

## Strategie Yetnet 2012 – 2016

### Vorbemerkung

Die strategischen Grundsätze Yetnet basieren auf der Vision und den Werten Yetnet. Sie sollen aufzeigen wohin wir uns, bezogen auf einzelne Themenfelder in den nächsten 4-5 Jahren, bewegen wollen. Aus den strategischen Grundsätzen werden operative Ziele abgeleitet, konkrete Massnahmen geplant und schrittweise umgesetzt.

### 1. Grundsätze

- Wir sind ein Genossenschaftsverband, der im Interesse der Kunden die letzte Meile eines modernen Kommunikationsnetzes in eigener Regie betreibt.
- Wir wollen als Yetnet – Verband die Vorteile basierend auf der Geschichte der gelebten Solidarität des bisherigen Genossenschaftsverbandes beibehalten.
- „Alles aus einer Hand“, Eigenwirtschaftlichkeit und das Prinzip „der letzten Meile in eigenem Besitz“ sichern uns Kundennähe für den Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen.
- Unsere Kunden können von unserem Service vor Ort und unserer Beratung bei elektronischen Kommunikationsproblemen mit unserer Infrastruktur profitieren.
- Für die Belieferung unserer Kunden (Genossenschaften und Abonnenten) bauen wir die nötige technische Kompetenz sowie die Kompetenz für Service und Beratung vor Ort (in der Wohnung und/oder im Büro des Kunden) aus.
- Wir wollen dabei die Aktivitäten in Zusammenarbeit mit unseren Genossenschaften gestalten und deren Mitwirkung sicherstellen.
- Mittels strategischer Partnerschaften sichern wir uns einfache Strukturen, minimale administrative Aufwendungen, Preisvorteile und den ständig aktualisierten technischen Stand auf hohem Niveau.
- Wir bieten ein Kommunikationsnetz, Signale, Kontakte und Dienstleistungen in einer hochstehenden Technologie an, welche mit den Besten vergleichbar ist; wir sind jedoch nach Möglichkeit günstiger.
- Unsere relative Kleinheit nutzen wir als Chance unsere Produkte und Dienstleistungen sich den rasch verändernden Kundenbedürfnissen anzupassen.
- Partnerschaften mit gleich gelagerten Kabelnetzbetreibern wie Yetnet müssen möglich sein; ebenso der Zusammenschluss mit solchen.

- Die Führung unseres Verbandes soll in Verbindung mit WDC die technische Kompetenz, die optimale Organisation und die professionelle Abwicklung der administrativen und finanziellen Belange sicherstellen.

## 2. Produktstrategie Privat-Kunden

Die Konvergenz schreitet weiter voran. Im Gegensatz zu früher beziehen heute unsere Kunden die gewünschten Informations-, Unterhaltungs- und Kommunikationsdienste vermehrt

- zu einem anderen Zeitpunkt
- an einem anderen Ort
- über ein anderes Medium (Radio, Fernsehgerät, Computer/Tablet PC, Handy/ Smartphones, Festnetztelefon, etc.)

Wir streben an, in unserem Versorgungsgebiet für die von uns angebotenen Dienste in der Regel der Anbieter mit dem besten Preis-/Leistungsverhältnis zu sein, v.a. dort wo wir in starker Konkurrenz zu Mitbewerbern stehen. Triple-Play soll hervorgehoben werden. Benutzer von Mehrfach-Diensten sollen über den Preis mittels attraktiver Kombiangebote belohnt werden.

### 2.1 Kabelanschlüsse

Durch Alternativanbieter, namentlich Swisscom, und ein geändertes Konsumverhalten ist es nicht mehr selbstverständlich, dass praktisch alle Haushalte im Versorgungsgebiet von Yetnet angeschlossen werden. Yetnet will durch attraktive Anschlussbedingungen weiterhin die überwiegende Mehrheit der Neubauten anschliessen. Gegenüber heute sollen höchstens 10% der Anschlüsse verloren gehen. Bis 2016 sollen mindestens noch 23'000 aktive CATV-Anschlüsse bestehen.

### 2.2 Radio/TV

Yetnet strebt weiterhin ein möglichst breites Angebot an, welches die Bedürfnisse aller relevanten Kundengruppen abdeckt. Das Angebot an Radio- und TV-Programmen soll kontinuierlich und bedürfnisgerecht ausgebaut werden. Der Ausbau erfolgt nur noch im **digitalen Bereich**. Ab 2012 wird die Verbreitung von TV-Programmen in HD-Qualität markant ansteigen. Während einer Übergangsphase werden TV-Programme dreifach – analog, digital SD und digital HD – übertragen werden müssen, was erheblich Platz auf dem Kanalraster beansprucht.

