

Max-Planck-Str. 4, D-40237 Düsseldorf
Parkring 10/1/10, A-1010 Wien
www.sbr-net.com

Vorleistungseinkauf in der Telekommunikation: Markt, White Label, Plattformen, Integration

SBR-Diskussionsbeitrag 11

Dr. Ernst-Olav Ruhle
Mag. Jörg Kittl
Dipl.-Vw. Matthias Ehrler
Dipl.-Wirtschaftsingenieur Stephan Wirsing
DI Wolfgang Reichl

September 2014

INHALTSVERZEICHNIS

1	Wertschöpfungsstufen im TK-Sektor.....	3
2	Der Markt – Geschäftsmodelle und Anbieter	6
3	Make or Buy? – Wie findet man das optimale Geschäftsmodell?	9
3.1	Tiefe der Wertschöpfung	9
3.2	Die Beherrschung von Prozessen.....	10
4	Vorleistungsprodukte im regulatorischen Umfeld	13
5	Vorleistungsprodukte im Mobilfunk und im Festnetz	15
5.1	Infrastruktur	15
5.2	Dienste	16
5.3	Geschäftsprozesse	17
6	Die Vielfalt des Marktes.....	18
7	Schlussfolgerung	19

1 Wertschöpfungsstufen im TK-Sektor

Um Endkunden IKT-Produkte wie Telefonie, Breitband-Internet oder TV-Dienste anbieten zu können, bedarf es eines komplexen Zusammenspiels von Netz- und Informationstechnologien sowie Unternehmensprozessen. Technologischer Fortschritt und Marktveränderungen haben in den letzten Jahren zu einer stärkeren Fragmentierung der Wertschöpfungskette geführt. Vormalig integrierte Prozesse werden heute von unterschiedlichen Marktbeteiligten erbracht.

Telekommunikation war über lange Jahre ein vertikal integriertes Geschäft (siehe Abbildung 1).

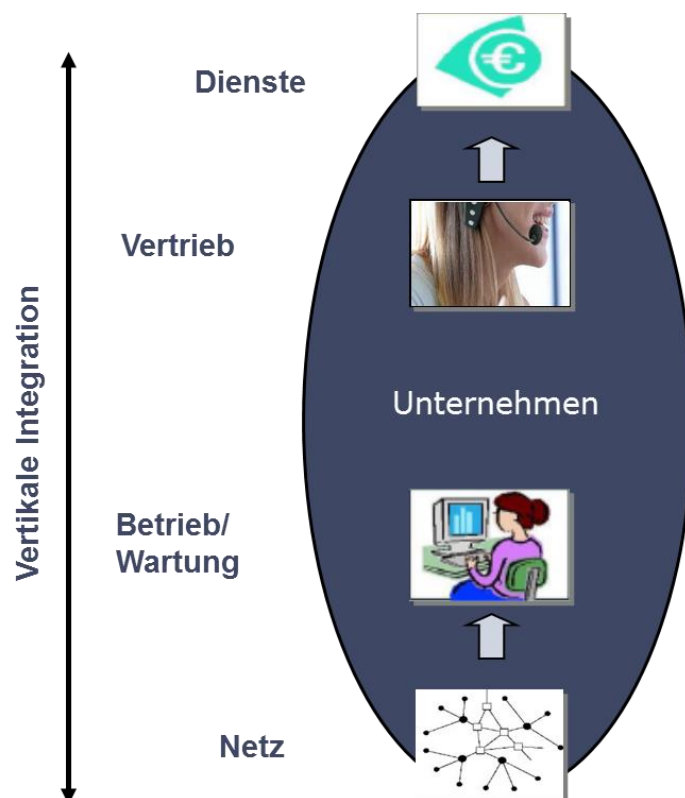


Abbildung 1: Vertikale Integration in der Telekommunikation

Der klassische Telekommunikationsanbieter ist auch heute noch ein Netzbetreiber, der die Infrastruktur errichtet, das Netz betreibt und Endkundendienste zur Verfügung stellt. Für die Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit seines Geschäftsmodells ist es dabei erforderlich, dass er die Infrastrukturinvestitionen (CAPEX) und den Netzbetrieb (OPEX) über die Entwicklung, die Vermarktung und den Vertrieb von eigenen Diensten und Anwendungen finanziert.

Durch die Einführung neuer Technologien, die Digitalisierung, die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten und Diensten, die Etablierung neuer Geschäftsmodelle sowie differenziertere Kundenbedürfnisse erfolgte in der jüngeren Vergangenheit – wie in Abbildung 2 dargestellt – eine Aufspaltung der einzelnen Teile der Wertschöpfung.

