

Eine neue Perspektive auf länderübergreifende Synergien in der Telekommunikations- industrie

Kerstin Günther, Sven Hischke, Alexander Meissner

- > Telekommunikationsunternehmen ziehen aktuell keinen Vorteil aus ihrer Größe. Während OTT-Anbieter über ihre internationale Produktion Skaleneffekte realisieren, beschränken sich die „Konzernerfolge“ auf die indirekten Bereiche.
- > Um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Telekommunikationsunternehmen ihre Produktion von einer multinationalen auf eine internationale Ebene bringen.
 - > Virtualisierung als Schlüsseltechnologie schafft die Grundlage, setzt jedoch eine radikale Vereinfachung des Dienstangebots voraus.
 - > Die Transformation von multinational zu international bedeutet Veränderungen, die weit über reine System- und Prozessanpassungen hinausgehen und Telekommunikationsunternehmen nachhaltig verändern werden.

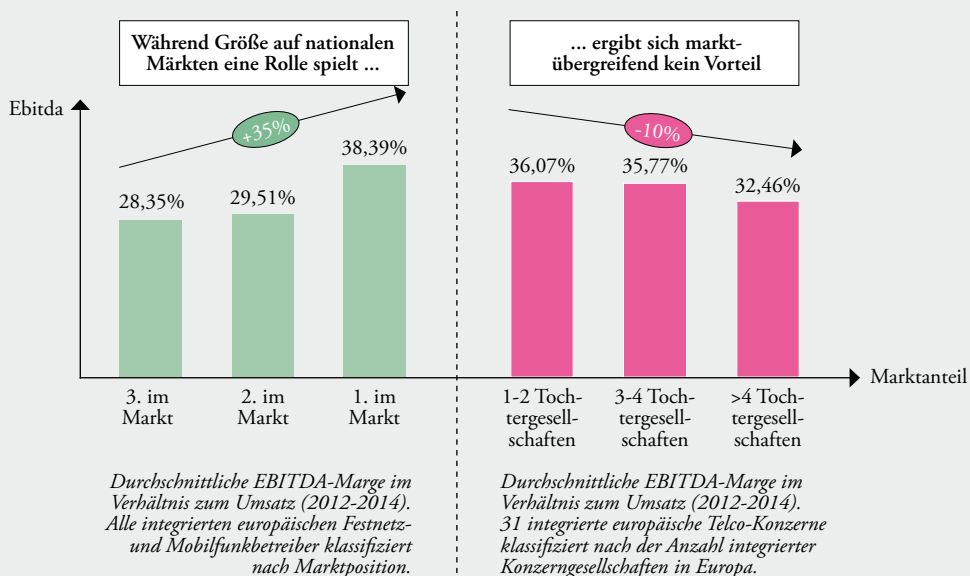
Was ist der größte Unterschied zwischen einem Over-the-top Player (OTT) und einem Telekommunikationsunternehmen (Telco)? Warum waren viele globale OTT-Player wie WhatsApp oder Netflix während des vergangenen Jahrzehnts so erfolgreich und Telcos nicht?

Die üblichen Antworten auf diese Fragen lauten: Innovationskraft, Mindset und Erfindergeist der Unternehmer oder der jungen und hochmotivierten Mitarbeiter. Ein Thema hat bislang in der Öffentlichkeit nur wenig Aufmerksamkeit erlangt, spielt aber eine wichtige Rolle: OTTs arbeiten und produzieren international und nutzen Skaleneffekte und Größe zu ihrem Vorteil. Dies ist bei den Telcos nicht der Fall.

Telekommunikationsunternehmen ziehen keinen Vorteil aus ihrer Größe

Wenn ein globaler OTT-Player wie Netflix in den europäischen Markt einsteigt, verwendet er eine Produktionsplattform, ein Produktdesign und ein CRM-System und bedient damit eine Vielzahl an Ländern. Die lokalen Anpassungen beschränken sich auf Sprache und Inhalt, die technische Implementierung ist überall gleich. Telcos verfügen dagegen üblicherweise in jedem Land über eigene Produktionsplattformen, IT-Implementierungen und Produktmanager. Bringt ein Telco also ein neues Produkt in mehreren Ländern auf den Markt, bedeutet das Implementierungsprojekte für jedes einzelne Land.

Abbildung 1: EBITDA-Entwicklung innerhalb der Märkte



Quelle: Detecon

Internationale Telcos wie Deutsche Telekom, Vodafone und Telefónica arbeiten „multinational“. Sie betreiben Netze und produzieren Dienste für eine Ansammlung nationaler Unternehmen ohne länderübergreifende Skaleneffekte. Die größten Synergien resultieren aktuell aus den indirekten Bereichen wie Einkauf, Personalwesen oder Finanzen.

