

# Vor neuen Umbrüchen

Zur Lage der deutschen Telekommunikationsbranche

Zusammenfassungen und Aktualisierungen  
zu einer Studie für ver.di b+b



**Seminar ver.di b+b**  
**Dortmund, 20.-21.02.2014**

**Michael Schwemmler**  
**[www.input-consulting.com](http://www.input-consulting.com)**

# Fünf Fragen

1. Welche Branche(n)?
2. Welche Herausforderungen?
3. Welche Problemursachen?
4. Welche Strategien?
5. Welche Umbrüche?

**1. Welche Branche(n)?**

**2. Welche Herausforderungen?**

**3. Welche Problemursachen?**

**4. Welche Strategien?**

**5. Welche Umbrüche?**

# Welche Branche(n)?

## Die herkömmliche Sicht der Dinge

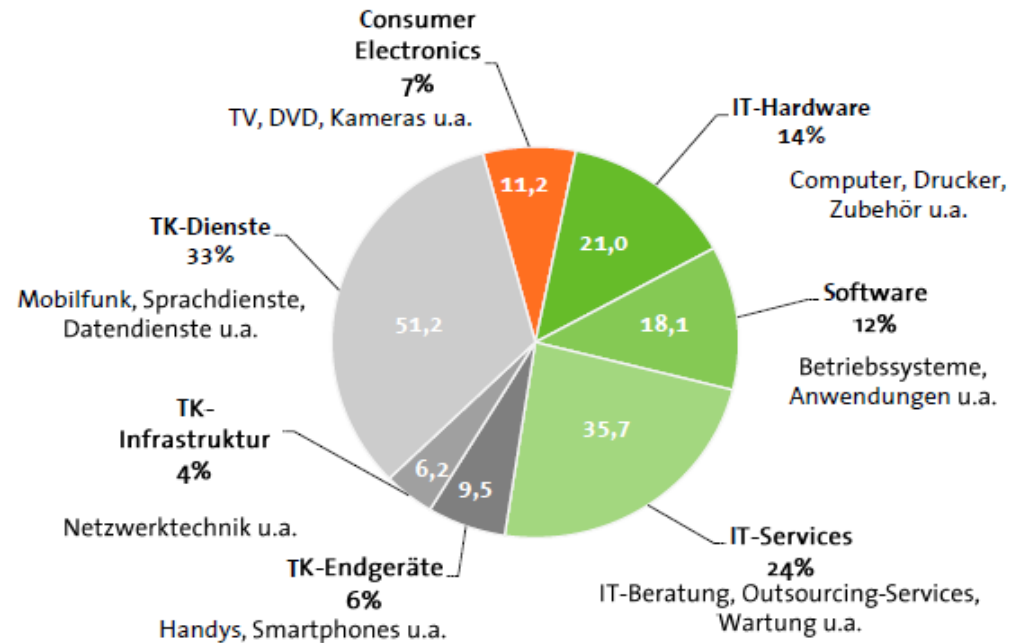
- Der IKT-Sektor besteht aus den Teilsegmenten
  - IKT-Hardware (IT-Hardware, TK-Hardware)
  - IKT-Dienstleistungen (IT-Dienstl., TK-Dienstl.) und
  - Software.
- Die TK-Branche im weiteren Sinne setzt sich zusammen aus den Teilsegmenten
  - TK-Hardware und
  - TK-Dienstleistungen.
- Die Teilsegmente der IT-Branche sind
  - IT-Hardware
  - IT-Dienstleistungen und
  - Software.

# Welche Branche(n)?

## Branchensegmente nach BITKOM

### Informationstechnik ist der größte ITK-Teilmarkt

Deutscher ITK-Markt nach Segmenten 2013: Marktvolumen 151,9 Milliarden Euro



Quelle: EITO, IDC, GfK

aus: BITKOM, 22.10.2013

# Welche Branche(n)?

## Konvergenzen von IT und TK

- Wachsende wirtschaftliche und gesellschaftliche Relevanz auf dem Weg zur „Internet-Ökonomie“
- Angleichung technischer Grundlagen im Zuge
  - der Digitalisierung und der Ausbreitung des IP
  - der Migration von Services ins Internet→ „Netzwirtschaft“
- Verkürzung von Innovationszyklen
- Intensivierung des Wettbewerbs, Preisverfall
- Zunahme des Kostensenkungsdrucks
- ...

# Welche Branche(n)?

## Das Operationsfeld der Telcos

- Die Telcos – klassischerweise im Teilsegment TK-Dienstleistungen aktiv – haben ihr Operationsfeld auf IT-Dienstleistungen und Software ausgedehnt.
- Dabei stehen sie auf allen Märkten „verstärkt Konkurrenten gegenüber, die nicht zur TK-Branche im engeren Sinne zählen“ (DT-Geschäftsbericht 2012).
- Die Verhältnisse sind komplizierter geworden, die Markt- und Branchenabgrenzungen in Fluss geraten, die Intensität des Wettbewerbs hat erheblich zugenommen.

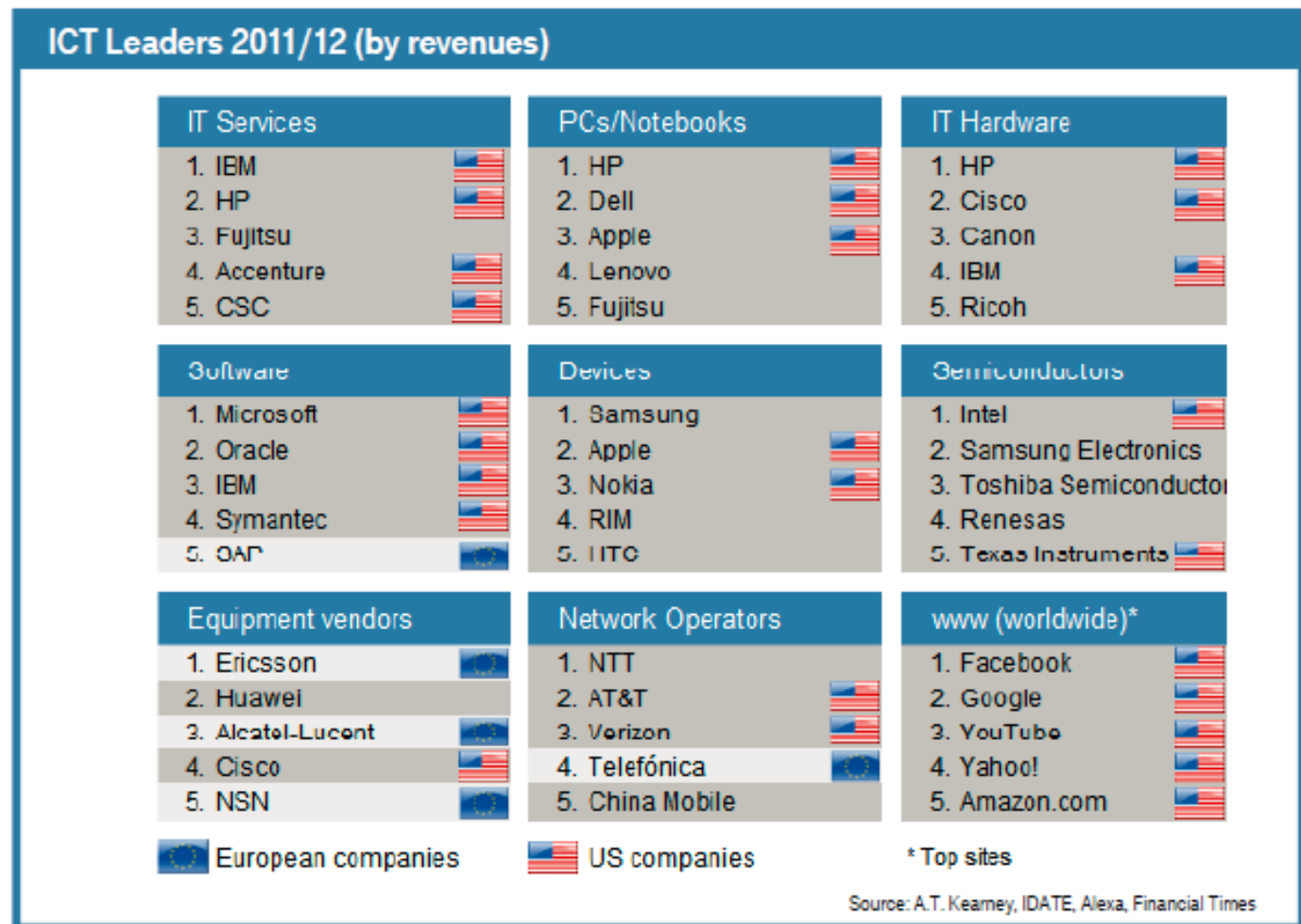
# Welche Branche(n)?

## Die neuen Konkurrenten der Telcos



# Welche Branche(n)?

## Die global stärksten IKT-Konzerne



# Fünf Fragen

1. Welche Branche(n)?

2. Welche Herausforderungen?

3. Welche Problemursachen?

4. Welche Strategien?

5. Welche Umbrüche?

# European telecoms revenue fall accelerates

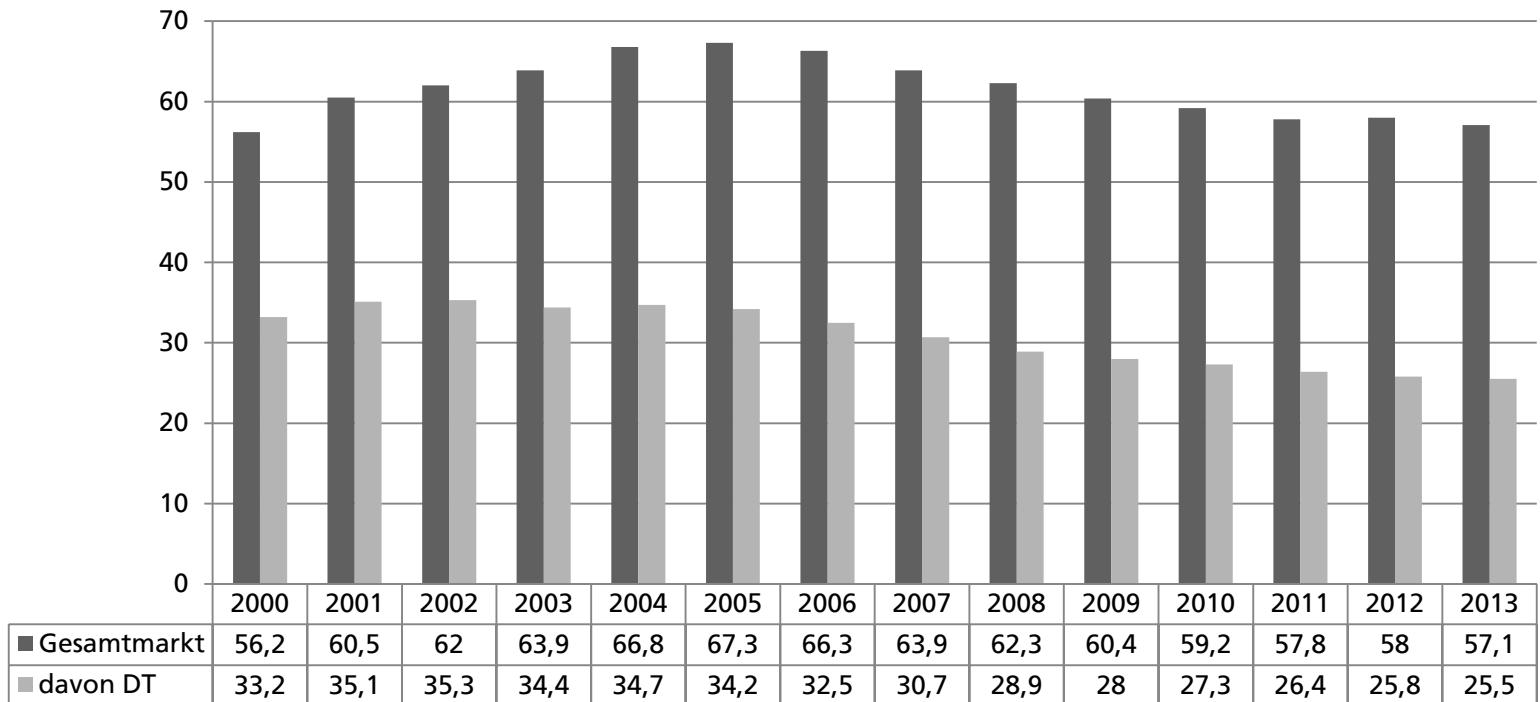
Spending on faster networks 'at risk'  
By Daniel Thomas  
in London

is still lagging 'behind' in the investment race... with a 'negative' impact on growth compared to strong growth in US and Japan...  
Klein said regulation was a 'serious driver' of lower

