

# e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

## Organisation & Strategie

# Breitband als Geschäftsfeld von Energieunternehmen

Von **Franklin Hüniger**, **Dmitry Vavilov** und **Federico Hammel**, PKF Fasselt



Foto: © alphaspirit/istockphoto

# Breitband als Geschäftsfeld von Energie- unternehmen

Der Breitbandausbau ist im Trend. Einer aktuellen Studie zufolge sieht jedes zweite Energieunternehmen ihn als wichtig an. Das Geschäftsfeld ist jedoch mit Hürden versehen. Dazu zählt ein hoher Kapitalbedarf bei gleichzeitig geringen Renditeaussichten. Aber auch ein starker Wettbewerb, Unsicherheiten über die Technologieentwicklung und fehlendes Know-how stellen die Unternehmen vor Herausforderungen.

🔗 Von **Franklin Hüniger**, **Dmitry Vavilov** und **Federico Hammel**, PKF Fasselt

Eine von PKF Fasselt durchgeführte Breitbandumfrage richtete sich an regionale Energieversorger, Netzbetreiber und Unternehmen mit Schwerpunkt im Breitband- und Telekommunikationsgeschäft (im Folgenden: TK-Unternehmen) und wurde im Oktober/November 2020 durchgeführt. Fragestellungen rund um das Thema „Breitband als Geschäftsfeld für EVU“ zielten auf eine Bestandsaufnahme von regionalen Aktivitäten und Perspektiven im Bereich des Breitbandausbaus.

An der Umfrage beteiligten sich Adressaten aus verschiedenen Führungspositionen, darunter Vorstände und Geschäftsführungen (32 %), Bereichsleitungen (51 %) und Sachbearbeitungen (13 %). Die teilnehmenden Unternehmen versorgen kleinere, mittlere und größere Versorgungsgebiete, davon 14 Prozent mit ländlicher, 35 Prozent mit städtischer und 50 Prozent mit gemischter Besiedlung.

### Status quo

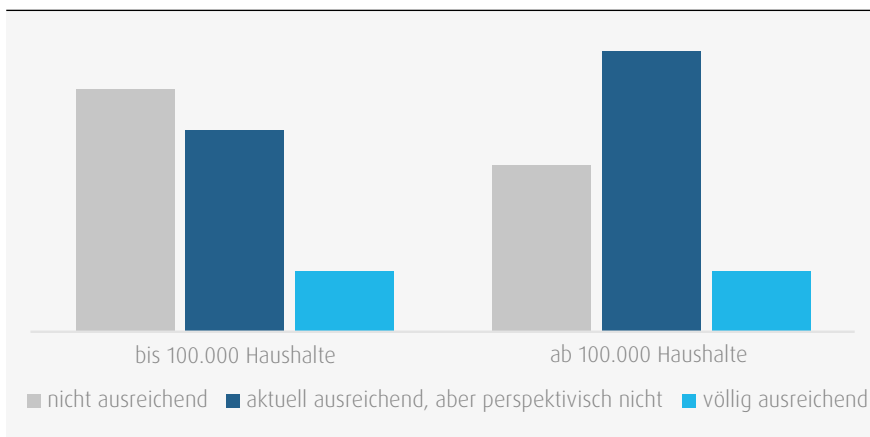
Um einen Überblick über den aktuellen Status quo des Breitbandausbaus zu erhalten, wurden die Teilnehmer zunächst um eine Einschätzung der Breitbandentwicklung in ihrem jeweiligen Tätigkeitsgebiet gebeten. Die Beurteilung fällt kritisch aus:

- lediglich 12 Prozent halten den gegenwärtigen Stand der Breitbandversorgung auch zukünftig für ausreichend,
- für 46 Prozent ist die Breitbandversorgung zwar aktuell, nicht aber perspektivisch ausreichend,
- für 42 Prozent ist der Breitbandausbau in ihrem Tätigkeitsgebiet bereits aktuell unzureichend.

