

## **Mercer-Studie zum europäischen Festnetzmarkt: Von Wettbewerbern lernen und Produktangebote vereinfachen**

München (ots) -

- Querverweis: Charts zum europäischen Festnetzmarkt liegen in der digitalen Pressemappe zum Download vor und ist unter <http://www.presseportal.de/dokumente.html> abrufbar -

~

~

- Der Kostendruck bei Festnetzbetreibern hält weitere fünf Jahre an
- Die komplexe Produktstruktur verursacht hohe Kosten
- Nur wer vereinfacht, kann seine Profitmargen halten
- Produkte und Prozesse müssen konsequent am Kunden ausgerichtet werden
- Best-Practice-Vergleich zeigt, dass ein EBITDA-Plus von elf Prozentpunkten realisierbar ist

~

Produktwildwuchs und veraltete Arbeitsprozesse kosten die Marktführer im europäischen Festnetzmarkt jedes Jahr enorme Summen. Durch Optimierung ihrer Geschäftsbereiche könnten sie bis 2007 rund zehn Milliarden Euro einsparen. Das ist das Ergebnis einer Benchmarking-Studie des "International Telecommunications Benchmarking Forum". Darin vergleicht Mercer Management Consulting in Kooperation mit den 40 weltweit größten Festnetzanbietern die Prozesse und Kosten im Festnetzgeschäft. Detaillierte Best-Practice-Vergleiche zeigen erhebliche Sparpotenziale in allen Unternehmen: Die Telekommunikationsanbieter müssen ihre Angebote konsequenter am Markt und an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten. Ein vereinfachtes Produktangebot ist nicht nur für den Kunden überschaubarer und verständlicher, sondern ermöglicht den Telekommunikationsanbietern zudem, ihre Arbeitsprozesse zu straffen und zu vereinfachen. Auf diese Weise könnte das EBITDA der großen Festnetzanbieter um durchschnittlich elf Prozentpunkte verbessert werden.

Das Festnetz ist nach wie vor ein lukratives Geschäft für die Telekommunikationsunternehmen. In Europa dominieren die großen, ehemals staatlichen Anbieter wie British Telecom, Deutsche Telekom, France Télécom oder Telefónica. Im Jahr 2004 erwirtschaftete das europäische Festnetz rund 166 Milliarden Euro Umsatz und erzielte etwa die Hälfte der Gewinne der großen Telekommunikationskonzerne. Bis zum Jahr 2007 wird der europäische Festnetzmarkt um 3,6 Prozent auf 172 Milliarden Euro wachsen. Die ehemals staatlichen Telefongesellschaften werden sich jedoch auf einen härteren Wettbewerb einstellen müssen. Der Anteil der Konzerne an der gewinnträchtigen Sprachtelefonie im Festnetz wird um rund vier Milliarden Euro pro Jahr schrumpfen. Die Gründe liegen in verfallenden Preisen und dem zunehmenden Verlust von Kunden an schnell wachsende alternative Festnetzanbieter wie Tele2, UTA, HanseNet oder Cegetel sowie an den Mobilfunk. Die Mercer-Studie geht davon aus, dass die alternativen Festnetzanbieter ihren Marktanteil langfristig auf 25 Prozent ausbauen werden.

Die Exmonopolisten haben aber auch mit hausgemachten Problemen zu kämpfen. Während Branchen wie die Automobilzulieferindustrie seit Jahren erfolgreich ihre Arbeitsabläufe optimieren und Kostenstrukturen transparent machen, stehen die Telekommunikationsanbieter noch ganz am Anfang. "Es gibt Festnetzbetreiber, bei denen 50 Prozent der Kosten keinen direkten Kundennutzen bringen", sagt Uli Prommer, Telekommunikationsexperte von Mercer Management Consulting. "Viele haben zwar in den letzten Jahren an der Kostenschraube gedreht. Aber zumeist handelte es sich dabei um Rundumschläge, bei denen auch profitable und effiziente Bereiche beschnitten wurden."