aus: Financial Times, 25.11.2013

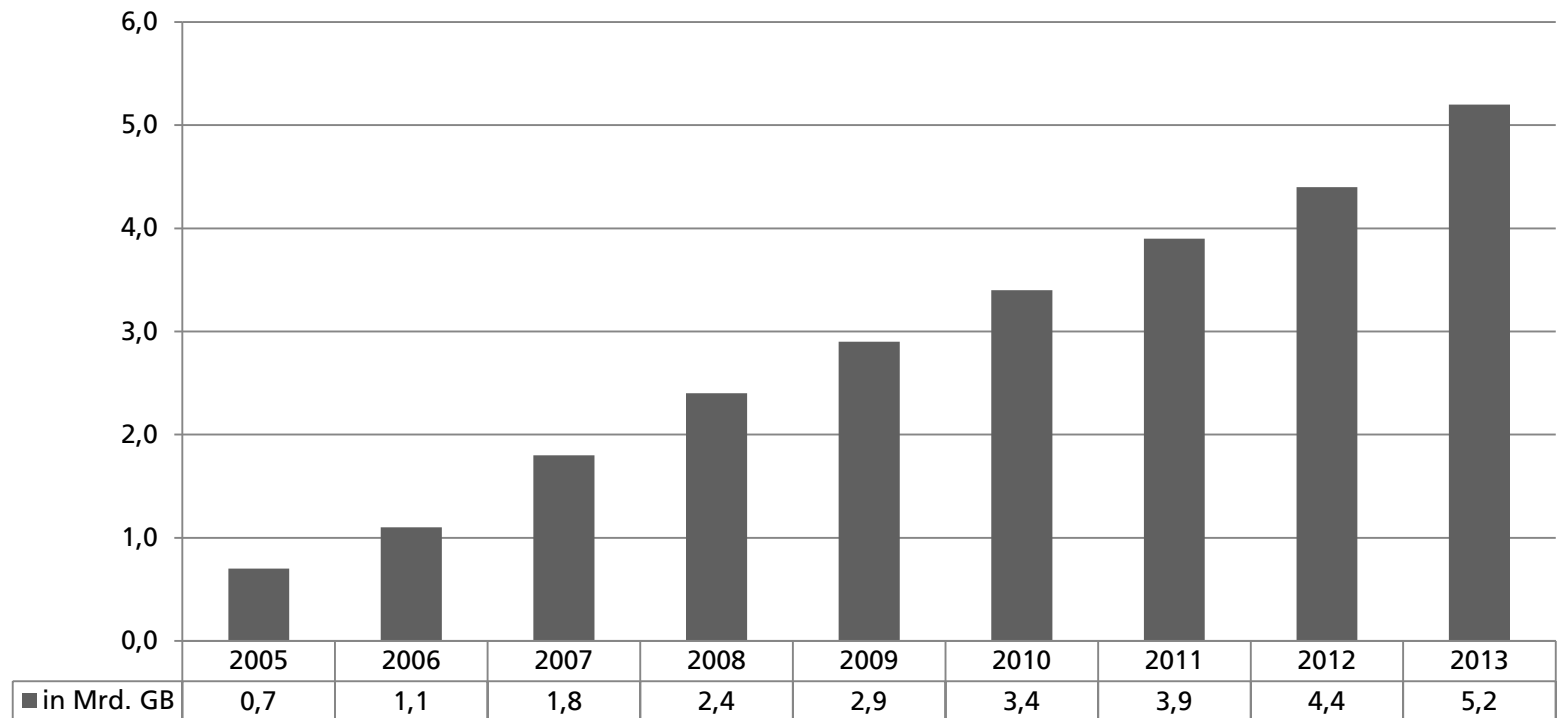
## Welche Herausforderungen? Sinkende Umsätze ...

**Umsatzerlöse TK-Dienstemarkt  
Deutschland 2000-2013 (Mrd. EUR)**



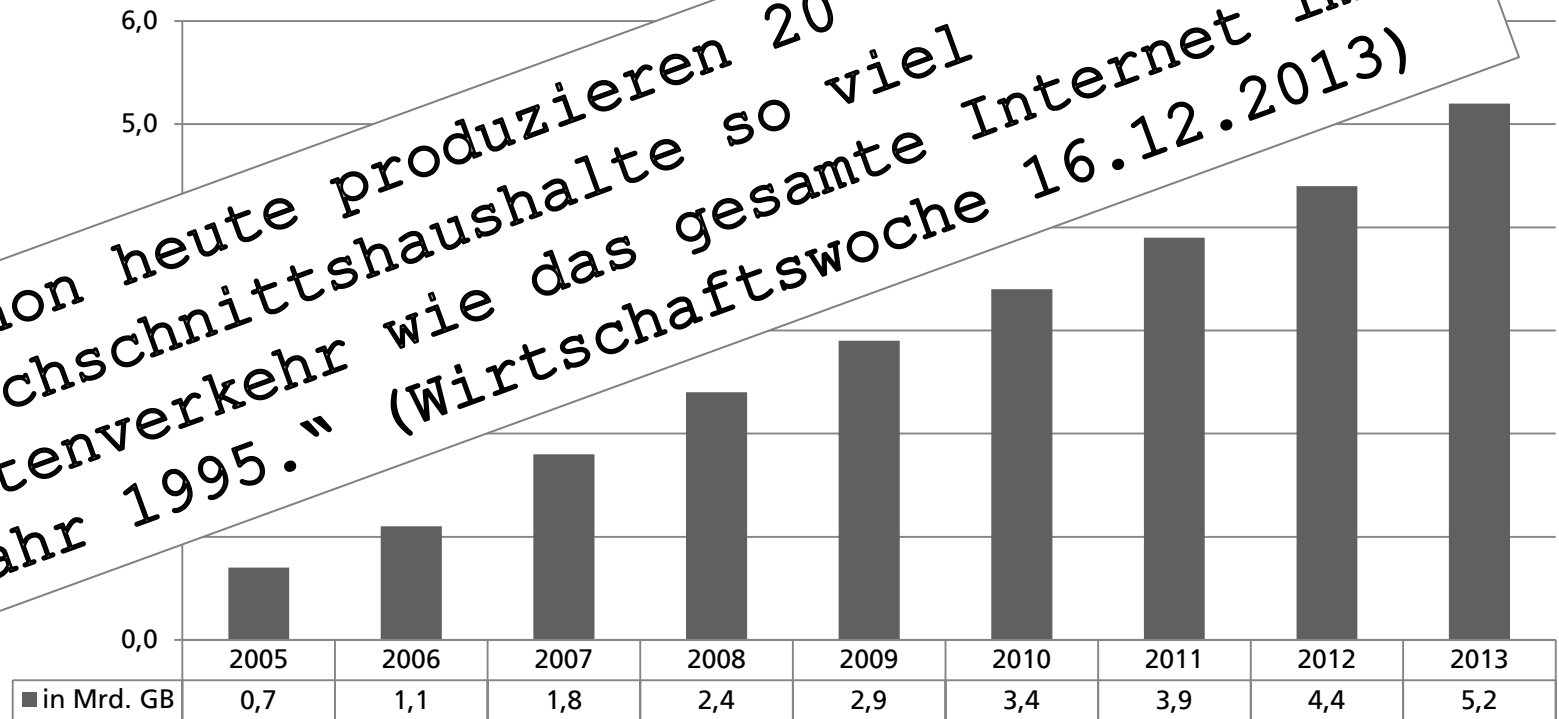
# Welche Herausforderungen? ... bei steigender Nachfrage

**Datenvolumen Breitband-Internet-Verkehr (Festnetz)  
Deutschland 2005–2013**



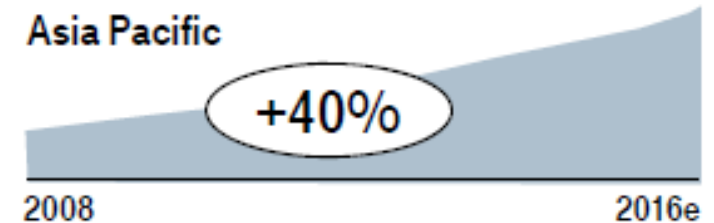
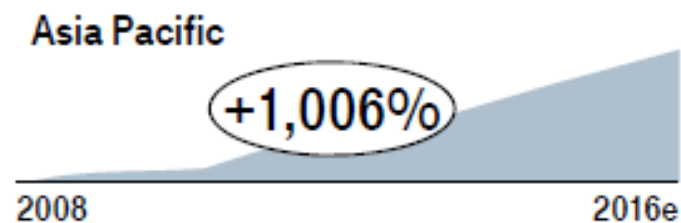
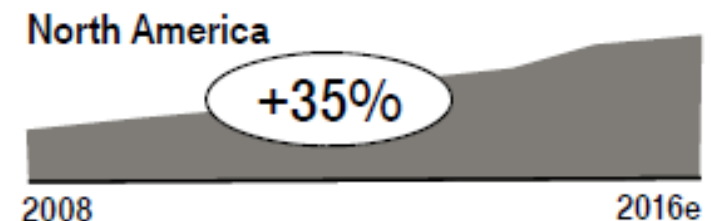
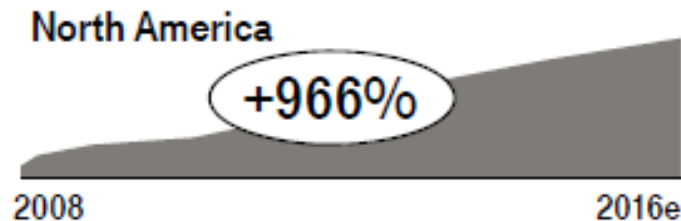
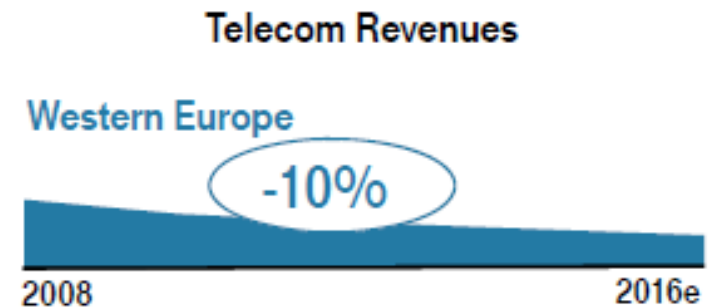
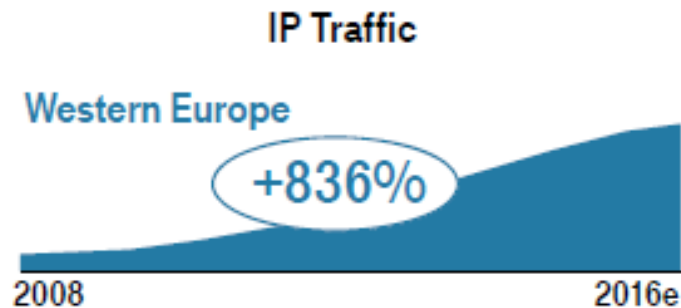
# Welche Herausforderungen? ... bei steigender Nachfrage

Datenvolumen Breitband-Internet-V  
Deutschland 20



# Welche Herausforderungen?

## Sinkende Umsätze, steigende Nachfrage



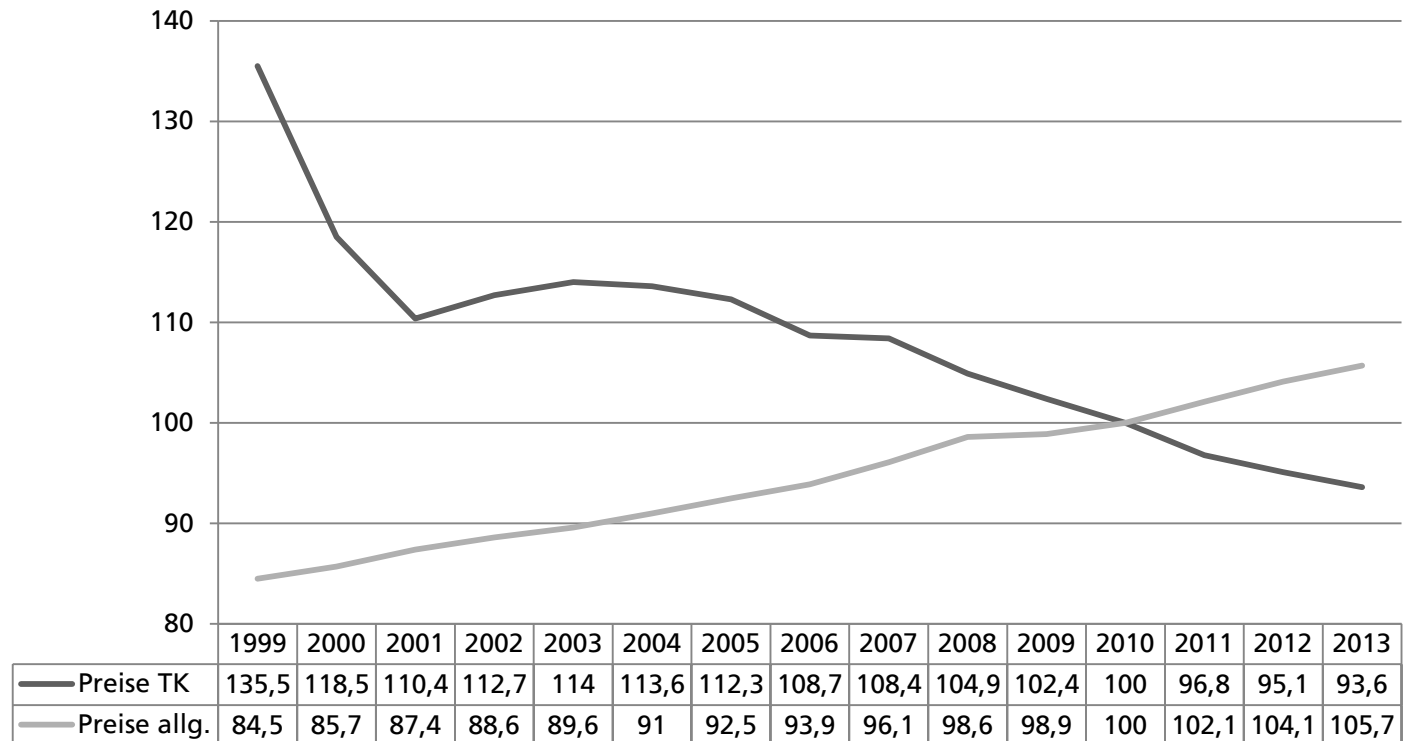
Source: European Commission (Sep. 2013)

aus: Europe's Digital Economy at Risk, 2013

# Welche Herausforderungen? Anhaltender Preisverfall

**Angriff der Discounter**  
 Aldi mcht mit neuen Marktstrategien den Markt auf und setzt Tesco & Co unter Druck.  
 Aldi mcht mit neuen Marktstrategien den Markt auf und setzt Tesco & Co unter Druck.  
 Aldi mcht mit neuen Marktstrategien den Markt auf und setzt Tesco & Co unter Druck.  
 aus: Handelsblatt, 26.11.2013

