
**Telecommunications/
Online Business**

Wirksame Waffe im Kabelwettbewerb

**Preis- und Angebots-
optimierung bei Netzbetreibern**

Dr. Ekkehard Stadie, Alessandro Monti



SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ Frankfurt ♦ London ♦ Mailand
München ♦ Paris ♦ Tokio ♦ Warschau ♦ Zürich**

www.simon-kucher.com

Zusammenfassung - Executive Summary

- Das Netzbetreibermodell degeneriert die Betreiber de facto zu reinen „Durchleitungsunternehmen“. Die Einnahmen kommen weitestgehend von Durchleitungsentgelten, Signallieferungen und angeschlossenen Endkunden. Diese Einnahmestruktur reicht derzeit nicht aus, um das komplette Potenzial eines auf 862MHz aufgerüsteten digitalen Kabelnetzes auszuschöpfen.
- Der zentrale Treiber für die Beeinflussung der Erlössituation ist der Preis. Gerade bei einem hohen Fixkostenanteil schlagen Umsatzsteigerungen direkt auf den Gewinn durch. Aus den drei grundsätzlichen Variablen der Gewinn-Gleichung ist der Preis das Element, welches den größten Wirkungsgrad in Bezug auf die Profitabilität hat.
- An diesem Punkt sollte das Pricing ansetzen. Für das Geschäft der Kabelnetzbetreiber sehen wir vier zentrale Hebel, um Umsatzsteigerungen und Profit-Optimierung zu erreichen:
 1. Kenntnis der Value/Demand Drivers
 2. Preisoptimierung/Preisdifferenzierung
 3. Substitutionswettbewerb und Wechselbereitschaft
 4. Bundling-Möglichkeiten
- Im Mittelpunkt stehen die Fragen: Welche Leistungsbestandteile erzeugen einen Wertbeitrag aus Kundensicht? Sind die Mehrwertleistungen, die heute erbracht werden, entsprechend ihrem Wert aus Kundensicht bepreist? Wofür sind die Kunden bereit, Geld auszugeben? Welchen Nutzen bietet das Kabel, über den andere Übertragungswege nicht verfügen?
- Mit Hilfe intelligenter Preisoptimierung gelingt es aus unserer Erfahrung, bis zu 2 Prozentpunkte mehr an Umsatzrendite herauszuholen. Da sich die Preisbereitschaft in der Regel nach Kundengruppen unterscheidet, ist Preisdifferenzierung ein zentrales Mittel zur Umsatzsteigerung. Preis ist und bleibt ein extremer Gewinnhebel und ist eine der wichtigsten Waffen im Kampf gegen den Wettbewerb.

- Zudem zeichnen sich die alternativen digitalen Übertragungswege aus wirtschaftlicher Sicht durch einmalige fixe Ausgaben für die Empfangsgeräte aus. Laufende Nutzungsgebühren, wie bei der Nutzung des heutigen Kabelangebotes, entfallen. Dieser strukturelle Unterschied ist eine grundsätzliche Bedrohung für das heutige Erlösmodell der Kabelnetzbetreiber, da über einen längeren Zeitraum gesehen die Nutzung des Kabels immer mit deutlich höheren Gesamtkosten verbunden ist. Gleichzeitig sinken die Kosten für die Endgeräte beständig, so dass sich der Abstand weiter vergrößert.
- Die heutige Nutzung des Kabelempfangs trotz wirtschaftlicher Nachteile lässt sich auf Produktvorteile wie Einfachheit der Installation, Convenience-Vorteile sowie auf die Trägheit der Kunden zurückführen. Entscheidend ist neben der Kenntnis der Wechselschwelle der Kunden die Entwicklung von wettbewerbsfähigen Preismodellen. Gleichzeitig ist der Nutzen des Kabels zu erhöhen, indem neue Anwendungsfelder bspw. in den Bereichen Internetzugang, Telefonie und insbesondere On-Demand Services erschlossen werden.
- Bundling ist eine weitere Möglichkeit, Zahlungsbereitschaften abzuschöpfen und letztlich Kunden zu binden. Bei einem Produktausbau hin zum Triple-Play-Angebot mit Internetzugang und Telefonanschluss bietet es sich an, diese Gesamtangebote zum ARPU-Uplift breitflächig und segmentübergreifend zu vermarkten. Nach unserer Erfahrung bietet Bundling ein hohes Erlöspotenzial, gleichzeitig jedoch auch eine Reihe von Risiken. Hier kommt es entscheidend darauf an, nicht nur das Einzelangebot richtig zusammenzustellen, sondern ein gewinnoptimales Angebotsportfolio zu entwickeln.

