

**Zeitschrift:** Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology  
**Herausgeber:** Swisscom  
**Band:** 77 (1999)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Internetportale : eine Herausforderung für Customer Ownership  
**Autor:** Kämpfen, Kilian  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-877049>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Exploration Programmes:  
Corporate Technology explores  
future telecommunication

# Internetportale: eine Herausforderung für Customer Ownership

Mit der zunehmenden Bedeutung des Internets muss sich Swisscom fragen, ob sie als Folge des sich verändernden Kommunikationsverhaltens nicht auch die direkte Kundenbeziehung, das Customer Ownership, zu den Privatkunden zu verlieren droht. Konsequenterweise muss sich Swisscom mit dem Internet als strategischer Geschäftsumgebung befassen und Internetgeschäftsmodele entwickeln. Dabei muss in Kauf genommen werden, dass allenfalls bestehende eigene Geschäftsmodelle in Frage zu stellen sind.

Das Explorationsprogramm «Internet Services» konzentriert sich auf die Analyse und Entwicklung von Internetgeschäftsmodele und -diensten für Konsumenten. Das Ziel ist, nicht nur abstrakte Modelle und Prototypen zu entwickeln, sondern auch konkrete Wege aufzuzeigen, wie Swisscom ihre bestehenden Kernkompetenzen und Marktpositionen einsetzen kann, um sich erfolgreich in der entstehenden Internet-ökonomie zu positionieren.

With Exploration Programmes Corporate Technology is exploring telecommunication technologies and new service possibilities within projects having a long-term focus of two to five years to build up expertises enabling active business innovation support.

Das Internet hat nachhaltige Verhaltensveränderungen bewirkt. Immer mehr Privatkunden nutzen das globale Netz als zentrales Medium für Kommunikation und Konsum. Konsumenten informieren sich über die letzten Sportresultate, beobachten die politischen und

KILIAN KÄMPFEN, BERN

wirtschaftlichen Entwicklungen, verwalten Aktiendepots, tätigen Banktransaktionen online, kaufen Bücher, diskutieren und «chatten» in Gruppen und kommunizieren mit Freunden oder Verwandten. Es sind die bekannten Konsumentenportale wie beispielsweise Yahoo oder Lycos, die sich als zentrale Aggregationspunkte dieser Verhaltensveränderungen herauskristallisiert haben und einen Grossteil des Internetverkehrs auf sich vereinen.

Der folgende Artikel konzentriert sich auf eine Analyse der Konsumentenportale, beschreibt kurz die gegenwärtige Situation und zeigt zukünftige Entwicklungsrichtungen auf. Hierbei

wird speziell auf die Finanzierung des Geschäftsmodells «Portal» eingegangen. Abschliessend wird kurz begründet, weshalb die zukünftigen Konsumentenportale als Gefahr, aber auch als Chance für das Customer Ownership von Swisscom zu verstehen sind.

### Methodologie

Die Kernfrage des Explorationsprogramms «Internet Services» kann folgendermassen umschrieben werden: Wie muss ein Geschäftsmodell für den privaten Markt innerhalb der dynamischen Umwelt des Internets aussehen, um (1) längerfristigen Unternehmenswert zu generieren, (2) kurzfristige finanzielle Rückflüsse zu ermöglichen und (3) einen hochgradig breit gefächerten und dynamischen Innovationsprozess zu unterhalten? Das Programm hat sich dieser Kernfrage aus unterschiedlichen Richtungen genähert.

### Top-down:

Es gilt, die neue Internetökonomie in ihrer sozialen, technischen, politischen und

ökonomischen Dimension zu verstehen, Szenarien und Strategien für neue Geschäftsmodelle zu entwickeln sowie die neuen Rollenmodelle der Konsumenten und der Anbieter in neuartigen Wertschöpfungsnetzen zu analysieren. Der Top-down-Ansatz soll primär Visionen für die Zukunft schaffen.

### Bottom-up:

Das Internet ist eine experimentelle Innovationsumgebung. Neue Konzepte und Dienste werden schon im Prototypenstadium auf den Markt gebracht und in engen Feedbackloops in Zusammenarbeit mit den Konsumenten weiterentwickelt. Der Innovationsprozess verlässt die Labors und wird auf den Markt verlegt. Der Bottom-up-Ansatz soll in kontinuierlichen Schritten helfen, Visionen zu verwirklichen. Beispielsweise hat sich das Explorationsprogramm in den letzten Monaten intensiv mit der interaktiven Entwicklung einer Kommunikationsplattform für Konsumenten befasst (Projekt ComSpace). Dieses Pilotprojekt basiert auf verschiedenen

Überlegungen und Top-down-Geschäftskonzepten für Konsumentenportale.

### Continuous Cycle:

Die analytischen Top-down-Erkenntnisse müssen laufend in die konkreten Projekte einfließen, die empirischen Erkenntnisse müssen für die Weiterentwicklung der Langzeitszenarien genutzt werden. So entsteht ein kontinuierlicher Kreislauf zwischen praktischen Erfahrungen und theoretisch-empirischen Grundlagen.

