

Stefan Nünlist

Für die Kunden ist Swisscom gleich Swisscom. Nicht so für Swisscom selbst. Sie tritt nicht unter einem einheitlichen Brand auf, sondern fokussiert ihre Markenphilosophie auf Teilmärkte. Als Gründe führt Stefan Nünlist, der neue Swisscom-Kommunikationschef, den Preisdruck und den Wandel in der Telekom-Branche an. Zudem sollen die einzelnen Gruppengesellschaften eine gewisse unternehmerische Autonomie haben, um flexibler auf den Teilmärkten agieren zu können. Interview: Oliver Prange

“Es ist primär nicht unsere Aufgabe, den Brand Swisscom zu positionieren. Vielmehr müssen wir den Kunden aufzeigen, was dieser Brand alles enthält.”

“Es gibt einen starken Trend Richtung Emotionalisierung der Marke.”

“Im starken Core Brand von Swisscom verfolgen wir eine Line-of-Business-Strategie.”

“Wir möchten den Kunden die komplexe Swisscom-Welt einfacher machen.”

“Swisscom wird sich wieder um die Grundversorgungs-Konzession bewerben.”

“Mit einem Mobilfunk-Marktanteil von fast 70 Prozent sind wir in der Schweiz sehr gut positioniert.”

“Es ist schwierig, im Kerngeschäft der Schweiz zu wachsen.”

“Mit der Teilmarktfokussierung wurden wir preislich attraktiver.”

“Es ist primär nicht unsere Aufgabe, den Brand Swisscom zu positionieren. Vielmehr müssen wir den Kunden aufzeigen, was dieser Brand alles enthält.”

Wenn ein staatlicher Monopolbetrieb zu einem Unternehmen wird, das nach den Gesetzen der freien Marktwirtschaft geführt wird, muss ein radikaler Kulturwandel stattfinden.

Wie hat das Swisscom gemacht?

“Das ist noch vor meiner Zeit bei Swisscom geschehen. Ich bin ja erst seit Beginn dieses Jahres dabei. Grundsätzlich bedingt ein solcher Kulturwandel sowohl einen internen wie einen externen Prozess. Intern mussten die Mitarbeitenden lernen, von ihrer auf die Technik fokussierten Orientierung wegzukommen und sich dafür nach den Kunden- und Aktionärsbedürfnissen auszurichten. Ein Unternehmen der freien Marktwirtschaft muss ja um die Gunst der Kunden kämpfen. Der Umbau der staatsmonopolistischen Telecom/PTT-Kultur zur privatwirtschaftlichen Swisscom-Kultur geschah mittels verschiedener Programme, zum Beispiel mit dem Projekt ‘Change’, mit dem intern das notwendige Umdenken begleitet und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf das neue Umfeld vorbereitet werden. Der letzte Schritt bestand darin, dass aus dem integrierten Stammhaus eine Unternehmensgruppe gebildet wurde mit verschiedenen Gruppengesellschaften, die je auf die einzelnen Märkte ausgerichtet sind.”

Warum diese Teilmarktfokussierung?

“Vor der Neuausrichtung hatten 17 Fernmeldedirektionen nebeneinander existiert, die alle grosse unternehmerische Freiheiten hatten. In der Folge wurden diese 17 Direktionen in vier regionale Organisationseinheiten eingebracht. Das war damals richtig. In der Zwischenzeit bildete sich namentlich in der Mobilkommunikation ein starker Wettbewerb mit Konkurrenten, die zum Teil sehr emotional und aggressiv auftraten. Dazu kam, dass neue Unternehmen in den Markt eintraten, die nur ein bestimmtes Marktsegment abdecken. Die Tendenz in der Branche geht daher in Richtung Teilmarktfokussierung. Swisscom mit einer starken Dachmarke will ein Vollsortimenter mit Aktivitäten in den Bereichen Festnetz, Mobilfunk und Internet bleiben. Aber wir wollen unseren ehemaligen Divisionen, den heutigen und künftigen Gruppengesellschaften, die erforderliche unternehmerische Autonomie geben, damit sie sich in ihrem Markt positionieren können.”

Sie haben die verschiedenen Telekom-Brandings europaweit untersucht. Welche Erkenntnisse haben Sie daraus gewonnen?

“Eine Erkenntnis ist, dass für den Telekom-Bereich ein Brand extrem wichtig ist, genauso wichtig wie für andere Konsumgüterindustrien. Zum Zweiten haben wir festgestellt, dass es einen starken Trend gibt Richtung Emotionalisierung der Marke. Es gibt keinen eigentlichen Telekommunikationsmarkt mehr, sondern einzelne Segmente. Es gibt einen Mobile-Markt, einen Festnetz-Markt, einen Markt für IT-Solutions, einen für übrige Dienste sowie einen Markt für Business-Dienstleistungen. Jedes Segment wird einzeln beworben.”

