



universitätsverlag
ilmenau

Fritsch, Christoph:

Senderstrategien in individualisierten Programmmärkten

URN: urn:nbn:de:gbv:ilm1-2009100077-p086-8

URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2009100077-p086-8>

Erschienen in:

Individualisierte Nutzung der Medien : Tagungsband Medienforum Ilmenau 2008 ; Technische Universität Ilmenau, 20. - 21. Juni 2008. - Ilmenau : Univ.-Verl. Ilmenau, 2009. - S. 86-109.

ISBN: 978-3-939473-55-8 [Druckausgabe]

URN: urn:nbn:de:gbv:ilm1-2009100077

URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2009100077>

Christoph Fritsch

Senderstrategien in individualisierten Programmmärkten

1. Problemstellung

Innovative Übertragungstechnologien und die effizientere Nutzung klassischer Medien ermöglichen eine zunehmende Angebotsvielfalt in Programmmärkten. Aufgrund des Wegfalls knappheitsbedingter Markteintrittsschranken ergibt sich die Möglichkeit einer individualisierten Versorgung von Konsumenten. Diese Entwicklung wird begleitet vom Markteintritt neuer Anbieter und der zunehmenden Diversifikation von Sendehalten. Etablierte Sender müssen sich an dieses geänderte Wettbewerbsumfeld anpassen, indem sie Strategien zur Sicherung ihrer Marktanteile entwickeln.

Reputationsvorteile und Informationsasymmetrien werden in diesem Beitrag als Ansatzpunkte Zuschauer bindender Strategien in individualisierten Programmmärkten diskutiert. Durch die Erfahrungsguteigenschaft von Programminhalten entstehen den etablierten Sendern Reputationsvorteile, die zur Zuschauerbindung genutzt werden können. Indem bereits vorhandenes Zuschauer Vertrauen auf die individualisierten Programmangebote übertragen wird, entstehen für die etablierten Sender Wettbewerbsvorteile, die die Nachfrage verstetigen. Daneben erhöht eine zunehmende Angebotsvielfalt den Suchaufwand zur Ermittlung des optimalen Programms. In einem von passiven Zuschauern geprägten Umfeld muss diese Suchaktivität möglichst

leicht gemacht werden, damit ein Zusatznutzen realisiert werden kann. Durch die Analyse des individuellen Sehverhaltens ist es den Programmanbietern möglich, Suchkosten der Zuschauer zu verringern. Dabei können etablierte Sender First-Mover-Vorteile nutzen und durch die Bereitstellung präferenzgerechter Inhalte Lock-In-Effekte generieren.

2. Der Markt für digitalisierte Programminhalte

Die Digitalisierung der Medien verändert die Struktur des deutschen Fernsehmarktes. Engpässe bei den Übertragungswegen gelten bereits heute als nicht mehr relevant und zusätzliche Sendekanäle stehen zur Verfügung. Für die Konsumenten bedeutet die daraus entstehende Angebotsvielfalt eine bessere Möglichkeit zur Erfüllung ihrer Präferenzen. Auf Anbieterseite geht die Individualisierung von Informationen mit dem Wegfall von Knappheitsrenten und dem Eintritt neuer Wettbewerber einher. Neben der effizienteren Nutzung klassischer Fernsehübertragungswege¹ wird die internetbasierte Übertragung zunehmend relevant. Im deutschsprachigen Raum existieren derzeit fast 850 Anbieter, deren Programme als Webstream zur Verfügung stehen (Hess & Wilde 2008: 27). Neben den entstehenden Streaming-Angeboten klassischer Fernsehsender drängen neue Programmanbieter, wie Telekommunikationsunternehmen und Kabelbetreiber, in den digitalisierten Fernsehmarkt. Die Ausweitung des Programmangebots resultiert aus der Diversifizierung

¹ Als „klassische Übertragungswege“ werden die terrestrische Übertragung, das Kabelfernsehen und das Satellitenfernsehen bezeichnet.

etablierter Programmangebote und aus dem Markteintritt neuer Konkurrenten (van Eimeren & Frees 2006: 564). Zukünftig wird sich diese Entwicklung aufgrund geringer Markteintrittsschranken durch faktisch unbeschränkte Übertragungskanäle im Internet noch fortsetzen (Unger 2005: 53).

Neu entstehende Programmangebote erweitern die klassischen Sendeformate nicht nur thematisch, sondern vor allem strukturell. Durch die Digitalisierung werden rundfunkspezifische Angebote und Telekommunikationsstrukturen miteinander verbunden. So können bidirektionale Übertragungswege entstehen. Die direkten Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Programm Anbietern und Rezipienten ermöglichen die Anpassung des Sendeschemas an die Zuschauerinteressen. Aufgrund von zeitunabhängigen On-Demand-Angeboten, themenspezifischer Bündelung und der Herauslösung einzelner Programmbestandteile wird eine Entlinearisierung² des Programms möglich (Hess, Wilde 2008: 26). Solche individuell wählbaren Programmangebote konkurrieren mit den klassischen Fernsehangeboten um Marktanteile. Neue Programmanbieter, wie Telekommunikationsunternehmen und Kabelnetzbetreiber, werden angezogen von der Aussicht auf Gewinne aus eigenen Programmangeboten. Für Telekommunikationsunternehmen besteht zusätzlich die Notwendigkeit, ihre Netzwerke mit neuen Inhalten zu füllen, um Umsatzrückgänge aus dem Telefon- und Internetgeschäft auszugleichen. Die internet-

² Entlinearisierung bezeichnet die Aufgabe von fest vorgegebenen linearen Programmabläufen.

basierte Fernsehübertragung stellt dabei einen Inhalt dar, der eine bessere Netzauslastung und höhere Umsätze erwarten lässt (Bajon 2006: 176).

