

Profitable Portale durch prozessorientierte Content- und Kanalintegration – Beispiel Telekommunikation

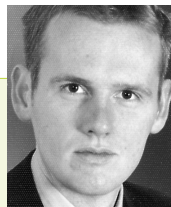
Oliver Christ · Volker Bach · Hubert Österle

1. Kundenorientierte Portale: Eine Kostenfalle?

Zahlreiche Unternehmen – vom Finanzdienstleister bis zum Automobilproduzenten – treiben den Auf- und Ausbau ihrer Internetsites voran, um ihre Kunden intensiver an sich zu binden und das Cross- und Up-Selling-Potenzial besser auszuschöpfen. Zentrale Ansatzpunkte sind einerseits die Integration von Zusatzservices, andererseits der Ausbau des Internetauftritts zum Mehrkanal-Portal, das neben dem World Wide Web (WWW) auch weitere Medien wie Telefon, WAP (Wireless Application Protocol) und SMS (Short Message Service) unterstützt:

- *Integration von Zusatzservices:* Jeder Online-Broker bietet neben Börsentransaktionen eine Fülle von Finanzinformationen an, Automobilproduzenten werden zum Mobilitätsanbieter mit Leasingsservices, Routenplanung und Pannenhilfe. Diese kooperativen «Leistungssysteme lösen die Probleme für ausgewählte Kunden umfassend und wirtschaftlich» (Belz 1997, S. 12). Der Anbieter kombiniert dabei bisher isolierte Einzelleistungen zu integrierten Lösungen, die auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet sind. Zum Aufbau von Leistungssystemen sind meist Kooperationen mit externen Anbietern notwendig. Typisches Beispiel ist der Zukauf von Content bei spezialisierten News-Services, auf Content-Marktplätzen etc.
- *Mehrkanalfähigkeit:* Bis zum Jahr 2003 werden sowohl im Business-to-Consumer- als auch im Business-to-Business-Bereich voraussichtlich über 50 Prozent der Kunden mehr als einen Zugangskanal nutzen, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen (Yulinsky 2000, S. 1). Kunden wünschen

Viele Unternehmen bauen ihren Internetauftritt zu einem Multikanal-Portal aus, das neben den eigenen Produkten auch externe Zusatzservices integriert und so ein umfassendes Kundenbedürfnis befriedigt. Den hierfür notwendigen Investitionen steht selten ein klar quantifizierbarer Nutzen gegenüber. Auch Telekommunikationsunternehmen sind mit dieser Herausforderung konfrontiert, verfügen jedoch über erlösgenerierende Kanäle für digitale Services (SMS, WAP etc.). Das Beispiel E-Plus zeigt, dass sich durch die Integration von Content-Services zusammen mit einer gezielten Lenkung des Kunden die Nutzung der profitablen Kanäle erhöhen und so ein insgesamt rentables Ergebnis erzielen lässt.



Oliver Christ
Projektleiter am
Institut für Wirtschaftsinformatik der
Universität St. Gallen,
CH-St. Gallen



Prof. Dr. Volker Bach
Associate Professor
of Banking & IT, International
University in Germany, DE-Bruchsal



Prof. Dr. Hubert Österle
Professor am Institut
für Wirtschaftsinformatik der
Universität St. Gallen,
CH-St. Gallen

Wahlfreiheit, auf welchem Weg sie mit dem Unternehmen in Kontakt treten: ob über traditionelle Kanäle wie Niederlassungen und Telefon oder über innovative Kommunikationsmittel wie Internet und Mobile Devices (Gronover/Riempp 2001).

Die Realisierung dieser beiden Ansätze erfordert erhebliche Investitionen, denen selten ein klar quantifizierbarer Nutzen gegenübersteht oder die sogar zur «3E-Trap» (Everything to Everyone Everywhere) werden können (Yulinsky 2000).

