

Stadtwerke als Telekommunikationsunternehmen

vom Kommunalversorger
zum Digitalisierungsgestalter

Inhalt

1 Einführung	3
2 Strategieentwicklung	4
Zieldefinition	4
Erschließungsstrategie	5
Wertschöpfungstiefe	5
Strategiematrix	6
3 Businessplanung und Wirtschaftlichkeitsanalyse	7
4 Vorbereitung des Markteintritts	9
Gesellschafts- und kommunalrechtliche Aspekte	9
Beihilferecht	9
Telekommunikationsrecht und Regulierung	10
Besonderheiten bei geförderten Projekten	11
Vergaberecht	11
Produktgestaltung und Pricing	11
5 Markteintritt und Alltagsgeschäft	12
Vertrieb	12
Controlling und fortlaufende Wirtschaftsplanung	12
Risikomonitoring und Geschäftsfeldoptimierung und -erweiterung	14
6 Ihre Ansprechpartner	15

1 Einführung

Der Telekommunikationsmarkt befindet sich derzeit in einem nahezu einzigartigen Wandel. Die technologische Revolution der Infrastruktur beim Übergang von Kupfer- zu Glasfasernetzen und dem Aufbau von 5G-Mobilfunknetzen nivelliert den bisherigen Vorteil der etablierten Marktführer und schafft für in den Markt dringende Unternehmen die einmalige Chance, sich gegen vermeintliche Branchengrößen zu behaupten.

Deren größtenteils auf Kupfer- oder Koaxialkabeln basierende Netzinfrastruktur zeigt sich zunehmend als Auslaufmodell und kann den modernen Anforderungen an Datenübertragungsraten langfristig nicht genügen.

Bereits im vergangenen Jahrtausend konnten sich einige kommunale Unternehmen als Pioniere erfolgreich am Telekommunikationsmarkt etablieren und spielen heute eine erhebliche Rolle in den von Ihnen bearbeiteten Marktgebieten. Daneben drängen – auch bedingt durch in Anspruch genommene Fördergelder – zunehmend weitere kommunale Unternehmen in den Markt.

Zwar ist das Engagement der kommunalen Versorger in der Vergangenheit nicht selten politisch begründet, andererseits zeigen eine Reihe von Beispielen, dass eine gut geplante Erschließung des Geschäftsfeldes Telekommunikation einen nicht unerheblichen und nachhaltigen Ergebnisbeitrag liefern kann.

Gerade für Stadtwerke als Infrastrukturspezialisten kann die Aufnahme zusätzlicher Geschäftsfelder vor dem Hintergrund abnehmender Margen und Renditen im energiewirtschaftlichen Bestandsgeschäft eine unternehmensstrategische Perspektive bieten. Dabei drängt sich das Feld Telekommunikation insbesondere vor dem aktuellen Strukturwandel geradezu auf.

Für Stadtwerke gilt es deshalb, die individuelle Ausgangssituation insbesondere in Bezug auf die Versorgungssituation bzw. die potenziellen Konkurrenten und die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen zu bewerten und auf dieser Basis Handlungsoptionen herauszuarbeiten, die exakt auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sind.

Der optimale Zeitpunkt für den Eintritt in den Telekommunikationsmarkt dürfte genau jetzt erreicht sein. Im Rahmen eines Zeitfensters von wenigen Jahren können kommunale Versorgungsunternehmen heute den Grundstein für ein maßgebliches neues Unternehmensstandbein der nächsten Jahrzehnte legen.

2 Strategieentwicklung

Der erste Schritt zum Aufbau des Telekommunikationsgeschäftes sollte in jedem Fall die Festlegung einer Strategie als Rahmen für die Ableitung taktischer Steuerung und operativer Maßnahmen sein.

Neben der Frage, welche Gebiete und Kunden erschlossen werden sollen (Marktsicht), gilt es auch, das Geschäftsmodell und damit die Tiefe der eigenen Wertschöpfung zu definieren. Diese Festlegungen sind in erster Linie abhängig von der unternehmerischen Zielsetzung und der Motivation des Engagements.

Zieldefinition

Im ersten Schritt sind deshalb die Motive für den Ausbau und die damit verbundenen Ziele zu definieren. Dabei geben die sich aus der Gesamtunternehmensstrategie ergebende Mission und Vision die Stoßrichtung vor.

Ziele

Aufbau eines zukünftigen Geschäftsfeldes				
politischer Einfluss des Gesellschafters auf den Telekommunikationsmarkt vor Ort				
Rendite				
Attraktivitätssteigerung Stadtwerke/Stadt				
Markenstärkung beim Endkunden				
Mitnahme von Synergieeffekten zur verbesserten Mitarbeiterauslastung				
...				
...				

Niedrig  Hoch
Zielpriorität

Abbildung 1 – Zielpriorisierung (Muster)

Alle im Rahmen der Strategieableitung relevanten Entscheidungen sind jederzeit an den hier prioritär genannten Zielen auszurichten. Insbesondere die Auflösung von in der Regel auftretenden Zielkonflikten stellt hohe Anforderungen an die gesamte Strategieentwicklung.

Erschließungsstrategie

Die Erschließungsstrategie determiniert neben der Investitionshöhe auch den zu erschließenden (Potenzial-)Kundenkreis und spielt deswegen eine signifikante Rolle als strategischer Rahmen für das Marktverhalten. Zur Vereinfachung können grob die folgenden drei voneinander abweichenden Strategieansätze separiert werden, welche vor dem Hintergrund der Zielsetzung, des Marktumfeldes sowie der individuellen Einschätzung zur Entwicklung von Umfeld und Unternehmen zu bewerten sind:

„Cherry Picking“	<ul style="list-style-type: none"> > Klare Definition von wirtschaftlichen Grenzen und Auswahl einzelner, gewinnversprechender Cluster oder Kundengruppen (bspw. nur Gewerbe oder einzelne Ortschaften)
sukzessiver Ausbau	<ul style="list-style-type: none"> > Die Erschließung größerer Gebiete erstreckt sich über einen langfristigen Zeitraum und kann flexibel an zukünftigen Marktentwicklungen, demografischen Faktoren, Förderprogrammen oder Mitverlegungssynergien ausgerichtet werden
flächendeckende Erschließung	<ul style="list-style-type: none"> > Erschließung (nahezu) aller Gebäude und Abdeckung sämtlicher Kundengruppen > Häufig nicht wirtschaftlich sondern vom Versorgungsgedanken getrieben

Abbildung 2 – Erschließungsstrategien

Dabei kann eine Einordnung durchaus fließend und auch im Zeitablauf dynamisch erfolgen.