Die Individualisierung von Inhalten ist eine Strategie zur Erhöhung des Konsumnutzens. Wenn sich die Wertschätzung der Rezipienten für ein auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Programm als hoch erweist, ergeben sich Wettbewerbsvorteile für diejenigen Anbieter, die am besten über die Zuschauerpräferenzen informiert sind. Individualisierte Programmangebote werden dann ein notwendiger Bestandteil der Programmplanung. Größere Wahlmöglichkeiten der Zuschauer führen allerdings zu einem reduzierten Umfang der klassischen Aggregationsfunktion von Fernsehsendern. Etablierte Sender müssen in einem zunehmend individuellen Programmmarkt überlegen, wie sie ihre wettbewerbliche Situation verbessern können und mit welchen Strategien sich der Erhalt ihrer Marktanteile bewerkstelligen lässt. Im Folgenden werden anhand von Reputationsmechanismen und Informationsvorteilen Senderstrategien zur Zuschauersicherung diskutiert.

3. Reputationsvorteile etablierter Sender

Zuschauer müssen Informationskosten aufwenden, um nutzenoptimale Programme zu ermitteln. Solche Güter, deren Nutzen erst nach dem Konsum bekannt ist, werden als Erfahrungsgüter bezeichnet (Nelson 1970: 320). Im werbefinanzierten Fernsehmarkt erzeugt die Auswahl geeigneter Programme indirekte Kosten, weil knappe Freizeit für den Konsum einer Sendung aufgewendet werden muss. Bei der Planung ihrer Freizeitgestaltung bilden die Konsumenten Erwartungen bezüglich des Werts eines Programmangebots. Auf der Basis dieser Erwartungen entscheiden sie, welchen Programminhalt es

auszuprobieren lohnt. Zuschauer optimieren auf diese Weise ihren individuell erwarteten Nutzen (van Eimeren & Frees 2006: 571).

Bei Unsicherheit über die Programmqualität³ passt sich die Erwartung der Konsumenten der durchschnittlich im Markt vorhandenen Angebotsqualität an. Weil die wahre Qualität eines Sendeeinhalts vom Zuschauer vorab nicht überprüft werden kann, entsteht die Gefahr adverser Selektion. Hohe Qualitäten werden von den niedrig qualitativen Programmen verdrängt, bis auf dem Programmmarkt nur noch eine einheitliche minimale Qualität angeboten und erwartet wird. Die Erfahrungsguteigenschaft von Programminhalten müsste selbst bei ausreichend starker Zuschauerneigung für hoch qualitative Programme zu einem Marktversagen führen, weil die Existenz minderer Qualitäten jegliches Angebot höherer Qualitäten verhindert (Akerlof 1970: 488).

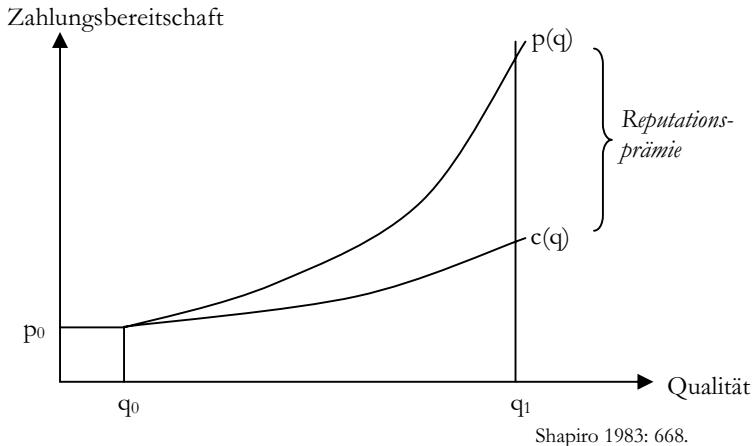
In der Realität ist adverse Selektion in Programmmärkten nicht zu beobachten, obwohl nachfrageseitige Qualitätsunsicherheit herrscht. Durch den Aufbau von Reputation wird die Verdrängung hoch qualitativer Programme verhindert. In klassischen Produktmärkten werden Konsumenten in der Regel durch niedrige Einführungspreise zum erstmaligen Kauf bewegt. Im werbefinanzierten Fernsehmarkt sind solche Preisnachlässe hingegen nicht möglich. Daher ist es die Aufgabe des Programmanbieters, Zuschauer durch Absenkung der indirekten Konsumkosten zum Einschalten zu bewegen. Um den

³ Programmqualität wird hier in resultierendem Zuschauernutzen gemessen.

Reputationsaufbau zu betreiben, könnte ein Programmanbieter begehrte Inhalte ausstrahlen oder zusätzliche Nutzen stiftende Informationen bereitstellen, um so die Einschaltbereitschaft der Zuschauer zu erhöhen. Zwar wird ein bestimmter Programminhalt nicht öfter konsumiert, allerdings gibt es Wiederholungskäufe in Form von Sender- oder Sendungsbindung der Zuschauer. Reputation wird demnach nicht für einzelne Sendeinhalte, sondern für wiederkehrende Formate oder für den Programmanbieter aufgebaut.

