

# Von der staatlichen Fernmeldebehörde zum globalen Konzern: Die Transformation der Deutschen Telekom 1995 - 2005

Michael Schwemmler, 09.10.2005

Die Geschichte der Deutschen Telekom AG (DTAG), die streng genommen am 1. Januar 1995 ihren Ausgang nahm, ist eine Geschichte der radikalen Transformation: Noch im Jahr 1989 existierte das Unternehmen nicht als eigenständige Einheit, sondern war - im Verbund mit der Postbank und dem Postdienst - integraler Bestandteil der staatlichen Behörde Deutsche Bundespost. Diese fand sich als „bundeseigene Verwaltung mit eigenem Verwaltungsunterbau“ im Grundgesetz verankert, wurde von einem Minister geleitet und hatte vorrangig dem Gemeinwohl zu dienen. Die heftig umstrittenen Postreformen I und II machten dieser Konstellation ein Ende: Mit der Dreiteilung und Privatisierung der Deutschen Bundespost wurde der Treibsatz für die komplette Umgestaltung des Konzerns gezündet:

<b>Von der Deutschen Bundespost zur Deutschen Telekom AG - Stationen der Privatisierung</b>	
01.07.1989	Inkrafttreten des Poststrukturgesetzes („Postreform I“) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trennung der Deutschen Bundespost in drei öffentliche Unternehmen DBP Telekom, Postdienst und Postbank</li> <li>• Trennung von Regulierungs- und Unternehmensaufgaben</li> <li>• Zuweisung der Regulierungsaufgaben an das Bundesministerium für Post und Telekommunikation</li> <li>• Zuweisung der Unternehmensaufgaben an DBP Telekom, Postdienst und Postbank</li> </ul>
01.01.1990	Tätigkeitsaufnahme der Vorstände von DBP Telekom, Postdienst und Postbank
01.01.1995	Inkrafttreten des Postneuordnungsgesetzes („Postreform II“) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfassungsänderung zur Organisations- und Aufgabenprivatisierung der DBP-Unternehmen</li> <li>• Umwandlung der DBP-Unternehmen in privatrechtliche Aktiengesellschaften (zunächst zu 100% in Bundeseigentum)</li> <li>• Tätigkeitsbeginn der Deutschen Telekom AG</li> <li>• Errichtung der Bundesanstalt für Post und Telekommunikation als Finanzholding für die staatlichen Eigentumsanteile an der Deutschen Telekom AG, Post AG und Postbank AG</li> </ul>
18.11.1996	Börseneinführung der Deutschen Telekom AG - Übergang von 26% des Kapitals an private Eigentümer
Vgl. zur „Postreform I“ Fangmann u.a. 1990; zur „Postreform II“ Fangmann u.a. 1996	

Vier Grundlinien kennzeichnen die Transformation der DTAG in besonderem Maße:

- Die Ausrichtung des Unternehmens an den Vorgaben des Kapitalmarkts,
- seine permanente Reorganisation,
- die Expansion in neue Geschäftsfelder und internationale Märkte und
- ein massiver Personalabbau und -umbau.

Bevor diese Entwicklungsstränge des Konzerns etwas genauer beleuchtet werden, ist eine wichtige Vorbemerkung zu machen: Der Umbau der Telekom vollzog sich in einem höchst turbulenten Umfeld, das in den Jahren seit der Privatisierung vor allem gekennzeichnet war

- von epochalen technischen Innovationen - namentlich dem Aufstieg des Internets zur neuen Basisinfrastruktur der globalen Telekommunikation;
- von immensen - und in der Phase der „new economy“ irrational übersteigerten - Wachstumserwartungen auf den Märkten der Informations- und Kommunikationstechnik und
- von einem zunehmenden Wettbewerbsdruck auf die Ex-Monopolisten vom Schlage der DTAG, im europäischen Rahmen ausgelöst durch die komplette Liberalisierung zum Jahresbeginn 1998 und - vor allem in Deutschland - forciert durch eine „asymmetrische Regulierung“ zu Lasten der traditionell dominierenden Anbieter und zu Gunsten von deren neuen Konkurrenten.

Ohne diese Umwälzungen hier im einzelnen nachzeichnen zu können, muss darauf verwiesen werden, dass sie die Transformation der DTAG - gewissermaßen als „exogene Faktoren“ - in hohem Maße prägten. Dass und wie die Telekom sich seit 1995 verändert hat, ist natürlich zu einem guten Teil der Privatisierung und ihren Konsequenzen geschuldet. Aber das Bild bliebe unvollständig, würde man die genannten technologischen, ökonomischen und regulatorischen Triebkräfte des Wandels außer Acht lassen.

### **Neue Orientierung: Kapitalrendite statt Gemeinwohl**

Der sicherlich tiefstgreifende Aspekt des Umbaus der Telekom ist die totale Neuausrichtung ihrer Handlungsmaximen und Erfolgsmaßstäbe binnen eines Zeitraums von wenigen Jahren. War das Unternehmen noch in der Übergangsphase nach der Postreform I, als es unter dem Namen „Deutsche Bundespost Telekom“ firmierte, primär dazu verpflichtet, „im Sinne der öffentlichen Aufgabenstellung, insbesondere der Daseinsvorsorge“ (§ 4 Postverfassungsgesetz) zu agieren, so ist an die Stelle dieses Gemeinwohlauftrags mit der Umwandlung zur Aktiengesellschaft und dem alsbald folgenden Gang an die Börse eine strikte Ausrichtung an den Imperativen des Kapitalmarkts getreten. Heute ist die DTAG ein Konzern, dem die Mehrung des Shareholder-Value - die Maximierung des Unternehmenswerts im Interesse seiner Anteilseigner - wichtigste Leitlinie allen Handelns ist

und dessen Politik von den kurzfristigen Renditeerwartungen global operierender Finanzinvestoren getrieben wird.

