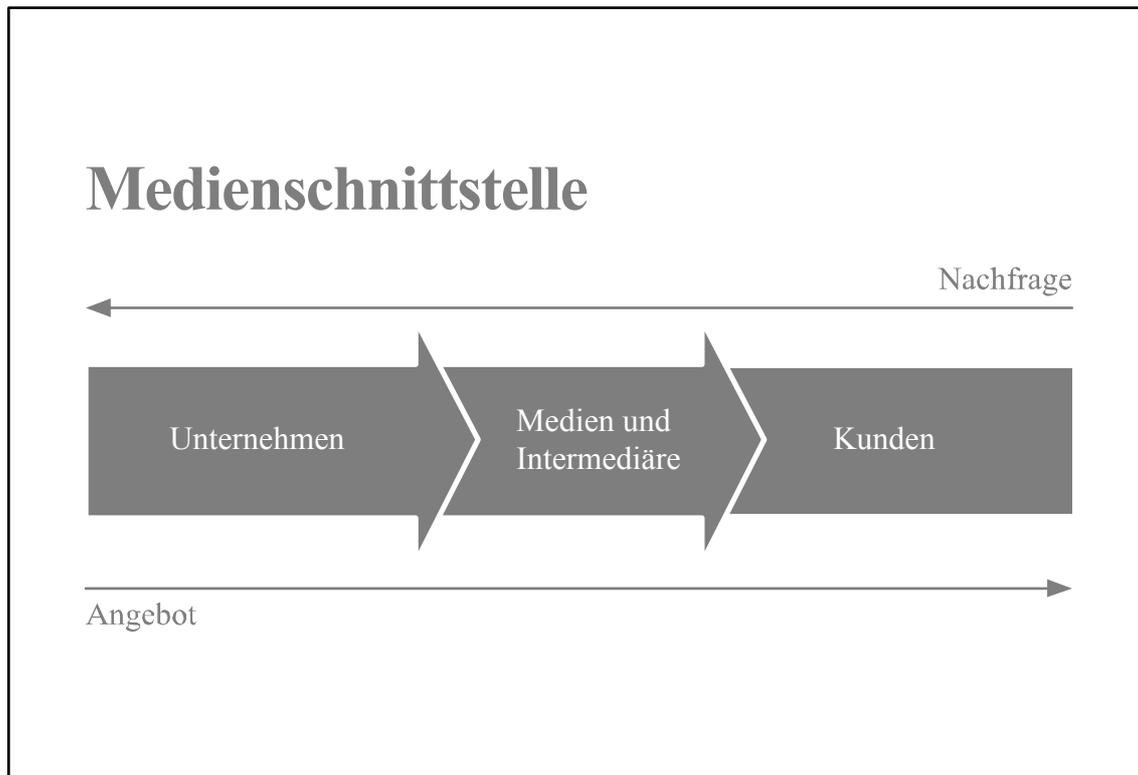
<sup>1</sup> Vgl. Leins, Sabine (2005): Der deutsche Werbemarkt, Ausgabe II/2005, Unterföhring, S. 1.

den strukturellen Wandel der Branche.<sup>1</sup> Ein großer Einflussfaktor, der den Umbruch der Medienbranche begründet, ist die starke technische Veränderung der letzten Jahre: Die Digitalisierung der Kommunikation.<sup>2</sup> Die Güter der Medienbranche sind hauptsächlich immateriell und lassen sich daher digital transportieren.<sup>3</sup> Durch die Digitalisierung der verschiedenen Kanäle verändern sich die Zugangsvoraussetzungen und damit die Markteintrittsbarrieren.<sup>4</sup> Denn während die Frequenzen der analogen TV-Übertragung längst belegt sind, ermöglicht die digitale Übertragung die Nutzung zusätzlicher Sendefrequenzen, um mehr Programme übertragen zu können.<sup>5</sup> Darüber hinaus ist die Erstellung von digitalen TV-Inhalten einfacher gegenüber einer analogen Herstellung. Dies führt zu einer Marktsättigung durch die Entstehung neuer Konkurrenz.<sup>6</sup> Hinzu kommen neue, vor allem telekommunikative Kanäle wie beispielsweise das Internet, welche ebenfalls die Verbindung zwischen Werbekunde und Rezipient ermöglichen.<sup>7</sup> Darüber hinaus übermitteln diese Kanäle Teile der Werbebotschaften wirkungsvoller als die klassische Werbung des Kanals TV.<sup>8</sup> Auf Seiten der TV-Sender führt dies zu einem Mangel an Effizienz und zu Substitutionseffekten durch die neuen Kanäle.<sup>9</sup> Insgesamt führt die Digitalisierung zu einer Konvergenz von Informations-, Telekommunikations-, Unterhaltungs- und Bildungsbranche.<sup>10</sup>

- 
- <sup>1</sup> Vgl. Höhn, Marco (2004): Das populäre Medienevent – Mehr als nur ein Instrument des Krisenmarketing, in: Sjurts, Insa (Hrsg.): Strategische Optionen in der Medienkrise, München, S. 65.
- <sup>2</sup> Vgl. Spoun, Sascha/Wunderlich, Werner (2002): Mediengeschichtlicher Wandel und digitale Aktualität, in: Spoun, Sascha/Wunderlich, Werner (Hrsg.): Medienkultur im digitalen Wandel – Prozesse, Potenziale, Perspektiven, Bern/ Stuttgart/ Wien, S. 7.
- <sup>3</sup> Vgl. Hass, Berthold (2003): Desintegration und Reintegration im Mediensektor: Wie sich Geschäftsmodelle durch Digitalisierung verändern, S. 33.
- <sup>4</sup> Vgl. Kaspar, Christian/Hagenhoff, Svenja (2003): Differenzierungsstrategien für digitale Medienprodukte, Göttingen S. 5.
- <sup>5</sup> Vgl. Bornemann, Jens-Uwe (2004): Das digitale Programmangebot werbefinanzierter Fernsehveranstalter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 184, Köln, S. 46.
- <sup>6</sup> Vgl. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2005): Werbung in Deutschland 2005, Berlin, S. 295.
- <sup>7</sup> Vgl. Abbildung 7: Die Medien erfüllen die Aufgabe die Aufmerksamkeit möglicher Konsumenten auf bestimmte Angebote zu lenken. So kam dem Fernsehen eine entscheidende Rolle zu: Ohne Werbung im Fernsehen war ein Erfolg beim Endverbraucher nur schwer zu realisieren.
- <sup>8</sup> Dennoch wird der Kanal Fernsehen neben den neuen Kanälen bestehen bleiben. Denn schon die Einführung des Radios zeigte, dass ältere Medien lediglich ergänzt, nicht aber substituiert werden. Vgl. Lazarsfeld, Paul F. (1940): Radio and the Printed Page, New York, S. 7.
- <sup>9</sup> Vgl. Kirchgeorg, Manfred (2005): Persönliches Expertengespräch mit Roland Karle, in: Karle, Roland (2005): Geschäftsmodell unter Druck, in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe zum deutschen Marketing-Tag 2005, S. 98f.
- <sup>10</sup> Vgl. Büllingen, Franz/Stamm, Peter (2001): Entwicklungstrends im Telekommunikationssektor bis 2010, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Endbericht, Bad Honnef, S. 69f.



Abbildung 7:  
Medienschnittstelle



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Becker, Thomas (2005): Multi Channel Communication, Kommunikationsstrukturen für differenzierte Angebote, Wiesbaden, S. 16.

Begünstigt durch den technologischen Wandel, aber ausgelöst durch die Veränderung der soziodemographischen Struktur der Gesellschaft, verändern sich auch die Nutzungsgewohnheiten der Rezipienten.<sup>1</sup> Diese stellen sich auf das größere Angebot ein, konsumieren sogar mehr Fernsehen.<sup>2</sup> Doch durch die Individualisierung der Lebensstile selektieren die Rezipienten auch zwischen verschiedenen Medienprodukten und erwarten ein fragmentiertes Medienangebot. Der Konsument entscheidet somit zunehmend selbst, welche Informationen und Inhalte ihn erreichen sollen, ohne dass er sich lange mit der Suche oder der Selektion aufhalten möchte.<sup>3</sup> Dieser Trend findet beispielsweise in der Nutzung digitaler Videorecorder (PVR) Ausdruck. Diese bieten die Möglichkeit TV-Formate zeitversetzt zu konsumieren, um Werbeblöcke automatisch zu überspringen. Selbst wenn diese Möglichkeit nicht besteht, leidet die Effizienz der Wer-

<sup>1</sup> Vgl. Roos, Johan/von Krogh, Georg (1996): Managing Strategy Processes in Emergent Industries: The Case of Media Firms, Basingstoke/London, S. 22.

<sup>2</sup> Vgl. Abbildung 6.

<sup>3</sup> Vgl. Roos, Johan/von Krogh, Georg (1996): Managing Strategy Processes in Emergent Industries: The Case of Media Firms, S. 24.

bung immer noch an der Entwicklung des Fernsehens hin zum ‚Hintergrundmedium‘ oder zur Begleitbeschäftigung.<sup>1</sup>

Zusammenfassend führten Mangel an Effizienz, Substitutionseffekte sowie der Trend zur Marktsättigung in der TV-Branche zu einer Reaktion der werbetreibenden Industrie. So spielen inhaltliche Marketingfragen, wie die Affinität des Format-Umfelds zur Werbebotschaft inzwischen eine geringere Rolle. Eher werden quantitative Kennziffern zur Beurteilung der Qualität von Werbezeit-Produkten herangezogen. Das führte zu einem harten Preiswettbewerb.<sup>2</sup>

### 2.2.3. Der grundlegende Wandel in der Vermarktung von TV-Formaten

Die TV-Sender reagierten auf die Krise mit einer strengen Kostendisziplin, trennten sich von unrentablen Strukturen und korrigierten Fehler in der Personalpolitik.<sup>3</sup> Neben diesen Kosteneinsparungen entwickelten sie neue Geschäftsmodelle und Marketingstrategien, um die Umsätze wieder zu erhöhen. Da sich der Wandel hauptsächlich auf den Absatzmärkten vollzog, wurden hier umfassende Veränderungen vorgenommen.<sup>4</sup> Die TV-Sender konnten unter anderem die Leistungsangebote ihrer TV-Werbeträger durch in Kraft treten des vierten *Rundfunkänderungsstaatsvertrages* verbessern.<sup>5</sup> So wurden in den letzten Jahren verschiedene Sonderwerbformen wie Gewinnspiel-Sponsoring, Split-screens oder Single-Spot-Werbeblöcke entwickelt, um die Attraktivität der Werbeprodukte zu erhöhen.<sup>6</sup> Zwar bilden klassische Werbespots noch immer die Basis der TV-Werbformen, doch versprechen die Sender durch eine engere Verbindung von Format und Werbung, sowie der Exklusivität der neuen Werbformen innerhalb eines Formats, eine erhöhte Aufmerksamkeit.<sup>7</sup> Der Vorstoß der EU zu Liberalisierung des Werberechts kann in Zukunft dazu beitragen, die Werbeprodukte der Sender weiter zu verbessern und so die Einnahmen zu steigern.

Neben dem verbesserten Leistungsangebot versuchen die TV-Sender ihre B2B Einnahmen auch durch neue Werbeprodukte anderer Kanäle zu erhöhen. Um

---

<sup>1</sup> Vgl. Hanser, Peter (2005): Fernsehen, in: Hanser, Peter (Hrsg.): Werbe- und Marketing-Planer 2006, Düsseldorf, S. 128.

<sup>2</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

<sup>3</sup> Vgl. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2005): Werbung in Deutschland 2005, S. 199.

<sup>4</sup> Vgl. Schössler, Julia (2000): Konsequenzen der Digitalisierung für werbefinanzierte TV-Veranstalter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 122, Köln, S. 47.

<sup>5</sup> Vgl. Klövekorn, Nicole (2003): Blue Ads 1, Werbewirkung von Sonderwerbformen, Unterführung, S. 3.

<sup>6</sup> Vgl. Metten, Jana (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, geführt am 23. Januar 2006, Anhang Expertengespräch Nr. 2; Ricken, Kerstin (2000): Risikomanagement für Fernsehunternehmen, Mögliche Strategien für Vollprogrammanbieter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 138, Köln, S. 28.

<sup>7</sup> Vgl. Klövekorn, Nicole (2003): Blue Ads 1, S. 3.



diese Kanäle zu integrieren, mussten die weitestgehend geschlossenen und unverzweigten Produktions- und Vertriebsketten der einzelnen Medien-Unternehmen aufgebrochen werden.<sup>1</sup> Die TV-Sender nutzen Kanäle medialer, wie auch telekommunikativer oder institutioneller Art und bauen eigene Teletext-, Online- oder Merchandising-Abteilungen auf.<sup>2</sup> Durch die neuen Kanäle erweitert sich nicht nur die Produktpalette, sondern auch das Volumen der Werbeprodukte kann gesteigert werden.<sup>3</sup> Denn viele neue Kanäle sind werberechtlich wenig reglementiert, lassen deshalb sämtliche Werbeoptionen offen und vereinfachen die Maximierung des Werbevolumens. Dies ermöglicht es, einen größeren Anteil der Werbeausgaben des Kunden, einen größeren Share-of-advertising, abzugreifen.<sup>4</sup> Der Kunde kann inzwischen auch Werbemaßnahmen auf Teletexttafeln und Internetseiten buchen oder die Marken der Formate zu Promotion-Zwecken nutzen.<sup>5</sup>

Zum Aufbau der neuen Werbekanäle übertragen die Sender die Kraft ihrer Format- und Sender-Marken auf die neuen Kanäle.<sup>6</sup> Das Vertrauen zum Leistungsversprechen und die Wertschätzung des Rezipienten können so auf die neuen Angebote ausgeweitet werden. Insbesondere telekommunikative und institutionelle Kanäle erweitern damit aber nicht nur das Angebot, sie bieten auch die Möglichkeit zum Dialog, lassen eine gezielte Produkt-Distribution, sowie die Abrechnung mit dem Rezipienten zu. So erweitern sie die Funktionalität der Angebote, die der Sender nutzt, um verbundstarke Produkte an Rezipienten zu verkaufen.<sup>7</sup> Die Möglichkeiten der neuen Kanäle erlauben somit erstmals die monetäre Auswertung der Marken im B2C Bereich. Das stellt eine grundlegende Veränderung gegenüber der klassischen Vermarktung von TV-Formaten dar, welche den B2C Markt lediglich nutzten, um Aufmerksamkeit zu generieren.

---

<sup>1</sup> Vgl. Hack, Günter (2003): Synchronisierte Verbundformate, Taktgeber Internet: Verteilte Medienprodukte am Beispiel »Big Brother«, München, S. 13.

<sup>2</sup> Vgl. Metten, Jana (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 2.

<sup>3</sup> Vgl. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2005): Werbung in Deutschland 2005, S. 282-288.

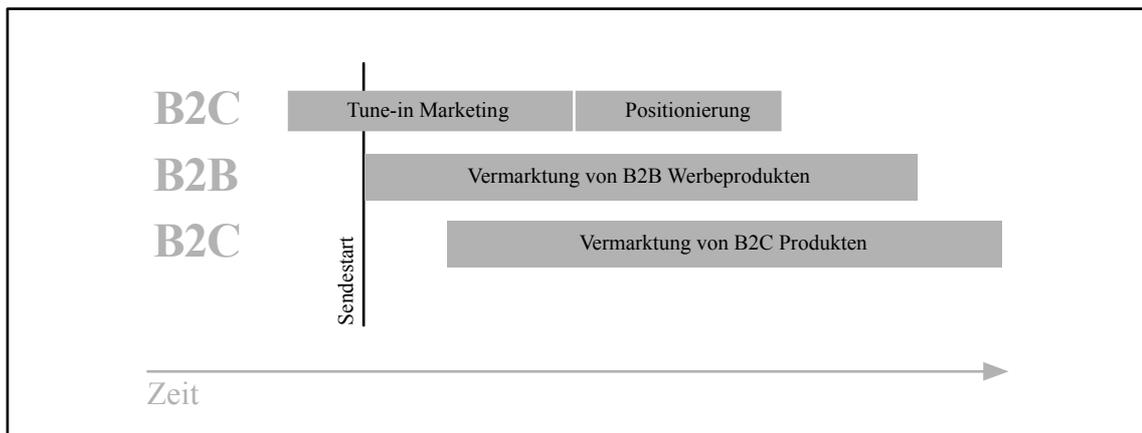
<sup>4</sup> Vgl. Voss, Stefan (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, geführt am 31. Januar 2006, Anhang Expertengespräch Nr. 6.

<sup>5</sup> Vgl. Walz, Till (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, geführt am 28. Januar 2006, Anhang Expertengespräch Nr. 4.

<sup>6</sup> Vgl. Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 1.

<sup>7</sup> Vgl. Feldmann, Valerie/Zerdtick, Axel (2003): E-Merging Media: Die Zukunft der Kommunikation, in: Zerdtick, Axel/Picot, Arnold/Schrabe, Klaus/Burgelman, Jean-Claude/Silverstone, Roger/Feldmann, Valerie/Heger, Dominik K./Wolff, Carolin (2004): E-Merging Media – Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft, Berlin/ Heidelberg, S. 27.

Abbildung 8:  
Marketing-Aktivitäten II



Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammenfassend hat sich das Verständnis vom reinen TV-Anbieter geändert, der genutzte Kanal wird sekundär.<sup>1</sup> Die Sender besetzen sämtliche Plattformen, auf denen die jeweilige Zielgruppe angesprochen werden kann.<sup>2</sup> Darüber hinaus erweitern die Sender ihre Erlösmöglichkeiten. Wie Abbildung 8 zeigt, ist die Auswertung im B2B Bereich nur noch ein Teil der Vermarktungsstrategie. Die Businesspläne der Formate berücksichtigen auch die Zusatzerlöse aus den Mehrwertdiensten für Rezipienten.<sup>3</sup> Insgesamt führen die Veränderungen zu verschiedenen Nebeneffekten. Die Marktabdeckung, sowohl die Share-of-advertising als auch die Share-of-attention der Sender, wurde erhöht. Die Rezipienten können die Inhalte der Sender über den Kanal ihrer Wahl beziehen. Außerdem minimiert das diversifizierte Angebot der Sender ihr wirtschaftliches Risiko.<sup>4</sup> Doch auch die Anforderungen an die Markenführung steigen, denn die Sender müssen ihre Format- und Sender-Marken auf einer großen Anzahl von Kanälen führen.

<sup>1</sup> Vgl. Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 1; Hoff, Dieter (2000): Aktuelle und zukünftige rundfunktechnische Entwicklungen, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 141, Köln, S. 9.

<sup>2</sup> Vgl. Walz, Till (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 4.

<sup>3</sup> Vgl. Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 1.

<sup>4</sup> Vgl. Schögel, Marcus/Sauer, Achim/Schmidt, Inga (2004): Multichannel-Management – Vielfalt in der Distribution, in: Merx, Oliver/Bachem, Christian (Hrsg.): Multichannel-Marketing-Handbuch, Berlin Heidelberg, S. 7.



### 3. Modell der Cross-Channel-Konzeption

Die Integration der Kanäle bietet nicht nur die Chance Produkte auf neuen Kanälen anzubieten. Durch eine gezielte Vernetzung ausgewählter Kanäle können Produkte mit völlig neuen Nutzungsmöglichkeiten entstehen. Dieses Kapitel entwickelt die Cross-Channel Konzeption, die diese Möglichkeiten nutzt. Der Aufbau des Kapitels erfolgt entsprechend der Definition einer Konzeption in Kapitel 2.1 (Begriffliche Grundlagen) und bespricht nach einer ausführlichen Definition die Instrumente, Ziele und Strategien der Cross-Channel Konzeption.

#### 3.1. Definition und konstituierende Merkmale

In der vorliegenden Arbeit wird die Cross-Channel Konzeption folgendermaßen definiert:

*Cross-Channel-Konzeptionen beschreiben Produkte oder Dienstleistungen, die über eine Auswahl von medialen, telekommunikativen oder institutionellen Kanälen vermarktet werden. Dabei vernetzt die Konzeption mindestens zwei Kanäle zur Leistungserstellung und Vermarktung, um die Vorteile der verschiedenen Kanäle zu nutzen, ohne an die Nachteile der individuellen Kanalnutzung gebunden zu sein.*

Wie, wann und warum welches Element der Konzeption über welchen Kanal übermittelt wird, hängt dabei hauptsächlich von den Zielen der Konzeption ab. Insgesamt lassen sich aber drei konstituierende Merkmale der Cross-Channel Konzeption herausarbeiten:

- *Nutzung mehrerer, ausgewählter medialer, telekommunikativer oder institutioneller Kanäle*
- *Starke Vernetzung der Kanäle*
- *Gesteigerter Nutzen der Vernetzung gegenüber der individuellen Verwendung aller Einzelkanäle*

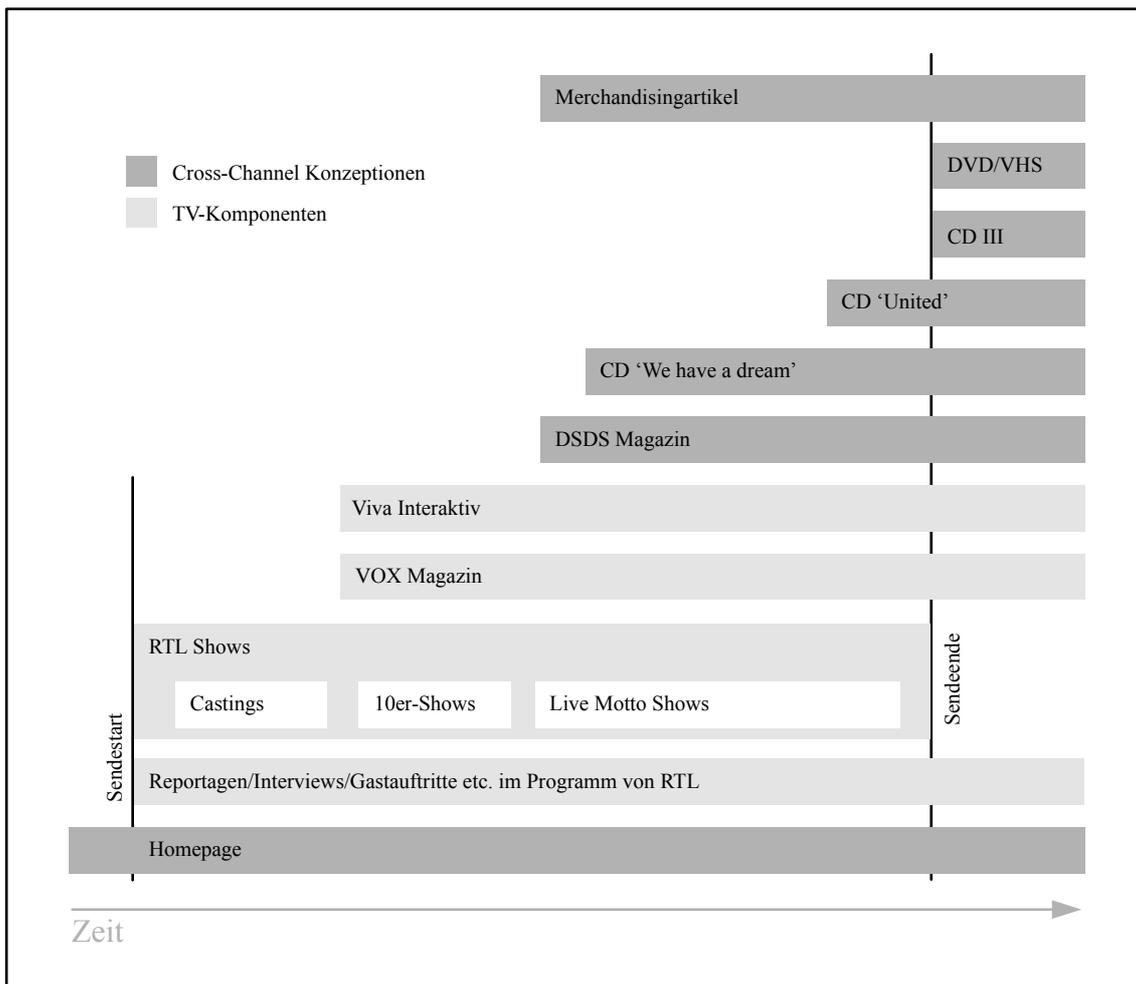
Die Cross-Channel Konzeption für TV-Formate zeichnet sich darüber hinaus durch ihren besonderen Bezug zum TV-Format aus: Entweder unterstützt sie es oder sie ist ein Teil des Formats. Abbildung 9 zeigt den Markteintritt verschiedener Cross-Channel-Konzeptionen im Rahmen des TV-Formats *Deutschland sucht den Superstar*. Weitere Einsatzmöglichkeiten für Cross-Channel-Konzeptionen ergeben sich beispielsweise im Sektor für Videospiele.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Hack beschreibt beispielsweise das Spiel Majestic, welches von der Verschwörung in der Regierung der USA handelt. Es wurde primär über Internet, Telefon und Telefax gespielt, um eine Atmosphäre realistischer Bedrohung zu schaffen. Vgl. Hack, Günter (2003): Synchronisierte Verbundformate, Taktgeber Internet, S. 47.



Abbildung 9:  
Markteintritt verschiedener Cross-Channel-Konzeptionen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Köhler, Lutz/Hess, Thomas (2004): „Deutschland sucht den Superstar“ – Entwicklung und Umsetzung eines cross-medialen Produktkonzepts, in: Medien Wirtschaft, Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie, 1. Jahrgang, Heft 1/2004, S. 35.

### 3.2. Instrumente

Die verschiedenen Kanäle, die im Rahmen einer Cross-Channel Konzeption genutzt werden, bestimmen den grundlegenden, operativen Handlungsrahmen. So können mediale Kanäle aufgrund ihrer monodirektionalen Ausstattung lediglich als Point-of-Presence (PoP) genutzt werden, an denen die Rezipienten Medien-Produkte konsumieren.<sup>1</sup> Diese können jedoch keine direkten Umsätze erwirtschaften. Erst wenn telekommunikative oder institutionelle Kanäle in die Konzeption aufgenommen werden, können Points-of-Sale (PoS) geschaffen werden, an denen das Medien-Unternehmen Rezipienten-Umsätze erwirtschaften kann. Mediale Kanäle eignen sich damit optimal, um hohe Reichweiten un-

<sup>1</sup> Vgl. Nagel, Gerrit (2004): Multichanneling in der Online-Inhaltevermarktung, in: Merx, Oliver/Bachem, Christian (Hrsg.): Multichannel-Marketing-Handbuch, Berlin Heidelberg, S. 292.

ter den Rezipienten zu generieren.<sup>1</sup> Telekommunikative Kanäle dienen dagegen hauptsächlich dem Dialog. Institutionelle Kanäle werden überwiegend für den Transport sämtlicher Nicht-Medien-Güter eingesetzt.

Welcher Kanal in welche Kategorie fällt, hängt von der Hauptzielsetzung des Einsatzes ab. So werden redaktionelle Beiträge oder werbliche Anzeigen in einer Zeitung oder Zeitschrift hauptsächlich auf eine monodirektionale Massenkommunikation abzielen und zählen damit zu den medialen Kanälen. Im Gegensatz dazu wird der Einsatz eines Fan-Magazins tendenziell die Umsatzgenerierung im Bereich Merchandising zum Ziel haben. Damit fällt das Fan-Magazin, trotz hoher Ähnlichkeit zur Zeitschrift, in die Kategorie der institutionellen Kanäle.

Welche Kanäle am häufigsten im Rahmen der Cross-Channel Konzeption für TV-Formate genutzt werden, unterscheidet sich je nach Zielsetzung und den Möglichkeiten des Kanals.<sup>2</sup> Jedoch können verschiedene Kriterien herausgestellt werden, die den Einsatz begünstigen: Zum einen müssen die Kanäle massentauglich sein, also die erforderliche technische Reichweite und Nutzung aufweisen.<sup>3</sup> Darüber hinaus werden TV-nahe Kanäle bevorzugt genutzt, um den Wechsel der Kanäle für den Rezipienten so einfach wie möglich zu gestalten. Schlussendlich spielt auch die Geschwindigkeit des Kanals eine Rolle, da das Fernsehen - als Leitkanal - das Tempo vorgibt, mit denen die anderen Kanäle mithalten müssen.

### 3.3. Ziele

Die Ziele der Cross-Channel Konzeption hängen von der Zielsystematik des Unternehmens ab. Diese lassen sich in Formalziele und Sachziele unterteilen.<sup>4</sup> Das oberste Formalziel eines Unternehmens ist die langfristige Gewinnmaximierung. Unterziele können in leistungswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Ziele gegliedert werden. Die leistungswirtschaftlichen Ziele sind die Sicherung der Kostendeckung und der Wirtschaftlichkeit sowie die Erhaltung von Kapital und Substanz. Finanzwirtschaftliche Ziele richten sich auf die Sicherung von Liquidität, die Erschließung zusätzlicher Finanzierungsquellen, die Risikodiver-

---

<sup>1</sup> Für eine ausführliche Vorstellung sämtlicher medialer Kanäle vgl. Faulstich, Werner (Hrsg.) (2004): Grundwissen Medien, 5. vollständig überarbeitete und erheblich erweiterte Auflage, Paderborn.

<sup>2</sup> Vgl. Metten, Jana (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 2.

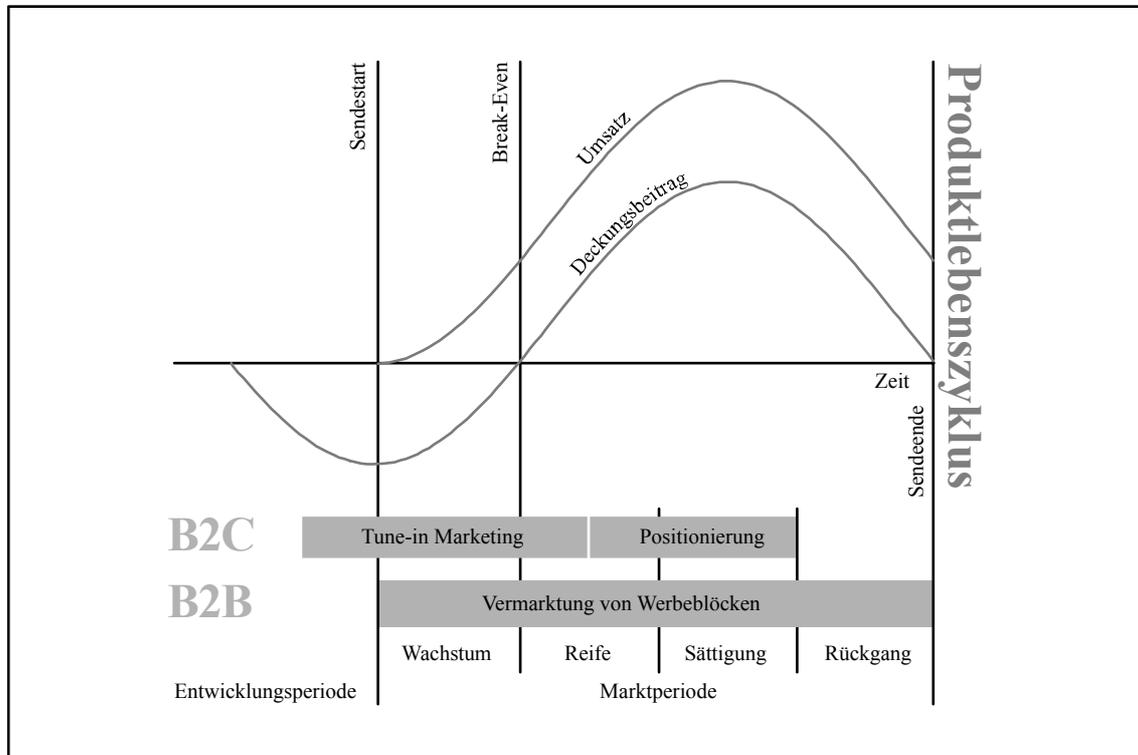
<sup>3</sup> Vgl. Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 1.

<sup>4</sup> Vgl. Kosiol, Erich (1961): Erkenntnisgegenstand und methodischer Standort der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 31. Jg., 1961, S. 130.



sifikation und die Einnahmeerzielung durch Leistungserstellung.<sup>1</sup> Auf letztere Ziele fokussiert die Cross-Channel Konzeption.<sup>2</sup>

Abbildung 10:  
Produktlebenszyklus bei klassischer Vermarktung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Day, George S. (1981): The product life cycle: Analysis and applications issues, in: Journal of Marketing, Vol. 45, Herbst 1981, S. 60-67.

Zur Erreichung dieser Formalziele bedient sich die Cross-Channel Konzeption verschiedener Sachziele. Diese Arbeit stellt drei Sachziele besonders heraus. Die Validität des Ziels hängt dabei davon ab, in welcher Phase des Lebenszyklus das TV-Format steht.<sup>3</sup> Abbildung 10 zeigt den typischen Lebenszyklus einer erfolgreichen Staffel eines TV-Formats, welche klassisch über den B2B Markt ausgewertet wurde. Im Bereich des Sendestarts hat die Konzeption das Ziel (1) die Bekanntheit der Format-Marke und somit den Markenwert aufzubauen.<sup>4</sup> Doch die Ziele der Cross-Channel Konzeption gehen über die Erhöhung der Zuschauerzahlen und der damit verbundene Erzielung von Werbeeinnahmen

<sup>1</sup> Vgl. Groth, Ralf (1996): Zielsetzung privater Fernsehanbieter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 52, Köln, S. 4 f.

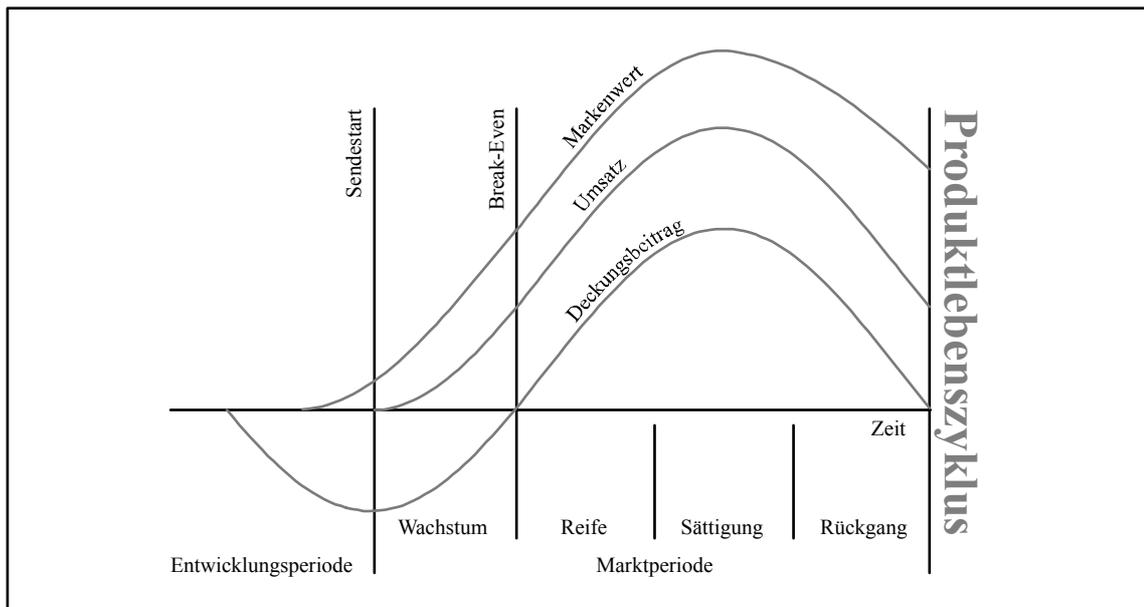
<sup>2</sup> Vgl. Langefeld, Stefan (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, geführt am 26. Januar 2006, Anhang Expertengespräch Nr. 5; Metten, Jana (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 2.

<sup>3</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

<sup>4</sup> Vgl. Abbildung 11.

hinaus.<sup>1</sup> In der folgenden Phase des Produktlebenszyklus verfolgt die Konzeption das Ziel (2) die Erlöse aus dem B2B Markt effektiver auszuschöpfen und damit höhere Gewinne zu erzielen. Abbildung 12 zeigt die zeitliche Einordnung des letzten Sachziels: Nach dem Sendestart kann die Konzeption auch im B2C Bereich eingesetzt werden, um das Ziel (3) der Erlösgenerierung durch Rezipienten zu erreichen.

Abbildung 11:  
Produktlebenszyklus und Markenwert



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Day, George S. (1981): The product life cycle: Analysis and applications issues, in: Journal of Marketing, Vol. 45, Herbst 1981, S. 60-67.

Diese drei Sachziele stellen keineswegs eine vollständige Aufzählung dar. Vielmehr orientieren sich die Ziele einer Cross-Channel Konzeption weitgehend an den Zielen des jeweiligen Formats bzw. der jeweiligen Unternehmung.<sup>2</sup> Demnach können weitere Sachziele verfolgt werden, z.B. die exakte Ansprache einer bestimmten Zielgruppe wie beispielsweise Mediaagenturen für die Auswertung im B2B Bereich.<sup>3</sup> Auch müssen diese Ziele nicht gleichberechtigt sein.<sup>4</sup> Vielmehr ergibt sich eine Priorisierung der Ziele aus deren Möglichkeiten und Grenzen.

<sup>1</sup> Vgl. Hack, Günter (2003): Synchronisierte Verbundformate, Taktgeber Internet, S. 321

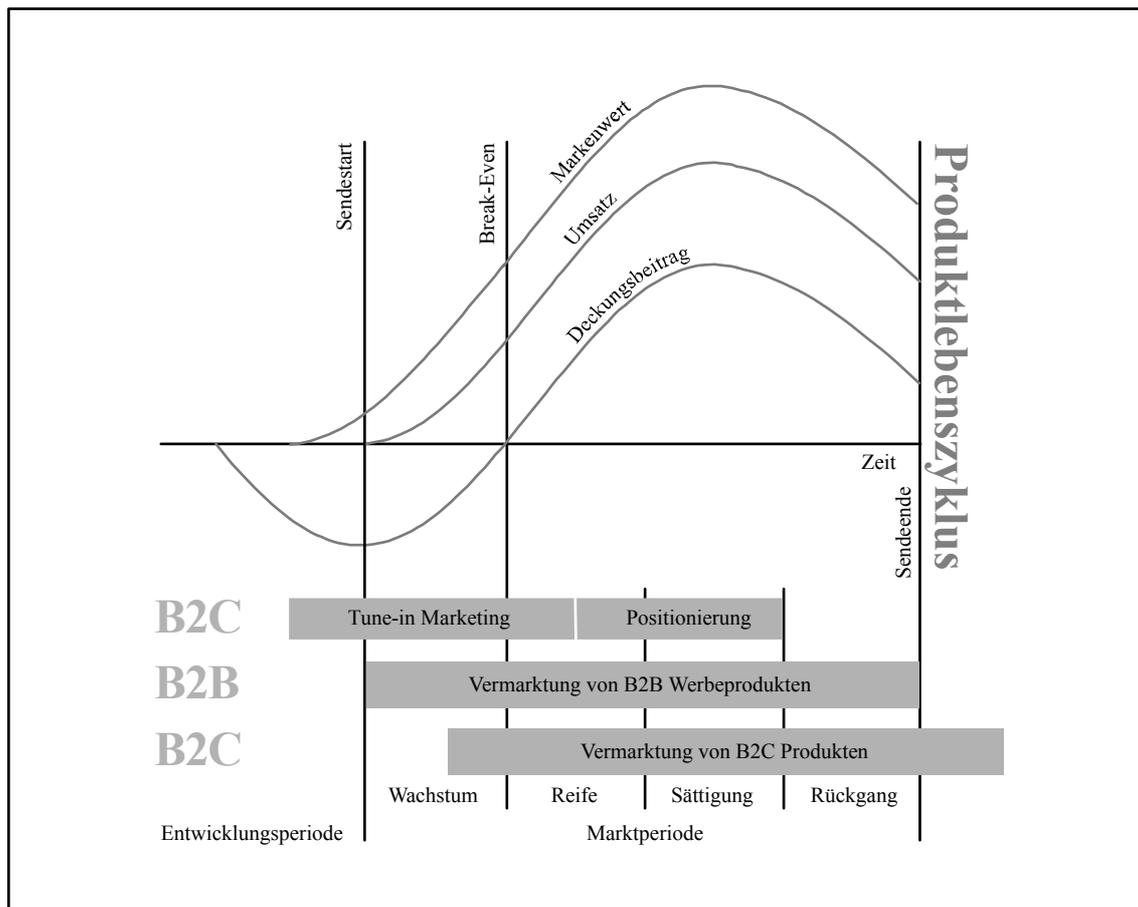
<sup>2</sup> Vgl. Thielmann, Bodo (2000): Strategisches Innovationsmanagement in konvergierenden Märkten: Medien und Telekommunikationsunternehmen in Online-Diensten und im digitalen Fernsehen, Wiesbaden, S. 79.

<sup>3</sup> Vgl. Schögel, Marcus (1997): Mehrkanalsysteme in der Distribution, Wiesbaden, S. 114.

