

Nordstraße 116
40477 Düsseldorf
www.sbr-net.com

Ausbau von Glasfasernetzen als Geschäftsmodell für Versorgungsunternehmen und Stadtwerke

SBR-Diskussionsbeitrag 2-2012

Dr. Ernst-Olav Ruhle
Matthias Ehrler

November 2012

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung	3
1 Einleitung	4
2 Status quo und Rahmenbedingungen für Versorgungsunternehmen.....	6
2.1 Kommunikationsinfrastruktur als bedeutender Standortfaktor	6
2.2 Ausbau und Wettbewerber in Deutschland	6
2.3 Anbieter und ihre Geschäftsmodelle	10
3 Warum sollen Versorgungsunternehmen investieren?	13
3.1 Langfristigkeit des Infrastrukturgeschäfts.....	13
3.2 Vorhandene Assets	14
3.3 Optimale Positionierung in der Wertschöpfung	14
3.4 Kombination mit dem Kerngeschäft – Konvergenz von Netzen und Diensten	15
3.5 Bisheriger Ausbaufortschritt in Deutschland	17
3.6 Gute Voraussetzungen im politischen Bereich.....	20
4 Wie könnte ein Markteinstieg aussehen?	21
4.1 SWOT-Analyse.....	21
4.2 Markt- und Wettbewerbsanalyse.....	21
4.3 Analyse und Auswahl Geschäftsmodell	22
4.4 Kooperationsmöglichkeiten prüfen.....	22
4.5 Erforderliche Vorarbeiten (Geschäftsplan, Strategie etc.)	23
5 Schlussfolgerung	24

Zusammenfassung

Der Telekommunikationsmarkt befindet sich seit geraumer Zeit in einer Phase großen Umbruchs. Neue Technologien im Festnetz und im Mobilfunk halten Einzug und verändern den Markt und die Geschäftsmodelle. Gerade in Bezug auf Investitionen in glasfaserbasierte Anschlussnetze gibt es einerseits den politischen Wunsch und die volkswirtschaftliche Notwendigkeit eines derartigen Ausbaus, andererseits allerdings bisher nur wenige betriebswirtschaftlich tragfähige Modelle. Dies führt unter anderem dazu, dass Investitionen durch etablierte Netzbetreiber häufig ausbleiben.

An dieser Stelle treten mögliche neue Anbieter auf den Plan, wozu auch Versorgungsunternehmen (VU) bzw. (kommunale) Stadtwerke gehören. Diese Unternehmen haben schon bei der Marktöffnung 1998 einen wesentlichen Beitrag geleistet, indem zahlreiche alternative Anschlussnetzbetreiber und Anbieter von Telekommunikationsdienstleistungen aus ihnen hervorgegangen sind (NetCologne, M'net, EWE TEL etc.). Unter dem Eindruck der aktuellen Entwicklungen stellt sich die Frage erneut: Was können VU, insbesondere Stadtwerke zum Ausbau breitbandiger Anschlussnetze beitragen?

Dieser Diskussionsbeitrag fragt nach der Bedeutung breitbandiger, insbesondere glasfaserbasierter Anschlussnetze, untersucht die Marktchancen von VU und benennt Anforderungen und Voraussetzungen für einen Markteinstieg. Eine Erfolgsgarantie gibt es dabei nicht, denn der Erfolg hängt an vielen Faktoren – Geschäftsmodell, Synergien, Nachfrageintensität, Finanzierung und Regulierung, um nur einige zu nennen. Darüber hinaus werden wesentliche Entscheidungsparameter für VU dargestellt und diskutiert.

Nach der Einleitung in Kapitel 1 beschreibt Kapitel 2 den Status quo und die Rahmenbedingungen des Ausbaus. Danach werden in Kapitel 3 die Fragen beantwortet, ob und warum VU investieren sollten. Kapitel 4 betrachtet einen möglichen Markteinstieg und seine Gestaltung, bevor Kapitel 5 die Schlussfolgerungen enthält.

In diesem Papier sprechen wir von Versorgungsunternehmen und adressieren damit all jene Unternehmen, die auf der Grundlage von Infrastrukturen wie Gas-, Strom- und Wassernetzen ihr Kerngeschäft betreiben. Die Energieversorgungsunternehmen spielen dabei – auch gemessen am Marktgeschehen – natürlich eine besondere Rolle.

1 Einleitung

Schon seit fast zwei Jahrzehnten gelten Versorgungsunternehmen (VU) im Allgemeinen und Energieversorgungsunternehmen (EVU) im Besonderen als potenzielle Anbieter von Telekommunikationsnetzen und -diensten. Dies ist somit kein neues Thema, gab es doch schon bei der Öffnung des Telekommunikationsmarktes 1998 die Diskussion, dass EVU aufgrund der bei ihnen verfügbaren Netzressourcen eine gute Ausgangsbasis für den Markteintritt haben. Einige der großen sogenannten Verbundgesellschaften wie RWE sowie VEBA und VIAG (die mittlerweile zur E.ON AG fusioniert sind), aber auch lokale und regionale Stadtwerke haben mit der Gründung von Telekommunikationsgesellschaften diese Chance wahrgenommen. Sowohl auf der Transportebene als auch im Anschlussbereich wurde dadurch die Etablierung wettbewerblicher Strukturen im Telekommunikationsmarkt forciert.

In den letzten Jahren ist, einhergehend mit der PSTN-NGN-Migration, verstärkt die Diskussion in den Mittelpunkt gerückt, wie eine Versorgung mit höherwertigen Breitbandanschlüssen realisiert werden kann. Es geht also nicht mehr allein um Sprachdienstleistungen und den Transport von Telekommunikationsverkehr, sondern um das lokale Angebot von Anschlüssen mit hohen Bandbreiten. Internationale Betrachtungen zeigen, dass in einer Reihe von Ländern eine massive Aufrüstung des bestehenden Kupfernetzes des alteingesessenen Unternehmens erfolgt, denn über die Kupferleitungen lassen sich mit VDSL-Technologie (FTTC) heute – abhängig von den Leitungsparametern und der Nutzung – bis zu 50 Mbit/s pro Anschluss realisieren. In anderen Ländern werden hingegen die Glasfaserinfrastrukturen bis zum Endkunden ausgebaut, und zwar entweder bis in die Gebäude oder bis in die Wohnung (FTTB bzw. FTTH). Gerade für die letztgenannten Formen des Ausbaus werden Versorgungsunternehmen als prädestiniert angesehen. Dies vor allem aufgrund ihrer lokalen Marktkenntnis, aber auch wegen der Verfügbarkeit über bestehende Infrastrukturen sowie der Fähigkeit, erforderliche Investitionen schultern zu können.

Für Deutschland ist diesbezüglich festzustellen, dass es einen einheitlichen nationalen Ansatz im Festnetz nicht gibt, sondern neben der Aufrüstung der Kabelnetze mit DOCSIS3.0 alle drei Formen des FTTx-Ausbaus, zumeist lokal oder regional begrenzt, zu finden sind.

Der Ausbau von bzw. die Migration zu glasfaserbasierten Anschlussnetzen wird von der Diskussion über Geschäftsmodelle begleitet, die vom Grundsatz her berücksichtigen,

dass es verschiedene Ebenen der Wertschöpfung gibt, die nicht zwingend vertikal realisiert werden müssen. Die folgende Abbildung mit Beispielen für Geschäftsmodelle und Projekte aus dem deutschen Markt zeigt, dass die Wertschöpfungskette in Bezug auf die Errichtung entsprechender Netze, deren Betrieb und das Angebot von Diensten aufgespalten sein kann. Investoren können sich auf den Ausbau der passiven Infrastruktur konzentrieren, ihr Angebot auf die aktive Infrastruktur ausdehnen (Netzbetrieb) und/oder auch das Angebot von Diensten für Endkunden mit einbeziehen.

