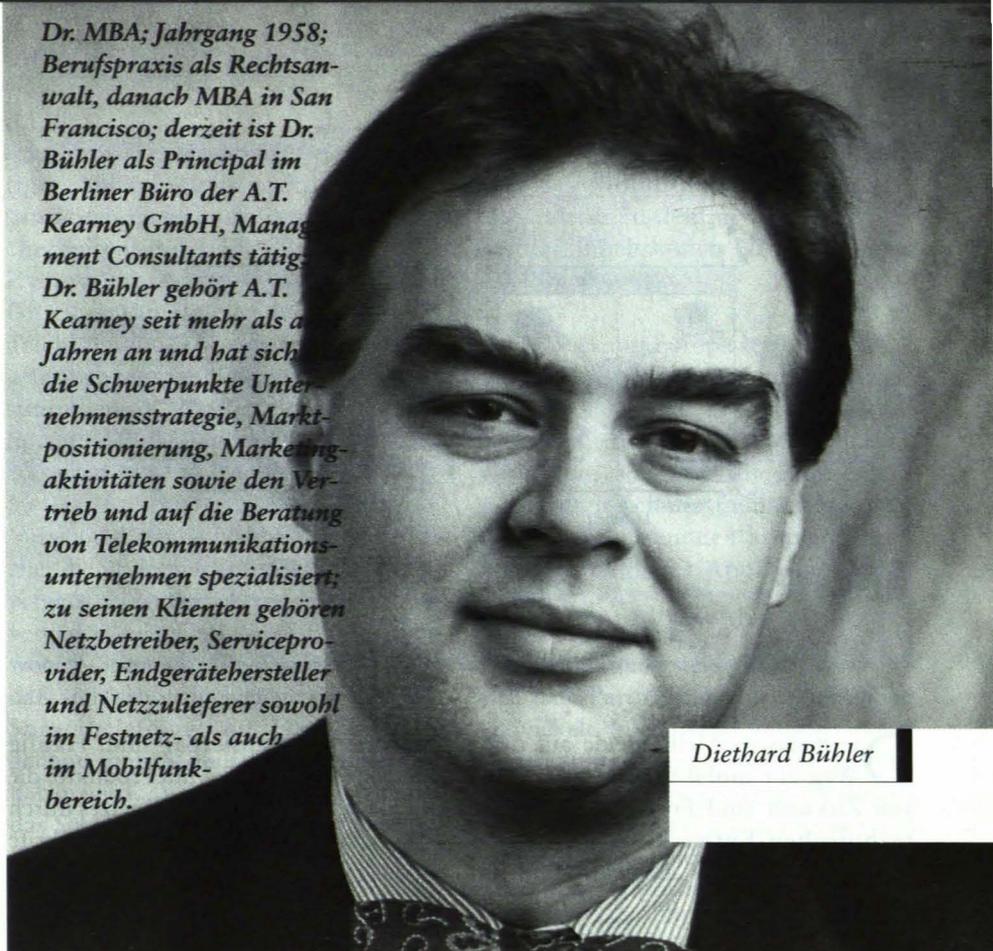


Konvergenz – der neue Treiber der Telekommunikation

Noch sind es Schlagworte, Visionen, doch viele arbeiten daran, daß sie möglichst bald Wirklichkeit werden: das Bildschirmtelefon am Handgelenk, Electronic Commerce per Mobilfunk, weltweite Erreichbarkeit unter immer derselben Telefonnummer mit einer einzigen Mailbox.

Dr. MBA; Jahrgang 1958; Berufspraxis als Rechtsanwalt, danach MBA in San Francisco; derzeit ist Dr. Bühler als Principal im Berliner Büro der A.T. Kearney GmbH, Management Consultants tätig. Dr. Bühler gehört A.T. Kearney seit mehr als 10 Jahren an und hat sich die Schwerpunkte Unternehmensstrategie, Marktpositionierung, Marketingaktivitäten sowie den Vertrieb und auf die Beratung von Telekommunikationsunternehmen spezialisiert; zu seinen Klienten gehören Netzbetreiber, Serviceprovider, Endgerätehersteller und Netzzulieferer sowohl im Festnetz- als auch im Mobilfunkbereich.



