



HPP Go-to-Market Playbook

Marktangangsstrategien für einen erfolgreichen Glasfaserausbau

Die Corona Pandemie hat die **digitale Entwicklung in Deutschland enorm beschleunigt**. Die Anforderungen an Internet & Bandbreite (u.a. Streaming, Videokonferenzen) verdeutlichen jedoch, dass Städte & Gemeinden digital nur ernsthaft zukunftsfähig sind, wenn die Anbindung mit Glasfaser nicht am Bordstein endet, sondern bis in den Haushalt erfolgt (Fiber To The Building / Fiber To The Home).

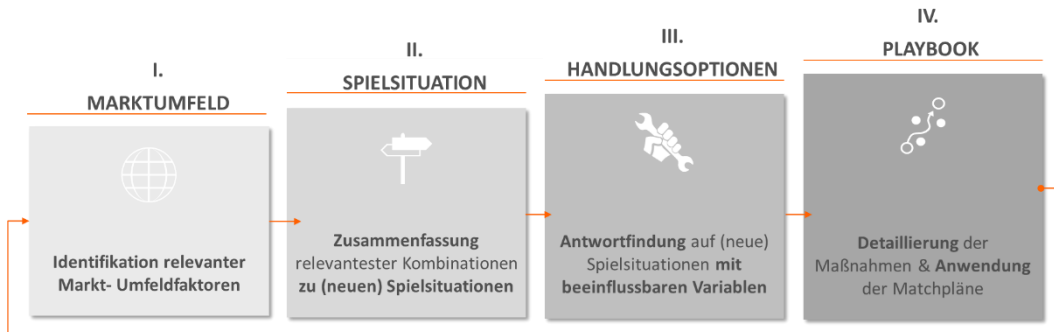
Aktuell liegt der Anteil von Glasfaser an der Gesamtheit der Festnetzanschlüsse bei rund 5% und damit weit unter dem europäischen Durchschnitt (> 20%). Bezuschusst durch Fördermittel des Bundes, wird der **Ausbau des Glasfasernetzes in Deutschland im Wesentlichen privatwirtschaftlich geregelt**. Die milliardenschweren Investitionen von EQT und OMERS in Inexio (~1 Milliarde Euro) und Deutsche Glasfaser (~2,8 Milliarden Euro) zur Gründung eines Glasfaseranbieters in Deutschland haben zuletzt auch noch einmal **das enorme wirtschaftliche Potenzial des Glasfaserausbau** unterstrichen.

Seitdem kommt **Bewegung in den Markt für FTTH**. Angefangen von Stadtwerken und regionalen Kooperationen bis hin zu neuen Marktteilnehmern, die mit Hilfe von Kapitalinvestoren das Geschäftsmodell von Deutsche Glasfaser imitieren (z.B. Deutsche Giganetz). Darüber hinaus wollen auch die großen Telekommunikationsunternehmen ihre Glasfaser-Bestrebungen intensivieren. Die Deutsche Telekom will bis 2024 bis zu 2,5 Milliarden Euro pro Jahr in den FTTH/H Ausbau investieren. Und auch Tele Columbus, im Rahmen ihrer Fiber Champion Strategie, oder Telefónica, im Rahmen der Kooperation mit der Allianz, wollen **mehrere Milliarden Euro in Glasfaser in den nächsten Jahren investieren**.

Um auf diesem umkämpften Markt erfolgreich zu bestehen, **wird es am Ende darauf ankommen, wer am schnellsten skalieren kann**. Wichtig für diese Skalierung ist neben einer gut funktionierenden „Fiber Factory“ (Prozesse, Bau, IT-Systeme etc.) im Wesentlichen die **Auswahl der Ausbaugebiete** (Effektivität) und damit einhergehend die den Rahmenbedingungen entsprechende, **adäquate Marktangangsstrategie** (Effizienz).

UNSER APPROACH: DER HPP PLAYBOOK-ANSATZ

Für dieses hochdynamische Marktumfeld des Infrastrukturwettbewerbs hat HPP Consulting ein pragmatisches Konzept entwickelt, welches auf ein bewährtes Vorgehen aus dem Bereich des Profisports aufsetzt: den HPP-Playbook Ansatz.



