



INDIVIDUALISIERTE MEHRWERTDIENSTE

Wie Telekommunikationsunternehmen der
Commoditisierungsfalle entkommen können.

Juli 2015

Iskander Business Partner GmbH

Lilly Ninh

Philipp Thomaschewski

INDIVIDUALISIERTE MEHRWERTDIENSTE

Wie Telekommunikationsunternehmen der Commoditisierungsfalle entkommen können.

Für die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung aller Lebensbereiche legen Telekommunikationsanbieter mit ihrer Infrastruktur die Grundlage – tun sich jedoch selbst schwer, von den darin liegenden Potentialen zu profitieren. Eine starke Preissensibilität der Kunden und der damit einhergehende enorme Preiswettbewerb inklusive Branchenkonsolidierung sind Folgen mangelnder Innovationskraft und „Commoditisierung“ und stellen ein ernst zu nehmendes Risiko dar. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken und weiterhin von ihrer enormen Kundenbasis zu profitieren, müssen Telekommunikationsanbieter ihre Kernleistungen erweitern und mit neuen Services anreichern, die sich gezielt an die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Kundengruppen richten.

Iskander Business Partner (IBP) zeigt in seinem Paper „Individualisierte Mehrwertdienste – Wie Telekommunikationsunternehmen der Commoditisierungsfalle entkommen können“ die Chancen solcher neuen Services auf. Anhand von praktischen Beispielen wird verdeutlicht, wie Telekommunikationsunternehmen mit Hilfe von Partnerunternehmen und anhand des Frameworks der Business Model Canvas, neue Geschäftsmodelle für Value Added Services (VAS) entwickeln und somit neue Umsätze generieren und bestehende Kunden binden können.

Juli 2015

Iskander Business Partner GmbH

Lilly Ninh

Philipp Thomaschewski

1. PREISWETTBEWERB UND KUNDENABWANDERUNG

durch Commoditisierung der Telekommunikationsservices – Was nun?

Telekommunikationsunternehmen stehen vor der Herausforderung der „Commoditisierung“ von

DIE AKTUELLEN ANGEBOTE DER TELEKOMMUNIKATIONSANBIETER BIETEN BIS AUF DEN PREIS KAUM DIFFERENZIERUNGSMERKMALE.

Sprach- und Datenservices. Die aktuellen Angebote der Telekommunikationsanbieter bieten bis auf den Preis kaum Differenzierungsmerkmale und treffen auf zunehmende Wettbewerbsintensität durch neue Preismodelle – wie beispielsweise von Google angekündigt: Geldzurückgarantie bei unverbrauchten Datenvolumen, keine Vertragsbindung und keine Roaminggebühren für Datenverbindungen im Ausland.¹

Für die Anbieter bedeutet dies mehr denn je, dass mit einer mangelnden Wettbewerbsdifferenzierung eine Machtverschiebung zugunsten der Konsumenten erfolgt, die sich durch strategische Kündigungen und zunehmende Illoyalität der Kunden auszeichnet. Diese wechseln nach Ablauf oder in Ausnahmefällen sogar während der Laufzeit ihren Mobilfunk- oder Internetanbieter, um so an die Vorteile von

Neukundenangeboten zu gelangen. Churnraten von monatlich 1-3% sind somit keine Ausnahme bei den deutschen Netzbetreibern.²

Telekommunikationsanbieter reagieren mit Zusammenschlüssen und Zukäufen und erhoffen sich dadurch den Erwerb von Skaleneffekten, größerer Reichweite sowie neuen Kompetenzen, um im Markt bestehen zu können und neue Umsätze zu generieren. Die aktuellen Geschäftsberichte vieler Anbieter zeigen jedoch, dass Konsolidierungsmaßnahmen nur bedingt vor einem Umsatzverlust schützen (Umsatz auf dem deutschen Telekommunikationsmarkt: 62 Mrd. EUR in 2008 vs. 57 Mrd. EUR in 2013).³

Abbildung 1 fasst den Sachverhalt zusammen und verdeutlicht den Druck auf die Telekommunikationsanbieter.

Individualisierte Value Added Services als Alleinstellungsmerkmal und Mittel gegen Commoditisierung

Um der Preiskonkurrenz und den hohen Churnraten langfristig entgegenzuwirken, sollten Telekommunikationsanbieter die zunehmende Serviceorientierung

¹ Fuest (2015)

² Vodafone (2015), Deutsche Telekom (2015), E-Plus Gruppe (2014), Telefónica (2015)

³ Bundesnetzagentur (2015)

der Kunden adressieren. Über der eigentlichen Kernleistung hinaus sollten sie Möglichkeiten zur Abgrenzung identifizieren und mit Hilfe ihrer Kernkompetenzen neue Mehrwerte bieten. VAS, die zusätzlichen Nutzen und Wert für den Kunden schaffen, können ein solches Mittel sein, um sich von Mitbewerbern zu unterscheiden und im Idealfall zusätzliche Umsätze zu generieren.

Wird jedoch lediglich eine Vielzahl an unterschiedlichsten Zusatzleistungen wie Email, Streaming oder Sicherheitspakete angeboten ohne die tatsächlichen Kundenanforderungen zu adressieren, fühlt sich der Kunde bei der Auswahl des für ihn besten Services überfordert. Vielmehr sollten VAS

individuell auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten werden, mit dem Ziel, Kundenbindung, -zufriedenheit und -umsätze zu erhöhen.

Eine Individualisierung funktioniert jedoch nur auf Basis detaillierter Kundenkenntnis. Telekommunikationsunternehmen haben durch ihre jahrelange CRM Erfahrung und der Implementierung von Prognosemodellen wie Next Best Activity (NBA)/ Next Best Offer (NBO) bereits heute einen großen Erfahrungsschatz in der Individualisierung von Angeboten. Damit sind also beste Voraussetzungen vorhanden, um individualisierte VAS zu entwickeln, statt nur die Rolle eines Infrastruktur- oder Distributionspartners einzunehmen.



Abbildung 1: Problemstellung – Commoditisierung der Telekommunikationsbranche (Quelle: eigene Darstellung)

2. MIT INDIVIDUALISIERTEN VALUE-ADDED SERVICES

zu neuen Umsätzen – aber wie?

