

Erschienen in: werden 2001/2002 - Jahrbuch für die deutschen Gewerkschaften, 44. Jahrgang, Oktober 2001, Bund-Verlag

Michael Schwemmler¹

Konsolidierung um jeden Preis - die Telekommunikationsindustrie nach der Entzauberung²

Wann wurde jemals eine altehrwürdige Branche binnen solch kurzer Zeit derart durcheinandergewirbelt? Ein Jahrhundert lang galt die Telekommunikation (TK) als ein Hort der ökonomischen und politischen Stabilität: Als Domäne staatlicher „Fernmeldeverwaltungen“ durch weitreichende Monopole auf national abgeschotteten Märkten geprägt, weitab vom hektischen Auf und Ab der Kapitalmärkte und von den Turbulenzen des Wettbewerbs, zeichnete sich der TK-Sektor traditionell durch langsames, aber stetiges Wachstum und ein gemächliches Innovationstempo aus. Mit dieser Idylle war es seit den 80er Jahren vorbei, als die neoliberalen Strategen - zunächst in den USA, Großbritannien und Japan - die betuliche Branche zum prominentesten Exerzierfeld ihrer „Entstaatlichungsoffensive“ machten: Fortan

¹ Michael Schwemmler ist Geschäftsführer der Input Consulting GmbH Frankfurt / Stuttgart (www.input-consulting.com).

² Das Manuskript zu diesem Beitrag wurde im August 2001 abgeschlossen.

bestimmten Privatisierung und Liberalisierung das Bild; die Börsengänge aller bedeutenden, ehemals öffentlichen TK-Unternehmen und die Schleifung sämtlicher Monopolbastionen in der EU zum Jahresbeginn 1998 markierten das Ende langwieriger politischer Auseinandersetzungen um die Zukunft dieses Sektors.

Was folgte, war ein Boom sondergleichen. Angeheizt durch den Aufstieg der „Internet-Ökonomie“, deren technisches Nervensystem – Netze, Dienstleistungen, Equipment – von der TK-Industrie produziert und betrieben wurde und gespeist von einem unerschöpflich scheinenden Kapitalstrom aus den Taschen von Millionen „Volksaktionären“ schien die Branche noch zu Beginn des Millenniums vor einer großen Zukunft zu stehen: Zahllose neue Wettbewerber drängten auf einen Markt, der immerwährendes Wachstum, auf lange Sicht phantastische Erträge und stetig steigende Börsenkurse zu garantieren versprach. Bereits zur Jahresmitte 2000 jedoch folgte zuerst die Ernüchterung, danach der jähe Absturz. Heute (August 2001) – nach einem wahrhaften „annus horribilis“ – befindet sich der gesamte Sektor „in einem äußerst maroden Zustand“, in einer Situation, „die sich zu einem regelrechten ‚Industriedesaster‘ zuspitzen kann, wie es in einem Bericht des französischen Senats heißt.“ (connectis 08/2001, S. 5). Die Krise der TK-

Branche sei gar von einem derartigen Ausmaß, dass sie „neue Risiken für die globale Stabilität des globalen Finanzsystems“ in sich berge, wie das Basler Forum für Finanzstabilität warnte (Handelsblatt (HB) 27.11.2000).

Schuldenberge, Börsendebakel und Pleiten - Erscheinungsformen der Krise

Anlass für diese Besorgnis ist, dass die großen Konzerne in den Jahren der Euphorie ausnahmslos gigantische Schuldenberge angehäuft haben: Ende des Jahres 2000 führte unter den europäischen Carriern France Telecom mit 61 Mrd. Euro Verschuldung die negative Rangliste an, die Deutsche Telekom AG (DTAG) folgte mit 56 Mrd. Euro auf dem Fuße, auf den weiteren Plätzen British Telecom (BT) mit 48 Mrd. Euro, die spanische Telefónica mit 27 Mrd. Euro und die nach Umsätzen wesentlich kleinere und daher im Vergleich besonders gebeutelte niederländische KPN mit 22 Mrd. Euro.³ Solche Zahlen - vor allem das sich verschlechternde Verhältnis zwischen Verschuldung und Ebitda (Gewinn vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen) - haben prompt das geballte Misstrauen der internationalen Rating-Agenturen hervorgerufen. Die Herabstufung der

³ Zahlen nach Standard & Poors, zitiert nach Connectis 08/2001, S. 14

Kreditwürdigkeit und in deren Konsequenz eine weitere Verteuerung des Schuldendienstes waren die unausweichlichen Folgen der Finanzmisere der „Telcos“.

