

Die Telcos in der IKT-Branche – Trends, Strategien, Umbrüche

Beobachtungen am deutschen Beispiel

**EU-Projekt DTAG EBR II – Hauptveranstaltung
Primosten, 10.07.2012**

**Michael Schwemmle
www.input-consulting.com**

- 1. Die Probleme der Telcos**
- 2. Die Ursachen der Probleme**
- 3. Die Strategien der Telcos**
- 4. Die Branche vor neuen Umbrüchen**
- 5. Die Herausforderungen für die Interessenvertretung**

Die Probleme der Telcos – drei negative Trends

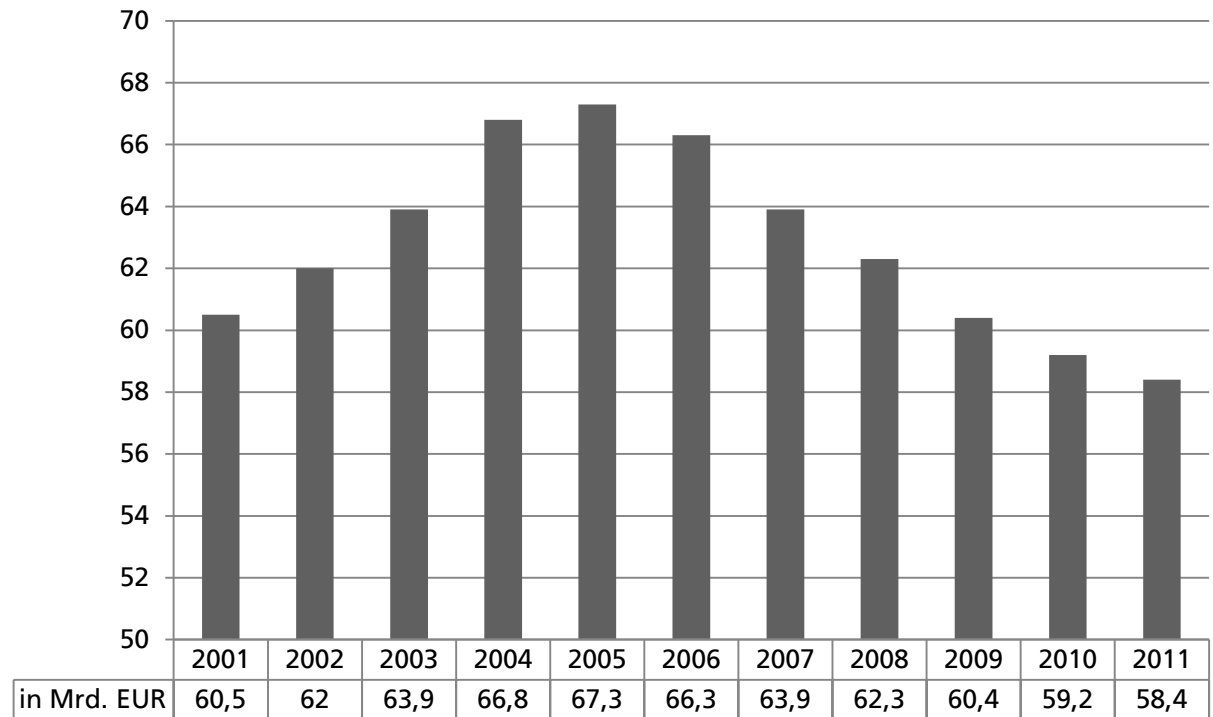
- **Die Entwicklung der TK-Dienste-Branche in Deutschland – und anderen europäischen Ländern – ist seit Jahren durch drei negative Trends geprägt:**
 - rückläufige Umsatzerlöse
 - sinkende Beschäftigtenzahlen
 - niedrige Investitionen
- **Bei gleichbleibenden Rahmenbedingungen zeichnet sich derzeit für keinen der genannten Trends eine nachhaltige Umkehr ab.**

Die Probleme der Telcos – Trend 1

Rückläufige Umsatzerlöse (D)

- Seit sechs Jahren sinkende Umsätze in Deutschland
- Umsatz 2011 um 13,2% bzw. 8,9 Mrd. EUR p.a. niedriger als Umsatz 2005
- Umsatzvolumen 2011 unter dem Niveau von 2001

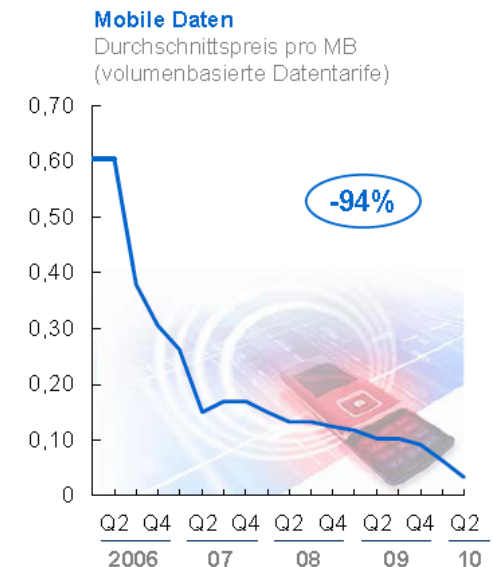
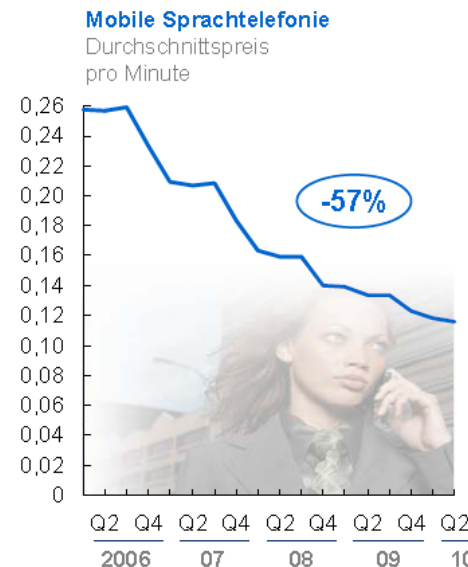
Umsatzerlöse auf dem deutschen TK-Dienstemarkt 2001 - 2011



Die Probleme der Telcos – Trend 1 Rückläufige Umsatzerlöse (Preisverfall)

- Die Umsatzrückgänge sind nicht durch eine sinkende Nachfrage nach TK-Diensten bedingt; diese steigt vielmehr, z.T. massiv.
- Erklären lassen sich die sinkenden Erlöse vielmehr durch einen extremen Verfall der Preise.
- 2011 sanken die TK-Preise in D um 2,7% – die allgemeinen Verbraucherpreise stiegen dagegen um 2,3%.

Preisentwicklung mobiler Sprach- bzw. Datenkommunikation in D 2006 - 2010



QUELLE: Merrill Lynch; Connect; Geschäftsberichte

Quelle: Jürgen Meffert (McKinsey) 2011

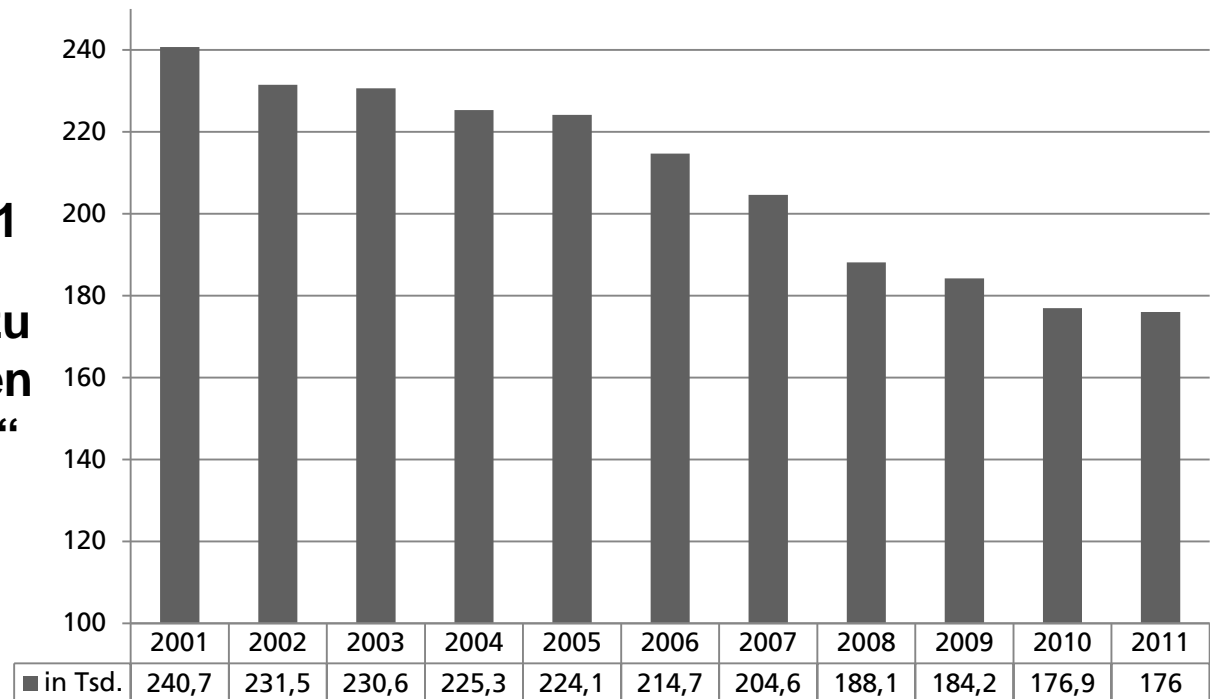
- Die TK bietet damit insgesamt das paradoxe Bild einer schrumpfenden Wachstumsbranche.

Die Probleme der Telcos – Trend 2

Sinkende Beschäftigtenzahlen (D)

- Seit elf Jahren zurückgehende Beschäftigung
- 2011 knapp 65.000 Jobs weniger als 2001
- Keine Trendumkehr zu erkennen, statt dessen negative „technische“ Impulse (z.B. All-IP) absehbar

Beschäftigte auf dem deutschen TK-Dienstemarkt 2001 - 2011

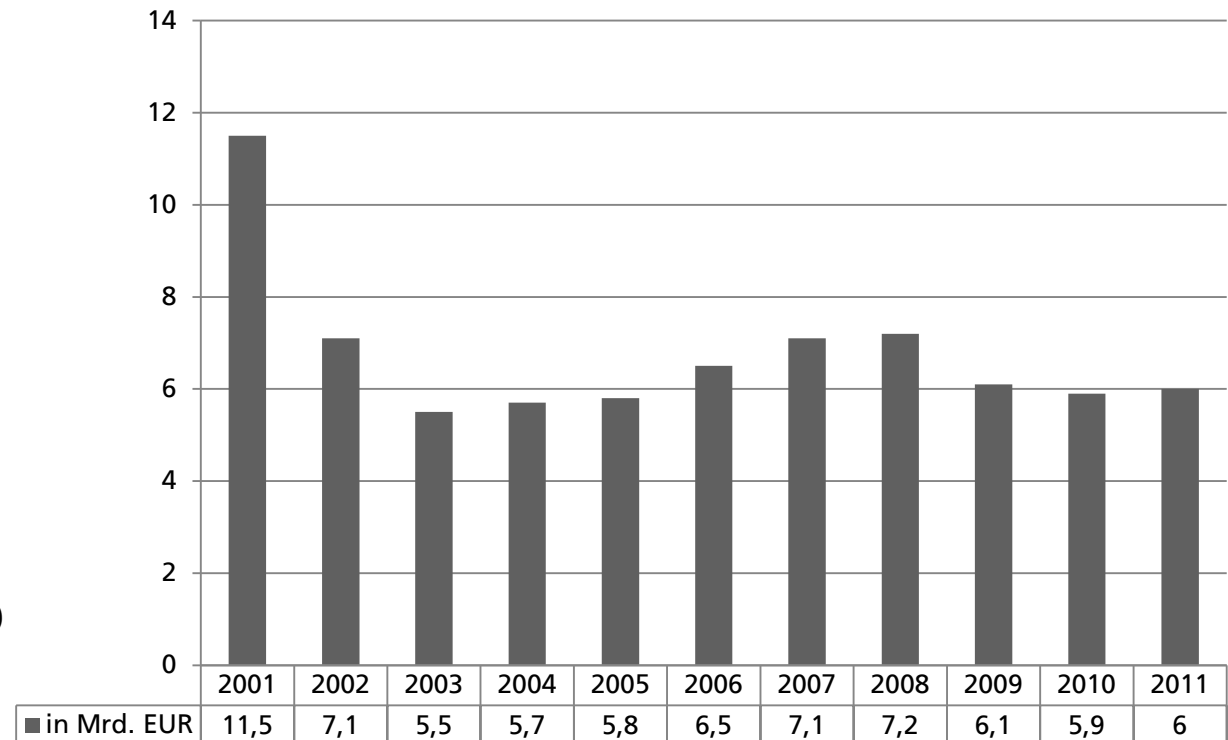


Die Probleme der Telcos – Trend 3

Niedrige Investitionen (D)

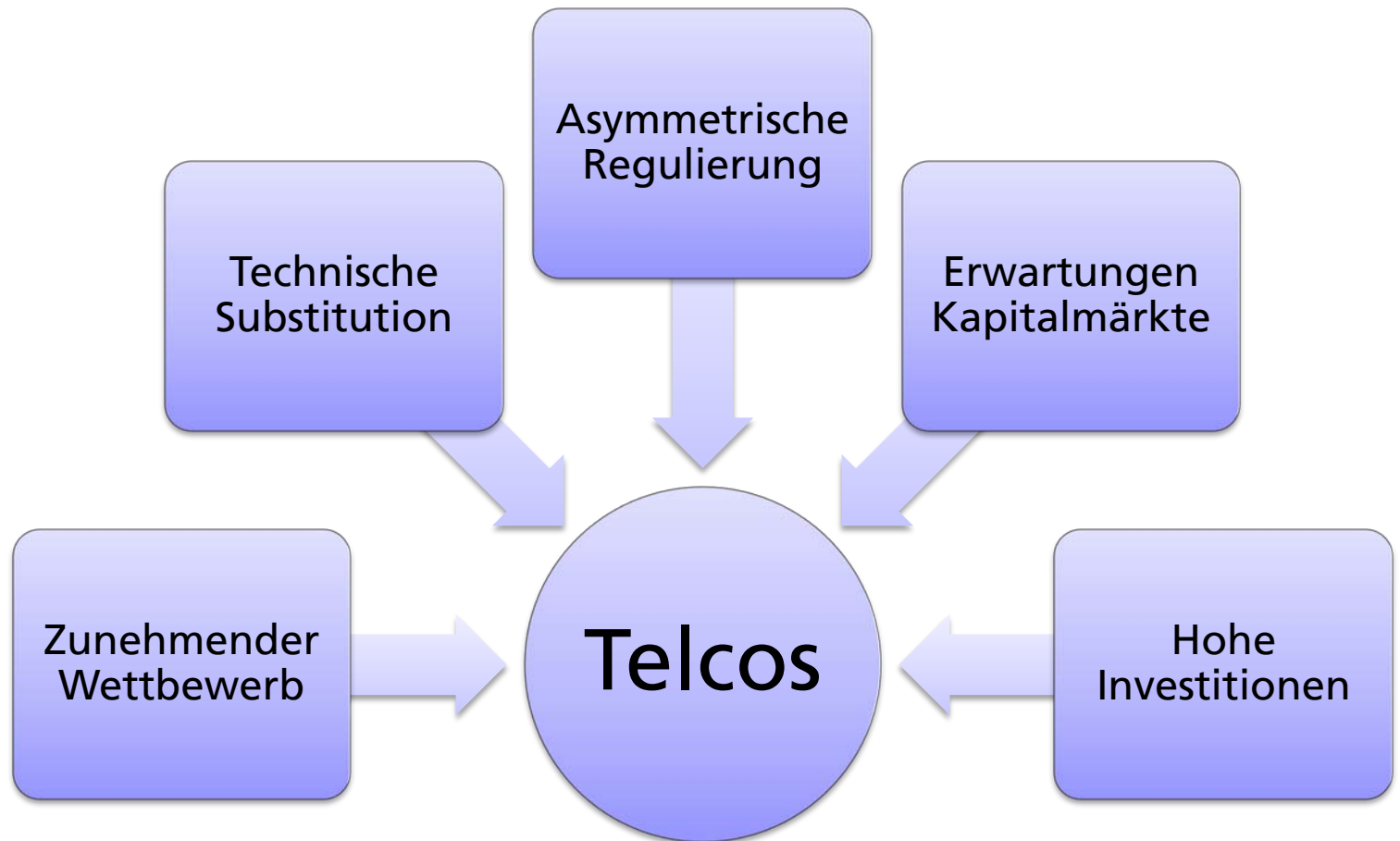
- Seit vier Jahren erneut rückläufige bzw. stagnierende Investitionen
- Investitionsvolumen im Vergleich zu 2001 annähernd halbiert
- Gleichzeitig steht die Branche vor einem neuen, historischen Investitionszyklus: FTTH/B erfordert in D 80-Mrd.-EUR-Invest.

TK-Sachanlageinvestitionen in Deutschland 2001 - 2011

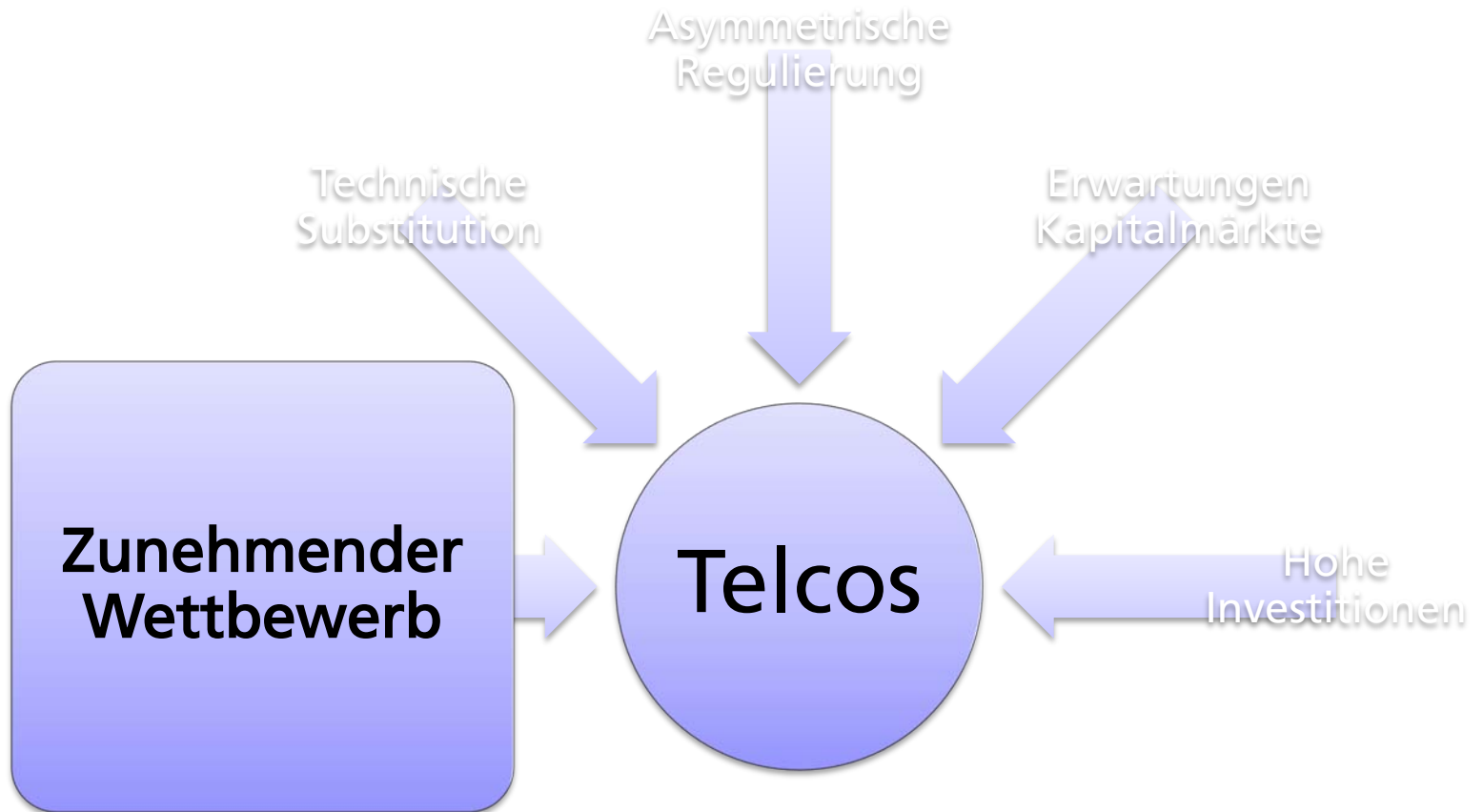


- 1. Die Probleme der Telcos**
- 2. Die Ursachen der Probleme**
- 3. Die Strategien der Telcos**
- 4. Die Branche vor neuen Umbrüchen**
- 5. Die Herausforderungen für die Interessenvertretung**

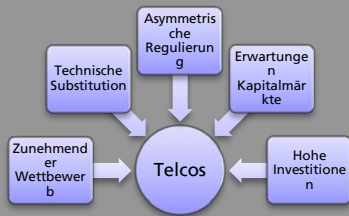
Die Ursachen der Probleme – die Telcos unter fünffachem Druck



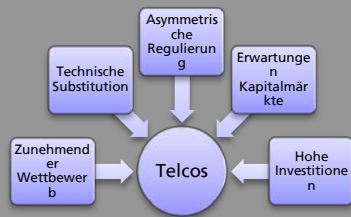
Die Ursachen der Probleme – die Telcos unter fünffachem Druck



Die Telcos unter Druck – zunehmender Wettbewerb



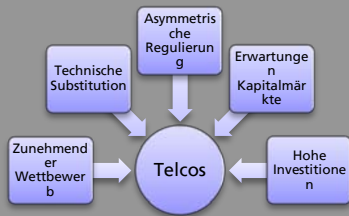
- **Seit der Marktöffnung Ende der 1990er Jahre hat der Konkurrenzdruck auf die traditionellen Telcos sukzessive zugenommen.**
- **Bei den Wettbewerbern lassen sich vor allem vier Akteurstypen unterscheiden:**
 1. **Konkurrenten der ersten Stunde: Vodafone ...**
 2. **Kabelnetzbetreiber: Kabel Deutschland ...**
 3. **Billiganbieter: Eplus, Free Mobile ...**
 4. **Over-the-Top-Player: „the fab five“ (Amazon, Apple, Facebook, Google, Microsoft) plus x ...**



Die Telcos unter Druck – zunehmender Wettbewerb

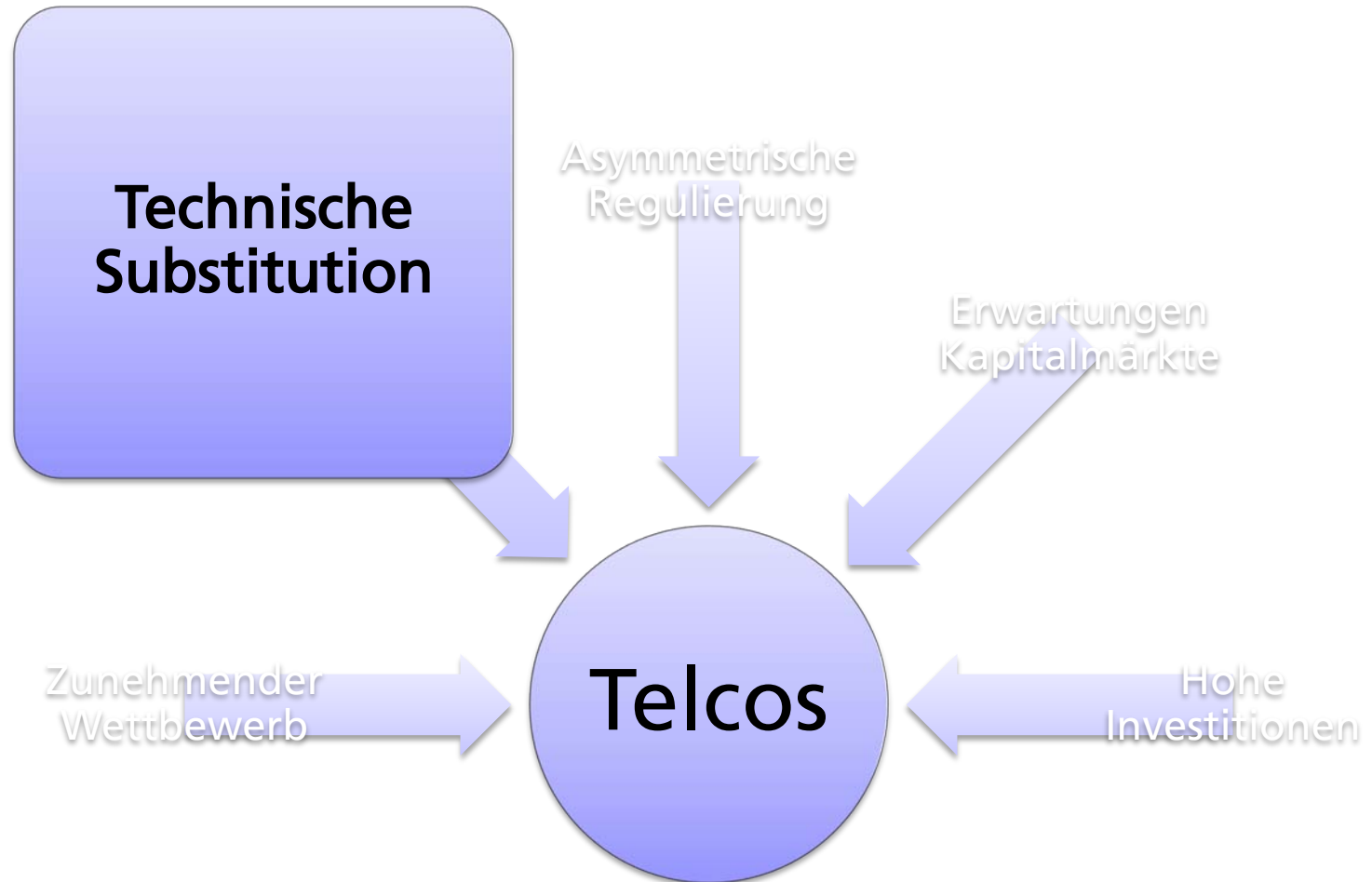
- Die Konkurrenten der ersten Stunde haben den Ex-Monopolisten über die Jahre große Marktanteile abgejagt, stehen mittlerweile aber vor ähnlichen Problemen wie diese.
- Die Kabelnetzbetreiber sind – nach Aufrüstung ihrer Netze – zu vollwertigen Wettbewerbern avanciert: 2011 gewannen sie in D 61% der Breitband-Neukunden.
- Die Billiganbieter eröffnen immer wieder neue Preissenkungsspiralen – in D bietet E-Plus jetzt eine mobile Telefon- und Daten-Flatrate für knapp 20 EUR pro Monat an: 10 bis 50 EUR billiger als die Konkurrenten.

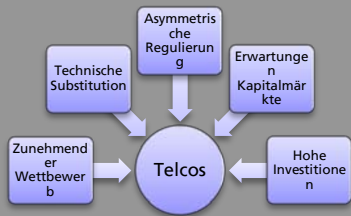
Die Telcos unter Druck – zunehmender Wettbewerb



- Eine neue Qualität von Konkurrenz ist den Telcos mit den Over-the-Top-Anbietern (OTT) wie Apple, Facebook, Google oder Microsoft erwachsen.
- Die OTT-Player
 - sind in der Regel ausgesprochen finanzstark,
 - verfügen über keine eigenen Infrastrukturen,
 - bieten ihre Services meist kostenlos über das Internet innerhalb eigener „Öko-Systeme“ an,
 - attackieren die Telcos auf mehreren Stufen der Wertschöpfungskette, auch in deren Kerngeschäft.

Die Ursachen der Probleme – die Telcos unter fünffachem Druck

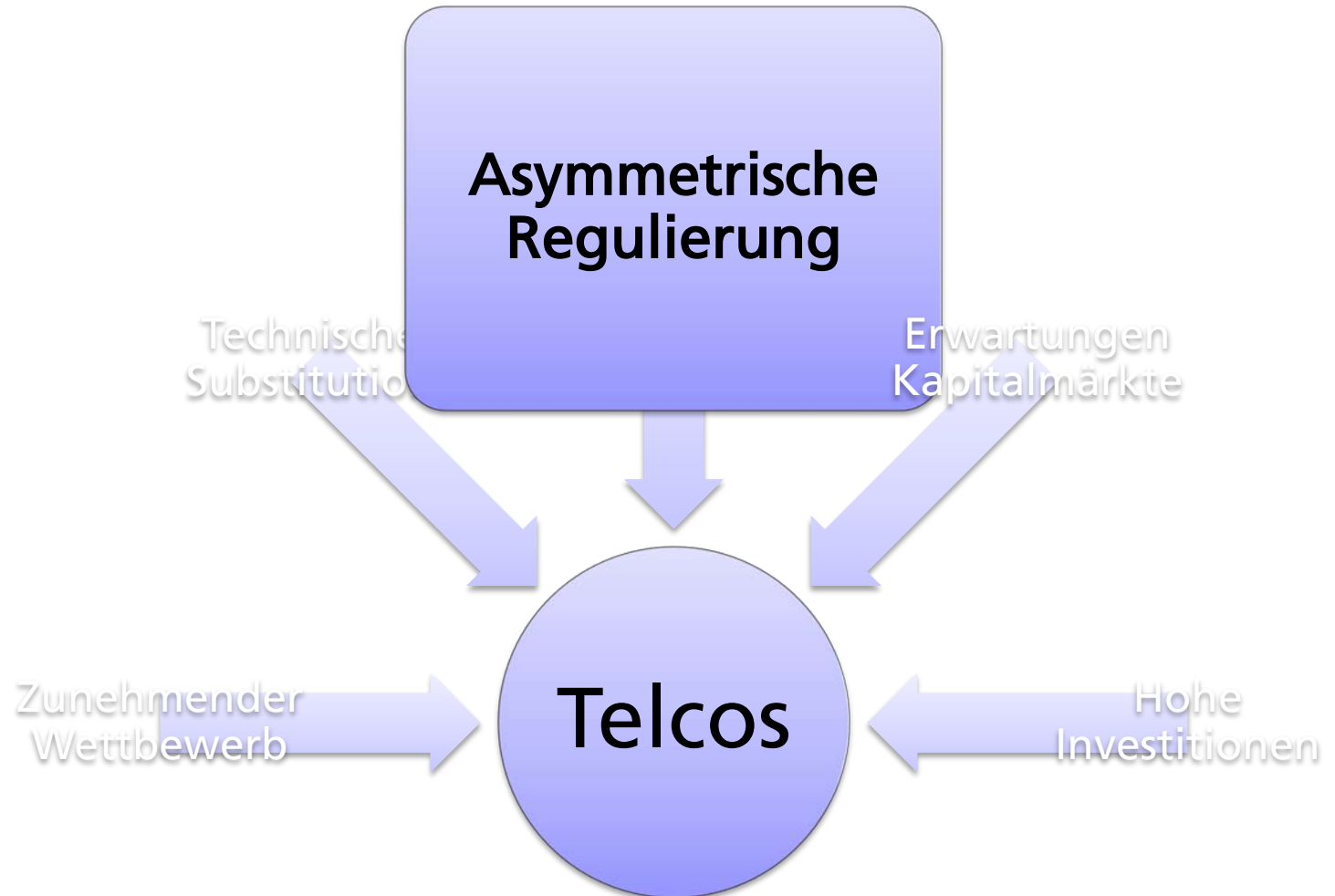


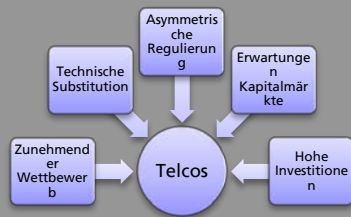


Die Telcos unter Druck – technische Substitution

- **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 5/12)**

Die Ursachen der Probleme – die Telcos unter fünffachem Druck

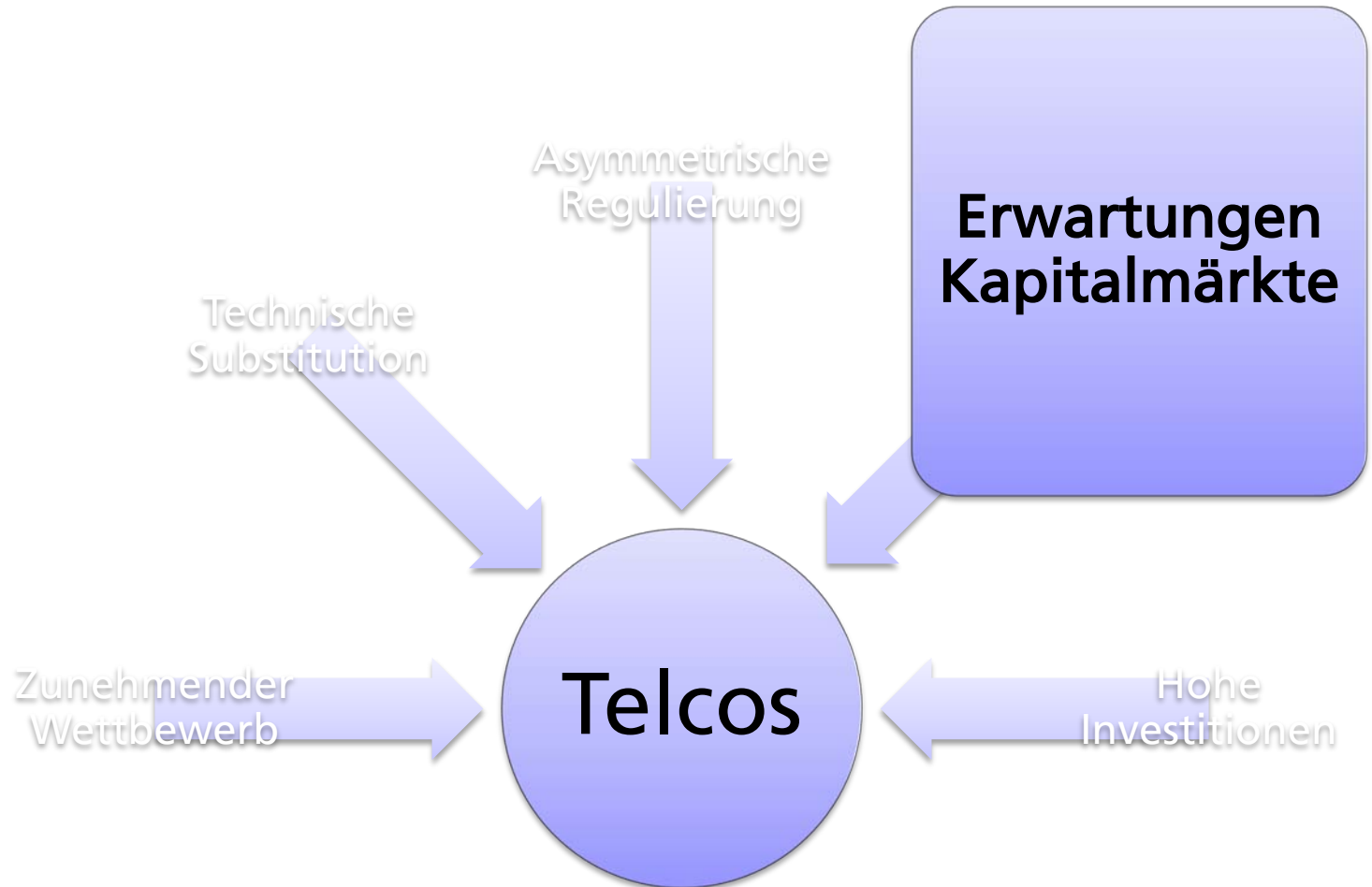


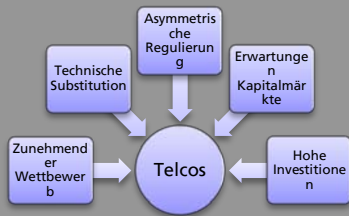


Die Telcos unter Druck – asymmetrische Regulierung

- **Die Ex-Telekom-Monopolisten werden seit Jahren intensiv und asymmetrisch reguliert.**
- **Zentrale Regulierungsziele sind**
 - die Intensivierung des Wettbewerbs und
 - die Reduzierung der Verbraucherpreise.
- **Die Regulierung adressiert primär die traditionellen Anbieter und spart z.B. die Kabelnetzbetreiber gänzlich aus.**
- **Nach Einschätzung der DT wurden der deutschen TK-Branche seit 2005 qua Regulierung fast 9 Mrd. EUR entzogen.**

Die Ursachen der Probleme – die Telcos unter fünffachem Druck

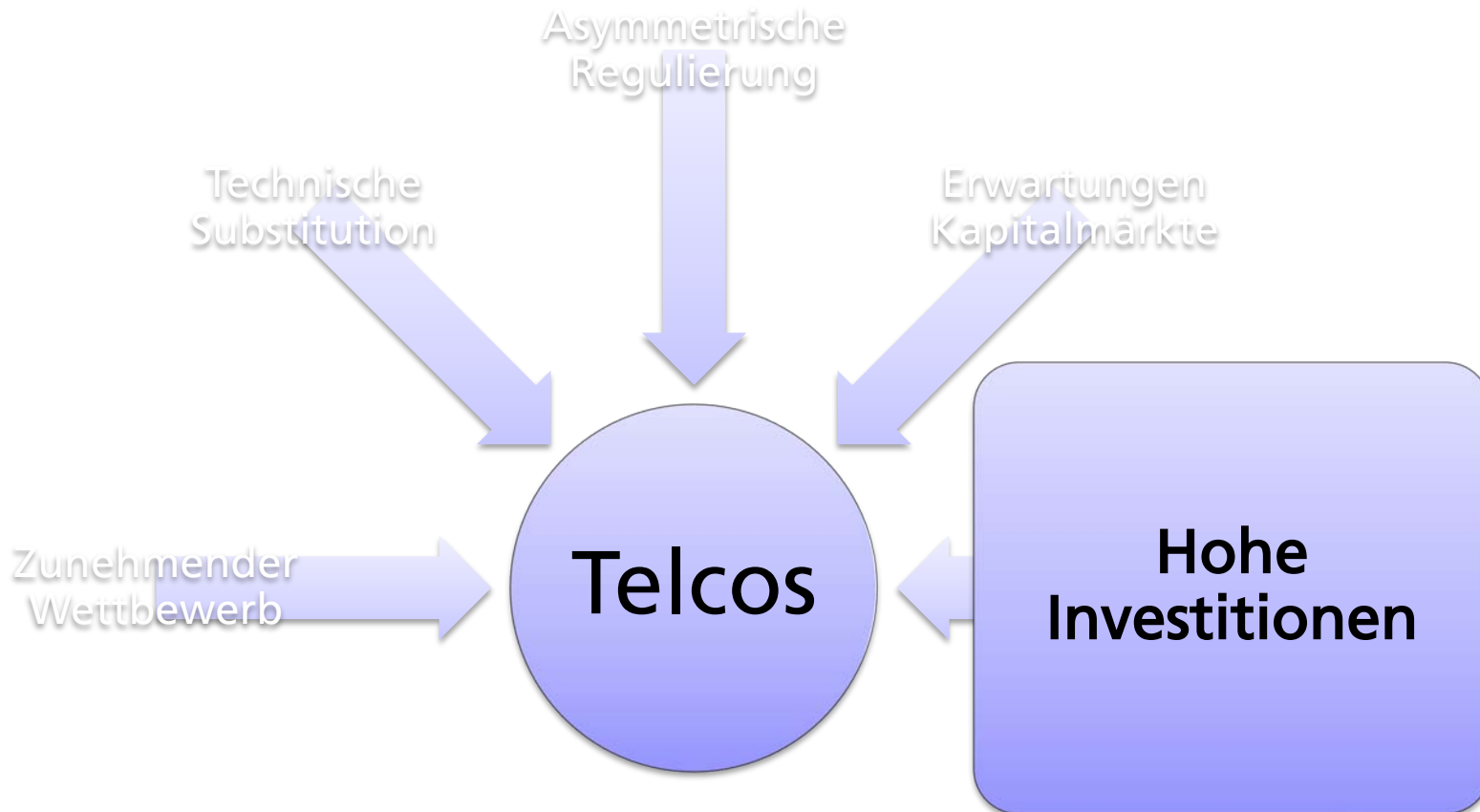


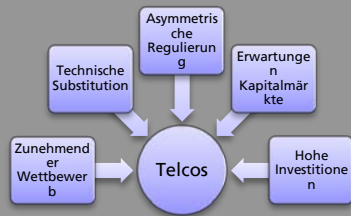


Die Telcos unter Druck – Erwartungen der Kapitalmärkte

- **Seit Jahren stehen auch die Telcos unter hohem Erwartungsdruck der Kapitalmärkte.**
- **Dieser findet seinen Niederschlag u.a. in**
 - **einer Aversion gegen Langfrist-Investitionen**
 - **einer Unternehmenssteuerung nach Kennzahlen der Kapitalrentabilität (ROCE)**
 - **Dividendengarantien über längere Zeiträume**
 - **überhöhten Ausschüttungen in Relation zum Unternehmensgewinn.**
- **„ ... (DT) schüttet in diesem Frühjahr an (ihre) Aktionäre fast doppelt so viel aus, wie (sie) 2011 verdient hat.“ (SZ 07.05.2012)**

Die Ursachen der Probleme – die Telcos unter fünffachem Druck

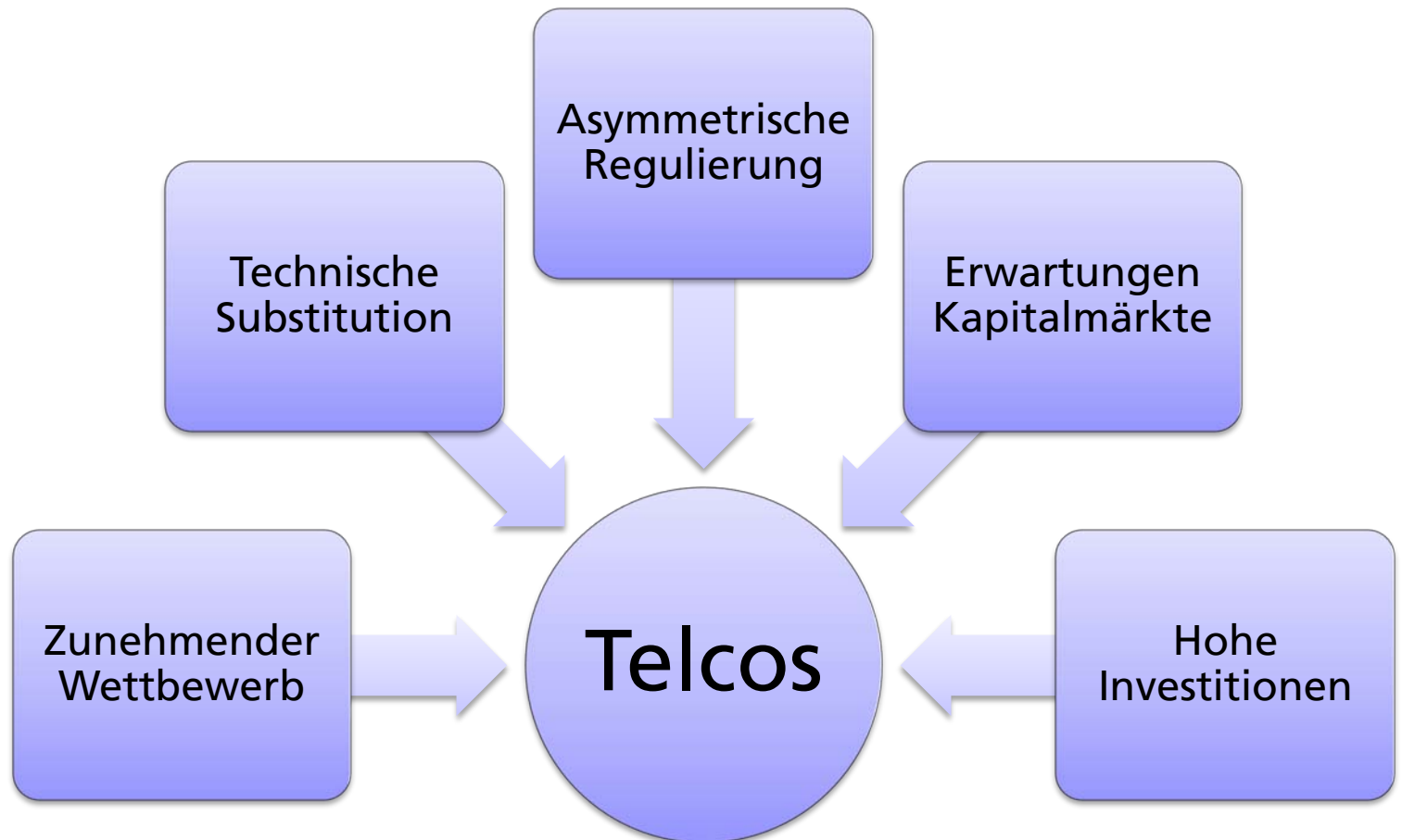




Die Telcos unter Druck – hohe Investitionserfordernisse

- 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. EUR.
- Aufgrund zu niedriger Investitionsanreize, zu geringer Mittel und zu hoher Risiken sind Investitionen dieser Größenordnung auf absehbare Zeit unwahrscheinlich.

Die Ursachen der Probleme – die Telcos unter fünffachem Druck



- 1. Die Probleme der Telcos**
- 2. Die Ursachen der Probleme**
- 3. Die Strategien der Telcos**
- 4. Die Branche vor neuen Umbrüchen**
- 5. Die Herausforderungen für die Interessenvertretung**

Die Strategien der Telcos – zwei prinzipielle Ansatzpunkte

- Die strategischen Reaktionen der Telcos konzentrieren sich auf zwei prinzipielle Ansatzpunkte – einen eher „offensiven“ und einen eher „defensiven“.
- Der eher offensive Ansatz zielt auf die Erschließung neuer Umsatzquellen, vor allem mittels der Optionen
 - Internationalisierung und
 - Aufbau neuer Geschäftsfelder.
- Der eher defensive Ansatz nimmt primär die Verbesserung der Kostenstrukturen ins Visier.

Offensive Strategien der Telcos – Internationalisierung am Beispiel DT

Deutsche Telekom – Auslandsanteile 2000 / 2005 / 2010

	2000	2005	2010
Umsatz	19,0%	42,6 %	56,3 %
Beschäftigte	21,1%	31,1%	50,1%

Quelle: Geschäftsberichte

Offensive Strategien der Telcos – Probleme der Internationalisierung

- **Der Versuch, wegbrechende Umsätze am Heimatmarkt durch internationale Expansion zu kompensieren, hat sich nicht durchgängig als „Königsweg“ erwiesen und zum Teil zu erheblichen Belastungen der Telcos geführt:**
 - **DT-Abschreibungen auf ausländische Firmenwerte 2009-2011: insg. 6,1 Mrd. EUR;**
 - **problematische Situation T-Mobile US mit Rückwirkungen auf den Gesamtkonzern.**
- **Die Strategie der Internationalisierung wird deshalb zunehmend mit eher defensiven Komponenten – Verkäufe, Kooperationen (z.B. FT-DT), Kostensenkung – durchgesetzt.**

Offensive Strategien der Telcos – Aufbau neuer Geschäftsfelder

- **Viele Telcos richten derzeit große Hoffnungen auf den Aufbau neuer Geschäftsfelder, u.a.**
 - mit intelligenten Netzen in angrenzenden Märkten wie **Gesundheit, Energie, Automotive,**
 - mit mobilen Bezahldiensten,
 - mit Cloud-Services.

- **Dies gilt auch für die Deutsche Telekom:**

Wachstumsfelder der Deutschen Telekom Umsatz (Mrd. Euro)	Geschäftsjahr 010	Geschäftsjahr 2011	Differenz		Ziel 2015
			in Mrd	in Prozent	
Mobiles Internet	4,4	5,2	0,8	18	10
Vernetztes Zuhause	6,2	6,3	0,1	1,7	7
Online-Dienste für Privatkunden	0,9	0,9	0,0	-1,8	2-3
Außenumsatz T-Systems (einschl. Cloud-Dienste)	6,4	6,5	0,1	1,2	8
Intelligente Netze (in den Bereichen Energie, Gesundheit, Media Distribution, Vernetztes Auto)	-	0,1	-	-	1

Offensive Strategien der Telcos – Probleme bei neuen Geschäftsfeldern

- **Die Anstrengungen der Telcos, sich neue Umsatzquellen in digitalen Märkten zu erschließen, sind noch zu neu, um bilanziert werden zu können, begegnen aber bereits skeptischen Fragen:**
 - 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.“ (Pressemitteilung ADL 05/2012)**

Defensive Strategien der Telcos – Verbesserung der Kostenstrukturen

- **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

Defensive Strategien der Telcos – akzeptabler Profit bei weniger Umsatz?

- **Am Beispiel DT:**
Umsatz 09: 64,6 Mrd. €
Umsatz 11: 58,7 Mrd. €
2009/2011: minus 9,1%
EBITDA 09: 19,9 Mrd. €
EBITDA 11: 20,0 Mrd. €
2009/2011: plus 0,5%
- Die Defensivstrategien der Telcos waren auf der Ergebnisseite einige Jahre relativ erfolgreich, geraten nun aber an Grenzen.

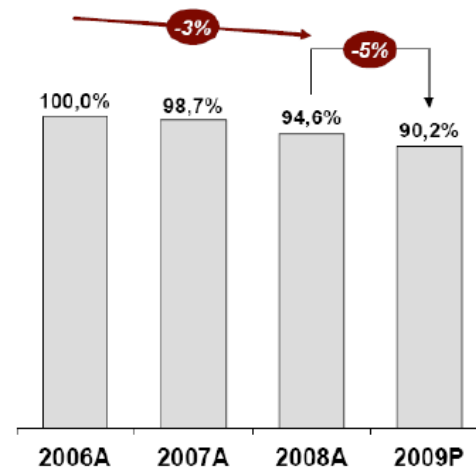
...input
consulting

Analyse A.T. Kearney: „Telekombranche erleidet Umsatzrückgang bei steigender Profitabilität - Restrukturierungen der Unternehmen zeigen Wirkung“

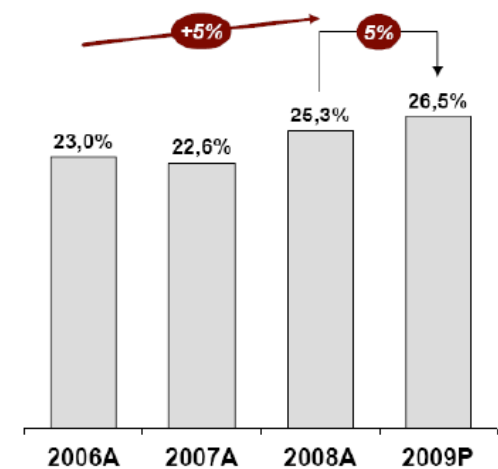
Illustrativ

Umsatz- und Gewinnentwicklung
(Umsatz 2006 = 100%; in %)

Umsatzentwicklung Top 6 Unternehmen



EBITDA % Top 6 Unternehmen



Unternehmen: Deutsche Telekom, Vodafone/Arcor, Telefonica o2, E-Plus, Hansenet, United Internet
Quelle: IDC, VATM, A.T. Kearney Analyse

aus: A.T. Kearney 2009 (Die Daten für 2009 sind Prognosewerte.)

- 1. Die Probleme der Telcos**
- 2. Die Ursachen der Probleme**
- 3. Die Strategien der Telcos**
- 4. Die Branche vor neuen Umbrüchen**
- 5. Die Herausforderungen für die Interessenvertretung**

Vor neuen Umbrüchen

- **Die Telcos befinden sich auf einem problematischen Entwicklungspfad: Zum einen mangelt es ihnen an nachhaltigen Perspektiven für profitables Wachstum, zum andern drohen viele an der historischen Aufgabe zu scheitern, in akzeptablen Zeiträumen eine moderne TK-Infrastruktur zu schaffen. Ihre Performance ist in betriebs- wie volkswirtschaftlicher Hinsicht unbefriedigend.**
- **Fraglich ist deshalb, ob der Status quo noch auf längere Sicht stabil bleiben kann. Eher wahrscheinlich sind neue Umbrüche in Regulierungsmodellen und Marktstrukturen.**

Vor neuen Umbrüchen – drei Szenarien

Status quo
plus

Separierung

Rückkehr
des Staates

Vor neuen Umbrüchen – Szenario „Status quo plus“

Telefonkabel aus Kupfer auf dem Kieker

EU dringt auf Ausbau des
Glasfasernetzes

Die großen Telekommunikationsanbieter in Europa sollen Konkurrenten bald zu günstigeren Preisen ihre Kupferleitungen nutzen lassen. Die EU-Kommission regte gestern in Brüssel an, die behördlich genehmigten Zugangsentsgelte für diese Netze zu senken, um die Branche zu Investitionen in superschnelle neue Glasfasernetze zu drängen. EU-Telekommunikationskommissar Neelie Kroes kritisierte auf einer Konferenz des Branchenverbandes ETNO, dass die Unternehmen sich bisher mit den notwendigen Investitionen nicht rüchelten. Ein Grund könne sein, dass die Betreiber des schon längst abgeschriebenen Kupfernetzes über die Nutzungsentsgelte hohe Gewinne einstrichen und der Abschied von den alten Netzen sich deshalb nicht lohne. Die EU will bis 2015 für alle Bürger

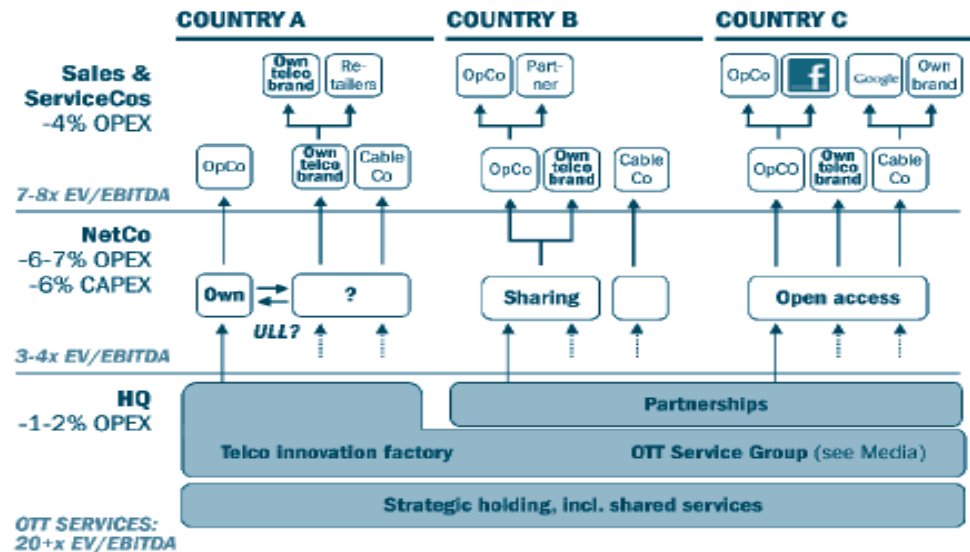
FTD, 04.10.2011

- **Regulatorische Intensivierung des Wettbewerbsdrucks durch Absenkung der Zugangsentgelte zu Kupfernetzen**
- **Erhöhung von Risikoprämien für Investoren**
- **Erleichterung von Kooperationen bis hin zur Akzeptanz temporärer Glasfasermonopole**
- **Open access**
- **Neue Finanzierungsmodelle (z.B. Beteiligung Content-Produzenten, Breitbandabgabe ...)**

Vor neuen Umbrüchen – Szenario „Separierung“

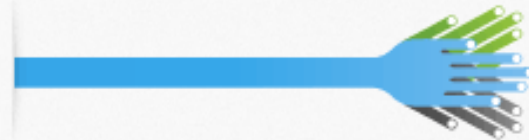
- Ausgangsüberlegungen:
 - Glasfaserzugangsnetze natürliche Monopole
 - unterschiedliche „economies“ Netze / Dienste
 - Erleichterung von Partnering
 - Erleichterung des Dienstewettbewerbs

- Trennung in
 - NetCos
 - ServCos
 - HQ



Vor neuen Umbrüchen – Szenario „Rückkehr des Staates“

- **Öffentliche Subventionen zum Netzausbau**
 - nachfrageseitig
 - angebotsseitig
- **Ausbau und Betrieb von Glasfasernetzen durch kommunale und/oder regionale Gebietskörperschaften, öffentliche Unternehmen u.ä. (ggf. als PPP)**
- **Gründung einer nationalen Netzbaugesellschaft – „Modell Australien“?**



- 1. Die Probleme der Telcos**
- 2. Die Ursachen der Probleme**
- 3. Die Strategien der Telcos**
- 4. Die Branche vor neuen Umbrüchen**
- 5. Die Herausforderungen für die Interessenvertretung**

Die Herausforderungen

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

Eine Gewissheit zum Schluss ...

**„Das Sichere ist nicht
sicher.
So, wie es ist, bleibt es
nicht.“**

Bertolt Brecht: Lob der Dialektik