In dem IBP Paper „Smart Collaboration“ (2015) wurde bereits beschrieben, wie Anbieter versuchen, ihre Kernservices durch neue Mehrwertdienste zu ergänzen, in der Realität jedoch immer wieder daran scheitern, diese im Massenmarkt zu etablieren.⁴ Im Folgenden erläutert IBP strategische Ansätze zur erfolgreichen Erstellung und inhaltlichen Umsetzung von VAS und evaluiert deren Chancen und Risiken:

1. Entwicklung eigener, plattformübergreifender VAS
2. Akquise und Integration externer VAS
3. Partnering mit externen VAS-Anbietern

1. Bei der Erstellung eigener Mehrwertdienste sollten Anbieter darauf achten, plattformübergreifende bzw. unabhängig funktionierende Services zu entwickeln. Dies steigert die Einsatzfähigkeit und Akzeptanz durch die Kunden. Auch wenn solche eigenentwickelten

App-Lösungen technisch nicht von schlechterer Qualität sind als die von dritten Entwicklern, schaffen Telekommunikationsdienstleister es oftmals nicht, das Produkt bzw. den Service im Massenmarkt zu platzieren, so dass es vom Kunden als notwendiger Mehrwert und Differenzierungsmerkmal wahrgenommen wird. Ein Beispiel hierfür ist der Online Communication Service o2 TU Go, welcher funktional weiter entwickelt ist als bspw. WhatsApp, sich aber nicht im Massenmarkt etablieren konnte und somit als Kommunikationstool keinen Mehrwert für den Kunden bietet.

CHANCEN	RISIKEN
- Exklusives Alleinstellungsmerkmal - Transfer von bereits gewonnenem Know-How	- Mangelnde Skalierungsfähigkeit („eigene Kundenbasis allein genügt nicht“) - Mangelnde Entwicklungsgeschwindigkeit der Telekommunikationsanbieter - „Schmale Rendite“ - keine Geduld für Experimente

Abbildung 2: Chancen & Risiken bei der Erstellung eigener VAS
(Quelle: eigene Darstellung)

⁴ Iskander Business Partner (2015)

2. Akquisitionsversuche zur Integration von VAS

gab es in der Historie der Telekommunikationsbranche bereits einige – diese können allerdings nicht immer positiv bewertet werden: Dies zeigt unter anderem das Beispiel von Jajah. Der VoIP Service wurde in 2009 für 145 Mio. EUR von Telefónica mit einem damaligen Jahresumsatz von ca. 200 Mio. EUR übernommen. Im Januar 2014 musste der Service jedoch eingestellt werden.⁵ Es zeigt sich, dass Telekommunikationsunternehmen als Betreiber und Teilhaber oftmals nicht über das nötige Spezialwissen und Ressourcen verfügen, um das Produkt so weiter zu entwickeln, dass es sinnvoll in das bestehende Kernproduktportfolio integriert werden kann. Es mangelt oft an einer relevanten Skalierungsstrategie, damit das Produkt von einer breiten Kundenmasse wahrgenommen werden kann. Insbesondere digitale Produkte sind jedoch von Skalierungseffekten abhängig. In der Vergangenheit wurden diese oftmals von vornherein bewusst unterbunden, da die Anbieter das Produkt exklusiv für die eigenen Kunden zur Verfügung stellen wollten und somit ein exklusiver Mehrwert geliefert werden sollte. Typischerweise sind diese ebenfalls Eigenschaften, die auf selbstentwickelte Produkte wie „Mobile Wallet“ zutreffen. Die Betreiber berücksichtigen hierbei jedoch nicht, dass es sich bei VAS nicht primär um ein Instrument zur Neukundengewinnung handelt, sondern vielmehr zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit bzw. zur Generierung von zusätzlichen Umsätzen aus der bestehenden Kundenbasis. Im

Umkehrschluss sollte der Kunde daher zur Nutzung angeregt werden und gegenüber normalen Kunden – die das Produkt nicht in Verbindung mit einem Telekommunikationskernprodukt nutzen – einen Vorteil bekommen (Preis, zusätzliche Features etc.).

CHANCEN	RISIKEN
- Exklusives Alleinstellungsmerkmal - Aufbau von neuem Know-How	- Mangelnde Skalierungsfähigkeit („eigene Kundenbasis allein genügt nicht“) - Mangelnde Integrationsfähigkeit (Kultur, Arbeitsweisen, Know-How) - Akquisitionskosten („Großer monetärer Aufwand“)

Abbildung 3: Chancen & Risiken bei Akquisitionen zur Erstellung von VAS (Quelle: eigene Darstellung)

**PARTNERDIENSTLEISTUNGEN
STEHEN INSBESONDERE MIT DER
ZUNEHMENDEN DIGITALISIERUNG
IN KONSEQUENTER ABHÄNGIGKEIT
ZUR VERNETZUNG DURCH DIE
TELEKOMMUNIKATIONSANBIETER.**

3. Partnering ist ein Modell, das in der Vergangenheit schon mehrfach zum Erfolg geführt hat: Anfängen von der Kooperation der Telekommunikationsunternehmen mit Jamba zum Verkauf von Handy-Klingeltönen, -Logos und -Spielen

⁵ Lunden (2013)

hin zu Partnerschaften zwischen Vodafone, BMW und Sixt beim Projekt „DriveNow“. Partnering bietet die Vorteile, dass komplementäre Bestandskundenbasen angesprochen werden können. Zudem stehen Partnerdienstleistungen insbesondere mit der zunehmenden Digitalisierung in konsequenter Abhängigkeit zum Kernprodukt der Telekommunikationsanbieter, nämlich der Vernetzung. Bei „DriveNow“ bringt sich Sixt beispielsweise durch seine Premium-Services, Vermietungs-Know-how, IT-Systeme und sein flächendeckendes Stationsnetzwerk zur Registrierung der Kunden mit ein, während Vodafone für die Vernetzung via Mobilfunk und Machine-to-Machine-Kommunikation zuständig ist. Oftmals wird seitens der Telekommunikationsanbieter jedoch noch zu zögerlich agiert, d.h. er ist oftmals in die Rolle des unterstützenden Vertriebskanals bzw. des unterstützenden Dienstleisters gedrängt, so dass die Leistungserbringung vom Kunden nur eingeschränkt wahrgenommen wird und der VAS Partner einer prominentere Position in der Kundenwahrnehmung einnimmt.