Dies spiegelt sich auch in den Zahlen wider. Betrachtet man die Profitabilität in Relation zur Größe eines Betreibers, zeigt sich innerhalb nationaler Märkte ein deutlicher Effekt (siehe Abbildung 1). Schaut man über Ländergrenzen hinweg, ergibt sich ein anderes Bild: Die durchschnittliche EBITDA-Marge eines mittleren Telcos in Europa mit mehr als vier Tochtergesellschaften beträgt 32 Prozent, die eines kleinen Players mit lediglich ein bis zwei Tochtergesellschaften durchschnittlich 36 Prozent.

Das Fazit ist eindeutig: Schaut man auf internationaler Ebene auf die Profitabilität, spielt Größe keine Rolle! Größe besitzt heute lediglich auf den nationalen Märkten Relevanz. Eine Übertragung dieser Aussage auf die Automobilindustrie würde bedeuten: Ein kleiner nationaler Automobilhersteller ist durchschnittlich profitabler als ein globaler Automobilgigant. Klingt merkwürdig?

Die Telekommunikationsindustrie hat seit jeher versucht, Nutzen aus Internationalisierung und Größe zu ziehen. Experten in den Zentralen bemühen sich seit Jahren, Synergieeffekte zu erzeugen. Gemeinsame Dienst- und Wissenszentren sowie internationale Marken sind auf der Agenda führender Branchen-CEOs unverzichtbare „Must Haves“. Doch der Erfolg ist bislang überschaubar. Der zentrale Treiber für Profitabilität ist immer noch das Marktumfeld: Strenge Regulierung und Märkte mit vielen Playern schmälern die Gewinne. Synergieeffekte spielen nur eine untergeordnete Rolle. Die Zahlen lassen sogar diesen Schluss zu: Je größer, desto weniger profitabel!

Der Grund ist einfach: Die erzeugten Synergien reichen nicht aus, um die organisatorische Komplexität zu kompensieren, die mit internationaler Kollaboration heute einhergeht. Synergien werden hauptsächlich in unterstützenden Bereichen wie dem Einkauf erzeugt. Das Herzstück der Telcos – Netz- und Dienstbetrieb, Produkte und Vertrieb – arbeitet zum jetzigen Zeitpunkt national.

Das Zentralisieren der Netz- und Dienstangebote erfordert aufgrund der national gewachsenen Strukturen der Unternehmen einen immensen Aufwand. Telcos wurden in vielen Ländern in Europa noch vor 20 Jahren als staatliche Infrastrukturbehörden geführt. Die „nationalen Wurzeln“ stecken deshalb nach wie vor nicht nur in der Kultur der Betreiber, sondern auch in Technologien, Prozessen und Produkten.

Auch wenn Produkte und Dienste wie SMS in den verschiedenen Ländern auf den ersten Blick sehr ähnlich erscheinen, unterscheiden sich Integration, Produktionsplattformen, IT und Prozesse erheblich voneinander. Diese Unterschiede erzeugen beim Versuch der Umstellung auf eine internationale Ebene eine immense Komplexität.

Dies zeigt sich auch in der stark fragmentierten Branchenstruktur. Kleine Unternehmen haben in lokalen Märkten gute Überlebenschancen. Allein in Europa konkurrieren aktuell mehr als 160 Festnetz- und Mobilfunkanbieter in nationalen Märkten, von denen 87 Prozent weniger als zehn Millionen Kunden haben. Berücksichtigt man, dass innovative Dienste wie IPTV eine geschätzte Mindestmarktgröße von fünf bis zehn Millionen Kunden erfordern, um die Entwicklungs- und Integrationskosten zu kompensieren, wird deutlich, mit welchen Herausforderungen die Branche konfrontiert ist.

Lieferanten und OTT-Anbieter können globale Marktmacht nutzen

Die Situation im vor- und nachgelagerten Teil der Wertschöpfungskette stellt sich anders dar: Der Markt der Hardware- und Softwarelieferanten sowie der OTT-Anbieter ist deutlich stärker konsolidiert. Hieraus resultieren Skaleneffekte, die diese Player für ihre Marktmacht nutzen und ihre Anteile an der Wertschöpfung immer weiter vergrößern.

Hardware- und Softwarelieferanten haben die Konsolidierung und Globalisierung während der letzten zehn Jahre aktiv vorangetrieben. Keiner würde behaupten, dass Cisco, Huawei oder Ericsson ihre Geschäfte regional oder gar national betreiben. Diese Unternehmen entwickeln, produzieren und vertreiben ihre Produkte global. Sie können auf diese Weise ihre Marktmacht effektiv nutzen, um Markteintrittsbarrieren zu schaffen. Die aktuellen Unternehmenszusammenschlüsse und Übernahmen werden die Marktkonzentration intensivieren. Prominente Beispiele in diesem Zusammenhang sind die 16,6 Milliarden-Dollar-Übernahme¹ von Alcatel-Lucent durch Nokia, durch die 80 Prozent des Marktanteils für Radiozugangsnetze (RAN) in die Hände von lediglich drei Anbietern gelangt sind, sowie die geplante strategische Partnerschaft von Cisco und Ericsson, zwei der dominantesten Marktteilnehmer, mit einem zu erwartenden zusätzlichen Umsatzwert von einer Milliarde US-Dollar.² Das Grundprinzip ist jeweils dasselbe: Nutze Skaleneffekte, um Produktionskosten zu senken und Innovationskraft und Marktposition zu stärken.

