



# Multiprovider-Strategie für Glasfasernetze

## «Die erfolgreiche Glasfaser-Migration»

Datum: 10.12.2022

Version: 2.0

joloo GmbH

Bielstrasse 36  
CH-3252 Worben  
+41 79 637 67 95  
[www.joloo.ch](http://www.joloo.ch)  
[info@joloo.ch](mailto:info@joloo.ch)





## Inhalt

|          |   |   |
|----------|---|---|
| <b>1</b> | <b>Management Summary</b> .....                             | <b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b> |
| <b>2</b> | <b>Positionierung als strategischer Erfolgsfaktor</b> ..... | <b>4</b>                                  |
| <b>3</b> | <b>Markt- und Netzausbauszenarien</b> .....                 | <b>5</b>                                  |
| <b>4</b> | <b>Öffnen der Glasfaser Infrastruktur?</b> .....            | <b>6</b>                                  |
| 4.1      | Szenario 1, der reine «Wholesale» Ansatz .....              | 6   |
| 4.2      | Szenario 2, Monoprovider Strategie auf FTTH-Netzen .....    | 7   |
| 4.3      | Szenario 3, Multiprovider Strategie auf FTTH-Netzen .....   | 8   |
| <b>5</b> | <b>Fazit und Schlussfolgerungen</b> .....                   | <b>10</b>                                 |
| <b>6</b> | <b>Jooloo GmbH</b> .....                                    | <b>11</b>                                 |

## 1 Einleitung

Elektroversorgungsunternehmen (EVUs), Telecom- und Netzanbieter sehen sich mit vielen Herausforderungen konfrontiert, wenn es um die Frage geht, in einen Glasfaser-Netzbau zu investieren. Nebst zentralen Fragen des betriebswirtschaftlichen Erfolges, wie die Kompensation der zu tätigen Investitionen, stehen weitere Themen zur Diskussion. Darunter fallen die Frage nach der richtigen und nachhaltigen Technik, der Netztopologie sowie Fragen des Marktes, wie beispielsweise 5G-Kunden-Substitution und die Übermacht der Swisscom und deren Glasfaserausbaustrategie.

Ist die Stossrichtung für einen Glasfaserausbau einmal bestimmt, ist eine der zentralen Fragen, ob das EVU ihr zukünftiges Glasfasernetz als ein offenes, für mehrere Telecomanbieter verfügbares Netz (Multiprovider-Strategie) betreibt. Die Alternative wäre, dass das EVU die z.B. aus dem Kabelnetz vorhandene Struktur beibehält und das Netz als reiner Infrastrukturanbieter oder mit dem bekannten Telecomanbieter (Monoprovider-Strategie) weiter betreibt.

Wir haben zahlreiche EVUs, Telecom- und Netzanbieter in der Schweiz besucht und mit genau dieser Fragestellung konfrontiert. In den vielen Gesprächen, die wir zu diesem Thema geführt haben, zeichneten sich über die Zeit drei strategische Stossrichtungen ab, welche sich auf eine Mehrheit der EVUs, die sich mit diesem Thema beschäftigen adaptieren lassen. In unseren nachfolgenden Ausführungen möchten wir diese Szenarien gegenüberstellen und möchten aufzeigen, dass es durchaus sinnvoll sein kann, ein Glasfasernetz für Telecomanbieter zu öffnen und aktiv in die Vermarktung zu investieren.

Die Fragen sind komplex und deshalb individuell für jedes EVU zu betrachten. Wie in vielen Bereichen gibt es auch hier kein «richtig» oder «falsch». Wir möchten Sie anregen, die Themen strukturiert anzugehen und Entscheidungen basierend auf klaren unternehmensstrategischen Vorgaben zu fällen.

Der nachfolgende Artikel ist speziell auf EVUs ausgelegt, welche sich Überlegungen machen ihr Glasfasernetz zu öffnen und aktiv in die Vermarktung zu investieren. Die Erläuterungen sollen die wichtigsten Themenfelder beleuchten, welche in der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden sollten. Dabei spielt es vorerst keine Rolle ob das Glasfasernetz bereits gebaut ist oder ob der Bau noch in der Planungsphase steht.

## 2 Positionierung als strategischer Erfolgsfaktor

Der Schweizer Telecommarkt ist stark gesättigt und ein Internetwachstum ist kaum mehr vorhanden. Eine Differenzierung über die Produkte ist schwierig und ein verändertes Kundenverhalten macht die Gestaltung von positiven Kundenerlebnissen zur Herausforderung.

