

e|m|w

Energie. Markt. Wettbewerb.

e|m|w.trends

Stadtwerk goes Glasfaser

Von **Dr. Heike Hahn**, Geschäftsleitung, con|energy Unternehmensberatung und **Dr. Martin Fornefeld**, Vorsitzender der Geschäftsführung, Micus Strategieberatung



Foto: © istock/deepblue4you

Stadtwerk goes Glasfaser

Lukratives Geschäftsmodell oder „nur“ Daseinsvorsorge?

Mehr und mehr prägen technologische Entwicklungen wie künstliche Intelligenz, Internet of Things oder Augmented Reality das Umfeld von Energieversorgern. Für damit verbundene Anwendungen wird ein schnelles und leistungsfähiges Internet benötigt. Für Stadtwerte, die vor Ort Infrastrukturbetreiber sind und sehr guten Kundenzugang haben, ist dies eine gute Möglichkeit, eine Stadt auch mit Glasfaser zu versorgen und Rückgänge im Strom- und Gasvertrieb zu kompensieren.

✦ Von **Dr. Heike Hahn**, Geschäftsleitung, con|energy Unternehmensberatung und **Dr. Martin Fornefeld**, Vorsitzender der Geschäftsführung, Micus Strategieberatung

Schon seit Jahren sind Stadtwerke auf der Suche nach zukunftsweisenden Geschäftsfeldern, um den immer weniger auskömmlichen Vertrieb von Strom und Gas zu kompensieren. Als Folge haben die meisten Anbieter einen Wandel vom Energieversorgungsunternehmen hin zum Energiedienstleistungsunternehmen vollzogen und damit begonnen, sich mehr oder weniger digital aufzustellen: Prozesse wurden automatisiert und Kundenkontaktkanäle online geschaffen, erste digitale Geschäftsmodelle („Plattformen“) in den Markt gebracht. Nicht nur bei den Energieversorgern selbst, sondern auch bei ihren Kunden nimmt der Bedarf an Übertragungsgeschwindigkeiten für immer größere Datenmengen zu. Beispiele sind Augmented-Reality-Anwendungen zur Wartung von Geräten und Anlagen oder zur Visualisierung komplexer Produkte in 3D-Modellen. Oder für Roboter, die Ärzte bei Operationen unterstützen oder Videospiele, in denen Studierende Operationen üben können.

Beispiel 1: Hilden Media – Ein Stadtwerk legt Glasfaser

Aufbau flächendeckender Glasfaserver-sorgung

Für die Stadtwerke Hilden bei Düsseldorf gehört daher das schnelle Internet genauso zur Daseinsvorsorge wie Strom, Gas und Wasser. Schon im Jahr 2002 hatte der Aufsichtsrat den Beschluss gefasst, einen sogenannten „Backbone“ durch die Stadt zu bauen. Dieses Rückgrat einer flächendeckenden Glasfaserabdeckung war die vorausschauende Investition in die zukünftige Lebens- und Arbeitswelt. Gleichzeitig hieven die Stadtwerke ihre eigene Infrastruktur auf eine intelligentere Ebene: Trafo-Stationen, Verteilerkästen, Smart Meter – auch die Zukunft der Energieversorgung ist digital und erfordert smarte Systeme und schnelle Datenleitungen.

Mit System zu „Hilden Media“

Im Jahr 2016 war es soweit: Das Vorhaben erhielt mit dem „Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende“ neuen Antrieb. Stadt und Stadtwerke waren entschlossen, ihre Zukunft auf Glasfaser zu bauen. Beim Glasfaserausbau konnten die Stadtwerke auf ihre Erfahrungen als Netzbetreiber zurückgreifen. Gemeinsam mit einem Beratungshaus entwickelten sie einen Projektplan, der schon im Januar 2018 erste Gewerbetreibende zu Pilotkunden werden ließ. Mit „Hilden Media“ entstand ein durchgerechnetes und tragfähiges Produktpaket für digitale Telefonie und Internet. Noch vor Ostern konnten die Stadtwerke Hilden im ersten Bauabschnitt

zuverlässiges, ultraschnelles, stabiles Breitbandinternet anbieten – nach nur 19 Monaten Vorbereitung.

