

Diese Meldung und druckfähige Fotos unserer Autoren erhalten Sie gerne auch als E-Mail.
Bitte über pierre.deraed@oliverwyman.com anfordern.

P R E S S E I N F O R M A T I O N

Oliver Wyman-Untersuchung „Neue Geschäftsmodelle im Mobilfunk“ Netz-Outsourcing und -Sharing verändern die Mobilfunkbranche

- **Fallende Preise drücken den Umsatz je Kunde immer schneller, Kosten müssen verstärkt gesenkt werden**
- **Mobilfunkanbieter sind dabei, ihre Wertschöpfungstiefe radikal zu überdenken**
- **Mobilfunknetze werden verstärkt gemeinsam genutzt oder komplett ausgliedert**
- **In der reifer werdenden Branche zeichnen sich neue, fokussierte Geschäftsmodelle ab**

München, 31. Mai 2007 – Das Paradigma vom Mobilfunknetz als entscheidendes strategisches Asset für Mobilfunkanbieter beginnt zu wanken. Weltweit sorgen sinkende Gesprächspreise für ein Umdenken der Mobilfunkbetreiber. Durch gemeinsam mit Konkurrenten betriebene Netze oder über Outsourcing des Netzbetriebs können die Investitions- und Betriebskosten dauerhaft um bis zu 30 Prozent gesenkt werden. Das ist das Ergebnis der aktuellen Oliver Wyman-Untersuchung „Neue Geschäftsmodelle im Mobilfunk“. Sie beschreibt den derzeit zu beobachtenden Zusammenlegungs- und Ausgliederungstrend beim Netzbetrieb als wichtigen Schritt zu neuen Geschäftsmodellen.

In den traditionell eher oligopolistischen Mobilfunkmärkten der Industrieländer steigt die Wettbewerbsintensität. Die Folge sind fallende Minutenpreise, die auch durch zunehmende Mobilfunknutzung nicht vollständig ausgeglichen werden – der Umsatz pro Kunde geht zurück. Diese Entwicklung führt neben erhöhten Kapazitätsanforderungen dazu, dass derzeit kein Mobilfunkunternehmen an Kostensenkungen vorbeikommt. Im Zentrum der Diskussion stehen dabei die Netze: Die Anschaffung der Netzinfrastruktur verschlingt durchschnittlich rund 60 bis 80 Prozent der Gesamtinvestitionen eines Mobilfunkunternehmens, und auch der Netzbetrieb ist mit rund 20 Prozent der laufenden Kosten der größte Kostenfaktor nach Marketing und Vertrieb. „Künftig müssen die Mobilfunknetze mehr leisten, sollten aber weniger kosten“, sagt Dr. Stephan Zoll, Mobilfunkexperte von Oliver Wyman.

Wichtige Helfer im Kampf gegen die Kosten im Netzwerkbereich sind neue Technologien wie IP-Netze und optimierte Prozesse. Doch viele Mobilfunkunternehmen schöpfen die hiermit erreichbaren Einsparungen bereits zunehmend aus. Daher spielen innovative Konzepte wie Network Sharing, also die gemeinsame Nutzung der Mobilfunkinfrastruktur mit Konkurrenten,

oder das Outsourcing des Netzbetriebs für viele Mobilfunkunternehmen eine immer wichtigere Rolle. „Unsere Untersuchung zeigt, dass sich die Mobilfunkbranche an einem Wendepunkt befindet“, sagt Oliver Wyman-Partner Christian Terfloth. „Künftig werden das Netz und dessen Betrieb nicht mehr unbedingt zum Kerngeschäft der Mobilfunkanbieter gehören.“

Outsourcing liegt klar im Trend

Netz-Sharing und -Outsourcing als Alternativen beziehungsweise Ergänzungen zur internen Kosteneinsparung sind keine vollkommen neuen Optionen. So wird beispielsweise das Outsourcing der Wartung und des Betriebs einzelner Netzelemente, des Hostings von Services oder der Planung sowie des Ausbaus neuer Technologien bereits seit längerer Zeit eingesetzt, um Kosten zu senken. Neu ist jedoch der Umfang, in dem dies geschieht. Zunehmend bemühen sich die Mobilfunkunternehmen, über umfangreiche Outsourcing-Vereinbarungen die gesamte technologische Wertschöpfungskette abzubilden. Dabei werden Planung und Design, Aufbau, Betrieb und Wartung des Netzes von nur einem Outsourcing-Partner übernommen. Das Mobilfunkunternehmen behält lediglich die Hoheit über die Technologiestrategie und die Festlegung der Qualitätsparameter, um die Wettbewerbsvorteile auch langfristig sicherstellen zu können.