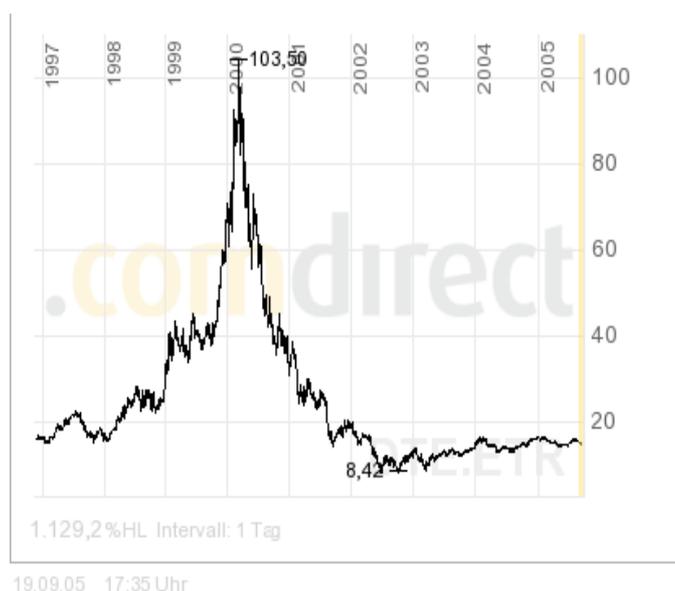
Getreu dieser Orientierung propagiert Karl-Gerhard Eick, Finanzvorstand und stellvertretender Vorstandschef des Unternehmens, „die Kapitalrendite als zentrales Steuerungsinstrument“ und „wesentliche(n) Hebel zur Erreichung des Oberziels der Deutschen Telekom: profitables Wachstum“ (Eick 2005). Die vom Telekom-Management festgelegte Vorgabe für die zu erzielende Kapitalrendite liegt derzeit bei 8,5 Prozent - „die Maxime ist: so wenig Assets wie möglich, die eine Verzinsung unterhalb der vom Kapitalmarkt geforderten 8,5 Prozent erwirtschaften, bzw. so viel Assets wie möglich hinzufügen, die diese 8,5 Prozent übertreffen“ (Eick 2005). Im Klartext bedeutet dies, dass jeder einzelne Unternehmensteil auf die entsprechende Profitabilität getrimmt werden muss - gelingt dies nicht, wird er abgestoßen. In der Privatwirtschaft mittlerweile gang und gäbe, ist diese Leitlinie das exakte Gegenteil der Handlungslogik eines gemeinwohlorientierten öffentlichen Unternehmens wie der ehemaligen Deutschen Bundespost Telekom, welche gute und schlechte Risiken, einträgliche und „kostenunterdeckende“ Geschäftsfelder, die Interessen unterschiedlicher Stakeholder und Kundengruppen im Wege der heutzutage völlig in Verruf geratenen „Mischkalkulation“ zum Ausgleich zu bringen hatte.

Meilensteine dieses radikalen Umbruchs waren die drei Börsengänge, die die DTAG zwischen 1996 und 2000 absolvierte:

<b>Die drei Börsengänge der Deutschen Telekom AG (DT 1-3)</b>			
	<b>DT 1</b>	<b>DT 2</b>	<b>DT 3</b>
<b>Erstnotiz</b>	18.11.1996	28.06.1999	19.06.2000
<b>Gesamterlös (in €)</b>	10,0 Mrd.	10,8 Mrd.	13 Mrd.
<b>Empfänger des Erlöses</b>	DTAG	DTAG	KfW <sup>1)</sup>
<b>Ausgabepreis (in €)</b>	14,57	39,50	66,50
<b>Staatlicher Kapitalanteil nach Platzierung<sup>2)</sup></b>	74 %	65%	58%
<p>1) Der Bund hat seit 1997 wiederholt Teile seines Anteilsbesitzes an der DTAG bei der bundeseigenen Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) „geparkt“. Faktischer Empfänger des Platzierungserlöses von 2000 war insoweit der Bundeshaushalt.</p> <p>2) Benannt ist hier jeweils die Summe der bei der KfW „geparkten“ und der von der Bundesrepublik Deutschland direkt gehaltenen Anteile.</p> <p>Quelle: DTAG-Geschäftsberichte; Schwemmler 1997</p>			

Die ersten beiden Börsengänge, deren Erlös ausschließlich dem Unternehmen zukam, spülten der Telekom insgesamt 20,8 Mrd. € in die Kassen. Hinzu kamen weitere 2,7 Mrd. € aus dem „Going Public“ der Konzerntochter T-Online International AG am 17. April 2000, von deren Kapital rund 17 % am damals noch in voller Blüte stehenden Neuen Markt platziert wurden. Eine beabsichtigte Wirkung der sukzessiven Veräußerung von „T-Aktien“ war die Reduzierung des staatlichen Kapitalanteils an der DTAG, der im Jahr 2005, nimmt man die Aktienpakete des Bundes und der bundeseigenen Kreditanstalt für Wiederaufbau zusammen, nur noch bei knapp 38 % liegt. Angesichts der „Finanznot“, die den „Bund aus Post und Telekom treibt“ (Financial Times Deutschland vom 19.07.2005), werden weitere Veräußerungen als Beitrag zur Sanierung des Bundeshaushalts nur noch eine Frage kurzer Zeit sein, womit das „Tafelsilber“ aus dem ehemaligen öffentlichen „Sondervermögen Deutsche Bundespost“ alsbald endgültig verscherbelt und der definitive Schlussstein der Privatisierung gesetzt sein dürfte.

### Kursentwicklung der „T-Aktie“ 1996 - 2005



Quelle: [www.comdirect.de](http://www.comdirect.de)

Die Nachfrage der Anleger nach der T-Aktie war bei allen drei Börsengängen enorm und das Papier jeweils mehrfach überzeichnet, beim Start im November 1996 sogar um das fünffache. Und ein phänomenaler Kursanstieg schien die Euphorie um die neue „Volksaktie“ in den Anfangsjahren uneingeschränkt zu rechtfertigen: Ausgehend vom Eröffnungskurs, der am 18. November 1996 bei 14,57 € lag, kletterte die Aktie bis zu ihrem „historischen“ Höchststand von 103,50 € am 6. März 2000. Danach stürzte das Papier ins Bodenlose und notierte am 30. September 2002 auf einem „Allzeittief“ von 8,42 € um sich in den Folgejahren wieder ein wenig aufzurappeln. Im August 2005 lag der Kurs dann bei etwas mehr als 16 Euro; er rangierte damit zwar leicht über dem Ausgabepreis der ersten Tranche des Jahres 1996, aber weit unter den Einstiegskursen für die Anleger, die beim zweiten und dritten Börsengang zum Zuge kamen. Diese sitzen „nach wie vor auf hohen Verlusten von 57 und 75 Prozent. Das heißt: Im Juni 2000 für 10.000 Euro gekaufte Telekom-Aktien sind heute 2.500 Euro wert“

(FAZ vom 05.08.2005). Eine Erfolgsstory sieht mit Sicherheit anders aus. Der dramatische Kursverfall der T-Aktie war es am Ende auch, der den im Mai 1995 ins Amt gekommenen DTAG-Vorstandsvorsitzenden Ron Sommer im Juli 2002 zu Fall brachte.