Swisscom-Konkurrenten wie Orange oder Sunrise haben eine gegenteilige Strategie und setzen voll auf Konvergenz.

“Im Fall von Sunrise trifft das zu, Orange hingegen ist ein reiner Mobilfunkanbieter. Nur: Swisscom hat ganz andere Marktanteile als die Konkurrenten in der Schweiz. Andere Gesellschaften, die mit Swisscom vergleichbar sind, zum Beispiel die Deutsche Telekom, haben eine ähnliche Ausrichtung wie wir. Sie sind ebenfalls teilmarktorientiert. Vodafone zum Beispiel ist weltweit das erfolgreichste teilmarktorientierte Unternehmen der Telekommunikationsbranche.”

Orange tritt unter einer Kampagne auf. Swisscom hat ganz verschiedene Kampagnen, die sich relativ stark voneinander unterscheiden. Ist der Auftritt mit verschiedenen Kampagnen wirklich sinnvoll?

“Das ist absolut sinnvoll. Wir sind ja auch in verschiedenen Bereichen tätig, im Mobilkommunikationsbereich, im Festnetz-bereich, und dies in gesättigten, reifen Märkten. Wir sind ein historisch gewachsenes Unternehmen. Wir haben es daher nicht nötig, in erster Linie den Brand Swisscom zu positionieren. Vielmehr müssen wir dem Kunden aufzeigen, was dieser Brand alles enthält. Unsere Konkurrenz im Mobilfunk sind Sunrise und Orange, im Festnetz sind es zum Beispiel Tele2 oder Sunrise.”

Wäre es für die Kunden nicht von Vorteil, alles aus einem Haus beziehen zu können? Meines Wissens haben Sie ja ein integriertes Marketing-Kommunikationskonzept.

“Nicht mehr. Wir haben das integrierte Marketing-Kommunikationskonzept zu Gunsten der Teilmarktfokussierung aufgegeben.”

Warum?

“Wir haben gemerkt, dass die Komplexität des Geschäftes zu gross wird und dass wir unseren Kunden besser dienen können, wenn wir segmentieren. Wer ein Mobile-Problem hat, soll zu Mobile kommen, wer eine Fixnetz-Frage hat, soll direkt den Festnetzbereich ansprechen. Ein weiteres Segment sind die Enterprise Solutions, die wir jenen Geschäftskunden anbieten,

die eine integrierte Lösung wünschen. Dieser Bereich ist B2B-fokussiert.”

Gibt es Kernsätze zu dieser teilmarktfokussierten Markenphilosophie?

“Wir verfolgen eine Line-of-Business-Strategie. Mit der Marke Swisscom haben wir einen starken Core Brand. Wir haben Lines of Business, das heisst zwei grosse Markenmärkte, die wir rein grafisch vom Core Brand unterscheiden. Das eine ist Swisscom Mobile, q das andere Swisscom Fixnet. Deren Logo wird mit einem Farbtupfer markant anders werden als das bisherige Swisscom-Logo. Es ist eine Ergänzung und für die beiden grossen Retail-Märkte bestimmt. Für das B2B-Geschäft ist der Auftritt dezenter, näher beim Core Brand.”

Kann Swisscom darin noch wiedererkannt werden?

“Natürlich. Man muss es sich vorstellen wie eine Familie mit verschiedenen Kindern, von denen das eine schwarze, das andere rote oder blonde Haare hat. Aber alle gleichen abgeschnitten der Mutter. Zudem führen wir unsere Free Brands, also Bluewin und Debitel, wie bis anhin weiter.”

Warum wird Bluewin als Free Brand weitergeführt?

“Bluewin ist eine sehr gut eingeführte und starke Marke. Man müsste einen triftigen Grund haben, um eine solch gut eingeführte Marke zu ändern.”

Warum ist Bluewin nicht in die Unternehmenskultur von Swisscom geführt worden?

“Weil Bluewin wie gesagt ein Free Brand ist und nicht eine Line of Business, also keine Sub-Marke. Bluewin hat einen eigenständigen Auftritt und wird als eigene Marke und Persönlichkeit wahrgenommen. Bei den Lines of Business hingegen muss man spüren, dass sie ein Teil der Familie sind.”

Nimmt man denn als Kunde tatsächlich wahr, dass es da Unterschiede gibt? Denkt man nicht eher, dass Swisscom gleich Swisscom ist?

