

# Unternehmenskooperationen im Telekommunikationsmarkt

Mario C. Speck • Matthias Rinschede

**Die TK-Branche befindet sich aufgrund neuer Techniken und preisbewusster Verbraucher aktuell in einer Umbruchphase, in der sich die Unternehmen neu am Markt positionieren müssen. Im Festnetzbereich hat z. B. die Deutsche Telekom 2006 zeitweise bis zu 150 000 Kunden pro Monat verloren. Der neue Vorstandsvorsitzende, René Obermann, postuliert den Wandel zu einem Serviceunternehmen, sorgt für eine stärkere Integration der Festnetz-, Mobilfunk- und IT-Sparten und realisiert gleichzeitig umfangreiche Rabatte im DSL-Resale-Bereich. Untereinander treten Netzbetreiber im Mobilfunk in starken Konkurrenzkampf und parallel entstehen erfolgreiche Discount-Marken wie Simyo, Base und klarmobil.**

Auslöser und zusätzliche Triebfeder für den radikalsten Wandel der TK-Branche seit Beginn der Liberalisierung im Jahr 1998 ist eine stark steigende Kundenorientierung gepaart mit der zunehmenden Anzahl an alternativen Netzzugangstechniken. Hierdurch wurde eine Verschiebung des Markts von einem anbieter- zu einem nachfragerorientierten Markt ausgelöst. Gleichzeitig wandelt sich der Markt in einigen Segmenten, wie beispielsweise im Mobilfunk, von

einem Wachstumsmarkt zu einem Verdrängungswettbewerb. Die Kunden werden daher zukünftig größeren Einfluss auf das Angebot an TK-Produkten und deren Entwicklung haben. Es gibt eine Verlagerung der zentralen Stellung in der Wertschöpfungskette von den TK-Netzen in Richtung Vertrieb. Dieser Trend wird verstärkt durch die zunehmende Substituierbarkeit der verschiedenen TK-Netze, die als Konsequenz an Bedeutung verlieren werden. Diese Entwick-

lung birgt Gefahren für die etablierten Telekommunikationsanbieter, bietet jedoch zugleich auch Chancen, neu entstehende Geschäftsfelder in der Wertschöpfungskette in diesem weiterhin attraktiven Markt zu besetzen.

## Konsolidierung der Unternehmenslandschaft

Dieser Marktwandel impliziert einen Margendruck, insbesondere auf die großen Anbieter von Mobilfunkleistungen, die mit dem Zukauf von Unternehmen und einer Ausrichtung auf Größe und internationale Massenmärkte bereits früh reagiert haben. Die begleitende Harmonisierung von Produkten und den Prozessen wie z. B. der Produktentwicklung,

## Auf einen Blick

**In der TK-Branche wird sich ein Wandel vollziehen, wie er in traditionellen Branchen wie z. B. dem Handel mit einer Trennung in Hersteller, Groß- und Einzelhändler bereits umgesetzt wurde. Zur Bewältigung dieses Wandels stehen die Unternehmen vor großen Herausforderungen, aber auch Chancen.**