Wertschöpfungstiefe

Allgemein lassen im Markt für Festnetztelekommunikation drei unterschiedliche Wertschöpfungsstufen voneinander abgrenzen, wobei jedes Geschäftsmodell eigene wirtschaftliche und rechtliche Chancen und Risiken aufweist. Die nachfolgende Abbildung stellt diese Wertschöpfungsstufen dar, wobei eine Unterteilung der Wertschöpfungskette nicht zwingend in der hier dargestellten Trennschärfe erfolgen muss:

Provider-Modell	<ul style="list-style-type: none"> > Endkundenbeziehung (Vertrieb, Kundenservice) > Zur Verfügung stellen von Diensten (VoIP, IPTV) gegen Entgelt
BSA-Modell	<ul style="list-style-type: none"> > Durchleitungsentgelt von Providern > operativer Netzbetrieb für aktives Netz
Asset-Owner-Modell	<ul style="list-style-type: none"> > Vermietung/Verpachtung eines Leerrohrnetzes oder unbeschalteten Glasfasersystems an Betreiber gegen Entgelt > Wartung/Instandhaltung der passiven Netzkomponenten

Abbildung 3 – Wertschöpfungsstufen

Im Endeffekt läuft die Frage nach der zu wählenden Wertschöpfungstiefe in jeder Hinsicht auf eine Art „make-or-buy“-Entscheidung hinaus und kann sich deswegen kurzfristig durchaus an den Ressourcen und Fähigkeiten der bestehenden Belegschaft orientieren. Auf dieser Basis sollte ein Abgleich mit den neuen telekommunikationsspezifischen Aufgabenstellungen bzw. Prozessen erfolgen. Mittel- bis langfristig muss das neue Segment vor dem Hintergrund wirtschaftlicher und strategischer Faktoren kapazitiv ggf. an das geplante Geschäftsvolumen angepasst werden.

Strategiematrix

Die so definierten strategischen Grundpfeiler können durch eine entsprechende Strategiematrix vereinfacht visualisiert werden. Nach erfolgter Festlegung kann die Telekommunikationsstrategie so innerhalb dieser Strategiematrix platziert werden.

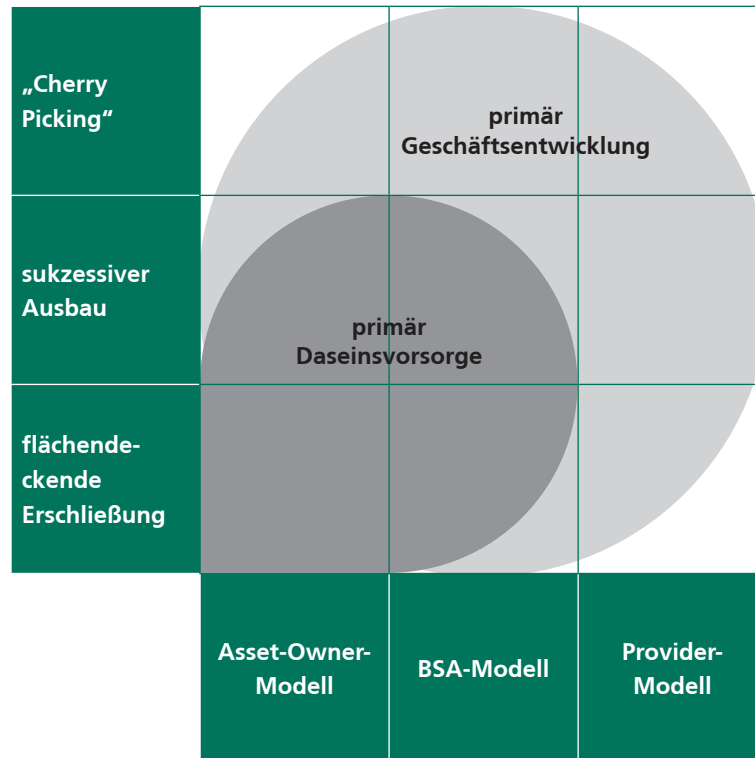


Abbildung 4 – Strategiematrix

Im Rahmen dessen kann so leicht ein Abgleich der festgelegten Strategie mit den im ersten Schritt definierten Zielen erfolgen. Insbesondere unterscheiden sich hier die eher über die Daseinsvorsorge geprägten Strategien mit geringer eigener Wertschöpfung und wenig ausgeprägten wirtschaftlichen Vorgaben von den unternehmerischen Strategien mit hoher eigener Wertschöpfung und konkreter Spezifikation des Angebotsportfolios. Eine dritte Dimension kann über den Zeitablauf eingeführt werden, wenn eine dynamische Strategie mit beispielsweise zunehmender Wertschöpfung gewählt wird.

3 Businessplanung und Wirtschaftlichkeitsanalyse

Die letztendliche Investitionsentscheidung wird auf Grundlage strategischer Vorüberlegungen in der Regel auch an den wirtschaftlichen Konsequenzen des geplanten Modells ausgerichtet.

Hierzu werden auf Grundlage eines detaillierten Financial-Modells ein oder mehrere Strategien fundiert bewertet. Im Rahmen des Financial-Modells wird hierzu eine Prognose für die zukünftig zu erzielenden Erlöse abgeleitet und diese werden in Relation zu den operativen und kapitalbasierten Kosten gesetzt, welche mit dem Aufbau und der Bewirtschaftung des Netzes im jeweiligen Strategiekonstrukt verbunden sind.

