

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XXI
Symbolverzeichnis	XXIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Gang der Untersuchung	4
2 Grundlagen des Kostenmanagements und Benchmarkings bei Mobilfunkbetreibern	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	Definitoriale 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
3	Status quo des Kostenmanagements bei Mobilfunkbetreibern	41
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
4	Ableitung eines Benchmark basierten Kennzahlensystems für das Kostenmanagement	81
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	108
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	Kostentreiberset Umsatzelemente	119
4.4.3	Kostentreiberset Ressourceneinsatz	120
4.4.4	Kostentreiberset Komplexität des Netzwerkes und der IT	122
4.4.5	Kostentreiberset Marketing, Vertrieb und Kundenservice	125
4.4.6	Kostentreiberset 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
5	Entwicklung eines Benchmark basierten strategischen Kostenmanagementansatzes	167
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
6	Zusammenfassung und Ausblick	217
	Literaturverzeichnis	221
	Verzeichnis des Anhangs	235
A	Anhang zu Kapitel 3 – Umfrage zu Kostenmanagement	235
B	Anhang zu Kapitel 4 – Statistikanalysen zur Kennzahlenableitung	236