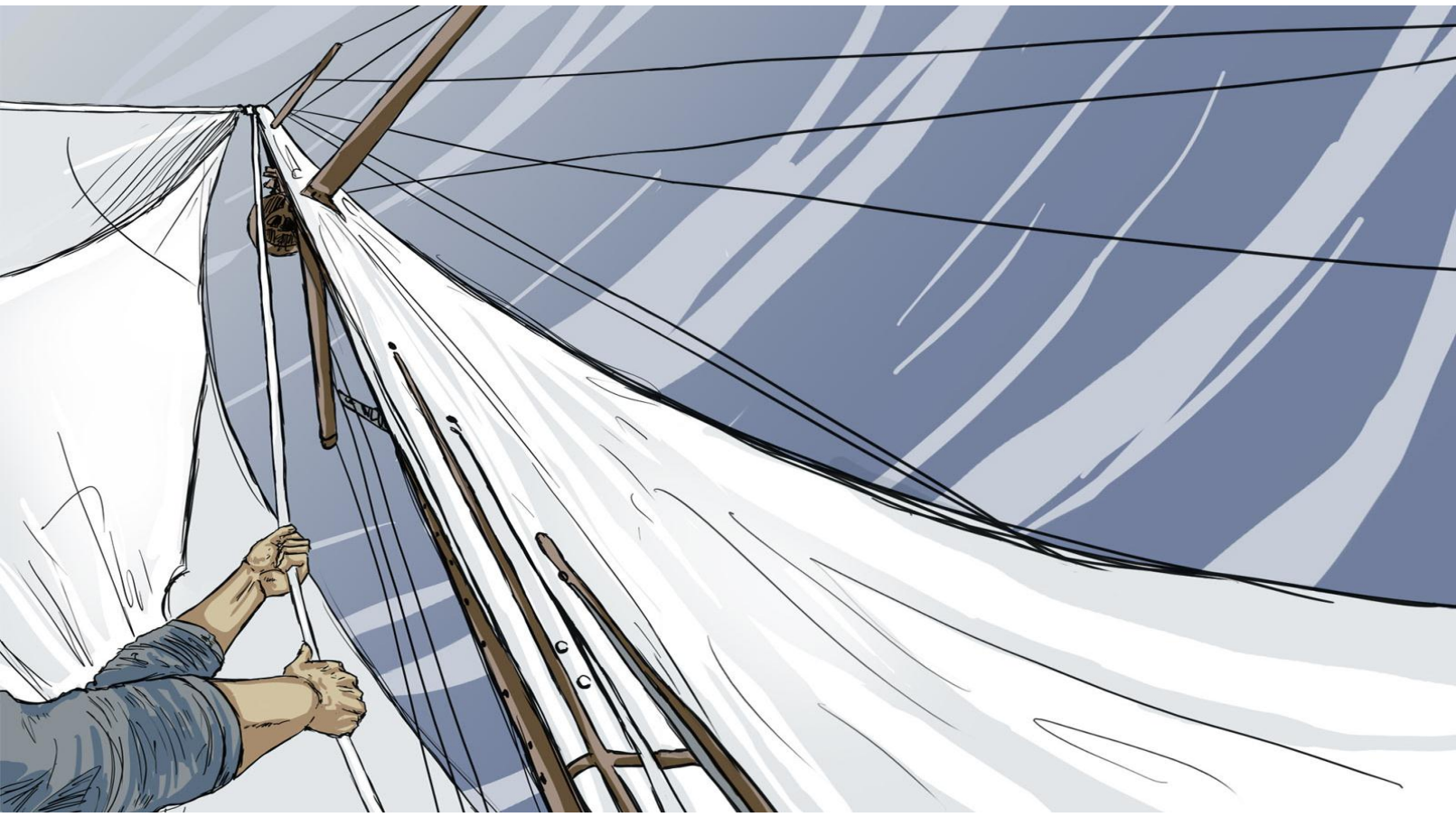


Iskander Business Partner



„CokeCo or NetCo?“



Mai 2012

Iskander Business Partner GmbH

Max Lüling

Stefan Meyer-Spickenagel

Die Telekommunikationsbranche steht im Umbruch, denn die Mobilfunkbetreiber sehen sich hinsichtlich ihrer Strategien und Geschäftsmodelle einem zentralen Wendepunkt ausgesetzt: sie müssen aktiv eine Entscheidung über ihre zukünftige strategische Ausrichtung treffen, bevor die Gesetze des Marktes dies an ihrer Stelle für sie tun: Möchten die Mobilfunkbetreiber weiterhin den Endkundenzugang mit Hilfe von maßgeschneiderten Endkundenprodukten und neuen Formen der Kundenbindung forcieren, was verstärkte Investitionen in CRM und Marketing erfordert? Oder verzichten die Netzbetreiber auf direkte Endkundenbeziehungen, indem sie als Wholesale-Provider fokussiert für andere Player wie Aldi, Fonic, Tchibo und Co. agieren?

Challenge

Die Vergangenheit des Telekommunikationsmarktes zeichnet ein Bild von nahezu paradiesischen Zuständen: Kunden, die sich zwei Jahre binden und zu einem großen Teil auch noch das Zeitfenster der Kündigung verschlafen, waren eher die Regel als die Ausnahme. Mehr oder weniger ausgefeilte Retention Mechanismen konnten die Kunden erneut für weitere 24 Monate - oft in dem alten, meist hochpreisigen Tarif - binden.

Somit wurden bis dato EBITDA-Margen von 40% und mehr erzielt. Diese Retention Mechanismen sowie umsatzsteigernde Cross- und Upselling Maßnahmen basieren zum Teil auf einem großen Wissen über den Endkunden und seinem Telefonieverhalten. Hinzu kamen subventionierte Handys, die über entsprechende Grundgebühren refinanziert werden konnten. Folglich lag auch die Endkundenhoheit eindeutig bei Mobilfunk-Providern mit Vertragsbeziehungen und entsprechendem Kundenwissen.

