

CARSTEN SCHLOTTER

Change Management: Die Telekom-Industrie weltweit erfindet sich gerade neu, denn die herkömmlichen Geschäftsmodelle brechen ein. Swisscom-CEO Carsten Schlotter legte die Grundlagen am Jahreskongress der Schweizer Presse in St. Moritz auf den Tisch. "persönlich" hat in einem anschliessenden Interview nachgefragt. Besonders interessant ist, dass die Swisscom neu ins Inhalts- und Werbegeschäft einsteigen will.

Rede: **Carsten Schlotter*** Interview: **Oliver Prange*** Fotos: **Alberto Venzago**

In Ihrem Vortrag zur Lage der Swisscom stellen Sie fünf strategische Geschäftsfelder auf. Eines davon heisst "Inhalte", ein weiteres heisst "Werbung". Moduliert sich die Swisscom um zu einem Medienunternehmen?

"Nein, das glaube ich nicht. Was die Printmedien betrifft, so haben diese eine eigenständige Existenzberechtigung, ein eigenständiges Geschäftsmodell. Das ist nicht unsere Sache. Wer aber im Print tätig ist, muss heute auch im Online-Bereich tätig sein. Letzterer interessiert uns, weshalb wir dort wohl auf die klassische Medienbranche treffen werden."

Sie wollen über Ihre Zugänge Inhalte transportieren. Welche Inhalte werden das denn sein?

"Im Augenblick legen wir den Fokus auf zwei Arten von Inhalten: Video auf der einen Seite; wir sind überzeugt, dass in diesem Bereich ein ähnlicher Markt entstehen wird wie im Online-Musikgeschäft. Zweitens im Bereich Sport; wir glauben, dass speziell im Sport der Markt unterbedient ist. Beispiel: In der Eishockeysaison gibt es pro Woche nur zwei übertragene Spiele. Die Fans wollen aber alle Spiele ihres Clubs sehen. Deswegen versuchen wir am Beispiel Eishockey, aber auch im Fussball, uns die entsprechenden Rechte zu sichern und ganz neue Inhaltsangebote für diese Fangemeinden zu machen."

Sport und Unterhaltung also. Wann wird die Swisscom auch im Informationssektor tätig sein?

"Dazu braucht man heute nicht mehr zwingend eine Redaktion. Denn es gibt schon sehr viele professionelle Redaktionen, deren produzierte Information frei verfügbar ist. Zweitens gibt es sehr viele private Produzenten. Den Blogger, der irgendwo einem Ereignis bei-

wohnt und seinen Beitrag liefert. Die Information ist da, man braucht keine neuen Redaktionen. Das Einzige, was man braucht, ist die Fähigkeit, die vorhandenen Informationen zusammenzustellen."

Im Filmsektor arbeiten Sie mit Cinetrade zusammen. Ist es nur eine Frage der Zeit, bis Sie auch mit einem grossen Medienunternehmen eine Allianz eingehen; stehen Häuser wie NZZ, Ringier, Tamedia oder andere Schlange vor Ihrem Haus, um den begehrten Deal zu machen?

"Ich bin mir gar nicht so sicher, dass es eine solche Allianz wirklich braucht. Die redaktionelle Kernkompetenz ist für unser Geschäft nicht entscheidend. Mag sein, dass man situativ für einen Teilbereich mit einem Medienunternehmen zusammenspannt. Aber ich glaube nicht, im Augenblick wenigstens nicht, dass die Swisscom zwingend eine strategische Partnerschaft braucht, um ihr Angebot zu optimieren."

Die Swisscom könnte zum Beispiel das E-Paper besetzen, da es aus der Steckdose kommen wird, und dazu eine professionelle Redaktion benötigen?

"Bis das E-Paper kommerziell verfügbar ist, haben sich die ganzen Geschäftsmodelle im Print und in der Telekommunikation zweimal gedreht. Für wen dann das E-Paper ein interessantes Medium sein wird, kann man noch gar nicht sagen. Persönlich glaube ich, dass Papier noch lange eine Berechtigung haben wird. Papier in der Hand zu halten, wird auch in Zukunft für viele Menschen einen emotionalen Wert haben."

Zu den strategischen Stossrichtungen zählt auch die Werbung. Was kann man sich darunter vorstellen?

"Ich kann mir vorstellen, dass irgendwann die Filter im

Internet so mächtig sind, dass sie jegliche Form von Werbeintrusion ausblenden können. Es stellt sich aber die Frage, ob der Kunde wirklich überhaupt keine Werbung mehr möchte. Es könnte ja auch sein, dass er zu bestimmten Produkten, zu bestimmten Themen gerne informiert werden möchte. Und dann könnte der Kunde steuern, für welche Bereiche er Werbung zulassen will. Das kann man mit Spam-Filtern im Internet ja heute schon tun.“

Was heisst das?

