ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Michalski, Hans-Jürgen

Book

Der Wandel der Telekommunikationsindustrie im 21. Jahrhundert: Eine international vergleichende Analyse der Unternehmensstrukturen und -strategien weltweit führender Telekommunikationskonzerne

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 296

Provided in Cooperation with:
The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Michalski, Hans-Jürgen (2015) : Der Wandel der Telekommunikationsindustrie im 21. Jahrhundert: Eine international vergleichende Analyse der Unternehmensstrukturen und -strategien weltweit führender Telekommunikationskonzerne, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 296, ISBN 978-3-86593-200-6, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/181751

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

296

Struktur- und Regionalpolitik

Hans-Jürgen Michalski

Der Wandel der Telekommunikationsindustrie im 21. Jahrhundert

edition
Hans Böckler
Stiftung

Hans-Jürgen Michalski

Der Wandel der Telekommunikationsindustrie im 21. Jahrhundert

Für Gertrud und Mick

edition 296

Hans-Jürgen Michalski

Der Wandel der Telekommunikationsindustrie im 21. Jahrhundert

Eine international vergleichende Analyse der Unternehmensstrukturen und –strategien weltweit führender Telekommunikationskonzerne

Michalski, Hans-Jürgen, Dr. Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Techniksoziologie der TU Dortmund.
Arbeitsgebiet: Politische Ökonomie der Telekommunikation.
Publikationen: The neoliberal networking drive in Latin America. In: Revista de Economia Politica de las Tecnologias de la Información y Comunicación www.eptic.combr, vol. XII, n. 2, Mayo - Agosto / 2010.
Sozioökonomische Auswirkungen der Liberalisierung der Telekommunikation in Brasilien, Dortmund 2007. http://www.input-consulting.com/download.

© Copyright 2015 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2015
ISBN: 978-3-86593-200-6
Bestellnummer: 13296

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Inhaltsverzeichnis

Akronyme **11**

1 Einleitung **13**

2 Der konzeptionelle Bezugsrahmen **21**

2.1 Unternehmensstrategien 21
2.1.1 Einleitung 21
2.1.2 Externe Anspruchsgruppen 25
2.1.2.1 Kunden 25
2.1.2.2 Lieferanten 25
2.1.2.3 Kapitalgeber 26
2.1.2.4 Wettbewerber 26
2.1.2.5 Die allgemeine Umwelt 30
2.1.3 Interne Anspruchsgruppen 31
2.1.4 Einflusskräfte des Unternehmens 32
2.1.4.1 Ressourcen 32
2.1.4.2 Fähigkeiten 34
2.1.4.3 Kernkompetenzen 36
2.1.5 Werte, Mission, Vision und Ziele 37
2.1.5.1 Vision 38
2.1.5.2 Mission 39
2.1.5.3 Werte 39
2.1.5.4 Ziele 41
2.1.6 Strategien gegenüber den Geschäftseinheiten 42
2.1.6.1 Das strategisches Konzept 43
2.1.6.2 Die Konfiguration des Geschäftsportfolios 45
2.1.6.3 Koordination der verschiedenen Geschäftstätigkeiten 46
2.1.7 Konfigurationsstrategien 47
2.1.7.1 Diversifikation 47
2.1.7.2 Diversifikationsmechanismen/Strategische Methoden 50
2.1.7.3 Rückzugsstrategien und -mechanismen 55
2.1.8 Internationalisierungsstrategien 56
2.2 Organisationsstrukturen 61
2.2.1 Einleitung 61
2.2.2 Die funktionale Organisation/Struktur 63

2.2.3 Die Objektorganisation 65
2.2.4 Die Matrixorganisation/Matrixstruktur 67
2.2.5 Zentralbereiche und –abteilungen 69
2.3 Der Zusammenhang von Strategie und Struktur 72

3 Die Fallstudien 75
3.1 Die Analysekriterien für die Fallstudien 75
3.2 AT&T Inc. 76
3.2.1 Die Unternehmensgeschichte AT&Ts 76
3.2.2 Der Umfang der Geschäftstätigkeit AT&Ts 76
3.2.3 Die Strategien AT&Ts 77
3.2.4 Die Diversifikation und Rückzüge AT&Ts 79
3.2.4.1 Die Akquisitionen und Devestitionen AT&Ts 79
3.2.4.2 Die Kooperationen AT&Ts 80
3.2.5 Die Strukturen AT&Ts 81
3.2.5.1 Die AT&T-Tochtergesellschaften 81
3.2.6 Das Fazit 84
3.3 América Móvil (AM) 86
3.3.1 Die Unternehmensgeschichte AMs 86
3.3.2 Der Umfang der Geschäftstätigkeit AMs 87
3.3.3 Die Strategien AMs 88
3.3.4 Die Diversifikation AMs 89
3.3.4.1 Die Akquisitionen und Devestitionen AMs 89
3.3.4.2 Die Kooperationen AMs 91
3.3.5 Die Strukturen AMs 91
3.3.5.1 Die AM-Tochtergesellschaften 91
3.3.5.2 Die Segmentierung AMs 97
3.3.5.3 Die AM-Eigentümerstruktur 98
3.3.6 Das Fazit 99
3.4 China Mobile (CM) 101
3.4.1 Ursprünge und Hintergründe der Gründung China Mobiles 101
3.4.2 Der Umfang der Geschäftstätigkeit China Mobiles 103
3.4.3 Die Strategien China Mobiles 104
3.4.4 Die Diversifikation China Mobiles 106
3.4.4.1 Die Akquisitionen China Mobiles 106
3.4.4.2 Die Kooperationen China Mobiles 108
3.4.5 Die Strukturen China Mobiles 110
3.4.5.1 Die Eigentümerstruktur China Mobiles 110

3.4.5.2 Die Tochtergesellschaften China Mobiles 111
3.4.5.3 Die Segmentierung China Mobiles 112
3.4.6 Das Fazit 113
3.5 Nippon Telegraph and Telephone Corporation (NTT) 114
3.5.1 Die Unternehmensgeschichte NTTs 114
3.5.2 Der Umfang des NTT-Geschäfts 115
3.5.3 Die Strategien NTTs 115
3.5.4 Die Diversifikation NTTs 121
3.5.4.1 Die (internationalen) Akquisitionen und Devestitionen NTTs 121
3.5.4.2 Andere Kooperationen NTTs 129
3.5.5 Die Strukturen NTTs 129
3.5.5.1 Die NTT-Tochtergesellschaften 129
3.5.5.2 Die Segmentierung NTTs 133
3.5.5.3 Die Eigentümerstruktur NTTs 133
3.5.6 Das Fazit 134
3.6 Vodafone 136
3.6.1 Die Unternehmensgeschichte Vodafones 136
3.6.2 Die Strategien Vodafones 136
3.6.3 Die Diversifikation Vodafones 141
3.6.3.1 Die Akquisitionen und Devestitionen Vodafones 141
3.6.3.2 Die Kooperationen Vodafones 147
3.6.4 Die Strukturen Vodafones 149
3.6.4.1 Die Vodafone-Tochtergesellschaften 149
3.6.4.2 Die Segmentierung Vodafones 151
3.6.4.3 Die Eigentümerstruktur Vodafones 153
3.6.5 Das Fazit 154
3.7 Deutsche Telekom (DT) 159
3.7.1 Die Unternehmensgeschichte der Deutschen Telekom 159
3.7.2 Die Strategien der Deutschen Telekom 160
3.7.3 Die Diversifikation der Deutschen Telekom 168
3.7.3.1 Akquisitionen und Devestitionen der Deutschen Telekom 168
3.7.3.2 Die Kooperationen der Deutschen Telekom 171
3.7.4 Die Strukturen der Deutschen Telekom 174
3.7.4.1 Die Tochtergesellschaften der Deutschen Telekom 174
3.7.4.2 Die Segmentierung der Deutschen Telekom 176
3.7.4.3 Die Eigentümerstruktur der Deutschen Telekom 178
3.7.5 Das Fazit 179

4 Der Vergleich der sechs Fallstudien 183

5 Zusammenfassung und Ausblick 201

6 Anhang 213

7 Literaturverzeichnis 253

Tabellen- und Schaubildverzeichnis

Tabelle 1: Strategietypen der Internationalisierung und ihre Charakteristika 60
Tabelle 2: Die wichtigsten AT&T-Tochtergesellschaften von 2001 bis 2010 82
Tabelle 3: Die Zusammensetzung der Umsätze von América Móvil nach Diensten 87
Tabelle 4: Die Geschäftstätigkeit AMs in den einzelnen Ländern ihres Operationsgebiets 88
Tabelle 5: Konsolidierungszeitpunkte der AM-Akquisitionen 90
Tabelle 6: Die AM-Tochtergesellschaften von 2001 bis 2010 93
Tabelle 7: Die Entwicklung der geographischen Segmentierung AMs 97
Tabelle 8: Die Entwicklung der Stimmrechtsanteile AMs (in Prozent) 98
Tabelle 9: Die Entwicklung der Anzahl der Tochtergesellschaften China Mobiles 112
Tabelle 10: Die Entwicklung der Zahl der ausgewiesenen konsolidierten NTT-Tochtergesellschaften 132
Tabelle 11: Anteil der japanischen Regierung (Finanzministerium) an den NTT-Aktien 133
Tabelle 12: Die Anzahl der Länder mit Vodafone-Beteiligungen 141
Tabelle 13: Die Höhe der Kapitalbeteiligungen Vodafones in 2010 und ihre Verkäufe 145
Tabelle 14: Die Entwicklung der Anzahl der Partnernetzwerke Vodafones von 2001 bis 2010 149
Tabelle 15: Die Anzahl der wichtigsten Tochtergesellschaften und assoziierten Unternehmen Vodafones sowie die Anzahl ihrer wichtigsten Joint Ventures 150
Tabelle 16: Die geographische Verteilung der Vodafone-Tochtergesellschaften von 2001 bis 2010 150
Tabelle 17: Ausgewiesene Anteilseigner der Vodafone Group 153
Tabelle 18: Akquisitionen der Deutschen Telekom von 2001 bis 2009 168
Tabelle 19: Veräußerungen der Deutschen Telekom im Zeitraum von 2001 bis 2008 169
Tabelle 20: Die bedeutendsten Tochtergesellschaften der Deutschen Telekom von 2001 bis 2009 174
Tabelle 21 : Ausgewiesene Aktionäre der Deutschen Telekom AG 179

Tabelle 22: Beschäftigungs- und Umsatzwachstum ausgewählter Telekommunikationskonzerne im Vergleich 193
Tabelle 23: Das Beschäftigungswachstum der Gruppe der Mobilfunkkonzerne 194
Tabelle 24: Das Beschäftigungswachstum der Gruppe der hybriden Telekommunikationskonzerne 194
Tabelle 25: Mobilfunkdichten der Heimatländer der ausgewählten Telekommunikationskonzerne 2012 204
Tabelle 26: Die Mobilfunkdichten der vier anderen BRICS-Staaten im Jahr 2012 204
Tabelle 27: Verbreitung von Breitbandanschlüssen im mobilen- und Festnetz 205

Schaubild 1: Die Holding-Struktur América Móvils in 2001 91
Schaubild 2: Die Holding-Struktur América Móvils in 2010 92
Schaubild 3: Die Eigentümerstruktur China Mobiles 111
Schaubild 4: Die Holding-Struktur der NTT-Gruppe (2010) 129

Akronyme

3G	Third Generation
4G	Fourth Generation
ADSL	Asymmetrical Digital Subscriber Line
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CBV	Capability-Based View
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CDMA	Code Division Multiple Access
DSL	Digital Subscriber Line
EBITDA	Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation
EMAPA	Eastern Europe, Middle East, Africa, Asia Pacific and Affiliates
EMEA	Europe, Middle East & Africa
FCC	Federal Communications Commission
F&E, FuE	Forschung und Entwicklung
FDD-LTE	Frequency Division Duplex Long Term Evolution
FDI	Foreign Direct Investment
FOMA	Freedom Of Mobile Multimedia Access
GAAP	General Accepted Accounting Principles
GSM	Global System for Mobile Telecommunications
ICT	Information and Communications Technologies
IFSR	International Financial Reporting Standards
IKT	Information- und Kommunikationstechnik
IMT	International Mobile Telecommunications
IP	Internet Protocol
IPO	Initial Public Offering
ITO	Incumbent Telecommunications Operator
ITU	International Telecommunication Union
IuK	Information und Kommunikation
LTE	Long Term Evolution
M&A	Mergers & Acquistions
MBNL	Mobile Broadband Network Limited
NGMN	Next Generation Mobile Networks
NGN	Next Generation Network
OCN	Open Computer Network
PESTEL	Political Economic Social Technological Environmental and Legal

PRC	People´s Republic of China
RBV	Resource-Based View
SBA	Strategic Business Area
SEC	Securities and Exchange Commission
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SZ	Süddeutsche Zeitung
TD-LTE	Time Division Long Term Evolution
TD-SCDMA	Time Division Synchronous Code Division Multiple Access
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
VoIP	Voice over Internet Protocol
VPMN	Virtual Private Mobile Network
VRIN	Value Rarity Inimitability Non-substitutability
W-CDMA	Wideband Code Division Multiple Access
W-LAN	Wireless Local Area Network

1 Einleitung

Auf dem Weltgipfeltreffen der UNO zur Informationsgesellschaft (World Summit on the Information Society, WSIS) ist 2011 das Ziel proklamiert worden, "to achieve a common vision, desire and commitment to build a people-centric, inclusive and development-oriented Information Society where everyone can create, access, utilize and share information."[1] Die technische Basis für diese „neuartige" Gesellschaft bzw. Ökonomie bilden die IK-Technologien. Teil der IK-Technologien sind die Kommunikationsinfrastruktur und entsprechende Dienste, die von der „globalen" (Curwen 2004) Telekommunikationsindustrie *(telecommunications industry)* bereitgestellt werden.[2]

Geprägt wird die Telekommunikationsentwicklung seit mehr als drei Jahrzehnten durch den *neoliberal networking drive* (Schiller 1999). Ausgehend von der 1982 erfolgten Zustimmung AT&Ts zu seiner Entflechtung wurde eine Welle von Liberalisierungen losgetreten, die zuerst in Großbritannien und Japan ankam und dann auch Länder anderer Kontinente erfasste. Wenn der *neoliberal networking drive* in der Finanz- und Wirtschaftskrise auch an Schwung verloren hat, so bleibt er doch sicherlich die vorherrschende Tendenz in der Telekommunikation. Trotz Finanz- und Wirtschaftskrise ist der Verkauf weiterer Staatsanteile europäischer Telekommunikationsbetreiber nicht von der Agenda verschwunden. Dennoch hat die Privatisierung weltweit nicht vollends gesiegt. Incumbents großer Flächenstaaten bzw. der bevölkerungsreichsten Staaten (China, Indiens u. Russland) sind immer noch im mehrheitlichen Staatsbesitz, wenn sich natürlich auch in diesen Ländern die Märkte geöffnet haben. Einige Länder in Lateinamerika haben sogar ihre Incumbents renationalisiert.

Nach den durch die Liberalisierung erzwungenen Restrukturierungen der ehemaligen Incumbents wird auf der politischen Ebene weiterhin versucht, die Entwicklung der IKT zu beeinflussen. So hat z.B. in Deutschland das Bundeskabinett im November 2010 eine IKT-Strategie mit dem Titel „Deutschland Digital 2015" verabschiedet, die u.a. darauf ausgerichtet, digitale Infrastrukturen und Netze auszubauen, um den künftigen Anforderungen gerecht zu werden. Teil der Strategie, die Informationsgesellschaft zu entwickeln, ist, wie in vielen anderen Ländern[3]

1 URL: http://groups.itu.int/wsis-forum2011/About/WSISOverview.aspx 18.5.2011.

2 Seit dem 2. Weltkrieg wies sie meistens Netzwachstumsraten zwischen fünf und sieben Prozent pro Jahr aus.

3 International Telecommunication Union. Trends in telecommunication reform 2010-11. Enabling tomorrow´s digital world. Summary. March 2011, 6.

auch, eine Breitbandstrategie[4], die schon 2009 auf den Weg gebracht wurde und wie ehedem die Liberalisierung Wachstum und Beschäftigung versprach. Die auf einen beschleunigten Aus- und Aufbau der Breitbandnetze abzielende Strategie dürfe aber nicht, wie die Deutsche Bank warnt, dazu führen, dass der vor mehr als einem Jahrzehnt eingeschlagene Weg zur Privatisierung und Deregulierung der gesamten Telekommunikation völlig aufgegeben werde.[5]

Während die Strategien politischer Akteure kommuniziert werden, besteht hinsichtlich der Unternehmensstrategien Forschungsbedarf. Welche Strategien aber die korporativen Akteure unter den neuen (globalen) Wettbewerbsbedingungen mit wachsendem zeitlichen Abstand zu ihrer Entlassung in „liberalisiertere" Märkte verfolgen und welche Strukturen sie seitdem entwickelt haben, dürfte nicht unwichtig sein dafür, ob bzw. wie das oben definierte Ziel der Informationsgesellschaft (vgl. Michalski 1997) realisiert werden kann. Das schließt natürlich auch die Frage der Beschäftigung in den Telekommunikationskonzernen mit ein.

Einen grundlegenden Beitrag zum Verhältnis von Strategie und Struktur hat der 2007 verstorbene Wirtschaftshistoriker A.D. Chandler mit seinem gleichnamigen, 1962 erschienenen Werk geliefert. Hier bezieht er sich ganz allgemein auf Organisationen und definiert Strategie als die Planung und Umsetzung des Wachstums von Organisationen und Struktur als die Organisationsform, konzipiert, um Aktivitäten und Ressourcen zu verwalten. Eine zentrale strategische Entscheidung betrifft den (horizontalen und vertikalen) Umfang des Geschäfts. Zum einen ist zu entscheiden, welche Produkte und Märkte bedient werden sollen (beispielweise diversifizierte oder zusammenhängende Produkte) und zum anderen, was selbst gemacht oder hinzugekauft *(make or buy)* werden soll. Eng verbunden mit der Unternehmensstruktur ist die formale Verteilung von Autorität. Verantwortlichkeiten können beispielsweise entlang von Geschäftsfunktionen (Produktion, Marketing, Finanzen etc.) oder nach Produktarten, Regionen oder Kunden verteilt werden.

Nach Chandler bestimmt die Strategie die Struktur *(structure follows strategy)*. Beschließt z.B. ein normalerweise funktional organisiertes Ein-Produkt-Unternehmen zu diversifizieren, nimmt es entweder eine multidivisionale (M-form) oder eine Holding-Struktur (H-form) an. Neuere Literatur sieht aber auch

4 Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi). Breitbandstrategie der Bundesregierung. Berlin Februar 2009.

5 Wenn das auch wohl kaum zu „befürchten" ist, fragt sich doch, warum einerseits staatliches Eigentum an TK-Unternehmen verteufelt wird, andererseits der „Staat" aber gerne im Zuge der Public-private-Partnership (PPP) in Strategien integriert wird. Vgl. Deutsche Bank Research. Breitbandinfrastruktur. Auf ordnungspolitischen Rahmen, Markttransparenz und Risikopartnerschaften kommt es an. 7.4.2010.

die Wechselwirkung zwischen Strategie und Struktur. So bedingen bestehende Strukturen die Fähigkeit zukünftige Strategien zu verfolgen. In ihnen können sich auch Managerinteressen festgesetzt haben, die den Prozess der Strategiebildung prägen (Sako/Jackson 2006).

Unter den Strukturen eines Unternehmens sind die Eigentümerstrukturen hervorzuheben. Konzerne befinden sich meistens nicht im Eigentum einer Hand, sondern in den Händen verschiedener Eigentümern (Banken, Versicherungen, *private equity fonds*, Hedgefonds, Pensionsfonds etc.), die sich im Finanzmarktkapitalismus herausdifferenziert haben. Dabei kann das Eigentum breit gestreut bis hoch konzentriert sein. Wenn auch ganz allgemein festgestellt werden kann: *ownership matters*, so können meines Erachtens einzelne Erkenntnisse über die spezifischen Wirkungszusammenhänge zwischen Eigentümerstrukturen und Strategien nicht verallgemeinert werden.

Vieles hängt auch von den unterschiedlichen Corporate-Governance-Systemen ab. Brühl (2009, 69-74) zitiert vertragstheoretische Studien, die den Einfluss der Eigentümerstruktur für kapitalmarktnahe Corporate-Governance-Systeme bestätigen. Demnach verstärke großer Anteilsbesitz den Anreiz, dass Management aktiv zu kontrollieren, und dadurch die Diversifikation zu beschränken, während institutionelle Investoren dagegen eine geographische Diversifikation fördern würden. Außerdem würde sich konzentriertes Eigentum und Inside Ownership positiv auf das Innovationsverhalten auswirken. Auch organisationstheoretische Studien hätten einen positiven Einfluss der Eigentümerstruktur auf die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten amerikanischer Unternehmen nachweisen können. Aus dieser Perspektive bewirke ein hoher Staatsanteil ein eher defensives strategisches Verhalten mit der Folge eines geringeren Unternehmenserfolgs.

Theoretisch denkbar ist weiterhin, dass unterschiedliche Eigentümerstrukturen verschiedener Konzerne zu ähnlichen oder unterschiedlichen Strategien dieser Konzerne führen können. Dasselbe gilt für ähnliche Eigentümerstrukturen. Weiterhin können unterschiedliche Eigentümerinteressen innerhalb desselben Konzerns die Strategiebildung negativ beeinträchtigen. Letztlich kann das Auftauchen von Finanzinvestoren die Strategiebildung überhaupt in Frage stellen, da der ihnen unterstellte kurze Zeithorizont langfristigen Unternehmensstrategien zuwiderlaufen kann.

