



Medien und Marken im Web 2.0

Erlösmodelle für Medien in der digitalen Welt

Vorwort

Der Begriff „Web 2.0“ steht für eine veränderte Nutzung und Wahrnehmung des Internets. Neue, interaktive Technologien in der Informations- und Kommunikationstechnik und ein neuer, aktiv am Kommunikationsprozess teilnehmender Typus des Verbrauchers – diese beiden Basisfaktoren symbolisieren im Web 2.0 den Wandel weg vom klassischen Modell der Massenkommunikation. Denn während dieses noch ganz auf den (passiven) Konsumenten medialer Botschaften ausgerichtet war, muss sich die dialogische Kommunikation im „Mitmach-Web“ auf den „Prosumer“ einstellen. Der Begriff ist eine Wortschöpfung aus „Producer“ und „Consumer“ (*Alvin Toffler*) und bezeichnet einen neuen, souveränen Typus des Mediennutzers, der die ihm angebotenen Inhalte nicht nur konsumiert, sondern sich (und anderen) durch eigene Aktivität neue Inhalte schafft.

Zwar wäre es übereilt, ja falsch zu behaupten, die klassischen Medien stünden vor einem nachhaltigen Bedeutungsverlust. Dennoch steht das Web 2.0 aktuell als klarer „Shooting-star“ am Medienhimmel – als Hoffnungsträger für dauerhaft steigende Erlöse in der Zukunft und als Kompensation für die Ertragsrückgänge in vielen Medienunternehmen.

Durch seine Möglichkeiten zur Interaktion schafft das Web 2.0 eine ganz neue Art, Medieninhalte zu konsumieren und gleichzeitig aktiv zu kommunizieren – sowohl mit den Absendern der medialen Botschaften als auch mit anderen Nutzern. Damit werden Web-2.0-Angebote die Gesellschaft künftig nachhaltig verändern.

Aber wie lassen sich diese neuen Nutzungsformen im Internet in ertragsstarke Geschäftsmodelle umwandeln? Ist nachhaltiger Erfolg mit sprudelnden Erlösquellen zu erwarten? Oder ist das Web 2.0 womöglich überhaupt keine Plattform für tragfähige Geschäftsmodelle?

Die Phänomene des „Mitmach-Web“ wie Social Communities, User-Generated Content (UGC), Blogs, Mobile TV etc. transformieren die lineare Wertschöpfungskette. Klar verteilte Rollen gehören der Vergangenheit an: Der Kampf um Werbegelder und Kunden findet mittlerweile im Kreis aller Anbieter entlang der kompletten Wertschöpfungskette statt.

Für Medienunternehmen heißt das: Sie sind gefordert, ihren Platz neu zu definieren, etablierte Erlösquellen zu verteidigen und neue Geschäftsfelder zu besetzen. Dabei wird zunehmend der Begriff der „Marke“ im Medienkontext thematisiert. Welche Rolle spielen dabei etablierte Marken und welche Auswirkungen hat die interaktive, digitale Welt mit ihren crossmedialen Angeboten auf die Werthaltigkeit von Marken?

Antworten und Meinungen von Marktexperten zu diesen und anderen Fragen finden Sie im vorliegenden Berichtsband. Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre mit vielen interessanten Erkenntnissen!





Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Die Kernergebnisse im Überblick	6
Teil 1: Medien und Märkte im Wandel	8
1.1. Die Kernelemente des „Digital Shift“	8
Megatrend 1: User-Generated Content (UGC) im „Mitmach-Web“	9
Megatrend 2: Vom Massenmarketing zum Kundendialog	10
Megatrend 3: Konvergenz der Medienmarken	14
1.2. Erlösmodelle im Internet – die gängigsten Erlösformen mit Beispielen	16
Teil 2: Expertenmeinungen – die Studienergebnisse im Detail	20
Markterfolg in der digitalen Welt: Die Bedeutung von Web 2.0	20
Das Mitmach-Web: User-Generated Content und seine Folgen	22
Marketing und Marke im Web 2.0	24
Medien im Web 2.0: Markenstärkung durch Ergänzungen	26
Crossmedia: Effizienz durch Medienkonvergenz	27
Erlösfelder bei digitalen Medienangeboten	28
Personalisierung in der Verbraucheransprache	31
Web-2.0-Angebote: Anforderungen an die Leistungswerte	32
Geschäftsmodelle im Web 2.0: die Risiken	33
Marktsättigung für Social Communities?	34
Quo vadis, Web 2.0?	34
Das Design der Studie	35
Ihre Ansprechpartner	35

Die Kernergebnisse im Überblick

Die vorliegende Studie befasst sich mit Veränderungen der Medienlandschaft und einem veränderten Verbraucherverhalten. Sie geht vor allem der Frage nach, inwieweit sich durch die Digitalisierung der Medien bzw. durch Weiterentwicklungen im Wachstumsbereich Internet neue Erlösfelder ergeben – und ob alte Geschäftsmodelle ergänzt werden müssen oder vielleicht sogar vor der Ablösung stehen.

Die Erlösentwicklung der klassischen Medienkanäle ist allgemein leicht rückläufig, während das Internet als Werbeträger noch immer starke jährliche Zuwächse verzeichnet. Insbesondere im Status des Web 2.0 eröffnet die Digitalisierung neue Möglichkeiten, einen wechselseitigen Austausch mit Nutzern bzw. Kunden zu pflegen. Als Folge dieser Trends entfernt sich der Medienmarkt in seinen Erlösmodellen zusehends vom Modell der Massenkommunikation mit großer Reichweite und hohen Streuverlusten – ohne aber darauf verzichten zu können.

Dem Marketing verleihen diese Entwicklungen eine völlig neue Qualität der kundenindividuellen Anpassung. Der sogenannte „Long Tail“ eröffnet Nischenpotenziale zu vergleichsweise geringen Kosten – und ermöglicht so auch kleineren Anbietern und Werbungtreibenden den Zugang zum überregionalen, ja weltweiten Kommunikationsmarkt.

Allerdings erreichen Medienangebote mit personalisierter, individualisierter Verbraucheransprache gegenwärtig bei Weitem noch nicht das Umsatzniveau reichweitenbasierter Volumenangebote. In den etablierten Medienunternehmen mit ihren bekannten Marken bleiben sie derzeit überwiegend noch eine Beigabe.

Erheblich an Einfluss gewinnt bei alledem der Nutzer von Medien – der Kunde. User-Generated Content bietet die Möglichkeit,

eigene Erfahrungen mit Produkten und Marken einem weiten Kreis von Nutzern bzw. Verbrauchern zugänglich zu machen. Für den Prozess der Markenkommunikation hat dies Auswirkungen, die in ihrer vollen Konsequenz noch längst nicht bekannt sind. Klar ist aber schon jetzt: Dieser Prozess ist nicht mehr strikt zentralisiert steuerbar. Durch den souveränen Verbraucher erhält er ein – nur wenig beeinflussbares – Gegengewicht.

Dennoch sind sich die befragten Experten weitgehend einig in der Bewertung: Die Gesetze der klassischen Markenführung müssen im Web 2.0 keineswegs grundlegend neu geschrieben werden. Vor allem das Vertrauen in die Marke, das diese immer wieder neu rechtfertigen muss, ist und bleibt auch im Web 2.0 von zentraler Bedeutung, um ein Zielpublikum erfolgreich ansprechen und nachhaltig erreichen zu können.

Web-2.0-Angebote stehen dabei im Kontext integrierter Markenkommunikation an wichtiger, meist aber nicht an erster Stelle. Crossmedialität bzw. Konvergenz in der Markenführung erlauben es vielmehr, eine intensivere und direktere Kundenbeziehung aufzubauen – wenn es denn gelingt, den passenden Kommunikationsmix zu finden.

Allerdings ist die konkrete Umsetzung wirksamer crossmedialer Markenführung vielfach noch unscharf, die Entwicklung ihrer Instrumente bei Weitem noch nicht abgeschlossen. Die Möglichkeiten zur Personalisierung, die das Web 2.0 bietet, werden häufig als zusätzliches Erlösfeld neben der „klassischen“ Online-Bannerwerbung gesehen. Moderne Tools zur Kundengewinnung und zur Personalisierung eröffnen hier vielversprechende Optionen zur effizienteren Werbemittelaussteuerung. Aber auch alternative Erlösquellen wie die Verbindung von Inhalten verschiedener Websites, die thematische oder regionale Ausweitung von

Marktplätzen oder das Eingehen strategischer Allianzen gewinnen an Bedeutung.

Die Kapitalisierbarkeit von Angeboten im Netz, insbesondere die von Web-2.0-Angeboten, hängt vom Nachweis der werblichen Leistungsfähigkeit ab. Zunehmend lösen hierbei qualifizierte Kontakte, sogenannte „Leads“, aus Sicht der Nachfrager und Reichweiten aus Sicht insbesondere der Online-Vermarkter die Page Impressions als dominierende Größe der „Online-Währung“ ab. Den Page Impressions bleibt künftig eher die Rolle einer Marketing-Kennzahl, weniger aber die eines monetarisierbaren Leistungskriteriums.

Für den Leistungsnachweis digitaler Web-2.0-Angebote fehlt in Deutschland ein wichtiges Maß, das sich in den USA bereits erfolgreich etabliert hat, noch völlig: die gemessene Nutzungsdauer eines Angebots durch einen User („Use Time“). Hiervon erhoffen sich vor allem die Betreiber von Social Communities in Zukunft ein adäquates Abrechnungsmodell.

TOP 7: Die sieben wichtigsten Kernaussagen der Studie

1. Die Entwicklung nachhaltiger, ökonomisch ertragreicher Erlösmodelle im Web 2.0 ist bei den Medienanbietern noch in vollem Gang. Einige Erfolgstendenzen sind inzwischen erkennbar: Personalisierung von Inhalten und Werbung, Kooperationen und Syndication, E-Commerce.
2. Bei Social Communities liegen die Erlöse noch immer auf eher niedrigem Niveau. Sie stellen derzeit noch keine Alternative zu den bisherigen Einnahmequellen großer Medienhäuser dar.
3. Von einzelnen Nischenbereichen abgesehen (Erotik, B2B u. a.), bieten

Subscriber-Modelle, bei denen Nutzer für Premium-Inhalte zahlen müssen, zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine adäquate, nachhaltige Erlösperspektive.

4. Personalisierung wird immer wichtiger: Behavioural Targeting und eine angemessene Dosierung der Verbraucheransprache werden künftig die Werbung „nach dem Gießkannenprinzip“ ablösen – auch wenn derzeit noch die klassische Bannerwerbung dominiert.
5. Aber: Bislang wird die personalisierte Ansprache von Web-2.0-Angeboten noch längst nicht angemessen kapitalisiert. Das liegt unter anderem auch am Fehlen wichtiger qualitativer Leistungsmerkmale, die dazu dienen können, die Wertigkeit der personalisierten Werbung zu erhöhen. Beispiel: die Use Time von Angeboten.
6. Die Grundregeln der Markenführung bleiben auch im Umfeld des Web 2.0 gültig. Allerdings wird die Markenbindung kurzlebiger werden. Die Markenführung wird nicht mehr allein zentralisiert von den Marketingverantwortlichen umgesetzt werden können: Aktive „Prosumer“ werden direkten Einfluss darauf nehmen.
7. In Ergänzung zu bisherigen Medienangeboten sind Web-2.0-Applikationen eine notwendige zusätzliche Option, um eine Marke attraktiv zu erhalten. Sie stellen keine Kannibalisierungsgefahr dar.



