

1. Einleitung

A

2. Der äußere Wandel der Fernmeldeverwaltung

1. Die hoheitliche Struktur der Deutschen Bundespost
2. Vom Verwaltungsakt zum privatrechtlichen Vertrag - die Reform der Tarifstruktur

3. Die Internationalisierung der Telekom

1. Die Globalisierung des Telekommunikationsmarktes
2. Die Globalisierung der Eigentümer-Struktur
3. Von der Daseinsvorsorge zur Kundenorientierung

B

4. Der Binnenwandel der Telekom

1. Änderung der Organisation

1. Die Schaffung von Kunden-Niederlassungen
2. Die Ausgliederung von Tochter-Gesellschaften

2. Die Änderung der Personalstruktur

1. Personalabbau und Umschulung
2. Vom Beamten zur Tarifkraft

3. Von der nationalen, technischen Behörde zum internationalen Dienstleistungsunternehmen

**Die Deutsche Telekom AG:
Ein nationales Monopol auf dem Weg in den europäischen
Wettbewerb**

1. Einleitung

Vor Jahresfrist, zum 1. Januar 1995, ist die Deutsche Bundespost Telekom in eine Aktiengesellschaft, die Deutsche Telekom AG umgewandelt worden. Noch befindet sie sich zu 100 % im Besitz des Bundes. Sie wird jedoch bereits in diesem Jahr an die Börse gehen und zwar durch Kapitalerhöhung Aktien auf den nationalen und den ausländischen Börsenmärkten anbieten und damit auch stufenweise eine private Aktiengesellschaft werden.

Neben der Privatisierung der Telekom vollzieht sich der Prozeß der Öffnung des Telekommunikationsmarktes:

Schon vor sechs Jahren war das staatliche Monopol für den Vertrieb von Endgeräten, z.B. von Telefon-Apparaten entfallen. Ab 1993 wurden Lizenzen für den Mobilfunk vergeben; der Wettbewerb zwischen drei Unternehmen des Mobiltelefons ist im Gange.

Das sog. Netzmonopol wird bereits zum 30. Juni 1996, d.h. in wenigen Monaten aufgehoben werden. Konkurrenten der Telekom können dann eigene Netze betreiben und an die Öffentlichkeit vermarkten, z.B. für die Datenfernübertragung, aber noch nicht für den Telefondienst.

Von entscheidender Bedeutung, auch für den Privatkunden, ist der Wegfall des letzten Monopols, des Telefon-Monopols, zum 1. Januar 1998. Dies hat der Ministerrat der Europäischen Union bereits im Herbst 1994 beschlossen.

Der Telekommunikationsmarkt soll ein freier Markt werden, vergleichbar mit dem Markt für Versicherungen und Banken. Das neue Telekommunikationsgesetz, das der Bundestag am letzten Donnerstag bereits in erster Lesung behandelt hat, sieht ab 01.01.98 einen freien Marktzugang für alle Unternehmen vor. Voraussetzung für eine Netz- oder Telefonlizenz sind nur fachliche Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit. Auch Unternehmen aus dem Binnenbereich der Europäischen Union haben freien Marktzugang zu dem bisher monopolistisch abgeschotteten deutschen TK-Markt.

Was bedeutet dies für die Deutsche Telekom AG, die heute mit rund 67 Milliarden Jahresumsatz, 40 Millionen Kunden und mehr als 200.000 Mitarbeitern der größte Netzbetreiber in Europa und der zweitgrößte der Welt ist und zu den 10 größten deutschen Unternehmen zählt?

Dieser Umwandlungsprozeß ist sicherlich weit mehr als eine Änderung der Rechtsform von der hoheitlichen Bundesbehörde zur privatrechtlichen Aktiengesellschaft. Er ist auch mehr als eine bloße Änderung der organisatorischen Struktur. Privatisierung und Liberalisierung führen nicht nur dazu, daß sich die Telekom in ihrer personellen und organisatorischen Struktur bereits verändert hat und sich weiterhin grundlegend verändern wird, so daß man bildlich davon sprechen könnte „kein Stein bleibe auf dem anderen“. Mehr noch: Diese Reform bedeutet eine umfassende unternehmenspolitische Umorientierung, ja zumindestens teilweise gedankliche Neu-Ausrichtung.

Ich möchte versuchen, hierzu einige Akzente in diesem Vortrag zu setzen und Einblicke in den umfassenden Umwandlungsprozeß unseres Unternehmens zu geben. Sie werden verstehen, daß ich hier in persönlicher Verantwortung und nicht offiziell für unser Unternehmen spreche.

Hierbei sollen zunächst die äußeren Veränderungen seit 1990, nämlich durch die sogenannten Postreformen I und II, im Vordergrund stehen.

Sodann möchte ich Sie in einem 2. Teil dieses Vortrages einladen, mit mir einen Blick in das Innenleben des Unternehmens zu werfen, um die gegenwärtigen organisatorischen und personellen Veränderungen näher zu betrachten. In diesem speziellen Sektor habe ich seit 1990 an den Veränderungen mitgewirkt.

2. Der äußere Wandel der Fernmeldeverwaltung

2. 1. Die hoheitliche Struktur der Deutschen Bundespost

Zunächst die Veränderungen des äußeren Umfeldes:

Das Fernmeldewesen bildete zusammen mit Postdienst und Postbank bisher einen wesentlichen Teil der Bundesverwaltung. Die Post umfaßte mit rund 700.000 Mitarbeitern mehr als ein Drittel des Bundespersonals. Die Fernmeldeverwaltung handelte hoheitlich, durch Verwaltungsakte. Der Fernsprechteilnehmer - nicht Kunde - hatte Anträge an die Fernmeldebehörde zu stellen und hoheitliche Gebühren für die Nutzung des Telefons zu entrichten. War der Fernsprechteilnehmer unzufrieden, konnte er sich entweder ans Verwaltungsgericht oder im Wege der Beschwerde

an den Postminister wenden. Im Vordergrund des Verwaltungshandelns stand formal der Vollzug der einschlägigen Gesetze, Wünsche der Antragsteller wurden nur insoweit beachtet, als sie mit dem Gesetz übereinstimmten. Da Hoheitsfunktionen wahrgenommen wurden, war der Einsatz von Beamten der Normalfall; die Einstellung von Angestellten und Arbeitern beschränkte sich - von Ausnahmen abgesehen - auf Hilfsdienste.