Die sich auflösenden Abgrenzungen der Netzzugänge (Kabelnetz zu FTTH) und die Weiterentwicklung im Bereich der OTT-Produkte führt dazu, dass Produkte von Mitbewerbern, wie auch diese von kleineren Telecommanbietern auf allen Netzen in der Schweiz verfügbar werden. Dies wird den Druck für EVUs zusätzlich erhöhen, sowohl auf der Ebene der zukünftigen Produktentwicklung wie auch in der Marktbearbeitung und der Öffnung der Netze. Im Endeffekt geht es darum, den Mitbewerbern Marktanteile abzunehmen. Die anderen Marktteilnehmer spielen aber das gleiche Spiel, mit dem Unterschied, dass die grossen Telecommanbieter mit ihrer finanziellen Übermacht viel mehr Druck in der Marktbearbeitung aufbauen können. Die andauernden Promotionschlachten mit Rabatten auf Abo-Preise und geschenkten TVs und Tablets führen dazu, dass es für Kunden zwar attraktiver aber auch viel komplexer wird. Infolgedessen kommen die Margen bei den Telecommanbietern weiter unter Druck!

Egal vor welcher Entscheidung das Unternehmen steht, nebst einer klaren strategischen Stossrichtung, ist eine Anpassung der aktuellen Positionierung oder eine Neupositionierung und deren konsequente Umsetzung ein grosser Erfolgsfaktor. Ob Sie sich weiterhin als Infrastrukturanbieter oder neu als regionaler Dienstleistungsanbieter positionieren ist nicht primär entscheidend. Wichtig ist, dass Sie diese Entscheidung fundiert treffen und danach entsprechend handeln und konsequent umsetzen.



Abbildung 1: Positionierung als Infrastrukturanbieter vs. regionaler Telekom Anbieter

Egal für welche Positionierungs- und Vermarktungsstrategie Sie sich entscheiden, nehmen Sie in jedem Fall die aktuellen Gegebenheiten in Ihrer Region auf, um später auch die richtigen Rückschlüsse zu treffen. Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Wie hoch ist die Netzauslastung aktuell, z.B. auf Ihrem Kabelnetz und wie wird sich diese verändern nach der Migration auf ein Glasfasernetz?
- Wie sind die Marktanteile der Mitbewerber in meiner Region?

- Wie werden sich diese Marktanteile insgesamt in Zukunft verändern? Treffen Sie Annahmen.
- Wie stark kann und will ich als EVU die Marktanteile beeinflussen und in die Marktbearbeitung investieren?
- Welche Telecomanbieter soll ich auf mein Glasfasernetz lassen und was ist der Impact sowohl auf Seite der Produkte und Marktanteile wie auch betriebswirtschaftlich?

### 3 Markt- und Netzausbauszenarien

Klassische Kabelnetzbetreiber (KNUs) mit einer Monoprovider-Strategie starten mit ca. 30-55% Marktanteile (Internet-Penetration auf Basis der Haushalte). Marktanteile über 55% sind auch bekannt, dies sind jedoch tendenziell die KNUs und EVUs, welche aktiv in die Marktbearbeitung, Kundenbetreuung und Dienstleistungsgestaltung investieren, sprich aktives Marketing betreiben. Fakt ist, dass aktuell auf Kabelnetzen kaum noch ein netto Internet-Kundenzuwachs stattfindet, was auf den intensiven Verdrängungsmarkt zurückzuführen ist.

Steht ein Technologiewechsel bevor, z.B. von HFC auf FTTH sollte sich das Unternehmen auch dem Thema des Grundanschlusses und der direkten Kundenbeziehung widmen. Es stellt sich also die Frage, ob man weg von Anschlussgebühren, hin zu transparenten Produkten und Preisen will. Vollständige Transparenz würde heissen, dass man aufzeigt, welche Kosten alle inkludiert sind und dadurch eine direkte Kundenbeziehung aufgebaut wird. Das EVU schafft somit Transparenz und Vertrauen, und es eröffnen sich zahlreiche Möglichkeiten in der Marktbearbeitung, insbesondere im Kundendialog-Marketing. Das Thema der Grundanschlussgebühren wird immer wieder diskutiert im Kontext mit versteckten Kosten und der Intransparenz gegenüber den Kunden. Auch wenn sich hier einige EVUs gehemmt geben, da sie annehmen viel Geld zu vernichten, macht es durchaus Sinn diese Situation bei einem Technologiewechsel zu bereinigen.

