



Telekommunikation | Strategie

MVNO Reloaded – Fokus: Datentarife

Kommentar von Marc Strüßmann und Tim Schlenzig, 28. April 2009

Bereits 2004 von den Strategieberatungen gehyped, stieg die Zahl der Mobile Virtual Network Operators (MVNOs) in den vergangenen Jahren sehr schnell und stark an. Doch nicht alle waren dabei erfolgreich, besonders die halbherzig vermarkteten Me-Too-Produkte fanden im übersättigten Mobilfunkmarkt nur noch wenige Abnehmer. Nun aber liefern weiterentwickelte Technologien und Endgeräte im Bereich des mobilen Breitbands neue Möglichkeiten. Das „Internet für unterwegs“ wird gegenwärtiger, Datentarife gewinnen an Bedeutung - und als MVNO bieten sich interessante Chancen, Gewinnmargen und Kundenwert auszubauen. Allen voran für PC-Hersteller, die Hardware und Connectivity integrieren.

Nach 17 Jahren Mobilfunkmarkt gibt es laut Branchenverband VATM in Deutschland inzwischen 110 Millionen Handy-Verträge. Bei einer Durchdringungsrate von 134% der Bevölkerung mussten damit Verdrängungswettbewerb und sinkende Margen folgen.

Für das anhaltende Wachstum der letzten Jahre sorgten in erster Linie die sogenannten Mobile Virtual Network Operators sowie die Zweitmarken der Mobilfunk-Anbieter. Denn trotz sinkender Preise konnten diese durch effiziente Vertriebswege und den Einsatz schlanker Systeme und Prozesse zunächst weiterhin attraktive Margen erzielen. Und obwohl nicht alle neuen Anbieter eine echte Erfolgsgeschichte aufweisen, haben die MVNOs und Zweitmarken bei den Sprachdiensten inzwischen einen Marktanteil von 13% erreicht - Tendenz steigend.

Doch bei über 50 Anbietern, die neben den vier Netzbetreibern T-Mobile, Vodafone, E-Plus und O2 und den Service Providern wie Debitel um die Gunst der Kunden buhlen, ist auch der MVNO-Markt zunehmend gesättigt. Außerdem haben die Minutentarife der Zweitmarken nun mit 8 Cent pro Minute eine Schallmauer erreicht, die in naher Zukunft kaum durchbrochen werden dürfte – durch die Interconnect-Kosten sind den Anbietern hier natürliche Grenzen gesetzt, den Wettbewerb über den Preis zu führen wird immer schwieriger.

Stattdessen wird die mobile Nutzung von Internet-Diensten für weiteres Wachstum im Mobilfunk-Markt sorgen. Doch wie kann sich ein MVNO zukünftig aufstellen, um von den Veränderungen zu profitieren?

Hier lohnt sich ein genauerer Blick auf die bisherigen Erfolgsfaktoren der sprachbasierten MVNOs, um neue Ansatzpunkte für die virtuellen Netzbetreiber zu identifizieren:

1. Branded Reselling – Nutzung attraktiver (Zweit-)Marken und etablierter Vertriebswege

Starke Handelsmarken wie *Tchibo* und *Aldi* konnten ihre Marken und den vorhandenen Vertriebsweg erfolgreich nutzen um „eigene“ Mobilfunk-Produkte an ihre Kunden zu verkaufen. Dabei waren die Kundenbindung und das damit verbundene Vertrauen der Kunden in die Marken eine wesentliche Grundlage für den Produkterfolg. Die Handelsunternehmen

traten dem Kunden gegenüber als MVNO und damit praktisch als Mobilfunk-Anbieter auf, das eigentliche Produkt- und Prozessmanagement überließen sie als Branded Reseller von Mobilfunkprodukten jedoch den dahinterliegenden Netzbetreibern E-Plus und O2.