Die in einem demokratischen Rechtsstaat erforderliche Bürgerorientierung jeder Verwaltung wurde durch die Einrichtung eines eigenen Ministeriums und eines parlamentarischen Postverwaltungsrates abgesichert. Auch der engagierte Einsatz zahlloser Postbediensteter sorgte mit dafür, daß die Bürgerinteressen trotz der riesigen Apparatur in durchweg guter, wenn auch sehr standardisierter Form zufriedengestellt wurden. Das Fernmeldewesen war „Daseinsvorsorge“ des Bundes. Schon von der Struktur her war eine Tendenz zur bundeseinheitlich, standardisierten Allgemeinversorgung gegeben, die sich am Gleichheitsgrundsatz orientierte.

Eine der großartigsten Leistungen dieser alten Deutschen Bundespost war der Aufbau eines modernen Telefon-Netzes in den Neuen Bundesländern nach der Wiedervereinigung. 1989 gab es dort - politisch gewollt - nur 1,8 Millionen Anschlüsse, d.h. nur jeder 11 Einwohner verfügte über ein Telefon. Es bestanden jahrelange Wartezeiten für einen neuen Anschluß und ganze Dörfer existierten praktisch ohne Telefon, da die Großstädte, wie auch Verwaltungen und Betriebe aus verständlichen Gründen eher Telefonanschlüsse erhielten. Dies hat sich nach der Wiedervereinigung fast blitzartig geändert. Gemeinsam mit den Kräften der Deutschen Telekom Ost und Milliarden-Investitionen - insgesamt rund 50 Milliarden - setzte eine energische Aufholjagd ein; zusätzlich waren stets

bis zu 4.000 Telekom-Mitarbeiter aus dem Westen in die Neuen Bundesländer abgeordnet. Ein hochmodernes Glasfasernetz wurde installiert, so daß jetzt der Osten Deutschlands nicht nur bereits das 4xfache an Anschlüssen von 1989 besitzt, sondern über das technisch modernste Telefonnetz in Europa verfügt.

Zwar ist ein dem Westen entsprechender Zustand noch nicht überall erreicht. In bestimmten Bezirken von Berlin und Dresden können z.B. einzelne Privatkunden z.Zt. noch keine neuen Anschlüsse erhalten, da die Leistungsfähigkeit der Infrastruktur noch erweitert werden muß.

Wenn aber heute gelegentlich die alte Telekom als ein „behäbiger Beamtenapparat“ in der einen oder anderen Presse dargestellt wird, so scheinen diese mit Engagement erzielten Erfolge in Ostdeutschland schon wieder vergessen zu sein. Offenbar gilt das Motto: Verdienste eines Monopolisten sind selbstverständlich, seine Nachteile werden jedoch umso kritischer beurteilt.

2.2. Vom Verwaltungsakt zum privatrechtlichen Vertrag - die Reform der Tarifstruktur

Bereits mit dem 1990 in Kraft getretenen Poststrukturgesetz, also der Postreform I, wurde das Rechtsverhältnis zwischen der Telekom einerseits und Telekombenutzern andererseits grundlegend geändert: der Gesetzgeber verwandelte das hoheitliche Teilnehmerverhältnis in einen privatrechtlichen Vertrag, auch wenn das der Kunde nicht sofort merkte. Aus dem Antragsteller wurde rechtlich ein Vertragspartner, ein Kunde, der dem Telekom-Unternehmen Aufträge erteilt. Der privatrechtliche Vertrag löste also den bisherigen Verwaltungsakt ab.

Allerdings stößt die Vertragsfreiheit auch heute noch an enge Grenzen. Wesentliche Inhalte des Vertrages werden durch Gesetz oder Verordnung vorgegeben und die Preise (Telefontarife) - es handelt sich also nicht mehr um öffentlich-rechtliche Gebühren - und sonstigen Leistungsbedingungen, also insbesondere die Allgemeinen Geschäftsbedingungen, bedürfen noch immer der ministeriellen Genehmigung .

Lassen Sie mich hier, nach der sehr umfangreichen Debatte um die Reform der Tarife zu Beginn dieses Jahres, vielleicht die wichtigsten Aspekte dieser Reform noch einmal rekapitulieren.

1. Die Tarifreform war kein einseitiger Akt der Telekom, etwa im stillen Kämmerlein des Vorstands beschlossen. Die Tarife wurden 1993 von Vorstand und Aufsichtsrat beschlossen und bereits 1994 durch den Bundespostminister mit Zeitziel 1996 genehmigt. Hierbei war auch bereits damals der Infrastrukturrat, d.h. die postalische Vertretung von Bundestag und Bundesrat beteiligt. Es war also kein rein marktwirtschaftliches Geschehen, sondern eine von Unternehmen und Politik gemeinsam getragene Reform.

2. Ziel der Reform ist es, die Tarife stärker kostenorientiert zu gestalten. Die höchsten Kosten fallen heute noch im Ortsnetz an, dort waren aber die Tarife bisher sehr niedrig und deckten bei weitem nicht die Kosten. Dagegen lagen die Fern- und insbesondere Auslandstarife weit über dem Kostenniveau. Die dortigen Gewinne dienten aus politischen Gründen dazu, die Defizite des Ortsnetzes zu decken.

Eine solche Quersubventionierung - Verbilligung der Ortsgespräche durch künstliche Verteuerung der Ferngespräche - wird im freien Markt der Zukunft nicht mehr möglich sein.

Würde die Telekom weiterhin hohe Fern- und Auslandstarife berechnen, verliert sie diesen Markt totsicher an preisgünstigere Konkurrenten. Ein kostenorientierter Ausgleich der Tarifstruktur - ein Rebalancing - war also dringend nötig.