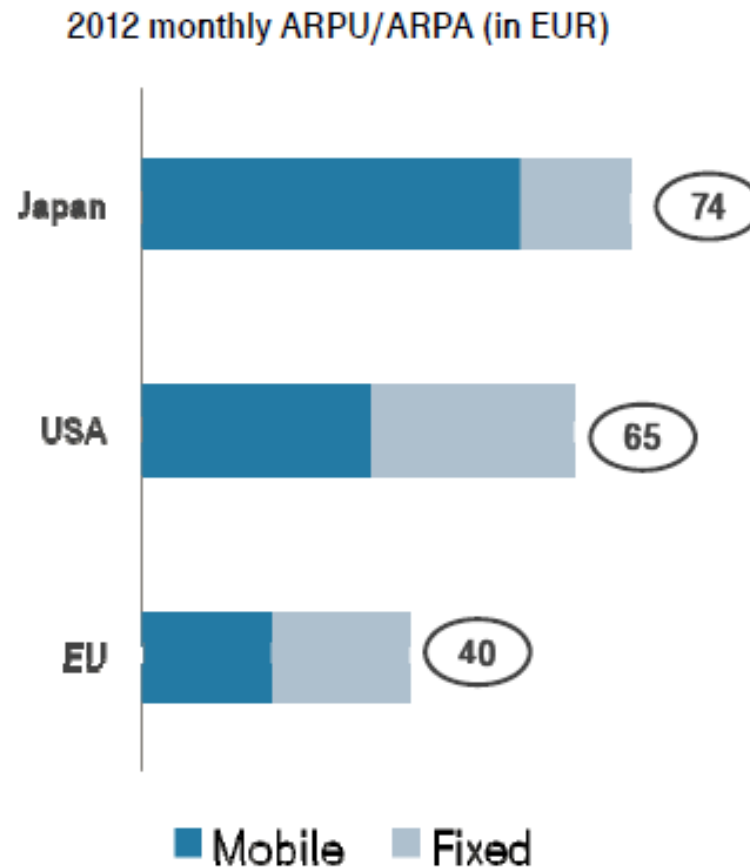
**Verbraucherpreisindizes TK / allgemein  
Deutschland 1999-2013 (2010=100)**



Datenquelle: Statistisches Bundesamt ([www.destatis.de](http://www.destatis.de) / GENESIS-Online)

# Welche Herausforderungen?

## Niedriges Preisniveau (EU)



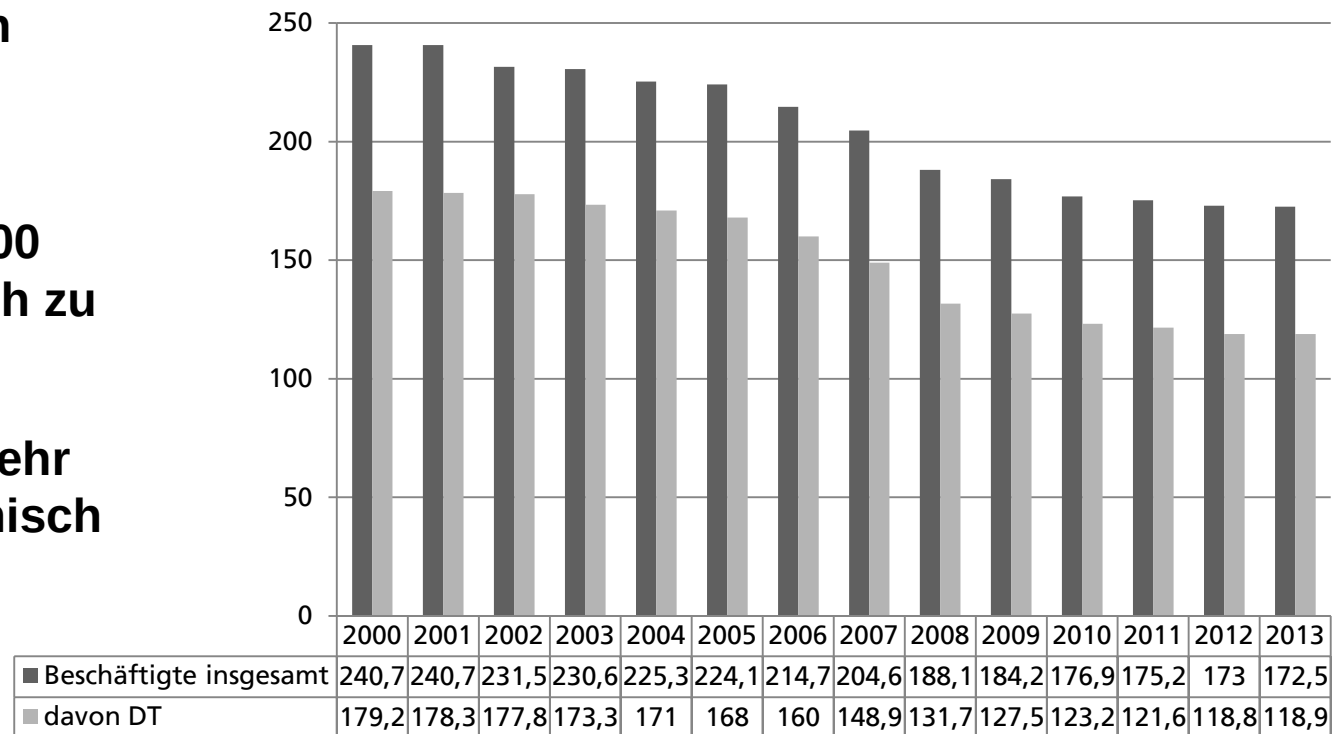
aus: Europe's Digital Economy at Risk, 2013

# Welche Herausforderungen?

## Rückläufige Beschäftigung

- Seit zwölf Jahren rückläufige Beschäftigung
- 2013 minus 68.000 Jobs im Vergleich zu 2001
- Keine Trendumkehr erkennbar, technisch induzierte Ratio-Impulse (All-IP) absehbar

**Beschäftigte TK-Dienstemarkt Deutschland  
2000-2013 (in Tsd.)**

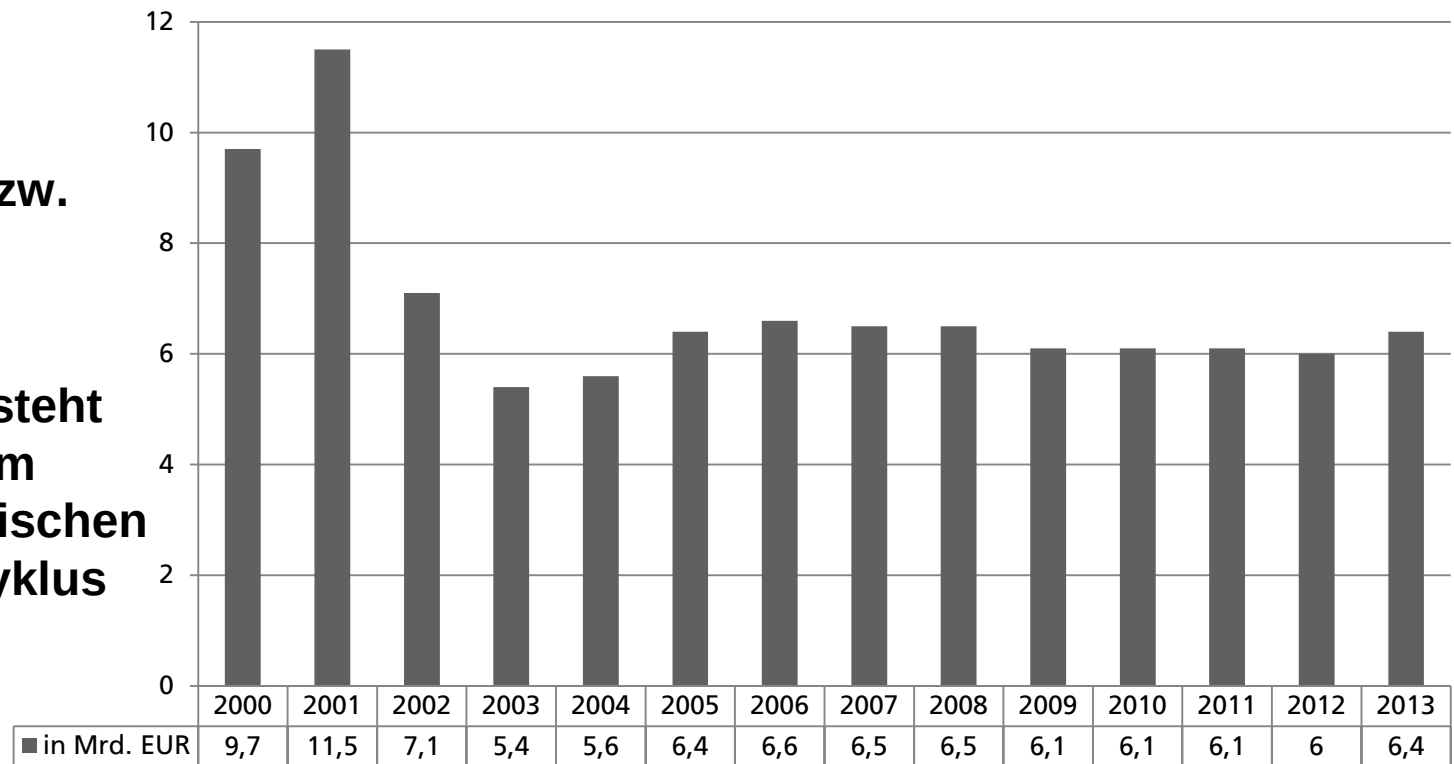


Datenquelle: Bundesnetzagentur (Jahres- und Tätigkeitsberichte); Angaben 2013 vom 31.03.

# Welche Herausforderungen?

## Niedrige Investitionen

**TK-Sachanlageinvestitionen Deutschland  
2000-2013**



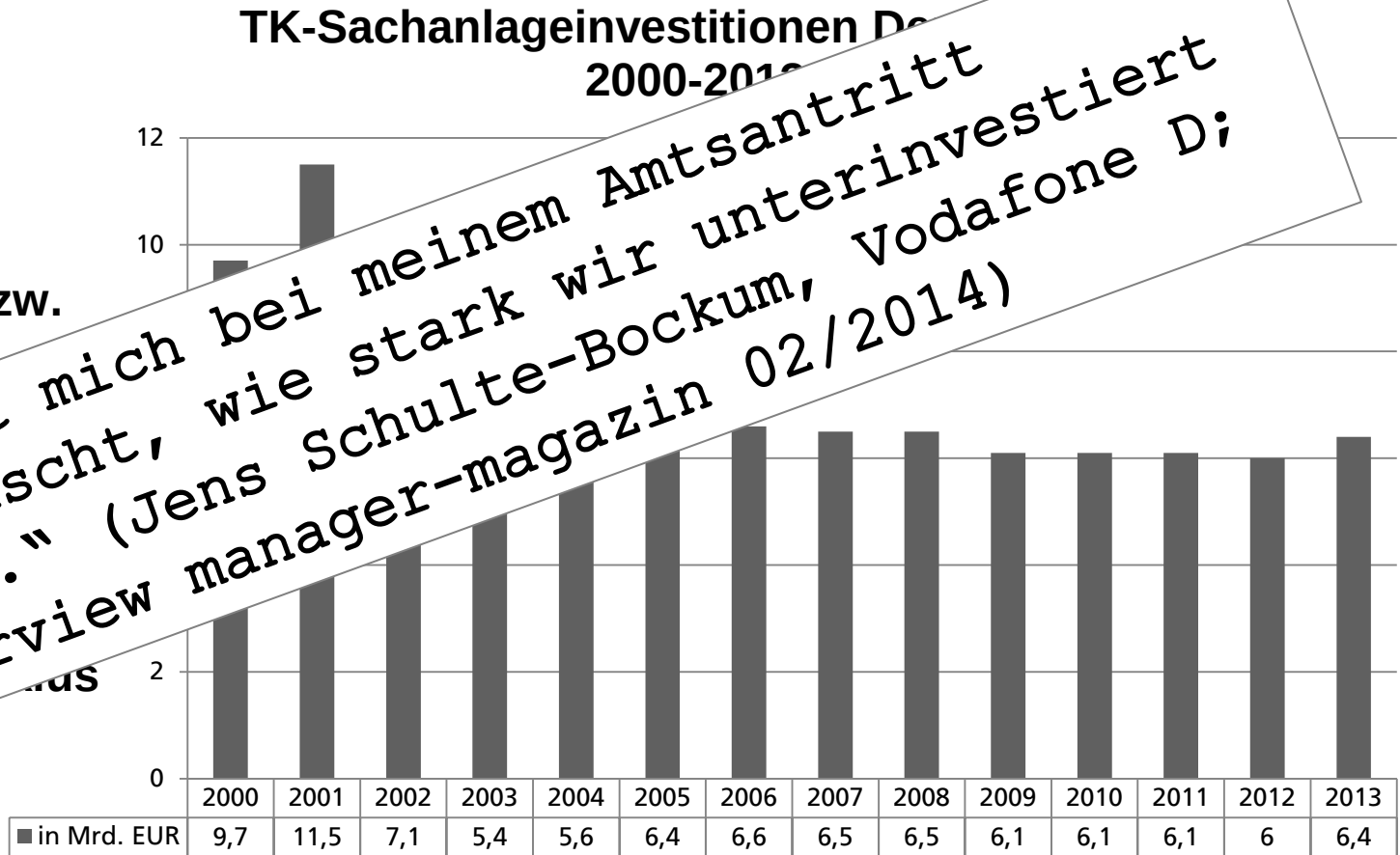
- Seit 2006 rückläufige bzw. stagnierende Investitionen
- Die Branche steht aber vor einem neuen, historischen Investitionszyklus