Das Schuldendebakel ist längst nicht das einzige Kennzeichen der Krise. Auch an den Börsen verzeichneten die TK-Konzerne - einstmals „Highflyer“ und Hoffnungsträger für den Traum Vieler vom schnellen Reichtum - einen atemberaubenden Niedergang. Beispiel DTAG: Von ihrem historischen Hoch bei 103,50 Euro im März 2000 fiel die „T-Aktie“ im dramatischen Sinkflug im Sommer 2001 auf einen Tiefstwert von 13,21 Euro - knapp fünf Jahre nach dem ersten Börsengang des Unternehmens war damit sogar der damalige Emissionspreis von rund 14,50 Euro unterschritten. Aktionäre, die in der zweiten Tranche (im Juni 1999 zu 39,50 Euro) oder beim dritten Börsengang (im Juni 2000 zu 66,50 Euro) eingestiegen waren, erlitten empfindliche Verluste. Nicht nur die DTAG, sondern alle börsennotierten TK-Unternehmen - ob Netzbetreiber wie AT&T, BT, KPN oder Vodafone oder Ausrüster wie Siemens, Ericsson, Alcatel oder Lucent - mussten in knapp eineinhalb Jahren eine Kapitalvernichtung riesigen Ausmaßes hinnehmen.

Während jedoch die großen Player von ihrer Substanz zehren konnten, ging vielen kleineren Unternehmen in der Klemme zwischen Schuldenbergen

und dem Druck der Kapitalmärkte die Puste aus. Pleiten, in der Boom-Branche TK noch vor kurzem völlig undenkbar, sind mittlerweile zur Normalität geworden. Im Frühjahr 2001 häuften sich Meldungen über die Eröffnung von Insolvenzverfahren bei eben erst hoffnungsfroh angetretenen „start-ups“, die als kommende Stars der Branche galten und die großen Konzerne das Fürchten lehren wollten. Unternehmen wie Teldafax, Callino und Star Telecom räumten sang- und klanglos den deutschen Markt, von dem bei einer Fortdauer der Misere nach Einschätzung von Branchenkennern 80% der Anbieter durch Insolvenz oder Fusion bis Ende 2002 verschwinden könnten (HB 09.04.2001) - was fraglos eine erhebliche Erleichterung für die Etablierten vom Schlage DTAG wäre, denn der seit der Liberalisierung 1998 immens angestiegene Konkurrenzdruck dürfte im Zuge einer solch einschneidenden „Marktbereinigung“ wieder deutlich nachlassen.

UMTS, Hyperwettbewerb, Preisverfall und Fusionstaumel - Ursachen der Krise

Nur wenige Monate nach der Goldgräberstimmung um den Jahrtausendwechsel bestimmen Schulden, Aktienabstürze und Bankrotte das Bild der TK-Industrie - wie konnte es zu diesem rasanten Niedergang kommen?

Für viele Beobachter trägt das Debakel einen Namen mit vier Buchstaben: „UMTS“ (Universal Mobile Telecommunications System). Beim Versteigerungspoker um die Lizenzen für den „Mobilfunk der dritten Generation“, der breitbandige Übertragungsraten ermöglicht und das Internet per Handy allüberall verfügbar machen soll, haben sich etliche TK-Firmen offensichtlich kräftig verspekuliert. Allein in Deutschland zahlten sechs Lizenznehmer insgesamt über 50 Mrd. Euro „für die staatliche Erlaubnis, ein Stück Luft nutzen zu dürfen“ (Zeit 08.02.2001), in Großbritannien waren fünf Konzerne bereit, hierfür in Summe knapp 38 Mrd. Euro zu investieren. Und die meisten Konzerne traten nicht nur in ihrem Heimatmarkt zur Auktion an, sondern auch im Ausland: France Telecom beispielsweise muss für die Lizenzen in Deutschland, Großbritannien, Italien und Frankreich rund 23 Mrd. Euro entrichten - gewaltige Finanzmassen, zumal wenn man bedenkt, dass die erforderlichen Investitionen in den Aufbau der UMTS-Netze noch einmal ähnlich hohe Beträge verschlingen dürften. Und noch immer ist unsicher, ob und wann sich mit UMTS tatsächlich so viel Geld verdienen lässt, dass von einem adäquaten „return on investment“ die Rede sein kann: Die Technikeinführung verzögert sich, der geplante Start der neuen Netze ist in einigen Ländern bereits verschoben worden und die „Killer-

