

Stefan Detscher

## **Strategisches Kostenmanagement bei Mobilfunkbetreibern**

**GABLER RESEARCH**

Stefan Detscher

# **Strategisches Kostenmanagement bei Mobilfunkbetreibern**

Status quo-Analyse, Entwicklung  
eines Kennzahlensystems und  
Konzipierung eines Managementansatzes

Mit einem Geleitwort von Univ.-Prof. Dr. Thorsten Blecker



**RESEARCH**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Technische Universität Hamburg-Harburg, 2009

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Claudia Jeske | Britta Göhrisch-Radmacher

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1969-4

## Geleitwort

In den letzten zwei Dekaden ist mit dem Mobilfunk eine Dienstleistungsbranche entstanden, die sich durch sehr hohe Fixkostenanteile, eine Penetrationsrate von teilweise über 100 Prozent, stetig fallende Preise pro Leistungseinheit und zunehmend geringe Margen auszeichnet. Zugleich sind ein geringer Verbreitungsgrad entwickelter Kostenmanagementansätze und Probleme bei der Abbildung der sehr hohen Fixkosten in den in praxi eingesetzten Systemen des Kostenmanagements zu konstatieren.

Für Unternehmen im Mobilfunk sind unter diesen Rahmenbedingungen die Entwicklung und der Einsatz geeigneter Kostenmanagementansätze kritisch für den zukünftigen Erfolg am Markt. Herr Dr. Detscher entwickelt in seiner Dissertationsschrift ein Konzept eines für den Mobilfunk geeigneten Ansatzes des strategischen Kostenmanagements und bearbeitet damit ein sehr aktuelles Thema, das sowohl für die Wissenschaft als auch für die unternehmerische Praxis von großem Interesse ist.

Der Verfasser führt eine empirische Untersuchung zum Status quo des Kostenmanagements bei Mobilfunkbetreibern durch und weist überzeugend nach, dass das Kostenmanagement im Mobilfunk einseitig auf die Kontrolle der Kosten fokussiert. Die strategische Orientierung des Kostenmanagements ist hingegen häufig nicht ausgereift oder wird negiert. Unter Verwendung einer beeindruckenden Datenbasis einer internationalen Unternehmensberatung aus einem mehrjährigen Benchmark untersucht der Autor die wesentlichen Kostentreiber im Mobilfunk und konzipiert ein eigenständiges Kennzahlensystem für das Kostenmanagement. Darauf aufbauend wird ein Benchmark basierter Ansatz des Kostenmanagements entwickelt sowie mit Hilfe von Experteninterviews erweitert und validiert.

Die Arbeit zeichnet sich auf Grundlage profunder, empirisch gestützter Ergebnisse und eines eigenständigen Ansatzes des Kostenmanagements durch eine umsetzungsorientierte Vorgehensweise aus. Herr Dr. Detscher legt damit sowohl für die wissenschaftliche Forschung als auch für die unternehmerische Praxis interessante und wertvolle Ergebnisse vor. Ich wünsche der Arbeit eine ihr angemessene Verbreitung.

Hamburg, 30.09.2009

Univ.-Prof. Dr. Thorsten Blecker

## Vorwort

Da in den zunehmend saturierten Mobilfunkmärkten ein immer stärkerer Preisdruck entsteht, sehen sich viele Mobilfunkbetreiber mit stark sinkenden Umsätzen aus klassischen Mobilfunkdienstleistungen konfrontiert. Die Konsequenzen daraus sind ein stetiges Absinken der Gewinnmargen und die Notwendigkeit, ein striktes Kostenmanagement durchzuführen. Ob und wie diese Herausforderung angenommen wird und vor allem wie sie noch besser angegangen werden kann, hat mich zum Verfassen der vorliegenden Arbeit motiviert.

Die Arbeit wäre in der jetzigen Form ohne die Unterstützung vieler Personen nicht möglich gewesen:

Meinem Doktorvater, Prof. Dr. Thorsten Blecker, möchte ich sehr herzlich für die persönliche und unkomplizierte Betreuung während meiner Zeit als externer Doktorand am Institut für Logistik und Unternehmensführung der Technischen Universität Hamburg-Harburg danken. Seine stets konstruktive Kritik und exzellente wissenschaftliche Anleitung haben sowohl die Arbeit selbst, als auch mein akademisches Arbeiten sehr stark unterstützt und weiterentwickelt. Prof. Dr. Thorsten Teichert danke ich für die freundliche Übernahme des Zweitgutachtens sowie seine sehr wertvollen inhaltlichen und methodischen Anregungen.

Die Arbeit entstand im Rahmen eines Promotionsprogramms der Strategieberatung A.T. Kearney. Insbesondere danke ich der Praxisgruppe Telekommunikation, Medien und High-Tech, allen voran Dr. Martin Sonnenschein, der mich als Sponsor meines Promotionsprojektes unterstützt hat. Des Weiteren gilt mein besonderer Dank dem Team der Global Cost Benchmarking-Studie, mit dem ich in den vergangenen Jahren zusammenarbeiten durfte.

Ferner danke ich folgenden lieben Menschen, Freunden und Kollegen, die mir durch kritische Diskussion und Korrekturlesen der Arbeit tatkräftig geholfen haben: Christoph von Blomberg, Dr. Oliver Bohr, Helen Yuanyuan Cao, Daniel Paulus, Johannes Schwarz, Elisabeth Weidling, Meike Wolf und Oliver Würtenberger.

Vor allem aber gilt meinen Eltern, Rita und Dieter Detscher, mein aller herzlichster Dank für die immer uneingeschränkte Unterstützung sowohl in der Zeit meiner Dissertation als auch auf meinem gesamten bisherigen Lebensweg. Ihnen widme ich diese Arbeit.