“Unser Ziel ist, dem Kunden zu kommunizieren: Wenn der Name Swisscom steht, darf er gewisse Dinge erwarten. Er darf gewisse Assoziationen haben. Gleichzeitig möchten wir dem Kunden die komplexe Swisscom-Welt einfacher machen. Eines der Probleme, die wir mit dem integrierten Marketing hatten, war zum Beispiel, dass Mobile Anzeigen für 15-Rappen-SMS lancierte. Die Leute bestürmten in der Folge die Call-Centers von Fixnet, weil sie nicht unterscheiden konnten, wer der Absender war. Mit der Line of Business möchten wir erreichen, dass der Kunde erfasst, dass es sich um ein Angebot der Swisscom-Familie handelt, er den Absender aber klar erkennt.”

Wäre nicht Konvergenz sinnvoller gewesen, das heisst unter One Brand aufzutreten und die Feinverteilung logistisch intern zu organisieren?

“Das ist eine Frage der Komplexität. Eine solche Organisation war aus verschiedenen Gründen nicht möglich, unter anderem wegen des Preisdrucks.”

Welche anderen Gründe gab es?

“Die Erkenntnis, dass Konvergenz mehr Nachteile hat als Vorteile. Dass man langsamer ist, dass dies die Time to Market verlängert. Es galt, vieles aufeinander abzustimmen. Es gab Konfusionen. Man hatte keine konkrete Fokussierung. Dem Swisscom Fixnetz misst man zum Beispiel rein vom Wert her andere Attribute zu als Swisscom Mobile. Für Swisscom Mobile war es eher hinderlich, mit gewissen Attributen von Swisscom Fixnet aufzutreten.”

Weil man dann eventuell den Anschein eines Staatskolosses erwecken würde?

“Zum Beispiel, ja. Die Wahrnehmungen sind natürlich unterschiedlich. Die Kunden nehmen Bluewin anders wahr als Swisscom. Die Assoziationen sind anders.”

Aber wenn ich als Kunde zum Beispiel ein Problem mit dem Internet-Anschluss habe, weiss ich nicht genau, welche Telefonnummer ich wählen muss. Am einfachsten wäre es doch, wenn es eine einheitliche Swisscom-Nummer geben würde. Warum konnte nicht wenigstens dies intern organisiert werden?

“Weil das Geschäft zu komplex ist. Man kann nicht vier Millionen Kunden auf diese Art bedienen.”

Wäre es nicht möglich, eine vorgelagerte Organisation zu implementieren, welche die Feinverteilung vornimmt?

“Theoretisch wäre eine solche Lösung möglich, aber extrem kompliziert und zudem sehr teuer. Das würde uns niemand bezahlen.”

Das heisst also, dass es zwar optimal wäre, am Markt als One Brand aufzutreten. Nur ist dies nicht machbar, weil niemand bereit ist, das zu bezahlen.

“In den beiden grossen Massenmärkten Mobile und Festnetz ist der Preis ein ganz wichtiger Faktor. Mit der Ausrichtung auf die Teilmärkte werden wir preislich attraktiver.”

Eingangs betonten Sie, dass ein starker Trend Richtung Emotionalisierung der Marke feststellbar ist. Doch bisher wurde doch nur über den Preis differenziert. Es scheint, dass die Telefonie nur eine Commodity ist.

“Die Telefonie ist sicher bis zu einem gewissen Grad Commodity. Aber auch Service- und Qualitätskomponenten

gehören dazu. Die Swisscom-Kunden sind vielleicht etwas weniger auf den Preis fixiert als die Kunden unserer Konkurrenz und legen wahrscheinlich mehr Wert auf die Qualität der Dienstleistung.”

Aber das Argument Qualität wird doch kaum angeführt. Es wird mit dem Argument “tiefer, als man denkt” immer über den Preis argumentiert. Ist das wirklich eine gute Marketingstrategie?

“Dieser Slogan hat nichts mit einer langfristigen Strategie zu tun. Er war die Reaktion auf die Erkenntnis, dass viele unserer Kunden eine ganz falsche Vorstellung von unseren Preisen hatten, die in Wirklichkeit durchaus mit denen der Konkurrenz mithalten können.”

Und nun findet man nicht mehr aus diesem Argument hinaus?

“Das glaube ich nicht. Der Preis ist zwar ein wichtiger Faktor. Doch Anbieter, die sich nur über den Preis differenzieren, sind immer in einer schwachen Position. Es kommen immer wieder Neue auf den Markt, und Marktanteile gehen verloren. Es gibt andere Faktoren, die ebenso relevant sind wie der Preis. Einerseits die Emotionalität, andererseits die Servicequalität, die Werte, für die ein Unternehmen einsteht, oder die Verlässlichkeit als Anbieter. ”

Swisscom will aber in der Werbung nicht so weit gehen wie Orange mit ihren esoterisch-sphärischen Geschichten?