Kein bisschen Zufall

Heute versetzt die Herangehensweise die Stadtwerke in eine komfortable Situation: Sie sind die ersten Anbieter von Highspeed-Internet-Produkten in der nordrhein-westfälischen Gemeinde mit rund 55.000 Einwohnern. Stadtwerke-Geschäftsführer Hans-Ullrich Schneider erklärt das Vorgehen: „Schritt eins war für uns dabei die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Auch wir als Stadtwerke müssen natürlich Gewinne machen, aber wir denken langfristig und bürgernah – wir sehen unsere Kunden Tag für Tag und wollen ihnen ins Gesicht schauen können“. Die Analyse bestätigte die Wirtschaftlichkeit des Ausbaus in vier Gewerbegebieten, worauf der Aufsichtsrat im November 2016 den Beschluss fasste, das Projekt Hilden Media in die Tat umzusetzen.

Punktsieg für Marktkennntnis

Nun hieß es, das Geschäftsmodell final festzuzurren. Voraussetzung war es dabei, ohne Förderungen auskommen. Alles sollte aus eigenen Mitteln finanziert werden, um bei der Vermarktung frei agieren zu können. Im ersten Schritt wurden Ausschreibungen für den Betrieb und die Vermarktung des Glasfasernetzes aufgesetzt. Im Ergebnis fand das Unternehmen sehr gute, zum Teil lokal ansässige Anbieter für den Vertrieb seiner Produkte. Parallel mussten Anträge bei der Bundesnetzagentur gestellt werden, welche die Stadtwerke als Telekommunikations-Anbieter legitimieren musste. Die Feinplanung für den Tiefbau lief und der Rollout der Marketingkampagne nahm Gestalt an. Mitte Juni 2017 begannen die Vermarkter mit dem Vorvertrieb der ausgearbeiteten Hilden-Media-Produkte in den Segmenten Internet und Telefonie in den Gewerbegebieten für Gewerbe- und Privatkunden. Dabei bewahrheitete sich die zugrunde gelegte Annahme, dass rund 40 Prozent der Kunden zu Hilden Media wechseln würden. Die nächste Hürde zum Gigabit-Netz Hilden war genommen und die Ausschreibungsphase für den Bau begann.

Gut aufgestellt

Die Vorvermarktung im Sommer 2017 wurde gezielt mit lokalen Marketingmaßnahmen durchgeführt, um den Wettbewerb nicht aufzuschrecken. Der Wettbewerb wurde erst dann aufmerksam, als im Januar 2018 erste Pilotkunden angebunden werden sollten. Zu diesem

Zeitpunkt hatten die Stadtwerke aber schon alles ausgearbeitet, die Produkte standen, die Preise waren kalkuliert, der Vorvertrieb gelaufen, die Ausschreibungen entschieden, die Bagger bestellt. Als der Wettbewerb auf den Plan trat, waren die Stadtwerke somit gut vorbereitet. Hilden wird schon bald in einem Highspeed-Internet surfen. Nachdem die vier Gewerbegebiete mit Fiber-to-the-Home (FTTH), also dem Verlegen von Glasfasern bis in die Wohnung bzw. die Büroräume des Kunden, angeschlossen sein werden, wird aufgrund des anhaltenden Interesses bei Unternehmen und Bürgern das Stadtgebiet sukzessive mit Glasfaser ausgebaut.

Beispiel 2: Hertener Stadtwerke – Vermarktung der Glasfaser

Bereits hoher Versorgungsgrad

Die Hertener Stadtwerke GmbH planten eine Strategie zur Vermarktung des Glasfasernetzes zu entwickeln. Ziel war, das bereits bestehende Leerrohr- und Glasfasernetz der Hertener Stadtwerke sinnvoll in den Breitbandausbau zu integrieren und zu untersuchen, welche Bereiche im Stadtgebiet über das Netz erschlossen werden können und welche Möglichkeiten der Vermarktung bestehen.

Die Versorgungsanalyse zeigte, dass das Stadtgebiet von Herten bereits zu 93 Prozent mit Bandbreiten über 50 Mbit/s versorgt ist – was dem Ziel der Bundesregierung, diese Geschwindigkeit bis 2018 flächendeckend anzubieten, bereits sehr nahe kommt. Die Unterversorgung liegt vor allem im Norden und Süden des Stadtgebietes sowie in den Randbereichen der Stadtteile.

Die bestehenden Leerrohr- und Glasfaserinfrastrukturen der Hertener Stadtwerke bieten sehr gute Voraussetzungen für den Netzausbau. In fast allen Ausbaucleistern sowie in der Entwicklungsfläche „Zeche Ewald“ lassen sich durch eine Mitnutzung bestehender Netzinfrastrukturen Einsparungen bei Tiefbau und Material vornehmen, wodurch sich die Ausbaukosten erheblich reduzieren.