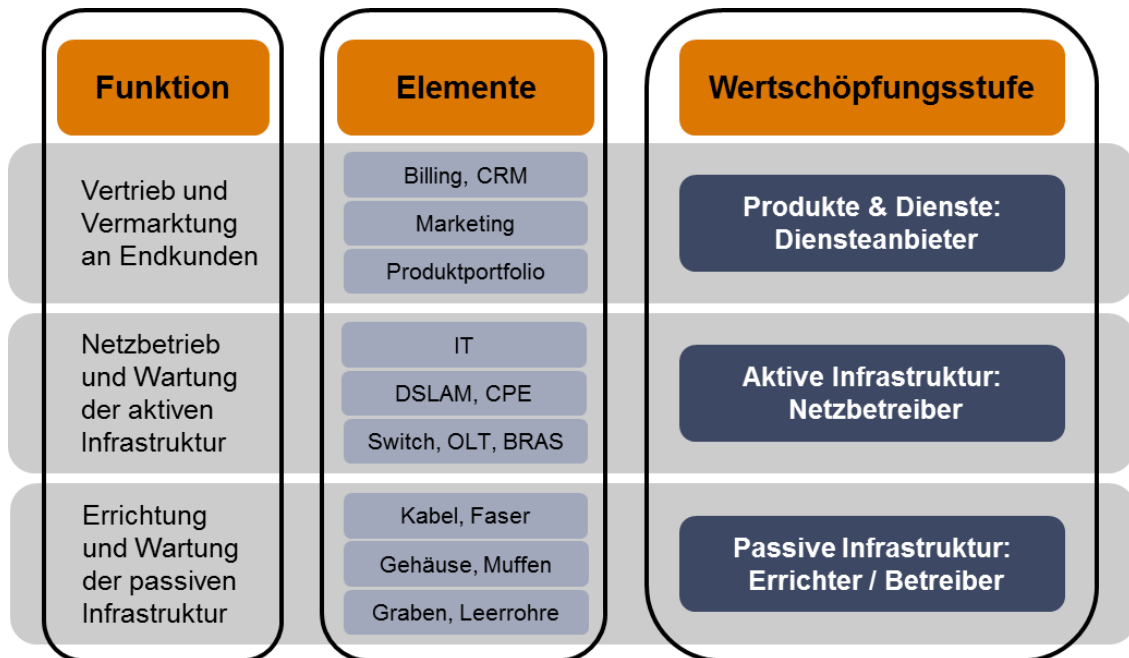


Abbildung 2: Wertschöpfungsstufen in der Telekommunikation

Die grundsätzliche Unterteilung erfolgt in die drei Wertschöpfungsstufen „Errichtung passiver Infrastruktur“, „aktiver Netzbetrieb“ und „Diansteangebot“. Sie differieren in ihren Funktionen und sind jeweils durch unterschiedliche Netzelemente und Aufgabenstellungen sowie eine Reihe von mehr oder weniger komplexen Prozessen gekennzeichnet.

Jede Stufe weist dabei spezifische wirtschaftliche Charakteristika sowohl in Bezug auf die realisierbaren Geschäftsmodelle als auch auf das Investitionsvolumen und den Payback auf. Abbildung 3 zeigt dies in zusammengefasster Form.

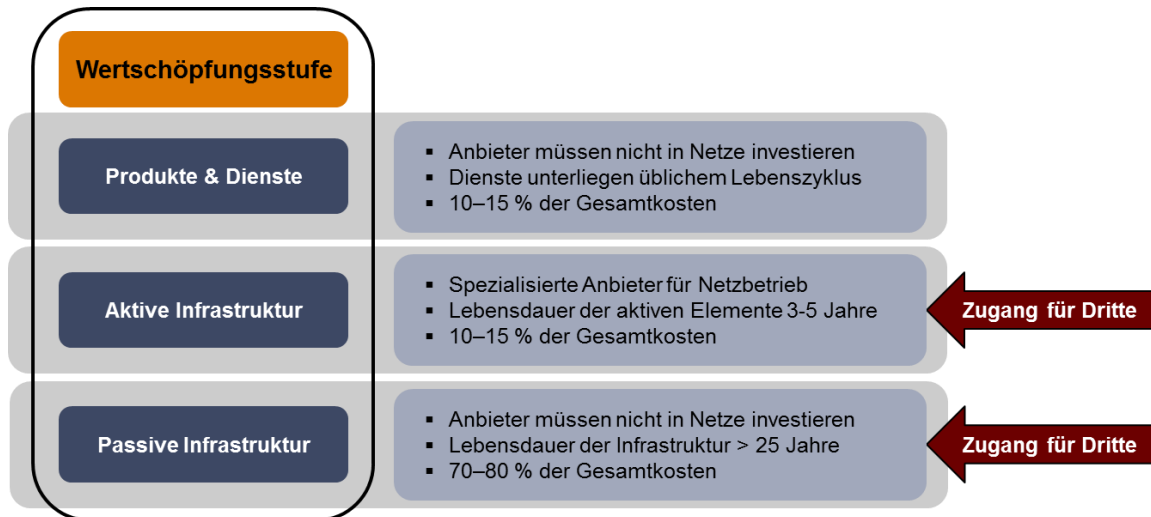


Abbildung 3: Horizontale Differenzierung

Betrachtet man beispielsweise die beiden unteren Stufen, ist der Geschäftszweck, Dritten die Infrastrukturen zur Verfügung zu stellen bzw. die entsprechenden Dienstleistungen anzubieten. Es muss also ein Zugang zur Infrastruktur gewährt werden. Im Ergebnis sind diese Ansätze Beispiele für das Zusammenspiel verschiedener Marktteilnehmer bei der Erstellung eines Endkundenprodukts. Diejenigen, die in Infrastruktur investieren, können Kooperationen mit jenen eingehen, die Dienste anbieten. Jemand, der Dienste hat, muss nicht zwingend auch Netzbetreiber sein. Daher ist es für alle Marktteilnehmer wichtig, Geschäftsmodelle und ihre Struktur zu analysieren, und zu überlegen, auf welcher(n) Wertschöpfungsstufe(n) man sich betätigen möchte.