Im übrigen soll gerade hier im Europa-Institut darauf verwiesen werden, daß eine Senkung der intereuropäischen, grenzüberschreitenden Tarife dem Zusammenwachsen der Europäischen Gemeinschaft dient.

Der Verlust des Ferngeschäfts deutete sich bereits jetzt an. Mit Hilfe von Rückruf-Verfahren (Callback-Methoden) können kostenbewußte Unternehmen bereits jetzt die Auslandstarife der Telekom umgehen, indem sie die günstigeren Auslandstarife, z.B. der US-Firmen nützen. Die Telekom hat daher bereits im August 1995 die Tarife in die Vereinigten Staaten und Skandinavien um rund ein Drittel gesenkt.

Telekom hat bei der Reform der Tarifstruktur auch soziale Belange berücksichtigt.

Alle Kunden, die nur eine ermäßigte Rundfunkgebühr zahlen, haben statt des normalen monatlichen Grundpreises von 24,60 DM ab 1. Januar 1996 nur noch 9,00 DM zu zahlen. Das sind allein 1,5 Millionen sozial benachteiligte Bürger. Und für behinderte Kunden, die aufgrund ihrer Lebenssituation besonders auf das Telefon angewiesen sind, z.B. Blinde oder stark Sehbehinderte, ermäßigt sich die Gebühr auf 5,00 DM pro

Monat. Telekom trägt die Einnahmeausfälle selbst. Ich glaube, daß dies ein gutes Beispiel sozialer Verantwortung eines Unternehmens ist .

Diese politische Regulierung unserer Preise im bisherigen Monopol-Bereich - d.h. der Telefon-Tarife - sieht das gegenwärtig im Entwurf vorliegende Telekommunikationsgesetz auch für die Zukunft vor. Anstelle der in der Marktwirtschaft üblichen Mißbrauchsaufsicht, die bei marktbeherrschenden Unternehmen das Bundeskartellamt ausübt, soll auch künftig eine antizipierte Preiskontrolle durch eine staatliche Regulierungsbehörde fortbestehen. Dies entspricht Vorbildern in Großbritannien und den Vereinigten Staaten.

Angesicht der marktbeherrschenden Stellung unseres Unternehmens kann man hierfür zwar Gründe anführen; Umfang, Tiefe und vor allem Dauer dieser gesetzlichen Regulierung sind allerdings Gegenstand intensiver politischer Diskussionen und werden es vermutlich so lange bleiben, bis hoffentlich bald auch im Telekommunikationsmarkt die normalen Spielregeln des Wettbewerbs und der Vertragsfreiheit greifen.

Am Schnittpunkt von bisheriger monopolistischer Marktbeherrschung und künftigen Wettbewerb wird dies besonders an dem aktuellen Rabatt - Problem bei Geschäftskunden deutlich:

Im Monopol wurden die Interessen des Kunden grundsätzlich durch Kontrahierungszwang, Gleichbehandlungsgrundsatz und politische O-beraufsicht geschützt. Im jetzt beginnenden Wettbewerb muß der auch in anderen Märkten zulässige Mengenrabatt in der Telekommunikation möglich sein. Er wird bereits in den USA und in Großbritannien praktiziert. Wir wollen ihn Großkunden mit Monatsrechnungen über 5.000 DM anbieten, gestaffelt nach Umsatzstufen und Zielländern.

Der Regulierungsrat hat vor einer Woche die Entscheidung über die hierfür erforderliche Genehmigung verschoben und auch Rabatte für Privatkunden und kleinere Unternehmen gefordert. Solche Preisnachlässe sind von uns bereits vorgesehen. Insbesondere beabsichtigen wir dies bei häufig angewählten Zielnummern, z.B. zu Verwandten und Freunden.

3. *Die Internationalisierung der Deutschen Telekom AG*

3.1. *Die Globalisierung des Telekommunikationsmarktes*

Hoheitsverwaltung und staatliches Monopol endeten naturgemäß an den nationalen Grenzen; noch haben wir in Europa einen "Flickerteppich" von nationalen Schrebergärten der Telekommunikation. Die technische Zusammenarbeit der staatlichen Monopole, insbesondere im Normenbereich, vollzog sich in der Union Internationale de Télécommunication (UIT) sowie der Commission Européenne des Postes et Télécommunication (CEPT). Die Existenz der nationalen Monopole wurde hierdurch nicht berührt; es existierte kein europäischer Markt auf dem Dienstleistungssektor der Telekommunikation. Unternehmerische Aktivitäten von weltweitem Zuschnitt konnten nur mittelbar, über eine privatrechtliche strukturierte Tochter (zusammen mit 2 Großbanken), nämlich der DETECON in den Staaten der Dritten Welt entfaltet werden.

Die Entstehung des europäischen Binnenmarktes ebenso wie die weltweiten Marktverflechtungen, insbesondere mit Nordamerika und Ostasien müssen jedoch auch von Dienstleistungsunternehmen der Telekommunikation zur Kenntnis genommen und in Kundendienst

kommunikation zur Kenntnis genommen und in Kundendienst umgesetzt werden. Die wachsenden, europäischen und weltweiten Geschäftsbeziehungen erzeugen auch einen direkten europäischen und globalen Kommunikationsbedarf. Die Telekommunikationsmärkte sind daher nicht mehr nationale Märkte. Unsere Kunden möchten in Europa und weltweit Maßstab den Service aus einer Hand erhalten - d.h. auch mit gleicher Qualität und den gewohnten Preisen.

Die Notwendigkeit einer globalen Orientierung haben die großen TK-Gesellschaften der USA und Großbritanniens, nämlich AT&T und British Telecom, bereits erkannt. Durch ihre multinationalen Allianzen, auch mit deutschen Großunternehmen, die über umfangreiche und moderne Netze verfügen, haben sie die Umwandlung in internationale Unternehmen bereits in Angriff genommen.

