

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

Erzeugung & Infrastruktur

Die Dos und Don'ts beim Breitbandausbau

Von **Dirk Fieml**, Geschäftsführer, tktVivax GmbH



Foto: © istockphoto/undefined

Die Dos und Don'ts beim Breitbandausbau

Was beim Wandel zum Digitalversorger zu beachten ist

Die Coronakrise hat es endgültig deutlich gemacht: Funktionierende digitale Infrastrukturen auf Basis flächendeckender Breitbandnetze sind Teil der Daseinsvorsorge. Versorgungsunternehmen sind zwar prädestiniert dafür, diese Netze aufzubauen und zu betreiben. Doch das Know-how dafür ist in vielen Fällen jedoch (noch) nicht vorhanden.

✎ Von **Dirk Fieml**, Geschäftsführer, tktVivax GmbH

Stadtwerke sind seit mehr als 100 Jahren die klassischen Anbieter von Netzinfrastrukturen. Deswegen ist der Ausbau und Betrieb von Breitbandnetzen eigentlich eine logische Weiterentwicklung. Denn das Versorgungsunternehmen kennt die Gegebenheiten vor Ort und kann auf bestehenden Kundenbeziehungen aufbauen. In der Tat haben viele Netzbetreiber hier auch schon vorausgedacht und verlegen seit Jahren bei allen Netzbaumaßnahmen Leerrohre für Glasfaserkabel gleich mit, doch damit ist es nicht getan. Denn Breitbandprojekte sind sehr komplex und kaum ein Stadtwerk bringt vom Start weg das dazu notwendige Know-how mit.

Von der Akquise von Fördermitteln über die Netzplanung und Clusteranalyse bis hin zur Entwicklung von Geschäftsmodellen und Produkten werden ganz unterschiedliche Kompetenzen benötigt. Dazu kommen die Auswirkungen auf die Prozesse und die Organisation, die sich durch das komplette Unternehmen ziehen, aber auch neue Anforderungen an die IT. Denn mit den herkömmlichen IT-Lösungen lassen sich weder Breitbandnetze noch -kunden adäquat abbilden und verwalten. Auch fehlen die Netzwerke, die nötig sind, um die guten von den schlechten Partnern zu unterscheiden, etwa wenn es um den Aufbau von IPTV- oder Internet-Angeboten geht. Und dann müssen diese Angebote auch noch verkauft werden, was über die herkömmlichen Vertriebswege eines Stadtwerks kaum möglich ist.

Aufgabe ernst nehmen

Ein Fehler, der oft gemacht wird, ist, das Thema Breitband von Beginn an weitgehend outzusourcen. Denn damit begibt sich das Versorgungsunternehmen in die Abhängigkeit von Dritten. Dies kann sich sehr schnell negativ auf die Kundenbeziehungen auswirken. Denn in der Regel steht der eigene Name auf den Produkten. Wenn der Dienstleister jedoch einen schlechten Job macht, der Service nicht stimmt oder es technische Probleme gibt, fällt das alles auf das Stadtwerk zurück. Dieses hat dann aber kaum eine Möglichkeit, selbst für Abhilfe zu sorgen.

In der Praxis zeigt sich zudem häufig, dass Versorgungsunternehmen der Herausforderung Breitbandversorgung nicht die nötige Aufmerksamkeit schenken. Sie meinen, sie könnten das quasi nebenher erledigen – etwa als Add-on für den Energievertrieb. Das kann auf Dauer nicht funktionieren. Egal ob man als „Dark-Fiber-Anbieter“ das Breitbandnetz lediglich vermietet, die Aktiv-Technik und die einzelnen Fasern mitvermarktet oder als Komplettanbieter für Internet, Telefonie und IPTV auftritt: In jedem Fall muss man diese Geschäftsfelder ganzheitlich und professionell angehen. Wenn irgendwo Probleme auftreten und man diese nicht umgehend lösen kann, weil die Kompetenz fehlt, wird es schnell teuer. Und das gefällt den wenigsten Aufsichtsgremien.