2 Der Markt – Geschäftsmodelle und Anbieter

Auf dem Markt für Telekommunikationsnetze und –dienste herrscht eine große Vielfalt. Es gibt nach wie vor alternative vertikal integrierte Anbieter mit einer großen Wertschöpfungstiefe, aber auch Unternehmen, die sich ausschließlich auf entweder regulierte Vorleistungen des marktbeherrschenden Unternehmens (z.B. Entbündelung oder Zusammenschaltung) oder die Angebote anderer Infrastruktur- bzw. Dienstleistungsunternehmen verlassen. Darüber hinaus gibt es Anbieter für Sprache und Internet, die keine eigenen Netze betreiben, Kabelnetzbetreiber mit und ohne Angebot von Breitbandinternet und auch Anbieter von IPTV-Produkten. Die folgende Übersicht zeigt beispielhaft einige Geschäftsmodelle. Zu beachten ist dabei vor allem der Unterschied zwischen „Retail“-Modellen und -Produkten (also Leistungen für Endkunden) und „Wholesale“-Modellen und -Produkten (also Vorleistungen bzw. Leistungen auf der Großhandelsebene).

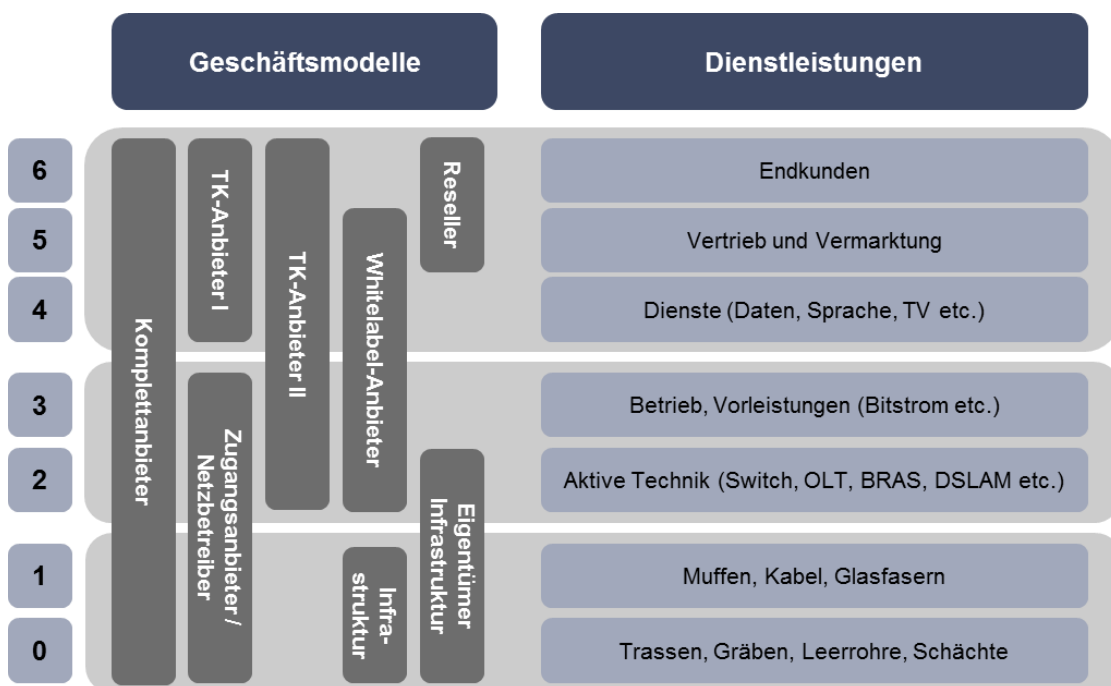


Abbildung 4: Geschäftsmodelle

Lokal bzw. regional agierende Unternehmen, die nicht zwingend ihren Ursprung im TK-Sektor haben müssen, konkurrieren mit national tätigen Anbietern, wobei insbesondere erstere als Lieferant aber auch als Nachfrager von TK-Leistungen agieren. Sie stellen einerseits lokal Infrastruktur für Telekommunikationszwecke bereit und fragen andererseits Produkte wie „White Label Sprache“, „Internet“, „IPTV“ oder „Zusammenschaltung“ nach. Gerade für diese Unternehmen ist der Einkauf von

Vorleistungen ein entscheidender Erfolgsfaktor, sofern sie beabsichtigen, eigene Endkundenprodukte anzubieten.

Auf dem Markt für Vorleistungen (Angebot und Nachfrage) sind als typische Player neben den TK-Netzbetreibern auch Kabelnetzbetreiber, Versorgungsunternehmen, Verkehrsinfrastrukturunternehmen, die Wohnungswirtschaft, IT- und Softwareanbieter sowie neue Anbieter in Form von Integratoren und Plattformbetreibern aktiv. Letztgenannte Unternehmen verknüpfen die Leistungen der zumeist lokal tätigen Infrastrukturanbieter mit eigenen Leistungen und ermöglichen ein umfassendes, zumeist auch landesweites Angebot von Sprache, Internet und TV-Diensten. Der Markt für diese Leistungen und die Integration von verschiedenen Angeboten mittels des Einkaufs von Vorleistungen ist der Schwerpunkt dieses Diskussionsbeitrags.

Betrachtet man verschiedene Typen von Geschäftsmodellen im Markt, dann kann man diesen folgende Vorleistungen zuordnen:



Abbildung 5: Geschäftsmodelle und Bedarf an Vorleistungen

Eine grobe Übersicht der Vorleistungsanbieter und Integratoren des deutschen Marktes, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, zeigt die folgende Aufstellung, wobei es auch bei den Anbietern auf diesem Markt sehr unterschiedliche Ausprägungen, Spezialisierungen und Strategien gibt.



Abbildung 6: Ausgewählte Vorleistungsanbieter in Deutschland

In anderen Ländern ist diese Marktstruktur nicht unbedingt gegeben. Oftmals fehlt es an einer solchen „Art“ von Vorleistungsanbietern oder Integratoren. Z.B. in Österreich, wo SBR-net ebenfalls ein Büro betreibt, sind derartige Anbieter und Plattformen noch nicht in Erscheinung getreten.