Auch die Telekom AG ist sich der existentiellen Notwendigkeit, ein globales Unternehmen zu werden, seit langem bewußt. Bereits vor drei Jahren wurde eine Allianz mit France Télécom geschlossen. Am 31. Januar hat die Telekom d.h. vor wenigen Tagen, in einer Dreier-Allianz mit France Télécom und dem amerikanischen Unternehmen SPRINT, ein gemeinsames Unternehmen namens Global One, für weltweite Kundendienste gegründet. Bereits vom Start an wird dieses Unternehmen an 1.200 Standorten der Welt mit 2.500 Mitarbeitern seinen Kunden zur Verfügung stehen. Der erste Service ist der paketvermittelte Datenfernverkehr; für vielreisende Geschäftsreisende und Privatkunden soll schnellstens eine weltweit funktionierende Telefonkarte angeboten werden. Außerdem stellt Global One sein weltweites Netz auch anderen Netzbetreibern zur Verfügung. Im Dezember letzten Jahres haben die amerikanische Aufsichtsbehörde ihre Genehmigung erteilt und die EU-Kommission das erforderliche Freistellungsverfahren nach dem EU-Vertrag eröffnet.

Insgesamt - das ist einzuräumen - ist die wettbewerbsrechtliche Beurteilung unserer Allianzen für die nationalen und europäischen Kartellbehörden nicht einfach. Bei rein nationaler, aber auch aus europäischer Perspektive erscheint eine Allianz der Telekom, des in Europa größten Netzbetreibers, mit France Télécom, dem zweitgrößten Carrier, nicht ohne Risiko für die Freiheit des Wettbewerbs.

Aber schon heute besteht eine Allianz des größten amerikanischen Netzbetreibers, der AT&T, mit den Telefongesellschaften der Schweiz, der Niederlande, Spanien und Schweden; eine Zusammenarbeit mit deutschen Konzernen ist angepeilt. Auch British Telecom arbeitet mit dem zweitgrößten US-Betreiber MCI sowie dem deutschen VIAG-Konzern zusammen.

Vor diesem Hintergrund ist unsere Allianz mit France Télécom und Sprint für einen funktionierenden Wettbewerb auch in der Europäischen Union nötig. Nur wenn mehrere, nicht nur eine globale Telekommunikationsgesellschaft entsteht, kann es zu einem Leistungs- und Preiswettbewerb kommen, der auch dem Kunden nützt. Letztendlich erzwingt und erfordert der weltweite Geschäfts- und Kommunikationsmarkt auch weltweit agierende Telefongesellschaften.

Auch darüber hinaus engagiert sich Telekom international. Bereits vor 2 Jahren übernahmen wir zusammen mit der amerikanischen Gesellschaft Ameritec eine Minderheitsbeteiligung an der ungarischen Telefongesellschaft MATAV und bauten sie vor 2 Monaten auf eine 2/3-Beteiligung aus. Ähnlich wie in den Neuen Bundesländern seit der Wende will Telekom mit hohem Einsatz in Ungarn in kürzester Zeit ein modernes Telefon-Netz schaffen.

Und unsere Tochter DeTeMobil, die das gesamte Mobilfunkgeschäft betreibt, wird in einem Konsortium gemeinsam mit Siemens und anderer deutscher und österreichischer Beteiligung in Österreich ein alternatives Mobilfunknetz aufbauen. Ebenso hat unsere Mobilfunktochter in einem Konsortium zusammen mit polnischen und amerikanischen Unternehmen in diesen Tagen eine erste Lizenz für ein Mobilfunknetz in Polen erhalten. Unsere weiteren Aktivitäten im Bereich der GUS, insbesondere in Kasachstan, sowie in Indonesien seien hier nur am Rande erwähnt.

Betrachten Sie die Gesamtentwicklung, so führen Privatisierung und Liberalisierung zu einer Ent-Nationalisierung der Telekommunikation in einem doppelten Sinne:

Die Liberalisierung, d.h. die Sprengung der nationalen Monopol-Fesseln, führt zu europäischen, ja globalen Märkten. Die TK-Unternehmen werden einerseits ihre Kunden europaweit, ja weltweit suchen und betreuen, andererseits werden im bisher abgeschotteten deutschen Markt ausserdeutsche, ja außereuropäische Unternehmen ihre Dienstleistungen ebenso anbieten können wie bisher Kraftfahrzeuge oder Videokameras.

3.2. Die Globalisierung der Eigentümer-Struktur

Die Privatisierung der Telekom aber führt auch zu einer Ent-Nationalisierung in einem zweiten Sinne. Die neuen Aktien der Telekom werden im Herbst '96 nicht nur auf der Börse in Frankfurt, sondern auch an internationalen Börsenplätzen vermarktet werden. Aus dem 100%-

Bundesunternehmen wird mit einem Schlag auch auf der Eigentümer-Seite ein internationaler Konzern, die Telekom gehört dann Aktionären auf der ganzen Welt.

So führen Privatisierung und Liberalisierung gemeinsam zur Europäisierung, ja Globalisierung der alten deutschen Fernmeldeverwaltung, die Liberalisierung zu globalen Märkten, die Privatisierung zur Internationalisierung des Kapitals.

In diesem Zusammenhang ein Hinweis auf zwei Aktivitäten unseres Unternehmens, die das Tor in die Informationsgesellschaft noch weiter öffnen sollen:

Die Öffnung für Multimedia und den Online-Dienst.

Durch den rasanten Fortschritt der Technik lassen sich die bisherigen Übertragungskapazitäten im Fernsehen verachtfachen. Neue Dienste drängen auf den Markt, von Telepublishing und Teleshopping bis zum Abruf von Filmen aus einer Videothek. Anders als bei der hoheitlichen Verteilkommunikation im traditionellen Rundfunk, wo man zu konsumieren hatte, was serviert wurde, wird nunmehr jeder Nutzer sein eigener Programmdirektor, muß aber ggf. auch - je nach Nutzung - einen besonderen Obolus entrichten.