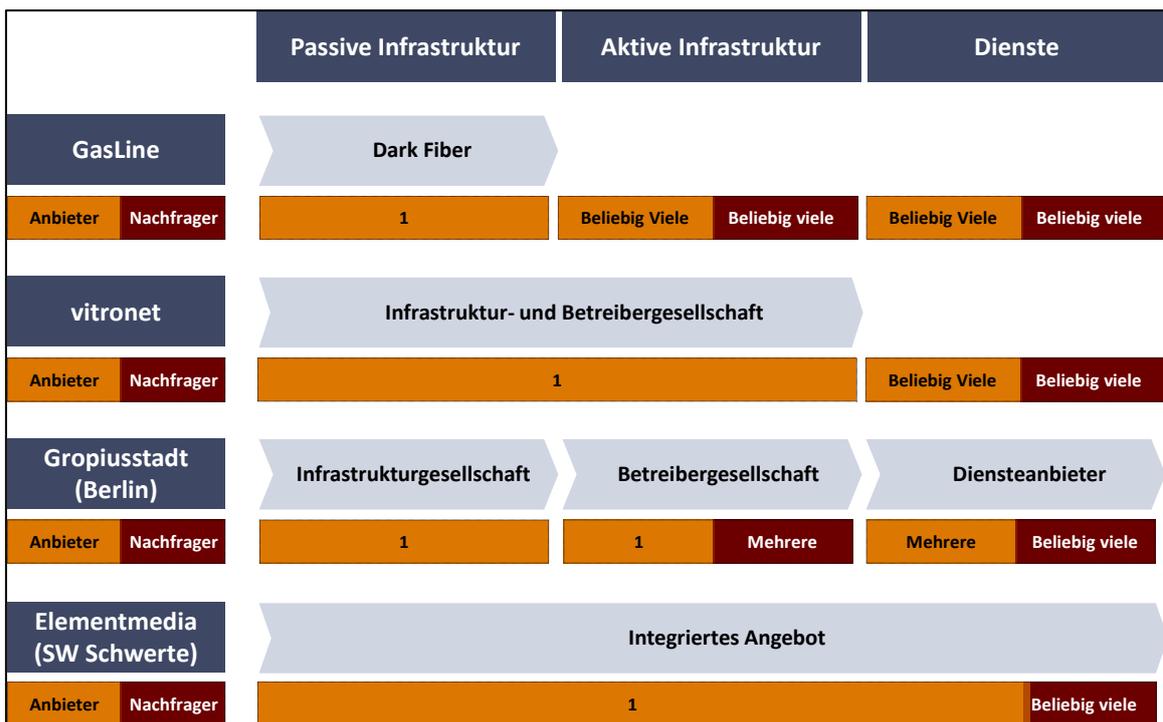


Abbildung 1: Glasfaser-Geschäftsmodelle

Bei der Planung und Umsetzung stößt man auf eine Reihe von Herausforderungen sowohl aus technischer Sicht als auch unter dem kommerziellen Aspekt eines nachhaltigen Geschäftsmodells. Es haben sich diesbezüglich in der jüngeren Vergangenheit eine Reihe von unterschiedlichen Ansätzen etabliert, die auch im deutschen Markt ihren Erfolgsweg suchen. Dieser Diskussionsbeitrag wird aufzeigen, welche Chancen und Risiken insbesondere für Versorgungsunternehmen bestehen und welche Modelle sich bisher am Markt als erfolgversprechend erwiesen haben.

2 Status quo und Rahmenbedingungen für Versorgungsunternehmen

2.1 Kommunikationsinfrastruktur als bedeutender Standortfaktor

Die Kommunikationsinfrastruktur eines Landes ist ein Standortfaktor von essentieller Bedeutung. Wie andere Infrastrukturen auch (z.B. Straßen, Eisenbahn, Flugverkehr, Energieversorgung) ist sie ein Teil des Fundaments moderner Industriegesellschaften, demzufolge ein wesentlicher Inputfaktor für andere Branchen und übt damit einen erheblichen Einfluss auf deren Wettbewerbsfähigkeit aus. Gerade (Wirtschafts-)Sektoren, die auf eine hohe Qualität und Effizienz der Kommunikation angewiesen sind (z.B. Automobilindustrie, Banken, Chemie, Gesundheitswesen, Maschinenbau, Medien, Transportwesen und Logistik etc.) tragen in der Regel erhebliche Anteile zum Brutto sozialprodukt und zur gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrt bei. Eine hochentwickelte, leistungsfähige Kommunikationsinfrastruktur wirkt hierbei wachstumsfördernd und produktivitätssteigernd.

Zahlreiche Studien bestätigen diese letztgenannten Effekte. So bezieht sich das ZEW in einer Untersuchung aus dem Juli 2011 beispielsweise auf eine aktuelle Studie des ifo-Instituts und führt aus:

„Die verbesserten Kommunikationsmöglichkeiten münden letztlich in höhere Produktivität und zusätzliches wirtschaftliches Wachstum. Eine aktuelle ifo-Studie untersuchte die Auswirkungen der Breitbandinfrastruktur für wirtschaftliches Wachstum auf Grundlage von OECD-Länderdaten für die Jahre 1996 bis 2007 Nach der Einführung von Breitband lag das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf in den Industrieländern um ca. 3 bis 4 % über dem Niveau vor der Breitbandeinführung (wobei gleichzeitig der Einfluss von anderen Faktoren auf das BIP/Kopf berücksichtigt wurde).

Das Tempo der Verbreitung von Breitband nach dessen Einführung führte zu weiteren Wachstumseffekten. Eine Erhöhung der Breitbandpenetration, gemessen als Anteil der Bevölkerung mit Breitbandnutzung, um 10 %-Punkte erhöhte das jährliche Wachstum des Bruttoinlandsprodukts pro Kopf um ca. 1 bis 1,5 %-Punkte. Oder anders ausgedrückt: Länder, in denen die Breitbandnutzung besonders rasch stieg (z.B. um 20 % pro Jahr statt um 10 % pro Jahr), wurden durch ein höheres Wachstum des Wohlstandsniveaus „belohnt“.“¹

2.2 Ausbau und Wettbewerber in Deutschland

Wie bereits erwähnt, erfolgt der Ausbau von Glasfaseranschlussnetzen in Deutschland selektiv. Die Telekom Deutschland GmbH (Telekom) hat sich im Jahr 2006 zunächst für einen VDSL-Ausbau (FTTC) entschieden, mit dem die Glasfasertechnologie über den

¹ Vgl. Rammer, C., Ohnemus, J.: Innovationsleistung und Innovationsbeiträge der Telekommunikation in Deutschland, ZEW Dokumentation Nr. 11-02, S. 22, 2011.

Hauptverteiler (HVT) hinaus Richtung Endkunden bis zu den Kabelverzweigern (KVZ) errichtet wurde. Gegenwärtig zieht sie in Erwägung, für diese Ausbauggebiete Vectoring einzusetzen, welches zu einer weiteren Erhöhung der lieferbaren Bandbreiten führen würde. Darüber hinaus hat die Telekom in ausgewählten Städten begonnen, FTTH-Netze zu errichten.

Alternative, bereits etablierte TK-Anbieter haben im Wettbewerb zur Telekom Investitionen in eigene Infrastrukturen vorgenommen, die teilweise ebenfalls FTTC-basiert sind, zu einem größeren Teil aber auch FTTB- und FTTH-Netze umfassen. Ein zentrales Merkmal dieser Aktivitäten ist, dass sie in der Regel räumlich begrenzt sind, d.h. von einem Unternehmen mit einem lokalen oder regionalen Bezug getätigt wurden bzw. werden. Dies zeigt auch die folgende Karte.