Reputation verändert zudem die Konkurrenzsituation der Programmanbieter dahingehend, dass die Zuschauernachfrage systematisch in Richtung der reputierlichen Angebote verzerrt wird und so persistente Reputationsrenditen entstehen. Dieser Effekt wurde von Shapiro (1983) im Rahmen eines Modells mit freiem Marktzutritt diskutiert. Für eine Reputationsstrategie ist es dabei notwendig, dass ein Missbrauch des Zuschauertrusts nicht lohnend ist und dass sich die anfänglichen Investitionen in Reputation amortisieren. Erst wenn diese Bedingungen erfüllt sind, wird die Reputation glaubhaft, weil es für den Programmanbieter vorteilhaft ist, das Zuschauertrusts aufrecht zu erhalten. In Abbildung 1 bezeichnet der optimale Preispfad $p(q)$ den geometrischen Ort aller Zustände, in denen beide Gleichgewichtsbedingungen erfüllt sind. Es wird davon ausgegangen, dass die Mindestqualität q_0 nicht unterschritten werden kann. Beim ersten Einschalten existiert noch keine Reputation für den Programminhalt. Daher werden die Zuschauer adverse Selektion befürchten und eine maximale Zahlungsbereitschaft p_0 für das Programm aufweisen, die gerade der vermuteten Qualität q_0 entspricht.

Abbildung 1: Optimaler Preispfad bei Reputationsaufbau



Sobald die Zuschauer die wahre Qualität des Programms erfahren, steigt ihre Zahlungsbereitschaft und Renditen des Reputationsaufbaus können entstehen. Auf dem optimalen Preispfad $p(q)$ aus Abbildung 1 sind die Gleichgewichtsbedingungen des Programmanbieters gerade erfüllt. Dieser optimale Preispfad lautet (Shapiro 1983: 667):

$$p(q) = c(q) + (c(q) - c(q_0)) \cdot r \quad (1)$$

Dabei bezeichnet r den Zinssatz. Im Ergebnis gilt, dass die zukünftige Zahlungsbereitschaft der informierten Zuschauer neben den Kosten für die Angebotsqualität $q \geq q_0$ auch die diskontierten Kosten für den Reputationsaufbau kompensieren muss ($c(q) - c(q_0)$), damit Angebotsqualitäten über q_0 entstehen können. Der Reputationsaufbau erbringt dem Programmanbieter zukünftige Reputationsprämien, welche die anfänglichen Investitionsleistungen

amortisieren. Gleichung (1) erfüllt somit die Nullgewinnbedingung und stellt gleichzeitig sicher, dass Reputationsmissbrauch nicht lohnend ist, weil der mögliche Täuschungsgewinn durch den Wegfall zukünftiger Reputationsrenditen kompensiert wird. Das Reputationsmodell liefert damit eine Erklärung für die Sendertreue von Zuschauern. Sobald die durchschnittliche Programmqualität bekannt ist, steigt die Zahlungsbereitschaft für das betreffende Programmangebot, weil für die Zuschauer das Risiko einer schlechten Programmqualität deutlich verringert ist. Das Nachfrageverhalten wird rigide und der Programmanbieter kann zusätzliche Werbeunterbrechungen einplanen.

Die Digitalisierung hat zu einer Ausweitung der verfügbaren Übertragungswege geführt. Neue Anbieter betreten den Markt und etablierte Sender diversifizieren ihr Angebot. In diesem verstärkten Wettbewerb um die Zuschaueraufmerksamkeit entstehen zunehmend individualisierbare Angebote. Nur wem es gelingt, seine neuartigen Angebote frühzeitig mit Reputation auszustatten, hat eine Chance, sich die Zuschaueraufmerksamkeit langfristig zu sichern. Mit einer Erweiterung des Reputationsmodells (Jendges 1996) wird nun gezeigt, dass die etablierten Fernsehsender einen Wettbewerbsvorteil im Rennen um die Zuschaueraufmerksamkeit besitzen.

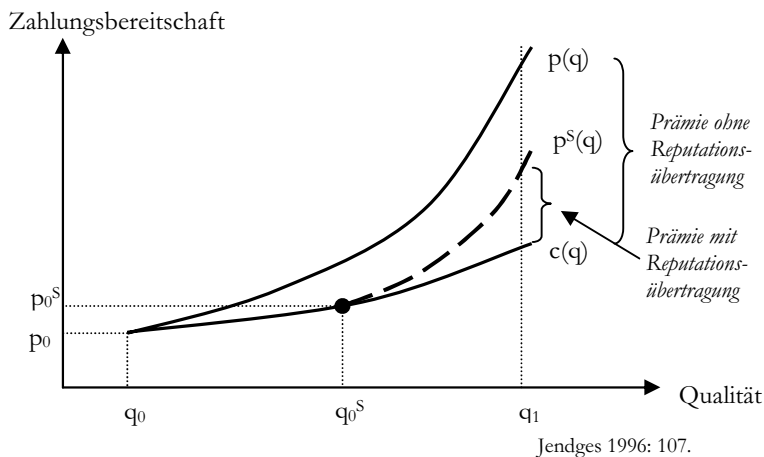
Es sei angenommen, dass es einen etablierten Fernsehsender und zahlreiche unbekanntere Programmanbieter gibt, die gleichzeitig in den Markt für indivi-

duelle Programmangebote eintreten und miteinander um die Zuschauer-aufmerksamkeit konkurrieren. Indem der etablierte Sender⁴ seine Reputation mit dem neuen Sendehalt verknüpft, haben die Zuschauer eine höhere Qualitätserwartung ($q_0^S > q_0$) als bei den unbekanntem Programmanbietern. Dieses Zuschauer Vertrauen ist rational, weil der Sender einen Ruf zu verlieren hat. Sobald sich eine schlechte Angebotsqualität im Segment individualisierter Programme negativ auf die Sendermarke oder auf die Reputation im Stammmarkt auswirkt, können die Zuschauer eine Qualität q_0^S erwarten, die den Sender vor Reputationsverlusten im klassischen Fernsehmarkt schützt. Der Wettbewerbsvorteil des etablierten Senders besteht darin, dass ihm keine zusätzlichen Kosten aus dem Reputationsaufbau erwachsen. Unbekannte Programmanbieter sehen sich einer Qualitätserwartung von q_0 gegenüber, während die Zuschauer beim etablierten Sender eine Mindestqualität von q_0^S vermuten. Zum Reputationserwerb für die Angebotsqualität q_1 muss der etablierte Sender niedrigere Investitionskosten aufwenden. Dieser Zusammenhang wird in Abbildung 2 dadurch gekennzeichnet, dass die für die Durchführung der Reputationsstrategie notwendige Prämie für den etablierten Sender kleiner ausfällt als für seine Konkurrenten, weil beim etablierten Sender geringere Investitionskosten amortisiert werden müssen. Die Kurve $p(q)$ beschreibt den optimalen Preispfad der nicht etablierten Sender und $p^S(q)$ den