Aus Sicht der Telekom stellen sich zwei Fragen:

1. Sind Teleshopping oder der private Abruf von Filmen aus einer Videothek noch Rundfunk und damit den strengen Regeln des Rundfunkrechts der Länder unterworfen oder gehören sie nicht vielmehr in das

bundesweite Wirtschaftsrecht oder sind analog dem Presserecht zu behandeln?

und

2. Müssen wir nicht als Telekommunikationsunternehmen mit einem bundesweiten Netz dafür sorgen, daß diese Multimedienetze auch im Fernseher tatsächlich ankommen? Dazu gehört ein Zusatzgerät, das die digitalen und verschlüsselten Programme umsetzt und zugleich bei Pay-Diensten die Gebühren berechnet.

Das ist der Hintergrund für eine Vereinbarung, die wir mit einem anderen Netzbetrieb, den öffentlichen Rundfunkanstalten ARD, ZDF, RTL sowie der Bertelsmann AG geschlossen haben und zu der jedem der Beitritt offensteht.

Sie sieht die Produktion eines Zusatzgerätes, einer „Set Top Box“ oder wie es Peter Glotz letzte Woche so fernsinnig übersetzt hat, einer „Draufsetzschachtel“ für die neuen Dienste vor.

Was unseren Online-Dienst anbetrifft, ist die 1977 geborene, mit dem altdeutschen Namen Btx - Bildschirmtext - getaufte Tochter nunmehr - wie es sich nach 19 Jahren gehört - volljährig geworden. Im Januar 1996 zählten wir bereits mehr als eine Million Kunden, vor allem für das Home-banking. Aber auch das Teleshopping wächst. Hier streben wir zusammen mit Bertelsmann eine internationale Kooperation mit American Online an, wobei sich AOL mehr dem Unterhaltungsmarkt, wir mehr dem Geschäftsmarkt, wie z.B. Homebanking widmen werden. Wir rechnen hier mit einem Wettbewerb im europäischen Maßstab, z.B. mit CompuServe, Microsoft und Europe Online.

Dieses Vorhaben braucht natürlich grünes Licht aus Berlin und aus Brüssel, vom Bundeskartellamt und der Europäischen Kommission.

3.3. Von der staatlichen Daseinsvorsorge zur unternehmerische Kundenorientierung

Oder gestatten Sie noch einmal einen Blick zurück.

Das staatliche Monopol beruhte dereinst auf wichtigen technischen, ökonomischen und politischen Vorgaben.

Zum einen auf der Annahme eines sog. natürlichen Monopols, das nur ein einziges terrestrisches Leitungsnetz und damit auch nur ein einziges Unternehmen als wirtschaftlich sinnvoll erscheinen ließ.

Zum anderen aber - und dies vielleicht viel stärker - auf den militärischen und finanzpolitischen Interessen des Bismarck-Reiches. Dieses war an einer Kontrolle des neuen Nachrichtensystems und an den damit verbundenen Einnahmen stark interessiert, da das Deutsche Reich damals noch kaum über eigene Steuern verfügte.

Erst viel später - mit der Entwicklung des Telefons zum Massenartikel - wurde das staatliche Monopol bürgerorientiert mit dem Begriff der „Daseinsvorsorge“ begründet.

Diese bürgerorientierte Begründung der staatlichen Daseinsvorsorge war allerdings nur eine Zwischenstation. Die technische Entwicklung führte bekanntlich nicht nur zu einer Erosion des natürlichen Monopols.

Aus einem Reservat für Behörden und Großunternehmen wurde die Telekommunikation auch zu einem Massenartikel, so daß sie als Dienstleister für jedermann eine weltumspannende Bedeutung erhält.

Mit der Globalisierung der Kundeninteressen in einem europäischen und weltweiten Marktgeschehen steht aber nicht mehr das pure Betreiben eines Netzes im Vordergrund, sondern das Angebot an verschiedensten Dienstleistungen. Nicht nur das alte Telefon hat heute seinen Charakter wesentlich verändert - denken wir nur an Anrufbeantworter, Anrufweiter-schaltung und Anklopfen - hinzu sind mit dem Telefax und den Online-Diensten weitere Angebote getreten.

Die technische Entwicklung sprengt ohnehin die bisherige Eindimensio-nalität von Netzen und Endgeräten. Es gibt dann z.B. keine getrennten Telefon- und Datennetze mehr. Die modernen Hochleistungsnetze kön-nen für alle Formen der Kommunikation - Sprache, Daten und Bild - ge-nutzt werden. Ebenso verschmelzen die einzelnen Endgeräte miteinander - Telefon, Personalcomputer und Telefax können schon heute in ei-nem Gerät kombiniert werden.

Im Vordergrund wird aber künftig nicht allein die technische Möglichkeit eines Produkts sondern das tatsächliche Kundeninteresse stehen. Was aus dem Kaleidoskop der Visionen einer technischen Wunderwelt tat-sächlich einmal Realität wird, entscheidet nicht das Unternehmen son-dern grundsätzlich der Kunde, d.h. der Bürger.

Das heißt, Telekom muß sich vom bedarfsdeckenden Produktverkäufer zum kundenorientierten Problemlöser entwickeln.

Hier haben wir als ehemaliges Monopolunternehmen noch eine gute Lernstrecke an Kundenorientierung vor uns. Zwar bemühen wir uns, unseren Kunden technische Neuerungen anzubieten, wie Anklopfen, Makeln, Anrufweitchaltung. Sie sind z.T. in anderen Ländern gang und gäbe.

Aber wir haben jetzt dazugelernt, daß wir den Kunden gezielt und deutlich über unsere Angebote und Leistungen informieren müssen. Und daß der Kunde tatsächlich entscheiden kann, welche Zusatzleistungen er wünscht und welche nicht.

Die freie Entscheidung des Kunden trennt die alte staatliche Daseinsvorsorge von der Kundenorientierung eines modernen Unternehmens.

