

Vogel friss oder stirb – in globalisierten Kommunikationsmärkten kann nur bestehen, wer sich jetzt neu erfindet

Die Entwicklung von Infrastrukturen zu Ultra-Breitbandplattformen werden beleuchtet und Konsequenzen auf zukünftige Strategien und Geschäftsmodelle von Betreibern und Nutzern skizziert. Angenommen wird erstens, dass sich der Wettbewerb der Plattformen in den Kommunikationsmärkten als dominante Industriestruktur etabliert. Zweitens werden global verfügbare IP-basierte Dienste klassische Distributionswege für Inhalte (Daten-, Audio- und Videodienste) zunehmend ablösen. Drittens stellen sich als primäre Wettbewerbsparameter Servicequalitäten und Exklusivitäten heraus.

von Andreas Lindner und Patrick Zenhäusern

Der Begriff «Plattformwettbewerb» besagt, dass sich historisch gewachsene Netze durch Aufrüstungs- und

Digitalisierungsinvestitionen in substituierbare Plattformen umgewandelt haben, auf denen über das Internet weltweit Kommunikationsdienste aller Art verfügbar sind. Jeder Unternehmer betreibt sein physisches Netz allein oder in Kooperation mit anderen Akteuren. In Kombination mit den heute zunehmend global verfügbaren IP-basierten Diensten werden klassische Distributionswege für Inhalte abgelöst. Dies führt zu neuen Kundenbeziehungen und Geschäftsmodellen.

Selbstredend drängen sich damit einhergehend neue Formen der Zusammenarbeit und Kooperation zwischen den Marktakteuren auf. Es ist davon auszugehen, dass die nahe Zukunft der europäischen Kommunikationsmärkte von einem Konsolidierungsprozess geprägt sein wird. In dieser Logik formiert sich etwa durch den Verkauf der schweizerischen TDC-Tochter Sunrise an den France-Télécom-Konzern in der Schweiz ein kompetitives Inter-Plattform-Oligopol: Drei fast flächendeckend verfügbare Plattformen (Telekommunikations-, Kabelnetz- und Mobilfunkunternehmen) werben um Kunden, denen individualisierte Daten-, Audio- und Videodienste angeboten werden.



Telefonie – einst ein Traumbusiness, zukünftig ein Abfallprodukt? Bild 123rf

Migration zu All-IP-Netzen und -Produkten

Individualisierter Medienkonsum, Preis- und Kostendruck, Technologieentwicklungen, physikalische Grenzen in DSL-Netzen und der noch bestehende Vorsprung der Kabelnetzunternehmen (KNU) bei der Vermarktung von Internetprodukten mit höchsten Bandbreiten zwingen allen voran die DSL-Netzbetreiber dazu, sogenannte All-IP-Netze und -Prozesse so schnell wie möglich einzuführen und den Ausbau ihrer Infrastrukturen in Richtung Glasfasernetze zu forcieren.

Aber auch die KNU sind herausgefordert. Unter der Annahme, dass im Internet nach wie vor viele

Dienste kostenlos zur Verfügung gestellt werden, stellt sich den Kunden die Frage nach dem Sinn einer an den Netzbetreiber zu entrichtenden Nutzungsgebühr für ein spezielles durch den Betreiber bestimmtes und immer eingeschränktes TV-Angebot. Dabei gilt, je jünger der Fragesteller, desto ausgeprägter bereits die Erfahrung mit alternativen Optionen des Medienkonsums im Internet und desto schwächer die Loyalität zu einem spezifischen Anbieter.

