

INVESTMENT-ABSICHERUNG IN GLASFASER-TELEKOMMUNIKATIONSUNTERNEHMEN.

Tom Ruthsatz | Simon Fehr

Oktober 2023

ERFOLGSANSÄTZE IN ZEITEN EINER VERÄNDERTEN KAPITALMARKTSITUATION.

Gerade Private Equity („PE“) Investments in Glasfaser-Telekommunikationsunternehmen („FTTH-Unternehmen“) kommen aufgrund veränderter Kapitalmarktsituation, kundenseitiger Kaufzurückhaltung und Verzögerungen im Baufortschritt unter Druck. Die Meilensteine in den Businessplänen, die sowohl den Ausbau als auch vertriebliche Ziele betreffen, werden regelmäßig verfehlt. Für die Erreichung der Meilensteine und Ziele mangelt es FTTH-Unternehmen häufig an machbaren Maßnahmenplänen und realistischen Einschätzungen zu Leadtimes bei aufwändigen Bauprojekten.

Um den Herausforderungen zu begegnen, bedarf es einer pragmatischen Herangehensweise, um sowohl operative (z.B. Anzahl „Homes connected“) als auch finanzielle KPIs (z.B. IRR) zu erreichen. Vor diesem Hintergrund empfehlen wir FTTH-Unternehmen, ihren Fokus auf zwei zentrale Ziele zu legen:

- › Die **Beschleunigung des Ausbaufortschritts** entlang des Ausbaustatus **hin zu „Homes connected“**
- › Erhöhung der **Penetrationsrate** in den FTTH-Ausbaugebieten (**Anteil der „Homes activated“**)

Ein zentraler Eckpfeiler zur Erreichung der Ziele und somit der Absicherung des Investments liegt in der konsequenten Anwendung von Best Practices und datengetriebenen Ansätzen. Diese dienen als Grundlage für realistische Annahmen, Planungen und Entscheidungen.

ZUR ABSICHERUNG DES INVESTMENTS GILT ES, ORGANISATION, PROZESSE SOWIE MARKETING & VERTRIEB VON FTTH-UNTERNEHMEN OPTIMAL AUSZUSTEUERN UND EFFEKTIV AUF EINANDER ABZUSTIMMEN.

Eine strategische Herangehensweise setzt sich aus den drei Erfolgsfaktoren **1) Organisational Excellence („OrgEx“)**, **2) Process Excellence („ProEx“)** und **3) Marketing & Sales Excellence („SalesEx“)** zusammen.

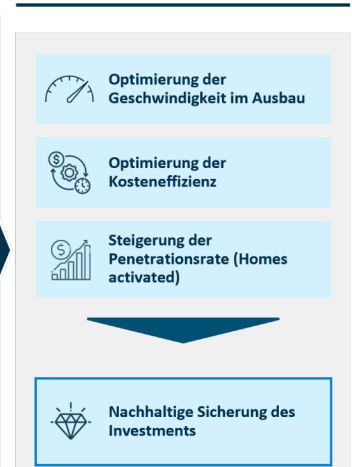
1. Organisational Excellence („OrgEx“)

OrgEx umfasst eine klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten durch die Fokussierung auf Kernkompetenzen, eine gezielte Delivery-Ausrichtung der Organisationseinheiten sowie die Reduktion unnötiger Komplexitäten. Eine Stärkung des unternehmerischen Mindsets der Mitarbeiter steht dabei ebenso im Fokus.

FTTH-Erfolgsmodell



Ergebnis



Exemplarische MRC-Best Practices:

FTTH-Ausbau-Bootcamp: Im Rahmen eines FTTH-Ausbau-Bootcamps lassen sich Bauprojekte durch Schaffung interdisziplinärer Teams und Implementierung temporärer Push-Programme vorantreiben. Bei einem solchen Bootcamp werden moderierte Diskussionen geführt und Entscheidungen zur Verbesserung des aktuellen Ausbaustatus getroffen, Meilensteine festgelegt, sowie notwendige Ressourcen identifiziert und allokiert: „Was ist der aktuelle Stand? Was ist bis wann zu tun? Was brauchen wir dafür“. Die beschlossenen Maßnahmen gilt es anschließend mit klaren Verantwortlichkeiten zu besetzen.