Eine Mehrheit von 88 Prozent der befragten Unternehmen beurteilt die künftige Versorgung mit Breitbandinfrastruktur im eigenen Versorgungsgebiet somit als unzureichend. Der Bedarf, wie auch das Erfordernis einer weiteren Entwicklung der Breitbandinfrastruktur tritt im Umfrageergebnis offen zutage.

Bei der Betrachtung der Breitbandentwicklung in Abhängigkeit zur Größe des jeweiligen Versorgungsgebietes zeigt sich ein differenziertes Bild (Abb. 1). Auch wenn sich aufgrund der Stichprobengröße der Umfrage keine repräsentativen Rückschlüsse auf die Gesamtsituation in Deutschland ziehen lassen, lässt die angegebene Verteilung doch feststellen, dass der Anteil der aktuell bereits unzurei-

### 01 Breitbandentwicklung nach Größe des Versorgungsgebietes



chenden Breitbandversorgung in kleineren Versorgungsgebieten höher eingestuft wird als in größeren (Abb. 1). Im Gegenzug wird in größeren Versorgungsgebieten der Breitbandausbau vor allem künftig als unzureichend eingestuft, was unter anderem mit dem demographischen Wandel sowie den steigenden infrastrukturellen Anforderungen in urbanen Gebieten zu erklären ist.

### Strategische Handlungsoptionen

Außerhalb ihrer energiewirtschaftlichen Kernkompetenzen stellt der Breitbandausbau ein vergleichsweise neues Betätigungsfeld für Energieversorger dar. Um ein umfassendes Bild von Stellenwert und Geschäftschancen des Breitbandausbaus bei den Energieversorgern und TK-Unternehmen zu gewinnen, wurden die Teilnehmer zu ihren strategischen Aktivitäten, Handlungsoptionen und der konkreten Geschäftsgestaltung bei ihrem Breitbandausbau befragt.

### Unterschiedliche Bedeutung

Tatsächlich spielt das Thema Breitband eine zunehmend wichtigere Rolle bei den Energieunternehmen. So geben rund 67 Prozent der befragten Unternehmen an, dass der Breitbandausbau eine übergeordnete Bedeutung auf der strategischen Agenda ihres Unternehmens einnimmt. Derselbe Anteil der Teilnehmer ist außerdem von der Möglichkeit überzeugt, Breitband als neues, langfristiges und erfolgreiches Geschäftsfeld im Unternehmen zu entwickeln.

Unterscheidet man die Einschätzungen zur Wichtigkeit des Breitbandausbaus nach dem Geschäftsfokus der befragten Unternehmen, ergibt sich folgendes Bild:

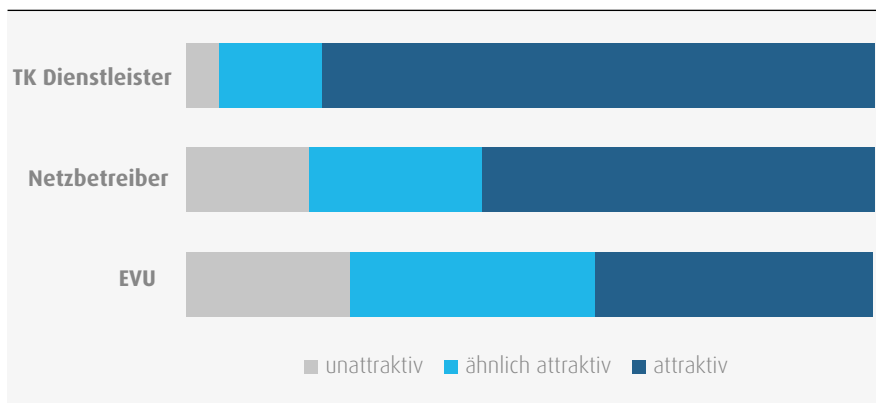
- Breitband hat eine herausragende Bedeutung bei den TK-Unternehmen (70 %),
- rund 53 Prozent der Netzbetreiber schätzen die Bedeutung des Breitbandausbaus auf ihrer strategischen Unternehmensagenda als wichtig ein,
- bei den EVU liegt der Anteil der Teilnehmer, die den Breitbandausbau für wichtig hält, bei 39 Prozent. Allerdings schätzen auch 16 Prozent der teilnehmenden EVU Breitband als unwichtig ein, worin die durchaus kritische Haltung zu Breitband in der Energiebranche Ausdruck findet.