### Top-down-Analyse der Konsumentenportale

#### Die heutigen Portale:

Wir konzentrieren uns im Folgenden auf die grossen «horizontalen» Portale wie Yahoo, Excite, AOL oder Lycos. Diese Megaportale versuchen möglichst viel Internetverkehr an sich zu binden und bieten eine entsprechend breite Dienstpalette an. Die Palette reicht vom kostenlosen E-Mail-Account bis hin zu Horos-

kopen und Finanzdienstleistungen. Die finanziellen Rückflüsse der Portale lassen sich in drei Gruppen unterteilen:

– *Indirekte Erträge durch Werbeeinnahmen:*

Die grossen Portale sind nicht nur erfolgreich in der Aggregation des Internetverkehrs, sie können auch einen überproportionalen Teil der Internetwerbung akquirieren. Forrester Research schätzt, dass 1998 die fünf grössten Portale 15% der «page views» und 59% der gesamten Internetwerbeausgaben auf sich vereinen.

– *Direkte Erträge durch Transaktionen:*

Portale betreiben zum einen eigene Onlineshops, haben zusätzlich aber auch «Affiliate»-Verträge mit grossen Shops wie beispielsweise Amazon.com, um für die Vermittlung von Transaktionen Provision(en) zu erhalten. Gartner Group glaubt, dass in den nächsten Jahren mehr als 50% der Online-Verkäufe über solche «indirekte» Verteilkanäle getätigt werden.

– *Wachstum durch Kapitalgewinne am Aktienmarkt:*

Neben Differenzierungsstrategien ist schnelles Wachstum von zentraler Bedeutung, um die Konsolidierungsprozesse im Portalgeschäft erfolgreich bestreiten zu können. Dieses Wachstum kann nicht durch direkte oder indirekte Erträge gedeckt werden. Die grossen Portale haben in den letzten Jahren die exponentiellen Wertsteigerungen der eigenen Aktien dazu genutzt, Übernahmen von Drittfirmen zu finanzieren und damit das ständige Wachstum an innovativen Diensten und neuen Inhalten voranzutreiben. Der bekannteste Vertreter, Yahoo, hat seit seinem Börsengang 1996 insgesamt zehn solcher Übernahmen getätigt: eine im Jahr 1997, vier 1998 und fünf allein in den ersten sechs Monaten des laufenden Jahres. Diese Übernahmen wurden primär durch Aktientausch finanziert.

### Zentrale Herausforderungen der heutigen Portale:

Trotz der Möglichkeit für die Kunden, die Portale an die eigenen Bedürfnisse anzupassen und als persönliche Internetstartseiten zu gestalten, ist es den Portalbetreibern nur sehr bedingt gelungen, eine loyale Kundenbindung sicherzustellen.

### Die Internetportale von morgen:

Es ist heute absehbar, dass sich die erfolgreichen Portale der Zukunft vom reinen Diensteanbieter und Verkehrsaggregator zum «Relationship-Manager» wandeln werden. Die Portale müssen Beziehun-

gen zu unterschiedlichen Interessengruppen aufbauen und möglichst attraktive Arbeitsumgebungen für die jeweiligen Partner schaffen:

– *Fokus auf die Kundenbeziehung:*

Die erste zentrale Interessengruppe wird durch die Konsumenten gebildet. Es gilt, dem Kunden eine neue Rolle mit vermehrter Beteiligung zuzuweisen. Der Kunde ist nicht nur Konsument, sondern auch Mitentwickler und -besitzer des Portals. Ziel: Der Kunde soll sich nicht nur mit der «Marke» eines Portals identifizieren, er muss sich auch als wert- und innovatonschaffenden Teil einer Gemeinschaft begreifen, um durch Involvement an ein Portal gebunden zu werden. Hierbei ist insbesondere die Bedeutung der virtuellen Gemeinschaften (Virtual Communities) zu betonen, die als effektives Kundenbindungsinstrument dienen können.

– *Fokus auf Innovationsanbieter:*

Für die Zukunft werden die Portale ihren Innovationsbedarf nicht durch reine Übernahmen von Service- und Softwareunternehmen abdecken können. Zu erwarten ist vielmehr eine dem Markt für Betriebssysteme vergleichbare Entwicklung. Microsoft mit Entwicklungsumgebungen und Programmierschnittstellen für das Windowsbetriebssystem und im Besonderen die Linux-Gemeinde mit ihrer Open-sourcestrategie haben aufgezeigt, wie man eine «explosive» Innovationsumgebung schafft – ein Gesamtsystem, an dem viele grössere und kleinere Anbieter teilhaben können. Es ist zu erwarten, dass die grossen Portalbetreiber nicht nur offene Entwicklungsumgebungen anbieten, sondern Drittanbieter zusätzlich unterstützen werden. Dies beispielsweise durch die Bereitstellung einer Zusammenarbeitsplattform, wo sich kleine Anbieter zu virtuellen Unternehmen zusammenschliessen können, um gemeinsam an neuen Diensten für das Portal zu arbeiten. Wenn der Portalanbieter diesen Gemeinschaften den Zugang zu venture capital ermöglicht, kann er am Börsengang dieser Kleinfirmer teilhaben und sein weiteres Wachstum finanzieren.