⁴ Als etablierte Sender werden im Folgenden diejenigen Fernsehsender bezeichnet, die bereits über Reputation bei den Zuschauern verfügen.

Preisfad des etablierten Senders bei Angebotsindifferenz. Auf den jeweiligen Preisfaden resultieren stets Nullgewinne.

Abbildung 2: Optimale Preisfaden etablierter und unbekannter Anbieter



Für den etablierten Sender stellt die Nullgewinnbedingung nur eine Preisuntergrenze dar. Er kann den Preis auf das Niveau seiner Konkurrenten anheben, ohne zusätzliche Markteintritte zu provozieren. Ein Gleichgewicht der Reputationsstrategie wird durch eine Nicht-Täuschungsbedingung und eine Free-Entry-Bedingung determiniert (Shapiro 1983: 666). Die Nicht-Täuschungsbedingung besagt, dass sich ein Missbrauch des Zuschauer vertrauens durch einmalige Täuschung nicht lohnen darf. Unter der Free-Entry-Bedingung gilt, dass es keinen Anreiz für weitere Anbieter geben darf, in den Programmmarkt einzutreten. Für unbekannte Programmanbieter ergibt sich der eindeutige Preisfad $p(q)$, auf dem beide Bedingungen gerade erfüllt sind. Abseits von

$p(q)$ ist mindestens eine der beiden Bedingungen verletzt. Für den etablierten Fernsehsender bezeichnet der Preispfad $p^S(q)$ alle p, q Kombinationen, bei denen die Bedingungen erfüllt sind und Nullgewinne resultieren⁵:

$$p^S(q) = c(q) + (c(q) - c(q_0)) \cdot r - \alpha \cdot (P^S(q) - C(q)) \cdot (1 + r) \quad (2)$$

Der Stammmarkt des Senders wird mit Großbuchstaben bezeichnet und α beschreibt den Anteil der Stammmarkt-reputation, die durch Reputationsmissbrauch im individuellen Programmangebot zerstört wird. Mit steigendem α erhöhen sich die senderseitigen Opportunitätskosten des Reputationsmissbrauchs und eine Täuschungsstrategie lohnt sich erst bei hoher Qualitätserwartung der Zuschauer. Im Vergleich zum optimalen Preispfad der unbekanntem Anbieter (siehe Ungleichung (1)) sorgt der Reputationsvorteil des etablierten Senders dafür, dass kleinere Reputationsprämien benötigt werden, um die Investitionen in den Reputationsaufbau zu amortisieren. Der Preispfad $p^S(q)$ sinkt in α .

Eine Umsatzerhöhung in Form einer Anhebung des Werbeanteils ermöglicht dem Sender positive Gewinne, ohne dass weitere Markteintritte zu befürchten sind. Der Sender kann sich an das höhere Preisniveau der nicht etablierten Konkurrenten anpassen und positive Gewinne erwirtschaften. Dabei besteht keine Gefahr, von einem Konkurrenten unterboten zu werden, weil alle unbekanntem Programmanbieter aufgrund ihrer höheren Reputationskosten gerade

⁵ Für die Herleitung: siehe Appendix.

Nullgewinne erwirtschaften. Durch die Möglichkeit der Reputationsübertragung entstehen dem etablierten Sender Preisspielräume. Obwohl der etablierte Sender seinen Preis in Zukunft an das Marktniveau anpassen wird, haben Zuschauer keinen Anreiz, einen anderen Programmanbieter zu wählen. In Abbildung 2 wird der etablierte Sender von seinem Preispfad $p^*(q)$ abweichen und die Qualität q_1 zum hohen Preis $p(q_1)$ anbieten. Nicht etablierte Anbieter fordern zwar einen kleineren Einstiegspreis, allerdings kompensiert dieser gerade die größere Qualitätsunsicherheit der Zuschauer gegenüber unbekanntem Angeboten.

Für das Angebot von individualisierten Programmen gilt, dass etablierte Sender einen höheren Werbeinsatz realisieren können als Branchenneulinge. Als Beispiel für einen Neuling sei ein Telekommunikationsanbieter gewählt. Ein solcher Anbieter besitzt in der Regel eine hohe Reputation für Kommunikationsdienstleistungen. Allerdings kann ein Telekomunternehmen diese Reputation nur sehr bedingt auf den Markt für individualisierte Fernsehangebote übertragen. Zuschauer betrachten diese Reputation nicht als Signal für eine gute Programmqualität, denn eine schlechte Angebotsqualität individualisierter Programminhalte hat geringe Auswirkungen auf den Stammmarkt des Telekomunternehmens. Der Parameter α ist klein. Damit Reputationsübertragung ein glaubhaftes Signal darstellt, muss der Wert der Stammmarktreputation mit dem neuen Angebot verknüpft sein. Das ist bei etablierten Sendern am ehesten der Fall. Für die Erschließung des individualisierten Fernsehmarktes per Reputationsübertragung sind etablierte Sender daher besonders geeignet.