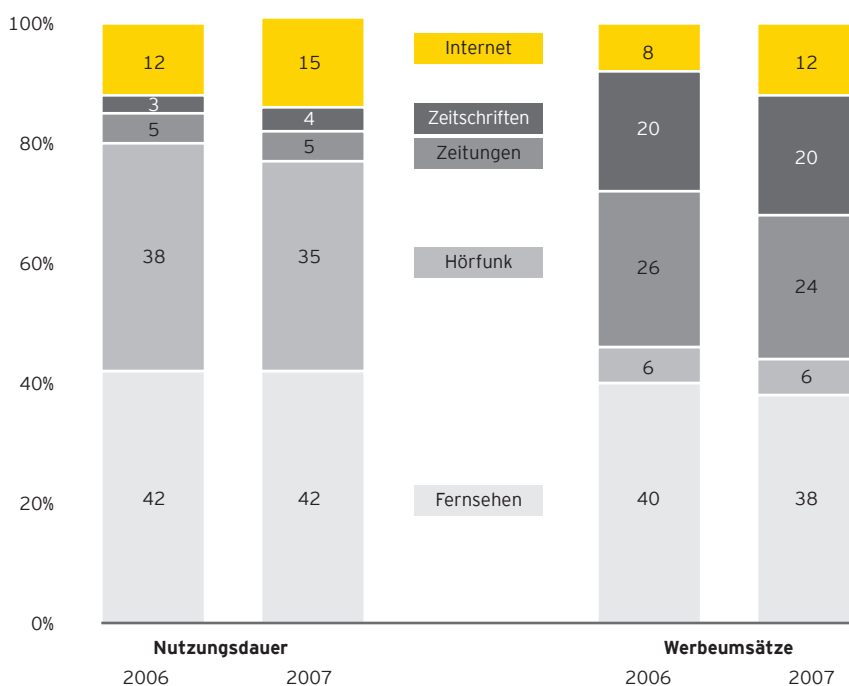
Teil 1: Medien und Märkte im Wandel

1.1. Die Kernelemente des „Digital Shift“

Rund 20 Jahre nach dem Aufkommen des privaten Rundfunks und Fernsehens Mitte der 80er-Jahre erlebt die Medien- und Marketingwirtschaft derzeit einen neuen fundamentalen Umbruch: Das Internet mit seinen neuen Möglichkeiten wird mehr und mehr zu einem bestimmenden Faktor für Mediennutzer, Medienschaffende und Medienvermarkter – und damit auch für die Marketingverantwortlichen in allen Unternehmen der werbungstreibenden Wirtschaft.

Diese Bemühungen spiegeln sich deutlich in den drei „Megatrends“, die die derzeitige Umbruchsituation im Medienmarkt prägen.

Status quo: Internet verbessert sich gegenüber anderen Medien (Grafik 1)



Basis: Bevölkerung ab 14 Jahren
Quelle: Timebudget 12/OVK, Datenstand Juli 2007

Megatrend 1:

User-Generated Content (UGC) im „Mitmach-Web“

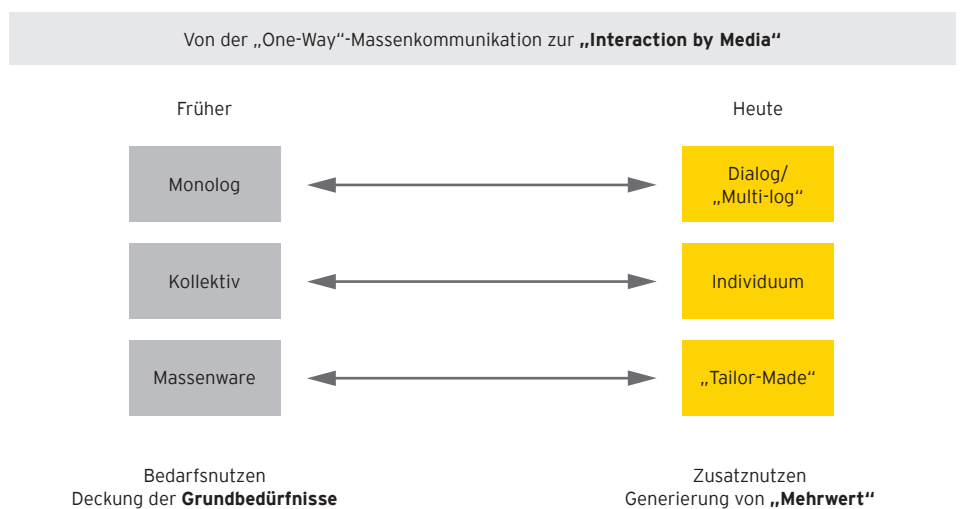
Besonders eine Entwicklung zwingt sowohl die „Macher“ in den klassischen und den digitalen Medien als auch die Marketingabteilungen der Unternehmen und die Agenturen zu einer grundlegenden Überprüfung ihrer Strategien: die Mutation des Internets in seiner „One-Way“-Ausprägung 1.0 hin zum Web 2.0. Denn im „Mitmach-Web“ verändern sich fundamental die Rollen der Absender medialer Botschaften (Medienproduzenten und Werbeverantwortliche) sowie der Empfänger dieser Botschaften (Mediennutzer und Adressaten der Werbung). Im Web 2.0 nehmen die Nutzer zunehmend all die Möglichkeiten wahr, die ihnen die neue interaktiv-digitale Medienwelt bietet: Sie kommentieren Informationen und Produkte, sie nehmen an Umfragen teil, sie schicken Meldungen und Produktinfos an ihre Freunde in den „Peergroups“ weiter, sie bloggen, chatten und stellen eigene Inhalte in die dafür angebotenen Websites ein.

Dieser User-Generated Content, der nicht von einem Medienhaus oder einem markenführenden Unternehmen produziert wurde, lässt sich von den „Medienprofis“ kaum noch beeinflussen.

Der neue, souveräne Typus des Mediennutzers, der als aktiv mitgestaltender

Medienentwicklung

(Grafik 2)



Quelle: Hubert Burda Media Research

„Prosumer“ – und nicht nur als passiv aufnehmender Consumer – am Prozess der medialen Kommunikation teilnimmt, steht im Mittelpunkt unzähliger Bemühungen der professionellen Anbieter im Medien- und Marketingbusiness. Ihn zu erreichen, zu begeistern und für die eigenen Zwecke „nutzbar zu machen“ ist das erklärte Ziel

von TV-Sendern und Automobilkonzernen, von Zeitungs-/Zeitschriftenverlagen und Telecom-Providern, von Suchmaschinenanbietern und den Machern neuer „Social Communities“.

Megatrend 2:

Vom Massenmarketing zum Kundendialog

Aktuell lässt sich beobachten, dass die klassischen Absatz- bzw. Erlöskanäle in der Medienwirtschaft vielfach stagnieren oder leicht rückläufig sind.

Werbeausgaben 2008 nach Mediengruppen

Bruttowerbevolumen in Above-the-Line-Mediengattungen (Mediengruppen)					
Mediengruppe	Ausgaben Januar-Juli in Tsd. Euro		Veränderungen Euro zum Vorjahr in Prozent	Veränderungen Euro zum Vorjahr in Prozent bereinigt	Juli 2008 in Tsd. Euro
	2008	2007			
Zeitungen	3.041.623	3.026.234	0,5	0,5	368.208
Publikumszeitschriften	2.227.067	2.267.664	-1,8	-2,9	249.032
Fachzeitschriften	245.975	252.256	-2,5	-2,0	28.168
Fernsehen	4.855.583	4.682.070	3,7	2,4	533.258
Radio	722.630	737.633	-2,0	-3,7	95.526
Plakat	441.841	433.760	1,9	1,9	55.499
Kino	38.649	39.825	-3,0	-3,0	3.163
Above-the-Line-Medien insgesamt	11.573.369	11.439.442	1,2	0,3	1.332.854

Bruttowerbevolumen in den neuen Mediengattungen (Mediengruppen)				
Mediengruppe	Ausgaben Januar-Juli in Tsd. Euro		Veränderungen Euro zum Vorjahr in Prozent	Juli 2008 in Tsd. Euro
	2008	2007		
Werbesendungen*	2.039.039	kA	kA	239.452
Internet	778.160	551.520	41,1	108.937
Fachzeitschriften Transport Media	26.554	28.870	-8,0	3.694
At-Retail-Media	kA	kA	kA	kA

* Im Jahr 2007 wurde das Direct Mail Panel von 5.000 Haushalten auf 10.000 Haushalte aufgestockt. Dadurch ist die Abdeckung von kleineren Aussendungen repräsentativer und die Varianz ist bei allen Aussendungen gesunken, was zu einer weiteren Verbesserung der Direct Mail Informationen führt. Ein wesentlicher Teil des ausgewiesenen Wachstums im Direct-Mail-Markt ist dementsprechend auf die verbesserte Beobachtung im Medium zurückzuführen und nicht ausschließlich auf ein reelles Wachstum. Daher werden ab 2008 keine Vorjahresvergleiche für dieses Medium mehr veröffentlicht. Wir werden Sie selbstverständlich über die weitere Entwicklung auf dem Laufenden halten.

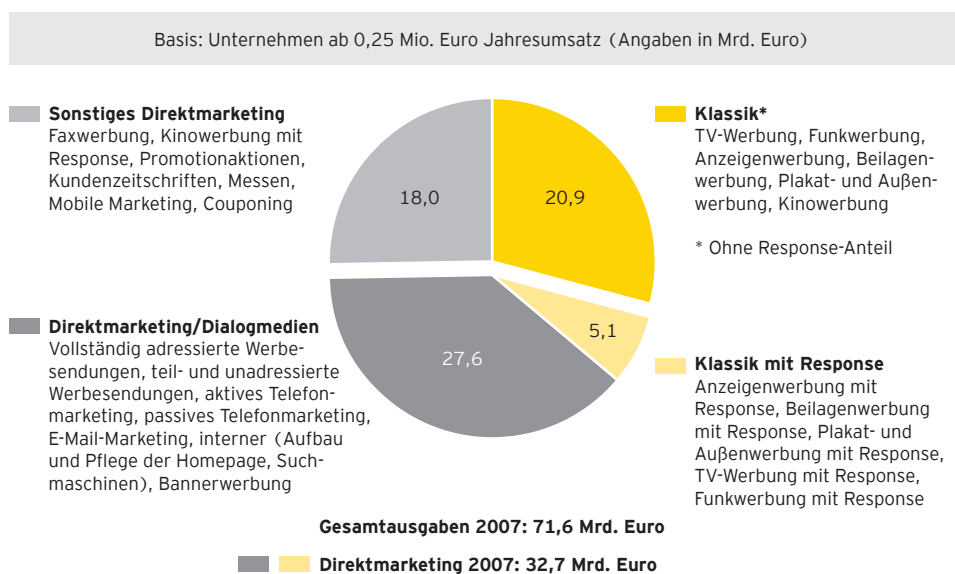
Vergleichszeitraum Direct Mail: 1. Januar bis 31. Juli 2008

Quelle: Nielsen Media Research

Tabelle 1

Dialogorientierte Angebotsformen, die die Möglichkeit zur individualisierten, responseorientierten Kundenansprache bieten, gewinnen daher zunehmend an Bedeutung. Auch in den klassischen Medien spielen sie mittlerweile eine zentrale Rolle: Ein Großteil der aktuellen Werbekampagnen enthält bereits heute Responseelemente.

Gesamtausgaben: Response- und Non-Responsewerbung (Grafik 3)



Quelle: MRSC/IPSOS 2008 © Deutsche Post

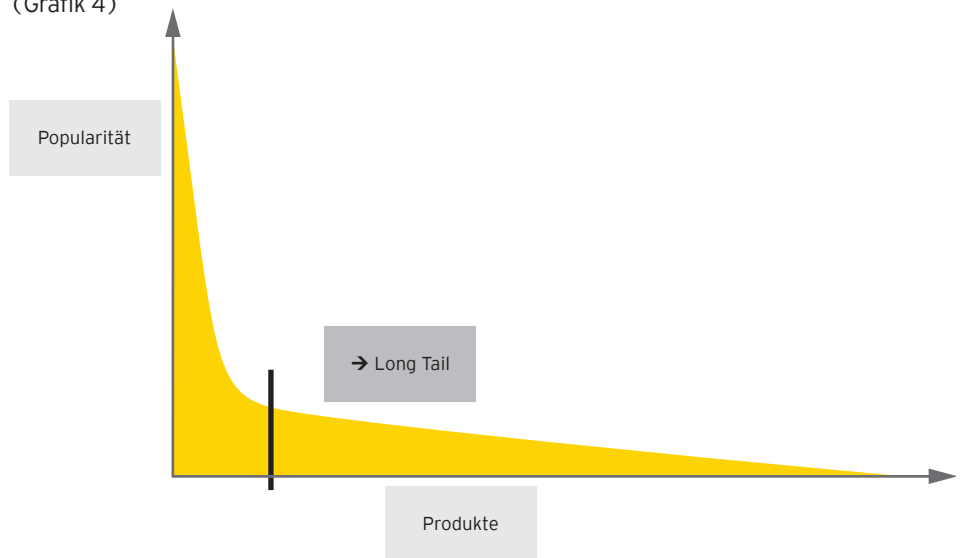
Die individualisierte Verbraucheransprache wird zunehmend zum relevanten Wettbewerbsfaktor für die werbungstreibenden Unternehmen - und somit ein zentrales Erlösfeld für die Medien- und Kommunikationswirtschaft. Hier zeigt sich ein Kennzeichen reifer Märkte: Nach Deckung des Grund- bzw. Bedarfsnutzens sind Erträge häufig nur noch über Zusatzangebote bzw. Zusatznutzen steigerbar.