Um am Wachstum des MVNO-Marktes noch stärker zu partizipieren, ohne die bestehenden eigenen Produkte dadurch zu gefährden, führten die Netzbetreiber selbst Zweitmarken ein, mit denen sie den Preiskampf im Discount-Segment anheizten. E-Plus baute mit *Simyo* und *Base* zwei sehr erfolgreiche, zielgruppenspezifische Marken auf, O2 und T-Mobile folgten mit *Fonic* bzw. *Congstar*.

2. Lean Production – Einführung schlanker und flexibler Systeme und Prozesse

In einem hochdynamischen Markt und im Umfeld eines zunehmend über die MVNOs und Zweitmarken geführten Preiskampfes versuchten die jeweiligen Netzbetreiber schließlich, die Anbindung und den Betrieb der MVNOs zu optimieren.

Im Vordergrund der technischen Umsetzung stand dabei der Einsatz günstiger CRM- und Billing-Plattformen bei den Mobile Virtual Network Enabler (MVNEs), die zwischen die Netzbetreiber und die MVNOs geschaltet wurden. Diese ermöglichten eine schnelle und flexible Anbindung neuer Marken über eine standardisierte Plattform mit geringen Anpassungs- und Betriebskosten. Der Aufbau einer neuen Mobilfunkmarke mit einer spezifischen Product-Proposition war damit in weniger als sechs Monaten realisierbar. Durch ein stärkeres Outsourcing von IT-Betriebsleistungen, Prozessoptimierungen und die Reduktion von Servicekosten konnten somit die „Produktionskosten“ für die Verwaltung und Betreuung der Kunden deutlich gesenkt werden.

3. Product-Innovation – Einführung von 24/7- und Flat-Rate-Tarifen

Der große Erfolg der MVNOs liegt darüber hinaus in den Tarif-Innovationen begründet: Vor allem die Einführung einheitlicher Minutenpreise rund um die Uhr und in alle Netze bot dem Kunden endlich eine Transparenz, die im Tarif-Dschungel der großen Mobilfunkanbieter und Netzbetreiber nicht gegeben war.

Die Tarife wurden meistens über die effizienten Vertriebswege der Handelsunternehmen oder des Internets verkauft. Und so war es den Anbietern möglich, den Preiswettbewerb durch immer günstigere Minutentariife weiter zu verschärfen. Einen Schritt weiter ging später E-Plus mit *Base* und führte Flat-Rate-Tarife im Mobilfunk ein.

4. Product-Integration – Einführung von Produkt- und Service-Bündeln

Die einheitlichen Minutenpreise breiteten sich schnell aus, die Innovation war keine mehr. Besonders Follower bekamen das zu spüren, ihre Chancen bröckelten dahin.

Mit dem Eintritt der Festnetz-, VoIP- und DSL-Anbieter gelang es jedoch anderen Telekommunikationsanbietern, erfolgreich neue Produkte zu platzieren. Durch eine enge Verbindung von Festnetz- und Mobilkommunikation in Form kostenloser Telefonate zwischen dem hauseigenen Festnetz und dem Mobilfunkprodukt, aber auch durch den integrierten Service und eine einheitliche Rechnungsstellung erzielte zum Beispiel HanseNet mit Alice einen Wettbewerbsvorteil, der bei den Kunden großen Anklang fand.

Insbesondere die Produktintegration bietet auch für die kommenden Jahren und die weiteren Entwicklungen Chancen, auch im schwierigen Marktumfeld. Dass sie zukünftig über ein Festnetz/DSL/Mobile-Angebot hinausgehen muss, um dem Kunden einen Mehrwert zu bieten, zeigt ein Ausblick auf die Telekommunikationslandschaft.