München, 30.09.2009

Stefan Detscher

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	V
<b>Vorwort</b> .....	VII
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	XIII
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	XVII
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XXI
<b>Symbolverzeichnis</b> .....	XXIII
<b>1      Einleitung</b> .....	1
1.1    Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2    Gang der Untersuchung .....	4
<b>2      Grundlagen des Kostenmanagements und Benchmarkings          bei Mobilfunkbetreibern</b> .....	7
2.1    Kostenmanagement und -steuerung .....	7
2.1.1    Definition und Begriffsabgrenzung .....	7
2.1.2    Ziele und Aufgaben des strategischen Kostenmanagements .....	9
2.1.3    Instrumente des strategischen Kostenmanagements .....	10
2.1.3.1    Target Costing .....	10
2.1.3.2    (Product) Life Cycle Costing .....	11
2.1.3.3    Gemeinkosten- und Fixkostenmanagement .....	12
2.1.3.4    Prozesskostenrechnung und -management .....	13
2.1.4    Steuerungsansätze und Kennzahlensysteme .....	15
2.1.4.1    Kennzahlen- und Performance Measurement-Systeme .....	15
2.1.4.2    Balanced Scorecard .....	18
2.1.5    Profitabilität des Gesamtunternehmens als Zielmessgröße .....	19
2.2    Benchmarking .....	20
2.2.1    Definition und Ziele von Benchmarking .....	20
2.2.2    Arten von Benchmarking .....	22
2.2.3    Das Instrument Kostenbenchmarking .....	23
2.3    Mobilfunkbetreiber und ihr Markt- und Wettbewerbsumfeld .....	23

2.3.1	Definitiorische und technologische Abgrenzung . . . . .	23
2.3.2	Mobilfunkmarkt und dessen Entwicklung . . . . .	28
2.3.3	Wertschöpfungskette für Mobilfunkdienstleistungen . . . . .	32
2.4	Kostenbenchmarkingstudie für Mobilfunkbetreiber . . . . .	34
2.4.1	Ansatz und Teilnehmer der Studie . . . . .	34
2.4.2	Vorgehen der Studie . . . . .	36
2.4.3	Studienergebnisse und deren Umsetzung . . . . .	39
<b>3</b>	<b>Status quo des Kostenmanagements bei Mobilfunkbetreibern . . .</b>	<b>41</b>
3.1	Methodik der umfragebasierten Untersuchung . . . . .	41
3.1.1	Untersuchungsansatz, -bereich und Kreis der Befragten . . . . .	41
3.1.2	Ablauf der Untersuchung . . . . .	42
3.1.3	Datengrundlage . . . . .	44
3.1.4	Auswertungsmethodik . . . . .	45
3.2	Konzeptualisierung der Untersuchung . . . . .	46
3.2.1	Zusammenhang zwischen Strategie und Kostenmanagement . . . . .	46
3.2.2	Wettbewerbsstrategien von Mobilfunkbetreibern . . . . .	47
3.2.3	Art und Zielausrichtung des Kostenmanagementansatzes . . . . .	49
3.2.4	Kostenmanagementprozesse und deren Integrationsgrad . . . . .	51
3.2.5	Organisation des Kostenmanagements . . . . .	52
3.2.6	Umsetzung von Maßnahmen des Kostenmanagements . . . . .	54
3.3	Ergebnisse der umfragebasierten Untersuchung . . . . .	55
3.3.1	Art und Zielausrichtung des Kostenmanagementansatzes . . . . .	55
3.3.2	Kostenmanagementprozesse und deren Integrationsgrad . . . . .	61
3.3.3	Organisation des Kostenmanagements . . . . .	67
3.3.4	Umsetzung von Maßnahmen des Kostenmanagements . . . . .	72
3.4	Fazit der Untersuchung . . . . .	77
<b>4</b>	<b>Ableitung eines Benchmark basierten Kennzahlensystems für das Kostenmanagement . . . . .</b>	<b>81</b>
4.1	Ansätze zu Prozessmanagement, Kostenbestimmungsfaktoren und -treibern sowie zur Entwicklung von Kennzahlensystemen . . . . .	82
4.1.1	Prozessmanagement . . . . .	82
4.1.2	Systeme von Kostenbestimmungsfaktoren und -treibern . . . . .	83
4.1.3	Entwicklung von Kennzahlensystemen . . . . .	85
4.2	Methodik der statistischen Untersuchung . . . . .	87
4.2.1	Untersuchungsansatz und -bereich und Kreis der Befragten . . . . .	87
4.2.2	Ablauf der Untersuchung . . . . .	88
4.2.3	Datengrundlage . . . . .	88
4.2.4	Auswertungsmethodik . . . . .	90
4.3	Analyse der Struktur und Zusammenhänge von Umsätzen, Kosten und Prozessen bei Mobilfunkbetreibern . . . . .	91
4.3.1	Umsatzelemente und -treiber bei Mobilfunkbetreibern . . . . .	91
4.3.2	Kostenstruktur bei Mobilfunkbetreibern . . . . .	93



4.3.3	Korrelation der einzelnen Kostenelemente .....	95
4.3.3.1	Bereiche Netzwerk und IT .....	95
4.3.3.2	Bereiche Marketing und Vertrieb .....	99
4.3.3.3	Bereiche Kundenservice und Unterstützungsfunktionen .....	103
4.3.4	Differenzierung der Einzelaktivitäten nach Umsatzrelevanz .....	107
4.3.5	Ableitung von Kostenfaktoren .....	111
4.3.6	Aggregation der „Operator Strategic Cost Map“ .....	113
4.4	Ableitung möglicher Kostentreibersets .....	118
4.4.1	Suchprozess Kostentreiber .....	118
4.4.2	Kostentreibersets Umsatzelemente .....	119
4.4.3	Kostentreibersets Ressourceneinsatz .....	120
4.4.4	Kostentreibersets Komplexität des Netzwerkes und der IT .....	122
4.4.5	Kostentreibersets Marketing, Vertrieb und Kundenservice .....	125
4.4.6	Kostentreibersets weitere Aufwandstreiber .....	128
4.4.7	Zusammenfassende Beurteilung der Kostentreibersets .....	129
4.5	Auswahl der Treibersets pro Kostenfaktor .....	130
4.5.1	Gesamtkorrelation der Kostenfaktoren mit den Kostentreibersets ....	130
4.5.2	Faktor „Intensität technisch-operative und unterstützende Funktionen sowie direkte Ausgaben“ .....	131
4.5.3	Faktor „Differenzierung Produkte, Vertrieb, Service & Applikationen“ .....	132
4.5.4	Faktor „Komplexität strategische Netzwerktechnologie“ .....	133
4.5.5	Faktor „Umfang Technologie-Investitionen“ .....	134
4.5.6	Kritische Bewertung der Analyseergebnisse .....	135
4.6	Auswahl der Treibersets pro strategischem Kostenblock .....	136
4.6.1	Gesamtkorrelation der Kostenblöcke und der Kostentreibersets ....	136
4.6.2	Kostenblock „Technisch-operative Funktionen“ .....	138
4.6.3	Kostenblock „Unterstützende Funktionen“ .....	140
4.6.4	Kostenblock „Direkte Ausgaben“ .....	142
4.6.5	Kostenblock „Produktentwicklung, Vertrieb und Service“ .....	144
4.6.6	Kostenblock „Applikationen und Enabler“ .....	147
4.6.7	Kostenblock „Strategische Technologie“ .....	149
4.6.8	Kostenblock „Technologie-Investitionen“ .....	151
4.6.9	Aggregation der Kostentreiber .....	153
4.7	Aufstellung des Kennzahlensystems .....	154
4.7.1	Ableitung der „Strategic Cost Management Scorecard“ .....	154
4.7.2	Ableitung der „Operational Cost Management Scorecard“ .....	160
<b>5</b>	<b>Entwicklung eines Benchmark basierten strategischen Kostenmanagementansatzes .....</b>	<b>167</b>
5.1	Methodik der interviewbasierten Untersuchung .....	167
5.1.1	Untersuchungsansatz, -bereich und Kreis der Befragten .....	167
5.1.2	Ablauf der Untersuchung .....	167
5.1.3	Datengrundlage .....	169