Um einen solchen Zusatznutzen stiften zu können, wird es zunehmend erforderlich, auf die individuellen Bedürfnisse der Verbraucher einzugehen. Die Digitalisierung der Medien, wie sie vor allem das Internet bietet, ermöglicht diese individuelle Verbraucheransprache. Sie erlaubt es, auch kleine Zielgruppen wirksam anzusprechen. Damit eröffnen die digitalen Medien das Feld „Werbung“ auch für jene Anbieter, die sich den Einstieg in klassische Werbung bislang nicht leisten konnten oder wollten.

Im Zusammenhang mit Web 2.0 sprechen Anbieter häufig von der Nutzbarkeit des „Long Tail“. Dieser Begriff bezeichnet die große Mehrzahl der Produkte und Dienstleistungen, die nur von einer vergleichsweise geringen Anzahl von Kunden nachgefragt werden - und daher, dem „Pareto-Prinzip“ folgend, von vielen Anbietern entweder gar nicht oder zeitlich nicht lange vorgehalten werden. Diese Grundregel der „Old Economy“ hat dazu geführt,

Erlöspotenziale im Web 2.0: the „Long Tail“

(Grafik 4)



dass in vielen Branchen die Angebotsvielfalt erheblich eingeschränkt wurde: Nach dem „Aldi-Prinzip“ konzentrieren sich die Anbieter nur auf wenige Top-Seller.

War der „Long Tail“ der Produkte und Dienstleistungen aus Kosten-Nutzen-Gründen bislang für viele Anbieter unattraktiv, so erhält er in Zeiten reifer Märkte durch Web 2.0 eine ganz neue, zunehmend wichtige Bedeutung. Bedingt durch vergleichsweise günstige, leistungsstarke Server-Kapazitäten können „online“ bestimmte Angebote, z. B. Musik, Filme, Druck-Services oder

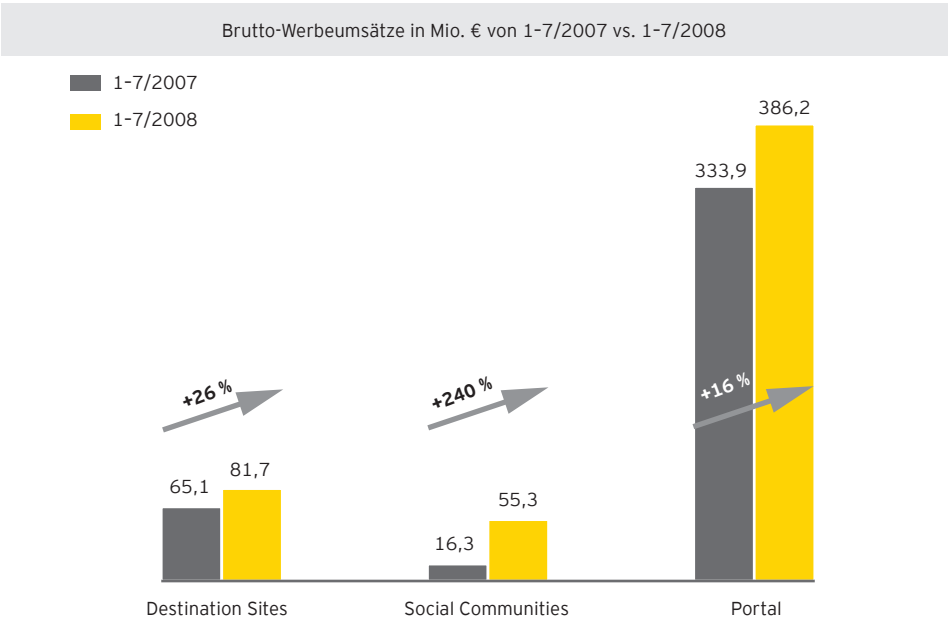
andere, kostengünstig vorgehalten werden. Sie werden von so wenigen Kunden nachgefragt, dass sie im stationären Handel gar nicht geführt werden.

Dies kommt dem Trend einer Individualisierung von Verbraucherwünschen sehr entgegen und eröffnet neue Möglichkeiten der Erlösgenerierung durch Transaktion. Die Digitalisierung erlaubt zudem den ortsungebundenen Zugang sowie die Nutzung von Informationen über mobile Endgeräte.

Im Web 2.0 bieten dialogorientierte Internetangebote wie z. B. Social Communities die Möglichkeit, in einen besonders intensiven Kundenkontakt zu treten. Der Vergleich der aktuellen Wachstumsraten lässt vermuten, dass hier ein Erlösmodell für die Zukunft liegt - auch wenn die absoluten Umsätze derzeit noch von geringer Bedeutung sind.

Brutto-Werbeumsätze nach Gattungskategorien

Social Communities mit höchsten Zuwachsraten
(Grafik 5)



Quelle: Nielsen Media Research

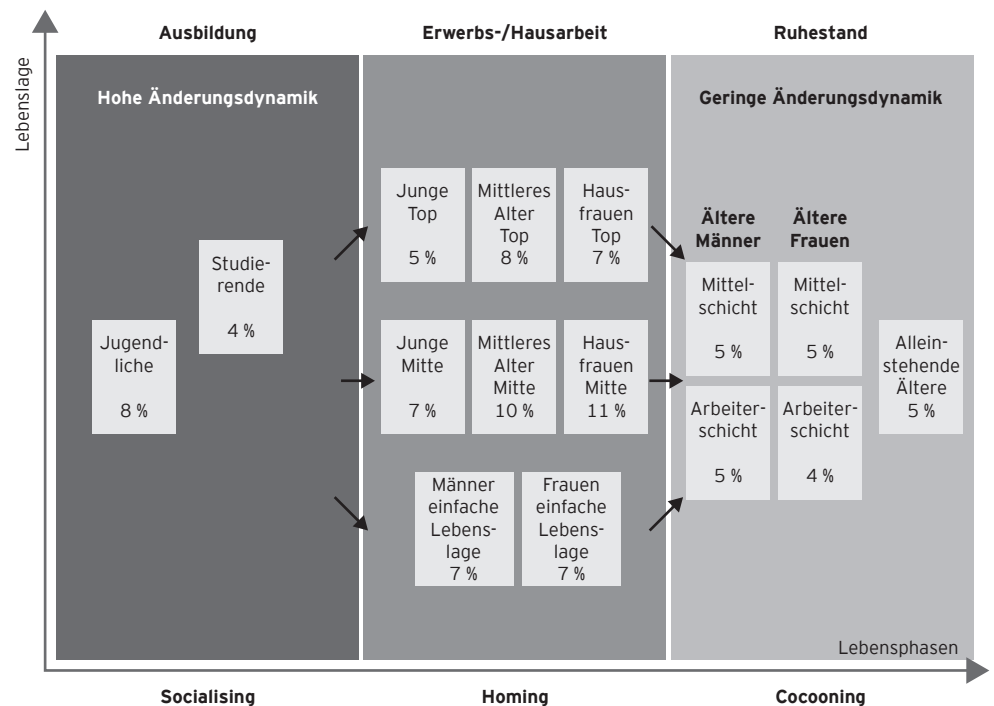
Megatrend 3:

Konvergenz der Medienmarken

Zielgruppen zersplittern, thematische Bindungen sind von immer kürzerer Dauer. Unsere Gesellschaft ist zunehmend gekennzeichnet durch „Multi-Optionalität“: Menschen haben immer komplexere Lebensentwürfe und Erwerbsbiografien, die sie im Lauf ihres Lebens vor ständig neue Herausforderungen stellen - und vor neue Chancen.

Komplexe Lebens- bzw. Erwerbsbiografien: das Modell der biografischen Lebenswelten

(Grafik 6)



Quelle: Hubert Burda Media Reserach, nach Professor Kleining

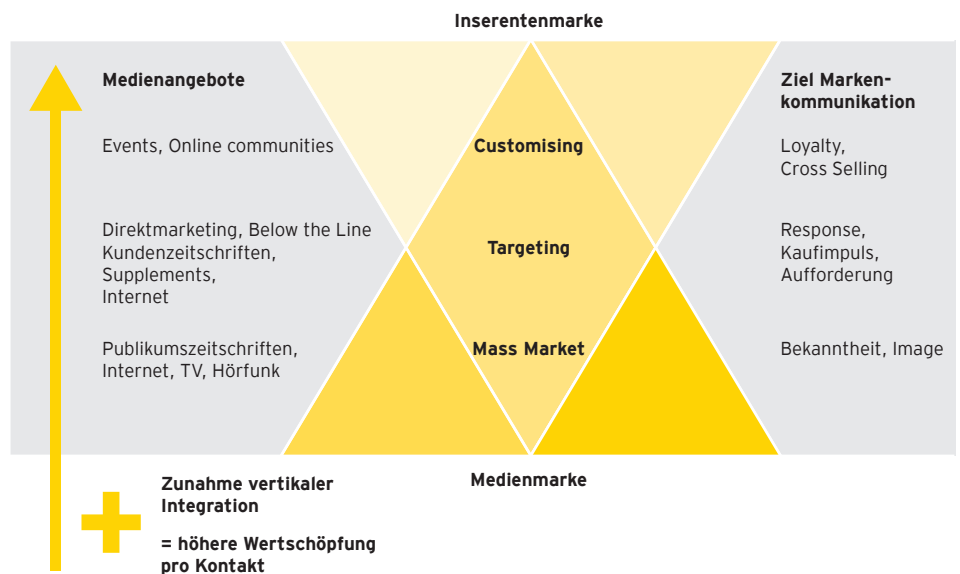
Paradoxerweise führt diese Zersplitterung zu einem Zusammenwachsen, einem „Bundling“ von Medienangeboten - mit dem Ziel, dieser „Atomisierung“ zum Trotz auch in Zukunft Skaleneffekte erzielen zu können. In der Verbraucherkommunikation stellen sich Werbungtreibende auf mobile Zielgruppen ein: Angesichts einer wachsenden Zahl konkurrierender Angebote und einer damit verbundenen steigenden Reizüberflutung lässt sich Markenbindung nur noch durch intensive kommunikative Ansprache „auf allen Kanälen“ erzielen. Erfolgreiche Medialösungen bedienen dabei Anforderungen an integrierte Kommunikation.

Starke Medienmarken dienen den Nutzern als Navigatoren rund um ihre Kompetenzfelder. Sie bieten ihnen Orientierung über alle medialen Ausdrucksformen hinweg: als Zeitungs-/Zeitschriftenmarke mit „Brand Extensions“ im TV und Internet (FAZ, Süddeutsche, Bild, Focus, Wirtschaftswoche u. a.) ebenso wie als TV-Sender mit starker Online-Präsenz (RTL, ProSieben, ARD, ZDF u. a.) oder als Internet-Marktplatz mit eigener Kundenzeitschrift (amazon.de u. a.).

Die Nutzer allerdings sind längst keine passiven Rezipienten von Kommunikationsbotschaften mehr: Sie nutzen „ihre“ Medienmarke, um Themen zu vertiefen, den Dialog zu suchen und - zumindest temporär - Gemeinschaften (Communities) zu bilden. Dabei gehen sie spielerisch mit der

Vertikalisierung bei Medienmarken

Verbindung Medienqualitäten - Kundennutzen
(Grafik 7)



Quelle: Hubert Burda Media Research

Medienmarke um und wechseln die Kanäle je nach aktueller Situation: Sie lesen „ihre“ Zeitschrift zur grundlegenden Orientierung, nutzen deren Website, um sich über aktuelle Ereignisse zu informieren, und holen sich Kurzinfos via Handy oder PDA, wenn sie unterwegs sind. Starke Medienmarken müssen daher medienübergreifend Kontaktpunkte bieten, um für ihre Kunden - ob Leser, Zuschauer oder Online-Nutzer - als „Trusted Media Brand“ jederzeit und überall auf der Welt verfügbar zu sein.

1.2. Erlösmodelle im Internet – die gängigsten Erlösformen mit Beispielen

Vier grundlegende Formen der Vermarktung sind es, mit denen die Produzenten und Vermarkter von Websites gegenwärtig versuchen, aus dem immensen Aufwand, den sie in ihre Online-Angebote stecken, ihrerseits wieder Einnahmen zu erzielen: Werbung, bezahlte Inhalte, Transaktionen und die Vermarktung des Ergebnis-Rankings in Suchmaschinen. Daneben gewinnt auch die Vermarktung über Partner-Netzwerke (Affiliate Networks) an Boden. Die Finanzierung über anderswo erhobene Teilnehmergebühren spielt nur bei den Websites öffentlich-rechtlicher TV-Anbieter eine (untergeordnete) Rolle.