Wenden sich damit die Migrationsanstrengungen der Plattformbetreiber letztlich zum «Fluch der guten Tat»? Die im Plattformwettbewerb erfolgte Aufrüstung der Netzinfrastrukturen zu Gebilden mit enormen Ressourcen und Reserven unterstützen die zunehmende Konkurrenzierung von integrierten Diensten und Portfolios der Netzbetreiber durch Anwendungen externer Anbieter im World Wide Web. Gerade durch die eigenen Investitionen in die Netzinfrastruktur und die Bereitstellung von unbegrenzten Möglichkeiten zum Zugriff auf weltweit verfügbare Daten und Dienste erscheint eine Differenzierung von Netz- und Plattformbetreibern über Dienste und Portfolios zumindest schwierig. Sie können dazu führen, dass die Loyalität der Kunden zu einem speziellen Produkt untergraben wird.

In extremis lässt sich ein Szenario denken, in dem die mit viel Aufwand versorgten Kunden eines Telekommunikationsunternehmens oder eines KNU nur noch an der «Pipe» des Anbieters interessiert sind – aber keinerlei Produkte der angebotenen «Triple-» oder «Quadruple-Portfolios» abonnieren. Zur Amortisation der Investitionen sind also neue Wege zu beschreiten, oder es muss unter der Prämisse investiert werden, dass auch der Verkauf der «Pipe» allein die Refinanzierung der Netzaufrüstungen und Migrationen zu All-IP-Netzen und -Unternehmen gewährleistet. Das wäre eine schlechte Nachricht für Unternehmen, die kein Netzanschlussprodukt haben.

Strategische Rolle von Dienstqualitäten und Exklusivitäten

Das Internetprotokoll als universales Transportprotokoll ist theoretisch in der Lage, etwa digitales Fernsehen auf der heute noch etablierten Basis DVB sofort abzulösen. Analoge Entwicklungen lassen sich in der Festnetz-Telekommunikation und im Mobilfunk durch

Beispiele wichtiger Fragen integrierter Plattformbetreiber

- Welche spezifischen Netzinvestitionen in Ultra-Breitbandnetze lassen sich im Zeitpfad unternehmerisch legitimieren?
- Welche Kriterien sind für zielführende Kooperationen im Rahmen von Netzinvestitionen zu berücksichtigen?
- Welche operativen Schritte sind bei der Migration zu All-IP-Netzen zu beachten? Welche Prozesse sind bei der Umstellung der Unternehmensteile und Aktivitäten auf die für IP erforderlichen Technologien und Prozesse neuralgisch?
- Wie lassen sich nichtdiskriminierende Netzzugangspreise unternehmerisch konsistent kalkulieren, wenn neue Netze aufgebaut werden und Leerstandsrisiken vorliegen?
- Welche Qualitätsdifferenzierungsklassen sind unternehmerisch sinnvoll? Welche «Best-Effort-Services» sind durch Traffic- und Service-Management abzulösen?
- Wie lassen sich langfristig unternehmenswertgenerierende Exklusivitätsrechte bilden (die auch unter wettbewerbspolitischen Gesichtspunkten realisierbar sind)?
- Mit welchem unternehmerisch-strategischen Verhalten kann die Einführung von Marktmachtregulierungen im All-IP-Umfeld abgewendet werden?

den Eintritt von VoIP-Anbietern beobachten. Die Lancierung von plattformunabhängigen Smartphones wie die des «Nexus One» von Google ist ein erstes und bedeutendes Beispiel dieser Entwicklung. Dabei bietet ein weltweit tätiges Unternehmen komplette Telekommunikationsleistungen an, ohne auch nur einen Meter eigener Netzinfrastrukturen in Form von Kabeln oder Antennen zu besitzen oder zu betreiben. Das klassische Telefongeschäft wird dabei mit Software-basierten VoIP-Clients auf netzunabhängiger Hardware nachhaltig aus seinen bisherigen Bahnen gerissen, indem quasi alle gültigen Regeln der Terminierungsmodelle ausgehebelt werden.