3 Make or Buy? – Wie findet man das optimale Geschäftsmodell?

3.1 Tiefe der Wertschöpfung

Vor der Frage, welchen Anbieter man für den Ein-/Verkauf wählt, steht die Frage: "Selbst machen oder zukaufen?"

Zwar hat jedes Unternehmen auf „seiner“ Wertschöpfungsstufe spezifische Stärken und Vorteile (z.B. EVU beim Tiefbau und beim Errichten von Netzen), die aber nicht zwangsläufig dazu führen, dass das Unternehmen auch andere Teile der Wertschöpfung übernehmen kann. Für das Ob und das Inwieweit spielen technische, kommerzielle, rechtliche, wettbewerbliche und auch strategische Gründe eine wichtige Rolle. Der Umfang des Leistungsbezugs und die kommerzielle Rahmenbedingungen sind entscheidend für den eigenen wirtschaftlichen Erfolg. Die folgende Abbildung zeigt schematisch vereinfacht, wie man, basierend auf den Dienstleistungen der drei Wertschöpfungsstufen, über die Analyse Kriterien die Make-or-Buy-Entscheidung treffen kann.

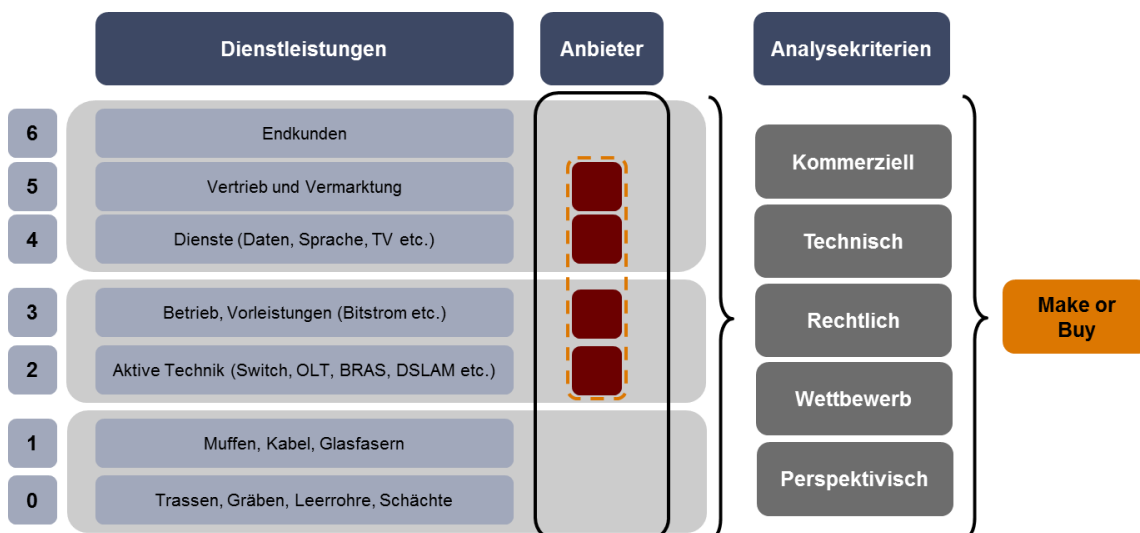


Abbildung 7: Analysekrterien für die "Make-or-Buy" Entscheidung

Die Abbildung zeigt beispielhaft einen Geschäftsansatz, bei dem aufgrund der Einbeziehung der Dienstleistungen der aktiven Technik, des Betriebs des Netzes, der „Dienstproduktion“ und des Vertriebs eine große Wertschöpfungstiefe erreicht wird. Sämtliche Leistungen könnten aber auch standardisiert und vorkonfektioniert eingekauft werden. Der Vorteil der eigenen Erbringung ist, dass gegenüber dem Endkunden eine umfassende Verantwortlichkeit und eine Kontrolle eines großen Teils der Wertschöpfung dargestellt wird, der allerdings mit entsprechenden Investitionen und Kosten einhergeht

(aber auch mit dem entsprechenden Anteil des Umsatzes aus den Endkundenleistungen). Beim Zukauf der Leistungen kann man von den Erfahrungen, den Skaleneffekten und niedrigeren Kosten anderer Anbieter profitieren und ist somit in der Lage ein sehr effizientes Angebot zu gestalten.

Jedes Unternehmen kann prinzipiell sehr tief in die Wertschöpfung einsteigen, es fragt sich aber, ob bei kleinen Unternehmen dies immer sinnvoll ist. Zahlreiche Produkte insbesondere im Bereich der Abrechnung und Kundenverwaltung aber auch z.B. beim Inkasso sowie bei der Zusammenschaltung können von spezialisierten Anbietern eingekauft werden und es kann daher in der Regel von deren Erfahrungen und Kostenvorteilen (insbesondere economies of scale) profitiert werden. Ein ganz klassisches Beispiel ist der Telefondienst. Dieser Dienst hat hohe Anforderungen an Qualität und die Verfügbarkeit von Leistungsmerkmalen (z.B. Sicherstellung der Notruffunktionalität). Daher sehen viele Unternehmen davon ab, diese Leistung selbst zu produzieren, sondern kaufen sie von Vorleistungsanbietern ein.

Für jedes Produkt und jede Leistung in der Wertschöpfungsstufe sollte daher eine Make-or-Buy-Entscheidung herbeigeführt werden.

3.2 Die Beherrschung von Prozessen

Es sollte nicht vergessen werden, dass für das Endkundenangebot von Telekommunikationsdiensten eine große Zahl von Prozessen beherrscht werden muss, die voneinander abhängen und ineinander greifen. Eine vereinfachte Übersicht zeigt Abbildung 8.