Die Marktkapitalisierung der DTAG - Maßzahl für den Wert eines börsennotierten Unternehmens - folgte in ihrer Entwicklung naturgemäß dem extremen Auf und Ab der T-Aktie. Ausgehend von 45 Mrd. € im Jahr 1996 (jeweils Jahresendzahlen) verfünffachte sich der Gesamtwert sämtlicher Anteilsscheine in den Folgejahren annähernd, um 1999 mit 215 Mrd. € einen Höchststand zu erreichen. Danach bis zum Jahresende 2002 in dramatischer Weise auf 51 Mrd. € gefallen - eine Kapitalvernichtung gigantischen Ausmaßes -, belief sich die Marktkapitalisierung am 31.12.2004 dann wieder auf 70 Mrd. €. Dies ist sicherlich eine respektable Größenordnung - ob sie jedoch groß genug ist, das Unternehmen auf Dauer vor dem Einstieg oder gar vor Übernahmeversuchen besonders aggressiver Investoren wie Hedge-Fonds zu schützen, steht dahin. Nach dem baldigen Wegfall des Bundes als Großeigentümer und „Schutzmacht“ dürfte sich zumindest das Interesse solcher Investoren an der DTAG - oder an Teilen von ihr - stark erhöhen.

Der entscheidende Aspekt hinter all den Kennzahlen zur Entwicklung des Aktienkurses und des Börsenwerts der DTAG ist weniger, dass die Performance des Unternehmens, gemessen an diesen Größen, über die gesamte Dekade seit der Privatisierung betrachtet per saldo keineswegs überragend erscheint - viele, gerade kleine Anleger, dürften ihr Investment in die T-Aktie bitter bereut haben. Verübelt wurde dem Unternehmen auch, dass der Verfall seines Aktienkurses das ideologische Großprojekt des „Volkskapitalismus“ stark ramponierte: „Die Telekom hat zur Aktienkultur in diesem Land viel beigetragen und damit auch zur Akzeptanz des Systems. Jetzt findet sie sich an der Spitze derer, die alles Vertrauen wieder zerstören“ - so lautete im August 2001 beispielsweise das harsche Urteil der „Süddeutschen Zeitung“ (zit. nach Glotz 2001, S. 17). Wesentlich wichtiger ist jedoch die Tatsache, dass die Privatisierung insofern „erfolgreich“ war, als die Telekom heute gänzlich anderen Zwängen und Abhängigkeiten unterworfen ist als in ihrer öffentlich-rechtlichen Ära: Bilanziert wird nach internationalen Rechnungslegungsstandards, die höchste Transparenz gewährleisten und die Rentabilität aller Unternehmensteile offen legt, tonangebend sind die Investmentfonds und Rating-Agenturen, bestimmend ist das „Diktat der kurzen Frist“ (Richard Sennett) der Finanzmärkte, die eine maximale und rasche Verzinsung des eingesetzten Kapitals honorieren oder aber - unterbleibt diese - das Unternehmen gnadenlos abstrafen.

Das DTAG-Management hat diese Mechanismen offenbar längst internalisiert: „Ziel ist es“, so noch einmal Karl-Gerhard Eick, „mittelfristig eine Kapitalrendite zu erwirtschaften, die deutlich über der Messzahl (von 8,5 Prozent; MS) liegt, und damit die Kapitalmarktforderungen zu übertreffen. ... Dies setzt voraus, dass der Gesamtkonzern in viele, die jeweiligen Geschäftsmodelle unterstützende Teile zergliedert wird. ... Die operativ Verantwortlichen haben hierdurch die Möglichkeit, ihr Geschäft kapitalrenditeorientiert zu steuern. Dies bedeutet, dass jedes ... Aktivum auch mindestens eine Kapitalrendite von größer 8,5 Prozent erwirtschaften muss. Ist dies nicht der Fall, muss ein schlüssiger Plan für die Verbesserung der Kapitalrendite dieses Aktivums erarbeitet werden.“ (Eick 2005). Im Klartext: Dann drohen Umstrukturierungen und Personalabbau - oder gar die Veräußerung der betreffenden Unternehmensteile.

## Reorganisation in Permanenz

Wenn es eine „Konstante“ in der Entwicklung der DTAG seit der Privatisierung gibt, so ist dies die fortwährende Umwälzung der organisatorischen Strukturen des Unternehmens auf allen Ebenen. Diese „Reorganisation kann als ein interner In- und Outsourcing-Prozess gesehen werden, durch den die konzerninterne Arbeitsteilung mehrfach modifiziert wurde“, und ist „Ausdruck einer Suchstrategie, bei der vielfach einmal getroffene Entscheidungen nach einiger Zeit wieder zur Disposition standen“ (Kalkowski / Helmer / Mickler 2001, S. 38). Sämtliche Maßnahmen - stets mit großem Wortgeklingel als der Weisheit jeweils letzter Schluss verkündet, um dann alsbald durch wiederum neue abgelöst zu werden - folgten dabei im Kern den Grundprinzipien der Divisionalisierung und Austöchterung von Geschäftsfeldern und der Segmentierung des Marktes nach Kundengruppen. War die Deutsche Bundespost als Bestandteil staatlicher Verwaltung ehemals noch strikt an den Gleichbehandlungsgrundsatz gebunden, der den unterschiedlichen Umgang mit verschiedenen Kundengruppen stark erschwerte, so eröffnete die Privatisierung hier große Spielräume, die die DTAG unter dem Druck des sich verschärfenden Wettbewerbs intensiv zu nutzen suchte: „Statt mit Antragstellern und Fernsprechteilnehmern hatte man es nunmehr mit Kunden zu tun, und diese konnten entsprechend der von ihnen erwarteten Umsatz- und Deckungsbeiträge und ihres Abwanderungspotentials differenziert behandelt werden.“ (Blutner / Brose / Holtgrewe 2002, S. 55)

Bereits im Vorfeld und im Anfangsstadium der Privatisierung krepelte das Unternehmen seine Organisation im Zuge des Projekts „Telekom-Kontakt“ völlig um und differenzierte analog zu seinem damals dreistufigen Aufbau unterschiedliche, kundenbezogene Verantwortlichkeiten aus. Auf der Ebene der Zentrale wurden dazu u.a. Vorstandsbereiche für Privatkunden, Geschäftskunden und Systemkunden separiert, auf der regionalen Ebene Geschäftskunden-, Privatkunden- und Netzedirektionen gebildet und vor Ort traten an die Stelle der Fernmeldeämter, die bis dato als „Einheitsniederlassungen“ fungierten, gleichfalls spezialisierte Geschäftskunden-, Privatkunden- und Netzeniederlassungen. In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre wurden diese Organisationsstrukturen dann auf allen Ebenen wiederholt neu ausgerichtet. So erfolgte eine Reintegration der Privat- und Geschäftskunden-Niederlassungen, da deren Trennung zu erheblichen Reibungsverlusten und unklaren Zuständigkeiten geführt hatte - eine Maßnahme, die mit einer einschneidenden Reduzierung der Anzahl der Niederlassungen einherging. Auch die Netzeniederlassungen wurden in diesem Zeitraum mehrfach umstrukturiert und zusammen mit sechs regionalen Direktionen zu nur noch dreizehn Technikniederlassungen zusammengefasst. Die Vorstandsressorts wurden faktisch jährlich neu geschnitten, zudem wurden so genannte Konzernservicecenter installiert und die Zentrale deutlich „verschlankt“. Ende der 1990er Jahre konzentrierte diese sich nur mehr „auf die Kernfunktionen zur Unterstützung des Vorstands: Gestaltung des Konzernportfolios, Management kritischer Ressourcen, finanzielle Performance und Außendarstellung des Konzerns“ und umfasste „statt bislang 6.500 ... nun rund 420 Beschäftigte“ (DTAG-Geschäftsbericht 1999, S. 43).