Anwendung", die die Kunden massenhaft zum Umstieg auf die neuen Handies veranlassen soll, lässt ebenfalls noch auf sich warten. Die Frage, ob UMTS zum Zukunftsmarkt oder zum Milliardengrab wird, wird sich vorläufig nicht beantworten lassen. Spätestens seitdem der finnische TK-Konzern Sonera im August 2001 mit einer symbolträchtigen Entscheidung seine für Norwegen erworbene Lizenz zurückgab und die dafür entrichteten Gebühren abschrieb, steht allerdings fest, dass längst nicht alle Blütenträume reifen werden, die sich mit dem magischen Kürzel UMTS verbunden hatten. Verwandelt sich „der UMTS-Markt ... in ein blutiges Schlachtfeld“, auf dem „es eine radikale Auslese bei den Mobilfunkanbietern geben wird“, wie es die Unternehmensberatung Forrester Research prognostiziert (Zeit 08.02.2001)? War die Geldverschleuderung im aus heutiger Sicht absurden Auktions-Theater des Sommers 2000 die Hybris, der die Nemesis in Gestalt des Desasters einer ganzen Branche auf dem Fuß folgen musste?

Sicherlich hat das UMTS-Dilemma ein gerüttelt Maß zur Krise des TK-Sektors beigetragen, aber es würde zu kurz greifen, allein auf diese Ursache zu sehen. AT&T und andere Großkonzerne aus den USA, wo die UMTS-Entwicklung im Vergleich zu Europa hinterherhinkt, haben noch keine Milliardenausgaben für den Erwerb entsprechender Lizenzen getätigt, sind aber gleichwohl ebenso in

die Krise geraten wie ihre europäischen Konkurrenten. Es muss also weitere Antriebskräfte gegeben haben, die die Branche nach unten zogen. Zu nennen wären da zum einen die allgemeine weltweite Konjunkturschwäche und speziell der rasante Niedergang der „new economy“, die natürlich auch die Zukunftsperspektiven des TK-Sektors verdüsterten, weil potenzielle Investoren ihre Aufträge verschoben oder komplett stornierten. Von dadurch bedingten tiefgreifenden Wachstumseinbrüchen kann gleichwohl nicht die Rede sein. Noch im Jahr 2000 verzeichnete beispielsweise der deutsche TK-Markt die stärksten Zuwachsraten seit Jahren. Insgesamt wurden Umsätze in einem Gesamtvolumen von 118,6 Mrd. erzielt, was einer Steigerung um 11 % gegenüber dem Vorjahr entsprach.⁴ Und auch für das Krisenjahr 2001 werden für den deutschen und europäischen TK-Markt Zuwächse in einer Größenordnung von 8 bis 9 % prognostiziert (HB 19.06.2001). Zwar sind Abschwächungstendenzen in einzelnen Marktsegmenten - vor allem im Mobilfunk - unverkennbar, doch der Gesamtmarkt bewegt sich bis dato auf einem stabilen Aufwärtspfad. Offenbar hat die Branche also das seltene Kunststück vollbracht, trotz

⁴ 87,6 Mrd. DM bzw. 74 % des Gesamtmarktes entfielen auf TK-Dienste (Sprachtelefonie, Mobilfunk, Mietleitungen, Internet und Kabelfernsehen), 31,05 Mrd. DM auf TK-Technik (Netzinfrastuktur, Endgeräte). Daten nach Rolf Schwab: Mobilfunk und Internet führen zu Wachstumssprüngen im deutschen TK-Markt; in: WIK-Newsletter Nr. 43 (Juni 2001), S. 13 ff.

robuster Wachstumsraten in die größte Krise ihrer Geschichte zu schlittern.