“Diese stark emotional gefärbte Werbung von Orange fokussiert eigentlich nur auf die Leistungsebene, also auf Brand Communication, weniger auf die Angebotsebene.”

In der Kommunikation hat das Fixnet ein starkes Schwergewicht. Das eigentliche Zugpferd scheint aber der Mobile-Bereich zu sein. Warum wird dieser nicht mehr gepusht?

“Da bin ich nicht einverstanden, Mobile ist sehr präsent. Mit einem stabilen Marktanteil von fast 70 Prozent sind wir hier sehr gut positioniert. Die nächste Generation, UMTS, ist angekündigt. Wann genau sie kommt, weiss man noch nicht. Im Bereich Festnetz hingegen – einem ganz wichtigen Swisscom-Segment – ist sicher noch Potenzial vorhanden.

Aber in Bezug auf die Grundversorgung gibt es noch grosse Unsicherheiten.

“Der Bundesrat ist daran, über den Umfang der Grundversorgung zu befinden und zu umschreiben, was genau dieses Paket enthalten muss. Danach wird die Grundversorgungs-Konzession ausgeschrieben. Swisscom wird sich sicher wieder darum bewerben. Denn wir fühlen uns dem Service Public verpflichtet

und wollen daher in unserem Land die Grundversorgung sicherstellen.”

Wie stark ist Swisscom in der Schweiz positioniert im Vergleich etwa zur Telekom in Deutschland?

“Swisscom ist in der Schweiz sehr stark verankert. Wir sind, wie gesagt, ganz klar orientiert auf Service Public, ein umfassendes Angebot im Festnetz, Mobilfunk und Internet und bieten unsere Dienstleistungen zu einem fairen Preis auf einem hohen Qualitätsniveau an.”

Wo liegen die Unterschiede?

“Der Markt in Deutschland ist um etwa den Faktor zehn grösser als der Schweizer Markt. Weiter verfolgt die Deutsche Telekom international eine viel aggressivere Strategie. Swisscom hingegen hat international nur selektiv in Wachstumssegmente investiert und steht darum finanziell sehr gut da.”

Das heisst, dass andere Telekom-Gesellschaften Milliarden ausgaben für UMTS?

“Das eine ist die Versteigerung der UMTS-Lizenzen, in die andere Unternehmen sehr viel Geld investiert haben. Das andere betrifft den ganzen Internet-Bereich, in dem gewisse Akquisitionen getätigt wurden, die sich heute als nicht ganz unproblematisch erweisen.”

Dafür hat Swisscom sehr viel Geld in Bluewin investiert, in einen Bereich, der ebenfalls kaum schwarze Zahlen schreibt.

“Die Investition Bluewin basiert auf einer klaren Strategie, von den Internet-Aktivitäten profitiert auch unser Festnetzbereich. Verglichen mit anderen Telekom-Unternehmen und deren Investitionen haben wir mit Bluewin ein gutes Geschäft gemacht. Bluewin ist heute im schweizerischen Portalgeschäft absoluter Marktleader.”

Vor allem deswegen, weil das ein Providing-Geschäft ist. Wie viel Geld wird hier umgesetzt?

“Geld verdienen wir mit Bluewin derzeit noch nicht.”

Die Swisscom war beteiligt am Portal Plenaxx. Warum ist man da so schnell wieder ausgestiegen?

“Das Problem im Internet-Geschäft ist, dass gute Ideen der Realität noch immer stark voraus sind. Das zündende Geschäftsmodell, das vom Markt akzeptiert wird, gibt es in diesem Bereich einfach immer noch nicht. Nur die wenigsten Internet-Dienstleistungsanbieter verdienen wirklich Geld.”

Problematisch ist offenbar auch die WAP-Technologie.

“Das ist richtig. Die Technologie ist zwar eingeführt. Doch die Nachfrage auf Kundenseite ist nicht überwältigend. SMS hat

jedoch gezeigt, dass man neue Anwendungen nicht zu früh abschreiben darf.“

Das Joker-Programm war ein Marketinginstrument, in das Swisscom ebenfalls viel Geld investierte. Warum wurde es eingestampft, obwohl die Swisscom hier immerhin 700000 Kunden hatte?