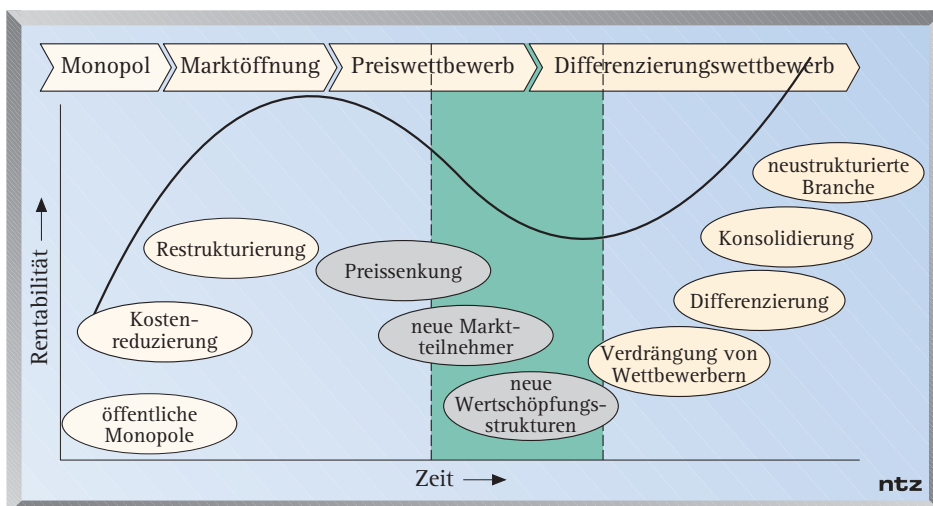
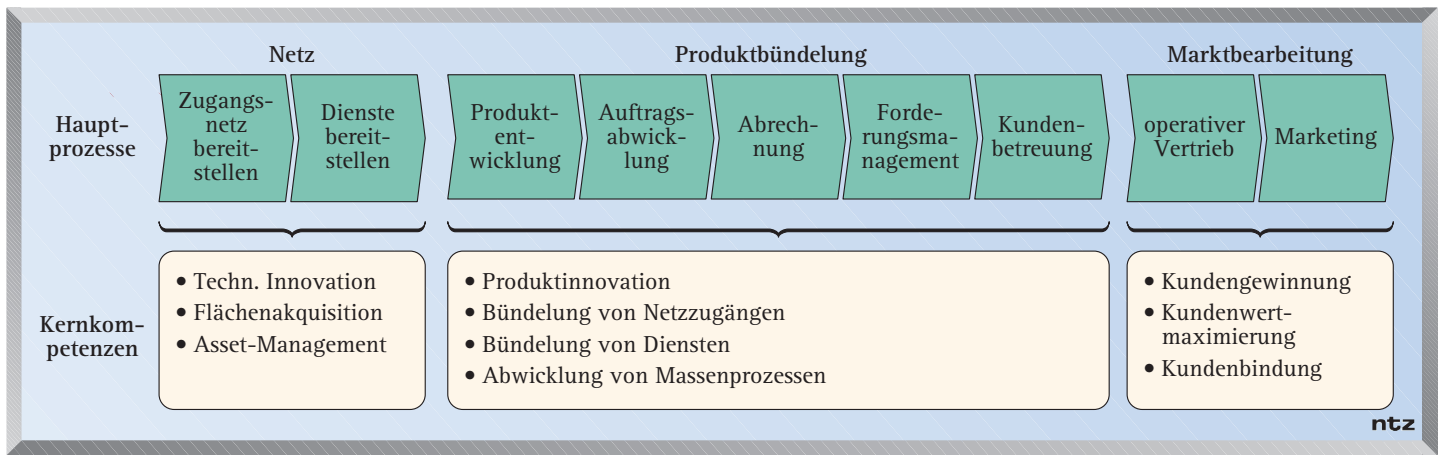


Bild 1. Entwicklung der Marktstrukturen in der Telekommunikation

Abrechnung und IT-Unterstützung, ermöglicht so reduzierte Stückkosten. Hiermit verbunden ist jedoch auch die notwendige Reduktion der Anzahl von Kundensegmenten, die mit einer möglichst geringen Anzahl unterschiedlicher Produkte bedient werden müssen, um die Komplexität und somit Stückkosten gering zu halten.

Aufgrund der Ausrichtung der großen Anbieter im Markt auf möglichst homogene Kundensegmente ergeben sich neue Chancen für Anbieter, die sich auf spezifische Kundensegmente fokussieren und hierfür maßgeschneiderte An-



**Bild 2.** Wertschöpfung und Kernkompetenzen im Mobilfunkmarkt

gebote entwickeln. Hierbei sind sowohl Hochpreisstrategien mit entsprechenden Premium-Leistungspaketen sowie Discount- bzw. „No-frills“-Angebote mit reduzierten Leistungsumfängen mögliche Strategien. Die Netzbetreiber im Festnetz und Mobilfunk erkennen diese Marktsituation jedoch zunehmend auch als Chance, die Auslastung der eigenen Netzinfrastruktur zu erhöhen und somit die Margen zu verbessern. Für klassisch vertikal integrierte Netzbetreiber bieten sich daher Kooperationen mit Unternehmen an, die bereits Zugang zu den spezifischen Kundengruppen haben oder aufbauen können, um diese Märkte indirekt zu erschließen. Sie können hierüber die Wirtschaftlichkeit ihrer bestehenden Netzinfrastrukturen steigern und flexibel auf den Druck zur Umsetzung kundenspezifischer Angebote für kleine Marktsegmente, der durch den Verdrängungswettbewerb entsteht, reagieren, Bild 1.