Seit zwei Jahren bekommt dieses Bild Risse: Die Vertragsbeziehung zum Mobilfunknetzbetreiber mutiert zu einer reinen Abrechnungsbeziehung von Leistungen ohne große emotionale Bindung. Grund dafür sind zunehmend austauschbare Produkte und Leistungen mit abnehmender Vertragsbindung. O2 und E-Plus sind hier als Vorreiter zu nennen, was den Wegfall der Laufzeiten betrifft. „Mein BASE plus“ Kunden beispielsweise können durch monatlich mögliche Zu- und Abwahl aller erhältlichen Optionen die Kosten auf 10,- EUR reduzieren.

Aus Kundensicht ist dies sehr zu begrüßen. Aus Unternehmenssicht bringt dies einen spürbaren Wettbewerbsvorteil in der Kundenakquisition. Eine faktische Verringerung der Vertragslaufzeit bedeutet aber auch ein Ansteigen der Kündigungsgefahr sowie eine Zunahme von inaktiven Verträgen, da die Kunden bei entsprechender Nichtnutzung keine Zahlungsverpflichtung haben, was aus finanzieller Sicht einer Kündigung gleich kommt.

Die steigenden Kosten für Retention sowie die in der Regel sinkenden ARPUs führen in Folge zu einem abnehmenden Deckungsbeitrag der Kunden.

Die abnehmende Vertragsbindung stellt aber nicht die einzige Herausforderung dar. Ebenfalls sorgt die Regulierungsbehörde für Dynamik: In diesem Jahr wird die Rufnummernportierung innerhalb von 24 Stunden zu einem neuen Anbieter möglich, was einen Wechsel des Anbieters für die Kunden vereinfacht.

Des Weiteren ist der Endkundenzugang keineswegs mehr exklusiv. Der Kampf um die Endkundenhoheit eskalierte spätestens seit Einführung des Apple iPhones. Neben den Netzbetreibern buhlen nun Hardware-Hersteller wie Apple, Content-Anbieter durch Abo-Systeme oder „in-App-Payment“, Betriebssystem-Hersteller wie Google sowie natürlich der klassische Handel um die Vorherrschaft in der Kundenbeziehung. Insbesondere entwickeln die Hersteller der Betriebssysteme (Windows Mobile, IOS, Android) eigene und immer mächtigere Kundenzugänge über ihre App-Stores.