Dabei spielen regelmäßige Reportings, strukturierte Feedbackprozesse und eine klare Führungsstruktur eine zentrale Rolle. Durch ein von uns moderiertes FTTH-Ausbau-Bootcamp wurden bereits innerhalb von wenigen Monaten über 10.000 „Homes passed“ in „Homes connected“ konvertiert.

Integration von FTTH-Unternehmen - Der NetCo/ServCo-Ansatz:

Im Zuge der Verschmelzung zweier zuvor unabhängiger FTTH-Organisationen steht die Aufgabe im Vordergrund, eine ergebnisorientierte Organisation mit klaren Verantwortlichkeiten zu schaffen. Das Ziel dabei ist eine beschleunigte Time-to-Market sowie eine gesteigerte Transparenz in Bezug auf Effektivität und Kosten, welche durch klare Verantwortlichkeiten realisiert werden. Ein Ansatz hierfür ist ein Organisationswechsel mit klarer Profit-Center-Struktur und Budget-Regelwerken. Dieser Ansatz erfordert die Schaffung verschiedener Einheiten:

- **NetCo-Einheit:** Diese Einheit konzentriert sich auf Planung, Bau und Betrieb der Glasfaser-Telekommunikations-Infrastruktur. Hierbei steht die Dienstleistungsmentalität im Vordergrund.
- **ServCo-Einheit:** Diese Einheit konzentriert sich auf die Erschließung von Glasfaserausbaugebieten und den Endkundenvertrieb. Sie umfasst außerdem u.a. Produktmanagement sowie Customer Service.
- **Interne Dienstleister (IT, HR & Finance):** Diese Bereiche agieren als interne Dienstleister, um die übergreifende Organisation zu unterstützen und deren Effizienz zu steigern.

Diese Organisationsstruktur führt zu deutlicher Fokussierung der Mitarbeiter und einer ideal skalierbaren Organisation. In der Vergangenheit konnten mithilfe des bewährten Ansatzes NetCo/ServCo beispielsweise Integrationen neuer Produkte oder Übernahmen innerhalb weniger Monate erfolgreich realisiert werden.

2. Process Excellence („ProEx“)

ProEx umfasst die smarte Ende-zu-Ende-Prozessoptimierung für ein einheitliches Handling von Geschäftsvorfällen und standardisierten Stakeholder-Schnittstellen, die allgemeine Standardisierung und Automatisierung von Prozessen sowie das unternehmensweite Process-Lifecycle-Management.

Exemplarische MRC-Best Practices:

DIGITAL. GROWTH. DELIVERED.

Mücke Roth & Company GmbH | Investment-Absicherung in Glasfaser-Telekommunikationsunternehmen | www.muecke-roth.de

FTTH-Prozessmodellierung:

Bei der Entwicklung einer Zielstruktur für die Ressourcenplanung im FTTH-Ausbauverfahren ist die Modellierung und detaillierte Dokumentation von Ende-zu-Ende-Prozessen („E2E-Prozessen“) von entscheidender Bedeutung. Für diese ist die „FTTH-Prozesslandkarte“ für Ausbauprozesse ein nützliches Werkzeug, das von der Festlegung des Ausbaugebiets bis hin zur Initiierung des Regelvertriebs alle notwendigen Schritte abdeckt. Dabei werden sämtliche relevanten Dimensionen miteinbezogen (z.B. Endkunde, ServCo, NetCo, Baufirmen & Baumaterial). Jedes Prozesselement wird dokumentiert sowie eine Stakeholder-Gap-Liste entlang des Ausbauprozesses erstellt. Dieser Ansatz ermöglicht eine ganzheitliche Sicht auf den Ausbauprozess und schafft die Grundlage für eine effektive Steuerung sowie gezielte Optimierung. In unseren Projekten konnten dank der Modellierung mittels der FTTH-Prozesslandkarten-Methodik die Geschäftseinheiten, die am FTTH-Ausbau beteiligt waren, bereits nach drei Monaten erfolgreich ihre Rollen im neuen Prozess-Setup übernehmen.