Im Zuge eines Glasfaserausbaus sollte sich das EVU auch die Frage über die Anzahl der Telecomanbieter stellen, welche zukünftig auf dem FTTH-Netz ihre Produkte anbieten sollen. Davon ausgehend, dass sich der Marktanteil kurzfristig nicht verändert, haben Netze schnell einen Glasfaser-Leerstand von >50%. Die Möglichkeit das Netz zu öffnen und anderen Telecomprovidern zur Verfügung zu stellen macht aus unter anderem folgenden Gründen Sinn:

1. Das EVU kann den Leerstand kompensieren und dadurch Umsatz generieren.
2. Das EVU überlässt die Kunden und den Netzzugang nicht einfach der Swisscom. Jeder Anschluss, der über das EVU-Netz geschaltet wird, generiert dem EVU Umsatz (und nicht der Swisscom).
3. Das EVU bietet in der Region Angebotsvielfalt.

Aus Sicht der Telecomanbieter gilt hier aus Erfahrung das Opportunitätsprinzip. Heisst, wenn diese nicht auf das Netz des EVUs kommen, bieten sie ihre Produkte über das Swisscom-Netz an, was heute schon vielerorts gemacht wird. Eine nachträgliche Öffnung des EVU-Netzes wird mit zunehmenden Marktanteilen und Marktsättigung unattraktiv. Die Bereitschaft der Anbieter, nachträglich Kunden zu migrieren ist aus verschiedensten Gründen nicht gross.

## 4 Öffnen der Glasfaser-Infrastruktur?

Nachfolgen beschreiben wir 3 Szenarien, welche auf der EVU-Glasfaser-Infrastruktur realisiert werden können. Dabei beleuchten wir auch mögliche Chancen und Gefahren, sowie die Ausprägung in der Marktbearbeitung. Wir unterscheiden dabei die «Wholesale-Ebene», welche die Netzinfrastruktur betrifft und die «Retail-Ebene», welche die Produktseite der Endkunden betrifft.

### 4.1 Szenario 1, der reine «Wholesale» Ansatz

Im Szenario 1 positioniert sich das EVU als Infrastrukturanbieter und öffnet seine Glasfaser Infrastruktur auf Layer 1 (Wholesale) für die Telecomanbieter. Die Vermarktung der Produkte auf der Retail-Ebene wird ausschliesslich den Telecomanbietern überlassen.

| Chancen   | Gefahren   |
|---|--|
| Das EVU arbeitet mit einem bekannten und wenig komplexen Geschäftsmodell. | Netzauslastung ist nicht beeinflussbar da kein direkter Einfluss auf der Retail Ebene möglich ist.                                   |
| Das EVU kann sich auf den Netzbau und den Unterhalt konzentrieren.        | Bei einer allfälligen Öffnung des Strommarktes kann das EVU nicht von der Erfahrung im Retail-Geschäft und im Marketing profitieren. |
| Das EVU kann das Grundanschluss-Thema bereinigen.                         | Keine zusätzlichen Einnahmequellen, da die Wertschöpfungskette durch das Geschäftsmodell eingeschränkt ist.                          |

### Marktbearbeitung im Szenario 1:

| Vermarktungsstrategie / Providerstrategie   | Aktive Vermarktung            | Ohne Vermarktung  |
|---|-------------------------------|---|
| Provider-Strategie:<br><br>Möglichst viele Telecomanbieter auf die Infrastruktur lassen, um das Netz auszulasten. | Keine aktive Marktbearbeitung | Überlässt die Marktbearbeitung der Produkte zu 100% den Telecomanbietern und hat somit keinen Einfluss auf die Retail-Ebene und die Netzauslastung. |

## 4.2 Szenario 2, Monoprovider-Strategie auf FTTH-Netzen

Das Szenario 2 entspricht eigentlich einer Kopie des Ansatzes eines klassischen Kabelnetzanbieters auf einer neuen Technologie. Der Kabelnetzbetreiber baut entweder opportunistisch Glasfasern nach Bedarf oder hat einen klaren Rolloutplan, der auch eine aktive Kunden-Produktmigration von HFC auf FTTH vorsieht. Ebenfalls gibt es in der Vermarktung mehrere Ausprägungen von aktiver Vermarktung der Produkte bis hin zu geringen Aktivitäten sprich, die Marktbearbeitung den Telekomanbietern zu überlassen.

