

Thomas Holtrop

## **T-Online – Wachstum durch innovative Geschäftsmodelle und attraktive Formate**

# Inhaltsverzeichnis

1. „Web-based Services“ – Eine turbulente Entwicklung
  - 1.1 Internet-Hype in den Neunzigern
  - 1.2 Neuer Realismus: Marktkonsolidierung und Rückbesinnung auf kaufmännische Grundsätze
2. Das kombinierte Geschäftsmodell von T-Online – Solide Basis für Erfolg
3. Vom Internet Service Provider zum Internet Media Network
  - 3.1 Neue attraktive Formate und umfassendes Serviceangebot
  - 3.2 Das Breitbandportal T-Online Vision
4. Resümee: Kombiniertes Geschäftsmodell als Basis für profitables Wachstum
5. Ausblick: Übertragung des Erfolgsmodells auf neue Erlebniswelten

Thomas Holtrop ist Vorsitzender des Vorstands der T-Online International AG. In dieser Funktion ist er zudem Mitglied des Vorstands der Deutschen Telekom AG.

# 1. „Web-based Services“ – Eine turbulente Entwicklung

Das Umfeld für Internet-Services war in den vergangenen Jahren von einer turbulenten Entwicklung geprägt: Der gesamte Markt befand sich im Übergang vom Hype der Jahrtausendwende zu einem „neuen Realismus“, in dem man sich wieder auf die Wirtschaftlichkeit und Tragfähigkeit von Geschäftsmodellen besann.

T-Online durchlief diese Entwicklung ebenso wie viele andere Marktteilnehmer. Im Unterschied zu zahlreichen Wettbewerbern ist es dem Unternehmen jedoch gelungen, Wachstum *und* Profitabilität in seinem Geschäftsmodell zu vereinen. Aus der Krise der Internet-Branche, die nicht gleichgesetzt werden darf mit einer Krise des Mediums Internet, konnte T-Online somit gestärkt hervorgehen.

## 1.1 Internet-Hype in den Neunzigern

Das Internet, seit Mitte der 90er Jahre auf dem Weg zum vierten Massenmedium, erreichte zum Ende des Jahrtausends seine Wachstumsspitze: Allein in Deutschland stieg die Zahl der Online-Haushalte zwischen 1999 und 2001 um 37 Prozent pro Jahr. Dieses starke Wachstum kam für viele Marktteilnehmer überraschend. Als etwa die Deutsche Telekom 1995 entschied, ihr Internet-Geschäft auszugliedern, lauteten die Geschäftsprognosen für Deutschland auf 66.100 Internet-Nutzer bis zum Jahr 2000 – tatsächlich verzeichnete T-Online in jenem Jahr allein in Deutschland 6,5 Millionen Kunden. T-Online war in diesem Umfeld bestens positioniert: Internet-Nutzern wurde der Zugang zum World Wide Web geboten, zusätzlich half ein umfassendes Angebot portalbasierter Services insbesondere Neueinsteigern bei der Orientierung im Netz.

Der Internet-Hype war nicht zuletzt begleitet von einer Welle von Neugründungen: Immer mehr Start-ups stellten ein wachsendes Angebot an innovativen Dienstleistungen zur Verfügung. Im Jahr 1999 wurden in Deutschland ca. 2.700 Neugründungen verzeichnet, im Jahr 2000 waren es immerhin noch rund 2.600. Ihren Fokus legten die Internet-Start-ups auf schnelles Wachstum; nachhaltige Profitabilität war überwiegend ein zweitrangiges Kriterium. Das Umfeld förderte diese Entwicklung, denn zahlreiche Unternehmen konnten ihr Wachstum fast ausschließlich über den Kapitalmarkt finanzieren. Die Innenfinanzierung wurde dagegen vernachlässigt.

## 1.2 Neuer Realismus: Marktkonsolidierung und Rückbesinnung auf kaufmännische Grundsätze

Die Ernüchterung folgte kurze Zeit später: Die Aktienmärkte, insbesondere für Wachstumsunternehmen, brachen ein. Nach Erreichen des Höchststands am 10. März 2000 fiel der NEMAX innerhalb eines Monats um mehr als 30 Prozent. Dies signalisierte den Beginn eines tief greifenden Umbruchs. Der Markt für Internet-basierte Dienstleistungen war in der Folge von Verdrängungswettbewerb und Konsolidierung geprägt.

T-Online konnte sich inmitten des Umbruchs im Wettbewerb behaupten: Das Unternehmen wurde nicht nur deutscher Marktführer für den Zugang zum Internet, sondern mit den europäischen Auslandstöchtern auch einer der größten Internet Service Provider. Allerdings machten sich auch bei T-Online die Folgen des Wachstumsfokus und des zunehmenden Preiskampfs bemerkbar – das Unternehmen geriet in die Verlustzone. Das Jahr 2001 wurde somit ein Jahr der Weichenstellung für T-Online: Es galt, durch strategische Umorientierung nachhaltiges und *profitables* Wachstum im neuen Marktumfeld zu sichern.