Wie soll in einer Welt mit dem Netzanschluss Geld verdient werden, wenn die Wechselkosten für den Kunden tief sind und der Kunde «Programmdirektor» auf der gesamten «Pipe» wird, indem er alle Inhalte direkt vom World Wide Web beziehen kann? Zwei Themenbereiche fallen ins Auge: Dienstqualität und Exklusivitätsrechte. Das aktive Management von Exklusivität und Qualität von Diensten ist durch neue

Beispiele wichtiger Fragen nicht vertikal integrierter Unternehmen

- Wie lassen sich im Zuge sich globalisierender Kommunikationsmärkte Geschäftsmodelle auf der Grundlage von Wholesale-Beziehungen (Entbündelung und Open Access) aufbauen?
- Welche Marktnischen können zusammen mit Rechtebesitzern im All-IP-Umfeld besetzt werden? Wie können sich kleine Akteure allenfalls global in Einkaufsgesellschaften organisieren?
- Wie können gegen etablierte Anbieter bisher erfolgreich positionierte Dienstpakete durch All-IP-Dienste abgelöst werden, mit denen sich nach wie vor Gewinne erzielen lassen?
- Wie sehen Verträge mit Netzbetreibern aus, in denen Investitionsrisiken adäquat abgedeckt sind?
- Unter welchen Voraussetzungen sind Open-Access-Modelle unternehmerisch zielführend?
- Welche Stufen in der Wertschöpfungskette von globalen Kommunikationsmärkten können auf der Grundlage unternehmensintern vorhandener Alleinstellungsmerkmale schnell besetzt werden?

Konnektivitätsklassen und die Priorisierung von IP-Verkehr zu ergänzen. «Traffic Shaping», «Service Tagging», «Caching» sind nur einige längst realisierte technologische Möglichkeiten, um Verkehr in Netzen und zu Webdiensten zu regeln. Für das Überleben nationaler Kommunikationsunternehmen sind zwei Entwicklungen denkbar:

1. Wer über genügend finanzielle Mittel verfügt, kann zur Kundenbindung den Erwerb von Exklusivitätsrechten anstreben, die zwischen Anbietern und Netzbetreibern vereinbart werden. Bestehende Distribution und Verrechnung konkurrenzieren dabei trotzdem gegen globale u. U. frei verfügbare Angebote. Teil solcher Exklusivitäten kann in Abhängigkeit der Regulierung der «Netzneutralität» die Bevorzugung des Transportes von Inhalten bestimmter Anbieter oder Services sein. Diese Bevorzugung wird mit grosser Wahrscheinlichkeit mit Hilfe technischer Massnahmen realisiert, womit die Netzhoheit der Netzbetreiber von entscheidender Bedeutung bleibt.

2. Wem die Mittel zum Erwerb exklusiver Rechte verwehrt sind, kann sich in der Wertschöpfungskette von «Global Playern» eine Nische suchen, etwa als Vertreiber attraktiver Endgeräte. Typischerweise sind diese Anbieter aber gerade diejenigen, die von ihrer Grösse her kaum genügend Masse für einen lukrativen Handel mit Rechtebesitzern darstellen. Sie müssen gegebenenfalls mit anderen Unternehmen kooperieren, um etwa für Endgerätehersteller ein ausreichend interessantes Absatzpotenzial darzustellen.

Herausforderungen nationaler Kommunikationsunternehmen

Für national organisierte integrierte Plattformbetreiber sowie für nicht vertikal integrierte Unternehmen (vorwiegend ohne physikalischen Netzanschluss beim Kunden) werden basierend auf der bisherigen Analyse abschliessend Fragen aufgeworfen (vgl. die Kästen), denen sie sich stellen müssen, wollen sie in globalisierten Kommunikationsmärkten in der einen oder anderen Form überleben. Freilich handelt es sich jeweils um eine nicht abschliessende Liste von Fragen.



Dr. Andreas Lindner, Strategieberater im ICT-Bereich und Ingenieur, ist Geschäftsführer der Alindi Consult GmbH in 6301 Zug.



Patrick Zenhäusern, Strategie- und Prozessberater sowie Netzökonom, ist Bereichsleiter Kommunikation und Verkehr der Polynomics AG in 4600 Olten.