| Chancen   | Gefahren  |
|---|---|
| Das EVU kann mit dem bekannten Geschäftsmodell weiterarbeiten. Die Kunden werden auf einer neuen Technologie provisioniert.   | Die Netzauslastung auf dem Glasfasernetz pendelt sich zwischen 30% und max. 50% ein und stagniert dann auf diesem Wert. Ein netto Kundenzuwachs ist nur erschwert (wie in der aktuellen Situation) und durch intensivierete Marktbearbeitung möglich. |
| Das EVU kann aktiv in die Vermarktung investieren und die Marktbearbeitungs-Aktivitäten intensivieren, um Marktanteile dazu zu gewinnen.  | In der Produktmigration von HFC auf FTTH wird das EVU Kunden verlieren. Der Verlust ist abhängig von der Qualität der Migration.  |
| Das EVU nutzt die neue Technologie, um neue und zukunftsgerichtete Produkte anzubieten.   | Eine anstehende Migration kann nur teilweise genutzt werden, um neuen Kunden zu gewinnen.   |
| Die Migration nutzen, um Grundanschlüsse zu bereinigen und weg von Anschlussgebühren zu transparenten Preisen zu kommen.  | Baut die Swisscom ihr Netz im Gebiet aus, werden die Telekomanbieter wie Salt und Sunrise auf dieses Netz zugreifen. Dass diese Anbieter zu einem späteren Zeitpunkt den Netzzugang wechseln, ist mit steigender Kundenanzahl unwahrscheinlicher.     |
| Direkte Kundenbeziehungen schaffen, findet mit der Bereinigung der Grundanschlussgebühren statt. Das EVU kennt nun seine Telekomkunden, was wiederum eine direkte Marktbearbeitung erleichtert. | Jeder Kunde, der in der EVU-Region über ein anderes Netz aufgeschaltet ist, ist ein Kunde, bei welchem das EVU weder auf dem Netz noch auf der Retail-Ebene einen Umsatz hat. Die Rückgewinnung dieser Kunden mittels Marktbearbeitung ist intensiv.  |



|  |  |
|--|--|
| <p>Aufbau von nachhaltigen Kundenbeziehungen hinsichtlich einer Strommarkt-Liberalisierung (nur für die eigenen Kunden).</p> | <p>Abhängigkeit von einem Telecomanbieter, wenn dieser z.B. Probleme mit der Produktqualität z.B. bei einer Produkteinführung hat. In diesem Zusammenhang auch Kundenabwanderung und Imageverlust.</p>             |
| <p>Die Migration nutzen, um Produktportfolios zu bereinigen und Up- und Cross-Selling zu betreiben.</p>                      | <p>Die Telekomanbieter haben heute die Möglichkeit über das Swisscom-Netz (Layer 1+2) ihre Kunden zu erreichen. Eine spätere Netzöffnung und Kundengewinnung ist mit grossen Marketinginvestitionen verbunden.</p> |

**Marktbearbeitung im Szenario 2:**

| Vermarktungsstrategie<br>Providerstrategie | Aktive Vermarktung  | Ohne Vermarktung  |
|--|---|---|
| Monoprovider-Strategie                     | <p>Investiert aktiv in die Vermarktung der Produkte. Dies kann mit der eigenen Marke (Brand), der Marke des Telecomanbieters oder im Co-Branding stattfinden.</p> | <p>Überlässt die Vermarktung der Produkte zu 100% den Telecomanbietern.</p> |

**4.3 Szenario 3, Multiprovider Strategie auf FTTH-Netzen**

Das Szenario 3 ist das intensivste. Es gibt in diesem Szenario zwei Ausprägungen:

- Zum einen der Netzanbieter (EVU), der einen bestehenden Telecomanbieter hat und nun das Netz öffnet und aktiv in die Vermarktung der Anbieter investiert. Also den bestehenden und die neuen Telecomanbieter vermarktet.
- Zum anderen die Netzbetreiber (EVU), welche keinen bestehenden Telecomanbieter haben und in Zukunft aktiv in die Vermarktung der Telecomanbieter investieren.