Grundlegende Zielsetzung einer Businessplanung ist die Darstellung eines Geschäftsmodells mit allen planbaren Facetten aus den unternehmerischen Teilbereichen. Sie setzt sich in der Regel aus unterschiedlichen Bestandteilen zusammen, beispielsweise einer Marktanalyse, eine Beschreibung der strategischen Ausrichtung und einer Risikobewertung. Wesentlicher Kernbestandteil des Businessplanes ist die Planrechnung auf Basis des genannten Financial-Modells, oftmals selbst als „Businessplan“ oder „Business Case“ bezeichnet. Im Gegensatz zu einer reinen Gegenüberstellung der Einnahmen und Ausgaben werden im Businesscase die tatsächlichen wirtschaftlichen Konsequenzen eines Projektes prognostiziert. Hier fließen alle bzw. möglichst viele Aspekte des Projektes in quantitativer Form zusammen.

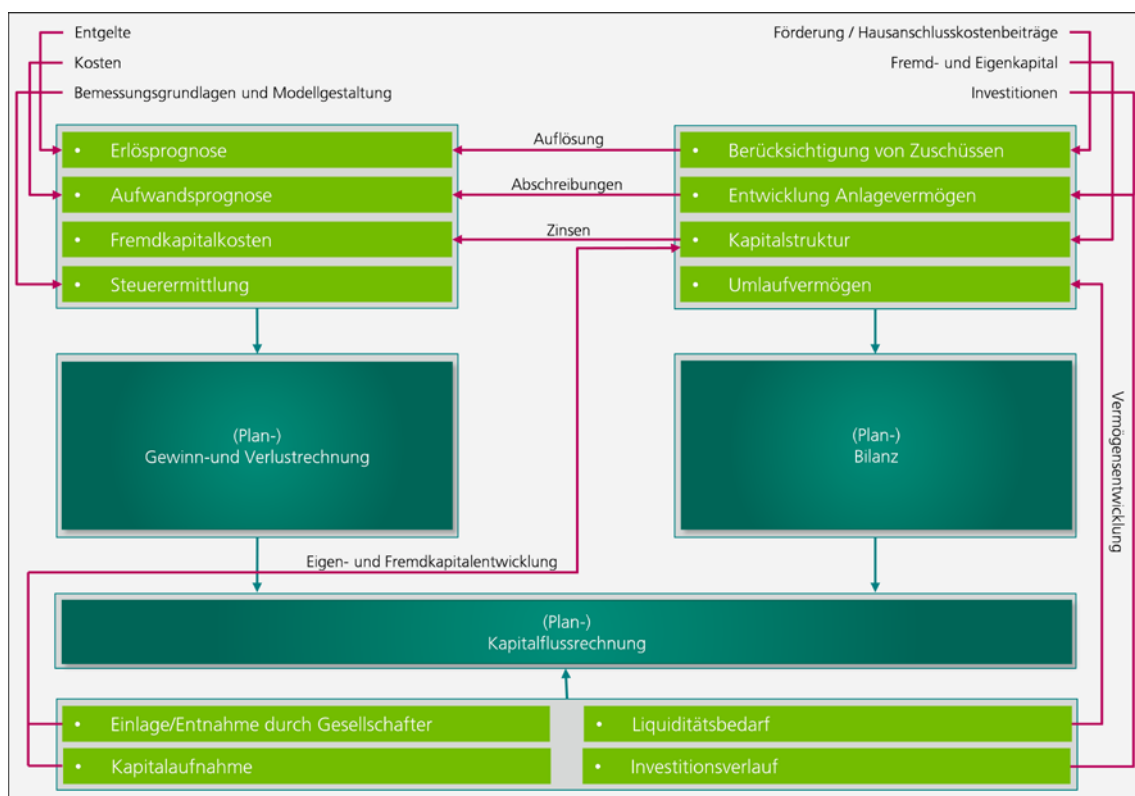


Abbildung 5 – Wechselbeziehung innerhalb des Financial-Modells (grob)

Jede einzelne Position wird über einen festgelegten Betrachtungszeitraum prognostiziert, wobei die jeweiligen Abhängigkeiten untereinander zu berücksichtigen sind, um Konsistenz zu gewährleisten. Für die Prognose sind außerdem in den meisten Fällen Annahmen zu treffen, die genauestens auf Plausibilität und Realisierungswahrscheinlichkeit zu prüfen sind.

Sowohl die Umsatzentwicklung (Pacht-/Mietentgelt oder Endkundenumsätze) als auch die Aufwandsseite (Personal- und Materialkosten, Fremdleistungen, etc.) werden wesentlich durch die Modellwahl bestimmt. Schon in einem frühen Projektstadium lassen sich auf Basis von Marktanalysen Szenarien gegenüberstellen und ggf.

Aussagen zur Vorteilhaftigkeit eines Modells treffen. Für die Definition von Grenzwerten zur Festlegung oder Verhandlung von Entgelten (Endkundenpreise, Pachthöhe, Dienstleisterkosten, etc.) zeigt ein entsprechendes Financial-Model außerdem, bis zu welcher Höhe und in welchem Verhältnis Entgelte wirtschaftlich vertretbar sind.

Weitere, durch einen Businessplan gestützte Entscheidungen beziehen sich beispielsweise auf die Finanzierungsstruktur und den langfristige Kapitalbedarf zu Entwicklung einer nachhaltigen Finanzierungskonzeption, den Ausbauperioden und die zeitliche Mittelallokation oder den Einfluss die optimale Nutzung möglicher Synergien bei einer Mitverlegungsmaßnahme.

Moderne Infrastrukturprojekte insbesondere im Bereich der festnetzgebundenen Telekommunikation im ländlichen Raum zeichnen sich häufig durch eine kurz- und mittelfristige Unwirtschaftlichkeit aus. Positive Mittelflüsse ergeben sich oft erst in späteren Jahren. Vielfach erweisen sich kommunale Ausbauprojekte aber auch dann als umsetzbar, wenn sich die Wirtschaftlichkeit erst nach Zeiträumen von 20 oder 30 Jahren einstellt. Deshalb hat sich in der Praxis ein vergleichsweise langer Betrachtungszeitraum etabliert. Dabei darf jedoch nicht unberücksichtigt bleiben, dass sich die Prognosequalität bei derart langen Detailplanungszeiträumen insbesondere in den späteren Jahren signifikant verschlechtert.