Wie bei den herkömmlichen Medien werden diese grundsätzlichen Erlösmodelle de facto auch in jeder beliebigen Kombination eingesetzt. So verkaufen die Anbieter von Suchmaschinen auf ihren Sites auch klassische Bannerwerbung, während die „Destination Websites“ großer Medienmarken zwar den Löwenanteil ihrer Einnahmen

Erlösform	Ausprägungen	Beispiele
Werbung	Reichweite	Display Ads
	Targeting	glam.com, gofeminin.com
Search		google.com
Transaktionen	Marktplatz	ebay.com
	Handels-/Vertriebsplattformen	amazon.com, burdastyle.com, hallohund.de
Subscriber/Paid Content	Abo von Inhalten/on Demand	lynda.com
	Mitgliedschaften	xing.com

Tabelle 2

über die Bannerwerbung erzielen, daneben aber durchaus auch Erlöse aus dem Verkauf archivierter Inhalte zu erzielen versuchen. Und natürlich verzichten auch die Anbieter lupenreiner Transaktionsdienste wie Amazon oder eBay nicht auf die Zusatzeinnahmen aus der gezielten Platzierung unterschiedlichster Werbebanner.

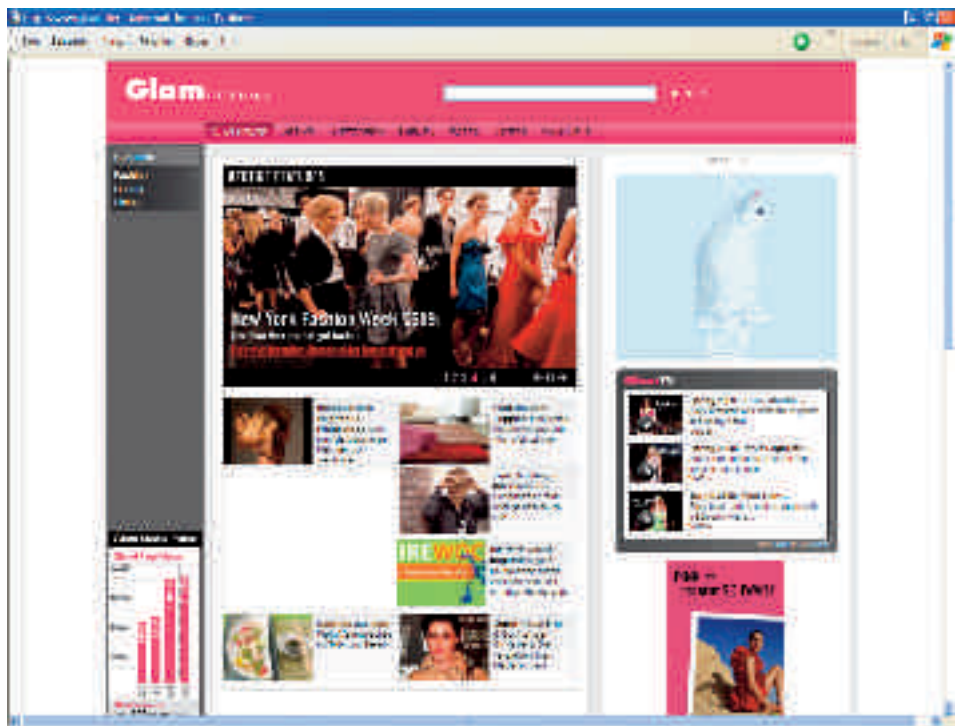
Werbung

Die nach wie vor gängigste Werbeform im Internet ist das Werbefbanner, mittlerweile ergänzt um Formate wie Layer, Skyscraper, Rectangles, Video-Ads u. a. Über Messgrößen wie *Page Impressions* und *Unique User* wird der Erfolg einer Website, also Zugriffe und Reichweite, ermittelt. Die gemessene Reichweite als Grundlage für die Erlösgenerierung durch Werbung gibt an, wie viele Personen einer Zielgruppe zu einem bestimmten Zeitpunkt oder in einem bestimmten Zeitraum Kontakt mit dem Werbemittel hatten. Sie gibt den Werbekunden Aufschluss über die Wirtschaftlichkeit der Site.

Eine Werbeform mit zunehmender Bedeutung sind Display Ads: Hier wird Onlinewerbung auf Webseiten mit zielgruppenorientiertem Inhalt geschaltet.

Diese Werbung kann vom Format her vielschichtig sein und reicht von simplen Textanzeigen über Banner und Flashanimationen bis hin zu Video- und Gadget Ads. Die Abrechnung bei Display Ads ist anbieter- bzw. positionsabhängig und reicht von Cost-per-Impression (klassische TKP-Kampagnen) über Cost-per-Click bis hin zu Cost-per-Action.

Die Auslieferung der Display Ads kann auf einer gesamten Website oder aber auf einer Reihe von Unterseiten auf dieser Website erfolgen. Es kann auch ein bestimmter Anzeigenblock auf einer oder mehreren Seiten gebucht werden. Beispielsweise könnte ein Display Ad ausschließlich für die Nachrichtenseiten der Website einer Zeitung bestimmt sein, für das Kinoprogramm einer Film-Website oder ein bestimmter Anzeigenblock befindet sich immer an derselben Stelle in einem politischen Blog oder auf einer bestimmten Unterseite.



Das zielgruppenspezifische *Targeting* bietet genauere Möglichkeiten, Zielgruppen im Internet ohne nennenswerte Streuverluste zu erreichen. Dabei kann man zwischen Targeting nach technografischen, geografischen, zeitlichen, soziodemografischen Merkmalen oder nach Affinitäten oder Milieus unterscheiden.

Beim *Behavioural Targeting* hängt das Einblenden der Werbung direkt vom aktuellen Surfverhalten der User ab. Einen Schritt weiter geht das *Predictive Targeting*: Hier werden die Echtzeit-Onlinenutzungsdaten der User zusätzlich mit Daten kombiniert, die aus der Befragung registrierter Usergruppen gewonnen wurden. Diese Methode soll helfen, die Streuverluste weiter zu minimieren. Eine spezielle Form des Targetings stellt das *Geo-Targeting* dar. Bei dieser Variante werden IP-Adressen ihrer geografischen Herkunft zugeordnet. Dadurch kann national, ja sogar regional spezifische Werbung eingeblendet werden. Das *Integrated Targeting* vereint alle Methoden des Targetings, integriert Marktforschungs- und kundenspezifische Daten und ermöglicht flexible Einsatzoptionen.

Diesen Weg sind die Portale „Glam“ und „gofeminin“ gegangen. Beide sind erfolgreiche Frauenportale im Netz und enthalten Themen wie Mode, Stars, Gesundheit und Wellness.

Glam verfolgt in Bezug auf Werbekunden das Ziel, Unternehmen aus dem Premiummarkensegment einen neuen Zugang zu Online-Reichweiten und Zielgruppen-Targeting zu bieten. Glam Media hat 2008 Glam Evolution entwickelt – eine Plattform für „primetime placement und vertical targeting brand engagement advertising“. Über diese Plattform können die Werbungtreibenden das gewünschte Publikum sehr gezielt ansprechen.

In Bezug auf die Wirksamkeit von Targeting ist nun eine multidimensionale Untersuchung möglich. Die Plattformen verwenden soziodemografische Aspekte, beobachten Einstellungen und Interessen der User, stellen fest, welche Seiten die User aufsuchen, welche Suchbegriffe sie verwenden und wie ihr grundsätzliches Verhalten im Netz ist. Im *Prime Targeting Ranking* werden ununterbrochen die wichtigen Ergebnisse von „Prime Placement“ und „Vertical Targeting“ aufgezeichnet, um den Anzeigenkunden die höchste Werbewirkung zu garantieren.

Suchwortvermarktung

Das Modell der Suchwortvermarktung baut im Grundsatz darauf auf, dass Werbungtreibende ihre Angebote möglichst prominent, d. h. weit oben in der Liste der Suchergebnisse, sehen möchten. Das Prinzip: Je prominenter das Ranking, desto höher der Preis.

Ein gutes Beispiel, wie verschiedene Formen des Suchmaschinenmarketings funktionieren können, ist Google. Der weltweite Marktführer finanziert seine Suchmaschine zum größten Teil mit Werbung. Der Vorteil für den User ist, dass er für seine Suchanfrage nichts bezahlen muss. Dafür muss er die zielgerichtete Werbung auf den Ergebnisseiten in Kauf nehmen.

Ein modifiziertes Werbekonzept sind die Adwords: Auf der Ergebnisseite zu einem eingegebenen Suchbegriff erscheint die „passende“ Werbung. Die Abrechnung erfolgt voll automatisiert: Bei jedem Klick wird dem Werbekunden Geld von seinem vorher festgelegten Budget abgezogen. Ist dieses aufgebraucht, erscheint die Anzeige bei der nächsten Anfrage nicht mehr. Yahoo geht in diesem Punkt den gleichen Weg.

Ein weiteres Angebot ist Google AdSense. Dieses Tool ist für Content-Seiten interessant. Es durchsucht den Content der Seite und stellt Anzeigen zur Verfügung, die dazu passen. Damit soll erreicht werden, dass der User die Werbung nicht als störend, sondern als nützlich empfindet. Mittlerweile verkauft Google seine Suchmaschinentheorie auch an andere Anbieter. Für Unternehmen bietet Google zudem Hard- und Softwarelösungen an, um Datenbanken zu verwalten.

Transaktion/E-Commerce

Neben der klassischen Werbung werden Web-2.0-Angebote heute auch mithilfe direkt ausgeführter Transaktionen finanziert. eBay beispielsweise fungiert im Internet



als eine Art virtueller Marktplatz, auf dem Anbieter ihre Produkte anbieten, die von Interessenten ersteigert werden können. Dafür nimmt eBay eine Vermittlungsgebühr, um das Portal zu finanzieren. Amazon, eine der größten Handels- und Vertriebsplattformen im Netz, erhält für jedes umgesetzte Produkt einen prozentualen Anteil. Nach demselben Erlösprinzip agieren die Websites der meisten Fluglinien, Reisevermittler und der Anbieter aus vielen anderen Branchen.

Die Community burdastyle.com etwa ist im englischen Sprachraum aktiv. Sie zielt auf alle „Netties“, die nicht auf Mode „von der Stange“ zurückgreifen, sondern ihre eigenen Kleidungsstücke nähen wollen. Die angebotenen Schnittmuster sind gegen ein Entgelt zu bekommen.

Die Hunde-Community „hallo Hund“ kombiniert professionellen redaktionellen

Content mit nutzergenerierten Inhalten. Mit Web-2.0-Features wie Bildern und Videos, Testing- und Ratingmöglichkeiten sowie mit Socialising- und Service-Schwerpunkten kann der Hundefreund das Portal personalisieren und individualisieren. In der Vermarktung gibt es Kooperationen, z. B. mit dem Partner Masterfoods. Zudem wird eine gemeinsame E-Commerce-Plattform mit Zooplus betrieben. Die exakte Ausrichtung der Community auf strikt themenafine Nutzer ermöglicht eine punktgenaue Zielgruppenvermarktung anstatt einer breit gestreuten Reichweitenvermarktung.

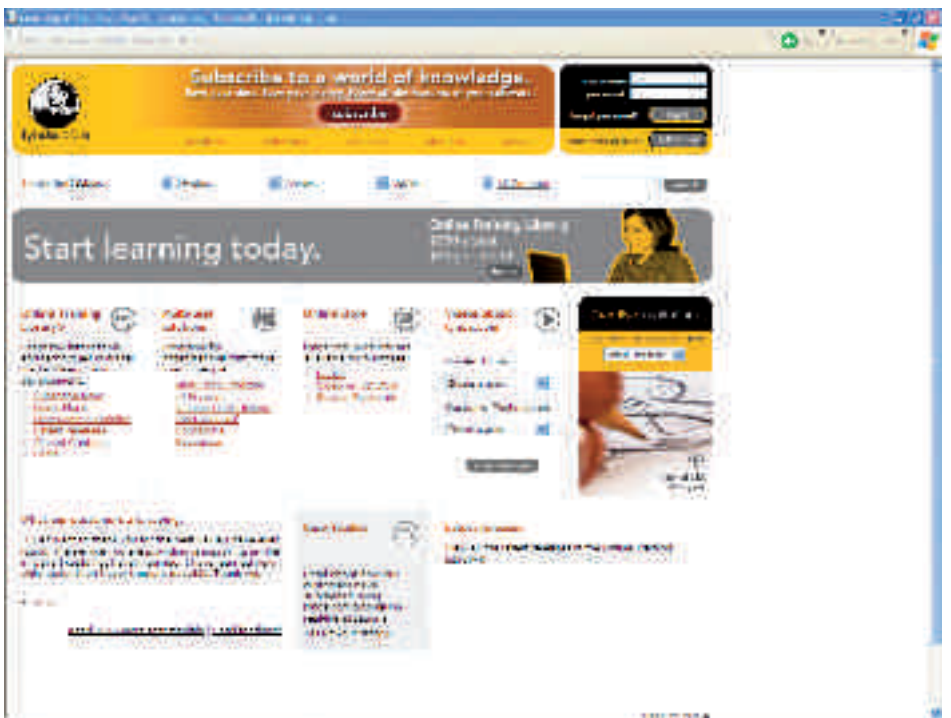
Subscriber/Paid Content

Eine weitere Form, um Erlöse zu generieren, sind Subscriber- bzw. Paid-Content-Modelle: Der Anbieter verlangt vom Nutzer Geld für seine Inhalte in Form eines Abonnements oder punktueller Zahlungen für angeforderte Einheiten – und verzichtet dafür auf Werbung. Ein solches Modell funk-

tioniert nur, wenn es sich um ein besonders gutes oder einzigartiges Angebot handelt: Erfahrungsgemäß sind die User nur unter dieser Voraussetzung bereit, wirklich Geld zu investieren.