5.1.4	Auswertungsmethodik .....	170
5.2	Konzeptentwurf zum Kostenmanagementansatz .....	171
5.2.1	Strategische Ausrichtung des Kostenmanagements .....	171
5.2.2	Kostenmanagement-Prozesse .....	174
5.2.3	Kostenmanagement-Organisation .....	177
5.2.4	Kostenorientierte Zielsetzung und Anreizsystematik .....	180
5.2.5	Umsetzungsschritte und Kultur .....	182
5.2.6	Kostenplanungs- und Controllinginstrumente .....	185
5.2.7	Aggregation des Gesamtkonzeptentwurfs .....	188
5.3	Experteninput zum Kostenmanagementansatz .....	189
5.3.1	Bereich „Strategie“ .....	189
5.3.2	Bereich „Prozesse“ .....	191
5.3.3	Bereich „Organisation“ .....	193
5.3.4	Bereich „Zielsetzung und Anreizsystematik“ .....	195
5.3.5	Bereich „Umsetzungsschritte und Kultur“ .....	197
5.3.6	Bereich „Tool-Unterstützung“ .....	198
5.4	Finalisierung des Konzeptes des Kostenmanagementansatzes .....	200
5.4.1	Kostenmanagementstrategie .....	200
5.4.2	Integrierter strategischer Kostenmanagementprozess .....	201
5.4.3	Integrierte strategische Kostenmanagementorganisation .....	205
5.4.4	Kosteneffizienz orientierte Mitarbeiterziele und -anreize .....	209
5.4.5	Umsetzungsschritte und Aufbau einer kostenbewussten Kultur .....	210
5.4.6	Unterstützung durch die Cost Management Scorecard .....	211
5.5	Zusammenfassung des finalen Gesamtkonzeptes und Adaptierung pro Cluster .....	213
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>217</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>221</b>
	<b>Verzeichnis des Anhangs .....</b>	<b>235</b>
A	Anhang zu Kapitel 3 – Umfrage zu Kostenmanagement .....	235
B	Anhang zu Kapitel 4 – Statistikanalysen zur Kennzahlenableitung ...	236

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entwicklung der Preise für Telefonie in Deutschland . . . . .	1
Abb. 2: Aufbau eines kombinierten GSM- und UMTS-Mobilfunknetzes . . . .	25
Abb. 3: Entwicklung der Mobilfunktechnologie . . . . .	28
Abb. 4: Wertschöpfungskette der Mobilfunkindustrie . . . . .	33
Abb. 5: Klassifizierung der Teilnehmer der ECB-/GCB-Studie . . . . .	35
Abb. 6: Wertschöpfungskette eines Mobilfunkbetreibers . . . . .	38
Abb. 7: Fragebogen der Umfrage zu Kostenmanagement – Sektion zur Art und Ausrichtung des Controllingsystems . . . . .	50
Abb. 8: Fragebogen der Umfrage zu Kostenmanagement – Sektion zu Zielen des Kostenmanagements . . . . .	50
Abb. 9: Fragebogen der Umfrage zu Kostenmanagement – Sektion zu Prozessen des Kostenmanagements . . . . .	51
Abb. 10: Fragebogen der Umfrage zu Kostenmanagement – Sektion zum Integrationsgrad der Prozesse des Kostenmanagements . .	52
Abb. 11: Fragebogen der Umfrage zu Kostenmanagement – Sektion zur Organisation des Kostenmanagements . . . . .	53
Abb. 12: Fragebogen der Umfrage zu Kostenmanagement – Sektion zum Implementierungsansatz für das Kostenmanagement . . .	54
Abb. 13: Art der verwendeten Controllingsysteme bei Mobilfunkbetreibern . .	56
Abb. 14: Art der verwendeten Controllingsysteme bei Mobilfunkbetreibern pro Cluster . . . . .	56
Abb. 15: Grad der Ausrichtung des Controllingsystems auf Kostensteuerung . .	57
Abb. 16: Grad der Ausrichtung des Controllingsystems auf Kostensteuerung pro Cluster . . . . .	57
Abb. 17: Profitabilitäts- und Kostenmanagementziele . . . . .	58
Abb. 18: Profitabilitäts- und Kostenmanagementziele pro Cluster . . . . .	59
Abb. 19: Zielerreichungsgrad 2005–2007 . . . . .	59
Abb. 20: Zielerreichungsgrad 2005–2007 pro Cluster . . . . .	60
Abb. 21: Zahl der Planungszyklen und Detailgrad der Budgetierung . . . . .	61
Abb. 22: Zahl der Planungszyklen pro Cluster . . . . .	62
Abb. 23: Detailgrad der Budgetierung pro Cluster . . . . .	62
Abb. 24: Grad der Strukturierung der Prozesse des Benchmarkings und der strategischen Planung . . . . .	63
Abb. 25: Strukturierungsgrad des Prozesses Benchmarking pro Cluster . . . . .	64
Abb. 26: Strukturierungsgrad des Prozesses der strategischen Planung pro Cluster . . . . .	64
Abb. 27: Integrationsgrad der Prozesse Benchmarking, Controlling und strategische Planung . . . . .	65
Abb. 28: Integrationsgrad der Prozesse Benchmarking, Controlling und strategische Planung pro Cluster . . . . .	66