Dem Problem der Prognoseunsicherheit kann in vielen Fällen durch den Vergleich verschiedener Szenarien begegnet werden. Durch die Ableitung von „Worst“- und „Best-Case“-Betrachtungen kann die Sensitivität der Ergebnisentwicklung in Abhängigkeit von einzelnen Parametern ermittelt werden. Daraus lassen sich relationale Beziehungen (bspw. Gesamtwirtschaftlichkeit in Abhängigkeit zur Entwicklung von Konkurrenzprodukten unter Einbeziehung der Marktanteile) herleiten, welche die Ermittlung eines wahrscheinlichen Korridors für die Ergebnisentwicklung zulassen.

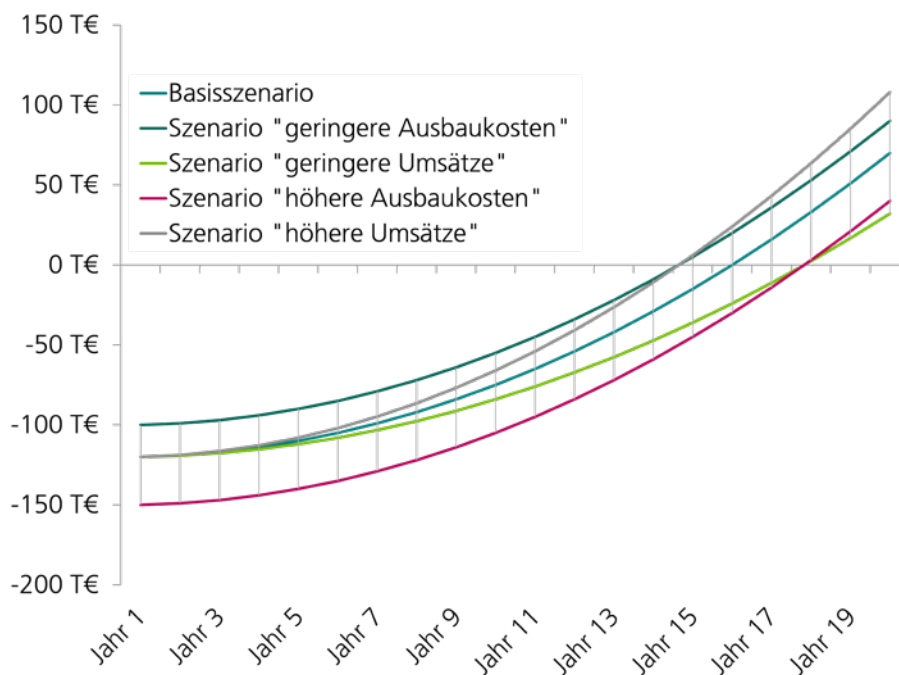


Abbildung 6 – Szenariorechnung und Ergebniskorridor (beispielhaft)

Der Businessplan dient damit sowohl als wesentliche Entscheidungshilfe, als auch zur Darstellung der tatsächlichen wirtschaftlichen Konsequenzen und zur Ansprache möglicher Investoren, Partnern oder Betreibern. Das Financial-Model sollte über das gesamte Projekt begleitend erstellt und je nach Entwicklung konkretisiert und aktualisiert werden. So ist insbesondere in der Konzeptphase ein kontinuierliches Monitoring hinsichtlich möglicher „Dealbreaker“ sichergestellt und wesentliche strategische Entscheidungen können auf Basis von konkreten Daten getroffen und begründet werden.

4 Vorbereitung des Markteintritts

Bei der Umsetzung sind neben zahlreichen rechtlichen Aspekten auch Fragen der Produktgestaltung und des Pricings zu berücksichtigen.

Gesellschafts- und kommunalrechtliche Aspekte

Rein formal wird ein kommunal geprägtes Unternehmen prüfen müssen, ob die Telekommunikation in dem bestehenden Gesellschaftsvertrag bereits als Unternehmensgegenstand aufgeführt ist. Ist dies nicht der Fall, muss der Gesellschaftsvertrag angepasst werden – was der Zustimmung der Gesellschafterversammlung bedarf und insbesondere bei Unternehmen mit mehreren Gesellschaftern der vorherigen Abstimmung bedarf. Um nachgelagerte zeitliche Probleme zu verhindern, sollte dieser Prozess frühzeitig in Gang gesetzt werden, damit im Falle der finalen Entscheidung die formalen Anforderungen schnellstmöglich umgesetzt werden können. In der Praxis führt bei kommunalen Gesellschaften die Notwendigkeit der Einbindung des Stadt- bzw. Gemeinderates und der damit verbundene Gremienlauf einschließlich etwaiger Versandfristen zu Verzögerungen. Die Änderung des Gesellschaftsvertrags ist zudem nach den kommunalrechtlichen Vorgaben zwingend mit der Kommunalaufsicht abzustimmen. Auch die in diesem Zusammenhang geltenden Prüffristen sind bei der Zeitplanung zu bedenken. Bei der Überprüfung der Zulässigkeit der wirtschaftlichen Betätigung im Telekommunikationsbereich gibt es nicht unwesentliche Unterschiede in den Rechtsordnungen der Länder. Zum Teil werden zugunsten der Telekommunikation Privilegierungen eingeräumt, vgl. hierzu beispielhaft § 107 Abs. 1 Nr. 3 GO NRW, welcher das Subsidiaritätsprinzip zumindest für Teile der Marktrollen zugunsten kommunaler Unternehmen „aushebelt“.

