

DER ZWEITE INTERNET-BOOM LÄUFT

Neue Geschäftsmodelle: Der zweite Internet-Boom spielt sich in allen Branchen ab, weil alle das Internet nutzen müssen. Die Digitalisierung hat dazu geführt, dass immer mehr Kundendaten zur Verfügung stehen. Die Werbung wird segmentspezifischer, die Medien müssen ihre Geschäftsmodelle überdenken. Jeffrey Rayport, Professor an der Harvard University in Boston, sagt "persönlich", was von der zweiten Internet-Welle zu erwarten ist.

Text: **Oliver Prange** Foto: **Almap BBDO, São Paulo**

Sie sind Spezialist für das Internet und ans Internet gebundene Geschäfte. Welche Modelle funktionieren heute, und welche werden in Zukunft funktionieren?

"Die Auswirkungen, welche die Digitalisierung heute in der industrialisierten Welt hat, sind eine direkte Folge der Internet-Revolution der Neunzigerjahre. Damals passierten zwei Dinge: Erstens bot das Internet eine zunehmende Flut von Informationen, die für die Konsumenten gratis verfügbar waren. Zweitens nahm die Zahl der Zugangsgeräte, insbesondere der PCs, massiv zu. Die Online-Revolution war an sich sehr wichtig, aber selbst heute, zehn Jahre später, umfasst sie direkt weniger als zehn Prozent der Wirtschaft. Indirekt, also offline, erfasst sie aber schon 90 bis 95 Prozent der wirtschaftlichen Tätigkeit. Denn die Internet-Revolution der Neunzigerjahre hat die Menschen mit der Technologie vertraut gemacht. Heute kann man überall Touchscreen-Geräte aufbauen, in Flughäfen, Hotels, Läden."

Die Digitalisierung verändert also unsere Art des Wirtschaftens?

"Sie hat das Potenzial, die Arbeit des Menschen zu verändern, die ganze Art, wie wir wirtschaften. Darüber bin ich als Forscher begeistert. Wir reden hier über ein Phänomen, das die Automatisierung erstmals in der Geschichte in den Dienstleistungsbereich einführt."

Branchen, die mit Kommunikation zu tun haben, wie die Medien oder die Werbewirtschaft, geraten dabei

in Schwierigkeiten. Sie sind auf Massenkommunikation ausgerichtet. Das Internet erlaubt aber eine immer individualisiertere Kommunikation, bis hin zur One-to-one-Kommunikation. Wie wird das die Kommunikationsbranche verändern?

"Zunächst einmal hat die Digitalisierung im letzten Jahrzehnt dazu geführt, dass immer mehr Kundendaten zur Verfügung stehen. Deshalb muss die Werbung in Zukunft segmentspezifischer sein – wobei ein Segment sich sogar auf eine einzelne Person beschränken kann. Das wird die Geschäftsmodelle in

einigen Branchen verändern, vor allem in den Medien. Für manche in drastischer Weise, für andere eher subtil. Stelleninserate, Automobil- und Immobilienanzeigen lassen sich ganz klar besser online abwickeln. Das wirkt sich bei den Zeitungen stark aus und bereitet grosse wirtschaftliche Schwierigkeiten. Es heisst, beim Fernsehen sei die Zeit des 30-Sekunden-Werbespots vorbei. Da bin ich mir nicht so sicher. Im digitalisierten Fernsehen könnte man die Werbung auch auf kleine Segmente herunterbrechen, vielleicht sogar auf einzelne Haushalte. Das würde das Interesse an TV-Werbung sogar beleben."

MONITOR GROUP



Jeffrey Rayport ist unter anderem für Monitor Group tätig, ein international führendes Strategie-Beratungsunternehmen, das 1983 von Professoren der Harvard Business School gegründet wurde. Heute zählt Monitor weltweit 1000 Berater in 29 Büros. In der Schweiz ist das Unternehmen seit 1996 mit Sitz in Zürich präsent. Monitor entwickelt Lösungen für strategische Problemstellungen. Das schliesst die Bereiche Wachstumsstrategien, Organisationsentwicklung und Corporate Finance mit ein.

Was bedeutet die Digitalisierung für die Marken? Die Werber sagen, man könne einen Brand nicht durch One-to-one-Kommunikation aufbauen; dazu brauche es ein Massenmedium.