Dem Prinzip der Kundenorientierung entspricht auch nicht mehr die bisherige, undifferenzierte Telefonrechnung. Zwischen Kunde und Unternehmen muß auch hier Klarheit über Leistung und Gegenleistung bestehen. Ab 1997 werden wir mit dem Abschluß der Digitalisierung die technischen Voraussetzungen geschaffen haben und grundsätzlich jedem Kunden eine detaillierte Telefon-Rechnung über jede einzelne Verbindung und über die damit verbundenen Kosten ausstellen.

Der Gedanke einer bundesweiten Daseinsvorsorge lebt zwar heute noch in der Verpflichtung der EU zu einem Universaldienst. Auch das Grundgesetz verpflichtet zu einer flächendeckender Versorgung. Nach meiner persönlichen Überzeugung ist dies nur eine Zwischenstation auf dem Wege zum wirklich freien Markt.

Unbestreitbar ist die Versorgung mit Lebensmitteln für die Bevölkerung viel wichtiger als das Telefon. Trotzdem gibt es keinerlei Verpflichtung

für das Backgewerbe zu einer flächendeckenden Versorgung. Nicht jede Alm, jede Einöde oder auch jede Hallig muß z.B. stets und zu gleicher Qualität und zu gleichen Preisen mit Backwaren versorgt werden. Ich vermute, das drahtlose Handy wird diese bisherigen rechtlichen Maßnahmen der Überfürsorge bald obsolet erscheinen lassen. (Übrigens: die Gesellschaft für deutsche Sprache sucht zu Recht nach einer „solideren, ernstzunehmenden“ Bezeichnung (Wieviel schöner ist doch das italienische „telefonino“!))

Eine wettbewerbliche Versorgung mit Telekommunikationsdiensten zu angemessenen Preisen und die tatsächliche Sicherstellung eines sog. „Universaldienstes“ schließen sich nach meiner Überzeugung gegenseitig nicht aus.

Steht nicht mehr unser Produkt, sondern unsere Dienstleistung gegenüber dem Kunden im Vordergrund, so orientiert sich ein bisher ausschließlich technisch geprägtes Unternehmen dadurch stärker in kaufmännischer Richtung.

Der Techniker wird den Kaufmann benötigen oder selbst einer werden. Die fachliche Kompetenz reicht nicht aus, wenn nicht der Service des Unternehmens entscheidend durch die Freundlichkeit der Mitarbeiter geprägt wird.

4. Der Binnenwandel der Deutschen Telekom AG

Damit kommen wir zum zweiten Abschnitt meines Vortrages, der Binnenreform unseres Unternehmens in Organisation und Personalstruktur.

4.1. Die Änderung der Organisation

4.1.1. Die Schaffung von Kunden- Niederlassung

Die alte Bundespost war als Behörde nach dem Bild der Pyramide konzipiert. Oben im Ministerium ergingen zentral die Weisungen. Die Fernmeldeämter waren Vollzugsorgane und vollständig politischer und fachlicher Kontrolle unterworfen. Zudem waren sie intern stark hierarchisch und außerordentlich arbeitsteilig gegliedert.

Dagegen sind heute die Niederlassungen der Deutschen Telekom AG unsere dezentralen Unternehmen vor Ort. Der Leiter der Niederlassung als dezentraler Unternehmer und seine Mitarbeiter tragen selbständig die Verantwortung für das Ergebnis, d.h. für die effektive Wahrung von Kundeninteressen.

Die alten Fernmeldeämter waren vor allem für Planung und Bau von Leitungen zuständig.

Jetzt müssen wir stärker auf die Kunden eingehen. Daher wurden zwei Drittel der Niederlassungen speziell für die Betreuung von Kunden umgewandelt. Sie kümmern sich um die Wünsche der Privat- und Geschäftskunden. Daher sind dort spezielle Vertriebs- und Serviceabteilungen geschaffen worden.

Nur ein Drittel der Niederlassungen nimmt die bisherigen Hauptaufgaben der alten Fernmeldeämter für Bau und Unterhaltung der Netze weiterhin wahr.

Mit den Leitern der Niederlassungen werden kürzere Fristen für die Ersteinrichtung bzw. die Entstörung von Anschlüssen vereinbart. Die Erfüllung dieser Zielvereinbarungen hat unmittelbare Auswirkung auf die Jah-

resvergütung; denn der Erfolg des Unternehmens bestimmt auch das Einkommen der leitenden Angestellten. Aus Beamten wurden leitende Angestellte, deren berufliches Schicksal stark mit dem Geschick des Unternehmens verwoben ist.

Die im alten System administrativ noch mächtigen Oberpostdirektionen wurden funktionell und personell verkleinert. Sie behalten im Sinne eines Lean-Management nur konzentrierte Funktionen, z.B. beim bezirklichen Controlling.

4.1.2. Die Ausgliederung von Tochter-Gesellschaften

Zur rascheren Betreuung von wichtigen Geschäftsfeldern oder besonders bedeutsamen oder schwierigen Kundengruppen sind eigene Tochterunternehmen gegründet worden. So ist bereits 1993 der Vorstandsbe-
reich Mobilfunk aus dem Unternehmen ausgegliedert und als Deutsche Telekom Mobilfunk GmbH - DeTeMobil - verselbständigt worden. Die DeTeMobil betreut das bisherige C-Netz und hat das neue D1-Netz aufgebaut. Dank ihrer Wendigkeit hat sie sich gegenüber ihren starken Konkurrenten Mannesmann, dem D2-Netz, gut behaupten können.

In der anderen Tochter für System- und Großkunden - der DeTeSystem - werden Großunternehmen besonders betreut. Dies sind z.B. Siemens, IBM, VW, ZDF und ARD - die ganze Systemlösungen für ihre großen TK-Netze benötigen.