Make and Buy

Vor dem Start des Breitbandausbaus steht erst einmal die Entwicklung der geeigneten Strategie. Ziel sollte es sein, das notwendige Know-how über die Zeitachse hinweg selbst aufzubauen und so die Wertschöpfung ins eigene Haus zu holen. Dafür müssen die einzelnen Wegpunkte eines Breitbandprojekts einzeln betrachtet und jeweils entschieden werden, inwieweit Unterstützung notwendig ist oder nicht. Bewährt hat es sich, wenn man schon zu diesem Zeitpunkt mit einem Partner spricht, der die Herausforderung „Breitband“ buchstäblich in ihrer gesamten Bandbreite beherrscht.

neten Strategie. Ziel sollte es sein, das notwendige Know-how über die Zeitachse hinweg selbst aufzubauen und so die Wertschöpfung ins eigene Haus zu holen. Dafür müssen die einzelnen Wegpunkte eines Breitbandprojekts einzeln betrachtet und jeweils entschieden werden, inwieweit Unterstützung notwendig ist oder nicht. Bewährt hat es sich, wenn man schon zu diesem Zeitpunkt mit einem Partner spricht, der die Herausforderung „Breitband“ buchstäblich in ihrer gesamten Bandbreite beherrscht.

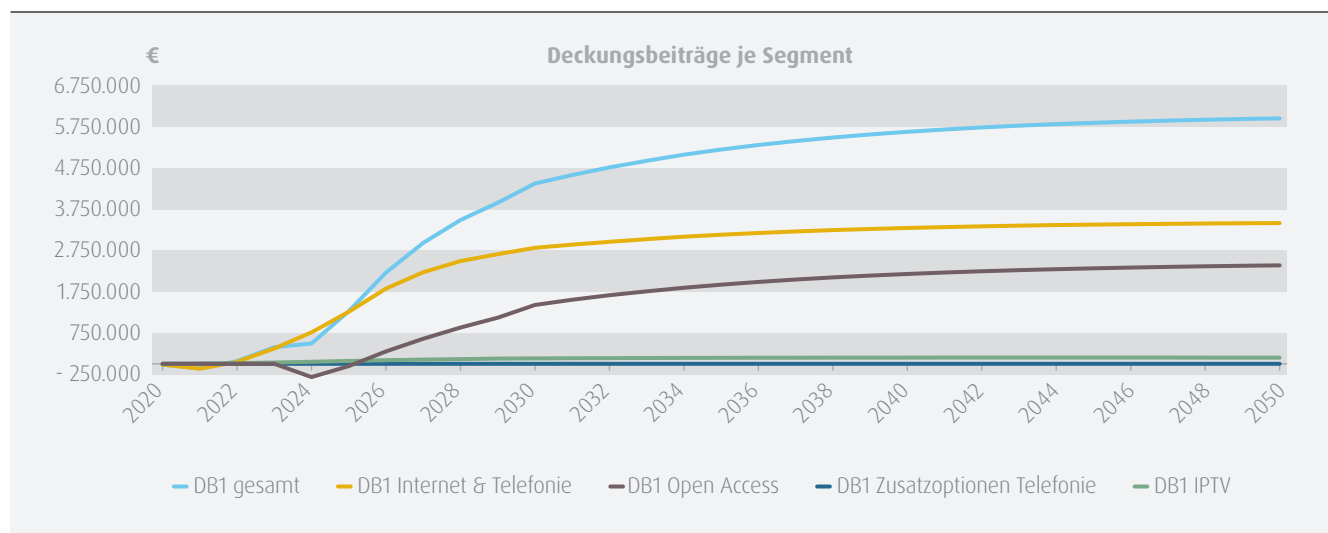
Fördermittel

Eine der wichtigsten Fragestellungen ist zunächst die der Finanzierung. Die Breitbandstrategie der Bundesregierung und der Bundesländer sieht die finanzielle Förderung des Breitbandausbaus vor. Dabei werden unterschiedliche Vorhaben zum Netzausbau in Gebieten unterstützt, in denen sich ein wirtschaftlicher Ausbau für einen Netzbetreiber nicht lohnt. Hier die geeigneten Programme zu identifizieren und vor allem auch, die Anträge entsprechend auszuarbeiten, überlässt man in der Regel dem externen Partner. Denn oft ist es notwendig, dass der Antragsteller bereits eine sehr genaue Vorstellung über den Anwendungsfall oder die Anwendungsfälle mitbringt, oder es müssen strukturierte Projektskizzen eingereicht werden, die man ohne entsprechendes Know-how kaum umsetzen kann.