Abb. 29: Organisatorische Verantwortlichkeit für Budgetierung, Benchmarking und strategische Planung .....	67
Abb. 30: Organisatorische Verantwortlichkeit für Budgetierung und Benchmarking pro Cluster .....	68
Abb. 31: Organisatorische Verantwortlichkeit für strategische Planung pro Cluster .....	68
Abb. 32: Hierarchielevel des Benchmarking-Leiters und Grad der Beteiligung der operativen Geschäftsbereiche .....	69
Abb. 33: Hierarchielevel des Benchmarking-Leiters pro Cluster .....	69
Abb. 34: Grad der Beteiligung der operativen Geschäftsbereiche pro Cluster ..	70
Abb. 35: Zahl der für das Benchmarking eingesetzten Ressourcen .....	71
Abb. 36: Zahl der für das Benchmarking eingesetzten Ressourcen pro Cluster ..	71
Abb. 37: Zahl der Projekte zur Verbesserung der Kosteneffizienz bei Mobilfunkbetreibern .....	72
Abb. 38: Zahl der Projekte zur Verbesserung der Kosteneffizienz bei Mobilfunkbetreibern pro Cluster .....	73
Abb. 39: Prozentsatz der teilnehmenden Mobilfunkbetreiber mit Projekten zur Verbesserung der Kosteneffizienz pro Bereich .....	73
Abb. 40: Grad des Einflusses der Kosteneffizienz auf die Boni der Führungskräfte bei Mobilfunkbetreibern .....	75
Abb. 41: Grad des Einflusses der Kosteneffizienz auf die Boni der Führungskräfte bei Mobilfunkbetreibern pro Cluster .....	75
Abb. 42: Grad der Realisierung der Kostenmanagementprojekte .....	76
Abb. 43: Grad der Realisierung der Kostenmanagementprojekte pro Cluster ..	77
Abb. 44: Analyserahmen für die Herleitung des Kennzahlensystems .....	81
Abb. 45: Prozessualer Ablauf der ECB/GCB-Kostenbenchmarkingstudie .....	88
Abb. 46: Übersicht über die 47 Aktivitäten der internationalen Kostenbenchmarkingstudie ECB/GCB .....	89
Abb. 47: Typischer Output der internationalen Kostenbenchmarkingstudie ECB/GCB .....	90
Abb. 48: Kostentreiber für die „Operator Cost Management Scorecards“ .....	154
Abb. 49: Blueprint „Strategic Cost Management Scorecard“ .....	158
Abb. 50: Blueprint „Operational Cost Management Scorecard“ .....	162
Abb. 51: Leitfaden für Interviews mit Experten von Mobilfunkbetreibern ....	168
Abb. 52: Konzeptentwurf zur Strategie des Kostenmanagements bei Mobilfunkbetreibern .....	173
Abb. 53: Konzeptentwurf zu Prozessen des Kostenmanagements bei Mobilfunkbetreibern .....	177
Abb. 54: Konzeptentwurf zur Organisation des Kostenmanagements bei Mobilfunkbetreibern .....	179
Abb. 55: Konzeptentwurf zu Zielen und Anreizsystemen von Führungskräften im Rahmen des Kostenmanagements bei Mobilfunkbetreibern .....	182
Abb. 56: Konzeptentwurf zu Umsetzungsschritten und Kultur des Kostenmanagements bei Mobilfunkbetreibern .....	185

Abb. 57: Konzeptentwurf zu Tools für das Kostenmanagement bei Mobilfunkbetreibern .....	187
Abb. 58: Überblick Gesamtkonzeptentwurf zum strategischen Kostenmanagement bei Mobilfunkbetreibern .....	188
Abb. 59: Interviewleitfaden für Konzeptprüfung – Fragen aus dem Bereich „Strategie“ .....	189
Abb. 60: Interviewleitfaden für Konzeptprüfung – Fragen aus dem Bereich „Prozesse“ .....	192
Abb. 61: Interviewleitfaden für Konzeptprüfung – Fragen aus dem Bereich „Organisation“ .....	193
Abb. 62: Interviewleitfaden für Konzeptprüfung – Fragen aus dem Bereich „Zielsetzung und Anreizsystematik“ .....	195
Abb. 63: Interviewleitfaden für Konzeptprüfung – Fragen aus dem Bereich „Umsetzungsschritte und Kultur“ .....	197
Abb. 64: Interviewleitfaden für Konzeptprüfung – Fragen aus dem Bereich „Tool-Unterstützung“ .....	198

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Cluster der Adressaten und Teilnehmer der Umfrage zu Kostenmanagement .....	45
Tab. 2: Strategische Positionierung der Mobilfunkbetreiber in den großen europäischen Mobilfunkmärkten .....	48
Tab. 3: Prozentsatz der teilnehmenden Mobilfunkbetreiber mit Projekten zur Verbesserung der Kosteneffizienz pro Bereich pro Cluster .....	74
Tab. 4: Durchschnittliche Umsatzstruktur eines Mobilfunkbetreibers .....	92
Tab. 5: Zusammenhänge des Umsatzgerüsts bei Mobilfunkbetreibern .....	92
Tab. 6: Durchschnittliche funktionsorientierte Kostenstruktur eines Mobilfunkbetreibers – Direkte Kosten .....	93
Tab. 7: Durchschnittliche funktionsorientierte Kostenstruktur eines Mobilfunkbetreibers – Indirekte Kosten und Abschreibungen ...	94
Tab. 8: Korrelationen zwischen den indirekten Kostenelementen im Bereich Netzwerk .....	95
Tab. 9: Korrelationen zwischen den semi-direkten und indirekten Kosten im Bereich Netzwerk .....	96
Tab. 10: Korrelationen zwischen den semi-direkten Kostenelementen im Bereich Netzwerk .....	97
Tab. 11: Korrelationen zwischen den indirekten Kostenelementen im Bereich IT	97
Tab. 12: Korrelationen zwischen den indirekten Kostenelementen der Bereiche IT und Netzwerk .....	98
Tab. 13: Korrelationen der Abschreibungen mit den indirekten Kostenelementen in den Bereichen Netzwerk und IT .....	98
Tab. 14: Korrelation der Kostenelemente Netzwerk-Plattformen für Mehrwertdienste und Produktentwicklung & -management .....	99
Tab. 15: Korrelationen zwischen den indirekten Kostenelementen im Bereich Marketing .....	100
Tab. 16: Korrelationen zwischen den indirekten Kostenelementen im Bereich Vertrieb .....	100
Tab. 17: Korrelationen zwischen den indirekten Kostenelementen der Bereiche Marketing und Vertrieb .....	101
Tab. 18: Korrelationen zwischen den direkten und indirekten Kosten in den Bereichen Marketing und Vertrieb .....	101
Tab. 19: Korrelationen zwischen den direkten und semi-direkten Kostenelementen in den Bereichen Marketing und Vertrieb .....	102
Tab. 20: Korrelationen zwischen den indirekten Kostenelementen der Bereiche Kundenservice und Marketing/Vertrieb .....	103
Tab. 21: Korrelationen zwischen den indirekten Kostenelementen im Bereich Kundenservice .....	104
Tab. 22: Korrelationen zwischen den indirekten Kostenelementen der Bereiche Kundenservice und IT .....	104