Eine vergleichende Untersuchung der Strategien und Strukturen der weltweit führenden Telekommunikationsunternehmen liegt meines Wissens nicht vor, schon gar nicht für den uns interessierenden Zeitraum. Gegenstand der Forschung waren die direkten Reaktionen einzelner Incumbents auf die Öffnung der Telekommu-

nikationsmärkte. In der EU z.B. hatte der neue Regulierungsrahmen sichtbare Auswirkungen auf die etablierten Telekommunikationsbetreiber (ITO), was die Eigentümer- und rechtliche Struktur angeht – von Arnesen (2007) als erste direkte Reaktion auf den Liberalisierungsprozess bezeichnet und der politischen Strategie-Ebene zugeordnet. Alle betroffenen 15 ITOs seien durch dieselben Phasen der *corporatisation* und Privatisierung gegangen, wenn auch zu verschiedenen Zeiten und mit unterschiedlicher Geschwindigkeit und Intensität. Zweitens veränderte eine signifikante Anzahl von ITOs ihre Organisationsstrategien (Kostenrechnungssysteme, Trennung von neuen Geschäftsfeldern, Internationalsierung), die von Arnesen als eigene Strategien der Betreiber verstanden werden. Nach Eliassen/From (2007) haben die Transformationsprozesse der verschiedenen Incumbents zu ziemlich ähnlichen Ergebnissen geführt. Während einer zehn bis fünfzehnjährigen Periode hätte es einen Wandel von Staatsmonopolen hin zu gelisteten öffentlichen Gesellschaften gegeben, die mit ziemlich business-orientierten Strukturen und Strategien in einem wettbewerblichen Umfeld operieren. Außerdem hätten alle Incumbents einen dominanten Marktanteil sowohl in den ehemaligen Monopolsektoren als auch in den neu entstehenden liberalisierten und wettbewerblichen Sektoren.

Der Untersuchungszeitraum erstreckt sich in den einzelnen in Eliassen/From (2007) dokumentierten Studien nur bis zur Jahrtausendwende, zudem sind nur die Transformationen einzelner europäischer Incumbents (France Telecom, British Telecom, Belgacom, Deutsche Telekom und Telenor) untersucht worden. Auch Fransmans (2002) Untersuchungszeitraum geht zeitlich nur wenig über diese Periode hinaus. Er versucht die Boom- und Pleiteperiode von 1996 bis 2002 zu erklären und studiert über die oben genannten drei großen europäischen Telekommunikationsunternehmen noch AT&T und NTT. Auch Kranenburg/Hagedoorn (2008) beschränken sich auf drei europäische Incumbents (BT, Deutsche Telekom und KPN), in deren Strategien, Strukturen, finanzielle Situation und Eigentumsverhältnisse sie Einblicke gewinnen wollen. Ulset (2007) illustriert anhand von fünf Telekommunikationsbetreibern (AT&T, BT, World-Com, Deutsche Telekom und Telenor) seine Restrukturierungsthesen hinsichtlich der Expansion (1995-2000) und Kontraktion (2000-2004) dieser Unternehmen. Ein andere Studie (Sako/Jackson 2006) vergleicht nur die Incumbents zweier Länder, Deutsche Telekom und NTT. Darüber hinaus liegt eine Vielzahl von Einzelfallstudien vor, die teilweise auch den uns interessierenden Untersuchungszeitraum abdecken. Z.B. von Ross/Bambers (2009), die Beschäftigungsstrategien der australischen Telstra erforschen,

oder von Brnjak (2009), der den Binnenwandel der Deutschen Telekom zum Gegenstand seiner Dissertation gemacht hat.

Nach gegenwärtigem Wissensstand könnte man die Hypothese formulieren, dass diejenigen Unternehmen erfolgreich – im Sinne des Fortbestands des Unternehmens - gewesen sind, die strategisch die Entwicklung eines „integrierten Universalkonzerns“ anstrebten. Dasjenige Unternehmen aber, das im Laufe der Jahrzehnte zwischen vertikaler Integration, Entflechtung und Konvergenz hin und her schwankte, hat seine alternierenden Strategiewahlen nicht überlebt. Nur noch der Markenname - AT&T - ist übrig geblieben. Andererseits konnten sich aber auch drei reine Mobilfunkkonzerne unter den größten Telekommunikationsunternehmen etablieren. Der integrierte Universalkonzern ist also global gesehen nicht das einzige Erfolgsmodell.

Alle führenden Telekommunikationskonzerne, auch Vodafone, sind von ihren ehemaligen Globalisierungsstrategien, die vor nicht allzu langer Zeit als zwingend notwendig galten, abgekommen. In den Neunzigerjahren des letzten Jahrhunderts hieß es noch, dass man mindestens auf den zentralen Märkten der Triade vertreten sein müßte. Dann aber zog sich Vodafone im Jahr 2005 aus Japan zurück und auch die Deutsche Telekom plante, ihr US-Geschäft aufzugeben. Ende des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts hat sich die Situation gewandelt: Entweder sind die Telekommunikationskonzerne nicht mehr so stark im Ausland vertreten wie AT&T, Verizon, NTT und China Mobile oder ihre internationalen Aktivitäten haben eine regionale Ausprägung wie es bei den europäischen Incumbents Telefónica, France Telecom und Deutsche Telekom oder América Móvil der Fall ist.

In der hier vorliegenden Arbeit geht es nicht wie bei vielen Fallstudien darum, beschränkte Theorieansätze[6] zu verifizieren, sondern Wissen hinsichtlich der Unterschiede und Ähnlichkeiten der Unternehmensstrategien und –strukturen unter den neuen (globalen) Wettbewerbsbedingungen zu generieren. Lässt sich die von Katz (1997) getroffene Unterscheidung zwischen *market-driven* und *labor-mediated restructuring* noch aufrechterhalten oder haben sich im Ergebnis dieser Restrukturierung die Organisationsformen angeglichen. Für die Gesamtwirtschaft ist nach Hirsch-Kreinsen (2009) eine Konvergenz der Organisationsstrukturen internationaler Unternehmen nicht erkennbar; es fänden sich bei Großunternehmen sowohl funktional gegliederte Unternehmen als auch verschiedene Formen einer divisionalen Struktur bis zur Matrixstruktur, ja manche Autoren gingen sogar von einer Tendenz hin zu einer zunehmenden Varietät der Organisationsstrukturen internationaler Unternehmen aus.

6 Evolutionstheorie, *agency theory, transaction cost economics*.

Für den Telekommunikationssektor sollen zunächst die Entwicklung der Strategien und organisationalen Strukturen der führenden Konzerne im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts nachgezeichnet werden. Worauf zielen die Strategien der Telekommunikationsunternehmen langfristig ab? Wohin hat der Wandel der Unternehmensstrukturen bislang geführt? Welche organisationalen Strukturen haben die führenden Telekommunikationskonzerne entwickelt bzw. weiterentwickelt? Wie weit wurde die Ausgliederung von Unternehmensteilen, das sog. Outsourcing getrieben? Gibt es Zusammenhänge zwischen Strategien und Strukturen? Spielen hier Eigentümer(strukturen) der Telekommunikationskonzerne eine Rolle?

Neben der Strategie- und Strukturfrage ist es Ziel dieser Studie Informationen über die sog. Human Resources zu gewinnen. Obwohl den Beschäftigten in Sachen Strategiebildung meistens eine passive Rolle zugewiesen wird und sie – je nach Gruppenzugehörigkeit – oft die „Leidtragenden" der zahlreichen Restrukturierungsprogramme sind, kann man z.B. auch mit der ressourcenbasierten Strategielehre einen Anspruch der Arbeitnehmer auf Mitbestimmung in Strategiefragen begründen. In der als *bundle of resources* verstandenen Organisation sind sie Träger bzw. Eigentümer unternehmensspezifischer Humanressourcen (Fähigkeiten, Wissen, Ausbildung und Beziehungen der Mitarbeiter), die die Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile bilden und insoweit strategische Ressourcen verkörpern. Die kontinuierliche Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Wissen der Mitarbeiter erfordert unternehmensspezifische Investitionen, die einen ambivalenten Charakter haben. Einerseits zahlen sich diese Investitionen nur dann aus, wenn diese Fähigkeiten dauerhaft im Unternehmen eingesetzt werden können, andererseits wächst mit der zunehmenden Unternehmensspezifität des Humanvermögens die Abhängigkeit der Arbeitnehmer von einem Unternehmen und damit ihr Risiko. Dieses Dilemma für Arbeitnehmer und Unternehmen kann durch Mitbestimmungsrechte gemildert werden, die Transparenz und Einflussmöglichkeiten auf unternehmenspolitische Entscheidungen erhöhen. Damit nimmt die Planungssicherheit für die Arbeitnehmer zu und ihre Verhandlungsmacht wächst (Brühl 2009, 55f. u. 92f.)

Aufgrund ihrer strategischen Bedeutung soll die Entwicklung der Beschäftigungsstruktur nachgezeichnet werden. Zum anderen soll versucht werden, herauszufinden, ob erstens existierende *human resource mangement systems* auf Unternehmensstrategien ausgerichtet bzw. abgestimmt werden und zweitens ob und inwieweit die Beschäftigten hieran partizipieren.

Kern dieser explorativen Studie ist ein internationaler Vergleich von ausgewählten Fallstudien. Für diesen Vergleich wurden sechs weltweit führende Telekommunikationsunternehmen (American Telegraph & Telefon, América Móvil,

China Mobile, Nippon Telegraph and Telephon, Vodafone und Deutsche Telekom) herangezogen, die drei Kontinente (Amerika, Asien und Europa) abdecken und drei bis dahin reine Mobilfunkbetreiber einschließen. Unsere vergleichende Untersuchung wird auf einer umfangreichen Sekundäranalyse beruhen, die sich vor allem auf die Jahresberichte (Form 20-F und Form 10-K) für die US-Börsenaufsichtsbehörde (Securities and Exchange Commission, SEC) stützt. Darüber hinaus findet man detaillierte Informationen über die verfolgten Strategien typischerweise auf den Homepages der Unternehmen, insbesondere auf den Seiten „for Investors" oder „Investor relations".[7]

Bei der Bewertung der den Beschäftigten, Kunden, Investoren, Geschäftspartnern und dem breiten Publikum kommunizierten Strategien muss man sich aber bewusst sein, dass „ …the usefulness of public statements of strategy is limited by their role as public relations vehicles – this is particularly evident in vision and mission statements which are frequently grandiose and platitudinous" (Grant 2010, 25). Von den kommunizierten Strategien lässt sich also nicht einfach auf die Intentionen der handelnden korporativen Akteure schließen. Das Kommunizieren von Strategien kann selbst ein Teil des Strategiespiels sein. Das Reden über Strategien kann wiederum Moden begründen, wie z.B. die Globalisierungsstrategien der sog. Global Player, die nicht unbedingt originäre Strategien sind. Da StrategieStatements also auch ein diskursives Element innewohnt, müssen sie Entscheidungen und Aktionen gegenübergestellt werden, um auf die tatsächlichen Intentionen der Unternehmen schließen zu können.

Für die systematische Analyse und den Vergleich der Unternehmensentwicklung der ausgewählten Telekommunikationskonzerne wird auf der Basis der Management- und Organisationsforschung zunächst ein Analyserahmen (Kapitel 2) entwickelt, der ein Konzept von Strategie beinhaltet und die möglichen Unternehmensstrategien und Organisationsstrukturen der Telekommunikationsindustrie aufzeigt.[8] Daran schließen sich die Fallstudien (Kapitel 3) an, in denen die

7 Über diese öffentlichen Strategie-Statements hinaus sind Unternehmensstrategien an Stellen zu lokalisieren, die nicht unbedingt beobachtbar sind: Das sind zum einen die Köpfe der Vorstände und anderer Führungskräfte und zum anderen explizite Strategieaussagen z.B. in Vorstandsprotokollen und strategischen Planungsdokumenten, die fast ausnahmslos vertraulich sind. Da Unternehmensforscher in eine mögliche Strategiebildung also nicht eingebunden sind; sie in der Regel weder an den entsprechenden Diskussions-, Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen partizipieren noch diese direkt beobachten können, verbleibt ihnen angesichts dieser prinzipiellen methodischen Probleme nur eine Ex-Post-Analyse, die aus möglichst vielen Quellen Informationen schöpft, um ein Gesamtbild zu gewinnen, von dem was das Unternehmen sagt, was es tut, und von dem was es tatsächlich macht.

8 Vgl. auch Hill/Jones 2010, C2-C6, die für *case studies* des Strategischen Managements insgesamt acht Gebiete mit einbeziehen.

ausgewählten Telekommunikationskonzerne nach den aus dem konzeptionellen Bezugsrahmen gewonnenen Kriterien untersucht werden. Im 4. Kapitel werden die Ergebnisse der Einzelfallstudien miteinander verglichen. Abschließend werden die Ergebnisse kurz zusammengefasst und ein Ausblick auf strategische Entwicklungen gegeben (Kapitel 5).

2 Der konzeptionelle Bezugsrahmen

2.1 Unternehmensstrategien

2.1.1 Einleitung

Um Strategien vergleichen zu können, müssen sie zuerst einmal identifiziert werden. Dazu soll im folgendem ein konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt werden, der auf den vielfältigen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien beruht, die in den Werken der „Strategieanalyse“ oder des „Strategischen Managements“ nicht immer expliziert werden. Dabei geht es nicht um ein allumfassendes Konzept, sondern vor allem um die Begriffe, nach denen in den Fallstudien/Dokumentenanalysen auch geforscht werden kann. Den Ausgangspunkt unserer Konzeptualisierung bildet, wie in der Macht- und Ressourcenabhängigkeitstheorie oder auch Systemtheorie, die „Eingebettetheit von Organisationen in ihre Umwelt“ (Wolf 2011, 297). Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt werden als interaktiv konzipiert und der Kontext gilt zumindest als partiell beeinflussbar.

Mit diesem *open system framework* - eine heutzutage trivial anmutende Herangehensweise - sind nach Scott (2004) bedeutende theoretische Fortschritte in der Organisationssoziologie verbunden. Auch die aktuellen betriebswirtschaftlichen Lehrbücher des Strategischen Managements haben sich diesen Ansatz zu Eigen gemacht. So fasst z.B. Grant (2010) in seinem Grundgerüst der Strategieanalyse Strategie als einen *link* auf, der das Unternehmen mit der Umwelt seiner Industrie verbindet.

Eine grundlegende Strukturierung erfahren die Unternehmen-Umwelt-Beziehungen durch die Segmentierung in strategische Geschäftsfelder bzw. Geschäftseinheiten und durch den auf Freeman (1984) zurückgehenden Stakeholder-Ansatz. Sie stellen Ausgangspunkte der Umwelt- und Unternehmensanalyse innerhalb der Strategischen Managements und der Organisationstheorie dar und dienen der Positionierung des Unternehmens in seiner Umwelt.

Die Segmentierung der Umwelt und des Unternehmens

Anhand der rudimentären Unterscheidung „Umwelt (oder auch Umfeld) – Unternehmen“ lässt sich die Ausgangssituation des Unternehmens analysieren. Die Umwelt kann als Kombination von strategischen Geschäftsfeldern und das Unter-

nehmen als Kombination von strategischen Geschäftseinheiten bestimmt werden. Um die in aller Regel komplexe Umwelt eines Unternehmens bearbeiten zu können, wird sie in Segmente unterteilt. Eine Segmentierung wird selbst für scheinbar homogene Märkte vorgenommen. „Solche Segmente der Umwelt werden als strategische Geschäftsfelder (SGF) bezeichnet. Sie repräsentieren einen möglichst isoliert ´funktionierenden´ Ausschnitt aus dem gesamten Betätigungsfeld des Unternehmens, der eigene Ertragsaussichten, Chancen und Risiken aufweist und für den relativ unabhängig eigenständige Strategien entwickelt und realisiert werden können.“ (Müller-Stewens/Lechner 2011, 143) Mit der Definition von SGF, der marktbezogenen Strukturierung der Aktivitäten eines Unternehmens, ist die grundlegende strategische Frage: Wo konkurrieren wir? zunächst beantwortet. Innerhalb des Unternehmens stehen den SGF strategische Geschäftseinheiten (SGE) gegenüber. Durch die Segmentierung und Abgrenzung der SGF und SGE ist definiert, in welchen Geschäften man sich sieht und in welcher Form der Innenstrukturierung (SGE) man die SGF bearbeiten will. Grundsätzlich gibt es zwei Methoden zur Abgrenzung von SGF: die „Inside-Out-Segmentierung“ und in umgekehrter Richtung die „Outside-In-Segmentierung“. Erstere geht vom bestehenden Angebot aus und entwickelt anhand der Kriterien „Produkte“ und „Abnehmergruppen“ eine Geschäftsfeldsegmentierung. Die zweite Vorgehensweise orientiert sich an den Anforderungen der Umwelt und verwendet die in diesem Zusammenhang als relevant erachteten Kriterien.[9]

Strategische Geschäftseinheiten entstehen also durch die interne Segmentierung eines Unternehmens und können „als eine möglichst unabhängig agierende Unternehmenseinheit, die – im Kontext des Gesamtunternehmens – selbständige Ziele in den von ihr anvisierten Geschäftsfeldern eigenverantwortlich verfolgt.“ (Ebd., 149) Ein Vorteil der Bildung von Geschäftseinheiten bestehe darin, dass die interne Komplexität handhabbar werde und für ausgewählte Geschäftsfelder zielgenaue und maßgeschneiderte Strategien entwickelt werden könnten. - Demgegenüber weisen Johnson et al. (2011, 277) darauf hin, dass zu viele SGB übermäßige Komplexität bei der Entwicklung von Strategien auf der Gesamtunternehmensebene erzeugen. – Der Freiraum und die Eigenverantwortlichkeit, die den Geschäftseinheiten gewährt werden, könnten sich positiv auf die Motivation auswirken. Als Kehrseite dieser Freiheit könnten Eigensinn der SGE, mangelnde

9 Müller-Stewens/Lechner nennen sechs Kriterien zur Segmentierung der Umwelt: Produkte, Marktsegmente, Kundennutzen, Technologien, Geographie und Kostenstrukturen. Johnson et al. (2011, 277f.) benutzen externe und interne Kriterien zur Identifizierung von „strategischen Geschäftsbereichen“, beispielsweise markt- und fähigkeitsbasierte Kriterien.

Bereitschaft zur Kooperation zwischen den einzelnen Einheiten und Auseinandersetzungen um die Zuteilung von Ressourcen beobachtet werden.

Strategische Geschäftseinheiten sind nicht deckungsgleich mit den in der Strukturorganisation bestehenden operativen Einheiten. Daher sind sie nicht immer leicht zu erkennen, wenn man das Organigramm eines Unternehmens betrachtet. SGE, als Einheiten der Strategischen Planung, können sich in verschiedenen Formen in der Organisationsstruktur eines Unternehmens wiederfinden:

1. Variante: Eine strategische Geschäftseinheit deckt sich mit einer Einheit der Aufbauorganisation.
2. Variante: Eine Einheit der Aufbauorganisation besteht aus mehreren SGE.
3. Variante: Mehrere Einheiten der Aufbauorganisation bilden eine SGE.
4. Variante: Die SGE werden durch ein SGE-Team dargestellt.
5. Variante: Die SGE ist ein reines planerisches Konstrukt.

In der Realität seien die SGE-Struktur und die operative Aufbaustruktur oftmals identisch. Bestehen mehrere SGE, handelt es sich um ein diversifiziertes Unternehmen. Damit werde die Ebene des Gesamtunternehmens relevant. Für die SGE sei ein Konzept zu erarbeiten und das Portfolio der Geschäfte zu konfigurieren und zu koordinieren (Vgl. Johnson 2011, 277f. u. Kreikebaum u.a. 2011, 84f.)

Der Stakeholder-Ansatz

Jones zufolge bilden die Stakeholder, im Deutschen auch mit dem Wort Anspruchsgruppen übersetzt, das konstituierende Element einer Organisation. „Organizations exist because of their ability to create value and acceptable outcomes for various groups of stakeholders, people who have an interest, claim, or stake in an organization, in what it does, and in how well it performs.“ (Jones 2010, 50) Solange die Anreize (Geld, Macht, Status) die Beiträge (Fertigkeiten, Wissen, Expertise) überstiegen, seien die Stakeholder der Organisation motiviert, sich zu engagieren – ein scheinbar einfacher Mechanismus. Die Anspruchsgruppen sind also Akteure, die ein spezifisches Interesse an einem Unternehmen haben und damit den politischen Kontext des Unternehmens bilden.

Die verschiedenen Gruppen von Stakeholdern bräuchten die Organisation, um ihre Ziele zu erreichen. (Vgl. Jones 2010, 56-58) Diese sei wiederum auf deren Beiträge angewiesen, um lebensfähig zu bleiben und Güter und Dienstleistungen zu produzieren. Jede Anspruchsgruppe sei nach Maßgabe ihrer eigenen Ziele motiviert, Beiträge für die Organisation zu leisten und bewerte die Effektivität der Organisation danach, inwieweit diese ihre gruppenspezifischen Ziele erfülle.