Differenzierte Angebote wie Catchup TV, VoD, 3D-TV, etc. sollen das lineare TV ergänzen, sofern diese Angebote wirtschaftlich beschafft werden können. Dabei muss nicht zwingend Yetnet als Anbieter auftreten, sondern die Dienste können über ein leistungsfähiges Internet-Abonnement durch Drittanbieter wie Apple TV oder Google TV den Kunden zugeführt werden.

Neue TV-Geräte sind HD-tauglich und ermöglichen zunehmend auch den Empfang von Internetsignalen (HbbTV). Die bisherige **Set Top Box** wird zum Auslaufmodell,

von Yetnet aber weiterhin angeboten, um den Migrationsprozess von analog zu digital zu unterstützen.

Die **Verschlüsselung** aller digitalen Programme soll beibehalten werden, sofern dies nicht aufgrund regulatorischer Bestimmungen untersagt wird. Hauptgründe sind Kundenbindung und Sicherstellung technisch einwandfreier Services.

Ein **analoges Angebot** wird weiterhin aufrecht erhalten. Es wird aber sukzessive abnehmen, da der Platz auf dem Kanalaraster für den Ausbau der digitalen TV-Programme und der Datendienste benötigt wird. Die Abschaltung analoger Programme erfolgt nicht auf Vorrat, sondern erst bei Bedarf. Als erstes werden fremdsprachige und Minoritäten-Programme abgeschaltet.

Bezüglich der Mengengerüste im Bereich R/TV gehen wir von folgender Entwicklung aus:

	Mitte 2011		2013		2016	
	analog	digital	analog	digital	analog	digital
<b>Anz. Programme</b>						
TV	ca. 45	free ca. 140 pay ca. 55	35-40	free 170 pay ca. 70	30-35	free ca. 200 pay 90-100
Radio	ca. 50	ca. 160	ca. 50	ca. 180	ca. 50	ca. 200
<b>Anzahl Kunden</b>	17'700	8'000	13'300	11'400	7'000	16'000
R/TV-Konsum nur über Internet (IP-TV)				1'000		4'000

### 2.3 Internet und Telefonie

Etwa 80% aller Haushalte verfügen heute über einen **Breitband-Internet**-Anschluss. Die Sättigung wird bei 90% erwartet. Yetnet erreicht Mitte 2011 in ihrem Versorgungsgebiet eine Penetration von 26%, was einem Marktanteil von etwa einem Drittel entspricht. Yetnet strebt bis zum Ende des Planungshorizontes ein Wachstum an, welches grösser ist als die anderen Marktteilnehmer. Dies aus der Überzeugung heraus, dass mittelfristig leistungsfähige Internetanschlüsse der Schlüssel zum Erfolg sein werden, da zunehmend Dienste über das Internet bezogen werden. Das weitere Wachstum soll erreicht werden durch verstärkte Marketinganstrengungen, einen qualitativ einwandfreien Service, hohe Kundennähe und einem Preis, der am unteren Ende der Preisskala der Mitbewerber liegt.

Bei der **Festnetz-Telefonie** bewegen wir uns in einem rückläufigen Markt. Marktanteile können praktisch nur über den Preis gewonnen werden. Unsere Preise sollen deshalb günstiger sein als jene des Hauptkonkurrenten Swisscom und dies bei vergleichbarer Qualität und Verfügbarkeit. Die Preisstruktur soll einfach und transparent sein.

Der Festnetz-Telefonie kommt für Yetnet eine hohe **strategische Bedeutung** zu. Bezieht ein Kunde nebst TV und Internet auch Festnetz-Telefonie von Yetnet, wird das Basisgeschäft der Genossenschaften gesichert, da kein Swisscom-Anschluss

mehr von Nöten ist. Aus diesem Grund werden die Kombiangebote Trio weiter forciert.

**Mobile Angebote:** Den Aufbau einer eigenen Infrastruktur werden wir uns nicht leisten können. Ein mobiles Angebot müsste in Kooperation mit anderen Partnern bereit gestellt werden und wird laufend geprüft.

Bis ins Jahr 2016 werden folgende Kundenzahlen angestrebt:

Anz. Kunden	Mitte 2011	2013	2016
Internet	6'600	7'500	9'000
Telefonie	2'550	3'800	4'500
<i>davon in Trio</i>	<i>1'600</i>	<i>3'200</i>	<i>3'800</i>

### 3. Geschäftsfeld Business-Kunden

Aufgrund einer SWOT-Analyse<sup>1</sup> sehen wir im Moment kein grosses Potential, Industriekunden in noch **unerschlossenen** Gebieten anzubinden. Auf eine proaktive Bearbeitung dieses Segmentes wird deshalb bis auf weiteres verzichtet.

