Zeitschrift: Bulletin Electrosuisse

Herausgeber: Electrosuisse, Verband für Elektro-, Energie- und Informationstechnik

Band: 99 (2008)

Heft: 16

Artikel: Strategien der städtischen Energieversorgungsunternehmen in der Telekombranche

Autor: Barella, Milton

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-855876

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Strategien der städtischen Energieversorgungsunternehmen in der Telekombranche

Fast alle städtischen Energieversorgungsunternehmen (EVU) besitzen ein Glasfasernetz, das aber unterschiedlich intensiv genutzt wird. Viele EVU stellen sich zurzeit die Frage, ob sie mehr Ressourcen in die Telekom stecken sollten. Dies, um primär das bestehende Glasfasernetz besser nutzen zu können und um die Kundenbindung und die Einnahmen zu erhöhen. Es gibt verschiedene Modelle für eine Beteiligung der EVU an einer Telekom-Wertschöpfungskette. Der Entscheid, welches dieser Modelle zu verfolgen ist, ist von verschiedenen internen und externen Faktoren abhängig und kann deshalb nicht verallgemeinert werden. Sicher ist aber, dass sich die EVU den Alleingang nicht leisten können. Jeder Fall muss individuell analysiert und durch einen Business Case unterstützt werden.

Stellen Sie sich vor, Sie besitzen eine Ferienwohnung am Luganersee, die Sie nur sehr selten benutzen. Da sich diese Wohnung ziemlich gut und einfach vermieten lässt, könnten Sie zusätzliche Einnahmen

Milton Barella

realisieren, müssten dafür jedoch etwas Zeit investieren. Würden Sie aus diesem brachliegenden Kapital eine Rendite erhalten wollen? Viele städtische Elektrizitätsversorgungsunternehmen (EVU) stehen vor einem ähnlichen Dilemma mit ihren Glasfasernetzen. Sie besitzen ein flächendeckendes, aber nur schwach genutztes Glasfasernetz in wirtschaftlich interessanten Regionen. Sollten sie dieses Kapital profitabler machen, dafür aber die zusätzlich nötigen Ressourcen investieren?

Fast alle städtischen EVU der Schweiz besitzen ein Glasfasernetz, das historisch gewachsen ist, um die Unterwerke fernzusteuern. In einigen Fällen wurde deswegen von Anfang an eine klare Telekomstrategie definiert und diese umgesetzt. In anderen Fällen haben die Mitarbeiter, die für die Planung und den Unterhalt der Telekomnetze verantwortlich waren, aus – mehr oder weniger – eigener Initiative Telekomdienste Externen angeboten und die Telekomstrategie erst später definiert. Oft wurde aber eine offizielle Telekomstrategie mit klaren Zielen gar nicht definiert, oder sie ist, wegen der sich schnell verändernden Bedingungen, schon veraltet.

Die Telekomangebote der EVU können nach Endkundentyp (Geschäfts- und Grosshandels- oder Privatkunden) sowie nach angebotenen Diensten und Technologien unterschieden werden.

Das Geschäftskundenangebot vieler EVU beschränkt sich auf Dark Fiber. Solche Dienste benötigen kaum zusätzlichen Aufwand, werfen aber auch entsprechend wenig Rendite ab. Einige EVU bieten zusätzlich Datenkanäle (also Kapazität) oder Internet für Geschäftskunden an. Diese Dienste bringen bessere Margen, beanspruchen aber zusätzliche personelle und technische Ressourcen. Doch nur wenige EVU, die Kapazität anbieten, nutzen das vorhandene Potenzial auch voll und ganz aus, da sie selten über einen professionellen Auftritt mit aktivem Vertrieb verfügen. Grund dafür ist, dass das Telekomgeschäft keine Kernkompetenz der EVU ist. Daher wird es oft nebenbei oder gar verdeckt betrieben, beinahe als ob es sich um Schmuggelware handelte. Die EVU, die hochwertigere Dienste für Privatkunden anbieten (wie Telefonie und TV), können an einer Hand abgezählt werden: Es sind dies Zug, Lausanne, Freiburg und Sitten.