Von anderem Gewicht ist die Ausgliederung von Hilfsfunktionen. Die Deutsche Bundespost verfügte über eigene Bau-Abteilungen mit einem leistungskräftigen Stamm an Dipl.-Ingenieuren und Technikern für den Hochbau, so daß die Telekom-Bauten auch rechtlich keiner Bauges-

nehmung bedurften. Planung und Bau von TK-Bauten wurden bereits 1992, d.h. vor Gründung der Aktiengesellschaften, einer eigenen Tochtergesellschaft übertragen. Sie wird noch in diesem Jahr mit einer eigenen Immobilien-Tochter verschmolzen, die die gesamte Verwaltung und ggf. Vermarktung aller Telekom-Grundstücke übernimmt. Es handelt sich derzeit um eine Fläche von rund 56 Millionen qm an ca. 32.000 Geschäftsstandorten; die neue Tochter übernimmt rund 13.000 Telekom-Beschäftigte. Durch die Strukturänderung wird sich unser Flächenbedarf mit Sicherheit verkleinern.

Diese Maßnahmen der Ausgliederung sollen dazu beitragen, daß sich die Telekom auf das operative Kerngeschäft, die Betreuung ihrer Kunden, konzentriert.

4.2. Die Änderung der Personalstruktur

4.2.1. Personalabbau und Umschulung

Die Privatisierung der Telekom bedeutet aber ebenso tiefgreifende Veränderungen für das Personal. Dies gilt sowohl für Quantität als auch für die berufliche Qualität der Mitarbeiter. In der Öffentlichkeit bekannt ist der Beschluß des Telekom-Vorstandes, bis zum Jahre 2000 rund 60.000 Personalstellen, d.h. rund ein Viertel des Personals zu verringern.

Vor 2 Jahren wurden haushaltswirksam noch mehr als 230.000 Mitarbeiter in West und Ost beschäftigt. Der Personalüberhang beruht im Westen vor allem auf unserer Vergangenheit als Staatsmonopol:

Als Unternehmen des Bundes trugen wir auch die allgemeine politische Verantwortung des Staates für die Situation auf dem Arbeitsmarkt mit. Dies betraf vor allem die politische Sorge, in den Jahren hoher Schulab-

gängerzahlen das besonders kritische Ansteigen der Arbeitslosigkeit von Jugendlichen zu vermeiden. Daher haben wir über viele Jahre hinweg weit über den Eigenbedarf hinaus sehr begehrte Ausbildungsplätze, vor allem für Kommunikationselektroniker, zur Verfügung gestellt; die jungen Leute wurden nach Ausbildungsende auch in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis in unser Unternehmen übernommen.

Noch im Jahr 1991 haben wir 16.000 Mitarbeiter neu eingestellt. Daher hatten wir bereits zu Beginn der Postreform einen weit überhöhten Personalbestand, vor allem in Räumen außerhalb der Ballungsgebiete, wie z.B. in Norddeutschland oder im Bayerischen Wald.

Ein zweiter Grund hat diese Problematik in den letzten Jahren noch verschärft. Mit der Modernisierung des Netzes, vor allem der Umstellung von analoger auf digitale Technik, fallen viele bisherige Arbeiten bei der Instandhaltung der technischen Anlagen weg. Erforderten früher Reparaturarbeiten mit dem Lötkolben unter Umständen mehrere Stunden hochqualifizierter Arbeit, so genügen heute im digitalen System wenige Arbeitsminuten. Der Personalbedarf sinkt also objektiv ab. Hinzu kommt, daß Telekom im Wettbewerb nur bestehen kann, wenn sich die Personalproduktivität - Umsatz pro Mitarbeiter - dem höheren internationalen Standard anpaßt.

Der somit leider unvermeidbare Personalabbau konnte bisher in Einvernehmen mit den Gewerkschaften ohne Kündigungen angegangen werden. Bereits Ende 1993 wurde eine allgemeine Einstellungssperre verhängt. Anstelle von bisher jährlich über 10.000 stellen wir nur noch wenige hundert Mitarbeiter, vor allem Spezialisten ein.

Das freiwillige Ausscheiden wird auf zwei Arten erleichtert. Zum einen können alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den einfachen und mittleren Diensten ab 55 ausscheiden. Für Beamte ist es möglich, in den gesetzlichen Vorruhestand zu gehen. Tarifkräfte können auf Kosten der Telekom bis zum Rentenalter in eine vergleichbare Ruhestandssituation wechseln.

Gleichzeitig haben wir jüngeren Tarifkräften, die bereit sind, auf einen anderen Arbeitsplatz in der Wirtschaft zu wechseln, großzügige Abfindungsangebote unterbreitet. Mehrere Tausend haben dies in Anspruch genommen.

Auf diese Weise konnten in den letzten 2 Jahren bereits rund 25.000 Stellen gestrichen, d.h. damit schon fast die Hälfte der Personalreduzierung erreicht werden.

Wegen der oben geschilderten, großzügigen Einstellungspolitik ist unser Personalaufbau atypisch. Die jüngeren Jahrgänge bis zum 40. Lebensjahr überwiegen. So entspricht unser altersmäßiger Aufbau nicht einer Pyramide, sondern eher einer Birne. Dies gilt auch für unsere Beamten.

Ab 1. März werden wir jüngeren Beamtinnen und Beamten, die bereit sind, die Telekom zu verlassen, jeweils ein großzügiges Übergangsgeld zahlen, das allerdings zu versteuern ist. Abfindungen an Beamte sind im Gesetz an sich nicht vorgesehen. Daher mußten wir einen anderen Weg finden, um jüngeren Beamten, die zu einem Arbeitsplatzwechsel bereit sind, wie bis jetzt schon Tarifkräften, einen entsprechenden Anreiz zu geben. Das Gesetz gestattet uns ausdrücklich, Beamte zu beurlauben und als Angestellte zu beschäftigen. Wir beurlauben daher Beamte und beschäftigen sie zunächst als Angestellte. Wir zahlen die Abfindungen

für die Auflösung des Angestelltenverhältnisses, nicht für die Entlassung als Beamter. Alle ausscheidenden Beamten werden natürlich in der Rentenversicherung nachversichert.