Diethard Bühler

Wie weit sind diese Vorstellungen realistisch? Und wie muß man sich die Verwirklichung dieser Verbraucherträume vorstellen? „Fixed-Mobile Convergence“, also das Zusammenwachsen von Mobilfunk- und Festnetztelekommunikation, ist derzeit in aller Munde.

„Prototypen“, wie das „Mobile Extended Corporate Network“ (Einbeziehung der Mobiltelefone in die Nebenstellenanlage im Büro) oder neue Services, wie die einheitliche Kundenbetreuung rund um die Uhr, existieren bereits. Manche Produkte haben bereits Marktreife erreicht, wie z. B. die Ortstarifregelungen, die in Deutschland in den letz-

Der Kunde soll gar nicht merken, welcher Betreiber ihn gerade mit einer Dienstleistung versorgt.

ten Wochen eingeführt worden sind. Trotz dieser Entwicklungsschübe sind die Schwierigkeiten erheblich. Das gilt sowohl für die Technik als auch für die Organisation und natürlich nicht zuletzt auch für die kaufmännische Seite.

Seit langer Zeit entwickeln sich die Preise im Mobilfunkmarkt in Deutschland nur noch negativ. Diese Entwicklung wird sich noch eine ganze Weile fortsetzen, weil die Preise im europaweiten Vergleich in Deutschland nach wie vor hoch sind. Die „Fixed-Mobile Convergence“ heizt nun die Preisspirale weiter an, da plötzlich die – sehr viel niedrigeren – Festnetzpreise zum Maßstab gemacht werden.

Das ist der Grund, warum die Telekommunikationsbetreiber trotz des lauten „Klapperns“ nur zögerlich in die „Fixed-Mobile Convergence“ einsteigen. Erst der Markteintritt von E2 hat die Netzhersteller zur Differenzierung gezwungen.

Das Risiko ist erheblich. Niemand weiß, ob die Kunden überhaupt willens sind, die neuen Leistungen zu honorieren; im Online- und Electronic Commerce-Markt wird seit Jahren von riesigen Wachstumsraten und hohen Gewinnchancen gesprochen. Die Realität ist bisher hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Gewinne sind in den meisten Fällen bislang ausgeblieben, und die Transaktionsaktivität ist (noch) gering.

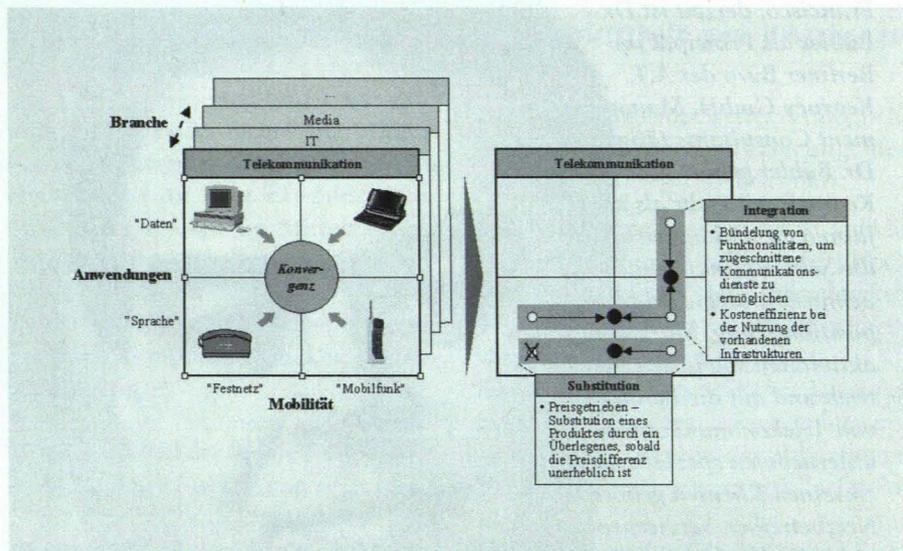


Abb. 1: Die Konvergenz umfasst sowohl Substitution als auch Integration

Die nächsten Meilensteine auf dem Weg zur mobil-telekommunikativen Zukunft sind Fortschritte in der technischen Entwicklung; die Einführung sogenannter „Intelligenter Netzwerk“-Plattformen, das Vorantreiben der Standardisierung – insbesondere der Übergang vom heutigen GSM zum künftigen UMTS (Universal Mobile Telecommunications Standard) – und vor allem die Konzeption weiterer Produkte mit entsprechendem Kunden- und Anbieternutzen.