Vor dieser Herausforderung stehen auch Telekommunikationsanbieter, deren Internetsite bisher primär das Marketing sowie bestenfalls den Vertragsabschluss und Kundendienst unterstützte. Einen nennenswerten Beitrag zur intensiveren Nutzung von Kommunikationsservices leisteten die Internetsites bisher aber nicht. Die folgenden Abschnitte zeigen, wie sich durch die Integration von Content-Services nicht nur die Attraktivität des Internetangebots, sondern zusammen mit einer gezielten Lenkung des Kunden auch die Nutzung der profitablen Kanäle wie SMS oder WAP erhöhen lässt.

2. Multikanal-Portal in der Telekommunikationsindustrie

Die E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG gehört zur Spitzengruppe der deutschen Telekommunikationsanbieter. Das Unternehmen wurde 1993 mit Hauptsitz in Düsseldorf gegründet. Hauptgesellschafter des Unternehmens ist seit Februar 2000 das niederländische Telekommunikationsunternehmen KPN Mobile, das 77,5 Prozent der Anteile an E-Plus hält. Im Jahr 2000 hat E-Plus die Kundenzahl von 3,8 Millionen auf 6,6 Millionen erhöht, was einer Steigerung

von 66,6 Prozent entspricht. Der Umsatz betrug für das Jahr 2000 4,6 Milliarden DEM, 1999 waren es 3 Milliarden DEM. Einen wesentlichen Beitrag zur Umsatzsteigerung leisteten die Non-Voice-Dienste. Dazu zählen das Versenden und Empfangen von Kurznachrichten über das Mobiltelefon (SMS) sowie die mobile Internetnutzung über WAP. In diesem Bereich hat sich der Umsatz gegenüber dem Vorjahr verfünffacht. E-Plus begann Mitte 1999 mit dem Aufbau eines Portals, das Kunden über verschiedene Zugangskanäle mit Services und Informationen versorgt. Die wesentlichen Elemente des Portalkonzepts sind:

- **Content-Syndication:** E-Plus bezieht von verschiedenen Content-Providern Content-Pakete und fügt diese in das Portal ein. Die Fremdinhalte werden thematisch untergliedert (z.B. News, Entertainment, Sport, Wirtschaft) und an die Struktur- und Layoutanforderungen des Unternehmens adaptiert. Im Rahmen von so genannten «Specials» wird intensiv Content aus einem Themenbereich (z. B. Popkonzerte, Start eines Kinofilms, TV) von dedizierten Anbietern syndiziert.
- **Mehrkanalfähigkeit:** E-Plus bietet Kunden extern und intern erstellte Inhalte über verschiedene Kanäle innerhalb definierter Nutzungsszenarien (Storyboard-Konzept) an. Content und Services lassen sich über WWW, WAP, SMS und Voice abrufen. Das Unternehmen passt Inhalt, Layout und Struktur der Content-Cluster an die Erfordernisse der verschiedenen Kanäle an. Beispielsweise werden im Rahmen des «Big Brother»-Angebots Kurznachrichten über Veränderungen im Container per SMS verschickt. Genauere Informationen können Kunden über Voice oder das WWW erhalten. Mithilfe des E-Plus-Services WAP-Mail kann der Kunde Informationen unter einer einzigen E-Mail-Adresse empfangen, senden und bearbeiten – per WAP-Handy und per PC.
- **Personalisierung:** Die Inhalte und Services des Portals lassen sich personalisiert abrufen. Neben dem kostenlosen Zugriff auf eine personali-

sierte Startseite können Kunden Informationskanäle über WAP und SMS abonnieren. E-Mail-Funktion oder Online-Kalender sind Beispiele für personalisierte Services.

- **Trennung von Inhalt, Funktion und Layout:** Mehrkanalfähigkeit und Personalisierung stellen hohe Anforderungen an die Strukturierung der Inhalte. Diese müssen unabhängig von der späteren Verwendungsweise (Präsentationsebene) abgespeichert werden, um flexibel über verschiedene Kanäle an unterschiedliche Nutzergruppen verteilt werden zu können. Aus diesem Grund entschied sich das Unternehmen von Anfang an für eine klare Trennung von Inhalt, Funktion und Layout im Multi-Access-Portal. Diese Trennung ermöglicht die konsequente Beschreibung der Informationen mittels der Extensible-Markup-Language (XML). E-Plus hat eine eigene Document-Type-Definition (DTD) entwickelt, die die verwendbaren Elemente und Attribute enthält. Syndizierte Inhalte werden jeweils systemunterstützt in die E-Plus-DTD transformiert.