Im Zusammenhang mit eventuellen gesellschaftsrechtlichen Umstrukturierungen sind selbstverständlich stets die steuerlichen Implikationen zu prüfen. Neben der Integration einer Telekommunikationssparte im Unternehmen kann – gerade vor dem Hintergrund der regulatorischen Anforderungen und einer sauberen Trennung – auch die Gründung einer neuen Gesellschaft (ggf. im Konzernverbund) in Betracht gezogen werden.

Beihilferecht

Während die unter Ziffer 4.1 genannten Schritte lediglich formaler Natur sind und keinen Einfluss auf die unternehmerische Entscheidung nehmen dürften, kann das Beihilferecht – insbesondere bei nicht geförderten Projekten – ein nicht zu unterschätzender Stolperstein sein. Im Kern sind die europarechtlichen Vorgaben (Artikel 107 ff. des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV)) zur Vermeidung einer durch Begünstigung entstehenden Wettbewerbsverfälschung zu beachten. Relevant wird dies stets bei einem (unmittelbaren oder mittelbaren) Zahlungsfluss vom kommunalen Gesellschafter an das Unternehmen. In der Folge ist eine durch den kommunalen Gesellschafter getragene Finanzierung oftmals problematisch, unabhängig davon, ob es sich um eine Kapitaleinlage, ein Darlehen, eine Bürgschaft oder eine sonstige Kapitalzufuhr (beispielsweise auch durch den Verzicht auf Ausschüttungen) handelt. Das Beihilferecht sieht allerdings einige Ausnahmetatbestände (z.B. Private-Investor-Test) vor, die einzelfallbezogen zu prüfen sind. Die Praxis zeigt, dass die Finanzierungsmethode stets Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung hat. Anpassungen des Business-Cases bzw. das Aufstellen diverser Alternativszenarien sind daher keine Seltenheit. Sollte die Umsetzung des Projektes z.B. an einen positiven Private-Investor-Test geknüpft sein, muss dieser stets die tatsächliche Finanzierungsvariante abbilden. Letztendlich besteht hier auch noch die Möglichkeit, ein Vorhaben im Einzelfall zu notifizieren.

Vor dem Hintergrund der aktuellen politischen Entwicklung bleibt zu hoffen, dass eine entsprechende Aufweicung der Sichtweise auf europäischer Ebene in der Zukunft zu beihilferechtlichen Vereinfachungen aus Sicht kommunaler Unternehmen führt.

Telekommunikationsrecht und Regulierung

Die im Rahmen der Strategieentwicklung gegenübergestellten Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsstufen sind im Sinne einer vollständigen Chancen-Risiko-Analyse auch rechtlich zu bewerten. Letztlich wird es um die Frage gehen, ob und ggf. unter welchen Bedingungen die Anforderungen, die das Telekommunikationsgesetz an die einzelnen Markttrollen knüpft, von dem Unternehmen eingehalten werden können. Im Grundsatz kann festgehalten werden, dass an die reine Eigentümerrolle weniger rechtliche Anforderungen anknüpfen als die Rolle des Netzbetreibers im Sinne des TKG und der Provider über den Dienst zum Endkunden den strengsten gesetzgeberischen Auflagen (u.a. Dokumentationspflichten) unterliegt. Oftmals spielen neben haftungsrechtlichen Aspekten in der Praxis die personellen Kapazitäten eine wesentliche Rolle. Die gesetzlichen Vorgaben sind damit u.a. Grundlage einer strategischen Entscheidung und fließen daher bereits im Rahmen der geplanten Wertschöpfungstiefe („make-or-buy“-Entscheidung) mit ein.

Das TKG sieht außerdem Meldepflichten in § 6 TKG vor. Vor einer Projektumsetzung sind zudem zwingend die wegerechtlichen Grundlagen, vgl. §§ 68 f. TKG, zu legen. Der hierfür notwendige Antrag bei der Bundesnetzagentur kristallisiert sich dabei oftmals als unterschätzte Hürde heraus, da dieser rein formale Akt behördenseits ausgenommen streng kontrolliert wird. Insbesondere ist ein Nachweis der finanziellen Leistungsfähigkeit zu erbringen, welcher projekt- und gebietsbezogen eine Mittelfristplanung unter Berücksichtigung von CAPEX und OPEX sowie die entsprechenden Finanzierungsquellen enthalten muss. Nicht zuletzt sind entsprechende Nachweise (Ratsbeschlüsse, Patronatserklärungen der Gesellschaftervertreter, Kreditzusagen der Fremdmittelgeber, Wirtschaftsauskünfte etc.) beizubringen.

Regelmäßig dürften die Vorschriften zur Zugangs- (§§ 16 ff. TKG) und Entgeltregulierung (§§ 30 ff. TKG) nicht maßgeblich zur Anwendung kommen. Tatsächlich unterliegt derzeit nur die Deutsche Telekom einer Ex-Ante-Regulierung auf FTTC-Basis. Glasfasernetze sind bislang im unregulierten Bereich angesiedelt. Realistisch in Frage kommt lediglich eine einzelfallbezogene Ex-Post-Regulierung oder eine Regulierung im seltenen Fall der Kontrolle über Letztverbraucher, welche bei tragfähigen Alternativen nicht anzuwenden sein dürfte. Es kann aber nicht ausgeschlossen werden, dass die Bundesnetzagentur zukünftig ein Regulierungsregime implementiert, welches auch für einzelne Telekommunikationsunternehmen Relevanz entfalten könnte (z.B. bei einer Änderung der Definition des relevanten Marktes). Entsprechende Überlegungen sind bereits Gegenstand eines Konsultationsverfahrens gewesen.

Darüber hinaus statuiert das Gesetz zur Erleichterung des Ausbaus digitaler Hochgeschwindigkeitsnetze („DigiNetz-Gesetz“), welches in das TKG inkorporiert wurde, in den §§ 77a ff. TKG weitere Rechte und Pflichten betreffend die Mitnutzung öffentlicher Versorgungsnetze und die bedarfsgerechte Mitverlegung von passiven Netzinfrastrukturen, einschließlich Glasfaserkabeln. Dies kann für kommunal geprägte Versorgungsunternehmen ein nicht zu unterschätzendes – und umsatzrelevantes – Thema werden. Insbesondere potenzielle Exklusivitätsvereinbarungen sind deswegen anhand eines neuen Maßstabes zu bewerten. Nicht auszuschließen ist, dass Dritte – obwohl nicht gewünscht – über diesen Umweg Zugang zu den Leitungsstrukturen erhalten. Dies sollte vorab gewissenhaft geprüft werden.