Die herausragende Bedeutung des Breitbandausbaus bei den TK-Unternehmen ist aufgrund der Nähe zum Kerngeschäft nachvollziehbar und wenig überraschend. Im direkten Vergleich zwischen Netzbetreibern und EVU zeigt sich, dass der Breitbandausbau vor allem bei den Netzbetreibern eine übergeordnete Rolle einnimmt. Gerade im Netzbetrieb steigen die Anforderungen an das moderne Netz im Zuge der Digitalisierung sowie der Dezentralisierung der Energieerzeugung stetig an. Eine solide Breitbandinfrastruktur ist dabei wichtiges Fundament für den Aufbau intelligenter und leistungsfähiger Netze.

### Attraktivität im Vergleich zum Kerngeschäft

Breitband gehört nicht unmittelbar zum Kerngeschäft von Energieunternehmen. Angesichts der Knappheit von Unternehmensressourcen und der Konkurrenz zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern wurden die Teilnehmer zur Attraktivität von Breitband im Vergleich zum klassischen Kerngeschäft befragt. Die Beur-

**02** Einschätzung zur Attraktivität von Breitband im Vergleich zu anderen Geschäftsfeldern



teilung fiel in der Tendenz positiv, aber verhalten aus.

So zeigen die Ergebnisse, dass unter den befragten Unternehmen 44 Prozent das Breitbandgeschäft im Vergleich zu anderen Geschäftsfeldern ihres Unternehmens als attraktiv oder sogar sehr attraktiv einstufen. 30 Prozent stufen das Breitbandgeschäft als ähnlich attraktiv und 23 Prozent als weniger attraktiv ein. Lediglich für den kleinen Anteil von vier Prozent der teilnehmenden Unternehmen ist Breitband kein attraktives Geschäft.

Betrachtet man die Attraktivität von Breitband erneut in Abhängigkeit zur Tätigkeit der Unternehmen (Abb. 2), schärft sich das Bild. Erneut wird die Attraktivität des Geschäftsbereichs bei den TK-Unternehmen im Vergleich zu anderen Geschäftsfeldern als besonders hoch bewertet. Bei Netzbetreibern ist der Anteil mit 57 Prozent erwartungsgemäß höher als bei EVU (41 %).

**Kapitalbedarf größtes Hindernis**

Beim Einstieg in das Breitbandgeschäft sind eine Reihe von geschäftlichen und sonstigen Zielsetzungen gegeneinander abzuwägen, so auch der Nutzen von Breitband in unternehmerischer, regionaler und technologischer Hinsicht. Bei der Frage nach den Motiven für den Einstieg in das Breitbandgeschäft ist festzustellen, dass neben dem wirtschaftlichen Erfolg vor allem die Unterstützung der Anteilseigner, Diversifizierung beziehungsweise Erschließung neuer Geschäftsfelder sowie die Steigerung der regionalen Attraktivität als Haupttreiber für den Einstieg ins Breitbandgeschäft angesehen werden.

Überraschenderweise im Vergleich mit den anderen Motiven spielt die Verbesserung

der eigenen Geschäftsprozesse und die Digitalisierung eine eher untergeordnete Rolle bei EVU (55 %) und TK-Dienstleistern (60 %). Unter Netzbetreibern wird diese Zielsetzung allerdings zu 73 Prozent als wichtig angesehen, was erneut die zentrale Bedeutung der Breitbandinfrastruktur für das moderne Netz hervorhebt.