<sup>4</sup> Vgl. Langefeld, Stefan (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 5.



Abbildung 12:  
Produktlebenszyklus TV-Format



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Day, George S. (1981): The product life cycle: Analysis and applications issues, in: Journal of Marketing, Vol. 45, Herbst 1981, S. 60-67.

### 3.4. Strategien

Aufbauend auf der Formulierung der Ziele im letzten Kapitel beschreibt dieser Abschnitt die Strategien, welche diese Arbeit analog zu den Zielen (1) ‚Markenaufbau und Markenpflege‘, (2) ‚Auswertung im Business-to-Business Bereich‘ und (3) ‚Auswertung im Business-to-Consumer Bereich‘ benennt. Strategien sind Grundsatzentscheidungen, welche die nachgeordneten Entscheidungen und den Einsatz der Marketinginstrumente auf die Erreichung der Ziele ausrichten und kanalisieren.<sup>1</sup>

#### 3.4.1. Strategien zu Markenaufbau und Markenpflege

Wie erwähnt erzielt ein TV-Sender Umsätze, indem er Format-Marken aufbaut und anschließend auswertet. Während sich die Cross-Channel Konzeption für die Auswertung sowohl auf B2B, als auch auf B2C Absatzmärkten anbietet, kann

<sup>1</sup> Vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans (1994): Marketing, 17. Auflage, Berlin, S. 883; Henderson, Bruce D. (1994): Das Konzept der Strategie, in: Oetinger, Bolko (Hrsg.): Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, 3. Auflage, Düsseldorf, S. 20f.

sie sich beim Aufbau der Format-Marke hauptsächlich auf den B2C Markt konzentrieren. Nach welchen Strategien die Format-Marke aufgebaut oder gepflegt wird, hängt dabei stark von den Bedürfnissen und Gegebenheiten des jeweiligen Formats ab.

Beispielsweise muss ein neues TV-Format in einem engen zeitlichen Korridor um den Sendestart herum beworben werden. Das Tune-in-Marketing beschreibt die Marketingmaßnahmen zu Beginn der Format-Ausstrahlung, um eine bestimmte Quote zu erzielen. Wird diese nicht erreicht, wirkt sich das negativ auf die Auswertung aus. In diesem Fall sollte ein Format, welches hohes Potenzial hat, werblich unterstützt werden. Die werbliche Unterstützung hilft auch, wenn ein bekanntes TV-Format zur nächsten Staffel wieder in das Bewusstsein der Rezipienten geholt werden soll. Diese Strategie muss auf die Zielgruppe aller möglichen Rezipienten, also auf die breite Masse abgestimmt sein. Anders gestaltet sich die Strategie, wenn der Sender versucht, ein tieferes Verständnis der Format-Marke bei den Rezipienten zu erreichen. Hier müssen keine Reichweiten gesteigert oder Einschaltimpulse vermittelt werden, sondern die Zielgruppe der Rezipienten dieses Formats muss gezielt angesprochen und zu einer veränderten Markenwahrnehmung bewegt werden. Dieses Vorgehen wird ebenso relevant, wenn die Marketingstrategie darauf abzielt einen Bezug zur Dachmarke herzustellen. Wird dagegen der Sendeplatz verschoben, muss die Zielgruppe der Rezipienten zu einer Veränderung ihrer Nutzungsgewohnheiten bewegt werden.<sup>1</sup>

Gerade die Strategien zum Markenaufbau müssen innerhalb weniger Wochen realisiert werden. TV-Formate sind in der Regel schnelllebig und können schlecht mehrere Monate im Vorhinein beworben werden. Deshalb müssen sie die richtige Zielgruppe schnellstmöglich erreichen. Gerade wenn eine breite Masse möglicher Rezipienten angesprochen werden soll, bieten sich einige Herausforderungen: Der reichweitenstarke Kanal Fernsehen kann nur teilweise genutzt werden. Lediglich die Sender des eigenen Konzerns senden Werbemaßnahmen konzerninterner Formate. Unabhängige TV-Sender verwehren die Nutzung ihrer Werbeprodukte durch die Konkurrenz. Sender ohne Konzern, aber auch Spartensender, die eine bestimmte Zielgruppe ansprechen und deren Publikum auf anderen Sendern des Konzerns nicht zu finden ist, sind deshalb gezwungen andere Kanäle zu verwenden.<sup>2</sup>

Cross-Channel-Konzeptionen können genutzt werden, um die vorgestellten Strategien zu unterstützen, welche auf individuellen Kanälen durchgeführt werden. Der Vorteil der Cross-Channel Konzeption liegt darin, dass sie die Vernetzung der Kanäle nutzt, um Rezipienten zu erreichen. So soll eine erhöhte Aufmerksamkeit geschaffen werden, welche die beschränkt nutzbare Leistung des

---

<sup>1</sup> Die vorgestellten Strategien stellen in keiner Weise eine vollständige Aufzählung aller Strategien dar, die für den Aufbau oder die Pflege von Format-Marken genutzt werden, da der Schwerpunkt dieser Arbeit auf den Möglichkeiten und Grenzen der Cross-Channel Konzeption liegt und nicht auf denen des Aufbaus oder der Pflege von Format-Marken.

<sup>2</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.



Kanals TV substituieren kann. Durch zielgruppenspezifische Kanäle kann darüber hinaus eine fokussierte Ansprache erfolgen. Interaktive Elemente können eingesetzt werden, um eine zielgerichtete Befriedigung der Informations- und Unterhaltungsbedürfnisse des Rezipienten zu erreichen.<sup>1</sup> Durch diesen Kontakt wird außerdem eine Beteiligung des Rezipienten erreicht, die ihn weiter an das Format binden soll.<sup>2</sup> Inwiefern die Cross-Channel Konzeption diese Strategien erfolgreich umsetzen kann und wo die Möglichkeiten und Grenzen liegen, wird in dieser Arbeit ausführlich in Kapitel 4.2.1 diskutiert (Markenaufbau und Markenpflege).

#### 3.4.2. Strategien zur Auswertung im Business-to-Business Bereich

Nach dem Aufbau einer Format-Marke kann deren Auswertung auf den Absatzmärkten stattfinden. Der Sender nutzt die generierte Aufmerksamkeit der Rezipienten, um Botschaften von Werbekunden zu übermitteln. Die verwendeten Strategien hängen deshalb stark von den Bedürfnissen der Werbekunden ab.

Die Kommunikation der Werbekunden kann sich an verschiedenen Strategien orientieren, denn die Werbetreibenden definieren neben anderen Richtgrößen die Werbeziele, die Zielgruppe, eine Werbe-Botschaft sowie Etat und Timing der Kampagne.<sup>3</sup> Kommunikationsmaßnahmen für neue Produkte und Dienstleistungen oder für Güter des Massenmarkts können beispielsweise versuchen über eine große Reichweite Bekanntheit aufzubauen. Später im Produktlebenszyklus des beworbenen Produkts steht tendenziell die Generierung von Absatzkontakten im Vordergrund. Doch auch Effizienz-Gedanken können die Kommunikation der Werbekunden beeinflussen: Gerade Produkte, die sich nicht an den Massenmarkt wenden, sondern Bedürfnisse spezieller Zielgruppen befriedigen, versuchen neben der Übermittlung ihrer Kernbotschaft auch Streuverluste zu minimieren, um eine fokussierte Zielgruppenansprache zu realisieren. Im Rahmen einer Minimierung der Streuverluste kann aber auch die Generierung von Response wichtig sein, um potenzielle Kunden und Interessenten zu identifizieren. Letztendlich beeinflussen auch Branding- und Image-Effekte die Wahl der Strategie.<sup>4</sup>

Welche Strategien der einzelne Werbekunde auch verfolgt - der Kunde kann einzelne Cross-Channel-Konzeptionen buchen, um so seine Kampagne effektiver und effizienter umzusetzen.<sup>5</sup> Durch die erhöhte Effektivität des Produktes

---

<sup>1</sup> Vgl. Voss, Stefan (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 6; Doyle, Gillian (2002): Economics and 'New' Media, London, S. 5.

<sup>2</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

<sup>3</sup> Vgl. Hanser, Peter (2005): Werbe- und Mediaplanung, in: Hanser, Peter (Hrsg.): Werbe- und Marketing-Planer 2006, Düsseldorf, S. 12.

<sup>4</sup> Vgl. Voss, Stefan (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 6.

<sup>5</sup> Die vorgestellten Strategien stellen in keiner Weise eine vollständige Aufzählung aller Strategien dar, die von Werbekunden eingesetzt werden, sondern lediglich eine Auswahl.

gegenüber einem klassischen Werbespot versucht der Sender höhere Preise zu erlösen. Zusätzlich kann er seine Werbeangebote durch neue Kanäle erweitern. Dabei sollte der Kanal TV aufgrund seiner Stellung als Leitmedium die Rolle des Kernkanals der gesamten Cross-Channel Konzeption übernehmen.<sup>1</sup> In dieser Rolle des Taktgebers der Kampagne würde der Sender dann die Kampagne koordinieren können und so zusätzliche Umsätze realisieren. Der Sender kann meist aus rein wirtschaftlichen Gründen nicht sämtliche Kanäle anbieten, die der B2B Kunde im Rahmen seiner gesamten Kampagne nutzen möchte. In diesem Falle werden jedoch externe Anbieter genutzt, die diese Kanäle betreuen, um auch solche Konzeptionen zu ermöglichen. In dieser Arbeit werden auch die Möglichkeiten und Grenzen von Konzeptionen diskutiert, die nicht vom Sender allein realisiert werden können. Wie auch im letzten Kapitel erläutert, erfolgt die ausführliche Analyse sämtlicher Strategien im vierten Teil dieser Arbeit unter 4.2.2 (Auswertung im Business-to-Business Bereich).

### 3.4.3. Strategien zur Auswertung im Business-to-Consumer Bereich

Um Format-Marken auf dem B2C Absatzmarkt auszuwerten, versucht der Sender den Rezipienten Produkte zu verkaufen, die verbundstark an das Format gekoppelt sind. Die verwendeten Strategien hängen deshalb neben den Gegebenheiten des Formats stark von den Bedürfnissen der Rezipienten ab.

Nachdem ein Markenwert aufgebaut ist, verfolgt der Sender die Strategie, eine vertiefende Auseinandersetzung des Rezipienten mit dem Format herzustellen und so Möglichkeiten zur Auswertung zu schaffen.<sup>2</sup> Die Markteintritts-Strategie einzelner Produkte spielt dabei gerade bei Medien-Produkten eine große Rolle und ist deshalb genau zu planen.<sup>3</sup> Das erste Produkt welches der Rezipient konsumieren sollte, ist das Format selbst. Schon auf dieser Stufe können Cross-Channel-Konzeptionen eingesetzt werden, um Produkte im B2C Bereich abzusetzen. Beispielsweise kann das Format selber oder Teile des Formats, wie Highlights oder Best-ofs, über Mobile-TV Kanäle oder auf Videoträgern über den Einzelhandel abgesetzt werden.<sup>4</sup> Im Bereich von Formaten für Kinder folgen daraufhin Produkte für Rollenspiele, wie beispielsweise Spielwarenartikel im Merchandising-Bereich. Das Kind kann so die Sendung selbst spielen. Hat das Kind oder ein anderer Rezipient eine besonders enge Bindung an das Format erreicht, können Fan-Artikel in jeglicher Form angeboten werden.<sup>5</sup> Um

---

<sup>1</sup> Vgl. Köhler, Lutz/Hess, Thomas (2004): „Deutschland sucht den Superstar“ – Entwicklung und Umsetzung eines cross-medialen Produktkonzepts, in: Medien Wirtschaft, Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie, 1. Jahrgang, Heft 1/2004, S. 36.

<sup>2</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

<sup>3</sup> Vgl. Pleschak, Franz/Sabisch, Helmut (1996): Innovationsmanagement, Stuttgart, S. 88-90.

<sup>4</sup> Vgl. Metten, Jana (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 2.

<sup>5</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.



sämtliche Phasen in allen Kanälen ausreichend abzudecken, müssen sich die TV-Sender umfassende Rechte sichern.<sup>1</sup>

Erst durch die Nutzung telekommunikativer und institutioneller Kanäle innerhalb von Cross-Channel-Konzeptionen können die gesetzten Ziele erreicht und Rezipienten-Umsätze generiert werden.<sup>2</sup> Wie schon bei der Auswertung im B2B Bereich wird auch hier der reichweitenstarke Kanal TV als Kernelement der Konzeption genutzt. Die ausführliche Analyse der Möglichkeiten und Grenzen der Strategien im B2C Markt findet in Kapitel 4.2.3 (Auswertung im Business-to-Consumer Bereich) statt.

### **3.5. Abgrenzung gegenüber ausgewählten Marketing- und Medienmanagement-Modellen**

Zum Ende der Entwicklung des Modells grenzt dieses Kapitel die Cross-Channel Konzeption gegenüber ausgewählten Marketing- und Medienmanagement-Modellen ab. Dazu werden die Grundlagen des jeweiligen Modells beschrieben, Parallelen aufgezeigt und Anregungen gegeben, welcher Teilbereich der Cross-Channel Konzeption von den Erkenntnissen des vorgestellten Modells profitieren kann.

#### **Cross-Selling**

Cross-Selling bezeichnet die zielgerichteten Aktionen eines Anbieters zum Verkauf von ergänzenden Produkten und Dienstleistungen an bestehende und potenzielle Kunden. Da die subjektive Wertschätzung beim Kunden durch das Vertrauen zum Leistungsversprechen bereits erzielt ist bzw. die Anbieter-Marke schon aufgebaut ist, sind Kunden eher bereit, zusätzliche Produkte abzunehmen.<sup>3</sup> So ergibt sich die Chance einen größeren Umsatz mit dem Konsumenten zu generieren. Durch systematisches Cross-Selling lassen sich die Kundenbeziehungen besser ausschöpfen, der Kundenwert steigern und letztlich der Unternehmenserfolg signifikant verbessern.<sup>4</sup> Aus Sicht des Kunden ergibt sich darüber hinaus der Vorteil, dass verbundintensive Produkte komfortabel bei einem Anbieter eingekauft werden können.

Zwar bezieht sich das Präfix *Cross* des Cross-Sellings auf die Verknüpfung von Produkten, während es sich bei der Cross-Channel Konzeption auf die Verknüpfung von Kanälen bezieht. Dennoch haben die beiden Modelle Gemein-

---

<sup>1</sup> Vgl. Metten, Jana (2006); Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 2; Walz, Till (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 4.

<sup>2</sup> Die vorgestellten Strategien stellen in keiner Weise eine vollständige Aufzählung aller Ziele dar, da dies einerseits durch die Fülle an Möglichkeiten nicht möglich ist und andererseits nicht den Schwerpunkt dieses Kapitels darstellt.

<sup>3</sup> Vgl. Li, Shibo/Sun, Baohong/Wilcox, Ronald. T. (2005): Cross-Selling Sequentially Ordered Products, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. XLII, Mai 2005, S. 233–239.

<sup>4</sup> Vgl. Homburg, Christian/Schäfer, Heiko (2001): Profitabilität durch Cross Selling: Kundenpotenziale professionell erschließen, Arbeitspapier Nr. M 60 der Reihe Management-Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim, S. 12.

samkeiten. So stellen Cross-Channel-Konzeptionen neue Werbealternativen für den Firmenkunden im B2B Bereich dar, die dieser komfortabel im Verbund bei einem einzigen Anbieter buchen kann. Auf Seiten des B2C Marktes stellen die Cross-Channel-Konzeptionen zusätzliche Medien-Güter dar, die vom Rezipienten im Verbund konsumiert werden. Für den Bereich der Marken-Auswertung können deshalb Cross-Selling Erkenntnisse aus der Produktzusammenstellung übertragen werden.

### Cross-Media Publishing

Cross-Media Publishing beschreibt die kanalübergreifende Publikation von identischen Inhalten. Die Inhalte werden dazu auf Grundlage kanalneutraler Daten erstellt und nicht wie traditionell üblich für jeden Kanal aufbereitet.<sup>1</sup> So können die Inhalte automatisch verarbeitet werden, um sowohl in verschiedenen medialen, telekommunikativen, als auch institutionellen Kanälen veröffentlicht zu werden.<sup>2</sup> Diese Form der Publikation eignet sich hauptsächlich für klassische Print-Produkte wie Reiseführer, Wörterbücher, Lexika oder Loseblattwerke.<sup>3</sup> Auch Zeitungsverlage nutzen Cross-Media Publishing, um Inhalte kanalübergreifend zu veröffentlichen.<sup>4</sup> Denn so lässt sich die Reichweite der Produkte und die Anzahl der erreichten Rezipienten erhöhen.<sup>5</sup>

Diese Art des Publizierens gleicht der Cross-Channel Konzeption in sofern, als dass beide Modelle verschiedene Kanäle zur Vermarktung von Medien-Gütern nutzen. Die Produkte des Cross-Media Publishings sind jedoch eigenständige Produkte, die auf einem der jeweiligen Kanäle übertragen werden. Insofern wird lediglich der Kanal des Produktes gewechselt, um die Reichweite zu erhöhen. Die Cross-Channel Konzeption nutzt hingegen gezielt verschiedene Kanäle in der Erstellung eines Gutes, um neue Produkteigenschaften zu ermöglichen. Dennoch können Medien-Unternehmen gewonnene Erfahrungen des Cross-Media Publishings nutzen, um die Komplexität verschiedener Kanäle zu managen und eine gleich bleibende Qualität über sämtliche Kanäle zu halten.

### Cross-Media Kampagnen

Ähnlich wie beim Cross-Media Publishing wird bei der Erstellung einer Cross-Media Kampagne<sup>6</sup> ein kanalneutrales Kampagnen-Konzept erstellt und auf ver-

---

<sup>1</sup> Vgl. Bury, Scott (2005): Cross-media Publishing, in: Electronic Publishing, Juni 2005, S. 18-22.

<sup>2</sup> Vgl. Schniederberend, Tanja (2003): Cross Media Publishing von Lehrmaterialien mit XML Schema & XSL-Transformationen, Osnabrück, S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. Friedrichsen, Mike/Walk, Carola (2003): Cross-Media-Publishing in Verlagen, in: MW Zeitschrift für Medienwirtschaft und Medienmanagement, Ausgabe 3/2003, S. 4-6.

<sup>4</sup> Vgl. Nagel, Gerrit (2004): Multichanneling in der Online-Inhaltevermarktung, S. 298. Nagel spricht in diesem Zusammenhang von Multichanneling und meint aber ebenfalls „denselben Inhalt in verschiedene Vertriebskanäle zu bringen“.

<sup>5</sup> Vgl. Loosen, Wiebke (2001): Mediale Synergien – Crossmedia-Markenstrategien und Konsequenzen für den Journalismus, in: Beck, Klaus/Schweiger, Wolfgang (Hrsg.): Attention please! Online-Kommunikation und Aufmerksamkeit, München, S.238.

<sup>6</sup> Verschiedene Quellen nutzen unterschiedliche Termini bei ähnlicher Definition. So wird in der Literatur auch Crossmedia, Cross-media Marketing oder Cross-media Kommunikation



schiedenen Kanälen umgesetzt.<sup>1</sup> Die inhaltliche, kreative und zeitliche Vernetzung der unterschiedlichen Kanäle verlängert und intensiviert dabei die Reichweite der Werbeträger. Ziel der Kampagne ist es, die Kanäle anhand ihrer spezifischen Stärken gegenseitig zu ergänzen und ungenutzte Synergien auszuschöpfen.<sup>2</sup> In diesem Fall ist die Werbebotschaft so gestaltet, dass mindestens zwei Kanäle zwingend genutzt werden müssen, damit die Botschaft inhaltlich komplett erfasst werden kann.<sup>3</sup>

Die Cross-Media Kampagne beschreibt damit eine Strategie, welche von B2B Kunden verfolgt wird und in deren Rahmen diese Cross-Channel-Konzeptionen buchen. Auch der Sender setzt Cross-Media Kampagnen und Cross-Channel-Konzeptionen ein, um Format-Marken aufzubauen und zu pflegen. Aus diesem Grund lassen sich die Erkenntnisse der Cross-Media Kampagnen nutzen, um die Werbeprodukte für Kunden im B2B Bereich zu verbessern und den eigenen Markenaufbau zu optimieren.

### Integrierte Kommunikation

Die Integrierte Kommunikation erweitert die Werbekampagnen-Orientierung vieler Kommunikations-Modelle, um sämtliche Formen und Maßnahmen zielgruppenorientierter Unternehmens-, Produkt- und Markenkommunikation.<sup>4</sup> Sie erstellt aus allen eingesetzten Instrumenten und Maßnahmen der internen und externen Kommunikation ein widerspruchsfreies Kommunikationssystem, um ein konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. der Marken des Unternehmens zu schaffen.<sup>5</sup> Die Integrierte Kommunikation berücksichtigt also auch Public Relations, Investor Relations sowie die interne Mitarbeiterkommunikation.<sup>6</sup>

Die Integrierte Kommunikation ist ähnlich komplex wie die Cross-Channel Konzeption, da in beiden Modellen verschiedene Kanäle parallel zur Kommunikation genutzt werden. Außerdem müssen unterschiedliche Zielgruppen im Rah-

---

verwendet. Vgl. Preis, Eckhard/Breinker, Carsten/Dubrau, Claudia (2003): Crossmedia at work - Mehrwert durch Vernetzung von TV und Internet, Köln, S. 3; Hanser, Peter (2005): Crossmedia, in: Hanser, Peter (Hrsg.): Werbe- und Marketing-Planer 2006, Düsseldorf, S. 352.

<sup>1</sup> Vgl. Bachem, Christian (2004): Multichannel-Marketing – eine Einführung, S. 34.

<sup>2</sup> Vgl. Hanser, Peter (2005): Crossmedia, S. 352.

<sup>3</sup> Vgl. Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (Hrsg.) (2004): Warum Crossmedia besser wirkt – Ergebnisse der VDZ-Pilotstudie, Berlin, S. 11.

<sup>4</sup> Vgl. Bruhn, Manfred (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation, Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, 2. Auflage, Stuttgart, S. 30.

<sup>5</sup> Vgl. Naik, Prasad A./Raman, Kalyan (2003): Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications, in: Journal of Marketing Research, Vol. XL, November 2003, S. 375–388.

<sup>6</sup> Vgl. Bachem, Christian (2004): Multichannel-Marketing – eine Einführung, S. 34.

men einer einheitlichen Botschaft angesprochen werden.<sup>1</sup> Im Falle der Integrierten Kommunikation sind es die verschiedenen Stakeholder der Unternehmung, im Falle der Cross-Channel Konzeption Rezipienten und Werbekunden. Gerade in diesem Bereich können deshalb Erkenntnisse übertragen werden.

### Multi-Channel Marketing

Multi-Channel Marketing<sup>2</sup> bezeichnet den parallelen Einsatz medialer, telekommunikativer und institutioneller Kanäle, um Kundenbedürfnisse hauptsächlich zu befriedigen, aber auch zu identifizieren und zu wecken.<sup>3</sup> Es schließt darüber hinaus alle verbundenen Überlegungen zur Ausarbeitung differenzierter Strategien zur Gewinnung neuer bzw. Bindung bereits existierender Kundengruppen mit ein.<sup>4</sup> Gerade die Verfügbarkeit von Informationstechnologien wie Internet oder Mobilfunkdiensten haben die nutzbaren Kanäle und deren Möglichkeiten in den letzten Jahren deutlich erweitert, damit ist Multi-Channel Marketing aktueller denn je.<sup>5</sup>

Beide Modelle nutzen verschiedene Kanäle, um Produkte am Markt abzusetzen. Das Multi-Channel Marketing ist dabei hauptsächlich vertriebsgetrieben, während die Cross-Channel Konzeption auf eine Verknüpfung der Kanäle zur Erschließung neuer Möglichkeiten abzielt. Dennoch lassen sich viele der Erkenntnisse des Multi-Channel Marketings auf die Cross-Channel Konzeption übertragen. Denn wenn die Besonderheiten des Mediensektors ausreichende Berücksichtigung finden, kann mit den Erfahrungen des Multi-Channel Marketings die Auswertung von Format-Marken bzw. der Vertrieb von Medien-Gütern optimiert werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Garber Jr., Lawrence L./Dotson, Michael J. (2002): A method for the selection of appropriate business-to-business integrated marketing communications mixes, in: *Journal of Marketing Communications*, Vol. 8, S. 1.

<sup>2</sup> In der Literatur variiert der Terminus. Thomas/Sullivan sprechen im gleichen Zusammenhang von Multichannel Kommunikation, Ritter von Multi-Channel-Management, Wiedmann et al. von Hybrid Commerce und Schögel von Mehrkanalsystemen: Vgl. Thomas, Jacquelyn S./Sullivan, Ursula Y. (2005): *Managing Marketing Communications with Multichannel Customers*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, Oktober 2005, S. 240; Ritter, Uwe (2001): *Multi-Channel-Management als Differenziator am Markt*, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias F./Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): *Effektives Customer Relationship Management. Instrumente-Einführungskonzepte – Organisation*, Wiesbaden, S. 195; Wiedmann, Klaus-Peter/Frenzel, Tobias/Buxel, Holger (2001): *Strategisches E-Commerce-Marketing*, in: Eggers, Bernd/Hoppen, Gerrit (Hrsg.): *Strategisches E-Commerce-Management. Erfolgsfaktoren für die Real Economy*, Wiesbaden, S.463; Schögel, Marcus (1997): *Mehrkanalsysteme in der Distribution*, S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. Thomas, Jacquelyn S./Sullivan, Ursula Y. (2005): *Managing Marketing Communications with Multichannel Customers*, S. 239–251.

<sup>4</sup> Vgl. Zentes, Joachim/Schramm-Klein, Hanna (2001): *Multi-Channel-Retailing – Ausprägungen und Trends*, in Hallier, Bernd (Hrsg.): *Praxisorientierte Handelsforschung*, Köln, S. 290.

<sup>5</sup> Vgl. Wilke, Alexandra (2005): *Multi-Channel-Marketing, Grundlagen Anforderungen Strategien*, Berlin, S. 5.



## 4. Möglichkeiten und Grenzen der Cross-Channel Konzeption

Um die Möglichkeiten und Grenzen der Cross-Channel Konzeption einschätzen zu können, müssen vorerst die wichtigsten Kanäle verstanden werden. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel erst über die Möglichkeiten und Grenzen individueller Kanäle gesprochen, dann über die der Cross-Channel Konzeption. Daran anschließend werden Implikationen für die Planung und die Umsetzung einer Konzeption gegeben.

### 4.1. Möglichkeiten und Grenzen individueller Kanäle

#### 4.1.1. Mediale Kanäle

##### TV bzw. Fernsehen

Wie alle medialen Kanäle zeichnet sich auch der Kanal TV bzw. Fernsehen durch eine hohe Reichweite aus. Der Kanal hat sich als Unterhaltungskanal und Freizeitaktivität etabliert. 98 Prozent der bundesdeutschen Haushalte besitzen einen Fernseher und nutzen ihn durchschnittlich 220 Minuten am Tag.<sup>1</sup> Das erlaubt eine breite Zielgruppenansprache. Durch Spartensender wird aber auch zunehmend die Adressierung spezifischer Zielgruppen möglich. Die Ansprache erfolgt über audiovisuelle Reize, d.h. es können sowohl Bilder, Bewegungen, Töne als auch Musik übermittelt werden. Dadurch ergeben sich umfangreiche Möglichkeiten für Sendekonzepte. Die multisensorische Ansprache fördert in besonderem Maße die Emotionalisierung, die über diesen Kanal möglich ist.<sup>2</sup> Das lineare Zeitverhalten des Kanals gestattet zudem eine nahezu verzögerungsfreie Übertragung des Signals. Darüber hinaus ist der Konsum für den Rezipienten mit keinerlei direkten Kosten verbunden. Im Rahmen der Cross-Channel Konzeption eignet sich Fernsehen deshalb insgesamt ideal als Basis- oder Leitkanal.

Die Cross-Channel Konzeption muss jedoch auch Grenzen der medialen Kanäle, wie die des Fernsehens, ausgleichen. Mediale Kanäle ermöglichen durch ihre monodirektionale Ausstattung beispielsweise keinen Dialog. Außerdem übermitteln sie lediglich immaterielle Medien-Güter. Das Fernsehen ist darüber hinaus primär stationär nutzbar. Durch das lineare Zeitverhalten dieses Kanals ergibt sich zudem eine zeitliche Instabilität,<sup>3</sup> der Rezipient kann nicht ‚zurückspulen‘. Da die Sendungen nicht adressierbar sind, können hohe Streuverluste auftreten. Die hohen Schwankungen des Sehverhaltens über den Tagesverlauf führen überdies zu einer starken Begrenzung der reichweitenstarken Sendezeit. Außerdem ist die Produktion von Inhalten im Vergleich zu anderen Kanälen recht aufwendig. Durch die Veränderung der Sehgewohnheiten von Rezipienten verliert der Kanal weiter an Attraktivität. Das Fernsehen wird zur Nebenbeschäft-

---

<sup>1</sup> Vgl. Eimeren, Birgit van/Ridder, Christia-Maria (2005): Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien 1970 bis 2005. Ergebnisse der ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation, in: Media Perspektiven 10/2005, S. 492 und 496.

<sup>2</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

<sup>3</sup> Vgl. Faulstich, Werner (Hrsg.) (2004): Grundwissen Medien, S. 105.

tigung. Dazu kommt ein unbeständiges Sehverhalten, der Rezipient tendiert dazu, das Programm häufig zu wechseln.<sup>1</sup>

#### Teletext bzw. Videotext

Der Kanal Teletext oder auch Videotext wird über eine Austastlücke im Frequenzband des analogen TV-Signals übermittelt. Durch diese Bindung genießt es eine besondere Nähe zum Leitkanal TV. Der Rezipient kann das gleiche Endgerät nutzen und mit einem einzigen Knopfdruck den Kanal wechseln.<sup>2</sup> Da nicht alle TV-Geräte Teletext anzeigen können, liegt die Reichweite mit 86 Prozent leicht unter der des Fernsehens.<sup>3</sup> Als statische Komponente des TV-Signals ermöglicht der Teletext jederzeit den Zugriff auf bestimmte Inhalte. Diese sind dennoch verzögerungsfrei aktualisierbar und eignen sich damit für informationlastige Inhalte, die mit den begrenzten grafischen Darstellungsmöglichkeiten auskommen. Da der Kanal hauptsächlich als Reaktion auf Impulse und selten eigenständig genutzt wird, eignet er sich im Rahmen der Cross-Channel Konzeption nicht für den Aufbau von Format-Marken. Jedoch stellt er im Bereich der Auswertung, als zusätzliche Werbepattform der Sender, eine entscheidende Einnahmequelle dar.<sup>4</sup>

#### Radio

Das Radio wird von 97 Prozent der deutschen Gesamtbevölkerung genutzt und hat damit eine ähnlich hohe technische Reichweite wie der Kanal TV. Mit einer durchschnittlichen Nutzungsdauer von 221 Minuten am Tag, ist es der meist genutzte mediale Kanal.<sup>5</sup> Der Radio-Markt weist aber eine starke Fragmentierung auf. So können Botschaften im Gegensatz zum Fernsehen regional und zielgruppenspezifisch individueller gesteuert werden. Die Produktion der ausgestrahlten Medien-Produkte ist günstiger und schneller, der Konsum über diesen Kanal ist nicht stationär gebunden.<sup>6</sup> Als typisches ‚Hintergrundmedium‘ wird es hauptsächlich von B2B Kunden als ergänzender Kanal zur Cross-Channel Konzeption oder vom Sender zur Generierung von Einschaltimpulsen im Rahmen der Markenpflege eingesetzt. Die Verwendung für Produkte im B2C Bereich ist dagegen minimal.

---

<sup>1</sup> Vgl. Hanser, Peter (2005): Fernsehen, S. 128.

<sup>2</sup> Vgl. Hack, Günter (2003): Synchronisierte Verbundformate, Taktgeber Internet, S. 323.

<sup>3</sup> Vgl. Eimeren, Birgit van/Ridder, Christia-Maria (2005): Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien 1970 bis 2005, S. 492.

<sup>4</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

<sup>5</sup> Vgl. Eimeren, Birgit van/Ridder, Christia-Maria (2005): Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien 1970 bis 2005, S. 492 und 496.

<sup>6</sup> Vgl. Hanser, Peter (2005): Radio, in: Hanser, Peter (Hrsg.): Werbe- und Marketing-Planer 2006, Düsseldorf, S. 177.

### Tageszeitungen und Zeitschriften

51 Prozent der Bundesbürger greifen täglich zu einer Tageszeitung. Die Nutzungsdauer von Zeitungen und Zeitschriften ist mit 40 Minuten am Tag vergleichsweise gering.<sup>1</sup> Doch dieser ‚aktive‘ Kanal, bei dem der Rezipient die Informationen selbst lesen muss, kann mehr Informationen binnen kürzerer Zeit übermitteln. Durch die aktive Aufnahme der Inhalte und die starke Zielgruppenfokussierung der Printmedien, hat dieser Kanal zusätzlich einen stärkeren Einfluss auf die Meinungsbildung der Rezipienten, zudem wird er als glaubwürdiger eingeschätzt. Zielgruppenfokus und regionale Ausrichtung führen darüber hinaus zu geringeren Streuverlusten, als bei anderen medialen Kanälen. Print ermöglicht auch einen besseren Transport von Emotionen gegenüber dem Radio, dennoch sind durch die rein statische Darstellung enorme Grenzen in der Gestaltung gesetzt. Auch sind jüngere Zielgruppen weniger gut zu erreichen.<sup>2</sup> Trotzdem werden Tageszeitungen und Zeitschriften im Rahmen der Cross-Channel Konzeption genutzt. Denn neben der Imagepflege von Format-Marken, bei der der Kanal TV nur begrenzt genutzt werden kann, genießen Zeitungen und Zeitschriften gerade für die Ergänzung der Konzeption im B2B Bereich eine herausragende Stellung.<sup>3</sup> Aus diesem Grund bieten manche Sender - in Kooperation mit Verlagen - auch die Buchung von Print-Kanälen an.<sup>4</sup>

### Außenwerbung

Zur Vollständigkeit sei auch noch der Kanal der Außenwerbung genannt, der auf günstige Weise eine sehr breite Zielgruppenansprache mit kurzen Werbebotschaften ermöglicht.<sup>5</sup> Gerade für den Aufbau von Format-Marken und zur Ergänzung im B2B Bereich spielt er eine unterstützende Rolle.

#### 4.1.2. Telekommunikative Kanäle

##### Internet

Internet ist inzwischen für mehr als die Hälfte der Bevölkerung verfügbar.<sup>6</sup> Die Tagesreichweite stieg in 2005 auf 28 Prozent, mit 44 Minuten durchschnittlicher Tagesnutzungsdauer wird dieser Kanal länger genutzt als Tageszeitungen und Zeitschriften.<sup>7</sup> Neben dem Vorteil der Dialogmöglichkeit, dem typischen Merk-

<sup>1</sup> Vgl. Eimeren, Birgit van/Ridder, Christia-Maria (2005): Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien 1970 bis 2005, S. 495f und S. 499.

<sup>2</sup> Vgl. Hanser, Peter (2005): Printmedien, in: Hanser, Peter (Hrsg.): Werbe- und Marketing-Planer 2006, Düsseldorf, S. 63.

<sup>3</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

<sup>4</sup> Vgl. Metten, Jana (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 2.

<sup>5</sup> Vgl. Hanser, Peter (2005): Außenwerbung, in: Hanser, Peter (Hrsg.): Werbe- und Marketing-Planer 2006, Düsseldorf, S. 292.

<sup>6</sup> Vgl. Eimeren, Birgit van/Beate Frees (2005): Nach dem Boom: Größter Zuwachs in internetfernen Gruppen. ARD/ZDF-Online-Studie 2005. In: Media Perspektiven 8/2005, S. 362-379.

<sup>7</sup> Vgl. Eimeren, Birgit van/Ridder, Christia-Maria (2005): Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien 1970 bis 2005, S. 495f.

mal der telekommunikativen Kanäle, eignet sich das Internet zudem zur Publikation von Inhalten, ähnlich der medialen Kanäle.<sup>1</sup> Dennoch hat diese Publikations-Möglichkeit Nachteile gegenüber den medialen Kanälen. So ist die Massenkommunikation, beispielsweise in einer Notfall-Situation, in der die Gesamtbevölkerung auf bestimmte Seiten zugreifen soll, problematisch.<sup>2</sup> Schon der Zugriff weniger Rezipienten, verglichen mit der Rezipientenzahl einer TV- oder Radio-Sendung, kann zu erheblichen Problemen führen und ist aufgrund der erforderlichen Bandbreite unverhältnismäßig teuer und im Gegensatz zum Kanal TV nicht frei von Verzögerungen. Darüber hinaus müssen die Rezipienten, wie beim Videotext, mit Impulsen zu bestimmten Angeboten geleitet werden. Selbst bekannte Seiten werden ohne unterstützende Kommunikation selten wiederbesucht.<sup>3</sup> Deshalb ist neben der Zeitpunktunabhängigkeit des Kanals, vor allem die Interaktivität der individuelle Vorteil des Internets gegenüber den medialen Kanälen.<sup>4</sup> Es schafft Möglichkeiten zur Leistungsabrechnung und bietet Effektivitätsvorteile in Bezug auf die Zielgenauigkeit von Botschaften.<sup>5</sup> Im Sinne der Cross-Channel Konzeption macht Internet deshalb als vertiefender Kanal Sinn, um Auseinandersetzung mit den Inhalten des Formats oder der Werbebotschaft des B2B Kunden zu schaffen und um Response zu generieren.<sup>6</sup> Aus diesen Gründen bauten die Sender in den vergangenen Jahren umfangreiche Online-Dienste und Internet-Portale auf.<sup>7</sup>

### E-Mail

Die E-Mail nutzt das Internet zwar zur Übertragung, doch aufgrund ihrer speziellen Eigenschaften wird sie als eigenständiger Kanal betrachtet. Sie ermöglicht den persönlichen, gezielten Dialog ähnlich eines Briefes, ist jedoch preiswerter und aktueller.<sup>8</sup> Durch die Bindung mit dem Internet ist der Kanalwechsel hier sehr einfach möglich. Beispielsweise können Profilmerkmale im Internet erhoben werden, die E-Mail kann dann als personalisierter Rückkanal dienen.<sup>9</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Werner, Andreas (2005): Internet, in: Hanser, Peter (Hrsg.): Werbe- und Marketing-Planer 2006, Düsseldorf, S. 208f.

<sup>2</sup> Vgl. Feldmann, Valerie/Zerdick, Axel (2003): E-Merging Media: Die Zukunft der Kommunikation, S. 21-28.

<sup>3</sup> Vgl. o.V. (2003): Keeping The Channels Clean, in: NZ Marketing Magazine, Vol. 22, Issue 5, S. 24f.

<sup>4</sup> Vgl. Stewart, David W./Pavlou, Paul A. (2002): From Consumer Response to Active Consumer: Measuring the Effectiveness of Interactive Media, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 30, Nummer 4, S. 376-396.

<sup>5</sup> Vgl. Hass, Berthold (2002): Geschäftsmodelle von Medienunternehmen – Ökonomische Grundlagen und Veränderungen durch neue Informations- und Kommunikationstechnik, Wiesbaden, S. 142.

<sup>6</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

<sup>7</sup> Vgl. Kirchgeorg, Manfred (2005): Persönliches Expertengespräch mit Roland Karle, S. 98.

<sup>8</sup> Vgl. Werner, Andreas (2005): Internet, S. 208.

<sup>9</sup> Vgl. Runte, Matthias (2000): Personalisierung im Internet – Individualisierte Angebote mit Collaborative Filtering; Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, S. 21.

Im Rahmen der Cross-Channel Konzeption wird dieser Kanal, neben anderen, zur Pflege von Rezipienten- oder Kundenbeziehungen im B2C und B2B Bereich eingesetzt.<sup>1</sup>

### Telefonie

Der Kanal der Telefonie wird von 99 Prozent der deutschen Gesamtbevölkerung genutzt.<sup>2</sup> Durch diese hohe Verbreitung und die Möglichkeit schnell und bequem zu kommunizieren genießt dieser Kanal gerade bei älteren Rezipienten eine hohe Akzeptanz.<sup>3</sup> Während Call-Center gerade im B2B Bereich der Cross-Channel Konzeption relevant sind, nutzen die TV-Sender die Telefonie im B2C Bereich in beträchtlichem Ausmaße zur Abrechnung durch Premium-Nummern.<sup>4</sup>

### Telefax

Zur Vollständigkeit soll auch das Telefax genannt werden, welches ähnlich wie das Telefon über Premium-Nummern schnell und bequem zur Abrechnung genutzt werden kann. Beim Fax-Abruf kann sogar direkt ein Print-Produkt übermittelt werden. Jedoch ist die Verbreitung mit 17 Prozent recht gering,<sup>5</sup> was den Einsatz stark einschränkt.