Für beide Ausprägungen gilt eigentlich, wer A sagt (also das Netz öffnet) darf auch B sagen und aktiv in die Vermarktung investieren. Aus Erfahrung ist hier aber viel Konfliktpotenzial vorhanden und wir empfehlen den EVUs sich unbedingt vor dem Vermarktungsstart zu überlegen mit welcher Strategie sie in den Markt einsteigen wollen.



| Chancen  | Gefahren  |
|--|---|
| Angebotsvielfalt gegenüber den Bürgern. Dies wird oft auch von den Gemeinden gefordert.  | Mehr Aufwand in der Marktbearbeitung und mehr Know-How ist nötig. Eine aktive Marktbearbeitung kostet Ressourcen. |
| Schnell eine gute Netzauslastung zu erreichen, welche einen Business Case tragbar macht.   | Mehrere Produkte und Dienstleistungen von den Telecomanbieter müssen im Verkauf bekannt sein.                     |
| Die technische Migration kann genutzt werden, um den Kunden ein vielfältiges Angebot zu unterbreiten und das Netz von Anfang an gut auszulasten. | Möglicher Verlust von Marktanteilen auf den «eigenen» Produkten.  |
| Umsatz generieren sowohl auf der Wholesale-, wie auch auf der Retail-Ebene.  |   |
| Ausbau des Dienstleistungsangebotes für die anderen Telecomanbieter z.B. Heiminstallationen und Beratungen.                                      |   |
| Flexibel in der Vermarktung, wenn z.B. ein Telecomanbieter Probleme mit der Produktqualität hat.   |   |
| Nutzen des Momentums des Glasfaserbaus und der Migration für die Kundengewinnung.  |   |
| Vermarktung im Co-Branding.  |   |
| Die Migration nutzen, um Produktportfolios zu bereinigen und Up- und Cross-Selling zu betreiben.   |   |
| Aufbau von nachhaltigen Kundenbeziehungen hinsichtlich einer Strommarkt-Liberalisierung für einen Grossteil aller Kunden auf den Glasfasernetz.  |   |

Aktive Vermarktung der verschiedenen Telekomangeboten im Shop des EVUs.

**Marktbearbeitung im Szenario der Multiprovider-Strategie:**

| Vermarktungsstrategie<br>Providerstrategie | Aktive Vermarktung   | Ohne Vermarktung  |
|--|--|---|
| Multiprovider-Strategie                    | <p>Investiert aktiv in die Vermarktung der Produkte. Dies kann mit der eigenen Marke (Brand), der Marke des Telecomanbieters oder im Co-Branding stattfinden.</p> <p>Vermarktet sowohl die eigenen Produkte (wenn vorhanden), wie auch die Produkte der anderen Telecomanbieter.</p> | <p>Überlässt die Vermarktung der Produkte zu 100% den Telecomanbietern.</p> |

**5 Fazit und Schlussfolgerungen**

Die Fragen und Herausforderungen rund um die Themen der Netzöffnung und einer aktiven Vermarktung sind komplex und individuell für jedes EVU zu betrachten. Wir empfehlen die Themen strukturiert anzugehen und Entscheidungen basierend auf klaren unternehmensstrategischen Vorgaben zu fällen.

Einmal den Entscheid gefällt, ist nebst einer klaren strategischen Stossrichtung die Anpassung der Postierung oder die Neupositionierung und deren konsequente Umsetzung ein grosser Erfolgsfaktor. Ob sich das EVU weiterhin als Infrastrukturanbieter oder neu als regionaler Dienstleistungsanbieter positioniert ist nicht primär entscheidend. Wichtig ist, dass diese Entscheidung fundiert getroffen wird und danach entsprechend gehandelt und der Entscheid konsequent umgesetzt wird. In der Bewertung der verschiedenen Szenarien ist sicher die aktive Vermarktung von mehreren Telecomanbietern auf einem offenen Glasfasernetz das herausforderndste und spannendste Szenario, aber eben auch jenes, welches mit den grössten Risiken und Unsicherheiten konfrontiert ist. Dennoch sehen wir hier eine grosse Chance auch hinsichtlich einer anstehenden Öffnung des Strommarktes für Privatkunden. Es entstehen einerseits Wettbewerbsvorteile in der Kundenansprache (Marketing), die in der Marktbearbeitung der Stromkunden genutzt werden können und andererseits die Kundentreue, welche durch aktives Marketing in der Telekommunikation entstanden ist, die vielleicht dazu führt, dass die Kunden auch im Stromkauf auf den regionalen Anbieter setzen.

## **6 Jooloo GmbH**

Die jooloo GmbH ist spezialisiert für regionale Marktbearbeitung und Produktentwicklung. Wir begleiten Netzanbieter, EVUs und Kabelnetzbetreiber im Zuge des Auf- und Ausbaus einer aktiven und regionalen Vermarktung von Telecomprodukten und Dienstleistungen von der Strategie über die Planung bis und mit der Umsetzung und Kontrolle.