

# Im Stresstest

Weit mehr als 100 000 Festnetzkunden kündigen jeden Monat vergrätzt bei der Telekom und wechseln zur Konkurrenz. Viel Ärger für Vorstandschef Kai-Uwe Ricke, der endlich gegenhalten muss.

Die Stimmung war gedrückt. Die 70 wichtigsten Manager der Deutschen Telekom versammelten sich am 30. und 31. März im Kölner Theater am Tanzbrunnen, um zu hören, was ihr oberster Chef plant. „Zögern und Taktieren hat keinen Sinn mehr“, warnte Kai-Uwe Ricke beim Führungskräfte-Treffen. „Wir müssen viel entschlossener um jeden Vertrag kämpfen.“

Eine Nachricht verstörte die Manager besonders: Bis zu 150 000 Haushalte kündigen pro Monat ihren Anschluss. Bislang waren es rund 100 000 Kunden – schon das eine Schreckenszahl. Zusätzlich schmerzt, dass vor allem die lukrativsten Kunden flüchten. Zwei Drittel der Wechselmeldungen zusätzlich zum Telefon einen Breitband-DSL-Anschluss bei der Konkurrenz an. Damit gehen der Telekom weitere Erlöse verloren.

Kein Zweifel: Dreieinhalb Jahre nach Amtsantritt steht Ricke vor seiner zweiten Bewährungsprobe. Erst muss er die Schulden halbieren, jetzt muss er den Verfall von Marktanteilen stoppen und neue Geschäfte auf den Weg bringen. Um 1,2 Milliarden Euro stockt er den Marketingetat auf, um mit neuen Produkten sowohl Internet wie Mobilfunk zu stärken – allein gegen alle. Auch die Investorengruppe Blackstone, die soeben 4,5 Prozent der Papiere kaufte und mindestens ein Aufsichtsratsmandat bekommt, drängt auf weiteres Wachstum.

Tempo. Rikes wichtigste Waffe ist das neue DSL-Netz mit 50 Megabit pro Se-

kunde. Es erlaubt Arbeiten, Spielen oder Websurfen in bislang nicht gekanntem Tempo. Die Wettbewerber müssen passen. Richtig loslegen kann Ricke erst im August. Aberschon im Juni zur Fußball-WM beginnen Pilotprojekte in den zehn für das Netz vorgesehenen Städten, darunter Berlin, Hamburg, München und Köln.

Flankiert wird die Attacke durch gemeinsame Tarifpakete von T-Com und

T-Online: Die Festnetzsparte, lange durch Anfechtungsklagen blockiert, kann die Webtochter trotz laufendem Prozess voraussichtlich im Juni zu 100 Prozent schlucken. Das erhöht die Schlagkraft.

Die Fusion ist auch dringend nötig. Denn neben Arcor, Hanset oder O<sub>2</sub>, hinter denen die mächtigen Konkurrenten Vodafone, Telecom Italia und Telefónica aus Spanien stecken, setzen auch eine Vielzahl kleinerer Unternehmen auf integrierte Angebote von Internet und Telefonie – und spielen gegenüber dem Marktführer ihre Flexibilität aus.

„Wir stehen in einem 360-Grad-Wettbewerb“, treibt Ricke die Mitarbeiter an. „Nur mit niedrigeren Kosten, schnelleren Innovationen sowie perfektem Zusammenspiel der Sparten siegen wir.“

Wende. An allen Fronten zeigt der 44-jährige Betriebswirt deshalb bunte Härte. Meetings mit dem Vorstandschef am Donnerstag oder Freitag enden immer häufiger mit dem Beschluss „Wiedervorlage Montag“ – die Abgestraften müssen am Wochenende nacharbeiten. „Ich bin zwar noch immer kein Macho, werde aber immer ungeduldiger“, sagt der frühere Bertelsmann-Assistent, der als Chef von T-Mobile bereits mit 39 Jahren im Telekom-Vorstand saß.