Oftmals stehen diese Ziele im Widerspruch zueinander. So können Stakeholder-Ziele z.B. aufgrund unterschiedlicher Zeithorizonte konfligieren. Interessenkonflikte können sogar in einer einzelnen Person bestehen. Verschärfend wirkt angesichts „tendenziell unlimitierter Ansprüche“ (Müller-Stewens 2011) der bestehende Ressourcenmangel. Daher müssten Stakeholder-Gruppen um das geeignete Gleichgewicht zwischen Anreizen und Beiträgen verhandeln.

Aus diesem Grund werden Organisationen oft als Allianzen oder Koalitionen von Stakeholder-Gruppen betrachtet, die direkt oder indirekt untereinander verhandeln und ihre Macht benutzen, um die Balance zwischen Anreizen und Beiträgen zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Diesem Ansatz zufolge ist eine Organisation lebensfähig, solange eine dominierende Koalition die Kontrolle über ausreichend Anreize hat, sodass sie die Beiträge anderer Stakeholder erhält. Die Koalitionsperspektive der Organisation bedeutet, dass einige Stakeholder-Gruppen Priorität gegenüber anderen genießen. Die Organisation könne aber nicht die übrigen Gruppen ignorieren: Die Interessen aller Stakeholder-Gruppen müssten wenigstens minimal befriedigt werden. Müller-Stewens/Lechner (2011, 158) halten die primäre Ausrichtung an einer Anspruchsgruppe langfristig sogar für systemschädlich.

Aus der Akzeptanz mehrerer, zum Teil konfligierender Interessen ergebe sich, dass das Gesamtziel einer Organisation immer einen Kompromiss der dominierenden Koalition darstelle, den es zu optimieren gelte. Die Beziehungen zu den Stakeholdern könnten erfolgskritisch sein, Probleme bereiten oder sogar Zusammenbrüche verursachen, wenn die Erwartungen dieser nicht erfüllt würden. Deshalb hätte das Stakeholder-Management zuerst zu klären, welchen Stakeholdern überhaupt Mitsprache eingeräumt werde und welche Ziele die wichtigsten seien. Um die relevanten Anspruchsgruppen[10] zu ermitteln, könne man sich auf solche mit Macht und legitimen Interessen gegenüber dem Unternehmen konzentrieren. Die Macht der einzelnen Stakeholder kann sehr unterschiedlich verteilt und je nach Land variieren. Von der Verhandlungsmacht der internen und externen Anspruchsgruppen hängt die Bandbreite der strategischen Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens ab.

10 Müller-Stewens/Lechner (2011, 162f.) teilen die Anspruchsgruppen in verschiedene Typen (Spielmacher, Joker, Gesetzte, Randfiguren) ein.

2.1.2 Externe Anspruchsgruppen

2.1.2.1 Kunden[11]

Aus der Perspektive des Stakeholder-Ansatzes ist die Gruppe der Kunden üblicherweise die größte Anspruchsgruppe. Ihre Aggregation in Form von Absatzmärkten bildet die Nachfrageseite wirtschaftlicher Transaktionen. Der Absatzmarkt, der sich nach Markttypen unterscheidet, umfasst tatsächliche oder potentielle Käufer eines/einer Produkts/Dienstleistung. Die von uns untersuchten Unternehmen bieten Telekommunikationsdienstleistungen an.

Die Kunden wählen ein Produkt aus einer mehr oder minder großen Menge. Das Geld, das sie für das Produkt bezahlen, ist ihr Beitrag für die Organisation. Sind sie nicht mehr bereit, den Preis zu zahlen, verliert die Organisation ihre Unterstützung.

Die Ansprüche und Bedürfnisse der Kunden seien derart vielfältig, dass es sich nicht empfehle eine einheitliche Strategie zu verfolgen. Aus diesem Grunde sollte ein heterogener Gesamtmarkt in relativ homogene Teilmärkte aufgeteilt werden, um die verschiedenen Käufergruppen differenziert ansprechen zu können. Durch diese Marktsegmentierung versucht man homogene Kundengruppen zu schaffen, um die angebotene Leistung mit der nachfragenden Kundengruppe zur Deckung zu bringen.

Zeitreihen mehr oder minder hochaggregierter Kundenzahlen sind für die von den amerikanischen und asiatischen Telekommunikationskonzernen jeweils angebotenen Dienste zusammengestellt worden (s. Anhang AM (S. 221f.), AT&T (S. 216), CM (S. 229) und NTT (S. 234f.)

2.1.2.2 Lieferanten[12]

Eine weitere Anspruchsgruppe stellen die Lieferanten dar. Ihr Beitrag für die Organisation besteht darin, verlässlich Rohmaterialien und Bauteile zu liefern, so dass die Unsicherheit bezüglich der technischen- oder Produktionsabläufe reduziert wird und damit die Produktionskosten. Lieferanten haben also einen direkten Effekt auf die Effizienz einer Organisation und damit einen indirekten Effekt auf ihre Fähigkeit, Kunden anzuziehen.

Im Zuge der Reduzierung der Wertschöpfungstiefe hat sich die Bedeutung der Anspruchsgruppe „Zulieferer“ für viele Unternehmen erhöht. Diese können wiederum segmentiert werden, um ggf. unterschiedliche Positionierungsstrategien

11 S. Müller-Stewens/Lechner 2011, 169-173 u. Jones 2010, 52f.
12 S. Müller-Stewens/Lechner 2011, 185 u. Jones 2010, 54.

für einzelne Typen zu entwickeln. Beispielsweise dürften nach Müller-Stewens/Lechner mit Systemlieferanten eine weitgehend partnerschaftliche Zusammenarbeit gesucht werden.

Die Anspruchsgruppe der Lieferanten hat sich im Laufe der Zeit gewandelt. Techniklieferanten umfassen nicht mehr nur die traditionellen Telekommunikationshersteller von Übertragungs- und Vermittlungstechnik, sondern z.B. auch neue Hersteller moderner Netzwerktechnik und Newcomer im Bereich der *handsets*. Systematische Daten zur Identität der Lieferanten und deren Bedeutung für die verschiedenen Telekommunikationsdienstleister wurden in den Jahresberichten der SEC nicht publiziert.

2.1.2.3 Kapitalgeber[13]

Eine weitere Gruppe von Stakeholdern sind die Kapitalgeber, wie Kreditinstitute und Finanzinvestoren. Traditionell geben erstere den Unternehmen Kredite, wenn diese nicht genug finanzielle Mittel erwirtschaften können bzw. Fremd- dem Eigenkapital vorziehen. Eine andere Form stellt die Beteiligungsfinanzierung dar. Sog. institutionelle Investoren gewinnen hier zunehmend an Bedeutung. Das können Pensionskassen, Vermögensverwalter oder Versicherungen sein, die u.a. in Private-Equity-Fonds oder Hedgefonds investieren und nach lukrativen Anlagemöglichkeiten suchen. Die Pflege der Beziehungen zu tatsächlichen und potentiellen Kapitalgebern leisten die unter dem Begriff „Investor Relations“ zusammengefassten betrieblichen Aktivitäten. Um ihre Kapitalbedürfnisse zu decken, sind Unternehmen teilweise selbst an einem direkten Zugang zu den Finanzmärkten interessiert und gehen an die Börse. Einzelne Kapitalgeber der Telekommunikationskonzerne sind in den SEC-Berichten nicht zu identifizieren.

2.1.2.4 Wettbewerber[14]

Die Anspruchsgruppe der Wettbewerber befindet sich auf der Angebotsseite eines Marktes. Im Wettbewerb stehende Unternehmen bieten die gleichen oder ähnliche Produkte und Dienstleistungen an. Sie bilden eine Branche. Neben den etablierten Unternehmen können aber auch Lieferanten, Abnehmer (Kunden), potentielle, neue Anbieter und Substitutionsanbieter Einfluss auf die Branche ausüben.

Die von den Lieferanten verkauften Güter und Dienstleistungen stellen den Input für den Wertschöpfungsprozess der Branche dar. Sie erzielten Verhandlungsstärke, wenn sie drohen, die Preise zu erhöhen oder die Qualität zu senken.

---

13 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 186-188.
14 Vgl. ebd., 173-178 u. Porter 1999.

Könnten mächtige Lieferanten solch eine Drohung verwirklichen, drückten sie die Rentabilität von Branchen, die nicht in der Lage sind, Kostensteigerungen in ihren eigenen Preisen weiterzugeben. Eine Lieferantengruppe sei stark, wenn

- sie von wenigen Unternehmen beherrscht wird und stärker konzentriert als die Branche, an die sie verkauft;
- ihre Verkäufe an die Branche nicht durch Ersatzprodukte streitig gemacht werden;
- die Branche als Kunde für die Lieferanten relativ unwichtig ist;
- das Produkt der Lieferanten ein wichtiger Input für das Geschäft des Abnehmers ist;
- sie ihre Produkte differenziert oder bei den Abnehmern Umstellungskosten aufgebaut hat und
- sie glaubwürdig mit Vorwärtsintegration drohen kann.

Interessanterweise subsumiert Porter unter der Wettbewerbskraft der Lieferanten die Arbeitskräfte, die seiner Meinung nach in vielen Branchen über beträchtliche Macht verfügten. Hochqualifizierte Beschäftigte und/oder gewerkschaftlich gut organisierte Arbeitskräfte seien in der Lage, die möglichen Gewinne einer Branche deutlich zu reduzieren. Ihre potentielle Macht könne im Prinzip wie die der anderen Lieferanten analysiert werden. Entscheidend sei darüber hinaus aber die Frage nach dem Organisationsgrad der Arbeitskräfte und nach der Verfügbarkeit von Qualifikationen.

Abnehmer „konkurrierten“ mit der Branche, indem sie die Preise drücken, höhere Qualität oder bessere Leistung fordern und Wettbewerber gegeneinander ausspielen. Die Stärke der einzelnen Abnehmergruppen werde wesentlich von dem Anteil ihrer Käufe an den gesamten Verkäufen der Branche und ihrer speziellen Marktsituation bestimmt. Hat eine Abnehmergruppe einen großen Anteil am Branchenumsatz, erhalte das Geschäft mit ihr ein besonderes Gewicht im Hinblick auf das Gesamtergebnis. Bilden die Produkte, die die Abnehmergruppe von der Branche bezieht, einen signifikanten Anteil an den Gesamtkosten oder -käufen der Gruppe, sei sie i.d.R. preisempfindlich und bereit, sich die Suche nach einem günstigen Preis etwas kosten zu lassen. Sind die Produkte standardisiert oder nicht differenziert, ließen sich leichter alternative Lieferanten finden. Auch niedrige Umstellungskosten und niedrige Gewinne wirkten sich positiv auf die Macht der Abnehmer aus, da erstens eine lockere Bindung zwischen Abnehmer und Lieferanten ersteren einen leichteren Wechsel der Lieferanten ermögliche und zweitens niedrige Gewinne die Abnehmer zwängen, ihre Einkaufskosten

zu senken. Verhandlungsstärke erwachse dem Abnehmer auch dann, wenn das Branchenprodukt für die Qualität oder Leistung des Produkts, das die Abnehmer herstellen, unerheblich ist. Auch der Grad der Informiertheit über die Nachfrage, die aktuellen Marktpreise und die Kosten seines Lieferanten stärke die Verhandlungsmacht des Abnehmers. Ein sehr starkes Verhandlungsargument für Abnehmer sei, wenn sie glaubwürdig mit Rückwärtsintegration drohen könnten. Nicht zuletzt könnten Groß- und Einzelhändler Verhandlungsstärke gewinnen, wenn es ersteren gelänge, die Einkaufsentscheidungen der Einzelhändler zu beeinflussen und letztere wiederum die Kaufentscheidungen der Konsumenten.

Potentiell, neue Anbieter sind solche, die noch nicht in der Branche tätig sind, jedoch einen Brancheneintritt in Betracht ziehen. Die Gefahr des Markteintritts hänge von den bestehenden Eintrittsbarrieren sowie von den erwarteten Reaktionen der etablierten Wettbewerber ab. Eine entscheidende Eintrittsbarriere liege vor, wenn Betriebsgrößenersparnisse bestehen. Eine den Betriebsgrößenersparnisse ähnliche Eintrittsbarriere bilde die vertikale Integration, also der Betrieb von aufeinanderfolgenden Produktions- und Vertriebsstufen, da sie Einsparungen mit sich bringen könne. Auch Produktdifferenzierung stelle eine Eintrittsbarriere dar, weil der Besitz von Marken und Käuferloyalität neue Konkurrenten zwinge, erhebliche Mittel aufzuwenden, um bestehende Käuferloyalität zu überwinden. Weitere Eintrittsbarrieren schaffe hoher Kapitalbedarf, insbesondere wenn Kapital für riskante bzw. unwiederbringliche Einstiegswerbung oder für F&E benötigt werde. Ebenfalls prohibitiv wirkten Umstellungskosten, die ein Abnehmer beim Wechsel des Lieferanten zu tragen hat. Schließlich kann der Zugang zu Vertriebskanälen ein Hindernis bilden.

Neben den größenbedingten Markteintrittsbarrieren bestehen für die Eintretenden auch größenunabhängige Kostennachteile: Erfahrungsvorteile der etablierten Wettbewerber, die in ihrem Besitz befindlichen Produkttechnologien, Patente und Branchenstandards, ihr günstiger Zugang zu Rohstoffen, und ihre günstigen Standorte können Newcomern ggf. den Markteintritt erschweren. Nicht zuletzt kann staatliche Politik Hindernisse durch Subventionen schaffen oder wenn sie die Rahmenbedingungen für das Wirtschaften in einer Branche bestimmt. Prominent sind die Barrieren in der Telekommunikation, die die staatliche Regulierung des Marktzugangs schuf.

Anbieter von Ersatzprodukten (Substitutionsanbieter) stellen eine weitere Wettbewerbskraft dar. Alle Unternehmen einer Branche konkurrierten (im weiteren Sinne) mit Branchen, die Ersatzprodukte (Substitute) herstellen. Substitute erfüllten die gleiche Funktion wie das Produkt der Branche. Sie begrenzten das

Gewinnpotential einer Branche, indem sie eine Preisobergrenze setzten, die Unternehmen verlangen könnten, ohne ihre Gewinne zu gefährden. Insbesondere wenn sich das Preis/Leistungs-Verhältnis der Substitute gegenüber dem Produkt der Branche tendenziell verbessere und deren Hersteller hohe Gewinne erzielten, könne man entweder versuchen, das Ersatzprodukt strategisch auszuschalten oder es als unvermeidlichen Wettbewerbsfaktor in die Strategie mit einzubeziehen.

Das Wettbewerbsverhalten der etablierten Unternehmen bildet nach Porter die entscheidende fünfte grundlegende Einflusskraft. Wenn einer oder mehrere Wettbewerber die Möglichkeit sehen, seine Position bzw. Positionen zu verbessern oder sich dazu gedrängt fühlen, entstehe Rivalität. Sie äußert sich z.B. in Form von Preiswettbewerb, Werbeschlachten oder der Einführung neuer Produkte usw. und provozieren häufig Vergeltungs- oder Gegenmaßnahmen. Ein hoher Grad der Rivalität resultiere aus einer Reihe zusammenwirkender struktureller Faktoren. Sowohl bei vielen Wettbewerbern als auch bei relativ wenigen, aber ähnlich ausgestatteten Wettbewerber in einer Branche ergebe sich ein instabiler Zustand. Im ersten Fall, weil die Wettbewerber glauben, dass ihre Maßnahmen nicht wahrgenommen werden und im zweiten Fall, weil die Kampfbereitschaft besonders hoch sein könne und Mittel für dauerhafte und harte Vergeltungsmaßnahmen vorhanden seien. Hingegen wirke eine hochkonzentrierte oder von einem oder wenigen Unternehmen beherrschte Branche stabilisierend, da die relative Stärke selten falsch eingeschätzt werde und der oder die Branchenführer sowohl disziplinierend als auch kooperativ eingreifen könnten.

Andererseits könne nach Porter genausogut die Heterogenität der Wettbewerber (z.B. ausländische Unternehmen, Eigentümer-Unternehmer, Unterschiede im Verhältnis der konkurrierenden Geschäftseinheiten zu ihren Konzernen) zu kontinuierlichen Konflikten in der Branche führen, da sie sich in bezug auf Herkunft, Persönlichkeiten und Beziehungen zu ihren Konzernen unterscheiden und verschiedene Ziele und Strategien für ihr Wettbewerbsverhalten haben.

Wollen Wettbewerber in einer Situation langsamen Branchenwachstums expandieren, bedeutet das einen Kampf um Marktanteile, mithin intensive Konkurrenz. Solch eine Situation sei auch bei hohen Fixkosten gegeben, da diese auf alle Unternehmen dahingehend Druck ausüben, ihre Kapazitäten möglichst stark auszulasten, was zu Preissenkungen führe. Insbesondere Unternehmen mit einer geringen Wertschöpfung könnten sich gezwungen sehen, eine bestimmte Mindestauslastung zu sichern. Bei umfangreichen Kapazitätserweiterungen könnten sich Überkapazitäten und Preissenkungen einstellen, wenn technologisch bedingte Mindestgrößen und Betriebsgrößenersparnisse gegeben sind. Die aufgebauten Ka-

pazitäten müssten dann weiterhin gut ausgelastet werden, um Wettbewerber durch Skaleneffekte aus dem Markt werfen zu können.

Positiv wirke sich auf den Preis- und Servicewettbewerb aus, wenn es sich bei dem Produkt einer Branche um einen einfachen Gebrauchsartikel handelt, für den es auch alternative Bezugsquellen gibt. Die fehlende Produktdifferenzierung senke die Umstellkosten der Abnehmer und mache es leichter, den Hersteller zu wechseln. So erhöhe sich der Anreiz, einem Konkurrenten durch aggressive Marketingaktivitäten einige seiner Kunden abspenstig zu machen. Ein differenziertes Produktangebot schaffe hingegen Kundenbindungen.

Ein weiterer struktureller Faktor, der die Rivalität in einer Branche sogar explosiv werden lasse, seien hohe strategische Einsätze, d.h. wenn Unternehmen den Erfolg um jeden Preis suchten. Es entstünden hohe Austrittsbarrieren, die den Abbau von Überschusskapazitäten verhinderten. Schließlich steige der Rivalitätsgrad meistens an, wenn ein Unternehmen versuche, die dominierende Branchenlogik zu verändern. Bei ähnlichen Geschäftslogiken hingegen werde der Markt oftmals stillschweigend aufgeteilt.

Insgesamt ermögliche die Analyse der fünf grundlegenden Einflusskräfte, die die Wettbewerbsintensität und das Gewinnpotential in einer Branche bestimmen, die Attraktivität der eigenen Branche und die eigene Wettbewerbsposition darin zu beurteilen. Das ist sicherlich ein wichtiger Bestandteil der Strategieanalyse und -entwicklung, insbesondere auf der Ebene der Geschäftsbereiche. Für unsere Zwecke – der Identifikation von Unternehmensstrategien – ist die Umweltanalyse mittels des Stakeholder-Ansatzes insoweit relevant, da sie auf mögliche unterschiedliche Adressaten von Unternehmensstrategien verweist.

2.1.2.5 Die allgemeine Umwelt[15]

Die höchste Aggregationsebene der von der Strategischen Managementlehre und der Organisationstheorie betriebenen Umweltanalyse stellt in Abgrenzung zur oben behandelten sog. Aufgabenumwelt die allgemeine Umwelt dar. Diese kann mit Hilfe der sog. PESTEL-Analyse systematisch untersucht werden.[16] Sie unterteilt die Umwelt in sechs Segmente (Politik, Recht, Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie und Ökologie). Diesen Segmenten können weitere externe Stakeholder zugeordnet werden, wie z.B. Regierungen und Gewerkschaften.

15 Vgl. Müller-Stewens / Lechner 2011, 188-190 u. Jones 2010, 54.

16 Das Akronym setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der Wörter *political, economic, social, technological, environmental* und *legal* zusammen.

Viele Ansprüche einer Regierung eines Landes leiten sich aus Gesetzen ab, die die Unternehmen idealtypischerweise befolgen sollen. Darüber hinaus existieren auf der nationalen Ebene in vielen Ländern noch sektorspezifische Regulierungen für die Telekommunikationsindustrie. Nicht zuletzt bestehen auch auf regionaler und internationaler Ebene Ansprüche an Telekommunikationsunternehmen (EU, ITU). Trotz offensichtlicher Relevanz für die Unternehmen-Umweltbeziehungen in der Telekommunikation müssen in dieser Studie Regulierungsfragen ausgeblendet bleiben, da sie sonst den Rahmen dieser Arbeit sprengen würden.

Gewerkschaften werden im Stakeholder-Ansatz als externe Anspruchsgruppe begriffen. Ihre Beziehungen zur Organisationen, seien sie nun konflikthaft oder kooperativ, haben eine direkte Wirkung auf die Produktivität derselben. Nach Jones können durch Kooperation zwischen Managern und Gewerkschaften Win-Win-Situationen entstehen, die langfristig zu positiven Ergebnissen führen. Dies bezweifelt eine andere Position, die die Natur der Beziehungen zwischen Managern und Gewerkschaften für letztendlich antagonistisch halten, da die Forderungen der Gewerkschaften nach Lohnerhöhungen direkt mit den Ansprüchen der Aktionäre nach höheren Profiten konfligieren.

