

Wie gestaltet man erfolgreiche Kooperationen im Glasfasermarkt?

7-Kriterien-Test für nachhaltige & faire Partnerschaften

Die BREKO-Marktanalyse 2025 zeigt: Im Glasfasermarkt herrscht eine hohe Kooperationsbereitschaft. Die Gründe liegen auf der Hand – Wholesale und Open Access bieten klare Vorteile wie u.a.:

- **höhere Netzauslastung**
- Vermeidung von Doppelausbau
- Senkung des wirtschaftlichen Risikos
- Anbieterauswahl für die Endkunden

Kooperationen sind somit ein zentraler Erfolgsfaktor im Glasfasermarkt – sowohl geografisch als auch entlang der Wertschöpfungskette.

Entscheidend für den Erfolg sind dabei strategische, technische, vertragliche und kommerzielle Rahmenbedingungen.

Ob eine Zusammenarbeit tatsächlich vorteilhaft ist, lässt sich mit dem folgenden 7-Kriterien-Kooperationstest prüfen.

Im Rahmen der Dialogplattform Kooperationen und Beratungsmandaten von Thüga und SBR-net Consulting wurden Erfahrungen aus erfolgreichen und erfolglosen Projekten ausgewertet. Daraus sind sieben Schlüsselkriterien für eine erfolgversprechende Zusammenarbeit entstanden. Wir haben diese nachfolgend in Fragen umformuliert, die Ihnen helfen sollen, informierte Entscheidungen zu treffen, wenn Sie die Option einer Kooperation bewerten müssen.

Was ist eine Kooperation?

Eine Kooperation ist „eine langfristige Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr Parteien, bei der die Beteiligten ihre individuellen Ressourcen, Fähigkeiten und Kenntnisse einbringen, um für alle einen Mehrwert bei der Zielerreichung zu schaffen – und Chancen und Risiken fair verteilt sind.“

7-Kriterien-Test für Kooperationen

1. Passt die Kooperation zu meiner Strategie und meinen Zielen?

- Ziele: Was will ich erreichen? Welche Ziele verfolgt mein Partner?
- Strategie: Welche Leistungen bringt jeder Partner ein – entsteht eine echte Win-Win-Situation?
- Ressourcen: Welche Ressourcen stelle ich bereit, und was bringen meine Partner ein?
- Ergebnis: sind die Beiträge meiner Partner unabdingbar, um meine Ziele zu erreichen?

2. Erfolgt die Zusammenarbeit auf Augenhöhe?

- Werden Schnittstellen und Systeme genutzt, die beiden Partnern gleichermaßen dienen?
- Sind die wirtschaftlichen Bedingungen fair und nachhaltig profitabel?
- Welche Sicherheiten können vereinbart werden, um die Partnerschaft attraktiv zu gestalten?
- Wie erfolgen Kommunikation und Umgang bei Partnern ungleicher Größe?

3. Sind Chancen und Risiken fair verteilt?

- Wie werden Investitionen, Kundengewinnung, Auslastung, Betriebskosten, Erträge und Margen aufgeteilt?
- Tragen beide Partner Verantwortung für Erfolg und Misserfolg in gleichem Maße?
- Rechnet sich die Kooperation unter Berücksichtigung meines individuellen Risikoprofils?

7-Kriterien-Test für Kooperationen

4. Wie flexibel ist die Kooperation langfristig?

- Gibt es Bereitschaft, das Kooperationsmodell flexibel an die Bedürfnisse aller Partner anzupassen (z. B. Wertschöpfungsebene, Reziprozität)?
- Ist die Kooperation technisch, rechtlich und kommerziell anpassbar?
- Stimmen Vertragslaufzeit und Inhalte mit den strategischen Zielen überein?
- Besteht langfristige Sicherheit, aber auch Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen?
- Ist der Partner finanziell stabil und an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert?

5. Behalte ich die Kontrolle über meine Wertschöpfungsstufe?

- Habe ich weiterhin die technische und wirtschaftliche Steuerung über zentrale Parameter wie CAPEX, OPEX, Netzerweiterungen und Kooperationsgrenzen?
- Kann Einigung über die Nutzung offener Schnittstellen und Standards erreicht werden oder sollen proprietäre Systeme des Partners genutzt werden?
- Ist die Offenheit für weitere Partnerschaften gewährleistet?

6. Besteht ein gemeinsames Interesse an Problemlösungen?

- Haben beide Partner bei Abweichungen vom Plan ein echtes Interesse bzw. die Notwendigkeit, gemeinsam Lösungen zu finden und die Ergebnisse zu verbessern?

7-Kriterien-Test für Kooperationen

7. Sind rechtliche Risiken geprüft?

- Wurden alle regulatorischen, kartellrechtlichen und ggf. beihilfenrechtlichen Aspekte, und andere rechtliche Risiken geprüft?
- Kann ich die vorgelegten Verträge vorbehaltlos unterschreiben?

Fazit

Eine Kooperation ist dann erfolgreich, wenn beide Partner gemeinsam mehr erreichen, als jeder allein könnte. Wettbewerb auf derselben Infrastrukturebene – etwa durch parallele Netze oder überlappende Betriebsgebiete – steht dem entgegen. Doppelte Strukturen erzeugen Ineffizienzen, mindern den Erfolg und führen langfristig zu höheren Preisen und weniger Wettbewerb für Endkunden. Daher sind Kooperationen sinnvoll und zielführend, wenn sie für alle Partner ein Win-Win bringen.

Tipp:

Prüfen Sie die Kriterien sorgfältig im Kontext Ihrer aktuellen Situation, Ihrer strategischen Ziele und der bestehenden Marktangebote. Beachten Sie, dass selbst wenige Kriterien (eventuell sogar nur ein Kriterium), die einer ehrlichen Prüfung nicht standhalten, schon zu einem erheblichen wirtschaftlichen Risiko für Sie führen können. Eine gut geplante Kooperation kann – wie Ihr Glasfasernetz – langfristig Bestand haben und nachhaltigen Erfolg sichern.