Erschließung unterversorgter Gebiete

Die Zielsetzung, die unterversorgten Gebiete zu erschließen, wurde einerseits durch die Entwicklung eines Fibre-to-the-Building-Konzeptes (FTTB) umgesetzt – also durch das Verlegen von Glasfasern bis in das Gebäude des Kunden. Zum anderen durch die Planung einer konsequenten, zielgerichteten Weiterentwicklung des bestehenden Trassennetzes. Des Weiteren wurde ein FTTB-Konzept für die neuen

Erschließungsgebiete „Comeniusiedlung“ und „Zeche Ewald“ entwickelt. Eine wesentliche Bedeutung, insbesondere im Hinblick auf die Vermarktung, kam hierbei der Einbindung von Smart-Meter-Gateways im Sinne der Anforderungen des Messstellenbetriebsgesetzes (MsbG) zu. Bei Einbindung der Smart-Meter-Gateways über Glasfaserkabel – was entsprechend der gesetzlichen Vorgaben möglich ist – kann der Betreiber dem Kunden weitere Dienste anbieten oder Glasfasern, die nicht für das Auslesen der intelligenten Zähler genutzt werden, vermarkten.

Positives Ergebnis – auch ohne Fördermittel

Auf Grundlage der Netzplanung wurden die Investitionskosten ermittelt und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchgeführt. Alle Ausbauprojekte erzielten ohne den Einsatz von Fördermitteln ein positives Ergebnis innerhalb der vorgegebenen Abschreibungszeiträume.

Einheitliches Vertragswerk regelt Verpachtung der Infrastruktur

Des Weiteren erfolgte eine Entwicklung von Grundsätzen, die den Umgang mit bestehenden und zukünftigen Glasfaser- und Leerrohrkapazitäten der Hertener Stadtwerke und deren Vermarktung beschreiben. Auf Basis dieser Grundsätze ist für die Hertener Stadtwerke ein neues einheitliches Vertragswerk entstanden, welches genutzt wird, um weitere Infrastrukturen zu verpachten. Das Vertragswerk besteht aus einem Rahmenvertrag und drei Leistungsverträgen (Dark Fiber, Geschäfts- und Haushaltskunden).

Herten setzt auf reinen Infrastrukturbetrieb

Für die Vermarktung des Glasfasernetzes im Stadtgebiet Herten wird für das Stadtwerk das Modell des reinen Infrastrukturanbieters umgesetzt, das heißt, die Netze werden verpachtet, Betrieb und Providing werden von einem Telekommunikationsunternehmen durchgeführt.

Nur zwei von vielen erfolgreichen Projekten

Beide Beispiele sind Projekte der Micus Strategieberatung, welche Partner der Conenergy Unternehmensberatung beim Thema „Breitband“ ist. Während Micus sich auf die Versorgungsanalyse des Breitbandausbaus sowie die Definition passender Dienstleistungsprodukte fokussiert, ist Conenergy stärker gefordert, wenn es um die Etablierung von Breitband in die vorhandenen Unternehmensstrukturen geht, zum Beispiel durch Hebung von Synergien

Die Stadtwerke Hilden haben mit „Hilden Media“ ein Produktpaket für digitale Telefonie und Internet entwickelt.



oder der Überprüfung, Ergänzung und Verknüpfung mit den energiewirtschaftlichen Bestandsprodukten. Gemeinsam stellen die Partner Strategiekonformität

sicher, passen die Aktivitäten in die MSBG-Strategie ein und unterstützen die Kommunikation intern und extern, etwa mit Stakeholdern. ←



DR. HEIKE HAHN

Jahrgang 1968

- Diplom-Kauffrau
- Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Dortmund und Promotion im Bereich Marketing
- 1993–1997 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Marketing der Universität Dortmund
- 1997–2005 verschiedene, überwiegend leitende Funktionen im Marketing eines Telekommunikationsunternehmens
- seit 2006 bei der con|energy unternehmensberatung gmbh, seit Januar 2017 Mitglied der Geschäftsleitung
- hahn@conenergy.com



DR. MARTIN FORNEFELD

Jahrgang 1959

- Diplom-Ingenieur
- Studium an der TU Clausthal und Promotion über Endlagerung
- 1989–1991 Referent des Vorstandes bei Siemens-Nixdorf-Informationssysteme
- 1991–2000 Partner einer mittelständischen Unternehmensberatung
- seit 2000 Vorsitzender der Geschäftsführung und Gesellschafter bei Micus Strategieberatung GmbH
- fornefeld@micus-duesseldorf.de

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 3-5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

www.energate.de

www.emw-online.com

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

www.emw-online.com/bestellen