Wirksame Waffe im Kabelwettbewerb – Preis- und Angebotsoptimierung bei Netz- betreibern

Die Kabelnetze in Deutschland warten immer noch auf den entscheidenden Take-off, der für erhöhte Umsatzrenditen und somit Profitabilität im Geschäft sorgen kann. Die Herausforderung liegt im Geschäftsmodell: Das Netzbetreibermodell degeneriert die Betreiber de facto zu reinen „Durchleitungsunternehmen“. Die Einnahmen kommen weitestgehend von Durchleitungsentgelten, Signallieferungen und angeschlossenen Endkunden. Diese Einnahmestruktur reicht derzeit nicht aus, um das komplette Potenzial eines auf 862MHz aufgerüsteten digitalen Kabelnetzes auszuschöpfen. Ein Full-Service-Network aufzubauen und Fernsehen, Internet und Telefonie aus einer Hand anzubieten, bedarf einer verbesserten Profitabilität. Der Take-off wird dabei weiter erschwert durch den Infrastrukturwettbewerb der Rundfunkdistribution mittels digitalem Satellitenempfang (DBS) und digitalem terrestrischem Fernsehen (DVB-T). Endkunden sind preissensibler denn je und scheuen einen Wechsel des Rundfunkempfangs längst nicht mehr. Die heute bereits 5 Millionen DSL-Nutzer sind zudem relativ schwer für ein Internet über Kabel zu sensibilisieren.

Der zentrale Treiber für die Beeinflussung der Erlössituation ist der Preis. Gerade bei einem hohen Fixkostenanteil schlagen Umsatzsteigerungen direkt auf den Gewinn durch. Wie kann nun die derzeitige Struktur der Einnahmen eines Kabelnetzbetreibers entscheidend verbessert werden, um erhöhte Profitabilität zu gewährleisten? Wie kann intelligentes Pricing die Umsatzrendite erhöhen? Und wie kann dadurch das Wachstum forciert werden mit digitalem TV, Internet und Telefonie über Kabel?

Aus den drei grundsätzlichen Variablen der Gewinn-Gleichung [Gewinn = (Preis x Menge) – Kosten] ist der Preis das Element, welches den größten Wirkungsgrad in Bezug auf die Profitabilität hat. Kosten sind weitestgehend optimiert, während die Umsatzseite mitunter vernachlässigt worden ist. Für das Geschäft der Kabelnetzbetreiber sehen wir vier zentrale Hebel, um Umsatzsteigerungen und Profit-Optimierung zu erreichen:

1. Kenntnis der Value/Demand Drivers
2. Preisoptimierung/Preisdifferenzierung
3. Substitutionswettbewerb und Wechselbereitschaft
4. Bundling-Möglichkeiten

1. Kenntnis Value/Demand Drivers

Im Mittelpunkt steht die Frage: Welche Leistungsbestandteile erzeugen einen Wertbeitrag aus Kundensicht? Was treibt die Nachfrage? Welchen Wert messen einzelne Kunden dem Produktangebot „Kabel“ bei? Dies kann abhängen von der inhaltlichen Programmvierfalt, der Zuverlässigkeit und der Qualität des Services, dem Markenimage des Netzbetreibers oder auch dem Bedienkomfort der technischen Ausstattung für den Endkunden. Das Kabelfernsehen hat zudem in der Vergangenheit durch ein erhöhtes Angebot entsprechende Nachfrage generiert. So verdreifachte sich innerhalb eines Jahrzehnts die Anzahl der Programme im Kabel und stieg der tägliche Konsum von Rundfunk in Deutschland pro Kopf an. Das Zeitfenster für eine Erfolg versprechende Entwicklung des Kabels wird jedoch immer kleiner. An diesem Punkt sollte das Pricing ansetzen. Sind die Mehrwertleistungen, die heute erbracht werden, entsprechend ihrem Wert aus Kundenperspektive bepreist? Wofür sind die Kunden bereit, Geld auszugeben? Welchen Nutzen bietet das Kabel, über den andere Übertragungswege nicht verfügen?