2.1.3 Interne Anspruchsgruppen[17]

Zu den internen Anspruchsgruppen zählt der Stakeholder-Ansatz die Mitarbeiter, Manager und Aktionäre. Letzteren wird allgemein der stärkste und direkteste Anspruch an den Ressourcen der Organisation zuerkannt. Die Arbeitskräfte einer Organisation umfassen alle Nicht-Management-Beschäftigten. Sie sind für die in der Tätigkeitsbeschreibung festgelegten Aufgaben und Pflichten verantwortlich. Ihr Beitrag besteht darin, ihre Fertigkeiten und ihr Wissen so zu gebrauchen, damit die geforderten Aufgaben und Verantwortlichkeiten möglichst gut erfüllt werden. Da der Grad der Leistungserbringung in gewissem Maße in der Gewalt der Beschäftigten liegt, empfiehlt die herkömmliche Organisations- und Managementlehre diesen durch Belohnungen und Bestrafungen zu steigern.

Aktionäre sind die Eigentümer der Organisation und ihr Anspruch auf die Organisationsressourcen wird daher oft den Ansprüchen anderer interner Stakeholder als übergeordnet betrachtet. Der Beitrag der Anteilseigner bestehe darin, Geld zu investieren, indem sie Aktien kaufen, einen Teil oder den ganzen Bestand. Dividenden und Kursgewinne bilden ihren Anreiz zu investieren.

17 S. Jones 2010, 50-52.

Manager sind die Beschäftigten, die für die Koordination der Ressourcen der Organisation verantwortlich sind und dafür, dass die Ziele der Organisation erfüllt werden. Insbesondere die durch die Aktionäre bestellten Top-Manager sind dafür verantwortlich, das Geld der Teilhaber so in Ressourcen zu investieren, dass der zukünftige Output an Gütern und Dienstleistungen maximiert wird. Der Beitrag der Manager sind ihre Fertigkeiten und ihr Wissen. Damit sie gute Leistungen erbringen, werden sie auf verschiedene Weise belohnt: monetäre Vergütungen und psychologische Befriedigung.

Daten zur konzernweiten Entwicklung der Beschäftigtenzahlen im Untersuchungszeitraum konnten für alle untersuchten Telekommunikationsunternehmen zusammengestellt werden. Außer für AT&T liefern alle SEC-Berichte noch solche Daten für Beschäftigte nach Aktivitäten, Funktionen oder Segmenten. Für ein Unternehmen (CM) wird sogar die Zahl der „outgesourcten" Beschäftigten genannt. Auch Zeitreihen der Eigentumsverhältnisse konnten mit Ausnahme von AT&T für alle Telekommunikationskonzerne aus den SEC-Berichten gewonnen werden, wobei AM keine Angaben über Aktionäre mit weniger als fünf Prozent macht. Bei DT und Vodafone liegt diese Schwelle bei drei Prozent.

2.1.4 Einflusskräfte des Unternehmens

Eine Möglichkeit, die Einflusskräfte der relevanten unternehmerischen Einheit zu analysieren, ist, zwischen Ressourcen, (Kern- und strategischen) Fähigkeiten sowie Kernkompetenzen zu differenzieren. Dem strategischen Management zufolge können Unternehmen durch den Einsatz dieser Einflusskräfte Wettbewerbsvorteile erzielen.

2.1.4.1 Ressourcen[18]

Gewonnen wurde diese neue, eigenständige Analyseeinheit durch den Perspektivenwechsel des *resource-based view view* der Strategieforschung, die nicht mehr auf der Ebene der Branche, sondern auf der Unternehmensebene ansetzt und die Firma als ein Bündel von Ressourcen konzipiert. Traditionellerweise wurden die Ressourcen eines Unternehmens mit den sog. produktiven Faktoren der Betriebswirtschaftslehre (menschliche Arbeitsleistung, Betriebsmittel und Werkstoffe) gleichgesetzt. Ihr zufolge werden diese nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip durch den sog. dispositiven Faktor kombiniert. Der dispositive Faktor selbst wurde aber aus der Ressourcenanalyse ausgeklammert, da er als nicht quantitativ messbar galt.

18 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 197-199 u. 346-348; Johnson et al. 2011, 137-145 u. Schreyögg 2000, 483-486.

Der Begriff der Ressource ist im *resource-based view* relativ breit gefasst. Mit ihm wird alles bezeichnet was einem Unternehmen zur Verfügung steht und worauf es direkt oder indirekt zugreifen kann. Schreyögg (2000, 484) hält die Spezifikation der Ressourcen für das eigentlich Neue am ressourcenbasierten Ansatz. Es werde in erster Linie an personale und organisatorische Ressourcen, weniger an maschinelle oder Kapitalressourcen gedacht. Als die vier zentralen Kriterien für die Qualität der Ressourcen nennt er Werthaftigkeit, Seltenheit, Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit.

Unterschiede in den jeweiligen Ressourcen erklären dem ressourcenbasierten Ansatz zufolge die Erfolgsunterschiede zwischen den Firmen. Verfügt eine Firma über Ressourcen, die ihr einen Effizienzvorteil sichern, so wird sich dieser in Form eines höheren Erfolgs auszahlen. Dieser stellt sich als die sog. Rente dar, überdurchschnittliche Erträge über einen längeren Zeitraum.

Damit die Heterogenität der Ressourcen zum Tragen kommt, müssen weitere Bedingungen erfüllt sein. Zur Erzielung dauerhafter Renten bedarf es erstens einer Beschränkung des Wettbewerbs um wertvolle Ressourcen ex ante, da aufgrund des Preiswettbewerbs sonst überhaupt kein Rentenpotential bestehen würde. Wie kann man dann aber in den Besitz von wertvollen Ressourcen gelangen? Wenn ein Unternehmen sich nicht auf das Glück verlassen will, muss es vor der eigentlichen Akquisition systematisch Ressourcen aufspüren, die zukünftig wertvoll werden könnten, also Erwartungen über den zukünftigen Wert von Ressourcen bilden. So könne durch kluge Auswahlentscheidungen ein Rentenpotential generiert werden.

Zweitens dürften wertvolle Ressourcen nicht vollständig mobil und damit handelbar seien. Dem damit einhergehenden Kontrollverlust könne begegnet werden, wenn die betreffenden Ressourcen mit Umstellungskosten verbunden, auf firmenspezifische Anforderungen spezialisiert oder mit anderen einmaligen Ressourcen kombiniert sind.

Drittens muss – um die Heterogenität der Ressourcen zu sichern – der Wettbewerb auch ex post beschränkt werden, z.B. durch unvollständige Imitation und Substitution. Konkret kann dies u.a. durch Mechanismen wie Eigentumsrechte an seltenen Ressourcen, einmalige historische Anfangsbedingungen oder Informationsasymmetrien geschehen.

Grundsätzlich positiv muss am *resource-based view* gewürdigt werden, dass für ihn die Firma keine Blackbox mehr darstellt. Zwar ist der RBV bezüglich des betrieblichen Handelns und der Ressourcenausstattung realitätsnäher, aber es mangelt ihm an prädiktiver Aussagekraft, da er keine Hinweise liefern kann, wie sich ex ante wertvolle und nicht wertvolle Ressourcen voneinander unterscheiden

lassen. Die Rekonstruktion unternehmerischer Erfolgsgeschichten hilft da nicht weiter, weil hier wertvolle Ressourcen als die erklärt werden, die eben wertvoll sind. Über diesen Tautologievorwurf hinaus ist die isolierte Betrachtungsweise von Ressourcen problematisch. Denn viele Ressourcen werden kombiniert und stehen in einem komplementären Verhältnis zu anderen. Damit kann die genaue Ursache von auf wertvollen Ressourcen basierenden Effizienzunterschieden nicht erklärt werden, was man auch kausale Ambiguität nennt. Da letztlich die Entstehung von wertvollen Ressourcen und damit Renten nicht erklärt werden kann, verbleibt dem RBV nur, theoretisch nicht abgesicherte Vorschläge für das „resource picking" unterbewerteter Ressourcen zu machen.

Schreyögg hält die in diesem Ansatz mögliche Differenz der Betriebe für keine aufregende Botschaft, da die interne Perspektive der ressourcenbasierten Unternehmenstheorie im Wesentlichen der betriebswirtschaftlichen Sichtweise folge. Auch Unternehmen innerhalb einer Branche könnten signifikante Unterschiede aufweisen und systematisch ausbilden. Für die Volkswirtschaftslehre aber stelle der im Rahmen der Industrieökonomik entwickelte ressourcenbasierte Ansatz eine Provokation dar, denn die Idee, dass die relevanten Ausprägungen eines Unternehmen durch die Marktstruktur bestimmt und insofern homogen seien, könne nicht mehr aufrechterhalten bleiben. Firmen könnten nicht mehr wie in der Neoklassik als Abbildung einer homogen, allen frei zugänglichen Produktionsfunktion oder wie in der Industrieökonomik als Menge von Produkt-Markt-Positionen angesehen werden. Konsequenterweise müsse die Volkswirtschaftslehre einen Großteil ihrer Theorien revidieren, könne doch die unterstellte weitgehende Gleichförmigkeit betrieblichen Handelns angesichts des erheblichen Handlungsspielraums, den der RBV den Unternehmen theoretisch eröffnet hat, nicht mehr als gegeben gelten.

2.1.4.2 Fähigkeiten[19]

Die fähigkeitenbasierte Betrachtung des Unternehmens ist eine Weiterführung der Ressourcenperspektive.[20] Sie verlagert den Schwerpunkt von der Zerlegung und isolierten Betrachtung der einzelnen Ressourcen hin zu den Fähigkeiten bei der Bündelung und Kombination von Ressourcen. Die Art und Weise, wie Ressourcen miteinander interagieren bzw. relationiert werden, steht im Vordergrund des *capability-based view* des Strategischen Managements.

---

19 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 199-204 u. 348 u. Johnson et al. 2010, 127-173.

20 Für Johnson et al. (2011, 128) besteht der ressourcenbasierte Ansatz der Strategie sogar darin, Wettbewerbsvorteile und überlegene Leistung einer Organisation durch besondere Fähigkeiten zu erklären.

Organisationale Fähigkeiten definieren Müller-Stewens/Lechner (2011, 199) als komplexe Interaktions-, Koordinations- und Problemlösungsmuster, „die – oftmals mit spezifischen Gruppierungen und ihrer jeweiligen Wissensbasis verbunden – in einem langwierigen Entwicklungsprozess aufgebaut werden und zu organisationalen Routinen werden.“ D.h., dass die notwendige Abstimmung der einzelnen Handlungen nicht mehr „fallweise“ erfolgt, sondern sich routiniert vollzieht. Die so entstehenden Interaktionsmuster seien um so effizienter, je mehr sie eingeübt und internalisiert sind. Daher können organisationale Fähigkeiten auch als organisationale Routinen verstanden werden, die spezielle Probleme erfolgreich lösen.

Die Koordination der Handlungen fuße auf der Tiefenstruktur des Unternehmens, die kognitive Strukturen, Gruppen- und Individualinteressen sowie die Kultur als Ausdruck von Werten, Normen und Weltbildern des Unternehmens umfasst. Die Verankerung der Fähigkeiten in der Tiefenstruktur verleihe ihnen Potentialcharakter. Mittels entsprechender Investitionen könne dieses Potential ausgeschöpft werden und somit den Handlungsspielraum des Unternehmens erhöhen.

Die Entwicklung von Fähigkeiten durchlaufe verschiedene Versuchs-, Feedback und Evaluationsprozesse, die die Akkumulation von Fähigkeiten zu einem von Pfadabhängigkeiten geprägten relativ komplexen Prozess werden lasse. Aufgrund ihrer komplexen Zusammensetzung und organisatorischen Verankerung seien diese weder zu transferieren noch käuflich zu erwerben. Das Imitieren von Fähigkeiten werde durch den sog. Mechanismus der kausalen Ambiguität verhindert. Die Ursachen der (Wettbewerbs)vorteile einer Organisation seien ent-weder aufgrund charakteristischer Mehrdeutigkeit oder wegen Mehrdeutigkeit bei den Verknüpfungen nicht auszumachen. Im ersten Fall ist von außen die Eigenschaft selbst nicht zu erkennen und zu verstehen und im zweiten ist nicht zu erkennen, welche Aktivitäten und Prozesse voneinander abhängen, die verknüpft werden können, um Kernkompetenzen entstehen zu lassen. Zur Bewertung von Fähigkeiten gelten auch die für die Bewertung von Ressourcen aufgestellten Kriterien, die Johnson et al. (2011, 137-145) in dem Akronym VRIN *(value, rarity, inimitability, non-substitutability)* zusammenfassen.

Die beiden wichtigsten Unterschiede zwischen RBV und CBV betreffen das Timing und den Mechanismus der Rentengenerierung. Während im RBV die ökonomische Rente in der Phase bis zur Akquisition geschaffen werde, beginnt für den CBV der Prozess der Rentengenerierung, nachdem das Unternehmen in den Besitz der Ressourcen gelangt ist. Im CBV wird die Rente erst durch den koordinierten Einsatz von Ressourcen im Unternehmen geschaffen, während im

RBV das Rentenpotential durch überlegene Informationen und ein geschicktes Aufspüren von unterbewerteten Ressourcen erschlossen wird.

Kritisch zu beurteilen ist die kaum gelungene Operationalisierbarkeit des Begriffs. Viele Definitionen sind tautologischer Natur: Eine Fähigkeit sei mehr oder weniger die Fähigkeit, etwas zu tun. Angesichts eines nicht eindeutigen Fähigkeitenbegriffs verwundert es nicht, dass er oftmals nicht ausreichend gegenüber dem Ressourcenbegriff abgegrenzt ist. So werden Fähigkeiten mal als „spezielle" Ressourcen bezeichnet oder den immateriellen Ressourcen zugeordnet. Schließlich stellt sich auch hier die Frage, wie eigentlich im Voraus zu erkennen ist, welche Fähigkeiten aufzubauen sind, und wie ein solch zielgerichteter Aufbau überhaupt möglich ist, wenn man z.B. an das Problem der kausalen Ambiguität denkt. Dennoch wird dem strategischen Management die Aufgabe zugewiesen, die internen und externen Fertigkeiten und Ressourcen an die Anforderungen einer sich kontinuierlich verändernden Umwelt anzupassen, zu integrieren und zu rekonfigurieren.

2.1.4.3 Kernkompetenzen[21]

Auch dem Begriff Kernkompetenz wird von Müller-Stewens/Lechner definitorische Unklarheit und geringe empirische Validierung des Konzeptes bescheinigt. Dennoch oder gerade deswegen wird er heute in aller Munde geführt. Wie der Fähigkeitenbegriff lenkt er die Aufmerksamkeit auf die strategische Bedeutung immaterieller Ressourcen. Der Begriff der „core competences" geht auf Hamel/Prahalad (1990) zurück, die ihn als das kollektive Lernen in einer Organisation definieren, insbesondere was die Koordination verschiedener Produktionsfertigkeiten und Integration mehrerer Technologieströme angeht. Kernkompetenzen seien Fähigkeiten, die sich quer durch die bestehenden Geschäftseinheiten ziehen. Ein Unternehmen wird von ihnen als ein Bündel von Kernkompetenzen betrachtet, um negativen Effekten der Separierung der Unternehmen in einzelne strategische Geschäftseinheiten entgegenzuwirken. Die Wurzeln von Wettbewerbsvorteilen lägen dabei in der Fähigkeit von Unternehmen, solche Kombinationsprozesse schneller und billiger als Wettbewerber vorzunehmen. Durch die Schaffung von Kernprodukten, die in eine Vielzahl von Endprodukten eingehen und in Geschäftseinheiten marktspezifisch gebündelt und vertrieben werden, entstehe ein multiplikativer Effekt, der es einem Unternehmen ermögliche, immer wieder neue Endprodukte zu generieren, die auf seinen jeweiligen Kernkompetenzen basieren.

21 S. Müller-Stewens/Lechner 2011, 205-210; Jones 2010, 230-233 u. Johnson et al. 2011, 132f.

Dadurch eröffne sich auch die Möglichkeit, in den Kernkompetenzen verwandten Geschäftsfeldern einzutreten und neue zu kreieren.

Welche Fähigkeiten Kernkompetenzen seien, könne durch die vier Prüfkriterien der sog. WSIT-Analyse ermittelt werden. Dabei wird ähnlich dem VRIN-Konzept vorgegangen. Es müsse bestimmt werden, ob die Fähigkeiten erstens wertvoll und zweitens selten bzw. einzigartig sind. Drittens darf ihre Imitation kaum möglich sein oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand und viertens – im Unterschied zu VRIN – sollte eine Kernkompetenz transferierbar sein. Das bedeutet, dass eine spezifische Anwendung in mehreren Bereichen zur Anwendung gebracht und damit wirtschaftlicher genutzt werden könne (Scope-Effekte).

Müller-Stewens/Lechner (2011, 209) haben die technologisch geprägte Definition von Hamel/Prahalad erweitert und fassen als Kernkompetenz eine auf, die aus einem komplexen organisatorischen Lernprozess erwächst und in einziger Art und Weise Ressourcen und Fähigkeiten der Organisation zu einem höherwertigen Ganzen kombiniert, das in verschiedenen Anwendungsfeldern zur Nutzung gelangt und dem Unternehmen zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verhilft. Die Kernkompetenzen – falls vorhanden – zu identifizieren, eine entsprechende Governance-Struktur für die Unternehmensführung und die Weiterentwicklung der Kompetenz zu schaffen und nach weiteren Transfermöglichkeiten als Teil einer Wachstumsstrategie einer Unternehmensgruppe zu suchen seien die wichtigsten Aktionsfelder eines Managements.

2.1.5 Werte, Mission, Vision und Ziele

Hat man mit Hilfe der Umwelt- und Unternehmensanalyse die strategische Position des Unternehmens bestimmt, weist das „Strategische Management“ der Unternehmensführung im Bedarfsfall die Aufgabe zu, diese Position zielorientiert zu verändern. Dazu stehen vier Führungsinstrumente zur Gestaltung der Unternehmenspolitik bereit, die zusammen den normativen Rahmen eines Unternehmens bilden. Er „schränkt einerseits durch seine Kanalisierungsfunktion in Form von Mission und Werten den Raum für die Entwicklung der strategischen Optionen sinnvoll ein; andererseits richtet er durch seine Orientierungsfunktion die Strategie eines Unternehmens langfristig auf die Vision und kurz- und mittelfristig auf die Ziele aus.“ (Müller-Stewens/Lechner 2011, 221)

2.1.5.1 Vision[22]

Eine Unternehmensvision ist eine auf die Zukunft gerichtete Leitidee (oder auch ein Leitbild) über die eigene Entwicklung, an der sich das Unternehmen tatsächlich orientiert und in seinem Verhalten auch wirklich leiten lässt. Sie bildet eine zukünftige Wirklichkeit ab, die durch ein Unternehmen angestrebt wird. Auf die Frage „Was möchten wir sein?“ gibt ein sog. vision statement eines Unternehmens eine Antwort.

Visionen werden verschiedene Eigenschaften und Aufgaben zugeschrieben. Erstens wirkten sie sowohl für die Individuen als auch für das Kollektiv des Unternehmens sinnstiftend. Aus der Perspektive der Theorien sozialer Systeme, trügen Visionen dazu bei, Umweltbeobachtungen zu verarbeiten, Komplexität zu reduzieren und damit Ordnung und Orientierung zu schaffen. Zweitens sollen die Mitarbeiter und Anspruchsgruppen durch die Vision motiviert werden, dem Unternehmen die Erfüllung seiner Ziele durch ihre spezifischen Leistungsbeiträge zu ermöglichen. Visionen sollen begeistern, stimulierend wirken und neue E-nergien wecken. Dabei komme es auf die Justierung der zeitlichen Dimension an: Die Vision muss nahe genug sein, dass die Realisierbarkeit noch gesehen werden kann, aber schon weit genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu wecken. Anders ausgedrückt darf sie nicht ins Utopische abdriften, sondern muss Realitätssinn haben, d.h. möglich und machbar sein. Dazu müssen die Zukunftsvorstellungen mit den aktuell und zukünftig verfügbaren Ressourcen sowie den zukünftigen Umweltbedingungen abgestimmt sein. Drittens wirkten Visionen koordinierend und integrierend. Sie trügen dazu bei, dass die Handlungen Einzelner zu kollektiven Handlungen koordiniert und Kräfte gebündelt werden, sodass ein Unternehmen Kohärenz aufweist und verbindlich auftreten kann. Es gewönne dadurch als Ganzes Handlungsfähigkeit, um die Verwirklichung der Ziele anstreben zu können.

Kreikebaum et al. stellen noch zwei weitere Anforderungen an Visionen: Offenheit und Spontaneität. Erstere meint Aufgeschlossenheit gegenüber den unterschiedlichen Zielvorstellungen der Stakeholder innerhalb und außerhalb der Organisation. Alle Möglichkeiten zur Veränderung des Unternehmens sollten erkannt, akzeptiert und transparent angegangen werden. Spontaneität meint, Raum für Kreativität bei der Lösung von Problemen zu schaffen. Bestehendes sollte in Frage gestellt und neue Voraussetzungen und Spielregeln definiert werden. Damit würden verschiedene Wege für die Zielerreichung geöffnet, während die Vision gleichzeitig Grenzen für die unternehmerische Entwicklung setzt, die Organisation auf notwendige Tätigkeiten, Kernkompetenzen und Entwicklungsbereiche ausrichtet.

---

22 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 225-227; Grant 2011, 25 u. Kreikebaum et al. 2011, 58-61.