Diese Situation war während des letzten Jahrzehnts ziemlich stabil. Seit einiger Zeit gibt es aber zwei Treiber, welche die EVU zwingen, ihre Telekomstrategie zu überdenken oder sie sogar zum ersten Mal zu definieren. Beim ersten Treiber handelt es sich um ein Modewort, das immer häufiger genannt wird: FTTH (Fiber To The Home). Dank neuer Dienste wie Youtube und Web TV (wie Zatoo oder Video on Demand mit HDTV-Qualität) wächst das Bedürfnis nach Bandbreite stetig. Die xDSL-Technologie erreicht langsam ihre Grenze bezüglich Datenrate und Übertragungsdistanz, und die einzige realistische und langfristige Alternative sind die Glasfasern. Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung sagt zum Beispiel voraus, dass 2010 10% der Internetanbindungen mittels FTTH hergestellt werden. Die Schweiz hat in diesem Bereich Nachholbedarf, da im Ausland schon seit längerer Zeit FTTH-Dienste angeboten werden; in Europa sind

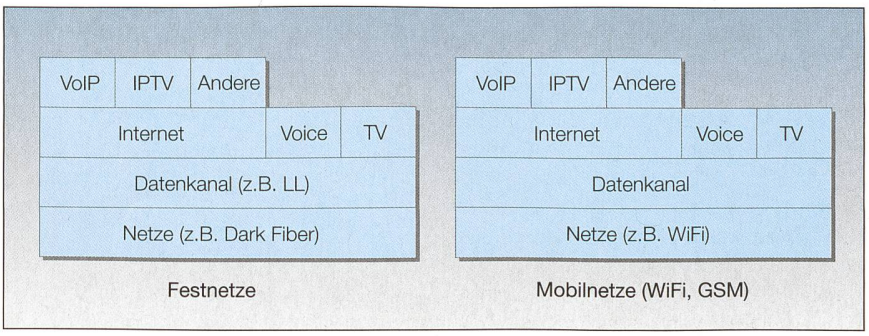


Bild 1 Telekomangebote der EVU.

articles spécialisés

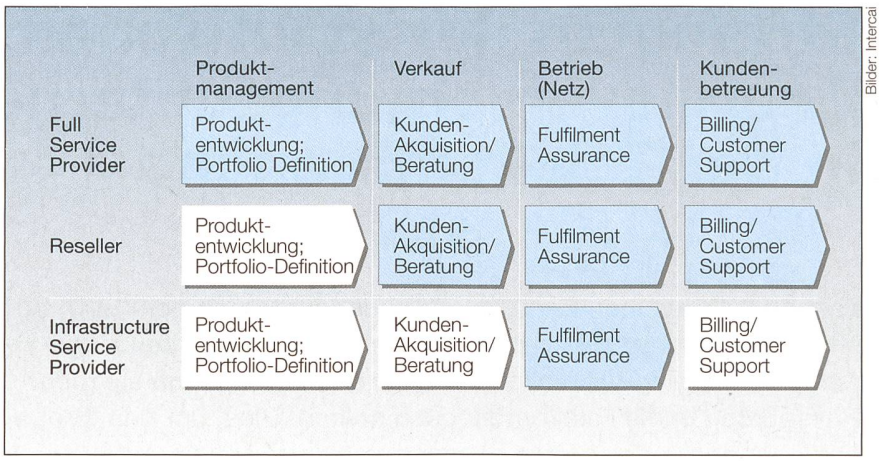
durchschnittlich ca. 1,5% der breitbandigen Anbindungen mit FTTH realisiert, mit Spitzen von ca. 15 bis 20% in Dänemark und Schweden (höhere Prozentuale zeigen Japan und Korea). Die städtischen EVU sind die prädestiniertesten Alternativen zur Swisscom, um solche Netze zu bauen, weil sie schon Glasfasernetze besitzen und weil sie die engsten politischen und wirtschaftlichen Vernetzungen mit der Stadt und deren Behörden haben. Bemerkenswert ist, dass in Europa ca. 25% der FTTH/FTTB-Anbindungen (sogar mit wachsendem Trend) von EVU oder Gemeinden und deshalb nicht von nationalen Netzbetreibern realisiert werden. Bereits haben einige EVU, wie Zürich oder St.Gallen, die Führung übernommen und angekündigt, FTTH-Dienste anbieten zu wollen. Sie können so die Standortvorteile der eigenen Stadt verbessern, aber natürlich auch die bestehenden Anlagen besser ausnutzen. Die Gründung des Openaxs-Verbandes (Verband von mehreren EVU, die FTTH Open Access promovieren wollen, was bedeutet, dass FTTH allen anfragenden Dienstanbietern in nicht diskriminierender Weise zur Verfügung gestellt wird) und die ersten kommerziellen FTTH-Angebote von Orange haben in diesem Jahr noch mehr Schwung in die Diskussion gebracht.