# Welche Herausforderungen?

## Zu niedrige Investitionen

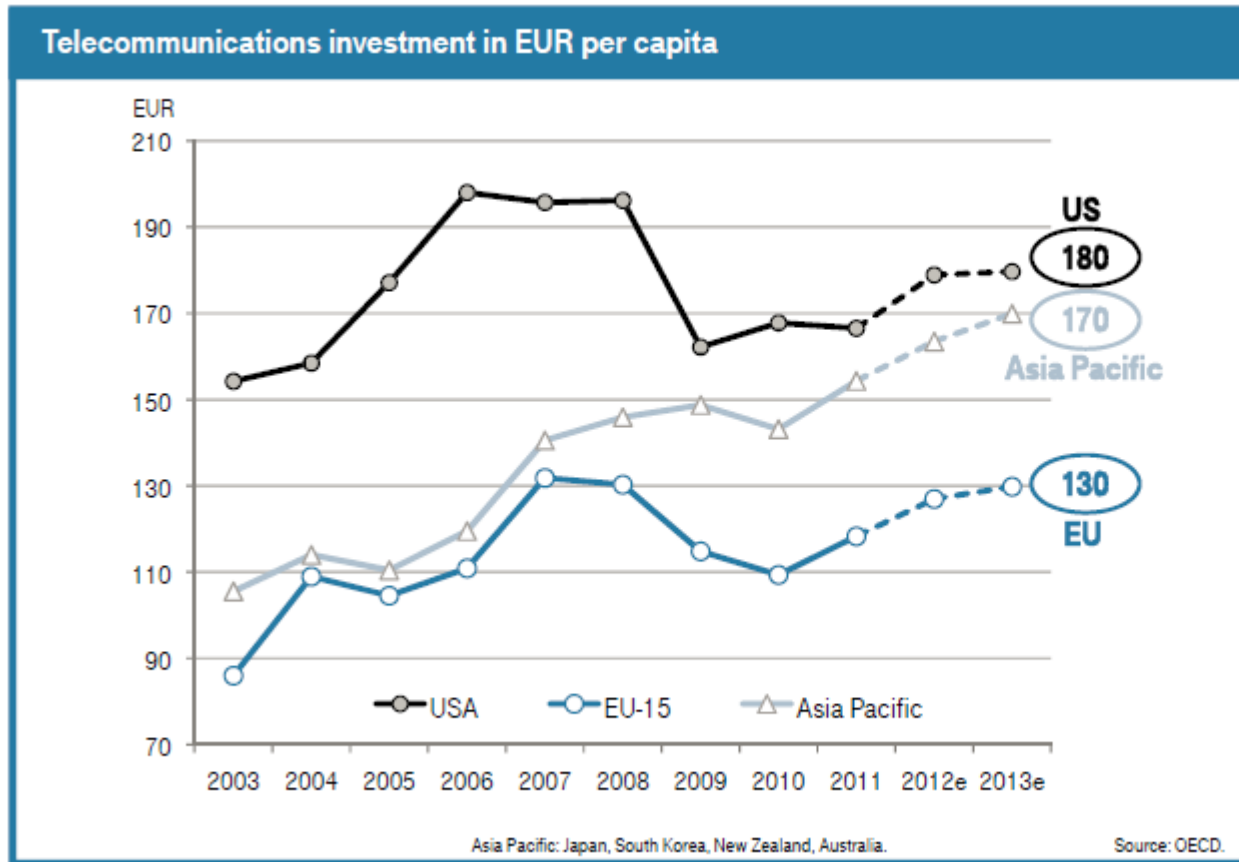
- Seit 2006 rückläufige bzw. stagnierende Investitionen

- Die "Es hat mich bei meinem Amtsantritt aber überrascht, wie stark wir unterinvestiert waren." (Jens Schulte-Bockum, Vodafone D; Interview manager-magazin 02/2014)



# Welche Herausforderungen?

## Zu niedrige Investitionen



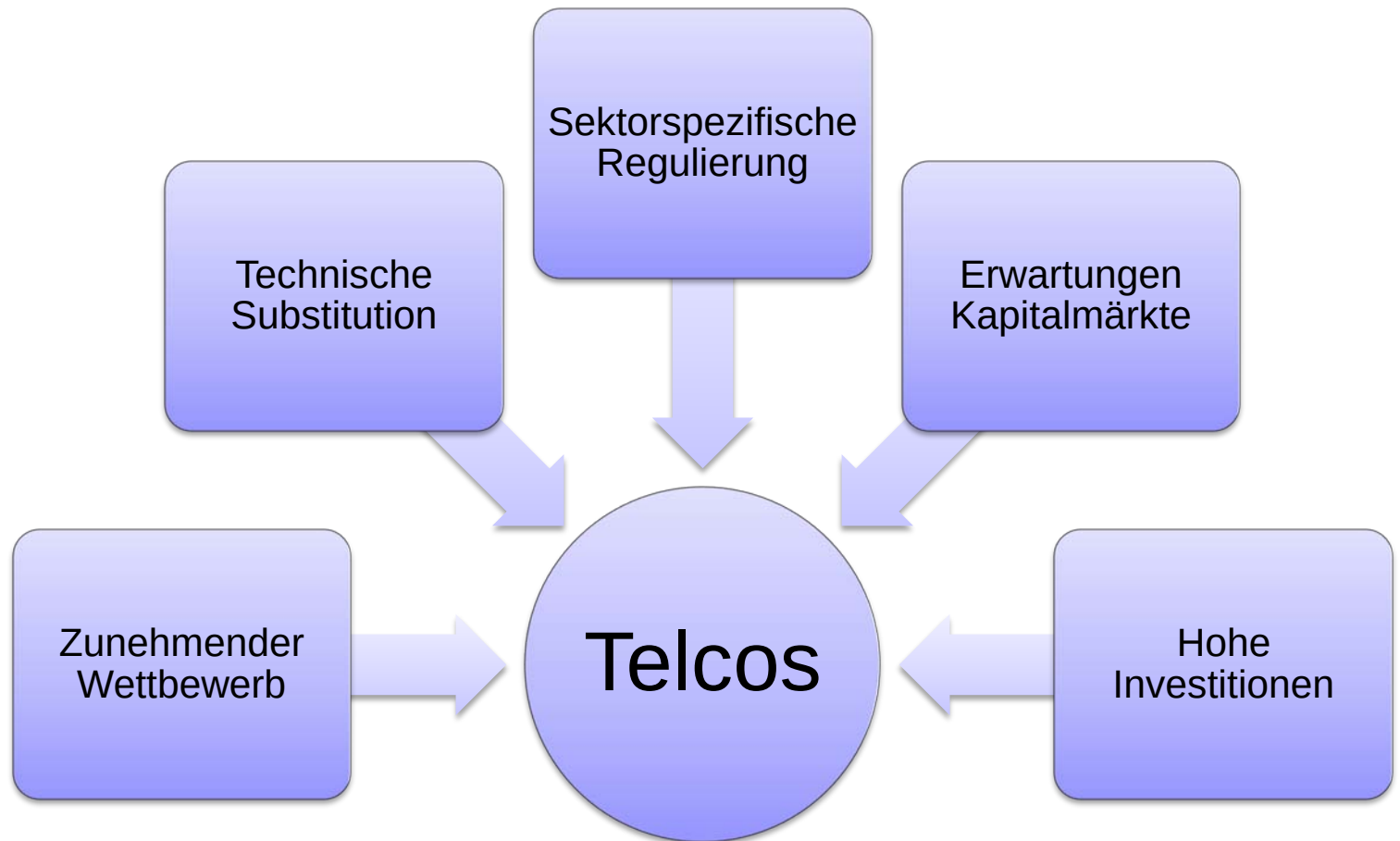
### Trends

- Investment of up to 270 bn EUR required to roll-out fibre based high-speed networks in Europe.
- Long term investment level in Europe is well below the U.S. and Asia/Pacific level.

# Fünf Fragen

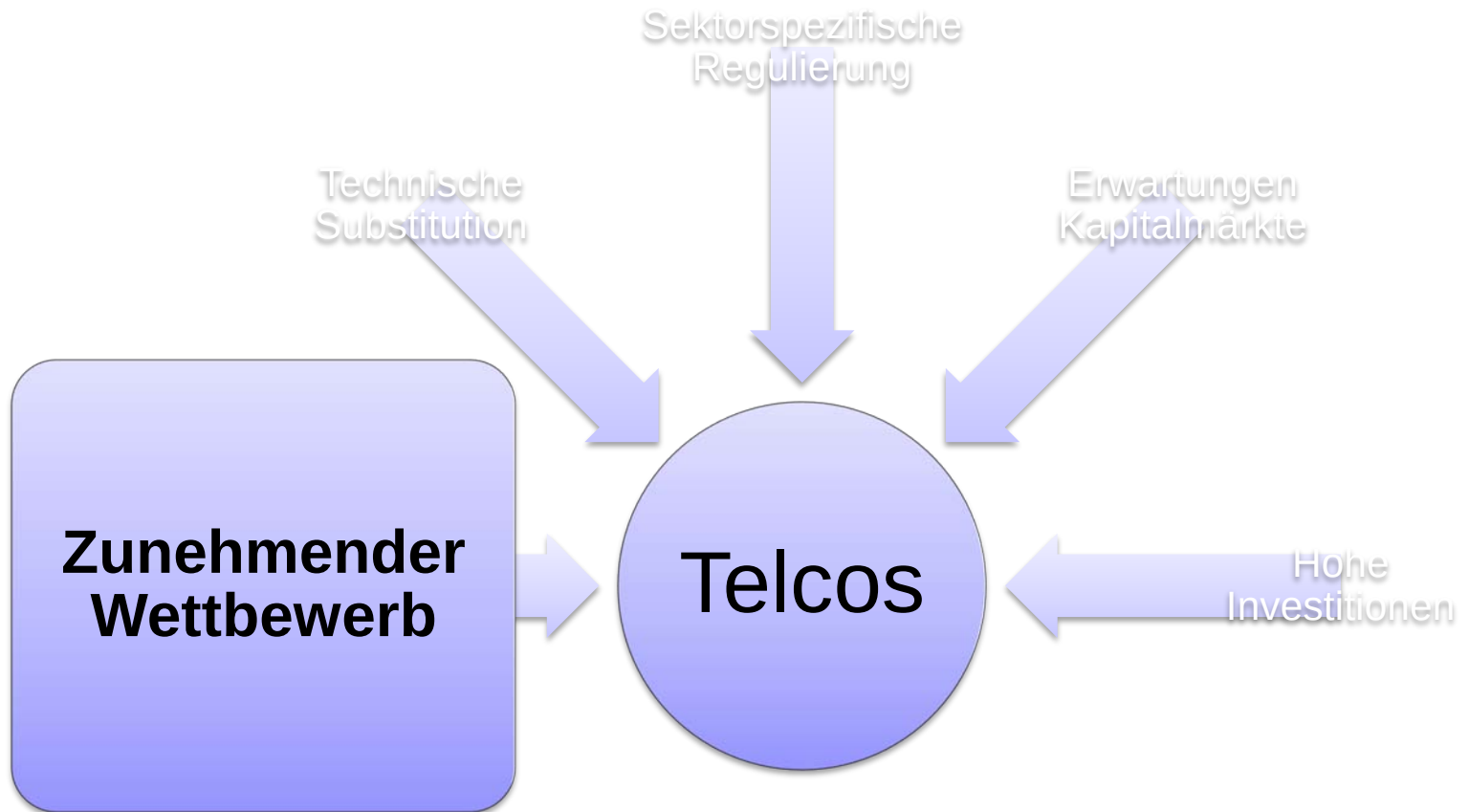
1. Welche Branche(n)?
2. Welche Herausforderungen?
3. Welche Problemursachen?
4. Welche Strategien?
5. Welche Umbrüche?