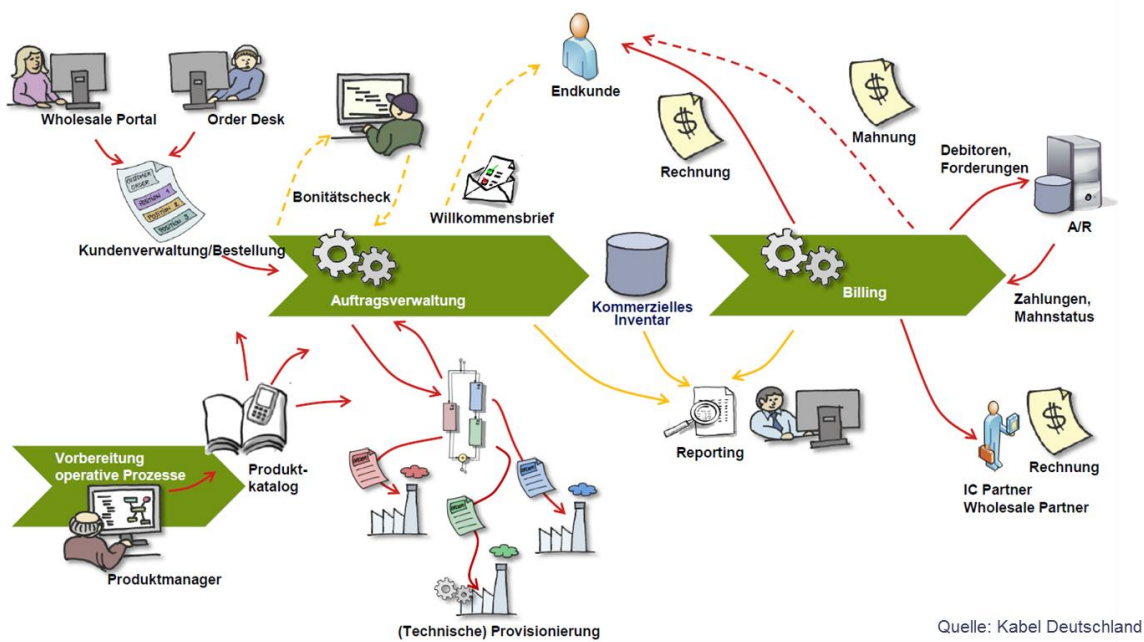


Abbildung 8: Prozesse beim Angebot von TK-Diensten

Das TMForum hat die Prozesse von TK-Betreibern analysiert und eine Klassifikation dieser Prozesse vorgenommen. Die Telecom Operations Map (Abbildung 9) ist eine Zusammenstellung aller Geschäftsprozesse eines TK-Betreibers. Sie kann daher als lingua franca bei der Abstimmung von Geschäftsprozessen zwischen Vorleistungsanbieter und –nachfrager dienen.

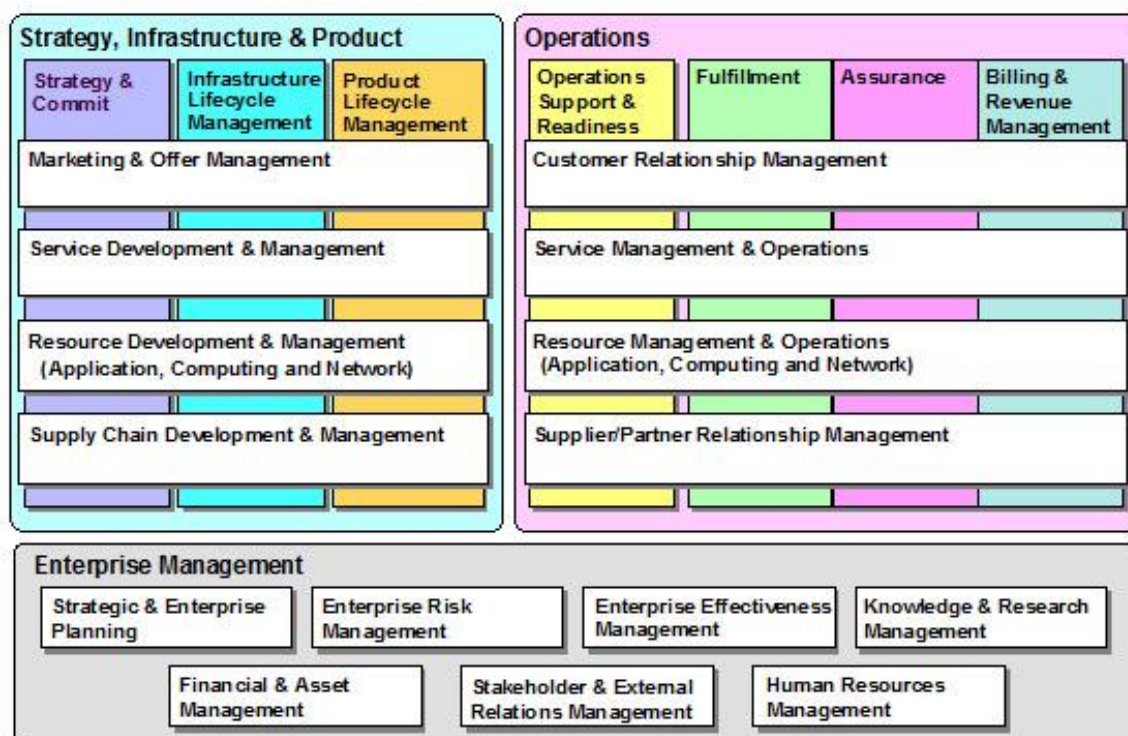


Abbildung 9: Business Process Framework (eTOM)

Geschäftsprozesse sind sowohl für Endkunden (Bestellung, Störung, Rechnung, Einwände, Kündigung etc.), aber auch im Verhältnis zwischen den verschiedenen Dienstleistern relevant (z.B. Austausch von Kunden- und Rechnungsdaten). Bei den Prozessen zwischen Unternehmen kommt der Standardisierung und der Automatisierung besondere Bedeutung zu. Wesentlich ist dabei die kostengünstige und effiziente Gestaltung von Prozessen.