#### 40 führende Unternehmen im Benchmark-Vergleich

Im Jahr 1999 rief Mercer das "International Telecommunications Benchmarking Forum" ins Leben, an dem inzwischen 40 führende Unternehmen, schwerpunktmäßig aus Europa und den USA, teilnehmen. Dazu stellen die Mitglieder die wichtigsten Leistungskennzahlen aus Marketing, Vertrieb, technischem Service, Netzbetrieb, IT-Betrieb und Verwaltung zur Verfügung. In regelmäßigen Abständen werden die Kosten der einzelnen Sparten in mehr als 20.000 Datensätze aufgeschlüsselt und verglichen. Mithilfe einer Performance-Matrix ermitteln die teilnehmenden Festnetzanbieter ihre Kosteneffizienz in den einzelnen Geschäftsbereichen und können sich mit ihren Wettbewerbern vergleichen. Das jüngste Benchmarking hat gezeigt, dass die Anbieter

trotz ähnlicher Finanzdaten sehr individuelle Effizienzprofile aufweisen. Ihre Stärken und Schwächen liegen in ganz unterschiedlichen operativen Bereichen.

Festnetzbetreiber müssen ihr Produktportfolio straffen

Einige westeuropäische Festnetzbetreiber bieten ihren Privatkunden bis zu 1.500 Produkte an. Um diese Produktvielfalt beherrschen und verwalten zu können, benötigen sie ein Heer von Produktmanagern, Call-Center- und Verkaufsmitarbeitern, Controllern, Servicepersonal und Mitarbeitern der Buchhaltung - ein enormer finanzieller und organisatorischer Aufwand, der größtenteils Verschwendung ist. Denn im Durchschnitt erwirtschaften weniger als 20 Produkte bereits 90 Prozent des Festnetzumsatzes, während neun von zehn Produkten nahezu keinen Wertbeitrag liefern. Weder Mitarbeiter noch potenzielle Kunden finden sich in der verwirrenden Produkt- und Kombinationsvielfalt zurecht.

Allein im Straffen des Produktportfolios liegen deshalb enorme Chancen zur Effizienzsteigerung. Ausufernde Produktangebote benötigen komplexe Unternehmensstrukturen und Arbeitsabläufe, die sich die Festnetzbetreiber aufgrund des Kostendrucks in Zukunft immer weniger werden leisten können. Dass es anders geht, zeigt ein europäischer Festnetzanbieter: Er senkte seine Vertriebskosten um mehr als die Hälfte, von ursprünglich 13 Prozent des Umsatzes auf sechs Prozent. Dies erreichte das Unternehmen vor allem durch eine konsequente Automatisierung der Auftragsannahme und -abwicklung. Doch noch immer muss mehr als die Hälfte der Aufträge manuell nachbearbeitet werden - selbst hier gibt es noch Verbesserungsbedarf. Richtete man Produktportfolio, Prozesse und IT-Systeme entsprechend aus, ließen sich heute fast alle Aufträge vollständig automatisieren. Dann könnten Kunden zum Beispiel ihren Telefonanschluss über das Internet bestellen, selbst freischalten und ihn bereits unmittelbar nach der Bestellung nutzen.

Lernen von den Besten

"Der Blick über den Tellerrand und die Orientierung an den Besten lohnt sich", kommentiert Prommer. "Auch in anderen Branchen gibt es Erfolgsbeispiele, etwa eBay oder Amazon. Sie kombinierten die Bestellabwicklung mit einer gut durchdachten Internetstrategie und einer entsprechenden Automatisierung." Von diesen Konzepten sind die europäischen Festnetzanbieter jedoch noch weit entfernt: Im Jahr 2004

wurden nur fünf Prozent der Verkäufe online durchgeführt. Die Mercer-Studie prognostiziert, dass der Anteil des Online-Verkaufs bei den Besten der Branche in wenigen Jahren bereits 25 Prozent betragen wird.

Die amerikanischen Unternehmen schnitten beim technischen Kundenservice weitaus besser ab als die europäischen. So ist die Anzahl der für eine Million Anschlussinstallationen benötigten Techniker in Europa zwei- bis dreimal höher als in den USA. Die höheren Kosten der westeuropäischen Telefonbetreiber haben zudem keinen positiven Einfluss auf die Servicequalität. Im Gegenteil: Die Anzahl der fehlerhaft installierten Festnetzanschlüsse ist in Westeuropa 30 Prozent höher als in Nordamerika. Jede fünfte Auskunft von westeuropäischen Call-Centern ist falsch oder hilft dem Kunden nicht. Die Servicetechniker halten ihre Termine in 25 Prozent aller Fälle nicht pünktlich ein oder kommen gar nicht. Bisher leisten sich die meisten europäischen Telekommunikationsbetreiber ein eigenes, flächendeckendes Servicenetz, das in weniger besiedelten Gegenden nicht profitabel arbeitet. In ländlichen Regionen könnten die Betreiber über Service-Outsourcing an ortsansässige Spezialfirmen Kostenvorteile von bis zu 25 Prozent erreichen.