In dieser Situation entwickelte man bei T-Online ein kombiniertes Geschäftsmodell, das Access- und Non-Access-Dienste miteinander verknüpft. Seine Tragfähigkeit zeigte sich bereits im darauf folgenden Jahr: Das EBITDA für 2002 stieg auf 104 Millionen EUR – über 300 Millionen EUR mehr als im Vorjahr – und der Break-even wurde erreicht.

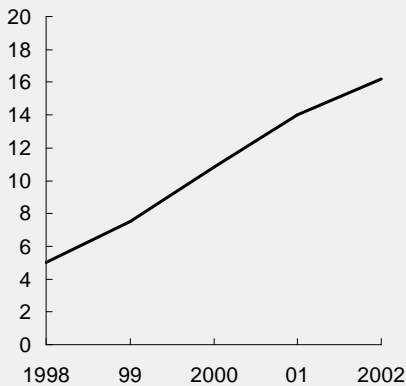
## 2. Das kombinierte Geschäftsmodell von T-Online – Solide Basis für Erfolg

Bereits während der Neugründungswelle zeichnete sich im Markt für Internet-Services eine Gewichtsverlagerung ab: Zwar stieg die Nachfrage nach Access-Dienstleistungen insgesamt weiter an; noch stärker aber wuchs der Markt für Dienste außerhalb des reinen Zugangsgeschäfts, so genannte Non-Access Services (Abbildung 1). Im Bewusstsein dieser Tendenzen entwickelte T-Online ein kombiniertes Geschäftsmodell aus Access *und* Non-Access Services, wobei letztere die Kategorien Bezahlinhalte und -dienste (Paid Content/Paid Services) sowie E-Commerce und Werbung umfassen. Dank der führenden Position beim Internet-Zugang konnte man hierbei auf vorhandene Stärken aufbauen und insbesondere Skaleneffekte ausschöpfen.

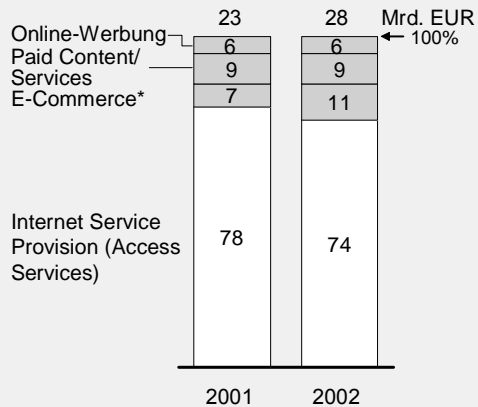
## ENTWICKLUNG DES INTERNET-MARKTS

SCHÄTZUNG

### Entwicklung Internet-Haushalte – Deutschland in Mio.



### Umsatzverteilung Internet-Dienstleistungen – Westeuropa in Prozent



\* Annahme: Bruttomarge von 8% auf Umsatz

Quelle: Jupiter, IDC

Abbildung 1

Im kombinierten Geschäftsmodell nutzt T-Online die bestehenden Kundenbeziehungen und bietet Zugangs-Leistungen zusammen mit portalbasierten Inhalts-, Service- und E-Commerce-Angeboten an. So verschmelzen die beiden Bereiche Access und Non-Access zu einem integrierten, breit gefächerten Angebot an Internet-Dienstleistungen. Die Kombination kommt beiden Bereichen zugute (Abbildung 2):

- Das *Non-Access-Geschäft* setzt auf der starken Position im Zugangsgeschäft auf, indem der Access Traffic auf attraktive Portalangebote weitergeführt und zur Erzielung weiterer Umsätze genutzt wird. Gegenüber reinen Portalanbietern hat T-Online damit wesentliche Wettbewerbsvorteile: Die bestehende „Billing Relationship“ mit den Access-Kunden kann zur Abrechnung von Portalangeboten genutzt werden. Zudem kann T-Online die „Identification & Authentication-Routine“ beim Log-in der Kunden zum Angebot zusätzlicher Dienste wie etwa Payment & Security Services (z. B. Homebanking) nutzen.
- Umgekehrt profitiert auch das *Access-Geschäft* von einem umfassenden und qualitativ hochwertigen Angebot von Non-Access Services. Indem die Kunden Dienste wie E-Mail, Instant Messaging oder Chat nutzen, verlängert sich auch ihre Zeit im Netz. Durch das Non-Access-Angebot kann so auch die Netzwerkauslastung optimiert werden. Ein attraktives Angebot im Non-Access-Bereich ermöglicht zudem die Intensivierung der Kundenbeziehung und die verstärkte Gewinnung von