"Das glaube ich auch. Die interessante Frage ist jedoch, was in den nächsten Jahren als alternative Plattform zu Fernsehen und Zeitungen aufkommen wird. Wenn das Internet einen immer grösseren Teil des Medienkonsums ausmacht, wird es auch zur Plattform für Massenwerbung für grosse Marken. Grosse Portale wie Yahoo oder Google könnten künftig während des Tages eine neue Prime Time haben, die dann als Plattform für den Massenmarkt glaubwürdig wird. Die Fähigkeit grosser Marken, tiefer in ihre Zielgruppen einzudringen, hängt nicht nur von der Verfügbarkeit solcher Massenmärkte ab, sondern

auch von ihrer Fähigkeit, ihre Botschaft zu personalisieren, die Konsumenten enger an sich zu binden. Dies ist ein zentraler Punkt für die Strategieberatung von Monitor Group. Grosse Marken wie Procter & Gamble oder Coca-Cola brauchen zwar den Massenmarkt, sie geben aber auch immer mehr Geld für personalisierte Methoden aus.”

Sie meinen also, dass Yahoo und Google immer grösser und zur Plattform für Massenwerbung werden. Gibt es da aber nicht ein Problem mit der Überfüllung dieser Kanäle? Wie steht es denn mit der Sichtbarkeit in diesen Suchmaschinen?

“Das ist die Frage. Bei uns gibt es eine grosse Begeisterung für die Fähigkeit dieser Maschinen, kontextuelle Werbung zu machen. Um das erfolgreich und zielgenau hinzukriegen, braucht es viel Geld, hunderte von Millionen Dollar. Das wird die grosse Herausforderung sein für diese Portale. Je mehr second Prime Time diese Portale bekommen, umso wichtiger werden sie, weil sie während der Geschäftszeit Abermillionen von Konsumenten direkt ansprechen können. Und das macht sie zur glaubwürdigen Plattform für den Markenaufbau, für Werbung, die Aufmerksamkeit sucht.”

Was müssen die Verleger tun, um im neuen Umfeld zu bestehen?

“Die Antwort ist für die Verleger nicht anders als für andere Unternehmen. In der Vergangenheit hatten Verleger einen bescheidenen Media-Mix; das Hauptmedium war die eigene Publikation, und der Vertrieb ging über den Einzelverkauf oder das Abo. Jetzt reden wir davon, dass ein Verleger seinen Brand aufbauen muss. Er muss ein Interface-System schaffen, das ihm erlaubt, auf mehreren Plattformen aufzutreten. Und zwar so, wie die Konsumenten es wollen. Es hat keinen Sinn, Texte aus den eigenen Print-Produkten einfach ins Internet zu stellen. Website-Nutzer suchen Archive, sie suchen Interaktivität, sie suchen ein Soziales Netzwerk, nicht einfach Texte. Der Verleger wird auch künftig publizieren, bedrucktes Papier verkaufen, aber er wird darüber nachdenken müssen, wie er seine Leser durch Multimedia an sich bindet. Ob die Print-Produkte ihre Auflage steigern können und die Inserate bekommen, wird stark davon abhängen, ob die Verleger diese Bindung der Kunden an die Marke schaffen. Daran werden sich erfolgreiche Verlagsbrands anpassen müssen.”

Die Verleger müssen also diversifizieren, auch in Bereiche, die gar nichts mit Publishing zu tun haben?

“Der Wert des Druckens und Verteilens physischer Produkte wird zurückgehen, aber nicht verschwinden. Das wird einfach nicht mehr die dominierende Plattform sein. Was macht ein Verleger? Er verbreitet spezifische Informationen, die Leser anziehen, die ein Publikum für Werbung bilden. Wenn er das auf mehreren Plattformen hinkriegt, ist er erfolgreich. Heute besitzen die Verleger im Wesentlichen Druck- und Verteilkapazitäten für physische Produkte. Das wird an Wert verlieren. Alles hängt davon ab, ob man die Kategorie Medien von der industriellen Erscheinungsform her definiert oder vom Nutzen, den sie im Informationsbusiness hat.”

In welche Bereiche sollten Verleger denn gehen, um an diesem Wachstum teilzuhaben?