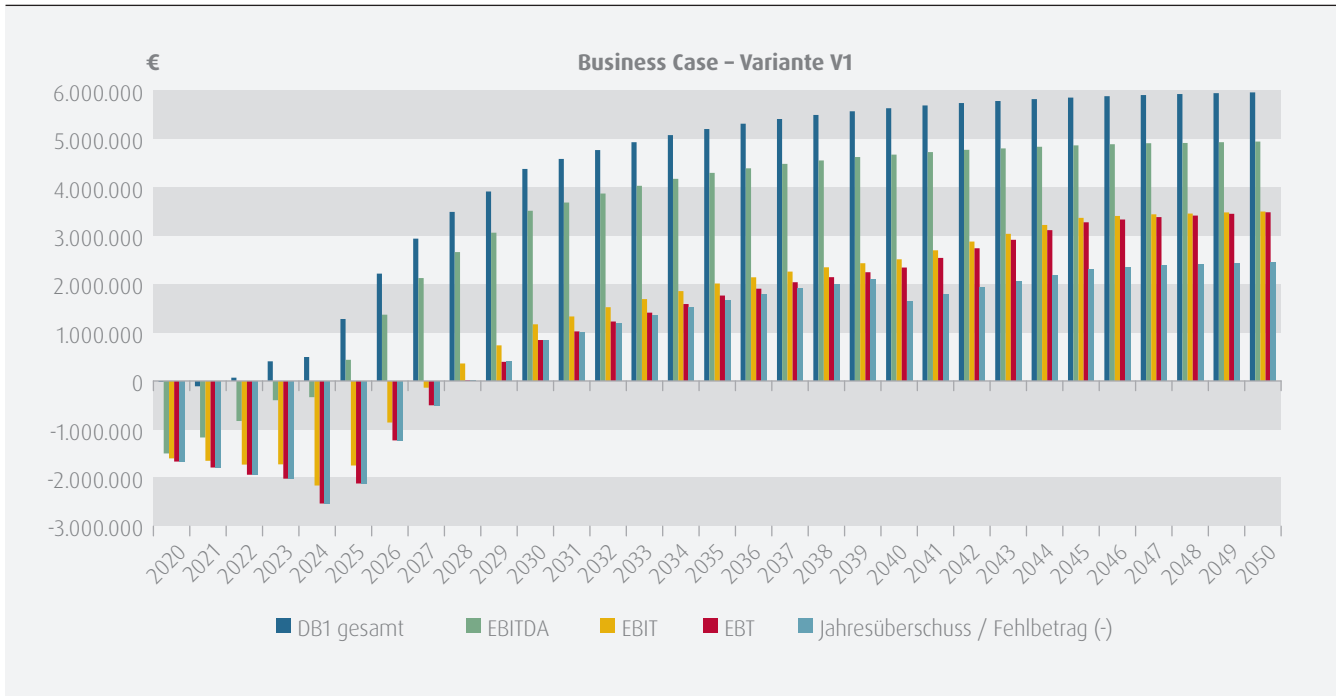
Netzplanung und Clusteranalyse

Bei der Netzplanung sollte man differenziert vorgehen. So ist der eigentliche Tief-

01 Um die Wirtschaftlichkeit zu ermitteln, müssen unterschiedliche Business Cases gerechnet werden.



02 Auf der Zeitachse wird deutlich, ob sich ein Business Case rechnet oder nicht.



bau für einen Netzbetreiber sicher keine große Herausforderung, die technische Planung eines Glasfasernetzes inklusive der dazu notwendigen aktiven Komponenten dagegen schon. Noch komplexer wird es für die Planung, wenn man sie unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei die Clusteranalyse. Da in der Regel nicht alle Haushalte in einer Region zu Kunden werden, muss der Aufbau eines Breitbandnetzes sinnvoll gestaltet werden. Idealerweise erschließt man zunächst die Bereiche, die das höchste wirtschaftliche Potenzial bieten. Dazu werden räumlich getrennte Flächen anhand verschiedener Bewertungskriterien verglichen, beispielsweise hinsichtlich ihres Umsatzpotenzials und der für die Erschließung notwendigen Investitionen.

Das richtige Geschäftsmodell

Grundsätzlich gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie sich ein Versorgungsunternehmen aufstellen kann: als Passivnetzbetreiber, als Aktivnetzbetreiber oder auch als Anbieter von Diensten wie Internet, Telefonie oder IPTV. Hierbei gibt es noch diverse Mischformen, z. B. unterschiedliche Vorgehensweisen bei den Privat- und Gewerbekunden. Die Geschäftsmodelle unterscheiden sich vor allem hinsichtlich Wertschöpfung und Ertragschancen, aber

auch in Bezug auf die wirtschaftlichen Risiken. Grundsätzlich bietet jedoch die Vermarktung von Breitbandnetzen zahlreiche Chancen, neue, versorgungsnahе Geschäftsmodelle aufzubauen. Denn dieser Markt ist vergleichsweise aufgeräumt und der Preiskampf ist längst nicht so intensiv wie etwa beim Strom. Auch die erzielbaren Margen pro Kunde sind deutlich höher. Aus diesem Grund lohnt es sich durchaus, alle drei Alternativen genau zu prüfen.