Wir nehmen an, daß wir dadurch dem Ziel, der Personalreduktion, ein gutes Stück näher kommen.

Aber auch in den Neuen Bundesländern, wo wir 1990 alle 40.000 Kräfte der Deutschen Telekom Ost übernommen hatten, ist nunmehr ein stufenweiser, sozialverträglicher Personalabbau mit Frühverrentung und Abfindung leider nötig. Der Personalbestand sinkt daher auch in Ostdeutschland.

4.2.2. Vom Beamten zur Tarifkraft

Die Privatisierung verändert auch die berufliche Qualität der Mitarbeiter. Das gilt zuvörderst für den Status.

Zum 1. Januar 1995 hatten die drei Postunternehmen - die (gelbe) Post AG, die (blaue) Postbank AG und die (magenta-graue) Telekom AG rund 300.000 Beamte aller Laufbahnen in ihren Dienst übernommen. Beamte als Mitarbeiter von Aktiengesellschaften - das ist eine absolute Novität in Deutschland. Bisher war dies gesetzlich, ja verfassungsrechtlich ausgeschlossen. Es bedurfte einer ausdrücklichen Änderung des Grundgesetzes, nämlich des Artikels 143b, um dem Bund zu erlauben, seine Dienstherrenbefugnisse auf die Aktiengesellschaften zu übertragen. Die Vorstände der Aktiengesellschaften, aber auch Leiter der Niederlassungen können daher ihre Beamten versetzen und befördern sowie unter Aufsicht und Kontrolle des Bundes sogar Disziplinarmaßnahmen verhängen.

Die Beschäftigung von Beamten erfordert in vielen Bereichen Sonder-
vorschriften. So mußte z.B. das Betriebsverfassungsgesetz durch Re-
geln des Bundespersonalvertretungsgesetzes geändert werden: Neu-
erdings war die ausnahmsweise Genehmigung einzuholen, daß Beamte
der Telekom im Börsengang '96 steuerlich begünstigt Belegschaftsaktien
ihres Unternehmens erwerben dürfen.

Ohne die engagierte Mitarbeit von Beamten hätte das Unternehmen
auch gar nicht den Weg in die AG erfolgreich geschafft. Jedoch ist für
die Zu-kunft die Neueinstellung von Beamten ausgeschlossen. Der An-
teil an Beamten - heute noch rund die Hälfte - wird daher in Zukunft von
Jahr zu Jahr sinken. An ihre Stelle treten zunehmend Tarifkräfte.

4.2.3. Von der technischen Behörde zum kundenorien- tierten Dienstleistungsunternehmen

Aber auch die eigentliche berufliche Qualifikation wird sich im Unter-
nehmen ausfächern. Standen in der ehemaligen Fernmeldeverwaltung
der Dipl.-Ingenieur und der Kommunikationselektroniker, als technische
Berufe im Vordergrund - alle Präsidenten und Amtsvorsteher der Fern-
meldeämter waren Diplom-Ingenieure - so benötigt das Unternehmen
nun auch Mitarbeiter und Führungskräfte mit kaufmännischer und z.T.
auch rechtlicher Vorbildung.

Damit wird sich das Unternehmen, dessen Technikberufe bisher eine
Männerdomäne bildeten, auch in den Führungsetagen den Frauen öff-
nen. So konnte die Geschäftskunden-Niederlassung in Freiburg vor kur-

zem als ersten nicht-technischen Leiter des Bundesgebietes eine hervorragend qualifizierte Frau aus dem Unternehmen selbst gewinnen. Das ist, so glaube ich, ein sehr positives Zeichen. Inzwischen sind weitere drei Dipl.-Kaufleute Leiter von Niederlassungen geworden.

Darüberhinaus werden Sprachkenntnisse und internationale Berufs- und Lebenserfahrungen nicht nur in den oberen Etagen, sondern im gesamten Geschäft des nunmehr internationalen Unternehmens für das Personal und seine Chancen eine große Bedeutung gewinnen. Noch vor einigen Jahren war der Diplom-Ingenieur der Telekom, der einige Jahre beruflich in Japan oder bei internationalen Organisationen tätig war, ein Außenseiter, ein Exot, der bei seiner Rückkehr in den nationalen Stall des Monopols von Vorgesetzten und Kollegen z.T. argwöhnisch beäugt wurde und nicht leicht in die Hierarchien zu integrieren war.

Für ein international tätiges Unternehmen wird eine Berufserfahrung im Ausland für Führungskräfte wie für Spezialisten zur Selbstverständlichkeit. Schon 1994 haben wir daher unternehmensintern ein Personalinformationssystem für Auslandseinsätze aufgebaut, in dem sich schon mehr als 5.000 Telekom-Mitarbeiter eingetragen haben. Erst gestern lernte ich eine Mitarbeiterin kennen, die früher bei der Direktion Düsseldorf tätig war und uns jetzt bei der EU-Kommission vertritt.

Mit einer noch stärkeren Ausrichtung an Bürger- und Kundenorientierung schickt sich somit die Deutsche Telekom AG an, aus einem früheren öffentlichen Monopol ein im internationalen Wettbewerb stehendes Unternehmen zu werden. Es wäre dann für Deutschland vergleichbar mit Siemens und Daimler-Benz (oder für Großbritannien mit Shell oder mit Philips für die Niederlande).

Es ist dies ein aufregendes Unterfangen, für unser Unternehmen, aber auch für die Telekommunikationsindustrie und für unsere gesamte Volkswirtschaft. Telekom ist einer der größten Investoren unseres Landes und sichert damit direkt oder mittelbar Hunderttausende von Arbeitsplätzen. Seine Zukunft spielt für die Weiterentwicklung der deutschen Wirtschaft eine große Rolle. Als Partner einer deutsch-französisch-amerikanischen Unternehmensallianz steht es für Offenheit in einem freien europäischen und globalen Markt. Wünschen wir der Telekom auch bei ihrem Ziel, das kundenfreundlichste Unternehmen zu werden, vollen Erfolg!