Tab. 23:	Korrelationen zwischen den indirekten Kostenelementen im Bereich Unterstützungsfunktionen .....	105
Tab. 24:	Korrelationen zwischen den indirekten Kostenelementen der Bereiche Unterstützungsfunktionen und IT .....	106
Tab. 25:	Korrelationen zwischen dem Kostenelement Endgeräte-logistik und -reparatur und den Kostenelementen des Bereichs Vertrieb .....	107
Tab. 26:	Differenzierung direkt und nicht direkt Umsatz relevanter Kostenelemente für den Bereich Netzwerk .....	107
Tab. 27:	Differenzierung direkt und nicht direkt Umsatz relevanter Kostenelemente für die semi-direkten Kosten im Netzwerk .....	108
Tab. 28:	Differenzierung direkt und nicht direkt Umsatz relevanter Kostenelemente für den Bereich IT .....	108
Tab. 29:	Korrelationen zwischen Abschreibungen und Umsatz .....	109
Tab. 30:	Differenzierung direkt und nicht direkt Umsatz relevanter Kostenelemente für den Bereich Marketing .....	109
Tab. 31:	Differenzierung direkt und nicht direkt Umsatz relevanter Kostenelemente für den Bereich Vertrieb .....	109
Tab. 32:	Differenzierung direkt und nicht direkt Umsatz relevanter Kostenelemente für die direkten und semi-direkten Kosten in den Bereichen Vertrieb und Marketing .....	110
Tab. 33:	Differenzierung direkt und nicht direkt Umsatz relevanter Kostenelemente für den Bereich Kundenservice .....	110
Tab. 34:	Differenzierung direkt und nicht direkt Umsatz relevanter Kostenelemente für den Bereich Unterstützungsfunktionen .....	111
Tab. 35:	Faktoranalysen zur Untersuchung der gesamthafte Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kostenelementen .....	112
Tab. 36:	„Operator Strategic Cost Map“ (strategische Kostenlandkarte für Mobilfunkbetreiber) .....	114
Tab. 37:	Korrelation der sechs strategischen Kostenblöcke mit dem Umsatz ...	118
Tab. 38:	Faktormatrix zur Untersuchung des möglichen Kostentreibersets Umsatzelemente .....	119
Tab. 39:	Faktormatrix zur Untersuchung des möglichen Kostentreibersets Ressourceneinsatz .....	121
Tab. 40:	Faktormatrix zur Untersuchung des möglichen Kostentreibersets Komplexität des Netzwerkes und der IT .....	124
Tab. 41:	Faktormatrix zur Untersuchung des möglichen Kostentreibersets Marketing, Vertrieb und Kundenservice .....	126
Tab. 42:	Faktormatrix zur Untersuchung des möglichen Kostentreibersets weitere Aufwandstreiber .....	128
Tab. 43:	Gesamtkorrelation der Kostenfaktoren und der möglichen Kostentreibersets .....	130
Tab. 44:	Ergebnis der multivariaten Regression des Kostenfaktors „Intensität technisch-operative und unterstützende Funktionen sowie direkte Ausgaben“ mit dem relevanten Kostentreibersets .....	132
Tab. 45:	Ergebnis der multivariaten Regression des Kostenfaktors „Differenzierung Produkte, Vertrieb, Service & Applikationen“ mit dem relevanten Kostentreibersets .....	133

Tab. 46:	Ergebnis der multivariaten Regression des Kostenfaktors „Komplexität strategische Netzwerktechnologie“ mit dem relevanten Kostentreibersset	134
Tab. 47:	Ergebnis der multivariaten Regression des Kostenfaktors „Umfang Technologie-Investitionen“ mit dem relevanten Kostentreibersset	135
Tab. 48:	Gesamtkorrelation der strategischen Kostenblöcke und der möglichen Kostentreibersets	137
Tab. 49:	Ergebnis der multivariaten Regression des Kostenblocks „Technisch-operative Funktionen“ mit dem relevanten Kostentreibersset	138
Tab. 50:	Ergebnis der multivariaten Regression des Kostenblocks „Technisch-operative Funktionen“ mit den relevanten Einzeltreibern	139
Tab. 51:	Ergebnis der multivariaten Regression des Kostenblocks „Unterstützende Funktionen“ mit dem relevanten Kostentreibersset	140
Tab. 52:	Ergebnis der multivariaten Regression des Kostenblocks „Unterstützende Funktionen“ mit den relevanten Einzeltreibern	141
Tab. 53:	Ergebnis der multivariaten Regression des Kostenblocks „Direkte Ausgaben“ mit dem relevanten Kostentreibersset	142
Tab. 54:	Ergebnis der multivariaten Regression des Kostenblocks „Direkte Ausgaben“ mit den relevanten Einzeltreibern	143
Tab. 55:	Ergebnis der multivariaten Regression des Kostenblocks „Produktentwicklung, Vertrieb und Service“ mit dem relevanten Kostentreibersset	145
Tab. 56:	Ergebnis der multivariaten Regression des Kostenblocks „Produktentwicklung, Vertrieb und Service“ mit den relevanten Einzeltreibern	146
Tab. 57:	Ergebnis der multivariaten Regression des Kostenblocks „Applikationen und Enabler“ mit dem relevanten Kostentreibersset	147
Tab. 58:	Ergebnis der multivariaten Regression des Kostenblocks „Applikationen und Enabler“ mit den relevanten Einzeltreibern	149
Tab. 59:	Ergebnis der multivariaten Regression des Kostenblocks „Strategische Technologie“ mit dem relevanten Kostentreibersset	150
Tab. 60:	Ergebnis der multivariaten Regression des Kostenblocks „Strategische Technologie“ mit den relevanten Einzeltreibern	151
Tab. 61:	Ergebnis der multivariaten Regression des Kostenblocks „Technologie-Investitionen“ mit dem relevanten Kostentreibersset	152
Tab. 62:	Ergebnis der multivariaten Regression des Kostenblocks „Technologie-Investitionen“ mit den relevanten Einzeltreibern	153
Tab. 63:	Normalisierungsvariablen für die endogenen Kostentreiber	155
Tab. 64:	Einflussvariablen für die endogenen Kostentreiber – Teil 1	160
Tab. 65:	Einflussvariablen für die endogenen Kostentreiber – Teil 2	161
Tab. 66:	Cluster der Adressaten und Teilnehmer der Interviews mit Experten von Mobilfunkbetreibern zur Validierung des strategischen Kostenmanagement-Konzeptes	170
Tab. 67:	Finalisiertes strategisches Kostenmanagementkonzept für Mobilfunkbetreiber	214