Vor allem sind hier Apple und Google zu nennen. Apple hat dadurch die Mobilfunkbetreiber zum austauschbaren Infrastrukturanbieter ihrer integrierten Welt aus Gerät, Apps und Betriebssystem gemacht. Auch Google will sich mit der Kombination aus Betriebssystem, kundenindividuellen und ortsbezogenen Anwendungen und bald auch Geräten vor die Mobilfunkbetreiber in der

Kundenbeziehung einreihen.

Mit Diensten wie Skype lassen sich herkömmliche Sprachdienste zudem vollständig umgehen, ebenso verstärken Applikationen wie beispielsweise WhatsApp diesen Trend zusätzlich. Erwähnenswert ist hier insbesondere „iMessage“ von Apple, das sich vom Nutzer unbemerkt in die Kernfunktion der Nachrichtenzentrale integriert.

Einflussfaktoren auf Endkundenhoheit



Dadurch wird zwischen iPhone-Nutzern der SMS-Traffic (und damit der entsprechende SMS-Revenue der Netzbetreiber) komplett über die Datenverbindung des mobilen Internets kannibalisiert. Bei bis zu 20% Marktanteil des iPhones wird der Effekt bald deutlich messbar sein.

Und selbst bei scheinbar neuen und dem Mobilfunkanbieter vorbehaltenen Umsatzfeldern wie Mobile Payment von netzfremden Leistungen (Klingeltöne, Parkgebühren, Tickets etc.) untergraben Mobile Payment Initiativen von Visa oder Google Wallet durch neue Technologien wie NFC auch diesen Zukunftsmarkt.

Nicht zuletzt sorgt die Verschärfung des Datenschutzes für weitere Schwierigkeiten bei Retention- sowie Cross- und Upselling Maßnahmen seitens der Mobilfunkanbieter. Damit einhergehende Einschränkungen bei Speicherung sowie Verwendung von Kundendaten machen kundenindividuelle und passende Angebote umso komplizierter beziehungsweise für weniger Kunden durchführbar. Damit werden insbesondere dem Push-Marketing essentielle Möglichkeiten entzogen.

Way Forward: CokeCo

Die skizzierte Situation fordert die Mobilfunkbetreiber auf, sich diesen neuen Herausforderungen zu stellen, indem sie sich nun für eine strategische Fokussierung bezüglich ihrer Endkundenbeziehung entscheiden müssen.

Eine Möglichkeit auch in Zukunft profitabel am Markt agieren zu können, ist sich dem zunehmenden Kampf um die Endkundenhoheit