### Mobile Kanäle

Sämtliche mobilen Kanäle wie SMS, MMS, WAP, UMTS, DMB oder DVB-H, welche über ein mobiles Endgerät genutzt werden, bieten vielseitige neue Möglichkeiten. 72 Prozent der Bevölkerung besitzt ein Mobiltelefon.<sup>6</sup> Die Akzeptanz der SMS ermöglicht bei dieser Reichweite den schnellen Text-Dialog und eine einfache Abrechnungs-Möglichkeit.<sup>7</sup> Dies wird gerade in der B2C Auswertung, aber auch im Rahmen der B2B Konzeption genutzt. Im Gegensatz zu anderen Kanälen, wie beispielsweise dem Internet, ist der Kanal durch die Mobilität bequem vom Fernseher aus zu nutzen. Bei über 40 Prozent der Verwender sind mittlerweile die technischen Voraussetzungen gegeben, um sich mehr als nur

---

<sup>1</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

<sup>2</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland (Hrsg.) (2005): Ausstattung privater Haushalte mit Informations- und Kommunikationstechnik in Deutschland, Wiesbaden, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.destatis.de/daten1/stba/html/basis/d/evs/budtab2.php>, abgerufen am 23.1.2006.

<sup>3</sup> Vgl. Neus, Andreas/Pörschmann, Frank/Scherf, Philipp (2005): IBM Business Consulting Services, Medienstudie 2005, Stuttgart, S. 11.

<sup>4</sup> Vgl. Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 1.

<sup>5</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland (Hrsg.) (2005): Ausstattung privater Haushalte mit Informations- und Kommunikationstechnik in Deutschland.

<sup>6</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland (Hrsg.) (2005): Ausstattung privater Haushalte mit Informations- und Kommunikationstechnik in Deutschland.

<sup>7</sup> Vgl. Bughin, Jacques R. (2005): Using mobile phones to boost TV ratings, Brüssel, S. 2.

Texte auf dem Handy-Display anzeigen zu lassen.<sup>1</sup> Das ermöglicht den vielfältigen Einsatz von Java-Applikationen, die mit dem Kanal TV synchronisiert sind.<sup>2</sup> Die Entwicklung von UMTS oder DVB-H wird auch in Zukunft völlig neue Möglichkeiten bieten, diese Kanäle zu nutzen. Beispielsweise durch die mobile Übertragung des TV-Signals und erweiterten Rückkanalfunktionen.<sup>3</sup>

#### 4.1.3 Institutionelle Kanäle

##### Einzelhandel

Bei institutionellen Kanälen lässt sich generell keine Reichweite angeben, Kanäle wie beispielsweise der Einzelhandel können theoretisch die gesamte Bevölkerung erreichen. Trotzdem werden sie im Rahmen der Auswertung nur von wenigen Sendern eingesetzt, denn die Nachteile sind vielfältig. Der Einzelhandel ist im Vergleich zu medialen oder telekommunikativen Kanälen langsamer, da diese lediglich immaterielle Medien-Güter übermitteln müssen. Das macht es schwer auf die raschen Änderungen der Marktanforderungen zu reagieren.<sup>4</sup> Um eine erfolgreiche Umsetzung zu garantieren, sind sehr genaue und langfristige Planungen von bis zu einem Jahr vor Sendestart erforderlich. Die Verhandlungen mit Lizenzgebern, -nehmern, Herstellern und Händlern verlangt außerdem ein umfangreiches Know-how. In diesem Bereich konnten jedoch nur wenige TV-Sender bisher Erfahrung sammeln.<sup>5</sup> Der Aufwand lohnt sich deshalb nur bei Formaten mit sehr hohem Involvement der Rezipienten.<sup>6</sup> Bei erfolgreicher Umsetzung stellt er jedoch einen rentablen Erlösstrom dar, welcher den intensiven Markenaufbau perfekt auswertet.<sup>7</sup> Die möglichen Angebote sind aufgrund der Flexibilität des Kanals nahezu unbegrenzt. So können Medien-Produkte beispielsweise auf Ton- und Videoträgern wiederverwertet oder völlig neue Merchandising-Produkte verkauft werden. Durch Promotion ist sogar die Auswertung der Marke im B2B Bereich möglich.

---

<sup>1</sup> Vgl. Thunig, Christian (2005): Direktmarketing ist eine klassische Disziplin, in: absatzwirtschaft - Zeitschrift für Marketing 10/2005, S. 118f.

<sup>2</sup> Vgl. Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 1.

<sup>3</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

<sup>4</sup> Vgl. Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 1.

<sup>5</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

<sup>6</sup> Vgl. Metten, Jana (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 2.

<sup>7</sup> Vgl. Walz, Till (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 4.

## Event

Das Event übermittelt Erlebnis-Güter und bietet einen physischen Kontakt der Rezipienten mit der Format- oder Sender-Marke.<sup>1</sup> So bieten institutionelle Kanäle gegenüber anderen Kanälen eine haptische Erfahrung.<sup>2</sup> Dennoch sind Aufwand und Kosten im Vergleich zu der Zahl an erreichten Rezipienten sehr hoch. Events eignen sich deshalb hauptsächlich in Verbindung mit der Erstellung einer TV-Sendung oder zur späteren Verwertung im PR-Bereich.<sup>3</sup>

## Briefversand und Versandhandel

Die Kanäle Briefversand und Versandhandel eignen sich sowohl zur präzisen Übermittlung von Werbebotschaften, wie auch der Auslieferung von Gütern.<sup>4</sup> Somit werden sie vor allem von Kunden im B2B Bereich eingesetzt, um Cross-Channel-Konzeptionen zu vervollständigen. Vereinzelt unterstützen sie auch den Absatz von Merchandising-Artikeln in der B2C Auswertung.<sup>5</sup>

## 4.2. Möglichkeiten und Grenzen der Cross-Channel-Konzeptionen

Wie in Kapitel 2.2.1 (Klassische Vermarktung von TV-Formaten) beschrieben, haben TV-Sender neben der Eigenproduktion auch die Möglichkeit, Lizenzen von Rechteinhabern zu erwerben. Diese Lizenzen können den Aufbau der Format-Marke und die Auswertung durch rechtliche Restriktionen stark einschränken.<sup>6</sup> Diese Restriktionen lassen sich jedoch im Rahmen dieser Arbeit schlecht verallgemeinern. Darüber hinaus sollen hier neben den Grenzen auch die vollständigen Möglichkeiten einer Cross-Channel Konzeption dargestellt werden. Aus diesen Gründen wird hier auf die Berücksichtigung solcher juristischer Einschränkungen verzichtet.

### 4.2.1. Markenaufbau und Markenpflege

Wie erwähnt müssen Formate in der TV-Branche schnell und reichweitenstark bekannt gemacht werden. Der Markenaufbau muss damit in einem engeren Zeitrahmen erfolgen, als dies bei anderen Produkten der Fall ist. Cross-Channel-Konzeptionen bieten die Möglichkeit, den Markt tief greifend und in

---

<sup>1</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

<sup>2</sup> Vgl. Walz, Till (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 4.

<sup>3</sup> Vgl. Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 1.

<sup>4</sup> Vgl. Hanser, Peter (2005): Direktmarketing, in: Hanser, Peter (Hrsg.): Werbe- und Marketing-Planer 2006, Düsseldorf, S. 270.

<sup>5</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

<sup>6</sup> Vgl. Metten, Jana (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 2; Holtmann, Klaus (1998): Programmbeschaffung und -entwicklung werbefinanzierter TV-Programmanbieter aus der Perspektive der Programmplanung, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 106, Köln, S. 24-30.

kurzer Zeit zu durchdringen. Darüber hinaus kann die Erinnerung und das Interesse an der Marke nachhaltig gesteigert werden. Denn die Kombination mehrerer Werbekanäle steigert die bewusste Wahrnehmung von Kampagnen. Untersuchungen zeigen, dass die spontane Werbeerinnerung um das Fünffache gesteigert werden konnte, wenn Kanäle sinnvoll miteinander verzahnt wurden.<sup>1</sup>

Die Gründe für das außergewöhnliche Wirkungspotenzial der Cross-Channel Konzeption für den Markenaufbau liegt in mehreren Faktoren begründet. So führen Wiedererkennungseffekte in verschiedenen Kommunikationskanälen dazu, dass der Rezipient mit überproportional großer Aufmerksamkeit reagiert. Interaktive Elemente, die über telekommunikative oder institutionelle Kanäle in die Marken-Kommunikation eingebunden sind, erreichen darüber hinaus eine zielgerichtete Befriedigung der Informations- und Unterhaltungsbedürfnisse des Rezipienten. Diese interaktiven Elemente werden als angenehm empfunden, da sich der Rezipient in seinem Umgang mit den angebotenen Werbeinformationen als autonom handelnd empfindet und den Dialog jederzeit abbrechen kann.<sup>2</sup> So beschäftigt er sich intensiver mit der Marke und seine Beteiligung führt zu einer engeren Bindung an das Format.

Durch die Verzahnung der Kanäle und die dadurch erreichte Effektivität sinkt auch die Abhängigkeit, umfangreiche TV-Kommunikation einzusetzen. Denn diese ist, wie beschrieben, nur auf den Sendern des eigenen Konzerns möglich. Spartensender können darüber hinaus von einer gezielten Ansprache ihrer Zielgruppe profitieren. Denn wie in Kapitel 4.1 (Möglichkeiten und Grenzen individueller Kanäle) beschrieben, kann eine Vielzahl von Kanälen regional oder zielgruppenspezifisch selektiert werden, was eine fokussierte Ansprache ermöglicht.

Aus diesen Gründen eignen sich Cross-Channel-Konzeptionen ideal zur Ergänzung der werblichen Kommunikation von TV-Formaten und Sendern. Gerade die marktführenden Anbieter befinden sich in einer herausragenden Position, um mit Hilfe von Cross-Channel-Konzeptionen und Werbemaßnahmen auf individuellen Kanälen neue Marken in ihrer Zielgruppe zu verankern.<sup>3</sup> Das scheint nötig, denn durch die Digitalisierung werden neue Wettbewerber auf den Markt treten. Noch ist die Zahl der deutschen Haushalte, welche digitales Fernsehen empfangen unter dem europäischen Schnitt. In Großbritannien empfangen beispielsweise schon 66 Prozent der Haushalte digitales Fernsehen.<sup>4</sup> In Deutschland liegt diese Zahl noch bei knapp 20 Prozent.<sup>5</sup> Steigt dieser Anteil, wird sich

---

<sup>1</sup> Vgl. Preis, Eckhard/Breinker, Carsten/Dubrau, Claudia (2003): Crossmedia at work - Mehrwert durch Vernetzung von TV und Internet, S. 10.

<sup>2</sup> Vgl. Kiock, Alexander/Krause, Melanie (2004): Warum Crossmedia besser wirkt – Ergebnisse der VDZ-Pilotstudie, Dokumentation Publikumszeitschriften der Verband Deutscher Zeitschriftenverleger, Berlin, S. 5.

<sup>3</sup> Vgl. Walz, Till (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 4.

<sup>4</sup> Vgl. Ofcom Office of Communications (Hrsg.) (2005): Digital Television Update, Q3 2005, London, S. 4.

<sup>5</sup> Vgl. Reitze, Helmut (Hrsg.) (2005): Media Perspektiven Basisdaten, Daten zur Mediensituation in Deutschland 2005, Frankfurt am Main, S. 6-8.

eine starke Fragmentierung des TV-Markts zeigen - die Informationsflut wird weiter zunehmen.<sup>1</sup> Insofern müssen die Sender ihre Marken schon heute gezielt führen und Fähigkeiten, Kompetenzen sowie eine Profilierung gegenüber der Konkurrenz herausstellen. Die Chancen, welche die Cross-Channel Konzeption hier bietet, sind gleichzeitig für den Sender auch eine große Herausforderung. Die Anforderungen an die Markenführung sind klar gestiegen, denn die Format- und Sender-Marken müssen parallel und verknüpft über eine große Anzahl von Kanälen geführt werden.

#### 4.2.2. Auswertung im Business-to-Business Bereich

Das derzeitige Ertrags- und Kostenniveau der TV-Branche in Deutschland wird hauptsächlich durch die Mittel der Werbewirtschaft getragen. Ohne diese Einnahmen ist das derzeitige Niveau nicht aufrecht zu erhalten. So muss das klassische Werbegeschäft auch weiterhin die finanzielle Basis für die TV-Sender schaffen und genießt deswegen einen hohen Stellenwert.<sup>2</sup>

Die Möglichkeiten der Cross-Channel Konzeption im Bereich der Auswertung über Firmenkunden liegt, wie Kapitel 4.2.1 (Markenaufbau und Markenpflege) erläutert, in einer verbesserten Effektivität. Dieser Vorteil kann dem Kunden, zusammen mit dem Entwurf und der Durchführung der Konzeption, verkauft werden, was zu höheren Einnahmen gegenüber dem regulären TV-Werbe-Spot führt. Durch Erlöse aus Entwurf und Durchführung werden weitere Umsätze generiert. Dennoch wird der klassische TV-Spot nicht durch die Cross-Channel Konzeption abgelöst.<sup>3</sup> Vielmehr erweitert die Cross-Channel Konzeption das Angebot der TV-Sender. Der Kunde kann so im Rahmen seiner Cross-Media Kampagne zwischen verschiedenen Werbeprodukten wählen.

Zu der besseren Effektivität der Konzeptionen kommen weitere Vorteile für den Werbekunden. So werden Cross-Channel-Konzeptionen, wie beispielsweise ein Gewinnspiel, im Gegensatz zum TV-Spot, nicht getrennt vom Format wahrgenommen, sondern eher in einer partnerschaftlichen Beziehung. Das Image des beworbenen Produktes kann so durch die enge Kopplung zur Format- oder Sender-Marke erkennbar positiv beeinflusst werden. Darüber hinaus fördert diese Kopplung auch die Bereitschaft der Rezipienten, sich den Angeboten der Werbekunden aktiv zuzuwenden.<sup>4</sup> Für den Sender führt diese Kopplung mit den Inhalten der Formate dazu, dass sich die angebotenen Werbeprodukte von den Produkten anderer Sender besser unterscheiden. Inhaltliche Marketingfragen,

---

<sup>1</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3; Müller, Reinhard/Mackenroth, Frank (2005): German Entertainment and Media Outlook: 2005–2009, Die Entwicklung des deutschen Unterhaltungs- und Medienmarktes, o.O., S. 29.

<sup>2</sup> Vgl. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2005): Werbung in Deutschland 2005, S. 296.

<sup>3</sup> Vgl. Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 1.

<sup>4</sup> Vgl. Kiock, Alexander/Krause, Melanie (2004): Warum Crossmedia besser wirkt – Ergebnisse der VDZ-Pilotstudie, S. 5.

wie die Affinität des Format-Umfeldes zur Werbebotschaft, die seit der Krise eine geringere Rolle spielen, können so wieder in den Vordergrund gerückt werden. Dadurch vergrößert sich der Argumentationsspielraum für die Sender, welche neben quantitativen Kennziffern wie dem Preis, nun auch qualitative Argumente zur Beurteilung des Werbeproduktes liefern können.<sup>1</sup>

In dieser partnerschaftlichen Beziehung liegt aber auch ein Risiko für den Sender. Die Format-Marke beeinflusst nicht nur die Marke des Werbekunden, auch in entgegengesetzter Richtung treten Spill-over-Effekte auf. Die beworbenen Marken können dem Markenbild des Senders oder des Formats nachhaltig schaden, wenn sie einen negativen Image-Transfer auslösen.<sup>2</sup> Um dies zu vermeiden, muss ein in allen Bereichen durchdachtes Marketingkonzept erstellt werden. Auch die Ansprüche an die anderen Beteiligten wachsen bei Planung und Durchführung von Cross-Channel-Konzeptionen. Marken-Hersteller und Kreativagenturen müssen gemeinsam mit dem Sender an der Konzeption arbeiten und sich im Zuge dessen völlig neu mit ihren Produkten auseinandersetzen.<sup>3</sup> Die enge Zusammenarbeit während der Konzeption von Kampagnen stellt auch höhere Ansprüche an die Flexibilität der Sender. Die Werbeprodukte müssen sich während des Planungsprozesses an immer neue Gegebenheiten anpassen und auf die Wünsche der Werbetreibenden reagieren.<sup>4</sup> Durch die fortschreitende Digitalisierung des TV Kanals wird außerdem die Interaktivität zunehmen.<sup>5</sup> Anspruch und Komplexität werden durch neue Möglichkeiten weiter steigen,<sup>6</sup> die Cross-Channel Konzeption bietet für Sender, Werbekunden und Agenturen aber die Chance, schon heute das nötige Know-how aufzubauen, um auf diese Werbemöglichkeiten vorbereitet zu sein.

Zusammenfassend eignet sich die Cross-Channel Konzeption demzufolge besonders, um die Kernerlösquellen der Sender besser auszuschöpfen, erweitert aber auch den Tätigkeitsbereich des Senders. Das Wachstum des Geschäftsfeldes ist begrenzt: Trotz neuer Kanäle und Möglichkeiten wächst die Konkurrenz rasant, die Werbebudgets der Werbetreibenden jedoch nur durchschnittlich. Dadurch wird das Werbegeschäft in der Zukunft nicht erleichtert, ein überdurchschnittliches Wachstum ist trotz Einsatz von Cross-Channel-Konzeptionen

---

<sup>1</sup> Vgl. Voss, Stefan (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 6.

<sup>2</sup> Vgl. Voss, Stefan (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 6.

<sup>3</sup> Vgl. Metten, Jana (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 2.

<sup>4</sup> Vgl. ebenda.

<sup>5</sup> Vgl. Lauff, Werner (2001): Neue Inhalte und Nutzungsformen als Folge technischer Konvergenz, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 149, Köln, S. 9.

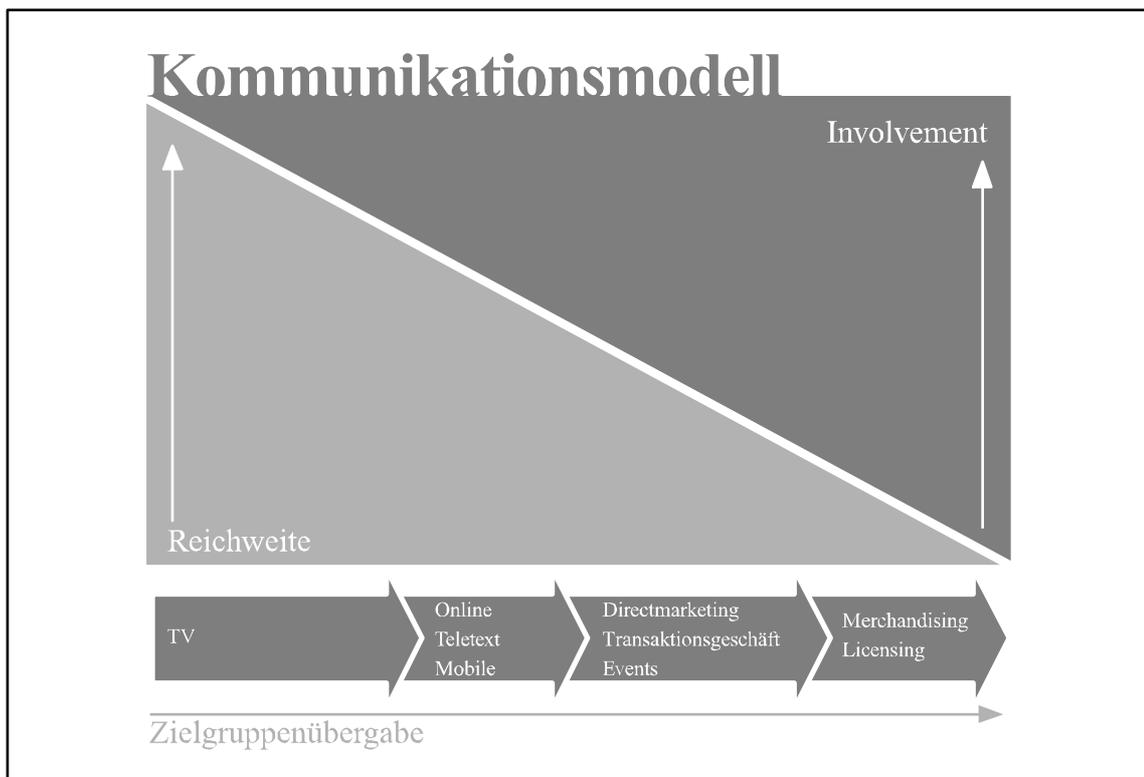
<sup>6</sup> Vgl. Marloh, Christoph (2003): Persönliches Expertengespräch mit Sabine Schlosser, in: Schlosser, Sabine (2003): Das Potenzial ist enorm, in: Horizont, 39/2003, S. 36.

nicht zu erwarten.<sup>1</sup> Lediglich der Marktanteil kann durch bessere Produkte, beispielsweise Cross-Channel-Konzeptionen vergrößert werden.

#### 4.2.3. Auswertung im Business-to-Consumer Bereich

Ein großes Potenzial für das zukünftige Unternehmenswachstum der TV-Sender liegt im Bereich der B2C Auswertung.<sup>2</sup> Zwar stellt die Werbevermarktung immer noch einen sehr hohen Anteil der Erlöse eines Formats, aber verschiedene Formate erwirtschaften mittlerweile schon erhebliche Gewinne durch die Zusatzerlöse der Cross-Channel-Konzeptionen.<sup>3</sup>

Abbildung 13:  
Kommunikationsmodell



Quelle: Burst, Michael/Schmitt-Walter, Nikolaus (2003):  
Vernetzte Kommunikation, Werbewirkung crossmedialer Kampagnen, Unterföhring, S. 12.

Die Sender sind in einer hervorragenden Position den Rezipienten Cross-Channel-Konzeptionen mit Mehrwert anzubieten. Denn zum einen führen sie starke Medien-Marken, deren Potenzial sie ideal auf andere Kanäle ausweiten

<sup>1</sup> Vgl. Nickel, Volker (2004): Werbewirtschaft – Aktie mit Kursgewinn?, Vortrag Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft/IHK Bayern, Berlin, S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. Punie, Yves (2002): Multimedia in the Digital Age, Workshop Report, Institute for Prospective Technological Studies, Sevilla, S. 23.

<sup>3</sup> Vgl. Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 1.

können.<sup>1</sup> Zum anderen ist die Koordination und Leitung durch einen TV-Sender sinnvoll, da die große Aufmerksamkeit, welche diese generieren, zielgruppenspezifisch auf die übrigen Kanäle geleitet werden kann.<sup>2</sup> Dies ermöglicht es den Sendern ihre Marken mehrfach zu verwerten. Entweder durch eigene Cross-Channel-Konzeptionen oder durch eine indirekte Auswertung über eine zusätzliche Wertschöpfungsstufe. Bei der Content Syndication werden die Cross-Channel-Konzeptionen dazu an Intermediäre verkauft, welche die Produkte dann dem Endkunden übermitteln.<sup>3</sup> Beispielsweise können Mobilfunkanbieter die Mediengüter der Sender über ihre Portale anbieten. Auch hier können starke Marken zum Umsatz des Senders beitragen, beispielsweise wenn diese helfen, das Portal bekannt zu machen.<sup>4</sup> Durch diese Mehrfachverwertung sinken die Fixkosten für die Etablierung der Marke, sowie die First-Copy-Costs für die Erstellung der Inhalte, da sie sich auf die verschiedenen Produkte verteilen. Die Gesamtkosten für die Erstellung der Produktfamilie können so gesenkt werden, wenn im Vergleich zu Einzelprodukten Synergiepotenziale genutzt werden.

Diese Auswertungsmöglichkeiten führen zu einer Verlängerung des Produktlebenszyklus eines TV-Formats. Vergleicht man Abbildung 10 mit Abbildung 12 zeigt sich, dass durch die Cross-Channel Konzeption auch nach dem Ende der Staffel noch Umsätze generiert werden, beispielsweise durch den Verkauf von Fan-Artikeln im Merchandising Bereich. Durch diese Auswertung, über das Ende der Sendung hinaus, kann auch die Markenbekanntheit des Formats gestützt werden, bis die nächste Staffel gesendet wird.

Die neuen Geschäftsmodelle bieten so die Möglichkeit, die Abhängigkeit der TV-Sender gegenüber den Werbeerlösen zu minimieren.<sup>5</sup> Zum einen durch die zusätzlichen Einnahmen, zum anderen durch die Möglichkeit Werbeleerzeit für den Aufbau eigener Marken zu nutzen.<sup>6</sup> Zudem erhöhen sie den Handlungsspielraum der Unternehmen, sowie die Marktabdeckung und sichern Marktanteile.<sup>7</sup>

Daten, die der Sender bei der Distribution oder Individualisierung von Cross-Channel-Konzeptionen gewinnt, können weiterführend genutzt werden. Schon heute bieten die Serviceprovider telekommunikativer Kanäle wie Telefon oder SMS Auswertungen nach Regionen, Anrufzeiten und Wahlwiederholern an. So

---

<sup>1</sup> Vgl. ebenda.

<sup>2</sup> Vgl. Abbildung 13; Köhler, Lutz/Hess, Thomas (2004): „Deutschland sucht den Superstar“ – Entwicklung und Umsetzung eines cross-medialen Produktkonzepts, S. 32.

<sup>3</sup> Vgl. Anding, Markus/Hess, Thomas (2000): Content Syndication - Basic Concept and Case Studies, Arbeitspapiere der Abteilung Wirtschaftsinformatik II an der Universität Göttingen, Nr. 11, Göttingen, S. 3.

<sup>4</sup> Vgl. Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 1.

<sup>5</sup> Vgl. Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 1.

<sup>6</sup> Vgl. Walz, Till (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 4.

<sup>7</sup> Vgl. Schögel, Marcus (1997): Mehrkanalsysteme in der Distribution, S. 114.

können Präferenzen der Rezipienten genutzt werden, um Schwachstellen des Angebots zu identifizieren und zu verbessern. Die TV-Unternehmen sollten diese Informationen nutzen, um Datenbanken aufzubauen, die gesammelten Informationen zu konsolidieren und eine Verwertung, beispielsweise im Rahmen der Stammkundenpflege, zu ermöglichen.<sup>1</sup>

Dennoch hat auch die Auswertung im Business-to-Consumer Bereich mit Hilfe der Cross-Channel Konzeption ihre Grenzen. So beeinflusst die enge Anbindung der Verbundprodukte an das Format maßgeblich ihren Erfolg. Sollte das Format nicht erfolgreich sein werden sich auch die Verbundprodukte nicht absetzen lassen.<sup>2</sup> Dennoch muss auch auf die Qualität der Einzelprodukte geachtet werden. Das Management verschiedener Kanäle hängt entscheidend davon ab, ob ein Sender die gleichen hohen Standards auf verschiedenen Kanälen halten kann.<sup>3</sup> Bei Fremdproduktionen können sich außerdem Probleme der Markendominanz zwischen Sender- und Format-Marke ergeben: Wenn Formate nicht vom Sender, sondern von externen Produktionsfirmen entworfen werden und verschiedene Konzeptionen über senderferne Kanäle vertrieben werden, kann der Sender zu einer Abspielstation degradiert werden und rutscht in der Hierarchie der Wertschöpfung eine Stufe tiefer.<sup>4</sup> Andere Probleme ergeben sich durch die Aktualität der Inhalte. Zwar nehmen die Verwertungsmöglichkeiten kurzfristig zu, langfristig sind die Produkte jedoch kaum noch abzusetzen.<sup>5</sup> Denn TV-Formate, die durch eine starke Einbindung von Cross-Channel Produkten aktuellen Trends unterliegen, sind im Gegensatz zu Spielfilmen in Wiederholungen uninteressant. Zudem ist auch die Abrechnung der Produkte schwierig. Auf vielen Kanälen ist die Zahlungsbereitschaft der Rezipienten gering. Gerade im Online-Bereich werden die meisten Angebote kostenlos zur Verfügung gestellt. Zwar wächst die Zahlungsbereitschaft zusehends, dennoch bewegt sie sich auf einem geringen Niveau.<sup>6</sup> Die Sender versuchen deshalb, Umsätze über Telefongebühren zu generieren. Doch auch hier sind Grenzen gesetzt. Zum einen durch rechtliche Einschränkungen, die die Höhe der Gebühren vorschreiben. Zum anderen durch das subjektive Kostenempfinden der Rezipienten bei Erhalt der Telefonrechnung.<sup>7</sup> Auch kann sich ein Negativ-Image gebührenpflichtiger Telefonnummern auf die Marken der TV-Sender auswirken..

---

<sup>1</sup> Vgl. Marloh, Christoph (2003): Persönliches Expertengespräch mit Sabine Schlosser, S. 36.

<sup>2</sup> Vgl. Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 1.

<sup>3</sup> Vgl. Payne, Adrian/Frow, Pennie (2005): A Strategic Framework for Customer Relationship Management, S. 167–176.

<sup>4</sup> Vgl. Hack, Günter (2003): Synchronisierte Verbundformate, Taktgeber Internet, S. 324.

<sup>5</sup> Vgl. Ernst & Young AG (2005): Gute Unterhaltung! Die Medienbranche in Deutschland im Überblick, S.156.

<sup>6</sup> Vgl. Kaspar, Christian/Hagenhoff, Svenja (2003): Strategisches Management in der Medienbranche, S.56.

<sup>7</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

Neue Abrechnungsmodelle und Technologien sollten diese Probleme in Zukunft einschränken.

Insgesamt werden die Sender zunehmend Know-how aufbauen müssen, um aktuelle Chancen zu nutzen und zukünftige Potentiale erkennen zu können. Nur so können sie ihre Marken- und Marktmacht optimal nutzen und effizient auswerten. Nutzen die Sender die Wachstumsmöglichkeiten der Auswertung im B2C Bereich, wird die Abhängigkeit von Werbeerlösen weiter sinken.

### 4.3. Implikationen

In der Praxis können Cross-Channel-Konzeptionen mehrere der bisher definierten Ziele und Strategien verfolgen. Beispielsweise kann ein Gewinnspiel als Cross-Channel Konzeption die Werbebotschaft des B2B Werbekunden vermitteln. Gleichzeitig generiert es aber auch Umsätze im B2C Bereich, wenn die Rezipienten am kostenpflichtigen Gewinnspiel teilnehmen.<sup>1</sup> In einem anderen Beispiel können bestimmte Internetangebote sowohl als redaktionelles Angebot zur Umsatzgenerierung im B2B Bereich, als auch als Marketing Maßnahme zur Pflege der Format-Marke betrachtet werden. Selbst die Ausstrahlung der Sendung unterstützt die Marketing-Maßnahmen für ein späteres Merchandising-Konzept im B2C Bereich.<sup>2</sup> Durch dieses Merchandising wird der Kanal Einzelhandel wiederum zu einem wichtigen Kommunikationskanal, der eine Auseinandersetzung des Rezipienten mit der Marke schafft.<sup>3</sup> Da die Konzeptionen aus diesen Gründen oft nicht eindeutig zugeordnet werden können, behandelt das Kapitel die Implikationen nicht wie bisher getrennt nach den definierten Zielen, sondern lediglich differenziert nach Planung und Umsetzung der Konzeption.

Die Implikationen behandeln dabei hauptsächlich die Pflege der Format-Marke und die Verwertung in beiden Absatzmärkten. Der vorgeschaltete Aufbau der Format-Marke wird dagegen nicht speziell behandelt, da sich der TV-Sender hier in der Rolle des Werbenden B2B Kunden befindet. Da diese Rolle nachfolgend ausreichend berücksichtigt wird, findet keine getrennte Darstellung des Markenaufbaus statt.

#### 4.3.1. Planung der Cross-Channel Konzeption

Vor der Planung der einzelnen Cross-Channel-Konzeptionen muss zuerst eine übergeordnete Format-Idee entwickelt oder eingekauft werden. Von diesem Format hängt ein Großteil des Erfolges der Cross-Channel-Konzeptionen ab, denn wenn die gesamte Format-Idee nicht erfolgreich sein sollte, ist auch das Interesse der Rezipienten an den Konzeptionen gering. Schon hier ist es wich-

---

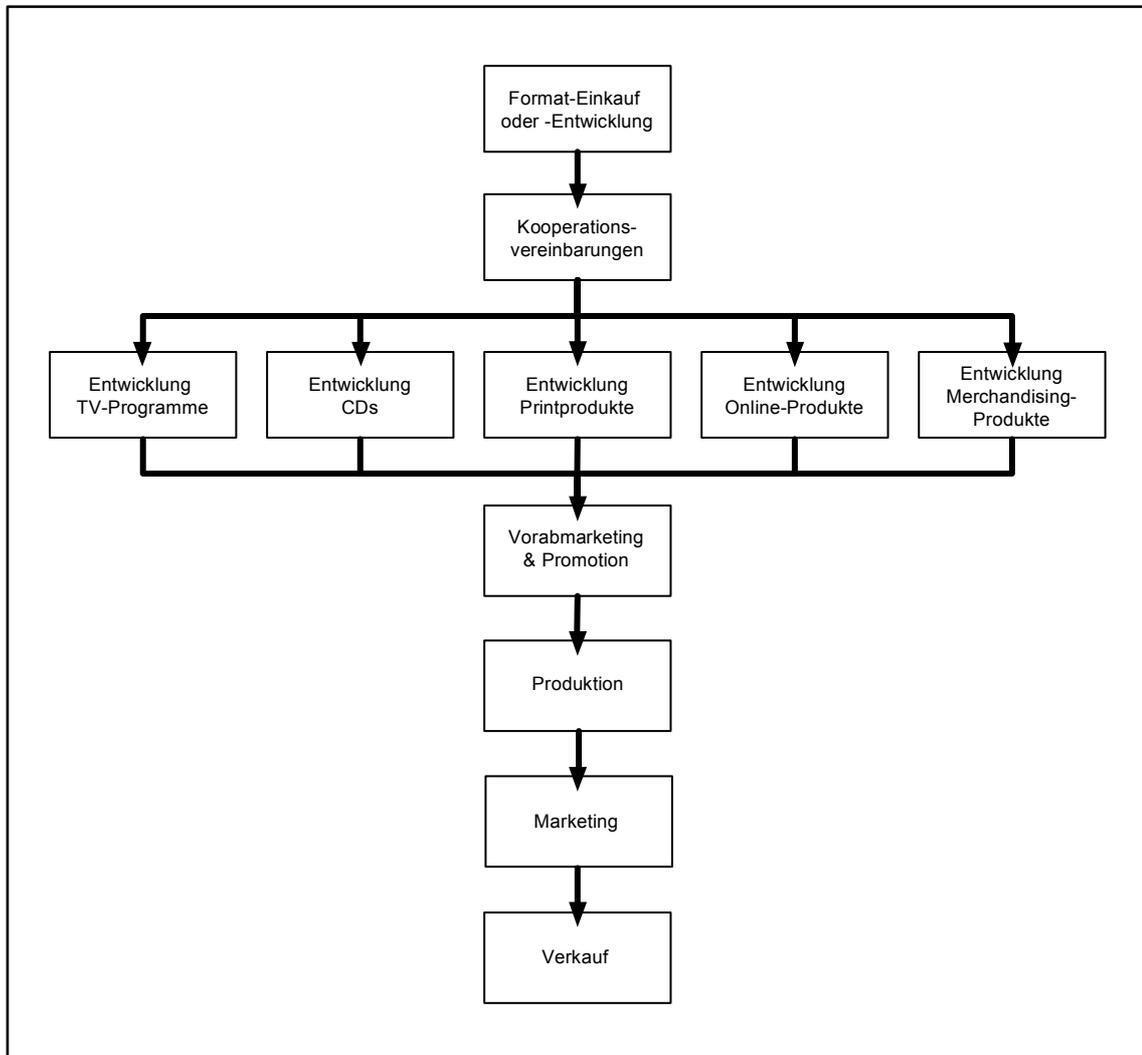
<sup>1</sup> Vgl. Metten, Jana (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 2.

<sup>2</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

<sup>3</sup> Vgl. Walz, Till (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 4.

tig, das Potenzial verschiedener Konzeptionen einzuschätzen, um sich die nötigen Rechte zu sichern und die richtigen Partner für die Umsetzung zu finden.<sup>1</sup>

Abbildung 14:  
Darstellung des Vorgehens bei Planung und Umsetzung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Köhler, Lutz/Hess, Thomas (2004): „Deutschland sucht den Superstar“ – Entwicklung und Umsetzung eines cross-medialen Produktkonzepts, in: Medien Wirtschaft, Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie, 1. Jahrgang, Heft 1/2004, S. 34.

Nur wenige Sender vereinen alle notwendigen Kompetenzen und Ressourcen, um umfangreiche Cross-Channel-Konzeptionen realisieren zu können. Bei der Umsetzung müssen nicht nur verschiedene interne Abteilungen, sondern auch externe Dienstleister und die Werbekunden in die Konzeption eingebunden werden.<sup>2</sup> Auch wirtschaftlich eigenständige Partner und Lizenznehmer arbeiten an

<sup>1</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

<sup>2</sup> Vgl. Köhler, Lutz/Hess, Thomas (2004): „Deutschland sucht den Superstar“ – Entwicklung und Umsetzung eines cross-medialen Produktkonzepts, S. 36.

dem Projekt.<sup>1</sup> Das stellt gewaltige Anforderungen an den Koordinationsaufwand eines Formats. Es müssen genaue Absprachen über Aufgabenverteilung, Weisungsbefugnisse sowie Verteilung der Erlöse getroffen werden.<sup>2</sup> Auch müssen die Marketingmaßnahmen für die Produkte der Lizenznehmer definiert sein.<sup>3</sup>

Ein Zentralverantwortlicher sollte eingesetzt werden, der das Format übergreifend und nicht nur aus der Perspektive der Sendung heraus beurteilen und organisieren kann. Dieser Verantwortliche muss sich schon zu diesem frühen Zeitpunkt mit sämtlichen Beteiligten des Formats absprechen.<sup>4</sup> Dazu gehören neben Angehörigen des Senders vor allem auch Lizenznehmer einzelner Konzeptionen sowie die Werbekunden. Gerade die Integration des Werbekunden verlangt hohe Flexibilität und ein entsprechendes Know-how. Denn bei deren Einbindung spielen rechtliche Restriktionen eine große Rolle, die Trennung von Werbung und Redaktion muss strikt eingehalten werden.<sup>5</sup> Darüber hinaus müssen die Werbekunden auf eine gute Integration in ihrer Cross-Media Kampagne achten; im Gegensatz zu Sender und Lizenznehmern, welche die einzelnen Konzeptionen in den Rahmen eines schlüssigen TV-Formats integrieren. Diese doppelte Ansprache von Werbekunde und Rezipient ist schon von der klassischen Vermarktung von TV-Sendungen bekannt und genießt immer noch einen hohen Stellenwert.<sup>6</sup> Denn Konzeptionen, die für den Werbekunden irrelevant sind, werden keinen Absatz finden.

Wie Abbildung 14 zeigt, ermöglicht eine frühe Planung der Einzel-Konzeptionen eine parallele Entwicklung zur TV-Sendung. Dies hilft, die Konzeption fest in das Format des Senders und in die Kampagne des Werbekunden zu integrieren. Die umfassende Integration in beide Projekte ist ein wichtiger Erfolgsfaktor der Cross-Channel-Konzeptionen. Nachträglich hinzu entwickelte Konzeptionen können schlecht integriert werden, was den Erfolg stark einschränkt.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Brem, Christian (2002): Merchandising und Licensing für Rundfunkunternehmen, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 157, Köln, S. 7; Köhler, Lutz/Hess, Thomas (2004): „Deutschland sucht den Superstar“ – Entwicklung und Umsetzung eines cross-medialen Produktkonzepts, in: Medien Wirtschaft, Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie, 1. Jahrgang, Heft 1/2004, S. 32.

<sup>2</sup> Vgl. Köhler, Lutz/Hess, Thomas (2004): „Deutschland sucht den Superstar“ – Entwicklung und Umsetzung eines cross-medialen Produktkonzepts, S. 36.

<sup>3</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.

<sup>4</sup> Vgl. Metten, Jana (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 2.

<sup>5</sup> Vgl. Voss, Stefan (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 6.

<sup>6</sup> Vgl. Schöneberger, Markus (1998): Ökonomische Grundfragen des Fernsehens, Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 98, Köln, S. 15.

<sup>7</sup> Vgl. Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 1.