Parallel zu dieser Reorganisation der internen Strukturen forcierte das DTAG-Management durch die Austöchterung einzelner Geschäftsfelder die Formierung des Unternehmens zu einem veritablen Konzern. Auf diesem Weg wurden Zug um Zug rechtlich selbständige Tochtergesellschaften gebildet - u.a. für die Aktivitäten am wachstumsstarken Mobilfunkmarkt (DeTe Mobil - heute T-Mobile), für die Betreuung großer Geschäftskunden

(DeTe System GmbH - heute T-Systems), für das Angebot von Internetdiensten (Online Pro Dienste GmbH - heute T-Online) oder auch für die Verwaltung und Veräußerung des Immobilienbestands (DeTe Immobilien). In Fortführung und „Vollendung“ dieses Prozesses verkündete der Vorstand zur Jahrtausendwende eine komplette Umstrukturierung des Konzerns, der fürderhin auf „vier eigenständige operative Säulen“ gestellt werden sollte: „Mit T-Mobile, T-Online, T-Systems und T-Com richten wir“, so die Botschaft des damaligen Vorstandsvorsitzenden Ron Sommer, „die Konzernstruktur auf die zentralen Segmente des ... Marktes aus - Mobilkommunikation, Onlinekommunikation, E-Business-Systemlösungen und den breitbandigen Netzzugang“ (DTAG-Geschäftsbericht 2000, S. 4). Ziel war zu jenem Zeitpunkt - die Blase am Aktienmarkt war noch nicht geplatzt - die Säulen Zug um Zug als eigenständige Aktiengesellschaften an die Börse zu bringen. Realisiert wurde dies jedoch nur - wie bereits erwähnt - für die T-Online AG im April 2000; der immer wieder angekündigte Börsengang von T-Mobile wurde wieder und wieder verschoben, um dann wohl endgültig ad acta gelegt zu werden.

Ursache für den Verzicht auf weitere Anteilsverkäufe an den Töchtern war nicht nur das sich zunehmend eintrübende Börsenklima, sondern auch die immer deutlicher - und besonders ausgeprägt an der Schnittstelle von T-Online und T-Com - zu Tage tretenden Synergiedefizite und Divergenzen zwischen den vier Säulen. Um diese in den Griff zu bekommen, wurde der Konzern ab 2005 - nach dem Motto: aus vier mach' drei - erneut grundlegend umstrukturiert. Nunmehr gliedert er sich in die drei Geschäftsfelder

- „Breitband/Festnetz“, bestehend aus T-Com und T-Online, in dem Privatkunden und kleine Unternehmen bedient werden,
- „Geschäftskunden“, für das T-Systems verantwortlich zeichnet, die sich wiederum unterteilt in „T-Systems Enterprise Services“ - die Einheit für das Geschäft mit multinationalen Konzernen - und „T-Systems Business Services“, die, aus T-Com ausgegliedert, für die Kundengruppe der großen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland zuständig ist, sowie
- „Mobilkommunikation“ als Domäne der in punkto Umsatz- und Gewinnbeiträgen zunehmend gewichtigen T-Mobile.

## Die Organisationsstruktur des Telekom-Konzerns 2005



Quelle: DTAG-Geschäftsbericht 2004, S. U4

Die durch deren Börsengang weit reichend realisierte Eigenständigkeit der Konzerntochter T-Online ist mit dieser Reintegration de facto beseitigt worden. Konsequenterweise kaufte der Konzern die Aktien des Unternehmens zurück bzw. tauschte diese gegen Anteilsscheine der DTAG. Auf diesem Weg soll die Fusion der T-Online AG auf die Deutsche Telekom AG im Wege einer Verschmelzung noch im Jahr 2005 endgültig vollzogen werden. Die Aus- und Wiedereingliederung von T-Online - eine glatte Kehrtwendung des Managements binnen kurzer Frist - macht als vorläufig letzte Episode in der offenbar unendlichen Geschichte der Reorganisation des T-Konzerns exemplarisch deutlich, dass die diversen Neustrukturierungen keineswegs durchgängig schlüssigen, auf betriebswirtschaftliche Nachhaltigkeit angelegten Konzepten folgen, sondern sich all zu oft an kurzlebigen Moden und Markttrends orientieren<sup>1</sup> und nach dem Prinzip „trial and error“ angelegt sind. Um so gravierender waren und sind die „Nebeneffekte“ der Reorganisation in Permanenz: Die Beschäftigten sehen sich mit erheblichen Belastungen, Orientierungs- und Anpassungsproblemen konfrontiert und die Kapazitäten der Interessenvertretungen werden in hohem Maße durch die Begleitung der Umbauprozesse gebunden.

<sup>1</sup> So haben auch andere Telekommunikationskonzerne wie Telefonica oder France Telecom ihre Internettöchter erst abgespalten, um sie dann alsbald wieder zu integrieren.

## „Umstülpung“ und Internationalisierung

Wie alle ehemaligen Telekommunikations-Monopolisten stand und steht auch die DTAG vor dem Problem, weg brechende Marktanteile in der zunehmend durch aggressiven Wettbewerb und asymmetrische Regulierung geprägten nationalen Festnetzkommunikation durch Erschließung zusätzlicher Geschäftsfelder zu kompensieren. Peter Glotz, lange Jahre Aufsichtsratsmitglied der Telekom und Kenner der Szene, schrieb in diesem Zusammenhang von der „bitteren Erkenntnis ..., dass das, womit der Laden bisher Geld verdient hatte, künftig immer weniger zu Umsatz und Ertrag beitragen würde. ... In der alten Welt kam die Wertschöpfung aus Transport, und das bei hohem Preisniveau. In der neuen Welt resultiert sie aus Zugang (also ISDN, TDSL, Mobilfunk) und Anwendungen. Die Pläne laufen darauf hinaus, dass sich die Umsatzverteilung umstülpt.“ (Glotz 2001, S. 108 f.)