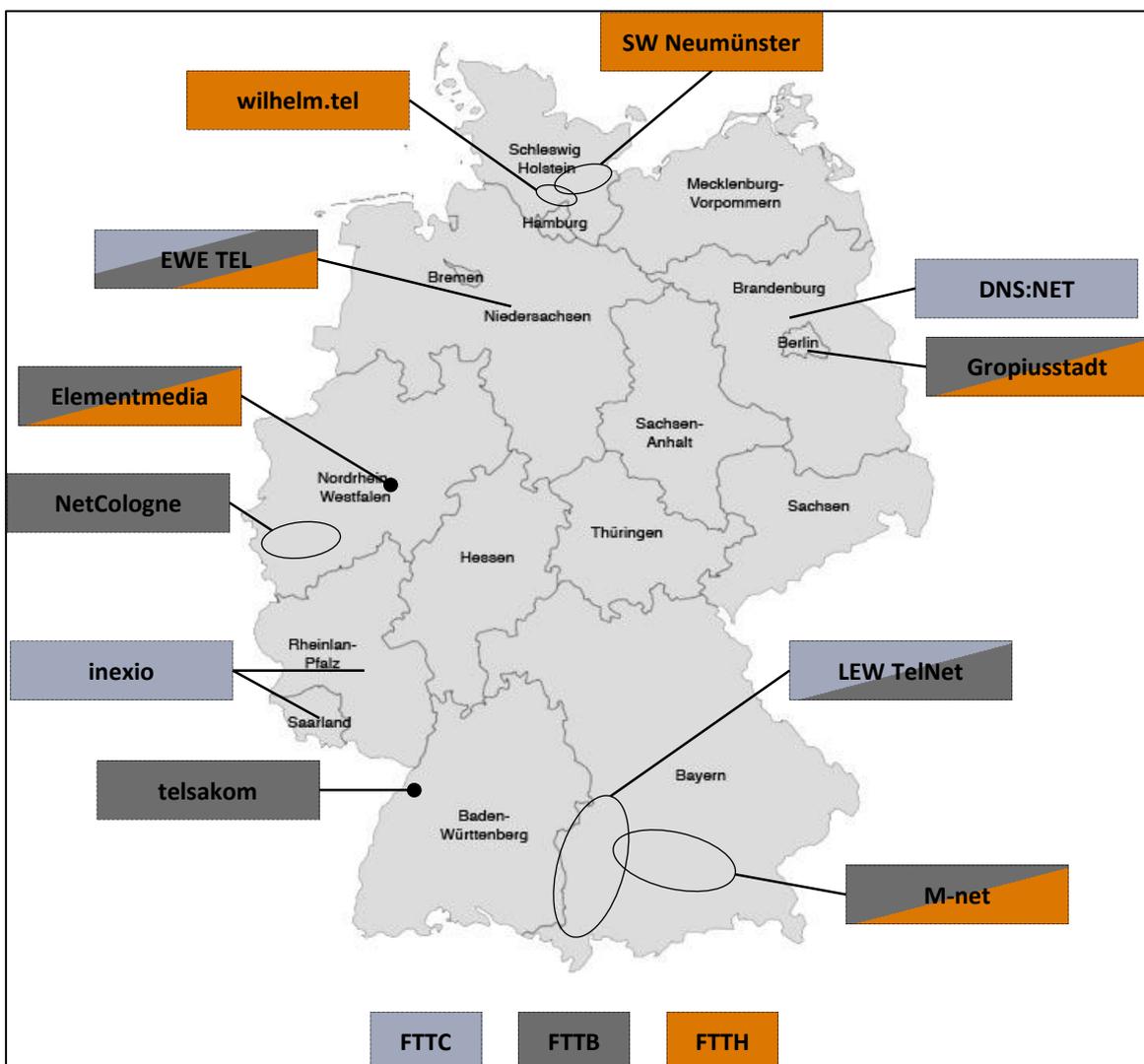


Abbildung 2: Glasfaserausbau in Deutschland (Auswahl)

Die Projekte weisen dabei nicht nur einen unterschiedlichen regionalen Bezug auf, sondern haben auch unterschiedliche technologische Aspekte und implizieren überdies unterschiedliche technische Leistungsfähigkeiten.

Weitere Spieler auf dem deutschen Breitbandmarkt sind die Kabelnetzbetreiber, die in den vergangenen fünf Jahren ihre Netze mit Hilfe des DOCSIS3.0-Standards nahezu bundesweit konkurrenzfähig ausgebaut haben und bis dato ihren Anteil am Breitbandmarkt auf ca. 15 % steigern konnten.

Die vierte wesentliche Gruppe mit einem in der Regel noch stärkeren regionalen, teilweise kommunalen Bezug, sind die Versorgungsunternehmen und Stadtwerke, die in lokale Glasfaserprojekte investieren. Zu nennen sind hier beispielhaft die Stadtwerke Schwerte (Elementmedia), Böblingen/Sindelfingen (primero.com), Konstanz, Neumünster, Essen (essen.net), Bochum (Glasfaser-Bochum) und die Elektrizitätswerke Ottersberg (EWO).

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass der Markt in Deutschland letztendlich regional bzw. lokal bestimmt und daher auch fragmentiert ist. Ein sich daraus ergebendes Problem ist das Fehlen eines starken Wettbewerbers auf nationaler Basis. Mit dem Ausbau eines nationalen Glasfasernetzes in Deutschland ist nach derzeitiger Marktlage weder durch die Telekom noch durch Wettbewerber zu rechnen. Deutschland gilt dabei im internationalen Vergleich als ein Land, in dem Versorgungsunternehmen die wesentlichen Träger des Glasfaserausbaus sind.²

Darüber hinaus ist Deutschland im internationalen Vergleich ein Land mit einer geringen Glasfaserdurchdringung (FTTB bzw. FTTH). Zwar ist die Penetration mit Breitbandanschlüssen hoch, der Anteil der Glasfaseranschlüsse ist aber bisher nahezu vernachlässigbar. Der Vergleich zeigt, dass Deutschland nicht einmal die vom FTTH-Council gesetzte Schwelle von einem Prozent der Haushalte eines Landes überschreitet und demzufolge in der nachfolgenden Graphik nicht auftaucht. Die Abbildung macht deutlich, dass insbesondere in Osteuropa und den skandinavischen Ländern eine signifikante Anzahl von Haushalten bereits über einen FTTB-/FTTH-Anschluss verfügen. Für Deutschland kann demgegenüber davon ausgegangen werden, dass lediglich ca. 200.000 Haushalte einen Glasfaseranschluss nutzen, wobei entsprechend des aktuellen Ausbaustandes aller Anbieter über eine Million Haushalte, also ca. 3 % aller Haushalte, anschließbar wären.

² Vgl. OECD (2011): "Fibre Access: Network Development in the OECD Area", OECD Digital Economy Papers, No. 182, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/5kg9sqzz9mlx-en>, S. 8 (heruntergeladen 11.7.2011).



Abbildung 3: Glasfaserausbau im internationalen Vergleich

Es gibt eine Reihe von Gründen, die zu der dargelegten Entwicklung geführt haben und sich wie folgt graphisch zusammenfassen lassen.



Abbildung 4: Gründe für schwache Glasfaserdurchdringung in Deutschland

2.3 Anbieter und ihre Geschäftsmodelle

Für die Ausbauenden gilt, dass sie in der Regel unterschiedliche Geschäftsmodelle verfolgen, die einerseits aus technischer, andererseits aus wirtschaftlicher Sicht zu betrachten sind. Bei der Auseinandersetzung mit den technischen Aspekten geht es primär darum, die optimale Lösung zu finden, die möglichst nachhaltig und zukunftsfähig sein muss, da der Telekommunikationsmarkt insgesamt und damit die jeweils verfolgten Geschäftsmodelle im Einzelnen in sehr starkem Maße der Dynamik des technologischen Fortschritts unterliegen. Die folgende Abbildung zeigt die bekannten Ausbauvarianten.

