

ZfTM-Work in Progress Nr. 44:

**Internationale Marktsicherungsstrategien in der Mobilfunkindustrie:
Das Beispiel des Übergangs zu einer neuen Netzgeneration in Ungarn**

Torsten J. Gerpott*

Nejc M. Jakopin**

© 2003

* Univ.-Prof. Dr. Torsten J. Gerpott, Lehrstuhl Planung & Organisation, Schwerpunkt Telekommunikationswirtschaft, Universität Duisburg-Essen, Lotharstr. 65, 47057 Duisburg.

** Dipl.-Kfm. MBA Nejc M. Jakopin, Lehrstuhl Planung & Organisation, Schwerpunkt Telekommunikationswirtschaft, Universität Duisburg-Essen, Lotharstr. 65, 47057 Duisburg.



Work in Progress

für die Telekommunikations- und Medienwirtschaft

ZfTM-Work in Progress ist eine Schriftenreihe des Förderkreises Zentrum für Telekommunikations- und Medienwirtschaft e.V. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Richtigkeit und Vollständigkeit. Für Fehler im Text und in Grafiken wird keinerlei Haftung übernommen. Aus der Veröffentlichung kann nicht geschlossen werden, daß die beschriebene Lösung oder die verwendete Bezeichnung freivongewerblichen Schutzrechten bz. Nachdruck oder sonstige Reproduktion (auch Auszüge) nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Vorstandes des Förderkreises. Herausgeber (presserechtliche Verantwortlich): Prof. Dr. Torsten J. Gerpott, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Stephan Böhm, Dipl.-Kfz. Sandra Thomas

Kontakt:

Förderkreis Zentrum für Telekommunikations- und Medienwirtschaft e.V.
Eichendorffstr. 20a
40885 Ratingen-Lintorf
Tel. 0203-3793109
Fax 0203-3792656
Internet www.zf-tm.de
Email kontakt@zf-tm.de

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung

2. Übergang zu Mobilfunknetzen der dritten Generation

2.1 Historische Entwicklung

2.2 Mobilfunknetze der dritten Generation: Fähigkeitsprofil

2.3 Mobilfunknetze der dritten Generation: Bisherige Lizenzvergaben

3. Marktentwicklung Mobilfunk

3.1 Bestimmungsgrößen der Nachfrageentwicklung für Mobilfunkanschlüsse und -dienste

3.2 Entwicklung der Mobilfunkpenetration in westlichen Industriestaaten

3.3 Ungarischer Mobilfunkmarkt und landesspezifische Eckdaten

3.4 Wettbewerbssituation des ungarischen GSM-Netzbetreibers AndrazTel

4. UMTS-Referenzmodell Österreich

5. Aufgabenstellung und Leitfragen zur Fallstudienbearbeitung

1. Einführung

Seit Februar 2000 wurden weltweit Lizenzen zum Betrieb von Mobilfunknetzen der sogenannten dritten Generation 3G nach dem Universal Mobile Telecommunications System- (UMTS-) Standard vergeben. Bei GLOBCOMM, Inc., einem international tätigen Betreiber von Mobilfunknetzen der zweiten Generation nach dem Global System for Mobile Communication- (GSM-) Standard, hat *Jim P.G. Boyd* die Aufgabe als Leiter des Geschäftsbereichs GLOBSTAR 3G dafür zu sorgen, dass der Konzern in wichtigen Märkten UMTS-Lizenzen erhält. Nur bei Zuteilung solcher Lizenzen verfügt GLOBCOMM über die Option, auf Basis einer neuen Netzplattform bis über das Jahr 2020 hinaus in verschiedenen Ländermärkten als Mobilfunkanbieter tätig zu bleiben. Nachdem *Boyd* zuvor die Interessen von GLOBCOMM in verschiedenen Konsortien und Verbänden der Industrie vertreten hatte und somit aufgrund seines hohen Wissensstandes bezüglich der Vorzüge und Möglichkeiten von UMTS ein Fachmann war, wurde ihm vom Vorstandsvorsitzenden 1999 kurzerhand die Verantwortung für die Planung und Organisation der GLOBCOMM-Teilnahmen an UMTS-Lizenzvergabeverfahren übertragen. Soziale Kontakte und eine Familie hatte er aufgrund seiner vorhergehenden Beratungstätigkeit für ein führendes Management Consulting Haus ohnehin bereits abgeschlossen. Es gab in der Firma niemanden, der so hart, so lange und so erfolgreich arbeitete wie er. Seit seinem Wechsel zu GLOBCOMM war sein Bezug zur Mobilfunkbranche von Projekt zu Projekt stärker geworden und inzwischen atmete er förmlich elektromagnetische Wellen.