Die Entwicklung der Cross-Channel Konzeption unterscheidet sich wenig von der Entwicklung anderer Produkte oder der Entwicklung des Formats. Es muss geklärt werden, wer die Konzeption wann und in welcher Situation nutzen soll und aus welchen Gründen.<sup>1</sup> Beispielsweise bieten Inhalte, die nicht über das Fernsehen zu sehen sind, einen großen Mehrwert für manche Rezipienten.<sup>2</sup> Auch die Möglichkeit zur Interaktion mit der Sendung schafft eine Motivation die Konzeption zu nutzen.<sup>3</sup> Ist diese Unique Selling Proposition (USP) gefunden, so kann überprüft werden, welche Kanäle die Möglichkeiten und die nötige Marktdurchdringung haben, um sie effektiv einzusetzen. Welche Kanäle genutzt werden hängt deshalb sehr stark von der Spiellogik und der Idee des Formats ab, sowie von der angestrebten Zielgruppe und deren Lebenswelt.<sup>4</sup> Die Rolle der Kanäle muss im nächsten Schritt klar definiert werden. Es können nicht alle Zielgruppen erreicht werden, vielmehr sollte der Sender situativ passende Lösungen bieten.<sup>5</sup> Unterwegs kann der Rezipient beispielsweise besser über ein mobiles Endgerät angesprochen werden, im Büro eher über den Computer und abends tendenziell über den Fernseher.<sup>6</sup>

Wenn die Produkte dann gemeinsam unter dem Dach des Formats zusammengeführt werden, muss wieder auf eine enge Vernetzung der Kanäle geachtet werden. Das TV-Format - als zentrale Komponente - gibt dabei den Zeittakt vor und leitet die Nutzerströme auf die anderen Kanäle um.<sup>7</sup> Die Herausforderung der Planung besteht darin, möglichst viele Rezipienten von dem einen Kanal zum nächsten zu führen. Dabei hilft eine aktive Nutzerführung, welche die USPs der Konzeptionen gezielt kommuniziert und den Rezipienten aktiv zum nächsten Kanal lenkt. Eine geschickte Nutzerführung und die starke Vernetzung der Konzeptionen mit der Sendung führen letztendlich auch dazu, dass Rezipienten Loyalität zum TV-Format aufbauen und ein Gesamterlebnis mit dem Konsum des Formats transportiert wird.<sup>8</sup>

Die Planung des Formats und der dazugehörigen Konzeptionen ist extrem wichtig, da hier die Grundlagen für den späteren Erfolg gesetzt werden.<sup>9</sup> Damit dieser jedoch eintreten kann, muss die Konzeption richtig umgesetzt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Hack, Günter (2003): Synchronisierte Verbundformate, Taktgeber Internet, S. 318.

<sup>2</sup> Vgl. Marchi, Daimen (2002): The Loft Story case, Multi-platform for a TV show, Tampere, S. 3.

<sup>3</sup> Vgl. Langefeld, Stefan (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 5.

<sup>4</sup> Vgl. Hack, Günter (2003): Synchronisierte Verbundformate, Taktgeber Internet, S. 318.

<sup>5</sup> Vgl. Bachem, Christian (2004): Multichannel-Marketing – eine Einführung, S. 45f.

<sup>6</sup> Vgl. Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 1.

<sup>7</sup> Vgl. Hack, Günter (2003): Synchronisierte Verbundformate, Taktgeber Internet, S. 318.

<sup>8</sup> Vgl. Marchi, Daimen (2002): The Loft Story case, S. 3.

<sup>9</sup> Vgl. Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 3.



### 4.3.2. Umsetzung der Cross-Channel-Konzeption

Die Anforderungen an die Qualität des Teams und die Quantität der Ressourcen sind nicht zu unterschätzen.<sup>1</sup> Mitarbeiter verschiedener Fachgebiete müssen ihre unterschiedlichen Arbeitsweisen vernetzt zusammenführen. Schon in überschaubaren Produktionsumgebungen können sehr schnell Missverständnisse und Reibungen zwischen den verschiedenen Produktionskulturen auftreten.<sup>2</sup> Aus diesem Grund müssen umfangreiche Briefings durchgeführt und die Kommunikation unter den Mitarbeitern gefördert werden.<sup>3</sup> So kann Ängsten vor Rationalisierung oder Kompetenzverlust, die bei der Umstellung von Arbeitsprozessen und Hierarchieebenen häufig ausgelöst werden, vorgebeugt werden.<sup>4</sup>

Darüber hinaus sollten alle Beteiligten incentiviert werden, an dem Erfolg des Gesamt-Formats zu arbeiten.<sup>5</sup> Schon vor dem Sendestart des Formats müssen sie aufeinander eingespielt sein, um Reibungen zu verhindern, denn der Zeitplan ist eng gefasst und es bleibt wenig Spielraum für große Veränderungen in den Abläufen.<sup>6</sup> Auch externe Lizenznehmer und Dienstleister sollten in dieses Incentive-System eingebunden sein, um gleichgerichtete Zielsetzungen zu schaffen. Nur so kann eine einheitliche Positionierung der Marke über alle Kanäle hinweg erfolgen.<sup>7</sup> Die Sender setzen hier auf Projektmanagement, unterstützende IT-Infrastruktur und Probeläufe des Formats.<sup>8</sup> So kann ein entsprechendes Know-how aufgebaut werden, um umfangreiche Formate durchzuführen.

Dennoch arbeiten die Cross-Channel Verantwortlichen aufgrund ihres Hintergrundes häufig aus einer TV-Perspektive oder haben keine ausreichende Kompetenz gegenüber den Produzenten der TV-Sendung.<sup>9</sup> Viele Entscheidungen werden deshalb aus der Zielsetzung heraus getroffen, eine gute Sendung zu machen und nicht das Format zu stützen. So kommt es, dass bei der Umsetzung von Cross-Channel-Konzeptionen innerhalb von TV-Formaten auch auf großen Sendern zur Prime-time noch grobe Fehler gemacht werden.<sup>10</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Ernst & Young AG (2005): Gute Unterhaltung! Die Medienbranche in Deutschland im Überblick, S.156.

<sup>2</sup> Vgl. Hack, Günter (2003): Synchronisierte Verbundformate, Taktgeber Internet, S. 317.

<sup>3</sup> Vgl. Voss, Stefan (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 6.

<sup>4</sup> Vgl. o.V. (2002): The X-Change, in: Page 08/2002, S. 61.

<sup>5</sup> Vgl. Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 1.

<sup>6</sup> Vgl. Hack, Günter (2003): Synchronisierte Verbundformate, Taktgeber Internet, S. 319.

<sup>7</sup> Vgl. Walz, Till (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 4.

<sup>8</sup> Vgl. Metten, Jana (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 2; Hack, Günter (2003): Synchronisierte Verbundformate, Taktgeber Internet, S. 318.

<sup>9</sup> Vgl. Voss, Stefan (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 6.

<sup>10</sup> Vgl. Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 1.

## 5. Fazit

Ziel der vorliegenden Arbeit war es zum einen, das Modell der Cross-Channel Konzeption zu beschreiben und Einsatzmöglichkeiten aufzuzeigen. Darüber hinaus sollte der Schwerpunkt der Betrachtung auf den Möglichkeiten und Grenzen der Cross-Channel Konzeption im Rahmen einer integrierten Vermarktung liegen.

Die Arbeit zeigt, dass sich Cross-Channel-Konzeptionen für den Einsatz in drei Bereichen eignen. Erstens können sie den Aufbau und die Pflege von Sender- und Format-Marken unterstützen. Zweitens können sie helfen, die geschaffenen Marken im B2B Absatzmarkt auszuwerten, indem sie einen Mehrwert der Werbeprodukte schaffen. Drittens bieten Cross-Channel-Konzeptionen im B2C Absatzmarkt erstmals Ansätze monetäre Erlöse zu erzielen und nicht nur die Aufmerksamkeit der Rezipienten zu nutzen:

- Der Aufbau und die Pflege von Sender- und Format-Marken werden immer wichtiger. Um gegen die Konkurrenz zu bestehen, die im Zuge der Digitalisierung auf den Markt getreten ist und treten wird, müssen die TV-Sender ihre Marken gezielt führen und Fähigkeiten, Kompetenzen sowie profilierende Merkmale gegenüber der Konkurrenz herausstellen. Aufgrund der Effektivität der Cross-Channel Konzeption im Rahmen des Markenaufbaus und der Markenpflege eignet sich diese ideal zur Ergänzung der werblichen Kommunikation von TV-Formaten und Sendern. Die marktführenden Anbieter befinden sich in einer hervorragenden Position, um Cross-Channel-Konzeptionen aufzubauen und die Marken in ihrer Zielgruppe zu verankern. Hierdurch steigen auch die Anforderungen an die Markenführung der Sender, denn die Format- und Sender-Marken müssen nun parallel und verknüpft über eine große Anzahl von Kanälen geführt werden.
- Im Rahmen der B2B Auswertung kann die Effektivität der Cross-Channel Konzeption eingesetzt werden, um dem Werbekunden einen Mehrwert zu bieten. Dieser Mehrwert kann zusammen mit dem Entwurf und der Durchführung der Konzeption verkauft werden. Dem Unternehmen bietet dies die Möglichkeit seine Kernerlösquellen besser auszuschöpfen. Denn das Wachstum des Unternehmens auf dem B2B Markt ist begrenzt: Die Konkurrenz wächst rasant, die Werbebudgets der Werbetreibenden jedoch nur durchschnittlich. Die Cross-Channel Konzeption kann deshalb helfen, mit ausgereifteren Produkten gegen die Konkurrenz zu bestehen und den Marktanteil im Werbebereich zu vergrößern. Die Konzeption stellt dabei hohe Anforderungen an Markenführung und Marketing-Know-how der Sender, da die enge Zusammenarbeit mit Kunden Erfahrung und Flexibilität verlangt.
- Im B2C Absatzmarkt bietet die Cross-Channel Konzeption erstmals die Möglichkeit Umsätze mit Rezipienten zu generieren. Durch starke Medien-Marken haben die Sender eine hervorragende Ausgangsposition, um diese Produkte zu erstellen und anzubieten. Die Aufmerksamkeit der



TV-Sendung kann auf die übrigen Kanäle geleitet werden, um die Marke so mehrfach zu verwerten. Durch diese Mehrfachverwertung verlängert sich der Produktlebenszyklus eines TV-Formats. Außerdem können die Fixkosten für die Etablierung der Marke und die Erstellung von Inhalten auf mehrere Produkte verteilt werden. Die Cross-Channel Konzeption bietet so die Möglichkeit, die Abhängigkeit von den Werbeerlösen zu minimieren und Wachstum aus dem B2C Bereich zu generieren. Probleme, wie bei der Qualitätssicherung der Einzelprodukte über verschiedene Kanäle oder Differenzen der Markendominanz können nur durch ein umfassendes Management der Sender- und Format-Marken minimiert werden. Die Sender werden zunehmend Know-how aufbauen müssen, um ihre Marken- und Marktmacht optimal nutzen und effizient auswerten zu können.

Diese kritische Zusammenfassung zeigt die hohen Anforderungen an die Markenführung der Sender. Um das komplexe Instrument der Cross-Channel Konzeption gezielt einsetzen zu können, müssen die Marken der Sender sauber positioniert sein. Formatidee, Sendung, sowie die Spielideen der einzelnen Konzeptionen müssen unter dem Dach der Format-Marke stimmig integriert sein. Nur mit einem gezielten Aufbau der Marken-Position und der Kommunikation der USPs einzelner Produkte können die Auswertungsmöglichkeiten ideal genutzt werden. Das Format muss Rezipienten in Ort, Zeit und Bedürfnissen folgen. Dies kann nur durch Know-how, eine passende Infrastruktur, sowie durch ein gut geschultes und motiviertes Produktionsteam umgesetzt werden, welches zentral koordiniert wird.

Aufgrund dieser Möglichkeiten werden die Cross-Channel-Konzeptionen des Formats in vielen Bereichen wichtiger werden als die Sendung. Schon heute werden immer mehr Programme kreiert, bei denen die Konzeption nicht das Programm adaptiert, sondern der wichtigste Teil des Programms ist. Die TV-Sendung wird zur Werbesendung für das, was sich im Internet oder auf anderen Kanälen abspielt.<sup>1</sup> Aus diesem Grund werden sich nicht nur die Geschäftsmodelle der Sender ändern. *Super RTL* hat die gesamte Organisations-Struktur umgestellt, um den neuen Gegebenheiten gerecht zu werden.<sup>2</sup> *Tm3* wurde zu *9live* und finanziert sich als Quizsender zum größten Teil von den Umsätzen im B2C Bereich.<sup>3</sup> Ähnliche Geschäftsmodelle wie *Job24TV* oder *123TV* folgen.<sup>4</sup> Auch die Bemühungen des *Springer Verlages* die *ProSiebenSat.1 Media AG* zu übernehmen zeigen die zunehmende Relevanz der Integration verschiedenster Kanäle in einem Unternehmen. Nur so kann eine ideale Vernetzung ermöglicht werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Marchi, Damien (2002): The Loft Story case, S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. Walz, Till (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 4.

<sup>3</sup> Vgl. IP Deutschland (Hrsg.) (2004): Television 2004, International Key Facts, Köln, S. 131.

<sup>4</sup> Vgl. Langefeld, Stefan (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, Anhang Expertengespräch Nr. 5.



Aufgrund des umfangreichen Themenkomplexes und der begrenzten inhaltlichen Tiefe dieser Arbeit konnten viele Punkte und anzustellenden Abwägungen nur angerissen werden. Dabei eignen sich viele der besprochenen Aspekte für eine nähere Untersuchung. So könnte man die Parallelen zu ausgewählten Marketing- und Medienmanagement-Modelle explizit untersuchen und Erkenntnisse übertragen. Auch die drei vorgestellten Strategien eignen sich zur weiteren Forschung. Gerade im Bereich der Auswertung im B2B Bereich verfügen Sender über verhältnismäßig wenig Erfahrung und stehen vor erheblichen Problemen. Hier bieten sich Untersuchungen zu Rezipientenbedürfnissen, Zahlungs- oder Kanalwechsel-Bereitschaft an. Auch die Umstellung von Organisationsstrukturen oder Zahlungssystemen bietet interessante Forschungsgebiete.



## Anhang

<u>Nr.</u>	<u>Bezeichnung</u>	<u>Seite</u>
1	Interview mit Frederic Westerberg, Brand New World .....	56
2	Interview mit Jana Metten, SevenOne Media.....	62
3	Interview mit Florian Ruckert, IP Deutschland .....	70
4	Interview mit Till Walz, Super RTL.....	86
5	Interview mit Stefan Langefeld, Premiere .....	96
6	Interview mit Stefan Voss, SevenOne Interactive .....	103
7	Literatur .....	111



## Interview 1: Frederic Westerberg, Brand New World

Datum, Zeit:	20. Januar 2006, 11.00 Uhr
Interviewart:	Telefonisches Expertengespräch
Interviewpartner:	Frederic Westerberg
Position:	Geschäftsführer Brand New World GmbH
Tätigkeitsbereich:	Verantwortet den Bereich Marketing und Vertrieb
Anschrift:	Brand New World GmbH Landwehrstr. 60-62 80336 München

### **Bitte erzählen Sie mir doch etwas zu Ihrer Position und Ihrem Tätigkeitsbereich bei *Brand New World*.**

Ich bin Geschäftsführer und Gründer von *Brand New World*. Die *Brand New World* beschäftigt sich seit fünf Jahren mit dem Thema Interaktion über TV-Medien. Dabei sowohl um das Thema Kampagnen, also Gewinnspiele, Zuschauer-Bindungskampagnen, etc. aber auch um das Thema interaktive Formate, dabei um die ganzen technischen Belange. Das heißt, über welche Kanäle mache ich das? Über SMS, über Telefonie oder in Zukunft über Java-Applikationen die mit dem TV synchronisiert sind - solche Geschichten.

### **Nach welchen Kriterien entwickeln Sie Cross-Channel-Konzeptionen?**

Im Grunde genommen geht es darum: Ich will natürlich eine breite Masse von Leuten ansprechen und ich muss Mechanismen haben, die massenkompatibel sind. Es bringt nichts, wenn ich ein Konzept entwickle mit einem Interaktionsmechanismus, der so spitz ist und so speziell ist, dass ihn von 1 Millionen Menschen nur 10 Leute nutzen wollen. Es muss immer eine Massenkompatibilität gegeben sein. Wir bauen unsere Konzepte immer erstmal auf den Kanälen auf, die massenverfügbar sind. Das sind heute zunächst einmal Telefonie, also zum Beispiel über 01379 Einwahl oder eben SMS, als Reichweiten-Akzeptiertes-Medium. Jetzt kommen wir eben langsam auch in die Richtung, dass wir mit Java arbeiten können. Das wird dann für uns natürlich auch spannender.

### **Arbeiten Sie mit externen Firmen zusammen oder bündeln Sie die Kompetenz im Haus?**

Das ist alles im Haus, wir haben eine eigene Technikabteilung mit 8 Leuten, die die ganzen Java Applikationen selber entwickeln. Das ist auch ein ganz wichtiger Teil unserer Arbeit, weil da sehr viel Kompetenz und sehr viel Know-how liegt, die andere nicht haben. Das ist ein klarer Wettbewerbsvorteil von uns.

### **Wo sehen Sie Potenziale in der Nutzung von Cross-Channel-Konzeptionen für TV-Formate?**

Die Potenziale sind riesig. Ich glaube, dass in Zukunft der Kanal über den ich meinen Inhalt konsumiere sekundär wird. Es kommt auf den Inhalt an und der muss sich meiner Situation, in der ich gerade bin anpassen. Also wenn ich unterwegs bin, will ich es auf dem Handy-Schirm haben, wenn ich im Büro bin, will ich es über das Internet haben und abends will ich es über den Fernseher haben. Das muss ich danach anpassen.

### **Wo liegen die Potenziale speziell für TV-Sender?**

Naja, eben genau in ihren starken Marken. Also Fernsehsender werden heute immer noch - also der durchschnittliche Konsum liegt bei 210 Minuten am Tag - mit sehr starken Marken. Also Fernsehen ist sehr markenlastig. Die Chancen oder das Potenzial für einen Fernsehsender liegen darin, diese Markenkraft und diese Präsenz bei dem Zuschauer zu verlängern und eben in die neuen Kanäle zu übertragen. Das kann man ganz einfach an einem Beispiel festmachen. Also jetzt gerade gibt es diese *Vodafone Mobile-TV*-Geschichten. Wird es das *Vodafone Mobile-TV-Portal* oder wird es das *ProSieben* Angebot auf *Vodafone*. Welche Marke siegt da? Oder welche ist die Marke, die der Zuschauer haben will oder der der Zuschauer Glaubwürdigkeit schenkt? Das sind die Querelen die dort gerade ausgetragen werden, momentan.

### **Die TV-Sender wollen über die zusätzlichen Kanäle also ihre Reichweite erhöhen?**

Sagen wir, Sie wollen ihre Reichweite auf andere Kanäle übertragen - einerseits. Und natürlich, das ist ein ganz wichtiger Punkt, sich von der Abhängigkeit vom klassischen Werbegeschäft loslösen. Das heißt, dass man nicht mehr auf Werbeerlöse, d.h. auf TKP basierte Vermarktung setzen muss, ausschließlich. Sondern dass man so genannte Diversifikationserlöse hat, d.h. Geschäft direkt mit dem Zuschauer. Ihm eine CD verkaufen, einen Klingelton verkaufen, Homeshopping, was weiß ich alles. Das ist der Business-Treiber hinter dieser ganzen cross-medialen Erweiterung.

### **Sehen Sie die Tendenz in Zukunft bei der TV-Vermarktung völlig auf Werbung zu verzichten?**

Naja, in gewissen Bereichen schon, aber es wird nie - *Premiere* hat ohne Werbung angefangen, jetzt läuft auf *Premiere* genauso Werbung, wie auf anderen Kanälen. In anderer Form vielleicht. Aber Werbung wird eben eine andere sein, wird eher eine Direktmarketing orientierte Werbung sein. Alles was ich direkt dann auch in eine Kaufaktion überführen kann. Aber Reichweitenwerbung wird niemals verschwinden. *Danone*, *Coca-Cola* und *McDonalds* werden immer



noch 30 Sekünder schalten, sie brauchen das einfach, um die Awareness zu kriegen.

### **Nach welchen Strategien werden Cross-Channel-Konzeptionen entwickelt?**

Das Programm hat - und das wird sich so schnell auch nicht ändern - die Quote als Ziel bzw. Bewertungsmaßstab. Wenn eine Redaktion oder ein Sender ein neues Format launcht, dann wird es danach beurteilt, welche Quote das bei den Zuschauern macht. Es werden aber immer mehr andere Faktoren wichtig, wie zum Beispiel die Refinanzierung. Also, ist ein Format profitabel? Das hängt ja auch sehr stark beieinander. Also es wird eine neue Show entwickelt, da sagt dann der Sender: „Wir versuchen mit dieser Show einen Marktanteil von zum Beispiel 14 Prozent zu erreichen“. Dann gehen die damit zum Vermarkter und sagen: „Die Show rechnen wir mit 14 Prozent, geh die mal vermarkten!“. Dann geht der Vermarkter raus und sagt: „Hier die Show passt super zu deiner Zielgruppe, machen wir 14 Prozent, erreichst du also so und soviel Leute“. Dadurch errechnet sich der Preis für die Vermarktung. Inzwischen ist es so, dass dies nur noch ein Teil der Vermarktungsstrategie ist, d.h. die Werbevermarktung einen bestimmten, immer noch sehr hohen Prozentteil der Erlöse eines Formates darstellt, aber mittlerweile ganz klar in den Businessplänen auch Zusatzerlöse, also Marketingerlöse in Form von Mehrwertdiensten, in Form von Merchandise, etc. geplant sind. Also, *Deutschland sucht den Superstar* verdient mittlerweile wesentlich mehr über Diversifikationserlöse als über Werbevermarktung.

### **Bestimmt das TV-Format also den Erfolg der Cross-Channel Konzeption?**

Das sehe ich nicht so! Es ist immer eine Frage inwiefern das Ganze wirklich integriert ist, wie das Ganze funktioniert, und in wie weit das Ganze von Anfang an als Cross-mediales Konzept konzipiert wurde. Es sind oft solche Dinge wo was dran geklebt, dran geflanscht wird, was mit dem ursprünglichen Konzept eigentlich nichts zu tun hat. Das sehe ich als großes Problem.

### **Sie hatten erwähnt, dass Sie ausschließlich massentaugliche Kanäle nutzen. Nach welchen Kriterien wählen Sie die Kanäle außerdem?**

Das Kriterium der Massentauglichkeit ist mit Sicherheit das wichtigste. Fernsehen ist immer für die Massen. Das heißt, es bringt nichts, wenn ich Fernsehen mache, für einen Bruchteil der Bevölkerung. Was ja heutzutage zum Beispiel bei den digitalen Plattformen so ist, wo ich zum Teil unter Ausschluss der Öffentlichkeit sende, weil ich einfach die technische Reichweite nicht habe. Daher ist das Thema der technischen Reichweite bei den Interaktions-Kanälen natürlich auch ein ganz wichtiges.

Vor zwei Jahren waren da die ersten, die MMS-zu-Screen eingesetzt haben. Wo man dann ein Foto machen konnte und das dann per MMS hochladen konnte und das wurde dann auf dem Bildschirm gezeigt. Ist zwar innovativ, da-



mit kann man dann sagen, wir haben was mit MMS gemacht, aber damals konnten nur zehn Prozent, oder 15 Prozent der Nutzer das überhaupt einsetzen. Das macht natürlich keinen Sinn.

**Inwieweit nutzen Sie institutionelle Kanäle wie Events oder den Einzelhandel?**

Der Einzelhandel ist sicher spannend aber die brauchen einfach viel zu lange für uns. Wir sind schnell, wir agieren eher wie eine Produktionsfirma, müssen sehr ‚stark‘ auf den Markt reagieren, auch sehr ‚schnell‘ auf den Markt reagieren und da macht das überhaupt keinen Sinn.

**Wie sieht das mit Events aus, es gab bspw. den *RTL-ChariTree*, den *Brand New World* entwickelt hat?**

Ja klar, das ist natürlich ein Event. Wobei das Event da auch nur Mittel zum Zweck ist. Das Event bietet in dem Fall nur redaktionelles Material für unsere PR-Berichterstattung. Es wird in Zukunft auch immer wichtiger werden, dass noch mehr Kanäle zusammen integriert sind.

**Der Kanal des Einzelhandels ist ihnen zu langsam, das Timing scheint eine große Rolle zu spielen. Wie gleichen Sie die einzelnen Kanäle zeitlich miteinander ab?**

Technisch? Wenn ich eine Telefon oder Handy-Interaktion habe, ist das natürlich eine Software Architektur, die das Broadcasting-Signal mit der Handy-Applikation synchronisiert.

**Wo liegen die konzeptionellen Herausforderungen von Cross-Channel-Konzeptionen?**

Das Konzept muss Sinn machen! Es bringt nichts, wenn ich einfach zig Kanäle zusammenführe und sage: „Ihr könnt über alle Kanäle hier mit uns interagieren“, sondern es muss Sinn machen und die Vor- und Nachteile, bzw. die Eigenschaften der einzelnen Kanäle müssen optimal eingesetzt werden. Gutes Beispiel ist immer die *BBC*, die das wirklich schon seit Jahren perfektioniert hat. Wenn die eine Wissens-Sendung machen, also etwas in Richtung ‚Die alten Pharaonen‘, dann haben die Online perfekt ins TV integriert. Also, ich habe einen Bericht über Pyramiden und kann mir dann parallel online, oder auch danach online, irgendwelche dreidimensional animierten Filme anschauen, über den Pyramidenbau. Wirklich sehr, sehr gut integriert. Genauso ist es mit Mobile, wenn ich jetzt die Chance habe, direkt teilnehmen zu können. Wie *Viva* das gemacht hat mit Live-Chats oder der Interaktiv Community. Da macht es Sinn, weil es genau die Zielgruppe trifft und die Kommunikationsbedürfnisse der Zielgruppe.



### **Wo liegen die Herausforderungen der Umsetzung, woran kann der Erfolg der Umsetzung nachher scheitern?**

Natürlich daran, dass man zum Beispiel Technologien einsetzt, die noch nicht ausgereift oder massenverfügbar sind. Sehr wichtiges Kriterium. Wobei, mittlerweile haben das die Leute auch gelernt. Schönes Beispiel ganz am Anfang, als man SMS Interaktion eingesetzt hat: Da hat man nicht mit dem Ansturm gerechnet. Die Telefonleitungen, bzw. die Server sind alle zusammen gebrochen. Das sind so klassische Fehler, aber auch so Sachen wie, dass das nicht sauber abgestimmt ist, dass es auch häufig passiert, dass die Leute die falschen Antworten bekommen oder zu spät Antworten bekommen und solche Sachen. Wir sind da sicherlich noch nicht in einer Phase in der es nur noch um Nuancen oder um Perfektion geht. Hier werden echt noch viele grobe Anfängerfehler gemacht, auch auf großen Sendern zur Prime-time.

### **Bei der Produktion von *Big Brother* gab es Probleme zwischen den Mitarbeitern der einzelnen Mediengattungen. Wie schafft man es, dass diese produktiv miteinander arbeiten?**

Das ist ein Problem von Cross-media. Ich mache cross-media seit zehn Jahren, damals waren es so Sachen wie klassische Werbekampagnen, zu der wir dann ein Event oder eine PR-Aktion gestrickt haben. Cross-media scheitert meistens nicht an der Idee, sondern immer an den Köpfen, also an Leuten innerhalb der Abteilungen, innerhalb eines Medien oder Marken-Unternehmens. Weil sich die Leute nicht abstimmen und auch nicht incentiviert werden cross-medial zu denken. Weil cross-media heißt: Immer alle zusammen an einem Strang, ein Ziel. Die einzelnen Mitarbeiter, die einzelnen Abteilungen, werden alle für ihre eigenen Profit-Center incentiviert. Es gibt nicht so etwas wie ein Netzwerk-Incentives, das heißt, dass Zusammenarbeit nicht gefördert wird und daran scheitert cross-mediale Umsetzung.

### **Gibt es weitere Punkte an denen es scheitert?**

Ein weiterer Punkt ist Know-how. In den wenigsten Unternehmen gibt es Cross-media Verantwortliche. Also Leute die wirklich Ahnung von allen Kanälen haben und das dann auch als Qualitätssicherung so umsetzen können. Es sitzen halt eben immer der Onliner mit dem Mobiler mit dem TV-Mann zusammen. Alle haben Ahnung von ihrem Kanal, aber es gibt keinen, der das große Ganze im Blick hat.

### **Wie führt man eine Cross-Channel Konzeption also zum Erfolg?**

Indem man Leute, die diese Erfahrung haben, in entsprechende Querschnittsfunktionen setzt, die dann solche Projekte koordinieren. Das gibt es bei den Fernsehsendern mittlerweile, bei den Marken gibt es das auch langsam, Cross-



media Verantwortliche. Bei kleinen Sendern sind das vielleicht ein, zwei Leute. Bei großen Sendern wie *RTL* und *ProSieben* gibt es innerhalb der Diversifikations-Units, also der *SevenOne Intermedia* oder der *RTL Interactive* ganze Abteilungen, die sich damit auseinandersetzen. Aber auch die, muss man ganz ehrlich sagen, haben das noch nicht sehr gut hinbekommen. Es liegt aber auch noch daran, dass die Fernseh-Leute immer noch das Sagen haben. Das heißt die cross-medial Verantwortlichen müssen immer bittstellen: „Könnten wir nicht?“ und „Das könnte man doch da machen!“. Aber der TV-Mann wird immer das letzte Wort haben und wird auch immer aus seiner Zielsetzung heraus, nämlich ein gutes Programm zu machen, was Quote macht, seine Aktionen steuern.

**Ist es denn nicht auch so, dass ein Misserfolg der TV-Sendung sich auf die Produkte anderer Kanäle auswirkt und aus diesem Grund die Verantwortung der Sendung bei den TV-Verantwortlichen bleiben sollte?**

Das ist ganz klar, wenn das Format nicht funktioniert, funktionieren auch alle Diversifikations-Maßnahmen nicht. Aber ich sage ja nicht, dass man dem TV-Verantwortlichen die Kompetenz entziehen sollte, nur sind es häufig auch Fragen des Timings: Wann werden die zusätzlichen Elemente geplant. Wird das gemacht, wenn das Format komplett fertig ist, oder wird das von vornherein mitkonzipiert. Das ist ein ganz wichtiger Punkt, dass cross-media Konzeptionen nur von Anfang an gemacht werden können. Sie können nicht sequenziell gemacht werden. Ich kann kein Format entwickeln und dann noch sagen: „Jetzt machen wir noch was Interaktives dazu“, was meistens der Fall ist.

**Gibt es Fragen die ich Ihnen noch stellen sollte oder gibt es Punkte die Ihnen so wichtig sind, dass Sie hier gerne noch einmal darauf eingehen würden?**

Bei der Konzeption ist wichtig, von vornherein alle zusammen an einen Tisch zu bringen! Einen zu haben, der für das cross-mediale Gesamtergebnis verantwortlich ist, der dann auch entsprechend mit Kompetenzen ausgestattet ist. Daran scheitert es sehr, sehr häufig. Und dass man das auch innerhalb der Unternehmensstruktur so festlegt, dass dieser cross-mediale Erfolg auch incentiviert wird und nicht der Einzelerfolg der einzelnen Abteilung. Das ist wichtig!

**Vielen Dank!**



## Interview 2: Jana Metten, SevenOne Media

Datum, Zeit:	23. Januar 2006, 10.45 Uhr
Interviewart:	Telefonisches Expertengespräch
Interviewpartner:	Jana Metten
Position:	Unit Director Integrated Brand Solutions
Tätigkeitsbereich:	Verantwortet die Zusammenführung aller Sonderwerbefor-
	men für den Verkauf an Werbetreibende bei der Pro-
Sieben-	
	Sat.1 Medien AG
Anschrift:	Sevenone Media GmbH
	TV-Vermarkter der ProSiebenSat.1 Media AG
	SevenOne Media GmbH
	Beta-Straße 10 i
	D-85774 Unterföhring

### **Bitte erzählen Sie mir doch etwas zu Ihrer Position und Ihrem Tätigkeitsbereich.**

Ich bin Unit Director Integrated Brand Solutions. Das ist im Prinzip die Zusammenführung aller Sonderwerbformen, im Fernsehen. Eigentlich genau das, was Sie mit Cross-Channel Konzeption besprechen. Zum einen von den TV-Formaten ausgehend, alle Sonderwerbformen aus den verschiedenen Einheiten des Hauses und aus der gesamten Gruppe, sprich der *ProSiebenSat.1 Media AG*. Wir nehmen ein Fernseh-Format, holen alle TV-Werbformen dazu, holen dazu sämtliche Mobile-Applikationen, sämtliche Merchandising-Aktivitäten, also die gesamte Verwertungskette und machen daraus ein Angebot für den Werbemarkt. Das ist die eine Seite, die wir machen und die andere Seite ist die, wenn ein Kunde eine bestimmte Themenstellung hat und dafür eine Lösung sucht, dann kommt er zu uns und wir bauen ihm ein individuelles Konzept. Das muss nicht an ein Format gebunden sein, das kann auch ein rein werbliches Produkt sein. Wir sind wie eine Einkaufs-Unit, die zwischen allen Abteilungen sitzt und sagt: „Hier hab ich ein Problem, ich geh jetzt intern einkaufen und hol mir da ein Produkt, da ein Produkt“, gestalte die aus und biete das dem Markt dann an.

### **Wie definieren Sie "TV-Vermarkter" und welche Aufgaben umfasst die Vermarktung von TV?**

Der TV-Vermarkter bei der *SevenOne Media* - also die *SevenOne Media* ist die gesamte Vermarktung für die TV-Produkte der *ProSiebenSat.1 Media AG*. Sprich für *N24*, *Kabel1*, *ProSieben* und *Sat.1*. Und das umfasst halt alles das, was rechtlich sauber, werblich verkaufbar ist. Wir kümmern uns um sämtliche Werbeinseln, um alle Sponsorings, um alle neuen Werbeformen, wie die seit Jahren bestehenden Split-Screens, um Trailer-Vermarktung, wenn das rechtlich möglich ist. Also alles das, was sauber ist und diese zusätzliche Vermarktung, sprich das Vernetzen mit anderen Medien, das ist bei der *SevenOne Media* primär angesiedelt. Die macht das mit der *SevenOne Interaktive* zusammen, weil wir das TV immer als Leitmedium sehen, für große Konzepte und aus dieser Hand dann einheitliche Angebote erstellen.

### **Umfasst TV-Vermarktung nach Ihrer Definition auch typische Marketingfunktionen wie Werbung für TV-Formate?**

Wir sind im reinen B2B Bereich tätig. Das heißt, die Programm-Bewerbung machen die Sender selbst und zwar ganz normal aus deren Marketingabteilung heraus. Die haben auch eigene Mediaplanungs-Abteilungen, die haben auch eine eigene Mediaagentur, die dann nachher die einzelnen Sachen schaltet. Da sind wir nur informiert und wir schließen uns dann an, wenn wir auf Produkte zugreifen wollen. Aber normalerweise sind wir im reinen B2B Geschäft tätig. Unser Kunde ist immer der Werbekunde oder die Mediaagentur oder die Kreativagentur, je nachdem. Niemals der TV-Zuschauer, der ist natürlich dann aber Endnutzer von allen Produkten die wir dann auch erstellen.

### **Worin besteht für Sie der Wandel in der Vermarktung von TV-Formaten im Vergleich zur Vermarktung vor 10 Jahren?**

Der Wandel ist schon ganz stark zu merken. Zum einen, weil wir nicht nur über den reinen Werbeblock reden wie es früher war und über das klassische Sponsoring, sondern das zum Einen das Sponsoring auch etwas einfacher geworden ist. Man kann ein bisschen mehr Aussagen treffen, im Sponsoring. Wir können das mit Trailern verknüpfen, man kann Gewinnspiele rund um das Sponsoring machen, mit dem Kunden. Also insgesamt hat sich die Interpretation des gültigen Werberechts sehr stark in Richtung Werbung verändert, also pro Werbung verändert. Das ist das Eine und dann, durch die Veränderung der Werberichtlinie, haben wir auch viel mehr Möglichkeiten gehabt, diese Splitscreens zu schaffen. Also Sendungen im Laufenden zu unterbrechen, noch mal, mit Schaltungen die nicht im Werbeblock auftreten. Und dann kommt natürlich noch ganz stark hinzu, was ich eingangs schon sagte: Das Thema Vernetzung. Wir halt eben nicht nur über einen Kanal nur reden, im Vertrieb, sondern wir haben wirklich alle Möglichkeiten, wo ein Format stattfinden kann. Ob es jetzt online stattfindet, im Teletext stattfindet oder letzten Endes auf einem T-Shirt oder auf einem Handy. Wir kommen eben an alle Kanäle ran und da hat sich ein großer Zusammenschluss zwischen den einzelnen Gruppen in der Vermarktung ergeben. Das führt man zusammen und gibt es gemeinschaftlich an den Markt. Das



ist einer der größten Wandel. Auch die Interaktivität, dass die zunimmt, durch die digitale Welt, die jetzt kommt. Das wird erst noch richtig spannend, in den nächsten Jahren wird das noch einmal einen richtigen Kick geben.

### **Welche Ziele verfolgen Sie bei der Nutzung von Cross-Channel-Konzeptionen?**

Aus unserer Sicht ist das ganz einfach, mit einem Wort zu erklären: Umsatz!

### **Werbeumsatz?**

Werbeumsatz! Als AG ist es ganz klar, dass wir nur Aktionen machen, die sich tatsächlich auch für das Format rechnen.

### **Ist das nur das Ziel Ihrer Abteilung oder das Ziel der gesamten Unternehmung?**

Das zieht sich durch das gesamte Unternehmen, also selbst die Redaktionen sind sehr wirtschaftlich orientiert und denken da mit, wo können wir beispielsweise ein Gewinnspiel einsetzen.

### **Das wäre dann aber weniger Werbeumsatz! Ich frage aus folgendem Grund: *Deutschland sucht den Superstar* erlöst inzwischen höhere Gewinne mit Cross-Channel Umsätzen, als mit Werbeumsätzen!**

Ja, das zähle ich jetzt im weitesten Sinne mit dazu. Also weil wir so was ja mit anbieten. Wir haben ja einen Zugriff auf diese Möglichkeiten. Wir bieten von uns aus auch Gewinnspiele an, mit der Intention dort ATX-Erlöse (Audio-Text-Erlöse) zu generieren. Das ganze Telefonie Geschäft, was da einfließt und die haben wir, das zählt da ganz klar mit rein, das ist genau so ein Baustein wie die Werbung. In einer Innenbetrachtung ist es zwar ein anderes Unternehmen, aber für uns ist das genauso, weil sich das Format letzten Endes rechnen muss. Der Deckungsbeitrag auf dem Format muss stimmen, denn letzten Endes ist die Summe wichtig die drunter steht. Mit all ihren Quellen aus dem Unternehmen.

### **Sie sind also hauptsächlich für die Werbeerlöse zuständig?**

Ja, genau. Wenn jetzt Gewinnspiele stattfinden, dann werden die auch zum Teil hier über uns gesteuert, weil da ja Gewinne drin sind und diese Gewinne kommen von Werbekunden. Wenn Sie jetzt einen Fiat in einer Sendung verlosen, dann muss der ja irgendwoher kommen. Den akquirieren wir bei den Kunden. Also die *SevenOne Media*, als Vermarkter, akquiriert diese bei den Kunden und insofern wird das bei uns auch wieder mit eingerechnet.

**Mit welchen Strategien versuchen Sie diese Ziele zu erreichen?**

Es gibt nicht die Strategie, wie wir grundsätzlich vermarkten. Das ist extrem abhängig von dem Format. Also es gibt Event-Formate, also zum Beispiel diese Riesen-Raab-Events - Ich weiß jetzt nicht genau, in welche Richtung Sie damit zielen, mit dieser Frage! Wie wir am Markt vermarkten?

**Viele Punkte die Sie schon angesprochen haben spielen da mit rein, zum Beispiel dass Sie auf der einen Seite versuchen Werbeumsatz zu generieren, aber auf der anderen Seite auch Umsätze mit den Rezipienten oder Zuschauern. Es wäre noch interessant, inwiefern Sie versuchen Umsatz mit Distributeuren zu generieren, also zum Beispiel mit Mobile-TV Anbietern?**

Also das ist in der Gruppe, das ist nicht bei uns. Gibt es natürlich auch: Content Vermarktung, ganz klar. Das ist die *SevenOne Intermedia*, die kümmern sich auch um solche Content-Deals. Mit der *Telekom* oder mit *Vodafone*, dass dort unsere Inhalte, dass ich die runterladen kann für mein Handy. Das sind *TV-Total* Ausschnitte oder *Raab Wok-WM* Ausschnitte, die ich mir dort auf das Handy runterladen kann. Das ist ein eigener Vermarktungszweig und liegt bei der *SevenOne Intermedia*. Da sind wir zeitweise mal involviert, das ist jetzt aber kein klassischer Punkt, der *SevenOne Media*, also der normalen TV-Vermarktung.

**Sie hatten gesagt, dass Sie den TV-Kanal als Leitmedium sehen. Welche Kanäle sind daneben noch besonders wichtig?**

Also ganz klar Online, Teletext und Mobile. Das sind so die klassischen Standbeine, dann benutzen wir den - was ich eben sagte - mit den Gewinnspielen. Diese ATX-Schleife, um da Umsätze zu generieren, beispielsweise auch mit Rück-SMSen, und sonstigen Sachen, die man dann mit den Kunden zusammen entwickelt. In Ausnahmefällen verknüpfen wir das Ganze noch mit Merchandising Aktivitäten aus dem eigenen Haus. Zum Beispiel die DVD zum Format und dann haben wir noch externe Kooperationen mit dem *Axel Springer Verlag* bzw. mit dem *Bauer Verlag*. Dass wenn eine Konzeption sich anbieten, wenn ich sage, die Idee ist perfekt, dass wir sie noch im Print verlängern, dann gehen wir zum *Bauer Verlag* und sagen: „Das haben wir für einen Kunden entwickelt, das würden wir gerne in der *TV-Movie*, beispielsweise, weiterführen“. Also diese Kanäle nutzen wir auch noch, auch wenn wir dort keine Umsätze selber generieren. Aber das bieten wir als Serviceleistung bei den Kunden mit an.