CHANCEN	RISIKEN
- Bessere Qualität durch komplementäres Know-How - Abhängigkeit des VAS von Telekommunikationsservice - Vergrößerung des Vermarktungs- & Vertriebsnetzwerks durch den Partner	- Unter Umständen bleibt dem Telekommunikationsanbieter nur die Rolle des Distributionskanals - Ggf. keine Exklusivität für Value Added Services

Abbildung 4: Chancen & Risiken bei Partnering zur Erstellung von VAS
(Quelle: eigene Darstellung)

Um neue Services nutzerorientiert und attraktiv in das bestehende Portfolio zu integrieren, empfiehlt IBP eine Partner-Strategie, bei welcher Telekommunikationsunternehmen ihre Kernkompetenzen nutzen, um ihr Angebot durch den Service des Partner anzureichern und so eine verbesserte Kundenerfahrung im Vergleich zum Standardprodukt zu ermöglichen. Dies können die Anbieter mit Hilfe einer Real-Time & Content-

Focused Strategie umsetzen, indem Kunden Informationen, Inhalte, Mehrwerte des Partnerangebots zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung gestellt werden. Durch diesen Ansatz können Anbieter ihre Kernthemen (Konnektivität, Datentransfer und -auswertung, -vermarktung) aktiv besetzen und Mehrwertdienste sinnvoll in ihr Kernportfolio integrieren. Dieser Lösungsansatz wird in Abbildung 5 dargestellt.

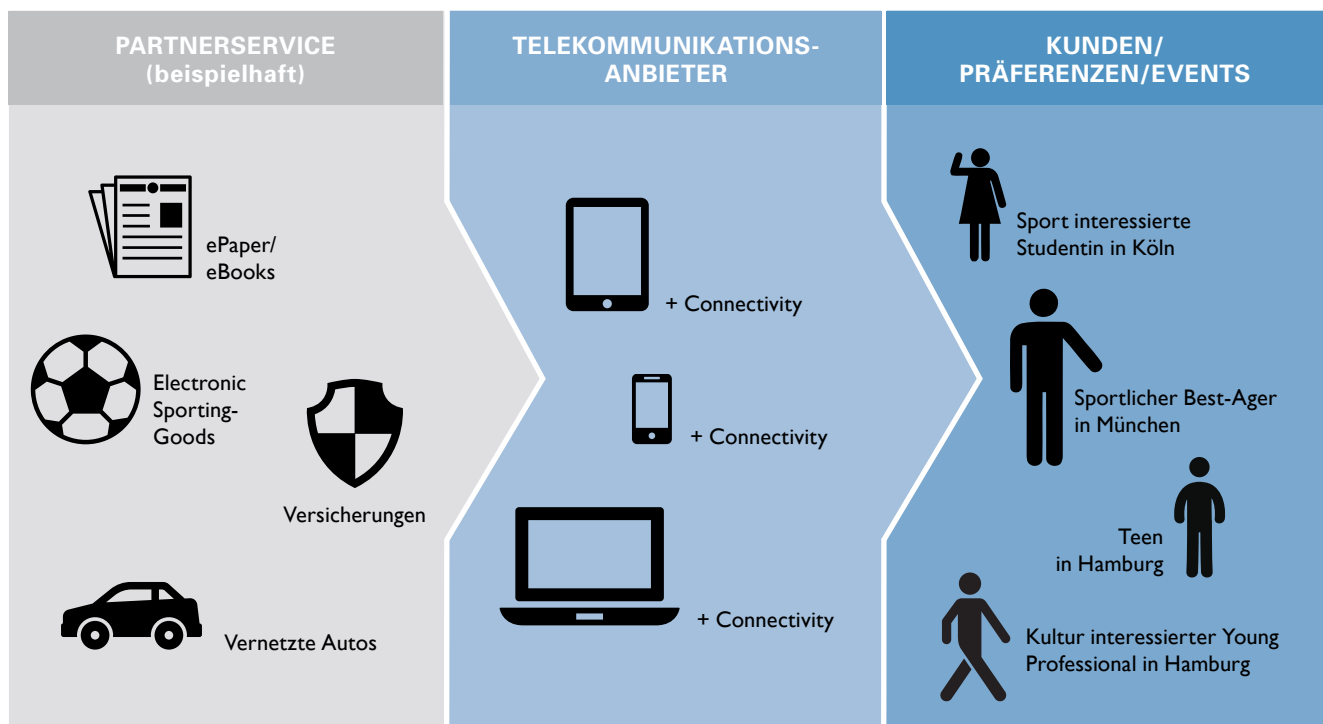


Abbildung 5: Telekommunikationsunternehmen als Partner für bestehende Services (Quelle: eigene Darstellung)

3. FRAMEWORK

zur konzeptionellen Ausarbeitung eines kundenindividuellen Value Added Services auf Partnerbasis

Die Business Model Canvas kann als Werkzeug dienen, um in Zusammenarbeit mit dem gewählten Partner neue kundenindividuelle VAS zu entwickeln und die Implementierung vollumfänglich strategisch zu planen. Das Tool ermöglicht es, potentielle Geschäfts- und Partnermodelle und deren Abhängigkeiten zu analysieren.

Abbildung 6 zeigt, dass im Wesentlichen die operativen Analysefelder „Key Partners“, „Key Processes“, „Key Resources“, „Value Proposition“, „Customer Relationships“, „Channels“, „Customer Segments“ und die finanzstrategischen Analysefelder „Cost Structure“ und „Revenue Streams“ betrachtet werden.