Ein Beispiel für einen solchen Anbieter ist lynda.com, eine Plattform im Internet, die Schulungsmaterial im kreativen Arbeitsbereich vertreibt. Die verschiedenen Trainingsangebote werden in Form eines Subscriber-Modells an die Kunden verkauft. Neben Lehrbüchern bietet lynda.com praktische Trainingsprogramme, eine Online-Bibliothek und auf CD oder DVD basierte Trainingseinheiten. Das Portfolio beinhaltet Kurse zu Flash, Photoshop oder auch zu digitaler Fotografie.

Ein weiteres Erlösmodell verfolgt die Netzwerkplattform Xing durch ein Business-Kontaktmanagement zwischen Ansprechpartnern vieler Unternehmen bzw. Organisationen. Geld verdient wird dabei vor allem über Clubbeiträge bei Premiummitgliedschaft, über die etwa ein Zehntel der Teilnehmer verfügen. Die Kontakte erfolgen exklusiv über die Netzwerkplattform, was eine intensivere Bindung an das Netzwerk unterstützt. Als Beispiel für ein weiteres Erlösmodell kann der Community-Anbieter Ning genannt werden. Dieser verzichtet nicht auf Erlöse durch Werbung. Daneben kann jeder Benutzer eine eigene Community starten und wird somit zum „Subunternehmer“. Seine eigene Subdomain oder aber ein gezieltes Ausblenden von Werbung werden separat berechnet. Der Ning-„Partner“ kann folglich selbst entscheiden, welche Dienstleistungen er in Anspruch nehmen bzw. welchen Betrag er dafür investieren möchte.



Teil 2: Expertenmeinungen – die Studienergebnisse im Detail

Markterfolg in der digitalen Welt: die Bedeutung von Web 2.0

In der Ausprägung „Web 2.0“ hat das Internet heute ein Stadium erreicht, in dem es als Mediengattung direkt gegen die klassischen Medien antritt – als Informations- und Unterhaltungsplattform ebenso wie als Werbeträger. Diese „Normalisierung“ in der Bewertung der aktuellen Bedeutung von Web 2.0 spiegelt sich in den Antworten der befragten Experten wider: Die Euphorie der Anfangsjahre ist einer eher nüchternen Einschätzung der Chancen und Risiken gewichen.

Dabei hat das Thema „Web 2.0“ für die Verantwortlichen in verschiedenen Positionen der Branche ein völlig unterschiedliches Gewicht. Denn der Blickwinkel verändert sich – abhängig davon, ob der Befragte für die Produktion von Medieninhalten, für deren Vermarktung, für das Beteiligungsmanagement eines Verlagshauses oder für die Markenkommunikation eines großen werbungstreibenden Unternehmens verantwortlich ist.

So verwundert es nicht, dass Märkte und Marktentwicklungen teilweise recht unterschiedlich beurteilt werden. Auffällig allerdings: Als wirklich bedeutungslos für das eigene berufliche Umfeld schätzte keiner der Befragten das Thema „Web 2.0“ ein – ein Ergebnis, das noch vor nicht allzu langer Zeit deutlich anders hätte ausfallen können.

Rolle des Web 2.0 im Marketing und in der Generierung von Erlösen

(Grafik 8)



Quelle: Hubert Burda Media Research

Die Betreiber von Social Communities, deren Geschäftsmodell auf Web 2.0 basiert, betonen - wenig überraschend - die ungeahnten Chancen, die ihnen der „Digital Shift“ heute bietet. Vertreter der „Old Media Economy“, etwa aus Film- und TV-Produktion, verfolgen die Entwicklung momentan zwar noch distanzierter, aber mit durchaus großem Interesse. Ein Gesprächspartner aus der Markenkommunikation eines großen Automobilkonzerns sieht den zentralen Vorzug vor allem in der ungetrübten Sicht auf den Verbraucher und dessen Meinung.

„Wir beobachten, was und vor allem wie über unsere Marke gesprochen wird. Das hat eine gewisse Monitoring-Funktion!“

Für TV-Sender ist ein Engagement im Bereich Web 2.0 aufgrund der möglichen Portfolioerweiterung durch Video-Communities unabdingbar. Medienvermarkter sehen im Web 2.0 die Möglichkeit, neue Zielgruppen zu erreichen und entsprechende Erlöse zu erzielen.

„Nach Durchsicht unseres Portfolios ist für Printableger im Internet von Wachstumsraten zwischen zehn und 20 Prozent auszugehen. Mitmach-Angebote aber wachsen aktuell noch schneller.“

Viele Angebote, die derzeit unter dem Stichwort Web-2.0 auf den Markt kommen, sind im Grunde „natürliche“ Weiterentwicklungen der Medien. So sind die Medienkanäle seit einigen Jahren technisch aufeinander zugegangen - und heute lässt sich das sogenannte Triple Play realisieren, also ein Zusammenspiel von Fernsehen, Internet und Telefon. Ein Verlagsvertreter ordnet das Thema in einen zeitlichen Zusammenhang ein:

„Heute funktionieren die multimedialen Modelle von vor sechs oder sieben Jahren auch auf der technischen Ebene. Die Ideen waren damals schon da - aber die technischen Möglichkeiten haben noch nicht ausgereicht“.

Bei aller Begeisterung für die technischen Fortschritte bleiben die Befragten realistisch: Web 2.0 und alle darin bisher verfolgten Erlöswege, so betonen sie, entsprechen momentan bei Weitem nicht den Umsatzgrößen klassischer, überwiegend reichweitenbasierter Vermarktungsmodelle.

Das Mitmach-Web: User-Generated Content und seine Folgen

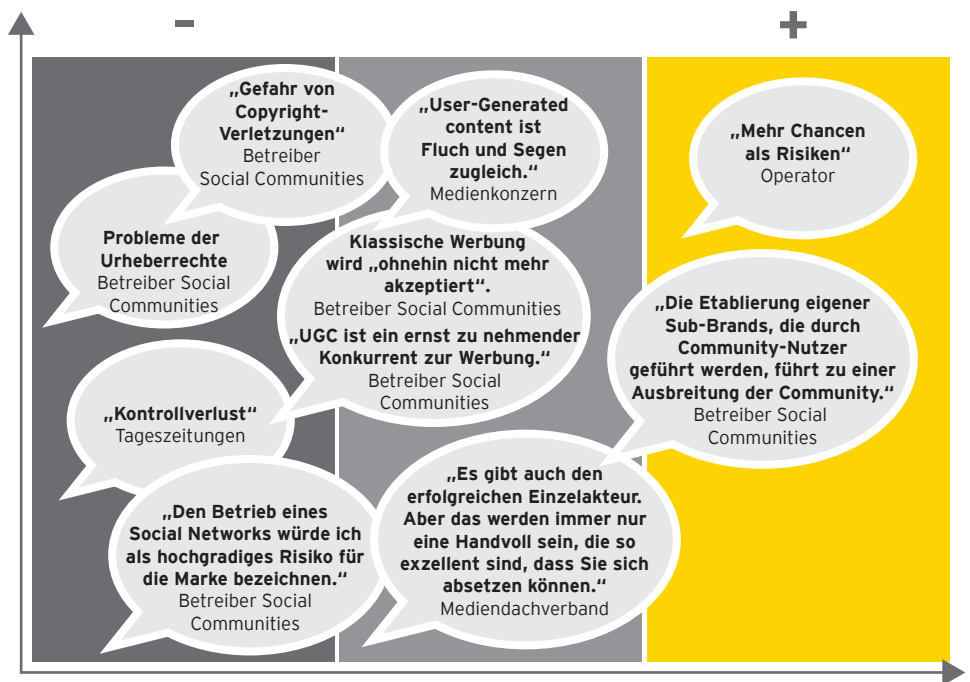
Bei der Beurteilung von User-Generated Content und seinen Auswirkungen auf Medien und Marken scheiden sich die Geister: UGC, so die gebräuchliche Abkürzung, ist für die befragten Unternehmensvertreter Fluch und Segen zugleich.

Community-basierte Websites beruhen in ihrer Grundidee auf den Eigenaktivitäten ihrer Mitglieder – und setzen darauf, von dieser neuen Form des Medienangebots auch ökonomisch auf Dauer leben zu können.

„Die Marke ist selbst zu einem Biotop geworden. Sie entwickelt sich durch die Möglichkeit der Open Source – das ist richtig gut!“

Für Medienmarken bieten stark genutzte UGC-Aktivitäten die Möglichkeit, authentische Einzelmarken und eventuell ganz neue „Sub-Brands“ zu schaffen.

UGC und Markenkern: Chancen und Risiken (Grafik 9)



Quelle: Hubert Burda Media Research

Beispiele für die Bildung von Sub-Brands aus dem Bereich der Social Communities:

In einer regionalen Social Community schaffte es ein einziger Blogger, eine eigene Fangemeinde von über 3.000 Personen zu versammeln. Da die Fangemeinde ihrerseits Traffic generiert, trägt der Blog dazu bei, das Netz der Community-Brand immer weiter auszuweiten. Auf diese Weise wird eine Medienmarke für den Nutzer immer transparenter.

Die US-Tageszeitung „New York Times“ geht auf ihrer Website sogar noch einen Schritt weiter: Bestimmte „Super-Blogger“, die die Attraktivität ihrer Beiträge für relevante Lesergruppen bereits nachgewiesen haben, werden für aufmerksamkeitsstarke Beiträge auf einem eigens dafür eingerichteten „User-Generated Portal“ von der Redaktion bezahlt.

Ein Teil der befragten Experten nimmt UGC als natürliche, unverfälschte Ausdrucksform des Kunden wahr, der klassische Werbung „ohnehin nicht mehr akzeptiert“, wie es ein Interviewpartner ausdrückt. In dieser Schärfe bleibt dies zwar eine Einzelmeinung, dennoch ist UGC für Marketingverantwortliche zweifellos eine authentische Form, um Einblicke in die Wahrnehmung des Kunden zu den eigenen Marken und Produkten zu gewinnen. Kundenreaktionen auf Web-Foren könnten nach Einschätzung einiger Gesprächspartner durchaus zu einem festen Bestandteil der Markenführung werbungstreibender Unternehmen werden – und damit zu einem ernst zu nehmenden Konkurrenten zur klassischen, unternehmensgesteuerten Werbung.

„Fluch und Segen zugleich“: An kaum einer anderen Stelle tritt die Gültigkeit dieser bereits zitierten Einschätzung zu User-Generated Content so deutlich zutage wie hier. Einerseits sind ungefilterte Meinungsäußerungen von Kunden in Community Sites und User-Foren zu Produkten und Marken von einer kaum zu überbietenden Authentizität und Glaubwürdigkeit. Andererseits aber stellt produktbezogener UGC im Web jeden Markenverantwortlichen vor ein gefürchtetes Problem: Die Kundenäußerungen lassen sich nicht in gewohnter Weise steuern – und können die Markenpflege daher recht schnell zu einem unkalkulierbaren Risikofaktor werden lassen.

Doch auch hier sehen vor allem Community-Portale eher Chancen als Risiken. Ein gängiges Instrument sind von Firmen gesponserte Diskussionsgruppen, in die Inhalte gezielt eingestellt und von ausgewählten Community-Mitgliedern anschließend diskutiert werden. Zwar mussten die Firmen den Umgang mit diesem neuen Instrument erst lernen, da das Gesagte nicht immer positiv ausfällt,

aber die sogenannten „Edelgruppen“ haben zu einer wesentlich stärkeren Bindung der Mitglieder an die Marke geführt, die mit einem einfachen Banner nie zu erreichen gewesen wäre.