## Abkürzungsverzeichnis

1G	Mobilfunkstandard der ersten Generation
2G	Mobilfunkstandard der zweiten Generation
3G	Mobilfunkstandard der dritten Generation
ABC	Activity Based Costing
AMPS	Advanced Mobile Phone Service
ARPU	Average Revenue per User
B2B	Business-to-Business
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Base Station Controllers
BTS	Base Transceiver Station
CAPEX	Capital Expenditure
CDMA	Code Division Multiple Access
CDMA2000	Code Division Multiple Access 2000
CCO	Chief Commercial Officer
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CHC	Channel Cards
COO	Chief Operations Officer
CRM	Customer Relationship Management
CTO	Chief Technology Officer
CVA	Cash Value Added
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
ECB	European Cost Benchmarking
EE & AO	Eastern Europe & Asia/Other
ERIC	Earnings less Riskfree Interest Charge
EDGE	Enhanced Data Rates for Global Evolution
ERP	Enterprise Resource Planning
EVA	Economic Value Added
EV-DO	Evolution-Data Optimized
GB	Gigabyte
GCB	Global Cost Benchmarking
GGSN	Gateway GPRS Support Node
GMSC	Gateway-Vermittlungsstelle
GPRS	General Packet Radio Service
GSM	Global System for Mobile Communications
GWA	Gemeinkostenwertanalyse
HC-SDMA	High Capacity Spatial Division Multiple Access

---

HLR	Home Location Register
HSDPA	High Speed Downlink Packet Access
HSUPA	High Speed Uplink Packet Access
IN	Intelligentes Netz
IP	Internet Protocol
IT	Informationstechnik
iTV	Interaktives Fernsehen
KPI	Key Performance Indicator
LTE	Long Term Evolution
MMS	Multimedia Messaging Service
MMSC	Multimedia Messaging Center
MS	Microsoft
MSA	Measure of Sampling Adequacy
MSC	Mobile Switching Center
NGN	Next Generation Networks
NMT	Nordic Mobile Telephone
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OFDM	Orthogonal Frequency Division Multiplex
OPEX	Operational Expenditure
PDC	Personal Digital Cellular
PKR	Prozesskostenrechnung
PSTN	Public Switched Telephone Network
RNC	Radio Network Controller
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
RPM	Revenue per Minute
SGSN	Serving GPRS Support Node
SIM	Subscriber Identity Module
SMS	Short Message Service
SMSC	Short Message Service Center
SoE	Stages of Excellence
TACS	Total Access Communication System
TDMA	Time Division Multiple Access
TRX	Radio Transceiver
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
VLR	Visitor Location Register
VoIP	Voice over Internet Protocol
WAP	Wireless Application Protocol
WCDMA	Wideband Code Division Multiple Access
WE	Western Europe
WiMAX	Worldwide Interoperability for Microwave Access
ZBB	Zero Base Budgeting
ZVEI	Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie

## Symbolverzeichnis

AdvertEUR_In	Advertisement in EUR Kostenelement Werbung
CalcAddDSFOWS_In	Calculated Additions for Direct Sales Force and Own Shops Zahl der Neukunden im Direktvertrieb und in eigenen Shops
CalcAddRenRepMigr_In	Calculated Additions, Retentions, Replacements and Migrations Gesamtzahl der Neukunden und Vertragsverlängerungen
CalcAddRenRepMigrDirChan_In	Calculated Additions, Retentions, Replacements and Migrations in Direct Channels Zahl der Neukunden und Vertragsverlängerungen in direkten Kanälen
CalcAllRepHands_In	Calculated All Repaired Handsets Zahl der reparierten Mobilfunkendgeräte
CalcAllShip_In	Calculated All Shipments Zahl aller Lieferungen von Mobilfunkendgeräten
CalcFix3rdAll_In	Calculated All Fix Third Party Lines Zahl der Mietleitungen
CalcFTEFacExt_In	Calculated Full Time Equivalents and External Freelancers Gesamtzahl eigene Mitarbeiter und externe Ressourcen
CalcNoCust_In	Calculated Number of Customers Gesamtzahl der Kunden
CalcNoCustNet_In	Calculated Number of Net Customers Zahl der eigenen Kunden
CalcNoCustPostNet_In	Calculated Number of Net Postpaid Customers Zahl der eigenen Vertragskunden
CalcNoEmpl_In	Calculated Number of Employees Gesamtzahl Mitarbeiter
CalcNwCovArea_In	Calculated Network Coverage Area Fläche mit Mobilfunkabdeckung

CalcRenRepMigrDSFOwS_In	Calculated Retentions, Replacements and Migrations for Direct Sales Force and Own Shops Zahl der Vertragsverlängerungen und -migrationen im Direktvertrieb und in eigenen Shops
CalcRevMobileEUR_In	Calculated Mobile Revenues in EUR Gesamtumsatz aus dem Mobilfunkgeschäft der Betreiber
CB_ApplEnab_2b	Cost Block "Applications and Enablers" 2b Kostenblock „Applikationen und Enabler“
CB_DirCo_1c	Cost Block "Direct Cost" 1c Kostenblock „Direkte Ausgaben“
CB_ProdSalSer_2a	Cost Block "Products, Sales and Service" 2a Kostenblock „Produktentwicklung, Vertrieb & Service“
CB_StratTech_3	Cost Block "Strategic Technology" 3 Kostenblock „Strategische Technologie“
CB_Support_1b	Cost Block "Support" 1b Kostenblock „Unterstützende Funktionen“
CB_TechInvest_4	Cost Block "Technology Investments" 4 Kostenblock „Technologie-Investitionen“
CB_TechOper_1a	Cost Block "Technical Operations" 1a Kostenblock „Technisch-operative Funktionen“
CF_5	Cost Factor 5 Kostenfaktor „Andere Aktivitäten“
CF_CmplStratTech_3	Cost Factor "Complexity of Strategic Technology" 3 Kostenfaktor „Komplexität strategische Netzwerktechnologie“
CF_OperatDirCo_1	Cost Factor "Operations and Direct Cost" 1 Kostenfaktor „Intensität technisch-operative und unterstützende Funktionen + direkte Ausgaben“
CF_ProSaSeAppl_2	Cost Factor "Products, Sales and Service" 2 Kostenfaktor „Differenzierung Produkte, Vertrieb, Service & Applikationen“
CF_TechInv_4	Cost Factor "Technology Investments" 4 Kostenfaktor „Umfang Technologie-Investitionen“
CMBills_In	Customer Management – Bills Zahl der gestellten Rechnungen
CMFrauds_In	Customer Management – Frauds Zahl der Zahlungsausfälle

