

Strategische Fragen im Breitbandgeschäft

Einblick in die Beratungstätigkeit von Broadband Networks

Ausgangslage

Die Telekommunikationsbedürfnisse von Privathaushalten und Geschäftskunden ändern sich rasant und werden sich künftig weiter ändern. Zunehmende Bandbreiten, der Wandel vom Broadcast zum interaktiven Fernsehen sowie das wachsende Bedürfnis, alle Dienste aus einer Steckdose und von einem Anbieter zu erhalten und damit Kosten zu sparen sind nur einige der zu erwartenden Entwicklungen. Diese bergen viele Chancen für die Netzbesitzer, aber sicherlich auch Risiken. Neben den Marktentwicklungen bringen neue Technologien im Zugangsnetzbereich auf Basis von Fiber to the Home (FTTH) neue technische Möglichkeiten und bieten Gelegenheit, neue Geschäftsmodelle umzusetzen.

Herausforderungen bestehender und zukünftiger Netzbesitzer

Bestehende Netzbesitzer, namentlich die Kabelnetzbetreiber, stehen vor der Frage, ob sie ihr Kabelnetz auf Kupferbasis, das HFC-Netz, in Richtung Fiber to the Home (FTTH) weiterentwickeln sollen. Zudem stehen sie vor der Herausforderung, ihre sehr gute Marktposition beim Broadcast Fernsehen im Bereich des interaktiven Fernsehens zu verteidigen.

Neue Netzbesitzer wie Elektrizitätswerke, Stadtwerke und industrielle Betriebe stehen vor der Frage, ob sie ihre meist gut ausgebauten Trasse- und Rohranlagen auch für Telekomangebote verwenden möchten. Fragen nach der Wirtschaftlichkeit und nach den dafür benötigten finanziellen und personellen Ressourcen bleiben oft unbeantwortet. Die hohen Investitionen, welche für den Bau von FFT-basierten Glasfasernetzen benötigt wer-

den, bringen zudem die Möglichkeit der Kooperation mit einem Partner ins Spiel.

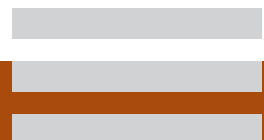
Sowohl bestehende wie auch neue Netzbesitzer stehen vor folgenschweren Entscheidungen, denn Glasfasernetze sind langfristige Infrastrukturprojekte und mit dem Eintritt von Swisscom in den Markt entsteht vielerorts ein zeitlicher Druck. Es werden Businessmodelle verworfen, die auf kurz- bis mittelfristige Wirtschaftlichkeit und einen langsamen Ausbau ausgerichtet waren. Um den Bau von parallelen Netzen zu verhindern, sehen sich nun aber viele Betreiber zu schnellen Entscheidungen veranlasst.

Eine durch zahlreiche Projekte erarbeitete Beratungsmethodik von Broadband Networks unterstützt die Entscheidungsfindung mit fundierten Analysen und Strategieempfehlungen. Mit der hier in Grundzügen beschriebenen Systematik werden Telekomstrategien von bestehenden und neuen Netzbetreibern entwickelt oder weiterentwickelt.

Beratungssystematik von Broadband Networks

Analyse

Basierend auf einer Beurteilung der Position der Unternehmung und des Marktes wird in einer ersten Phase eine SWOT-Analyse erstellt. Die Ausgangslage des Unternehmens wird dabei auf verschiedenen Ebenen untersucht: Wie sieht das Trasse, die Rohranlage und die Hauseinführung aus? Was ist nötig, um eine Breitband-Infrastruktur zu installieren? Wie viele potentielle Kunden werden erreicht? Wie ist das Unternehmen positioniert? Daraus leiten sich die Stärken und Schwächen des Netzbetreibers und seiner Position im Markt ab.



Chancen und Risiken ergeben sich aus der Marktanalyse, woraus sich wiederum Erwartungen und Thesen formulieren. In der gemeinsamen Diskussion entsteht eine Markteinschätzung, welche Chancen und Risiken kundenspezifisch aufzeigt.