2.1.5.2 Mission[23]

Oft werden Mission und Vision synonym verwandt. Komplizierter wird es noch, wenn Begriffe wie Leitbild und Credo in den normativen Rahmen eingebracht werden. Darauf soll hier verzichtet werden, nicht aber auf die Differenzierung zwischen Vision und Mission. Während Visionen auf die Zukunft gerichtet sind und hinfällig werden können, wenn eine neue Wirklichkeit erreicht ist, kann sich die Mission auf eine in der Gegenwart als wertvoll erachtete Aufgabe beziehen und über Jahre weitgehend unverändert bleiben.

Das sog. *mission statement* liefert die grundlegende Begründung des Organisationszwecks und antwortet auf die Frage „Warum existieren wie?" Sie erklärt, welchen Auftrag das Unternehmen und seine Mitarbeiter verfolgen und was dabei der Beitrag bzw. sein Nutzenversprechen an seine Anspruchsgruppen sein soll. Im Sinne des Stakeholder-Managements sollte sich die Mission auch direkt an die einzelnen Anspruchsgruppen wenden und erklären, wie das Unternehmen den Erwartungen dieser entsprechen und dadurch auch besonderen Wert schaffen möchte. Eine Mission beinhalte tragende und dauerhafte Grundsätze sowie Aussagen über die Bereiche, in denen ein Unternehmen tätig sein will. Ebenso wie der Vision wird der Mission eine nach innen gerichtete Orientierungs- und Motivationsfunktion zugeschrieben. Sie habe aber auch eine Legitimationsfunktion. Mit ihr könnten die wichtigsten Anspruchsgruppen aufgeklärt oder bestimmte Entscheidungen gerechtfertigt werden. Damit komme ihr auch der Charakter eines nach außen gerichteten Kommunikationsinstrumentes zu.

Die hohen Erwartungen an die Mission-Statements können diese kaum erfüllen. Zumeist handelt es sich bei den formulierten Zwecken um Lippenbekenntnisse. Anspruch und Wirklichkeit klaffen weit auseinander. Nicht zuletzt fällt auf, dass die Mission vieler Unternehmen gerade nicht in der Maximierung des Aktionärsvermögens besteht. Das könnte zum einen daran liegen, dass man den wahren Zweck des Unternehmens gar nicht kommunizieren möchte oder eine reine finanzielle Zweckbeschreibung nicht inspiriere, nicht motiviere oder Kreativität freisetze, wie es das Gefühl, etwas Sinn- und Wertvolles zu tun, vermag.

2.1.5.3 Werte[24]

Die Handlungsbasis der Mission sind Werte, die den moralischen und ethischen Standpunkt des Unternehmens zum Ausdruck bringen sollen. Ein Werte-Statement antwortet auf die Frage: „Was glauben wir und wie werden wir uns verhalten?" Die Vorgabe

23 S. Grant 2010, 25; Müller-Stewens/Lechner. 2011, 227-233 u. Kreikebaum et al. 2011, 61.
24 Vgl. Grant 2010, 23; Kreikebaum et al. 2011, 58 u. Müller-Stewens et al. 2011, 233-237.

gemeinsamer Werte gehe davon, dass Handeln in Unternehmen auf Wertesystemen gründet und Werte einen positiven Einfluss auf die ökonomische und soziale Performance eines Unternehmens haben. Beispielsweise werde Engagement und Loyalität durch Werte gefördert. Dementsprechend lautet eine Definition: „Werte sind Normen für das soziale Handeln im Unternehmen, die seitens des Managements als Orientierungsmaßstäbe an das Verhalten aller Mitarbeiter gerichtet werden." (Müller-Stewens/Lechner 2011, 233) Über die Definition gemeinsamer Werte werden den Mitarbeitern insbesondere solche Verhaltensprinzipien vorgegeben, die die Beziehungen zu den Anspruchsgruppen regeln sollen. Gegenüber der Außenwelt solle Transparenz hergestellt und signalisiert werden, dass das Verhalten der Mitarbeiter verläßlich und berechenbar ist, man ihnen mithin vertrauen kann.

Mit der Kommunikation von Firmenwerten ist eine Reihe von Absichten verbunden, die vor allem auf das Verhalten der Mitarbeiter abzielt. Es wird explizit verdeutlicht, auf welche Art von Verhalten besonderer Wert gelegt wird und damit die Bandbreite möglichen Verhaltens von Organisationen eingeschränkt. Weiterhin erhält man durch die Definition von Firmenwerten Vergleichsmaßstäbe, an denen man das tatsächliche Verhalten messen kann. Stellt man zu große Lücken zwischen praktizierten und deklarierten Werten fest, hat man Ansatzpunkte für eine Werteentwicklung gefunden. Schließlich wird den Werten als drittes Element des normativen Rahmens eine integrierende Rolle zugeschrieben. Werteintegration und Sinnfindung für das Gesamtunternehmen sollen angesichts zunehmender Diversität identitätsstiftend und verbindend wirken. Nicht zuletzt könnten gemeinsame Werte aber auch die Ziele verschiedener Stakeholder angleichen.

Was den Umfang an Werten angeht, reiche eine kleine Menge an Grundsätzen aus, die jedoch für alle Situationen gelten sollen. Werte kann man in verschiedenen Varianten vorfinden: Einmal als eine reine Aufzählung von Werten oder als Verhaltensweisen und Einstellungen, die von den Mitarbeitern erwartet und oftmals in Form von Führungsgrundsätzen dargestellt werden. In solchen sog. Verhaltenskodizes (Corporate Codes of Conduct), wie z.B. der „Deutsche Corporate Governance Kodex", verpflichten sich Unternehmen freiwillig auf moralische Leitsätze, Richtlinien oder Verhaltensstandards.[25]

25 S. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 26. Mai 2010). URL: https://www.bundesanzeiger.de/download/D059_kodex2.pdf (26.8.2014)

2.1.5.4 Ziele[26]

Ganz allgemein werden Ziele als „Aussagen über bestimmte Ergebnisse, die erreicht werden sollen“ (Johnson et al. 2011, 215) definiert. Ziele legen fest, was, in welchem Ausmaß, bis wann, wo und durch wen erreicht werden soll.[27] Neben dem Wo und Wie hält Grant Ziele als Bestandteil eines reinen Strategie-Statements für unabdingbar. Sie sind das zentrale Mittel zur Umsetzung strategischer Pläne. Durch das Setzen von Zielen wird die unternehmerische Vision präzisiert. Das Erreichen der Ziele sollte das Unternehmen der Erfüllung seiner Mission und Vision näher bringen. Daher sollten diese aus der Mission und Vision abgeleitet werden.

Das Setzen von Zielen bedeute aber nicht, dass eine prinzipielle Planbarkeit der Unternehmensentwicklung unterstellt wird, ihm kommen andere Funktionen zu. So sollte das Entscheiden und Handeln in einer Organisation an den Zielen ausgerichtet sein, insbesondere in bezug auf bestimmte Vorhaben. Darüber hinaus übernehmen Ziele eine Steuerungs- und Koordinationsfunktion. Sie verpflichten verschiedene Organisationseinheiten, die unabhängig voneinander agieren und Entscheidungen treffen, auf übergeordnete Ziele. Insbesondere Zielvereinbarungen zwischen Corporate- und Business-Ebene könnten *commitment* schaffen. Auch gegenüber den Stakeholdern könnten sich Entscheidungsträger auf übergeordnete Ziele berufen und so ihr Handeln legitimieren.

Die Ansichten über die Zielinhalte gehen weit auseinander. Müller-Stewens/ Lechner beispielsweise kommen nach einem kurzen unternehmensethischen Diskurs zur Auffassung, dass Unternehmen prinzipiell die Freiheit haben, ihre Ziele selbst zu bestimmen, sich jedoch mit den Konsequenzen ihres Verhaltens bzw. mit den Aktionen und Reaktionen ihrer Umwelt verantwortungsvoll auseinander setzen müssen.

In der Betriebswirtschaftlehre wurde lange Zeit postuliert, dass Unternehmen einzig dem vom Unternehmer gesetzten Profitziel folgen. Die in den Sechzigerjahren des 20. Jahrhunderts von der deskriptiven Zielforschung durchgeführten empirischen Studien konnten das aber nicht bestätigen: Weder war die Gewinnmaximierung das einzige Ziel von Unternehmen noch das dominierende. Tatsächlich verfolgen Unternehmen mehrere, miteinander in Verbindung stehende Ziele, für die der Begriff des Zielsystems geprägt wurde. Von einem konsistenten bzw. strukturierten Zielsystem erwartete man, die Zielbeziehungen kompatibel zu gestalten und Konflikte zwischen den Zielen offen zu legen.

---

26 Vgl. Grant 2010, 23; Müller-Stewens/ Lechner 2011, 237-239; Johnson et al. 2011, 215-225 u. Kreikebaum et al., 65-71.

27 Kreikebaum et al. (2011, 70) ordnen so präzisierte Ziele der operativen Ebene zu.

Auch die der Zielbildung zugrundegelegten Annahmen waren nicht aufrechtzuerhalten. Die der klassischen Mikroökonomie zugrundeliegende rationale Entscheidungslogik unterstellt einen „homo oeconomicus“, ein rational handelndes Individuum, das, unbeeinflusst von persönlichen Werten und Gruppennormen, eine Auswahl aus bekannten und eindeutig formulierten Zielen trifft, was alle möglichen Alternativen und deren Konsequenzen einschließt. Aber da Entscheider keine vollständigen Informationen darüber besitzen, können sie nur im begrenzten Maße rationale Entscheidungen treffen *(bounded rationality)*. Wenn sich also im vornherein keine optimale Lösung bestimmen lässt, ist die prinzipielle Planbarkeit der Entwicklung von Unternehmen in Frage gestellt.

Seit Anfang der Achtzigerjahre haben sich im Strategischen Management bezüglich der Zielinhalte zwei Lager herausgebildet. Zum einen der monistisch an ökonomischen Zielen (Werte) ausgerichtete Shareholder-Ansatz, der das Interesse der Aktionäre in den Mittelpunkt stellt und der hier vorgestellte Stakeholder-Ansatz, der sich an pluralistischen, sozialen Zielen (Nutzen) orientiert, sowohl für die an wirtschaftlichen Leistungen des Unternehmens interessierten Anspruchsgruppen als auch für andere gesellschaftliche Bezugsgruppen. Eine abschließende Übersicht über Zieleinhalte lässt sich aufgrund der Vielzahl der Interessen und Ziele der verschiedenen Stakeholder nicht erstellen.

2.1.6 Strategien gegenüber den Geschäftseinheiten

Die hier zu untersuchenden Telekommunikationskonzerne sind diversifizierte Unternehmen, die aus mehreren Geschäftseinheiten bestehen. Koordiniert und gesteuert werden diversifizierte Unternehmen durch eine Gruppenebene (Zentrale mit Topmanagement) und zwar im Interesse der Gruppe und ihrer Anspruchsgruppen. Zu diesem Zweck gilt es eine *corporate strategy* (oder auch Gesamtunternehmens-, Gruppen- oder Konzernstrategie) zu entwickeln, die theoretisch einen nachhaltigen Mehrwert schafft, was bedeutet, dass der Gesamtwert des Unternehmens größer als die Summe der Werte der einzelnen Geschäfte ist. Prinzipiell stehen dem Unternehmen Müller-Stewens/Lechner zufolge drei Wertsteigerungsmöglichkeiten im Rahmen der Ausgestaltung seiner *corporate strategy* zur Verfügung.[28]

28 Im Vergleich dazu zählen Johnson et al. (2010, 339f.) vier Arten von Aktivitäten, über die eine Unternehmenszentrale Mehrwert generieren kann: Die Stichworte lauten hier Vision, Betreuer und Wegbereiter, Zurverfügungstellung zentraler Dienste und Ressourcen sowie Eingreifen.

2.1.6.1 Das strategisches Konzept

Das strategische Konzept ist eine konzeptionelle Idee, die hinter der Unternehmensentwicklung steht und zusätzlichen Wert für die Geschäfte generieren soll. Es könne vieles sein: eine konzeptionelle Klammer für die gesamte Unternehmensgruppe, das Geschäftsverständnis, eine Art Leitidee oder ein Typ von Geschäftsmodell. Das strategische Konzept soll eine Art strategische Grundlogik, nach der die Gruppe konzipiert ist und geführt wird, zum Ausdruck bringen. Müller-Stewens/Lechner unterscheiden hierbei drei unterschiedliche Ansätze: Portfoliooptimierung, vertikale und horizontale Optimierung.[29]

Portfoliooptimierung[30]

Als Portfoliomanager verhält sich die Unternehmenszentrale wie ein Agent des Kapitalmarktes und der Aktionäre. Das Gruppenmanagement kauft „attraktive" Unternehmen, hält sie in einem Beteiligungsportfolio und betreibt einen unternehmensinternen Kapitalmarkt. Die einzelnen Geschäftsbereiche versucht man durch finanzielle Ziele zu steuern und so deren Leistung kurzfristig zu steigern. Der Portfolio-Manager ist darauf bedacht, die Kosten der Zentrale zu minimieren, was bedeutet mit möglichst wenigen Mitarbeitern auszukommen und wenig zentrale Dienste bereitzustellen.

Nur mit wenigen Aktivitäten kann der Portfolio-Manager Wert schaffen:

1. Identifikation und Kauf geeigneter (unterbewerteter) Unternehmen
2. Reduktion der Kapitalkosten der einzelnen Geschäftseinheiten
3. Kontrolle und Überwachung der finanziellen Vorgaben.

Ein solches für eine Mischkonzernstrategie typisches Verhalten gehöre der Vergangenheit an. Die Annahmen, auf die ein solches Verhalten basiert, seien angesichts „effizienterer Kapitalmärkte" nicht mehr haltbar. Was früher Zentralen leisteten, das Bewerten und Steuern von Unternehmen, könne heute direkt und risikoärmer durch Investitionen in ein Portfolio von Unternehmen geschehen. Heutzutage scheinen sog. Private-Equity-Unternehmen an die Stelle der Portfolio-Manager getreten zu sein, wie z.B. Blackstone, das an der Deutschen Telekom beteiligt ist.

---

29 Dem entsprechen bei Johnson et al. (2011, 342-346) die drei Rollen: der Portfolio-Optimierer, zentraler Geschäftsentwickler und der Synergiemanager.

30 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 275f.; Grant 2010, 413f. u. 441 u. Johnson et al. 2011, 342f.

Vertikale Optimierung[31]

Folgt das Gruppenmanagement dem strategischen Konzept der vertikalen Optimierung greift die Zentrale aktiv in die Weiterentwicklung der Geschäfte ein. Dabei muss der "zentrale Geschäftsentwickler/*parental developer*" (Johnston et al. 2010) über andere und wirkungsvollere Möglichkeiten zur Restrukturierung und Gestaltung des Wachstums der Geschäfte verfügen als die einzelnen Geschäfte. Deshalb versucht die Zentrale eigene auf der Gruppenebene angesiedelte Kompetenzen oder Ressourcen zu identifizieren, die von oben nach unten weitergegeben, also auf Geschäftseinheiten übertragen werden können, um die Performance selbiger nachhaltig zu verbessern. Vertikale Synergien würden somit realisiert. Operative Synergien zwischen den Geschäften hingegen wären hier von geringerem Interesse.

Wichtige Aktivitäten der Zentrale zur Steigerung des Unternehmenswerts bestehen in der Zurverfügungstellung zentraler Dienste und Ressourcen, die genau auf die klar identifizierten Fähigkeiten abgestimmt sein sollten. Damit können Größenvorteile und stärkere Hebelwirkungen erzielt werden. Der Logik der vertikalen Optimierung zufolge müsste die Zentrale selbst sog „Kronjuwelen" abstoßen. Das sind zwar erfolgreiche Geschäftseinheiten, zu denen aber die Zentrale nichts beiträgt. Aus der Perspektive des entsprechenden Geschäftsbereichs würde die Zentrale nur Kosten verursachen.

Horizontale Optimierung[32]

Das strategische Konzept der horizontalen Optimierung bzw. des Synergiemanagers ist die stärkste Form der Intervention. Die Grundlogik zielt auf die Ausschöpfung operativer, horizontaler Synergiepotentiale, indem funktionale Wertschöpfungsketten geschäftsbereichsübergreifend verknüpft werden. In diesem Sinne fungiert die Zentrale als Wegbereiter für die Kooperation der Geschäftsbereiche untereinander. Als Beispiele werden der gemeinsame Vertrieb, die gemeinsame Nutzung eines Produktionsstandortes und auch der zentrale Einkauf genannt.

Trotz dezentraler Ergebnisverantwortung bedeutet die horizontale Optimierung einen relativ starken Eingriff in die Autonomie der Geschäfte. Es ist ein Ansatz der selten zur Anwendung gekommen sei, aber wieder neue Popularität gewonnen habe. Auf der Suche nach Differenzierung treten Gesellschaften in neue Industrien ein, um neue Produkte anzubieten, die mit ihren bestehenden verbunden sind.

---

31 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 276f. u. Johnson et al. 2010, 340 u. 344-346.

32 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 277f. ; Johnson et al. 2011, 343f. u. Hill/Jones 2010, 317f.

In der Telekommunikation suchten die Kunden im wachsenden Maße nach Paketpreisen für Festnetztelefonie, Mobilfunk, Hochgeschwindigkeits-Internetzugang, VoIP, Fernsehprogramme, Online-Spiele, Video-on-Demand. Große Telefongesellschaften wie AT&T und Verizon wollten diesen Bedürfnissen nachkommen und erwerben deshalb andere Gesellschaften, die eine oder mehrere dieser Dienste anbieten. – Auch Kabelgesellschaften wie Comcast täten dies oder haben entsprechende strategische Allianzen geformt. – Diese Dienste bündeln die Telekommunikationsunternehmen in einem integrierten Produkt *(product bundling)* oder bieten sie aus einer Hand an (One-Firm-Ansatz oder One-Stop-Shopping).

2.1.6.2 Die Konfiguration des Geschäftsportfolios[33]

Gegenstand der Aktivität der Konfiguration ist die Auswahl der Geschäfte, in denen man tätig sein will und wie man diese miteinander kombiniert. Die diesbezüglichen Entscheidungen bestimmen den Umfang *(scope)* eines Unternehmens, insbesondere seine produktbezogenen, geographischen oder vertikalen Grenzen.[34] Solange die Unternehmensentwicklung nichts Gravierendes im Wege steht, besteht kein Anlass diese Grenzen grundsätzlich in Frage zu stellen. Verschlechtern sich aber die Wachstumsmöglichkeiten oder bieten sich neue lukrative Geschäfte, steht das Unternehmen vor der Entscheidung, das Geschäftsportfolio neu zu konfigurieren. Prinzipiell stehen hier zwei Alternativen zur Verfügung: Fokussierung oder Diversifikation.

Eine Veränderung der Portfoliokonfiguration gilt der Strategischen Managementlehre als der schnellste und fundamentalste Weg, eine Unternehmensgruppe neu auszurichten. Ihr zufolge treiben die mit der Portfoliokonfiguration verbundenen Ressourcenallokationsentscheidungen die Wertentwicklung einer Unternehmensgruppe wesentlich an.

Die Konfiguration des Portfolios kann nach unterschiedlichen Logiken erfolgen: Entweder wird in Geschäfte mit guten Entwicklungsperspektiven und Wertsteigerungsmöglichkeiten investiert oder es wird ein ausgewogenes Geschäftsportfolio angestrebt, in dem sich Cash generierende und Cash verzehrende Geschäfte die Balance halten. Drittens kann man sich an den spezifischen Kompetenzen des Gruppenmanagements und dem Grad der strategischen Ähnlichkeit der Geschäfte orientieren.

---

33 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 278- 281 u. Grant 2010, 348-352.

34 Ein Ansatz zur Bestimmung dieser Grenzen ist der Transaktionskosten-Ansatz. Vgl. Grant 2010, 349-351.

2.1.6.3 Koordination der verschiedenen Geschäftstätigkeiten[35]

Allein über ein strategisches Konzept zu verfügen und das Geschäftsportfolio entsprechend konfiguriert zu haben, reiche nicht aus, einen Mehrwert zu erzielen. Erst wenn die Zentrale die verschiedenen Geschäftstätigkeiten koordiniert, könnten Vorteile aus der Zusammenarbeit – sprich Synergien – gezogen werden.

Unter Koordination auf der Gruppenebene, die auf sehr unterschiedlichen Intensitätsstufen erfolgen kann, soll hier das Management von Verknüpfungen von Aktivitäten verschiedener Geschäftseinheiten untereinander (horizontal) sowie mit der Gruppenebene (vertikal) verstanden werden.

Synergien beschreiben das Resultat der Koordinationsarbeit und den Mehrwert, der in Form der Risikoreduktion, Effizienzsteigerungen und profitablem Wachstum generiert wird. Unter Synergie versteht man gemeinhin, dass der Ertrag des Ganzen mehr ist als die Summe der Erträge der einzelnen Teile. Im Kontext der Unternehmensgruppe ist Synergie der Mehrwert, den das Gesamtunternehmen zusätzlich zur Summe der Werte der separaten Geschäfte generiert – auch geschäftseinheitenübergreifende Synergien (Cross-Business-Synergies) genannt.