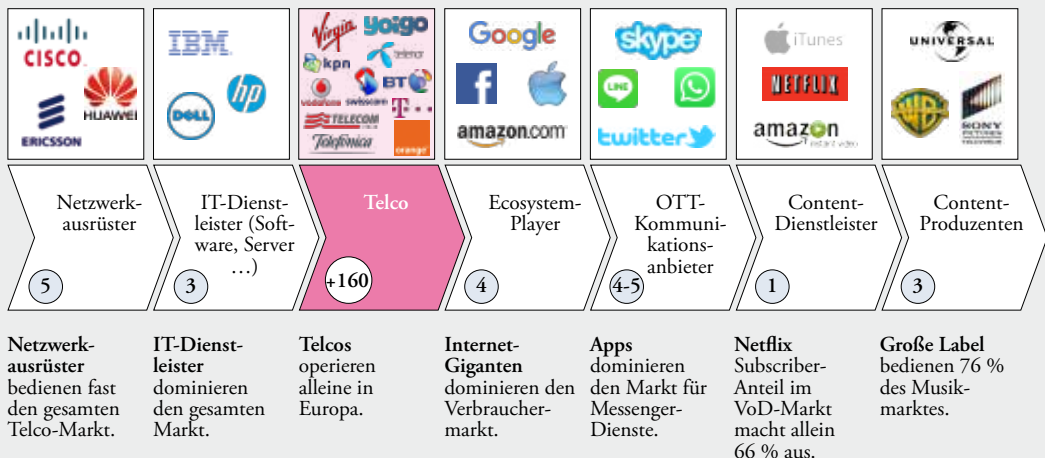
1 <http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2016-02/36409171-nokia-to-hold-91-in-share-capital-of-alcatel-lucent-after-offer-settlement-020.htm> .

2 <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/11/10/heres-what-cisco-and-ericsson-could-gain-from-their-alliance/#28aec4046f0f> .

OTT-Anbieter haben von Anfang an mit dem Ziel agiert, globale Dienste zu schaffen. Ausschlaggebend für die Beurteilung einer Investitionsgelegenheit im „Valley“ ist die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells: Betreiber wie Facebook, WhatsApp und Google – um nur einige zu nennen – bieten denselben Dienst mit minimalen Anpassungen an regionale Gegebenheiten weltweit an. Die einzige Marktanpassung, die üblicherweise vorgenommen wird, ist die Sprache. Neu entwickelte Features werden auf internationaler Ebene ausgerollt. Sobald sie zentral implementiert sind, wird „der Schalter“ für alle Länder umgelegt.

Der Unterschied zum nationalen Ansatz der Telcos kann nicht nur dem Erfindergeist der Gründerszene der New Economy zugerechnet werden. Telcos sind einem Regulierungs- und Rechtssystem ausgesetzt, das zu einem großen Teil für die Entwicklung der fragmentierten Branchenstruktur verantwortlich ist. Im Gegensatz zu den meisten OTT-Anbietern müssen Telcos nationale Gesetze, Konzessionspflichten und Regeln einhalten. Viele der angebotenen Dienstleistungen sind in Bezug auf Preis und Umfang reguliert. Für den Zugriff nationaler Behörden müssen Schnittstellen und Prozesse verfügbar gemacht werden, die in der Konsequenz häufig eine nationale Produktion erzwingen. Regulierungen, die ursprünglich eingeführt wurden, um den Wettbewerb und die Effizienz der Branche zu steigern, bilden jetzt ein Hindernis für länderübergreifende Synergien. Hinzu kommt, dass es sich bei den Betreibern häufig um ehemalige Staatsunternehmen handelt oder um Unternehmen, die einem Mitsprache- oder Einspruchsrecht durch Regierungen ausgesetzt sind. Meldungen über lokale Regierungen, die sich einschalten, wenn Telcos versuchen, die Produktion ausgewählter Dienste,

Abbildung 2: Vielfalt vs. Konzentration



zum Beispiel Sprache, zu konsolidieren, sind innerhalb der Branche bekannt. Die Gründe für dieses Eingreifen beschränken sich nicht nur auf die Angst vor dem Verlust von Arbeitsplätzen, sondern betreffen insbesondere die nationale Sicherheit und den Datenschutz. Die Autonomie und der direkte Zugriff auf Telekommunikationsdienste werden von vielen Regierungen und Geheimdiensten als zwingend notwendig betrachtet, um in Krisenfällen die Überwachung zu gewährleisten und die Vollzugsbehörden zu unterstützen.