HPP Playbook-Ansatz

I. Schritt: MARKTUMFELD

„Was sind die relevanten Markt-/Umfeldfaktoren, die Einfluss auf den Marktangang haben und in welchen Ausprägungen liegen diese vor?“

Ausgangspunkt für die Erarbeitung des adäquaten Marktangangs ist das Marktumfeld. Um ein Verständnis für die spezifischen Herausforderungen zu erhalten, gilt es die Markt- und Umfeldfaktoren zu identifizieren und zu benennen. Die Faktoren und deren mögliche Ausprägungen sollten in Summe das Marktumfeld und dessen Charakteristika, Besonderheiten und Erfolgsfaktoren umfassend beschreiben.

Mögliche Marktumfeldfaktoren im Kontext des Glasfaserausbaus und deren mögliche Ausprägungen sind beispielsweise:

- **Typologie des Ausbaugebiets:** Städtisch bis ländlich
- **Art des Ausbaugebiets:** Gewerbegebiet oder Wohngebiet
- **Aktuell verfügbare Breitbandtechnologie:** DSL, Kabel oder Glasfaser

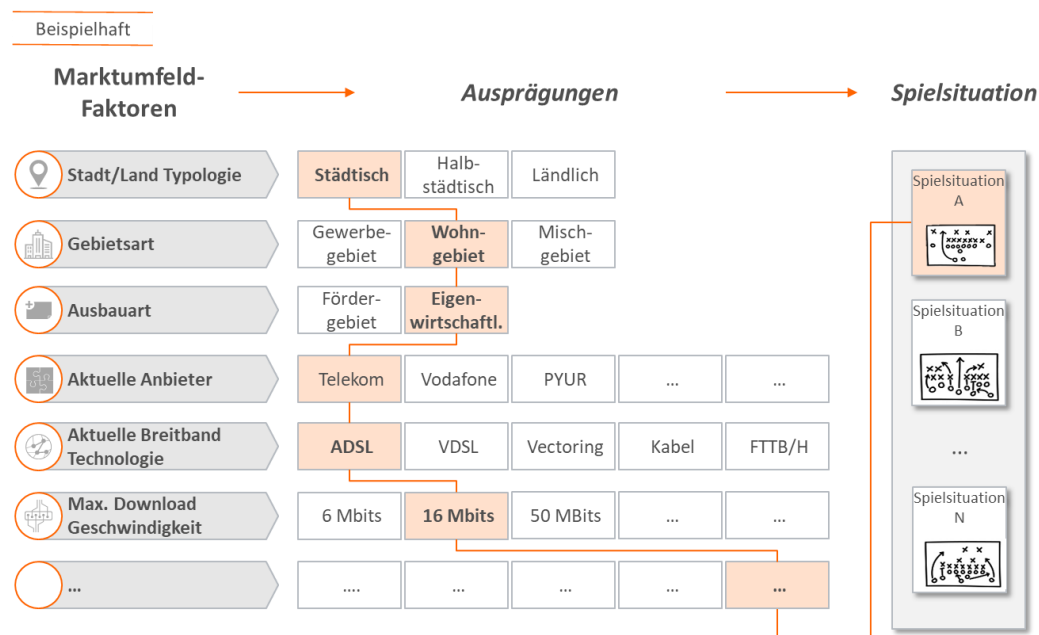
II. Schritt: SPIELSITUATION

„Welche Kombination der Ausprägungen der Markt-/Umfeldfaktoren begegnen uns in relevanter Häufigkeit?“

Sind die Umfeldfaktoren und deren Ausprägungen für den Marktangang identifiziert, gilt es die Kombinationen der Ausprägungen zu beschreiben. **Die Kombination der Ausprägungen ergeben in Summe neue Spielsituationen, für die der Marktangang „Matchplan“ eine Antwort finden muss.**

Zwei **beispielhafte Spielsituationen** könnten sein:

1. Ländliches Wohngebiet (Fördergebiet) mit DSL und max. 6 Mbits Download
2. Städtisches Gewerbegebiet (Eigenwirtschaftlich) mit DSL und Kabel und max. 1000 Mbits Download



Spielsituationen setzen sich aus kombinierten Umfeldfaktoren zusammen

Diese zwei konträren Spielsituationen benötigen entsprechend unterschiedliche Marktangangsstrategien, um dort erfolgreich in der Vermarktung zu sein. Aufgrund der Vielzahl an unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten, sollten die unterschiedlichen Marktszenarien (Spielsituationen) nach Eintrittswahrscheinlichkeit/ Häufigkeit & wirtschaftlichem Impact priorisiert werden.