Jüngstes Beispiel für diesen Trend zum Outsourcing des Netzbetriebs ist in Deutschland der Preisbrecher E-Plus. Seit März betreibt Alcatel-Lucent einen großen Teil des E-Plus-Netzes und hat in diesem Zusammenhang 750 Mitarbeiter von E-Plus übernommen. Weitere prominente internationale Beispiele sind Bharti in Indien, H3G in Italien und Großbritannien sowie One in Österreich. Begonnen wurde die Ausgliederung der Netze von kleineren Mobilfunkanbietern mit ein bis zwei Millionen Kunden. Jetzt ist das Thema auch für Betreiber von über zehn Millionen Kunden kein Tabu mehr.

Ausschlaggebend für den Trend zum Outsourcing ist, dass die großen Anbieter wie Ericsson, Nokia Siemens Networks und Alcatel-Lucent durch ihre zunehmende Erfahrung und steigende Anzahl an Aufträgen Kosteneinsparungen bieten können, die auch für große Mobilfunkunternehmen interessant sind. Die Dienstleister versuchen dabei, durch stringente Prozessoptimierung basierend auf internationalen „Best Practices“, Zentralisierung von Aufgaben und die damit verbesserte Auslastung von Mitarbeitern und Material, über Länder und Mobilfunkunternehmen hinweg für nachhaltige Kosteneinsparungen zu sorgen. „Je nach ursprünglicher Effizienz des Mobilfunkunternehmens und Umfang des Outsourcings können bis zu 30 Prozent der Betriebskosten eingespart werden“, sagt Berater Terfloth. Erfolgskritisch sind dabei das volle Verständnis der langfristigen Bedingungen und Auswirkungen der Outsourcing-Entscheidung sowie das Sicherstellen notwendiger Steuerungsmöglichkeiten, um die angepeilten Leistungsparameter und Kostensenkungen auch dauerhaft durchsetzen zu können.

Der nächste Schritt: Network Sharing

Einen Schritt weiter als das Outsourcing geht das Network Sharing. Hierbei werden Netzinfrastruktur und -betrieb von unterschiedlichen Mobilfunkunternehmen gemeinsam genutzt. Während Outsourcing eine klassische Kunde-Dienstleister-Beziehung nutzt, benötigt Sharing eine Kooperation mit direkten Konkurrenten, um gemeinsame Synergieeffekte zu erzielen. Natürlich kann ein Netzwerkanbieter eine derartige gemeinsame Nutzung auch initiieren. Die möglichen Kostensenkungspotenziale beim Sharing umfassen nicht nur die Betriebskosten, sondern einen Großteil des Netzinvestitionsaufwands. „Die Zahl der parallelen Übertragungswege und doppelten Basisstationen ist trotz zumeist gemeinsam genutzter Standorte enorm“, berichtet Oliver Wyman-Experte Terfloth. „Hier lassen sich nicht nur die Investitionen senken, sondern in der Folge auch laufende Kosten wie Mieten, Strom und

Wartung. Kein Mensch würde verstehen, wenn wir in Deutschland vier Autobahnen von unterschiedlichen Betreibern hätten, die zum größten Teil auch noch parallel verlaufen.“

Gerade dort, wo neue Infrastrukturen entstehen – vor allem bei den neuen Netzen der 3. Generation (3G) –, sind laut der Oliver Wyman-Untersuchung Kostensenkungen von über 30 Prozent die Regel. Aber auch die Zusammenlegung bereits existierender GSM-Netze (2G) mit dem Ziel, die Anzahl der Basisstationen zu verringern, ermöglicht eine Reduzierung der laufenden Kosten und der Ersatzinvestitionen um bis zu 25 Prozent. Zurzeit denken daher die meisten Mobilfunkbetreiber über Sharing-Möglichkeiten nach.

Allerdings birgt die Kooperation mit Wettbewerbern eine Vielzahl potenzieller Interessenskonflikte, die im Kooperationsvertrag berücksichtigt werden müssen. Dazu Mobilfunkexperte Zoll: „Die notwendige Harmonisierung von Netztechnik und -betrieb ist nur die eine Seite. Eine Netzwerkkoooperation muss darüber hinaus den Split für potenzielle Zusatzkosten und Abschreibungen festlegen sowie Abfindungen und Ausgleichszahlungen regeln, vom möglichen Kundenverlust auf einer Seite über Netzabdeckungsprobleme bis hin zu gemeinsamen ‚stranded investments‘.“ Zu diesen aufwändigen Abstimmungen zwischen den Partnern kommt die strenge Beobachtung der Regulierungs- und Wettbewerbsbehörden. Sie wollen sicherstellen, dass der Wettbewerb bei Service, Netzleistung und Roaming erhalten bleibt.