Cloud-CRM-Einführung:

Die Transformation von On-Premise-CRM-Systemen zu State-of-the-Art Cloud-Lösungen ermöglicht die Automatisierung, Standardisierung und Digitalisierung der FTTH-E2E-Wertschöpfungskette mithilfe eines zum Geschäftsmodell des FTTH-Unternehmens passenden CRM-Tools. Diese Umstellung erfolgt durch eine gezielte Steuerung der Anforderungsanalyse, Entwicklung und Implementierung. Für den Erfolg der CRM-Einführung ist es gleichzeitig essentiell, Resistenzen in der Belegschaft mit aktivem Change-Management zu begegnen. Mithilfe von strukturierten Cloud-CRM-Einführungen erzielten unsere Kunden Performance Verbesserungen. Diese manifestierten sich beispielsweise in einem effektiveren Angebotsmanagement sowie in Zeitersparnissen bei operativen Abläufen wie beispielsweise Verfügbarkeitsprüfungen.

3. Marketing & Sales Excellence („SalesEx“)

Der dritte erfolgskritische Faktor zur Sicherung von Investments in FTTH-Unternehmen ist die Marketing & Sales Excellence. Hierbei stehen die Synchronisation von Bau, Vertrieb und Finance, die Optimierung der Cost-of-Sales und des Product-Lifecycle-Managements im Fokus. Von besonderer Bedeutung ist außerdem die Entwicklung und Implementierung eines datengetriebenen Steuerungsmodells für den Vertriebsangang.

Exemplarische MRC-Best Practices:

Datengetriebene Steuerung der Vertriebsaktivitäten:

Als Schlüssel zur erfolgreichen Vermarktung entlang des Ausbaufortschritts gilt es, basierend auf verlässlicher Datenqualität, Vertriebsaktivitäten datengetrieben zu steuern. Diese umfassen die Kundenbegleitung vom Erstkontakt bis Status „Homes activated“. Die erfolgreiche Umsetzung einer solchen Steuerung erfolgt durch eine Analyse der Auslöser für Prozessabbrüche, der Identifizierung von Optimierungspotenzialen im Prozess, der Entwicklung und Priorisierung von Maßnahmen sowie ihrer Umsetzung mit spürbarem Business Impact. Konkret können die Ansprachepotenziale um mehr als 20% erhöht, Erfolgsquoten in der Ansprache bzw. Wandlung bis zu 50% gesteigert und der Channel Mix konsequent auf die erfolgreichsten Kanäle optimiert werden.

Attraktive Produktmechaniken beim Produktwechsel:

Oftmals scheitert ein Wechsel von DSL zu FTTH auf Endkundenseite aufgrund der wahrgenommenen hohen Wechsel-Komplexität oder eines Mangels an empfundenem Mehrwert. Hier bietet sich eine kommerzielle Vereinfachung des Produktwechsels an. Eine Lösungsmöglichkeit für diese Herausforderung ist der „Test-the-best-Product-Ansatz“, bei dem neben dem Glasfaser-Differenzierungsmerkmal Speed weitere Portfoliomechaniken eingesetzt werden. Hierbei werden Gigabit Takerates von bis zu 70 % erzielt.

FAZIT: INVESTMENT-ABSICHERUNG

In einem sich wandelnden FTTH-Markt stehen gerade PE-Investments heutzutage unter Performance-Druck. Durch die Anwendung von Best Practices und gezielter, datengetriebener Ansätze in den Bereichen Organisational Excellence (OrgEx), Process Excellence (ProEx) und Marketing & Sales Excellence (SalesEx) kann die Grundlage geschaffen werden, um Investments wirksam abzusichern. Eine klare Ausrichtung auf Organisationsstrukturen, smarte Prozessoptimierung und eine überzeugende Vertriebssteuerung ebnen den Weg, die Ausbaugeschwindigkeit zu beschleunigen, die Kosteneffizienz zu optimieren sowie die Penetrationsrate („Homes activated“) zu steigern und damit die IRR-Anforderungen der Businesspläne im harten Wettbewerb zu erfüllen.

ÜBER DIE AUTOREN:

Tom Ruthsatz ist Principal bei Mücke Roth & Company und Leiter der [Branche Glasfaser](#).
Kontakt: t.ruthsatz@muecke-roth.de

Simon Fehr ist Senior Consultant bei Mücke Roth & Company und Experte in der [Branche Glasfaser](#).
Kontakt: s.fehr@muecke-roth.de