Der zweite Treiber ist die Liberalisierung der Energiebranche, die Druck auf die EVU ausübt. Würde eine Bündelung von Energie- und Telekomprodukten die Kundenbindung von Geschäfts- und später auch Privatkunden verstärken? Sind die EVU gefordert, ihre Einnahmen zu erhöhen und ihr Geschäft zu diversifizieren, um langfristig in einem liberalisierten Markt überleben zu können?

Für einige EVU könnte es deshalb interessant oder sogar notwendig sein, in Telekomdienstleistungen zu diversifizieren, sei es allgemein mit Festnetz- oder Mobildiensten oder spezifisch mit FTTH. Bei einer erhöhten Beteiligung in der Telekombranche stellen sich aber weitere Fragen: Welche Produkte sollen zusätzlich angeboten werden? Welche Rolle sollen die EVU in der Wertschöpfungskette übernehmen? Sollen sie in parallele Wertschöpfungsketten (z.B. WiFi, GSM) einsteigen?

Es gibt grundsätzlich drei verschiedene Modelle für eine Beteiligung der EVU an einer Telekom-Wertschöpfungskette.

Das erste Modell, in welchem die EVU als Full Service Provider erscheinen, in dem sie alle Teile der Wertschöpfungskette besetzen (von der Produktentwicklung über Kundenakquisition und Support bis zu Fulfilment und Assurance) ist eher unwahrscheinlich, da die EVU nicht die nötige Grösse und das geforderte Know-how besitzen, um solche Dienste zu entwickeln.



Bilder: Intercai

Bild 2 Beteiligung der EVU an einer Telekom-Wertschöpfungskette. In Blau die Beteiligungsmöglichkeiten eines EVU.

Nachhaltige Modelle sind daher nur das Reseller-Modell, in dem die EVU Produkte von Dritten wiederverkaufen (als eigene Marke oder unter Cobranding) und den Kundenkontakt pflegen, sowie das «Infrastructure Service Provider»-Modell, in dem die EVU nur die Infrastruktur zur Verfügung stellen und keinen direkten Endkundenkontakt pflegen. Das Reseller-Modell bietet zwar mehrere Vorteile (es verleiht den EVU Visibilität, erhöht die Kundenbindung und bringt zusätzlichen Umsatz durch Dienste mit hohen Margen), doch es konfrontiert die EVU mit neuen Herausforderungen (z.B. dem Einstieg in einen hoch wettbewerbsfähigen Markt, der von immer grösseren und internationaleren Playern beherrscht wird). Das «Infrastructure Service Provider»-Modell bietet etwas weniger Vorteile, erlaubt aber den EVU, sich in einem Teil der Wertschöpfungskette zu positionieren, in dem sie eine klare Stärke besitzen: ein flächendeckendes Netz in einer Region, die von anderen Wettbewerbern kaum so gut beherrscht wird.

Der Entscheid, welche Dienste für welche Kunden angeboten und welche Abschnitte in der Wertschöpfungskette übernommen werden sollen, ist von verschiedenen externen und internen Faktoren abhängig und kann deshalb nicht verallgemeinert werden. Jeder Fall muss genau analysiert und im Rahmen eines Business Case bewertet werden. Externe Faktoren sind beispielsweise lokalpolitische Einflüsse, allgemeine technische Trends und natürlich das wirtschaftliche Potenzial des lokalen Geschäfts- und Privatmarktes. Interne Faktoren sind die definierten strategischen Ziele der EVU und deren Besitzer (Will das EVU in Telekomdienste diversifizieren oder sich auf seine Kernkompetenzen beschränken? Will das EVU seine Einkünfte und den Wert der Firma erhöhen? Wie gross ist die Risikobereitschaft der Firma? Wollen die Besitzer die ökonomische Attraktivität der Region erhöhen? Wer wird die nötigen Investitionen finanzieren?), die taktischen Ziele der EVU (Wie will das EVU seine Marke positionieren? Will das EVU Bündelungen von Telekom- und Energieprodukten anbieten?) und die jetzige Positionierung der EVU in der Telekombranche (z.B. Verbreitung des Glasfasernetzes oder anderer Netze, Telekom-Know-how, die Grösse der Firma und die aktuellen Kunden).