Zwei Hauptstoßrichtungen, in die die Telekom den „Ausbruch“ aus der zunehmend umkämpften Bastion der Sprachtelefonie versuchte, waren frühzeitig klar: Mobilfunk und integrierte IT-/TK-Lösungen für Großkunden. Beide Segmente - T-Mobile und T-Systems - firmieren heute als strategische Säulen des Konzerns. Zumindest im Falle des Mobilfunks konnte die besagte „Umstülpung“ auch tatsächlich realisiert werden: Machte die DeTe Mobil im ersten Jahr nach der Privatisierung 1995 noch einen Umsatz von knapp 1,6 Mrd. € - was seinerzeit einem Anteil am Gesamtumsatz von weniger als fünf Prozent entsprach -, so kletterte dieser in der Folgezeit unaufhörlich nach oben und belief sich im Jahr 2004 - bei einer Beschäftigtenzahl von rund 44.500 - auf 24,1 Mrd. € bzw. 41,6 % des Gesamtumsatzes. Der Umsatzanteil der Festnetz-Säule T-Com war mit 42,2 % (24,4 Mrd. €) nur noch marginal größer. Im April 2005 gab der Konzern dann bekannt, dass der Mobilfunk das Festnetz nunmehr als umsatzstärkste Telekom-Sparte abgelöst habe (Handelsblatt vom 13.04.2005). Nicht ganz so spektakulär ist bis dato die Expansion in ein neues Geschäftsfeld im Falle der IT-/TK-Anwendungen für die lukrative Klientel der Groß- und Geschäftskunden verlaufen: Die T-Systems, die 1995 als DeTe System noch bescheidene 668 Mio. € Umsatz einfuhr, trug 2004 mit 7,2 Mrd. € jedoch immerhin respektable 12,5 % zum Konzernumsatz bei. Mit der im Jahr 2000 begonnenen und 2002 endgültig vollzogenen Übernahme der debis GmbH von DaimlerChrysler ist T-Systems mit knapp 40.000 Beschäftigten (2004) zum zweitgrößten Systemhaus in Europa avanciert.

Mit nicht minder großem Elan strebte die DTAG danach, sich für die auf ihrem Heimatmarkt verloren gehenden Umsätze außerhalb der nationalen Grenzen schadlos zu halten. Diese Zielsetzung stellte das Management bereits im ersten Geschäftsbericht nach der AG-Gründung heraus: „Das Erobern von attraktiven Märkten im Ausland ist für uns ein wesentliches Instrument, um langfristiges Wachstum für unser Unternehmen zu sichern. ... Die organisatorische Leitlinie für 1995 und die kommenden Jahre lautet: Internationalisierung hat oberste Priorität. Durch die Einrichtung des neuen Vorstandsbereichs ‚International‘ wurde dem Rechnung getragen.“ (DTAG-Geschäftsbericht 1995, S. 6 / 53). Der „Eroberungsfeldzug“ blieb nicht ohne Erfolg: War die Telekom zu Beginn ihrer Existenz „ein völlig auf sein Kernland konzentrierter Staatsbetrieb“ (Glotz 2001, S. 12), der im Jahr 1995 nur 1,1 Mrd. € und damit ganze 3,3 % seines Gesamtumsatzes im Ausland erlöste, so ist die Bezeichnung „Global Player“ für das Unternehmen heute fraglos gerechtfertigt: Der Auslandsumsatz des Konzerns betrug 2004 22,7 Mrd. € und machte damit 39,3 % des Gesamtumsatzes aus. Im selben Jahr beschäftigte das Unternehmen mit knapp 74.000 Menschen fast ein Drittel seiner gesamten Belegschaft im Ausland.

Ungeachtet dieser imposanten Entwicklung verlief der Weg zum Global Player in manchen Irrungen und Wirrungen, von denen nur an die spektakulärsten erinnert sei:

- Die bereits frühzeitig eingegangene Partnerschaft mit France Télécom, ursprünglich als „Eckpfeiler der Internationalisierungsstrategie der Deutschen Telekom“ (DTAG-Geschäftsbericht 1995, S. 20) gedacht, in einem europäischen Gemeinschaftsunternehmen mit Namen „Atlas“ abgebildet und durch eine wechselseitige Kapitalbeteiligung untermauert, erwies sich binnen weniger Jahre als Flop - eine gedeihliche Kooperation beider Konzerne kam nie zustande, geschweige denn war an eine Fusion zu denken. Nach dem Intermezzo der DTAG mit Telecom Italia im Jahr 1999 (s.u.), das von France Télécom als unfreundlicher Akt gewertet wurde, ging die bereits zuvor angeschlagene deutsch-französische Partnerschaft dann endgültig in die Brüche.
- Auch der auf der Zusammenarbeit mit France Télécom fußenden und durch Einbeziehung des US-Carriers Sprint geschmiedeten Dreier-Allianz „Global One“, die zu Beginn des Jahres 1996 ihren Geschäftsbetrieb aufnahm, war wenig Erfolg beschieden: „Das mit gewaltigen Vorschusslorbeeren bedachte Bündnis ... brachte nur Verluste ein“, konstatierte der SPIEGEL im Herbst 1999. „Nach endlosen Kompetenzstreitigkeiten und technischen Problemen“ fiel Global One „im heftig umkämpften Telefon- und Datengeschäft mit multinationalen Konzernen immer weiter hinter die Erwartungen der Muttergesellschaften zurück“ (SPIEGEL vom 04.10.1999). Am Ende konnte die DTAG ihre Beteiligung an Global One im Geschäftsjahr 2000 für 2,9 Mrd. € an France Télécom verkaufen und ein Jahr darauf ihre Kapitalanteile an Sprint für 1,9 Mrd. € losschlagen.
- Ernüchtert über die kümmerlichen Resultate der Kooperation mit France Télécom und Sprint, strebte die DTAG im Frühjahr 1999 in einem Überraschungscoup einen Zusammenschluss mit Telecom Italia an. Der geplante Merger, aus dem das zweitgrößte TK-Unternehmen der Welt entstanden wäre, scheiterte nach wochenlangem Tauziehen u.a. an Forderungen der italienischen Regierung nach einem raschen Rückzug des deutschen Staates aus seiner - damals mit 74 % Kapitalanteil noch dominierenden - Eigentümerposition bei der Telekom und in der feindlichen Übernahme von Telecom Italia durch die wesentlich kleinere Firma Olivetti sein jähes Ende.

Der misslungene Fusionsversuch mit Telecom Italia markierte einen Tief- und gleichzeitig auch Wendepunkt in der Internationalisierungsstrategie der DTAG. Das Konzept der globalen Allianzen mit gleichberechtigten Akteuren galt fortan als verfehlt, angestrebt wurden nur noch Beteiligungen, bei denen die Telekom die mehrheitliche oder alleinige Kontrolle ausüben konnte, und manches wenig erfolgsträchtige oder als nicht mehr „strategisch“ betrachtete Auslandsengagement wurde beendet. Geographisch konzentrierte das Unternehmen seine Interessen im weiteren auf Europa - hier vor allem auf Mittel- und Osteuropa - sowie die USA. Noch 1999 erwarb die DTAG das englische Mobilfunkunternehmen One 2 One (heute T-Mobile UK) zu 100 Prozent, es folgten Akquisitionen u.a. in Polen, Kroatien, Tschechien, der Slowakei und Österreich, des weiteren die Aufstockung der Anteile am ungarischen Marktführer MATAV, aber auch Verkäufe von Minderheitsanteilen, z.B. am indonesischen Mobilfunkanbieter Satelindo, am italienischen Mobilfunkkonsortium WIND oder am russischen Mobilfunkanbieter MTS.