2. Preisoptimierung/Preisdifferenzierung

Mit Hilfe intelligenter Preisoptimierung gelingt es aus unserer Erfahrung, bis zu 2 Prozentpunkte mehr an Umsatzrendite herauszuholen. Dabei kommt es darauf an, richtig an die Fragestellung heranzugehen. Moderne angewandte Kaufverhaltensforschung und Simulationsrechnungen können wichtige Hinweise liefern, wie hoch der optimale Preis ist und wie der Preiskorridor insgesamt ausgestaltet sein muss, um lukrative Einzelnutzer langfristig zu binden. Da sich die Preisbereitschaft in der Regel nach Kundengruppen unterscheidet, ist Preisdifferenzierung ein zentrales Mittel zur Umsatzsteigerung. Preis ist und bleibt ein extremer Gewinnhebel und ist eine der wichtigsten Waffen im Kampf

gegen den Wettbewerb. Preisfindung ist stark abhängig vom individuellen Kundennutzen, dem Value-to-Customer. Hier ist primär die Frage nach wirkungsvollen Kriterien zu beantworten, nach denen sich die Kundengruppen unterscheiden. Mögliche Differenzierungskriterien im Kabelbereich könnten die Anzahl der Programme sein oder die Verfügbarkeit von digitalen Zusatzdiensten. Das Verständnis, die Messung und die Kontrolle der Gebühren und Preise im Kabelmarkt ist Kern eines intelligenten Preissystems, welches den individuellen Kundennutzen optimal fokussieren kann.

3. Substitutionswettbewerb und Wechselbereitschaft

Die wichtigste alternative Plattform zum Kabel ist DBS. In Bezug auf das Programmangebot ist DBS dem Kabelangebot weit überlegen: Der Zugriff auf weit mehr als 1000 in- und ausländische Rundfunkprogramme ist möglich. Die Kapazität ausgebauter Kabelnetze wird weiter übertroffen, falls Endkunden die Signale mehrerer Satelliten auf unterschiedlichen Orbitalpositionen empfangen. Qualitativ steht der Satellitenempfang dem Kabel in nichts nach und die Signallieferung mittels Kabel wird mehr und mehr technisch umgangen (cable-bypass) durch Anbindungen an Satellitenempfangsstationen. Der terrestrische Empfang sorgt ebenfalls für erhöhten Wettbewerbsdruck. Mit der Einführung von DVB-T ändert sich die Positionierung des terrestrischen Übertragungsweges grundlegend. In digitaler Qualität werden je nach Region die öffentlich-rechtlichen und eine Vielzahl von privaten Rundfunksendern ausgestrahlt. Eine Verbesserung der Bildqualität, die Erhöhung der Übertragungskapazität, und die sichere und unempfindliche Signaldistribution in Kombination mit portablem und mobilem Empfang kennzeichnen DVB-T gegenüber der analogen Übertragung aus. Die Portabilität und Mobilität von DVB-T durch eine kleine Stabantenne oder einer (verstärkten) Zimmerantenne in digitaler Empfangsqualität und der Empfang von durchschnittlich über 20 Kanälen wird in Zukunft einen großen Teil der Bedürfnisse der Endkunden decken.

Die Austauschbarkeit der Infrastruktur hängt wesentlich von ihren Reaktionen und von Wechselkosten ab, die einen