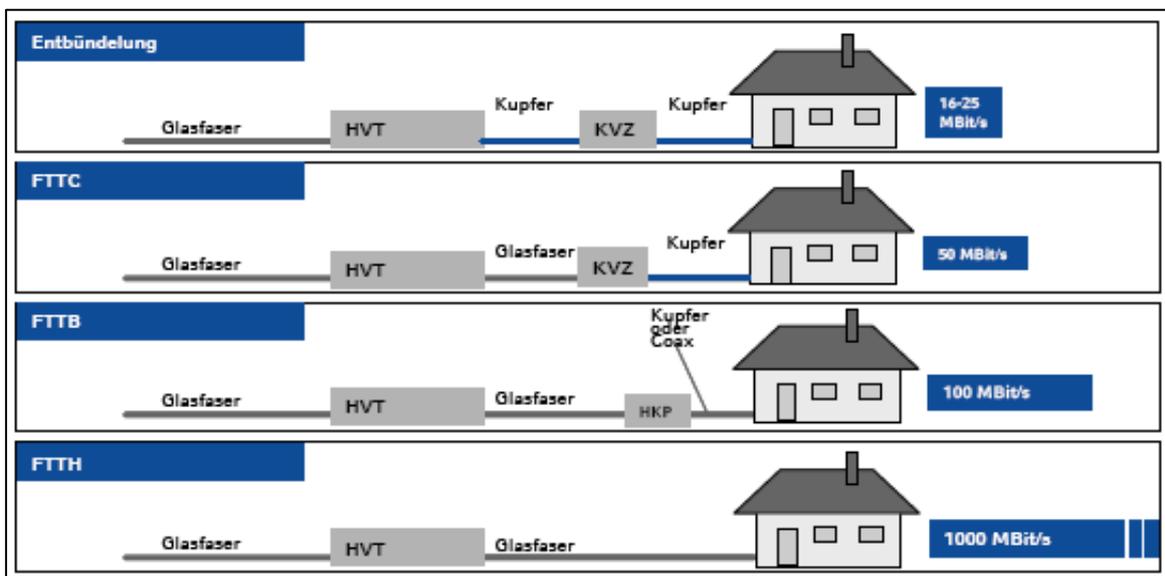


Abbildung 5: Varianten des FTTx-Ausbaus (Quelle: ARCEP)

Zunächst einmal geht es um die Frage, wie weit eine Glasfaserinfrastruktur ausgebaut wird. Für etablierte Telekommunikationsunternehmen – die eine dahingehende Investitionsentscheidung getroffen haben – hat es zunächst Sinn gemacht, die Variante eines Glasfaserausbaus bis zu den KVZ (FTTC) in Erwägung zu ziehen. Hintergrund war, dass viele dieser Unternehmen seit der Marktöffnung 1998 die bestehende Kupferinfrastruktur sowie die HVT-Standorte der Telekom als Ausgangspunkt ihres Ausbaus verwenden. Dieser Ansatz wird nach wie vor von einer maßgeblichen Anzahl von Unternehmen verfolgt. Wie erwähnt haben sich darüber hinaus TK-Unternehmen aber auch bewusst für einen FTTB- bzw. FTTH-Ausbau entschieden, um sich von der Infrastruktur bzw. den Vorleistungen der Telekom unabhängig zu machen.

Für Versorgungsunternehmen gilt die Überlegung zu FTTC nicht in gleichem Maße, da sie in der Regel nicht auf die Infrastruktur der Telekom zugreifen, was aber grundsätzlich nicht dagegen spricht, dies beim Bestehen entsprechender kommerzieller und/oder tech-

nischer Gründe zu den (teilweise) regulierten Bedingungen zu tun. Dennoch stellt sich für diese eher die Frage eines FTTB- oder FTTH-Ansatzes. Die tatsächliche Umsetzung hängt nun zum einen von der Verfügbarkeit von Investitionsmitteln ab, zum anderen von der Möglichkeit des Zugangs zu Gebäuden bzw. Wohnungen. Aufgrund bestehender Wegerechte oder der Möglichkeit der Mitnutzung bestehender Infrastrukturen können insbesondere VU in der Regel den Zugang zu Gebäuden relativ problemlos realisieren. Ob und inwieweit dann über die Hausverkabelung der Zugang zu einzelnen Wohnungen bzw. zu den einzelnen Räumlichkeiten sichergestellt werden kann, ist individuell unterschiedlich und abhängig von den rechtlichen Rahmenbedingungen sowie den praktischen Gegebenheiten vor Ort. VU haben aber auch hier zumeist Vorteile gegenüber anderen Unternehmen.

Die zweite Frage ist die nach der Wertschöpfungstiefe. Hier kann man in vereinfachter Weise danach differenzieren, auf welcher der drei zentralen Ebenen ein neu in den Markt eintretendes Unternehmen aktiv werden will. Zunächst einmal bietet sich die Möglichkeit, sich ausschließlich als Errichter der passiven Infrastruktur zu positionieren. Der Ansatz basiert auf dem privilegierten Zugang zu Wegerechten und der grundsätzlichen Fähigkeit, entsprechende (lokale) Netze zu errichten und dürfte vielen Geschäftsansätzen der VU mit ihrer Präferenz für die Errichtung von Infrastruktur sehr nahe kommen.

Der zweite Ansatz berücksichtigt den Betrieb der Kommunikationsinfrastruktur. In diesem Modell wird zusätzlich die aktive Infrastruktur errichtet und betrieben. In der Folge vergrößert das VU seine Aktivität in der Wertschöpfungskette und wird als Netzbetreiber aktiv.

Die dritte zentrale Ebene der Wertschöpfung stellt darauf ab, dass neben der Errichtung und dem Betrieb des Netzes auch ein Angebot von Diensten erfolgt, einschließlich Breitband-Internet, Telefonie, TV-/Video-Dienste etc. Vor diesem Schritt scheuen VU oft zurück, zumindest war dies über lange Zeit ihre Vorgehensweise. Hintergrund ist nach wie vor, dass es sich bei der Kommunikation um einen sehr dynamischen Markt mit hohen Kundenanforderungen an Kontinuität und Qualität handelt. Da VU in ihrem zentralen Geschäftsfeld vor allem auf die Errichtung und den Betrieb von Netzen schauen, war vielen bisher nicht klar, ob und inwieweit sie sich im Markt der (Telekommunikations-)Dienste erfolgreich positionieren können. Letztendlich muss man allerdings sagen, dass gerade in diesem Bereich ein hoher Teil der Wertschöpfung realisiert wird und es für die Gesamtbetrachtung eines Business Cases daher von zentraler Bedeutung ist, ob und zu welchen Bedingungen man entsprechende Leistungen bereitstellt. Die folgende Abbildung

zeigt schematisch die Wertschöpfungsstufen sowie die damit korrespondierenden Geschäftsmodelle und Dienstleistungen.

