

Das richtige Geschäftsmodell finden

Stadtwerke sind prädestiniert dafür, die für die Breitband-Versorgung notwendige Infrastruktur aufzubauen und zu betreiben. Doch welches Geschäftsmodell verspricht Erfolg?

Wenn es um die Breitband-Versorgung geht, gibt es ganz unterschiedliche Optionen, wie sich ein Versorgungsunternehmen aufstellen kann: als Passivnetzbetreiber, als Aktivnetzbetreiber oder auch als Anbieter von Diensten wie Internet, Telefonie oder IPTV. Dabei gibt es noch diverse Mischformen, zum Beispiel unterschiedliche Vorgehensweisen bei den Privat- und Gewerbekunden. Die Geschäftsmodelle unterscheiden sich vor allem hinsichtlich Wertschöpfung und Ertragschancen, aber auch hinsichtlich wirtschaftlicher Risiken.

Wertschöpfungstiefe steigern

Um das jeweils erfolgversprechendste Geschäftsmodell zu identifizieren, müssen zunächst Business Cases aufgebaut und durchgerechnet werden. Die Wirtschaftlichkeit von Breitband-Netzen wird dabei am besten mithilfe eines dynamischen Business-Case-Modells untersucht. Ausgehend von einer ersten Kostenprognose wird das jeweilige Modell immer exakter ausgearbeitet. Am Ende steht dann die 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.

Ein Passivnetz zu errichten und zu vermarkten, ist sicherlich das

einfachste Geschäftsmodell. Dabei übernimmt der Netzbetreiber als Dark-Fibre-Anbieter lediglich den Bau des Glasfasernetzes und sorgt für die Hausanschlüsse. Für die Installation der Aktivkomponenten – also der Komponenten, die Strom benötigen – sowie den Betrieb sorgt dann der Pächter des Netzes. Mit dem Betrieb eines Aktivnetzes lässt sich die Wertschöpfungstiefe deutlich steigern.

Wer sich als Aktivnetzbetreiber positioniert, sollte darüber nachdenken, ob er nicht auch zusätzlich Dienste anbieten wird. Oft braucht ein Aktivnetzbetreiber dazu Partner, welche die entsprechenden Produkte für Internet, Telefonie und IPTV im Portfolio haben. Lagert er diesen Prozess komplett aus, sind seine Einflussmöglichkeiten, die Qualität des Angebots mitzubestimmen, eher gering.

Abhängigkeit von Dritten

Bietet das Stadtwerk die Dienste in Eigenregie mit geringer Unterstützung Dritter an, kann es seine bestehenden Kundenbeziehungen einsetzen, um auch Breitband-Produkte erfolgreich zu vermarkten. Anders als über externe Dienste können so auch Cross-Selling-Potenziale erschlossen werden, indem Breitband- mit Energieprodukten oder anderen Angeboten aus dem eigenen Portfolio gekoppelt werden.

Egal ob der Versorger als Dark-Fibre-Anbieter das Breitband-Netz

lediglich vermietet, die Aktivtechnik und die einzelnen Fasern mitvermarktet oder als Komplettanbieter für Internet, Telefonie und IPTV auftritt: In jedem Fall müssen diese Geschäftsfelder ganzheitlich angegangen werden. Wenn Probleme auftreten und diese nicht umgehend gelöst werden können, weil die Kompetenz fehlt, wird es schnell teuer.

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 verschiedenen Wegpunkte eines Breitband-Projekts einzeln betrachtet und jeweils entschieden werden, inwieweit Unterstützung notwendig ist. Es hat sich bewährt, dass das Stadtwerk bereits zu diesem Zeitpunkt mit einem Partner spricht, der die Herausforderung in ihrer gesamten buchstäblichen Bandbreite beherrscht.

Bei der Auswahl des Partners sollte aber darauf geachtet werden, dass 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 Fiendl ist Geschäftsführer der tktVivax GmbH.