Konvergenz in drei Dimensionen: Produktkonvergenz, Fixed-Mobile Konvergenz, Multimediale Konvergenz

Was ist eigentlich „Konvergenz“? Was genau wächst zusammen? Drei Möglichkeiten der Konvergenz werden im Kontext „Telecommunications“ zitiert: die Produktkonvergenz, dann die Fixed-Mobile Konvergenz und schließlich die Multimediale Konvergenz.

Die Produktkonvergenz ergibt sich aus der Entwicklung von Produkten, die über den engen Tellerrand des Mobilfunks hinausweisen, aber dennoch ohne Partnerschaft mit einem anderen Telekommunikati-

onsbetreiber realisierbar sind. Häufig handelt es sich hierbei um Produkte, die auf die Substitution des Festnetzes durch Angleichung der Struktur und der Tarife an das Festnetzniveau abzielen, wie z. B. die schon erwähnten sog. „Ortstarifprodukte“ von D1 und D2.

Bei der „Fixed-Mobile Convergence“ (Konvergenz von Festnetz- und Mobilfunkdienstleistungen) sind hingegen zwei Telekommunikationsbetreiber aufeinander angewiesen. Ziel ist es, den Kunden im Grunde gar nicht mehr merken zu lassen, welcher Betreiber ihn nun gerade mit einer Dienstleistung versorgt. Zugleich sind im Netzbereich für die Betreiber erhebliche Einsparungen möglich, so daß sie aufgrund der Konvergenz für den weiteren Preiskampf gerüstet sein dürften.

Im Zuge der „Multimedialen Konvergenz“ schließlich werden andere Dienstleistungen, u. a. aus telekommunikationsfremden Bereichen, in das Dienstleistungsangebot mitaufgenommen. So werden zum einen mit der Einführung

neuer Technologien Breitband-Datendienste im Mobilfunkbereich an Bedeutung gewinnen. Zum anderen werden durch Partnerschaften neue Bereiche, wie Verkehrstelematik und mobiler Electronic Commerce, erschlossen. Diese Konvergenz zwischen verschiedenen Industrien erfordert neue Partnerschaften und Allianzen. Ansätze sind bereits im Joint-venture Tegarom von D1/Deutsche Telekom und debis für den Verkehrstelematik Bereich zu sehen.

Eine Marktakzeptanz für diese Tendenzen ist heute klar erkennbar. Doch entscheidend für die tatsächliche Entwicklung sind letztlich die Details: Welches Produkt sich zu welchem Zeitpunkt durchsetzen wird, ist eine Frage von Versuch und Irrtum. Und jeder Irrtum ist teuer: So haben die Ortstarifangebote von D1 und D2 zunächst einmal sinkende Preise für bereits vorhandene Kunden und damit Mindereinnahmen in Millionenhöhe zur Folge. Diese müssen durch die Erschließung neuer Kundenkreise und die damit zu erzielenden Einnahmen wieder wettgemacht werden.

Dementsprechend sind die Telekommunikationsbetreiber gut beraten, jeden Schritt sorgfältig nicht nur technologisch, sondern vor allem von der Marktseite und den finanziellen Folgen her

Es war noch nie so einfach, Millionen oder gar Milliarden in den Sand zu setzen.

durchzuplanen. Verzögerungen sind dabei unausweichlich, was der Hauptgrund dafür sein dürfte, daß E-Plus bei den „Ortstarifen“ erst später nachgezogen hat.

Im Ergebnis ist der Konvergenztrend keineswegs eine Eintagsfliege. Erst über die nächsten zwei bis drei Jahre hinweg wird die Dimension dieser Entwicklung sichtbar werden. Auch die regulative Seite wird noch eine Rolle spielen. So fehlt es derzeit (noch) an Regelungen für konvergente Produkte und konvergente Betreiber. Der Regulator trennt bisher noch klar zwischen Fest- und Mobilfunkbereichen.

Doch auch dem Regulator muß bewußt sein, daß die wenigen nationalen Mobilfunkbetreiber meist „in festen Händen“ sind. Das hält eine Fülle von neuen Festnetzbetreibern vom Konvergenztrend fern. Ob die Entwicklung nun zu einer erzwungenen Öffnung der existenten Mobilfunkbetreiber und einer neuen Interconnect-Regelung oder zur Vergabe einer Vielzahl neuer (regionaler) Mobilfunklizenzen führt, ist unklar. In jedem Fall wird der Regulator auf den Konvergenztrend reagieren müssen und damit die Wettbewerbsbedingungen für alle verändern.