Die Anzahl der Marktanbieter in der TK-Branche hat vor diesem Hintergrund in den letzten Jahren bereits deutlich zugenommen. Zusätzliche Anbieter mit Kundengruppen-spezifischen Angeboten, z. B. in Premium-Segmenten, sind

zusätzlich zu erwarten. Mittelfristig wird daher die Dominanz der Marken der klassischen Anbieter abnehmen, die vom Netzzugang über Abrechnung bis zu Marketing und Vertrieb die gesamte Wertschöpfungskette abdecken. Vermehrt werden insbesondere die Bestandteile der kundennahen Wertschöpfung durch andere Marktteilnehmer erbracht werden. Diese neuen Marktteilnehmer werden für eine weitere Differenzierung der Leistungserbringung in der Wertschöpfungskette sorgen und neue Wertschöpfungsstrukturen entstehen lassen. Vor diesem Hintergrund ist es für die etablierten Marktanbieter sowie für neue Anbieter notwendig, sich in den ausdifferenzierenden Wertschöpfungsstrukturen strategisch zu positionieren.

### Modell der Wertschöpfungskette der TK-Branche

Die Wertschöpfungskette in der Telekommunikation kann vereinfachend in die Bereiche Netz, Produktbündelung und Marktbearbeitung aufgeteilt werden, die sich wiederum in neun wesentliche Hauptprozesse untergliedern, Bild 2.

Der Bereich „Netz“ stellt hierbei die Summe aus der technischen Infrastruktur, dem eigentlichen Netz sowie den Diensten dar. Dieser stellt somit die eigentliche Telekommunikationsleistung für den Kunden bereit und definiert die möglichen Netzzugänge wie UMTS, DSL oder TV-Kabelmodem sowie die Dienste Sprach-, IP-, Kurznachrichten oder auch Video-on-Demand.

Die Netzzugangsangebote und TK-Dienste unterliegen aktuell einer rasanten technischen Entwicklung. Dies lässt zusätzlich Druck auf die Netzbetreiber entstehen, da die Endkunden vermehrt Alternativen für die klassischen Dienste wie Sprach- oder Kurznachrichtendienste nutzen können. Durch diese zunehmende technische Emanzipation der Dienste von den Zugangsnetzen nimmt

die Bedeutung der Integration der Dienste und Zugänge in einem Produkt aus Sicht des Endkunden fortlaufend zu.

Die zweite Stufe der Wertschöpfungskette, die „Produktbündelung“, die aus Diensten und Zugangsnetzen vermarktungsfähige Produkte kreiert, wird somit an Bedeutung gewinnen. Die Fähigkeit, auf neue Marktanforderungen schnell mit Produktinnovationen zu reagieren, gleichzeitig die Kosten der Massenprozesse der Auftragsabwicklung, Abrechnung sowie des Forderungsmanagements und der Kundenbetreuung zu beherrschen und so für die dritte Stufe der Wertschöpfung, die „Marktbearbeitung“, attraktive Preise und Leistungen anbieten zu können, werden die Kernherausforderungen für diese Wertschöpfungsstufe darstellen.

Die „Marktbearbeitungsfunktion“ als dritter großer Bereich der Wertschöpfung muss wiederum in der Lage sein, hohe Kundenzuwächse zu realisieren, den Kundenwert zu maximieren und gleichzeitig eine hohe Kundenbindung zu erreichen. Etablierte Einzelhändler und starke Marken besitzen hier eine hervorragende Ausgangssituation durch ihre bereits bestehenden Kernkompetenzen in diesen Bereichen.