KEY PARTNERS	KEY PROCESS	VALUE PROPOSITION	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
Wer ist der „Key Partner“ mit dem der VAS umgesetzt werden soll?	Welche Prozesse sind relevant? Welche Prozesse müssen mit dem Partner zusammen ausgeführt werden?	Was ist der Mehrwert, der dem Kunden geliefert wird? - Gezielte Angebote - Neue Services/Produkte	Welche Auswirkungen hat der VAS auf die Kunden-beziehung? - Retention - Differentiation	Welches Kunden-segment wird mit dem VAS angesprochen? Ist das Kundenbedürfnis vorhanden/groß genug?
	KEY RESOURCES		CHANNELS	
	Welche Ressourcen werden benötigt, um den VAS erfolgreich beim Kunden zu platzieren?		Über welchen Kanal wird das Kernprodukt zusammen mit dem VAS vermarktet?	
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		
Welche Kosten entstehen durch den VAS? (Kommerzielle/Vermarktungskosten, Entwicklungskosten)		Wie können durch den VAS zusätzliche Einnahmen generiert werden?		

Abbildung 6: Erläuterung der Business Model Canvas (Quelle: eigene Darstellung basierend auf Stockley (n.a.))⁶

⁶ Stockley (n.a.)

Customer Segments:

Die zentrale Fragestellung des Kernservice-Anbieters ist, welches Kundensegment angesprochen werden soll. Durch die extrem hohe Marktabdeckung von >140% im Telekommunikationsmarkt werden Kunden aller demografischen Segmente (von „Teen“ bis „Best Ager“) angesprochen.⁷ Die Zielgruppen müssen daher detailliert identifiziert und selektiert werden, um ihre

**IDEALERWEISE BIETET DER
PARTNER EIN SPEKTRUM AN
MEHRWERTDIENSTEN AN, DIE
FÜR EINE BREITE ANSPRACHE DER
ZIELGRUPPEN GEEIGNET SIND.**

Bedürfnisse gezielt mit dem VAS anzusprechen. Idealerweise bietet der Partner ein Spektrum an Mehrwertdiensten an, die für eine breite Ansprache der Zielgruppen geeignet sind. Eine weitere Möglichkeit ist, positive Kundeneigenschaften zu adressieren und negativen entgegenzuwirken. Negative Kundeneigenschaften sind u.a.: Erhöhte Churnraten, strategische Kündigungen und Vertragsneuabschlüsse, unterdurchschnittlicher ARPU, erhöhte Unzufriedenheit und schlechte Customer Experience. Positive Treiber sind u.a.: bereits erhöhte Affinität, Ausgaben für Zusatzdienste, Kernprodukte, für die VAS notwendig bzw. von erhöhtem Nutzen sind wie bspw. bei Tablets.

Key Partner:

In Kapitel 2 wurde identifiziert, dass für die Erstellung eines individualisierten VAS eine Partnerschaft oftmals vorteilhaft ist. IBP hat daher auf Basis von Analysen verschiedener Partnerschaften eine Checkliste erstellt, die grundlegende Aspekte erläutert, um den richtigen Partner zu bestimmen:

Key Partner Auswahl:

1. Strategischer Fit
2. Kompatibilität
3. Massenmarktattraktivität
4. Skalierbare Entwicklungs- und Vermarktungsfähigkeiten

1. STRATEGISCHER FIT: Da die Kooperation mit einer anderen Unternehmung zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition dient, ist die Vereinbarkeit der strategischen Ausrichtungen beider Partner von zentraler Bedeutung. Rivalisierende oder aber auch stark auseinander driftende Interessen sind keine ideale Voraussetzung. Ein Beispiel hierfür ist „Joyn“, eine Kooperation zwischen mehreren Netzbetreibern mit dem Ziel, eine Messaging App zu erstellen, die aber erfolglos blieb, weil sich die Parteien gegenseitig im Wege standen.⁸ Bei divergierenden Interessen besteht keine Motivation einer

⁷ Bundesnetzagentur (2013)

⁸ Wedekind (2013)

Zusammenarbeit und sich füreinander einzusetzen, u.a. kann dies durch eine unklare Ressourcen Allokation oder durch nicht eindeutig verteilte Kompetenzen und Aufgaben entstehen. Daher sollten die strategischen Ziele und dazugehörige Maßnahmen so weit wie möglich übereinstimmen, um den nötigen Anreiz für die Zusammenarbeit zu geben, aber dennoch nicht miteinander zu konkurrieren.

2. KOMPATIBILITÄT: Ein weiterer Aspekt ist die Kompatibilität der Leistungen des potentiellen Partners. Im Idealfall ergänzen oder verstärken sich die Kerndienstleistung des Telekommunikationsanbieters und der VAS, um sinnvoll miteinander integriert zu werden. Als Beispiel dafür kann das online Musikstreamingportal Spotify genannt werden, das bei der Deutschen Telekom ohne Verbrauch des Datenkontingentes genutzt werden kann, während Kunden bei BASE für den Watchever Filmstreaming-Service monatlich eine zusätzliche Gebühr zahlen müssen und das dafür verbrauchte Datenvolumen angerechnet wird.

3. MASSENMARKTATTRAKTIVITÄT: Die Kompatibilität der Leistungen ist Voraussetzung dafür, dass der neu entstandene VAS eine breite Masse der vorhandenen Kundenbasis gezielt anspricht – so ist ein „Bild“ ePaper wesentlich massenmarktfähiger als ein Nischen/Sparten Magazin. Die Attraktivität des Angebots ist von essentieller Bedeutung, um dieses weitgreifend zu vermarkten.

4. SKALIERBARE ENTWICKLUNGS- UND VERMARKTUNGSFÄHIGKEITEN:

Um die Kooperation erfolgreich zu gestalten, muss der Partner bestimmte Ressourcen nicht nur einbringen, sondern auch bereit sein diese zu skalieren. Dabei ist es besonders wichtig, dass eine effiziente Kundenbetreuung sichergestellt ist, um eine optimale Kundenerfahrung zu ermöglichen. Ebenso muss die Fähigkeit und Bereitschaft vorhanden sein, IT Schnittstellen zu schaffen, um die Leistungen zu bündeln und möglichst eng miteinander zu integrieren. Eine Skalierung der Vertriebs- und Marketingaktivitäten (bspw. durch einen ergänzenden Onlinekanal wie bei den „Volks“-Produkten von BILD.de), ist zudem essentiell, um die eigenen als auch Bestandskunden des Partners zu erreichen. Zusammengefasst benötigen kooperierende Unternehmen Folgendes:

- **Vertriebskanäle, über die es die Leistung an eine möglichst breite Masse verkaufen kann**
- **Kompetenzen im Marketing, um den Service zielgerichtet zu bewerben**
- **IT Ressourcen, um den Service auf einer skalierungsfähigen Basis zu entwickeln**
- **Kundenservice-Kapazitäten für die Betreuung von zusätzlichen Kundenanfragen**

Von Vorteil – aber nicht zwingend notwendig – wäre auch die Bereitschaft des Partners, eine exklusive Kooperation einzugehen, um eine langfristige, vertrauensbasierte Beziehung sicherzustellen.