“In Europa seid ihr weit voraus in Sachen physische Distribution von Zeitungen und Magazinen. Besonders in Italien bin ich immer wieder erstaunt, wie viele Produkte an den Zeitungskiosken verkauft werden. Das wäre eine konventionelle Erweiterung des Geschäfts: die physische Distribution auch für andere Produkte. Interessanter ist die Frage, was ein Verleger tun kann, wenn er die Beziehung zu seinen Kunden über verschiedene Medienformen intensiviert hat. Wenn also ein Magazinbrand einmal in verschiedenen Kanäle etabliert ist, gibt es eine ganze Reihe neuer Geschäftsmöglichkeiten. Da kann man online alle möglichen massgeschneiderten Angebot machen: personalisierter Newsletter, Zugang zu Premium-Webcasts, Web-Seminare. Online ist ein wunderbares Instrument, Leser miteinander in Beziehung zu bringen.”

Und wie steht es um die grossen Markenfirmen wie Nestlé, Unilever, Procter & Gamble, Coca-Cola? Glauben Sie, dass sich deren Distributionsketten dramatisch verändern werden? Eigentlich brauchen die keine Gross- und Detailhändler mehr; die könnten alle Produkte via Internet verkaufen.

“Das hat man wirklich einmal angenommen. Ich glaube aber nicht, dass wir das bei tiefpreisigen, schnell drehenden Produkten erleben werden. Die Distributionskosten wären viel zu hoch. Für alle diese Marken wird es aber einen neuen Set von Zwischenhändlern geben. Das wird die Distribution billiger machen und Preissenkungen ermöglichen. Wie das gehen könnte, hat Wal-Mart vorgeführt.”

Sie glauben also nicht an virtuelle Läden der grossen Markenartikler?

“Ich glaube nicht, dass die gegenwärtige Verteilstruktur unnötig wird. Viele dieser Marken werden aber daneben auch andere Wege suchen, um mit ihren Konsumenten in Kontakt zu kommen. Das muss man eher als Verkaufsförderung anschauen und nicht als tatsächliche Verkaufsanstrengung.”

Nach dem Platzen der Internet-Blase gab es Zweifel, ob die nächste Internet-Welle überhaupt kommen würde.

“Die Internet-Blase wurde durch völlig übertriebene Voraussagen gefördert; ich hoffe, dass das nie wieder passiert. Die Begeisterung für das Internet war zwar richtig, aber der Fokus war falsch. Der nächste Internet-Boom ist jetzt im Gang, aber er findet nicht nur im Internet statt. Der Internet-Boom besteht darin, dass grosse Markenartikler mit vielen Kontaktpunkten in den Markt gehen. Von all den Aktivitäten finden nur fünf bis zehn Prozent auf dem PC statt. Das Internet befruchtet aber alle Punkte, an denen ein Unternehmen mit seinen Kunden in Kontakt tritt. Wenn Sie in einen Laden kommen, konsultiert der Verkäufer einen Handheld-Computer, um Ihnen zu helfen. Wenn Sie ein Flugticket bestellen, braucht der Verkäufer den Computer. Es gibt sehr viele Jobs, die nur mit dem Computer möglich sind, ohne dass der Kunde selber ins Internet geht. All das repräsentiert die zweite Welle des Internets. Das Internet als Vehikel für alle diese Kontaktpunkte, damit eine Marke einen verständlichen und kohärenten Auftritt hat. Die Markenartikler können dank des Internets alle ihre Beziehungen zum Konsumenten managen.”

Sie sehen das Internet-Geschäft also gar nicht als eine eigenständige Branche?

“Ich glaube nicht, dass wir auf den Kapitalmärkten einen eigenen ‘Internet-Sektor’ haben werden. Google ist ein solches Unternehmen, mit einer Marktkapitalisierung von 70 Milliarden Dollar, das sich nur über das Internet definiert. Google ist aber eine Ausnahme und nicht die Regel. Der zweite Internet-Boom spielt sich in allen Branchen ab, weil

alle das Internet nutzen müssen. Wir finden kaum mehr Unternehmen, die einen nachhaltigen Vorteil aus den Produkten beziehen, die sie herstellen. Wir sehen aber immer mehr erfolgreiche Strategien, die sich nicht darauf fokussieren, was ein Unternehmen produziert, sondern wie es die Produkte verkauft.” ■

“Je mehr second Prime Time die Portale bekommen, umso wichtiger werden sie.”

“Wenn ein Magazin-Brand etabliert ist, gibt es eine ganze Reihe neuer Geschäftsmöglichkeiten.”