**Wo sehen Sie die Vor und Nachteile von institutionellen Kanälen? Institutionelle Kanäle sind in dieser Arbeit definiert als Kanäle, die weder medial noch telekommunikativ sind und die damit an eine Institution wie den Einzelhandel gebunden sind, wie z.B. Merchandising Artikel aber auch ein klassisches Event.**



Das Nutzen wir auch, auch für eigene Formate, wie z.B. den *Red-Nose-Day*, wo wir solche Kanäle ja ganz stark nutzen, wo wir selbst rote Nasen verkaufen, mit Vertriebspartnern zusammen. Und die werden dann wiederum in die Fernsehleistung eingebunden. Das kann man recht schwer so pauschal beantworten, weil das immer eine Zielsetzung ist: Zu welchem Format passt irgendwas besonders gut. Warum diese Kanäle nicht so häufig genutzt werden wie Internet oder SMS liegt zum Teil an rechtlichen Situationen. Wenn wir Formate einkaufen, auf dem internationalen Markt, gibt es nicht immer automatisch auch Merchandising-Rechte dazu. Entweder gibt es die nicht, weil die weltweit zentral dann auch gesteuert werden. Wir versuchen aber immer sämtliche Rechte auch zu bekommen, für alle Distributionskanäle. Wenn wir Merchandising bekommen, nehmen wir das auf jeden Fall mit. Dann ist das aber häufig auch eine Zeitfrage. Schaffe ich das noch, weil die zum Teil so schnell eingekauft werden und so schnell gesendet werden, schaffe ich es da noch, einen Merchandising Apparat überhaupt in Gang zu setzen? Das hat auch viel mit der Vorlaufzeiten zu tun, ob sich das lohnt und auch die Einschätzung der Experten: Ist das ein Produkt was sich tatsächlich auch über Merchandising rechnet?

### **Zu den Potenzialen der Cross-Channel Konzeption: Wo sehen Sie die Potenziale momentan und vielleicht auch in der Zukunft?**

Ich denke, dass eins der wichtigsten Kriterien ist, wir nennen das die aktive Nutzerführung. Man muss sich ja schon vorstellen, dass der Zuschauer oder Mediennutzer, mittlerweile schon sehr vielen Botschaften ausgesetzt ist. Die wirken zwar immer alle noch extrem gut, obwohl das extrem zugenommen hat. Aber man lernt ja auch mit den vielen Botschaften umzugehen. Allerdings merken wir, dass Kampagnen, die intelligent vernetzt sind, wirklich mit einer richtig guten Nutzerführung, aus dem Fernsehen raus, in das Online hinein, zum Beispiel. Oder noch in Print oder Teletext rein. Wo wir aber nicht nur einfach sagen: *www.prosieben.de*, sondern wo wir ein Event schaffen, der dann onlinenehmäßig auch noch stattfindet. Wirklich sagen: „Da habt ihr was von, wenn ihr jetzt online geht“. Das ist ein wirkliches Potenzial, welches noch nicht ausgeschöpft ist. In dem Ganzen - auch wenn das aus der rein theoretischen Sicht nicht das richtige Wort ist - der Konvergenz-Bereich. Aus der Marketingschule würde man dann eher sagen, die integrierte Kommunikation und nicht den technischen Begriff der Konvergenz nutzen. Da ist, glaube ich, im Moment die meiste Musik drin, bei uns.

### **Ist es eine konzeptionelle Herausforderung so einen Mehrnutzen zu verkaufen?**

Absolut, ja!

### **Wo sehen Sie weitere konzeptionelle Herausforderungen?**

Die Umsetzung ist mehr oder weniger Standard. Mittlerweile sind hier alle so weit, in der Gruppe, dass wir über genügend Know-how verfügen so ein Ding schnell umzusetzen und mittlerweile ein relativ gut funktionierendes Projektmanagement, was dahinter arbeitet. Da gibt es, gerade wenn neuen Sachen drin sind, immer recht viele Haken und Ösen, aber das sehe ich weniger als Problem als die Idee. Wenn ich keine gute Idee habe - letztendlich sind es nur Werbeprodukte die ich verkaufe - und ob ich jetzt ein normales Sponsoring verkaufe, wo mir jemand ein Band anliefert oder ein Riesenkonzept selbst mit einer Idee entwickle, wo ich den halben Sender umwerfe, wo ich wirklich selbst was kreierte, wo ich die Kreation selber machen muss. Das ist eigentlich der wichtigste Punkt bei der ganzen Geschichte. Die Idee zu schaffen, wie kriege ich die Leute von den einzelnen Medien weg in das andere Medium rein, ohne das andere zu verlieren und trotzdem noch den Kunden zufrieden zu machen. Das ist die größte Herausforderung: Mit einer Idee beim Kunden zu landen.

### **Das hört sich so an, als ob Sie die Cross-Channel Konzeption von Anfang an planen und nicht später einfach aufsetzen?**

Es gibt zwei verschiedene Richtungen. Wir planen schon erstmal die Werbeprodukte. Wenn ein neues Format kommt, dann werden erstmal alle Werbeprodukte um ein Format geplant: Was ist rechtlich möglich? Da bekommen wir dann sämtliche Vorgaben, was rechtlich überhaupt möglich ist: Bei einer *Champions-League* kann man fast nichts selbst machen, weil das schon alles vorvermarktet ist und bei eigenen Formaten, die man selbst, sagen wir mal ein Raab-Event, da hat man extreme Freiräume weil wir das mit der Produktionsgesellschaft selbst entwickeln. Dann werden die ganzen Produkte eingeplant, die Werbeprodukte, und dann werden auch immer wieder neue Ideen entwickelt. Da gibt es dann auch eine externe Vermarktung, die beispielsweise den Wok selbst vermarktet, auf dem die runter fahren. Solche on-the-ground Aktivitäten bei Sport Veranstaltungen. Das wissen wir alles, dass die das auch alles machen, da machen wir wirklich die gesamte Kette. Das ist ein Riesenherausforderung, da kann sich aber auch mal schnell etwas entwickeln: Da haben wir ein Produkt, aber da kommt jemand mit einer Irrsinns-Idee, der Kunde. Wir haben gerade so einen aktuellen Fall rund um Raab, die haben einfach eine richtig geniale Idee, wie sie sich selbst vermarkten wollen in den Raab Events und das schmeißt unser Konzept ziemlich um. Aber dann setzen wir uns hin und sagen: „Okay, wie kriegen wir euch irgendwo da unter, mit eurer Idee“, ohne unsere Konzepte völlig kaputt zu machen. Und dann haben wir das gesamte Paket einfach so umgeschnürt, dass die glücklich waren und der Rest der Marktes kriegt dann einfach, sozusagen, den Rest. Es ist wichtig, dass wir völlig flexibel sind.

### **Wo liegen die Barrieren an denen Cross-Channel-Konzeptionen in der Praxis scheitern können?**

Häufig an den Investitionen, am Budget, das dann letztendlich doch nicht so viel Budget zur Verfügung steht um so ein großes Paket umzusetzen. Häufig auch



einfach - ich denke noch - einfach ein bisschen zu wenig Know-how mit Ideen zu arbeiten. Die meisten kommen aus einer Zeit, wo man mit einer Kreativagentur eine klassische Kampagne entwickelt hat und die hat man dann einfach laufen lassen auf einem Sender. Jetzt sind alle gefordert viel mehr an Ideen zu arbeiten und zu sagen: „Kenne ich eigentlich mein Produkt? Kenne ich mein Joghurt so gut, dass ich da eine Idee draus entwickeln kann?“. Und da merken wir, mit allen Marktpartnern, sowohl auf der Kunden-, wie auch auf der Agenturseite, dass sozusagen die Werbeprodukte, die sind ja nachher nur noch eine Hülle! Wichtig ist: Wie fülle ich diese Hülle? Diesen Schritt gemeinsam zu gehen, der macht am meisten Schwierigkeiten. Die Leute dafür gewinnen, an Ideen zu arbeiten, an guten Konzepten zu arbeiten. Viele sind immer noch so in der Richtung unterwegs: Das macht zu viel Arbeit. Und da versuchen wir natürlich so weit wie möglich zu optimieren, aber das ist einer der größten Fallstricke, die wir eigentlich da drin haben.

**Ein großer Fallstrick bei der Produktion von *Big Brother* waren die Probleme zwischen den Mitarbeitern der einzelnen Mediengattungen. Wie schafft man es, dass diese produktiv miteinander arbeiten?**

In der Vergangenheit war das ein Riesenproblem, da sind alle parallel an den Markt gelaufen und jeder hat sein Ding verkauft. Dann gab es zum Teil auch keine gute Abstimmung. Das haben wir für 2005 komplett geklärt indem wir uns neu aufgestellt haben, überschneidungsfrei aufgestellt haben.

**Ein anderes Problem war die große Komplexität bei der Organisation von Cross-Channel-Konzeptionen. Wie reduzieren Sie Komplexität die bei der Integration der verschiedenen Kanäle auftritt?**

Durch Projektmanagement! Es gibt hier immer einen der den Hut aufhat, auf einem Projekt. Der steuert alles. Die kommen primär aus der Fernsehwelt, weil sie ja auch bei der *SevenOne Media*, die ja aus der Fernsehvermarktung kommt, denken sie schon sehr stark in Fernsehen. Sind da auch die Experten und holen sich die anderen einfach dazu als Experten. Da sitzt dann, wenn ein Projekt gestemmt wird - da sitzt hier unser, der auch immer tiefer in die Themen natürlich reinkommt und auch inzwischen mitreden kann in Online und Teletext und Mobile-Geschichten. Allerdings ist es so, dass die sich dann Projektweise in Teams zusammensetzen und jeder leistet seinen fachlichen Beitrag. Man kriegt nicht einen hin, der alle Medien im Detail in allen Entwicklungen auch noch bis zur Umsetzung kann. Deswegen haben wir immer einen Projektmanager entweder pro Format, oder pro Kundenanfrage und das wird dann fallweise entschieden wer das ist und der steuert dann sozusagen das gesamte Projekt und holt sich dann die Aufgaben ab. Wie es im Projektmanagement eben ist und guckt dann, ob da alles eingehalten wird und das da dann auch alles läuft: Dass die Timelines eingehalten werden, dass geliefert wird und das Ganze dann nachher auch reported wird und was da noch alles mit reinzählt.

### **Wo liegen also die zentralen Erfolgsfaktoren der Cross-Channel Konzeption?**

Es gibt so viele Erfolgsfaktoren! In die Richtung Wirkung oder Effizienz Erfolgsfaktoren? Oder ich sag mal aus der Kundensicht oder aus unserer Sicht? Für den Kunden ist es ganz klar bewiesen, dass diese integrierten Konzepte eine extrem gute Wirkung haben. Das heißt, das ist ein klarer Erfolgsfaktor, die Wirkung in den Werbewirkungsfaktoren. Wo wir viele Kampagnen begleitet haben, die sehr gute Ergebnisse hatten und überdurchschnittlich waren im Vergleich zu Monokampagnen. Das ist sicherlich eine aus der Kundensicht, die wichtig ist. Dann auch sehr wichtig für den Kunden, dass es effizient ist. Effizient heißt nicht, dass es billiger wird, sondern, dass es durch die höhere Wirkung auch einfach seinen Preis wert ist, intelligent zu vernetzen. Aus unserer Sicht ist es natürlich immer erfolgreich, wenn es für den Kunden erfolgreich ist, dann hat man nämlich eine schöne Case-Study. Und das tatsächlich - wir merken, dass wir nicht einfach nur um Medien zu schaffen, sondern das jedes Medium sich auch selbst tragen kann, im Ergebnis irgendwann. Dass hier auch ein starker ökonomischer Wert dahinter steht. Dass man sagen kann, das hat sich für uns unterm Strich über alle Medien hinweg gerechnet. Die dritte Säule ist natürlich der Zuschauer, dass der das ganze Thema begleitet, weil der ist schließlich derjenige der das nutzen muss, nachher. Und dass wir das so abgestimmt haben, dass das optisch, also rein von der Kreation her, so schön ist und inhaltlich auch so mitmacht, dass er das nachher für sich als Zusatznutzen definieren kann. Das sind so die drei wichtigen Eckpunkte, die da reinzählen, aber eine klassische Erfolgsfaktoren Analyse haben wir auch noch nicht gemacht.

### **Gibt es Fragen die ich Ihnen noch stellen sollte oder gibt es Punkte die Ihnen so wichtig sind, dass Sie hier gerne noch einmal darauf eingehen würden?**

Vielleicht ein Hinweis noch: Es gibt aus unserer Sicht einen ganz starken Unterschied zwischen diesen Cross-medial vernetzten Angeboten die ja ein Sender anbietet: Ich bleib jetzt einfach mal bei der *Wok-WM*, wo ich alle möglichen Werbeprodukte reinhaue. Da gibt es dann auf der einen Seite einen Werbekunden, den das alles interessiert, der so ein Packet kaufen will, das ist die eine Richtung. Die andere Richtung ist dann: Nutzt der Zuschauer das? Bei den Werbekunden muss man vorsichtig sein, dass trifft nicht immer nur, weil wir jetzt ein Angebot für den Markt stricken, trifft das nicht immer den Bedarf des Kunden. Das heißt, es gibt in den aller, allerseltensten Fällen ein Interesse am deutschen Werbemarkt so ein Gesamtpaket zu kaufen mit den Werbeprodukten. Das heißt wir schneiden das immer individuell zu und wir splitten das auch. Das heißt auf einem Format sitzen immer zig Kunden, weil es in der Regel keinen gibt, den alles interessiert und das normalerweise auch zu teuer wird. Das ist ein wichtiger Punkt, die Vermarktung in der Realität, aus der Werbesicht, funktioniert nicht so wie man sich das immer vorgestellt hat: Jetzt machen wir ein Angebot und verkaufen das an *Beiersdorf* und der kauft dann über Mobile, über Sponsoring, über Teletext, über Online und dann noch Merchandi-



sing hinten dran. Das gibt es wahrscheinlich alle paar Jahre einmal, das jemand die gesamte Kette nutzt. Sondern einzelne Kunden greifen sich einzelne Bausteine raus und sagen: „Dieser Baustein passt in meine Strategie“, und rundet es mit seiner Kampagne ab. Auch wenn es aus der Sicht des Senders ein voll integriertes Konzept ist, da sind alle Bausteine genutzt und die fließen auch alle ineinander, das heißt aber nicht, dass das dann der Werbekunde genauso macht. Da muss man immer unterscheiden: Meint man ein integriertes Konzept aus der Sender-Sicht oder aus der Vermarkter-Sicht. Also sprich eins aus der Zuschauersicht oder eins was an den Werbemarkt gerichtet ist.

### **Was machen Sie, wenn Sie ein zentrales Element nicht verkauft bekommen?**

Das ist dann so. Normalerweise sind die Rechte ja eingekauft und mit Ausstrahlung versehen und wenn das Format und - würde ich beispielsweise ein Sponsoring von einem Format nicht verkaufen, weil einfach kein Interesse zu dem Format am Markt da ist, das gibt es ja durchaus, dann läuft das ohne Sponsor. Da muss man dann gucken, dass man die Werbeerlöse in den Werbeblöcken erhöht oder andere Möglichkeiten findet und wenn es alles nicht funktioniert und sich das Format nicht rechnet, dann kann es zwar ein Quotenbringer sein, aber dann muss es manchmal aus wirtschaftlichen Gründen trotzdem abgesetzt werden. Das ist aber der seltenste Fall, wenn ein Format funktioniert. *Big Brother* hat sich da mal ein bisschen ausgelaufen, dort dann auch trotz guter Quoten damals, vielleicht jetzt noch, die Werbeblöcke nicht gut ausgelastet waren. Aber im Normalfall wenn ein Format funktioniert zieht der Werbemarkt auch nach.

**Vielen Dank!**

### **Interview 3: Florian Ruckert, IP Deutschland**

Datum, Zeit:	25. Januar 2006, 09.00 Uhr
Interviewart:	Persönliches Expertengespräch
Interviewpartner:	Florian Ruckert
Position:	Geschäftsleiter Marketing
Tätigkeitsbereich:	Verantwortet das Marketing bei IP Deutschland, dem Vermarkter von RTL, Vox, Super RTL und n-tv.
Anschrift:	IP Deutschland GmbH Aachenerstr. 1042a 50858 Köln

**Bitte erzählen Sie mir doch etwas zu Ihrer Position und Ihrem Tätigkeitsbereich.**

Geschäftsleiter Marketing *IP Deutschland*, somit verantwortlich innerhalb der Geschäftsführung der *IP Deutschland* für alles, was mit Marketing zu tun hat. Das ist Produktmanagement für die 4 Sender die wir vertreten, also *RTL*, *Vox*, *Super RTL* und *n-tv*. Da gehört im weitesten Sinne alles dazu, um aus einem Fernsehprodukt ein Werbeprodukt für die werbetreibende Wirtschaft zu machen. Also von der Anlage von Inseln über das Bepreisen dieser Inseln, bis hin zur Kommunikation Business-to-Business, Forschung und - dann gibt es zentrale Abteilungen hier, das sind zentrale Dienste, die wir hier liefern - also im weitesten Sinne alles was Sales intelligence angeht. Forschungsdaten zu den Sendern, zum Werbemarkt, zu unseren Kunden, Werbewirkungsstudien und so weiter und so fort.

**Was verstehen Sie genau unter der Vermarktung von TV-Formaten?**

Die Vermarktung von TV-Formaten ist in erster Linie die Vermarktung gegenüber dem Zuschauermarkt, das sind jedwede Tätigkeiten, die darauf abzielen, Zuschauer zu generieren oder langfristig an das Format zu binden und aus TV-Formaten markenähnliche Konstrukte zu machen. Also ich war vorher 10 Jahre bei *Super RTL*, war da für das Marketing zuständig, als Marketingdirektor und da ging es neben dem reinen Tune-in Marketing, also Zuschauer generieren für einen bestimmten Sendeplatz, in einem ganz starken Maße darum die Format-Marke zu positionieren, um später weitere Auswertungsmöglichkeiten zu finden, speziell im Merchandising.

**Haben Sie den Eindruck, dass Sie mit dieser Vermarktung eine andere Strategie verfolgen als andere Vermarkter?**

Das ist die Frage mit wem Sie darüber sprechen. Die TV-Vermarkter haben jeweils dieses Business-to-Business Geschäft. Da geht es darum die Sender und Werbemöglichkeiten gegenüber potenziell Werbungtreibenden und den Agenturen zu vermarkten. Das ist der zweite Teil. Damit es überhaupt soweit kommt, müssen Sie erstmal Zuschauer generieren. Das ist in der Regel Aufgabe der Sender. Der Vermarkter, ob das die *SevenOne* in München ist oder wir hier in Köln, hat dann die Aufgabe natürlich auch diese Zuschauer weiter zu vermarkten, welche das Sendermarketing vorher generiert hat. Das ist auch kein Unterschied, das ist immer die Frage wen Sie da fragen. Wenn Sie einen typischen Vermarkter fragen, wird der immer sagen: „Business-to-Business ist der Schwerpunkt“. Ich sehe es eher gleichgewichtig. Im Gegenteil, ich sehe eine Entwicklung in Deutschland, wo das Umfeld, also das Programm als Werbeumfeld an Relevanz verloren hat. Wo immer mehr leistungsbezogener, immer quantitativer argumentiert wird aber eine umfeldbezogene Entscheidungskomponente in der Mediaentscheidung der Agenturen hat an Relevanz verloren. Das sehe ich ganz deutlich.



## **Worin besteht für Sie der Wandel in der Vermarktung von TV-Formaten im Vergleich zur Vermarktung vor 10 Jahren?**

Welche Vermarktung meinen Sie? Zuschauermarketing oder Business-to-Business?

### **Business-to-Business!**

Der Wandel ist vor allem dadurch geprägt, dass wir eine wahnsinnige Konzentration auf Agenturseite haben. Wir haben eine Konzentration auf Kundenseite und aus meiner Sicht hat die Nachfrageseite in dem Markt in erheblichem Umfang an Marktmacht gewonnen und übt damit auch deutlich mehr Konditionen-Druck aus. Das ganze wird immer mehr eine Funktion, die sich vom Marketing abkoppelt: Media als Einkaufsfunktion berichtet sehr stark immer mehr an die Kaufmännischen Abteilungen. Dadurch haben wir hier außerdem eine Geschichte, dass inhaltliche Marketingfragen wie Affinität von Umfeldern zu Werbebotschaften immer weniger eine Rolle spielen. Wir kommen auf relativ einfache Kennziffern zurück, um Qualität von Media zu beurteilen. Das ist: Wie viele GRPs habe ich, also Bruttokontakte in Prozent? Was ist der cost per GRP, den ich bezahle? Das scheint vor allem die wichtigste Größenordnung zu sein. Sprich: Wir werden immer quantitativer in der Argumentation, der Preiswettbewerb zwischen den Vermarktern nimmt zu. Das ist über die letzten Jahre passiert, speziell seit 2001 wo der Werbemarkt rückläufig ist, hat der Druck noch weiter zugenommen. Mit dem Ergebnis, dass von dem was auch gelegentlich in der Presse geschrieben wird, dass wir hier ein wettbewerbsloses Duopol haben, wenig die Rede sein kann. Fakt ist, dass wir eigentlich ausschließlich Preiswettbewerb haben in dem Markt hier. Was unter Marketinggesichtspunkten natürlich sehr unerfreulich ist. Umso wichtiger, dass wir wieder in eine Richtung kommen, wo wir Werbeumfeld relevant machen, wo wir bestimmte Verfassungen, in die wir die Zuschauer bringen, über unsere Formate, als relevanten Faktor in Entscheidungen mit einbringen um hier im Wettbewerb untereinander wirklich differenzierende Merkmale zu haben. Der wesentliche Unterschied zwischen der *IP Deutschland* und der *SevenOne* ist ja eigentlich, dass Sie bei uns *RTL* buchen können und *Deutschland sucht den Superstar* oder *Wer wird Millionär*, oder *Vox* mit entsprechenden Formaten oder *Super RTL*. Stattdessen haben wir aber eine immer stärkere Fokussierung, dass man sagt, aus einzelner Kunden- oder Agentursicht ist der wesentliche Unterschied ganz offensichtlich der, dass ich zwei, drei Prozentpunkte besseren cost per GRP bekomme bei dem einen oder anderen. Und das ist unerfreulich.

### **Ist die Vermarktung an den Zuschauer dadurch denn wichtiger geworden?**

Auf jeden Fall! Sie ist nicht wichtiger geworden, sie ist genauso wichtig geblieben, aber sie wird anspruchsvoller und schwieriger, weil immer mehr Sender auf den Markt drängen. Wenn die digitalen Sender über die nächsten Jahre an Bedeutung gewinnen wird das noch schwieriger. Da spielen Marken eine erheb-

liche Rolle, große Sender werden Leuchttürme in einer atomisierten TV-Landschaft sein. Werden Aufmerksamkeit auf sich ziehen, von daher haben die schon mal bessere Voraussetzungen, ihre Formate auch an den Mann zu bringen, aber sie müssen es tun. Eine Marke, eine Sender-Marke wie *RTL* setzt sich zusammen aus verschiedenen Fähigkeiten und Kompetenzen die der Zuschauer ja dem Sender zutraut und das muss ständig genährt werden. Das heißt, ich kann nicht hingehen und mich einfach darauf verlassen, dass man *RTL* eine Show- oder Serienkompetenz zutraut, oder Spielfilmkompetenz. Ich muss sie nähren. Und ich muss das auf immer komplexere Art und Weise tun, auch die Marketingkonzepte werden anspruchsvoller. Es reicht nicht, dass wir einfach ein bisschen on-air-Promotion auf dem Sender machen, sondern es muss mit ganz klassischen Werbemethoden gearbeitet werden. Plakatwerbung, Anzeigenwerbung, TV-Werbung bei den anderen Sendern der Gruppe, bis hin zu Promotion-Konzepten, bis hin zur Online-Werbung und möglichst alles vernetzt, denn wir haben keine Zeit. Ein TV-Format hat keine Relevanz, wenn ich es mit drei Monaten Vorlauf ankündige. Ich muss es dann tun, wenn es kommt, in einem sehr kurzen Zeitraum, muss sehr schnell den Markt durchdringen und muss unmittelbar Relevanz schaffen. Denn wenn die erste Episode schon schlecht läuft, von einer neuen Serie, dann habe ich am Werbemarkt schon verloren. Also da greift es dann ineinander.

### **In welchem Umfang nutzen Sie Cross-Channel-Konzeptionen?**

Unterschiedlich! Es hängt von den Kompetenzen der einzelnen Sender ab, da muss man dann differenzieren, zwischen den einzelnen Sendern - also im Zuschauermarkt - wie gut vernetzt sind die einzelnen. Bei *Super RTL*, würde ich sagen, ist man am weitesten vorgedrungen, auch was integrierte Plattformführung angeht und integrierte Redaktionen. Das hier ja eine Themenführung über mehrere Plattformen und ein Marketingkonzept über mehrere Plattformen, gefahren wird. Wobei die Ausstrahlung selbst, oder bestimmte Internetangebote selbst, sowohl als redaktionelles Angebot, als auch als Marketing-Maßnahme betrachtet werden können. Selbst die Ausstrahlung ist wieder eine Marketing-Maßnahme für ein späteres Merchandising-Konzept. Das ist bei *Super RTL* sehr weit vorgedrungen und geht über verschiedene Plattformen bis hin zu On-pack Promotion mit Markenartikeln. Dass über Lizenzen, das ganze noch mal in die Supermärkte hinaus getragen wird. Da ist man da sicherlich am weitesten. Bei *RTL* ist das im wesentlichen - sind das Konzepte, bei denen man eigene Kanäle wie TV und online benutzt und dann weitere Werbemöglichkeiten, die man eben zukaft noch mit einbringt.

### **Welche Ziele verfolgen Sie bei der Nutzung von Cross-Channel-Konzeptionen?**

Schnelle Marktdurchdringung, also schnell eine Information sehr breit im Markt zu verankern. In der Regel ist das so: Ich brauche diese Vernetzung unterschiedlicher Medien und ihrer unterschiedlichen Funktionen, um eine längere



Begleitung beim Kaufentscheidungsprozess von Konsumenten herleiten zu können. Von Awareness als erstem Schritt, also wenn wir jetzt bei ganz einfachen Modellen wie AIDA bleiben, irgendwo muss ich von Awareness bis Action kommen. Action ist einschalten, nur darüber findet ja auch relativ viel statt. Dieses Einschalten ist kein einmaliger Prozess, sondern braucht ständige Wiederholung, also bei jeder Episode. Das erreiche ich eigentlich ganz gut, indem ich unterschiedliche Medien vernetzt zusammenführe und das ist für mich auch erst Cross-Channel oder Cross-Media im Gegensatz zu einem einfachen Media-Mix, es greift ineinander, baut aufeinander auf. Es ist mehr als nur dasselbe Motiv über verschiedene Plattformen raus zu jubeln. Ziel muss es sein im Kaufentscheidungsprozess oder im Entscheidungsprozess vom Konsumenten von Awareness bis Action möglichst durch zu kommen.

### **Mit welchen Strategien versuchen Sie diese Ziele zu erreichen? Gibt es da Strategien?**

Das kann man so nicht pauschalisieren. Bei einer Formatbewerbung kommt es eigentlich immer drauf an: Wo stehe ich im Lebenszyklus von einem TV-Format. Ist es ein neues TV-Format, was noch kein Mensch kennt oder ist es schon etabliert, was noch mal Anschub braucht, was noch mal gefestigt werden muss. Geht es darum als Verhaltensänderung generell Einschalten auf diesem Format herzustellen, Einschalten auf neuem Sendeplatz oder ein tieferes Verständnis der Marke oder Bezug herstellen zur Dachmarke, zur Sendermarke. Das ist sehr unterschiedlich und dann hängt es natürlich vom Format selber auch noch ab: Wie ist das Format positioniert? Wo finde ich die Anker und womit kann ich spielen im Format? Die Anzeigen sind relativ einfach. Eine Awareness Anzeige um Einschaltimpulse zu setzen, wird immer ein Bild aus dem Format sein, was möglichst interessant ist oder sehr starke Brandingfunktion hat, je nachdem was es ist. Es wird ein Sendeplatzhinweis da stehen und hoffentlich eine halbwegs unterhaltsame Headline, die Aufmerksamkeit zieht und letztlich dazu führt, dass man einschaltet. Das sieht komplett anders aus, wenn man sich später im Produktlebenszyklus befindet und sagt: „Wir müssen anders damit umgehen“, und es sieht komplett anders aus, wenn Sie Sich im Internet bewegen, weil das Banner interessiert keinen. Da müssen Sie Auseinandersetzung mit der Marke anbieten, das schafft Involvement, das ist die Zielsetzung die man im Internet hätte: Interaktion, tiefere Auseinandersetzung mit dem Thema herzustellen! Dazu muss ich etwas komplett anderes anbieten, als on air. Das muss aber damit vernetzt werden, sonst geht keiner hin.

### **Das Format *Deutschland sucht den Superstar* erlöst mehr Gewinne durch Cross-Channel Umsätze als durch Werbeumsätze! Welche Rolle spielen die Werbeumsätze noch bei der Vermarktung von TV-Formaten?**

Auf dem Format wird mehr Umsatz gemacht, meinen Sie, über Cross-Channel Erlöse mit Musik-Auswertung, mit Lizenz-Auswertung und so fort? Jein! Das heißt was Umsatz angeht, was Netto-Umsatz der Gruppe angeht stimmt das ja

nicht, weil man nicht für alles Rechte-Eigentümer ist, also von daher ist die Frage: „Wo kommen die Netto-Ergebnisse aus *Deutschland sucht den Superstar* her?“ Da spielt die Hauptrolle nach wie vor die TV-Werbung. Aber auch hier: Cross-Mediale Angebote, die da mittlerweile angeboten werden, auch für dritte, also auch für den Markt. Sie werden es gesehen haben, dass die *Cab* von *Crombacher* ist ein Sponsor. Der ist in einem Ausmaß Themensponsor geworden, dass wir jetzt nicht mehr davon sprechen können, dass wir da nur noch den sieben-sekunder vorher und nachher hätten. Die konzentrieren sich gänzlich auf dieses Format und besetzen es komplett. Ob das im Fernsehen ist, über das Sponsoring, über Sonderwerbformen auch im Format, über die Inseln um das Format und im Format über den Online-Auftritt hin zu PoS Promotions, die sie durchführen. Und das ist im Endeffekt ein Angebot, was wir eben auch in der Lage sind anzubieten, wenn wir in der Lage sind unsere Angebote auch cross-medial heraus zu schieben. Habe ich die Frage beantwortet?

**Es ging vor allem auch darum zu klären, ob die klassische Werbezeiten-Vermarktung an Bedeutung verliert und Umsätze in Zukunft hauptsächlich mit Rezipienten getätigt werden.**

Nein, das würde ich so nicht sagen. Ich denke, dass sich die Einnahmen von Fernsehsendern durchaus diversifizieren. Das hat sehr unterschiedliches Ausmaß, je nachdem welchen Sender man sich anschaut. Was Umsätze angeht ist *Super RTL* heute, in unserer Gruppe, der am stärksten diversifizierte mit einem Anteil von vielleicht 35 - 40 Prozent. Ich habe noch keine Zahlen für 2005, aber das wäre jetzt mal so grob geschätzt. Das ist schon sehr ordentlich. Da wird man dann auch irgendwann Grenzen erreichen was Online Umsätze angeht, Merchandising Umsätze, Direktgeschäfte mit Kunden, Abogeschäfte mit Kunden und so weiter. Bei *RTL* hat das ein anderes Ausmaß, das liegt aber auch daran, dass hier der Marktführer im TV-Werbemarkt angesprochen ist und das hat natürlich auch erstmal ein anderes Gewicht. Aber absolut sind wir Lichtjahre davon entfernt, dass der TV-Werbung der Rang abgelaufen wird. Nur relativ findet natürlich ein Verlust statt, wenn an einer anderen Stelle was Neues aufgebaut wird und die TV-Einnahmen stagnieren bzw. leicht schwanken. Mal ein bisschen besser, mal ein bisschen schlechter sind. Wir erwarten aus dem TV-Werbemarkt kein großes Wachstum, in strategischer Sicht. Wachstum muss aus anderen Märkten kommen, nur von der Relation haben wir heute ein Faktor 10:1. Das wird auch noch auf eine gewisse Zeit lang deutlich ein Übergewicht an TV-Werbung sein.

**Sie sagen Wachstum muss aus anderen Quellen kommen, wie sieht es mit Umsatz von Distributeuren aus, wie z.B. mobile-TV Anbietern?**

Denkbar! Die Frage ist, wie viel kann hier generiert werden. Für dieses Jahr werden keine Netto-Zahlen für einzelne Sender veröffentlicht. Wenn Sie von den Bruttozahlen ausgehen, dann sehen Sie ja was *RTL* macht. Wenn Sie Netto eine Idee haben wollen, dann gehen Sie vom letzten Jahr ungefähr mal aus.



Also rund 1,3 oder 1,4 Milliarden, das sind TV-Umsätze. Da muss erstmal was anderes kommen. Die Frage ist jetzt, was glaube ich, was kann ich mittelfristig über Einnahmen von Distributeuren verdienen. Das können schon ordentliche Erträge werden, aber in Relation ist das natürlich eine andere Größenordnung.

### **Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei der Nutzung der folgenden Kanäle: Fangen wir bei TV an!**

Der Vorteil von TV ist mit Sicherheit die Ansprache über audiovisuelle Reize, das transportiert Emotionen in einem ganz anderen Maße. Ich kann in einem deutlich besseren Ausmaß emotionalisieren, wenn wir es jetzt mal qualitativ anschauen. Wenn wir das quantitativ anschauen, erreiche ich schneller hohe Reichweiten, ich habe eine deutlich schnellere Marktdurchdringung als mit den meisten anderen Werbemöglichkeiten bei gleichem Budget.

### **Teletext?**

Würde ich als Ergänzungsmedium sehen für informationslastige Inhalte – also wo ich kein Bild brauche oder einen ergänzenden Text habe zu TV oder einzelne Informationen transportieren muss ist das ein sehr schickes Medium, weil es unmittelbar anschließt. Ich kann ohne Gattungs- bzw. Medienbruch direkt von der TV-Werbung, wenn ich jetzt vernetze TV mit Hinweis auf Texttafel. Das kostet mich ein-, zweimal drücken auf der Fernbedienung dahin zu kommen und sofort die Informationen abzurufen. Ein Riesenvorteil auch noch, meiner Meinung nach, für einfache Informationen im Vergleich zu Internet wo ich das viel schöner darstellen kann, wo ich viel mehr Umsetzungsmöglichkeiten habe, aber wenn es einfache Informationen sind, dann da. Als eigenständigen Kanal nur für Angebote, die ich nicht visualisieren muss oder wenig visualisieren muss zum Beispiel Last-Minute-Reisen. Das ist schnell, ich kann schnell das tagesaktuell oder sogar mehrfach am Tag ändern, wenn ich möchte, was da drin steht. Das ist ein sehr aktuelles Medium, ein sehr schnelles Medium und es basiert auf Textinformationen. Dann funktioniert das, und das ist auch immer das Hauptkriterium. Ein neues Auto würde ich da nicht isoliert bewerben. Es emotionalisiert wenig, es ist reine Information.

### **Nutzen Sie Radio?**

Bedingt ja, als taktisches Ergänzungsmedium. Das ist auch eine Hauptfunktion von Radio. Taktisches Medium, kurzfristiger Impuls um Einschaltimpulse zu geben. Also wenn Sie eine Formatbewerbung haben, dann macht Radio als kurzfristiger Impuls in unmittelbarer Nähe vom eigentlichen Ausstrahltermin Sinn. Es macht aus meiner Sicht keinen Sinn, für einen TV-Sender Image Kampagnen über Radio zu fahren. Aber wenn es jetzt einschalten: „Heute 20:15, das und das“, das funktioniert.

## **Print?**

Print ist für uns ein wichtiges Medium. Wir haben begrenzte Möglichkeiten TV-Kampagnen umzusetzen, weil unsere Wettbewerb leider unsere Kampagnen nicht übernehmen will und die verfügbare Werbezeit eben auch begrenzt ist bei unseren eigenen Sendern. Auch die Möglichkeiten zielgruppenaffin zu werben. Also *Super RTL*, wenn die eine Kinder-Kampagne machen möchten, dann können die bei sich selbst was im TV machen. Von daher bleibt eigentlich immer Print als Ergänzungsmedium. Print wird meistens genutzt, um ebenfalls Formate vorzustellen, mit ein bisschen mehr Vorlauf. Man kann ein bisschen besser emotionalisieren als das im Radio häufig der Fall ist. Macht vor allem natürlich Sinn, wo man im TV-nahen Umfeld ist, wie Programm-Zeitschriften. Aber auch in Publikums-Zeitschriften, in entsprechenden Kontexten, kann das sinnvoll sein.

## **Internet?**

Internet kann sehr viel Sinn machen als vertiefendes Medium. Hier schafft man Involvement, Auseinandersetzung mit den Inhalten eines Formates. Das kann ganz unterschiedlich sein, das kann das Spiel zur Sendung sein. Das kann vor Start schon mal Hinweise auf den Inhalt der Sendung sein, das können Spiele sein, die dort angeboten werden aus der Logik der Formats herauskommend, das können ergänzende Promotions sein. Man hat den Responseweg, den man sehr gut nutzen kann um dann auch gegebenenfalls hier direkt wieder Adressen, E-Mail zu generieren. Mehr oder weniger qualifiziert. Je nachdem wie geschickt Sie das anstellen, die Sie dann später auch wieder für E-Mail-Marketing nutzen können. Schon ganz interessant.

## **Der Kanal E-Mail isoliert betrachtet?**

E-Mail isoliert betrachtet würde uns nicht reichen, weil wir da nicht hinreichend Reichweite aufbauen könnten. Als ergänzendes Medium, vertiefend für Heavy-User: super! Aber Internet ist für uns vor allem deshalb eben auch interessant, weil wir die eigenen Plattformen haben. Die Sender haben ja mit die stärksten Sites im Markt und wenn wir da unterschiedliche Gattungen von Websites anschauen, dann sind bei den Content-sites der TV-Sender natürlich auch stark führend. *RTL.de* ist die stärkste Content-Site in Deutschland. Das kann man dann natürlich sehr günstig auch dann nutzen. Man muss es bloß tun!

## **Festnetz-Telefonie für Abrechnungen, Inbound-, Outbound-Marketing?**

Also Abrechnungen, ja, für bestimmte Geschichten. Was sicherlich gemacht wird, sind Call-Ins in Sendungen mit Premium-Nummern, also die berühmten 49 Cents, wo die Sender ja natürlich auch mitverdienen. Das sind Bindungsmaßnahmen die dann greifen, wenn ich schon mitten im Format bin. Ansonsten gibt es auch Spielangebote oder auch kurz – naja gut, da sind wir mehr im Mobile-



Marketing, in der Mobiltelefonie. Ich halte die Möglichkeiten über Telefonrechnungen – also wenn ich mir anhöre was heute alles im Markt diskutiert wird, was man gerne über Telefone abrechnen möchte und mir einen Durchschnittskonsumenten vorstelle, der Deutsche Michel, der am Ende des Monats seine Telefonrechnung bekommt und mit fassungslosem Blick die Zahl unten rechts erkennt und fragend seine Frau anschaut: „Wie konnte das passieren?“ Dann glaube ich schlichtweg nicht daran, dass das ein Abrechnungskanal ist, der von einer gefühlten Temperatur, die der Konsument wahrnimmt, das aushält. Was man alles da abrechnen möchte! Man kann da extrem viel, ich mein da ist eine Kundenverbindung, da ist eine Abrechnungsverbindung da und die hat jeder. Man könnte da extrem viel darüber abrechnen, aber ich glaube es gibt einen gelernten Preis für das was mich Telefonieren im Monat kosten kann und in diesem Augenblick wird wenig reflektiert: „Was hab ich eigentlich sonst noch alles gemacht?“. Da wird es dann ganz schnell endlich. Auch die Kontrolle für den Konsumenten ist schwer, wenn das alles kumuliert auf einer Rechnung steht. Da wird es Probleme geben, früher oder später.