### Das Customer Ownership der Telcos

Neben dem Trend zum «Relationship-Manager» gibt es eine weitere zentrale Entwicklungsrichtung, die im Speziellen die Marktposition und die Wertschöpfungskette der Telcos betrifft: Die grossen Portale wie Yahoo oder AOL betreiben zunehmend eine «Rückwärtsintegration», indem sie in den traditionellen Telekommunikationsmarkt hineinwachsen.

### Portale integrieren neue Endgeräte und Zugangstechnologien:

Die grossen Portalbetreiber sind dabei, ihr Angebot für neue Endgeräte zu öffnen und spezielle Dienste und Inhalte beispielsweise für mobile Nutzung anzubieten. Auch spezielle Angebote und Partnerschaften im Festnetz zeichnen sich mehr und mehr ab, beispielsweise wenn Yahoo oder AOL in Zusammenarbeit mit Kabelunternehmen den Internetzugang über Fernsehkabel und Set-Top-Boxen anzubieten beginnen.

### Portale übernehmen die Kommunikationskoordination für den Konsumenten:

Gravierender noch als die reine Substitution von Diensten der Telcos durch die Portale ist die zunehmende Bedeutung der Portale als Koordinationsplattform einer starken Käuferschaft: Wenn Portale zunehmend die Kommunikationsbedürfnisse des Konsumenten verwalten und damit viel über das Verhalten der einzelnen Kunden erfahren und in einer längerfristigen Kundenbeziehung Vertrauen aufbauen können, erhalten die Portale eine eindrückliche Machtposition. Die entstehende Kundenloyalität macht den Portalbetreiber zunehmend zum «Anwalt» des Konsumenten. Vorstellbar wäre etwa, dass der Kunde aufgrund einer Empfehlung des Portalbetreibers per Mausklick von seinem angestammten zu einem Telekommunikationsanbieter wechseln kann, der aus Sicht des individuellen Kunden bessere Konditionen anbietet. Hinzu kommt, dass Portale eine breite Kundenbasis aggregieren, was dazu führt, dass Konsumenten durch das Portal eine sehr starke Verhandlungsposition erhalten und entsprechenden Druck auf die Preispolitik der Anbieter ausüben können.

### Schlussfolgerungen

Internetportale stellen eine ernst zu nehmende Herausforderung für die Geschäftsmodelle typischer Telcos und die Entwicklung ihres Kundenstamms dar. Es gilt, diese Herausforderung anzunehmen und unter Ausnutzung der eigenen, gegenwärtigen Marktposition sowie der eigenen Kernkompetenzen sich eine Erfolg versprechende Position in dem sich abzeichnenden neuartigen Kommunikationsmarkt zu sichern.

### Ausblick

Das Explorationsprogramm «Internet Services» arbeitet seit einem Jahr intensiv an Szenarien für Konsumentenportalstrate-

### Konsumentenportale

Yahoo: [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

AOL: [www.aol.com](http://www.aol.com)

Lycos: [www.lycos.com](http://www.lycos.com)

Excite: [www.excite.com](http://www.excite.com)

Go Networks: [www.go.com](http://www.go.com)

gien. Dies speziell mit der Fragestellung, wie sich Swisscom als zentrale Marktgestalterin und unter Berücksichtigung der Kernkompetenzen im Portalgeschäft positionieren kann. Gegenwärtig besteht ein sehr enger Kontakt insbesondere zu SI und PH. Die entwickelten Ideen und Konzepte sind bereits in die «Strategischen Stossrichtungen 1999» eingeflossen und werden zurzeit im Hinblick auf konkrete Projekte im Bereich Electronic Commerce diskutiert. Parallel zur Umsetzung erster Resultate arbeitet das Explorationsprogramm an der weiteren Entwicklung und Konkretisierung der Konzepte. 7



**Kilian Kämpfen**, Studium des Informationsmanagements an der Universität St. Gallen, laufendes Doktorat an der Universität St. Gallen mit Fokus Internetportale. Seit zweieinhalb Jahren tätig bei Swisscom CIT-CT in der Arbeitsgruppe Skill Family Economic and Social Aspects, Tätigkeitsbereich: Electronic Commerce.

## Summary

### Consumer Portals for Internet

Consumer portals are key representatives of the changing communication and consumption behaviour. Consumers are more and more using the Internet and its tools to communicate with friends and relatives, to get the latest news or to shop for items like books. These value transformations towards new business designs bring along a big challenge for the traditional Telcos as their customer ownership is in danger. Accordingly, Telcos have to take the challenge, build upon their existing market position and leverage on their core competencies to position themselves inside of this transforming communication market.