Durch Reputationsübertragung entstehen strategische Vorteile. Zukünftig realisierbare Gewinne erlauben es, einen zusätzlichen Preisabschlag für den Reputationserwerb zu gewähren. Dadurch kann die Zuschauerentscheidung in Richtung des etablierten Senders verzerrt werden. Im Modell mit nur einem etablierten Sender ist es durch Reputationsübertragung möglich, den gesamten Markt zu übernehmen. Sobald mehrere Programmanbieter Reputation in den individualisierten Programmmarkt übertragen können, erodieren die Reputationsvorteile der Anbieter. Für den individualisierten Programmmarkt ist davon auszugehen, dass nur ein kleiner Anbieterkreis eine zur Übertragung geeignete Reputation besitzt. Die Qualitätsunsicherheit der potenziellen Rezipienten bedeutet für diese Anbieter übernormale Gewinnerwartungen, sodass zusätzliche Kosten zur Erleichterung des Reputationsaufbaus in Kauf genommen werden können. Wenn unbekannte Programmanbieter Zuschaueranteile erobern wollen, sollten sie möglichst früh in den Markt eintreten, um sich noch vor den etablierten Sendern Zuschaueranteile sichern zu können.

4. Individualisierung als Strategie der Marktabschottung

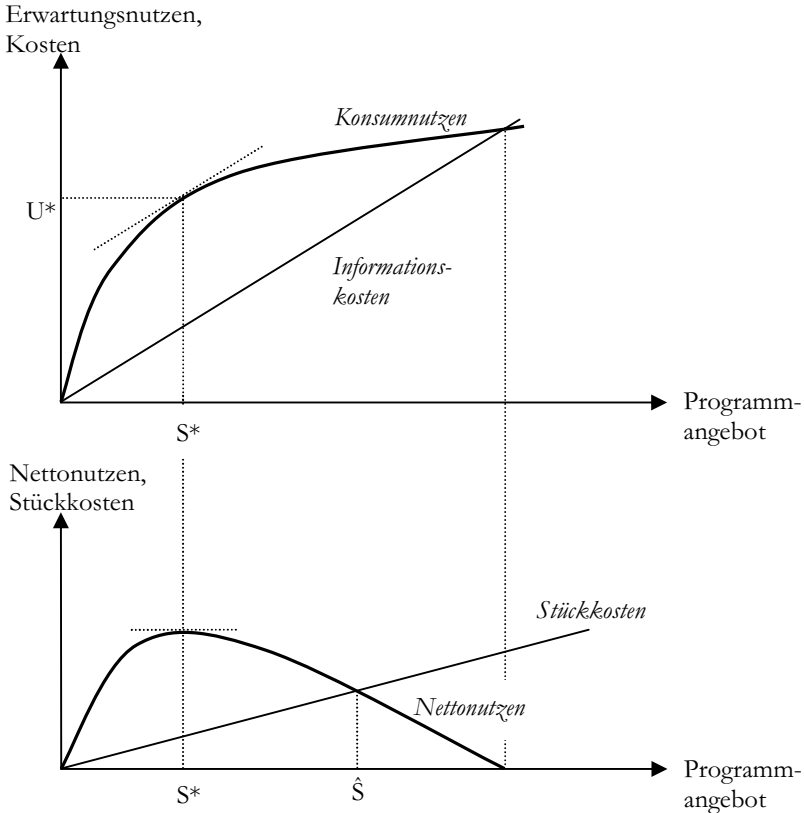
Die Digitalisierung klassischer Übertragungswege sowie entstehende internetbasierte Verbreitungsformen für Fernsehinhalte haben das Programmangebot in jüngster Zeit beeinflusst. Neue Anbieter konnten in den Markt eintreten und das Angebotsspektrum erweitern. Neben themenspezifischen Bündeln und differenzierten Angebotsqualitäten entstehen Programmformen, die den Zuschauern eine aktive Konsumplanung ermöglichen. Nicht-lineare Programmkonzepte und die technologische Konvergenz der Medien erlauben eine zunehmend individuelle Programmwahl. An Zuschauerpräferenzen angepasste Programmkonzepte werden in einem intensivierten Wettbewerbsumfeld not-

wendig, um das Interesse der Zuschauer zu gewinnen. Individualisierte Medien sind deshalb eine marktinterne Reaktion auf den Wegfall von Kanalknappheit.

Im vorhergehenden Kapitel wurde diskutiert, dass Reputationsmechanismen als Markteintrittsschranke für neue Anbieter wirken. In einer individualisierten Fernsehlandschaft mit ausreichender Kanalvielfalt wirken allerdings noch andere Mechanismen auf die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Angebote. Je mehr Programmangebote dem Zuschauer zur Verfügung stehen, desto mühsamer wird es, einen umfassenden Überblick über die Alternativen zu erlangen. Die zunehmenden Auswahlmöglichkeiten im individualisierten Programmmarkt induzieren somit zwei gegenläufige Effekte:

- Eine größere Angebotsvielfalt verbessert einerseits die Möglichkeit der Zuschauer, sich Programminhalte entsprechend ihren Interessen auszuwählen, weil eine bessere Abdeckung des Präferenzspektrums durch Angebotsausweitung zu erwarten ist.
- Die größere Angebotsvielfalt erhöht andererseits die Informationskosten, die der Zuschauer aufwenden muss, um den optimalen Sendeinhalt zu identifizieren. Ein Zuschauer wird nicht in der Lage sein, alle im individualisierten Programmmarkt vorhandenen Alternativen zu vergleichen.