Besonderheiten bei geförderten Projekten

Die unter den Ziffern 4.2 und 4.3 getätigten Aussagen treffen teilweise nicht auf geförderte Projekte zu. Jedenfalls das Beihilferecht spielt aufgrund eines Ausnahmetatbestandes, der sog. NGA-Rahmenregelung, keine gesonderte Rolle und über die sog. Open-Access-Verpflichtung der genannten Rahmenregelung sind geförderte Netze grundsätzlich für Dritte zu öffnen. Eine Herausforderung ist die Kalkulation der Preise für die Vorleistungsprodukte, insbesondere wenn das Unternehmen über geförderte sowie ungeforderte Netzinfrastrukturen verfügt. Es ist dringend zu beachten, dass die Bundesnetzagentur im Streitfall Entgelte festlegen und außerdem Zugang zu Unternehmensdaten erhalten kann.

Auch der Bewerbungsprozess in einem Ausschreibungsverfahren der Bundes- oder Landesförderungen ist sorgfältig vorzubereiten; vor allem sind etwaige Kooperationspartner sowie Dienstleister frühzeitig zu identifizieren, um in der Lage zu sein, wirtschaftlich fundierte Angebote abzugeben. Sind Verpflichtungserklärungen Dritter bei einem etwaigen vorgeschalteten Teilnahmewettbewerb abzugeben, kann bei einer Fehlplanung auch hier ein Projekt an formalen Gründen scheitern. Im Erfolgsfall spielt im Anschluss das Vertragsmonitoring eine herausragende Rolle, da die bezuschusste Kommune in regelmäßigen Abständen mit Daten zu versorgen sein wird, um diese dem Fördermittelgeber weiterzureichen. Außerdem sind die Auszahlungsmodalitäten sowie die Einhaltung des Meilensteinplans im Unternehmen zu überwachen. Aufgrund der strengen Vorgaben der NGA-Rahmenregelung sowie sonstiger relevanter Dokumente muss sich das Unternehmen außerdem sehr frühzeitig auf potenzielle Anfragen von Wettbewerbern zur Nutzung des Open-Access oder der Mitverlegungsoption des DigiNetzG einstellen und diverse Vorbereitungen (wie z.B. die Erstellung eines Vertragsmusters über die Netznutzung, die Koordinierung von Baumaßnahmen etc.) treffen.

Vergaberecht

Wie in allen kommunal dominierten Projekten spielt auch in der Telekommunikation das Vergaberecht eine nicht unwesentliche Rolle. Nicht nur die Kommunen selbst müssen erlangte Fördermittel in EU-Ausschreibungsverfahren weitergeben, auch kommunale Unternehmen sind – sofern öffentlicher Auftraggeber – an die Vorgaben des Vergaberechts gebunden. Hier sind insbesondere der Tiefbau sowie Dienstleistungen im Zusammenhang mit dem Netzbetrieb und der Belieferung von Endkunden relevant. Ohne Zweifel können öffentliche Ausschreibungen einen Preiskampf auslösen, der gute Ergebnisse mit sich bringen kann. In der derzeit übersättigten Marktsituation ist allerdings insbesondere der Einkauf von Tiefbauleistungen kritisch, weil hier in den letzten Jahren ein signifikanter Preisanstieg zu verzeichnen ist. Unternehmen, die über entsprechende Rahmenverträge verfügen, können daher durchaus über die Alternative nachdenken, die explizit für die Telekommunikation im Jahr 2016 mit der Änderung des GWB eingefügten Bereichsausnahmen (vgl. z.B. § 116 Abs. 2 GWB) anzuwenden. Im Einzelfall kann daher eine Ausschreibungspflicht entfallen, wobei dies stark von den Gegebenheiten im Unternehmen betreffend die Durchführung des Netzbetriebs abhängt.

Produktgestaltung und Pricing

Je nach Geschäftsmodell ist es erforderlich, unterschiedliche Produkte und ein korrespondierendes Preismodell festzulegen. Während beim Pachtmodell lediglich das Netz an einen Pächter und Kooperationspartner vermarktet wird, ist das Produktsortiment im Providermodell regelmäßig deutlich ausgeprägter. So ist die Höhe der Pacht im Wesentlichen hinsichtlich fixer und variabler Bestandteile zu definieren und ggf. zwischen Privat- und Gewerbekunden zu differenzieren.

Wird im Rahmen des BSA-Modells die Durchleitung von Daten eines Providers angeboten, stellt sich die Produktpalette in der Regel breiter dar. Insbesondere sind hierbei, wie auch im Providermodell, aufgrund von Open-Access-Verpflichtungen ggf. Vorleistungsprodukte anzubieten, deren Preise regulatorischen Rahmenbedingungen unterliegen können. Dabei muss unter Umständen eine sachgerechte Kalkulation der Vorleistungspreise nachgewiesen werden.

Die Endkundenpreise, welche lediglich ein Unternehmen ansetzen muss, das als Provider tätig wird, sind neben einer kostenbasierten Kalkulation auf Deckungsbeitragsebene auch über das Marktniveau zu bestimmen. Sie sind signifikant vom Konkurrenzverhalten, von der Kundenstruktur sowie von der Möglichkeit zur Produktdiversifikation abhängig. Möglicherweise ist außerdem im Rahmen von Kombiprodukten („Gas & Glas“, „All-in-One“, etc.) eine sachgerechte Schlüsselung von Rabatten auf verschiedene Sparten erforderlich.

5 Markteintritt und operatives Geschäft

Dem Abschluss der Umsetzungsmaßnahmen folgen in der Regel ein zeitnaher Markteintritt und der Übergang in das „Alltagsgeschäft“ der neuen Sparte.