Abbildung 1 zeigt die Startseite des Multi-Access-Portals. Neben unternehmensspezifischen Inhalten und Services

erscheinen darauf wichtige Headlines der syndizierten Content-Pakete. Diese können in weiteren Ansichten themenspezifisch untergliedert werden. Die verschiedenen Themengebiete (Entertainment, Nachrichten, Wirtschaft, Sport etc.) werden in einzelnen Kanälen verwaltet, die von Content-Managern bewirtschaftet werden. Die Personalisierung der Homepage ermöglicht die Auswahl benutzerspezifischer Kanäle sowie die Konfiguration des Angebots über die Zugangskanäle WAP und SMS.

Ein Beispiel für die Multi-Access-Strategie des Unternehmens ist der digitale Organizer, den E-Plus seinen Kunden anbietet. Dieser Organizer lässt sich sowohl über das Handy als auch über den PC bedienen. Im Internet können Kunden ihren persönlichen Kalender unter E-Plus-Online einrichten und führen. Sie können ihn aber auch über das Sprachportal E.V.A. unter der E-Plus-Nummer 1144 anrufen, abhören und per Sprache konfigurieren. Ein weiterer Zugang ist über WAP möglich.

E-Plus richtet Content und Services seines Portals an den Bedürfnissen seiner Stammkunden aus. Anhand von Daten aus der Marktforschung und Nutzerzahlen der Vergangenheit ermittelt das Unternehmen die Erfolg versprechenden Leistungsbündel und verteilt diese