Synergien lassen sich auf verschiedene Art und Weise erzeugen:

- durch Zentralisierung. In diesem Fall werden Aktivitäten der Wertkette zusammengelegt, um Doppelarbeiten zu vermeiden und Kapazitäten besser auszulasten.
- durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Fähigkeiten (s. Hill/Jones 2010, 316f.)
- durch den Transfer von Fähigkeiten und Know-how zwischen den Geschäftseinheiten oder zwischen der Zentrale und den Geschäftseinheiten (ebd., 314f.)
- durch Integration/Restrukturierung von Aktivitäten, die mit einer Veränderung der Wertkette einhergeht.
- durch Ergänzung und Zugang der einen Geschäftseinheit zu der anderen, z.B. zu deren Vertriebskanäle.
- durch Ausgleich, insbesondere bei Beschäftigungs- und Umsatzschwankungen.

35 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 281-284.

2.1.7 Konfigurationsstrategien

Die Konfigurationsstrategie legt fest in welche Richtung sich das Bündel der Geschäfte verändern soll, welche Optionen es für die Entwicklung des Portfolios der Unternehmensgruppe gibt und wie diese zu bewerten sind. Prinzipiell stehen dem Gruppenmanagement zwei Stoßrichtungen zur Verfügung: Diversifikation und Rückzug (vgl. Müller- Stewens/Lechner 2011, 293-310; Johnson et al. 2011, 325-337; Grant 2010, 401-422 u. Hill/Jones 2010, 311-340). Die erste Stoßrichtung überwog bei den Konfigurationsstrategien im Zeitraum von 1950 bis 1980, von Grant als die Ära der Diversifikation betitelt. Danach ging ein scharfer Trend in die gegenteilige Richtung, der u.a. als Refokussierung, Restrukturierung oder Spezialisierung bezeichnet wird. Bea/Haas nennen noch einen dritten Typ von Unternehmensstrategien: Stabilisierungsstrategien (s. Bea/Haas 2009, 192).

2.1.7.1 Diversifikation

Diversifikation ist der Eintritt eines Unternehmens in ein neues Geschäft/neue Industrie und damit Teil der Wachstumsstrategie einer Unternehmensgruppe. Mit der damit einhergehenden Ausweitung der Marktabdeckung und des Produktprogramms vergrößert sich die Reichweite einer Organisation.

Ähnlich wie bei der Definition von Branchen taucht auch hier die Problematik der Abgrenzung auf bzw. die Frage, was unter „neu“ zu verstehen ist. Müller-Stewens/Lechner (2011, 293) geben für die Beantwortung dieser Frage folgenden Maßstab an die Hand: Wenn sich mindestens zwei Kriterien von hoher Relevanz, mit denen gewöhnlich Geschäftsfelder abgegrenzt werden, wie etwa Produkte, Marktsegmente, Technologien, Geographie, verändern, könne man von einem neuen Geschäftsfeld sprechen. Ohne solch eine Anforderung wäre eine Erweiterung im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit nicht von einer Diversifikation zu unterscheiden. Andererseits wäre dann aber auch eine internationale Expansion nicht mehr unter dem Begriff der Diversifikation zu fassen, hätte sich doch nur ein Kriterium verändert.

Entgegen der historischen Diversifikationsprozesse, die durch die beiden wesentlichen Ziele Wachstum und Risikoreduzierung beeinflusst wurden, hält das „Strategische Management“ eine derartig motivierte Diversifikation für nicht legitim, sie seien keine akzeptablen Motive für Diversifikation. Das gilt selbstredend für das Motiv, die Marktmacht zu steigern. Umfasst ein Konzern eine große Vielfalt an verschiedenen Unternehmen, kann er sich eine Quersubventionierung von Tochtergesellschaften leisten und ihnen so einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Erwartungen mächtiger Interessengruppen sind für die traditionelle Management-

lehre natürlich auch kein legitimes Motiv (vgl. Hill/Jones 2010, 324f.; Johnson et al. 2011, 327-330 u. Müller-Stewens/Lechner 2011, 296).

Als legitime Gründe für Diversifikation gelten gemeinhin Verbundvorteile *(economies of scope)*. Wenn bestehende Ressourcen einer Organisation auf neue Märkte, Produkte oder Dienstleistungen übertragen werden können, könne eine auf Verbundvorteile bestehende Steigerung der Effizienz erreicht werden. *Economies of scope* bestehen dann, wenn die Nutzung einer Ressource für viele Aktivitäten weniger von dieser Ressource verbraucht als wenn diese Aktivitäten unabhängig voneinander durchgeführt würden. Während im Fall von *economies of scale* Kostenersparnisse von einem wachsenden Output eines einzelnen Produkts herrühren, ist im Fall der *economies of scope* ein wachsender Output von mehreren Produkten für solche verantwortlich.

Die Natur der Verbundvorteile ändert sich mit dem Typ der Ressourcen. Handelt es sich um greifbare bzw. materielle Ressourcen, entstehen *economies of scope* durch die Beseitigung von Doppelarbeiten, indem eine einzige, aber gemeinsam genutzte Einrichtung geschaffen wird. Beispielsweise war der gegenseitige Eintritt von Telefon- und Kabel-TV-Gesellschaften in das jeweilig andere Geschäft durch den Wunsch motiviert, die Kosten für Netzwerke und Rechnungssysteme über ein möglichst großes Geschäft zu verteilen. Verbundvorteile könnten auch durch die zentralisierte Bereitstellung von Verwaltungs- und Unterstützungsdiensten entstehen. Immaterielle Ressourcen wie Markennamen und Reputation böten Verbundvorteile, indem sie zu niedrigen marginalen Kosten für zusätzliche Geschäfte genutzt werden könnten.

Economies of scope bestünden ebenfalls, wenn die Fähigkeiten der Unternehmenszentrale auf neue Märkte, Produkte oder Dienstleistungen übertragen werden können. In diesem Zusammenhang sind auch interne Arbeitsmärkte zu nennen. Ist eine diversifizierte Gesellschaft fähig, Beschäftigte, insbesondere Manager und technische Spezialisten, zwischen ihren Divisionen zu transferieren, steigere sie ihre Effizienz, da sich z.B. die mit dem *hiring and firing* verbundenen Kosten reduzierten (vgl. Grant 2010, 406-411, 413f. u. 419 u. Johnson et al. 2011, 327-330).

Traditionellerweise werden zwei prinzipielle Formen der Diversifikation unterschieden: Die verbundene und unverbundene bzw. verwandte und nicht verwandte. Differenziert man bei der verbundenen Diversifikation zwischen horizontaler und vertikaler, erhält man drei Diversifikationsrichtungen.[36]

---

36 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 294-297; Grant 2010, 415-417 u. Hill/Jones 2010, 320-323. Nach Grant gibt es keine eindeutigen Kriterien zur Bestimmung verwandter Industrien; alles hänge von dem jeweiligen Unternehmen ab. Empirische Studien, die auf Ähnlichkeiten hinsichtlich von Technologien und Märkten abstellen, definierten Verbundenheit auf einer operationalen Ebene. Entscheidend für die Schaffung von Werten seien aber strategische Gemeinsamkeiten.

Die erste und naheliegendste Option ist die verwandte/verbundene oder horizontale Diversifikation. Während die angestammte Branche nicht verlassen wird, tritt man in angrenzende oder auch komplementäre neue Geschäfte ein. - Für Hill/Jones ist diese Geschäftseinheit auch Teil einer neuen Industrie. - Dazu werden Produkt- oder Leistungsprogramm, Marktsegmente und geographische Ausdehnung nur variiert. Voraussetzung für die horizontale Diversifikation ist eine Form von Gemeinsamkeit oder Verbindung zwischen den Funktionen der Wertschöpfungskette der bestehenden und der neuen Geschäftseinheit. Vorteil dieser Diversifikationsrichtung ist die Nutzung von Synergiemöglichkeiten in Bereichen wie Vertrieb, Produktion oder Einkauf und ein relativ geringes Geschäftsrisiko aufgrund der Nähe des neuen Geschäfts. Nachteilig sind die hohe Abhängigkeit von der Branche, die man nicht verlässt, und die Möglichkeit einer leichten Imitation des neuen Geschäfts.

Die zweite Richtung der Diversifikation, die vertikale, bezeichnet die Vorwärts- oder Rückwärtsintegration in angrenzende Aktivitäten der Wertschöpfungskette einer Branche. Bei der Rückwärtsintegration werden Inputs zur bisherigen Geschäftstätigkeit, die sich weiter hinten in der Wertschöpfungskette befinden, in das Produkt- und Leistungsprogramm aufgenommen. Im Fall der Vorwärtsintegration weitet ein Unternehmen seine Aktivitäten um ein auf der eigenen Wertschöpfungskette bislang nachgelagerte Aktivität aus. Während hier oft Absatzüberlegungen eine Rolle spielen, geht es bei der Rückwärtsintegration hauptsächlich um den Zugang zu technischem Wissen und/oder Rohstoffen.

Je spezifischer eine Leistung und je größer ihre strategische Bedeutung, desto sinnvoller ist es die dazu nötigen Aktivitäten in das eigene Unternehmen zu integrieren. Auch die Häufigkeit einer Leistung spreche für die interne Mengenfertigung. Je größer das Eigentum an aufeinanderfolgenden Stufen der Wertschöpfungskette, um so größer ist der Grad der vertikalen Integration. Das Ausmaß der vertikalen Integration wird durch das Verhältnis der Wertschöpfung zum Umsatz angezeigt (s. Grant 2010, 354).

Im dritten Fall, die laterale oder konglomerate (unverbundene) Diversifikation, weitet eine Organisation ihr Produkt- und Leistungsspektrum in neue Bereiche aus, die mit dem bestehenden Produkt- und Leistungsprogramm wenig gemeinsam haben. Daher gehe es bei der unverbundenen Diversifikation nicht um den Transfer oder die Nutzung von Kompetenzen oder das Teilen von Ressourcen, sondern darum, die allgemeinen organisationalen Kompetenzen zu nutzen, um die Geschäftsmodelle jeder individuellen Geschäftseinheit oder Division zu stärken.

2.1.7.2 Diversifikationsmechanismen/Strategische Methoden[37]

Traditionell sei das **organische Wachstum** für viele Unternehmen die wichtigste Methode für die strategische Entwicklung (s. Hill/Jones 2010, 330-334). Organisches Wachstum oder interne Entwicklung (*internal new venturing*) bedeutet, dass ein Unternehmen versucht, aus eigener Kraft ein neues Geschäft zu erschließen.[38] Es ist der Prozess des Übertragens von Ressourcen auf ein neues Geschäft, womit eine neue Einheit geschaffen wird. Typisch und empfehlenswert sei das „internal new venturing", wenn Unternehmensstrategien darauf abzielen, eine oder mehrere Kompetenzen des Kerngeschäftsmodells zu nutzen oder zu rekombinieren, um in eine neue Industrie einzutreten. Da Kernfähigkeiten in der Tiefenstruktur eines Unternehmens verwurzelt seien, könnten sie eingebunden in einen spezifischen Kontext ihre Wirkung natürlich am besten innerhalb desselben entfalten. Der Umstand, dass Fähigkeiten am besten durch den Entwicklungsprozess hochtechnischer Produkte zu entwickeln seien, prädestiniere diese Johnson et al. zufolge für eine auf organischem Wachstum beruhende Diversifikation. Fähigkeiten und Wissen könnten durch organisches Wachstum verbessert werden. Der Nutzung von Wissen stünden im Zuge solch einer Diversifikation die geringsten Barrieren entgegen, da man innerhalb der Grenzen des Unternehmens agiere und keinen fremden Strukturen und Kulturen gegenüberstehe.

Organisches Wachstum erlaube bei entsprechenden *scales of entry* eine inkrementelle Entscheidungsfindung. Das neue Geschäftsfeld könne schrittweise aufgebaut werden und die Investitionen könnten über einen längeren Zeitraum gestreut werden. Deshalb seien wichtige Entscheidungen nicht auf einmal zu treffen und könnten über einen längeren Zeitraum verteilt werden. Somit könne der Eintritt in ein neues Geschäft flexibel und bis zu einem gewissen Grad reversibel gestaltet werden. Bestünden aber hohe Eintrittsbarrieren, müssten entsprechend hohe Investitionen auf einmal getätigt werden und das Risiko wachse, da es nicht mehr begrenzt und verteilt werden könne.

Ein anderes Argument für organisches Wachstum ist das „unternehmerische Denken" (Intrapreneurship), das insbesondere bei Großkonzernen gestärkt werden soll. Indem neue Geschäftsfelder sprichwörtlich auf der „grünen Wiese" aufgebaut werden, d.h. weitgehend außerhalb der etablierten Strukturen und ihrer Rigiditäten, sollen entsprechende Freiräume geschaffen werden.

---

37 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 298-308; Johnson et al. 2011, 443-456 u. Hill/Jones 2010, 330-334 u. 339f.

38 Für Johnson et al. (2011, 445) liegt organisches Wachstum vor, wenn eine Organisation ihre Strategien auf ihren eigenen Fähigkeiten aufbaut und weiterentwickelt.

Erforderlich kann organisches Wachstum aufgrund der Natur der Märkte werden. Wenn entweder totales Neuland betreten wird oder es sich um eine neu entstehende oder embryonale Industrie handelt, können entweder gar keine oder nur wenige Übernahmekandidaten zur Verfügung stehen.

Die Effekte des langen Zeitraums für organisches Wachstum seien ambivalent. Zum einen würden durch den sich langsam vollziehenden Wandel die anderen Aktivitäten des Unternehmens nur minimal gestört. Auch würden die aus der Übernahme eines Unternehmens resultierenden politischen und kulturellen Probleme vermieden. Zum anderen könne die für das organische Wachstum benötigte Zeit das neue Geschäft in eine ungünstige Wettbewerbsposition manövrieren, da die Leistungen erst später angeboten werden können.

Ein zweiter Mechanismus bzw. ein zweite Methode der Diversifikation sind **Mergers & Acquisitions (M&A)**[39], von Grant auch als externe Strategie bezeichnet. Müller-Stewens/Lechner stellen in ihrem Verständnis von M&A auf Kontrollrechte ab. Kontrollrechte an Unternehmen, Vermögenswerten oder Anteilen von Unternehmen werden auf dem sog. „Markt für Unternehmenskontrolle" gehandelt, durch Käufer erworben und infolgedessen ausgeübt. Während bei einer Übernahme eine Organisation das Eigentum einer anderen Organisation erwirbt, handelt es sich bei einer Fusion um den Zusammenschluss oder die Verschmelzung zweier oder mehrerer Unternehmen zu einem einzigen Unternehmen. Gleichberechtigte Partner bei einer Fusion sind ein eher seltenes Phänomen.

Die Übernahme ist theoretisch die einfachste und schnellste Möglichkeit der Diversifikation und bildet einen der größten Vorteile dieser strategischen Methode. Direkt nach dem Erwerb des Zielunternehmens erhalte man den Zugriff auf dessen Ressourcen. Markt- und Produktwissen stünden sofort zur Verfügung und müßten nicht mühsam erworben werden. Eine Übernahme könne insbesondere dann eine Option sein, wenn es nicht gelungen ist, aus eigener Kraft ein neues Geschäftsfeld zu erschließen oder die Fähigkeiten und Ressourcen des Kaufobjektes nicht imitiert werden können. Motive für Übernahmen können sowohl die Nutzung strategischer Fähigkeiten sein als auch die Erlangung neuer Fähigkeiten. Bei sich schnell verändernden Produkten und Märkten ist ein schneller Markteintritt durch Übernahme oftmals die einzige Möglichkeit. Aber auch bei statischen Märkten, die durch stabile Marktanteile gekennzeichnet sind, könne eine Wettbewerbssituation entstehen, die den Markteintritt durch Übernahme nahelegt. So entstehen keine zusätzlichen Kapazitäten und die Reaktionen der Konkurrenz fal-

39 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 299-302; Hill/Jones 2010, 334-339; Grant 2010, 448-451; Bea/Haas 2009, 460-462 u. Johnson et al. 2011, 446-449.

len gedämpft aus. Bei geringer Konzentration könnten durch Übernahmen Überkapazitäten abgebaut und eine Konsolidierung des Marktes eingeleitet werden.

Kosten- und Wachstumssynergien sind weitere Motive für Akquisitionen. Durch die Verschmelzung von Geschäftsbereichen könnten z.B. entweder Ressourcen rationalisiert oder Größenvorteile erzielt werden. Ein Beispiel für Wachstumssynergien ist die Nutzung von Kundenbeziehungen für das sog. Cross-Selling.

Nicht zuletzt können der Strategischen Managementlehre zufolge opportunistisches Verhalten und Erwartungen von Interessengruppen auf den Finanzmärkten Motive für M&A sein. Unterbewertete Unternehmen könnten Akquisitionen von übernahmewilligen Unternehmen provozieren, ohne dass solche strategisch untermauert wären, wie z.B. bei der Ausschlachtung von Unternehmen zur schnellen Gewinnrealisierung. Auch kann von Interessengruppen des Unternehmens aus spekulativen Motiven versucht werden, die Aktienkurse durch Übernahmen kurzfristig zu steigern. Die Interessengruppe der institutionellen Anleger hingegen erwartete theoretisch ein langfristiges Wachstum und könnte in M&A ein geeignetes Instrument sehen. Ein durch Übernahmen bedingtes schnelles Wachstum käme auch einem ambitionierten Management entgegen, dessen Karriere und Vergütung dadurch beflügelt würde.

All diese Interessenlagen und Motive, die ein Abwägen der Vor- und Nachteile erschweren, aber vor allem der Hang zur Nachahmung *(follow the leader)* haben dazu geführt, dass M&A sich in verschiedenen Industriezweigen in Wellen vollzogen. Grant (2010, 449f.) verweist auf eine Welle in der Telekommunikation im Zeitraum von 1998 bis 2005. In der Dekade von 1999 bis 2009 gehörten einige M&A-Aktivitäten der Telekommunikationsbranche zu den größten Deals überhaupt.[40]

Für Grant stellen M&A eines der größten Paradoxien des Strategischen Managements dar. Oftmals treten die von ihnen erwarteten Synergien und Wertsteigerungen nicht ein und ihre Effekte auf die Performance sind nicht evident. Dennoch bleiben M&A ein wichtiges strategisches Instrument. Ihr größtes Problem ist die tatsächliche Integration.

40 Das Transaktionsvolumen solch einer Übernahme betrug über 50 Mrd. US $.

Ein dritter Mechanismus der Diversifikation sind **Kooperationen** (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 302-308). Angesichts knapper Ressourcen und eines intensiven Wettbewerbsdrucks stellten sie oftmals eine Notwendigkeit dar, die einige Vorteile mit sich bringt. Die Schnelligkeit, mit der man durch Kooperationen in ein neues Geschäftsfeld eintreten könne, sei ein ähnlicher Vorteil wie bei der Akquisition. Ebenso erhalte man einen unmittelbaren Zugang zum anvisierten Geschäftsfeld, insbesondere einen direkten Zugang zu neuen Technologien. Gegenüber mancher Akquisition bestehe ein Vorteil von Kooperationen darin, sie zielgenau gestalten zu können, d.h. ausschließlich auf dem Gebiet von Interesse zu kooperieren, ohne andere Unternehmensteile „mitzuschleppen". Es empfehle sich, dass die durch die Partner eingebrachten jeweiligen Kernfähigkeiten sich sinnvoll ergänzen, also komplementär sind, damit eine neue leistungsstarke Einheit entstehen könne. Dann könnten durch Kooperationen Aufgaben schneller bewältigt werden, beispielsweise könnten Entwicklungszeiten verkürzt werden. Weitere Motive der Zusammenarbeit sind die Erzielung einer größeren Marktmacht, die Überwindung von Eintrittsbarrieren auf Auslandsmärkten und die Verteilung des Risikos auf mehrere Partner.

Trotz theoretischer Vorteile verbleiben Kooperationen eine höchst instabile Organisationsform. Im Laufe der Kooperation neu entstehende Zieldivergenzen und die Praxis der Zusammenarbeit bergen ein hohes Konfliktpotential in sich, das einen hohen Steuerungs- und Koordinationsaufwand erfordert. Dabei könne nicht auf hierarchische Koordinationsmechanismen zurückgegriffen werden, sondern nur durch Abstimmungen und Verhandlungen, in denen ständig das gemeinsame Interesse herausgearbeitet und das Vertrauen in den Nutzen und die Machbarkeit der Zusammenarbeit hergestellt werde. Letztendlich bewahrt das aber nicht vor opportunistischem Verhalten. Auch aus Kooperationen resultierende Abhängigkeiten könnten sich nachteilig auswirken, insbesondere natürlich im Fall des Scheiterns einer solchen.

Es existieren vielfältige Formen der Kooperation: langfristige Verträge, Partnerschaften mit Lieferanten, Franchising, Joint Ventures, Konsortien, wechselseitige Beteiligungen, strategische Allianzen und strategische Netzwerke. Auf solche, die in der Telekommunikation von Bedeutung waren, soll hier kurz eingegangen werden. An erster Stelle werden hier internationale Kooperationen für internationale Dienstleistungen behandelt, die in den Neunzigerjahren des 20. Jahrhunderts als strategische Allianzen oder strategische Netzwerke bekannt wurden.[41]

41 Vgl. Michalski 1995, 526f. u. König 1997, 133-136.

Strategische Allianzen und strategische Netzwerke[42]

Müller-Stewens/Lechner definieren strategische Allianz als eine institutionalisierte, freiwillige und längerfristige Kooperation zwischen zwei oder mehr Unternehmen, um sich gemeinsam Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Die Partnerschaft ist auf die Erreichung eines bestimmten Ziels angelegt und meist nicht von Dauer. Die Partnerunternehmen bleiben rechtlich und wirtschaftlich selbständig, oft werden nur Teile der beteiligten Unternehmen in die Umsetzung des gemeinsamen Vorhabens einbezogen. Dafür müssen Teile der Entscheidungsautonomie auf eine Kooperationsinstanz übertragen werden.