Vertrieb

Der Erfolg des Telekommunikationsbereichs eines Marktaspiranten wird maßgeblich über die Intensität der Kundengewinnung entschieden. Dabei sollte sich der neue Marktteilnehmer jederzeit bewusst sein, dass die Herausforderungen am Telekommunikationsmarkt insbesondere für ihn andere sind als im bestehenden Wettbewerb um Gas- oder Stromkunden. Hierfür ist die Erarbeitung einer spartenspezifischen, ggf. von der bisherigen abweichenden Vertriebsstrategie zwingend. Dabei dürfte sich beispielsweise ein kommunaler Versorger, der ein reines Glasfasernetz errichtet, in der Regel auf eine Hochpreisstrategie mit hochbitratigen Produkten („Premium-Segment“) konzentrieren. Demgegenüber könnte ein Unternehmen aus strategisch-taktischen Gründen übergangsweise das Vorleistungsprodukt eines bestehenden Netzbetreibers nutzen und eher eine geringere Margenkalkulation in Kauf nehmen, um sich am Markt zu etablieren. Eine reine Niedrigpreisstrategie empfiehlt sich für kommunale Neueinsteiger aufgrund von verschiedenen Aspekten nur in Ausnahmefällen. Sofern der Vertrieb mit der bestehenden Vertriebsmannschaft erfolgen soll, ist insbesondere im Hinblick auf die Gewerbekundengewinnung eine intensive Schulung der Mitarbeiter erforderlich. Außerdem sollte das neue, den Kunden bis dato noch unbekanntes Telekommunikationsprodukt möglichst in allen Kundenkontakten beworben werden, um eine entsprechende Wahrnehmung zu schaffen. Dies ersetzt jedoch keine separate aktive Vermarktung des neuen Angebotes.

Letztendlich ist es erforderlich, aus der entwickelten Vertriebsstrategie und auf Grundlage einer entsprechenden Personaldeckung einen Maßnahmenplan abzuleiten, welcher die Durchführung von gezielten Werbekampagnen (inkl. Mailings, Plakatierung, Sponsoring, etc. und der Nutzung neuer Medien bspw. im Bereich Social Media) und Infoveranstaltungen, punktuelle Rabatt- bzw. Sonderaktionen sowie die Auflage von Kombiprodukten aber auch beispielsweise die Förderberatung für Hauseigentümer hinsichtlich Inhouseverkabelungen oder ähnliches umfassen kann.

Dieser Maßnahmenplan ist anschließend in Arbeitspakete zu untergliedern und in die Kapazitätsplanung der Vertriebsmitarbeiter sowie zumindest kostenseitig in das Financial-Model einzugliedern. Auf Grundlage der vorgeschalteten Businessplanung können nun Vertriebsziele definiert und im Rahmen eines regelmäßigen Controllings gemessen werden.

Controlling und fortlaufende Wirtschaftsplanung

Insbesondere in den ersten Monaten und Jahren ist ein engmaschiges, vertriebliches und auch strategisches Controlling der neuen Sparte unabdingbar. Dies gilt vor Allem vor dem Hintergrund, dass große Investitionen oft über Jahre gestaffelt erfolgen und eine Korrektur der Strategie bzw. eine Beendigung des Engagements am Telekommunikationsmarkt nur dann zeitnah erfolgen können, wenn eventuell auftretende Beschränkungen frühzeitig bekannt sind und ihre Ursachen identifiziert werden können.

Im ersten Schritt werden dabei relevante Kennzahlen definiert, anhand derer belastbare Aussagen hinsichtlich des Geschäftserfolges der neuen Sparte getroffen werden können. Hilfreich können hier zum Beispiel der ARPU („Average Revenue per User“, also der durchschnittlicher Erlös pro Kunde), die akquirierten Neukunden in Relation zum Vertriebsbudget, der Umsatz pro Mitarbeiter oder die Störungen und Ausbauinvestitionen pro Kunde sein. Das Kennzahlenset ist auf ein überschaubares Maß zu begrenzen und sollte insbesondere bei kleineren Unternehmen so ausgestaltet sein, dass die Informationsbeschaffung mit vertretbarem Aufwand erfolgen kann.