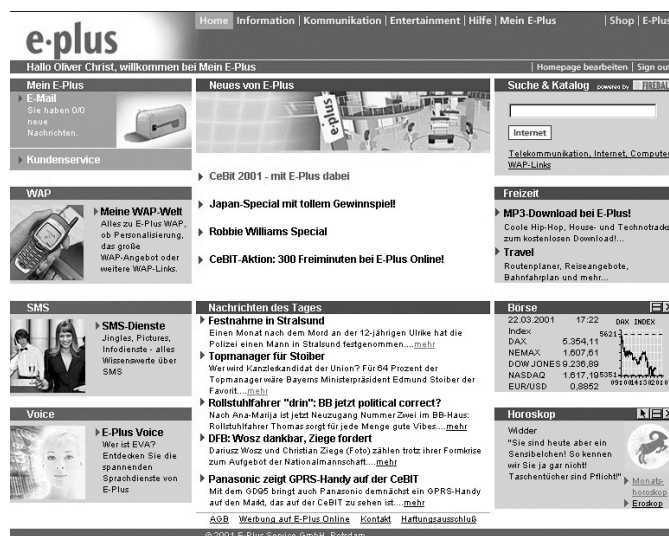


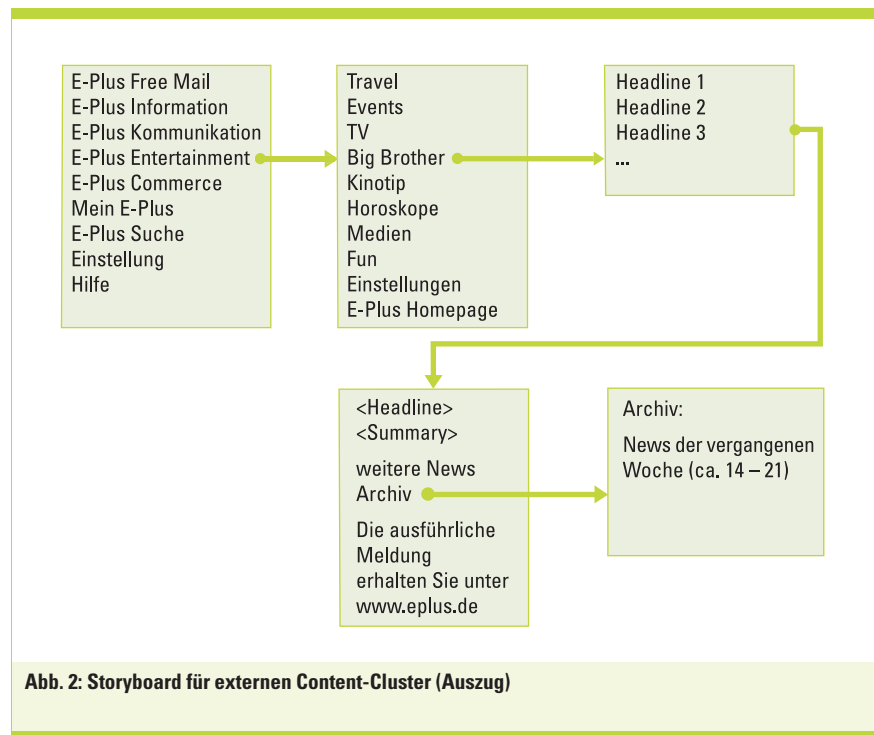
Abb. 1: Startseite des E-Plus-Portals

effizient über verfügbare Kanäle. Content und Services steigern so die Kundenbindung und stellen effiziente Instrumente des Customer Relationship Managements dar.

3. Profitable Portale durch gezieltes Kanalmanagement

Ziel des Kanalmanagements ist die wirtschaftliche Verteilung der extern bezogenen Content-Cluster auf die verschiedenen technischen Zugangskanäle wie E-Mail, Handy oder WWW. Dabei wird angestrebt, über einen effizienten Kanalmix die Umsätze in den Bereichen Voice, WAP und SMS zu maximieren. E-Plus zerlegt dazu die verfügbaren Inhalte und bietet diese in unterschiedlichen Versionen und Nutzungsvarianten über die vier Zugangskanäle WWW, WAP, SMS und Voice an. Das Webportal fungiert in diesem Zusammenhang als kostenfreier Zusatzkanal. Über diesen lassen sich Informationen und Services für die verschiedenen Kanäle abonnieren. Kunden erhalten über das WWW Hinweise zum E-Plus-Leistungsangebot und «Teaser» für die verschiedenen Themenkanäle. Durch die Versorgung der Kunden mit zielgruppenspezifischen Inhalten und Services über verschiedene Kanäle erreicht E-Plus eine erhöhte Kundenbindung und eine verstärkte Nutzung der umsatzgenerierenden Dienstleistungen.

Das Kanalmanagement beginnt mit der Bestimmung der potenziellen Kanäle, die das Unternehmen Kunden zur Verfügung stellt. Jene stehen in der Regel fest und müssen nicht für jedes Content-Cluster überprüft werden. Wichtig ist aber in diesem Schritt, eine grobe Einschätzung der technischen Möglichkeiten vorzunehmen. So eignen sich einige Content-Arten nicht für die Verteilung über bestimmte Kanäle (z.B. Videos über WAP oder Animationen über SMS). Im nächsten Schritt entwickelt das Unternehmen Erlösmodelle für die verschiedenen Content-Cluster. Diese Erlösmodelle konkretisieren die erwarteten Einnahmen pro Kanal und stellen diese den potenziellen Ausgaben gegenüber. Aus den Erlösmodellen leitet E-Plus anschliessend Nutzungsszenarien für Content-Cluster ab, die in so



genannten Storyboards beschrieben werden. Diese enthalten für jeden Kanal Informationen über die möglichen Nutzungspfade, die angebotenen Inhalte und Headlines sowie die Verknüpfung mit passenden Inhalten auf weiteren Kanälen. Abbildung 2 zeigt den Auszug aus einem Storyboard für ein Content-Paket, das E-Plus über WAP anbietet.