Ein Verlagsvertreter wäre jederzeit bereit, UGC in seine Printmedien einfließen zu lassen:

„Wenn die User ‚Good News‘ lesen wollen, könnte es dazu führen, dass man eben eine Seite nur mit ‚Good News‘ macht.“

Neue Chancen für die Marke durch mehr Nähe zum Endverbraucher und mehr Transparenz sieht auch ein Medienmanager. Das positive Szenario, das er zeichnet, setzt für ihn aber zwingend voraus, dass die Medienmarke ein gewisses Maß an journalistischer und inhaltlicher Qualität bietet. Die Frage, ob es der UGC-Akteur, also der Blogger oder Forenteilnehmer, oder aber die Medienmarke ist, die letztlich den Markenerfolg ausmacht, lässt sich seiner Meinung nach noch nicht klar beantworten.

„Interaktion“ ist auch hier das entscheidende Stichwort. Ein Verlagsvertreter weist explizit auf die Wechselwirkung zwischen Marke und Kunde hin: *„Die Zielgruppe prägt entscheidend das Image einer Community-Marke. StudiVZ beispielsweise ist geprägt durch die Studenten selbst. Denen geht es in erster Linie um die Community – also um das Wissen: Dort treffe ich andere Studenten.“*

Deutlich mehr Fluch als Segen jedoch sehen die Experten im Zusammenhang mit UGC bei der Frage der Urheberrechte. Die weitverbreiteten Copyright-Verletzungen in den von Kunden erzeugten Inhalten werden als ernsthafte Gefahr wahrgenommen.

Marketing und Marke im Web 2.0

Markenführung in der digitalen Welt muss sich – so die einhellige Meinung aller Befragten – erheblich veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen stellen. Für die Markenverantwortlichen bietet der „Digital Shift“ einerseits neue, faszinierende Möglichkeiten. Andererseits aber wirft er auch neue Fragestellungen und Aufgaben auf, die es zu lösen gilt.

Die einschneidendste Veränderung sehen die Experten übereinstimmend in der neuartigen Interaktivität der Online-Medien: Sie gestattet es dem Endverbraucher, durch die Kreation und ungefilterte Veröffentlichung eigener Inhalte aktiv in den Prozess der Markenkommunikation einzugreifen.

Die Mechanik der Markenführung ändert sich dadurch gravierend: Die gewohnte, nahezu vollständige Kontrolle über die Botschaften, die an den Endverbraucher ausgesandt werden, wird den Markenverantwortlichen im Web 2.0 aus der Hand genommen – zumindest bei den Zielgruppen, die mit den neuen Informations- und Austauschmöglichkeiten vertraut sind und souverän damit umgehen.

Web 2.0: Besonderheiten bei der Markenführung (Grafik 10)



Quelle: Hubert Burda Media Research

Dies erfordert eine zumindest teilweise Abkehr vom klassischen Push-Marketing und eine Hinwendung zum Pull-Marketing, bei dem Medien „mittler“ wie Blogger, Forenverantwortliche und andere markenbezogene Inhalte aufgreifen und entweder verfremden oder eigenständig beeinflussen.

„Es entsteht sehr viel mehr Mitbestimmungsbedürfnis von der Nutzerseite aus. Das hat Vor- und Nachteile: Im Idealfall kann eine Marke extrem stark positioniert werden, ohne dass eine begleitende Mediakampagne dahinter liegt, wie z. B. die ‚Horst-Schlämmer-Kampagne‘ von VW.“

„Es geht um Schnelligkeit und Agilität. Die Communities am Markt sind entstanden, weil sie nicht nach strategischen Gesichtspunkten geplant wurden. Das ‚Joch‘ der

klassischen Medien mussten sie nicht überwinden.“

Häufig geäußert wird die Ansicht, Markenführung werde durch bzw. mit Web 2.0 schneller, unterliege über kürzere Aktualisierungszyklen einer höheren Dynamik. So äußerte sich ein Verlagsvertreter:

„Ein Umdenken in den Verlagen ist unbedingt erforderlich. Das kann nicht so statisch bleiben wie bei Print.“

Andererseits wird Konstanz im Markenauftritt durchaus auch als Wert an sich betrachtet. Vor allem eine Orientierungsfunktion für den Verbraucher sowie ein klares, wiederholt eingelöstes Leistungsversprechen seien für Medienanbieter und deren Inhalte hierbei maßgeblich. Diese beiden

Anforderungen muss ein erfolgreiches Web-2.0-Angebot erfüllen.

Vertrauen bei Kunden und Marktpartnern zu schaffen ist von jeher das zentrale Anliegen erfolgreicher Markenführung. Vertrauen erlangt die Marke dadurch, dass sie sich treu bleibt und für die Marktpartner langfristig eine verlässliche Größe darstellt. Web-Communities bieten für Marketing und Werbung den Vorteil, dass sie stark involvierte Zielgruppen versammeln, die der Markenbotschaft hohe Aufmerksamkeit entgegenbringen, die teilweise über die „klassische“ Werbung gar nicht mehr erreicht werden kann.

Allerdings sind die Hürden für erfolgreiche Geschäftstätigkeit im Web 2.0 mittlerweile höher geworden. Der Marketingaufwand ist gegenüber der Anfangsphase erster erfolgreicher Website-Marken deutlich gestiegen. Das ist nicht verwunderlich, bedenkt man, dass - anders als zu Zeiten der ersten Internet-Blase - heute ein Angebot für Investoren nur interessant ist, wenn es seinen Erfolg schon deutlich unter Beweis gestellt hat. Entsprechend steigt der Kaufpreis - ein Umstand, der zunächst zu deutlicher Reserviertheit im Hinblick auf Investitionsvorhaben führt. Diese Schwierigkeiten gelten insbesondere für den Bereich der Bewegtbild-Angebote (Video-Communities), bei denen die entsprechenden Erlösprognosen häufig unsicher sind.

Dennoch sind sich die Experten in der zusammenfassenden Bewertung einig: Die Marketinglehrbücher müssen für Web 2.0 keineswegs neu geschrieben, sondern allenfalls ergänzt werden. Im Grundsatz gelten dort dieselben Gesetze der Markenführung wie im „klassischen“ Marketing. Vereinzelt werden sogar Altmeister des Marketings wie Hans Domitzlaff explizit als „Vordenker“ für das Web 2.0 herangezogen.



Medien im Web 2.0: Markenstärkung durch Ergänzungen

Mit Blick auf die zunehmende Bedeutung des nutzergenerierten Contents stellt sich für alle etablierten Medienmarken die ernsthafte Frage, ob die journalistische Qualität und Glaubwürdigkeit des originären Medienangebots unter Umständen durch den Einsatz UGC-getriebener Instrumente beschädigt wird.

Im Markt überwiegt die Einschätzung, dass Kannibalisierung kein aktuelles Problem mehr darstellte. Vielmehr richten die Vertreter etablierter Medienmarken den Blick auf die sich bietenden Chancen.

„Unsere Hauptmarke wird durch Web-2.0-Applikationen nicht in Mitleidenschaft gezogen. Die Entwicklung im Web 2.0 lässt sich nicht aufhalten. Wir müssen den intelligenten Umgang damit lernen und die neuen Möglichkeiten für uns nutzen.“

Allerdings muss bei den contentgetriebenen „Destination Sites“ bekannter Redaktionen

wie den Online-Angeboten großer Zeitungs-, Zeitschriften- oder TV-Anbieter sorgfältig darauf geachtet werden, dass zusätzliche, Web-2.0-orientierte Angebote nur eine Ergänzung darstellen. Sie dürfen keinesfalls als Substitut für Bestehendes wahrgenommen werden – und müssen daher entsprechend konzipiert und geführt werden.

Gleiches gilt für die Medienvermarkter: Als ergänzende Marken müssen sich Web-2.0-Angebote wie z. B. Social Communities harmonisch in ihr bestehendes Portfolio einfügen. Die neuen Marken müssen so ins Gesamtangebot integriert werden können, dass sie ein journalistisches Kompetenzfeld anreichern und nicht etwa dessen Glaubwürdigkeit beschädigen. Fragen nach der Zusammensetzung und Eigenart der bestehenden Zielgruppen spielen bei derartigen Überlegungen eine zentrale Rolle. Im Bereich der Fachverlage, insbesondere der Wirtschaftspresse, sieht man margenträchtige Potenziale eher im Bereich der Fachpu-

blikationen (B2B) als bei den allgemeinen Wirtschaftstiteln.

Neue, zielgruppenadäquate Inhalte und Darstellungsformen auf der eigenen Website können dazu beitragen, die Online-Plattform eines Printmagazins zur Ansprache neuer Leser für das Kernprodukt Zeitschrift zu nutzen. Gerade Printmedien, denen weiterhin Lesernachwuchs in jungen Zielgruppen fehlt, stehen unter einem hohen Marktdruck, altersgerechte Angebotsformen im Internet zu schaffen und Bewegtbild-Angebote zu integrieren. Aber gerade in dieser Ziel- bzw. Altersgruppe wird der Loyalitätsaufbau aufgrund hoher Wechselbereitschaft zur besonderen Herausforderung.

„Wenn er auf der Community-Plattform nicht mehr die Freunde findet, die er sucht, wandert der Nutzer automatisch in ein anderes Angebot ab.“

Crossmedia: Effizienz durch Medienkonvergenz

Crossmedial vertreten zu sein ist wichtig: Diese Erkenntnis hat sich allenthalben durchgesetzt – bei den Medienmachern ebenso wie bei den Unternehmensverantwortlichen. Starke, wahrnehmbare Präsenz auf allen medialen Kanälen schafft eine erhöhte Aufmerksamkeit und eine größere Nähe zum Endverbraucher.

Crossmediale Präsenz scheint mittlerweile schon fast eine Selbstverständlichkeit zu sein. Bei der Umsetzung in der Praxis gibt es jedoch nach wie vor viele Unsicherheiten und Hindernisse. Als besonders störend wird die mangelnde Vergleichbarkeit medialer Leistung erlebt.

„Die verschiedenen Medienkanäle erlauben momentan keine vergleichende Leistungsbewertung. Es fehlen einheitliche Standards zur Beurteilung der Effizienz medienübergreifender Wirkungen und Kosten.“

Eine nachweislich kritische Masse an Nutzern ist auch für Web-2.0-Angebote Grundlage für die Akquisition potenzieller Werbekunden. Die erforderliche kritische Masse erreichen die neuen Angebote durch Attraktivität und Relevanz, etwa für die soziale Interaktion unter den Mitgliedern, wie sie beispielsweise durch das sogenannte „Gruscheln“ bei StudiVZ gegeben ist.

„Eine Menschenmenge zieht immer weitere Menschen an. Das gilt auch im Netz.“

Mangelnde Erreichbarkeit kaufkräftiger Zielgruppen, ein früher häufig genanntes Problem, wird dagegen nicht mehr ins Feld geführt. Auch einigen vorrangig auf Jugendliche ausgerichteten Communities wird mittlerweile zugetraut, kaufkräftige Zielgruppen wie die sogenannte „Babyboomer-Generation“ erfolgreich zu binden.