Abbildung 3: Nutzenoptimale Angebotsvielfalt



Die gegenläufigen Effekte der Angebotsausweitung werden in Abbildung 3 dargestellt. Die abnehmenden Grenzerträge des Konsumnutzens sind damit zu erklären, dass die Wahrscheinlichkeit einer besseren Präferenzbefriedigung durch eine weitere Wahlmöglichkeit sinkt, je mehr Programmangebote bereits existieren. Der lineare Kostenverlauf spiegelt die zur Angebotsmenge propor-

tionalen Informationskosten wider. Der Punkt S^* markiert die aus Zuschauersicht optimale Angebotsmenge. Übersteigt das Marktangebot diesen Punkt, so erleidet der Zuschauer einen Nettonutzenverlust, weil die zusätzlichen Informationskosten eines neuen Programmangebots den zusätzlich entstehenden Konsumnutzen übersteigen.

Der Nettonutzen ergibt sich aus dem entstehenden Konsumnutzen abzüglich der anfallenden Informationskosten. Eine unüberschaubar große Anzahl unterschiedlicher Programmangebote – wie sie durch den Wegfall von Frequenzknappheit entstehen kann – lehnen die Zuschauer deshalb ab, weil sie den optimalen Sendeinhalt nur noch schwer ermitteln können. Programmanbieter liefern allerdings einen Anreiz zur Angebotsausweitung, so lange ein zusätzliches Programmangebot noch rentabel ist. Ein Marktgleichgewicht ist erst erreicht, wenn die Anbieter keine positiven Gewinne mehr realisieren. Eine Angebotsausweitung erfolgt deshalb so lange, bis die Nettonutzen der Zuschauer den Stückkosten der Programmanbieter entsprechen. Im unteren Abschnitt von Abbildung 3 steigen die Stückkosten mit dem Programmangebot, weil zusätzliche Lizenz- oder Produktionskosten bei niedriger zu erwartenden Einschaltquoten anfallen. Aus Zuschauersicht resultiert ein Überangebot \hat{S} an Programmen, wenn die Stückkostensteigerung moderat verläuft.

Die rationale Zuschauerreaktion auf ein Überangebot an individualisierten Programmen besteht darin, den Suchfokus zu verkleinern. Um den maximalen Nettonutzen in Punkt S^* zu erreichen, werden die Zuschauer ihre Suchanstrengungen auf einen Teilbereich des Gesamtangebots beschränken. Alle anderen, möglicherweise besseren Angebote werden ignoriert, um Informa-

tionskosten einzusparen. Zuschauer simulieren die optimale Marktgröße, indem sie sich ein Relevant-Set aus wenigen Programmen zusammenstellen, aus denen sie die gewünschten Inhalte auswählen. Beisch und Engel (2006: 376) zeigen für den deutschen Fernsehmarkt, dass durchschnittlich 90 % des individuellen Fernsehkonsums bereits durch zehn Programme abgedeckt werden. Das Relevant-Set eines Zuschauers besteht dabei aus den Programm-Anbietern, mit denen der Zuschauer in der Vergangenheit positive Erfahrungen gemacht hat. Der Reputationsmechanismus bewirkt hier, dass die Zuschauer ein statisches Suchmuster – bestehend aus wenigen, bereits bekannten Programmanbietern – wählen. Weitergehende Suchanstrengungen werden erst unternommen, wenn die präferierten Programmanbieter kein befriedigendes Angebot bereitstellen. Dieses Suchverhalten kann als Satisficing-Strategie bezeichnet werden.

Da die Nutzen erhöhende Wirkung individualisierter Programme nur unvollständig genutzt wird, ist dieses Suchverhalten ineffizient. Obwohl jeder Zuschauer davon ausgehen muss, dass ein Programmangebot außerhalb seines Relevant-Sets existiert, welches ihm einen höheren Konsumnutzen generiert, wird die Konsumplanung auf wenige Alternativen beschränkt, um Informationskosten einzusparen. Unvollkommene Information wirkt dabei als Rigidität für die Verbreitung individualisierter Programme⁶. Im Wettbewerb um

⁶ Passives Konsumverhalten ist ein weiteres Hemmnis für die Entstehung individualisierter Angebote. Für die Etablierung individueller Sendeschemata bedarf es einer aktiven Mitwirkung des

Zuschaueraufmerksamkeit obliegt es den Programmanbietern, die Informationskosten der Zuschauer zu senken, damit individualisierte Angebote erfolgreich eingeführt werden können. Etablierte Sender haben einen Startvorteil, denn zum Einführungszeitpunkt individueller Programmangebote besteht das Relevant-Set ausschließlich aus den Programmen dieser Sender. Neu eintretende Konkurrenten müssen bei der Platzierung ihrer Programminhalte das rigide Nachfrageverhalten der Zuschauer berücksichtigen. Erst wenn das erwartete Satisfaktionsniveau U^* des Zuschauers nicht mehr befriedigt wird, nehmen Zuschauer eine weitere Suche in Kauf.

Die Digitalisierung der Fernsehübertragung bietet den Programmanbietern die Möglichkeit, ihre Marktanteile langfristig gegen Konkurrenten abzusichern. Rückkanalfähige Übertragungswege erlauben die direkte Kommunikation mit den Rezipienten. Dabei bedeutet Rückkanalfähigkeit, dass Informationen vom Sender an den Rezipienten und umgekehrt fließen können. Programmanbieter können auf diese Weise versuchen, Präferenzen einzelner Zuschauer zu ermitteln, um optimale Programmschemata zu erstellen. Der Vorteil einer solchen Strategie besteht darin, Kundenbindung durch die Absenkung zuschauerseitiger Informationskosten zu erreichen. Rückkanalfähigkeit ist im digitalen Zeitalter zumindest für das Kabelfernsehen relativ einfach realisier-

Zuschauers. Bislang lässt sich aber nur ein schwacher Trend zu aktivem Programmwahlverhalten von Zuschauern beobachten (Breunig 2007: 485).