Die mit Abstand wichtigste und folgenreichste Erwerbung tätigte die DTAG jedoch mit dem im Juli 2000 beschlossenen Kauf der US-amerikanischen Mobilfunkunternehmen VoiceStream und Powertel, die heute unter T-Mobile USA firmieren. Dieser wurde nicht nur mit einem Preis von knapp 40 Mrd. € extrem teuer bezahlt und trieb damit die Schuldenlast des Konzerns erheblich in die Höhe, sondern trug auch maßgeblich zum Rekordverlust der DTAG in Höhe von 24,6 Mrd. € im Jahr 2002 bei, der wesentlich durch Abschreibungen in Höhe von fast 18 Mrd. € auf den VoiceStream-Firmenwert und die in den USA erworbenen Mobilfunklizenzen bedingt war. Galt das US-Engagement - eine wesentliche Ursache für den Abgang des Vorstandsvorsitzenden Ron Sommer im Juli 2002 - zunächst als komplettes Desaster, so stellt sich diese Akquisition aus heutiger Sicht betrachtet in günstigerem Licht dar: Mittlerweile hat sich T-Mobile USA zum „Goldesel des gesamten Konzerns“ (Handelsblatt vom 12.08.2005) entwickelt, der bereits die Umsätze von T-Mobile Deutschland übertrifft. Zum Jahresende 2004 „betreute die Gesellschaft rund 17,3 Millionen Kunden. Das entspricht einem Plus von über 4,2 Millionen im Vergleich zum Jahresende 2003. Der Umsatz stieg im Jahresvergleich um 26 Prozent auf 9,4 Mrd. €“ (DTAG-Geschäftsbericht 2004, S. 107). Um diesen Erfolg stabilisieren zu können, müsste die Telekom jedoch in den USA in naher Zukunft Milliardeninvestitionen zur Ersteigerung von UMTS-Mobilfunklizenzen und zum Aufbau eines Mobilfunknetzes der neuesten Generation (3G) tätigen - ein Vorhaben, das durchaus nicht unumstritten ist: „Die T-Mobile-Mannschaft in Deutschland ist sauer. Sie will das Geld lieber hier investiert sehen.“ (Financial Times Deutschland vom 28.07.2005) Angesichts dieses noch ungelösten Dilemmas kann es nicht verwundern, dass ungeachtet des Aufschwungs der US-Tochter die „Spekulation(en) über (einen) Verkauf von T-Mobile USA“ (Handelsblatt vom 05.07.2005) nicht abreißen.

Auch wenn dem „Global Player“, der die DTAG innerhalb einer Dekade zweifellos geworden ist, auf internationaler Ebene somit weitere Herausforderungen bevorstehen, wäre ein Rückzug in heimatische Gefilde keine reale Entwicklungsperspektive dar. Denn auf dem deutschen Heimatmarkt, wo sich die Konkurrenz mittlerweile zu Tausenden tummelt, ist es inzwischen viel zu ungemütlich geworden. Die Internationalisierung des Konzerns wird deshalb, trotz der Unwägbarkeiten und Risiken dieses Kurses, weiter fortgeführt werden. Eine zwingende Konsequenz daraus, die bis dato jedoch eher zögerlich in Angriff genommen wurde, muss die forcierte Internationalisierung der gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretung sein. Immerhin ist mittlerweile nach langer Vorbereitungszeit ein Europäischer Betriebsrat bei der Telekom installiert worden. Und zur Hoffnung gibt auch Anlass, dass ver.di und UNI, die weltweite Gewerkschaftsorganisation im Telekommunikationssektor, den Konzern im August 2005 zur Aufnahme von Verhandlungen über ein „Globales Abkommen zur Sicherung sozialer Mindeststandards im Konzern Deutsche Telekom AG“ bewegen konnten - eine Reaktion auf wiederholte massive Verstöße des T-Mobile-Managements in USA und Großbritannien gegen grundlegende Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsrechte.

### Die wirtschaftliche Performance der Telekom: „Turn-around“ nach schwerer Krise

Nimmt man relevante betriebswirtschaftliche Kennzahlen der Telekom zum Maßstab, so zeigt sich, dass das Unternehmen in den zehn Jahren seit der AG-Gründung zwar tiefe Täler durchschritten hat, dass aber die Transformation, aus der Perspektive des Jahres 2005 betrachtet, gleichwohl gelungen scheint.

<b>Kennzahlen zur Entwicklung der DTAG 1995 - 2004</b>										
	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Umsatz</b>	30,5	32,3	34,5	35,1	35,5	40,9	48,3	53,7	55,8	57,9
<b>Konzernüberschuss</b>	2,7	0,9	1,7	2,2	1,3	5,9	-3,5	-24,6	1,3	4,6
<b>Bilanzsumme</b>	81,9	89,1	83,2	79,3	94,6	124,2	164,5	125,8	116,1	107,8
<b>Eigenkapital</b>	12,7	23,8	24,6	25,1	35,7	42,7	66,3	35,4	33,8	37,9
<b>Verbindlichkeiten</b>	56,4	51,1	44,9	39,9	42,3	60,4	67,0	63,0	55,4	42,7
<b>Marktkapitalisierung</b>	-	45	47	77	215	97	81	51	61	70
<b>Dividende / Aktie</b>	0,31	0,31	0,61	0,61	0,62	0,62	0,37	0,00	0,00	0,62