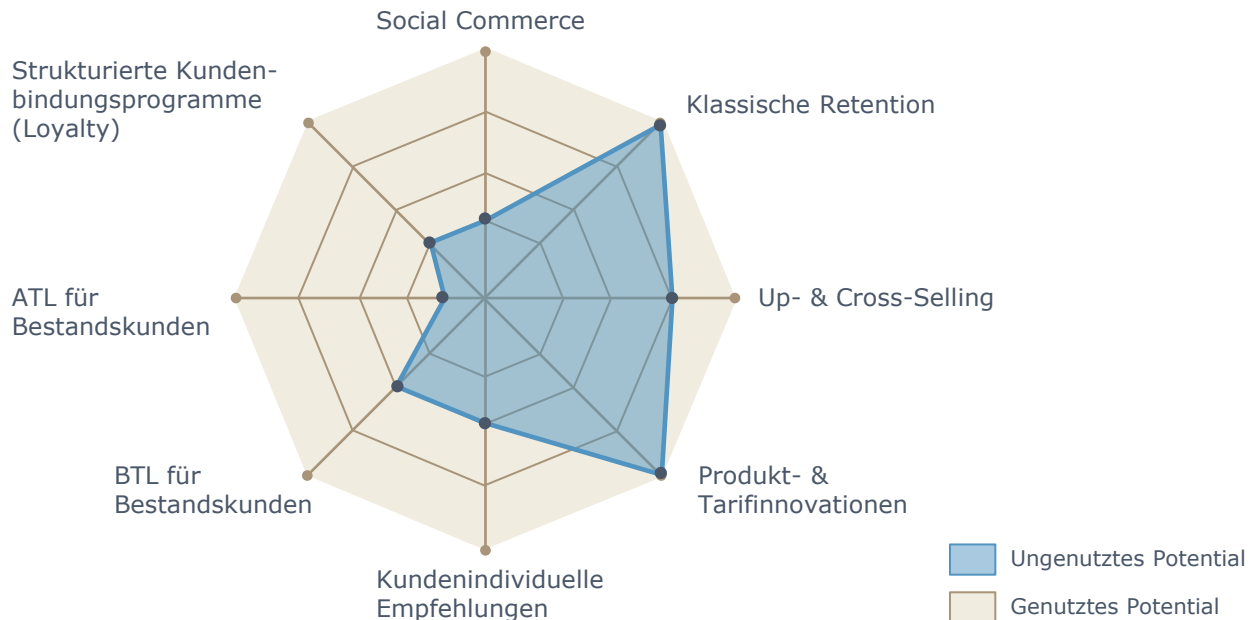
zu stellen. Um allerdings eine führende Rolle in der Kundenbeziehung zu spielen, reichen bisherige CRM-Strategien keineswegs aus. Vielmehr muss die Kundenbindung zukünftig losgelöst vom Vertragsverhältnis passieren. Unternehmen mit bekanntem Markennamen wie Coca-Cola haben diesen Trend der Umkehr vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt schon seit Jahren vollzogen und ausgefeilte Kundenbindungsmaßnahmen jenseits eines Vertragsverhältnisses etabliert (z.B. „Coke Fridge“).

Entsprechend werden sich künftig die Mobilfunkanbieter positionieren müssen.

Steigende Investitionen in intelligentes Bestandskunden-Marketing und Brand Management sind unumgänglich, um die Kunden jenseits der Vertragsverlängerung an das Unternehmen beziehungsweise die Produkte zu binden. Dabei müssen Brand und Customer Relationship Management eine emotionale Kundenbindung schaffen, die gegen weltweite Größen wie Apple oder Google bestehen kann. Dabei ist auch eine Kundensegmentierung jenseits von Tarifklassen und Deckungsbeiträgen gefragt. Wichtiger werden vielmehr zielgruppenspezifische Segmentierungen, die sich an den Kundenbedürfnissen ausrichten.

Zudem muss die zugrunde liegende Technik inklusive Mobilfunknetz die Kündigungsgründe minimieren. Hierdurch kann es gelingen, die EBITDA-Marge weiterhin auf einem hohen Niveau zu halten.

Optimierungspotential in der Kundenbeziehungspflege



Way Forward: NetCo

Die andere Möglichkeit sich neben den anderen Marktteilnehmern behaupten zu können, bedeutet einen konsequenten Rückzug vom Endkunden hin zu einem reinen Netzprovider.

Dabei fokussiert dieses Geschäftsmodell auf die exzellente Bereitstellung von Vorprodukten für andere virtuelle Netzbetreiber und Marken und den damit verbundenen Serviceleistungen bei gleichzeitigem Verzicht auf den direkten Endkundenzugang.

Extrem schlanke Strukturen und Organisationen sind erforderlich, um im Preiskampf zu

bestehen und hohe Margen zu erzielen.

Vor allem guter Service für Großkunden, eine schnelle Anbindung von Wholesale Kunden und ein Netz ausgezeichneter Qualität sind hierfür unabdingbar. Bestehende eigene Endkunden-Marken könnten gegebenenfalls als eigenständig operierende Einheiten ausgelagert werden, um dem restlichen Unternehmen die Möglichkeit einer fokussierten Wholesale-Strategie zu bieten. Gerade im Wholesale-Bereich bieten sich noch ungenutzte Potentiale, um durch professionelle CRM-Lösungen USPs zu erreichen.

Decision

Verpasst der Mobilfunkbetreiber die Entscheidung für eine der beiden Möglichkeiten oder verfehlt er gar die konsequente Umsetzung einer der beiden Geschäftsmodelle, kann dies fatale Folgen haben.