Wechsel der technischen Plattform verhindern oder erschweren. Je höher die Kosten des Wechsels sind, umso unwahrscheinlicher wird es, dass Konsumenten als Reaktion auf hohe Preise und niedrige Qualität des derzeitigen Angebots zu einer Alternative wechseln. Die Nachfrage reagiert unelastisch. Der Wettbewerb sorgt dafür, dass Wechselkosten beständig zurückgefahren und attraktive Wechselangebote den Endkunden offeriert werden. Die Reaktionen der Endkunden auf durchgeführte Preiserhöhung bei Einzelnutzerverträgen verdeutlichen, dass eine merkliche Nachfrageelastizität vorhanden ist. Schätzungen bezüglich des Potenzials wechselbereiter Endkunden geben an, dass innerhalb kürzester Zeit etwa 46% aller Kabelkunden in der Lage sind, auf DBS-Systeme zu wechseln. Zudem zeichnen sich die alternativen digitalen Übertragungswege aus wirtschaftlicher Sicht durch einmalige fixe Ausgaben für die Empfangsgeräte aus. Laufende Nutzungsgebühren wie bei der Nutzung des heutigen Kabelangebotes entfallen. Dieser strukturelle Unterschied ist eine grundsätzliche Bedrohung für das heutige Erlösmodell der Kabelnetzbetreiber, da über einen längeren Zeitraum gesehen die Nutzung des Kabels immer mit deutlich höheren Gesamtkosten verbunden ist. Gleichzeitig sinken die Kosten für die Endgeräte beständig, so dass sich der Abstand weiter vergrößert. Die heutige Nutzung des Kabelempfangs trotz wirtschaftlicher Nachteile lässt sich auf Produktvorteile wie Einfachheit der Installation, Convenience-Vorteile sowie auf die Trägheit der Kunden zurückführen. Entscheidend ist neben der Kenntnis der Wechselschwelle der Kunden die Entwicklung von wettbewerbsfähigen Preismodellen. Gleichzeitig ist der Nutzen des Kabels zu erhöhen, indem neue Anwendungsfelder bspw. in den Bereichen Internetzugang, Telefonie und insbesondere On-Demand Services erschlossen werden. An dieser Stelle kommt die mögliche Rückkanalfähigkeit des Mediums zum Tragen, die eine klare Abgrenzung gegenüber anderen digitalen Übertragungswegen erlaubt und wesentlich kostengünstiger in einem Kabelnetz zu installieren ist, als in einem Satelliten. Gerade für die Vorteilhaftigkeitsrechnung anstehender Investitionen in diesem Bereich sind die realisierbaren Erlöse ein zentraler Einflussfaktor.

4. Bundling-Möglichkeiten

Bundling ist eine weitere Möglichkeit, Zahlungsbereitschaften abzuschöpfen und letztlich Kunden zu binden. Bei einem Produktausbau hin zum Triple-Play-Angebot mit Internetzugang und Telefonanschluss bietet es sich an, diese Gesamtangebote zum ARPU-Uplift breitflächig und segmentübergreifend zu vermarkten. Dabei sind eine Reihe von Fragen zu beantworten. Wie sieht die Ausgestaltung des Preismodells für die einzelnen Komponenten aus (Pay-per-Use, Flat usw.)? Welche Bündelrabatte sollten gegeben werden? Wie ist die Usage einzuschätzen? Sollen Minutenpakete für die Telefonie oder Volumenpakete für den Internetzugang angeboten werden? Welche Kundentypen gibt es? Doch selbst als reiner Übertragungsdienstleister für Rundfunkangebote lassen sich Bundles schnüren. Diese können neben einem Bouquet an verschiedenen Programmen weitere Bestandteile von anderen Dienstleistern oder auch Hardware-Komponenten beinhalten (beispielsweise die gedruckte TV-Zeitschrift als Ergänzung zum elektronischen Programmführer). Daneben kann das Produkt Kabelfernsehen zur erhöhten Bindung der Kunden und zur Generierung von Interesse seitens Neukunden innerhalb eines Kundenbindungsprogrammes eingesetzt werden. Premium-Nutzern könnte sogar eine monatliche Gebühr erlassen werden bei entsprechendem Umsatz. Auch kann eine Einbeziehung in bestehende Kundenbindungsprogramme die Attraktivität und den Kundennutzen des Produktes Kabel erhöhen. Nach unserer Erfahrung bietet Bundling ein hohes Erlöspotenzial, gleichzeitig jedoch auch eine Reihe von Risiken. Hier kommt es entscheidend darauf an, nicht nur das Einzelangebot richtig zusammenzustellen, sondern ein gewinnoptimales Angebotsportfolio zu entwickeln.



Dr. Ekkehard Stadie

Partner

bei Simon ♦ Kucher & Partners



Alessandro Monti

Consultant

bei Simon ♦ Kucher & Partners

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ Frankfurt ♦ London ♦ Mailand
München ♦ Paris ♦ Tokio ♦ Warschau ♦ Zürich**

Haydnstraße 36

D-53115 Bonn

Tel. +49 228 9843 211

Fax +49 228 9843 320

E-Mail bonn@simon-kucher.com