Bei der Analyse eines potenziellen Neueinstiegs in das Breitbandgeschäft sind sogenannte Markteintrittsbarrieren von zentraler Bedeutung. Aus diesem Grund wurden die teilnehmenden Unternehmen um ihre Beurteilung verschiedener Hindernisse beim Markteintritt in das Breitbandgeschäft gebeten.

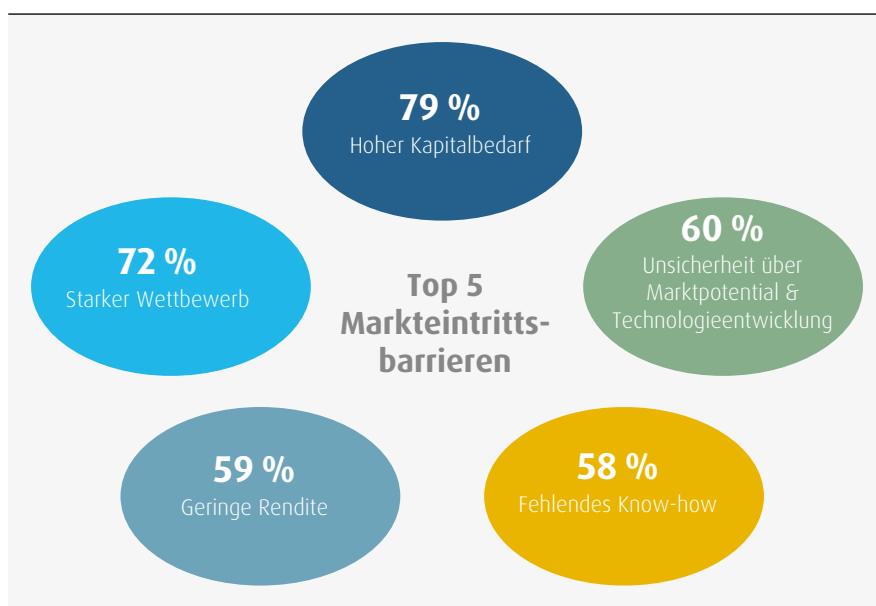
Die in Abbildung 3 dargestellten fünf Markteintrittsbarrieren stellen offensichtlich ein signifikantes Hindernis für den Eintritt in das Breitbandgeschäft dar. So stellt vor allem der hohe Kapitalbedarf sowie der starke Wettbewerb unter den Marktteilnehmern eine wesentliche Hürde dar. Mit je ca. 60 Prozent Zustimmung folgen die Faktoren „Unsicherheit über Marktpotenzial und Technologieentwicklung“, „Geringe Rendite“ sowie „Fehlendes Know-how“.

Der hohe Kapitalbedarf spielt dabei vor allem bei kleineren Unternehmen eine übergeordnete Rolle. So schätzen unter den Unternehmen mit einem Umsatz unter 250 Mio. Euro 51 Prozent den Kapitalbedarf als sehr hohes Hindernis ein. Auch unter den mittelgroßen Unternehmen mit einem Umsatz von über 250 Mio. Euro nennen 39 Prozent diesen als hohes Hindernis. Im Gegensatz dazu erscheint der Kapitalbedarf bei den großen Unternehmen mit einem Umsatz über 1.000 Mio. Euro nur für 25 Prozent als Hindernis.