Johnson et al. sehen den Grund für die Beliebtheit dieser Organisationsform darin, dass Unternehmen nicht immer in der Lage sind, nur mit Hilfe interner Ressourcen und Kompetenzen mit ihrem immer komplexer werdenden Umfeld oder immer komplexeren Strategien umzugehen. Als Motive für Allianzen nennt er die Erlangung von Ressourcen[43], die Bildung einer notwendigen kritischen Masse, die Co-Spezialisierung und das Lernen sowie die Entwicklung von Fähigkeiten.

Wenn traditionelle Zweierkooperationen zu Gruppen erweitert werden, deren Mitglieder eng miteinander zusammenarbeiten, spricht man auch von **strategischen Netzwerken.** Gegenüber Allianzen zeichnen sie sich durch eine noch höhere Eigendynamik aus. Ihre Zusammensetzung kann sich im Laufe der Zeit verändern. Strategische Netzwerke haben eine polyzentrische Organisationsform, d.h. es bestehen mehrere Aktions- und Führungszentren, von denen keines in der Lage ist, das gesamte System wesentlich zu prägen oder gar zu steuern. Sie werden als Hybride zwischen Markt und Hierarchie charakterisiert, die durch komplex-reziproke und eher kooperative denn kompetitive Beziehungen gekennzeichnet seien *(coopetition).*

Joint Ventures[44]

Bei dieser Kooperationsform gründen zwei Unternehmen ein neues Unternehmen. Das neue Gemeinschaftsunternehmen gehört beiden. Die Partner bleiben aber weiterhin unabhängig. Auch die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen ist durch das Bestreben motiviert, Risiken und Kosten zu teilen. Nach Hill/Jones sind Joint Ventures in embryonischen- und Wachstumsindustrien weit verbreitet. Vor dem neoliberal network drive waren Gemeinschaftsunternehmen für Telekommu-

42 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 304-306; Bea/Haas 2009, 463-465 u. Johnson et al. 2011, 449-456.

43 Entsprechende Vereinbarungen bezeichnet er als Infrastrukturallianzen. Diese böten aber keinen Wettbewerbsvorteil und wären damit im strengen Sinne gar keine strategischen Allianzen.

44 Vgl. Johnson et al. 2011, 452; Bea/Haas 2009, 462f. u. Hill/Jones 2010, 339f.

nikationshersteller oft die einzige Option, Zugang zu den Auslandsmärkten der sog. Entwicklungsländer zu bekommen.

Problematisch werden Joint Ventures, wenn sich bei einer Fifty-fifty-Vereinbarung herausstellt, dass die Fertigkeiten eines Partners wichtiger für den Erfolg waren als die des anderen. Konflikte können auch aus verschiedenen Geschäftsmodellen und Zeithorizonten der beteiligten Unternehmen erwachsen oder wenn unterschiedliche Auffassungen darüber bestehen, wie das Joint Venture zu führen ist. Und wie bei jeder anderen Kooperation besteht hier ebenfalls das Risiko, dass unternehmensspezifisches Wissen abfließen kann.

Eine gebräuchliche Kooperationsform in der Telekommunikation sind **Konsortien.** Sie ähneln Gemeinschaftsunternehmen, konzentrieren sich aber meist auf einzelne Projekte. In der Telekommunikation werden Konsortien zum Erwerb von Lizenzen gebildet oder für das Errichten und Betreiben von Unterseekabeln.

2.1.7.3 Rückzugsstrategien und –mechanismen

Der Rückzug aus einem Geschäftsfeld stellt die andere Stoßrichtung von Konfigurationsstrategien dar und wird mittels Devestitionen vollzogen. Müller-Stewens/Lechner (2011, 310-312) listen fünf Rückzugsmechanismen auf.

Die erste und radikalste Variante ist die **Schließung/Liquidation**. Die Vermögenswerte der Geschäftseinheit werden verkauft und Fremdkapital kann zurückgezahlt werden. Für die Beschäftigten bedeutet die Liquidation Entlassungen, zumindest Umbesetzungen.

Im Fall des **direkten Verkaufs** überträgt der Mutterkonzern die vollständigen Eigentumsrechte an der Geschäftseinheit auf einen Käufer. Je nach Bezahlung unterscheidet man zwischen Cash-, Share oder Asset-Deal.

Beim **Spin-off** wird das Geschäft in eine neue Tochtergesellschaft ausgegliedert. Die Aktien an dem neuen Unternehmen werden an die Aktionäre des Mutterkonzerns abgegeben – i.d.R. mehr als 80 Prozent. América Móvil und Vodafone sind die Produkte solch eines Spin-offs oder Split-ups.

Mit dem **Equity-Carveout** richtet sich der Konzern an externe Käufer und offeriert die Aktien der neuen Tochtergesellschaft nicht mehr den eigenen Aktionären sondern der Öffentlichkeit in Form eines Börsengangs (IPO), wie z.B. bei China Mobile.

Die fünfte Variante ist das **Dual-Track**-Verfahren, indem i.d.R. die Ausstiegsoptionen „direkter Verkauf“ und „Equity-Carveout“ gleichzeitigt verfolgt werden. Dadurch soll das Risiko des Scheiterns der angestrebten Transaktion verringert und die Verhandlungsmacht gegenüber den Kaufinteressenten gesteigert werden.

Zusammen mit den entsprechenden Reorganisationsprozessen zielt die Konfigurationsstrategie des Rückzugs auf eine Restrukturierung des Gesamtunternehmens in Richtung auf das Kerngeschäft und -kompetenzen (vgl. Hill/Jones 2011, 340f. u. Grant 2010, 444-446).

2.1.8 Internationalisierungsstrategien

Eine sehr wichtige Form der Diversifikation ist die geographische, die über die nationalen Grenzen hinausgeht. Die Internationalisierung ist im Zuge der Liberalisierung auch zu einem bedeutenden Phänomen in der Telekommunikation (Dienstleistungen) geworden. Von den einstigen Incumbents ist dafür als Motiv die Erweiterung der Kundenbasis angeführt worden, um die zurückgehenden Anteile im Heimatmarkt zu kompensieren, und die Sicherung zukünftigen Wachstumspotentials (s. Eliassen/Grogaard 2007, 244). Schon allein die Existenz globalisierter Konkurrenten erhöhe den Druck, ebenfalls eine globalisierte Strategie zu verfolgen. Letzteres konnte in den Neunzigerjahren des letzten Jahrhunderts im Fall der „strategischen oder globalen Allianzen" in der Telekommunikation beobachtet werden.

Bartlett/Ghoshal zufolge gibt es drei bzw. vier sog. Normstrategien, die sie aus der historischen Entwicklung der internationalen Unternehmensexpansion ableiteten (vgl. Grant 2010, 395-398; Jones 2010, 252f. u. Kreikebaum et al. 2009, 309-313). Indem sie geographische Ursprünge mit dominanten Strategieformen kombinierten, konstruierten sie in einem ersten Schritt drei idealtypische Unternehmen.

Der erste Idealtyp sind die sog „Pre-War European Empires". Die „era of the European multinational" begann im frühen 20. Jahrhundert, als starke internationale Handelsbarrieren bestanden. Aufgrund der damaligen Internationalisierungsbedingungen hätten die Unternehmen „multinational federations" gebildet. Jede nationale Tochtergesellschaft hätte autonom operiert und die gesamte Breite der Funktionen übernommen. Die „dezentralisierten Föderationen" wären einem multinationalen Strategiemodell gefolgt und würden sich durch lokal responsive Strategien auszeichnen.

Die Ära der US-amerikanischen multinationalen Unternehmen setzte nach dem Ende des 2. Weltkriegs ein und basierte auf der Hegemonie der USA. Sie hätten „koordinierte Föderationen" gebildet, in denen den überseeischen Tochtergesellschaften eine beträchtliche Autonomie zugeschrieben wird, andererseits aber eine Dominanz der US-Muttergesellschaft konstatiert wird. Auf jeden Fall bestünden in dieser internationalen Organisationsform aber enge Verbindungen

zum Stammhaus. Dieser zweite Idealtyp folge einem internationalen Strategiemodell und zeichne sich durch eine Strategie des Wissenstransfers aus.

Die japanische Ära oder auch Herausforderung wird auf die Siebziger- und Achtzigerjahre des letzten Jahrhunderts terminiert, eine Zeit fallender Handelsbarrieren. Unterstützt durch die japanische Industriepolitik hätten die japanischen multinationalen Unternehmen effizienzorientierte Globalstrategien verfolgt. Die Beziehungen der Mutter- und Tochtergesellschaften würden durch sog. zentralisierte Drehkreuze oder Knotenpunkte koordiniert. FuE und die Produktion wären ursprünglich in der Heimatbasis konzentriert, während die überseeischen Tochtergesellschaften für Verkauf und Vertrieb verantwortlich gewesen wären. Dabei stünden die ausländischen Geschäftseinheiten in starker Abhängigkeit von der Zentrale, die die Kontrolle ausübe.

Die hier skizzierten Idealtypen von multinationalen Unternehmen haben spezifische Stärken, die Grant (2010, 394) folgendermaßen zusammenfasst: „The strength of European multinationals is adaption to the conditions and requirements of individual national markets. The strength of the U.S. multinationals is their ability to transfer technology and proven new products from their domestic strongholds to their national subsidiaries. That of the Japanese MNCs is the efficiency of global production and new product development." In den Neunzigerjahren hätten diese einzelnen dominanten Fähigkeiten aber nicht mehr ausgereicht, erforderlich wären multidimensionale strategische Fähigkeiten für eine erfolgsversprechende Internationalisierungsstrategie, die sich aus den Stärken der drei verschiedenen Unternehmenstypen (dezentralisierte Föderation, koordinierte Föderation und zentralisierte Knotenpunkte) ergeben würden.

Nur ein sog. transnationales Unternehmen würde über diese multidimensionalen strategischen Fähigkeiten verfügen und wäre in der Lage, die auftretenden Zwänge zur Globalisierung und Lokalisierung auszubalancieren. Erfolgreich sei ein Unternehmen, das auf den lokalen Märkten responsiv agiere und gleichzeitig globale Skaleneffekte erzielen könne. Außerdem müsse es über weltweite Innovationsfähigkeiten und Lernprozesse verfügen. Das bedeute, daß die idealtypischen Unternehmen zusätzlich neue Fähigkeiten erwerben müssten.

Aus ihrer historischen Analyse folgern Bartlett/Ghoshal, die Kräfte zur globalen Integration mit den Kräften zur lokalen Anpassung – mit den jeweiligen Ausprägungen niedrig und hoch – in einem Raster zu kombinieren. So erhalten sie die vier allgemeinen Strategietypen, die sie als multinational, international, global und transnational bezeichnen. Die aufsteigende Linie dieser Normstrategien geht

mit einem steigenden Koordinations- und Integrationsaufwand der weltweiten Aktivitäten einher.

Unternehmen, die eine **internationale** Strategie verfolgen, würden ihre im Heimatmarkt entwickelte Kernkompetenz als vorrangigen Wettbewerbsvorteil auf den Auslandsmärkten nutzen. Ihrem Selbstverständnis nach seien sie nationale Unternehmen mit ausländischen Ablegern. Forschung & Entwicklung und Marketing würden zentralisiert, während alle anderen Wertschöpfungsfunktionen den dezentralen nationalen Einheiten übertragen würden. Typischerweise sei das Motiv dieser Strategie, bestehenden Kunden zu folgen oder eine Reaktion auf internationale Kunden (vgl. Kreikebaum et al. 2009, 312; Eliassen/Grogaard 2007, 249 u. Jones 2010, 252).

Eine **multinationale** (oder *multidomestic*) Strategie betone die Bedeutung ausländischer Märkte und sei auf die örtliche Verantwortung ausgerichtet. Sie verlagere die Kontrolle auf die Tochtergesellschaften und Divisionen in jedem Land, um angepasste Produkte für lokale Märkte zu produzieren. Insgesamt werde also ein niedriger Grad an Kontrolle gewählt. Die ausländischen Geschäftseinheiten würden als Föderation relativ unabhängiger Firmen bzw. Landesgesellschaften geführt. Am besten eigne sich diese Strategie für Unternehmen, die Größenvorteile nur in geringem Maß nutzen können und großen Nutzen aus der Anpassung an lokale Bedürfnisse erzielen (vgl. Johnson et al. 2011, 378; Jones 2010, 252; Eliassen/Grogaard 2007, 248 u. Kreikebaum et al. 2009, 312).

Eine **globale** Strategie - die nach Johnson et al. (2011, 378) ausgereifteste internationale Strategie – will die Ineffizienzen multinationaler Strategien überwinden. Sie fasse die Welt als einen einzigen, wenn auch segmentierten Markt auf und ziele auf die Errichtung eines globalen Netzwerks, das die wertschaffenden Aktivitäten auf der ganzen Welt verbindet. Die wesentlichen Wertschöpfungsfunktionen würden an den Orten mit den niedrigsten Kosten zentralisiert. Die geographischen Standorte für die anderen Aktivitäten würden entsprechend der dort vorliegenden speziellen Standortvorteile ausgewählt (vgl. Grant 2010, 386-388; Jones 2010, 252; Eliassen/Grogaard 2007, 248 u. Johnson et al. 2011, 378). Das Streben nach einem starken inneren Zusammenhalt über Grenzen hinweg erfordere eine hochgradige Koordination und mehr Kontrolle der rund um die Welt verteilten Aktivitäten durch das Hauptquartier. Insbesondere die Schaffung von Synergien benötige eine Zentralisierung der Entscheidungen im Sinne der grenzüberschreitenden Integration der Wertschöpfungsaktivitäten. Organisatorische Zentralisierung und auch Produktstandardisierung seien auf Kostenkontrolle ausgerichtet und sollen die internationale Wettbewerbsfähigkeit fördern.

Global ausgerichtete Unternehmen würden ein hohes Maß an Kontrolle anstreben und versuchten deshalb normalerweise das Eigentum an ausländischen Einheiten vollständig zu erwerben.

Nicht zuletzt könnten neue Lern-Vorteile durch globales Lernen entstehen. Eine Globalisierungsstrategie ermögliche nicht nur den Transfer von eigenem Wissen und den Zugang zu lokalem Wissen, sondern auch die Integration von Wissen von verschiedenen Orten und die Schaffung neuen Wissens durch die Interaktion mit verschiedenen nationalen Umgebungen (s. Jones 2010, 232f. u. Grant 2010, 386-388).

Der Ansatz der **transnationalen** Strategie will das Global-Lokal-Dilemma überwinden und plädiert dafür, beide Kräfte in Betracht zu ziehen. Die Entweder-Oder-Entscheidung soll also durch ein Sowohl-als-Auch ersetzt werden. Eine transnationale Strategie beruhe auf der Erkenntnis, dass auf die lokalen Anpassungszwänge und globalen Wettbewerbskräfte gleichzeitig zu reagieren sei und lokal responsive nationale Geschäftseinheiten in ein global effizientes System zu integrieren seien. Eine transnationale Strategie versuche die Vorteile globaler Skaleneffekte mit denen der lokalen Anpassung zu kombinieren. Sie erkenne an, dass Fähigkeiten und Kompetenzen in jeder einzelnen Landesgesellschaft entstehen können und das Wissen der einzelnen Landesgesellschaften auf weltweiter Ebene zu nutzen sei. Ein transnationales Unternehmen zentralisiere einige Funktionen, während andere weltweit verteilt werden.

Eine transnationale Strategie setze einen hohen Grad an strategischer Koordination und extensive Kommunikationsflüsse voraus und lege weniger Wert auf dyadische Beziehungen zwischen Hauptquartier und Tochtergesellschaften. Macht und Einfluss ergäben sich aus der Kompetenz, Erfahrung und strategischen Bedeutung der individuellen Geschäftseinheit innerhalb des Unternehmens und weiniger aus ihrer geographischen oder organisationalen Position.

Kreikebaum et al. (2009, 313) fassen die beschriebenen Strategietypen mit ihren jeweiligen Charakteristika in einem Kategorisierungsraster zusammen:

Tabelle 1: Strategietypen der Internationalisierung und ihre Charakteristika

Charakteristika	International	Multinational	Global	Transnational
Konfiguration der Assets und Fähigkeiten	Kernkompetenzen zentralisiert, andere dezentralisiert	Dezentralisiert und nationale Autarkie	Zentralisiert und global skaliert	Verteilt, interdependent und spezialisiert
Rolle der ausländischen Geschäftseinheiten	Adaption und Umsetzung der Kompetenzen des Stammhauses	Aufspüren und Ausnutzen lokaler Marktchancen	Implementierung der Stammhausstrategie	Differenzierte Beiträge der nationalen Einheiten in integrierte weltweite Aktivitäten
Entwicklung und Verbreitung von Wissen	Wissen wird zentral im Stammhaus entwickelt und an Auslandseinheiten transferiert	Wissen wird in jeder einzelne Auslandseinheit entwickelt und nur lokal verwendet	Wissen wird zentral im Stammhaus entwickelt und verbleibt dort	Wissen wird gemeinsam entwickelt und weltweit geteilt

Bartlett/Ghoshal gehen davon, dass ähnlich der Pfadabhängigkeit ein sog. administratives Erbe die Strategieentwicklung prägt. Von der geographischen und strategischen Herkunft hänge die zukünftige Ausrichtung ab. Das Stammland, der Zeitpunkt der ersten Internationalisierung und die Art der Unternehmensführung seien die entscheidenden Faktoren für die zukünftige internationale strategische Ausrichtung. Auch aus der Internationalisierungsprozessperspektive kämen bei der Wahl der Standorte noch geographisch kulturelle Faktoren zum Tragen. Demnach würden zuerst geographisch und kulturell nahe Märkte bearbeitet, um dann in entferntere Märkte zu expandieren.

Etwaige Internationalisierungsmuster reflektieren nach Eliassen/Grogaard (2007, 241-257) die Risikoneigung der Eigentümer. Deshalb erwarten sie, dass mit dem Übergang von staatlichen zu privaten Eigentümerstrukturen sich auch die Internationalisierungsmuster verändern, da private Investoren dahin tendierten kurzfristige finanzielle Ziele zu verfolgen, was solche Standorte und Operationsmodi präferiere, die das Risiko minimieren.

2.2 Organisationsstrukturen

2.2.1 Einleitung

Neben den Unternehmensstrategien gelten der Betriebswirtschaftslehre Organisationstrukturen als Kernbereiche der Unternehmensführung; Strategie- und Strukturwahlen seien „echte Unternehmensführungsentscheidungen“ (Wolf 2000, 1). Veränderungsprozesse von Organisationen werden im Strategischen Management und in der Organisationstheorie und -soziologie unter den Begriffen *strategic change* (vgl. Johnson et al. 2011, 640-642 u. Müller-Stewens/Lechner 2011, 433) und *organizational change*[45] thematisiert.

Organisationen sind demnach keine statischen Gebilde, auch nicht vorübergehend, sondern sie werden in ihrer Funktionsweise andauernd verändert, da kontinuierlich Prozesse und Interaktionen stattfinden. In diese ohnehin bestehenden Interaktionsprozesse will man intervenieren und die Dynamik der Organisation beeinflussen, um neue Strategien möglichst breit und nachhaltig zu verankern. Diese Interventionen könnten selbst wiederum aus der Dynamik von Teilen der Organisation erwachsen und entweder auf einen inkrementellen oder fundamentalen Wandel zielen.

Wichtiger Gegenstand des *strategic* und *organisational change* sind die Organisationsstrukturen. Ganz allgemein umschreibt der Begriff Struktur den Aufbau, die Anordnung der Teile bzw. die innere Gliederung einer Ganzheit. Der Begriff der Organisationsstruktur kann mit Wolf durch drei Charakteristika spezifiziert werden (vgl. Wolf 2000, 14-26). Erstens verbinden die Organisationswissenschaften mit dem Begriff der Organisationsstruktur eher den Begriff der Aufbauorganisation als den der Ablauforganisation. Zweitens stünden die formalen Aspekte organisationaler Phänomene im Vordergrund. Die durch formale Regeln geschaffene Ordnung sei tendenziell dauerhafter als die durch informale Regeln. Drittens impliziere der Gebrauch des Organisationsstrukturbegriffs eine überschaubare Menge strukturcharakterisierender Beschreibungsdimensionen. Dazu gehörten in erster Linie die Art der Kommunikationsbeziehungen (Weisungs- und Berichterstattungsbeziehungen) innerhalb der Hierarchie und die Art der Zentralisation (Verrichtungs- und Objektzentralisation). Aus den Kombinationen von Ausprä-

45 „Organizational change is the process by which organizations redesign their structures and culture to move from their present state to some desired future state to increase their effectiveness. The goal of organizational change is to find new or improved ways of using resources and capabilities to increase an organization´s ability to create value, and hence it´s performance.” (Jones 2010, 31).

gungen dieser Beschreibungsdimensionen ließen sich „reine“ organisationale Strukturtypen bzw. Standardtypen von Strukturmodellen gewinnen.

Nicht nur im Sinne einer terminologischen Präzisierung ist weiterhin zwischen statuarischer und führungsbezogener Organisationsstruktur zu unterscheiden. Bei der statuarischen Organisationsstruktur geht es sowohl um den rechtlichen Aufbau des Unternehmens[46] als auch um die Kapital- oder Beteiligungsstruktur.[47] Während in den Bereich der statuarischen Organisationsstruktur finanzwirtschaftliche und steuerpolitische Entscheidungen fallen, werden durch die führungsbezogene (oder auch operationale, leitungsbezogene, verwaltungsbezogene) Organisationsstruktur Aufgaben, Personen, Kompetenzen und Sachmittel zugeordnet.