CMHandling_In	Customer Management – Handling Time Durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Anruf im Call-Center
CMLitigations_In	Customer Management – Litigations Zahl der Inkassoverfahren
CMLoyal_In	Customer Management – Loyalty Campaigns Zahl der CRM-Kampagnen
CMMgeAct_In	Customer Management – Manage Activations Kostenelement Aktivierung
CMMgeBill_In	Customer Management – Manage Billing Kostenelement Fakturierung
CMMgeCdtCol_In	Customer Management – Manage Credit and Collection Kostenelement Forderungsmanagement
CMMgeTR_In	Customer Management – Manage Troubles and Requests Kostenelement Management von Kundenanfragen
CMOvH_In	Customer Management – Manage Overhead Kostenelement Steuerung des Kundenservice
CMPerfCRM_In	Customer Management – Perform Customer Relationship Management Kostenelement Kundenbeziehungsmanagement
CMReAgent_In	Customer Management – Requests Handled by Agents Zahl der durch Agenten beantwortete Anrufe
CMReFirstAll_In	Customer Management – All First Requests Gesamtzahl der eingegangenen Kundenanfragen
CMReminder_In	Customer Management – Reminders Zahl der versandten Mahnungen
CMReNon_In	Customer Management – Non-Personnel Requests Zahl der maschinell beantworteten Kundenanfragen
CMTalking_In	Customer Management – Talking Time Durchschnittliche Gesprächsdauer pro Anruf im Call-Center
Commissions_In	Commissions Kostenelement Vertriebs-Stückkommissionen

CxITAppl_In	CAPEX IT Applications Kostenelement Abschreibungen auf das Anlagevermögen der IT-Applikationen
CxItInfr_In	CAPEX IT Infrastructure Kostenelement Abschreibungen auf das Anlagevermögen der IT-Infrastruktur
CxNwAL_In	CAPEX Network Access Layer Kostenelement Abschreibungen auf das Anlagevermögen des Zugangsnetzwerkes
CxNwCLVAS_In	CAPEX Network Core Layer and VAS Kostenelement Abschreibungen auf das Anlagevermögen des Kernnetzwerkes und Plattformen für Mehrwertdienste
CxOther_In	CAPEX Other Kostenelement Abschreibungen auf andere Positionen des Anlagevermögens
D_FTE_Admin_4	Drivers Full Time Equivalents “Administration” 4 Kostentreiberset „Mitarbeiterintensität administrativ-unterstützende Funktionen“
D_FTE_ApplTech_2	Drivers Full Time Equivalents “Applications and Technology” 2 Kostentreiberset „Mitarbeiterintensität Applikationen und Technik-Steuerung“
D_FTE_ProdSales_3	Drivers Full Time Equivalents “Products and Sales” 3 Kostentreiberset „Mitarbeiterintensität Produkte und Vertrieb“
D_FTE_TechOper_1	Drivers Full Time Equivalents “Technical Operations” 1 Kostentreiberset „Mitarbeiterintensität technische und operative Funktionen“
D_GenCompl_PeakTraffic_2	Drivers General Complexity – “Peak Traffic” 2 Kostentreiberset „Spitzenlast auf dem Netzwerk“
D_GenCompl_RessSpace_1	Drivers General Complexity – “Resources and Space” 1 Kostentreiberset „Gesamtmitarbeiter und -fläche“
D_GenCompl_Traffic_3	Drivers General Complexity – “Traffic” 3 Kostentreiberset „Gesamtlast auf dem Netzwerk“

D_MaSaSe_BillRequ_1	Drivers Marketing, Sales and Service – “Billing Requests” 1 Kostentreiberset „Volumen Billing, Forderungsmanagement und Kundenanfragen“
D_MaSaSe_CCEffic_6	Drivers Marketing, Sales and Service – “Call Center Efficiency” 6 Kostentreiberset „Call-Center-Effizienz”
D_MaSaSe_HandsReRenRep_5	Drivers Marketing, Sales and Service – “Handsets and Retentions & Replacements in Retail” 5 Kostentreiberset „Aufwand Endgeräte und Vertragsverlängerungen Retail“
D_MaSaSe_OwnSaCRM_4	Drivers Marketing, Sales and Service – “Performance Own Sales Channels and CRM Campaigns” 4 Kostentreiberset „Performance eigener Vertrieb und CRM-Kampagnen“
D_MaSaSe_ReGACCCalls_3	Drivers Marketing, Sales and Service – “Retail Gross Adds and Call Center Agent Calls” 3 Kostentreiberset „Neukundenakquise Retail und Agentengespräche“
D_MaSaSe_Roam_2	Drivers Marketing, Sales and Service – “Roaming” 2 Kostentreiberset „Volumen Roaming“
D_NWIT_ITComplex_2	Drivers Network + IT – “IT Complexity” 2 Kostentreiberset „IT-Komplexität“
D_NWIT_NWComplex_1	Drivers Network + IT – “Network Complexity” 1 Kostentreiberset „Netzwerk-Komplexität“
D_NWIT_OutsourcIT_4	Drivers Network + IT – “Outsourcing Degree IT” 4 Kostentreiberset „Outsourcing-Grad IT“
D_NWIT_OutsourcNetw_5	Drivers Network + IT – “Outsourcing Degree Network” 5 Kostentreiberset „Outsourcing-Grad Netzwerk“
D_NWIT_Transmission_3	Drivers Network + IT – “Transmission” 3 Kostentreiberset „Transmission“
D_Rev_ARPUadj_1	Drivers Revenue “ARPU” 1 Kostentreiberset „Umsatz pro Kunde“
D_Rev_CustNo_2	Drivers Revenue “Customer Number” 2 Kostentreiberset „Kundenzahl“
D_Rev_Usage_3	Drivers Revenue “Usage” 3 Kostentreiberset „Nutzungsmenge pro Kunde“