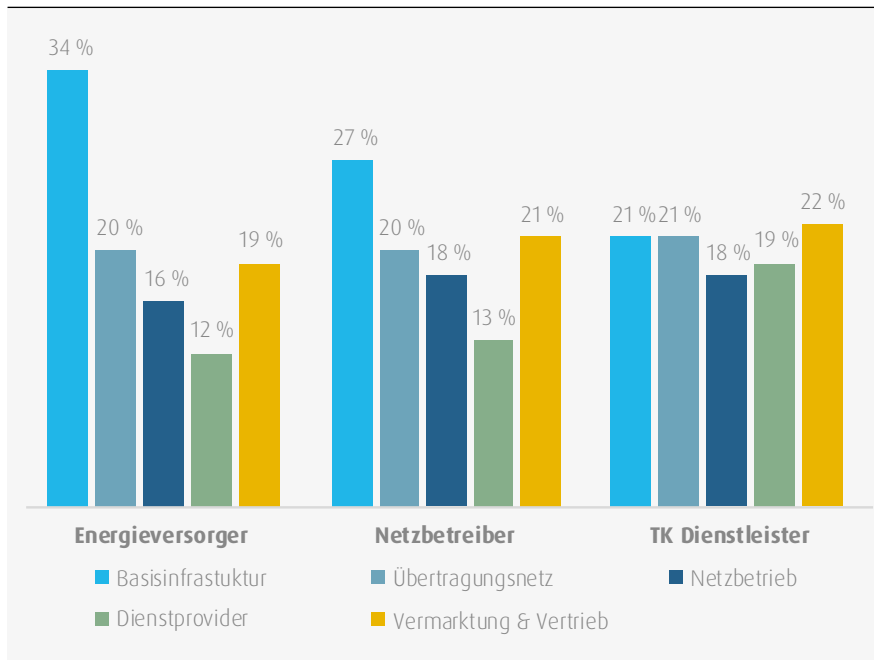
**Mehrheitlich Basisinfrastruktur**

Laut der Befragung ist der Großteil der Teilnehmer (67 %) bereits im Breitbandausbau tätig. Die teilnehmenden Unternehmen decken die volle Breitbandwertschöpfung ab und rangieren zwischen der Bereitstellung passiver Infrastruktur bis hin zu Vermarktung und Vertrieb von Endprodukten (Abb. 4). Aufgrund der überproportionalen Vertretung von EVU und

**03** Top 5 Markteintrittsbarrieren



04 Wertschöpfungsstufen im Geschäftsfeld „Breitband“



Netzbetreibern in der Umfrage sind die meisten Unternehmen in den netznahen Wertschöpfungsstufen Basisinfrastruktur, Übertragungsnetz und Netzbetrieb aktiv.

So ist die Verteilung der Wertschöpfungsstufen bei den EVU deutlich in Richtung der Basisinfrastruktur verzerrt. Die Basisinfrastruktur umfasst vor allem die Verlegung von Leerrohren und damit die passive Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur. Eine eher untergeordnete Rolle spielen sowohl bei den Energieversorgern als auch bei den Netzbetreibern die kundennahen Wertschöpfungsebenen im Bereich der TK-Dienste.

**Partnerschaften begehrt**

Vor dem Hintergrund des hohen Kapital- und Investitionsbedarfs sowie hoher Anforderungen in der Entwicklung von Know-how und Personal kommen beim Breitbandausbau für EVU und Netzbetreiber strategische Partnerschaften als interessante Gestaltungsoption in Betracht. Tatsächlich sind viele der befragten Unternehmen für den Zweck des Glasfaserausbaus bereits eine Partnerschaft eingegangen (57 %) oder planen dies in Zukunft (24 %). Erwartungsgemäß lassen sich dadurch die Risiken und Hemmnisse des Markteintritts reduzieren. So begründen die befragten Unternehmen ihre Partnerschaften wie folgt:

- Austausch von Know-how (75 %),
- Bündelung von Dienstleistungen und Kompetenzen (68 %),
- Zugang zu erprobten Geschäftsmodellen (56 %),
- mögliche Skaleneffekte (55 %).

Die drei folgenden Kooperationspartner werden als besonders erfolgsversprechend für die regionale Entwicklung des Breitbandgeschäftes eingeschätzt – Kommunen, Netzbetreiber und lokale EVU.