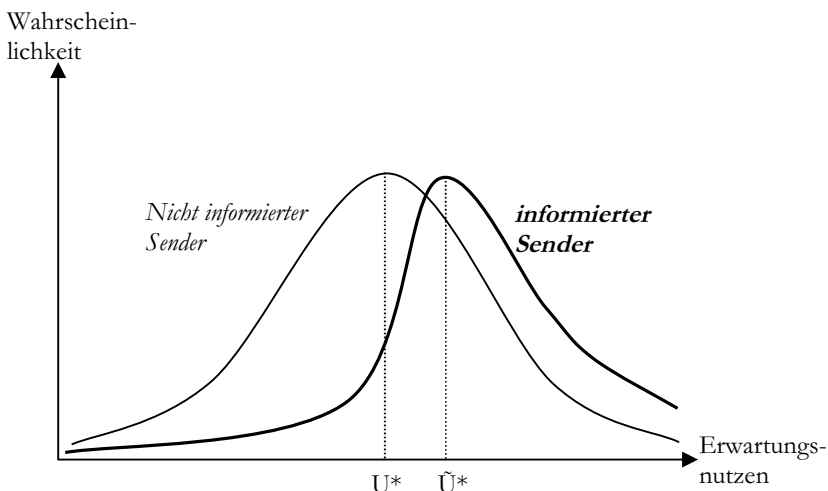
bar. Aktuelle Entwicklungen deuten darauf hin, dass die rückkanalfähige Fernsehübertragung in Zukunft eher internetbasiert verlaufen wird (Hess & Wilde 2008: 30). Die Architektur des Internets ist auf individuelle Kommunikation hin ausgelegt, sodass eine generelle Rückkanalfähigkeit besteht. Das Internet-Protokoll (IP) ist ein universeller Standard für die Übermittlung digitaler Informationen. Die für internetbasierte Fernsehübertragung (IPTV) notwendige breitbandige Netzwerkstruktur wird derzeit vielerorts durch den Bau von Glasfaserleitungen vorbereitet. Vor allem die Deutsche Telekom investiert in den Ausbau ihres Telekommunikationsnetzes in Ballungsgebieten (Breunig 2007: 481).

Durch die Rückkanalfähigkeit wird es möglich sein, dass Zuschauer Rückmeldungen über bevorzugte Inhalte oder präferierte Themenbereiche geben. Im Extremfall kann ein Zuschauer den kompletten Programmablauf selbst festlegen. Fraglich ist dabei, ob die Zuschauer eine ausreichende Aktivität aufweisen, um ihre Programmplanung selbstständig zu betreiben. Schoder et al. (2006: 14) zeigen für das Beispiel individualisierter Zeitungen, dass Konsumenten tendenziell bereit sind, mehr Aufwand für die Auswahl individualisierter Nachrichten in Kauf zu nehmen. Für den Fernsehmarkt sind ähnliche Tendenzen bislang nicht klar belegt. Traditionell ist der Fernsehkonsum aber eher durch ein passives Konsumverhalten der Zuschauer geprägt (Breunig 2007: 491). Bei passivem Zuschauerverhalten funktioniert die Programmindividualisierung nur dann, wenn der Programmanbieter den Individualisierungsaufwand der Zuschauer minimiert, sodass die passiven Konsumenten ihre gewohnten Suchmuster beibehalten können. Ein Programmanbieter hat

einen Anreiz, diese Kosten zu übernehmen, weil er dadurch dauerhafte Vorteile in der Präferenzbefriedigung der Zuschauer generieren kann.

Beispielsweise könnte das Umschaltverhalten als Indikator für präferierte Programminhalte dienen: Indem der Sender per Rückkanal verfolgt, zu welchem Zeitpunkt ein Zuschauer umschaltet, kann er versuchen, unerwünschte Programminhalte zu identifizieren und durch präferenzgerechte Inhalte zu ersetzen. Das Programm wird sukzessive individualisiert, indem störende Inhalte vermieden werden. Der Sender durchläuft einen Lernprozess, bei dem er die präferierten Inhalte einzelner Zuschauer erlernt. Weil zukünftig genauere Informationen über die individuellen Zuschauerpräferenzen vorliegen, muss der Zuschauer nicht mehr selbst tätig werden, um gewünschte Programminhalte auszuwählen. Wie in Abbildung 4 dargestellt, bewirkt die verbesserte Informationslage des Senders eine Verschiebung des erwarteten Nutzens von U^* nach \tilde{U}^* bei gleichzeitig sinkender Varianz. Durch die Vermeidung ungewollter Programminhalte werden Beiträge, die dem Zuschauer einen unterdurchschnittlichen Nutzen generieren, tendenziell vermieden. Dadurch steigt der Erwartungsnutzen und die Verteilung wird linksschief.