#### Simplify your Business

Die Mercer-Studie zeigt, dass die ehemals staatlichen Telekommunikationsfirmen ihre Ergebnisse massiv verbessern können und müssen. Erste und wichtigste Voraussetzung dafür ist eine konsequente Ausrichtung der Produktstrategie am Markt. Die Unternehmen sind immer noch zu ingenieursgetrieben und bieten alles technisch Mögliche, ohne die Kundenbedürfnisse ausreichend zu analysieren. Der Produktwüchschreckt den Kunden jedoch ab. Er ist mit der Vielfalt der Tarifoptionen und ihren Kombinationsmöglichkeiten schlicht überfordert. "Die Firmen müssen die Leistungsvarianten deutlich reduzieren und speziell auf Kundensegmente zugeschnittene Produktbündel anbieten", empfiehlt Prommer. "So ergibt sich eine Win-Win-Situation: Die Kunden haben wieder den Überblick und die Festnetzanbieter können ihr Produktportfolio und damit auch ihre Geschäftsbereiche straffen." Einige europäische Telekommunikationsanbieter verfügen über 150 verschiedene Reportingsysteme, während erfolgreiche US-Firmen mit zwölf bis 15 auskommen. "Der derzeitige Kostendruck auf die Festnetzanbieter wird auch in den nächsten fünf Jahren anhalten. Nur wer Produktstruktur und Prozesse deutlich vereinfacht, wird im Wettlauf der Kostensenkung

mithalten und seine Margen retten können", warnt Uli Prommer.

Die Mercer-Studie zeigt, dass die Vereinfachung der operativen Prozesse in allen Geschäftsbereichen enorme Möglichkeiten zur Kostensenkung bietet. Insgesamt könnten die Festnetzanbieter ein EBITDA-Plus von bis zu elf Prozentpunkten erreichen und eingesparte Ressourcen in viel versprechende Wachstumssegmente wie Breitband, IP-basierende Dienste oder in das Content-Angebot investieren. Auch für dieses Jahr hat Mercer die Forumsmitglieder zum Benchmarking eingeladen, damit sie ihre Performance mit der der Wettbewerber vergleichen können: "Nur wer sich an den Besten orientiert, hat Chancen, seine Erträge weiter auszubauen", so Prommer.

Fünf Herausforderungen für die europäischen Festnetzanbieter

#### 1. Telekommunikationsanbieter müssen Kosten senken

Die Konkurrenz durch neue, agile Carrier und durch die Mobiltelefonie macht den Exmonopolisten zu schaffen. Hinzu kommen sinkende Preise im Festnetzgeschäft. Wer längerfristig mithalten will, muss die operativen Kosten drastisch senken.

#### 2. Best-Practice-Vergleich zeigt Sparpotenziale

Die Festnetzbetreiber weisen individuelle Kosten- und Effizienzprofile auf und schneiden in den einzelnen Geschäftsbereichen sehr unterschiedlich ab. Wenn sie sich an den jeweiligen Spartenbesten orientieren, können sie ihre Sparpotenziale ausschöpfen.

#### 3. Den Kunden in den Mittelpunkt stellen

Die meisten Telekommunikationsunternehmen sind noch immer ingenieurs- und nicht marketinggetrieben. Aber nicht alles, was technisch machbar ist, ist betriebswirtschaftlich sinnvoll. Im Mittelpunkt der Unternehmensstrategie muss zukünftig der Kundennutzen stehen.

#### 4. Produktportfolios müssen reduziert werden

Das Übermaß an Produktvarianten lohnt sich nicht. Bis zu 90 Prozent der Produkte und Produktvarianten erwirtschaften keinen oder nur einen marginalen Wert. Wenige, auf Kundensegmente zugeschnittene Produktbündel sorgen für besseren Service, höhere Zufriedenheit,

stärkere Kundenbindung, effizientere Arbeitsprozesse und niedrigere Kosten.