“Die Anzahl der Plattformen und Distributionskanäle wird sich permanent erweitern. Und damit steigt auch die Anzahl potenzieller Werbepattformen. Es wird beliebig viele Plattformen geben, die es dem Werber erlauben, den Endkunden unzensuriert und direkt zu erreichen. Die Frage ist, wie wirksam das ist. Schon heute ist es ja sehr schwierig, die Wirksamkeit der eingesetzten Werbemittel nachzuweisen – vor allem dort, wo Werbung am teuersten ist. In den interaktiven Plattformen erreicht man heute die beste Werbewirkung, und zwar mit dem geringsten Mitteleinsatz. Am Ende des Tages wird es weiterhin einen Mix von Plattformen geben, die uns in den herkömmlichen Push-Modellen berieseln, aber mit vergleichsweise geringer Wirksamkeit. Und dann wird es Plattformen und Kanäle geben, die sehr differenziert ganz bestimmte Zielgruppen ansprechen. Die werden sehr wirksam und deutlich teurer sein als heute. Klar ist das für uns ein interessantes Geschäft.“

Nun ist die Swisscom ja noch immer ein Staatsbetrieb. Und die Verleger agieren allergisch gegen Staatsbetriebe, wie man in der Auseinandersetzung mit SF DRS sieht, wo der Online-Informationsausbau bekämpft wird. Erwarten Sie Widerstand?

“Opposition gegen die Swisscom-Pläne mag es geben. Aber: Wenn wir das nicht machen, macht es jemand anders. Es ist ja nicht die Swisscom, die die beschriebene Entwicklung vorantreibt. Es sind die Technologie, die zunehmende Bandbreite, die Digitalisierung der Inhalte und nicht zuletzt die Kundenbedürfnisse, welche die Entwicklung bewirken. Ob die Swisscom aktiv mitmacht oder nicht, spielt keine Rolle. Sie werden so oder so Auswirkungen auf die klassischen Verlegermodelle haben.“

Wird die Swisscom diese Entwicklungen hauptsächlich im Inland vorantreiben oder gleich ins Auslandgeschäft vorstossen?

“Das ist ein neues Geschäft für die Swisscom. Und in einem neuen Geschäft muss man zuerst einmal Kompetenzen aufbauen. Das tut man am besten dort, wo man eine gewisse Präsenz hat, wo man einen Kundenbestand hat. Im Augenblick käme es für uns nicht in Frage, den Schwerpunkt auf das Ausland zu legen. Aber: Wenn Sie im Internet einen attraktiven Dienst anbieten,

eine tolle Blogging-Plattform zum Beispiel, dann ist man sofort international.“

Haben Sie denn keine Bedenken, dass sofort politischer Widerstand entsteht, wenn Sie etwa in Amerika eine Plattform übernehmen wollen, zum Beispiel eine wie Myspace, wie dies Rupert Murdoch getan hat?

“So weit sind wir nicht. Heute eine bestehende Plattform zu übernehmen, wäre viel zu teuer. Die Swisscom sollte sich eher überlegen, was die attraktiven Plattformen von morgen sind. Und dafür ihre technologische Kompetenz einsetzen. Das tun wir zum Beispiel im Bereich der Blogs. Bei Übernahmen muss man sich die Frage stellen, was man selbst daraus machen könnte – oder was andere daraus machen könnten. Wenn zum Beispiel Google Myspace kaufen würde, dann könnte Google dank des global aufgestellten Geschäftsmodells sehr viel mehr dafür bezahlen, als es die Swisscom je könnte. Wir könnten eine solche Plattform höchstens als Finanzbeteiligung kaufen. Die haben Inhalte für global aufgestellte Kunden, die irgendwo in Thailand oder Australien sitzen. Die Wertigkeit einer solchen Investition ist daher für Unternehmen, die bereits global tätig sind, sehr viel höher. Also werden diese am Ende einen höheren Preis bezahlen, und eine solche Investition lohnt sich deshalb für Swisscom nicht.“

Die Neuausrichtung der Swisscom wird nicht auf ungeteilte Begeisterung stossen. Immerhin krempeln Sie den ganzen Betrieb um.

“Natürlich wird das ein steiniger und langer Weg. Für einen solchen braucht es vier bis fünf Jahre. Und wir machen nicht nur einen Kulturwandel. Wir müssen auch enger zusammenarbeiten und uns stärker auf die Kundenbedürfnisse ausrichten. Wir sehen in einem Endbild drei Unternehmensbereiche, die auf Private, KMU und Geschäftskunden ausgerichtet sind. Ich kann mir auch einen zentralen Betrieb unserer verschiedenen Netze vorstellen. Details sind aber noch nicht entschieden.“