4 Vorleistungsprodukte im regulatorischen Umfeld

Bei Vorleistungsprodukten ist stets danach zu differenzieren, welche Leistungen reguliert sind und welche nicht. Regulierte Leistungen sind jene, die von marktbeherrschenden Unternehmen zu Bedingungen angeboten werden müssen, die durch Entscheidungen der Regulierungsbehörde determiniert werden. Das Ausmaß der Regulierung kann unterschiedlich sein. Auflagen können vom Angebot zu fairen und nicht-diskriminierenden Konditionen bis zur konkreten Preisregulierung reichen. Unregulierte Leistungen unterliegen dem freien Spiel der Marktkräfte.

Typische regulierte Produkte für den Kauf/Verkauf von Vorleistungen sind:

- Physikalischer Zugang in folgenden Ausprägungen: volle Entbündelung ab HVt, Teilentbündelung ab KVz, Hausverteiler oder Stockwerksverteiler, virtuelle Entbündelung, Bitstromzugang sowie zugehörige Nebenleistungen. Diese Verpflichtung gilt nur für marktbeherrschende Unternehmen, also in Deutschland Telekom Deutschland und in Österreich A1TA.
- Zusammenschaltung (Terminierung in individuellen Netzen (Festnetz, Mobilfunk), Originierung im Festnetz) Diese Verpflichtung gilt gegenwärtig für Telekom Deutschland und A1TA (Originierung) sowie alle Mobilnetzbetreiber (Terminierung) und alle Festnetzbetreiber (Terminierung). Transitleistungen insb. auch in Verbindung mit Abrechnungsleistungen sind unterschiedlich reguliert.
- Mietleitungen (abhängig von Strecken und Bandbreiten).
- Dark Fibre (dazu s.u.).

Alle anderen Leistungen sind weitgehend unreguliert. Im Umfeld von insbesondere kleineren, neuen Anbietern von Anschlussnetzen spielen die folgenden Leistungen auf der Infrastrukturebene eine wesentliche Rolle:

- Zugang zu Endkunden auf der Basis von Glasfaseranschlussleitungen,
- Zugang zur Hausverkabelung,
- Dark Fibre (Anschluss- und Backbonebereich),
- Zugang zur passiven Infrastruktur mit Verlegung eigener Fasern,
- Zusammenschaltung (Transit), inkl. Zugang zu Mehrwertdiensten,
- (IP)TV-Dienste und Systemtechnik,
- Internetzugang (Peering oder Transit),
- Hosting/Housing,

- Bitstromzugang im Mobilfunk (Vorleistungsprodukte zum Angebot von mobilem Breitband).

Für Unternehmen, die derartige Leistungen zukaufen ist es wichtig, darauf zu achten, dass die Preise markt-/wettbewerbsfähig sind. Darüber hinaus ist auch zu berücksichtigen, dass einige Produkte mit Investitionen in Systemtechnik verbunden sein können.

Von entscheidender Bedeutung für neue Anbieter beim Einkauf dieser Leistungen ist demzufolge ein gutes Vorleistungsmanagement, d.h. eine Übersicht über das Zusammenspiel verschiedener Lieferanten, eine klare Prozessaufteilung, aber auch Tools, mit denen die kommerziellen und technischen Bedingungen des Bezugs von Vorleistungen und des Angebots von Endkundenleistungen festgehalten werden.

5 Vorleistungsprodukte im Mobilfunk und im Festnetz

Zur Einordnung der Vorleistungsprodukte verwenden wir den typischen Netzaufbau als Grundlage. Dabei unterteilen wir das Netz in Infrastruktur, Dienste und Geschäftsprozesse. Für die Geschäftsprozesse beziehen wir uns auf die Klassifikation, die von TMForum entwickelt wurde (siehe Abbildung 9).

5.1 Infrastruktur

Die Errichtung der Infrastruktur gilt als der teuerste Teil der Leistungserbringung. Unternehmen, die selbst Infrastruktur besitzen, sind im Vorteil beim Angebot von Diensten für Endkunden. Der Begriff Infrastruktur umfasst das Teilnehmeranschlussnetz, das Verteilnetz und das Backbone-Netz. Außerdem wird Übertragungstechnik zur Infrastruktur gerechnet. Es gibt unterschiedliche Vorleistungen, die im Bereich Infrastruktur eingekauft werden können.