Die Struktur der Branche ändert sich

Derzeit nimmt Vodafone beim Network Sharing eine Vorreiterrolle ein. Anfang Februar 2007 gab das Unternehmen die gemeinsame Nutzung seiner 3G-Netzinfrastruktur mit Orange in Großbritannien bekannt. Diese Kooperation soll zudem auf die existierende 2G-Infrastruktur erweitert werden. In Spanien haben Vodafone und Orange bereits im letzten Jahr einen gemeinsamen Ausbau ihrer 3G-Infrastruktur vereinbart. Vorstellbar ist auch, beide Ansätze – Network Sharing und Outsourcing – zukünftig zu kombinieren. So könnten zum Beispiel zwei bis drei Mobilfunkbetreiber ihre Netzinfrastruktur zusammenlegen und sie dann von einem Anbieter wie Ericsson oder Nokia Siemens Networks betreiben lassen.

Network Sharing und Outsourcing sind nicht für alle Mobilfunkunternehmen in allen Märkten einheitlich umsetzbar. Diese Entscheidungen müssen Mobilfunkunternehmen auf der Basis einer fundierten Analyse der internen und externen Ausgangslage, ihrer Prioritäten und Abwägung aller internen Alternativen treffen.

„Mobilfunkunternehmen müssen die Möglichkeiten zur Kostensenkung bei den Netzen nutzen, um wettbewerbsfähig zu sein“, sagt Terfloth. „Doch je nach Ausgangslage und Unternehmensstrategie wird die ideale Lösung für jeden Mobilfunkanbieter und in jedem Markt anders aussehen.“ Netzwerkqualität etwa wird auch weiterhin ein entscheidendes Thema im Mobilfunk bleiben, die jedoch auch extern durch ein ausgefeiltes Dienstleistermanagement erbracht werden kann. „Wo interne Leistungen ersetzt werden, verändern sich immer auch Verantwortlichkeiten, Schnittstellen, Abstimmungen und Prozesse im gesamten Unternehmen – nicht nur bei der Technik“, warnt Zoll. „Wenn das Gesamtkonzept nicht genau geplant ist, können vermeintlich schnell realisierbare Kostensenkungen ebenso schnell zum Gegenteil führen.“

Oliver Wyman-Thesen zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Mobilfunk

1. Outsourcing und Sharing des Netzes sind langfristige Entscheidungen mit großen organisatorischen und strategischen Auswirkungen. Hierfür sind klare Ziele unerlässlich. Eine reine Ausrichtung auf kurzfristige Kostensenkungen kann gefährlich sein.
2. Die möglichen Varianten für Netzausgliederung und -kooperation müssen fundiert analysiert werden. Die Auswirkungen auf die interne Struktur und Leistungsfähigkeit, externe Abhängigkeiten und Kostenunterschiede sind enorm.
3. Wer Outsourcing- oder Kooperationsgespräche beginnt, sollte seine Positionen bereits kennen. Vor allem die Zielstruktur des Prozess-, Steuerungs- und Zahlungssystems muss bereits im Voraus entwickelt werden.
4. Die Netzplattform muss auch weiterhin innovative und differenzierende Dienste ermöglichen – unabhängig davon, ob sie intern verwaltet, ausgegliedert, an Dritte vergeben oder mit Wettbewerbern gemeinsam betrieben wird.
5. Netzqualität bleibt ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Künftig ist sie nicht nur intern realisierbar, sondern auch über ein ausgefeiltes Dienstleistermanagement. Diese Fähigkeit wird eine notwendige Kernkompetenz für viele Mobilfunkanbieter.

Ansprechpartner

Pierre Deraëd
Director Corporate Communications
Oliver Wyman
Marstallstraße 11
80539 München

Tel.: 089.939 49 599

Fax: 089.939 49 515

pierre.deraed@oliverwyman.com

www.oliverwyman.com

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine führende Managementberatung mit 2.500 Mitarbeitern in mehr als 40 Büros weltweit. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung. Gemeinsam mit seinen Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, ihre Abläufe zu beschleunigen und ihre Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist Teil der Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.com.

Auch in den deutschsprachigen Ländern gehört Oliver Wyman zu den führenden Strategieberatungen mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten. In den Oliver Wyman-Büros in München, Frankfurt, Düsseldorf, Hamburg und Zürich arbeiten 430 Mitarbeiter für die führenden Unternehmen aus den Branchen Automobil, Einzelhandel, Fertigungsindustrie, Finanzdienstleistungen, Luft- und Raumfahrt, Maschinen- und Anlagenbau, Medien, Telekommunikation und Transport. Sie werden durch ein weltweites Expertennetz unterstützt, um für jede Aufgabe das beste Team stellen zu können.