So wird laut Analysys Mason schon im Jahr 2012 ein Viertel der Europäer gar keinen Festnetzanschluss mehr besitzen, dafür aber jeder Zweite mobile Breitbanddienste nachfragen. Nach einer Prognose des European Information Technology Observatory wird hier der Umsatz bereits in diesem Jahr um 8% auf 5,5 Milliarden Euro zulegen – das entspricht einem Viertel des gesamten Mobilfunkmarktes. Der IT-Berater Ovum gibt sogar an, dass sich dieser bis 2014 verfünffachen wird. Neben der Nutzung der mobilen Breitbanddienste über Datenkarten und klassische Mobiltelefone werden dabei auch zunehmend Notebooks, PDAs, MP3-Player, portable Videospielekonsolen und Digitalkameras eine Rolle spielen.

Zwar gab es bereits vor Jahren ähnliche Prognosen verschiedener glaubwürdiger Institute – jedoch zeigen die aktuellen Veränderungen am Markt deutlich, dass die mobile Datennutzung kurz vor dem Durchbruch steht. So sind zum Beispiel in Österreich schon jetzt 30% aller Breitbandzugänge mobil. Die Netzbetreiber und etablierten MVNOs bieten auch in Deutschland seit knapp zwei Jahren mit zunehmendem Erfolg sogenannte *Surf-Sticks* an und haben begonnen, ihre Datentarife mit Netbooks statt mit Handys zu bündeln.

Voll entfalten werden sich Nutzen und Verbreitung des mobilen Internets aber erst dann, wenn man sich mit den Endgeräten - ob Handys, Net- oder Notebooks - komfortabel im Internet bewegen kann.

Für die Durchschlagskraft einer solchen, guten User-Experience steht zum Beispiel das iPhone. Denn die Beliebtheit des Apple-Handys basiert vor allem auf der einfachen Bedienung und dem unmittelbaren Zugang zu wertvollen Services durch die zahlreich angebotenen Applikationen und Gimmicks. Gleichzeitig ist das iPhone aber auch ein Beweis dafür, dass Hardware-Hersteller die Integration von Hardware und Connectivity treiben: International wurden spezielle iPhone-Tarife entwickelt, die die integrierte Nutzung von Sprache und Datenservices attraktiv gestalten. Auch wenn Apple mit dem iPhone noch nicht den Schritt zu einem echten eigenen Tarif gemacht hat, sondern sich auf exklusive Kooperationen mit Netztreibern konzentriert, liegt eben dieser Schritt nicht fern.

Dell erkennt als wohl erster PC-Hersteller eine Chance in der weitergehenden Integration von Hardware und Connectivity und wird ab Mitte des Jahres in Japan als MVNO starten und Laptops verschiedener Preisklassen zusammen mit einem Mobile-Data-Kontingent ausliefern, das dann per Kreditkarte verlängert werden kann.

Eine ähnliche Strategie bietet sich aber auch für andere Hardware-Anbieter an. Unternehmen wie Acer, Lenovo oder Asus, die sowohl Laptops als mittlerweile auch Handys produzieren, können durch ein entsprechend integriertes Angebot ihren Kundenwert und ihre Gewinn-Margen steigern. Die strategische Ausrichtung könnte sowohl Privatkunden als auch Business-Kunden adressieren.

Neben einer zielgruppenorientierten Product-Proposition ist dabei vor allem ein professionelles Projekt- und Produktmanagement erforderlich. Hardware-Hersteller stehen dann vor der Herausforderung, entsprechende Verträge kommerziell wie technisch mit den Mobilfunk-Anbietern zu verhandeln, Schnittstellen und Prozesse zwischen Hardware-Produkt und Mobilfunk-Service zu definieren und die Service-Leistungen zu integrieren.

Der Blick auf die Veränderungen des Telekommunikationsmarktes zeigt im Ergebnis jedenfalls eines: Die Kunden wollen mobiles Internet, und sie wollen es in Kombination mit einem Endgerät, das bequem benutzt werden kann. Die nächste MVNO-Erfolgsgeschichte wird daher derjenige Hardware-Hersteller schreiben, der Mobilfunk-Leistungen und vor allem mobiles Breitband nahtlos in sein Produkt integriert und die User-Experience optimal gestaltet.