Der Fokus sollte am Ende dieses Schrittes auf ca.10 relevanten „Spielsituationen“ liegen, die erfahrungsgemäß mehr als 80% der Marktgegebenheiten beschreiben.

III. Schritt: HANDLUNGSOPTIONEN

„Welche beeinflussbaren Möglichkeiten gibt es, die den Marktangangserfolg bestimmen?“

Neben der Identifikation des Marktumfelds und der resultierenden Spielsituation ist es wichtig, sich seines eigenen Handlungsspielraums bewusst zu sein. Welche Stellhebel habe ich als Unternehmen in der Hand und wie kann ich diese je nach Spielsituation gewinnbringend einsetzen. Jede Spielsituation erfordert möglicherweise andere Herangehensweisen. Um die Fußball-Analogie zu bemühen: gegen eine Mannschaft mit kleinen, flinken Abwehrspielern braucht es andere Stürmertypen als gegen einen massiven Abwehrblock.

Gleiches gilt für Unternehmen und den effizienten Marktangang. Typische Handlungsspielräume sind beispielsweise (Marketing-) Budget, Pricing oder die Wahl des Vertriebskanals. Darüber hinaus sind auch kontrahierungs-relevante Dimensionen wie beispielsweise die erforderliche Mindestpenetration oder auch vertriebs-relevante Dimensionen wie die adäquate Vorteilsargumentation zu bedenken. Das Ergebnis dieses Schrittes ist die Sammlung und Auswahl von beeinflussbaren Variablen, die den Erfolg des Marktangangs innerhalb der unterschiedlichen Spielsituationen definieren.

IV. Schritt: PLAYBOOK

„Welche Handlungsoptionen sind in welcher der definierten Spielsituationen am erfolgversprechendsten?“

Sind die Spielsituationen definiert und die Handlungsoptionen geklärt, werden im letzten Schritt des HPP-Ansatzes konkrete Matchpläne beschrieben. Für jede Spielsituation wird ein adäquates Go-to-Market Vorgehen mit Hilfe der Handlungsoptionen und ihrer Ausprägung beschrieben. So kann es in bestimmten Spielsituationen beispielsweise Sinn machen nur auf Online Vertrieb zu setzen, die Mindestpenetration auf ein Mindestmaß zu reduzieren oder mit hohen Preisabschlägen beim Produktpricing zu agieren.

MATCHPLAN SPIELSITUATION A

Beispielhaft



HANDLUNGSDIMENSIONEN

- **Vorteilsargumentation** (z.B. Technologieüberlegenheit | Konkurrenzvergleich)
- **Pain Points Wettbewerber** (z.B. Erneuerung des Bestands | Ausbauprojekte)
- **Budget für Marktangang** (z.B. von Standard bis „Full Load“)
- **Kapazitäten & Verantwortlichkeiten „Sales Team“** (z.B. Online Only, Door-to-door Only)
- **Pricing** (z.B. Preisspannen nach Produkt, Rabatt Spielräume)
- **Produktangebot** (z.B. Adäquate Zusatzangebote als Value Added)
- **Penetration** (z.B. Untergrenze für Penetration)
- **Kommunale Partnerschaft** (z.B. Rahmenvertrag)
- **Max. Investitionen** (z.B. max. CAPEX pro HP oder unbegrenzt)
- **Netzeigentum** (z.B. Must Own, Shared)
- ...

Die Summe aller Matchpläne bildet das Go-to-Market Playbook.

Je nach Detaillierungsgrad können die Matchpläne als Ausgangspunkt für konkrete Sales Battlecards und Arbeitsanweisungen dienen. Wichtig ist zudem, dass ein Regelprozess zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Go-to-Market-Playbooks initiiert wird. Da – wie im Profisport – sich Spielsituationen jederzeit ändern können und dadurch ein angepasster Matchplan nötig sein kann.

IHRE ANSPRECHPARTNER



André Köhler

Herr André Köhler ist Geschäftsführer bei HPP und mit 20+ Jahren Branchenerfahrung für den Bereich Telekommunikation verantwortlich. Er leitete u.a. mehrfach die Etablierung von Kernprozesswelten und die Transformation von Business Units.

Telefon: +49 (0) 69 | 66 88 521

Mobil: +49 (0) 175 | 27 22 809

E-Mail: andre.koehler@hpp-consulting.de

HPP Harnischfeger, Pietsch & Partner
Strategie- und Marketingberatung GmbH

Goldsteinstraße 114
D-60528 Frankfurt am Main

Website: www.hpp-consulting.de