Die Risiken sind schwer kalkulierbar

Hohe Wettbewerbsintensität, immense Produktakzeptanzrisiken, technologi-

sche Entwicklungssprünge bei gleichzeitiger Abhängigkeit von den einmal gewählten Lieferanten, regulative Unsicherheiten und schließlich noch der Zwang zur Annäherung an andere Betreiber: Unter diesem Druck steht die Telekommunikationsbranche, und es war noch nie so einfach wie heute, Investitionsruinen zu produzieren und Millionen oder gar Milliarden in den Sand zu setzen.

Vorsicht gilt auch für die Partnernversuche, die in der nächsten Stufe der Konvergenz, eben der „Fixed-Mobile Convergence“ so wichtig sind. Es gibt nicht wenige Stimmen, die davon ausgehen, daß sich schon in wenigen Jahren die Sprachtelefonie vom Festnetz weitgehend zum Mobilfunk hin verlagert haben wird. „Voice goes wireless“ lautet das Schlagwort.

Wenn es so kommt, dann werden die Mobilfunkbetreiber den Festnetzbetreibern zunehmend Kunden wegnehmen. Davon sind, auch wegen der

bisher noch nicht ausreichenden Qualität des Mobilfunks innerhalb von Gebäuden und den im Vergleich zum Festnetz noch hohen Gebühren, erst Anfänge sichtbar.

Ein Blick auf Europa zeigt, daß praktisch überall die Mobilfunkbetreiber aktiv dabei sind, dem „Fixed-Mobile Convergence“-Trend zur Realität zu verhelfen, während die Festnetzgesellschaften sich nur mühsam mit dem Gedanken anfreunden können, ihren bisherigen Markt-Approach aufzugeben.

Dieses Spannungsfeld führt dazu, daß sich jede Partnerschaft unterschiedlich entwickelt. In der Regel schaffen es nur wenige, über die unmittelbaren operativen Herausforderungen bzw. die machtpolitischen Aspekte hinauszublicken und eine klare, strategisch orientierte und flexibel auf die Marktentwicklung ausgerichtete Planung für das neue Produkt – hier die „Fixed-Mobile Convergence“ – zu entwickeln.

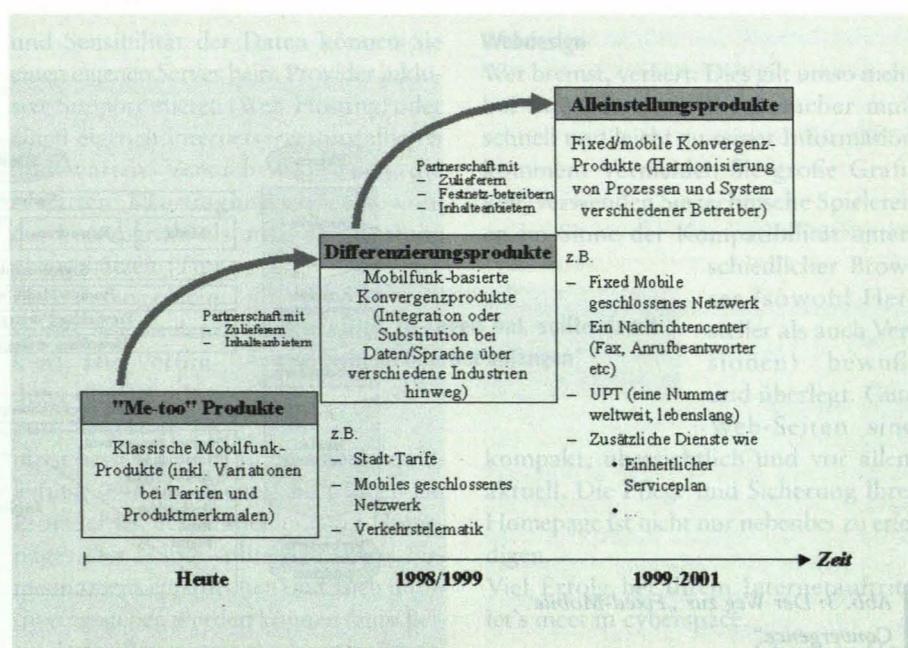


Abb. 2: Zeitplan für die Entwicklung konvergenter Produkte

Auch die operative Seite bereitet erhebliche Schwierigkeiten: Wer einmal versucht hat, Systeme, Prozesse und Kundendaten zweier operativer Unternehmen zu harmonisieren, weiß, daß Paradigmen aufgebrochen werden müssen und massive Interessenskonflikte für langwierige Verzögerungen sorgen.