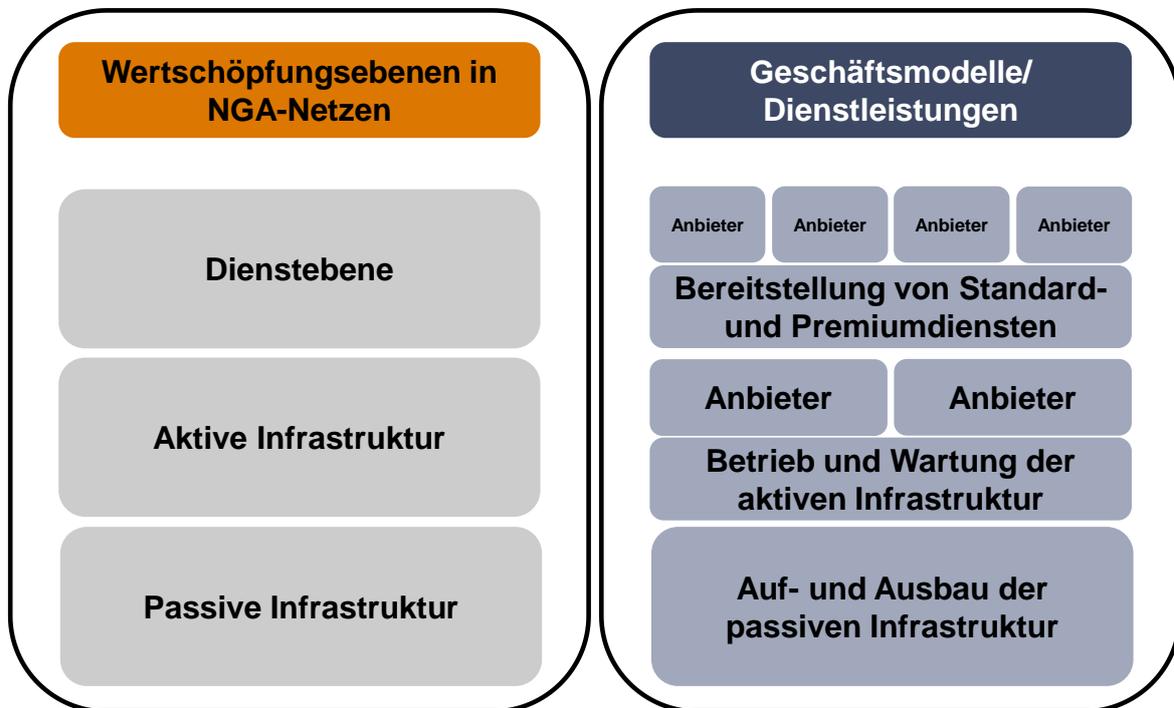


Abbildung 6: Wertschöpfungsebenen und Dienstleistungen

Der Vollständigkeit halber ist darauf hinzuweisen, dass es neben den aufgezeigten grundlegenden Modellen inzwischen eine Anzahl weiterer gibt, bei denen die Grenzen der Wertschöpfungsebenen verschoben oder nicht mehr eindeutig identifizierbar sind.

3 Warum sollen Versorgungsunternehmen investieren?

Die vorangegangenen Ausführungen gaben einen Überblick über das grundlegende wirtschaftliche und teilweise das ordnungspolitische Umfeld, auf das VU bzw. Stadtwerke treffen, die den Aufbau einer Kommunikationsinfrastruktur auf Glasfaserbasis in Erwägung ziehen. Es stellt sich nunmehr die Frage, welche Gründe dafür sprechen, die entsprechenden Investitionen zu tätigen, das damit verbundene Risiko einzugehen, aber auch die vorhandenen Chancen zu nutzen.

Nachfolgend werden einige Faktoren betrachtet, die eine solche Entscheidung beeinflussen.

3.1 Langfristigkeit des Infrastrukturgeschäfts

Der Aufbau von Glasfaser- bzw. breitbandigen Anschlussnetzen impliziert hohe Investitionen insbesondere bei der Errichtung der passiven Infrastrukturen. Je nach Bevölkerungs- bzw. Siedlungsdichte können die einmaligen Kosten pro Anschluss zwischen einigen 100 Euro und deutlich über 4.000 Euro liegen.

Solche Investitionen müssen sich über die Zeit wirtschaftlich rentieren, wobei der Amortisationszeitraum einzelner Projekte teilweise über zwanzig Jahre beträgt. Für Telekommunikationsunternehmen, die börsennotiert sind, und/oder mit Anteilseignern, die zum Teil aus dem Venture-Capital-Bereich stammen, ist dies nur schwer darstellbar, da in der Regel relativ kurzfristige Payback-Perioden erwartet werden.

VU haben wegen des grundsätzlich auf Langfristigkeit angelegten Geschäfts mit Infrastrukturen eine andere Herangehensweise und sind längere Rückzahlungsperioden durchaus gewöhnt. Daher sind sie einerseits in der Lage und andererseits eher bereit, auch über einen längeren Zeitraum und mit geringeren Renditen zu investieren, was sie in eine vorteilhafte Position bringt.

VU haben deshalb in Bezug auf das infrastrukturbezogene Geschäft einen „längeren Atem“ im Vergleich zu klassischen Netzbetreibern. Dieser Vorteil hilft vor allem auch bei der Finanzierung, denn VU steht in der Regel der Zugang zum Kapitalmarkt zu günstigeren Konditionen offen als privatwirtschaftlichen Unternehmen.

3.2 Vorhandene Assets

VU verfügen über eine Reihe dem traditionellen Geschäft immanente unmittelbare und mittelbare Faktoren, die den Einstieg in den Telekommunikationsmarkt positiv beeinflussen können. Zu den unmittelbaren Faktoren zählen vor allem bereits vorhandene passive Infrastrukturen wie Kabelkanäle, Leerrohre und Versorgungsleitungen für Gas und Wasser, die sich zur Mitnutzung eignen und in die Glasfaserkabel zusätzlich eingezogen werden können. VU haben darüber hinaus in der Regel über die Hausanschlüsse für Strom, Gas oder Wasser direkten Zugang zu Häusern bzw. Wohnungen in Mehrfamilienhäusern. Schließlich existiert ein permanenter Kontakt zu einer beträchtlichen Anzahl von Endkunden, die Versorgungsdienstleistungen beziehen. Insofern bestehen insgesamt gute Voraussetzungen, insbesondere auf der lokalen Ebene, den Kundenzugang für die Bereitstellung von Telekommunikationsdienstleistungen in technischer und wirtschaftlicher Hinsicht zu realisieren.

Neben den vorgenannten unmittelbaren technischen und wirtschaftlichen Faktoren gibt es auch eine Reihe von mittelbaren („weichen“) Faktoren, die eine Rolle bei einer beabsichtigten Intensivierung des TK-Geschäfts spielen. Dazu gehören:

- eine in der Regel starke lokale Verankerung mit einer bereits etablierten Marke und eine starke Präsenz vor Ort,
- eine große Zahl von Kunden, so dass ein beträchtliches Cross-Selling-Potenzial besteht,
- zumeist enge Beziehungen zur örtlichen Wohnungswirtschaft, einem weiteren wichtigen Marktbeteiligten für den Ausbau und
- gute Kontakte zur lokalen und regionalen Politik, die ein grundsätzliches Interesse daran hat, die eigene Region als einen attraktiven Standort für die Wirtschaft und private Haushalte zu präsentieren, wozu auch eine adäquate, nachhaltige Kommunikationsinfrastruktur gehört.

3.3 Optimale Positionierung in der Wertschöpfung

Insbesondere für Energieversorgungsunternehmen³ kommt es entscheidend darauf an, dass sie die Stärken, die sie in Bezug auf die Bereitstellung von Infrastrukturleistungen im Energiebereich haben, auch im Telekommunikationssektor anwenden können. Dies vor

³ Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich ganz bewusst auf Energieversorgungsunternehmen, da diese unter den VU oft als jene angesehen werden, die die besten Voraussetzungen für einen Einstieg in den Telekommunikationsmarkt haben.

allem, da sie häufig befürchten, dass sie die Innovation und die Dynamik der TK-Endkundenmärkte mit ihrem Angebot nicht nachvollziehen können. Aus unserer Sicht stimmt das teilweise, allerdings zeigt die Entwicklung in Richtung der mit der Energiewende verbundenen notwendigen Flexibilisierung und Erweiterung der Energiedienstleistungen (Stichworte: Smart Home oder Smart Energy), dass EVU zunehmend umdenken und innovativer werden.

Für VU allgemein und EVU insbesondere geht es zwar nach wie vor im Kern um die Lieferung von Energie bzw. Versorgungsdienstleistungen (und nicht um die Entwicklung von Anwendungen und Endgeräten). Gleichzeitig etablieren sich aber neue Geschäftsfelder, die ihren Ausgangspunkt in den massiven Veränderungen der Energiewirtschaft haben, induziert durch die verstärkte Berücksichtigung der erneuerbaren Energien sowie der damit verbundenen notwendigen Integration von Steuerungs-, Daten- und Kommunikationsnetzen. Mit diesen Veränderungen entstehen Potentiale in Bezug auf neue Dienste, die nicht ungenutzt bleiben sollten. Man spricht hier auch von der Konvergenz der Netze. Darüber hinaus zeigen die Entwicklungen der jüngeren Vergangenheit, dass viele klassische Telekommunikationsunternehmen, vor allem mit nationaler Ausrichtung nicht bereit sind, flächendeckend in Glasfaserinfrastrukturen zu investieren, sondern sich auf die Rolle des Nachfragers zurückziehen.

Eine einheitliche Empfehlung, welches Geschäftsmodell mit welchen Wertschöpfungsstufen von EVU umgesetzt werden sollte, kann allerdings nicht ausgesprochen werden, da es eine Vielzahl von Parametern gibt, die eine solche Entscheidung beeinflussen. Mit anderen Worten, es muss immer der individuelle Einzelfall mit allen externen und internen Einflussfaktoren betrachtet werden. Abbildung 6 in Abschnitt 2.3 hat die möglichen Ansätze bereits illustriert.