# Welche Problemursachen? Die Telcos unter fünffachem Druck



# Welche Problemursachen?

## Die Telcos unter fünffachem Druck



# Welche Problemursachen?

## Zunehmender Wettbewerb

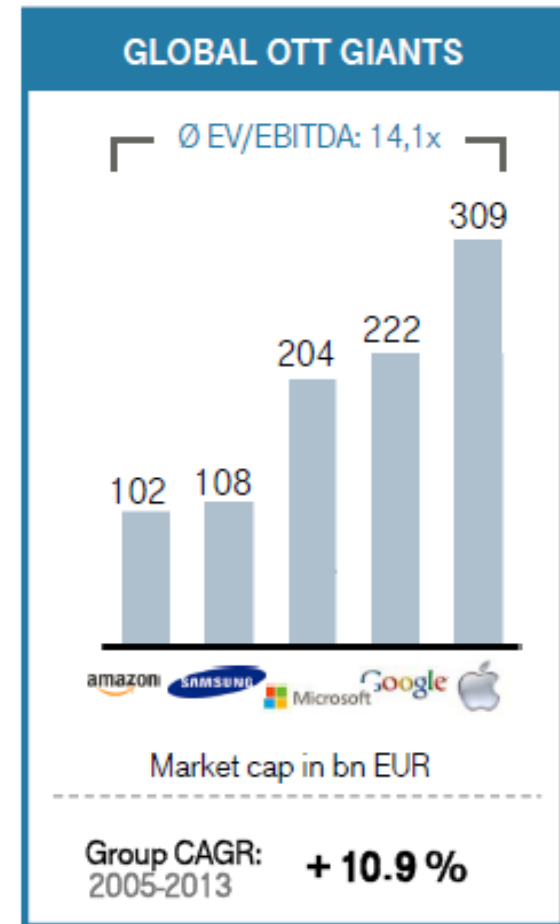
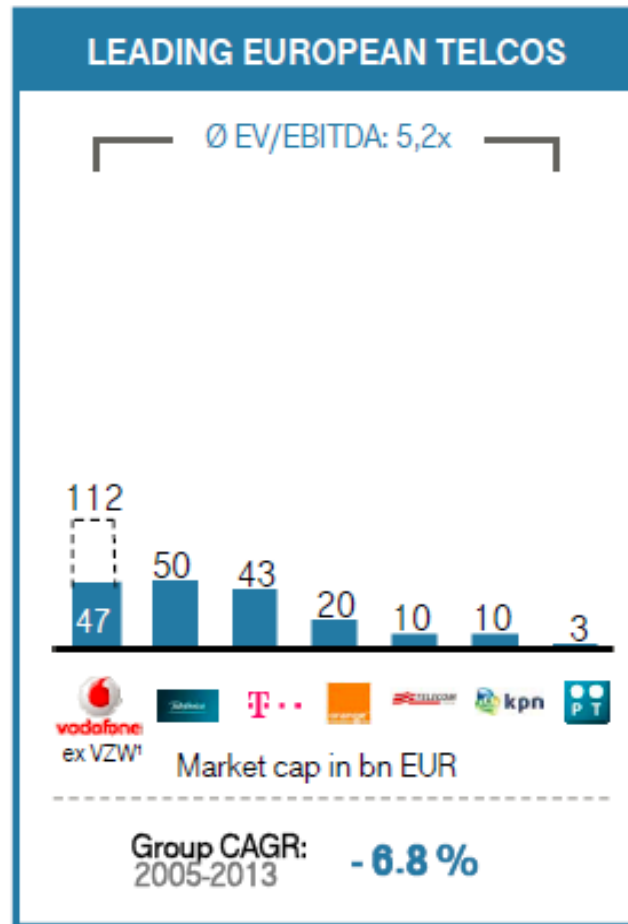
- **Seit der Marktöffnung Ende der 1990er Jahre hat der Konkurrenzdruck auf dem TK-Markt sukzessive zugenommen:**
  - **1.780 TK-Diensteanbieter im Jahr 2000**
  - **2.304 TK-Diensteanbieter im Jahr 2005**
  - **3.389 TK-Diensteanbieter im Jahr 2014 (Januar)**
- **Die europäischen TK-Märkte sind extrem fragmentiert:**
  - **USA: 4-5 nationale Betreiber, 300 Mio. Menschen**
  - **China: 4-5 nationale Betreiber, 1.500 Mio. Menschen**
  - **EU: 200 nationale Betreiber, 510 Mio. Menschen**

# Welche Problemursachen?

## Over-the-Top-Anbieter

- Eine neue Qualität von Konkurrenz ist den Telcos mit Over-the-Top-Anbietern (OTT) wie Apple, Facebook, Google oder Microsoft erwachsen.
- Die OTT-Player
  - verfügen über keine eigenen Infrastrukturen,
  - bieten ihre Services über das Internet innerhalb eigener „Öko-Systeme“ an,
  - finanzieren sich über unterschiedliche Geschäftsmodelle,
  - attackieren die Telcos auf mehreren Stufen der Wertschöpfungskette,
  - sind zum Teil sehr finanz- und imagestark.

# Welche Problemursachen? Over-the-Top-Anbieter



# Welche Problemursachen? Over-the-Top-Anbieter

## Key figures in a nutshell (revenues are for USA and EU5 combined)

### OTT communication service revenue...

**15** billion EUR in 2020  
up from

**7** billion EUR in 2012

> Increase of 8 billion EUR

Source: IDATE

### Telco communication service revenue...

**248** billion EUR in 2020  
down from

**263** billion EUR in 2012

> In particular, voice revenues  
are set to decrease by  
20 billion EUR

Source: IDATE

Communication  
2020

### Share of OTT revenue over total

**6%** in 2020 (USA and EU5)  
up from

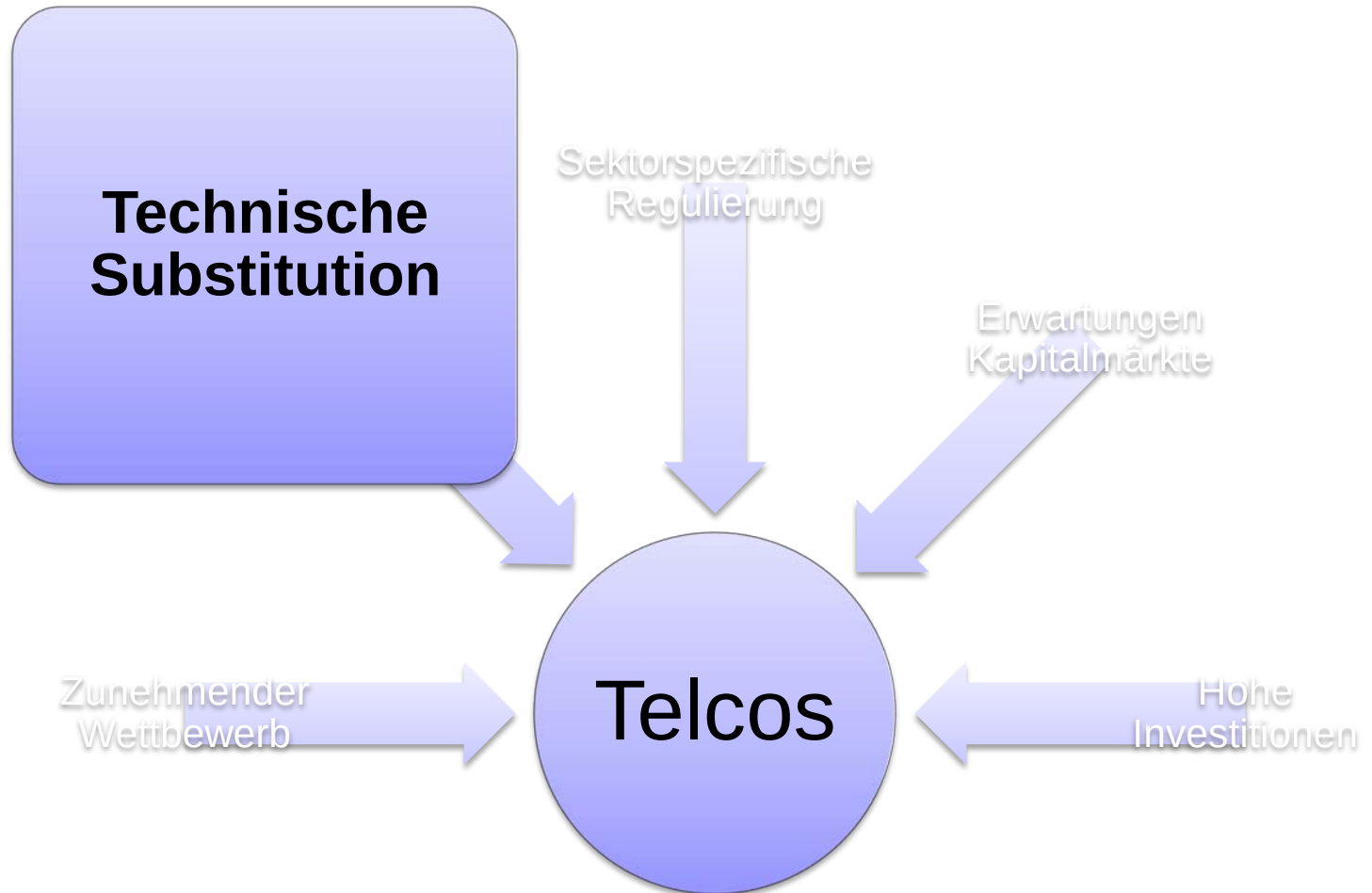
**3%** in 2012 (USA and EU5)

OTT revenues will remain a  
fraction of overall telco revenue

Source: IDATE

- Increase in OTT revenues cannot compensate for the decrease in telco revenues
- Overall market decline is self-inflicted by the telcos, by devaluing their voice and messaging services

# Welche Problemursachen? Die Telcos unter fünffachem Druck



# Welche Problemursachen?

## Technische Substitution

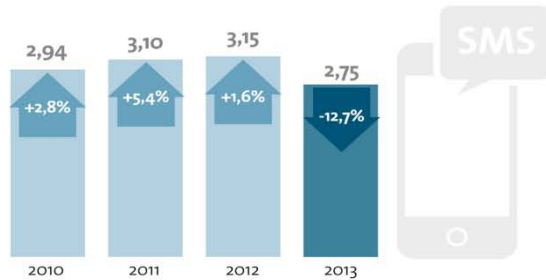
- Die OTT-Player profitieren primär von den Möglichkeiten einer technischen Substitution ertragsträchtiger Telco-Dienste in der IP-Welt.
- Beispiele für technische Substitution sind
  - die Verdrängung der klassischen SMS durch Messaging-Dienste (WhatsApp ...)
  - die Verdrängung klassischer Sprachtelefonie durch Voice over IP (Skype ...)
- „Zahlen Sie noch fürs Telefonieren und Simsen auf dem Handy? Dann gehören Sie einer aussterbenden Gattung an.“ (Capital 05/12)

# Welche Problemursachen?

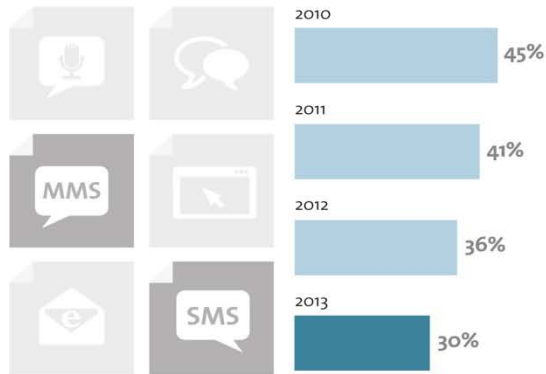
## Technische Substitution

### Umsatz mit SMS/MMS sinkt

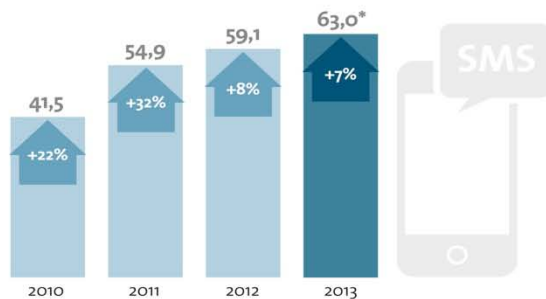
Marktvolumen in Mrd. Euro<sup>1</sup>



Anteil Umsatz mit SMS/MMS am Umsatz mit mobilen Datendiensten<sup>1</sup>



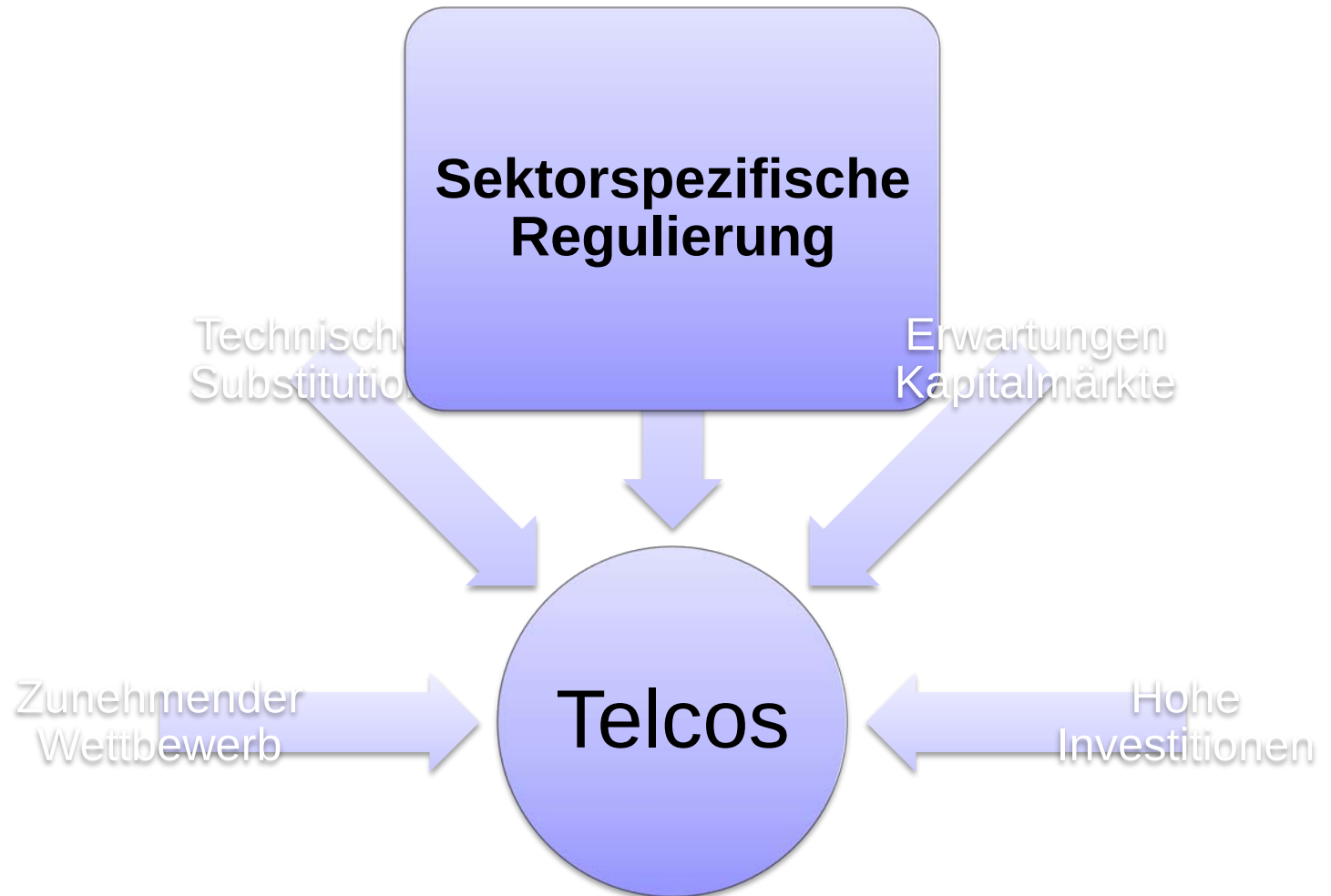
Zahl der pro Jahr verschickten SMS in Deutschland in Milliarden<sup>2</sup>



- 2013 wurde in Deutschland die Rekordmarke von 63 Mrd. versandten SMS/MMS erreicht.
- Zugleich sanken die damit erzielten Umsätze erstmals in der Geschichte – um 12,75% auf 2,75 Mrd. EUR.
- „In Deutschland kommunizieren drei Viertel aller Smartphone-Besitzer per WhatsApp.“ (Focus, 27.01.2014)
- „Wir sind eine kleine Firma mit nur 25 Informatikern und 20 Leuten für Kundenanfragen. Insgesamt haben wir 50 Leute an Bord. Mehr nicht.“ (Jan Koum, WhatsApp, Focus, 27.01.2014)

# Welche Problemursachen?

## Die Telcos unter fünffachem Druck



# Welche Problemursachen?

## Sektorspezifische Regulierung

- Die Ex-Telekom-Monopolisten werden seit Jahren sektorspezifisch und asymmetrisch reguliert.
- Zentrale Regulierungsziele sind
  - die Intensivierung des Wettbewerbs und
  - die Reduzierung der Verbraucherpreise.
- Regulierung in der derzeit vorherrschenden Form erhöht die Investitionsrisiken der Telcos und entzieht der Branche Mittel in erheblicher Höhe.
- Neuerdings gibt es allerdings Indizien für Telco-freundliche Korrekturen der Regulierung.