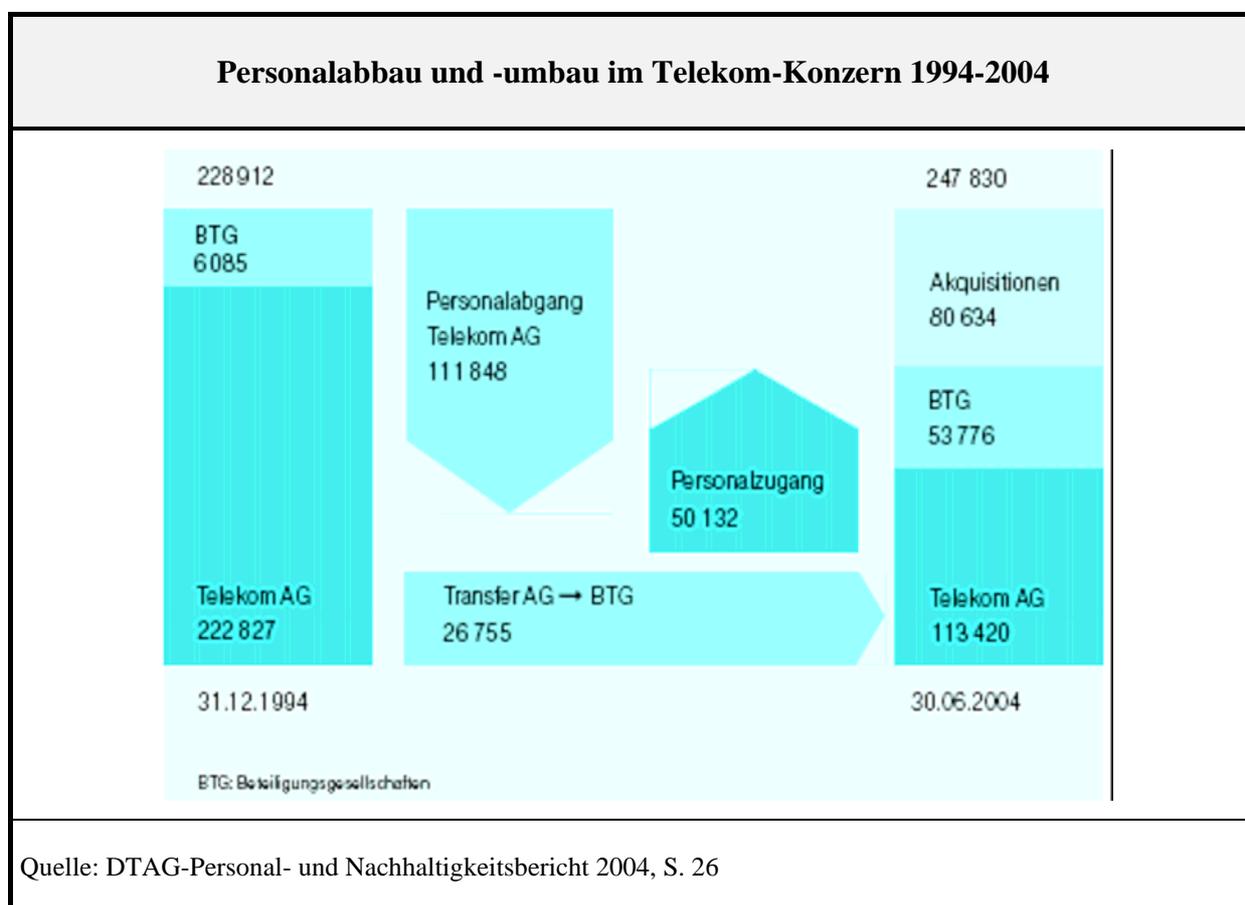
Quelle: DTAG-Geschäftsberichte; Angaben jeweils in Mrd. € zur Höhe der Dividende je Aktie in € Marktkapitalisierung jeweils zum Jahresende

Der Umsatz konnte über die gesamte Periode kontinuierlich gesteigert werden, lag 2004 bei knapp 58 Mrd. € und hat sich in den zehn Jahren seit der Privatisierung fast verdoppelt - und dies trotz intensivem Wettbewerb und einem dadurch bedingten massiven Preisverfall auf dem Telekommunikationsmarkt. Wesentlich unsteter ist die Entwicklung der Profitabilität des Konzerns verlaufen: 2001 und 2002 fuhr die DTAG herbe Verluste ein; im Jahr 2002 verzeichnete die DTAG - wie schon erwähnt - mit einem Minus von 24,6 Mrd. € sogar den größten Verlust ein, den ein deutsches Unternehmen jemals hinzunehmen hatte. Das Eigenkapital wurde in diesem Zeitraum fast halbiert, die Verschuldung erklimmte mit 67 Mrd. € (2001) gleichfalls Rekordhöhen. Nach harten Einschnitten beim Personal, dem Zurückfahren von Investitionen und dem Verkauf von Unternehmensteilen - u.a. der Breitbandkabelsparte - verkündete der neu installierte Vorstandsvorsitzende Kai-Uwe Ricke im Geschäftsbericht 2003: „Der Turn-around ist geschafft!“ Seither konnten wieder Überschüsse erzielt, die Schulden um ein gutes Drittel zurückgefahren und - nach einer Unterbrechung von zwei Jahren - auch wieder Dividenden an die Aktionäre ausgeschüttet werden. Ob die betriebswirtschaftlich positive Entwicklung der jüngsten Zeit jedoch von längerer Dauer sein wird, lässt sich bei einem Unternehmen, das auf derart unsicherem und

umkämpften Terrain wie dem Telekommunikationsmarkt agiert, nicht zuverlässig prognostizieren. Die Erfahrung der letzten zehn Jahre gibt hier eher Anlass zur Skepsis.

### Personalabbau: Die unendliche Geschichte

Die Frage, wer denn eigentlich die Zeche für den trotz mancher Sackgassen, Irrwege und Rückschläge per saldo erfolgreichen Umbau der alten Fernmeldesparte der Deutschen Bundespost zum kapitalmarktorientierten Global Player zu zahlen hatte, ist vergleichsweise leicht zu beantworten: Es waren - und sind wohl auf absehbare Zeit - die Beschäftigten des Konzerns im Inland, vor allem diejenigen der Festnetzsparte T-Com: „Jobs streichen, Jobs kappen - die Telekom findet kein Ende“ (Stuttgarter Zeitung vom 01.10.2005) - dies ist über den gesamten Zeitraum der zehn Jahre seit der Privatisierung ein Leitmotiv der Unternehmenspolitik geblieben. Zum Jahresende 1994 - am Vorabend der AG-Gründung also - waren bei der Deutschen Bundespost Telekom 229.000 Menschen (umgerechnet auf Vollzeitkräfte) beschäftigt - fast alle in Deutschland, fast alle bei der „Mutter“. Schon der Geschäftsbericht für das Jahr 1995 konstatierte kühl die seither weitgehend unveränderte Sichtweise des Telekom-Managements: „Die Vergangenheit als öffentlich-rechtliches Unternehmen und der dynamische technische Fortschritt sind die Ursachen für einen im internationalen Vergleich überhöhten Personalbestand der Deutschen Telekom.“ (DTAG-Geschäftsbericht 1995, S. 14) Getreu dieser Einschätzung wurde in der Folgezeit ein radikaler Personalabbau und Personalumbau in Angriff genommen, dessen „Hauptströme“ in nachstehender Grafik zusammengefasst sind:



Mehr als 110.000 Arbeitsplätze wurden bei der DTAG im Verlauf dieser zehn Jahre gestrichen - mit anderen Worten: „Jeder zweite Mitarbeiter hat das Unternehmen verlassen, seit der Postbetrieb vor ... zehn Jahren in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde.“ (Lütge 2005) Knapp 27.000 Menschen wurden aus dem Personalbestand der Konzernmutter in die Töchter „transferiert“, über 80.000 durch Akquisitionen im Inland (namentlich im Falle des Erwerbs von debis), vor allem aber im Ausland „hinzugekauft“. Zum Jahresende 2004 beschäftigte der Telekom-Konzern weltweit insgesamt 244.645 Menschen (umgerechnet auf Vollzeitkräfte, ohne Auszubildende), davon 123.254 bei der T-Com, 44.592 bei T-Mobile, 39.506 bei T-Systems, 3.004 bei T-Online und 34.289 in internen Servicebereichen bzw. der Zentrale. 170.837 Konzernangehörige waren in Deutschland tätig, 73.808 im Ausland (Angaben nach DTAG-Geschäftsbericht 2004, S. 78).