Abbildung 4: Informationsvorteile bei Programmindividualisierung



Problematisch ist dabei, dass die Prognosequalität des Indikators „Umschaltverhalten“ mit steigender Passivität der Zuschauer abnimmt. Weil passive Zuschauer ein relativ hohes Akzeptanzniveau für nicht präferenzgerechte Inhalte aufweisen, ist der Verbleib des Zuschauers bei einem Programm ein schwächeres Signal für einen präferenzgerechten Programminhalt. Folglich nimmt die Güte der Präferenzenerfüllung mit zunehmender Zuschauerpassivität ab. Indem der Sender die individuellen Präferenzen seiner Zuschauer erlernt, wandelt sich das Verhältnis zwischen Zuschauer und Sender. Je besser ein Sender über die Zuschauerpräferenzen informiert ist, desto kleiner wird die Schwankung und umso größer wird die Erwartung des entstehenden Konsumnutzens. Die Dichtefunktion des informierten Senders in Abbildung 4 wird gestaucht und der Erwartungsnutzen erhöht. Die Zuschauerbindung entsteht zu dem Programmanbieter, der am besten über die Zuschauer-

präferenz informiert ist, weil nicht informierte Programmanbieter ein höheres Risiko nicht präferenzgerechter Inhalte und einen geringeren Erwartungsnutzen aufweisen. Da das Relevant-Set eines Konsumenten bei der Einführung individueller Programmangebote vorwiegend aus etablierten Sendern besteht, haben diese einen Startvorteil bei der Zuschauerbindung durch Individualisierung. Je früher der Sender Informationen über die individuellen Präferenzen seiner Zuschauer erlernt, desto besser kann er seine Marktanteile gegenüber neuen Programmanbietern dauerhaft sichern.

5. Fazit

Innovative Übertragungstechnologien führen zu einer Angebotsausweitung im Fernsehmarkt. Durch die Überwindung von Frequenzknappheit treten neue Programmanbieter in den Markt und individualisierte Programmangebote entstehen. Etablierte Sender müssen sich an dieses geänderte Wettbewerbsumfeld anpassen, indem sie Strategien zur Sicherung ihrer Marktanteile entwickeln. Mit Hilfe von Reputationsübertragung und der Nutzung von Informationsasymmetrien stehen den etablierten Sendern Möglichkeiten zur Verfügung, mit denen sie ihre Marktanteile zukünftig sichern und neue Markteintrittsschranken aufstellen können. Inwiefern die Sender diese Startvorteile nutzen können, ist davon abhängig, welchen Anbietern es am frühesten gelingt, zuschauertaugliche Individualisierungsformen zu etablieren.

Literaturverzeichnis

Akerlof, George A. (1970): The Market for "Lemons". Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: *Quarterly Journal of Economics* (1970, 84): 488-500.

- Bajon, Jacques (2006): IPTV Markets. In: *Communication & Strategies* (2006, 62): 175-181.
- Beisch, Natalie; Engel, Bernhard (2006): Wie viele Programme nutzen die Fernsehzuschauer? Analysen zum Relevant Set. In: *Media Perspektiven* (2006, 7): 374-379.
- Breunig, Christian (2007): IPTV und Web-TV im digitalen Fernsehmarkt. In: *Media Perspektiven* (2007, 10): 478-491.
- Hess, Thomas; Wilde, Thomas (2008): Entlinearisierung im Fernsehen. In: *MedienWirtschaft* (2008, 1): 26-30.
- Jendges, Thomas (1996): *Wettbewerbsstrategien bei rückläufigen Märkten*. Wiesbaden.
- Nelson, Phillip (1970): Information and Consumer Behavior. In: *Journal of Political Economy* (1970, 78): 311-329.
- Schoder, Detlef; Sick, Stefan; Puztke, Johannes; Kaplan, Andreas M. (2006): Mass Customization in the Newspaper Industry: Consumer's Attitudes Towards Individualized Media Innovations. In: *The International Journal of Media Management* (2006, 8): 9-18.
- Shapiro, Carl (1983): Premiums for High Quality Products as Returns to Reputation. In: *Quarterly Journal of Economics* (1983, 98): 659-679.
- Ungerer, Herbert (2005): Competition in the Media Sector – How Long Can the Future be Delayed. In: *Info* (2005, 7, Vol. 5): 52-60.
- van Eimeren, Birgit; Frees, Beate: Zukünftige Medien. Praxistauglichkeit für den Konsumenten. In: *Media Perspektiven* (2006, 11): 563-571.

Appendix

Die Ungleichung (2) ergibt sich aus der Nicht-Täuschungsbedingung und der Free-Entry-Bedingung (Shapiro 1983: 666). Der Barwert zukünftiger Reputa-

tionserträge muss den einmaligen Gewinn einer Täuschung der Zuschauer kompensieren. Dabei ist zu beachten, dass eine Täuschung der Zuschauer zusätzliche Ertragseinbußen auf dem klassischen Programmmarkt bedeutet. Die Nicht-Täuschungsbedingung des etablierten Senders lautet:

$$\left[p^S(q) - c(q) + \alpha \cdot (P^S(q) - C(q)) \right] \cdot \frac{1+r}{r} \geq p^S(q) - c(q_0) \quad (2a)$$

Die Free-Entry-Bedingung besagt, dass Markteintritte erfolgen, bis Nullgewinne resultieren. Obwohl positive Gewinne für den etablierten Sender möglich sind, weil er per Annahme der einzige Anbieter ist, der Reputation übertragen kann und daher geringere Anfangsinvestitionen tragen muss, gibt es eine Preisuntergrenze, bei der eine Reputationsstrategie gerade Nullgewinne erbringt:

$$p_e^S - c(q) + \frac{p^S(q) - c(q)}{r} \leq 0 \quad (2b)$$

Auflösen der beiden Ungleichungen (2a) und (2b) nach $p^S(q)$ und Gleichsetzen ergibt den Einführungspreis p_e^S :

$$p_e^S \leq c(q_0) + \alpha \cdot (P^S(q) - C(q)) \cdot \frac{1+r}{r} \quad (2c)$$

Ungleichung (2) ergibt sich aus Einsetzen von (2c) in (2b). Damit Nullgewinne resultieren, müssen (2b) und (2c) mit Gleichheit erfüllt sein:

$$p^S(q) = c(q) + (c(q) - c(q_0)) \cdot r - \alpha \cdot (P^S(q) - C(q)) \cdot (1+r) \quad (2)$$