„Pan“ oder warum das Telekommunikationsgeschäft international werden muss

Die Geschichte zeigt, dass Veränderung häufig durch eine Kombination aus Druck, Vision und neuen technischen Möglichkeiten beginnt. Im Falle der Telekommunikationsindustrie scheint dies alles gegeben. Der Druck kommt in Europa von den Wettbewerbsbehörden und den OTT-Anbietern, die in das „Telekommunikationsterrain“ vordringen. Die EU-Kommission hat die regulatorischen Rahmenbedingungen geschaffen. Das Ziel liegt in der Errichtung eines „länderübergreifenden Telekommunikationsmarktes“, der den europäischen Telcos die Tür für das Anbieten europäischer Produkte und Dienste öffnet. Das prominenteste Beispiel in diesem Kontext ist sicherlich die Abschaffung der Roaming-Gebühren ab dem 15. Juni 2017. Von den negativen Auswirkungen auf den Umsatz abgesehen führt dies auf der Kundenseite zu dem, was bislang in der Produktion und dem operativen Geschäft von Telcos fehlt: einem paneuropäischen Markt.

Darüber hinaus dringen die OTT-Anbieter mit ihren Dienstleistungen in das klassische Terrain der Telcos ein. Sprach- und Messaging-Dienste werden von WhatsApp, Apple und anderen Playern dominiert. WhatsApp beispielsweise entwickelt mit einem Team von 50 Ingenieuren³ Features und Dienstleistungen, die schrittweise weltweit ausgerollt werden. Das Unternehmen benötigt keine individuellen technischen Implementierungen in einzelnen Ländern und muss sich nicht mit Bestandssystemen beschäftigen. WhatsApp implementiert ein neues Feature genau einmal – und sofort können eine Milliarde Kunden davon profitieren.⁴ OTTs verfügen somit über einen erheblichen strukturellen Vorteil: Sie kombinieren Größe mit einer vorher nie dagewesenen Agilität nicht zuletzt durch ihre international ausgerichteten Produktionsstrukturen.

Das Hemmnis für Telcos liegt in der heterogen gewachsenen Netz- und Dienstproduktion und den entsprechenden nationalen Prozessen und Dienstportfolios: Allein in Europa hat die Deutsche Telekom bis vor kurzem beispielsweise mehr als zehn unterschiedliche Plattformen für Messaging-Dienste genutzt und be-

³ <http://www.wired.com/2015/09/whatsapp-serves-900-million-users-50-engineers/>.

⁴ <https://blog.whatsapp.com/616/Eine-Milliarde>.

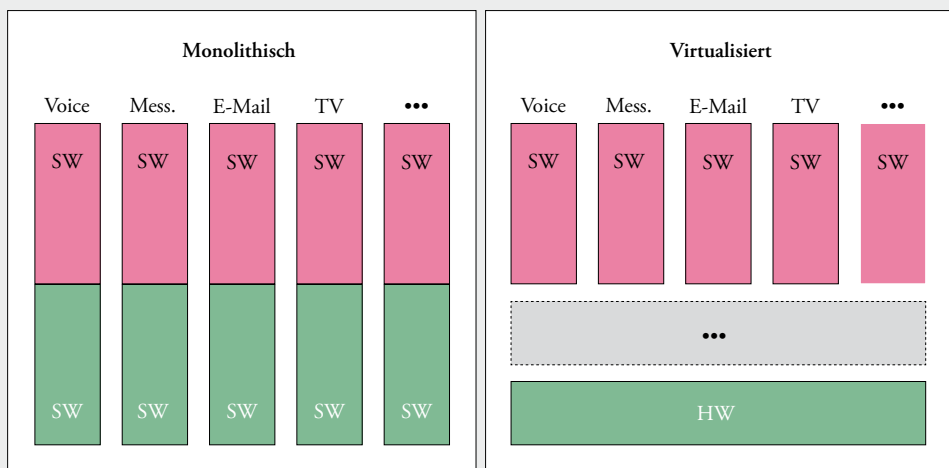
treibt mehr als 50 Rechenzentren. Bei anderen großen Telcos sieht es ähnlich aus. Die Investitionen, die nötig sind, um dieses heterogene Technologieportfolio auf den neuesten Stand zu halten, sind immens. Neue Features und Dienste müssten schrittweise „Land für Land“ implementiert werden, wobei die Vorteile dieses „national individualisierten Ansatzes“ insgesamt gering sind.

Um bei umsatzstarken Dienstleistungen wie Sprache oder TV-Diensten wettbewerbsfähig zu bleiben und die Chance zu haben, neue Dienste zu etablieren, müssen Telcos ihre Produktion internationalisieren. Andernfalls werden sie aus dem Dienstgeschäft gedrängt und enden als reine „Bit-Pipes“.