3.4 Kombination mit dem Kerngeschäft – Konvergenz von Netzen und Diensten

Ein weiterer Grund, Investitionen in den Telekommunikationsmarkt in Erwägung zu ziehen, ist die im vorhergehenden Abschnitt bereits genannte Konvergenz der Netze bzw. die Kombination von Versorgungsdienstleistungen aus dem Kerngeschäft mit dem Telekommunikationsgeschäft. Die inzwischen intensiv und breit geführte Diskussion lässt sich unter dem Oberbegriff „Smart Energy“ zusammenfassen, wobei hierunter Smart Grid, Smart Home, Smart Metering und Energy Demand Management als Handlungsfelder fallen, die schwerlich voneinander getrennt betrachtet werden können und teilweise aufeinander aufbauen. Mit dem Konzept Smart Energy als Folge der Veränderungen in der Energiewirtschaft können Potenziale gehoben werden, die bisher nicht zur Verfügung

standen. Zu diesem Zweck ist es aber erforderlich, dass die Versorgungsunternehmen auf die Innovationen zurückgreifen, die ihnen u.a. durch die Anwendung von Telekommunikation und IT auch für ihr Energiegeschäft zur Verfügung stehen.

Der Smart-Energy-Gedanke findet seinen Ursprung unzweifelhaft in der Energiewirtschaft. Die Bedeutung ergibt sich dabei aus den Veränderungsprozessen im Zusammenhang mit der Erzeugung, dem Transport, der Verteilung, der Speicherung und dem Verbrauch von Energie. Insbesondere der Ansatz, Anlagen zur Energieerzeugung vermehrt dezentral – und dies gilt nicht nur für erneuerbare Energien – zu installieren, trägt maßgeblich dazu bei und zeichnet dafür verantwortlich, dass ein Umdenken bezüglich der Planbarkeit, der Steuerbarkeit und dem Management der (Energie-)Netze sowie der Tarifierung gegenüber den Verbrauchern erfolgen muss. Praktisch umsetzbar ist dies allerdings nur, sofern ein entsprechender Informationsaustausch bzw. eine bidirektionale Kommunikation möglich ist. Mit anderen Worten: es sind regelbasierte IT-Anwendungen bzw. eine Netzintelligenz erforderlich, die die bis dato bestehende Balance zwischen Energieerzeugung und -verbrauch weiterhin gewährleisten.

Die notwendige Netzintelligenz stellt nun auch die Verbindung zum Ausbau neuer TK-Infrastrukturen in Form von Glasfasernetzen dar, wodurch die Frage aufgeworfen wird, was IKT zur Optimierung der oben genannten Prozesse beitragen kann bzw. inwieweit die gesamte Thematik im Kontext mit der immer stärkeren Vernetzung der sozialen Systeme und deren Kommunikation untereinander bis hin zu Smart Homes zu sehen ist. Die folgenden Aspekte sollen dies beispielhaft skizzieren:

- Durch dezentrale Installationen von Anlagen entstehen „Hotspots“ der Erzeugung, über die Informationen vorliegen müssen und die in den großen Kreislauf zu integrieren sind.
- Kommunikationstechnologien werden zu einer optimierten Abstimmung zwischen Bereitstellung und Nutzung sowie einer verbesserten Steuerung und Kontrolle in den Verteilnetzen benötigt.
- Die Flexibilisierung von Erzeugung und Verbrauch erfordert intelligente Speicherlösungen, effizientes Energiemanagement und die Synchronisation der unterschiedlichen Interessen, da der Energiefluss nicht mehr unidirektional ist.
- Die Verbindung zwischen vernetzten Haushalten mit intelligenten Verbrauchern (Endgeräte) und Mikromärkten für Angebot und Nachfrage von Energie macht

unter anderem webbasierte Tarifwahl und Lieferantenwechsel sowie Multi-Metering und Mehrwertdienste attraktiv.

3.5 Bisheriger Ausbaufortschritt in Deutschland

Wie bereits dargelegt, hat sich der Auf- und Ausbau von Glasfaserinfrastrukturen – insbesondere von FTTB und FTTH – in Deutschland in der jüngeren Vergangenheit vergleichsweise moderat entwickelt; etwas anders sieht es bei FTTC (VDSL) aus, wo die Telekom 11 Millionen Haushalte erschlossen hat. Diese im internationalen Vergleich insgesamt unbefriedigende Entwicklung hat verschiedene Gründe, die im Folgenden kurz erläutert werden.

Nachfrage und Zahlungsbereitschaft

In Deutschland hat es seit der Marktöffnung 1998 einen beträchtlichen Preisverfall für Kommunikationsdienste gegeben. Dieser – auch international wahrnehmbare - Trend entwickelte sich im Bereich der Telefonie durch den Markteintritt alternativer Anbieter, insbesondere für Call by Call und Preselection sowie auf der Grundlage regulatorischer Entscheidungen. Im Breitbandbereich hat sich das einige Jahre später wiederholt. Verbunden war und ist diese Entwicklung mit einem kontinuierlichen Wachstum der Bandbreitenbedarfe, so dass die Endnutzer von zwei Entwicklungen profitieren – höheren Bandbreiten und sinkenden Preisen.

Die heute großflächig verfügbaren Bandbreiten im Bereich von 2 Mbit/s bis 25 Mbit/s werden von der überwiegenden Mehrzahl der Kunden – zumindest in Städten und stadtnahen Bereichen – offensichtlich als ausreichend empfunden, eine Migration auf noch höhere Bandbreiten von 50 Mbit/s oder gar 100 Mbit/s demzufolge als nicht zwingend notwendig erachtet. Da die Kunden zudem gewohnt sind, dass mit steigenden Bandbreiten die Preise nicht steigen, sondern eher fallen, ist auch die Bereitschaft, für höhere Bandbreiten mehr zu zahlen, sehr gering. Hinzu kommt, dass auch für neue innovative Dienste, sofern sie denn vorhanden sind, lediglich eine geringe Bereitschaft besteht, zusätzlich etwas zu bezahlen. Der Ausbau von Anschlüssen, die auf Glasfasertechnologie basieren und die hohe Bandbreiten sicherstellen, ist aber mit beträchtlichen Investitionen verbunden. Eben dadurch wird das Dilemma des Ausbaus in Deutschland offenbar: Der Bedarf ist von weiten Teilen der Nutzer noch nicht erkannt worden, und wenn er vorhanden ist, lassen sich die Ausbaukosten nicht oder kaum refinanzieren, so dass die Unternehmen davon Abstand nehmen zu investieren.

Erfordernis hoher Investitionen für den Ausbau

Aufgrund der teils politisch definierten Ausbauziele ist insbesondere für FTTB/FTTH mit erheblichen Investitionen zu rechnen. Will man beispielsweise die Ziele der Breitbandstrategie der Bundesregierung erreichen, rechnen Branchenexperten damit, dass für eine Vollversorgung in Deutschland Beträge zwischen 50-100 Milliarden Euro investiert werden müssten. Diese werden vom privaten Sektor sicherlich nicht in diesem Umfang bereitgestellt werden können, insbesondere wenn kein tragfähiges Geschäftsmodell zur Finanzierung dahintersteht. Im Ergebnis muss man damit rechnen, dass es nur in Regionen mit einer bestimmten wirtschaftlichen oder bevölkerungsseitigen Verdichtung zu entsprechenden Investitionen der etablierten TK-Unternehmen kommt. Mit dem Entstehen eines nationalen Glasfasernetzes ist in Deutschland daher nicht zu rechnen, zumal auch aus politischer Sicht eine gegebenenfalls öffentliche Investition kaum zu rechtfertigen ist.