Value Proposition:

Basierend auf der Zielgruppenanalyse und der Auswahl eines potentiellen Partners, kann die Value Proposition entwickelt werden. Bei der Value Proposition handelt es sich um ein konkretes Angebot, welches in diesem Fall aus dem Kernservice Telekommunikationsvertrag und dem individualisierten VAS bestehen sollte. Durch die gezielte

**DER MEHRWERT MUSS FÜR DEN KUNDEN
PASSEND UND DEUTLICH ERKENNBAR
SEIN, UM IHN LETZTENDLICH AUCH
MONETARISIEREN ZU KÖNNEN.**

Auswahl des VAS für jeden einzelnen Kunden, wird exakt sein Bedürfnis adressiert und ihm der bestmögliche Mehrwert geliefert. Dieser muss für den Kunden passend und deutlich erkennbar sein, um ihn letztendlich auch monetarisieren zu können und den VAS nicht nur als Investment in Customer Experience zu werten – bspw. wird womöglich ein „Best Ager“ weniger dazu bereit sein für eine Facebook- oder WhatsApp Flatrate zusätzlich zu bezahlen als ein „Teen“.

**DIE IDENTIFIZIERUNG DER RICHTIGEN
KUNDENANSPRACHE UND VERKAUFS-
KANÄLE IST EINE DER
KERNKOMPETENZEN DER
TELEKOMMUNIKATIONSUNTERNEHMEN.**

Customer Relationship & Channels:

Die Identifizierung der richtigen Kundenansprache und Verkaufskanäle ist eine der Kernkompetenzen der Telekommunikationsunternehmen. VAS können mit Hilfe von NBA/NBO und Real Time Contextual Campaigning Aktivitäten (RTCC) individuell gestaltet und deren Vertrieb kundenindividuell und zum richtigen Zeitpunkt ausgesteuert werden. Dies ist besonders dann effizient, wenn der VAS von Inhalten (Content Strategy) oder Events (Real-Time Strategy) beeinflusst wird. Das heißt, dass er auf Basis individueller Kundendaten und/oder durch das Auftreten externer Ereignisse angepasst werden kann und somit für den Kunden ein unmittelbarer Kaufanreiz geschaffen wird. Ebenso wichtig wie die Kundenansprache ist die zielgruppengerechte Kanalauswahl: Telekommunikationsunternehmen bieten eine große Bandbreite an Verkaufsstellen (POS, SMS, E-Mail, Customer Service/Hotline), die je nach Produkt und Kunden unterschiedlich effizient hinsichtlich ihrer Kaufrate sind und dementsprechend strategisch und selektiv eingesetzt werden sollten.

Key Processes & Key Resources:

Um den Kunden die optimale Customer Experience bieten zu können, müssen auch Partner-Prozesse und -Ressourcen evaluiert und abgestimmt werden – hilfreich dazu sind z.B. folgende Fragestellungen:

MARKETING: Wer übernimmt die Aufbereitung der Werbematerialien; Was darf beworben werden und was nicht? Was wird von welchem Partner zur Verfügung gestellt?

CUSTOMER SERVICE: An wen wendet sich der Kunde bei Rückfragen? Welche Kontaktkanäle werden bedient?

SALES: Wie werden die einzelnen Verkaufskanäle eingebunden? Wie wird die Schulung der Mitarbeiter bzgl. des VAS organisiert? Was sind die Inhalte, die geschult werden müssen?

IT: Was sind technische Anpassungen, die vorgenommen werden müssen bspw. Zahlungsprozesse? Wo müssen systemische Landschaften miteinander verbunden werden (bspw. CRM System/ Kundendatenbanken)?

Cost Structure & Revenue Streams:

Durch die Integration eines neuen Services können erhebliche Mehrkosten entstehen, die durch die neuen Umsatzpotentiale basierend auf der Value Proposition gedeckt werden müssen. Die Kostenblöcke sind im Wesentlichen von den vorhandenen

Key Resources und dem Anpassungsgrad der Key Processes abhängig. Mögliche Mehrkosten können beispielsweise durch die Verknüpfung und den Austauschprozess der CRM Systeme zustande kommen oder durch Aufwendungen für die Vermarktung.

JE WERTIGER UND INDIVIDUALISIERBARER DER SERVICE FÜR DEN KUNDEN UND JE HÖHER DAS INVESTMENT, DESTO GRÖßER SOLLTE SOLLTE DIE ZAHLUNGSBEREITSCHAFT DER KUNDEN SEIN.

Der Revenue Stream steht in starker Abhängigkeit zur Value Proposition und der dort implementierten Preisstruktur. Wie der Umsatz letztlich zwischen den Partnern verteilt werden soll, ist auf individueller Basis zu definieren. Denkbare Modelle wären eine 50:50 Aufteilung oder eine Art Cost per Click Model. Je wertiger und individualisierbarer der Service für den Kunden, und je höher das Investment zur Implementierung und Vermarktung, desto größer sollte die Zahlungsbereitschaft des Kunden sein. Andernfalls wird der VAS zwar kurzfristig als differenzierendes Merkmal wahrgenommen, ist langfristig jedoch nur noch ein Hygiene-Merkmal. Es ist daher wichtig den VAS so zu gestalten, dass er als Leistung wahrgenommen wird, für welche der Kunde bereit ist zu zahlen.