#### 5. Wichtigste Herausforderung: Simplify your Business

Analog zum Produktportfolio müssen auch die Geschäftsbereiche der Festnetzbetreiber gestrafft werden. Die frei werdenden Ressourcen lassen sich in viel versprechende Wachstumssegmente wie Breitband und höherwertige Dienste umschichten.

#### Hintergrund der Studie

Mercer Management Consulting hat im Jahr 1999 das "International Telecommunications Benchmarking Forum" ins Leben gerufen, in dem 40 führende Unternehmen aus Europa und den USA vertreten sind. Die Mitglieder stellen die wichtigsten Leistungskennzahlen aus Marketing, Vertrieb, technischem Service, Netzbetrieb, IT-Betrieb und Verwaltung zur Verfügung. In regelmäßigen Abständen schlüsselt Mercer die Kennzahlen in mehr als 20.000 Datensätze auf. Die Performance-Matrix der Mercer-Studie ermöglicht den teilnehmenden Festnetzanbietern, ihre Kosteneffizienz in den einzelnen Geschäftsbereichen zu ermitteln und sich mit den Wettbewerbern zu vergleichen. Die individuellen Ergebnisse der Forumsmitglieder werden nicht veröffentlicht. Die Studie untersucht die operativen Ansätze der besten Firmen (Best-Practice) und identifiziert gemeinsam mit dem Management der Forumsmitglieder die Trends in der Branche. In diesem Jahr hat Mercer alle Forumsmitglieder zu einem erneuten Benchmarking eingeladen.

Mercer Management Consulting ist Teil von Mercer Inc., New York, einer der führenden internationalen Unternehmensberatungen mit 160 Büros in 40 Ländern. Weltweit erwirtschaften 15.000 Mitarbeiter einen Umsatz von 3,1 Milliarden US-Dollar. Die Büros in München, Stuttgart, Frankfurt, Düsseldorf, Hamburg und Hannover tragen mit 520 Mitarbeitern zu diesem Erfolg bei.

Die Beratungsleistungen von Mercer Management Consulting fokussieren auf Strategien zur Wertsteigerung. Dabei bildet Value Growth - die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes - den Schwerpunkt. Mercer steht dafür, Wachstumspotenziale aufzuzeigen und konsequent zu nutzen, Wachstumsbarrieren zu erkennen und zu überwinden sowie Strategie, Führung, Organisation, Geschäfts- und Managementprozesse gemeinsam mit den Kunden nachhaltig auf Wertwachstum auszurichten.

Unseren Kunden steht mit den Bereichen - Automobil - Telekommunikation, Medien, IT - Industrie - Transport, Touristik, Logistik - Handel - Energie, Chemie - eine breite Palette von Beratungsdienstleistungen zur Verfügung. Zudem bietet Mercer seinen Kunden ein breites Produktangebot im Bereich Private Equity und M&A an. Der gesamte Bereich Financial Services wird von der weltweit führenden Strategie- und Risikomanagementberatung Mercer Oliver Wyman verantwortet.

Durch die Einbindung in das weltweite Netz der Muttergesellschaft Marsh & McLennan Companies (Umsatz über 12 Milliarden US-Dollar; 60.000 Mitarbeiter) steht den Kunden von Mercer die gesamte Palette professioneller Dienstleistungen für Risiko- und Versicherungsmanagement, Vermögensverwaltung und Unternehmensberatung zur Verfügung. Zusammen mit den Schwesterunternehmen Marsh, Kroll und Putnam Investments verfügt Mercer somit über ein umfassendes Analyse-, Beratungs- und Produktangebot.

Rückfragehinweis:

Ansprechpartner

Pierre Deraëd  
Leiter Corporate Communications  
Mercer Management Consulting  
Marstallstraße 11  
80539 München  
Tel.: 089.939 49 599  
Fax: 089.939 49 503  
pierre.deraed@mercercmc.com  
www.mercercmc.de

\*\*\* OTS-ORIGINALTEXT UNTER AUSSCHLISSLICHER INHALTLICHER  
VERANTWORTUNG DES AUSENDERS \*\*\*

OTS0021 2005-07-12/09:02

120902 Jul 05

Link zur Aussendung:

[http://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20050712\\_OTS0021](http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20050712_OTS0021)