Der entscheidende Grund dafür dürfte darin liegen, dass der Markt - ungeachtet seiner massiven Ausdehnung in den letzten Jahren - für die Vielzahl der Konkurrenten noch immer zu klein ist, die sich seit der Wettbewerbsöffnung auf ihm drängeln. Das TK-Angebot nahm schlicht wesentlich stärker zu als die Nachfrage - mit der zwangsläufigen Folge von zum Teil erheblichen Überkapazitäten, Preis- und Ertragsrückgängen. Wenn die deutsche Regulierungsbehörde für Post und Telekommunikation in ihrem Jahresbericht 2000 stolz verkündet, „die Wettbewerbsintensität des deutschen Telekommunikationsmarktes“ sei an der hohen Zahl von über 1.900 registrierten TK-Dienstleistungsanbietern abzulesen - eine Verdoppelung binnen dreier Jahre - so mag dies auf den ersten Blick als beeindruckende Erfolgsmeldung erscheinen. Die skeptische Frage, ob der Kuchen groß genug ist, damit alle von ihm satt werden können, wird allerdings immer dringlicher gestellt - und immer häufiger verneint.

So gilt das Geschäft mit Festnetztelefonangeboten für Privatkunden aufgrund der ruinösen Konkurrenzverhältnisse zwischenzeitlich als kaum mehr lukrativ; erste Unternehmen haben bereits die Konsequenzen aus dieser Entwicklung gezogen: Viag

Interkom stellte schon im Februar 2001 das sogenannte Preselection-Geschäft mit Privatkunden ein, um sich in diesem Segment ganz auf Geschäftskunden zu konzentrieren (FTD 05.02.2001). Und auch dieser Trend ist beileibe nicht auf Deutschland oder Europa beschränkt - in den USA entwickelte sich das Festnetzgeschäft gleichfalls extrem unbefriedigend: Im ersten Quartal 2001 sank der Umsatz von AT&T bei Festnetztelefonaten mit Privatkunden im Jahresvergleich um ganze 16% (FTD 25.04.2001). Auch der Markt für breitbandige Übertragungswege, um ein anderes Exempel für den Hyperwettbewerb und seine Folgen anzuführen, scheint angesichts einer Vielzahl neuer Anbieter mittlerweile gesättigt: In den USA sollen beispielsweise nur ganze 5 % der Glasfaserleitungen auf den Fernstrecken ausgelastet sein, der Rest liegt brach (Financial Times Deutschland (FTD) 10.08.2001).

Dass auf solcherlei umkämpften Märkten die Kunden durch sinkende Preise profitieren, entspricht einer elementaren Grundregel marktwirtschaftlicher Prozesse. Und genau dies ist geschehen: In einem regelrechten „Preiskrieg“ unterboten sich die Wettbewerber gegenseitig, einige davon ohne Rücksicht auf ihre langfristige Profitabilität. Seit der vollständigen Liberalisierung des deutschen TK-Marktes zum Jahresbeginn 1998 sind die Preise unter massivem Konkurrenzdruck

regelrecht abgestürzt: Für inländische Ferngespräche an Werktagen waren Anfang 2001 je nach Verkehrszeit bis zu 92 Prozent weniger zu bezahlen als noch Ende 1997, bei acht der zehn wichtigsten Auslandsbeziehungen sind im gleichen Zeitraum die Tarife tagsüber in der Hauptzeit um bis zu 94 Prozent billiger geworden. Vor dem Hintergrund eines derartigen Preisverfalls werden die erwähnten Margenrückgänge im Festnetzgeschäft erklärbar: Im Jahr 2000 konnte „auch das starke Mengenwachstum im Festnetzbereich den Effekt der sinkenden Preise nicht kompensieren.“⁵