### **Sie hatten schon von mobiler Telefonie geredet?**

Ja, Mobiltelefon ist auch im Hinblick auf UMTS eine spannende Geschichte, es wird sicherlich eine spannende Geschichte in Hinblick auf Handy-Fernsehen, also DVB-H. Da wird es sicherlich sehr, sehr spannende Möglichkeiten geben. Die Frage ist im Augenblick eben auch, was setzt sich durch. Kommt UMTS so stark? Sind es Plattformen wie *Vodafone live*, oder ähnliches? Also Spiele-Plattformen wo Contents angeboten werden können, passend zum TV-Content über Kooperationen mit den Netzbetreibern. Es wird im Augenblick sehr, sehr viel versucht. Ich glaube, dass Fernsehen in einer hervorragenden Position ist hier auch attraktive Angebote zu bringen. Das dann wiederum auch kommunikativ zu vernetzen mit der Ausstrahlung im Fernsehen oder mit Angeboten im Internet. Da kann man sehr, sehr viel machen. Sieht man ja mittlerweile auch, dass die sagen: „Hol dir jetzt den Klingelton von dem Song der jetzt gerade im Hintergrund in dem Spielfilm läuft“ uns so weiter und sofort. Man sieht im Augenblick, dass da sehr viel gemacht wird. Vieles was man sieht ist sehr kleinteilig, schlüssige Gesamtkonzepte sehe ich im Augenblick noch nicht wirklich. Ist aber auch noch ein bisschen früh. Ich sehe aber kein schlüssiges Gesamtkonzept, wie jemand das konsequent in seinem Marketing einsetzt. Ich sehe isolierte Einzelkonzepte, wie Kohle gemacht werden soll, aber das ist im Augenblick noch das Aufsammeln kleiner Teile.

### **Die Vor und Nachteile des Einzelhandels?**

Der Einzelhandel als Kommunikations-Plattform setzt voraus, dass Produkte dort sind oder hier cross-marketing Geschichten stattfinden. Diese Marketinggeschichten sind bisher relativ selten, muss man ganz einfach sagen. Zum Beispiel, dass auf dem Kassenzettel bei Edeka der Hinweis auf ein Format käme. Passiert kaum.

## Zur Umsatzgenerierung?

Ja, der eigentliche Vertragspartner ist, mal davon abgesehen von solchen Promotion-Aktionen wie dem *Red-Nose-Day*, der eigentlich Vertragspartner bei einem Lizenzgeschäft ist der Hersteller des Produktes. Und das ist heute weit verbreitet, *Super RTL* ist jetzt einen Schritt weiter und sagt: „Wir haben die Dachmarke *Toggo* oder *Toggolino*“, und können die wiederum als Präsentationsfläche anbieten die wir dann auch entsprechend kommunikativ unterstützen. Bekommen damit die Fläche im Einzelhandel, haben damit einen Riesenvorteil bei den Lizenznehmern, weil die sagen: „Wir können dir Fläche garantieren, bei Händlern X, Y und Z“. Was eine Riesenfragestellung ist für den Hersteller, ob er die Fläche dann auch für das Lizenzprodukt auch bekommt. Das ist dann natürlich ein Wettbewerbsvorteil und es entsteht zusätzlich noch eine Kommunikationsleistung wiederum für die Marke und dann ist es natürlich auch so, wenn ich Formate lizenziere. Beispiel Kindersendung *Bob der Baumeister*. Da sind zwischen 300 und 400 Produkte ständig draußen im Markt, das hat eine Kommunikationsleistung, das hat ein Einzelhandelsvolumen von 100 Millionen Euro im Jahr, an Einzelhandelsumsätzen. Das verdient nicht der Sender direkt, die verdienen ihren Anteil an den Nutzungsrechten. Das sind aber auch schöne Beträge muss man dazu sagen. Zwar nicht 100 Millionen, aber ebenfalls ganz nett und es hat einen wahnsinnigen Marketingnutzen. Weil diese Art von Auseinandersetzung, wenn ein Kind seine Lieblingsserie spielt und sich mit dem Produkten auseinandersetzt, erreiche ich natürlich eine komplett andere Zuschauerbindung wiederum, an das Format und an die Figur und das über Zeit geführt. Also *Bob der Baumeister* ist eine TV-Marke die mit aktivem Marketing seit sechs Jahren unterstützt wird. Da finden Marketingkampagnen statt, seit sechs Jahren. Dass heißt man muss dann über diese reine Tune-in Werbung, Zuschauer generieren, hinweg kommen und den Markenkern zelebrieren, damit auch Merchandising-Geschäft funktioniert. Da ist aber *Super RTL* noch relativ alleine und weit vorne. Um so was konsequent zu machen, mangelt es den meisten Sendern an Kontakten zum Einzelhandel. Das liegt einfach daran, dass man kein Direktgeschäft mit dem Einzelhandel macht, sondern immer nur gemittelt hat über Lizenzen und Hersteller und das auch nicht so konsequent, dass jetzt diese Beziehungen entstehen. Ich sehe da ein großes Potenzial, ein sehr großes Potenzial. Ich sehe auch, dass die meisten Sender ihre Potenziale in der Auswertung ihrer Formate noch nicht voll nutzen und auch den Marketingnutzen noch nicht erkannt haben. Selbst wenn man sagen würde, das hier ist ein Null-Summen-Spiel, hier kommt überhaupt kein Netto-Revenue-Stream zusammen für den Sender, hätte man zumindest eine sehr, sehr starke Marketingfunktion. Setzt aber wiederum auch voraus, dass ich ein sehr starkes Brand-Management im Sender habe, weil das kann natürlich auch Schaden verursachen. Wenn da Produkte kommen, die einfach nicht zum Format passen, dann macht mir das das Format kaputt. Und da stecken natürlich auch Risiken drin, das muss sinnvoll geführt werden.



### **Events? Die haben Sie ja mit Toggo.**

Ja, gibt es kaum noch bei den anderen Sendern. Also Zuschauer-Events gibt es kaum noch. Business-to-Business gibt es sehr, sehr viele. Also wo wir Kunden einladen, wo wir Workshops oder Seminare für Kunden anbieten, bis hin zu sehr netten Events, bis hin zu Wining & Dining mit Kunden. Aber echte Zuschauer-Events gibt es bei den wenigsten Sendern, eher Promotions wie *Red-Nose-Day*. Es gibt keinen Konsumenten-Messeauftritt mehr, gab es früher mal auf der *Ifa* in Berlin. Hat sich aber auch nicht bewährt, weil die *Ifa* sehr konzentriert, sehr teuer, sehr wenige Leute letztlich erreicht, mit einem sehr hohen Aufwand. *Super RTL* ist meines Wissen heute der einzige Sender, der wirklich noch mit einer Roadshow versucht, seine Zuschauer zu erreichen. Sehr heftig unterstützt! Das ganze ist dann natürlich auch sehr stark in ein Cross-Media Konzept eingebunden, diese ganze *Toggo Tour*. In 20 Stationen, im Sommer. Zusätzlich weitere Aktionen, z.B. auch mit dem Einzelhandel, da sind die auch ein Stück weiter, dass man da sagt: „Ziel ist es einen physischen Kontakt der Zielgruppe mit ihren Helden herzustellen“. Also einmal selbst dabei sein. Oder auch mit Ihrem Sender: Einmal die Stars selbst erleben, einmal selber an einer Gameshow teilnehmen, das ist natürlich nicht für jeden im Fernsehen möglich, also kommt das Fernsehen quasi nach Hause und man kann vor Ort mit ihnen spielen.

### **Sehen Sie Möglichkeiten für Kanäle wie Katalogversandhandel, Außendienst oder Türverkauf? Also klassische Absatzkanäle?**

Jein, hängt davon ab, was für ein Geschäft ich betreibe. Also, wenn wir mit Katalogen anfangen - der Versandhandel macht nur dann Sinn, wenn ich Sortimente habe, welche ich steuern kann und welche ich dann auch bündeln kann. *Super RTL* macht das auch, in Spielwarenbranchen auch zum Beispiel, in Kooperation mit Quelle, da macht das Sinn. Auch, dass man hier wieder Produktwelten bündelt unter der entsprechenden Formatmarke oder der Dachmarke *Toggo*. Dann eben bestimmte Strecken besetzt und da auch Werbemöglichkeiten und Promotionmöglichkeiten in Katalogen bekommt. Für die meisten anderen Sender die jetzt nicht so konsequent Sortimente anbieten sehe ich da eigentlich keinen größeren Sinn, es sein denn, sie gehen den Weg.

### **Wie würden Sie diese Kanäle einteilen? Diese Arbeit teilt sie in mediale, telekommunikative und institutionelle Kanäle ein.**

Kann man machen! Sie können natürlich auch den Anlass der Kommunikation als differenzierendes Merkmal nehmen. Was sind Kanäle, die in erster Linie der Marken und Formatkommunikation der TV-Sender dienen und was sind Kanäle für weiteres, zusätzliches Geschäft. Also was wird durch eigenen Revenue-Stream getrieben, was wird ausschließlich durch Marketing getrieben. Und da sieht man dann eben schon den Unterschied. Der Einzelhandel ist für *Super RTL* ein wichtiger Kommunikationskanal geworden, weil es ein wichtiger Reve-

nue-Kanal geworden ist. Und weil das bei den anderen nicht so ist, in dem gleichen Ausmaß, wird der Kommunikationskanal auch nicht in dem Ausmaß genutzt. Der ursprüngliche Zweck ist der Absatz von Produkten. Beispiel mobile: Machen wir mobile weil es Marketing ist oder weil wir an den Revenues interessiert sind? Heute würde ich sagen, noch sehr stark erlösgesteuert oder erlösgetrieben. Wir wollen die Kohle vom Klingelton oder wir wollen, dass das GZSZ Spielchen downgeloadet wird oder die Hintergründe oder das jemand die Nachrichten von *n-tv* über UMTS anguckt und dafür bezahlt. Das ist im Moment der Treiber für das Geschäft, der Treiber für das Engagement, das ist weniger, dass hier das Ganze marketinggetrieben ist, sondern eher profitgetrieben ist, aus dem Erlöskanal selbst.

**Sie hatten erwähnt, dass schlechte Produkte einen negativen Effekt auf das Format haben können. Wie verhindern Sie solche negativen Spill-over Effekte?**

Saubere Markenführung, saubere Formatpositionierung. Sie müssen sich schon genau fragen, was die Faszination eines TV-Formats ist. Marketing für TV ist nicht so unterschiedlich von anderen Produkten. Ich muss mich genauso damit auseinandersetzen, was ist der USP von meinem Produkt, sprich Format? Was kann ich besser als mein Wettbewerber, der vielleicht eine ganz ähnliche Serie hat? Woraus entsteht die Faszination und wie deklinier ich die immer wieder durch? Gerade wenn Sie Merchandising machen, machen Sie das über einen längeren Zeitraum und dann werden Sie sehen, Sie werden Produkte vielleicht bekommen, die werden sehr gut funktionieren. Dann werden andere Produkte kommen, die funktionieren gar nicht. Das hängt von dem Fit der Marke mit der Funktion des Produktes zusammen. Sie können erstmal alles auf ein T-Shirt drucken, also technisch ist das möglich. Ob sich das T-Shirt verkauft ist eine ganz andere Frage. Die Frage, die Sie sich stellen müssen ist. „Was kommuniziert denn jemand, der ein T-Shirt trägt?“ Will der das kommunizieren, was da draufsteht? Er trifft ja eine Aussage zu sich selbst, mit seinem T-Shirt, was er trägt und mit der Aussage die darauf steht. Die Aussage ist komplett unterschiedlich, ob da jetzt Dieter Bohlen drauf ist, für *DSDS* oder ob das der Lieblingsstar ist von *DSDS*. Das ist eine komplett unterschiedliche Aussage. Wenn da jetzt noch ein Spruch dazu kommt in irgendeiner Form, dann wird das wieder eine unterschiedliche Aussage. Man muss sich fragen, was ist es? Es kann auch sein, dass es überhaupt kein T-Shirt ist. Man kann aus jeder Zeichentrickfigur ein Plüschie machen, die Frage ist: „Wird es verkaufen?“ Und die Frage ist, finden Kinder das überhaupt knuddelig? Ist knuddeln dieser Figur, also dieses Herzen und knuddeln ein wesentlicher Bestandteil dieser Serie? *Bob der Baumeister* hat extrem gut im Merchandising funktioniert, da hängen die goldenen Schallplatten noch, mit 1,5 Millionen. Das ist Jahre her, das sind mittlerweile über 3 Millionen, die da verkauft wurden. Da freut sich jede Boyband, wenn sie so viele Titel in dem Zeitraum verkaufen kann. Also weit erfolgreicher als *Robby Williams* übrigens, vom Absatz her. Jetzt ist ein Album von *Robby Williams* noch ein bisschen teurer als ein Hörspiel von *Bob der Baumeister*, aber



nichts desto trotz. Da kann man sehr, sehr schöne Sachen machen. Ein Produkt was nicht funktioniert hat, war Bob Plüschy. Das macht keinen Sinn. Wer will ein Bauarbeiter kuscheln? Da muss man ja schon komisch drauf sein, als kleiner Junge! Es war aber dem Spielwarenproduzenten, der die generellen Spielwarenrechte hatte nicht auszureden. Weil er immer ein Plüsch macht: „Machs! Aber stell auch sicher, dass Du das, das und jenes machst!“ Es gibt auch Fälle wo man es konkret untersagt, wo man sagt: „Gibt es nicht, wird es nicht geben!“ Es wird keine *Bob der Baumeister* Torte geben, wo der drauf ist und wo jemand mit dem Messer kommt und ihm den Kopf abschneidet. Also so was darf man einfach nicht tun. Da gibt es sehr, sehr viel an Regelwerk, was geht und was nicht geht und das muss man auch sehr sauber entwickeln. Also wenn das gut gemacht ist, steckt da viel Hirnschmalz drin und dann steckt später viel Energie drin das durchzusetzen und sich da eben dann auch mit Lizenznehmern anzulegen, die sagen: „Ich möchte aber!“

**Andere Gesprächspartner verzichten auf den Einzelhandel oder andere institutionelle Kanäle fast vollständig, weil sie sie für zu langsam und zu wenig variabel halten!**

Das glaube ich nicht. Das ist eine Frage des Willens innerhalb einer Organisation ob man auf so ein Geschäft setzen möchte. Ich glaube, dass man sehr, sehr genau planen muss, dass man sehr lange Planungsvorläufe hat. Wenn ich ein vernünftiges Merchandising langfristig aufbaue, dann muss ich über ein Jahr vor Serienstart damit anfangen, damit dann auch zügig irgendwas kommt. Ich habe einen sehr konkreten Planungsvorlauf, wann welches Produkt kommen muss und das muss ich schon ganz am Anfang wissen, bevor ich losgehe und anfangs Lizenzen zu verkaufen. Weil ich muss wissen, wem ich wann was verkaufe, ab wann der das in den Markt bringen darf, soll, mit wie viel Marketingunterstützung und letztlich auch die Frage: „Wie viel Marketingunterstützung packe ich selbst dahinter“, als Lizenzgeber und ausstrahlender TV-Sender um das Thema dann auch so attraktiv zu machen, dass sich die Lizenzen lohnen für die Lizenznehmer. Es muss sehr genau geplant werden. Fakt ist, dass einzelne es drauf haben. Fakt ist auch, dass andere es überhaupt nicht drauf haben und es in ihre Organisationen nur schwer rein bekommen. Das hängt sicherlich auch mit der relativen Bedeutung am Gesamtumsatz für das Ergebnis des einzelnen TV-Unternehmens zusammen. Wenn es ein relativ geringer Anteil ist, wird man die TV-Strategie deshalb nicht verändern. Wenn das ein System ist am Ende und sagt ich brauch auch die Lizenz und Merchandising Umsätze, um am Schluss ein vernünftiges Ergebnis zu machen, wird man sich ganz anders im kompletten Planungsprozess der Gesamt-Organisation darauf einstellen.

**Wo sehen Sie Potenziale in der Nutzung von Cross-Channel-Konzeptionen für TV-Formate?**

Ich sehe die Potenziale im Moment bei weitem nicht ausgeschöpft. Bestimmte Technologien noch nicht mal erkannt. Ich sehe einiges Neues da auf uns zu-

kommen. Ich glaube schon, dass der Anteil der TV-Werbeerlöse an den Gesamterlösen eines TV-Senders und damit auch der Anteil am Ergebnis des TV-Senders deutlich abnehmen wird. Das heißt ja nicht, dass die absolute Höhe abnehmen wird, aber dass andere Erlöse im Ergebnisse eine deutlich stärkere Rolle spielen und auch das Wachstum mittelfristig sichern. Das hängt mit verschiedenen Punkten zusammen: Der Werbemarkt ist unter Druck, der Markt fragmentiert weiter, es werden neue TV-Sender kommen und es wird darum gehen die Stärken der heutigen großen Sender wirklich auf die Straße zu bringen auch zu kapitalisieren. Die werden heute fast ausschließlich über den Werbemarkt kapitalisiert und das wird irgendwann nicht mehr reichen.

**Woran liegt das, dass die Potenziale nicht ausgeschöpft werden? Sie hatten gesagt viele Potenziale sind noch gar nicht erkannt...**

Es fehlt an der einen oder anderen Stelle mit Sicherheit auch an Know-how innerhalb der TV-Organisationen, also wie werte ich zum Beispiel TV-Themen über Merchandising sinnvoll aus. Es entstehen regelmäßig super starke Themen. Wenn ich mir anschau, was da draußen im Merchandising passiert, auch wie kurzfristig solche Marken geführt werden. Auch nicht über die TV-Ausstrahlung hinaus! Dann wird hier viel Potenzial verschenkt. Also natürlich ist es mir nicht möglich eine Serie über fünf Jahre on-air zu halten, ohne Pausen. Das ist für keine Sendung möglich! Die Frage ist, finde ich andere Wege sie in den Köpfen zu halten, wenn sie nicht mehr ausgestrahlt werden kann, weil sie sich sonst zu stark abnutzt. Über Internetangebote, über andere Angebote, wenn Sie sich vorstellen, was zum Beispiel mit *Sex and the City* als Thema entstanden ist, in Deutschland für eine Frauen-Zielgruppe. Ein High Involvement! Da haben Mädels mit ihren Freundinnen sich abends getroffen um das zu gucken, hatten eine extrem hohe Identifikation. Was haben Sie an Merchandising gesehen? Gar nichts, um es kurz zu machen. Gar nichts! Es hat sich kein Mensch um die Rechte gekümmert gehabt. Das Potenzial ist vorher nicht erkannt worden. Das heißt, es würde eigentlich schon im Einkauf anfangen. Das ist ein Prozess der fängt sehr früh an. Sie müssen beim Einkauf schon eine Beurteilung haben, welche Themen haben diese Potenziale. Sie müssen sich diese Rechte sichern, müssen sicherstellen, dass die an den Mann gebracht werden. Das ganze muss mit Vorlauf passieren, denn wenn die Serie dann kommt, muss ja irgendwann auch ein Produkt kommen. Wenn Sie dann erst anfangen die Lizenzen zu vertickern und einen Entwicklungszeitraum für bestimmte Branchen oder Vorläufe von einem oder anderthalb Jahren haben, ja dann gibt es nichts! Und bis es was gibt ist die Serie wieder out.

**Denken Sie, dass diese Rechte für solche Serien verfügbar waren?**

Ich glaube nicht, dass danach gefragt wurde. Bei *Sex and the City* gab es Schwierigkeiten selbst in Amerika. Auch da ist nicht wirklich ausgewertet worden. Man hat den Erfolg ein Stück weit unterschätzt. Obwohl es da, also als das Thema nach Deutschland kam, wusste man schon, was man hat. Also das da



viel Potenzial drinsteckt. Aber die Rechte-Situation war bei diesem Format lange, lange unklar! Aber schauen Sie sich Themen an die vorher groß Furore gemacht haben: Also in dem gleichen Markt *Alley McBeal*, ein paar Jahre vorher. Nichts, gar nichts. Da haben Sie bis heute kein einziges Produkt gesehen und das ist verschenktes Potenzial.

### **Wo liegen die konzeptionellen Herausforderungen von Cross-Channel-Konzeptionen?**

Man wird sich anders mit den TV-Marken auseinander setzen müssen. Also es wird nicht mehr reichen. Das ist das was wir heute im Marketing der TV-Sender sehr häufig sehen, das lediglich ein Sendeplatz-Marketing stattfindet. Und das reicht nicht um ein Merchandising-Potenzial raus zu ziehen oder eine Auswertung über viele Plattformen hinweg zu haben. Dann muss ich mich mit dem Kern des Formats auseinandersetzen: Worum geht es in dem Format wirklich? Was fasziniert? Und dieses Faszinosum muss ich durchdeklinieren und muss ich auch auf den Punkt bringen. Und dann kann ich sagen: „Okay, und das setze ich jetzt um in Produkt eins, Produkt zwei, auf Plattform drei auf neuen Mobile oder Internet-Content vier“, und so weiter und so fort. Aber es geht alles um dasselbe Ding. Und das ist auch eine Auseinandersetzung mit TV-Inhalt die in dieser Form heute nicht in der Breite stattfindet. Mit einzelnen Formaten vielleicht, aber nicht in der Breite.

### **Wo liegen die Herausforderungen in der Umsetzung von Cross-Channel-Konzeptionen?**

Wenn Sie das mal haben, geht es eigentlich nur noch darum, dass Sie Exekutionen für die verschiedenen Ebenen finden. Jetzt ist es ja so, sie haben eine eigene Redaktion im Fernsehen, sie haben eine eigene Online-Redaktion, die dazu in der Lage sein müsste. Das heißt hier geht es noch um Peoples-Skills, letztlich. Haben die Leute die Skills? Haben die die nicht, müssen Sie sich einen Dienstleister nehmen, dann müssen Sie Agenturleistungen einkaufen, auch das ist denkbar. Da sehe ich jetzt nicht die ganz große Herausforderung.

### **Sie sehen die Herausforderung in der Konzeption?**

Die sehe ich definitiv in der Konzeption. Also ich muss wissen was und ich muss wissen in welcher zeitlichen Abfolge. Natürlich wird es immer so sein, wenn die Leute die Serien nicht gucken, dann brauche ich diese tiefe Auseinandersetzung mit dem Markenkern nicht. Also wird ganz am Anfang immer diese Awareness-Kampagne für den Sendeplatz stehen und die erste Zielsetzung ist Zuschauer zu generieren auf dem Format. Wenn ich danach so ein Cross-Media Roll-out plane oder Cross-Media Marketing schon im Vorfeld nutze, dann konzentriert sich als erste Zielsetzung alles darauf die Zuschauer zu gewinnen, um als nächstes eine vertiefende Auseinandersetzung herzustellen. Das überschneidet sich. Und irgendwann kommen dann Produkte und auch die Produkte, wie sie kommen, werden einen ganz spezifischen Ablauf haben. Da-

zu brauche in Know-how um solche Konzeptionen herzustellen und herzuleiten. Dazu brauche ich auch Marktwissen, dazu braucht es auch Research an der einen oder anderen Stelle. Es gibt eine ganz klassische Abfolge, wie zum Beispiel Kinder in Merchandising-Themen einsteigen. Sie gucken die TV-Serie, die nächste wichtigste Kategorie sind Story-telling Produkte. Wir reden jetzt von Vorschulprodukten, das heißt: Noch mehr das Format egal ob das jetzt über ein Video, DVD – also gleiches Produkt, einfach noch mal – über Bücher, also Kinderbücher oder über Hörspiel passiert, das ist der erste Schritt. Dann können Rollenspiele anfangen. Das heißt bei *Bob der Baumeister*: Dann kommen die Bagger, usw. Dann sitze ich in meinem Sandkasten und schaufel' Sand und mach sonst irgendwas und bin *Bob der Baumeister*! Und die dritte Ebene wäre dann, der Fan-Artikel Bereich. Die Kinder sind so begeistert, dass sie aus komplett anderen Lebensbereichen Produkte kaufen, wenn sie sinnvoll mit *Bob der Baumeister* verbunden sind. Dann kommt die *Bob der Baumeister* Bettwäsche, mit der ich mich auch zudecken möchte. Dann kommen die Klamotten. Von mir aus kommt dann auch die *Bob der Baumeister* Wurst, die mich groß und stark werden lässt, das unterstützt das noch mal. Aber da wo *Bob der Baumeister* drauf steht, das find ich gut. Das ist dann so ähnlich wie ein Fan-Status wie wir später Fan vom FC sind oder von *Bayern München*, wo ich mich dann auch dazu oute. Und dann kommt eine Phase, da werde ich weiter damit spielen, mich aber nicht mehr dazu outen, bei kleinen Kindern, weil dann werde ich von den anderen für ein Baby gehalten. Dann wachse ich schon wieder raus!

### **Welche Produkte kann man dann absetzen?**

Die werden als so genannte introvertierte Produkte bezeichnet, Produkte die man nicht mit Freunden teilt. Die Rollenspiele, die Hörspiele, das was ich alleine mache. Aber ich würde kein T-Shirt mehr tragen. Also ein Grundschüler mit *Bob der Baumeister* T-Shirt wird von seinen Kumpels ausgelacht.

### **Wo liegen die Barrieren an denen Cross-Channel-Konzeptionen scheitern können?**

Also die Knackpunkte liegen mit Sicherheit schon in der Fehleinschätzung des Themas, ich habe einfach das Falsche Thema, Fehler in der Strategie, Fehler in der Umsetzung. Fehler in der Umsetzung ist in der Regel das geringste Übel, die teuren Fehler passieren hinten. Wenn die einzelne Umsetzung nicht stimmt, wenn ich 50 verschiedene habe, ist das nicht weiter dramatisch. Nur alle werden falsch sein, wenn vorne die Strategie falsch war.

### **Gibt es Fragen die ich Ihnen noch stellen sollte oder gibt es Punkte die Ihnen so wichtig sind, dass Sie hier gerne noch einmal darauf eingehen würden?**

Was Sie klarstellen müssen, für sich: Was machen Sie? Machen Sie Business-to-Business oder schauen Sie Business-to-Consumer an! Sie haben da komplett verschiedene Zielsetzungen. Nur am Schluss läuft das in einem Unter-



nehmensergebnis zusammen. Das ist ja nicht umsonst, dass sich in der Regel unterschiedliche Leute mit unterschiedlichen Themen befassen. Das muss auch miteinander vernetzt werden. Ich kann nicht eine Business-to-Business Kommunikation betreiben oder ein Business-to-Business Marketing, was komplett am Business-to-Consumer vorbeigeht, weil die meisten Media-Entscheider am Ende aller Tage auch wieder Zuschauer sein können. Bei *RTL* ganz extrem, oder bei *Vox*. Bei einem Sender wie *Super RTL* oder *Viva* ein Stück weniger. Das wird nicht in der Frequenz selbst genutzt, aber es muss ein stimmiges Bild ergeben. Aber es wird relativ getrennt voneinander gelebt, weil es einfach komplett unterschiedliche Zielsetzungen am Ende sind. Nur Business-to-Business muss Business-to-Consumer kennen! Sie sollten noch mit *Super RTL* sprechen! *Super RTL* ist da extrem weit und die gehen da auch schon wieder weiter. Die gehen jetzt den Schritt und sagen: „Wir gehen in das Warenrisiko!“ Also die kommen den Schritt weiter und sagen: „Wir verkaufen die Lizenz gar nicht mehr weiter, sondern wir werden selbst Lizenznehmer und gehen damit tiefer in die Wertschöpfung für die Produkte, die wir dann auch verkaufen.“ Nicht bei jedem Produkt, aber bei dem einen oder anderen, da wo es sich wirklich lohnt, da wo Margen mitgenommen werden können.

**Vielen Dank!**

#### **Interview 4: Till Walz, Super RTL**

Datum, Zeit:	28. Januar 2006, 10.00 Uhr
Interviewart:	Telefonisches Interview
Interviewpartner:	Till Walz
Position:	Head of Merchandising & Licensing
Tätigkeitsbereich:	Leitung des Profitcenters, welches sendereigene Marken über Merchandising und Licensing auswertet.
Anschrift:	Super RTL RTL DISNEY Fernsehen GmbH & Co. KG Richard-Byrd-Str. 6 50829 Köln

**Bitte erzählen Sie mir doch etwas zu Ihrer Position und Ihrem Tätigkeitsbereich.**

Der genaue Titel ist Head of Merchandising and Licensing. *Super RTL* ist aufgestellt als klassischer TV-Sender, der sich 1999 angefangen hat Cross-medial aufzustellen. Das Verständnis ist nicht mehr alleine ein TV-Play zu sein, son-

dem man strebt an alle Plattformen zu besetzen, auf denen Kinder angesprochen werden. In diesem Kontext wurden weitere Plattformen aufgerollt, insbesondere die Online-Plattform mit *Toggo.de*, eine Event-Plattform, die *Toggo-Tour* in der versucht wird Kinder in den Städten zu treffen, um das TV-Erlebnis, was ja nicht haptisch ist auf eine haptische Ebene zu bringen. Die Kinder dort in den Städten abzuholen und ihnen die Charaktere vorzuführen und eine weitere Markenbindung durchzuführen. Als dritte wichtige Plattform dann die Merchandising-Plattform. Merchandising ist eben sehr wichtig, weil damit ein weiterer Erlösstrom - es ist klar das Medium TV und das Medium Online Marken aufbauen. Das heißt, wenn wir uns vorstellen, dass ein TV-Format neu in den Markt eingeführt wird, dann entsteht natürlich sehr schnell ein sehr intensiver Markenaufbau. Je größer die Reichweite einer Plattform ist, desto schneller geht das, gemessen über Brutto- und Netto-Reichweiten und an Awareness-Leveln einer Marke. Wir haben eben gemerkt, dass *Super RTL* durch seine Marktführerschaft unheimlich stark in der Lage ist, bei Kids derartige neue Marken einzuführen und sie zu nachgefragten oder relevanten Marken zu machen. In dem Kontext ist es natürlich so, dass die Wertschöpfung rund um eine Marke weit, weit darüber hinaus geht was im eigentlichen TV-Kontext im Rahmen von Werbeinseln, die dann an diese Formate grenzen, generiert wird. Dass die eigentliche Wertschöpfung, die nachhaltige Wertschöpfung, dann im Merchandising liegt und so hat der Sender begonnen sich ganzheitliche Rechte zu sichern. Das heißt, rund um das TV-Recht, was in der Vergangenheit alleine lizenziert wurde, werden heute ganzheitliche Rechtepakete lizenziert. Das heißt, rund um die Rechte Merchandising, die dann beinhalten können: Audio, Video, Textil, Promotion, Spielzeug und ähnlichen Kategorien. Da wird eine ganzheitliche Sicherung vorgenommen. All diese Rechte liegen dann im Merchandising. Das heißt, das ist eine Agentur, eine Agentur die 100 Prozent zum Sender gehört und als Profitcenter geführt wird. Die Leitung über dieses Profitcenter habe ich. Die Geschäftsbereiche die über die Agentur hinaus folgen und die sukzessive aufgebaut wurden, sind die Vermarktung der Werbeleerzeit. Einfach die Vermarktung der Eigenmarken. *Super RTL* hat auch begonnen eigene Marken aufzubauen, die dann 100 Prozent *Super RTL* gehören, wie zum Beispiel Sendermarken, wie Dachmarken wie *Toggo* oder *Toggolino*. Auch diese werden mehr und mehr im Merchandising ausgewertet, mit einem enormen Erfolg. Das schöne für die Firma ist natürlich, dass das Recht dann zu 100 Prozent bei *Super RTL* liegt, das heißt, dass nicht nur eine Agenturprovision verdient wird, während das Haupteinkommen an den Rechtegeber fließt. Das ist ja bei Eigenmarken so, dass Rechteinhaber und Agentur in einem Haus sitzen und somit also die Wertschöpfung eben noch weiter verlängert wird. Darauf aufsetzend sind wir dabei ständig neue, ständig eigene Marken, neue Marken in den Markt einzuführen, um dieses Geschäft weiter auszubauen. Wir versuchen darüber hinaus entlang der Wertschöpfungskette auch immer stärker vertikal zu integrieren, versuchen nicht auf der horizontalen Ebene neue Geschäftsbereiche aufzubauen. Sondern versuchen, in den einzelnen Geschäftsbereichen, immer tiefer in die Wertschöpfung einzudringen, sodass wir teilweise auch Rechte selber nehmen und versuchen. Also um das noch mal zu erklären: Sie



können sich vorstellen, wir haben ein Thema: Zum Beispiel *Draggon Hunters*, in dem wir Rechte-Agentur sind und haben uns jetzt einzelne Kategorien selber gesichert. Das heißt *Super RTL* ist selber zum Lizenznehmer geworden und hat auf diesem Recht dann angefangen Spielsysteme selber zu entwickeln, gemeinsam mit Entwicklern. Somit auch das Spielrecht dann zu besitzen. Und versucht sich jetzt downstream weiterzuintegrieren, indem man auch den Vertriebskanal sichert über logistische Systeme, bis herunter zu einzelnen Regalsystemen die im Handel stehen. Man versucht also, von der Produktgenese über die Produktdistribution, über das Markenrecht bis in den Vertrieb hinein die Wertschöpfung zu belegen. Und um diese Projekte dann auch durch eigenes Marketing durchzuführen. Das heißt die eigenen Ressourcen, die man hier bei Online und TV hat, werden dann auf dem Thema allokiert und es liegt alles in einer Hand. Das Geschäftsumfeld ändert sich ein wenig, dass man nicht mehr den Hauptgeschäftsbereich macht - das ist der Vertrieb klassischer Werbung - sondern man setzt die klassische Werbung selber ein, auf dem eigenen Thema und verdient über den Abverkauf eigener Produkte. Sehr spannender Bereich!

**Sie hatten das Merchandising als Auswertungsmöglichkeit beschrieben. Setzen Sie das Merchandising nur als zusätzliche Einnahmequelle ein oder nutzen Sie es auch als zentral-verknüpftes Element von Cross-Channel-Konzeptionen wie es beispielsweise beim *Red-Nose-Day* gemacht wird?**

Es kommt darauf an, wenn Sie den *Red-Nose-Day* ansprechen, dann ist es mit Sicherheit so, dass Merchandising-Produkte eingesetzt werden um eine Marketing-Konzeption zu unterstützen. Das ist durchaus möglich, ganz eindeutig. Wenn ich an die *Toggo-Tour* denke, die wir durchführen und dann Produkte dort sehr günstig abgeben, die sich dann rund um die *Super RTL* Marken aufstellen, dann ist das durchaus auch eine Marketingkonzeption, die betrieben wird. Denn in den Moment, wo ich es schaffe, dass ein Kind mit einer *Super RTL* gebrandeten Botschaft durch das Land zieht, habe ich mit Sicherheit auch eine Marketingsituation erreicht, ganz eindeutig. Das kann ein Seitenelement sein, in der Regel. Zu einem großen Anteil ist es aber so, dass das Merchandising, in der Tat, Ergebnisgenerierung zum Ziel hat. Insofern ist das der absolute Fokus.

**Welche Ziele verfolgen Sie neben der Ergebnisgenerierung noch?**

Qualität ist die innerste Zielsetzung, da *Super RTL* selber aus dem TV-Umfeld kommt und ein ganz klares Qualitätsversprechen an seine Zuschauer, das heißt sowohl an Kinder, als auch an Haushaltsführende. Haushaltsführende stehen ja sehr stark im Fokus, weil ohne die Haushaltsführenden, die ja die Gatekeeper sind im Haushalt, nicht erfolgreich Programm betrieben werden kann. Zumindest hier auch unserer Herleitung her. Insofern ist der Qualitätspunkt ein zentraler Punkt für *Super RTL*. Das heißt, alles was gemacht wird, gerade um die Sendermarken *Toggo* und *Togolino* herum, als auch dann in der Merchandi-

sing-Welt rund um *Toggo* und *Toggolino* Produkte, ist der Qualitätsgedanke ein sehr, sehr wichtiger und nicht zu vernachlässigender.

**Wir hatten schon über Kommunikationsmöglichkeiten des Merchandising gesprochen, wie nutzen Sie die Möglichkeit zu Kommunikation außerdem? Übermitteln Sie gezielte Botschaften? Ist das eine reine Kundenbindung oder passiert da mehr drüber?**

In der Regel ist es ja so, wenn ich Merchandising betreibe, dass die Lizenznehmer die Rechte erwerben und über diesen Rechteerwerb Produkte in den Markt bringen. Das ganze hat dann eine wirtschaftliche Zielsetzung. Marketing wird in dem Moment über die Produkte erfolgreich betrieben, wenn ich die Marke meines Properties, beispielsweise *Bob der Baumeister* oder *Spongebob* oder ähnliches, dass ich meinem Lizenznehmer sehr genau erkläre, wie er diese Marke auf seinen Produkten umzusetzen hat. Das erfolgt dann über einen so genannten Styleguide. Und dieser Styleguide erlaubt es dem Lizenznehmer die Essenz des Produktes in richtiger Art und Weise, die dann konform mit der Marketingzielsetzung des Produktes, des Properties geht, auf Produkte zu transferieren. Je höherwertiger dieser Styleguide ist und je besser ich meinen Lizenznehmer führe in der Entwicklung der Produkte und in dem Design der Produkte, desto erfolgreicher ist natürlich auch mein Marketingerfolg durch den Vertrieb dieser Produkte in den Haushalt hinein. Über den Styleguide kann ich meine Marketingbotschaft sehr genau sezieren, weil das schlimmste was passieren kann ist, dass ich Produkte im Handel habe, die nicht zu meiner Marke, zu meinem Property passen und dieses Property dann über Lizenzprodukte nachhaltig kaputt mache.

**Kommunizieren Sie auch Botschaften von Werbekunden über diese Produkte?**

Das kommt ganz darauf an. Wenn ich jetzt das klassische Merchandising nehme, dann wird darüber keine Werbebotschaft transportiert. Das würde keinen Sinn machen. Also Firma *Mattel* erwirbt die Rechte für *Spongebob* und bringt die *Spongebob* Produkte in den Markt. Dann ist da per se erstmal kein Platz für Zweitwerbung, denn *Mattel* geht es darum, möglichst viele *Spongebob* Lizenzprodukte zu vertreiben und hierüber möglichst hohen Gewinn zu machen. Aber es ist sehr wohl so, dass natürlich diese Properties eingesetzt werden können um zielgerichtete Werbung zu machen. In dem Moment, wenn wir beispielsweise an Promotion-Lizenzen denken. Das heißt Lizenzthemen werden eingesetzt, um Produkte zu bewerben und Produkte weiter aufzuladen. Denken Sie dabei - um mal ein ganz bekanntes Beispiel zu nehmen - an *McDonalds* und *Burger King* als große Quick-Service Restaurantketten, also QSRs. Die setzen regelmäßig in der Ansprache von Kindern über ihre Kids Menüs - das ist Ihnen mit Sicherheit ein Begriff und Sie haben die Werbung mit Sicherheit schon oft gesehen, dass die sich bestimmte Lizenzthemen einkaufen und ihre Kids Selektion bewerben. So, warum wird das gemacht? Am Ende des Tages zum einen



um die Marke *McDonalds* für Kinder aufzuladen: „Wir bieten euch stets das was in ist und was trendy ist!“ Gerade *McDonalds* ist da sehr erfolgreich drin, dass die ein sehr gutes Gespür haben dafür was groß ist, was groß wird und wo die Trends liegen. Das heißt wenn *Kreisel* in sind, dann sind in der Regel *Kreisel* mit drin. Wenn *Batman* in ist, wird mit Sicherheit *Batman* drin sein. Wenn der neue *Pixar* Film rauskommt, jetzt gerade die *Cars*, die gerade kommen, können Sie davon ausgehen, dass *McDonalds* sicherlich auch auf diesen Trend setzen wird. Das heißt die Lizenzen werden zielgerichtet eingesetzt um indirekt Produktabsatz auf der klassischen Seite des jeweiligen Herstellers durchzusetzen.

### **Da haben Sie schon viel über die Potenziale gesagt, wo sehen Sie außerdem Potenziale des Kanals?**

Wenn Sie sich angucken, wie der europäische oder auch die globalen Märkte aufgestellt sind, wenn Sie mal die Pro-Kopf Umsätze vergleichen, zeigt sich das. Dass der deutsche Markt noch sehr stark in der Entwicklung steckt. Das heißt per se, durch einen besseren Betrieb des Merchandising bin ich persönlich der Meinung, dass gerade der deutsche Markt sehr große Potenziale hat. Das gleiche können Sie sehen wenn Sie den europäischen mit dem amerikanischen Markt oder mit dem asiatischen Markt vergleichen. Insofern, per se gibt es da Wachstumspotenziale, die einfach dadurch hervorkommen, dass die Potenziale nicht vollständig ausgeschöpft sind. Sprich: Wie hoch ist der Pro-Kopf Lizenzumsatz pro Familie. Da ist das erste Potenzial und das zweite Potenzial liegt mit Sicherheit darin die Marken besser zu führen. Die Marken noch interessanter zu machen. Bessere Produkte heraus zu bringen, um eben so weiteres Wachstum hervorzuheben. Insgesamt kann man sich fragen, auf welchen Marken macht das überhaupt Sinn? Licensing oder Merchandising Konzepte zu fahren? Ich denke mal auch in dem Bereich wird es mehr und mehr neue Alternativen geben. Es gibt ja auch unzählige Unternehmen, die mit ganz klassischen Marken immer stärker über Licensing nachdenken. Inwiefern das Sinn macht wird dann mit Sicherheit der Nachfrageprozess regeln. Aber ich denke, es gibt mit Sicherheit einige Marken, wo es durchaus Sinn machen könnte, andere, wo es mit Sicherheit kein Sinn machen würde, aber es wird trotzdem versucht. Aber gut, das ist eben die normale Geschäftstätigkeit.