- **Zugang zur Teilnehmeranschlussleitung:** Die wichtigste Vorleistung aus historischer Sicht zur Schaffung von Anschlusswettbewerb ist der Zugang zur Teilnehmeranschlussleitung. Dieser Zugang ist in der Regel reguliert. Das marktbeherrschende Unternehmen ist verpflichtet, Zugang zur Teilnehmeranschlussleitung unter regulierten Bedingungen zu gewähren. Dieser Zugang kann an unterschiedlichen Stellen im Netz erfolgen. Der Regelfall ist der Zugang am Hauptverteiler. Die Leistung, die hier zur Verfügung gestellt wird, ist der Zugang zur physikalischen Leitung (Kupferdoppelader).
- **Kollokation:** Verbunden mit dem Zugang zur Teilnehmeranschlussleistung ist die Kollokation. Dies bedeutet, dass der Mitbewerber im Hauptverteiler einen Platz mieten kann, an dem seine technischen Einrichtungen untergebracht werden können.
- **Virtuelle Entbündelung** soll nach Ansicht einiger Regulierungsbehörden in Europa den physikalischen Zugang sukzessive ablösen. Als Grund dafür wird die Struktur moderner glasfaserbasierender Anschlussnetze genannt, die eine physikalische Entbündelung technisch aufwändig machen. Die Diskussion über virtuelle Entbündelung als reguliertes Vorleistungsprodukt ist noch nicht abgeschlossen. Insbesondere fehlt es an Erfahrungen, ob dieses Produkt sich am Markt durchsetzen wird. Idealerweise ist virtuelle Entbündelung ein Layer-2-Produkt.
- **Bitstromzugang** ist eine Zugangsleistung auf Layer 3. Der Übergabepunkt liegt im Allgemeinen innerhalb des Netzes. Bitstromzugang wird für Dienstleistungen verwendet, die auf dem IP-Protokoll aufsetzen.
- **Mietleitungen** werden verwendet um unterschiedliche Punkte im Netz direkt miteinander zu verbinden. Diese Vorleistungsprodukte können eine Nutzung der physikalischen Leitung erlauben (dark fibre) oder die Nutzung einer Wellenlänge oder eines Datenstroms umfassen. Reguliert sind Mietleitungen dann, wenn es um Zugang zum Teilnehmer geht (terminierende Segmente).

- Im **Glasfaseranschlussnetz** erfolgt typischerweise (bislang) keine Regulierung des Zugangs, um die Investitionen zu schützen. Trotzdem gibt es Fälle, in denen Glasfaser-basierende Anschlussnetze vermietet werden.

Infrastruktur ist im Ergebnis der Teil der Dienstleistung, der am schwersten zu replizieren ist. Daher ist der Zugang zur Infrastruktur – sofern man diese nicht selbst besitzt – ein zentraler Punkt im Vorleistungseinkauf. Man unterscheidet die unterschiedlichen Produkte anhand ihrer "Nähe" zur physikalischen Leitung.

Im Mobilfunk haben sich keine Produkte etabliert, die mit der Entbündelung direkt vergleichbar wären. Der Zugang findet hier überwiegend auf der Diensteebene statt, wobei die Nutzung mobiler Breitbandvorleistungsprodukte dem Bitstromzugang nahe kommen kann. Vorleistungsprodukte im Mobilfunk können auch aufgrund ihres Bezugs zu Diensten unter dem Stichwort "MVNO" zusammengefasst werden. Die Wertschöpfung des Nachfragers kann in diesem Fall alles bis auf das Funknetz umfassen. Auf der Ebene des Dienstezugangs sind dabei wiederum zahlreiche Facetten und Spielarten entwickelt worden, die eine unterschiedliche Wertschöpfung repräsentieren.

5.2 Dienste

Heute wesentliche Dienste sind Sprachtelefonie, Internetzugang und TV-Zugang.

Ziel der in den 1990ern erfolgten Marktöffnung war es vor allem, Wettbewerb bei der Sprachtelefonie zu erreichen. Dazu war es notwendig die Zusammenschaltung zwischen Netzen zu regulieren. Zusammenschaltungsverträge werden allen großen Netzbetreibern angeboten und enthalten alle Funktionen um PSTN/ISDN-Telefonie sicherzustellen. Die Entgelte für Zusammenschaltung sind grundsätzlich reguliert. Für einige Märkte bzw. Leistungen findet gegenwärtig jedoch eine Diskussion über einen Rückzug der Zugangs- und Preisregulierung statt. Profitable Geschäftsmodelle waren in den Anfangsjahren der Liberalisierung mit geringer Wertschöpfung möglich (Verbindungsnetzbetreiberzugang und Einkauf von Transit und Terminierung). Durch die Verlagerung zum Mobilfunk und die generelle Senkung bei den Verbindungsgebühren sind diese Modelle heute weniger relevant. Von größerer Bedeutung ist heute die Erbringung von Sprachtelefonie über IP. Auch in diesem Fall ist eine Zusammenschaltung erforderlich. Eine einheitliche Regulierung der Zusammenschaltung bei IP-Telefonie hat sich bisher nicht durchgesetzt.

Relevante Vorleistungsprodukte für Internetdienstleistungen sind der Zugang zur Teilnehmeranschlussleitung sowie die Weiterleitung ins Internet. Es gibt außerdem ein Geschäftsmodell, bei dem die Internetzugangsleistung nicht selbst erbracht, sondern über Bitstrom-Produkte eingekauft wird.

Aufgrund der zunehmenden Integration von Telefonie und Internet stoßen zwei Welten aufeinander – die recht weitreichend regulierte Welt der Telefonie im Angebot der klassischen TK-Netzbetreiber und die praktisch regulierungsfreie Welt des Austauschs von Internet-Verkehr (Peering). Beide spielen für die zukünftige Gestaltung des Vorleistungseinkaufs eine wichtige Rolle.

Es gibt im Bereich Dienste unterschiedliche Geschäftsmodelle. Besitzer von Infrastruktur können Dienste zukaufen. Umgekehrt ist es auch möglich, Dienste für andere Anschlussnetzbetreiber zu erbringen. Es besteht auch die Möglichkeit, einen Teil der Dienste zuzukaufen und andere selbst zu erbringen.