Für KMU's in **erschlossenen** Gebieten genügen in der Regel die Abonnemente für die Privat-Kunden. Ansonsten werden diesen Kunden die Abonnemente der Business Line angeboten werden. Für datenintensive Anbindungen werden Lösungen in Zusammenarbeit mit anderen Versorgern (z.B. EW's) mittels LWL-Anschlüssen gesucht.

### 4. Strategie bezüglich Organisation und Kommunikation

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ einfache Organisation</li> <li>+ Eigenständigkeit</li> <li>+ gesunde Finanzen</li> <li>+ Non-Profit -&gt; kostengünstig</li> <li>+ Verankerung in den Gde (fast wie ein Verein)</li> <li>+ lange Tradition</li> <li>+ beste Fernsehqualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „träge“ Entscheidungswege (DV)</li> <li>- eigene Ressourcen (Bsp. GF, Marketing)</li> <li>- eigenes technisches Know-How (Bsp. Informatik)</li> <li>- Kundenverwaltung</li> </ul>

<sup>1</sup> Strength-Weakness-Opportunities-Threats; gebräuchlicher Ausdruck für eine Stärken-Schwächen-Analyse und eine Chancen-Risiken-Analyse.

### Gefahren

- ↘ Grösse -> reine Me-Too-Strategie
- ↘ „Dörfliedenken“ / Eigenständigkeit der Genossenschaften
- ↘ Abhängigkeit / „keine“ Mitsprache bei der Programmgestaltung

### Chancen

- ↗ Infrastruktur mit Potential -> schnelles Internet

Die derzeitige Organisation hat sich im Wesentlichen bewährt; sie wird nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Die zunehmend komplexer werdenden Aufgaben und das Kundenwachstum machen es aber erforderlich, dass auch unsere Organisation und die Ressourcen weiter zu entwickeln sind. Folgende Stossrichtungen stehen im Vordergrund:

- Unsere **Ressourcen** und unser **know how im Marketing- und Verkaufsbereich** sind auszubauen, um die Budget- und Planwerte zu erreichen. Um diese zu realisieren, müssen pro Jahr brutto rund 2-2'500 Services in kompetitiven und zunehmend gesättigten Märkten akquiriert werden.
- Unsere **Verwaltungs- und Provisionierungs-Applikation** (heute IDMS) muss weiter verbessert und ergänzt werden, um in der Angebotsgestaltung flexibler zu werden. Die Datenhaltung insgesamt muss zentralisiert und verbessert werden; wenn möglich unter Einbezug der Daten der Körperschaften, um eine redundante Datenhaltung zu vermeiden und um diese Daten für Vermarktungszwecke nutzen zu können.

Die Funktion eines selbständigen Providers, der alles selbst produziert, können wir uns nicht leisten. Für die Bereitstellung unserer Dienstleistungen sind wir deshalb auf Partnerschaften und Kooperationen angewiesen. Strategische Partnerschaften sollen uns helfen, weiterhin schlanke und effiziente Strukturen aufrecht zu erhalten.

Im technischen Bereich soll die bisherige **Partnerschaft mit WDC** weiter geführt werden.

Yetnet pflegt sowohl nach innen als auch nach aussen eine aktive und offene Informations- und Kommunikationspolitik. Wir beliefern die verschiedenen Benutzergruppen unserer Dienstleistungen mit auf sie zugeschnittenen Kommunikationsmassnahmen. Der Bekanntheitsgrad der Marke „Yetnet“ soll weiter gesteigert werden. Massnahmen dazu sind vermehrte Öffentlichkeitsarbeit sowie ein durchgängiges Branding, welches auch alle Verbandsmitglieder umfasst. Auf Verbands-ebene wird zudem das Branchenlogo  in allen Kommunikationsmitteln konsequent eingesetzt.

## 5. Technische Strategie

Aufgrund der langjährigen Strategieplanung wurde das Netz von Yetnet sukzessive weiterentwickelt und ausgebaut. Die grundsätzlichen Planungsentscheide aus dem Jahre 2008 haben sich als richtig erwiesen. Die strategischen Ausbauempfehlungen

wurden von den Genossenschaften weitgehend aufgenommen und sind schrittweise bereits in der Umsetzung oder stehen kurz davor.