Netzstrategie und Geschäftsmodelle

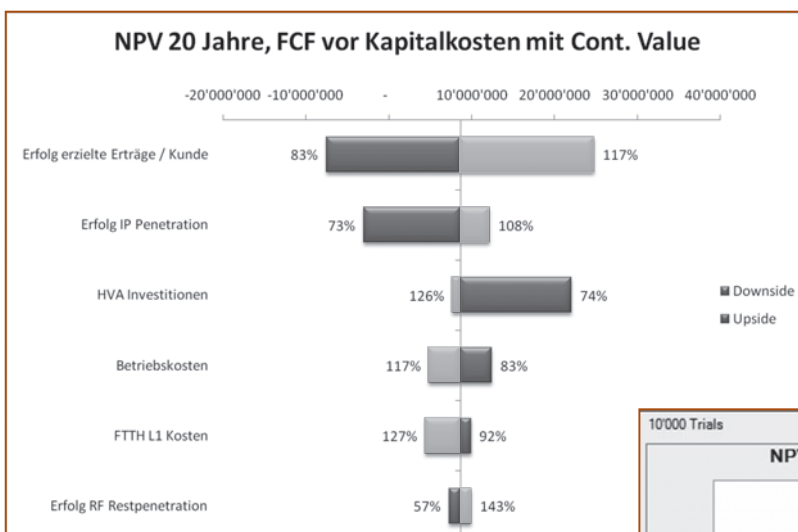
In der zweiten Phase des Beratungsprozesses werden Netzstrategien und Geschäftsmodelle untersucht. Beide erfordern ein tiefgreifendes Verständnis der wirtschaftlichen und technologischen Gegebenheiten und Herausforderungen. Je nachdem ob ein neues Netz gebaut oder eine bestehende Infrastruktur weiter ausgebaut wird ergeben sich unterschiedliche Strategieoptionen, welche nach gemeinsam erarbeiteten Kriterien bewertet und priorisiert werden. Zusätzlich ergeben sich unterschiedliche Optionen (mit den Dimensionen Geschäftsmodell und Netzentwicklung) je nachdem, ob das Netz mit einem Partner (z.B. Swisscom) oder alleine gebaut wird.

Eines der wichtigsten Bewertungskriterien sind die finanziellen Kennzahlen einer jeden Strategieoption. Um die komplexen Zusammenhänge und damit die Folgen verschiedener Szenarien zu erfassen, hat Broadband Networks eine eigene Methodik erarbeitet. In einer ersten Stufe werden Plan-Erfolgsrechnungen, Cash-Flow-Rechnungen und Investitionsrechnungen für die verschiedenen Strategieoptionen erstellt. Diese Auswertungen wurden zusammen mit einer Treuhandfirma entwickelt.

In einer weiteren Stufe werden die Kennzahlen ermittelt. Kennzahlen ermittelt. Dazu gehören der Free Cash Flow, die interne Projekttrendite (IRR, Internal Rate of Return) und die Paybackdauer.

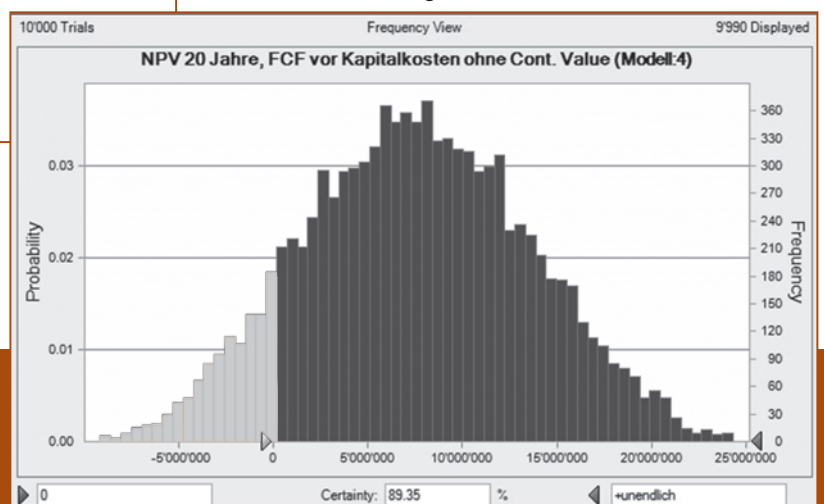
Risiko- und Wirtschaftlichkeitsanalysen

Schlussendlich werden Risikoanalysen erstellt und Wahrscheinlichkeiten aufgrund veränderter Annahmen aufgezeigt. So wird für unsere Kunden abschätzbar, was es zum Beispiel heisst, wenn die angenommene Kun-



In einem sogenannten Tornado-Chart werden die Einflüsse verschiedener Parameter (links) auf den Barwert des Free Cash Flows über 20 Jahre gezeigt. In diesem Beispiel üben die mit den Kunden erzielten Erträge den grössten Einfluss aus.