Bewegt sich die Produktion in Richtung Skaleneffekte?

Aktuell basiert die Produktion der Telcos auf monolithischen Hardware- und Softwarekomponenten. Anbieter liefern individuell konfigurierte Plattformen, die in kleinen und (mittel)großen Rechenzentren betrieben werden. Ein Industrieinsider hat es einmal so auf den Punkt gebracht: „Die Rechenzentren der Telcos – das Herzstück des Dienstangebots – erinnern häufig an große Garagen, in denen verschiedenste Autos parken: Kia, Toyota, Audi, Ferrari. Alle Fahrzeuge haben unterschiedliche Farben, sind unterschiedlich geparkt und benötigen unterschiedlichen Kraftstoff. Bei Google stehen nur VW Golfs in der Garage, alle mit derselben Farbe, demselben Motor, demselben Kraftstoff und präzise geparkt.“

Abbildung 3: Chancen der Virtualisierung



Quelle: Detecon

Es ist daher wenig überraschend, dass der neue große Technologietrend der Branche „Softwarization“⁵ heißt, besser bekannt als „Network Function Virtualization“ oder schlicht Virtualisierung. Telcos nutzen Standardhardware, die anwendungsunabhängig läuft und als gemeinsamer Ressourcenpool für alle Anwendungen dient. Anwendungen und deren Instanzen werden automatisch gemanagt und nach Ressourcenbedarf verfügbar gemacht. Die Vorteile dieses Ansatzes sind:

Schnelle und kostengünstige Einführung neuer Produkte und Features: Neue Dienste und Features können rein „softwarebasiert“ eingeführt und verbessert werden – ohne die Notwendigkeit der Anpassung der Hardware.

Optimierung von Lastspitzen: Rechenleistung kann nach Bedarf zwischen Anwendungen allokiert werden. Dies ermöglicht eine wesentlich effizientere Nutzung der eingesetzten Rechenleistung, beispielsweise die „Bündelung“ von Rechenleistung an Sylvester für Sprach- und Nachrichtendienste, die sonst für die Produktion eines TV-Dienstes genutzt werden.

Verringerung des Wartungsaufwand: Übergreifend genutzte Hardware bedeuten auch übergreifende Reserven im Falle des Ausfalls von einzelnen Komponenten.

Niedrigere Kosten für Rechenleistung: Mit dem Einsatz von Standardhardware kann dieselbe Rechenleistung zu erheblich niedrigeren Kosten produziert werden.

Mehr Wettbewerb auf der Lieferantenseite: Reine Softwareanbieter haben nun die Chance, als Lieferanten aufzutreten, und intensivieren damit das Wettbewerbsumfeld.

So offensichtlich die Vorteile auch sind, so groß ist die Herausforderung. Die Integration der fragmentierten, monolithischen und anbieterspezifischen Systeme und Plattformen in eine Cloud“ beziehungsweise softwarebasierte Produktion erfordert Standardisierung und Harmonisierung. Würde man die heterogenen, national geprägten Telekommunikationsproduktionen eins zu eins in „Cloud-Fabriken“ übertragen, würde dies einen nicht zu bewältigenden Entwicklungsaufwand bedeuten.

Der Schlüssel hierfür liegt in der Standardisierung des Produkt- und Dienstangebotes. Telcos müssen verstehen, dass das „Bouquet“ von nationalen Individualisierungen nicht erforderlich ist. Niemand würde erwarten, dass Skype, ein

5 Auch als Software Defined Networks/SDN und Network Function Virtualization/NFV (Virtualisierung von Netzwerkfunktionalitäten) bezeichnet.

weltweit bekannter OTT-Anbieter für Messaging- und Telefondienste, in Athen anders aussieht als in New York – von der Sprache einmal abgesehen. Betrachtet man dagegen die unterschiedlichen IPTV-Dienste innerhalb von Telcos, stellt man fest, dass Individualisierungen für quasi alle lokalen Märkte existieren. Das Ergebnis sind hohe Kosten ohne signifikanten Einfluss auf das Kundenerlebnis. Die Vision für internationale Telcos: Agil und international skaliert wie OTTs, aber mit der Glaubwürdigkeit und dem Vertrauen aus den nationalen Wurzeln.

Mit dieser für den Eintritt in das „Softwarezeitalter“ notwendigen Vereinfachung entsteht eine riesige Chance für Telekommunikationsgruppen (Telcos mit Präsenz in mehreren Ländern). Die Notwendigkeit zur Vereinfachung eliminiert die wesentliche Hürde für eine internationale Produktion: die Komplexität. Damit besteht die Option, mit dem „Technologiesprung“ gleichzeitig den „Integrationssprung“ zu wagen und Dienste länderübergreifend zu produzieren. Diese Option würde eine Revolution bedeuten: Größe und Synergien würden als Wettbewerbsfaktor einen völlig neuen Stellenwert bekommen.