Verschiedene Studien gehen von einem zukünftigen Bandbreitenbedarf von 50Mbps pro Haushaltung aus. Dies entspricht dem gleichzeitigen Konsum von 2 HD TV-Programmen über IP, einem Telefongespräch sowie Breitband-Internetkonsum. Um in naher Zukunft genügend Bandbreite zu den Endkunden transportieren zu können, muss in einem Kabelnetz das Hauptaugenmerk auf die Verteilinfrastruktur auf den Primär- und Sekundärachsen gerichtet werden. Der Engpass liegt, im Gegensatz zu der Verteilinfrastruktur der Swisscom, nicht auf den letzten Metern vom Verstärker bis zum Kunden, sondern in den Zubringernetzen in die Gemeinden. Aus diesem Grunde wurden die Schwerpunkte der Ausbautvorhaben auf die Zellverkleinerung gelegt. FTTH wird erst in einem zweiten Ausbausschritt zum Thema. Für neue Ausbautvorhaben empfiehlt sich jedoch heute schon, die Bauten mit FTTH zu erschliessen.

Der grundsätzliche Weg zum Yetnet Netz der Zukunft lautet also wie folgt:

- Netz
  - Realisierung des Hub Konzeptes
  - Zellenverkleinerung in den Körperschaften
    - ist Sache der Körperschaften
  - Einbau von dezentralen CMTS
    - ist Sache des Verbandes
    - nicht zwingend in jedem Hub ist ein CMTS nötig
- Ergänzung des heutigen Netzes zu einem RFoG Netz
  - Verstärkung des LWL-Zubringernetzes (Ringtopologie)
  - Schaffung von Redundanzen
  - Mischbetrieb mit GPON gewährleistet

Es werden folgende Eckwerte angestrebt:

Parameter		2007	Ende 2011	2012	2016
Bandbreite Vorw.weg	450 MHz	12 %	-	-	-
	606 MHz	10 %	5 %	5 %	-
	750 MHz	66 %	75 %	75 %	75 %
	860 MHz	12 %	20 %	20 %	15 %
Anz. HUB's		1	5	8-10	16
Anz. Nodes		ca. 85	120-150	180-220	250-400
durchschn. Zellengrösse		ca. 300	ca. 200	120-150	65-100

Daraus ergeben sich folgende Empfehlungen:

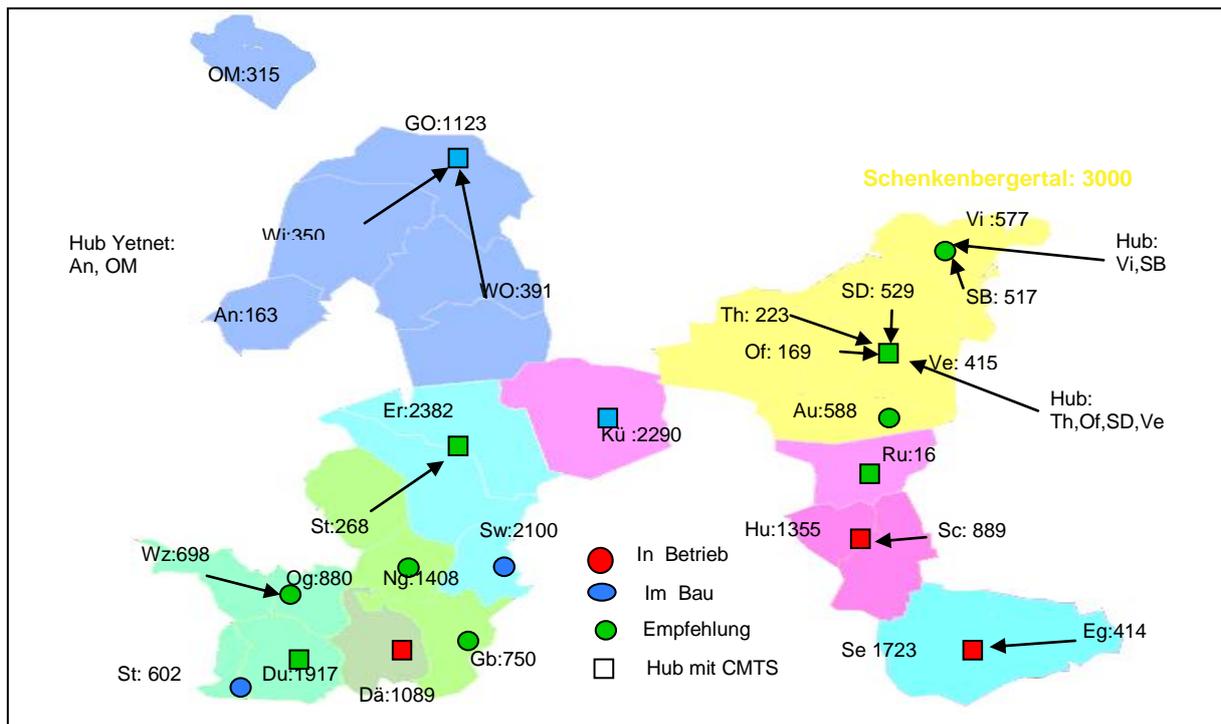
a) für das Genossenschaftsnetz

- Planung für den Einbau von Hub's gemäss Hub Konzept
  - Standorte gemäss Hubkonzept
  - Kosten pro Hub für Genossenschaft: ca. 150kFr für 16 Nodes
  - Kosten pro Node ca. 50kFr. (inkl. Tiefbau, LWL Kabel, Kabine etc.)
- Zusammenarbeit der kleineren Genossenschaften für den Bau eines gemeinsamen Hub
- Einbau der CMTS werden vom Verband realisiert und finanziert
- Zellenverkleinerung auf ca. 100 TV Kunden pro Node
  - (100 TV Kunden, 50 Breitbandanschlüsse)
- Realisierungszeitraum für Zellenverkleinerung und Hubkonzept: bis ins Jahr 2016

b) für den Hausanschluss

- 1 EFH / MFH bestehend
  - Versorgung weiterhin in Koax Technik
  - kein LWL Umbau
- 2 EFH / MFH neu
  - Erschliessung in Koax Technik
  - Rohranlage vorsehen für späteren LWL Einzug
  - sofern genügend Fasern vorhanden, kann auch Var.3 in Betracht gezogen werden
- 3 Überbauung EFH / MFH neu
  - Einbau optischer Verstärker in den Hub
  - ab Node: Erschliessung mit LWL 2 Fasern pro Wohnung an zentrale Stelle der Überbauung
  - 1 Faser für Upstream und Downstream, 1 Faser in Reserve (pro Wohnung)  
in der Überbauung: Installation eines Micronodes + HF Verstärker
  - In House Verkabelung in koaxialer Technik

Bis Ende des Planungshorizontes sollen im Verbandsnetz 16 Hub's realisiert und in Betrieb sein.



Um die zentrale Infrastruktur (CMTS) zu entlasten, werden durch den Verband in Gemeinden mit hohen Anschlussdichten dezentrale CMTS eingebaut. Diese entsprechen von der Funktionalität her dem heute eingebauten CMTS in der Verteilstation in Schönenwerd. Die Betriebssicherheit und die Übertragungsqualität der Internet- und Telefonie-Infrastruktur kann dadurch verbessert werden.

## 6. Finanzstrategie

Wir wollen unabhängig sein. Zur Sicherung dieser Unabhängigkeit streben wir eine **angemessene Ertragskraft** und eine **ausreichende Eigenkapitalbasis** an. Für den Verband soll der Eigenfinanzierungsgrad in der Bilanz zwischen 50 – 70 % betragen.

Der **Umsatz** des Verbandes soll sich von heute rund 5 Mio CHF in den nächsten 5-6 Jahren auf rund 6 Mio CHF erhöhen, was einer Verlangsamung des Wachstums gegenüber früheren Jahren gleichkommt. Bedingt ist dies durch ein deutliches Sinken des Umsatzes je Endkunde; der ARPU<sup>2</sup> wird von heute ca. 90 CHF auf ca. 70 CHF je Monat/Kunde zurückgehen. Die Finanzplanung zeigt aber, dass die **selbst erarbeiteten Mittel** des Verbandes genügend hoch sind, um die beträchtlichen Investitionen von 0.6 – 0.9 Mio CH/Jahr finanzieren zu können.

Der Verband führt seine Geschäfte nach wirtschaftlichen Kriterien, ist aber **nicht gewinnorientiert**. Er belastet seine Verbandsmitglieder nur so weit, als dass ein ausgeglichenes Ergebnis und eine angemessene Reservenbildung für Innovation zustande kommen. Zusätzliche Überschüsse werden in Form von Netzbenutzungsgebühren für die Mehrwertdienste an die Verbandsmitglieder zurückgeführt.

Verabschiedet vom Verwaltungsrat anlässlich seiner Sitzung vom 2. November 2011

<sup>2</sup> Average Revenue per User = durchschnittlicher Erlös je Kunde in einem bestimmten Zeitraum