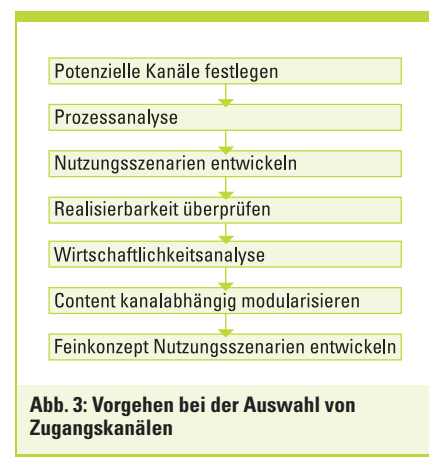
Anhand der Nutzungsszenarien überprüfen Mitarbeiter der Technikabteilung, ob die geplante Content-Verwendung realisierbar ist. Wenn ja, erfolgt eine kanalabhängige Modularisierung der Content-Cluster. Die Anforderungen werden im Feinkonzept des Storyboards beschrieben und den Content-Providern mitgeteilt. Diese passen daraufhin die Inhalte an die im Storyboard spezifizierten Anforderungen an. Abbildung 3 fasst die beschriebenen Vorgehensschritte des Kanalmanagements zusammen.

Content-Manager, die für die themenspezifische Bewirtschaftung des Multi-Access-Portals verantwortlich sind, erstellen im Zusammenhang mit der Auswahl der Content-Cluster und Content-Partner separate Business-Cases für interessante Content-Cluster. Dabei werden die Beschaffungskosten der Inhalte den erwarteten Erlösen aus den angebotenen Kanälen gegenübergestellt.

Das Beispiel in Abbildung 4 zeigt eine Kosten-Nutzen-Analyse für ein externes Content-Cluster, das über die Kanäle SMS, WAP und WWW angeboten werden soll. Die Berechnung erfolgt auf der Basis von Vergangenheitswerten und Schätzungen der Marktforschung. Die externen Inhalte sollen über einen Zeitraum von zwölf Wochen über das Multi-Access-Portal angeboten werden. Die Haupte Erlöse stammen aus den Bereichen SMS und WAP. Über den Kanal WWW werden nur marginale Erlöse durch die Schaltung von Werbebannern erzielt.

4. Ausblick

E-Plus erwartet in den kommenden Jahren einen erheblichen Nachfrage-



boom für Dienstleistungen aus dem neuen Geschäftsfeld «Content-Dienste». Das Unternehmen rechnet damit, dass in Zukunft der Umsatzanteil dieses Geschäftsfelds um bis zu 50 Prozent wachsen wird. E-Plus möchte ausserdem aktiv in den Bereich M-Commerce einsteigen und mit Mobile Ticketing neue Massstäbe setzen. Des Weiteren will das Unternehmen verstärkt Services mittels moderner Übertragungstechniken wie GPRS (General Packet Radio Service) oder UMTS (Universal Mobile Telecommunications System) anbieten. Be-

reits zum heutigen Zeitpunkt können Kunden die WAP-Leistungen des Unternehmens über GPRS nutzen. Die Abrechnung der Dienste erfolgt konsequent nach der übertragenen Datenmenge und nicht nach Nutzungsdauer. E-Plus plant den Aufbau des UMTS-Netzes für das Jahr 2002 und wird in den kommenden Monaten mit den ersten Pilotversuchen in Deutschland beginnen. Ein weiterer Baustein der zukünftigen Entwicklungen im Bereich Non-Voice-Dienste von E-Plus wird die verstärkte redaktionelle Erstellung und Verteilung

von spezialisiertem Eigencontent sein. Neben den verschiedenen Themencontainern, die via Content-Syndication von externen Providern bewirtschaftet werden, wird das Unternehmen damit auch «Unique-Content» anbieten. Beispiele dafür sind Informationen rund um das Kerngeschäft Telekommunikation (Technikbeiträge, Telekommunikations-Webdatenbank, Telekommunikations-Lexikon etc.), Informationen über E-Plus-Aktivitäten (Messeauftritte, Kooperationen) oder die redaktionelle Vorstellung und Bewertung von Websites (Surf-Tipps).