Kritisch gesehen wird hingegen die Markenbindung im Web 2.0: Die Hürden für einen

Möglichkeiten der Effizienzsteigerung und geeignete Leistungsmaße

(Grafik 11)



Quelle: Hubert Burda Media Research

Effizienzsteigerung mit Wikis

Möglichkeiten der Effizienzsteigerung jenseits unmittelbarer Erlösmodelle durch Web 2.0 gibt es aber auch auf anderem Wege – etwa in Form von Wikis für innerbetriebliches Lernen oder aber als innerbetrieblicher „Content Support“, der hilft, „unnötige Meetings im Haus zu vermeiden, weil nur eine einzige konkrete Frage wirklich zu klären ist“. Ein Telekommunikationsanbieter misst dem Thema sogar eine herausragende Bedeutung bei und denkt hierzu über eigene Angebote nach. Das Thema „Wiki“ und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten sind vom Anbieter einer Community-Plattform in folgender Weise sehr anschaulich charakterisiert worden:

„Wikis besitzen enorme Ausbaumöglichkeiten: Man kann Videos, Informationen, fachspezifische Links bereitstellen, die anderen Mitarbeitern das Suchen ersparen. Das schafft eine Zeitersparnis und dient so unmittelbar der Effizienzsteigerung.“

Markenwechsel seien eben sehr niedrig. Diese Einschätzung trifft besonders Communities, die vorwiegend junge Zielgruppen versammeln, denn dort wird eine deutlich

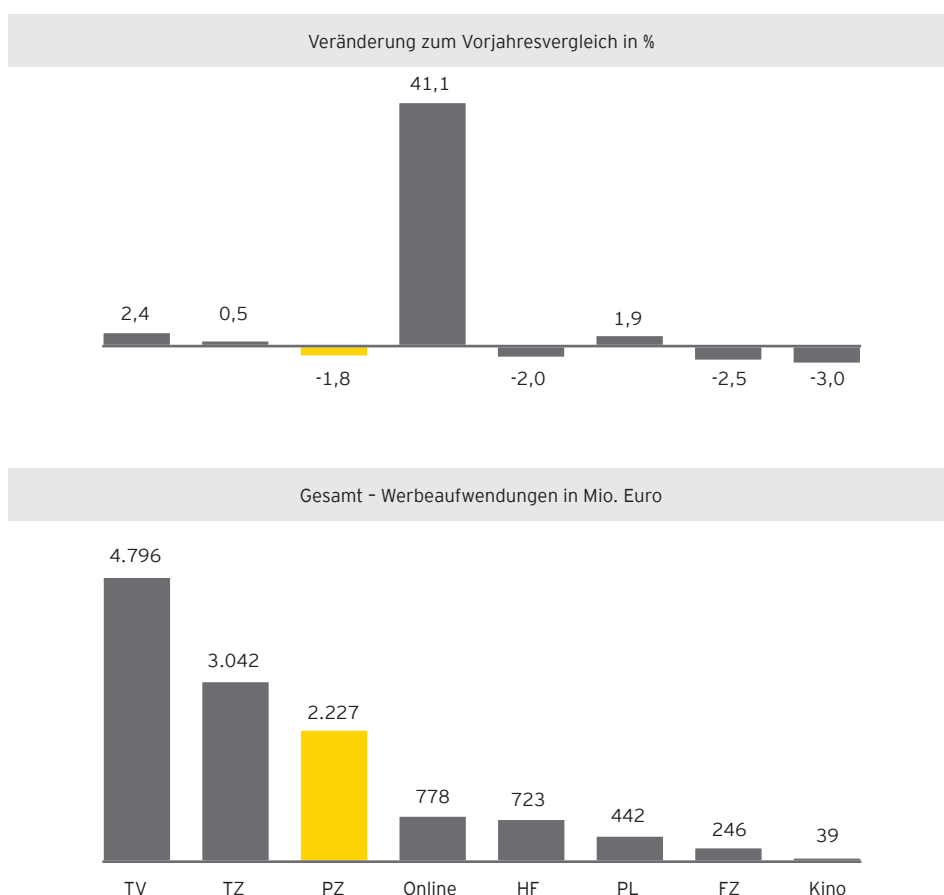
höhere Volatilität vermutet als bei den Mitgliedern von Themen-Communities oder Destination Sites.

Erlösfelder bei digitalen Medienangeboten

Die neuen technischen Möglichkeiten sind die Treiber der künftigen Rolle von Werbung als Erlösform, so die überwiegende Meinung der Marktexperthen. Dabei sind allerdings die bekannten Werbeformen aus dem „Web 1.0“ auch in absehbarer Zukunft keinesfalls passé. Dass das Banner als Inbegriff klassischer Onlinewerbung „noch längst nicht tot ist“, wie es ein Experte ausdrückt, bestätigt der Blick auf die Zahlen des OVK Online Report 2008 (s. Abbildung S. 29). Allerdings ist zu erwarten, dass in den kommenden Jahren die Bereiche „Suchwortanzeigen“ und „Partner-Netzwerke“ deutlich höhere Wachstumsraten aufweisen werden.

Situation Werbemarkt

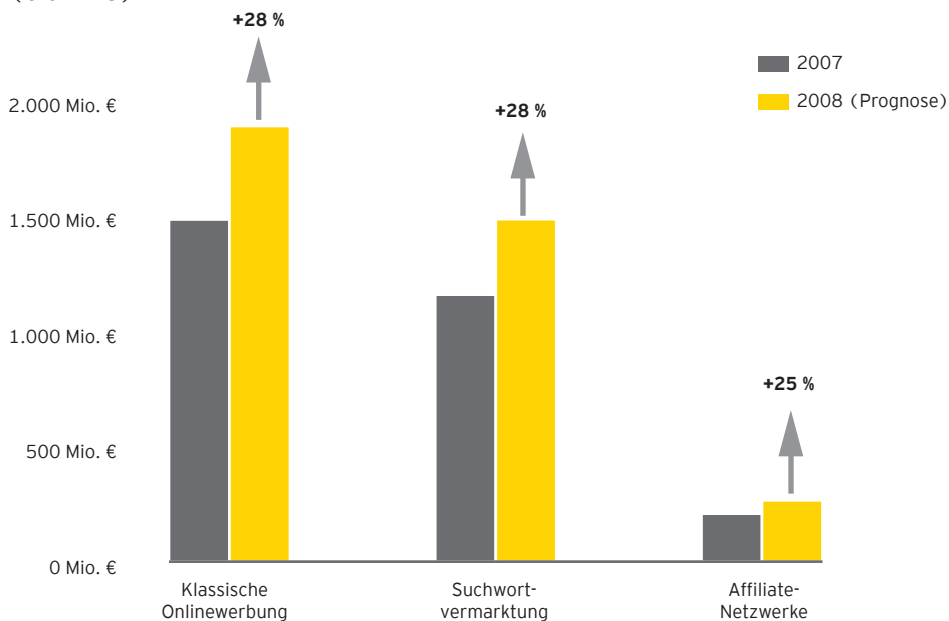
Mediasplit 1-7/2008 mit Vorjahresvergleich
(Grafik 12)



Quelle: Hubert Burda Media Research, Nielsen Media Research, Brutto Werbeaufwendungen

Werbeformen im Internet: klassische Werbung weiterhin vorn

(Grafik 13)



Quelle: OVK Online Report 2008/01

Aus Sicht der Vermarktungstöchter großer Medienunternehmen hängt die Zukunftsfähigkeit der Onlinewerbung in erster Linie von deren Relevanz für den Verbraucher ab. Hoch eingeschätzt wird aber die Frage ihrer „Unterhaltsamkeit“. Letzteres spricht aus Sicht der Experten sehr für verstärkte Bewegtbild-Werbung im Internet. In diesen Bereich setzen viele der Interviewpartner große Hoffnung, wenngleich zum momentanen Zeitpunkt niemand in der Lage ist zu prognostizieren, wie hoch künftig Erlöse hieraus ausfallen werden.

Ein weiteres Merkmal ist die hohe Abhängigkeit des Mediums von technischen Innovationen wie Netzkapazitäten und Übertragungsbreiten sowie deren Verbreitung in den relevanten Nutzergruppen. Eine sinnvolle Werbeaussteuerung etwa durch „Frequency Capping“ bei gleichzeitigem Bedienen vorhandener Informationsbedürfnisse und Verwendung attraktiver Werbeformen erfordert einen hohen Administrationsgrad.

Werbung stößt bei den Verbrauchern auch in einem erheblichen Maße auf Ablehnung (Quelle: TimeBudget 12) – dies schränkt möglicherweise die Erlösperspektiven hieraus ein. Der Grund dafür liegt zumindest für Betreiber von Social Communities auf der Hand: Da der „Web-2.0-Verbraucher“ über die vielfältigsten Informationen „aus erster Hand“ verfüge, werde er die Werbung in klassischer Form bald ohnehin nicht mehr akzeptieren, so die Sichtweise eines Experten aus diesem Feld.

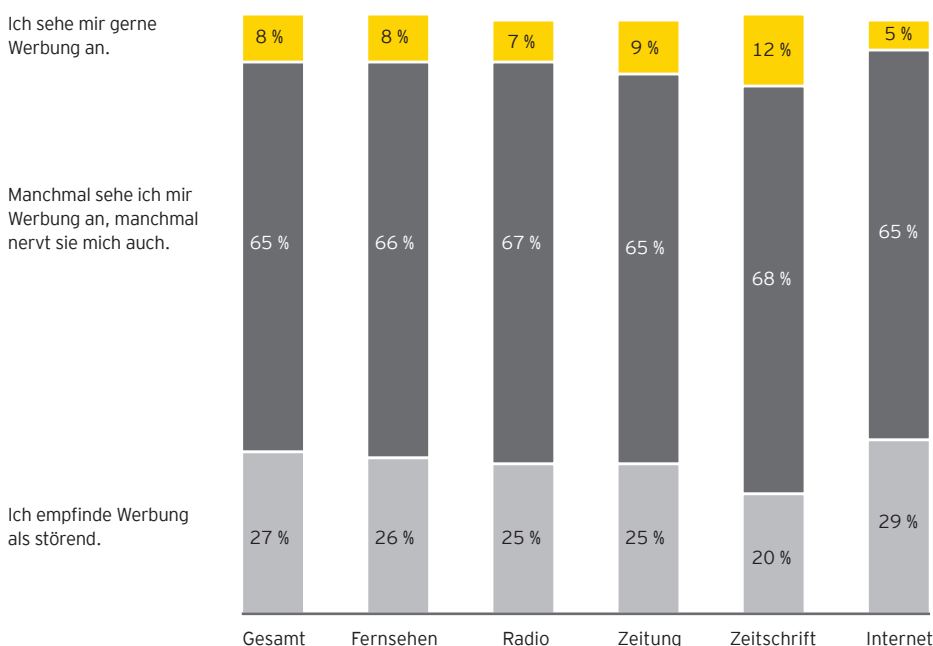
Angebote des „Social Shopping“ bieten hier eine Alternative zur klassischen Bannerwerbung: Ein Experte verweist auf das Prinzip der weithin bekannten „Tupper-Party“ und damit auf persönliches Empfehlungsmarketing als Spielart eines Social Commerce. Dabei werden die Kunden – ganz im Sinne eines „Prosumers“ – selbst zum Anbieter von Waren oder Leistungen, die über die Community-Plattform vertrieben werden, oder empfehlen diese aktiv weiter. Gegenwärtig stellt dies in der Bewertung der Experten allerdings nur eine vergleichsweise unbedeutende Option im Long Tail dar.

Die Probleme liegen im Detail: Was in der Theorie funktioniert, läuft in der Praxis Gefahr, durch Einflussnahme großer Anbieter seinen Charme zu verlieren und dadurch keine echte Alternative mehr darzustellen.

Aber geht es bei Social Media ausschließlich um Werbeerlöse? Da sich hier vermehrt ein werbekritisches Publikum sammelt, muss Werbung eine ungewöhnlich hohe Relevanz bieten. Vielmehr bieten sich Social-Media-Seiten für eine anderweitige Nutzung an: für die Marktforschung. Die Unternehmen haben die Möglichkeit, ungefilterte Konsumentenmeinungen zu erhalten und neben dem Empfehlungsmarketing mehr Transparenz hinsichtlich ihrer Zielgruppen zu bekommen. Derart gewonnene Erkenntnis-

Akzeptanz von Werbung nach Medienkanälen

(Grafik 14)



Basis: Bevölkerung ab 14 Jahren
Quelle: TimeBudget 12

se können unmittelbar in die Produkt- bzw. Leistungsgestaltung zurückfließen und so die unternehmenseigene Marktforschung substanziell ergänzen.

Neben originären Erlösformen spielen Kooperationen eine immer wichtigere Rolle, wenn sich die Leistungen der Partner sinnvoll ergänzen können. Als Beispiele können hier Kooperationen zwischen focus.de und sevenload.com, spiegel.de und dem Fußballmagazin Kicker genannt werden. Mit dem Eingehen von Kooperationen ergeben sich nicht zwangsläufig neue Erlösperspektiven, auch Aspekte wie Kundenbindung spielen hier eine ausschlaggebende Rolle.

„Wer nicht kooperiert, wird wahrscheinlich vom Markt verdrängt.“

Lizenzierung kann für virtuelle Marktplätze in bestimmten Fällen funktionieren, stellt aber aus Sicht der meisten Experten keine wirkliche Alternative zu Werbeerlösen dar. Entsprechend wenige Unternehmen wie Spreadshirt oder eBay liefern hier erfolgreiche Beispiele, bei denen nach dem Prinzip des Partnerings (jeder kann seinen eigenen Shop eröffnen) der Vertriebssektor ausgelagert wird. Über eine Ausbreitung dieser Vertriebspartner kann die Wertschöpfung über die Marke deutlich gesteigert werden.

Personalisierung in der Verbraucheransprache

Wenn der Nutzer Werbung als für ihn relevante Information begreift, dann können auch personenindividuelle Werbebotschaften eine Chance haben, so die Beurteilung der Branchenvertreter. Ein Gesprächspartner spricht hierbei auch von „ehrlicher Werbung“. Doch ist hier das allgemeine Urteil – nicht nur aufgrund zunehmender Restriktionen seitens des Gesetzgebers – eher pessimistisch: Trotz hoher Umsatzanteile ist individualisierte Werbung kein Selbstläufer und muss, um erfolgreich zu sein, bestimmten Erfordernissen genügen.

