

3 Wahl des richtigen Geschäftsmodells

Im Rahmen der Planung von Breitbandprojekten sollte frühestmöglich die Entscheidung für ein Geschäftsmodell oder eine Kombination aus mehreren Geschäftsmodellen getroffen werden, d. h. welche Akteure (Träger) sollen welche Ebene der Wertschöpfungsstufen besetzen.

Das klassische Geschäftsmodell des Telekommunikationsmarktes entspricht der vertikalen Integration, d. h. ein Anbieter (Träger) kontrolliert alle bzw. mehrere Bereiche der Wertschöpfungskette und bietet diese allein am Markt an. Gerade aber bei kleineren Breitbandausbauprojekten wird dieses klassische Geschäftsmodell nicht angewandt. Hier sind verschiedene Akteure zu finden, die eine oder mehrere Leistungen entsprechend der Wertschöpfungsstufen anbieten.

Bei der Erarbeitung des Geschäftsmodells sind im Wesentlichen zwei Hauptfragen zu beantworten:

Welcher Nutzen ergibt sich aus dem gewählten Modell?

Hier ist eine Analyse durchzuführen, warum gerade der gewählte Träger (z. B. rein kommunale Träger, ÖPP-Modell, private Träger einzelner Teilbereiche) den größtmöglichen Nutzen für die Zielgruppen und die Kommune/Region bietet. Dabei spielen zum Beispiel der mögliche Leistungsumfang, die Qualität der Infrastruktur, die Leistungssicherheit oder auch rechtliche Aspekte eine Rolle. Im besten Fall ist diese Überprüfung bereits Teil der Machbarkeitsstudie.

Welche Leistungen sollen für wen und in welchem Umfang angeboten werden?

Mit der Entscheidung, welche Leistungen angeboten werden sollen, ist gleichzeitig die Frage verbunden, wer diese Leistungen anbieten kann. Oft sind Kommunen bzw. kommunale Unternehmen zwar in der Lage, die notwendigen Grundleistungen der Stufe 1 selbst zu erbringen. In vielen Fällen ist es jedoch sinnvoll oder sogar (rechtlich) notwendig, dass die Leistungserbringungen für die aktive Infrastruktur (Bereitstellung der Anschlüsse an das Netz, Wartung und Sicherung der Qualität) und für das Anbieten von Diensten durch Dritte erfolgen. Gerade die dritte Wertschöpfungsstufe ist mit einer Vielzahl von Einzelleistungen verbunden, die von darauf spezialisierten Anbietern (oder in Kooperation mit diesen) sehr gut erbracht werden können.

Aus den vorher beschriebenen Aufgaben entlang der Wertschöpfungskette des Telekommunikationsmarktes und den Trägermodellen sind sechs Modelloptionen für den Aufbau und Betrieb von Breitbandinfrastrukturen sowie das Anbieten von Diensten abzuleiten:

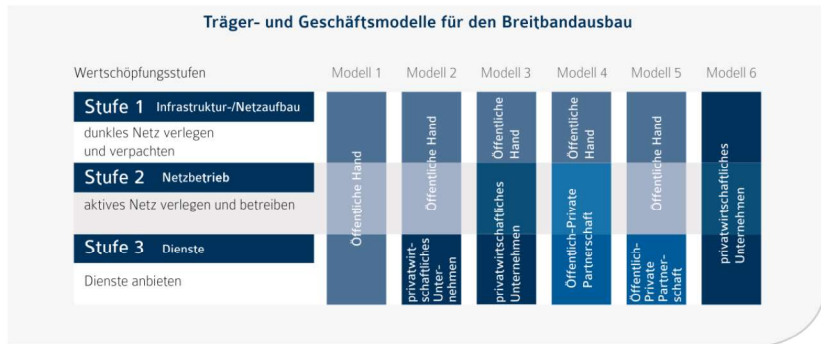


Abbildung 5: Träger- und Geschäftsmodelle für den Breitbandausbau
Quelle: Breitbandbüro des Bundes

Nachfolgend wird eine Zusammenfassung der wesentlichen Hauptmerkmale eines jeden Modells gegeben:

3.1 Modell I: öffentliche Hand als Infrastrukturinhaber, Netzbetreiber und Diensteanbieter

Dieses Modell wird häufig in Gemeinden/Regionen umgesetzt, in denen aufgrund fehlenden Interesses privatwirtschaftlicher Unternehmen über den Markt kein Ausbau und Betrieb von Hochleistungsnetzen erfolgt.

Tabelle 2: Geschäftsmodell I: Kommune als Inhaber, Betreiber und Diensteanbieter

Kriterien	Erklärung
Mögliche Organisationsformen	Kommunales Unternehmen, kommunaler Zweckverband, GmbH, AöR
Finanzierung	Die Finanzierung ist aus Mitteln des kommunalen Haushalts möglich; weitere Finanzierungsquellen: Kommunkreditprogramme der Förderbanken und öffentliche Fördermittel (EU/Bund/Land).
Verteilung der Risiken	Risiken können durch Kommunalbürgschaften abgesichert werden. Beim Zweckverband kann dieser im Falle einer Zahlungsunfähigkeit, auf dem Wege einer Umlage, Finanzmittel von seinen Mitgliedern einholen.
Mitspracherecht der Beteiligten	Abhängig z. B. von den festgelegten Statuten des Gesellschaftsvertrags bzw. der Satzung, der jeweiligen kommunalpolitischen Situation sowie von Auflagen der Kommunalaufsicht.
Gründungs- und Verwaltungsaufwand	Abhängig z. B. von der gewählten Rechtsform, der jeweiligen kommunalpolitischen Situation und Entscheidungsprozessen sowie von Auflagen der Kommunalaufsicht.
Rechtliche Voraussetzungen	Zu beachten sind insbesondere das jeweils gültige Kommunalrecht (z. B. die Gemeindeordnungen) und das EU-Beihilfenrecht (ggf. Notifizierungspflicht).
Qualität der Infrastruktur	I. d. R. Ausbau einer flächendeckenden Netzinfrasturktur auf technisch aktuellem Standard (z. B. bis hin zu FTTH).
Qualität der Leistungen	Ein Service- und Leistungsspektrum, das mit vertikal integrierten privatwirtschaftlichen und etablierten TK-Anbietern vergleichbar ist (z. B. 24 Stunden/7 Tage Service), ist für die öffentliche Hand nur schwer realisierbar.