### **Viele TV-Sender und Produktionsfirmen halten den Einzelhandel oder ähnliche Kanäle für zu langsam und für zu wenig flexibel um auf Markt-Veränderungen schnell reagieren zu können! Wie gehen Sie mit diesen Problemen um?**

Eine sehr pauschale Aussage! Ich glaube, das wirft man dem Einzelhandel gerne vor, völlig klar. Der Handel hat erkannt, dass er sich umstellen muss. An vielen Marktbewegungen, die wir gerade erleben - die Zeitungen stehen voll davon, dass sich große Handelsunternehmen umstrukturieren, dass große Handelskonzerne damit beginnen ihre Marketingstrategien zu überdenken. Die *Re-we* hat gerade, ich glaube vor zwei Tagen, da einiges gemacht. Also insofern,

der Handel in Deutschland ist da sehr besonders, erstaunlicherweise. Wenn Sie den deutschen Markt mit dem französischen Markt oder dem englischen Markt vergleichen, dann ist es mit Sicherheit so, dass der deutsche Markt Potenzial hat um es mal so zu formulieren. Er hat Nachholbedarf. Der Handel ist nicht der schnellste, das ist richtig, aber er hat erkannt, dass er agieren muss um die Konsumenten an sich zu binden und den Kunden ein besseres Einkaufserlebnis zu bieten. Wie gehen wir konkret damit um? Wir haben eigene Regalsysteme im Handel. So betreibt *Super RTL* bei *Toys“r“us* und *Karstadt*, jeweils in den Spielzeug und Audio/ Video Bereichen eigene Regalsysteme und versucht diese Regalsysteme eben auch zu inszenieren und dem Kunden eben so ein one-stop Shopping-Erlebnis zu bieten was dann über unsere Media-Kanäle jeweils beworben wird. Und hier sammeln wir dann unsere Lizenzprodukte unter unseren Dachmarken.

**Wie sieht das mit der Produktion aus? Andere Gesprächspartner merkten an, dass der gesamte Ablauf von der Planung bis zum fertigen Produkt schon zu lange dauern würde. Hinzu kommt, dass Merchandising-Rechte für Fremdproduktionen häufig nicht erhältlich sind!**

Das ist ja eigentlich ein Fehler im Prozess! Also irgendjemand macht da meines Erachtens einen gedanklichen Fehler! Wenn das so ist, dann betreibt irgendjemand das Geschäft falsch. Also entweder ist es dann so, dass der derjenige der die Lizenz anbietet diese zu spät anbietet, dass der Produzent nicht mehr genügend Vorlauf hat um Produkte zu entwickeln. Sie dürfen ja nicht vergessen: Er muss sich für die Lizenz entscheiden, er muss Produkte entwickeln, er muss die Produkte vom Lizenzgeber dann freigeben lassen. Er muss sie dann produzieren, er muss sie dann shippen. In der Regel kommen die Produkte aus Asien, einfach um die Kosten niedrig zu halten und er muss sie dann in den Markt bringen. Und das dauert, das braucht ein bisschen Vorlauf, eindeutig. Aber wenn die Lizenz rechtzeitig angeboten wird, in einer Art und Weise, dass es für den Lizenznehmer, den späteren Produzenten, überzeugend genug ist diese auch zu nehmen, dann müsste eigentlich mehr als genug Zeit da sein. Wir müssen jetzt ein bisschen unterscheiden zwischen Serien auf der einen Seite und Kinofilmen auf der anderen Seite. Kinofilme haben eine deutlich kürzere Regallebigekeit als das Serienprodukte haben. Also ein *Bob der Baumeister* oder ein *Spongebob* oder eine - um jetzt nicht nur auf *Super RTL* Themen rum zu reiten - eine *Sendung mit der Maus*. Das sind Klassikerthemen. Die gab es vor X Jahren. *Bob* seit fünf, *Sendung mit der Maus* seit 30 und die wird es in 20 Jahren mit Sicherheit auch noch geben. Weil es Klassikerthemen sind. Also eine *Micky Maus* werden wir auch in 20 Jahren noch sehen. Davon ist auszugehen. Das heißt, da spielt es eigentlich keine Rolle, das Tempo. Das heißt, das Argument „Die Sendung kommt dann zu schnell“ ist eigentlich quatsch. Bei Kinofilmen ist das natürlich anders, bei einem Kinofilm muss ich einen richtigen Vorlauf haben, um dann, wenn die Lizenz ihren Höhepunkt hat, dann auch im Regal zu sein. Das ist aber kein generelles Problem, das ist ein Abstimmungsproblem. Also irgendjemand macht da einen schlechten Job, wenn es so kommt.



### Wie sieht es aus mit Serien wie *Sex and the City*?

Ich mein *Sex and the City*, wo könnte da das Problem gelegen haben? *Sex and the City* hat mit Sicherheit ein Problem, es gibt nur zehn Staffeln. Danach haben die Damen gesagt sie haben kein Bock mehr. In Deutschland ist die Serie relativ spät eingeführt worden, im Vergleich zu Amerika. In Amerika war das Ding bereits ein Riesenerfolg. Nur ist nur das Problem, man kann amerikanische Erfolge nicht 1:1 auf dem deutschen Markt widerspiegeln. Jetzt nehmen wir mal an, dass *Sex and the City* ein Licensing Potenzial gehabt hat. Das hat es nicht so furchtbar, aber nehmen wir es mal an. Dann wäre das ja im Prinzip kein Problem gewesen, für einen findigen Lizenznehmer rechtzeitig sich ein großes Produktportfolio zu sichern, also einen großen Lizenzumfang zu sichern. Dafür hätte der mit Sicherheit Geld in die Hand genommen, das hätte für ihn auch Risiko bedeutet. Jetzt sagt der Durchschnittslizenznehmer: „Liebe Lizenzgeber, du erzählst mir zwar, es wird ein Erfolg, aber ich bin mir nicht sicher, dass es ein Erfolg wird!“ Deswegen versucht er im Vorwege - bei Lizenzen ist ein Preis zu bezahlen, eine so genannte Garantie - versucht die Garantie zu drücken. Das ist jetzt wieder Nachfrage und Markt, der eine sagt: „Ich kann nur soviel zahlen“, der andere sagt: „Du musst aber soviel zahlen!“ Insofern ich weiß jetzt nicht, *Sex and the City* ist ein schlechtes Beispiel, weil ich kenne mich nicht all zu gut damit aus. Ich weiß nur, dass im Licensing in Deutschland fast nichts gelaufen ist. Aber mit Sicherheit hat es das Zeitfenster gegeben, irgendwann einmal, sich dafür zu entscheiden. Warum sich nicht dafür entschieden wurde, ich kann es Ihnen nicht sagen. An der Zeit wird es mit Sicherheit nicht gelegen haben, denn wenn jetzt das Argument - und das war ja Ihre ursprüngliche Aussage, dass Sie gehört haben - dass die Serie dann zu schnell on-air geht, dass kann es ja nicht sein. Eine Serie wie *Sex and the city* ist ein gutes Beispiel. Das ist eine Wochenausstrahlung. Wenn Sie sich überlegen, dass ich einmal pro Woche auf *ProSieben* ausgestrahlt habe, wie lange brauche ich jetzt um diese Serie und den Brand damit nachhaltig aufzuladen? Das heißt, man müsste sich jetzt mal anschauen: Wie viele habe ich pro Ausstrahlung damit erreicht, das wären wahrscheinlich - ich schätze jetzt mal - pro Ausstrahlung vielleicht, lassen Sie es so 700.000 bis 800.000 Zuschauer gewesen sein, 14 bis 49. 14 bis 49 ist runter gebrochen auf die relevante Zielgruppe *Sex and the city*. Ich denke nicht, dass ein 44 jähriger Mann mit einem *Sex and the city* T-Shirt durch die Gegend läuft, schön Körperbetont, leicht rosa. Vielleicht gibt es ein paar Typen die das tun, aber das ist nicht die Hauptzielgruppe. Die Hauptzielgruppe wird wahrscheinlich weiblich, 14 bis 35 gewesen sein. Also müsste man jetzt die 14 bis 49er, die 800.000 Zuschauer runter brechen auf Frauen 14 bis 35 und gucken wie viele das sind. Die Gesamtgesellschaft, Frauen in diesem Alter wird wahrscheinlich, ich schätze jetzt mal wirklich ganz grob, 15 Millionen sein. Wenn ich also pro Episode von diesen 800.000 14 bis 49ern vielleicht 350.000 Frauen erreiche, dann können Sie sich ausrechnen wie viel Prozent der Gesamtzielgruppe Sie erreicht haben, mit einer Ausstrahlung. Jetzt strahlen Sie das Ding zehn mal aus, das sind schon mal zweieinhalb Monate, zweieinhalb Monate ist eigentlich schon eine sehr lange Zeit, auch für Produktionsprozesse, auch für Entwicklungsprozesse. Das heißt, nach zehn Ausstrahlungen habe ich

eine Nettoreichweite gehabt, die höchstens mal bei zehn Prozent gelegen hat. Jetzt würde ich vom Gefühl her sagen, um ein erfolgreiches Merchandising zu machen, brauche ich eine Netto-Reichweite von ungefähr 30 bis 35 Prozent, würde ich schätzen. Das heißt der Vorlauf einer solchen Show muss erheblich sein, damit sich eine Marke eingeführt hat. Ansonsten ergibt sich das Problem, dass wenn ich meine Produkte zu früh einführe - der Handel legt es sich auf das Regal und die Ware liegt da für vier Wochen. Und die Abverkäufe sind nicht relevant, und zwar sind nicht relevant, dass der laufende Meter Regalfläche nicht effizient für den Handel funktioniert. Dann wird der Handel folgendes machen: Er nimmt sich die ganze Serie raus, stellt sie zurück auf den Hof des Lieferanten und fragt: „Was hast Du mir da für einen Blödsinn geliefert? Das verkauft sich nicht.“ Und so sind ja heutzutage die Handelsbeziehungen, dass der Handel darauf pocht, teilweise zumindest, vollständiges Rückgaberecht zu haben. Insofern ist das ein unheimlich schmaler Grad - Sie merken das, wenn wir drüber sprechen - auf dem wir uns bewegen, zwischen Markenreife, Markenreife die sich auch noch widerspiegelt in Abverkauf. Abverkauf wird es nur geben, wenn die Marke zum einen beliebt ist und zum anderen die Produkte top sind. Es ist ja nicht so heutzutage, dass die deutsche Frau ein *Sex and the city* T-Shirt braucht. Sie hat ja auch etliche andere Alternativen. Das heißt der Markt ist nicht ganz einfach. Und der Handel überlegt sich sehr genau, was er liftet. Und für den Lizenznehmer, sprich die Produzenten - gehen wir mal davon aus, dass der Lizenznehmer produziert oder produzieren lässt - dass der sich die richtigen Lizenzen aussucht. Das setzt voraus, dass die Lizenzen in einem Markt auch sehr transparent angeboten werden. Wenn das alles richtig zusammenkommt, dann kann man ein sehr tolles Lizenzgeschäft aufbauen. Aber da sind wir in Deutschland eben noch sehr am Anfang. Das geht los, wie die Lizenzenindustrie wie die sich organisiert, die *LIMA* in Deutschland, da sind wir auf einem sehr guten Wege. Aber die deutsche Industrie insgesamt muss sich da noch stärker zusammenfassen.

### **Wo sehen Sie noch andere Barrieren für den Erfolg von Merchandising in Cross-Channel-Konzeptionen?**

Ich denke das allerwichtigste ist, die Marke richtig aufzubauen. Das kann eine Barriere sein. Wenn man es richtig macht, dürfte es eigentlich keine Barriere sein. Das heißt, das A und O ist der Markenaufbau und da muss man eben mit Partnern zusammenarbeiten, die Marken richtig aufbauen können. Da ist sehr, sehr schwierig die einzelnen Spieler richtig zusammen zu bekommen. *Super RTL* hat sich hier anders aufgestellt, dass wir gesagt haben, wir bauen die Marken über unsere eigenen Plattformen auf und vermarkten diese auch. Somit liegt das alles in einer Hand. Wir sind wirklich der sprichwörtliche One-Stop-Shop, was es unheimlich einfach macht. Das System insgesamt ist super komplex. Weil normalerweise, wenn ich eine Marke aufbauen will und ich bin ein, nehmen wir mal an, ganz bescheuertes Beispiel: Ein brasilianischer TV-Produzent und habe die absolute Knallershow aufgesetzt - gehen wir davon aus, dass unser Merchandising Beispiel auf einem TV-Inhalt basiert - und ich sitze jetzt



mitten im brasilianischen Urwald und muss mir jetzt überlegen, wie kriege ich diese Ware ausgerollt. Da muss ich mir erstmal überlegen, dass ich dieses Ding on-air bringen muss. Ich muss in die einzelnen Märkte reinkommen, muss die richtigen Ansprechpartner finden, die Sender heraussuchen, die für meine Marke relevant sind, wo ich meine Zielgruppe am besten wieder finde. Im Beispiel *Sex and the city* die Frauen 14 bis 35 und muss versuchen dort meine Serie on-air zu bringen und zwar nicht nur irgendwie on-air zu bringen, sondern in einem prominenten Slot. Wo auf diesem affinen Sender möglichst auch viele meiner Zielgruppe TV schauen. Muss mir dann noch über den Online-Bereich Gedanken machen. Muss mir dann Gedanken darüber machen, welche Lizenznehmer bekomme ich. Und zwar nicht irgendwelche, sondern wirklich gute. Gute beschreibt sich hier darin, welche die guten Produkte herstellen und welche die guten Access zu Einzelhandelskanälen haben. Und welche die auch noch bereit sind ihr Produkt entsprechend zu bewerben. Diese ganzen Punkte können wir jetzt unzählig weiter vorzählen, wo überall die Probleme liegen. Das entscheidende ist dieses Management von Komplexität. Große Unternehmen, wenn Sie sich mal die Disneys anschauen, die haben das sehr gut in den Griff bekommen. Die haben ein sehr gut durchdachtes System, was von A bis Z alle Eventualitäten abdeckt. Das geht über eigenen Kanälen, in Deutschland nicht so stark, aber in den Weltmärkten über ihre Paidplattformen. Das geht über ausgeklügelte Einzelhandelssysteme, wo eigene Regalflächen existieren, wo ein sehr gutes Einzelhandels Keyaccount Management besteht. Das geht über eigene Inhalte die entwickelt werden, über die eigenen Studios. *Pixar* ist übernommen worden, letzte Woche, haben Sie mit Sicherheit gelesen. Das heißt *Disney* ist eine Firma bei der von A bis Z oder fast von A bis Z die gesamte Wertschöpfung abgedeckt ist. Wenn man dieses System dann richtig spielt und große Unternehmen haben Komplexität, dass ist völlig klar, aber wenn man das richtig macht, dann können diese Hürden sehr einfach übersprungen werden. Wenn ich jetzt aus Teilbereichen komme. Also wenn ich ein kleiner Produzent bin oder ein Einzelhändler oder eine Lizenzagentur, dann wird diese Kontrolle dieses komplexen Systems immer schwieriger. Und die Hürden damit immer höher. Das wiederum ist dann in den unterschiedlichen Märkten unterschiedlich ausgeprägt.

### **Wie weit haben Sie die Wertschöpfung bei *Super RTL* integriert?**

Ich denke wir sind auf einem sehr guten Wege. Wir haben uns schon recht gut aufgestellt, sind beständig dabei uns zu verbessern. Festzuhalten ist, dass wir ebenfalls versuchen, die gesamte Wertschöpfungskette abzudecken. Das geht, wenn wir vorne anfangen damit los, dass wir teilweise versuchen eigene Inhalte zu produzieren. Rund um unsere Eigenmarken. Also Shows, TV-Shows in dem Fall die auf der Marke *Toggo* aufsetzen, also *Toggo TV*, jetzt gerade *Toggo total*, *Toggo United*, das ist eine Fußballshow und *Toggo Music*, das ist ein Musikformat. Also wir setzen viele Formate ein, um unsere Marke weiter aufzuladen und runter zu brechen, in ihre Teilkomponenten zu zerlegen, mit der Zielsetzung später ein Merchandising Geschäft aufzubauen. Geht aber auch über in



Cartoon-Formate die wir dann co-produzieren und an denen wir dann weiterreichende Rechte haben. Wenn wir die Rechte besitzen, versuchen wir zuerst mal die Marken aufzubauen. Das heißt, diese Rechte an denen wir hohe Anteile haben, sehr prominente Mediaplätze: TV, Online, Event, dort werden die Marken sehr ganzheitlich betreut. Das liegt wieder an einer *Super RTL* sehr typischen Organisationsstruktur. Das heißt, unsere Organisationsstruktur wurde vor circa vier Jahren vollständig umgestellt und ist eigentlich für einen Sender einmalig auf der Welt. Die hat kein anderer Sender, diese reine Organisationsform die wir gefunden haben, wie die einzelnen Plattformen miteinander arbeiten. Das heißt die Marken werden sehr erfolgreich aufgebaut und gepflegt, nachgehalten. Und daran sich anschließend liegt dann die Vermarktung. Die Vermarktung unterliegt dann wiederum unterschiedlichen Teilkomponenten. Das heißt, wie funktioniert die Sales Mannschaft, wie funktioniert das Marketing Team und wie funktioniert das Retail Team. In meiner Unit gibt es dann den Sales Bereich, den Einzelhandels und Key Account Bereich, den Marketingbereich und die drei Bereiche haben die Aufgabe die Properties, die wir in der Vermarktung haben, effizient zu vermarkten und untereinander sich so abzustimmen, dass der Impact im Einzelhandel dann der größtmögliche ist.

**Gibt es Fragen die ich Ihnen noch stellen sollte oder gibt es Punkte die Ihnen so wichtig sind, dass Sie hier gerne noch einmal darauf eingehen würden?**

Wir haben uns gerade ziemlich kreuz und quer bewegt, insofern ist das schwer in der Retrospektive sich da zu ordnen. Ich denke aber, die wesentlichen Fragen haben Sie gestellt. Es geht darum, wenn ich mich entscheide mich cross-channel aufzustellen, über mehrere Plattformen hinweg: Was kann dann ein Spieler wie ein TV-Unternehmen machen, um seine Marktmacht, um seine Marktpräsenz optimal zu kapitalisieren? Das liegt meiner Ansicht nach, in erster Linie im Bereich Merchandising. Dass es mir gelingt meine Marken zu pflegen und meine Marken im Markt auch präsent zu haben. Als TV Unternehmen habe ich dann entweder die Möglichkeit mir Partner zu suchen, Lizenznehmer zu suchen, die diese Marken für mich in den Markt bringen oder ich kann zunehmend auch überlegen eigene Aktivitäten aufzubauen. Und das ist so momentan die Kernfrage vor der *Super RTL* steht und die wir in Teilen schon recht gut beantwortet haben. Ich denke aber, dass wir da noch eine ganze Menge zu tun haben und eine Menge Potenzial auf der Straße liegt, was aufgesammelt werden kann und was wir uns bemühen werden in den nächsten Jahren aufzusammeln.

**Vielen Dank!**



## Interview 5: Stefan Langefeld, Premiere

Datum, Zeit:	30. Januar 2006, 18.00 Uhr
Interviewart:	Telefonisches Interview
Interviewpartner:	Stefan Langefeld
Position:	Senior Manager Interactive Business
Tätigkeitsbereich:	Zuständig für interaktive Mobil- und Telekommunikations-Applikationen bei Premiere
Anschrift:	Premiere AG Medienallee 4 85774 Unterföhring

### **Bitte erzählen Sie mir doch etwas zu Ihrer Position und Ihrem Tätigkeitsbereich.**

Meine Position ist Senior Manager Interactive Business, das ist das Department, also die Abteilung für die ich arbeite. Ich bin innerhalb des Projektmanagements tätig und dort zuständig in einem Projektmanagement- wie auch in einem Produkt-Sinne für alle Mobil- und Telekommunikations-Themen im Hause *Premiere*, die mit interaktiven Erlösen zu tun haben. Also wir sprechen nicht darüber einen Film per SMS zu bestellen, oder wenn Sie bei uns anrufen in einem Call Center, das sind nicht meine Aufgabengebiete. Aber wenn Sie ein Gewinnspiel bei uns haben, zum Beispiel bei der *Bundesliga*, wo Sie anrufen sollen und Geld gewinnen oder sonst schöne Preise, dann bin ich der richtige Ansprechpartner. Genauso, wenn es um ein WAP Portal geht oder sonstige mobile Applikationen. Auch sehr spannend: Mobile TV, das sind alles solche Sachen bei uns im Bereich und effektiv bei mir aufgehängt.

### **Sie hatten schon von Gewinnspielen geredet, in welchem Umfang nutzen Sie außerdem Cross-Channel-Konzeptionen?**

Richtig, wir nutzen Cross-Channel Konzepte in unterschiedlichen Ausprägungen. Ich glaube, dass wir von der Definition die Sie im Kopf haben und die auch schon in Ihrem Gesprächsleitfaden zu finden war, abweichen müssen. Für uns sind Cross-Channel Konzepte vor allen Dingen auch Konzepte, die bei uns im Bereich sehr intensiv gelebt werden, wie der Name schon sagt: Interactive Businesses. Erlauben Sie mir, da noch einmal kurz auszuholen: Wir sind so positioniert, dass wir im Grunde genommen die Marke *Premiere* in allen neuen Distributionskanälen: Online, Mobile/Telko und iTV, also interaktives Fernsehen, stattfinden lassen und darüber Umsätze generieren. Das heißt, wenn wir von Cross-Channel Konzepten sprechen, bedeutet das natürlich erstmal abteilungsintern, dass wir versuchen das alles aufeinander abzustimmen. Da würde mir

ad hoc noch eines der von mir verantworteten Angebote einfallen, das ist der mobile Content. Den bewerben wir zum Beispiel on-air, in einem Warehouse im Internet und genauso können Sie diesen mobile Content aber auch über einen WAP Shop bei uns kaufen und das ist dann wieder ein mobile Channel. Das ist dann eigentlich schon, wenn Sie so wollen, das erste absolute Cross-mediale Konzept was wir darunter verstehen.

**Cross-Channel wird in dieser Arbeit als Medien-Produkt oder -Dienstleistung definiert, welche vernetzt, über mehr als einen Kanal vermarktet wird. Das heißt nicht nur den gleichen Content über verschiedene Kanäle zu vertreiben, sondern die Möglichkeiten der Vernetzung gezielt zu nutzen.**

Also Gewinnspiele haben wir, das was Sie klassischerweise kennen: Eine Gewinnspiel-Frage, die mit einem Partner, mit einem Werbepartner realisiert wird und Sie können die Lösung per SMS einsenden oder per Telefonie.

**Welche Ziele verfolgen Sie bei der Nutzung von Cross-Channel-Konzeptionen?**

Nummer eins, ganz klar, wie der Name des Bereiches auch sagt, um Business zu generieren, also Revenue zu generieren. Das ist Ziel Nummer eins. Ziele die Sie sicherlich bei anderen Kollegen hören, Ziele wie Kundenprofile gewinnen, Kundendaten gewinnen sind für uns eher sekundär. Für uns sind das dann eher Kundenpräzisierungen, da wir logischerweise als ein Abonnement-Unternehmen natürlich über alle Kundendaten bereits verfügen. Das passiert automatisch, wenn Sie sich bei uns anmelden, dann sind wir im Besitz aller Daten von Ihnen. Deswegen ist das, was oft genannt wird nicht so spannend obwohl es auch da gewisse Sachen gibt. Mir fällt gerade noch ein, zu dem Cross-Channel Ansatz oder Transaktionsansatz, ein Projekt das ich auch betreue. Das ist eine Sportwetten Kooperation mit den Kollegen von *Bet and Win*, aber in Österreich, und da integrieren wir in das laufende Sendesignal Einblendungen, die da heißen: „Wer schießt das nächste Tor?“ Sie können anhand von Live-Quoten mitwetten und zwar dort wieder cross-channel über mobile WAP, online Internet oder SMS auch wieder mobile. Das ist sicherlich auch noch mal was, was sehr auf Ihre Frage abzielt.

**Sie hatten als oberstes Ziel die Umsatzgenerierung genannt, meine Diplomarbeit hat drei Einsatzmöglichkeiten oder Ziele für die Cross-Channel Konzeption herausgearbeitet. Das ist einmal der (1) Markenaufbau oder die Markenpflege für ein neues Format, das zweite wäre zur (2) Auswertung im Business-to-Business Bereich mit typischen Werbekunden und das dritte ist die (3) Auswertung im Business-to-Customer Bereich wie Live-Wetten oder ähnliches. Nutzen Sie Cross-Channel-Konzeptionen um eigene Format-Marken zu bewerben?**



Ja, wobei sich das jetzt so anhörte, als ob das gleichberechtigte Ziele bei Ihnen sind. Zu allen drei Sachen kann ich „ja“ sagen, wenn wir das mal im Sinne einer Balanced Scorecard bewerten würden oder überhaupt in einer balanced Card. Dann könnte man für das erste - wenn wir eine Skala von eins bis zehn haben - könnten wir für das erste, für die Marken, so zwischen drei und vier vergeben. B2B ist ein Bereich der gerade wächst, wir bieten auch unseren Kunden innovative Gewinnspielkonzepte an, wo zum Beispiel jemand, der an einem Gewinnspiel teilgenommen hat von einem Werbekunden inszenierte Rück-SMS erhält und so innerhalb des Kanals noch einmal angesprochen wird für eine Up-Selling Möglichkeit. Das wird auch immer gerne verwendet, bei Cross-Channel Konzepten. Von daher liegt die Gewichtung bei uns im Moment mit Sicherheit im B2C Bereich, wobei die anderen, vor allem der B2B Bereich wächst. Den Markenaufbau sehe ich nicht so, das sind sicherlich eher Sendungs-Konzepte, also das zum Beispiel *DSDS* oder *Big Brother* oder was auch immer, das sind ja Marken - oder auch *Giga* ist ja ein gutes Beispiel - das sind ja Marken die mittlerweile Multi-Channel, im Sinne von Multi-Distributions Kanälen stattfinden und eben dementsprechend auch die viel zitierten diversifizierten Erlösströme realisieren.

### **Wo liegen die konzeptionellen Herausforderungen bei der Erstellung von Cross-Channel-Konzeptionen?**

Ein Gewinnspiel zu konzipieren ist keine Rocket Science! Das ist ein gelernter Ablauf, die Rocket Science ist die, wenn wir in den B2B Bereich gucken, was können wir zum Beispiel für die Werbekunden noch machen um dort einen Umsatz auch für uns zu realisieren? Wir haben zum Beispiel - das geht fast noch einen Schritt weiter, da reden wir nicht mehr von Sendung- sondern Sender-Konzepten - natürlich einer der Gründe warum der Frederic Westerberg da an uns gedacht hat, ganz klar wenn wir hier noch mal unser Wett-Beispiel nehmen, da ist es natürlich schon so. Wir haben ja auch einen Sender, den Sie kennen oder von dem Sie vielleicht schon gehört haben, das ist *Premiere Win*, unser Pferdewettkanal und da liegt es natürlich auch auf der Hand, dass man da über kurz oder lang sich Gedanken darüber macht was man noch für Wettangebote realisiert. Wir haben aber auch beispielsweise - das ist sicherlich sehr innovativ - voll automatisierte iTV Kanäle bei uns. Das heißt, das sind interaktive Fernsehkanäle, die praktisch über ein Webinterface gesteuert werden. Dort haben wir bereits von Anfang an - da jetzt kommen wir in einem großen Bogen zurück zu Ihrer Frage - in der Konzeptionsphase bereits berücksichtigt, dass wir dort zum Beispiel einen Werbekunden *Bet and Win* bewerben, der in der Werbebotschaft sagt: „Gehen Sie ins Internet, wenn Sie sich dort registrieren bekommen Sie einen Zehn-Euro Voucher!“ Wir bewerben dort zum Beispiel auch Handy-Games. Das heißt also während man eine Nachricht liest zu dem Olympic Games in Turin kriegen Sie unten eingeblendet: „Laden Sie sich doch das super spannende Top-Turin Handy Game herunter.“

**Ist die Cross-Channel Konzeption damit eine Möglichkeit für Sie als werbefreier Sender wahrgenommen zu werden und trotzdem zu werben?**

Ja mit Sicherheit, wenn wir also gerade bei dem Beispiel von dem iTV Kanal bleiben, den wir gerade angesprochen haben, ist das eine sehr charmante Möglichkeit, weil so richtig gestört fühlt sich dadurch niemand. Hauptsache, man kann die Sportnachrichten noch in aller Ruhe lesen. Ich glaube das ist noch relativ unkritisch, aber ganz klar geht es da natürlich - und da sind wir jetzt wieder bei der Ausgangsfrage was machen diese Konzepte aus - sind wir natürlich bei dem Number one goal: Revenue generieren und natürlich gehört zu einer Revenue-Generierung die Schaffung von Werbemöglichkeiten dazu.

**Sind die generierten Umsätze hauptsächlich für das Wachstum interessant oder schon heute für das Gesamtergebnis relevant?**

Da sind verschiedene Medienunternehmen, auch im Fernseh-Umfeld unterschiedlich weit. Also die *ProSiebenSat.1* Gruppe hat zum Beispiel kürzlich *9live*, da komme ich auch her, dazu gekauft um das ausgerufene Ziel von 20 Prozent Diversifikations-, Interaktions- oder Cross-Channel Revenue zu realisieren. Das haben die aus eigener Kraft nicht geschafft, die *RTL Gruppe* hat das relativ gut geschafft, die liegen mittlerweile auch bei 15, 16 Prozent. Für *Premiere* kann ich Ihnen das leider nicht sagen, darf ich Ihnen ganz einfach nicht sagen. Ich darf Ihnen aber sagen, dass ist ein prosperierendes und spannendes Wachstumsfeld.

**Sie hatten erwähnt, dass die Cross-Channel Konzeption für den Markenaufbau oder die Pflege weniger interessant wäre. Free-TV Sender müssen werben um eine gewisse Quote zum Start der Sendung zu erreichen. Ist die Quote für Sie weniger interessant oder inwieweit sind Sie quotenorientiert?**

*Premiere* ist selbstverständlich auch quoten-gesteuert, weil man das ja logischerweise nicht zum reinen Selbstzweck macht, man braucht ja ein Controlling-Instrument um seine Inhalte auszurichten. Das hat aber mit den Cross-Channel Konzepten recht wenig zu tun. Wir sind da in einer ‚unglücklicheren Lage‘, dass wir aus dem Programm immer wieder Restriktionen bekommen die da sagen, wir dürfen solche Einblendungen nicht machen. Oder auch die Lizenzgeber sagen, wir dürfen Einblendungen wie solche Cross-Channel Konzepte, wie wir sie bei *RTL* zum Beispiel immer wieder sehen oder auch bei *ProSieben*, wie ich gerade neulich am Samstag Nachmittag gesehen habe, während *Jack lief.*: Es läuft eine Flugszene: „Lade dir das top super Handy-Game runter!“ Das ist natürlich die optimale Umsetzung von Cross-Channel Konzepten. Da haben wir es einen Tick schwerer, aber steter Tropfen höhlt den Stein und das ist natürlich der Anspruch unseres Departments, auch das immer weiter zu machen und das Optimum, das sind dann solche Konzepte an denen Herr Westerberg dann immer arbeitet, sind dann Konzepte in denen man



moderativ die Leute auffängt, an einem Punkt abholt und sagt: „So und jetzt mach das und das, schicke eine SMS, gehe ins Internet, mach dort das und das!“ Das sind natürlich die Optimum-Verfahren, die wir punktuell auch schon realisieren.

### **Wir waren vorhin schon bei den konzeptionellen Herausforderungen, wo liegen die Herausforderungen in der Umsetzung von Cross-Channel-Konzeptionen?**

Das ist natürlich ganz klar, das sind dann wieder richtige Projektmanagement-Tasks, das heißt, Sie müssen in einer Querschnittsfunktion agieren, das ist auch das was unseren Bereich auszeichnet. Das heißt, wir betreuen vom Research, Businessplanning - das heißt wir schreiben die ganzen Cases selber - die Projektvorbereitung, die Konzeption bis hin dann zur Umsetzung. Wir sind dann auch diejenige, die mit den Redaktionen da sitzen und überlegen: „Wo können wir das denn am geschicktesten einbinden?“ Wir sind dann die Consultants die sagen: „Freunde die Erfahrungen zeigen, wenn wir das dort und dort, in dem und dem Tonus, mit der und der Frequenz so bewerbt, dann haben wir diesen Erfolg daraus.“ Das sind solche Sachen die dann schon sehr filigran sind in der Umsetzung. Das heißt also zum Beispiel, wir machen dann die Umsetzungssteuerung und die entsprechende Integration.

### **Wo liegen die Barrieren an denen Cross-Channel-Konzeptionen scheitern können?**

Woran Konzeptionen scheitern? Damit unterstellen Sie, dass Konzeptionen überhaupt generell scheitern. Das ist ja schon mal schlimm! Das sollte nie passieren, wir sprechen eher davon wenn einzelne Bausteine nicht realisiert werden können. Aber mal Spaß beiseite!

Scheitern, im Grunde genommen, das sollte Ihnen nicht passieren, das wäre ein ganz schöner Albtraum, das heißt es ist natürlich meine Aufgabe in dem Fall das im Vorfeld zu klären welche Chance so ein Konzept hat. Das heißt Sie machen im Vorfeld natürlich ein Research, sprechen mit den Leuten: „Was haltet ihr davon?“, man holt die ins Boot, man begeistert die dafür. Dann sind die Gefahren, dass so etwas scheitert relativ gering. Und wenn wir von Barrieren sprechen, die hatte ich schon anklingen lassen: Das ist mit Sicherheit die redaktionelle Hoheit, die man nicht außer Acht lassen kann. Die Kollegen die das on-air machen sind auch die, die die Hoheit über das jeweilige Signal haben. Also es geht nicht so weit, dass wir auf eine Ü-Wagen, während der Bundesliga steigen können und sagen zum Regisseur: „So, jetzt blend mal ein, diese Nummer“, das geht halt nicht. Das wäre sehr schön, wenn wir das könnten aber das geht nicht. Das sind sicherlich solche Sachen und selbstverständlich, wie jedes Projekt ist das immer eine Frage der Planung und des Briefings. Das heißt, wenn Sie den Kollegen nicht ganz klar an die Hand gegeben, wie sie damit umzugehen haben, mit dem Integrations-Umfang und mit dem jeweiligen Impuls, dann

kann es auch schon mal sein, dass das hinten runter fällt. Das sollte man nach Möglichkeit im Vorfeld minimieren, eine Gewährleistung dafür gibt es natürlich nicht.

### **Wo liegen die zentralen Erfolgsfaktoren der Cross-Channel Konzeption, neben einer guten Absprache und Planung?**

Das ist mit Sicherheit die Ansprache des Konsumenten, also wie kriege ich ihn dazu, das zu tun, was ich von ihm möchte. Das ist sicherlich die Attraktivität des Impulses, die Sie setzen. Wie ich immer so schön sage: „Jede Aktion“ - wir beschränken die Cross-Channel Konzeption jetzt mal auf Interaktion im Fernsbereich - „jede Aktion die Sie auslösen muss eine Konsequenz für den Zuschauer haben!“ Das heißt, wir haben zum Beispiel in diesen Sport-Info Kanal, den ich Ihnen gerade beschrieben habe - wie gesagt ein voll automatisierter, computergesteuerter Fernsehkanal - haben wir Votings laufen: „Geben Sie ihre Meinung ab, ist der Torhüterwechsel in der Nationalmannschaft eine gute Sache? Ja/Nein? Und gewinnen Sie noch das und das!“ Wenn der Zuschauer sieht, seine Stimme hat einen Einfluss, ob jetzt Plus oder Minus und die Balken bewegen sich da in Realtime, dann ist das spannend. *DSDS*, jemand fliegt raus, weil ich meine SMS geschickt habe – Klammer auf – vermeintlich – Klammer zu – dann ist das spannend! Dann hat das eine Konsequenz. Ich schicke eine SMS, ich gewinne einen Fernseher oder habe die Chance einen Fernseher zu gewinnen, dann hat das eine Konsequenz und ist damit attraktiv. Also ein ganz zentraler Faktor, Sie müssen eine Konsequenz und/ oder einen Benefit, also einen Stimulus setzen.

### **Was sind weitere Erfolgsfaktoren?**

Was mit Sicherheit den Erfolg optimiert sind solche Sachen, wie Learnings die Sie gemacht haben, dann beim nächsten Prozess gemeinsam mit dem Leuten mit denen Sie diese Learnings gemacht haben umsetzen können. Das heißt, wie ich es immer so schön nenne: „An den kleinen Schraubchen drehen!“ Das habe ich nun alles live bei *9live* beobachten dürfen. Wenn man drei Jahre lang kontinuierlich an den Schraubchen gedreht hat, dann ist das der Grund warum der Sender auch heute noch Marktführer ist. Das man sehr genau dieses Geschäftsmodell justiert hat und das ist, wie immer, auch ein Erfolgsfaktor.

### **Diese interaktiven Kanäle, die Sie in Österreich machen, machen Sie in Deutschland nicht aus rechtlichen Gründen?**

Nein, also den interaktiven Kanal von dem ich gesprochen habe, den machen wir in Deutschland auch, das ist unser Sport-Info Kanal. Den können Sie jederzeit, auch als *Premiere-Start* Kunde jederzeit anschauen. Das was wir nicht machen, ist die Einblendung während der *T-Mobile Bundesliga*. Das machen



wir nur in Österreich. Genau wie Sie das gesagt haben, aus rechtlichen Restriktionen. Das dürfen wir in Deutschland nicht. Und mal abgesehen davon, dass es in Deutschland nicht zulässig ist, weil es hier noch als Glücksspiel angesehen wird, hat unsere heiß geliebte *Fußball-Bundesliga* oder die *DFL* auch was dagegen. Weil sie das nicht so gut findet, mit ihrem Signal. Die Österreicher sind da ein bisschen progressiver.

**Gibt es Fragen die ich Ihnen noch stellen sollte oder gibt es Punkte die Ihnen so wichtig sind, dass Sie hier gerne noch einmal darauf eingehen würden?**

All diese Sachen, die zu tun haben mit Event und Merchandising, das sind natürlich sehr, sehr spannende Ansätze. Also ich bin mir sicher Sie werden ja auch noch mal mit dem einen oder anderen Kollegen vom Teleshopping sprechen, das ist ja mehr oder weniger ein Multi-Channel Konzept par excellence. Oder zum Beispiel was auch hoch spannend ist, dieser gerade neu gestartete Kanal *Job24TV*, zum Beispiel, die ja von Anfang an ein hybrides Sendekonzept verfolgen wo es - ich weiß nicht ob Sie davon gelesen haben oder ob Sie Bescheid wissen - darum geht, Stellen im Fernsehen anzubieten. Aber natürlich auch über ein entsprechendes Feature im Web. Das heißt da werde punktuelle Angebote im Fernsehen dargestellt, dokumentiert, Aufmerksamkeit erzeugt und das Business oder eigentliche Angebot finden Sie dann im Internet. Schauen Sie sich auf jeden Fall die Kollegen von *Job24TV* an, das sind echt Multi-Channel Konzepte, genauso wie zum Beispiel sicherlich *Arena*, das ist ein Auktionskanal. Und zum Beispiel *123TV*, da kann man ja auch immer direkt über SMS mitmachen oder per *iBA* und so das Geschehen auch steuern. Das sind ja schon Interaktionskanäle. Wobei Sie merken schon, ich aufgrund meiner Historie natürlich Multi-Channel Konzepte schon immer als Interaktionskonzepte verstehe.

**Vielen Dank!**

## Interview 6: Stefan Voss, SevenOne Interactive

Datum, Zeit: 31. Januar 2006, 14.00 Uhr  
Interviewart: Telefonisches Interview  
Interviewpartner: Stefan Voss  
Position: Head of strategic marketing  
Tätigkeitsbereich: Strategische Positionierung des ProSiebenSat.1 Non-TV  
Vermarkters SevenOne Interactive.  
Anschrift: SevenOne Interactive  
Betastrasse 10 i  
Postfach 1165  
85774 Unterföhring

### **Bitte erzählen Sie mir doch etwas zu Ihrer Position und Ihrem Tätigkeitsbereich.**

Ich bin Leiter Strategisches Marketing bei der *SevenOne Interactive* und eine Tätigkeitsbeschreibung wäre, wie der Titel schon sagt, alles was über das operative Geschäft hinaus geht und den Vermarkter positioniert. Das ist Wettbewerbs- und Marktbeobachtung, Aufbereitung, Analyse. Schwerpunktmäßig ist es das Thema *AGOF*, das die Onlinewährung die gerade am entstehen ist, erstmalig im letzten September/ Oktober veröffentlicht, die im Prinzip Nutzungsgewohnheiten, Netto-Reichweiten etc. der Online-Angebote misst und darstellt. Der dritte Bereich ist im Prinzip Marktforschung und Market intelligence, das würde ich da mit rein nehmen und das Aufbereiten für Unternehmen. Das ist der Hauptbereich, mit dem was eben noch dazu kommt.