Beim Streit um den Abbau von 32 000 der 170 000 Stellen im Inland gibt Ricke trotz heftigem Protest der Gewerkschaft Verdi nicht nach – jetzt hat der Betriebsrater sein mal den Verlust von 3800 Jobs abgenickt. ☺

## Heftiger Wettbewerb

Anbieter	Zahl der DSL-Kunden in Mio.	Gesamtpreis bei 6 Mbit	Verfügbarkeit
<b>KOMBINATION T-ONLINE/DEUTSCHE TELEKOM</b>			
T-Online	4,45 <sup>1</sup>	76,35	Bundesw. <sup>2</sup>
<b>KOMBINATION RESELLER/DEUTSCHE TELEKOM</b>			
1 & 1	1,76	58,93 <sup>3</sup>	Bundesw. <sup>2</sup>
AOL	> 1,00	61,67	Bundesw. <sup>2</sup>
Freenet	0,70	62,70 <sup>3</sup>	Bundesw. <sup>2</sup>
Tiscali	K. A.	62,74 <sup>3</sup>	Bundesw. <sup>2</sup>
Strato	– <sup>4</sup>	63,70 <sup>3</sup>	Bundesw. <sup>2</sup>
Lycos	0,05	63,84	Bundesw. <sup>2</sup>
Tele 2	K. A.	64,84 <sup>3</sup>	Bundesw. <sup>2</sup>
GMX	– <sup>5</sup>	65,92	Bundesw. <sup>2</sup>
<b>PAKETTARIFE INFRASTRUKTUR-WETTBEWERBER</b>			
Versatel	0,30	49,98	200 Orte
Hansenet	0,55	51,90	95 Orte
Netcologne	0,20	54,65 <sup>6</sup>	30 Orte
Arcor	1,10	56,10	300 Orte
Mnet	< 0,11	57,68	100 Orte

Kosten in Euro/Monat, jeweils inklusive ISDN- und 6-Mbit-DSL-Anschluss, Flatrate für DSL und Telefonate ins deutsche Festnetz; bei Telekom-Resellern mit Internettelefonie. Nachlässe bei Einzelpreisen entsprechend der Laufzeit eingerechnet. K. A. = Keine Angabe. 1) DSL-Tarif-Kunden. 2) 91 % der Bevölkerung. 3) In ausgewählten Städten billiger. 4) In Zahl für Freenet enthalten. 5) In Zahl für 1 & 1 enthalten. 6) Ab Mai.

Verteidiger. Mit einem Rundumschlag versucht sich Telekom-Chef Kai-Uwe Ricke gegen Attacken der Konkurrenz zu wehren. Sein Einsatz: 1,2 Milliarden Euro.

## Deutsche Telekom

Der Konzern und der Chef stecken im Stresstest. Zwei Wochen hat sich Ricke über Ostern mit der Familie auf den Seychellen erholt und dort den zwei Söhnen sein Lieblingshobby Segeln beigebracht, nun heißt es wieder volles Programm: Er muss den Zukauf von Polens führender Mobilfunkfirma PTC und von Österreichs viertgrößtem Mobilfunkbetreiber Teling über die Bühne kriegen. In Amerika versucht T-Mobile USA im Sommer Frequenzen für schnelles Internet über Mobilfunk zu ersteigern. Das kann zehn Milliarden Euro verschlingen. Und auf der Hauptversammlung am 3. Mai erwartet Ricke erneut Kritik der Kleinaktionäre: Mit 14,20 Euro liegt der Kurs auch nach der jüngsten Kursrally nicht einmal zehn Prozent höher als zu seinem Amtsantritt.

Trotz schlechter Performance der T-Aktie steht Ricke Vertragsverlängerung im Herbst derzeit nicht infrage. „Alle Zeichen stehen auf Kontinuität“, sagt einer der Aufsichtsräte. Ein Indiz dafür sind auch Signale der Bundesregierung. Sie kontrolliert direkt oder über das Geldinstitut KfW immer noch 32,5 Prozent der Aktien. Kanzlerin Angela Merkel und Vizekanzler Franz Müntefering sicherten der Telekom im Koalitionsvertrag den Start des DSL-Netzes ohne Eingriffe des Regulierers zu – ein Vertrauensbeweis.

Strategie. Das erneute Mandat braucht Ricke als Rückendeckung für seine Wachstumsstrategie: Mehr als 30 Milliarden Euro investiert er in den nächsten sechs Jahren. Besonders Zukäufe europäischer Mobilfunkfirmen hat er dabei mit Finanzvor-

stand Karl-Gerhard Eick im Visier: „Die Konsolidierung geht weiter.“

Wie aggressiv die Telekom angreift, demonstriert die aktuelle Marketingstrategie. 25 000 subventionierte Set-Top-Boxen zum Download von Filmen verteilte T-Online in wenigen Wochen. Jeder neue DSL-Kunde der Webtochter erhält neuerdings Modems inklusive Funkstation zum Nulltarif. Hinzu kommen Angebote wie Speicherplatz für Fotos, Bildbearbeitung und kostenloser Spamschutz.

Nach der Übernahme von T-Online durch T-Com folgt ein Feuerwerk von Paketofferten – ganz nach dem Vorbild der Konkurrenz. So soll es einen hochwertigen ISDN-/DSL-Anschluss inklusive Flatrate für Internet und Telefonie für rund 65 Euro geben – 10 bis 15 Prozent

teurer als beim einzigen bundesweiten Herausforderer Arcor. T-Com-Chef Walter Raizner ist guter Dinge, dass der höhere Preis durchsetzbar ist. „Wir müssen aufbessern Service und unser Image als Marktführer setzen, dann können wir uns einen Aufschlag leisten und trotzdem neue DSL-Kunden gewinnen und unsere Anschlüsse verteidigen.“

Die wichtigste Karte: das 50-Megabit-Netz. Mindestens eine Million Verträge für TV und Filme über Internet will Ricke bis Ende 2007 – ein ehrgeiziges Ziel. Mehr als 60 TV-Sender hat T-Online-Marketingvorstand Burkhard Graßmann unter Vertrag. Ende des Sommers sind es wohl 100 inklusive einiger HDTV-Angebote. Tausende Filme kommen in die Onlinevideothek.

Schon jetzt steht fest, das Netz für zusätzliche 2,5 Milliarden Euro aufgrund 50 Städte auszudehnen. Bislang hat die Telekom 500 Millionen verplant. Die Kritik der EU gegen die Freistellung von der Regulierung will sie ignorieren. „Der Ex-Monopolist setzt auf den Durchmarsch“, kritisiert Jürgen Grützner, Geschäftsführer des Verbands der Telekom-Konkurrenten VATM.

Innovationen. Die Vorbereitungen laufen auf Hochtouren. Beispiele: Die Geschäftskundensparte T-Systems will Ärzten gemeinsam mit T-Com Ferndiagnosen via Monitor mit dreidimensionalen Bildern ermöglichen. Dutzende Schulen beteiligen sich gleichzeitig an Chemiewerkstätten für „Schulen an's Netz“.

Ricke baut auf starke Partner. „Beim bisher größten Projekt Europas für Internet-TV sind wir dabei“, sagt Microsoft-CEO Steve Ballmer. Er liefert für rund 200 Millionen Euro die Software, Alcatel und Siemens bauen das Netz, Cisco und Infineon die Set-Top-Boxen.

Die neue Infrastruktur ist auch ein Frontalangriff gegen die Kabelbetreiber. Viele der 20 Millionen Kabel-TV-Kunden sollen ihren Vertrag kündigen, so die Überlegung der Telekom, um die gesparten 10 bis 20 Euro pro Monat für T-DSL inklusive TV zu investieren – im Fachjargon als Triple-Play von TV, Web und Telefonie bekannt. Bisher gibt es 10,4 Millionen DSL-Anschlüsse, davon 7,9 Millionen bei der Telekom. Am Ende des Jahres werden es wohl 15 Millionen sein.

Die Kabel-TV-Unternehmen wissen um die Gefahr. Ish, Kabel-Deutschland oder auch Kabel Baden-Württemberg bieten Internet und Telefonie zu Kampfpreisen über ihre Buchse an – mit 200 000 Kunden bislang mit begrenztem Erfolg.

Arena, ein Ableger von Kabelfirmen, kaufte zur Kundenbindung für 250 Millionen Euro per Saison die Rechte für Pay-TV an der Fußball-Bundesliga. Pech ist nur, dass die Telekom die Rechte ebenfalls erwarb. Sie zahlt nur 50 Millionen Euro pro Saison, muss die Spiele aber per Internetprotokoll übertragen.

Arena und die Deutsche Fußball-Liga (DFL), die für die Vermarktung der Bundesliga zuständig ist, erkennen nun erschreckt, wie offensiv die Telekom die Rechte nutzen will. Der Vorstand überlegt, die Spiele nicht nur per DSL zu übertragen, sondern zusätzlich per Satellit – was technisch kein Problem ist.

Als Partner dafür locken Ricke und sein Medienprofi Graßmann Premiere mit ins Boot: Sie holen den Bezahlsender als Veranstalter der Liga-Sendungen ins Telekom-Lager. Premiere-Chef Georg Kofler braucht einen Erfolg für sein börsennotiertes Unternehmen, nachdem die Bundesliga-Rechte an Arena verloren hat. Der Plan: Premiere darf seinen 3,6 Millionen Abonnenten Bundesliga anbieten, über all was das neue Netz fertig ist, bekommen Premiere-Abonnenten einen Anschluss dafür. ☺

 **DER ETABLIERTE.**

Mit 1,1 Millionen DSL-Kunden ist Arcor-Chef Harald Stöber der größte Herausforderer der Telekom mit einem eigenen Festnetz. Rückenwind bekommt er durch das neue Commitment von Mutterkonzern Vodafone zum Festnetzgeschäft. Ab Sommer bringt das Frankfurter Unternehmen Telefone auf den Markt, die zu Hause per DSL-Funkmodem laufen, unterwegs auf dem Netz von Vodafone. Die Telekom hat ähnliche Pläne.

 **DIE STREITHÄHNNE.**

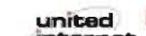
Zufrieden mit seinem Deutschland-Statthalter kann Ricardo Ruggiero (I.), Chef der Telecom Italia, sein. Hansenet-Chef Harald Rösch hat mit seiner DSL-Marke Alice 500 000 Kunden geködert. Er will im Kerngebiet Hamburg ein eigenes Glasfasernetz mit bis zu 100 Megabit/Sekunde bauen und streitet nun mit der Telekom über Wegerechte für Glasfaserleitungen. Als Clou verkauft Hansenet eine Telefonflatrate ins Festnetz aller europäischen Länder für 19,95 Euro im Monat.

 **DER UMSTEIGER.**

Den Angriff gegen das Festnetz wagt O<sub>2</sub>-Chef Rudolf Gröger bereits lange mit seinem Home-Zone-Tarif Genion. Jetzt kommt DSL in das Angebot, nachdem die O<sub>2</sub>-Gruppe von Telefónica übernommen wurde. Spaniens Telefonriesen hat ein 16-Megabit-Netz in Deutschland aufgebaut, das Gröger nun an seine zehn Millionen Handykunden vermarkten soll. Dabei hilft Telefónicas Erfahrung mit Internet-TV.

 **DER VERTEIDIGER.**

Die Abwehr gegen die Telekom orchestriert für die Kabel-TV-Firmen Bernard de Roos. Der Sprecher der Geschäftsführung von Arena hat für 250 Millionen Euro Premiere die Pay-TV-Rechte an der Bundesliga weggeschnappt, damit TV per Kabel mehr zu bieten hat als das künftige Fernsehen via DSL. Dass die Telekom Bundesligarechte für die Webausstrahlung gekauft hat, war für ihn eine unangenehme Überraschung.

 **DER TAKTIKER.**

Beachtliche 1,8 Millionen DSL-Anschlüsse der Telekom hat Ralph Dommermuth, Chef und Gründer von United Internet, unter seinen Marken 1 & 1 und GMX vermarktet. Damit ist er wichtigster Geschäftspartner des Ex-Monopolisten und erzwingt immer neue Großkundenrabatte. Einige DSL-Anschlüsse mit 16 Megabit hat er nun bei Telefónica bestellt – die Telekom hofft, dass er ihr ansonsten treu bleibt.

Lehrbeispiel. T-Mobile USA lockt Kunden mit großzügigen Minutenpaketen vom Festnetz weg – daraus lernt der Mutterkonzern.

Selbst wenn die DFL die Satellitenausstrahlung blockiert, im Kampf gegen die Kabelanbieter hat die Telekom langfristig trotzdem gute Karten. Ihre Technik im neuen Netz ermöglicht, interaktive Schaltkonferenzen vom Fußballsamstag anzubieten – Fehlanzeige dagegen im Kabel. Zeitversetztes TV wird nach einer Übergangsphase ebenfalls kein Problem sein – Speichersysteme sollen Tausende Sendungen bereit halten.

Und als Knüller will Ricke Kassenrenner in Hollywood einkaufen, die zuerst unter der Marke T-Home und erst später im Kino zu sehen sind. „Solche exklusiven Leckerbissen können der Telekom im Wettbewerb den Durchbruch bringen“, glaubt Susan Richardson, Marktanalytikerin bei Gartner.