Aus diesem Grund ist es aber von besonderer Bedeutung hervorzuheben, dass in bestimmten Gebieten mittlerer Verdichtung (suburbaner Raum) vor allem lokale bzw. regionale VU in einer guten Position sind. Aufgrund der bestehenden Infrastrukturen und Kundenbeziehungen könnten sie teilweise mit bereits maßvollen Investitionen einen Glasfaserausbau realisieren, der auch wirtschaftlich tragfähig ist.

Fragmentierter Markt und divergierende Geschäftsmodelle

Der deutsche Markt für Telekommunikations- und Mediendienste muss als stark fragmentiert bezeichnet werden. Neben einer Vielzahl unterschiedlicher Geschäftsmodelle für unterschiedliche Dienstleistungen und Anwendungen stehen auch verschiedene technologische Ansätze in einem inter- und intramodalen Wettbewerb. Wie bereits in Abschnitt 2.1 ausgeführt, stehen sich die Telekom, Kabelnetzbetreiber, alternative Telekommunikationsanbieter und Stadtwerke bzw. VU sowie die Mobilfunkunternehmen im Kampf um die Endkunden gegenüber. Technologisch werden die entsprechenden Breitbandangebote bzw. -anschlüsse auf Kupfernetzen, HFC-Netzen (Kabel), Glasfaserinfrastrukturen oder über die Mobilfunkstandards UMTS (HSxPA) sowie zunehmend LTE realisiert.

Dabei schwankt die Verfügbarkeit der Infrastrukturen vor allem im Hinblick auf unterschiedliche Bedingungen im regionalen Bereich sehr stark. Lediglich das Kupfernetz – und damit nach wie vor eine Dominanz von DSL – und die UMTS-Netze sind bundesweit flächendeckend verfügbar. Auch die Kabelnetze mit der notwendigen Erweiterung um den DOCSIS3.0-Standard haben diese Reichweite nicht.

Dieser in zweierlei Hinsicht fragmentierte Markt erschwert einen nationalen Ansatz für den Ausbau von breitbandigen Anschlussnetzen und führt geradezu zwingend zu einer Fokussierung auf regionale und lokale Aktivitäten bei der Errichtung von Infrastrukturen.

Unterschiedliche Player mit lokaler, regionaler oder nationaler Ausrichtung in Kombination mit verschiedenen Technologieoptionen sowie die verstärkt separierte Betrachtung der Wertschöpfungsstufen führen darüber hinaus zu einer Reihe möglicher Geschäftsmodelle. Eine Lösung, die in allen Fällen eine einheitliche Vorgehensweise sicherstellt, ist im Markt in dieser Form nicht existent und muss daher immer wieder lokal gesucht werden.

Regulierung

Ein wesentlicher Einflussfaktor auf das Investitionsverhalten ist die Gestaltung der regulatorischen Rahmenbedingungen. Dabei geht es um die Fragen, ob und inwieweit diese investitionsfreundlich sind oder nicht, und ob und inwieweit die Regulierungsbehörde in den Markt eingreift und bestimmte Verpflichtungen, die heute für Kupfernetze zur Anwendung kommen, auch für Glasfaseranschlüsse auferlegt.

Die deutsche Regulierungsbehörde hat hier noch keinen umfassenden Regulierungsrahmen geschaffen, diskutiert aber seit geraumer Zeit mit allen Marktbeteiligten im Rahmen des NGA-Forums eine Vielzahl von überwiegend technischen und prozessualen Aspekten, die mit dem Angebot und der Nachfrage glasfaserbasierter Vorleistungsprodukte in Zusammenhang stehen. Die Verfügbarkeit entsprechender Vorleistungsprodukte ist aber ein zentraler Aspekt dafür, ob und in welchem Ausmaß alternative Anbieter bereit sein werden, in eigene Netze zu investieren.

Ein wichtiger regulatorischer Aspekt, der den Zusammenhang zwischen Telekommunikation und Energieversorgung aufzeigt, ist, dass die Bundesnetzagentur gegenwärtig evaluiert, ob es in Bezug auf die Errichtung von breitbandigen Telekommunikationsnetzen die Möglichkeit gibt, Teile der Kosten bei den Netznutzungsentgelten hinzuzurechnen.⁴ Würde sich dieser Ansatz durchsetzen, dann würden Finanzierung und Durchführung entsprechender Investitionen für EVU bzw. VU deutlich erleichtert.

⁴ Die BNetzA hat hierzu im August dieses Jahres ein Leitfaden veröffentlicht (http://www.bundesnetzagentur.de/cln_1912/DE/Sachgebiete/Telekommunikation/RegulierungT/elekommunikation/EnergieLeitfadenGlasfaserkabel/EnergieLeitfaden_Basepage.html)

3.6 Gute Voraussetzungen im politischen Bereich

Es sollte nicht übersehen werden, dass VU aufgrund ihrer zumeist lokalen oder regionalen Verankerung im Vergleich zu anderen Unternehmen in der Regel eine gute Position gegenüber der lokalen Politik haben, da sie wichtige Träger der Bereitstellung von Infrastruktur- und Versorgungsdienstleistungen in Deutschland sind. Diese Position als unverzichtbare Dienstleister führt zu einer engen Verzahnung zwischen Versorgungswirtschaft und politischen Entscheidungsträgern. Dies gilt sowohl für die Bundes-, insbesondere aber auch für die Landes- und Kommunalebene. Aufgrund dessen werden TK-Aktivitäten von VU aus (kommunal)politischer Perspektive in der Regel positiv bewertet und die Unternehmen zunehmend als wichtige potenzielle Träger eines Breitbandausbaus gesehen.

Es kann also ein Interesse der Politik konstatiert werden, dass gerade VU die Breitbandstrategie der Bundesregierung in Bezug auf den forcierten Ausbau breitbandiger Anschlussnetze aktiv mitgestalten. Da dies mit einem Flickenteppich der Infrastrukturen einhergeht, ist es vermutlich nicht die favorisierte Lösung der Politik, letztlich aber ein mehr oder weniger unabdingbares Ergebnis des Marktes. Insofern ist es auch bereits „gesetzte Erkenntnis“, dass es zahlreiche kleinere Projekte geben wird. Insbesondere lokale und regionale Versorgungsunternehmen sollten das für Ihre strategische Planung im Hinblick auf die Erweiterung oder die Neuausrichtung ihrer Geschäftsfelder einbeziehen.

4 Wie könnte ein Markteinstieg aussehen?

Nachdem der Status quo beschrieben, die Rahmenbedingungen für ein Engagement im Telekommunikationsmarkt in Deutschland umrissen und die Gründe für Versorgungsunternehmen zu investieren genannt und erläutert wurden, wird abschließend skizziert, welche wesentlichen Aspekte bzw. Schritte die Analyse des Für und Wider eines Markteinstiegs umfassen sollte.

4.1 SWOT-Analyse

Der Prozess der Entscheidungsfindung für oder gegen einen Markteinstieg wird immer damit beginnen, das Unternehmen und seine Fähigkeiten im Hinblick auf die Markterfordernisse zu analysieren. Dies betrifft zum einen die interne Welt, d.h. die Analyse von Stärken und Schwächen vor dem Hintergrund dessen, was bei einem Einstieg in den Telekommunikationsmarkt im Allgemeinen und in den Markt für Breitbandanschlüsse im Besonderen erforderlich ist. Hier gilt es, die Stärken und Schwächen des Unternehmens deutlich herauszuarbeiten. Auf der anderen Seite bietet der Markt Chancen und birgt Risiken. Diese sind ebenfalls klar zu identifizieren und gegenüber den Stärken und Schwächen des Unternehmens einzuordnen. Die Chancen und Risiken bestehen sowohl in der Möglichkeit, ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu entwickeln, als auch darin, dass umfangreiche Investitionen mit einem hohen Risiko behaftet sind und dass sich der Breitbandmarkt aufgrund der Dynamik weiterhin in einer wirtschaftlich nicht einfachen Lage befindet. Ergebnis dieser SWOT-Analyse wird und sollte sein, wie sich das Unternehmen gegenwärtig im Verhältnis zur Marktsituation positioniert. Dies beinhaltet auch Aussagen darüber, welche Aktivitäten aufgrund der Stärken ausgebaut werden können und welche initiiert werden sollten, um Schwächen zu eliminieren, um insgesamt ein nachhaltig erfolgreiches Bestehen am Markt zu ermöglichen.