5.3 Geschäftsprozesse

Outsourcing von Geschäftsprozessen ist eine wenig gebräuchliche Praxis. Obwohl die Setup-Kosten für eigene IT-Infrastruktur hoch sind, denken wenige Betreiber über das Outsourcing von IT-Dienstleistungen nach. Die Möglichkeiten sind vielfältig. Neben Housing- und Hostingleistungen können die meisten Applikationen auch als Cloud-Dienste (SaaS) bezogen werden. Wir empfehlen, diese Möglichkeiten beim Aufbau von Geschäftsmodellen jedenfalls in Betracht zu ziehen.

Gerade bei fragmentierten Wertschöpfungsketten sind die Prozesse zwischen Nachfrager und Anbieter von Vorleistungen von wesentlicher Bedeutung. Es gibt in diesem Bereich Initiativen von Interessensvereinigungen und Standardisierungsorganisationen, die eine Automatisierung dieser Prozesse einfacher machen.

6 Die Vielfalt des Marktes

Wie oben dargestellt, ist der Einkauf von Vorleistungen ein differenziertes Marktfeld. Aufgrund des dynamischen Wettbewerbs und der technischen Entwicklung sowie der Rückführung der Regulierung, wird der kommerzielle Einkauf von Vorleistungen immer wichtiger.

Insbesondere in den Endkundenmarkt neu einsteigende Unternehmen benötigen in der Regel spezifische Vorleistungen, um überhaupt Produkte und Dienstleistungen komplett anbieten zu können. Gleichzeitig bringen neue Anbieter Dienstleistungen auf den unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfung in den Markt, die für bestehende Betreiber interessant sein können.

Aufgrund des zersplitterten Marktes sowohl auf der Anbieter- als auch der Nachfragerseite gewinnen Geschäftsmodelle, die einen Plattform- oder Integratoransatz verfolgen, zunehmend an Bedeutung.

In Österreich fehlt es noch an diesen strukturierenden Prozessen, um die verschiedenen Angebote kleiner Unternehmen zu aggregieren und z.B. eine Plattform zu errichten, über die spezifische Lösungen oder sogenannte White Label Produkte angeboten werden.

White Label bedeutet dabei, dass ein Unternehmen die Vorleistungen bei einem spezifischen Anbieter kauft, der Sprache, Internet und TV-Dienste beherrscht, und diese Dienste dann im eigenen Namen und auf eigene Rechnung an die Endkunden verkauft. White Label lässt sich durch folgende Merkmale charakterisieren:

- Variante des Zukaufs von TK-Leistungen die nicht selbst erbracht werden (können),
- Möglichkeit, sämtliche Vorleistungen aus einer Hand zu beziehen,
- häufig modularer Ansatz zur Abdeckung aller Funktionen und typischen Leistungsbereiche bzw. Wertschöpfungsstufen eines TK-Geschäftsfeldes,
- wird von Unternehmen gewählt, die neu in den TK-Markt einsteigen aber bereits in anderen Geschäftsfeldern aktiv sind oder von Interessenten bzw. Gebietskörperschaften, die lediglich eine passive Infrastruktur zur Verfügung stellen möchten/dürfen (beispielsweise Kommunen).

7 Schlussfolgerung

Der TK-Markt ist fragmentiert. Man kann nahezu alles zukaufen. Die Gretchenfrage ist allerdings, wie der optimale Mix von Eigenleistung und Zukauf aussieht. Das ist jenes Geschäftsmodell mit die Unternehmensziele optimal erreicht werden können.

Wir haben uns für diesen Entscheidungsprozess fünf zentrale Regeln überlegt, mit denen eine Entscheidung unterstützt werden kann:

1. Erstellen Sie eine Marktanalyse für Ihre Region.
2. Definieren Sie Ihr Geschäftsmodell und Ihre Rolle in der Wertschöpfung (Netzbetreiber, Infrastrukturlieferant, VL-Einkäufer, VL-Anbieter etc.).
3. Definieren Sie Ihr Marktgebiet (räumlich), Ihre Kunden (PK, GK) und Ihre Technologie (FttX, TV).
4. Bestimmen Sie exakt, welche Leistungen Sie selbst anbieten wollen/können und welche Sie zukaufen wollen – und ob diese Einschätzung dauerhaft so bleibt oder eine Migration in Frage kommt.
5. Ihre Organisation muss folgende Aspekte abbilden können – je nach Ausgestaltung des Geschäfts:
 - a) Privatkunden / Geschäftskunden.
 - b) Kundenverwaltung (alle Prozesse), ggf. in Kombination mit dem Stammgeschäft.
 - c) Kombiprodukte (nicht zwingend).
 - d) Vermeidung eines Margin Squeeze (Vorleistungskonditionen müssen flexibel reagieren, wenn sich am Endkundenmarkt (insb. Preisniveau) etwas ändert).
 - e) Prozessabwicklung mit Vorleistungsanbietern (insbesondere um die Reputation nicht zu gefährden) inkl. Pönalen bei Schlechtleistung.
 - f) Achten Sie auf die Schnittstellen zu anderen Unternehmen. Optimal ist eine klare Trennung zwischen Eigenleistung und Fremdleistung. Schnittstellen sollten standardisiert und möglichst einfach sein.

- g) Achten Sie auf einen allfälligen Wechsel des Vorleistungsanbieters. Dieser Wechsel soll möglich sein, sonst ist die Gefahr eines lock-in gegeben.
- h) Behalten Sie das Know-how über das eigene Netz.

Einen Workshop zum Thema Vorleistungseinkauf führt SBR-net Consulting AG am 8.10.2014 in Wien durch. Informationen zum Inhalt und zur Anmeldung finden sich unter www.sbr-net.com

Kontakt

SBR-net Consulting AG

Parkring 10/1/10

1010 Wien

T: +43 1 513 51 40 80

F: +43 1 513 51 40 95

E: ruhe@sbr-net.com