Die gesamte „Operation Personalabbau“ ging mit einer erheblichen Steigerung der Arbeitsproduktivität einher: Erwirtschaftete ein Telekom-Beschäftigter im ersten Jahr nach der Privatisierung (1995) noch einen Umsatz von 139.000 €, so erhöhte sich dieser Betrag auf 234.000 € im Jahr 2004. Und entgegen landläufiger Vorurteile konnte die massive Arbeitsplatzvernichtung bei der DTAG längst nicht durch einen Stellenzuwachs bei ihren neuen Wettbewerbern kompensiert werden: „Die reine ordnungspolitische Lehre geht davon aus, dass nach einer Privatisierung und Liberalisierung insgesamt mehr Arbeitsplätze entstehen. Ein Irrtum, jedenfalls in diesem Fall. Heute gibt es bei der Telekom und ihren Konkurrenten weniger Jobs als 1998 zum Start des Wettbewerbs. Und das, obwohl der Monopolist zu diesem Zeitpunkt bereits kräftig abgespeckt hatte.“ (Lütge 2005)

Vor allem den massiven Anstrengungen der Gewerkschaft ver.di - bzw. vormals der Deutschen Postgewerkschaft - ist es zu verdanken, dass der Personalabbau bis dato insoweit „sozialverträglich“ verlief, als wieder und wieder Tarifverträge mit der Gewerkschaft abgeschlossen wurden, die, gegen schmerzliche Zugeständnisse der Arbeitnehmervertretung, betriebsbedingte Kündigungen verhinderten. Zuletzt gelang dies im so genannten „Beschäftigungsbündnis“ des Jahres 2004, in dem für die Beschäftigten bei T-Com, der Konzernzentrale und den Servicebereichen Einkommenseinbußen im Tausch gegen die 34-Stunden-Woche vereinbart und betriebsbedingte Entlassungen bis 2008 für tabu erklärt wurden. Beim „sozialverträglichen“ Personalabbau ging „anfangs ... viel mit Vorruhestandsregelungen, Abfindungen und Altersteilzeit. ... Das schnelle Wachstum im Mobilfunk und Internetgeschäft erlaubt(e) es zudem, Bedienstete in großem Stil umzuschulen und weiterzubilden, um sie von der Festnetzmutter zu den Töchtern T-Mobile und T-Online zu versetzen.“ (Frankfurter Rundschau vom 17.06.2005).

Nachdem diese Möglichkeiten weitgehend ausgeschöpft waren, griff der Konzern zu härteren Mitteln, die allenfalls im Vergleich zu rüden Rausschmissen noch etwas „sanfter“ anmuten. 2003 wurde die unternehmenseigene Beschäftigungsgesellschaft „Vivento“ eingerichtet, eine Art internes Arbeitsamt, das „überzählige“ ArbeitnehmerInnen parkt, im Konzern, aber auch - meist in Zeitarbeitsverhältnissen - an externe Auftraggeber vermittelt und seinerseits schon wieder eigene Töchter wie die Vivento Customer Services GmbH&Co KG - einen Call-Center-Betrieb - ausgegründet hat. Seit der Installierung von Vivento wurden bis Ende des Jahres 2004 rund 31.000 Menschen in die Beschäftigungsgesellschaft abgeschoben, knapp 13.000 davon haben die Telekom in diesem Zeitraum verlassen. Für die Betroffenen ist das so genannte „Clearing“, das bei der Telekom praktizierte Verfahren zur Identifikation derer, die angeblich zu viel an Bord sind, nicht nur mit dem Stigma des „Überflüssigseins“ und

„Abgeschobenwerdens“ verbunden, sondern auch mit herben Einbußen: „Das Entgelt der zu Vivento versetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, so die lapidare Formulierung im DTAG-Geschäftsbericht 2004, „wird auf 85 Prozent des bisherigen Jahreszielentgelts gesenkt. Im Gegenzug werden bei Arbeitseinsätzen Prämien von maximal 15 Prozent des Jahreszielentgelts gezahlt. Die neue Entgeltsystematik schafft damit einen Anreiz zur Beschäftigung und honoriert Mobilität und Flexibilität.“ (DTAG-Geschäftsbericht 2004, S. 77) - die „Philosophie“ von Hartz IV hat auch bei der Telekom Einzug gehalten. Und manches deutet darauf hin, dass Vivento alsbald neuen Zuwachs bekommt: Im Spätsommer 2005 lancierte die Unternehmensspitze erneut Pläne, wonach in den Jahren 2006 bis 2008 weitere 45.000 Stellen im Konzern gestrichen werden sollen - die unendliche Geschichte von der Arbeitsplatzvernichtung in einer noch immer kräftig wachsenden Branche, bei einem hoch profitablen Unternehmen scheint ihren betrüblichen Fortgang zu nehmen.

### **Literatur:**

- Blutner, Doris / Brose, Hanns-Georg / Holtgrewe, Ursula (2002): Telekom. Wie machen die das? Die Transformation der Beschäftigungsverhältnisse bei der Deutschen Telekom AG, Konstanz
- Deutsche Telekom AG (1996 ff.): Geschäftsberichte 1995 - 2004, Bonn
- Eick, Karl-Gerhard (2005): Eva setzt den Maßstab für Wertsteigerung; in: Handelsblatt vom 20.05.2005
- Fangmann, Helmut / Lörcher, Klaus / Scheurle, Walter / Schwemmler, Michael / Wehner, Ewald (1996): Telekommunikations- und Postrecht. Kommentar und alle neuen Rechtsvorschriften, Neuwied / Kriftel / Berlin
- Fangmann, Helmut / Scheurle, Walter / Schwemmler, Michael / Wehner, Ewald (1990): Handbuch für Post und Telekommunikation - Poststrukturgesetz. Basiskommentar, Köln
- Glotz, Peter (2001): Ron Sommer. Der Weg der Telekom, Hamburg
- Kalkowski, Peter / Helmer, Matthias / Mickler, Otfried (2001): Telekommunikation im Aufbruch, Düsseldorf
- Lütge, Gunhild: Aufbruch oder Abbruch?; in: Die Zeit vom 03.03.2005, S. 24 f.
- Schwemmler, Michael (1997): Going Public. Die T-Aktie - der Börsengang der Deutschen Telekom; in: Sozialismus 2/1997, S. 11 ff.