Abbildung 4: Chancen der Integration



Quelle: Detecon

Produzieren Telekommunikationsgruppen Dienste wie TV zentral, könnten die Entwicklungskosten drastisch gesenkt werden – Dienste müssten nur einmal und nicht für jedes einzelne Land entwickelt und implementiert werden. Die Zeitspanne zwischen der Idee und der tatsächlichen Produkteinführung würde auf einen Bruchteil schrumpfen. Die Kosten für das Betreiben der Dienste könnten erheblich gesenkt werden. Ausschlaggebend ist jedoch, dass Telekommunikationskonzerne die Produktionsnachteile, die heute im Vergleich zu den OTTs bestehen, überwinden und sich offensiv positionieren könnten.

Und noch eine Chance eröffnet sich, wenn Telcos diesen Weg einschlagen: Heute können in den kosten- und ressourcenintensiven Kundenprozessen keine länderübergreifenden Synergien erzeugt werden, weil die „darunterliegenden“ Dienstproduktionen national und heterogen geprägt sind. Beispielsweise war genau diese Produktionskomplexität ein Hauptgrund für die Schwierigkeiten vieler Telco-Gruppen in der Vereinheitlichung der kundenbezogenen IT-Systeme (Customer Relationship Management, CRM) über Landesgrenzen hinweg. Die integrierte Produktion von Diensten eröffnet somit ein großes Spielfeld für weitere Optimierungen, die den Telcos mit Blick auf die Zukunft erhebliche Größenvorteile bringen könnten.

Der Wandel unterliegt keinem Automatismus – das Topmanagement ist gefordert, die Internationalisierung der Organisation voranzutreiben

Diskutiert man mit Telco-Vorständen über Transformationsprozesse in der Industrie, stellt sich das Gefühl eines gemeinsamen, engen Verständnisses ein: Benchmark-gesteuerte Kostensenkung, Outsourcing, Prozessoptimierung. Die Themen sind bekannt, wurden wiederholt umgesetzt und die Organisationen haben gelernt, damit umzugehen.

Insbesondere in reifen Märkten waren und sind Telcos gezwungen, die „Effizienzkarte“ zu spielen. Der Fokus liegt dabei zumeist auf „Optimierung in der Funktion“, da dies kurzfristig die besten Ergebnisse verspricht. Dieses Vorgehen sowie die gemachten Erfahrungen haben das Effizienzdenken der Telcos geprägt.

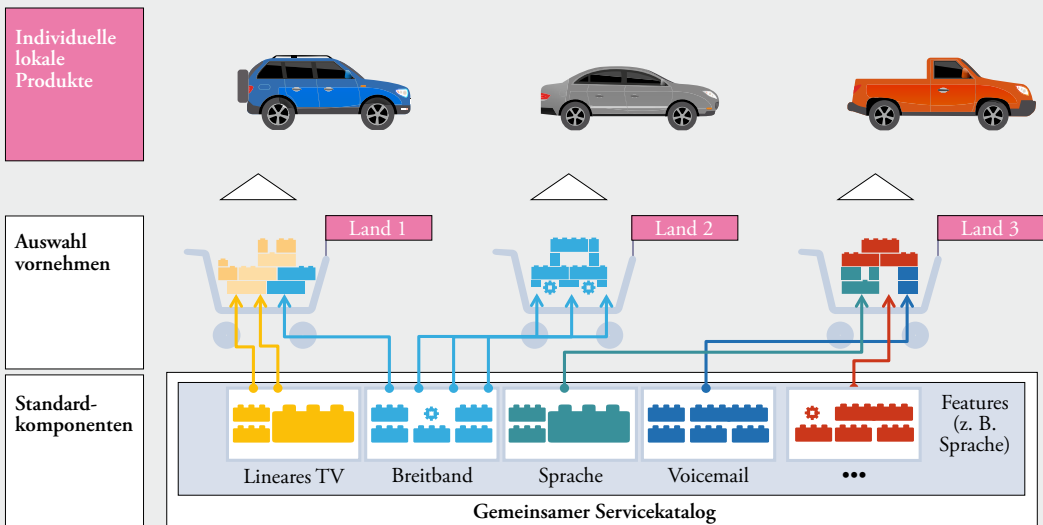
Dieses Denkmuster muss angepasst werden, um erfolgreich den Schritt von „national zu international“ zu gehen. Die Zusammenlegung von Funktionen hat immer funktionsübergreifende Auswirkungen. Zentralisiert man beispielsweise das Netz- und Dienstangebot in einer Produktionsstätte, wie das bei der Deutschen Telekom der Fall ist, hat dies direkte Auswirkungen auf Marketing und Produktmanagement. Verkauft werden kann nur, was auch produziert wird – wenn die Produktion aus zehn Ländern zusammenlegt wird, verliert man die Freiheit, in jedem Land unterschiedliche Dienste zu vertreiben. Die Herausfor-

derung liegt darin, die integrierte Produktion an die lokalen Marktbedürfnisse so abzustimmen, dass relevante Bedürfnisse erfüllt werden können, ohne die Komplexität exponentiell wachsen zu lassen. Auf den Punkt gebracht heißt das: Für die Marketing- und Technologieseite muss nicht nur eine gemeinsame Sprache gefunden werden, sondern auch eine gemeinsame Struktur, um Produktion und Vertrieb einheitlich zu steuern.