SMS

Anzahl verschickter Nachrichten	103	
Gebühren Subscriber pro SMS	0,39 DEM	
Erlös E-Plus pro SMS	0,165 DEM	
Anzahl Subscriber	1600	
Anzahl verschickter Nachrichten insgesamt	165'000	27'000 DEM

WAP

Nutzungsgebühren pro Minute	0,39 DEM	
Durchschnittlicher Abruf pro Tag	1000	
Durchschnittliche Verweildauer im Angebot	45 sec	
Anzahl WAP-Minuten	75'000	29'000 DEM

Web

Durchschnittlicher Abruf der Seiten pro Woche	10'000	
Erlös pro 1000 Seiten Abruf	12 DEM	1'400 DEM

Erlös für alle drei Kanäle	57'400 DEM
Kosten für alle drei Kanäle	17'500 DEM
Ergebnis	39'900 DEM

Abb. 4: Business-Case für Content-Cluster (Auszug, 12-wöchige Laufzeit)

Literatur

Belz, Ch. (1997):

Leistungssysteme, in: Belz, Ch. (Hrsg.): Leistungs- und Kundensysteme, St.Gallen: Thexis, S. 12 – 39.

Christ, O. (2001):

Content Management bei E-Plus, Arbeitsbericht BE HSG/CC CKM, Institut für Wirtschaftsinformatik, St. Gallen: Universität St. Gallen.

Gronover, S./Riempp, G. (2001):

Kundenorientiertes Multi-Channel-Management, Konzepte und Techniken zur Einführung, Arbeitsbericht BE HSG/CC CKM, Institut für Wirtschaftsinformatik, St.Gallen: Universität St.Gallen.

Yulinsky, C. (2000):

Multi-Channel-Marketing: Making «Bricks and Clicks» Stick, <http://www.mckinsey.com>, 05.03.2001

T

Elisabeth Rudolf-Sipötz

Kundenwert:

Konzeption – Determinanten – Management

Verlag Thexis, St.Gallen

Rudolf-Sipötz, Elisabeth

Kundenwert: Konzeption – Determinanten – Management

Die Arbeit, die sich sowohl an Wissenschaftler als auch Praktiker richtet, liefert die Ergebnisse der ersten umfassenden empirischen Untersuchung zum Themenbereich Kundenwert. Neben einem fundierten theoretischen Teil enthält die Arbeit eine multivariate Analyse auf Basis der Fragebogen, die an schweizerische Unternehmen branchenübergreifend versandt wurde.

Folgende Resultate sind zentral:

Der Kundenwert zielt auf das Phänomen des Kunden als Unternehmensasset ab und bildet die neue Zielgrösse im wertorientierten Marketingmanagement. Diese beschränkt sich nicht nur auf gegenwärtige und künftige Cashflows aus der Kundenbeziehung, sondern umfasst ebenso die komplementären Wertbeiträge eines Kunden (z.B. Referenzen). Aus Marketingsicht müssen insbesondere die Determinanten des Kundenwerts transparent gemacht werden, da nur so Rückschlüsse für das Kundenmanagement gezogen werden können. Ausgehend von dieser Konzeptualisierung wurde der Kundenwert operationalisiert und ein Messkonzept entwickelt.

Dem Anspruch einer realitätsorientierten Forschung folgend wird zudem ein praktikabler Lösungsansatz aufgezeigt, der die zahlreichen Facetten eines ganzheitlichen Kundenwerts in einem Modell integriert. Kundenkubus und Customer Scorecard unterstützen die Umsetzung und Kontrolle eines Customer Relationship Managements und sind in einem integrierten Kundenwertmanagement zusammengeführt. Handlungsempfehlungen werden abgeleitet und anhand eines Fallbeispiels illustriert.

Rudolf-Sipötz, Elisabeth
Kundenwert
St.Gallen: Thexis 2001
258 Seiten, broschiert
ISBN 3-908545-77-3
CHF 70.–/EUR 45.–

Bestellen Sie diese Publikation unter www.thexis.ch, per Telefon +41 (0)71 224 28 45 oder Fax +41 (0)71 224 28 57!