Tragen am Ende also vor allem habgierige Finanzminister, die ihre Haushaltslöcher durch astronomische UMTS-Lizenzgebühren stopfen wollten, und neoliberale Wettbewerbsideologen, die die Branche in eine ruinöse Konkurrenz trieben, Schuld an der Misere des TK-Sektors? Auch eine solche Ursachenanalyse dürfte noch immer zu kurz greifen. Denn für ihre heutige Situation sind die großen TK-Konzerne in hohem Maße selbst verantwortlich. In den Jahren vor der Krise steigerten sie sich in einen wahren Fusionstau, erwarben zu Zeiten höchster Börsenkurse fast wahllos Konkurrenten im In- und Ausland, um sich auf den liberalisierten und internationalisierten Märkten besser zu

⁵ Schwab, a.a.O., S. 13. „Als Indiz für das Mengenwachstum kann die Zahl der Telefonminuten herangezogen werden. Diese sind im vergangenen Jahr (2000, MS) um 26 % angestiegen“ (S. 15).

positionieren. Noch im Jahr 2000, als sich schon die ersten Anzeichen des nahenden Unheils bemerkbar machten, legten z.B. die sechs größten europäischen TK-Unternehmen - France Telecom, DTAG, BT, Telefónica, KPN und Telecom Italia - „über 70 Mrd. Euro bar auf den Tisch, um ihre Akquisitionen zu finanzieren. Die höchsten Beträge flossen in die Mobiltelefonie, wo die Preise rasant in den Himmel schossen. Ein Mobilfunk-Kunde wurde in Europa zum Preis von fast 10.000 Euro gehandelt“ (connectis 08/2001, S. 14). Fraglos haben diese Einkaufstouren der Konzerne, die keineswegs durchgängig einer durchdachten Expansionsstrategie folgten, massiv zur heutigen extremen Verschuldung beigetragen.

Konsolidierung bis zum Ausverkauf - Reaktionen auf die Krise

Wo auch immer letztlich die Hauptursache für die schweren Turbulenzen liegen mag, in die die Branche geraten ist: Jetzt ist „Konsolidierung“ angesagt. Der Abbau ihrer horrenden Schuldenlasten ist für die Konzerne zur ersten Priorität geworden. Dabei schrecken sie auch vor radikalen Maßnahmen nicht zurück. Investitionen werden auf die lange Bank geschoben, Budgets für Forschung und Entwicklung eingefroren und Unternehmensbestandteile, die nicht zum

Kerngeschäft im engsten Sinne zählen, werden abgestoßen - nicht selten ohne Rücksicht auf Verluste. Die manchmal chaotisch anmutende Verkaufspolitik veranlasst Marktbeobachter zu der Frage, ob die TK-Unternehmen „den Verstand verloren (haben)? Nachdem sie sich im letzten Jahr haushoch verschuldeten, indem sie ... auf Einkaufstour gingen, sind sie heute unter dem Druck der Gläubiger und der Aktionäre gezwungen, ihre oft zu überhöhten Preisen erstandenen Beteiligungen zum Teil weit unter der Hälfte des Kaufpreises abzustoßen“ (connectis 08/2001, S. 13).

Besonders radikal ist beispielsweise die unter starkem Verschuldungsdruck und Kursverfall leidende BT vorgegangen: Der 1984 als erster europäischer TK-Monopolist privatisierte Konzern soll vollständig zerlegt und in zwei unabhängige börsennotierte Gesellschaften für den Mobilfunk („BT Wireless“) und das Festnetz- und Internetgeschäft („BT Future“) aufgespalten werden. Zudem will BT aus „Concert“ aussteigen, dem globalen Joint-Venture mit AT&T. Die BT-Immobilien - einschließlich der Konzernzentrale - wurden verkauft, von ehemals als „strategisch“ deklarierten Beteiligungen wie der an Japan Telecom oder am spanischen Mobilfunkhersteller Airtel hat sich das Unternehmen ebenso getrennt wie von seiner „Gelbe-Seiten“-Tochter Yell. Darüberhinaus

wurden neue Aktien zum Discountpreis platziert. Zur Jahresmitte 2001 konnte dann zwar vermeldet werden, dass BT das Ziel erreicht habe, den Schuldenstand von knapp 30 Mrd. auf 17,5 Mrd. Pfund herabzusetzen; Assoziationen an die berüchtigte Mitteilung „Operation gelungen - Patient tot“ lagen dabei jedoch sehr nahe. Bestärkt wurden diese noch durch die kurz darauf bekannt werdenden Absichten eines internationalen Banken-Konsortiums unter Beteiligung der WestLB, BT das komplette Festnetz für einen Preis von 18 Mrd. Pfund abzukaufen (HB 07.08.2001). Was bliebe dann noch übrig vom prestigeträchtigen Flaggschiff der Privatisierungspolitik Margret Thatchers?