### **Sie sprachen davon den Vermarkter zu positionieren. Ist nicht die *SevenOne Media* der Vermarkter der *ProSiebenSat.1 Media AG*?**

Nicht ganz, wir sind beides Vermarktungseinheiten der *ProSiebenSat.1 Media AG*. Die *SevenOne Media* konzentriert sich auf das klassische TV Geschäft, größtenteils, plus Konvergenzvermarktung. Sprich innerhalb der Vermarktung die Vernetzung verschiedener Medien. Das ist etwas was erst zum 1.12. greift, also eine interne Umstrukturierung. Vorher war es so, dass Konvergenz plus alle non-TV Medien bei der *SevenOne Interactive* in der Vermarktung lagen. Ich glaube Sie hatten auch schon mit der Frau Metten gesprochen, die ist jetzt also von der *SevenOne Media*, verantwortlich für das klassische TV-Geschäft, größtenteils. Und hat von uns neu das Thema Konvergenz und Medienvernetzung übernommen. Was jetzt bei uns ist, das sind im Prinzip drei Bereiche: Das eine ist der ganze Bereich Entertainment, also Kino, DVD und Games, der komplett



bei uns liegt: Also klassisches TV, Konvergenz, Online-only, Teletext, Mobile, whatever, liegt komplett bei uns. Und das dritte ist transaktionsgetriebenes Geschäft, also Commerce im weiteren Sinne. Also die Bereiche Entertainment und Commerce beschäftigen sich auch mit - jetzt noch weiterhin - mit dem Thema Vernetzung und der Bereich Online-only tut es nicht, also zumindest nicht Vernetzung im Sinne, dass es in einem inhaltlich vernetzten Paket gekauft und gebucht wird. Wenn ein Kunde das aber als cross-media miteinander vernetzt ohne inhaltliche Verknüpfung, dann wird es auch dort passieren können. Also von daher, alles was ich jetzt erzähle, unterscheide ich nicht immer jetzt und früher, sondern da wir vorher Konvergenz - wie es bei uns im Hause heißt - gemacht und ich glaube auch ein Stück weit erfunden haben, tu ich jetzt so als ob ich es immer noch vermarkten würde.

### **In welchem Umfang nutzt ProSiebenSat.1 Cross-Channel-Konzeptionen?**

Relativ Stark, also immer im Sinne Vermarktung! Wir haben deutlich über 200 konvergente Kampagnen in den letzten 2, 3 Jahren umgesetzt. Geldvolumina kann ich Ihnen leider nicht dazu sagen, aber das geht deutlich in die Millionen rein. Von daher ist das auf der einen Seite ein relativ starkes Standbein, einfach vom Volumen, vom Absatz her. Auf der anderen Seite ist das durchaus positionierend, weil wir eigentlich einer der wenigen Anbieter sind auf dem deutschen Markt, die eine derartige Vernetzung leisten können. Im TV-Bereich ist das nur noch die IP aus Köln für die RTL Gruppe und im Print-Bereich gibt es natürlich noch die größeren Vermarkter der größeren Print-Titel. Aber es ist so, dass das in der Vergangenheit durchaus ein Positionierungs-Merkmal war und ich hab es ja schon gesagt, wir haben das sehr, sehr stark mit entwickelt und forciert auch was Know-how und Research und Logistik dahinter angeht. Das geht wirklich die ganze Range durch. Das sind viele Entertainment-Geschichten, also Kino, DVD, Games-Vermarktung, eigentlich mit allen großen Labels. Das sind aber auch aus dem FMG Bereich, da fällt mir gerade ein *Bahlsen* ein, was gerade jetzt aktuell läuft und was auch schon zum zweiten oder dritten Mal läuft. Auch Kunden wie *Seramis* oder ähnliche. Axe hat zwei größere Kampagnen mit uns gemacht, aus dem Dienstleistungsbereich, Commerce Kunden, also im Prinzip die gesamte Kette hindurch.

### **Welche Ziele verfolgt ProSiebenSat.1 bei der Nutzung von Cross-Channel-Konzeptionen?**

Vorrangig, als Vermarktung natürlich Media-Geld zu generieren. Aber warum jetzt mit Cross-Media und nicht mit Konvergenz ist im Prinzip insoweit zu erklären, dass die Wirkung von Konvergenz stärker im Sinne von umfangreicher ist, als wenn ich eine reine TV-Kampagne fahren würde, bei uns. Und dementsprechend rechtfertigt es mehr Geld, mehr Share of Advertising bei uns im Konzern zu platzieren. Also kein Umschichten von klassischem Geld in konvergentes Geld, sondern ein Mehr-Geld und damit auch andere Töpfe beim Kunden anzugreifen.

**Sie hatten als oberstes Ziel die Umsatzgenerierung genannt, meine Diplomarbeit hat drei Einsatzmöglichkeiten oder Ziele für die Cross-Channel Konzeption herausgearbeitet. Das ist einmal der (1) Markenaufbau oder die Markenpflege eigener TV-Format Marken. Das zweite wäre zur (2) Auswertung im Business-to-Business Bereich, also der klassische Werbeplatz-Verkauf und das dritte ist die (3) Auswertung im Business-to-Customer Bereich, also alles was Umsätze vom Zuschauer generiert.**

**Wo sehen Sie Potenziale in der Nutzung zum Markenaufbau und zur Markenpflege eigener TV-Format Marken?**

Im Prinzip gut und zwar über Bande gespielt. Der TV-Sender hat eine mehr oder weniger treue Zuschauerschaft die sich in Quoten, in Zuschauerzahlen über *GfK* relativ gut ausdrücken lässt. Aber im Prinzip mangelt es an der Interaktivität, es gibt keine Möglichkeit mit diesen Kunden in Kontakt zu treten. Darüber bietet natürlich eine Cross-Channel Interaktion unter dem Marken-Label einen guten Ansatzpunkt um genau das zu tun. Also von daher ist dieser Ansatzpunkt der gleiche den auch Werbetreibende tun, die nicht-interaktivität des einen Mediums verbinden, mit der Interaktivität eines anderen Mediums um Reichweite in Interaktion übersetzen zu können. Also von daher gut, wenn man ein paar Spielregeln beachtet. Nämlich insbesondere, dass es eben zur Marke passen muss. Also wenn ich ein Werbekunden habe - der Werbeblock ist vom Zuschauer als relativ stark getrennt vom Programm wahrgenommen. Aber wenn ich Konvergenz oder Cross-Channel betreibe und meine Marke damit fördern will, muss ich es logischerweise im Co-Branding machen und da muss ich schon aufpassen, wer da wen befördert und trägt und da können auch Kundenmarken relativ schädlich sein für das Marken-Image. Ich kann mich eben nicht mit jedem einlassen, weil das tut meiner eigenen Marke nicht gut. Aber wenn ich das beachte, dann kann ich über einen positiven Image-Transfer sicherlich sehr, sehr viel für meine Marke und meine Markenwahrnehmung tun. Gerade was ein neues Thema ist auch in Richtung Innovativität, ich kann meinem Kunden oder Zuschauer einen Zusatznutzen bieten und ihn darauf an meine Sendermarke binden. Wenn ich darüber zusätzlich noch Gelder B2C oder B2B Erlösen kann, an die ich sonst nicht rankomme: Um so besser. Das wäre jetzt der ganz übergeordnete Blick. Der Vermarkter hat natürlich die ersten beiden Geschichten nicht ganz so sehr im Auge aber ich bemühe mich um eine neutralere, übergeordnete Haltung.

**Wo sehen Sie Potenziale in der Nutzung zur Auswertung im Business-to-Business Bereich?**

Also für den Werbetreibenden ist es einfach so, dass seine Kampagne dadurch - wieder unter bestimmten Einschränkungen - aber dass seine Kampagne dadurch effizienter wird. Ich habe halt die Möglichkeit Reichweite mit Interaktivität zu verbinden. Ich habe dementsprechend die Möglichkeit die Wirksamkeit meiner Kampagne quantitativ besser zu messen. Dadurch, dass ich andere Medien neben TV noch belege, die normalerweise noch tendenziell günstiger sind, ha-



be ich Möglichkeiten meine Effizienz zu steigern. Wobei das sehr, sehr schwer nachweisbar ist. Ich hab eben auch die Möglichkeit Streuverluste zu vermeiden, beziehungsweise meine Zielgruppe besser zu justieren.

### **Wo sehen Sie Potenziale in der Nutzung zur Auswertung im Business-to-Customer Bereich?**

Hatte ich eben schon gesagt, also wenn ich Dinge an meine Endkunden verkaufe, dann ist erstmal der erste Schritt, dass ich meine Endkunden überhaupt kenne. Das ist schon mal aus CRM Gesichtspunkten ein Wert an sich. Wenn ich ihm dann noch was verkaufen kann, mache ich schlicht und ergreifend ein neues Erlöstor auf, was idealer Weise nicht nur Geld sondern auch Treue bringt.

### **Wie sieht der typische Planungsablauf einer Cross-Channel Konzeption in Ihrem Hause aus?**

Im Idealfall versuchen wir uns im Rahmen eines Round-Tables mit einem Kunden und seinen beteiligten Agenturen zusammen zu setzen. Man muss das so sehen: In der Vergangenheit und auch heute häufig genug ist es so, dass ein Kunde, ein Produktmanager beim Kunden mit all seinem Wissen über sein Produkt sich mit der Kreativagentur zusammen setzt und eine extrem kreative Kampagnen-Idee erarbeitet, die die Marke positioniert, abgrenzt, kommuniziert, was auch immer. Da steht in dem seltensten Fall die Media bereits fest, sprich: Der Werbeträger. Dann kommt irgendwann die Mediaagentur ins Spiel, die häufig genug davon getrieben wird, möglichst viel Kontaktleistung für möglichst wenig Geld einzukaufen. Das heißt die richtet sich weder unbedingt nach der kreativen Idee, noch nach dem was kommunikativ notwendig wäre, sondern eher nach Rabatten, nach Möglichkeiten, nach TKP Preisen. Und danach kommt irgendwann der Vermarkter erst, der dann nicht mehr viele Möglichkeiten hat, das was er Anbieten kann mit einzubringen. Nämlich das genaue Wissen über aktuelle und vor allem kommende Programmformate, über Leistungswerte etc. Insbesondere was Sonderwerbformen angeht. Konvergente und Inhaltlich vernetzte Kampagnen sind halt eben im weiteren Sinne Sonderwerbformen. Das heißt, was wir anstreben ist frühzeitig mit allen beteiligten zusammen zu sitzen. Eher als Moderator, denn als wirklich inhaltlich was Beitragender. Außer vielleicht unseren Programminhalten und Möglichkeiten und Erfahrungen. Damit alle Themen gleichzeitig angesprochen werden und wenn das geschehen ist und wir ein gemeinsames Briefing erarbeitet haben, dann kann jeder in seinem eigenen Fachgebiet weiter gehen und weiter tätig werden. Und unser Fachgebiet ist in dem Fall eng gefasst: Das mediale möglich machen. In der Realität ist es aber so, dass wir gezwungen sind und das gerne tun, eine deutlich breitere Leistungspalette anzubieten. Nämlich das Media-Know-how, das Marketing-Know-how, auch das Gestaltungs- und Kurations-Know-how. Und eben auch das Produktions- und Logistik-Know-how, auch das Research-Know-how. Das sind Dinge die für so eine Kampagne notwendig sind. Da gibt es nicht viele, die

diese Fähigkeit und Erfahrung gleichzeitig mitbringen. Weil jeder in seinem Spezialgebiet verhaftet ist.

**Mir wurde in anderen Gesprächen gesagt, dass die Branche immer TKP getriebener wird. Kann man die Cross-Channel Konzeption nutzen in frühere Planungsprozesse zu kommen und damit weniger vom TKP abhängig zu sein?**

Jein, es ist mit Sicherheit richtig, dass die klassischen Medien, die mehr oder weniger austauschbar sind - also klassisches Fernsehen, genauso wie klassisches Print Geschäft, auch Plakat, Radio - das die sehr stark von einem TKP-Druck getrieben sind. Diesen TKP-Druck kann man jetzt im einzelnen Mediavergleich relativ schwer anwenden. Weil ist ein Kontakt Plakat oder Radio genauso viel Wert wie Fernsehen oder Print? Keine Ahnung! Das ist seit 30 Jahren eine sehr lebhaft geführte Diskussion im Mediageschäft. Aber darum geht es, glaube ich, in erster Linie wohl auch gar nicht, sondern dadurch, dass wir verschiedene Kontakte in verschiedenen Medien haben, wird es tatsächlich erstmals zählbar und damit eventuell auch vergleichbar. Auf der einen Seite entziehe ich mich dem TKP-Druck dadurch, dass ich die Leistung die ich anbiete unvergleichbar und unique mache. Auf der anderen Seite kann ich aber über Leistungswerte argumentieren und kann dem Kunden ermöglichen das Ergebnis seiner Kampagne auch finanziell zu bewerten und nicht nur als Investition. Und das ist mit Sicherheit ein Fortschritt, natürlich aber auch eine Möglichkeit sich an einer reinen Preisdiskussion mit den Mediaagenturen ein Stück weit zu entziehen und das ist das was ich eben gesagt habe: Da haben wir als Vermarkter nicht so richtig viel Argumentationsspielraum, wenn wir rein auf den Preis gedrückt werden, sondern wir möchten auch gerne das was wir wirklich wissen und beisteuern können mit einbringen. Und das ist eher inhaltlich als finanziell getrieben.

**Wo liegen die konzeptionellen Herausforderungen bei der Erstellung von Cross-Channel-Konzeptionen?**

Die Konzeption einer Cross-Channel Kampagne muss im Prinzip auf ein paar Dinge achten, damit sie gut ist. Und das ist zum Einen, dass es eine individuelle Kampagne sein muss. Es muss auch auf den einzelnen Kunden und seine Bedürfnisse abgestimmt sein. Das bedingt, dass man sich zuerst mal das Kommunikationsziel klar überlegen muss. Will ich Reichweite machen oder will ich Kontakte machen, will ich meine Zielgruppenverluste, sprich meine Streuverluste minimieren, will ich hinterher möglichst viel Response haben oder hab ich Branding Effekte? Diese Dinge muss man sich genau überlegen, um dann die richtigen Dinge einzusetzen, in die Konzeption. Sprich in erster Linie die richtigen Medien, aber auch die richtigen Umfelder etc. Der zweite Punkt ist: Ich muss mir sehr – wenn ich das weiß – sehr genau überlegen, welche Medien machen dafür Sinn. Jedes Medium hat eine etwas unterschiedliche Leistungspalette. Es kann einige Sachen besser, andere nicht so gut. Wenn wir verglei-



chen Online und TV, dann ist das TV mit Sicherheit ungeschlagen im Sinne von Reichweite und Emotionen, hat aber den deutlichen Nachteil, dass es keinerlei Rückkanal hat, sprich keinerlei Interaktion und Personalisierung möglich ist. Online ist ziemlich genau das Gegenteil davon. Es hat durch eine relativ hohe Marktfragmentierung eine kleinere Reichweite, auch durch eine geringe Verbreitung. Hat aber eine sehr, sehr hohes Involvement, hat eine sehr hohe Interaktionsfähigkeit bis hin zur Personalisierung. Wenn man die beiden Medien miteinander ergänzt, dann habe ich mehr als jedes einzelne leisten kann. Aber ich muss auf die Werbung und das wie ich es denn Nutze, das Medium, entsprechend aussteuern. Sprich, diese Medienaffinität und Adäquatheit ist ein Kriterium. Das bedingt dann eben auch eine entsprechende Kreation und eine entsprechende Planung der Budget-Anteile, zum Beispiel. Das würde ich sagen, sind die vier Erfolgsvoraussetzungen oder Voraussetzungen, damit ein Konzept richtig und funktionsfähig ist.

### **Wenn diese Punkte richtig gemacht wurden, wo liegen die Herausforderungen in der Umsetzung von Cross-Channel-Konzeptionen?**

Das ist zum einen eine logistische Frage. Sprich, wenn man über Dinge redet die sehr, sehr nah am Sender, am Programm sind und eben nicht im 30 Sekunden Spot drin sind und das ist beim Co-Branding so, dann muss man das einfach sicherstellen, dass das so funktioniert. Das ist nichts was man unbedingt von außen steuern kann. Zum zweiten hat man natürlich legale Hürden, wir haben in Deutschland immer noch ein Trennungsgebot von Werbung und Redaktion. Wenn ich mit einem Sender Co-Branding mache, rutsche ich automatisch näher an die Redaktion, wie als wenn ich mich im 30 Sekunden Block bewege. Da muss ich mich auskennen. Dann muss ich mich natürlich in mehr als nur einem Medium, von der Mediaplanung und den dortigen Spielregeln auskennen und last but not least, muss ich mich auch damit auskennen, was der Kunde eigentlich gerne möchte. Das ist das was ich vorhin sagte, wir haben bei uns ein relativ breites Spektrum in dem wir tätig sind und das geht tatsächlich von der Kreation von Online und TV-Werbemitteln über eine entsprechende Beratung und Projektmanagement aus einer Hand. Das ist mehr als ein normaler Vermarkterjob. Das ist die Voraussetzung, andererseits auch die Herausforderung.

### **Wo liegen die Barrieren an denen Cross-Channel-Konzeptionen oder ihr Erfolg scheitern können?**

An jeder der Herausforderungen, wenn sie nicht eingehalten werden. Also Möglichkeiten, warum da was in die Hose gehen kann gibt es immens viele. Einfach da, wo man sich nicht ordentlich abstimmt, wo man nicht genügend Know-how hat, wo man aus irgendwelchen einseitigen Interessen nicht das Wohl des jeweils anderen beachtet. Uns sitzen drei bis vier Parteien immer, zumindest virtuell, mit am Tisch.

**Würden Sie die Barrieren eher in der Konzeption oder in der Umsetzung sehen?**

Gleichwertig, würde ich sagen. Also wenn die Konzeption Mist ist, kann man in der Umsetzung nichts mehr retten. Das ist erstmal banal. Man kann aber auch die beste Konzeption verhunzen, wenn man sich hinterher in der Umsetzung nicht mehr an die eigene Konzeption hält. Von daher, die Gefahren in der Konzeption schon was falsch zu machen, was man hinterher nicht mehr so rausreißen kann, sind sicherlich größer. Die Hürden die zu überwinden sind, sind auch schwieriger.

**Als ich mit Frau Metten gesprochen hatte und auch jetzt mit Ihnen, habe ich das Gefühl, dass Ihr Fokus immer auf dem Werbekunden liegt. Der Umsatz im Business-to-Customer Bereich scheint aber allgemein immer wichtiger zu werden. Ist B2C-Umsatz kein Fokus des Unternehmens oder frage ich die falschen Abteilungen?**

Sowohl als auch, also zum einen sind Sie schon in der richtigen Abteilung. Weil die Diversifikationserlöse, die Non-TV Erlöse, wie auch immer, betreffen immer alles, was nicht nur Fernsehen ist. Das heißt ein *Deutschland sucht den Superstar* ist für die *IP Gruppe* deswegen unter anderem so schön, weil sie eben auch Online-Erlöse erzielen, weil sie Teletext-Erlöse erzielen und eben auch Mobile-Erlöse. Irgendwann überschreitet man eben den Punkt, an dem man nicht mehr mit Werbekunden, sondern mit dem Endkunden, also mit dem B2C-Kunden kommuniziert und das eben auch kassiert. Aber im ersten Teil, wenn man mit dem Werbekunden, dem B2B-Partner kommuniziert ist es natürlich, dass der im Fokus steht. Ich kann das tollste Format aufsetzen und *Deutschland sucht den Superstar* ist mit Sicherheit ein gutes Format, aber wenn ich keine Lösungen anbiete, die für den Werbekunden relevant sind, dann kann ich noch so viel Cross-Channel Marketing machen, dann werde ich das Geld nicht von ihm kriegen. Also von daher glaube ich schon, dass der Löwenanteil der Erlöse wird immer vom B2B-Geschäft kommen. Insofern ist die Ausrichtung auf dem B2B-Partner immens wichtig dabei. Zudem gibt es aber natürlich auch zunehmend Bestrebungen B2C-Erlöse zu erzielen, wie Merchandising haben Sie eben schon genannt, beim Mobile-Bereich ist klassischerweise auch der Endkunde derjenige der zahlt. Das kann natürlich mit dazu kommen. Und dafür wäre bei uns im Haus eine andere Abteilung verantwortlich, die nämlich auch die ganzen Non-TV Redaktionserlöse oder Redaktions-Themen bereitstellt. Aber das ist rein quantitativ ein kleinerer Anteil.

**Haben Sie da Zahlen? Wie sieht das Prozentual zwischen B2B und B2C aus?**

Es läuft bei uns zusammen unter den so genannten Diversifikationserlösen, wenn Sie sich den Geschäftsbericht der *ProSiebenSat.1 Gruppe* angucken. Dann ist bilanziell ausgewiesen zum Einen die Merchandising Media, die einen



interessanten Umsatzbeitrag leisten, der allerdings aus vielen anderen Bereichen, nämlich aus Fanshop-Produkten besteht. Und zum Zweiten lesen Sie dort, dass wir das Ziel haben irgendwann mal 17 Prozent - zur Zeit irgendwas ‚zehn Komma und‘ Prozent - aus dem nicht klassischen TV-Geschäft zu Erlösen. Wie diese sich zusammensetzen, da bitte ich um Verständnis, dass ich das jetzt nicht noch in B2B und B2C auseinanderrechnen kann. Sie können aber davon ausgehen, dass die Summen die der B2B Markt hergibt deutlich größer sind, als die 2,50 Euro, die mich eine mobile Game-MMS einbringt, die ich ja auch wieder sharen muss.

**Das wurde mir auch gesagt, dass der B2B Bereich das Geschäft weiterhin tragen wird und das Wachstum aus dem B2C Bereich kommen wird.**

Davon kann man ausgehen, ja.

**Gibt es Fragen die ich Ihnen noch stellen sollte oder gibt es Punkte die Ihnen so wichtig sind, dass Sie hier gerne noch einmal darauf eingehen würden?**

Wenn Sie den Bereich Cross-Channel Konzeption beschreiben und dann auch die Ziele besetzen, haben Sie auch die Research-Ergebnisse, sprich wie diese Ziele dann auch beweisbar sind, schon drin? Bei uns auf der Webseite finden Sie relativ umfangreiches Material aus verschiedensten Case-Study-Broschüren, wo auch verschiedenste Cases vorgestellt werden. Wie sie grob aussahen, wie die Ziele dahinter waren und auch wie die Zielergebnisse ausgesehen haben. Also das kann ich Ihnen empfehlen, sich das vielleicht noch mal anzuschauen, können Sie sich for-free runterladen. Aber ansonsten bin ich gespannt auf das Ergebnis Ihrer Arbeit!

**Vielen Dank!**

## Literatur

- Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung (Hrsg.) (2006): Entwicklung der durchschnittlichen Sehdauer pro Tag/Person in Minuten, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.agf.de/daten/zuschauermarkt/sehdauer/index.phtml?druck=1>, abgerufen am 30.1.2006
- Anding, Markus/Hess, Thomas (2000): Content Syndication - Basic Concept and Case Studies, Arbeitspapiere der Abteilung Wirtschaftsinformatik II an der Universität Göttingen, Nr. 11, Göttingen
- Bachem, Christian (2004): Multichannel-Marketing – eine Einführung, in: Merx, Oliver/Bachem, Christian (Hrsg.): Multichannel-Marketing-Handbuch, Berlin Heidelberg
- Baker, William F./Dessart, George (1998): Down in the Tube – An Inside Account of the Failure of American Television, New York
- Bauder, Marc (2002): Der deutsche Free-TV-Markt: Chancen für neue Anbieter?, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 153, Köln
- Becker, Jochen (1992): Marketing-Konzeption – Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 4. Aufl., München
- Becker, Thomas (2005): Multi Channel Communication, Kommunikationsstrukturen für differenzierte Angebote, Wiesbaden
- Bornemann, Jens-Uwe (2004): Das digitale Programmangebot werbefinanzierter Fernsehveranstalter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 184, Köln
- Brem, Christian (2002): Merchandising und Licensing für Rundfunkunternehmen, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 157, Köln
- Brockhaus (Hrsg.) (1998): Die Enzyklopädie in 24 Bänden, 20. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Band 14, Leipzig/Mannheim
- Bruhn, Manfred (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation, Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, 2. Auflage, Stuttgart
- Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.) (2004): Gabler Marketing Lexikon, 2. Aufl., Wiesbaden
- Brummel, Sabine (1998): Zur Konzentration im deutschen Fernsehsektor - eine problemorientierte Analyse, Baden-Baden
- Bughin, Jacques R. (2005): Using mobile phones to boost TV ratings, Brüssel
- Büllingen, Franz/Stamm, Peter (2001): Entwicklungstrends im Telekommunikationssektor bis 2010, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Endbericht, Bad Honnef
- Burst, Michael/Schmitt-Walter, Nikolaus (2003): Vernetzte Kommunikation, Werbewirkung crossmedialer Kampagnen, Unterföhring
- Bury, Scott (2005): Cross-media Publishing, in: Electronic Publishing, Juni 2005



- Day, George S. (1981): The product life cycle: Analysis and applications issues, in: Journal of Marketing, Vol. 45, Herbst 1981
- Doyle, Gillian (2002): Economics and 'New' Media, London
- Eimeren, Birgit van/Beate Frees (2005): Nach dem Boom: Größter Zuwachs in internetfernen Gruppen. ARD/ZDF-Online-Studie 2005. In: Media Perspektiven 8/2005
- Eimeren, Birgit van/Ridder, Christia-Maria (2005): Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien 1970 bis 2005. Ergebnisse der ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation, in: Media Perspektiven 10/2005
- Ernst & Young AG (2005): Gute Unterhaltung! Die Medienbranche in Deutschland im Überblick, München
- Faulstich, Werner (Hrsg.) (2004): Grundwissen Medien, 5. vollständig überarbeitete und erheblich erweiterte Auflage, Paderborn
- Feldmann, Valerie/Zerdick, Axel (2003): E-Merging Media: Die Zukunft der Kommunikation, in: Zerdick, Axel/Picot, Arnold/Schrage, Klaus/ Burgelman, Jean-Claude/Silverstone, Roger/Feldmann, Valerie/Heger, Dominik K./ Wolff, Carolin (2004): E-Merging Media – Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft, Berlin/ Heidelberg
- Friedrichsen, Mike/Walk, Carola (2003): Cross-Media-Publishing in Verlagen, in: MW Zeitschrift für Medienwirtschaft und Medienmanagement, Ausgabe 3/2003
- Frühschütz, Jürgen (2004): Horizont Medien-Lexikon, Frankfurt am Main
- Garber Jr., Lawrence L./Dotson, Michael J. (2002): A method for the selection of appropriate business-to-business integrated marketing communications mixes, in: Journal of Marketing Communications, Vol. 8
- Groth, Ralf (1996): Zielsetzung privater Fernsehanbieter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 52, Köln
- Hack, Günter (2003): Synchronisierte Verbundformate, Taktgeber Internet: Verteilte Medienprodukte am Beispiel »Big Brother«, München
- Hanser, Peter (2005): Außenwerbung, in: Hanser, Peter (Hrsg.): Werbe- und Marketing-Planer 2006, Düsseldorf
- Hanser, Peter (2005): Crossmedia, in: Hanser, Peter (Hrsg.): Werbe- und Marketing-Planer 2006, Düsseldorf
- Hanser, Peter (2005): Direktmarketing, in: Hanser, Peter (Hrsg.): Werbe- und Marketing-Planer 2006, Düsseldorf
- Hanser, Peter (2005): Fernsehen, in: Hanser, Peter (Hrsg.): Werbe- und Marketing-Planer 2006, Düsseldorf
- Hanser, Peter (2005): Printmedien, in: Hanser, Peter (Hrsg.): Werbe- und Marketing-Planer 2006, Düsseldorf
- Hanser, Peter (2005): Radio, in: Hanser, Peter (Hrsg.): Werbe- und Marketing-Planer 2006, Düsseldorf

- Hanser, Peter (2005): Werbe- und Mediaplanung, in: Hanser, Peter (Hrsg.): Werbe- und Marketing-Planer 2006, Düsseldorf
- Hass, Berthold (2002): Geschäftsmodelle von Medienunternehmen – Ökonomische Grundlagen und Veränderungen durch neue Informations- und Kommunikationstechnik, Wiesbaden
- Hass, Berthold (2003): Desintegration und Reintegration im Mediensektor: Wie sich Geschäftsmodelle durch Digitalisierung verändern, in: Zerdick, Axel/Picot, Arnold/Schrabe, Klaus/Burgelman, Jean-Claude/Silverstone, Roger/Feldmann, Valerie/Heger, Dominik K./Wolff, Carolin (2004): E-Merging Media – Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft, Berlin Heidelberg
- Heinrich, Jürgen (2000): Marktstruktur und Marktentwicklung im Sektor der TV-Input-Produktion, in Kruse, Jörn (Hrsg.): Ökonomische Perspektiven des Fernsehens in Deutschland, München
- Henderson, Bruce D. (1994): Das Konzept der Strategie, in: Oetinger, Bolko (Hrsg.): Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, 3. Auflage, Düsseldorf
- Hickethier, Knut (1999): Genre oder Format?, in: von Gottberg, Joachim/ Mikos, Lothar/Wiedemann, Dieter (Hrsg.): Mattscheibe oder Bildschirm, Berlin
- Hoff, Dieter (2000): Aktuelle und zukünftige rundfunktechnische Entwicklungen, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 141, Köln
- Höhn, Marco (2004): Das populäre Medienevent – Mehr als nur ein Instrument des Krisenmarketing, in: Sjurts, Insa (Hrsg.): Strategische Optionen in der Medienkrise, München
- Holtmann, Klaus (1998): Programmbeschaffung und -entwicklung werbefinanzierter TV-Programmanbieter aus der Perspektive der Programmplanung, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 106, Köln
- Homburg, Christian/Schäfer, Heiko (2001): Profitabilität durch Cross Selling: Kundenpotenziale professionell erschließen, Arbeitspapier Nr. M 60 der Reihe Management-Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim
- IP Deutschland (Hrsg.) (2004): Television 2004, International Key Facts, Köln
- Karstens, Eric/Schütte, Jörg (1999): Firma Fernsehen, Reinbek
- Kaspar, Christian/Hagenhoff, Svenja (2003): Differenzierungsstrategien für digitale Medienprodukte, Göttingen
- Kaspar, Christian/Hagenhoff, Svenja (2003): Strategisches Management in der Medienbranche, Göttingen
- Kiock, Alexander/Krause, Melanie (2004): Warum Crossmedia besser wirkt – Ergebnisse der VDZ-Pilotstudie, Dokumentation Publikumszeitschriften der Verband Deutscher Zeitschriftenverleger, Berlin
- Kirchgeorg, Manfred (2005): Persönliches Expertengespräch mit Roland Karle, in: Karle, Roland (2005): Geschäftsmodell unter Druck, in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe zum deutschen Marketing-Tag 2005



- Klövekorn, Nicole (2003): Blue Ads 1, Werbewirkung von Sonderwerbformen, Unterföhring
- Knappe, Carolyn (2003): Die deutsche Fernsehindustrie: Eine Analyse der Wettbewerbsstrategien von dem Hintergrund zunehmender Digitalisierung von Medien, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 179, Köln
- Köhler, Lutz/Hess, Thomas (2004): „Deutschland sucht den Superstar“ – Entwicklung und Umsetzung eines cross-medialen Produktkonzepts, in: Medien Wirtschaft, Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie, 1. Jahrgang, Heft 1/2004
- Kosiol, Erich (1961): Erkenntnisgegenstand und methodischer Standort der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 31. Jg., 1961
- Langefeld, Stefan (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, geführt am 26. Januar 2006, Anhang Expertengespräch Nr. 5.
- Lauff, Werner (2001): Neue Inhalte und Nutzungsformen als Folge technischer Konvergenz, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 149, Köln
- Lazarsfeld, Paul F. (1940): Radio and the Printed Page, New York
- Leins, Sabine (2005): Der deutsche Werbemarkt, Ausgabe II/2005, Unterföhring
- Li, Shibo/Sun, Baohong/Wilcox, Ronald. T. (2005): Cross-Selling Sequentially Ordered Products, in: Journal of Marketing Research, Vol. XLII, Mai 2005
- Loosen, Wiebke (2001): Mediale Synergien – Crossmedia-Markenstrategien und Konsequenzen für den Journalismus, in: Beck, Klaus/Schweiger, Wolfgang (Hrsg.): Attention please! Online-Kommunikation und Aufmerksamkeit, München
- Marchi, Daimen (2002): The Loft Story case, Multi-platform for a TV show, Tampere
- Marloh, Christoph (2003): Persönliches Expertengespräch mit Sabine Schlosser, in: Schlosser, Sabine (2003): Das Potenzial ist enorm, in: Horizont, 39/2003
- Mattmüller, Roland (2004): Integrativ-Prozessuales Marketing, Wiesbaden
- Merten, Klaus (1999): Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Band 1/1 Grundlagen der Kommunikationswissenschaft, Münster
- Metten, Jana (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, geführt am 23. Januar 2006, Anhang Expertengespräch Nr. 2.
- Meyer, Anton/Mattmüller, Roland (1999): Marketing, in: Corsten, Hans/Reiß, Michael (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München 1999
- Müller, Reinhard/Mackenroth, Frank (2005): German Entertainment and Media Outlook: 2005–2009, Die Entwicklung des deutschen Unterhaltungs- und Medienmarktes
- Nagel, Gerrit (2004): Multichanneling in der Online-Inhaltevermarktung, in: Merx, Oliver/Bachem, Christian (Hrsg.): Multichannel-Marketing-Handbuch, Berlin Heidelberg



- Naik, Prasad A./Raman, Kalyan (2003): Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications, in: Journal of Marketing Research, Vol. XL, November 2003
- Neus, Andreas/Pörschmann, Frank/Scherf, Philipp (2005): IBM Business Consulting Services, Medienstudie 2005, Stuttgart
- Nickel, Volker (2004): Werbewirtschaft – Aktie mit Kursgewinn?, Vortrag Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft/IHK Bayern, Berlin
- Nielsen Media Research (Hrsg.) (2006): Medienentwicklung, Hamburg, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.nielsen-media.de/pages/datagrid.aspx?datagridName=datagrid001>, abgerufen am 30.1.2006.
- Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans (1994): Marketing, 17. Auflage, Berlin
- O. V. (2002): The X-Change, in: Page 08/2002
- O. V. (2003): Keeping The Channels Clean, in: NZ Marketing Magazine, Vol. 22, Issue 5
- Ofcom Office of Communications (Hrsg.) (2005): Digital Television Update, Q3 2005, London
- Payne, Adrian/Frow, Pennie (2005): A Strategic Framework for Customer Relationship Management, in: Journal of Marketing, Vol. 69 (Oktober 2005)
- Pleschak, Franz/Sabisch, Helmut (1996): Innovationsmanagement, Stuttgart
- Powers, Angela/Pang, Idon/Johnson, Sara (2002): Media Diversification: Is Bigger Better After All?, Illinois
- Preis, Eckhard/Breinker, Carsten/Dubrau, Claudia (2003): Crossmedia at work - Mehrwert durch Vernetzung von TV und Internet, Köln
- Punie, Yves (2002): Multimedia in the Digital Age, Workshop Report, Institute for Prospective Technological Studies, Sevilla
- Rawolle, Joachim (2002): Content Management integrierter Medienprodukte, Wiesbaden
- Reitze, Helmut (Hrsg.) (2005): Media Perspektiven Basisdaten, Daten zur Mediensituation in Deutschland 2005, Frankfurt am Main
- Richter, Rudolf (1994): Institutionen ökonomisch analysiert: zur jüngsten Entwicklung auf einem Gebiet der Wirtschaftstheorie, Tübingen
- Ricken, Kerstin (2000): Risikomanagement für Fernsehunternehmen, Mögliche Strategien für Vollprogrammanbieter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 138, Köln
- Ritter, Uwe (2001): Multi-Channel-Management als Differenziator am Markt, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias F./Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente-Einführungskonzepte – Organisation, Wiesbaden
- Roos, Johan/von Krogh, Georg (1996): Managing Strategy Processes in Emergent Industries: The Case of Media Firms, Basingstoke/London



- Rott, Armin (2002): Werbefinanzierung und Wettbewerb auf dem deutschen Fernsehmarkt, Dortmund
- Ruckert, Florian (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, geführt am 25. Januar 2006, Anhang Expertengespräch Nr. 3.
- Runte, Matthias (2000): Personalisierung im Internet – Individualisierte Angebote mit Collaborative Filtering; Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Schniederberend, Tanja (2003): Cross Media Publishing von Lehrmaterialien mit XML Schema & XSL-Transformationen, Osnabrück
- Schögel, Marcus (1997): Mehrkanalsysteme in der Distribution, Wiesbaden
- Schögel, Marcus/Sauer, Achim/Schmidt, Inga (2004): Multichannel-Management – Vielfalt in der Distribution, in: Merx, Oliver/Bachem, Christian (Hrsg.): Multichannel-Marketing-Handbuch, Berlin Heidelberg
- Schöneberger, Markus (1998): Ökonomische Grundfragen des Fernsehens, Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 98, Köln
- Schössler, Julia (2000): Konsequenzen der Digitalisierung für werbefinanzierte TV-Veranstalter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 122, Köln
- Siegert, Gabriele (2001): Medien Marken Management – Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie, München
- Sjurts, Insa (2005): Strategien in der Medienbranche – Grundlagen und Fallbeispiele, 3. Auflage, Wiesbaden
- Spoun, Sascha/Wunderlich, Werner (2002): Mediengeschichtlicher Wandel und digitale Aktualität, in: Spoun, Sascha/Wunderlich, Werner (Hrsg.): Medienkultur im digitalen Wandel – Prozesse, Potenziale, Perspektiven, Bern/ Stuttgart/ Wien
- Statistisches Bundesamt Deutschland (Hrsg.) (2005): Ausstattung privater Haushalte mit Informations- und Kommunikationstechnik in Deutschland, Wiesbaden, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.destatis.de/daten1/stba/html/basis/d/evs/budtab2.php>, abgerufen am 23.1.2006
- Statistisches Bundesamt Deutschland (Hrsg.) (2006): Wichtige gesamtwirtschaftliche Größen, Wiesbaden, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.destatis.de/daten1/stba/html/basis/d/vgr/vgrtab1.php>, abgerufen am 23.1.2006.
- Stewart, David W./Pavlou, Paul A. (2002): From Consumer Response to Active Consumer: Measuring the Effectiveness of Interactive Media, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 30, Nummer 4
- Thielmann, Bodo (2000): Strategisches Innovationsmanagement in konvergierenden Märkten: Medien und Telekommunikationsunternehmen in Online-Diensten und im digitalen Fernsehen, Wiesbaden

- Thomas, Jacquelyn S./Sullivan, Ursula Y. (2005): Managing Marketing Communications with Multichannel Customers, in: Journal of Marketing, Vol. 69, Oktober 2005
- Thunig, Christian (2005): Direktmarketing ist eine klassische Disziplin, in: abatzwirtschaft - Zeitschrift für Marketing 10/2005
- Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (Hrsg.) (2004): Warum Crossmedia besser wirkt – Ergebnisse der VDZ-Pilotstudie, Berlin
- Voss, Stefan (2006): Persönliches Expertengespräch mit dem Verfasser, geführt am 31. Januar 2006, Anhang Expertengespräch Nr. 6.
- Walz, Till (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, geführt am 28. Januar 2006, Anhang Expertengespräch Nr. 4.
- Weller von Ahlefeld, Christian/Bruck Anke (2001): Tele München Gruppe – Digitale Zukunft durch Integration, in: Vizjak, Andrej/Ringlstetter, Max (Hrsg.): Medienmanagement: Content gewinnbringend nutzen, Wiesbaden
- Werner, Andreas (2005): Internet, in: Hanser, Peter (Hrsg.): Werbe- und Marketing-Planer 2006, Düsseldorf
- Westerberg, Frederic (2006): Expertengespräch mit dem Verfasser, geführt am 20. Januar 2006, Anhang Expertengespräch Nr. 1.
- Wiedmann, Klaus-Peter/Frenzel, Tobias/Buxel, Holger (2001): Strategisches E-Commerce-Marketing, in: Eggers, Bernd/Hoppen, Gerrit (Hrsg.): Strategisches E-Commerce-Management. Erfolgsfaktoren für die Real Economy, Wiesbaden
- Wilke, Alexandra (2005): Multi-Channel-Marketing, Grundlagen Anforderungen Strategien, Berlin
- Wirtz, Bernd W. (1994): Neue Medien, Unternehmensstrategien und Wettbewerb im Medienmarkt: eine wettbewerbstheoretische und -politische Analyse, Frankfurt am Main
- Zentes, Joachim/Schramm-Klein, Hanna (2001): Multi-Channel-Retailing – Ausprägungen und Trends, in Hallier, Bernd (Hrsg.): Praxisorientierte Handelsforschung, Köln
- Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (1997): Werbung in Deutschland 1997, Berlin
- Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2000): Werbung in Deutschland 2000, Berlin
- Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2002): Werbung in Deutschland 2002, Berlin
- Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2005): Werbung in Deutschland 2005, Berlin



ISSN: 0945-8999  
ISBN: 3-938933-12-7