### Neue Kooperationsformen in der TK-Branche

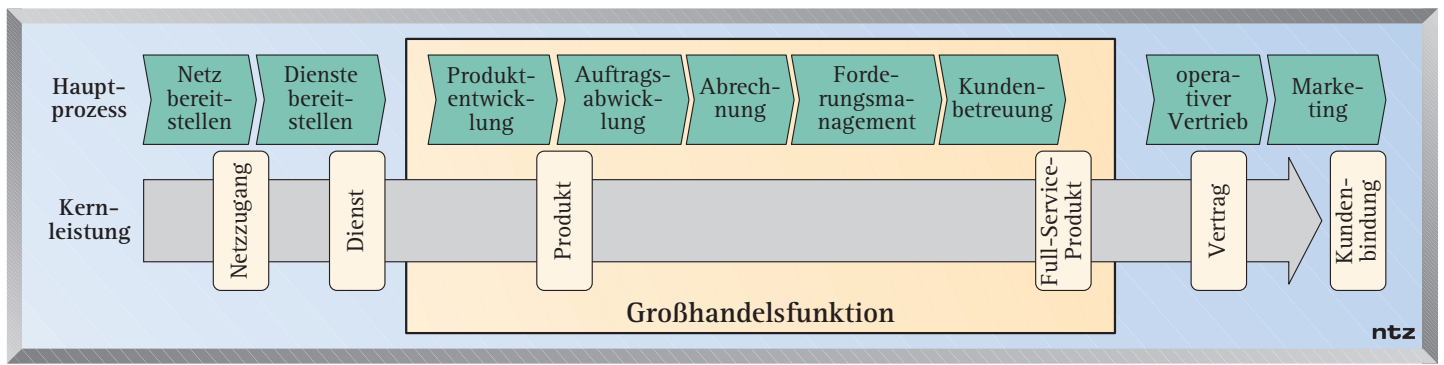
Betrachtet man die Wertschöpfungskette der TK-Branche, kann man feststellen, dass sowohl im Festnetz- wie auch im Mobilfunkmarkt vollständig integrierte Anbieter, wie z. B. die T-Com oder Arcor bzw. T-Mobile, E-Plus, Vodafone und O<sub>2</sub> weiterhin eine marktbeherrschende Stellung mit ihren etablierten Premium-Marken besitzen. Neben diesen Premium-Marken der großen Anbieter, bei denen jeweils die vollständige Wertschöpfung durch ein Unternehmen erbracht wird, können im DSL- sowie im Mobilfunkmarkt bereits Kooperationsformen beobachtet werden,

Dr. Mario C. Speck ist Senior Manager der Managementberatung CTG Corporate Transformation Group in Berlin.  
E-Mail: speck@ctg.de



Dr. Matthias Rinschede ist Partner der Managementberatung CTG Corporate Transformation Group in Berlin.  
E-Mail: rinschede@ctg.de





**Bild 3.** Großhandelsfunktion innerhalb der Wertschöpfungskette der TK-Branche

die die Wertschöpfungskette aufbrechen. Die Vertriebsleistung wird hierbei durch neue Unternehmen im Markt realisiert. Freenet, web.de oder strato im DSL-Segment oder auch base, simyo und viva sind nur einige der vielen Marktanbieter, die ohne eigene Netzinfrastruktur bereits erfolgreich TK-Produkte vermarkten. Entsprechende Kooperationen sind nicht grundsätzlich neu, da diese beispielsweise bereits für die ISDN-Vermarktung genutzt wurden. Eine neue Qualität in den Kooperationsformen entsteht jedoch durch den zunehmenden Verdrängungswettbewerb und die neuen technischen Möglichkeiten, die es vertrieblichen Unternehmen ermöglichen, den Netzanbieter für ihre Kunden zu wechseln. Die bestehenden Kooperationen sind heute langfristig ausgerichtet und ermöglichen es z.B. simyo oder base nicht, die Netzzugänge für ihre Produkte von E-Plus z.B. zu O<sub>2</sub> zu wechseln, auch wenn andere Netzanbieter vielleicht bessere Konditionen bieten sollten. Heutige Kooperationsformen spiegeln somit die starke Dominanz der Netzbetreiber wider.

Eine Großhandelsstufe mit der klassischen Sortimentsfunktion könnte im TK-Markt diese Dominanz aufbrechen und für Vertriebsorganisationen ein marktfähiges Endkundenprodukt in einem „White-Label“-Ansatz auf Basis unterschiedlicher Netze und Dienste bereitstellen, Bild 3. Mehrere Vorteile könnten durch entsprechende Unternehmen realisiert werden. Primär zu nennen ist hier die Realisierbarkeit von Produktbündeln unterschiedlicher Netz- und Diensteanbieter, bei denen auch bei bestehenden Produkten der Netz- oder Diensteanbieter gewechselt werden könnte, falls sich verbesserte Einkaufskonditionen ergeben. Zusätzlich kann die Großhandelsstufe bei zunehmender Größe sinkende Stückkosten realisieren und ist nicht durch hohe Investitionen in eine eigene Netzinfrastruktur gebunden. Die Großhandelsstufe muss zur Integration der Zugangs- und Dienstangebote unabhängig von den Zulieferern jedoch

auch technische Kompetenz haben und begrenzte Investitionen in eine eigene Infrastruktur zur Integration der Abrechnungs-, Vertrags- und Kundendaten vornehmen.