Das Chart illustriert den Einfluss unterschiedlicher Kenngrössen auf die Schwankungen des Free Cash Flow (FCF). Es zeigt sich im vorliegenden Falle deutlich, dass der Kundenertrag die grösste Hebelwirkung auf das Endergebnis hat.



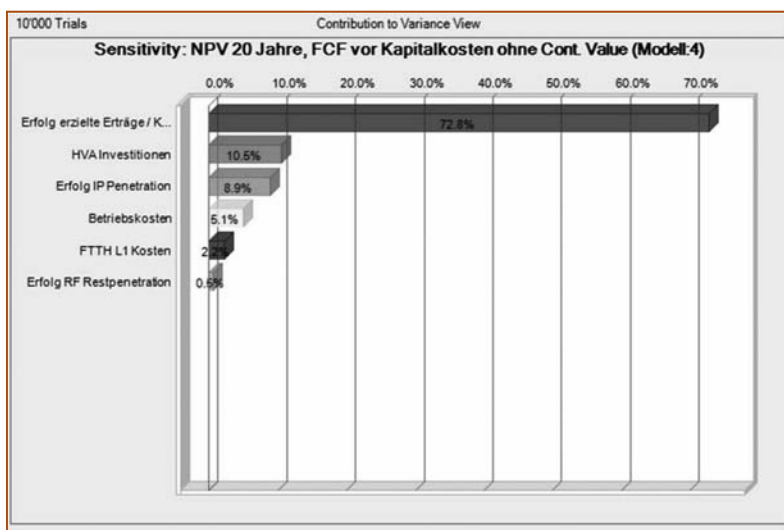
BROADBAND NETWORKS

denpenetration nur zum Teil erreicht oder aber übertroffen wird. Benchmarks und die grosse Erfahrung aus einer Vielzahl von Beratungsleistungen gibt den Business Cases die notwendige realistische Betrachtung. So entsteht eine Entscheidungsgrundlage, die auf nachvollziehbaren Kennzahlen und der individuellen Situation des Unternehmens basiert.

Beratungsangebote

Die Beratungsdienstleistungen von Broadband Networks reichen von Second-Opinion-Analysen bis hin zur Erarbeitung von Geschäftsmodellen und Businessplänen. Je nach Bedürfnis bietet Broadband Networks ihren Kunden eine begleitende strategische Beratung, kurze Einschätzungen, Umsetzungsvarianten oder Empfehlungen.

Egal wie umfangreich sich die Beratung gestaltet, immer basiert sie auf der gleichen ökonomischen und technologischen Expertise.



Die Grafik zeigt, welchem Einfluss aufgrund der durchgeführten Simulationen die Schwankungen des Barwertes des Free Cash Flow (FCF) unterliegen. Es zeigt sich deutlich, dass die mit den Kunden erzielten Erträge denweitaus grössten Einfluss auf das Endergebnis haben. Die RF-Penetration, d.h. die Penetration des analogen TV-Signals beeinflusst das Ergebnis nur sehr schwach.

Unser Beratungsangebot

planen.

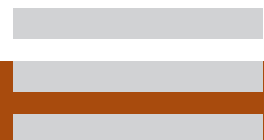
- Planung von neuen Netzen und Netzerweiterungen
- Netz- und Projektkonzeptionen
- Pilotprojekte und Evaluationen
- Realisierungskonzepte zu Implementation, Netzerstellung und Migrationsmöglichkeiten
- Business Pläne
- Erarbeiten von Grundlagen für Verhandlungen mit Partnern
- Geschäftsmodelle
- Migrationskonzepte

prüfen.

- Second-Opinion-Analysen bestehender Strategien und Konzepte
- Risiko-Analysen
- Netzwerk Audit
- Aufzeigen und Implementieren von Optimierungspotential
- Evaluation, Beurteilung und Entscheidung hinsichtlich technologischen Lösungen

realisieren.

Unsere Expertise in der Beratung basiert auf unserer langjährigen, praktischen Erfahrung in der Projektrealisierung. Als neutraler und herstellerunabhängiger Anbieter ist Broadband Networks das führende Schweizer Unternehmen für die Planung und Realisation von Zugangsinfrastrukturen für Daten-, Sprach- und Videodienste, ausgerichtet auf die Bedürfnisse Schweizer Netzbesitzer.



BROADBAND NETWORKS

Broadband Networks AG
In der Luberzen 19
8902 Urdorf, Switzerland
Telefon +41 43 455 60 00
www.broadbandnetworks.ch