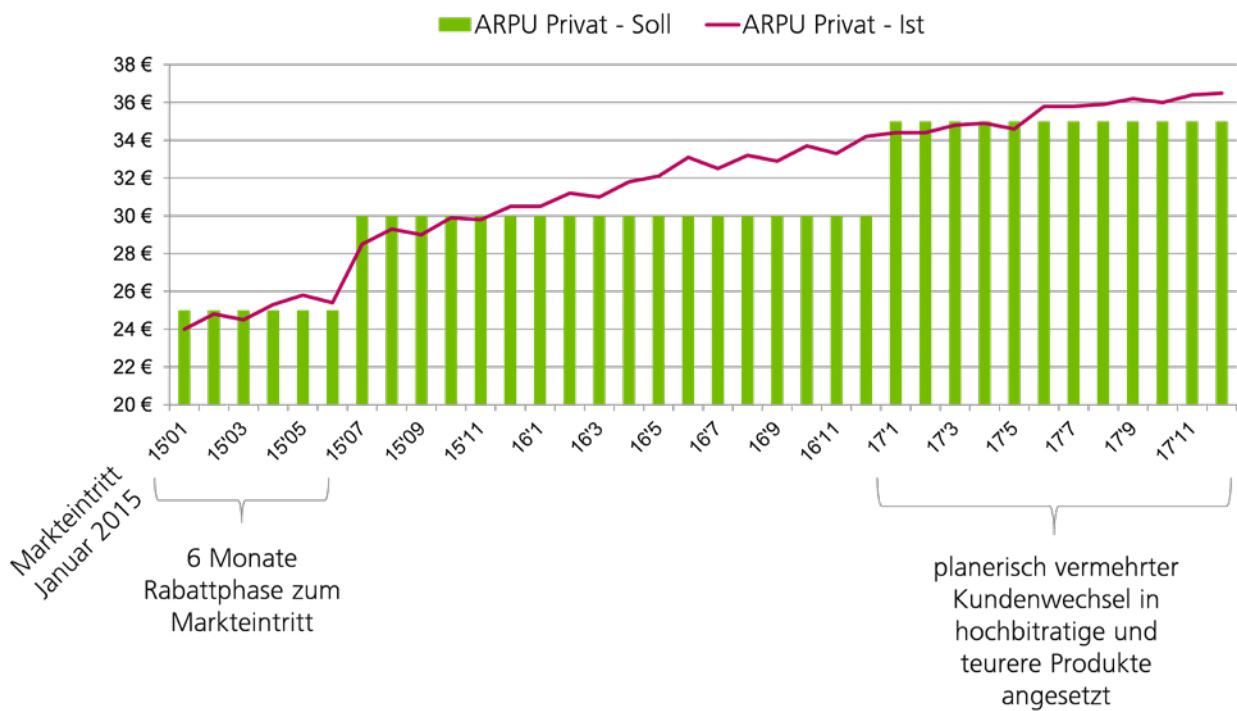


Abbildung 7 – Soll/Ist-Abgleich ARPU (beispielhaft)

Entsprechend der fortlaufenden und regelmäßig angepassten Wirtschaftsplanung kann auf dieser Basis jederzeit der Zielerreichungsgrad im Hinblick auf Sollwerte ermittelt werden. Außerdem können über Benchmarks und Vergleiche zu Dritten Unternehmen Aussagen zu Konkurrenzfähigkeit, Optimierungspotenzialen und möglichen herausragenden Leistungsfaktoren identifiziert werden, welche zukünftig verstärkt genutzt werden können. Dabei ist besonderes Augenmerk auf die Konsistenz und Plausibilität der fortlaufenden Planung zu legen, um Zielwerte belastbar festlegen und Grenzwerte als Warnmarke nutzen zu können.

Risikomonitoring und Geschäftsfeldoptimierung und -erweiterung

Auch im späteren Zeitablauf dringend zu empfehlen ist eine regelmäßige Prüfung der Sparte auf Optimierungspotenziale sowie eine konsequente Benennung und Bewertung der Risiken. Zwingend ist ein rudimentäres Risiko- und Pflichtenmonitoring erforderlich, welches beispielsweise regulatorische und andere gesetzliche Regelungen nachhält und die sich daraus ergebenden Konsequenzen frühzeitig erkennen und sachgerecht behandeln lässt. Direkte wirtschaftliche Effekte können durch eine Wirtschaftsplananalyse bzw. eine Langfristbetrachtung der prognostizierten Entwicklung erkannte und mit entsprechenden Maßnahmen abgeschwächt bzw. verstärkt werden.

Auch durch ein konsequentes Hinterfragen vergangener Einschätzungen können Risiken minimiert bzw. Potenziale genutzt werden. So ist beispielsweise eine Überprüfung der Markt- und Konkurrenzsituation immer lediglich eine Momentaufnahme, die bei möglichen Änderungen eine Neubewertung erforderlich macht. Häufig lassen sich auch zumindest temporär Chancen aus Nachlässigkeiten der Konkurrenz oder neuen Voraussetzungen in bisher noch nicht erschlossenen Gebieten generieren (bspw. Zuzug eines größeren Gewerbebetriebes), die ohne konsequente Marktbeobachtung unberücksichtigt blieben. Insoweit können auch telekommunikationsrechtliche Änderungen demjenigen Vorteile bieten, der sich rechtzeitig darauf einstellt und agiert, statt durch verspätete Reaktionen einen Wettbewerbsnachteil in Kauf nehmen zu müssen.

Auch interne Entscheidungsgrundlagen können sich ändern. So werden Entscheidungen zur Wertschöpfungstiefe häufig auf Basis von temporären Ressourcen und Fähigkeiten getroffen. Hier kann es erforderlich werden, zusätzliche Ressourcen zu schaffen und damit die eigene Geschäftstätigkeit auszuweiten, um durch Wachstum eine verbesserte Auslastung bestehender Bereiche zu erreichen. In anderen Fällen kann auch die Reduktion der eigenen Wertschöpfung, beispielsweise nach einer angemessenen „Lernphase“, von Vorteil sein.

Letztendlich können sich aus den Anforderungen der Kunden auch innerhalb des Sektors neue Chancen und Geschäftsmöglichkeiten ergeben. So ist bereits heute bei vielen auf Infrastruktur spezialisierten Unternehmen eine Ausweitung zu beobachten, beispielsweise auf den Betrieb und die Vermarktung von Rechenzentren, Smart-Home-Dienstleistungspakete oder auch das Anbieten von Dienstleistungen für Dritte Telekommunikationsunternehmen.

Für diese, wie auch weitere, sich im Rahmen der Digitalisierung entwickelnde Geschäftsfelder sind Daten der essentielle „Rohstoff des 21. Jahrhunderts“. Der Bau und Betrieb von hoch- und höchstleistungsfähigen Netzen ist daher ohne jeden Zweifel die notwendige Basis, um den Transport dieses Rohstoffes zu ermöglichen und bietet daher große unternehmerische Potentiale.

6 Ihre Ansprechpartner

Rödl & Partner
Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg



Anton Berger

Diplom-Ökonom
Diplom-Betriebswirt (FH)
Partner

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 01
Fax: +49 (9 11) 91 93-35 49
E-Mail: anton.berger@roedl.com

Rödl & Partner
Kranhaus 1, Im Zollhafen 18
50678 Köln



Peer Welling

Diplom-Kaufmann
Associate Partner

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-224
Fax: +49 (2 21) 94 99 09-900
E-Mail: peer.welling@roedl.com



Andreas Lange

Rechtsanwalt
Wirtschaftsjurist (Univ. Bayreuth)
Associate Partner

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 73
Fax: +49 (9 11) 91 93-35 49
E-Mail: andreas.lange@roedl.com



Patrick Embacher

Rechtsanwalt
Associate Partner

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-219
Fax: +49 (2 21) 94 99 09-900
E-Mail: patrick.embacher@roedl.com