Die Größe des Gesamtmarkts für TK-Produkte spricht auch langfristig für eine große Anzahl an Vertriebsorganisationen. Die Großhandelsfunktion muss daher in der Lage sein, neuen Vertriebsorganisationen kurzfristig den Verkauf von TK-Produkten unter eigener Marke zu ermöglichen und gleichzeitig eine hohe Effizienz bei der Anbindung zu erreichen, damit sich auch der Verkauf von TK-Leistungen über kleine Vertriebsorganisationen mit geringen Stückzahlen wirtschaftlich realisieren lässt. Eine der primären Herausforderung liegt für den Großhandel daher in der Flexibilisierung der Massenprozesse auch durch Nutzung entsprechender IT-Systeme.

### Chancen und Risiken neuer Kooperationsformen

Die Großhandelsfunktion bietet das Potenzial, eine maßgebliche Position in der Wertschöpfungskette der Telekommunikation zu erzielen. Der Erfolg der Großhandelsfunktion ist hierbei vor allem von der Fähigkeit abhängig, viele Endkunden über unterschiedliche Vertriebsorganisationen in kurzer Zeit zu bündeln. Dies ist erforderlich, um die Investitionen in die Abwicklungsplattform zu tragen sowie kooperierende Netz- und Diensteanbieter zu gewinnen und dennoch unabhängig von diesen zu bleiben. Mit zunehmender Endkundenanzahl besteht für den Großhändler die Chance, die Stückkosten drastisch zu reduzieren und zusätzlich verbesserte Einkaufspreise zu realisieren. Langfristig werden jedoch nur wenige Großhändler die kritischen Größen erreichen und halten können, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Denn auch bei dem Entstehen dieses Markts ist mittelfristig mit zunehmender Konkurrenz zu rechnen. Kurzfristig bestehen jedoch durch die Realisierbarkeit günstigerer Kostenstrukturen als bei den

Netzbetreibern gute Chancen für den Markteinstieg.

Für Netzbetreiber bieten Kooperationen mit einer Großhandelsstufe Chancen zur Reduktion der Komplexitätskosten der Geschäftsprozesse durch die geringe Anzahl an Kooperationspartnern sowie zusätzlich die Chance auf höhere Netzauslastungen durch eine gesteigerte Vertriebsleistung. Es bestehen jedoch auch Gefahren, wie z.B. der weiter zunehmende Preisverfall der TK-Leistungen oder die Austauschbarkeit des Netzbetreibers für den Großhandel. Technische Innovationen und Kostensenkungen im Netzausbau und -betrieb könnten für Netzbetreiber geeignete Maßnahmen darstellen, um diesen Risiken zu begegnen. Die Netzbetreiber haben heute die bestehende technische Kompetenz und das notwendige Know-how zur Abwicklung von Massenprozessen und somit eine gute Ausgangsposition, um selbst Tochterunternehmen in einer Großhandelsstufe zu etablieren, bevor andere Marktteilnehmer diese Position besetzen.

Die zukünftige Entwicklung wird zeigen, ob die bestehenden Netzanbieter in der heutigen Struktur die Markt- und Vertriebsanforderungen weiterhin adäquat erfüllen können oder ob sich eine Großhandelsstufe in Zusammenarbeit mit spezialisierten Vertriebsorganisationen etablieren kann. Die zu erwartende steigende Anzahl der TK-Produkte mit neuen Diensten und Zugangsnetzen sowie die ebenfalls zu erwartende Zunahme an Vertriebsorganisationen lassen in weiten Bereichen Parallelen zu etablierten Märkten erkennen, in denen sich eine Großhandelsstufe durchsetzen konnte. Die Chancen für eine Großhandelsstufe stehen hierbei angesichts der statischen Strukturen der Netzanbieter und des steigenden Preisdrucks nicht schlecht. Die klassischen TK-Netzanbieter hingegen müssen deutliche Anstrengungen unternehmen, um auch in Zukunft eine entscheidende Rolle im TK-Markt zu spielen und nicht zu reinen Bandbreitenanbietern von IP-Zugängen zu degenerieren. ■