4.2 Markt- und Wettbewerbsanalyse

Für ein neu in den Markt einsteigendes Unternehmen aus der Versorgungswirtschaft gilt es auch, die bestehende Konkurrenzsituation zu beleuchten, was im Rahmen einer Wettbewerbsanalyse im jeweiligen Versorgungsgebiet erfolgen sollte (Welche Telekommunikations- und Kabelnetzbetreiber sind vor Ort?, Welche Bandbreiten bieten sie an?, Welche Technologien setzen sie ein?, Mit welchen Produkten sind sie am Markt und wie werden diese angenommen?). Darüber hinaus ist auch die Betrachtung des Endkundenmarktes bzw. des diesbezüglichen Potenzials durchzuführen. Wenn die Nachfrage nach entsprechenden Produkten der Telekom und der Kabelnetzbetreiber gering ist, gibt es

vermutlich ein hohes Potenzial an nicht erschlossenen Haushalten, die auch von einem Versorgungsunternehmen adressiert werden könnten. Gerade aufgrund der bestehenden Zugänge zu den einzelnen Häusern ist hier sogar eventuell ein beschleunigter Markteintritt möglich, der die gegebenenfalls bestehenden Aktivitäten anderer Unternehmen überflügeln kann. Die Markt- und Wettbewerbsanalyse muss allerdings auch darauf abstellen, dass es im Lauf der Zeit zu Preis- bzw. Marktentwicklungen kommen wird, die den Business Case negativ beeinflussen können und die deshalb in die Modellierung aufzunehmen sind.

4.3 Analyse und Auswahl Geschäftsmodell

Die Auswahl des Geschäftsmodells basiert auf einer Reihe von Faktoren. Da sind zum einen die internen Faktoren, namentlich die Stärken und Schwächen. Hat das Unternehmen beispielsweise im Bereich des Angebots von Diensten und deren Vermarktung Schwächen, dann wird sich ein vertikal integrierter Ansatz, der das Angebot von Endkundendienstleistungen umfasst, nicht lohnen. Das Geschäftsmodell muss auf die internen Strukturen und das Leistungsvermögen einerseits und die externe Marktsituation andererseits abstellen. Je intensiver der Wettbewerb durch andere Komplettanbieter ist, desto mehr gilt es, sich auf die Vorleistungsebene zu konzentrieren und dort Leistungen bereitzustellen, die dann von den Konkurrenten auf dem Endkundenmarkt abgenommen werden. Schließlich muss man auch berücksichtigen, welche Wertschöpfungsanteile realisiert werden können und ob mit dem Infrastruktur- und/oder Netzbetriebsgeschäft allein ein nachhaltiges Wirtschaften möglich ist.

4.4 Kooperationsmöglichkeiten prüfen

Die vollständige Palette aller Aktivitäten vom Infrastrukturausbau bis zum Dienstangebot anzubieten, erscheint nicht in jedem Fall ratsam und ist auch nicht jedem Unternehmen möglich. Bietet man daher nur einen Teil der Leistungen der Wertschöpfungskette an, ist die Suche nach Partnern sinnvoll. Insofern sind im Rahmen der Geschäftsentwicklung auch Kooperationsmöglichkeiten zu untersuchen, die mit Diensteanbietern, Herstellerunternehmen, anderen Netzbetreibern etc. eingegangen werden können. Diese Kooperationsmöglichkeiten sollten das Risiko und die Erträge gleichmäßig verteilen und können auch ein wichtiger Aspekt sein, um eine externe Finanzierung seitens der Banken sicherzustellen.

4.5 Erforderliche Vorarbeiten (Geschäftsplan, Strategie etc.)

Jeder geplante Markteinstieg braucht abgesehen von der Berücksichtigung der vorgeannten Aspekte weitere Vorarbeiten, um eine Bewertung anhand von quantitativen Ergebnissen vornehmen und schlussendlich eine belastbare Entscheidung treffen zu können. Hier ist vor allem an die Erstellung eines tragfähigen und plausiblen Geschäftsplans sowie die Abwägung der strategischen Optionen zu denken. Es gilt eine detaillierte Planung mit entsprechenden Erwartungen und Szenarien durchzuführen, ohne dass der Geschäftsplan ins Wanken gerät, wenn es zu geringfügigen Abweichungen oder Sensitivitäten kommt. Der Geschäftsplan für die Telekommunikationsaktivitäten muss darüber hinaus zwingend in den Kontext mit der strategischen bzw. gesamtwirtschaftlichen Ausrichtung und Entwicklung des Unternehmens als Versorger gesetzt werden (z.B. Berücksichtigung von parallelen Projekten und strategischer Marktpositionierung sowie Investitionsvolumina und Aufbau und Einsatz von Personal).

5 Schlussfolgerung

Das „allein glücklich machende“ Geschäftsmodell für Versorgungsunternehmen ist bis heute noch nicht gefunden. Gerade der Umfang an Aktivitäten, die in der Wertschöpfungskette abgedeckt werden sollen, ist noch nicht hinreichend definiert worden. Es scheint darüber hinaus aber einen Wandel dahingehend zu geben, dass die ersten Unternehmen, die über einen Einstieg in den Telekommunikationsmarkt nachgedacht haben, sich vor allem auf den Ausbau der passiven Infrastruktur und den Netzbetrieb konzentrieren wollten und demzufolge das Angebot von Endkundendiensten nicht Kern der Aktivitäten sein sollte. Diese Haltung scheint sich jetzt teilweise geändert zu haben, da einerseits deutlich geworden ist, dass für eine schnelle Amortisation der Investitionen Endkunden möglichst zügig angeschlossen werden müssen und demzufolge eine rasche Vermarktung erforderlich ist. Außerdem führt die Energiewende zu einem Überdenken, da sich in deren Folge mit hoher Wahrscheinlichkeit neue Geschäftsfelder mit innovativen Diensten und damit einem zusätzlichen Wertschöpfungspotenzial etablieren werden. Unter dem Stichwort Konvergenz der Netze ist dies wiederum auch für den Telekommunikationsbereich interessant. Letztendlich muss jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden, zumal es für die verschiedenen Modelle auch Partner gibt. Ein Problem könnte dabei allerdings sein, dass vor allem in Gebieten mit mittlerer bis niedriger Bevölkerungsdichte gegebenenfalls keine ausreichende Anbindung an Backbone-Netze für die Zu- und Abführung der gestiegenen Verkehrsmengen gegeben ist. Diese kann durch Eigenrealisierung oder ebenfalls durch Kooperationspartner erfolgen. Ein wichtiger Bestandteil einer entsprechenden Geschäftsplanung ist daher auch, sich Klarheit über die Wertschöpfungstiefe und das Geschäftsmodell zu verschaffen, das maßgeblich durch unterschiedlich hohe Kosten, Investitionen und Umsätze geprägt ist.

Betrachtet man die jüngere Vergangenheit, scheint aber deutlicher hervorzutreten, dass ein Geschäftsmodell, das sich allein auf Infrastruktur fokussiert, zu wenig sein könnte. Es braucht auch Marketing und Vertrieb für die entsprechenden Leistungen. Aufgrund des Margendrucks besteht bei regional zu kleinen Projekten bzw. Aktivitäten die Gefahr, dass sich die Investitionen mit ausschließlich der Infrastruktur nicht zurückverdienen lassen. Daher ist ein Trend sichtbar, dass Versorger zunehmend auch den Endkundenmarkt und entsprechende Produkte adressieren möchten.

Kontakt

Dr. Ernst-Olav Ruhle

Parkring 10/1/10

1010 Wien

T: +43 1 513 51 40 58

F: +43 1 513 51 40 95

E: ruhle@sbr-net.com

Matthias Ehrler

Nordstraße 116

40477 Düsseldorf

T: + 49 211 68 78 88 32

F: + 49 211 68 78 88 33

E: ehrlers@sbr-net.com