Systeme, Prozesse und Kundendaten zweier Unternehmen zu harmonisieren, bereitet enorme Schwierigkeiten.

Kundenorientierung und Konsequenz in Strategie und Umsetzung sind entscheidend

Schnell wird erkennbar, wie wichtig es ist, die „Fixed-Mobile Convergence“ in der richtigen Art und Weise anzugehen. Doch stehen funktionale Beispiele für sich genommen relativ isoliert da: Jedes Projekt geht an einen unterschiedlichen funktionalen Bereich des Unternehmens. Im Laufe der Zeit wird jede dieser Partnerschaften alle Funktionen einbeziehen müssen, um interne Konflikte, wie z. B.

die Frage „Wem gehört der Kunde“, zu lösen und im Wettbewerb zu bestehen.

Deshalb bietet es sich an, zunächst eine gesamthafte Strategie für „Fixed-Mobile Convergence“ zu entwickeln.

Auf dieser Basis können

- alle potentiellen Projektvorhaben erfaßt werden,
- die Projekte nach Schwierigkeitsgrad, Markterfordernissen und technischem Reifegrad sortiert werden,
- die Projekte je nach Bereitschaft und Fähigkeit der betroffenen Organisationen dimensioniert und priorisiert werden.

Häufig genug stellt sich heraus, daß eine entscheidende Voraussetzung bei beiden Partnern nur unzureichend

ist: Die Kenntnis der Kunden und ihrer Kundenbedürfnisse. Erst das geeignete Kundendatenmanagement erlaubt die Differenzierung nach Segmenten und den entsprechenden Produkten. Erst auf der Basis dieser Kenntnisse ist eine konsequente Strategiefindung und -umsetzung wirklich möglich. Erst dann wissen beide Partner, wovon sie sprechen. Und erst dann wird aus dem desorientierten und teuren „Versuch und Irrtum“ die effiziente und marktorientierte Nutzung eines klar erkennbaren marktseitigen Trends.

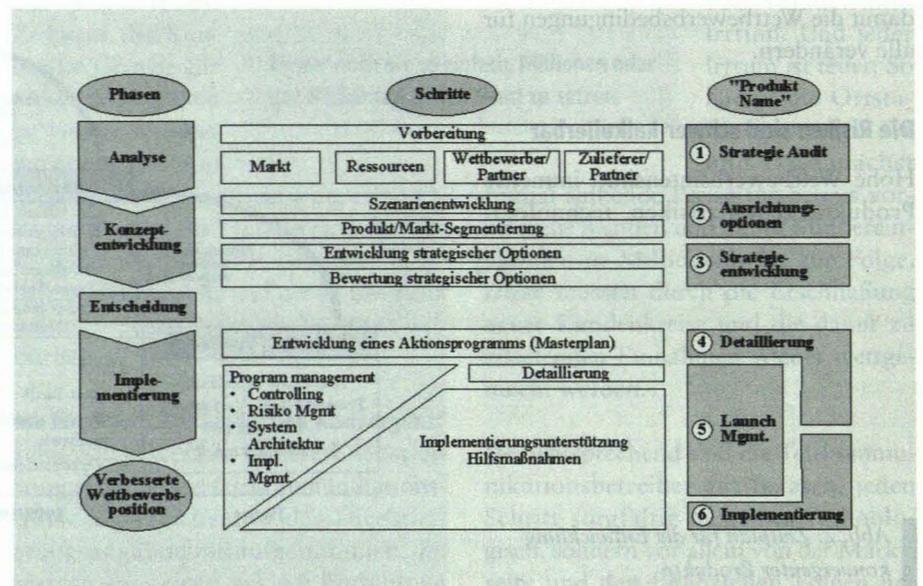


Abb. 3: Der Weg zur „Fixed-Mobile Convergence“