Nachdem *Boyd* in den Jahren 2000/2001 alle wichtigen Auktionen in Europa betreut hatte, an denen die Geschäftsführung von GLOBCOMM entsprechend der verfolgten Strategie, ihre Position als globaler Marktführer zu behaupten, teilnehmen wollte, waren in der Folgezeit nur noch weniger spektakuläre Schönheitswettbewerbe (sogenannte "Beauty Contests", bei denen nach vorgegebenen Kriterien Unternehmen ausgewählt werden, denen Mobilfunklizenzen gegen eine Lizenzgebühr zugesprochen werden) und kleinere Auktionen durchgeführt worden. So langsam verspürte *Boyd* einen wachsenden Durst nach neuen Schlagzeilen und Herausforderungen. Gerade diese sah er nun glasklar vor sich: Eine aktuelle Marktforschungsstudie des Bankhauses GELDBERG & FREUNDE AG wies nämlich darauf hin, dass in Ungarn im Frühjahr 2004 die Vergabe von bis zu drei UMTS-Lizenzen in einer Kombination

aus Beauty Contest/Ausschreibung und Auktion bevorstand. Diese Auktion war insbesondere vor dem Hintergrund weiterer Lizenzvergaben in osteuropäischen Ländern wie Rumänien und Russland oder auch weiteren Staaten, die noch keine Lizenzierung vorgenommen haben (wie Türkei, USA oder Indonesien), interessant.

Durch den wiederholten Netzaufbau in verschiedenen Ländern konnte GLOBCOMM nicht nur Größenvorteile im Einkauf realisieren, sondern auch ausgeprägte Technik- und Marketing-Kompetenzen entwickeln. GLOBCOMM war deshalb bislang dazu in der Lage, Mobilfunknetze in neuen Ländern schneller, ausfallsicherer und mit niedrigeren Investitionen zu errichten und zu vermarkten als die meisten Konkurrenten. Zudem verfügte der Konzern durch die frühzeitige Einführung von Trägerdiensten für den Datentransport in zwei westeuropäischen GSM-Märkten über erste Erkenntnisse zur Marktakzeptanz mobiler Datendienste, die über den Short Message Service (SMS) hinausgehen.

Heute, an einem Donnerstagabend im Januar 2004, sitzt *Jim P.G. Boyd* bereits im Zug von Wien nach Budapest und sortiert die Notizen seiner Mitarbeiter, denen er nur wenige Tage Zeit gelassen hatte, um ein Referenzdokument für eine Beteiligung an der UMTS-Ausschreibung in Ungarn inklusive einer Geschäftsplanungsrechnung zu erstellen. So richtig gefällt ihm das bisher Gebotene nicht, da seiner Meinung nach ein falsches Dokument seiner Abteilung als Grundlage benutzt wurde. Sicherheitshalber hat er sich auch selbst bereits ein anderes Papier in Kopie aus dem Archiv schicken lassen, bei dem allerdings einige Planungsannahmen geändert werden müssen, um die spezifischen Merkmale Ungarns und den aktuellen Wissensstand in die Lizenzbewerbungsstrategie einbeziehen und so in zwei Wochen einen neuen Business Case für Ungarn vorlegen zu können. Für Freitag hat er einen Abstecher in die Universitätsbibliothek von Budapest eingeplant. Nicht nur wegen der architektonischen Meisterwerke, sondern auch, um in der neuesten Auflage seines alten Lieblingslehrbuches zum Controlling (Brealey/Myers 2002) nachzuschlagen, ob das Verfahren zur Kapitelwertprognose, das er nach der Strategieentwicklung zur Geschäftsbewertung heranziehen möchte und bei dem aus jährlichen Ein- und Auszahlungen jahresbezogene Cash Flows ermittelt, abdiskontiert und kumuliert werden, für das Vorhaben ideal ist oder ob neuere Methoden, wie etwa der Realoptionsansatz besser geeignet scheinen.