Einige Aussagen lassen sich jedoch verallgemeinern. Erstens muss der Telekombereich unabhängig von der gewählten Lösung finanziell selbstständig sein, auch wenn es das Ziel ist, Telekomprodukte mit Stromprodukten zu bündeln. Das langfristige Überleben und das Wachstum des Telekombereichs können gewährleistet werden, wenn dieser Bereich selbstständig profitabel ist. Zweitens ist ein Alleingang in der Telekombranche für ein städtisches EVU der Schweiz sehr schwierig. Die einzelnen EVU sind zu klein, um mit anderen Schweizer Netzbetreibern oder globalen Akteuren im Wettbewerb zu stehen. Dies gilt in erster Linie für hochwertige Produkte wie zum Beispiel «Video on Demand», aber teilweise auch für andere Produkte wie reine Mietleitungen. Partnerschaften und Kooperationen mit Telekomnetzbetreibern, Dienstleistungsanbietern oder mit anderen EVU werden in vielen Fällen nötig oder zumindest vorteilhaft sein.

Die EVU besitzen ein grosses Kapital, das für die Telekombranche sehr interessant ist: ein gut entwickeltes, schwach genutztes Glasfasernetz, eine starke lokale politische und wirtschaftliche Vernetzung und optimale Kundenbeziehungen. Wie bei unserer Ferienwohnung am Luganersee gibt es keine allgemeingültige richtige oder

falsche Entscheidung, ob und wie wir die bestehenden Anlagen besser ausnutzen wollen oder nicht. Grundsätzlich falsch ist es jedoch, wenn Entscheidungen unüberlegt und unsorgfältig getroffen werden oder, vielleicht noch schlimmer, wenn gar keine Entscheidungen getroffen werden.

Angaben zum Autor

Milton Barella, Elektroingenieur dipl. ETHZ und MBA, ist Senior Consultant bei der Intercai (Schweiz) AG. Seit mehreren Jahren beschäftigt er sich mit Thematiken der Energiewirtschaft, insbesondere für Telekomstrategien der städtischen Energieversorgungsunternehmen.
Milton.barella@intercai.ch

Résumé

Stratégies des services industriels dans la branche des télécommunications

Presque toutes les entreprises d'approvisionnement en énergie (EAE) possèdent un réseau de fibres optiques qu'elles utilisent de manière plus ou moins intense. De nombreuses EAE se posent actuellement la question de savoir si elles devraient investir davantage de ressources dans la télécommunication. Il s'agit d'abord de pouvoir mieux utiliser le réseau de fibres optiques existant, d'intensifier les relations avec la clientèle et d'augmenter les recettes. Les EAE disposent de divers modèles pour participer à la chaîne de valeur ajoutée des télécommunications. Le choix du modèle à suivre dépend de divers facteurs internes et externes et ne peut donc pas être généralisé. Il reste certain que les EAE ne peuvent pas se permettre de faire cavalier seul. Chaque cas doit être analysé individuellement et soutenu par un business case.

BKW

Die Liberalisierung im Strommarkt setzt Impulse frei und eröffnet neue Chancen. Wir verstehen sie als Aufforderung, uns dynamisch weiterzuentwickeln. Dazu sind wir auf engagierte Mitarbeiter angewiesen wie beispielsweise Roger Nufer. Als Portfoliomanager packt er Chancen zur richtigen Zeit – und trägt so zur Unternehmensentwicklung bei.

BKW FMB Energie AG, Human Resources Management, Tel. 031 330 58 68, info@bkw-fmb.ch, www.bkw-fmb.ch/jobs