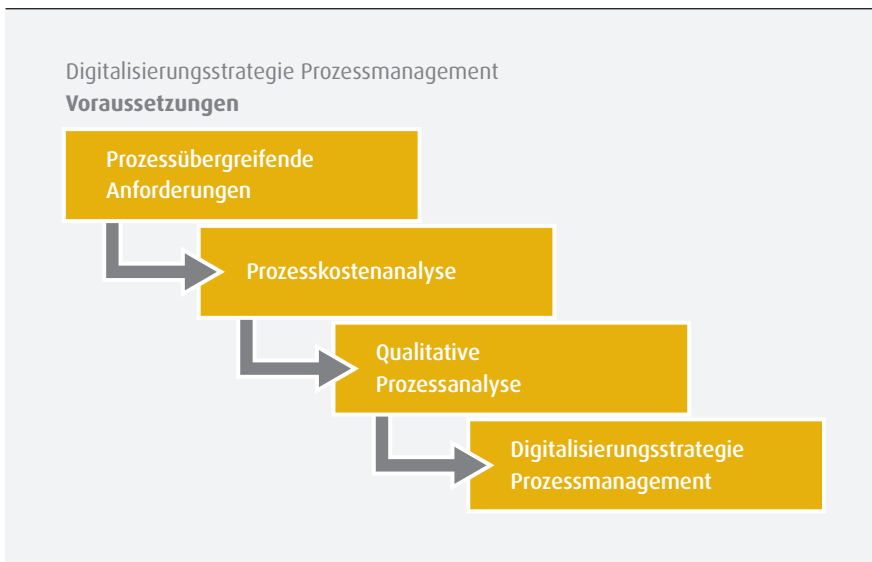
Die Wirtschaftlichkeit von Breitbandnetzen wird am besten mithilfe eines dynamischen Business-Case-Modells untersucht (Abb. 1). Dies bietet die Möglichkeit, unterschiedliche Szenarien und Geschäftsmodelle auf ihre wirtschaftlichen Potenziale hin abzuklopfen. Je nach beachteter Wertschöpfungsstufe werden die Modelle aufbereitet. Die Wertschöpfung kann dabei vom reinen Auf- und Ausbau sowie der Verpachtung des Netzes bis hin zur Positionierung als umfassender Internetdienstleister reichen. Ausgehend von einer ersten Kostenprognose wird das jeweilige Modell immer exakter ausgearbeitet. Am Ende steht dann die detaillierte Analyse der Konditionen, der Vorprodukte, der eigenen Produkte, der Vertriebsstrategien, der Preisfindung sowie der Umsatz-, Gewinn- und Verlustplanung. Damit liegen

alle Fakten vor, um auf dieser Basis eine Entscheidung für einen wirtschaftlichen Ausbau des Netzes treffen zu können (Abb. 2). Eine detaillierte Business-Case-Betrachtung wird so zur nachvollziehbaren Entscheidungsgrundlage für ein politisches Gremium oder den Aufsichtsrat eines Stadtwerks.

Produktentwicklung

Bei der Entwicklung von Breitband-Produkten kommt man nicht daran vorbei, sich auch die Wettbewerbssituation vor Ort genauer anzusehen. Dazu sollte man die geplanten Ausbaugebiete einzeln betrachten, denn auch die künftigen Marktbegleiter bieten in unterschiedlichen Gebieten unterschiedliche Produkte zu unterschiedlichen Preisen an. Auch die Zusammensetzung und Verfügbarkeit von Internet-, Telefonie- oder TV-Produkten ist nicht überall dieselbe. Eine genaue Analyse der Wettbewerbssituation liefert somit erste Hinweise für die Ausgestaltung des Produktportfolios und vor allem auch für die Preisgestaltung. Dabei liegt der klare Fokus auf der Down- und Upload-Geschwindigkeit und den monatlichen Kosten. In Clustern mit erhöhter Konkurrenz können gezielt Angebotslücken ausgenutzt werden. Bieten die Wettbewerber beispielsweise nur punktuell hohe Bandbreiten an oder

- 03 Die Prozesskostenanalyse schafft die Grundlage für die Optimierung und Digitalisierung der Abläufe.



sehen gar eine Mindestanschlussquote für den Ausbau ihrer Netze vor, kann eine flächendeckende Glasfaserstrategie gekoppelt mit attraktiven Business-Paketen die richtige Antwort sein.