**Wirtschaftlichkeit**

Die Umfrage zeigt, dass hoher Kapitalbedarf und geringe Renditeerwartung zwei der wesentlichen Hemmnisse für den Glasfaserausbau darstellen. Die teilneh-

menden Unternehmen wurden auch zu weiteren Faktoren und Einschätzungen rund um die Wirtschaftlichkeit von Breitbandprojekten befragt.

**Einflussfaktoren**

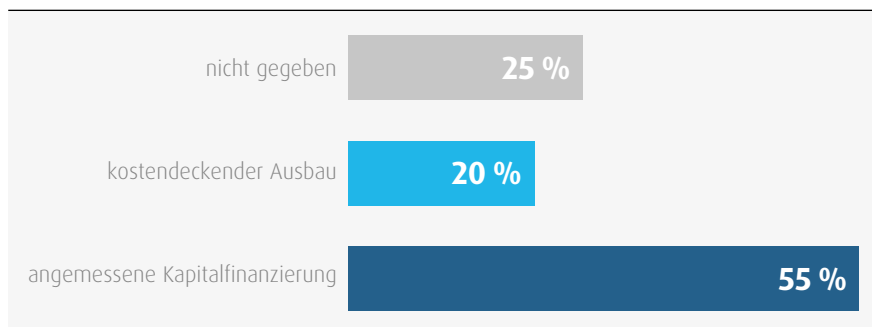
Verschiedene regulatorische, steuerliche, fördernde oder projektbezogene Faktoren können die Wirtschaftlichkeit beeinflussen. Zum Beispiel wird die lang diskutierte und nunmehr grundsätzlich zulässige Einbindung in den steuerlichen Querverbund von den beteiligten Unternehmen als möglicher Einflussfaktor positiv bewertet. Bei den verschiedenen Ausbaumodellen unterscheiden sich die jeweils wahrgenommenen Einflussfaktoren teilweise signifikant. So werden beim geförderten Ausbau als die drei wichtigsten Einflussfaktoren die Höhe des Mittelbedarfs, die Verfügbarkeit von Fördermitteln und die Länge des Betrachtungshorizonts genannt. Unter den gemischten und den privatwirtschaftlichen Ausbaumodellen sind die Anschlussquote und die Amortisationsdauer die zwei wichtigsten Faktoren.

**Erwartete Rendite eher gering**

Die teilnehmenden Unternehmen wurden aufgefordert, die nach ihrer Ansicht angemessene WACC (Weighted Average Cost of Capital)-Rendite für Breitbandprojekte zu beziffern. Die Ergebnisse zeigen, dass die Renditeerwartungen für das Breitbandgeschäft unter den Marktakteuren recht konservativ eingestuft werden. So sehen 43 Prozent der Teilnehmer eine Rendite zwischen drei Prozent und sechs Prozent als angemessen an. Weitere 38 Prozent haben mit sechs Prozent bis acht Prozent höhere Erwartungen an das Breitbandgeschäft.

Die Wirtschaftlichkeit von Breitbandprojekten erscheint in der Umfrage insgesamt als Schwachstelle von Breitbandvorhaben. Sie bleibt teilweise deutlich hinter den Erwartungen zurück. So sehen zwar 55 Prozent

05 Beurteilung der Wirtschaftlichkeit



der befragten Unternehmen in der Zukunft eine adäquate Kapitalverzinsung bei den von ihnen durchgeführten Breitbandprojekten, 45 Prozent der Teilnehmer beurteilen die Projekte allerdings als unwirtschaftlich oder gerade mal kostendeckend (Abb. 5).

Auch eine Prognose für die zukünftige Entwicklung fällt für die Wirtschaftlichkeit nicht sonderlich positiv aus – 28 Prozent der Teilnehmer prognostizieren eine sich verschlechternde, 29 Prozent eine gleichbleibende und nur 29 Prozent eine sich verbessernde Wirtschaftlichkeit bei Breitbandprojekten.