Was Produktion und Struktur anbelangt, können Telcos von denjenigen Branchen lernen, die ihre Märkte sehr kundenspezifisch bedienen, aber trotzdem skaliert produzieren. Modularisierung ist das Stichwort in der Automobilindustrie und erlaubt die Fertigung von unterschiedlichen Produkten aus denselben Komponenten. In diese Richtung weist auch der Weg zur Internationalisierung der Telekommunikationsproduktion: Eine zentrale Produktion von Komponenten, die für diverse unterschiedliche Produktkombinationen mit unterschiedlichen Konfigurationen genutzt werden können, ermöglicht nicht nur eine zentrale Skalierung, sondern gleichzeitig die lokale Flexibilität für individuelle Anpassungen an Marktbedürfnisse.

Diesen Wandel zu steuern, ist eine Herausforderung. Heute wird national produziert und vertrieben – damit liegt auch das Know-how national beziehungsweise dezentral und nicht im „Headquarter“. Trotzdem sieht man industriübergreifend häufig einen Reflex: Die Zentrale zentralisiert!

Abbildung 5: Skalierte Produktion für lokale Produkte durch Modularisierung



Quelle: Detecon

Um die Transformation erfolgreich durchführen zu können, braucht es eine Rolle, die das lokale Markt-Know-how und den strategischen ganzheitlichen Denkansatz integriert. Dabei muss der Weg vom lokalen Know-how zur strategischen Sichtweise verlaufen. Umgekehrt ist der Lern- und Erfahrungsaufwand ungleich höher.

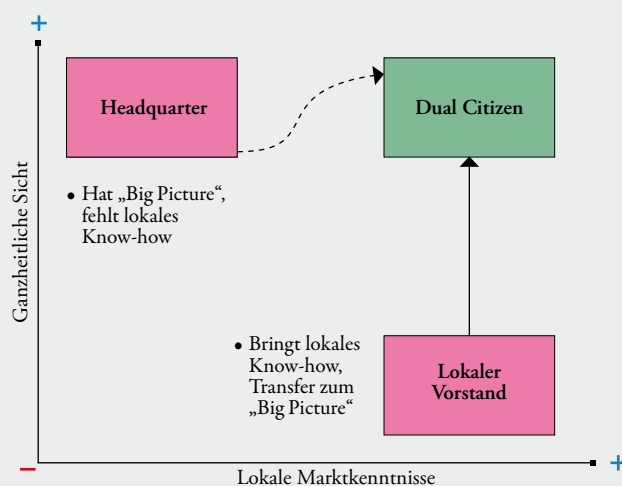
Die Deutsche Telekom hat sich dieser Herausforderung gestellt, indem sie Vorstände aus nationalen Tochtergesellschaften zu „Dual Citizens“ machte. Sie wurden zusätzlich mit der Leitung des Aufbaus der „zentralen Fabrik“ betraut. Dies löst gleich mehrere Herausforderungen, mit denen sich ein Telko während der Umstellung von der nationalen auf die internationale Produktion konfrontiert sieht:

> *Vermeiden des „Not-invented-here“-Syndroms:* Die Lösungsakzeptanz ist wesentlich höher, wenn die direkt Betroffenen in die Lösungsentwicklung eingebunden sind.

> *Pragmatismus und Geschwindigkeit:* Die Führungskräfte vor Ort kennen die Marktbedürfnisse und treiben die Implementierung der Konzepte effizienter voran.

> *Perspektive:* Lokale Führungskräfte brauchen die Aussicht darauf, eine Rolle im Zielbild zu haben. Es liegt in der Natur der Sache, dass „Integration“ impliziert, dass auf der lokalen Seite etwas reduziert wird.

Abbildung 6: Herausforderungen der Transformation



Quelle: Detecon

Die Unterstützung nationaler Regierungen gewinnen durch taktvolles Vorgehen

Im Gespräch mit nationalen Behörden kann man den Eindruck gewinnen, dass die Zentralisierung der Telco-Assets ein undurchführbares Unterfangen ist. Zwei Bedenken stehen im Vordergrund:

1. *Lawful Interception (LI)*⁶: Wenn sich die Produktion der Telekommunikationsdienste, zum Beispiel Sprachtelefonie, außerhalb der nationalen Grenzen befindet, verlieren Behörden den Zugriff auf Daten, die für die nationale Sicherheit relevant sind. Außerdem könnten Länder, die die Produktion für viele Länder hosten, Zugriff auf Daten aus anderen Ländern haben.