4. „CUSTOMIZED CONTENT“

Ein Best-Practice Beispiel für individualisierte Value Added Services basierend auf einer Real-Time & Content-Focused Strategie

Die Kundendaten der Telekommunikationsanbieter und deren gezielte Verwendung im Rahmen von Content und Real-Time/Market Responding Strategies sind Kernkompetenzen, welche bislang noch nicht vollumfänglich ausgenutzt werden – Beispielsfälle mit potentiellen Partnern wie Verlagen

zeigen jedoch, dass eine Digitalisierung bisheriger Offline-Produkte wie Zeitungen hin zu ePapern in Verbindung mit Telekommunikationskernservices erhebliche Chance und Umsatzpotentiale bieten. Wie ein solches Geschäftsmodell aussehen kann, zeigt Abbildung 7.

KEY PARTNERS	KEY PROCESS	VALUE PROPOSITION	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS/ ZIELGRUPPEN
Verlage und ePaper Magazine	- Zielgruppengerechtes Marketing (CRM) - IT Abstimmungen - Operative Prozesse - Content & Realtime Marketing Kampagnen	Datentarif mit monatlich wechselbarem Zugriff auf Online/ePaper Magazine wie bspw.: - Welt Premium - Kicker - Bild Plus - Süddeutsche Plus	- Indiv. Kundenansprache - Next Best Activity/ Next Best Offer Logiken	Unterteilung des Massenmarktes nach folgenden beispielhaften Kategorien zur potentiellen Kundenansprache: - Ort - Sinus Milieus - Ausgabeverhalten
	KEY RESOURCES		CHANNELS	
	- ePaper Magazine - Connectivity		- Webportale - SMS - eMail - Shops (Telkos) - Offline Magazine	
COST STRUCTURE			REVENUE STREAMS	
IT (Entwicklungs-) Kosten, Implementierungskosten, Marketingkosten			Stabilisierung oder Erhöhung der Vertragsgebühr	

Abbildung 7: Beispielhafte Befüllung einer Business Model Canvas (Quelle: eigene Darstellung)

Auf Basis der entwickelten Business Model Canvas kann ein Beispiel für eine Value Proposition/Produkt wie folgt aussehen:

DATA CONTENT TARIF M
Connectivity Options
- Internet Flat 32 M/Bits - 2 GB Highspeed Volume (Seiten vom Content Partner sind inklusive) - Wähle monatlich Inhalte der Premium Partner für nur 3 EUR mehr pro Monat - Monatlich wechselbar (Bekomme zu jeder Zeit, die Inhalte, die für Dich gerade wichtig sind)


Abbildung 8: Beispielhafte Value Proposition (Quelle: eigene Darstellung)

Der Tarif besteht aus einem Standard Datentarif (Kernleistung) und den Inhalten, die von den Content Partnern zur Verfügung gestellt werden (VAS). Erste Schritte in diese Richtung sind bereits im Deutschen Telekommunikationsmarkt zu finden, wie z.B. die Integration von „Bild Plus“ in den Vodafone „Red“ und „Junge Leute“ Vertrag. Jedoch nutzt Bild Plus den Vodafone Vertrag als reinen Distributionskanal, wodurch der Mehrwert für den Kunden und eine Differenzierung des Anbieters nur eingeschränkt gewährleistet ist. Wie in der Abbildung 8 gezeigt, sollte der Tarif durch gemischte

Inhalte Kundengruppen gezielt ansprechen. Das heißt, dass beispielsweise der Vertrag in Hamburg zusammen mit der „Hamburger Morgenpost“ vermarktet werden kann, in München zusammen mit der „Süddeutschen Zeitung“ usw. Des Weiteren können event-gesteuerte Maßnahmen eingeleitet werden wie etwa eine CRM-Sales-Kampagne anlässlich eines Sportevents (z.B. Kicker ePaper zur Fußball WM). Es ist daher sinnvoll, ein breites Content-/Produktportfolio (in diesem Fall ePaper/Newsportal Zugang) zur Verfügung zu stellen, um den Kunden auf der regionalen, thematischen oder zielgruppenspezifischen Dimension ansprechen und ihm attraktive Inhalte anbieten zu können.

**KUNDEN NEHMEN DEN TELEKOM-
MUNIKATIONSANBIETER NICHT NUR
MEHR ALS REINEN „DATENLIEFERANT“
WAHR, SONDERN ALS ALLUMFÄNG-
LICHEN DIENSTLEISTER.**

Mehrwert aus Telkoperspektive

IBP bewertet eine derartige Value Proposition für Telekommunikationsunternehmen als attraktiv, da mittels VAS eine Stabilisierung oder gar Erhöhung der monatlichen Vertragsgebühr und somit des ARPU möglich ist. Des Weiteren nehmen Kunden den Telekommunikationsanbieter nicht mehr nur als reinen „Datenlieferant“ wahr, sondern als allumfänglichen Dienstleister, welcher dem Kunden zur richtigen Zeit auf die richtigen Inhalte

aufmerksam macht und anschließend zur Verfügung stellt. IBP empfiehlt den Telekommunikationsanbietern, sich in Zukunft nicht mehr ausschließlich in die Rolle des reinen Distributors für Mehrwertdienste zu begeben, sondern ihr Know-How aus bestehenden CRM Potentialen und Erfahrungen im Bereich „Next-Best-Activity/Next-Best-Offer“ zu nutzen, um dem Kunden mehr als nur ein reines Commodity Produkt anbieten zu können.

Mehrwert aus Partnerperspektive

Trotz einer prominenteren Rolle des Telekommunikationsanbieters innerhalb der Partnerschaft bewertet IBP ein solches Modell auch für den Partner als attraktiv. Dieser kann von zusätzlichem Business Intelligence-, Kundenkommunikations- und Vertriebs-Know-how profitieren und unterschiedliche Kundensegmente differenziert ansprechen:

BUSINESS INTELLIGENCE: Durch Daten der Telekommunikationsanbieter können neue Markt- und Kundenerkenntnisse gewonnen werden, die z.B. in Bezug auf die Produktverbesserung oder Budgetverteilung der verschiedenen Marketingkanäle eingesetzt werden können. Bspw. ist somit eine segmentspezifische Kanalpriorisierung für einzelne Produkte basierend auf einer Share-of-Wallet oder Standort- bzw. Event-Analyse möglich. Insbesondere für kontext- oder event-gesteuerte Angebote ist dies sehr interessant bspw. für regionale Zeitungen („Hamburger Morgenpost“,

„Berliner T.Z.“, „Kölner Express“) oder saisonal abhängige Magazine („Beef“, Reiseführer). Zu beachten sind jedoch entsprechende datenschutzrechtliche Voraussetzungen, die eingehalten bzw. detailliert geprüft werden sollten.