Die Banken-Offerte an BT ist mittlerweile kein Einzelfall mehr, sondern Indiz für einen allgemeinen Trend zum Ausverkauf angeschlagener TK-Konzerne an solvente Interessenten außerhalb der Branche. Der überraschende Übernahme-Coup von Pirelli und Benetton im Falle Telecom Italia deutet ebenso in diese Richtung wie der Wettstreit zweier Finanzkonsortien - eines davon mit dem Großinvestor George Soros - um den Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung am irischen Ex-Monopolisten Eircom. Dies sind unverkennbare Anzeichen dafür, „dass der dramatische Kurseinbruch bei Telekom-Aktien ein Niveau erreicht hat, auf dem internationale Finanzgruppen ihre Kräfte bündeln und zum Übernahmesprung ansetzen“ (FTD 24.04.2001)

- wahrhaft kein Ruhmesblatt für die noch vor kurzem so hochgehandelte TK-Industrie.

Negativ betroffen von „Marktbereinigung“, Konsolidierung und Ausverkauf sind in jedem Falle die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Branche. Die per Saldo zunächst gemäßigt positive Beschäftigungsbilanz seit der Liberalisierung⁶ droht sich in der Krise nun in ihr Gegenteil zu verkehren. Nicht nur bei Netzbetreibern wie Viag Interkom, das seine Belegschaft um ein Zehntel reduzieren will (FTD 10.08.2001), sondern mehr noch bei den gleichfalls in große Schwierigkeiten geratenen TK-Ausrüstern gilt Arbeitsplatzabbau wie immer als probates Mittel des Krisenmanagements: Siemens, Alcatel, Lucent, Motorola, Nokia, Ericsson - alle Großen und viele Kleine der Branche planen einen zum Teil gravierenden Beschäftigungsabbau.

Trotz ihres derzeitigen Debakels ist die TK-Branche natürlich keine dem Untergang geweihte Industrie. Dazu ist ihre Substanz zu stabil, sind ihre Wachstumsperspektiven im Übergang zu einer zunehmend wissensbasierten und global vernetzten

⁶ Nach Daten der Regulierungsbehörde für Post und Telekommunikation (Jahresbericht 2000, S. 13), ist die Zahl der Arbeitsplätze bei den Wettbewerbern der DTAG von 40.500 (1998) auf 61.000 (2000) gestiegen. Dem stand im gleichen Zeitraum ein Beschäftigungsabbau bei der DTAG von 179.200 (1998) auf ca. 165.000 Arbeitsplätze (ohne Berücksichtigung von Neuakquisitionen) gegenüber.

Ökonomie zu gut. Allerdings wird sich das Profil des Sektors nach der Krise geändert haben: Manches Unternehmen, auch manches ehemals ruhmreiche oder noch vor kurzem emporgeschossene, wird auf der Strecke bleiben und von den Großen der Branche zum günstigen Preis „eingesammelt“ werden.

„Marktbereinigung“ und Konsolidierung meinen am Ende immer auch Konzentration. Die Kooperationen, die die angeschlagenen Konzerne beim Aufbau der UMTS-Netze mit dem Segen der Regulierungsbehörden untereinander eingehen, könnten die Vorstufe zu einer neuen Fusions- und Übernahmewelle sein. Denn, um noch einmal Forrester Research zu zitieren (Die Woche 09.02.2001), auch und gerade für die TK-Branche gilt: „Wenn trübe Gewinnaussichten und hoher Finanzbedarf ihren Tribut verlangen, wird Größe zum Schlüsselfaktor.“