„Die meisten Nutzer wollen erst einmal wenig Customising – man muss wissen, woher der Absender kommt.“

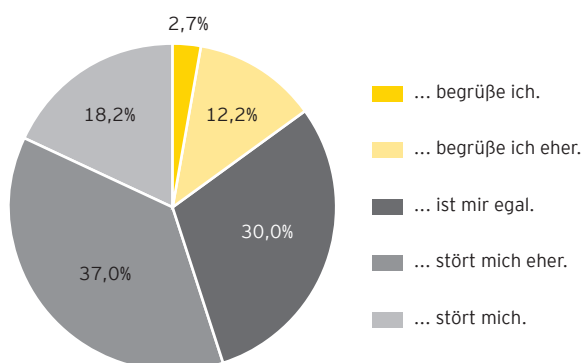
Vertrauen in den Anbieter ist hier entscheidend. Wenn Vertrauen erfolgreich aufgebaut werden kann, liegen in der personalisierten Werbung hervorragende Chancen, um Werbung an sich positiv aufzuladen.

„Durch relevante werbliche Angebote können Konsumenten dauerhaft eine positive Einstellung gegenüber Werbung im Allgemeinen entwickeln.“

Personalisierte Werbung: Erkenntnisse aus Social Networks (Grafik 15)

Eine Studie der „Forschungsgruppe Kooperationssysteme“ der Universität der Bundeswehr München hat eine Online-Befragung zur Social-Network Nutzung durchgeführt.

Über die Hälfte der Befragten lehnen personalisierte Werbung ab.



Quelle:

<http://www.zweinull.cc/umfrageergebnisse-so-nutzen-user-in-deutschland-social-networks/#more-902>

Web-2.0-Angebote: Anforderungen an die Leistungswerte

Die Page Impressions haben als Leistungswert für Online-Angebote allenfalls eine Zukunft als „Marketingwährung“, werden aber zukünftig nicht mehr als verkaufsrelevant erachtet. Aus Sicht fast aller Experten wird ihre Bedeutung im Werbemarkt daher schon bald spürbar sinken.

Auch Reichweitenuntersuchungen zu Online-Angeboten wie etwa die „Internet Facts“ der Arbeitsgemeinschaft Onlineforschung (AGOF) sehen einzelne Marktteilnehmer nicht unkritisch: Bei ihrer quartalsweisen Veröffentlichung warten sie mit Daten auf, die für den Markt bereits veraltet sind. Nach den Wünschen der Werbekunden und der Vermarkter sollte ein Reporting deutlich schneller erfolgen. Das aber steht im Widerspruch zu den Anforderungen an methodische Qualitätsstandards, die für die Aufbereitung valider Daten eben auch entsprechende Zeiträume erforderlich machen.

Differenzen bei der Bewertung der Leistungsparameter liegen in den unterschiedlichen Angebotsformen und deren mutmaßlichen Stärken begründet. Anbieter von Onlineportalen mit starker Breitenwirkung, die möglichst viele Personen bei eher gerin-

ger redaktioneller Tiefe erreichen möchten, favorisieren reichweitenorientierte Messstandards. Anbieter mit höherer Tiefe und vertikaler Durchdringung bevorzugen eher alternative Verfahren wie die Nutzungsdauer. Fast schon trivial mutet die Verpflichtung an, hierzu verlässlich und neutral zu sein.

Ein Leistungsreporting muss künftig auch der Medienkonvergenz in hohem Maße gerecht werden. Kanalübergreifender Werbe- bzw. Medienwirkungsforschung kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu.

„Es bringt nichts, den Printkanal, Online-Angebote und Web 2.0 getrennt zu betrachten. Das Zusammenführen ist das A und O für die Medienindustrie.“

Nachholbedarf wird bei Indikatoren passiver Aufmerksamkeit reklamiert. Zudem sei der „Nachweis, wo auf der Site Traffic stattfindet, [...] längst überfällig“. Der „Unique User“ wird insbesondere von den Vermarktungsexperten als adäquate Leistungswährung begrüßt und sich nach deren Überzeugung im Markt auch weiter durchsetzen.

Im Hinblick auf qualitative Leistungsmaße fehlt es dem deutschen Markt an einer wichtigen relevanten Größe, die in den USA bereits zum festen „Währungsset“ der Onlinevermarkter gehört: die Nutzungs- oder Verweildauer pro Angebot, die sogenannte „Use Time“. Hierin sieht man neben den ergänzenden Möglichkeiten zur Abbildung der Kommunikations- bzw. Werbewirkung auch die Grundlage für ein alternatives Abrechnungsmodell.

Verlässlichkeit, Korrektheit und Sicherheit der Abrechnungsmodelle lassen sich durch gutes Reporting wie etwa über eine Abwicklung durch einen zentralen Ad Server sicherstellen. Hierzu ist eine Verknüpfung mehrerer Systeme erforderlich (seitens der Anbieter als Auslieferer und einer zentralen Statistik, etwa nach einem Modell der IVW für Page Impressions und Visits). Inwieweit ein solcher Wunsch vor dem Hintergrund eines harten Wettbewerbs der Onlinevermarkter realistisch ist, bleibt abzuwarten. Aus Sicht der werbungtreibenden Markenartikelindustrie bleibt den Medien allerdings nichts anderes übrig, als möglichst bald im Konsens aller Partner verbindliche Standards zu setzen.

Geschäftsmodelle im Web 2.0: die Risiken

Die befragten Branchenkenner schätzen die wirtschaftlichen und finanziellen Risiken von Web-2.0-Geschäftsmodellen derzeit noch relativ hoch ein. Dafür führen sie zwei Hauptgründe an: Bei Investitionen in Web-2.0 Businessmodelle stand eine schnelle Positionierung am Markt häufig im Vordergrund. Risiken aufgrund unklar definierter und nicht langfristig ausgelegter Businessmodelle rückten bei Investitionsentscheidungen, bei denen der Zeitfaktor ein wichtiges Kriterium war, häufig in den Hintergrund. Zum Zweiten wurden hohe Anschaffungs- und Betriebskosten für Technik angeführt, vor allem für leistungsstarke Rechner, die sich möglicherweise nicht amortisieren ließen.

Umsatzmodelle dürfen zudem nicht nur trafficgetrieben sein. Das Hauptaugenmerk muss auf einer sauberen Abgrenzung im Hinblick auf andere Angebote im Portfolio liegen, um bei der Zielgruppenansprache oder Funktionalität nicht doch Gefahr zu laufen, Kannibalisierungseffekte zu provozieren.

Wirtschaftliche und finanzielle Risiken der Geschäftsmodelle im Web 2.0

(Grafik 16)



Quelle: Hubert Burda Media Research

Marktsättigung für Social Communities?

Eine Marktsättigung für Social Communities als solche sehen die Medienmanager – ganz gleich, aus welchem Bereich sie kommen – nicht, wohl aber eine zu erwartende natürliche Sättigung, was die Anzahl erfolgreicher Betreiber angeht. Dabei wird vor allem die Nutzungszeit des Users zum limitierenden Faktor.

„Schließlich kann man nicht unendlich viel Zeit für die virtuelle Kontaktpflege verwenden.“

Neben begrenzter Nutzungszeit wird der demografische Wandel ins Feld geführt, der zu einer Abnahme der jüngeren Zielgruppen führen wird.

„Künftig ist nicht mehr mit so vielen Jugendlichen zu rechnen. Die Angebote müssen stärker den Wünschen und Bedürfnissen der älteren Zielgruppen gerecht werden.“

Chancen für eine Marktausweitung werden in weiterer Regionalisierung, etwa durch die

Erweiterung lokal spezifischer Angebote, gesehen. Die Herausforderung liegt dabei in der Gewinnung einer kritischen Masse, um das Angebot für Marktpartner und Werbungtreibende interessant zu machen. Aufgrund der geringen Erlöserwartungen bei reichweitenbeschränkten Angeboten im Vergleich zum erforderlichen Aufwand bietet sich diese Chance eher für kleinere Communities als für größere Medienhäuser.

Die Befragten lehnen es überwiegend ab, erfolgreiche Angebotsformen anderer Länder und Kontinente zu übernehmen, da kulturelle Unterschiede einen immensen Einfluss auf Akzeptanz und Erfolg der Geschäftsmodelle haben. Learnings lassen sich – wenn überhaupt – nur übertragen, sofern sie aus dem jeweiligen nationalen Markt oder Kulturkreis kommen.

„Erfolgreiche Übertragungen können nur innerhalb homogener Kultur- oder Sprachkreise gelingen.“

Quo vadis, Web 2.0?

Ist Web 2.0 nur ein kurzer Hype oder eine dauerhafte Erfolgsstory? Wie wird die Entwicklung von Erfolg versprechenden Internetapplikationen weitergehen?

„Das Thema ‚Web 2.0‘ erlebt in der jetzigen Form einen Hype, der sich auch wieder abschwächen wird. Es wird sich aber weiterentwickeln – anders als etwa ‚Second Life‘. Das hatte seinerzeit einen wahnsinnigen Hype, ist heute aber kaum mehr zu spüren.“

Das Stichwort „qualitative Response“ weist in eine Richtung, die Web 2.0 eine rosige Zukunft bescheren könnte. Im Idealfall kommt es mit Web 2.0 zu einer für beide Seiten hochwertigen Austauschbeziehung zwischen Content-Anbieter und Mediennutzer. Die vertikalen Angebotsformen werden für die Verbraucher immer bedeutender – und letztendlich führen sie zu einer hohen Kundenbindung.

Eine sich einstellende Angebotsloyalität könnte dann optimale Voraussetzungen für thematisch passende E-Commerce-Lösungen schaffen. So entsteht ein Erfolg versprechender Marktplatz. Allerdings dürfte dieser zunächst auch etwas überschaubarer ausfallen. Vor allem für regional aufgestellte Anbieter ist dies eine interessante Option. Schwachpunkte klassischer Werbung wie Streuverluste und Ablehnung bei Zielpersonen werden auf diese Weise vermieden.

Das Design der Studie

In Einzelexplorationen wurden 18 Top-Führungskräfte der Medienwirtschaft sowie großer Markenartikler im Zeitraum Juni bis August 2008 interviewt (Vorstände, Geschäftsführer sowie leitende Angestellte mit Verantwortung für den relevanten Themenbereich). Vertreten sind dabei Unternehmen der Verlags- und TV-Branche, New-Media-Start-ups sowie Führungskräfte großer werbungtreibender Unternehmen.

Im Bericht werden Meinungen verdichtet, um Hintergründe bzw. Strukturen der Äußerungen und somit die Essenz des Gesagten offenzulegen. In Anführungszeichen eingefasste Textstellen sind wörtlichen Äußerungen aus dem Kreis der Gesprächsteilnehmer entnommen.

Ihre Ansprechpartner

Gerhard Müller

Partner
Head of Technology, Media & Entertainment, Telecommunications Germany
Ernst & Young AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
gerhard.mueller@de.ey.com

Susan-Kathrin Schleicher

Business Development Manager
Media & Entertainment
Europe, Middle East, India, Africa
Ernst & Young AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
susan.schleicher@de.ey.com

Dr. Marc Mangold

Director Cross Media
Hubert Burda Media
Marketing & Communications GmbH
marc.mangold@burda.com

Michael Pusler

Leiter Methoden, Modelle, Gremien
stv. Leiter Hubert Burda Media Research
Hubert Burda Media
Marketing & Communications GmbH
michael.pusler@burda.com

Autor der Studie

Michael Pusler



Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Ernst & Young in Deutschland

Ernst & Young ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung sowie Risiko- und Managementberatung. Unsere über 6.000 Mitarbeiter sind durch gemeinsame Werte und unseren hohen Qualitätsanspruch verbunden. Gemeinsam mit den 130.000 Kollegen der internationalen Ernst & Young-Organisation betreuen wir unsere Mandanten überall auf der Welt. Das gemeinsame Ziel aller Mitarbeiter ist es, unter Einsatz all ihrer Fähigkeiten das Potenzial unserer Mandanten zu entfalten.

Weitere Informationen finden Sie unter

www.de.ey.com

© 2008

Ernst & Young AG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Steuerberatungsgesellschaft

All Rights Reserved.

SKN 1008

Der Name Ernst & Young bzw. „wir“ bezieht sich auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG), eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht. Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen.

Diese Studie ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Die Inhalte der vorliegenden Studie wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen.