

Vor neuen Umbrüchen?

Themen und Trends auf den TK- und IT-Märkten

Deutsche Telekom Betriebsräte-Fachtagung 2013
Berlin, 22.03.2013

Michael Schwemmler
www.input-consulting.com

Fünf Fragen

1. **Welche Branche(n)?**
Konturen des IKT-Sektors
2. **Welche Trends?**
Konvergenzen, Differenzen IT / TK
3. **Welche Herausforderungen?**
Ein „toxischer Cocktail“
4. **Welche Strategien?**
Telco plus, Kostensenkung, Konsolidierung ...
5. **Welche Umbrüche?**
Drei Entwicklungslinien

- 1. Welche Branche(n)?
Konturen des IKT-Sektors**
- 2. Welche Trends?
Konvergenzen, Divergenzen IT / TK**
- 3. Welche Herausforderungen?
Ein „toxischer Cocktail“ für die Telcos**
- 4. Welche Strategien?
Telco plus, Kostensenkung, Konsolidierung ...**
- 5. Welche Umbrüche?
Drei Entwicklungslinien**

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)?

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



1. Welche Branche(n)?
Konturen des IKT-Sektors
2. Welche Trends?
Konvergenzen, Divergenzen
3. Welche Herausforderungen?
Ein „toxischer Cocktail“
4. Welche Strategien?
Telco plus, Kostensenkung, Konsolidierung ...
5. Welche Umbrüche?
Drei Entwicklungslinien

Welche Trends? 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 Trends?

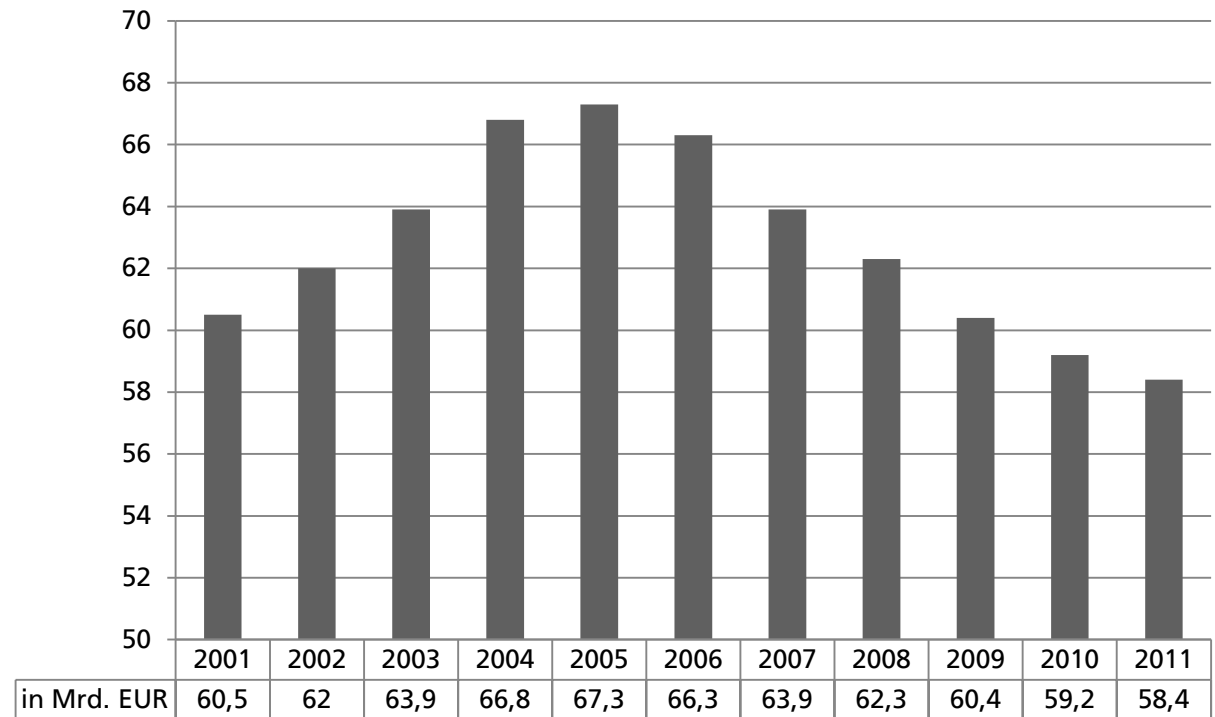
Differenzen, Divergenzen von IT und TK

- **Regulierung**: IT nein / TK ja
- **Infrastrukturerstellung, -betrieb, -finanzierung**: IT nein / TK ja
- **Konjunkturabhängigkeit**: IT hoch / TK moderat
- **Wachstum (Umsätze D It. BITKOM)**:
IT positiv (Services+Software 2008-12: plus 5,7%) /
TK negativ (Services 2008-12: minus 7,4%)
- **Beschäftigung (Erw. tätige D It. BITKOM)**:
IT positiv (Services+Software 2008-12: plus 14,9%)
TK negativ (Services 2008-12: minus 7,6%)

Welche Trends? TK-Umsätze im Sinkflug

- Umsatz 2011 um 13,2% bzw. 8,9 Mrd. EUR p.a. niedriger als Umsatz im Spitzenjahr 2005
- Umsatzvolumen 2011 unter dem Niveau von 2001
- Prognosen auch für 2012 und 2013 mit Minusvorzeichen

Umsatzerlöse auf dem deutschen TK-Dienstemarkt 2001 - 2011



Welche Trends? TK-Umsätze im Vergleich

- Umsatz 2011 um 13,2% bzw. 8,9 Mrd EUR p.a. niedriger als Umsatz

- 2012 negativ

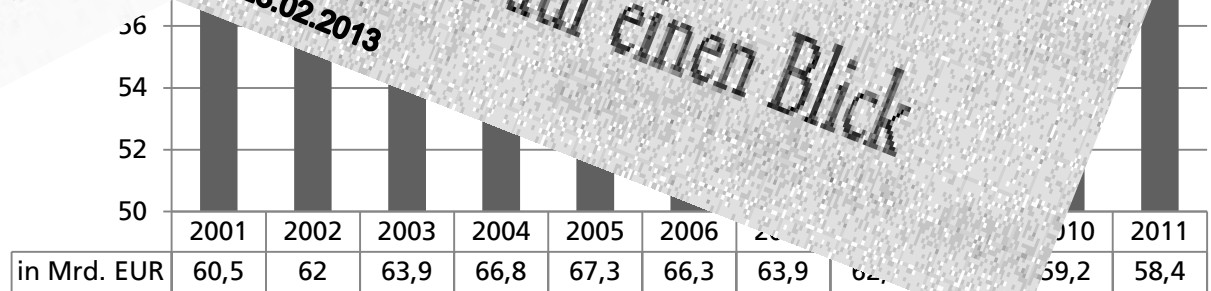


Welche Trends? TK-Umsätze im Vergleich

Sie wächst und wächst

Die wichtigsten Fakten zur IT-Branche auf einen Blick

aus: Die Zeit 28.02.2013

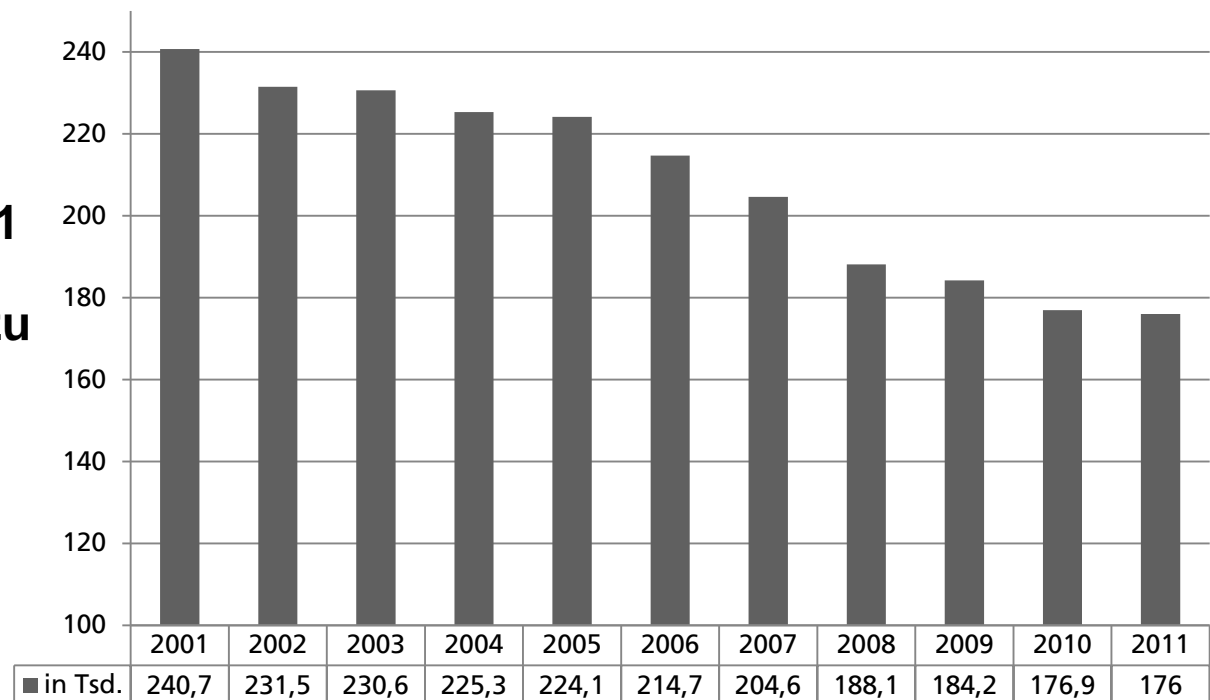


Welche Trends?

TK-Beschäftigung im Rückgang

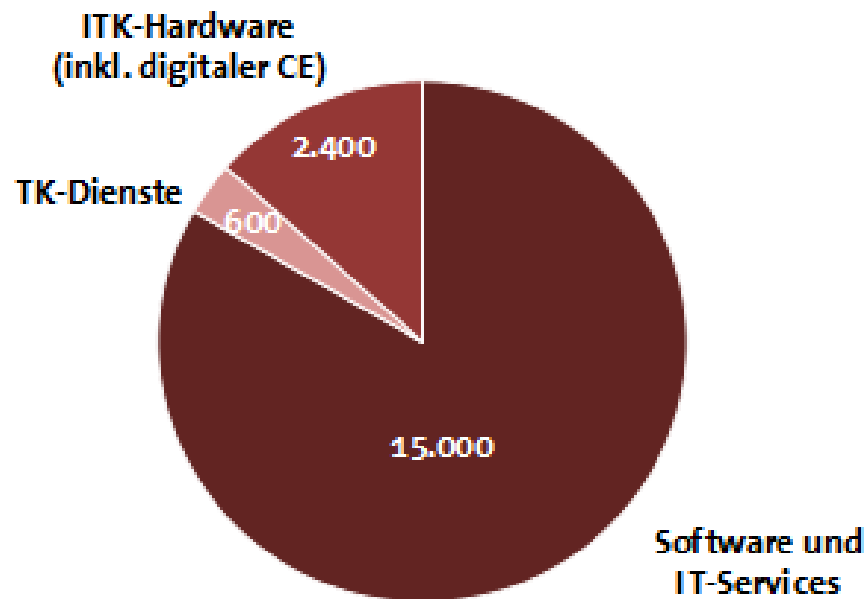
- Seit elf Jahren rückläufige Beschäftigung
- 2011 knapp 65.000 Jobs weniger als 2001
- Keine Trendumkehr zu erkennen, zudem technisch induzierte Ratio-Impulse (All-IP) absehbar

Beschäftigte auf dem deutschen TK-Dienstemarkt 2001 - 2011



Welche Trends? IT-Beschäftigung im Aufschwung

Offene Stellen im IKT-Sektor in Deutschland (10/2012)

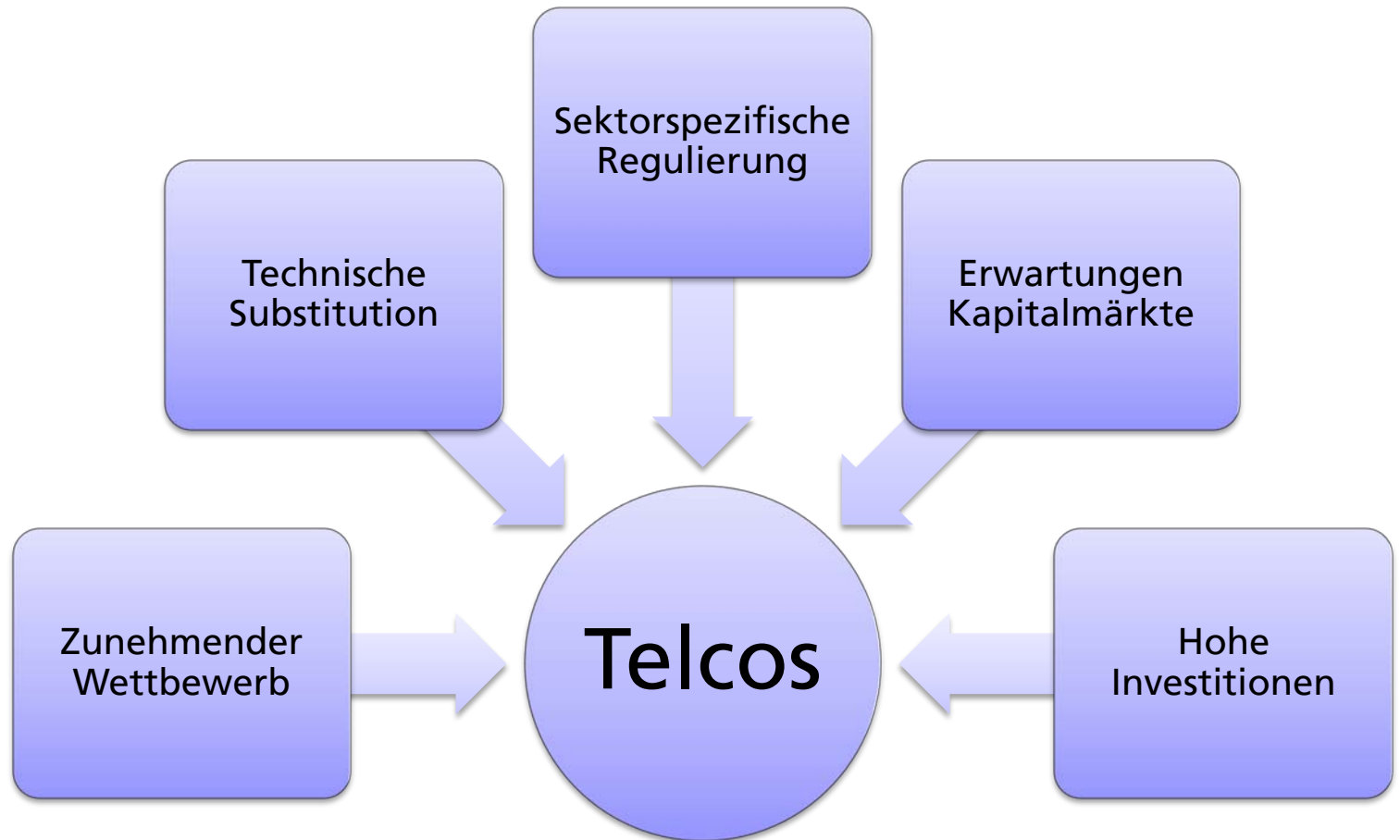


Quelle: BITKOM, 30.10.2012

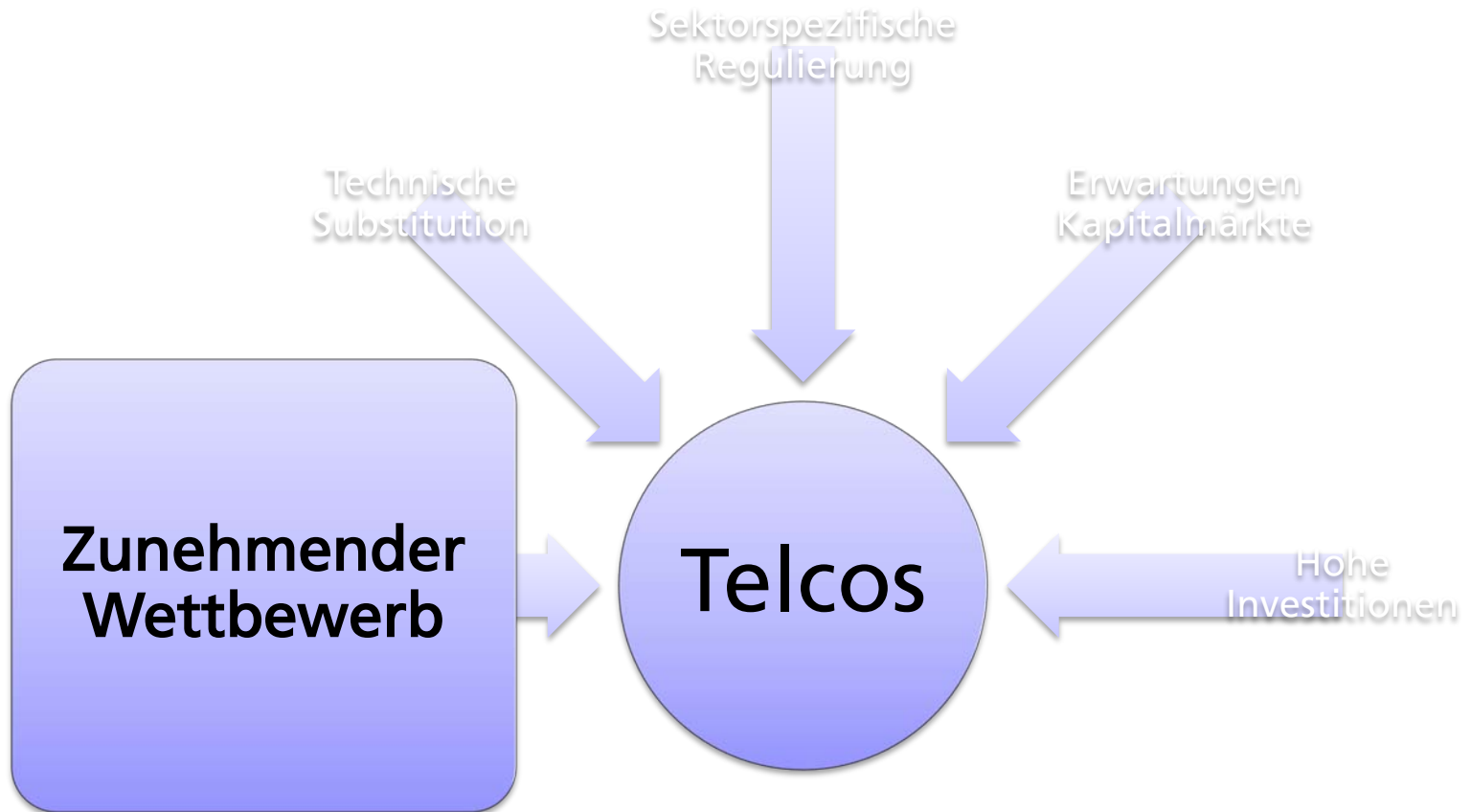
Fünf Fragen

1. Welche Branche(n)?
Konturen des IKT-Sektors
2. Welche Trends?
Konvergenzen, Divergenzen IT / TK
3. Welche Herausforderungen?
Ein „toxischer Cocktail“
4. Welche Strategien?
Telco plus, Kostensenkung, Konsolidierung ...
5. Welche Umbrüche?
Drei Entwicklungslinien

Welche Herausforderungen? Die Telcos unter fünffachem Druck



Welche Herausforderungen? Die Telcos unter fünffachem Druck



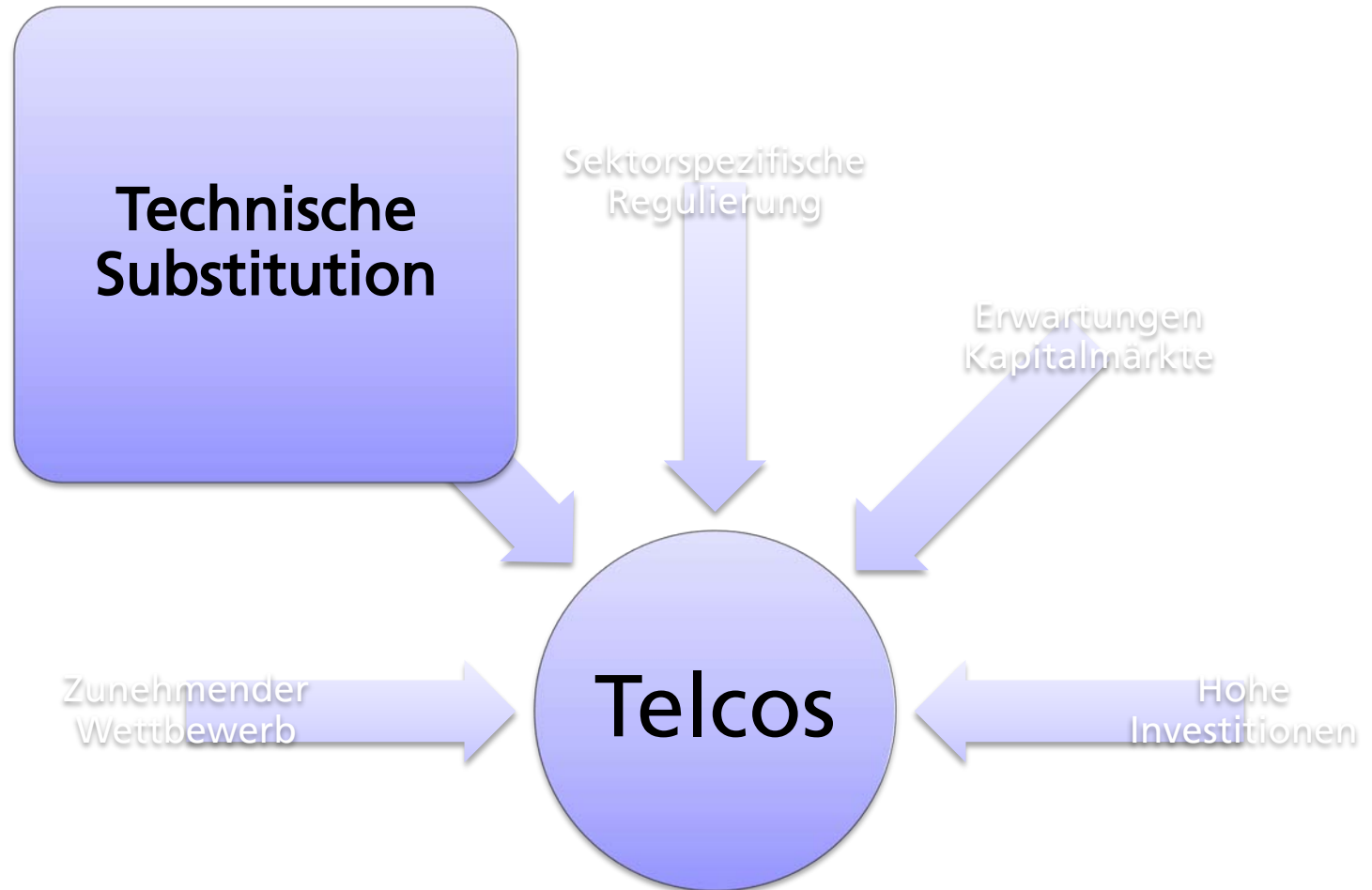
Welche Herausforderungen? Zunehmender Wettbewerb

- **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
 - 3.199 TK-Diensteanbieter im Jahr 2012
- **Bei den Wettbewerbern treten vor allem drei Akteurstypen hervor:**
 1. Billiganbieter: E-Plus ...
 2. Kabelnetzbetreiber: Kabel Deutschland ...
 3. Over-the-Top-Player: „the fab five“ (Amazon, Apple, Facebook, Google, Microsoft) plus x ...

Welche Herausforderungen? 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 Herausforderungen? Die Telcos unter fünffachem Druck

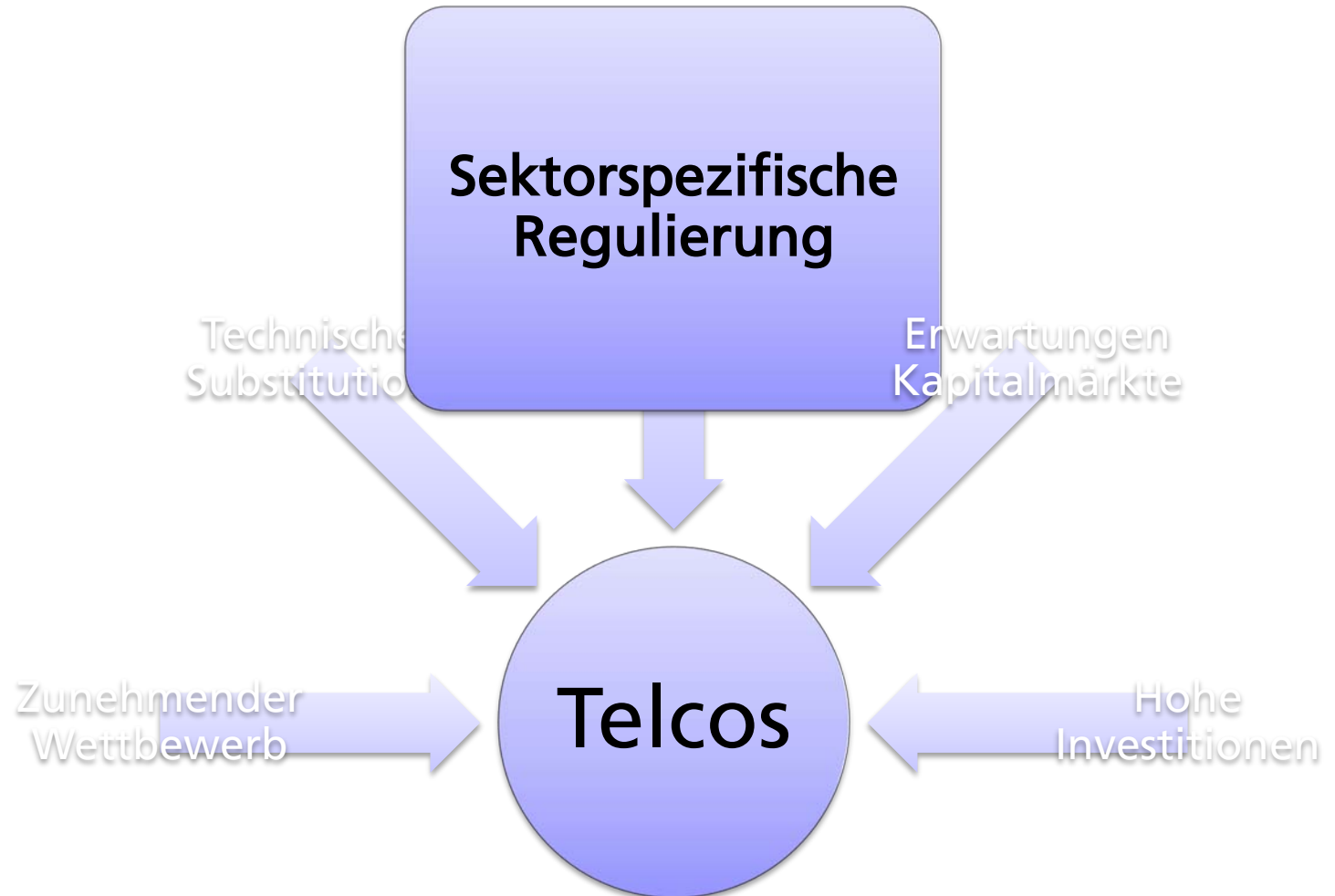


Welche Herausforderungen?

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)**

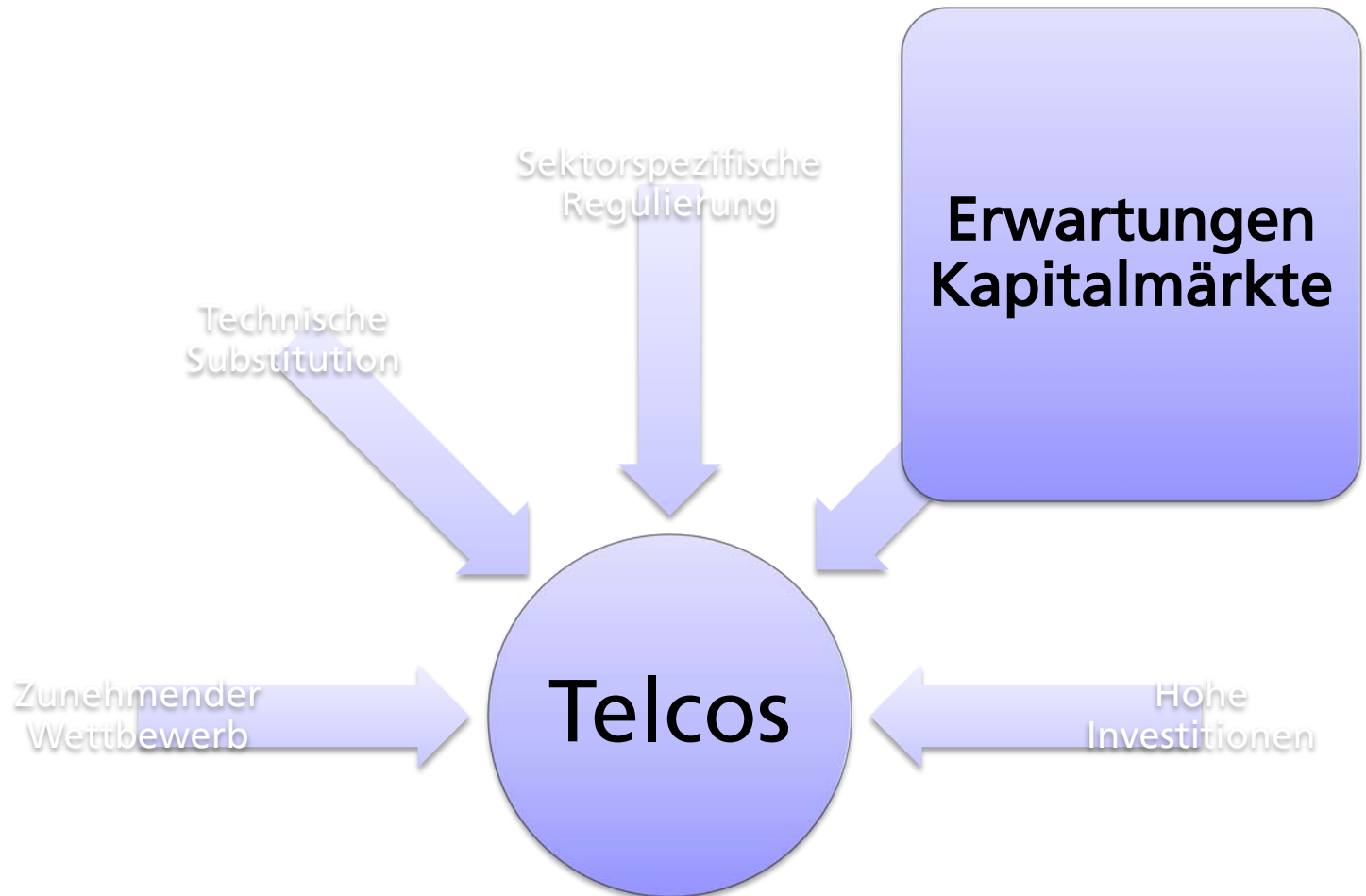
Welche Herausforderungen? Die Telcos unter fünffachem Druck



Welche Herausforderungen? 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 Investitionsmittel in erheblicher Höhe – nach DT-Einschätzung in zwischen 2005 und 2011 fast 9 Mrd. € allein in Deutschland.

Welche Herausforderungen? Die Telcos unter fünffachem Druck



Welche Herausforderungen? Erwartungen der Kapitalmärkte

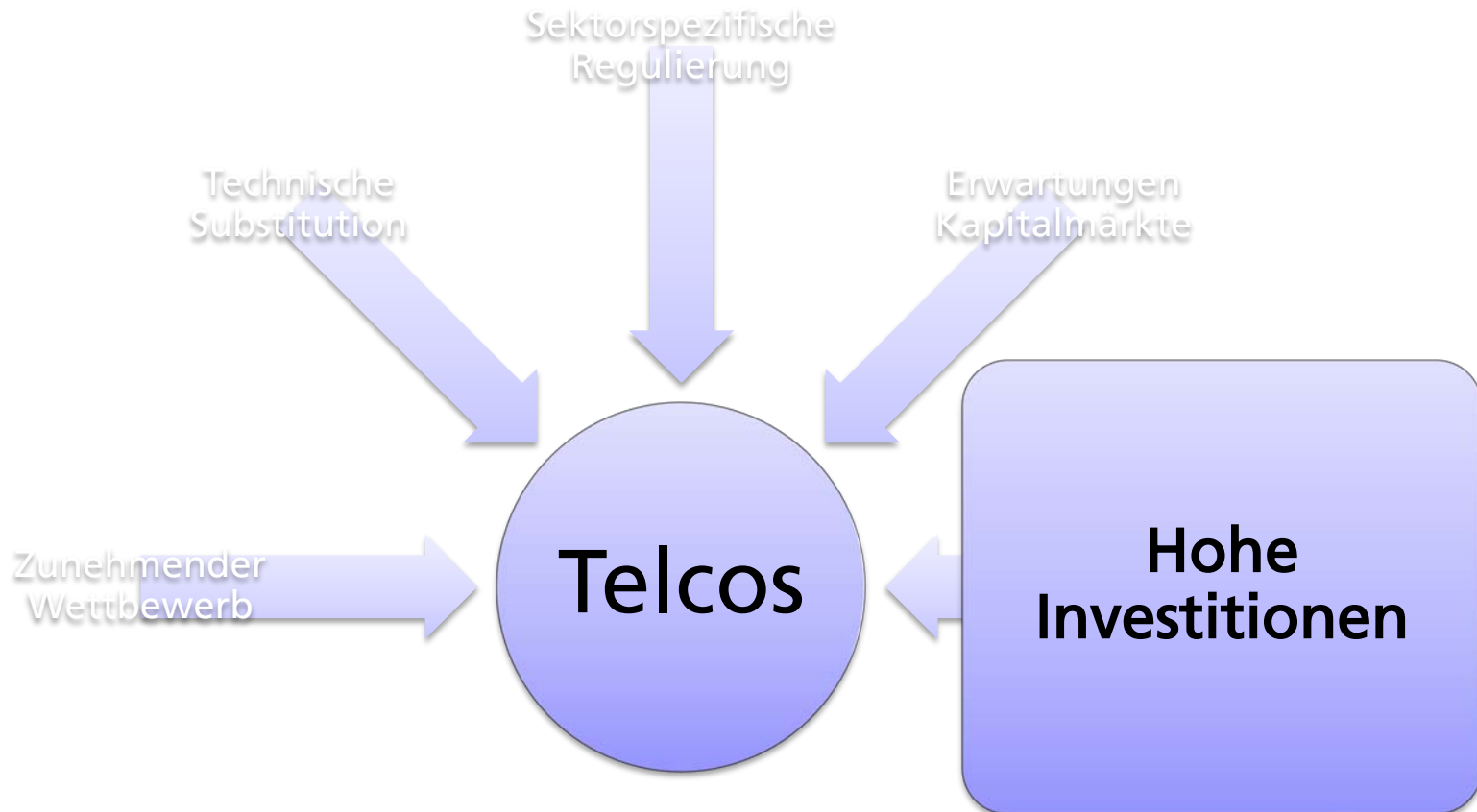
- **Seit Jahren stehen auch die Telcos unter hohem Erwartungsdruck der Kapitalmärkte.**
- **Dieser findet seinen Niederschlag u.a. in**
 - **einer Aversion gegen Langfrist-Investitionen**
 - **einer Unternehmenssteuerung nach Kennzahlen der Kapitalrentabilität (ROCE)**
 - **Dividendengarantien über längere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

Welche Herausforderungen? Ausschüttungen an die Shareholder

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Konzernüberschuss im Geschäftsjahr (Mrd. EUR)	5,6	3,2	0,6	1,5	0,4	1,7	0,6	-5,3
Ausschüttungssumme für das Geschäftsjahr (Mrd. EUR)	3,0	3,1	3,4	3,4	3,4	3,4	3,0	3,0
Konzernüberschuss minus 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;
eigene Berechnungen (die für 2010 angegebene Summe enthält auch 0,4 Mrd. EUR für Aktienrückkäufe)

Welche Herausforderungen? Die Telcos unter fünffachem Druck

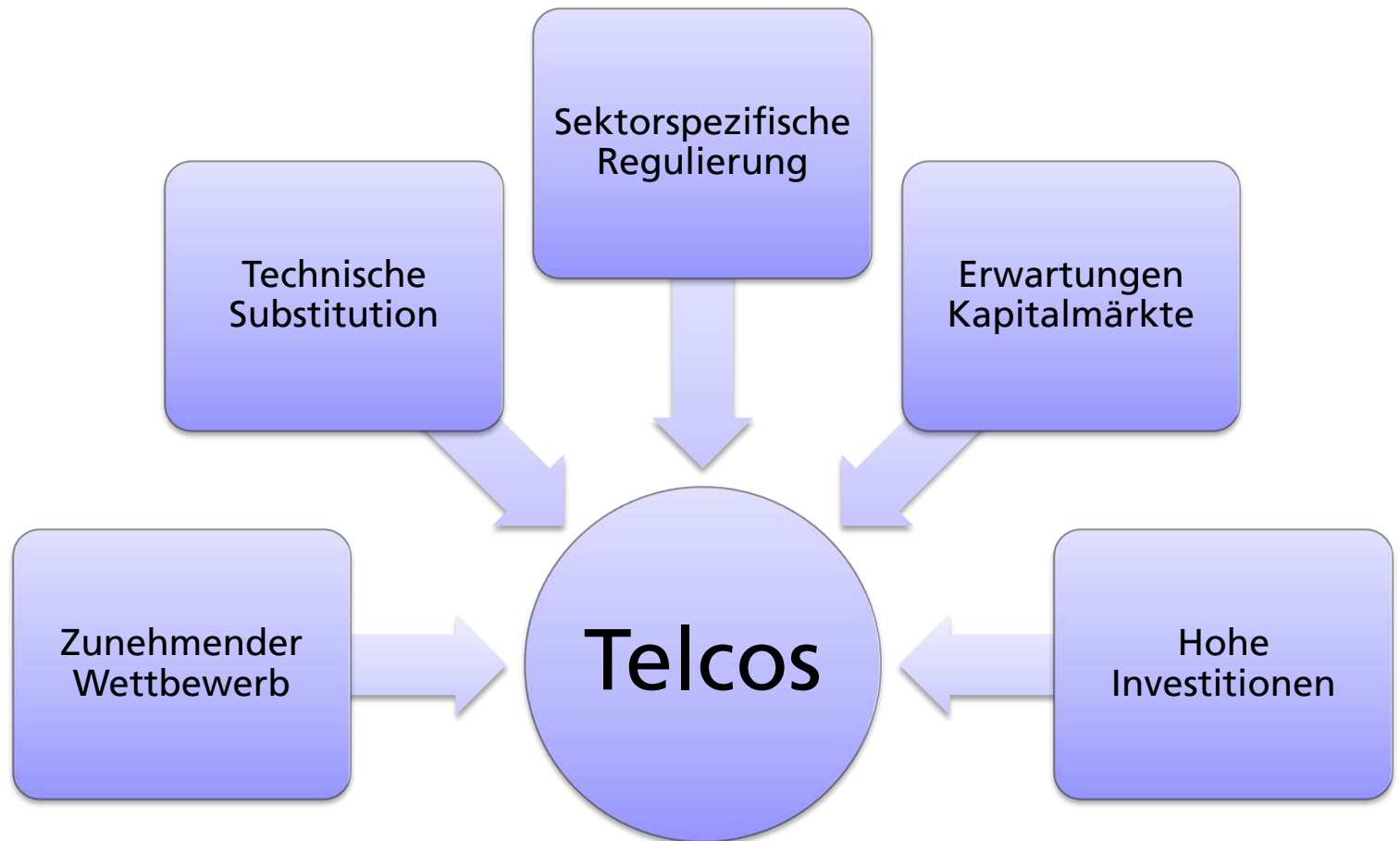


Die Telcos unter Druck

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) erforderte in D Investitionen von bis zu 80 Mrd. €**
- **Aufgrund zu niedriger Investitionsanreize, zu geringer Mittel, zu hoher Risiken und der negativen Dispositionen der Anleger sind Investitionen dieser Größenordnung auf absehbare Zeit unwahrscheinlich.**

Welche Herausforderungen? Die Telcos unter fünffachem Druck



Fünf Fragen

1. Welche Branche(n)?
Konturen des IKT-Sektors
2. Welche Trends?
Konvergenzen, Divergenzen
3. Welche Herausforderungen?
Ein „toxischer Cocktail“
4. Welche Strategien?
Telco plus, Kostensenkung,
Konsolidierung ...
5. Welche Umbrüche?
Drei Entwicklungslinien

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
Umsatz	19,0%	42,6 %	56,3 %	55,7 %
Beschäftigte	21,1%	31,1%	50,1%	48,3 %

Quelle: 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 Bezahl diensten,
 - mit Cloud-Services.

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

Wachstumsfelder der Deutschen Telekom.

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

^a 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: Börsenzeitung 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?

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 (Vodafone – Kabel D), Netzkooperationen, die Zusammenarbeit von France Telecom und DT, Partnering mit OTT-Playern, auch die Gründung von „Inkubatoren“.

Fünf Fragen

1. Welche Branche(n)?
Konturen des IKT-Sektors
2. Welche Trends?
Konvergenzen, Divergenzen
3. Welche Herausforderungen?
Ein „toxischer Cocktail“
4. Welche Strategien?
Telco plus, Kostensenkung, Konsolidierung ...
5. Welche Umbrüche?
Drei Entwicklungslinien

Welche Umbrüche? Drei denkbare Entwicklungslinien

Konsolidierung
plus

Separierung
Netze / Dienste

Rückkehr des
Staates

Welche Umbrüche? Konsolidierung plus

- Der Trend zur Konsolidierung der „hyper-kompetitiven“ europäischen TK-Märkte wird sich aller Voraussicht nach verstärken und zunehmend auch grenzüberschreitend wirksam werden.
- Angesichts der Underperformance der europäischen Telcos lassen sich flankierende Änderungen der Regulierung im Sinne einer stärker industriepolitischen, kooperationsfördernden und investitionsfreundlichen Ausrichtung erwarten.




TELEKOMMUNIKATION Georg Serentschy
»Industriepolitik starten«
Der Vize-Chef der EU-Telekomaufsicht fordert
staatlichen Beistand für Europas IT-Branche.
aus: Wirtschaftswoche 25.02.2013

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
durch Einführung neuer Geschäftsmodelle**

	Typische Elemente	Anteil der Netz-Investition	Intensität von Wettbewerb	Typische Amortisationsdauer
ServiceCo 	Applikationen und Inhalt	5%	hoch	1-2 Jahre
ActiveCo 	Switches und Router	25%	mittel	5-7 Jahre
PassiveCo 	Kabelkanal und Fiber	70%	niedrig	12-15 Jahre

Public Telecoms 2.0: The Return of the state
By Eli Noam
aus: Financial Times 25.04.2007

Welche Umbrüche? Rückkehr des Staates

- **Liberalisierte und privatisierte TK-Regime sind zu einem real flächendeckenden Ausbau von NGA-Netzen in überschaubaren Zeiträumen offenbar nicht befähigt. Diese Misere lässt weltweit den „Ruf nach dem Staat“ lauter werden.**
- **Optionen für staatliches Engagement:**
 - **Koordinierungsleistungen (Breitbandpläne)**
 - **Universaldienstregelungen**
 - **Öffentliche Subventionen zum Netzausbau**
 - **Ausbau und Betrieb von Open-Access-Netzen durch kommunale oder regionale Gebietskörperschaften, öffentliche Unternehmen u.ä. (ggf. als PPP)**
 - **Gründung nationaler Netzgesellschaften**

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.