# Welche Problemursachen? Sektorspezifische Regulierung

## REGULATION AND COMPETITION POLICY.

### US

- Main goal: market driven infrastructure rollout, allow adequate financial returns
- Approach:
  - favor infrastructure competition
  - lenient access regulation for broadband
- Financing: operators fund the fiber network

### Europe

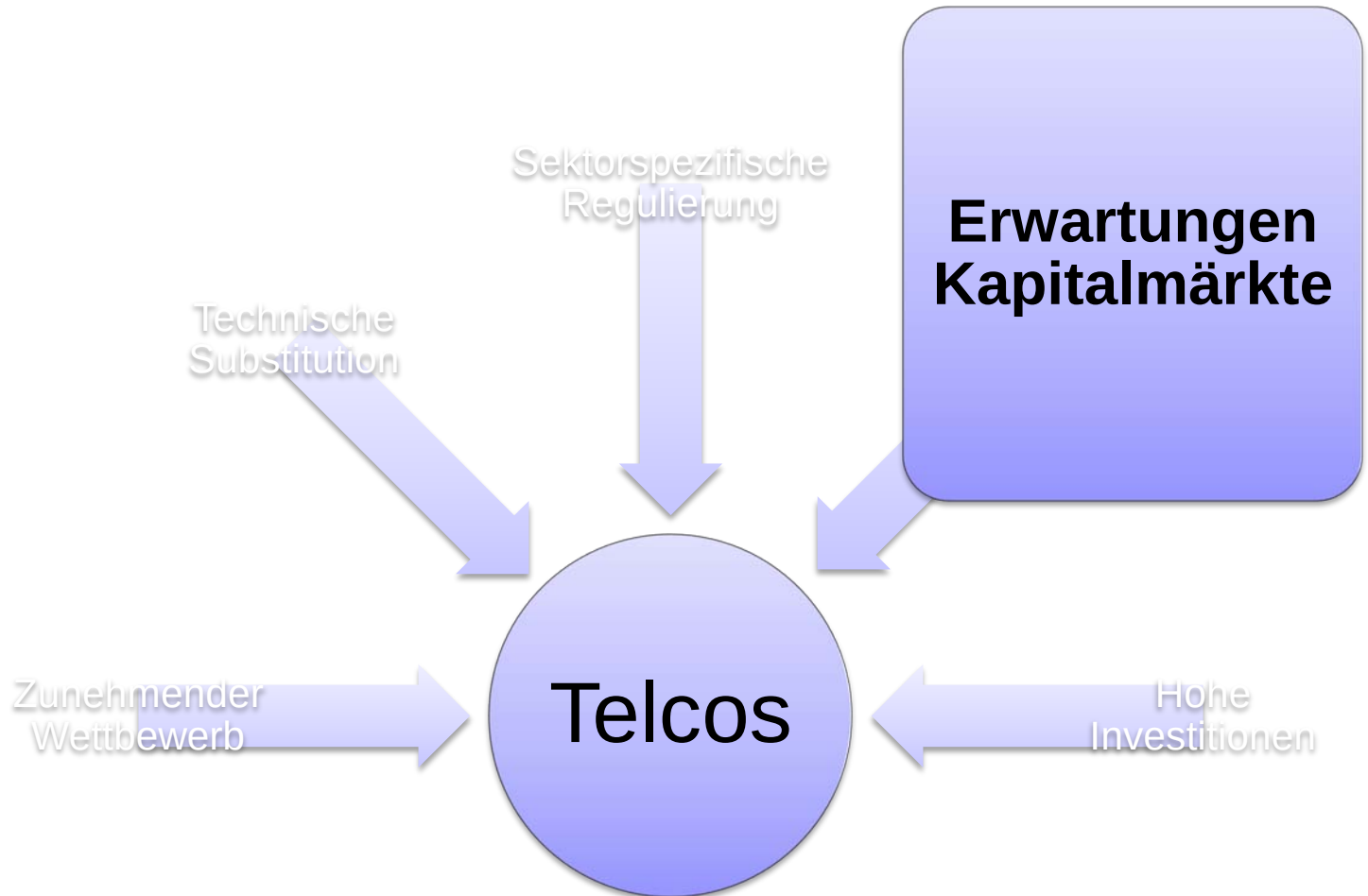
- Main goal: competition and low consumer prices
- Approach:
  - far-reaching market regulation,
  - intrusive access and price regulation,
  - complex institutional framework with National Regulatory/Competition Authorities, Body of European Regulators and EU Commission.
- Financing : operators fund the fiber network

### Asia / Pacific

- Main goal: make fiber accessible for everyone as part of industrial policy
- Approach:
  - favor service competition,
  - open-access wholesale networks
- Financing : government-subsidized deployments

Source: OECD, McKinsey

# Welche Problemursachen? Die Telcos unter fünffachem Druck



# Welche Problemursachen? Erwartungen der Kapitalmärkte

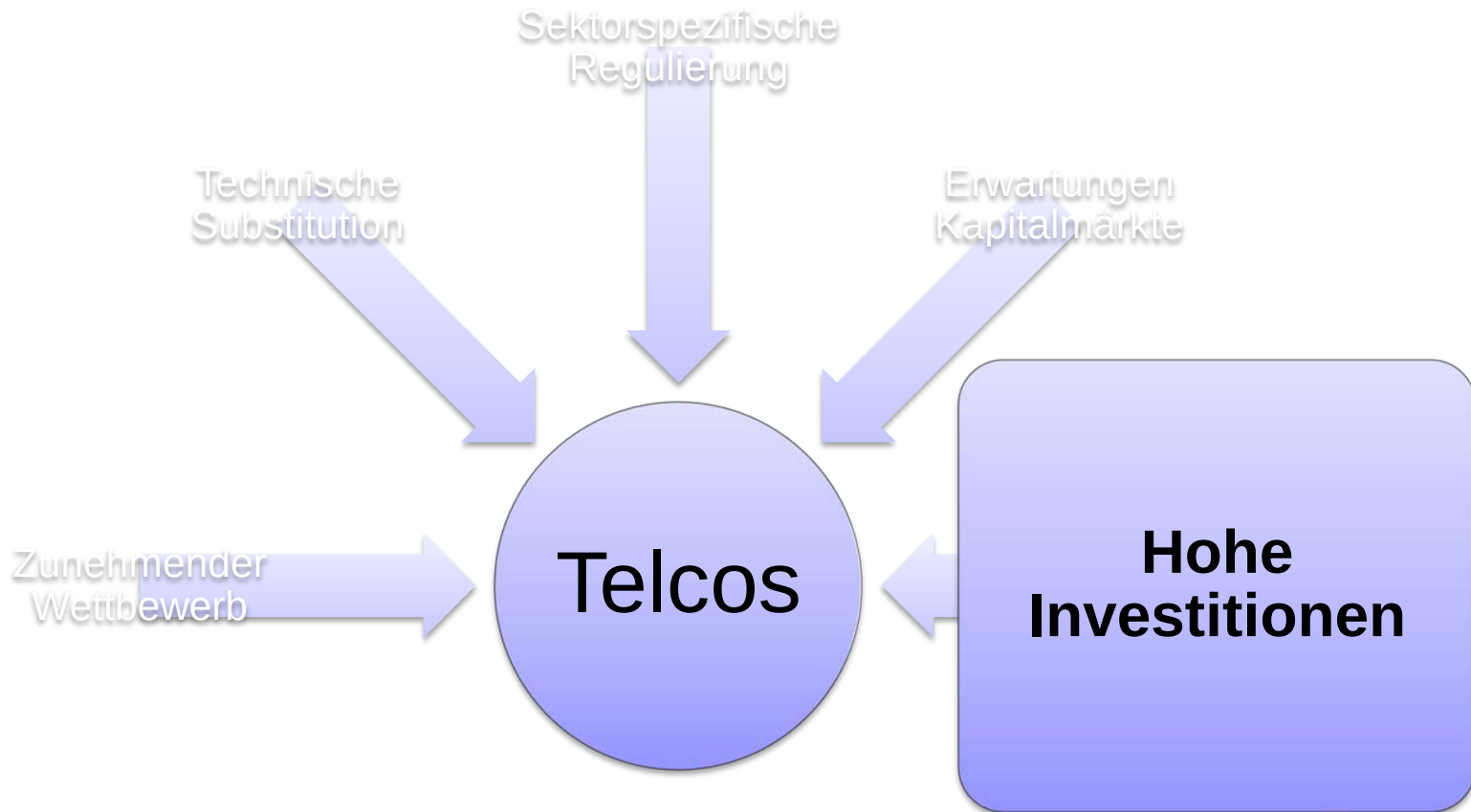
- Seit Jahren stehen auch die Telcos unter hohem Erwartungsdruck der Kapitalmärkte.
- Dieser findet seinen Niederschlag u.a. in
  - einer Abneigung gegen Langfrist-Investitionen
  - einer Unternehmenssteuerung nach Kennzahlen der Kapitalrentabilität (ROCE)
  - Dividendengarantien über längere Zeiträume
  - überhöhten Ausschüttungen in Relation zum Unternehmensgewinn.

# Welche Problemursachen?

## Ausschüttungen an die Shareholder

| Konzernüberschuss und Ausschüttungen<br>Deutsche Telekom 2005-2012                                                                                                                           |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                                                                                                                                                                              | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Konzernüberschuss<br>im Geschäftsjahr (Mrd. EUR)                                                                                                                                             | 5,6  | 3,2  | 0,6  | 1,5  | 0,4  | 1,7  | 0,6  | -5,3 |
| Ausschüttungssumme<br>für das Geschäftsjahr (Mrd. EUR)                                                                                                                                       | 3,0  | 3,1  | 3,4  | 3,4  | 3,4  | 3,4  | 3,0  | 3,0  |
| Konzernüberschuss minus<br>Ausschüttungen (Mrd. EUR)                                                                                                                                         | 2,6  | 0,1  | -2,8 | -1,9 | -3,0 | -1,7 | -2,4 | -8,3 |
| Datenquelle: Deutsche Telekom 2013, S. 2; Zusammenstellung: Input Consulting GmbH 2013;<br>eigene Berechnungen (die für 2010 angegebene Summe enthält auch 0,4 Mrd. EUR für Aktienrückkäufe) |      |      |      |      |      |      |      |      |