ÜBER DIE DISTRIBUTIONSKANÄLE DER TELEKOMMUNIKATIONSUNTERNEHMEN ERÖFFNEN SICH DEM PARTNER DIE MÖGLICHKEIT EINE NEUE KÄUFERSCHICHT ZU ERSCHLIESSEN UND MIT DIESER ZIELGRUPPENGERECHT ZU KOMMUNIZIEREN.

VERBESSERUNG UND AUSWEITUNG DER KUNDENKOMMUNIKATION: Über die physischen Shops sowie die digitalen Distributionskanäle der Telekommunikationsunternehmen eröffnen sich dem Partner neue Möglichkeiten, eine bisher nicht oder nur teilweise bekannte Käuferschicht zu erschließen und mit dieser zielgruppengerecht zu kommunizieren (z.B. Shop-Kampagne für „Best Ager“ vs. Facebook/Twitter/SMS Kampagne für „Young Professionals“).

Mehrwert aus Kundenperspektive

Damit für den Kunden ein wahrnehmbarer Mehrwert erbracht wird, der den Telekommunikationsanbieter am Markt differenziert, empfiehlt IBP, dass ein VAS-gebündelter Vertrag mindestens die folgenden drei Komponenten erfüllen sollte:

MEHRWERT FÜR DEN KUNDEN:

- FLEXIBILITÄT

- PREIS

- WERTVOLLE, EXKLUSIVE BENEFITS

FLEXIBILITÄT: Der Kunde ist von neuen digitalen Geschäftsmodellen gewohnt, dass er ohne administrativen Aufwand zwischen verschiedenen Vertragskomponenten wechseln oder diese kündigen kann. Die Anbieter müssen daher darauf achten, dass der Kunde ein VAS Portfolio erhält, das er flexibel an seine aktuellen Bedürfnisse anpassen und schnell wieder auf seinen Basisvertrag (ohne VAS) zurückwechseln kann. Andernfalls ist die Abschlusschürde aus Kundensicht zu hoch.

PREIS: Der Kunde ist gerade im Telekommunikationssegment gewohnt, dass die Preise fallen. Das Preismodell sollte aus Kundenperspektive daher so gestaltet sein, dass der Kunde von der Nutzung profitiert. Beispielsweise dadurch, dass er durch den Bundle einen Preisvorteil erhält, dass sein Datenkontingent in dem Beispiel des ePaper Cases

nicht belastet wird oder am Ende der Vertragslaufzeit bei Nicht-Aufnutzung ein Teil des gezahlten Betrags rückerstattet wird (bspw. im Bundle mit einem Versicherungsvertrag).

BENEFIT: Neben dem Preis ist dem Kunden ein klarer funktionaler Vorteil besonders wichtig. Dies kann dadurch erreicht werden, dass durch den gebündelten Mehrwert sein bereits vorhandenes Equipment noch werthaltiger wird (bspw. wird das iPad noch wertvoller, wenn ein ePaper oder eBook Abonnement hinzukommt), der Kunde zur richtigen Zeit und am richtigen Ort den Mehrwert zur Verfügung gestellt bekommt (OnDemand) oder er exklusive Inhalte und Produkte zur Verfügung gestellt bekommt, die er beim Kauf der jeweiligen Einzelkomponenten nicht bekommen würde („Money can't buy“-Produkte wie exklusiver Content).

5. FAZIT & WAY FORWARD

Telekommunikationsunternehmen scheitern mit VAS oft, weil keine gründliche Analyse von Marktchancen, Kundenbedürfnissen und des geplanten Geschäftsmodells vorangeht. Sie sehen VAS aktuell oftmals nur als „Gimmick“, welches zum Kernprodukt – ohne tiefgreifende Integration – hinzugefügt

**EIN VAS KANN DABEI HELFEN, DIE
EVOLUTIONÄRE ENTWICKLUNG EINES
TELEKOMMUNIKATIONSUNTERNEHMENS
HIN ZU EINEM DIGITALEN FULL-SERVICE-
ANBIETER ZU BESCHLEUNIGEN UND NEUE
UMSATZPOTENTIALE ZU ERSCHLIESSEN.**

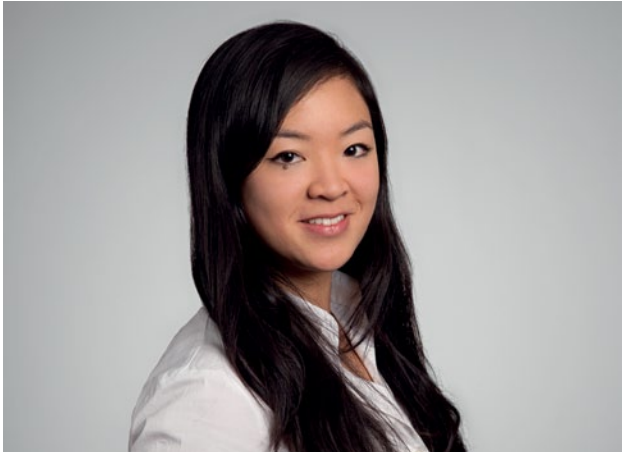
wird. Es zeigt sich jedoch, unter der Berücksichtigung einer schnellen und produktgerechten Umsetzung, dass ein Mehrwertdienst viel mehr sein kann. Ein VAS kann dabei helfen, die evolutionäre Entwicklung eines Telekommunikationsunternehmens hin zu einem digitalen Full-Service Anbieter zu beschleunigen und neue Umsatzpotentiale zu erschließen.

Die Kernelemente zur erfolgreichen Implementierung und Umsetzung einer solchen Strategie sind

1. eine elementare Anpassung der Value Proposition (siehe Business Model Canvas)
2. die Nutzung bereits vorhandener Fähigkeiten im Zusammenhang mit dem VAS (bspw. von CRM, Vertriebs- und Marketinginfrastruktur)
3. die Identifizierung profitabler Partner(branchen) und
4. eine Anpassung der eigenen Positionierung hin zur Ausrichtung als mehrwertstiftender Partner und weg von der eines reinen Distributionskanals.