“Das Problem war, dass es zu wenig Produkte gab, um damit ein wirkliches Programm machen zu können. Auf dem Markt setzen sich nur Programme mit mehreren Produkten und Anbietern durch. Ein Konzept mit nur einem Programm hat keine Aussicht auf Erfolg.“

Machen Sie diese Feststellung im Sinn einer Kritik an die Adresse von Swisscom?

“Nein. Gewisse Konzepte können nicht nur am Schreibtisch, sondern müssen eins zu eins erprobt werden mit der Gefahr, später vielleicht feststellen zu müssen, dass der Entscheid falsch war. Das sind Lernprozesse.“

Welche Erkenntnisse haben Sie daraus gewonnen?

“Das Joker-Programm ist zu einem Teil der Swisscom-Identität geworden. Die Akzeptanz bei den Kunden war gut, obwohl es kompliziert war.“

Einer der Vorteile war, dass man dank der erworbenen Joker-Punkte billiger telefonieren konnte?

“Richtig.“

Später fielen die Preise zusammen. War deshalb das Programm nicht mehr nötig?

“Das war sicher einer der Gründe zum Einstellen. Gerade im Festnetzbereich sind die Preise in den vergangenen Jahren enorm zusammengefallen.“

Wenn die Preise einmal so stark im Keller sind, beginnt doch ein richtiger Teufelskreis zu laufen zwischen riesigen Investitionskosten und sinkenden Margen. Kann sich die Swisscom das leisten?

“Swisscom ist ein sehr gesundes Unternehmen. Wir könnten in der Tat Akquisitionen tätigen für fünf bis zehn Milliarden Franken, ohne dass sich unser Rating verschlechtern würde. Das könnte sonst kaum ein anderes Unternehmen in der Telekommunikationsbranche. Es ist ein Phänomen, dass technisch basierte Dienstleistungen immer weniger kosten. Hinter der Teilmarktfokussierung und dem Verzicht auf Konvergenz stehen natürlich Überlegungen: Eigentlich möchten wir unseren Kunden sämtliche Dienstleistungen wie Mobile und Festnetz auf einer einzigen Rechnung belasten. Das aber kostet Geld. In einem Markt mit nur sehr kleinen Margen rentiert so etwas

nicht. Darum die separaten Rechnungen für Mobile und Festnetz.”

Swisscom hat, wenn die Preise auf diesem tiefen Level bleiben oder sogar noch weiter sinken, nur zwei Möglichkeiten: entweder zu wachsen, indem man kleinere Telekoms aufkauft und die Kontrolle ausübt, oder sich in ein grösseres Gebilde hineinzubegeben. Ist diese Ausgangslage nicht ähnlich derjenigen der Swissair vor einiger Zeit?

“Das Problem aller schweizerischen Unternehmungen ist der kleine Heimmarkt. In Europa gibt es in allen Bereichen, ob im Luftverkehr, bei der Bahn oder in der Telefonie, eine erste und eine zweite Liga. In der ersten Liga spielen die Grossen wie Deutschland, England, Frankreich, Italien und Spanien. Diese verfügen über einen wirklich grossen Heimmarkt und dementsprechend grosse Unternehmungen. Dann gibt es die zweite Liga der kleineren Länder mit kleinen nationalen Märkten. Swisscom trägt die Nummer Eins in der zweiten Liga von Europa. So gesehen ist unsere Ausgangslage tatsächlich ähnlich jener, wie sie die Swissair hatte. Die Versuchung ist gross, dass man sich aufgrund einer vorhandenen Strategie zu einem European Consolidator entwickeln möchte. Das kommt für Swisscom ganz klar nicht infrage. Es ist keine valable Strategie, zum Beispiel Telekom Austria, KPN oder Tele Danmark zu kaufen. Dadurch würden wir nicht besser werden. Ein Mehrwert und Synergien wären auch nicht absehbar.”

Das heisst, dass sich Swisscom eher als Teil in einem grösseren Gebilde sieht?

“Nein, das heisst es explizit nicht. (Lacht.) Es gibt natürlich noch strategische Wachstumsfelder. Wir arbeiten zum Beispiel im IT-Bereich mit AGI zusammen, einem IT-Service-Provider für Bankinstitute. Die Konkurrenz beneidet uns um das Joint Venture im Mobilfunk mit Vodafone. Weiter haben wir Debitel akquiriert, ein internationales Service-Provider-Geschäft.”

Grosse Wachstumsschritte wird Swisscom also höchstens im Ausland machen können?

“Es ist einfach schwierig, in unserem Kerngeschäft in der Schweiz zu wachsen. Der Regulator will ja, dass wir Marktanteile verlieren und uns dem Wettbewerb stellen. Im Ausland allerdings gibt es Bereiche, in denen wir wachsen können.”