# Welche Problemursachen? Die Telcos unter fünffachem Druck



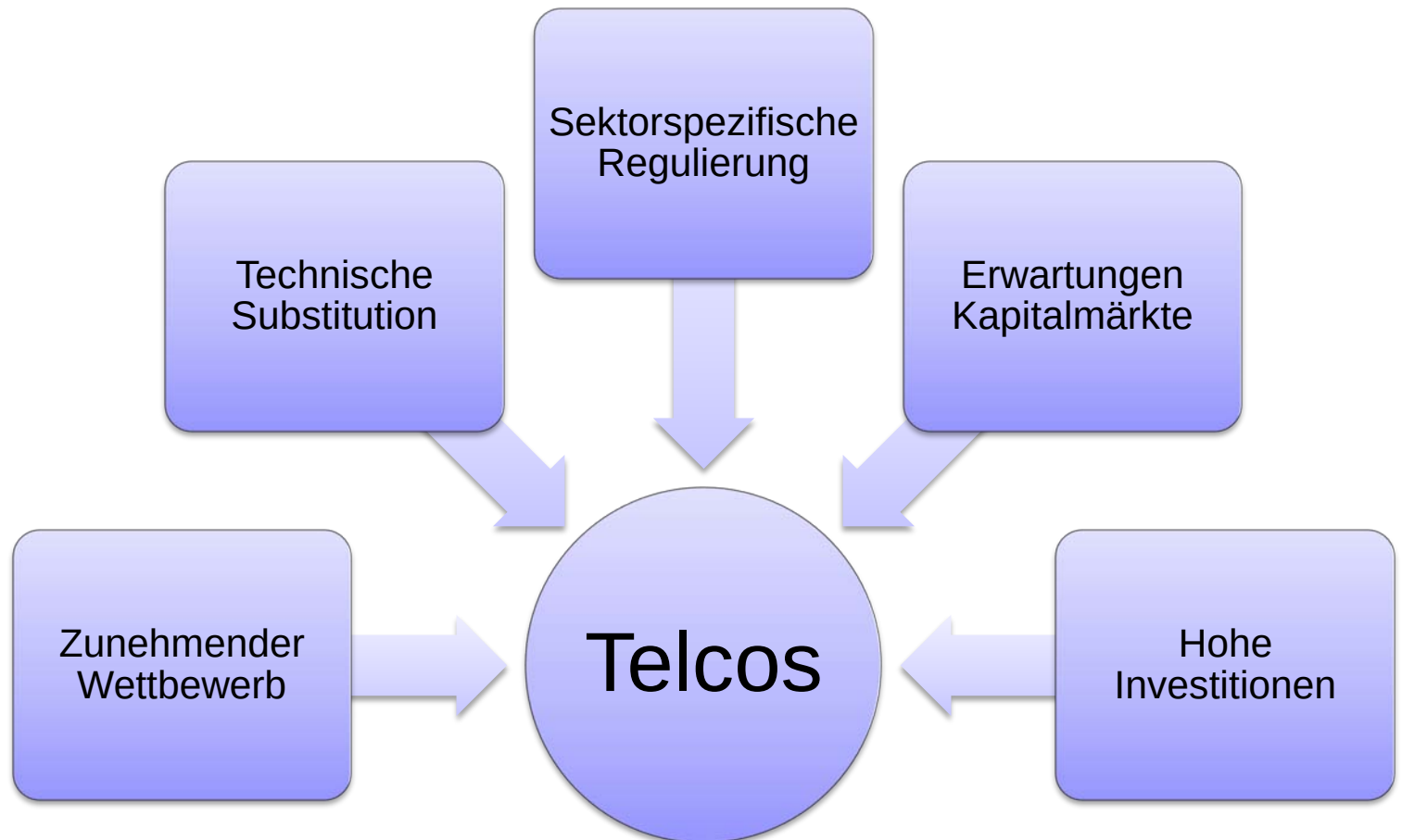
# Welche Problemursachen?

## Hohe Investitionserfordernisse

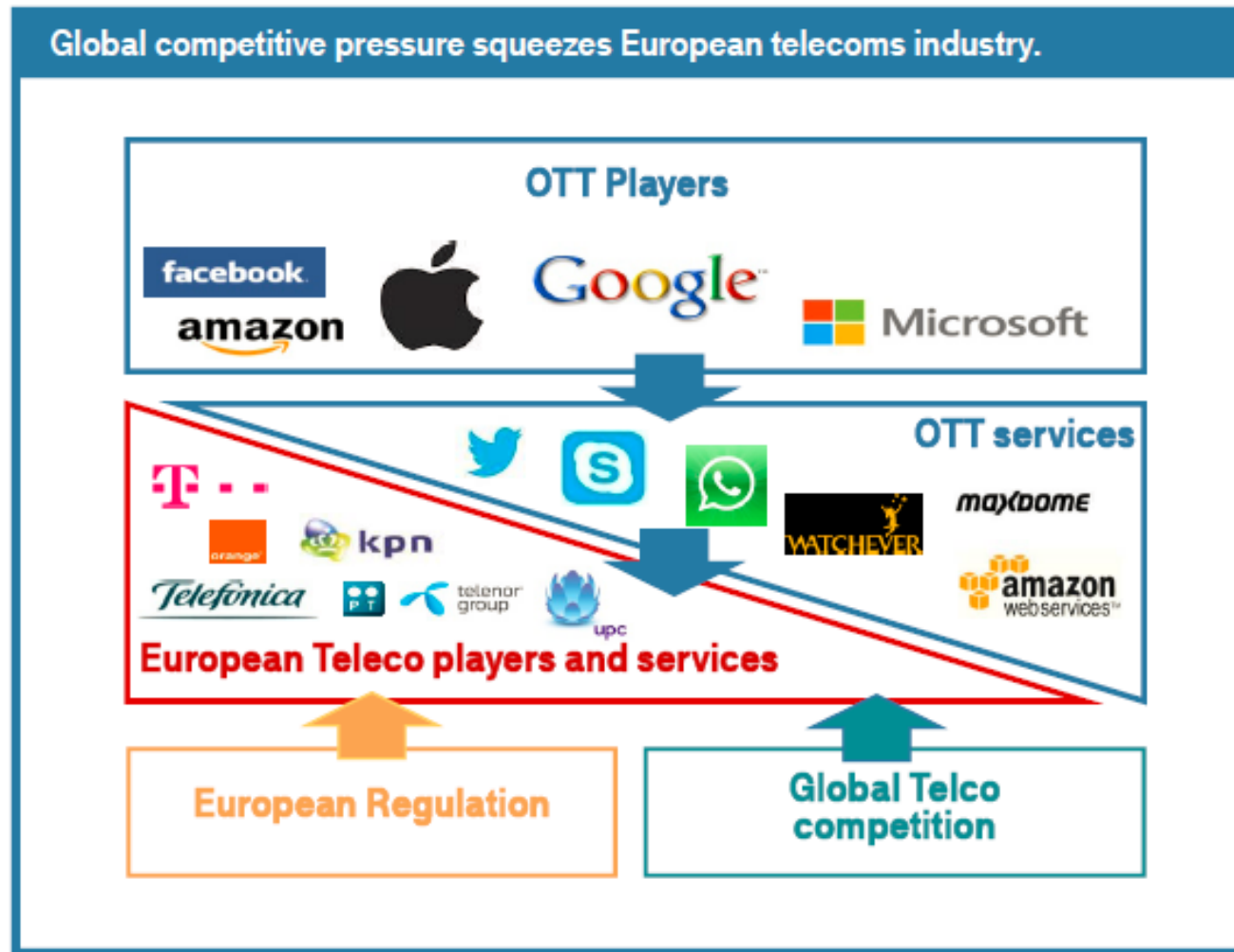
- In Reaktion bzw. im Vorgriff auf steigende Bandbreitenbedarfe („Gigabit-Gesellschaft“) und wegen des Drucks der Kabelanbieter stehen die TK-Netzbetreiber vor der Herausforderung, ihre Infrastrukturen umfassend zu modernisieren.
- Die flächendeckende Realisierung von „Next Generation Access“ (FTTH/B) erfordert in D Investitionen von bis zu 80 Mrd. €.
- Aufgrund zu niedriger Investitionsanreize, zu geringer Mittel, zu hoher Risiken und der Skepsis der Anleger sind auf absehbare Zeit Investitionen dieser Größenordnung unwahrscheinlich – die Vectoring-Initiative der DT ist allerdings ein wichtiger Zwischenschritt.

# Welche Problemursachen?

## Die Telcos unter fünffachem Druck



# Welche Problemursachen? Die europäischen Telcos unter Druck



# Fünf Fragen

1. Welche Branche(n)?
2. Welche Herausforderungen?
3. Welche Problemursachen?
4. Welche Strategien?
5. Welche Umbrüche?

# Welche Strategien ?

## Drei prinzipielle Optionen

- **Umsatzorientierte Ansätze** mit dem Ziel einer Stabilisierung bzw. Ausweitung der Erlöse
- **Kostenorientierte Ansätze** mit dem Ziel einer Erhaltung bzw. Steigerung der Profitabilität mittels einer Reduzierung der Aufwendungen
- **Konsolidierungsorientierte Ansätze** mit dem Ziel einer Beschränkung der Konkurrenz durch Kooperationen und Zusammenschlüsse

# Welche Strategien ?

## Umsatzorientierte Ansätze

- **Verteidigung der Marktposition, u.a. durch Marketing, Preis-, Produktpolitik**
- **Ausdehnung der Märkte, vornehmlich durch**
  - **Internationalisierung**
  - **Neue Geschäftsfelder („Telco plus“)**

# Welche Strategien ?

## Internationalisierung am Beispiel DT

### Deutsche Telekom – Auslandsanteile 2000 / 2005 / 2010 / 2012

|                     | 2000         | 2005   | 2010   | 2012          |
|---------------------|--------------|--------|--------|---------------|
| <b>Umsatz</b>       | <b>19,0%</b> | 42,6 % | 56,3 % | <b>55,7 %</b> |
| <b>Beschäftigte</b> | <b>21,1%</b> | 31,1%  | 50,1%  | <b>48,3 %</b> |

Quelle: DT-Geschäftsberichte

# Welche Strategien ?

## Probleme der Internationalisierung

- Der Versuch, wegbrechende Umsätze am Heimatmarkt durch internationale Expansion zu kompensieren, hat sich nicht durchgängig als „Königsweg“ erwiesen:
  - rund 17 Mrd. € Abschreibungen der Deutschen Telekom auf ausländische Firmenwerte 2009-2012;
  - problematische Situation T-Mobile US mit Rückwirkungen auf den Gesamtkonzern.
- Die Strategie der Internationalisierung wird angesichts der Angleichung problematischer Umfeldbedingungen auf ausländischen Märkten zunehmend mit eher defensiven Komponenten (u.a. Personalabbau) durchsetzt.

# Welche Strategien ?

## Neue Geschäftsfelder: „Telco plus“

- **Viele Telcos richten derzeit große Hoffnungen auf den Aufbau neuer Geschäftsfelder, u.a.**
  - mit intelligenten Netzen in „vertikalen“ Märkten wie Gesundheit, Energie, Automotive,
  - mit mobilen Bezahldiensten,
  - mit Cloud-Services.
- **Dies gilt auch für die Deutsche Telekom:**

Wachstumsfelder der Deutschen Telekom.

| Umsatz in Mrd. €                                                      | 2012 | Ambitionsniveau<br>2015 |
|-----------------------------------------------------------------------|------|-------------------------|
| Mobiles Internet                                                      | 6,4  | ≈ 10                    |
| Vernetztes Zuhause                                                    | 6,3  | ≈ 7                     |
| Internet-Angebote                                                     | 1,0  | ≈ 2                     |
| T-Systems (externer Umsatz) <sup>a</sup>                              | 6,5  | ≈ 7                     |
| Intelligente Netzlösungen (Energie, Gesundheit, Vernetztes Automobil) | 0,1  | ≈ 1                     |

<sup>a</sup> Ohne Umsatz aus Intelligenten Netzlösungen.

Quelle: DT-Geschäftsbericht 2012, S. 79

# Welche Strategien ? „Telco plus“ als Ausweg?

- **Die Anstrengungen der Telcos, sich neue Umsatzquellen in digitalen Märkten zu erschließen, sind noch zu neu, um bilanziert werden zu können, werfen aber Fragen auf:**
  - Können die Telcos das?
  - Ist die Konkurrenz nicht zu intensiv?
  - Reicht das?
- **Bis 2015 kann der Anteil der Telco-Erlöse aus neuen Märkten bei 4-9% liegen. „Allerdings reicht dieser Wert nicht für die vollständige Kompensation des insgesamt negativen Trends aus.“ (A.D. Little 05/2012)**

# Welche Strategien?

## Kostenorientierte Ansätze

- Angesichts der Probleme offensiver, auf Umsatzzuwächse ausgerichteter Strategien versuchen die Telcos seit geraumer Zeit, ihre Profitabilität vornehmlich defensiv – d.h. auf der Kostenseite – zu sichern.
- Die Option Kostensenkung hat aus Sicht des Managements eine Reihe von Vorteilen:
  - in eigener Entscheidungsgewalt nutzbar
  - weder von unsicherer Nachfrage noch von Gegenstrategien der Konkurrenz abhängig
  - im Erfolgsfall unmittelbar und kurzfristig ergebniswirksam
  - hoch in der Gunst der Kapitalmärkte

**Telekomfirmen stoßen  
beim Sparen an Grenzen**  
aus: Börsen-Zeitung 23.05.2012

# Welche Strategien? Profite bei weniger Umsatz

- **Die kostenorientierten Ansätze der Telcos waren auf der Ergebnisseite über einen längeren Zeitraum durchaus erfolgreich. Es gelang häufig, mittels massiver Kostensenkungen („Save for ...“) die Ergebnisse trotz rückläufiger Umsätze stabil zu halten oder zu verbessern.**
  - **Beispiel Telekom D: „Wir konnten (2011) das bereinigte EBITDA trotz einer Umsatzreduktion von rund 1,1 Mrd. € nahezu stabil bei 9,6 Mrd. € halten.“ (DT-Geschäftsbericht 2011)**
- **Mittlerweile geraten die Grenzen dieser Strategie in den Blick.**
  - **Beispiel Telekom D: „Das bereinigte EBITDA sank gegenüber 2011 auf 9,2 Mrd. €. Der Umsatzrückgang konnte nicht vollständig durch den Rückgang der Kosten kompensiert werden.“ (DT-Geschäftsbericht 2012)**

# Welche Strategien? Kostensenkung längst nicht ad acta ...

## Bei Vodafone sollen 600 Mitarbeiter gehen

Die frühere Jobmaschine steckt in der Krise. Für das erste konzernweite Abfindungsprogramm sollen mehr als 100 Millionen Euro fließen.

VON RICHARD KOWALEWSKY

**DÜSSELDORF** Erstmal in seiner Geschichte startet Deutschlands zweitgrößter Telefontelekommunikationskonzern Vodafone ein unternehmensweites Programm zum Abbau von Personal. Das erfahren unsere Zeitung aus informierten Kreisen. Gestern Abend bestätigte eine interne Mail der Geschäftsführung an die Mitarbeiter den Beschluss.