Bei einer konsequenten Umsetzung dieser Prinzipien ist es für Telekommunikationsunternehmen rentabel und sinnvoll, neue VAS Felder zu identifizieren und zielgruppengerechte Kundenbindungsmaßnahmen und Umsatzpotentiale zu erschließen. Weitere VAS Potentiale sind u.a. in Branchen wie Versicherungen, eBooks, Wearables und electronic Sporting-Goods zu erkennen und sollten zeitnah von den Telekommunikationsanbietern adressiert werden.

DIE AUTOREN



Lilly Ninh

Seit 2014 ist Lilly Ninh Teil des Iskander Business Partner Teams.

Vor ihrem Eintritt hat sie berufliche Erfahrungen im CRM bei einer großen IT-Beratung in der Automobilindustrie gesammelt. Weiterhin unterstützte sie ein britisches Fintech Start-Up-Unternehmen bei seiner strategischen Ausrichtung durch Markt- und Wettbewerberanalysen.

Durch zwei USA-Aufenthalte während ihres Bachelorstudiums in International Business Studies und durch ihr Masterstudium in England spricht Lilly verhandlungssicheres Englisch. Sie verfügt über den Abschluss Master of Science von der Manchester Business School.

Neben Deutsch und Englisch spricht sie zudem fließend Vietnamesisch und hat gute Kenntnisse in Französisch.

Lilly.Ninh@i-b-partner.com



Philipp Thomaschewski

Philipp Thomaschewski verstärkt seit 2013 das Team von Iskander Business Partner.

Seine berufliche Karriere startete er als Strategy Analyst bei Telefónica Germany, wo er sich intensiv mit Business Planungs- und Geschäftsentwicklungsthemen auseinander setzte.

Vor seiner Zeit bei Iskander Business Partner arbeitete Philipp Thomaschewski für den globalen Tech/Startup Accelerator Startupbootcamp in Amsterdam, wo er unter anderem für die Evaluierung und Auswahl der Teams mitverantwortlich war und das Projektmanagement für verschiedene Auswahlvents der Teams übernommen hat.

Philipp Thomaschewski hat seinen Master in Business Administration (MSc.) mit einem Fokus auf Entrepreneurship an der VU Amsterdam gemacht und spricht fließend Deutsch und Englisch

Philipp.Thomaschewski@i-b-partner.com

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.

Besuchen Sie unsere Website für weitere Publikationen sowie mehr Informationen zu unseren Leistungen und Referenzen:

www.i-b-partner.com

Literaturverzeichnis

- 1 Fuest (2015), „So will Google den Mobilfunk revolutionieren“, Die Welt,

<http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article139952153/So-will-Google-den-Mobilfunk-revolutionieren.html>

[abgerufen am: 28.04.15].

- 2 Vodafone (2015), „Vodafone Group Plc - Churn“, Vodafone Erhebung,

http://www.vodafone.com/content/dam/vodafone/investors/financial_results_feeds/preliminary_results_31march2015/sp_prelim2015.xlsx

[abgerufen am 01.05.15].

Deutsche Telekom (2015), „DT IR Backup Q1 2015“, DT Erhebung,

<https://www.telekom.com/static/-/274374/4/150513-q1-presentation-backup-pdf-si>

[abgerufen am: 01.05.15].

E-Plus Gruppe (2014), „KPN Factsheets Q4 2013 Restated“, E-Plus Gruppe Erhebung,

corporate.kpn.com/web/file?uuid=cba70879-0d72-4988-adbd-623170afe3a8&owner=9ec5bf96-ba39-4279-b0ea-370b7cd47698&contentid=2954

[abgerufen am 01.05.15].

Telefónica (2015), „Results January - December 2014“, Telefónica Erhebung,

<http://www.telefonica.com/en/shareholders-investors/pdf/rdos14t4-eng.pdf>

[abgerufen am 01.05.15].

- 3 Bundesnetzagentur (2015), „Netze ausbauen. Zukunft sichern. Infrastrukturausbau in Deutschland.“, Jahresbericht 2014,

<http://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/Allgemeines/Bundesnetzagentur/Publikationen/Berichte/2015/Jahresbericht15barrierefrei.pdf>

[abgerufen am: 01.05.15].

- 4 Iskander Business Partner (2015), „Smart Collaboration“, Whitepaper Serie,

http://i-b-partner.com/sites/default/files/downloads/Whitepaper_Smart-Collaboration_0.pdf

[abgerufen am: 01.05.15].

- 5 Lunden (2013), „Sold To Telefonica For \$207M In 2009, Now-Neglected VoIP Provider Jajah Is Shutting Down“, TechCrunch,

<http://techcrunch.com/2013/12/01/sold-to-telefonica-for-207m-in-2009-now-neglected-voip-provider-jajah-is-shutting-down/>

[abgerufen am: 28.04.15].

- 6 Stockley (n.a.), „Crafting your business model“, Cambridge Judge Business School,

https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/centres/accelerate-cambridge/downloads/business-models.pdf

[abgerufen am: 01.05.15].

- 7 Bundesnetzagentur (2013), „Tätigkeitsbericht, Telekommunikation 2012/2013“,

http://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/Allgemeines/Bundesnetzagentur/Publikationen/Berichte/2013/131216_TaetigkeitsberichtTelekommunikation2012-2013.pdf?__blob=publicationFile

[abgerufen am: 28.04.15].

- 8 Wedekind (2013), „Whatsapp ist nicht zu schlagen - Joyn droht ein frühes Ende“, n-tv.de,

<http://www.n-tv.de/technik/Die-Whatsapp-Alternative-Joyn-ist-bisher-ein-grosser-Flop-article11171231.html>

[abgerufen am: 01.05.15].

Iskander **Business Partner**

Iskander Business Partner GmbH
Paulstraße 19
85737 Ismaning, Germany

Telefon: +49 89 99 650 861
Fax: +49 89 99 650 862

office@i-b-partner.com
www.i-b-partner.com