



Peter Winzer/Thies Haase

**Prognose des Wettbewerbsverhaltens im Pay-TV-Markt anhand  
des Hypercompetition-Modells**

**Work in Progress # 123**

Januar 2013



# Zusammenfassung

Work in Progress # 123

www.zftm.de

## Prognose des Wettbewerbsverhaltens im Pay-TV-Markt anhand des Hypercompetition-Modells

Im vorliegenden Beitrag wird die Branchenstruktur für Bezahlfernsehen (Pay-TV) in Deutschland rekonstruiert. Die Analyse zeigt, dass (a) in dieser Branche ein Trend in Richtung auf ein hyperkompetitives Verhalten der Inhalteanbieter im Sinn von D'Aveni (1994) zu beobachten ist und (b) die Konkurrenten in erster Linie über Preis- und Qualitätspositionierungen interagieren. Es ist davon auszugehen, dass auch in naher Zukunft der Wettbewerb vor allem in diesen beiden Dimensionen stattfinden wird. Die Position von Sky in diesem Markt ist – nach dem im April 2012 realisierten Erwerb der Fußball-Bundesliga-Rechte für vier Spielzeiten ab 2013 – ambivalent. Einerseits schafft dieser Erwerb die Basis für die Fortsetzung der Premium-Angebotsstrategie des Senders. Andererseits ist keineswegs sicher, inwiefern sich bei hohen Endkundenpreisen hinreichend Nachfrage einstellen wird und inwiefern klassische lineare TV-Formate zunehmend gegenüber innovativen Internet-basierten Varianten des TV-/Videokonsums an Bedeutung verlieren werden.



**Prof. Dr. Peter Winzer**

*Leiter des Lehrstuhls Design Informatik Medien, Hochschule RheinMain, Unter den Eichen 5, 65195 Wiesbaden*



**M.A. Thies Haase**

*Consultant, Fa. Mücke, Sturm & Company GmbH, Theresienhöhe 12, 80339 München.*



# Inhaltsverzeichnis

www.zftm.de

<b>Zusammenfassung</b>	<b>3</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>6</b>
1.1 Zielsetzung	6
1.2 Das Modell der Hypercompetition	7
<b>2. Hyperkompetivität des deutschen Pay-TV-Marktes</b>	<b>9</b>
2.1 Marktabgrenzung	9
2.2 Branchenstrukturanalyse	10
2.3 Bewertung der Hypercompetition	12
<b>3. Wettbewerbsarena „Kosten und Qualität“</b>	<b>13</b>
3.1 Kirch-Gruppe und Bertelsmann: Der erste Zyklus (1986–1999)	13
3.2 Bruch des Monopols: Qualitäts- und Preispositionierungen (2000–2003)	14
3.3 Markteintritt der Telekommunikationsunternehmen: Der Mittelweg (2006–2007)	17
3.4 Der Fußballkrieg: Wechsel des Schauplatzes (2006–2007)	17
3.5 Abdeckung der Nischen (2006–2008)	18
<b>4. Aktuelle Situation und Prognose</b>	<b>21</b>
4.1 Flankenangriffe und Nischenpolitik (seit 2008)	21
4.2 Prognose des Wettbewerbsverhaltens	23
<b>5. Fazit und Ausblick</b>	<b>25</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>26</b>

# 1. Einleitung

Der deutsche Pay-TV-Markt ist in Bewegung: Sky hat in den vergangenen Monaten massiv in Inhalte und neue Funktionalitäten investiert und ist insbesondere durch die Rekordzahlung für die Rechte an der Fußball-Bundesliga ein hohes finanzielles Risiko eingegangen. Die Telekom Deutschland (TD) muss sich nach dem Verlust der IPTV-Rechte für die Bundesliga neue Differenzierungsmerkmale aufbauen und arbeitet zu diesem Zweck unter anderem an einem umfassenden Multiscreen-Angebot („Entertain to go“). Und auch die Aktivität internationaler Konzerne auf dem deutschen Pay-TV-Markt nimmt zu: Liberty Global wird im Laufe des Jahres 2013 seine Set Top Box-Revolution „Horizon“ auch für Unitymedia-Kunden zugänglich machen, und Vivendi ist im Januar 2013 mit dem Video

on Demand-Portal Watchever ebenfalls in den deutschen Markt eingetreten.

Dabei wurde Pay-TV in Deutschland lange Zeit nahezu mit „Premiere“ gleichgesetzt. Erst der TD gelang es, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass zu Premiere bzw. Sky Pay-TV-Alternativen existieren (im Folgenden wird zur Vereinfachung – unabhängig vom zeitlichen Kontext – der aktuelle Name „Sky“ verwendet, es sei denn der Name „Premiere“ ist historisch unverzichtbar). Zunächst sorgte der Kauf von (Fußball-)Bundesliga-Übertragungsrechten (2006) durch TD für Aufsehen. Seit 2010 propagierte TD selbstbewusst die angestrebte Marktführerschaft im Pay-TV durch das IPTV-Angebot „Entertain“, wobei TD ihre IPTV-Kunden fälschlicherweise (vollständig) mit Pay-TV-Kunden

gleichsetzt (ALM 2011a: 92). Dabei ist TD selbst seit längerem mit diversen Plattformen als Pay-TV-Wettbewerber präsent, wurde jedoch weniger wahrgenommen als heute. Auch die deutschen Kabelnetzbetreiber (KNB) sind bereits seit über 10 Jahren auf dem Pay-TV-Markt vertreten. Für sie sind Pay-TV-Angebote – ebenso wie für Telekommunikationsunternehmen (TKU) – ein wichtiger Bestandteil von Produktbündeln (Triple-Play (3P)-Angebote). Spätestens seit webbasierte kostenpflichtige Video-on-Demand-Plattformen in immer größerem Ausmaß von den Kunden angenommen werden, hat der deutsche Pay-TV-Markt durch die Vielzahl an Anbietern, Geschäftsmodellen und strategischen Ausrichtungen einen hohen Komplexitätsgrad erreicht.

## 1.1 Zielsetzung

Zur Beschreibung des Wettbewerbs in solchen komplexen Märkten wurde von D’Aveni mit dem Hypercompetition-Modell ein Ansatz vorgelegt (D’Aveni 1994; Rühli 1996b: 115). Nach diesem Ansatz ist es in hyperkompetitiven Branchen entscheidend, die Dynamik des Wettbewerbs zu verstehen, das wahrscheinliche Verhalten der Wettbewerber zu prognostizieren und auf dieser Basis seine eigenen Wettbewerbsvorteile zu „zerstören“, indem neue, anders gelagerte Differenzierungsmerkmale aufgebaut werden (D’Aveni 1995: 23-32). Ziel dieser Abhandlung ist es, mittels des Hypercompetition-Modells von D’Aveni die aktuelle Marktsituation im deutschen Pay-TV-Markt zu analysieren und das mögliche Verhalten der Wettbewerber zu prognostizieren.

Mit der erstmaligen Anwendung des Hypercompetition-Modells auf den

deutschen Pay-TV-Markt soll das wissenschaftliche Verständnis für diesen Markt verbessert und insofern ein Mehrwert gegenüber bisherigen Untersuchungen geschaffen werden.

Hierbei sollen zwei Hypothesen untersucht werden:

- (I) Der Pay-TV-Markt in Deutschland ist hyperkompetitiv.
- (II) Wettbewerb im Pay-TV Markt findet z.Zt. primär hinsichtlich Kosten und Qualität statt.