Bis zu 600 von 10.500 Beschäftigten sollen mit dem Angebot halbwegs großzügiger Abfindungen dazu gebracht werden, das Düsseldorf-Unternehmen freiwillig zu verlassen. Die Offerte richtet sich an alle Mitarbeiter; gehen darf nur, wessen Vorgesetzter zustimmt. Weltweit mehr als 100 Millionen Euro hat Vodafone für das Programm vorgesehen, was im Schnitt auf eine Abfindung von mindestens 166.000 Euro pro ausscheidendem Mitarbeiter hinausläuft – sehr oft dürfte es deutlich mehr als 200.000 werden. Gerade jetzt in der Konzernzentrale dürfen von dem Personalabbau betroffen sein, berichten Insider.

Für jedes Beschäftigungsjahr im Unternehmen erhalten die Mitarbeiter knapp ein Monatsgehalt Abfindung. Ältere Mitarbeiter mit länger Betriebszugehörigkeit bekommen hohe Zuschläge. Die Abfindungen sollen aber begrenzt werden – im Gespräch sind drei oder vier Jahresgehälter. Die Belegschaftsvertreter geben sich wenig begeistert von dem Programm: „Da können einige gute Leute zugreifen und von Bord gehen“, heißt es.

Der Personalabbau ist Teil des Sparprogramms „Fit for growth“ („Fit für Wachstum“), mit dem Vodafone Deutschland netto 100 Millionen Euro der jährlichen operativen Kosten von zwei Milliarden

Euro kürzen will. Die Unternehmensberatung Boston Consulting arbeitet daran mit Jens Schulte-Bockum, Chef von Vodafone Deutschland, war früher selbst Berater bei McKinsey und hat mehrfach erklärt, dass die Zeiten für Vodafone härter geworden seien.

Tatsächlich bekannt das Unternehmen wegen fallender Preise für DSL und Mobilfunk immer mehr Gegenwind. Der Umsatz sank zwischen April und September 2012 um 6,1 Prozent auf 4,2 Milliarden Euro, das operative Ergebnis (Ebitda) der früheren Gewinnmaschine schrumpfte um 12,6 Prozent auf 1,5 Milliarden Euro, bei den Kundenzahlen zieht die Deutsche Telekom immer weiter davon. Ende September hatte sie 37,9 Millionen Mobilfunkkunden gegenüber nur noch 31,9 Millionen bei Vodafone als führendem Marktführer.

Wegen der hohen Zahl an wegfallenden Arbeitsplätzen wird Vodafone die Bundesagentur für Arbeit über das Abfindungsprogramm informieren. Externe Firmen sollen Mitarbeitern helfen, eine neue Stelle zu finden. Immerhin gilt Vodafone Deutschland als Nachfolgefirma von Mannesmann D2 viele Jahre als eine der wichtigsten Jobmaschinen in der Region – erst vor einem Jahr wurde die neue Konzernzentrale in Düsseldorf-Hockley eröffnet.

Dass die guten Zeiten vorbei sind, merken die Mitarbeiter spätestens im Dezember: Als Symbol des neuen Kurses hatte Schulte-Bockum alle von der Firma finanzierten Weihnachtsfeiern abgesagt. Außerdem setzte die Geschäftsführung nach viel Streit einen neuen Tarifvertrag im Servicebereich durch, bei dem neue Mitarbeiter mit 23.000 Euro im Jahr deutlich weniger Gehalt bekommen als früher.

Unabhängig vom Sparkurs will Schulte-Bockum expandieren. Bis 2015 sollen vier Milliarden Euro in den Ausbau des hiesigen Netzes gesteckt werden. Gleichzeitig wird die Übernahme von Deutschlands größtem Kabel-TV-Anbieter, Kabel Deutschland (KD) aus München, für rund zehn Milliarden Euro dieses Jahr vollzogen. Damit könnte man in großen Teilen Deutschlands erstmals schnellere Internetanschlüsse anbieten, als es die Telekom mit ihren DSL-Anschlüssen schafft.

Die Übernahme von KD schafft neue Chancen. Aber Ende 2014 könnten weitere Jobs wegfallen. Dann endet der Anschluss von Klindings im Zusammenhang mit der Übernahme – gerade beim Marketing oder bei anderen zentralen Aufgaben drohen dann Umbauten.

### VODAFONE GROUP

#### Der reiche Mutterkonzern

**Struktur** Vodafone Deutschland ist als Nachfolgefirma von Mannesmann D2 Teil des weltweiten Vodafone-Konzerns. Vodafone hatte Mannesmann im Jahr 2000 für rund 200 Milliarden Euro übernommen, um sich die Mobilfunkaktivitäten und insbesondere D2 einzuverleiben.

**Wert** Die Vodafone-Gruppe ist 150 Milliarden Euro an der Börse wert – weit mehr als jedes deutsche Unternehmen. Der Konzern misst aktuell knapp 100 Milliarden Euro für den Verkauf seiner US-Beteiligung Verizon Wireless ein. Gestern wurde entschieden, dass 60 Milliarden Euro des Kaufpreises als Ausschüttung an die Aktionäre fließen.

# Welche Strategien?

## Konsolidierungsorientierte Ansätze

- Die Telcos unternehmen verstärkte Anstrengungen, zur Konsolidierung ihrer überbesetzten Märkte beizutragen und Kooperationen einzugehen. Diese Versuche können national wie international angelegt sein und sowohl offensiven (auf Erschließung neuer Umsätze ausgerichteten) als auch defensiven (auf Kostensenkung orientierten) Charakters sein.
- Beispiele sind angedachte Übernahmen, Netzkooperationen, die Zusammenarbeit von France Telecom und DT, Partnering mit OTT-Playern, auch die Gründung von „Inkubatoren“.

# Welche Strategien? Konsolidierung gewinnt an Fahrt

**Nach Fusion !**  
**Mobilfunkpreise in Österreich steigen wieder**  
aus: handelsblatt.com 16.01.2014



aus: DSP-Partners / mobile zeitgeist 11/2013

## Mehr Tempo durch mehr Marktmacht

**TELEKOMMUNIKATION** | Die Fusionswelle in Deutschland ist der Vorboten einer europäischen Neuordnung des Marktes: Weniger, aber stärkere Anbieter sollen dank höherer Preise Milliarden in superschnelles Internet investieren. Spielt das Kartellamt mit?

aus: Wirtschaftswoche 26.08.2013

# Fünf Fragen

1. Welche Branche(n)?
2. Welche Herausforderungen?
3. Welche Problemursachen?
4. Welche Strategien?
5. Welche Umbrüche?

## Welche Umbrüche?

- **Die Einsicht in die mangelnde Nachhaltigkeit der gegenwärtigen Konstellation scheint Zug um Zug Platz zu greifen**
  - **sowohl bei den Telcos selbst – erkennbar etwa in:**
    - der (schwierigen) Abkehr von Flatrates,
    - Modifikationen in der Ausschüttungspolitik,
    - Ankündigungen höherer NGA-Investitionen,all dies jedoch unter Fortführung des Kostensenkungskurses –
  - **als auch bei den politischen und Regulierungsinstanzen:**
    - „EU will Tempo bei Umbau der Telekom-Branche machen ... ,dringend nötig, weil wir in einer Krise sind‘, begründete Kroes“ (dpa 27.05.2013)
- **Umbrüche sind denkbar in den Feldern:**
  - **Regulierung und Ordnungspolitik**
  - **Geschäfts- und Unternehmensmodelle**
  - **Marktstrukturen und -grenzen**

# Welche Umbrüche?

## 1 – Regulierungs- und Ordnungspolitik

- **Die mangelnde Performance der herrschenden TK-Regulierung – vor allem in puncto NGA-Investitionen – beginnt Wirkung zu zeigen, es gibt Anzeichen für eine investitionsfreundlichere Regulierung – etwa:**
  - TAL-Entscheidung BNetzA („eine Zäsur“ – FAZ 03.04.13)
  - Vectoring-Entscheidung BNetzA
  - Vorschlagspaket EU-Kommission
- **Steht ein Paradigmenwechsel zur „Regulierung 3.0“ bevor?**

# Welche Umbrüche?

## Regulierung 3.0? Rückkehr des Staates?

- **Drei TK-Generationen (nach Eli Noam):**
  - Telecom 1.0 / Regulierung 1.0: Kupfernetze, Monopole, Staatseigentum bzw. -intervention, universelle Versorgung als dominantes Regulierungsziel
  - Telecom 2.0 / Regulierung 2.0: Mobilfunknetze, Marktöffnung, Wettbewerb, Preissenkungen als dominante Regulierungsziele
  - Telecom 3.0 / Regulierung 3.0: Glasfasernetze, Oligopole, Investitionsförderung, Netzausbau als dominante Regulierungsziele, verstärkte Staatsintervention
- **Rückkehr des Staates? Optionen:**
  - Koordinierungsleistungen (Breitbandpläne)
  - Universaldienstregelungen
  - Öffentliche Subventionen zum Netzausbau
  - Vorgaben zur Netzneutralität
  - Ausbau und Betrieb von Open-Access-Netzen durch kommunale, regionale Gebietskörperschaften, öffentliche Unternehmen u.ä.

# Welche Umbrüche?

## Neue (alte) Erwartungen an den Staat

- **Steigende Erwartungen an eine Garantenrolle des Staates**
  - lokale und regionale Initiativen gegen „weiße Flecken“
  - Forderungen nach einem Breitband-Universaldienst
  - Bewegung für Netzneutralität
  - Einstufung des Internets als „öffentliches Gut“
  - Vorschläge für eine staatlich initiierte „Breitband-AG“
- **„Es führt kein Weg an massiven staatlichen Investitionen in eine netzneutrale Glasfaserinfrastruktur vorbei. D.land braucht einen Netzpfeffer, einen Fonds mit 100 Milliarden Euro zur Sicherung der digitalen Infrastruktur. Auf einer solchen Basis kann und muss dann echter Wettbewerb stattfinden ...“** (Sascha Lobo – spiegel.online 30.04.2013)

# Welche Umbrüche?

## 2 – Geschäfts- , Unternehmensmodelle

- **In der gegenwärtigen Debatte kursieren diverse potenzielle Entwicklungspfade für die Telcos**
  - **z.B. von Roland Berger (2012)**
    - Access minus – nur Netzbetrieb („connectivity“)
    - Access plus – Netzbetrieb plus ausgewählte Mehrwertdienste
    - OTT Service groups – integrierte Anbieter mit access-zentriertem „Öko-System“
  - **z.B. von Delta Perspective (2012)**
    - Optimierter Versorger – beste „dumb pipe“ mit langfristigen Wholesale-Verträgen
    - Basisbetreiber – Netzbetrieb plus Expansion in „gesicherte“ Sphären
    - 2.0-Betreiber – Netzbetrieb plus Expansion in vertikale, dynamische, disruptive, risikoträchtige Märkten
- **Eine „Gretchenfrage“ wird die nach der Sinnhaftigkeit bzw. Möglichkeit einer Trennung von Netz- und Dienstebetrieb.**

# Welche Umbrüche?

## Separierung Netze / Dienste?

- Die alte Debatte um eine Aufspaltung integrierter Telcos in Netcos und Servcos wird verstärkt aus unternehmerischen Motiven geführt werden.
- Regulatorische Aspekte
  - Glasfaserzugangsnetze als natürliche Monopole
  - Vermeidung von Quersubventionierungen und Wettbewerbsbehinderungen mittels Trennung
- Unternehmerische Aspekte
  - Unterschiedliche Ökonomien Netze / Dienste – Investitions- und Innovationszyklen, Anlegertypen, Konkurrenten, „time to market“ ...
  - Höhere Flexibilität, schnellere Reaktionen, erleichtertes Partnering bei Separierung?

# Welche Umbrüche? Separierung Netze / Dienste?

| Neuzuordnung von Risiken und Renditen<br>durch Einführung neuer Geschäftsmodelle                        |                             |                                 |                              |                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
|                                                                                                         | Typische<br>Elemente        | Anteil der Netz-<br>Investition | Intensität<br>von Wettbewerb | Typische<br>Amortisation-<br>sdauer |
| <b>ServiceCo</b><br>   | Applikationen<br>und Inhalt | 5%                              | hoch                         | 1-2 Jahre                           |
| <b>ActiveCo</b><br>   | Switches<br>und Router      | 25%                             | mittel                       | 5-7 Jahre                           |
| <b>PassiveCo</b><br> | Kabelkanal<br>und Fiber     | 70%                             | niedrig                      | 12-15 Jahre                         |

# Welche Umbrüche?

## 3 – Marktstrukturen, -grenzen

- **Der Trend zur Konsolidierung der „hyper-kompetitiven“ europäischen TK-Märkte wird aller Voraussicht nach an Dynamik zulegen und verstärkt auch grenzüberschreitend wirksam werden.**
- **Bedingung für einen Erfolg dieser Bemühungen sind flankierende Änderungen der Regulierung im Sinne einer stärker „industriepolitischen“ Ausrichtung: „Der Telekom schwebt ein neues Wettbewerbsmodell vor: Um ein Gegengewicht zu den US-Web-Giganten bilden zu können, müssen Fusionen erleichtert und strategische Allianzen erlaubt werden.“** (Wirtschaftswoche 28.10.2013)

# Umbrüche und Herausforderungen

- Die ungebrochene Relevanz von Kostensenkungsstrategien macht einen anhaltenden Druck auf die Konditionen der Beschäftigten wahrscheinlich.
- Die sich abzeichnenden Umbrüche in Geschäftsmodellen, Unternehmensstrukturen und Regulierungskonzepten dürften mit gravierenden Veränderungen für die ArbeitnehmerInnen einhergehen.
- Die national wie international verstärkten Kooperationsbemühungen der Telcos setzen eine noch intensivere Zusammenarbeit der Interessenvertretungen in den Konzernen wie in der Branche auf die Agenda.

# Das Rettende und das Sichere ...

- **„Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch.“ (Hölderlin)  
Wollen wir's zumindest hoffen ...**
- **„Das Sichere ist nicht sicher. So, wie es ist, bleibt es nicht.“ (Brecht)  
Das immerhin dürfte sicher sein.**