Prozesse, Organisation und IT

Will sich ein Unternehmen zum Digitalversorger wandeln, wirkt das natürlich auch direkt auf die Prozesse und die Unternehmensorganisation aus. Es bietet sich also an, den Aufbau der neuen Geschäftsfelder zu nutzen, um die internen Prozesse generell auf den Prüfstand zu stellen. Viele Unternehmen haben die internen Prozesse bereits modelliert, sind jedoch von einer Optimierung weit entfernt. Oft spiegeln die Festlegungen lediglich den Status-quo wider. Das heißt, die Ist-Prozesse wurden zwar erfasst, daraus aber keine weiterführenden Maßnahmen entwickelt, insbesondere was die Digitalisierung anbetrifft. Eine konsequente Digitalisierung im Prozessmanagement erfordert unbedingt eine unternehmensübergreifende Strategie. Denn zum einen verändert die Umsetzung die Unternehmenskultur über alle Bereiche hinweg. Und auch die bereits implementierten Prozesse müssen nochmals analysiert und überdacht werden, damit sie mit den neuen digitalen Abläufen reibungsfrei zusammenspielen.

Vor der Definition der prozessübergreifenden Anforderungen steht am Anfang auch eine umfassende Prozesskostenanalyse (Abb.3). Diese bietet nicht nur

eine transparente Übersicht über die Kostenverteilung insgesamt. Sie liefert auch wertvolle Hinweise dazu, wo sich eine Digitalisierung lohnt und vor allem auch, wo nicht. Ist ein bestimmter Ablauf beispielsweise mit geringen Kosten verbunden, könnte aber nur mit größerem Aufwand digitalisiert werden, kann dies möglicherweise zurückgestellt werden, bis sich dieses Verhältnis aufgrund veränderter Rahmenbedingungen dreht. Daneben bringt auch der Betrieb von Breitbandnetzen spezielle Anforderungen mit sich, die sich mit herkömmlichen Softwaresystemen kaum lösen lassen. Benötigt wird eine Lösung, mit der sich sowohl die technische Seite des Netzes als auch die Kunden, ihre Verträge sowie die technische Provisionierung der Neukunden abbilden lassen.

Vertrieb

Der Vertrieb eines Internet-Service-Providers unterscheidet sich grundsätzlich von dem eines klassischen Stadtwerks. Denn für den wirtschaftlichen Erfolg ist es entscheidend, schon zum Start eine möglichst hohe Kundenzahl zu generieren. Dazu muss man auch mal „Klinken putzen“ und die potenziellen Kunden eines Clusters ganz persönlich ansprechen. Dazu eigenes Personal aufzubauen, lohnt sich nicht unbedingt, denn diese Vertriebsaktivitäten müssen nicht kontinuierlich laufen, sondern gerade in der Phase kurz bevor der Cluster tatsächlich ans Glasfasernetz geht. Zudem werden in der Regel zeitlich begrenzte Kampagnen

gefahren. Hier lohnt es sich deswegen, für diesen Zeitraum speziell geschulte, externe Vertriebsteams einzusetzen, die für die entsprechende intensive Marktbeurteilung sorgen.

Wertschöpfung sichern

Wie beschrieben, ist es vor und während des Ausbaus von Glasfasernetzen durchaus sinnvoll, an vielen Stellen auf externe Unterstützung zu setzen. Ziel muss es jedoch immer sein, die Wertschöpfung baldmöglichst ins eigene Haus zu holen. Deswegen sollte man bei der Auswahl des Partners darauf achten, ob dessen Geschäftsmodell darauf ausgerichtet ist, den dazu notwendigen Know-how-Transfer aktiv zu unterstützen. Daneben muss der externe Partner umsetzungsorientiert arbeiten. Es reicht nicht aus, ein Konzept auszuarbeiten und dann die Realisierung anderen zu überlassen. Notwendig ist vielmehr eine aktive Begleitung des Projekts bis zu dem Zeitpunkt, an dem die jeweiligen Aufgaben vom Unternehmen selbst übernommen werden. ←



DIRK FIEML

Jahrgang 1965

- 1990–1994 Studium Versorgungs- und Energietechnik
 - 2003–2005 Geschäftsführer Stadtwerke Ingolstadt
 - 2005–2009 Vorstand N-ERGIE AG
 - seit 2009 Geschäftsführer tktVivax GmbH (vormals Vivax GmbH)
- ✉ D.Fiendl@tkt-vivax.de

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 3-5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

www.energate.de

www.emw-online.com

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

www.emw-online.com/bestellen