Ausgehend von dem Befund, dass die Wirtschaftlichkeit für 78 Prozent der befragten Unternehmen ein wesentlicher Treiber für die Durchführung von geplanten Breitbandvorhaben ist, scheint diese bei der Umsetzung von Breitbandvorhaben gegenwärtig oft nicht gegeben zu sein.

## Fazit

Synergieeffekte, die Ausnutzung vorhandener Kompetenzen und bestehender Infrastruktur sowie das gegenwärtige Verständnis von leistungsfähigem Internet als unabdingbarem Teil des modernen Lebens in den Kommunen und Ortschaften legen für Energieversorger ein Engagement im Breitbandgeschäft nahe. Auch für die Energiewirtschaft selbst haben Breitbandinfrastrukturen eine große Bedeutung. Die mit der Energiewende einhergehende Dezentralisierung der Energieproduktion sowie die intelligente Steuerung des Energieverbrauchs erfordern leistungsstarke Systeme.

Viele EVU und Netzbetreiber haben Breitband bereits als neues Geschäftsfeld aufgenommen. Weiterhin bleibt der Ausbaubedarf aber hoch. Trotzdem bekommt Breitband nicht automatisch einen Platz im Geschäftsportfolio von Energieunternehmen. Hoher Kapitalbedarf, starker Wettbewerb, Unsicherheit über das Marktpotenzial und Technologieentwicklung, die in der Regel geringe oder sogar fehlende Rendite sowie mangelndes Know-how stellen ernsthafte Hindernisse für den Eintritt in das Breitbandgeschäft dar. Die Verteilung der Wertschöpfung bei den Energieunternehmen ist bei Breitbandprojekten weiterhin deutlich in Richtung der investitionsintensiven, aber renditenschwächeren Basisinfrastruktur verschoben. Der hohe Kapitalbedarf, die Komplexität des Geschäfts und hohe Anforderungen an vorhandenes Personal und Know-how bewegen viele Energieunternehmen bei Breitbandprojekten dazu, Partnerschaften und Kooperationen einzugehen.

Die Wirtschaftlichkeit von Breitbandprojekten erscheint als Schwachstelle. Sie bleibt oft hinter den Erwartungen zurück. Eine Prognose für die zukünftige Entwicklung bei der Wirtschaftlichkeit fällt ebenfalls nicht sonderlich positiv aus.

Die Marktumfrage zeigt deutlich, dass Breitbandprojekte nur dann erfolgreich betrieben werden können, wenn bei Planung und Umsetzung die zahlreichen strategischen, rechtlichen, steuerlichen, betriebs- und energiewirtschaftlichen Stellschrauben richtig justiert werden. ☞

## FRANKLIN HÜNGER

### Jahrgang 1970

- Studium der Volkswirtschaftslehre, Universität Duisburg-Essen
- über 20 Jahre in der Wirtschaftsprüfung und Managementberatung für Energieversorger
- seit 2006 bei PKF Fasselt, seit 2009 als Partner
- ✉ franklin.huenger@pkf-fasselt.de

## DMITRY VAVILOV

### Jahrgang 1970

- Studium der Rechtswissenschaften, Staatliche Lomonossov Universität Moskau und Universität zu Köln, sowie Executive MBA, Westfälische Wilhelms-Universität Münster
- über 10 Jahre Tätigkeit in Bereichen Strategie, Unternehmensentwicklung
- seit 2017 Senior Manager bei PKF Fasselt
- ✉ dmitry.vavilov@pkf-fasselt.de

## FEDERICO HAMMEL

### Jahrgang 1994

- Maastricht University, M.Sc. International Business
- seit 2020 Assistant bei PKF Fasselt
- ✉ federico.hammel@pkf-fasselt.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](http://www.energate.de)

[www.emw-online.com](http://www.emw-online.com)

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

[www.emw-online.com/bestellen](http://www.emw-online.com/bestellen)