FTECMMgeAct_In	Full Time Equivalents “Customer Management – Manage Activation” Mitarbeiterzahl Aktivierung
FTECMMgeBill_In	Full Time Equivalents “Customer Management – Manage Billing” Mitarbeiterzahl Fakturierung
FTECMMgeCdtCol_In	Full Time Equivalents “Customer Management – Manage Credit & Collection” Mitarbeiterzahl Forderungsmanagement
FTECMMgeTR_In	Full Time Equivalents “Customer Management – Manage Troubles & Requests” Mitarbeiterzahl Management von Kundenanfragen
FTECMOvH_In	Full Time Equivalents “Customer Management Overhead” Mitarbeiterzahl Steuerung des Kundenservice
FTECMPerfCRM_In	Full Time Equivalents “Customer Management – Perform Customer Relationship Management” Mitarbeiterzahl Kundenbeziehungsmanagement
FTEITAppl_In	Full Time Equivalents “IT – Application Development” Mitarbeiterzahl Entwicklung von IT-Anwendungen
FTEITApplOp_In	Full Time Equivalents “IT – Application Operations” Mitarbeiterzahl Betrieb der IT-Anwendungen
FTEITOpInfrIntIT_In	Full Time Equivalents “IT – Operate Internal IT Infrastructure” Mitarbeiterzahl Betrieb der IT-Infrastruktur
FTEITOpInfrServDBCC_In	Full Time Equivalents “IT – Operate Service and Database Infrastructure (incl. for Call Center)” Mitarbeiterzahl Betrieb von Servern und Datenbanken
FTEITOVH_In	Full Time Equivalents “IT – Overhead” Mitarbeiterzahl Betrieb der IT-Funktion
FTEMtInter_In	Full Time Equivalents “Marketing – Manage Interconnection” Mitarbeiterzahl Interconnection-Management
FTEMTOvH_In	Full Time Equivalents “Marketing – Overhead” Mitarbeiterzahl Marketingsteuerung



FTEMTPerfPD_In	Full Time Equivalents “Marketing – Perform Product Development” Mitarbeiterzahl Produktentwicklung und -management
FTENwALDpl_In	Full Time Equivalents “Network – Access Layer Deployment” Mitarbeiterzahl Installation des Zugangsnetzwerkes
FTENwALayEng_In	Full Time Equivalents “Network – Access Layer Engineering” Mitarbeiterzahl Planung des Zugangsnetzwerkes
FTENwALOpSite_In	Full Time Equivalents “Network – Access Layer Site Operations” Mitarbeiterzahl Betrieb des Zugangsnetzwerkes
FTENwALOpt_In	Full Time Equivalents “Network – Access Layer Optimization” Mitarbeiterzahl Optimierung des Zugangsnetzwerkes
FTENwCLay_In	Full Time Equivalents “Network – Core Layer” Mitarbeiterzahl Kernnetzwerk
FTENwLLOp_In	Full Time Equivalents “Network – Leased Line Operations” Mitarbeiterzahl Management von Mietleitungen
FTENwMngL_In	Full Time Equivalents “Network – Management Layer” Mitarbeiterzahl Netzwerkmanagement
FTENwOvH_In	Full Time Equivalents “Network – Overhead” Mitarbeiterzahl Steuerung der Netzwerkfunktion
FTENwOwnL_In	Full Time Equivalents “Network – Own Lines” Mitarbeiterzahl Steuerung der eigenen Verbindungsleitungen
FTENwVAS_In	Full Time Equivalents “Network – Value Added Services” Mitarbeiterzahl Netzwerk-Plattformen für Mehrwertdienste
FTESLCCtr_In	Full Time Equivalents “Sales – Call Center” Mitarbeiterzahl Call-Center-Vertrieb
FTESLDSF_In	Full Time Equivalents “Sales – Direct Sales Force” Mitarbeiterzahl Vertrieb durch Direktvertreter

FTESLMgIndRetP_In	Full Time Equivalents “Sales – Manage Indirect Retail Partners” Mitarbeiterzahl Steuerungsfunktion des indirekten Privatkundenvertriebs
FTESLOvH_In	Full Time Equivalents “Sales – Overhead” Mitarbeiterzahl Vertriebssteuerung
FTESLOwnSh_In	Full Time Equivalents “Sales – Own Shops” Mitarbeiterzahl Vertrieb durch eigene Shops
FTESOControl_In	Full Time Equivalents “Support & Overhead – Controlling” Mitarbeiterzahl Controlling
FTESOFacility_In	Full Time Equivalents “Support & Overhead – Facility Management” Mitarbeiterzahl Gebäudemanagement
FTESOFinancAcc_In	Full Time Equivalents “Support & Overhead – Finance & Accounting” Mitarbeiterzahl Buchhaltung
FTESOHR_In	Full Time Equivalents “Support & Overhead – Human Resources” Mitarbeiterzahl Personal
FTESOIntCom_In	Full Time Equivalents “Support & Overhead – Internal Communication” Mitarbeiterzahl interne Unternehmenskommunikation
FTESOLeg_In	Full Time Equivalents “Support & Overhead – Legal” Mitarbeiterzahl Recht
FTESOMgeHandsSC_In	Full Time Equivalents “Support & Overhead – Manage Handset Supply Chain” Mitarbeiterzahl Endgeräteleistik und -reparatur
FTESOoth_In	Full Time Equivalents “Support & Overhead – Other” Mitarbeiterzahl andere Support-Funktionen
FTESOPurchAll_In	Full Time Equivalents “Support & Overhead – Purchasing” Mitarbeiterzahl Einkauf
FTESORegMgt_In	Full Time Equivalents “Support & Overhead – Regulatory Management” Mitarbeiterzahl Regulierungsmanagement

FTESOStrat_In	Full Time Equivalents “Support & Overhead – Strategy” Mitarbeiterzahl Strategie
FTETot_ApplEnab_2b_In	Full Time Equivalents “Applications and Enablers” 2b Gesamtmitarbeiterzahl Bereich Applikationen und Enabler
FTETot_ProdSalSer_2a_In	Full Time Equivalents “Products, Sales and Service” 2a Gesamtmitarbeiterzahl Bereich Produktentwicklung, Vertrieb & Service
FTETot_StratTech_3_In	Full Time Equivalents “Strategic Technology” 3 Gesamtmitarbeiterzahl Bereich Strategische Technologie
FTETot_Support_1b_In	Full Time Equivalents “Support” 1b Gesamtmitarbeiterzahl Bereich Unterstützende Funktionen
FTETot_TechOper_1a_In	Full Time Equivalents “Technical Operations” 1a Gesamtmitarbeiterzahl Bereich Technisch-operative Funktionen
IntRoa_In	Interconnection and Roaming Kostenelement Terminierungs- und Roaming-Engelte
ITAppl_In	IT Applications Kostenelement Entwicklung von IT-Anwendungen
ITEndUser_Accounts_In	IT End User Accounts Zahl der IT-Nutzer-Zugänge
ITEndUser_DeskPC_In	IT End User Desktop-PCs Zahl der IT-Desktops
ITEndUser_Serv_In	IT End User Servers Serverkapazität
ITOpAppl_In	IT Application Operations Kostenelement Betrieb der IT-Anwendungen
ITOpInfrIntIT_In	IT – Operate Internal IT Infrastructure” Kostenelement Betrieb der IT-Infrastruktur
ITOpInfrServDBCC_In	IT – Operate Service and Database Infrastructure (incl. for Call Center)” Kostenelement Betrieb von Servern und Datenbanken