2. *Wichtige Infrastruktur*: In einer nationalen Krise ist die Kontrolle über die Telekommunikationsdienste von besonderer Bedeutung. Es könnte ein erheblicher Nachteil sein, wenn zum Beispiel im Falle eines Krieges keine vollständige Kontrolle über die Telekommunikationsdienste vorliegt.

Regierungen befinden sich hier in einem Dilemma. Nahezu alle entwickelten Telekommunikationsmärkte sind liberalisiert. Regulierer begünstigen den Wettbewerb. In Europa werden in einem nächsten Schritt die Roaming-Gebühren abgeschafft – ein einziger europäischer Handelsmarkt entsteht. Dies zwingt Telcos dazu, auf der Marktseite Grenzen abzubauen und beispielsweise auf Roaming-Erträge zu verzichten. Gleichzeitig attackieren OTT-Anbieter das klassische Dienstgeschäft der Telcos immer stärker. Nichtsdestotrotz ist es zum jetzigen Zeitpunkt immer noch eine Herausforderung für Telcos, eine grenzübergreifende Produktion von Diensten zu realisieren. Wird diese Richtung beibehalten, sind die Folgen bereits jetzt vorhersehbar: Telcos werden auf reine „Bit-Pipe-Betreiber“ reduziert, während die marktbeherrschenden OTT-Giganten das klassische Telco-Dienstgeschäft übernehmen.

Dieses Szenario kann von der Öffentlichkeit nicht gewollt sein. Müssten Telcos ihr klassisches Dienstgeschäft mehr und mehr aufgeben, würde das auch für die nationalen Regierungen bedeuten, den Zugriff und die Kontrolle über die Telekommunikationsdienste gänzlich zu verlieren – und zwar nicht, weil diese in ein angrenzendes Land verlegt wurden, sondern weil das Geschäft insgesamt aufgegeben wurde. Erste Auswüchse dieses Prozesses sind bereits in Ländern mit

6 *Lawful Interception (LI) bezieht Daten aus Kommunikationsnetzen gemäß rechtlicher Befugnis zu Analyse- oder Beweiszwecken.*

7 *Average Return Per User (ARPU).*

niedrigen ARPUs⁷ und intensivem Wettbewerb zu beobachten. Diskussionen über den Sinn, Dienste wie SMS fortzuführen oder aufzugeben und nur noch eine OTT-Alternative anzubieten, häufen sich.

Rational handelnde Regierungen sollten deshalb Verhandlungen gegenüber abgeschlossen sein und jenem Handel zustimmen, der die Kontrolle für sie sicherstellt, aber Telcos nicht einschränkt. Dass dies nicht ohne Überzeugungs- und Vertrauensarbeit von Seiten der Telcos geschehen kann, ist klar. Noch haben Telcos ihr Schicksal selbst in der Hand. Doch sie müssen jetzt agieren, denn das Zeitfenster ist endlich. Je eher die Hindernisse beseitigt werden, desto besser sind die Chancen, dass Telcos nicht zu reinen Netzbetreibern werden.

Zentralisierung und Internationalisierung der Produktion haben größere Auswirkungen auf Telcos als der Mega-Trend „IP“

Leiden werden unter dem Strukturwandel in der Branche Stand-Alone-Telco-Betreiber und kleinere Telco-Gruppen. Ihre Situation wird im Vergleich zu heute schwieriger. Der von den OTTs ausgehende Druck auf die Dienste wird gleich bleiben, zusätzlich werden sich jedoch große Telco-Gruppen einen Skalenvorteil erarbeiten. Das Ergebnis wird ein weiterer Anreiz sein, die Konsolidierung in den Telekommunikationsmärkten voranzutreiben.

Die großen Telco-Gruppen werden ihre Produktion innerhalb der nächsten zehn Jahre transformieren und zentralisieren, um die strukturelle Lücke zu den OTTs zu schließen. Damit einhergehen wird ein Revival der Telcos als Dienstentwickler und Innovatoren. Die zentralen Assets, über die Telcos heute verfügen, sind langjährige Kundenbeziehungen und das Netz. Deren Wert wird exponentiell steigen, wenn das Portfolio der Telcos Dienste enthält, die sich auf Augenhöhe mit denen der globalen OTTs befinden.

Doch die Transformation ist ein herausforderndes Unterfangen und bedeutet nicht mehr oder weniger, als Telco-Gruppen von den nationalen Wurzeln zu einer internationalen Zielstruktur zu führen. Diesen Wandel voranzutreiben, erfordert Führungsstärke und neue Ansätze wie die „Dual Citizenship“. Wenn es gelingt, werden es die großen Telcos sein, die über „the water in the pipe“ mitbestimmen.