Auslese. Auch bei der Attacke gegen die anderen Konkurrenten setzt der Konzern auf das breitere Angebot. Anbieter wie United Internet (UI) oder AOL, die DSL-Anschlüsse der Telekom mit eigenen Tarifen verkaufen, kommen halbwegs ungeschoren weg. Sie dürfen die neue Infrastruktur mitnutzen und helfen damit, sie besser auszulasten. Schon jetzt bekommen sie Großkundenrabatte, um wettbewerbsfähig zu sein. Ein Zugang zu den Inhalten ist aber bisher nicht vorgesehen.

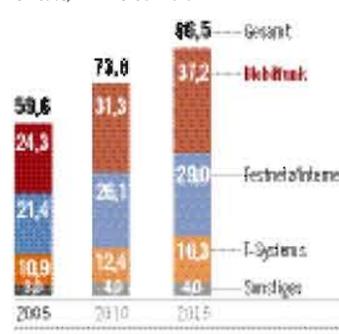
Umso härter geht die Telekom gegen Anbieter mit eigener Infrastruktur vor – wie etwa Arcor und Hansenet. Der Gigant verbietet ihnen, Glasfaserleitungen durch die Telekom-Leerrohre hin zu den Wohnblockverteilerknoten zu legen. Ergebnis: Netz mit Spitzentempokönnen. Wettbewerber bestenfalls in Innenstädten bauen, ansonsten müssen sie sich per Kupferkabel mit 16 Megabit begnügen – so wie die Telekom auf dem Land.

Gleichzeitig verknüpft der Konzern Mobilfunk mehr und mehr mit Festnetz-

### Hoffnung Mobilfunk

Die Handysparte baut ihre Rolle innerhalb des Telekom-Konzerns aus – so die langfristige Planung.

Umsatz, in Milliarden Euro



und Internet. Nach dem Motto „If you can't beat them, join them“ hat Ricke keine Hemmung, seine Handysparte als Herausforderer der eigenen T-Com zu positionieren. „Wenn Kunden schon ihr gutes altes Telefon wegwerfen“, so der Vorstandschef, „dann sollen sie wenigstens ein Handy von uns bestellen.“

Der langjährige Chef von T-Mobile hält eine teilweise Substitution des Festnetzes durch den Mobilfunk für unvermeidbar. In den nächsten Jahren erwartet er in der Handysparte den mit Abstand größten Zuwachs.

Vor allem die US-Tochter ermuntert Ricke, traditionellen Telefonfirmen energischer als bisher Konkurrenz zu machen. Das brachte T-Mobile in Amerika 20 Millionen Mobilfunkkunden und einen höheren Handyumsatz als in Deutschland. Das Lockmittel: T-Mobile USA bietet bei den meisten Tarifen an, abends und am Wochenende umsonst zu plaudern – da kann jeder tagsüber Berufstätige sein Haustelefon abschaffen.

Abwehr. Nicht ganz so radikal gehen die Mobilfunker in der Heimat vor. Anfang Februar startete der Tarif T-Mobile@Home mit günstigen Minutenpreisen von zu Hause aus. Bisher haben 400 000 Kunden unterschrieben, Ende des Jahres erwartet Ricke eine Million – nicht schlecht, um ähnliche Angebote von Vodafone und O<sub>2</sub> zu kontern.

Sowohl Arcor/Vodafone wie Telefónica/O<sub>2</sub> planen Koppelprodukte von Festnetz und Mobilfunk – der Platzhirsch kontert mit Marktmacht. Ab Sommer vermarktet Raizner das Haushandy T-One, das zu Hause per Festnetz funktioniert und sich unterwegs bei T-Mobile einwählt. Er muss seinen 35 Millionen Festnetzkunden nur 500 000 Geräte bis Ende 2007 verkaufen – jedem 70. also. Zum Vergleich: Arcor hat 1,3 Millionen Festnetzkunden, davon 1,1 Millionen mit DSL. Um unter ihnen 500 000 Käufer eines Dual-Mode-Phones zu finden, müsste die Firma fast jeden zweiten Kunden überzeugen. Unmöglich. Zumindestens eine Front, an der Ricke derzeit ganz vorne liegt. Ω

Reinhard Kowalewsky/Daniela Eckstein