Eine „stuck in the middle“ Positionierung wird langfristig nicht profitabel sein und erst recht keinen Wettbewerbsvorteil schaffen. Dabei können angestrebte Lösungen auch Hybrid-Modelle enthalten, um in beiden Teilmärkten (B2C sowie Wholesale) erfolgreich zu sein. Entscheidend ist im jeweiligen Markt die fokussierte Umsetzung der gewählten Strategie und die Ausrichtung auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse, um über eine langfristige Kundenbindung weiterhin eine hohe Rentabilität zu erreichen.

Das vorhandene Potential wird heute noch nicht voll ausgeschöpft, was aber entscheidend für den Erfolg von morgen sein wird.

Die Autoren



Stefan Meyer-Spickenagel

ist Partner bei der Iskander Business Partner GmbH und mit 15 Jahren Branchenexpertise einer der führenden Market Development Experten. Er startete seine Karriere bei Roland Berger Strategy Consultants, wo er primär in Markteintrittsprojekten für die TK- und New Media-Branche arbeitete. 2000 wechselte er zur MindMatics AG als Co-Founder. Als Director Business Development und späterer COO unterstützte er dort maßgeblich den Aufbau einer weltweit führenden Company für Mobile Service & Marketing. Dieses Know-how brachte er in der WPP-Holding ein, um Mobile Marketing als neues Werbemedium für die GroupM zu etablieren.



Max Lüling

ist Unternehmensberater bei Iskander Business Partner. In neun Jahren Beratung für Mobilfunkunternehmen führte oder begleitete er Projekte in den Geschäftsbereichen Marketing, Business Customers, Sales, Finance, Customer Service und Technologies. Vor seinem Eintritt bei Iskander Business Partner war er im Rahmen von Customer Value und Business Intelligence Projekten für die SHS Viveon AG tätig. Max ist Diplomkaufmann und zertifizierter Projektleiter (PMP, Scrum Master).

Iskander Business Partner ist eine internationale Unternehmensberatung mit dem Fokus auf Konzeption und Implementierung von Wachstumsprojekten in der High-Tech Industrie. Wir bieten hohe Kompetenz und Profis mit unternehmerischem Denken.

Unternehmen und Philosophie

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir ergebnis- und umsetzungsorientierte Konzepte und setzen diese um: zuverlässig, pragmatisch, anwendungsbezogen. Partnerschaft, gegenseitiges Vertrauen und zielorientierte Unternehmensberatung mit Fokus auf die erfolgreiche Umsetzung – unsere Konzepte für Produkt-, Marketing-, Vertriebs- und CRM-Strategien stellen nachhaltige Erfolge sicher. Unser Unternehmen wächst seit der Gründung im Jahr 2005 durch Armin Iskander auf einer soliden Basis. Unsere Expansion beruht auf unternehmerisch denkenden Mitarbeitern, die unsere Strategie aktiv mitgestalten und unsere Klienten zielorientiert begleiten. Leidenschaft für unsere Arbeit, Eigenverantwortlichkeit und enger Kundenkontakt sind die Segel, die uns zum Erfolg tragen. Flache Strukturen und Bodenständigkeit sorgen dafür, dass wir den Horizont nicht aus den Augen verlieren. Wir liefern keine theoretischen Papiervorlagen, sondern setzen ganz konkrete Lösungen um. Als Spezialisten für Marketing, Vertrieb und CRM sind wir Partner unserer Kunden - als erfahrene Experten und seriös ausgebildete Berater loten wir Untiefen aus und umschiffen diese zum Nutzen unserer Kunden.

Unsere starke Mannschaft segelt sicher auf Erfolgskurs. Bei uns im Team zählt jeder Einzelne; unser Zusammenspiel liefert eine erfolgreiche Peilung für den Weg zum Ziel. Das Ergebnis: zufriedene langjährige Kunden und hoch motivierte Mitarbeiter.

www.i-b-partner.com



Iskander Business Partner GmbH
Paulstraße 19
85737 Ismaning/München

Telefon: +49 89 99 650 861
Fax: +49 89 99 650 862
office@i-b-partner.com
www.i-b-partner.com

Iskander Business Partner