Schließlich ist unser Organisationsstrukturbegriff auf die organisationale Grund- oder Basisstruktur hin zu spezifizieren. Das ist erstens ein forschungspraktisches Erfordernis, denn die Vielzahl der organisationalen Gestaltungsformen sowie die der hybriden bzw. heterarchischen Lösungen innerhalb der Unternehmen können nicht miteinander verglichen werden. Erst auf dieser Makroebene kann ein effizienter Vergleich von Organisationsstrukturen erfolgen. Nicht zuletzt kann aber auch unterstellt werden, dass die auf den höchsten Hierarchieebenen vorhandenen Gliederungsformen am bedeutungsvollsten für die Gesamtausrichtung sind. Je nach Autor wird die Anzahl von organisationalen Grundstrukturen unterschiedlich beziffert.[48]

Die Aufbauorganisation strukturiert die aus der unternehmerischen Zielsetzung abgeleitete Aufgabe nach Verrichtung (Was ist geistig oder körperlich zu tun?) und Objekt (Woran ist etwas zu tun?). Sie zerteilt die unternehmerische Gesamtaufgabe in einzelne Pakete und ordnet den Sachaufgaben Arbeits- und Entscheidungsstellen (personale Aufgabenträger) zu und regelt die Gestaltung der Beziehungen zwischen diesen Stellen durch Kompetenz-, Verantwortungs- und Informationsregelungen. Das ist die eine Dimension der Strukturgestaltung: Differenzierung oder Arbeitsteilung. Die horizontale Differenzierung gruppiert organisationale Aufgaben in Rollen und diese wiederum in Untereinheiten, was zu verschiedenen Strukturformen führt, die nach Funktionen, Objekten, Regionen ge-

46 Bei rechtlich geschachtelten Unternehmen geht es um die Rechtsform der Unternehmenszentrale und der Teileinheiten sowie den Modus der rechtlichen und kapitalmäßigen Anbindung der Teileinheiten an die Unternehmenszentrale.

47 Das Eigentum der Konzerne befindet sich meistens nicht in einer Hand, sondern in den Händen verschiedener Eigentümern (Banken, Versicherungen, Private-Equity-Fonds, Hedgefonds, Pensionsfonds etc.), die sich im Finanzmarktkapitalismus heraus differenziert haben. Dabei kann das Eigentum breit gestreut bis hochkonzentriert sein.

48 Johnson et al. (2011, 537) nennen 5 verschiedene Grundstrukturen, Grant (2010, 191) 3 grundlegende Organisationsformen und Bea/Haas (2009, 420) 3 klassische.

gliedert sind. Die vertikale Differenzierung regelt die hierarchische Ausgestaltung der Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse anhand von Kriterien wie optimale Gliederungstiefe, Leitungsspanne und Stellenrelationen.

Die andere Dimension der Strukturgestaltung ist die Integration. Sie fasst die einzelnen Arbeitspakete wieder zusammen und regelt die Zusammenarbeit zwischen den Stellen. In vertikaler Hinsicht bezieht sie sich auf Leitungsbeziehungen sowie das Ausmaß an Standardisierung und Delegation und in horizontaler Hinsicht geht es um das Ausmaß an Partizipation und Selbstabstimmung (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 542; Grant 2010, 180; Jones 2010, 114 u. 119f. u. Miebach 2009, 96).

2.2.2 Die funktionale Organisation/Struktur[49]

Unterhalb der Geschäftsleitung setzt die horizontale Differenzierung ein. Nach Jones sind die wichtigsten Untereinheiten Funktionsbereiche oder Abteilungen. Die funktionale Struktur gilt als die meist verbreitete Organisationsform. Eine funktionale Untereinheit besteht aus einer Gruppe von Menschen, die gemeinsame Fertigkeiten und Expertise teilen und zusammenarbeiten. Dabei benutzen sie dieselbe Art Werkzeug/Technik oder dieselben Ressourcen. Es können verschiedene Arten von Funktionen unterschieden werden. Jones zählt beispielsweise fünf Funktionsgruppen auf: Unterstützungs-, Produktions-, Wartungs-, adaptive -und Managerfunktionen. Die zentralen Funktionsbereiche von der Beschaffung bis zum Absatz werden nach dem Verrichtungsprinzip aneinandergereiht. Funktionale Organisationen tendieren nach Grant dazu, eine aufgaben- mit einer prozessbasierten Gruppierung zu kombinieren. Die Leitung besteht aus einem Einliniensystem, d.h. dass die Unternehmensbereiche der Unternehmungsleitung direkt verantwortlich sind. Im Zuge ihres Wachstums entwickeln Organisationen weitere Funktionen und spezialisieren sich innerhalb jeder Funktion immer mehr, was zu einer wachsenden Komplexität führt.

Diese Spezialisierung stelle zunächst einen Vorteil dar, weil sie die Ausnutzung von Größenvorteilen und den Aufbau funktionsspezifischer Fähigkeiten erlaube. In den einzelnen Funktionsbereichen liege das Fachwissen in hochkonzentrierter Form vor und die Routinen in funktionalen Organisationen führten zu Lern- und Erfahrungskurveneffekten. Insgesamt gewährleiste die Funktionalstruktur nach Frese eine hohe Ressourcen- und Markteffizienz. Außerdem erhöhe die klare Definition der Rollen und Aufgaben sowie der Instanzen- und Informationswege die

49 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 543f.; Jones 2010, 117f. u. 169-173; Johnson et al. 2011, 538-540; Frese 2005, 445- 456; Grant 2010, 191f. u. Bea/Haas 2009, 421-423.

Verantwortlichkeit der Mitarbeiter. Diese würden sich als Team verstehen und eine Verpflichtung gegenüber den organisationalen Aktivitäten verspüren. Aus der Perspektive der Kontrolle bringe die Funktionalstruktur einen weiteren Vorteil mit sich: Die Zentralisierung der Kontrollaktivitäten erlaube den Einsatz standardisierter Kontrollsysteme. Andererseits wirke innerhalb der Abteilungen zusätzlich zur Kontrolle durch die funktionalen Manager ein besonderer Mechanismus, die *peer supervision*, also die Überwachung durch Ebenbürtige. Dies ist vor allem dann von Vorteil, wenn sich im Fall komplexer Arbeiten und hoher Kooperationserfordernisse die Überwachung von oben als schwierig erweist.

Demgegenüber sei der relativ hohe Kontrollaufwand zwischen den einzelnen Funktionen ein Nachteil. Insbesondere im Fall einer zunehmenden geographischen Verbreitung könnten sich die Kontrollprobleme vergrößern. Negativ bewertet wird auch, dass die verschiedenen Funktionsbereiche nicht nur unterschiedliche Orientierungen sogar Eigeninteressen entwickeln könnten, die Kommunikationsprobleme verursachten bzw. zu Auseinandersetzungen und Rivalitäten führen könnten. Damit einher gehe ein verengter Blick auf das Gesamtunternehmen, auch der Führungskräfte der jeweiligen Funktionsbereiche, die aufgrund des Spezialisierungsgrads schwer von einem zum anderen Funktionsbereich innerhalb des Unternehmens zu transferieren seien. Des weiteren hat ein funktional strukturiertes Unternehmen ein Messproblem, was zum einen die Kosten jeder einzelnen Funktion betrifft und damit naturgemäß auch den Beitrag einer einzelnen Funktion oder eines Produktes zur Gesamtrentabilität. In Konsequenz dessen verschiebe sich die Ergebnisverantwortung zur Geschäftsleitung und die Leitungsspanne erhöht sich relativ. Nicht nur die schwer zu realisierende Ergebnisverantwortung für die einzelnen Funktionsbereiche lasse wenig Spielraum für Dezentralisierung, auch die enge Koppelung der Funktionsbereiche.

Nicht zuletzt könne eine funktionale Struktur strategische Probleme bereiten. Die mit wachsender Unternehmensgröße einhergehende Zunahme operativer Aufgaben könne die Führungsspitze so sehr belasten, dass ihr keine Zeit mehr verbleibe, langfristige strategische Probleme in Angriff zu nehmen. – Frese schreibt der These der Behinderung der strategischen Führung durch Überbelastung spekulativen Charakter zu. – Bei überschaubarer Unternehmensgröße aber, relativ stabiler Umwelt und homogenen Produktionsprogramm, eigne sich die funktionale Organisation, insbesondere für die Ein-Produktfertigung. In einer dynamischen Umwelt fehlten ihr jedoch die notwendige Anpassungsfähigkeit an qualitative Umweltveränderungen. Hohe Programmierungs-, Standardisierungs- und Formalisierungsneigung in Verbindung mit einer ausgeprägten Segmentierung

der einzelnen Funktionen und den damit einhergehenden Spezialisierungsgrad schränke die Innovationskraft stark ein. Ungeeignet sei die funktionale Struktur für Unternehmen mit hoher geographischer oder produktbezogener Diversität.

2.2.3 Die Objektorganisation[50]

Wird die Hauptgliederungsebene eines Unternehmens nach Produktgruppen und Regionen oder auch Kundengruppen strukturiert, haben wir es mit einer Objektorganisation zu tun. In ihr werden die Funktionen entsprechend den spezifischen Anforderungen der Produkte, Märkte und Kunden gruppiert. Sie wird auch als divisionale-, Sparten- oder Geschäftsbereichsorganisation bezeichnet. Die Koordination der verschiedenen Divisionen erfordert die Bildung sog. Zentralabteilungen, die Aufgaben für alle Divisionen wahrnehmen und ihnen gegenüber begrenzte Weisungsbefugnisse haben.

Die am häufigsten anzutreffende Objektorganisation ist die nach Produktgruppen strukturierte. Eine Produktstruktur gruppiert Produkte (Güter oder Dienstleistungen) entsprechend ihren Unterschieden oder Ähnlichkeiten in getrennte Divisionen (vgl. Jones 2010, 175-185; Grant 2010, 192f. u. Johnson et al. 2011, 541f.) Die Kundengruppenorganisation (auch Marktstruktur) stellt auf die unterschiedlichen Ansprüche und Bedürfnisse von Kunden ab, selbst wenn das Angebot weitgehend gleich ist (vgl. Jones 2010, 187-189). Das Regionalprinzip ist häufig bei der organisatorischen Zuordnung internationaler Aktivitäten anzutreffen. Eine geographische Divisionsstruktur will den jeweiligen landesspezifischen Bedingungen Rechnung tragen und organisiert die Divisionen entsprechend den Erfordernissen der verschiedenen Orte, in denen die Organisation operiert. Sie ermöglicht einige Funktionen am Sitz des Unternehmens zu zentralisieren und andere auf regionaler Ebene zu dezentralisieren. Die geographische Struktur erhöht die horizontale und vertikale Differenzierung. Mit dem Regionalmanager wird hier eine neue Hierarchieebene geschaffen (vgl. Jones 2010, 185-187 u. Frese 2005, 478-488).

Eine theoretische Begründung für das divisionalisierte Unternehmen liefert u.a. Williamson, der vier Effizienzvorteile identifiziert. Indem die Divisionalisierung eine Verteilung der Entscheidungskompetenzen erlaube, könne sich das Unternehmen an die „bounded rationality“ anpassen. Die Verantwortlichkeiten für die Entscheidungsträger sollten entsprechend der Häufigkeit der zu treffenden Entscheidungen getrennt sein: Häufig zu treffende Entscheidungen – wie

50 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 544-546; Bea/Haas 2009, 423-437; Grant 2010, 424-430 u. Jones 2010, 173-175.

etwa betriebliche – sollten auf divisionaler Ebene und seltener zu treffende – wie strategische – auf der Ebene des Gesamtunternehmens angesiedelt werden. Auch könnten die Kosten für die Koordinierung minimiert werden, weil nicht jede einzelne Produktentscheidung die Unternehmensspitze passieren müsse, diese könnten innerhalb der jeweiligen Division getroffen werden. Schließlich unterstellt Williamson der sog. „M-form“, Zielkonflikte eher zu vermeiden als die funktional gegliederte Organisation. Er hält es für wahrscheinlicher das Geschäftsbereichs- und Generalmanager Profitziele verfolgen, die im Einklang mit den Zielen des Gesamtunternehmens stehen.

Im Ergebnis glaubt Williamson mit der Divisionsstruktur zwei zentrale Probleme der Unternehmensführung gelöst zu haben: zum einem die Allokation der Ressourcen und zum anderen das Agency-Problem. Erstere unterliegt in jeder Verwaltung einem politischen Prozess, der zu Fehlallokationen führen kann. Durch die Schaffung eines funktionierenden internen Kapitalmarkts könne dies vermieden werden. Das Agency-Problem werde durch die Unternehmenszentrale gelöst, da sie als Schnittstelle zwischen Eigentümer und Division fungieren und die Einhaltung der Profitziele erzwingen könne.

Ein weiterer Vorteil der Objektorganisation ist die relativ hohe Autonomie, über die die einzelnen Objektbereiche verfügten. Dies schaffe Raum für unternehmerische Initiativen und motiviere insbesondere die Führungskräfte. Die relative Autonomie der Objektbereiche entlaste die Unternehmensleitung, da sie nicht mehr für die operative Abstimmung zwischen den Funktionen zu sorgen habe. Sind sie als Profit- oder Investmentcenter organisiert, liegt die Ergebnisverantwortung bei ihnen und die Unternehmensleitung könne sich verstärkt der strategischen Ausrichtung des Gesamtunternehmens widmen. Seine Flexibilität nehme insgesamt zu: Es könne sich besser auf wechselnde Umweltbedingungen einstellen und schnellere Entscheidungen treffen.

Nach Mintzberg leidet die multidivisionale Struktur aber an zwei entscheidenden Rigiditäten. Erstens gibt es Beschränkungen für die Dezentralisierung. Oft spielt stark zentralisierte Macht eine Rolle in den einzelnen Divisionen, die aus der Rechenschaftspflicht des Divisionspräsidenten gegenüber der Zentrale erwächst. Zweitens gibt es starke Kräfte, die auf eine Standardisierung des Divisionsmanagements (Kontrollsysteme und Managementstile) abzielen. Während Mintzberg also auf Zentralisierungstendenzen aufmerksam macht, wird in der Literatur auch auf die Gefahr potentieller Bereichsegoismen hingewiesen, was sich nachteilig auf die zumeist funktionsorientierten Zentralabteilungen auswirke, die dann zusätzlich zu Beratung und Service die Aufgabe der Harmonisierung der Unternehmensbe-

reiche zu leisten hätten. Auch die Nutzung von Synergien werde zu einer Aufgabe, die zusehend nur noch von der Unternehmensleitung zu erfüllen sei. In der Praxis sei zu befürchten, dass es zu Überschneidungen zwischen den Objektbereichen komme, insbesondere auf der Kundenseite. Spezialisierungsvorteile durch die funktionale Bündelung gingen durch die Zersplitterung der Funktionen auf die einzelnen Objektbereiche verloren.

Als prinzipiellen Einwand gegen die Objektorganisation geben Bea/Haas zu bedenken, dass durch die Bildung von Zentralabteilungen ein zweiter Schwerpunkt der Organisationsstruktur entsteht, wenn nicht sogar ein zweidimensionales Organisationsmodell. Damit bildeten sich auch zwei Machtzentren heraus: Die strategisch orientierte Unternehmensleitung mit ihren Zentralabteilungen und die eher operativ orientierten Divisionen. Dies und die horizontale und vertikale Mischgliederung mache die Integration zu einem Grundproblem der divisionalen Organisation. Nichtsdestotrotz hat sie in mittleren und großen Unternehmen die funktionale Organisation abgelöst.

2.2.4 Die Matrixorganisation/Matrixstruktur[51]

Im Fall der Matrixstruktur werden auf der obersten Hierarchieebene zwei weitgehend gleichgewichtige Gliederungsprinzipien angewandt. Die ursprüngliche Idee sah die Kombination von funktionaler und objektbezogener Organisation vor. Möglich ist beispielsweise aber auch, dass Objektbereiche miteinander kombiniert werden. Bea/Haas zählen vier Typen von Matrixstrukturen auf:

1. Die Verrichtungsmatrix in sich,
2. Die Verrichtungs-Objekt-Matrix,
3. Die Verrichtungs-Regionalmatrix und
4. Die Objekt-Regionalmatrix.[52]

In den Schnittpunkten können Aufgaben oder organisatorische Einheiten entstehen. Zwei Matrixstellen haben sich für die eigentliche Aufgabenerfüllung, die in den Schnittstellen zwischen ihnen erbracht wird, miteinander abzustimmen. Die Schnittstelle wird nicht nach dem Einlinien- sondern nach dem Mehrliniensystem geleitet.

Die Matrixstruktur stellt den Versuch dar, die Vorteile der Dezentralisierung mit denen der Koordinierung zu kombinieren. Die vertikale Kontrolle durch die

51 Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 546f.; Johnson et al. 2011, 542-546; Jones 2010, 189-193; Grant 2010, 193-195 u. Bea/Haas 2009, 437-439.

52 Im multidimensionalen Fall spricht man von einer Tensororganisation.

formale Hierarchie wird minimiert und die horizontale Kontrolle durch den Gebrauch integrierender Mechanismen, wie z.B. Teams, maximiert. Die Grundidee besteht darin, die Zuständigkeiten bewusst zu kreuzen, sodass es zu einer Institutionalisierung von Konflikten kommt. Sie stelle hohe Anforderungen an die Beteiligten und sollte nur unter bestimmten Bedingungen realisiert werden. Der hohe Abstimmungsaufwand sei nur gerechtfertigt, wenn die Erfüllung der unternehmerischen Aufgabe von zwei oder mehr Gliederungskriterien abhängig ist. Die beteiligten Stellen müssten fähig sein, die durch ihr Aufeinandertreffen entstehende Komplexität zu verarbeiten. Schließlich muss eine gemeinsame Nutzung von Ressourcen möglich sein.

Die Matrixstruktur unterstütze die Kooperation in der Organisation. In ihr würden divergierende Sichtweisen zusammengeführt und einer Bearbeitung zugänglich gemacht, die im günstigsten Fall in einen Konsens mündet. Sie gestatte bei wichtigen Entscheidungen eine explizite Abwägung durchzuführen. Funktionsübergreifende Teams wirkten der Entwicklung eigener Orientierungen durch die Untereinheiten entgegen. In ihnen finde die Kommunikation zwischen den Spezialisten verschiedener Funktionsbereiche statt, die so voneinander lernen und neue Fertigkeiten entwickeln könnten. Da die Beschäftigten sich durch die Matrix bewegten, würden diese Fertigkeiten auch weitergegeben. Johnson et al. zufolge ermöglicht sie effektives Wissensmanagement, denn durch sie können separate Wissensbereiche über organisationale Grenzen hinweg integriert werden. Aus diesen Gründen erleichtere die Matrixstruktur Innovationen und damit den technischen Fortschritt.

Als ein weiterer Vorteil dieser Organisationsform wird das Kosten- und Qualitätsbewusstsein angeführt, das durch den funktionalen- und Produktfokus gefördert werde. Insgesamt gilt die Matrixorganisation als eine flexible Organisation, insbesondere auf globaler Ebene. Ihr gelänge es, ein Höchstmaß an Umwelt- und Binnenkomplexität zu verarbeiten.

Ob all diese theoretischen Vorteile zum Tragen kommen, hängt vom tatsächlichen Verhalten in der Matrixstruktur ab, insbesondere von dem der Führungskräfte. Im Gegensatz zu einer bürokratischen Struktur, in der man stabile Erwartungen voneinander hat, führt das Prinzip der Institutionalisierung von Konflikten zur Rollenzweideutigkeit. Auch zwischen den einzelnen Stellen sei das Konfliktpotential relativ hoch, z.B. dann, wenn es um die Verwendung von Ressourcen geht. Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass hohe Koordinationserfordernisse zur Überlastung der Matrixleitung führen können.

Kritiker halten die Kompetenzabgrenzung zwischen den Dimensionen prinzipiell für problematisch, da sie aufgrund einer Mehrfachabgrenzung erfolge. Demgegenüber hält Grant nicht den Versuch der Koordinierung entlang mehrerer Dimensionen für das Problem, sondern die übertriebene formalisierte Koordinierung und exzessive Unternehmensstäbe. Dieses überkomplexe System wirke sich negativ auf die Entscheidungsdauer auf. Die Matrixorganisation eigne sich nicht für alltägliche Situationen, sondern nur dann, wenn man auf eine sich verändernde Umwelt schnell reagieren muss und ein hohes Niveau an Koordinierung erforderlich ist. Hauptsächlich solche Unternehmen könnten von ihr Gebrauch machen, die funktionsübergreifende Aufgaben in Form von Projekten (Forschung und Entwicklung, Akquisition, Reorganisation) wahrnehmen. Reine Matrixstrukturen gibt es nur in wenigen Unternehmen.[53]

2.2.5 Zentralbereiche und –abteilungen

Damit die Effektivität des Unternehmens gewährleistet und es als Ganzes handlungsfähig ist, gilt es das horizontal und vertikal (Gliederungstiefe, Leitungsspanne, Stellenrelation) differenzierte Unternehmen zu integrieren. Horizontale (Partizipation, Selbstbestimmung in Gruppen) und vertikale (Leitungsbeziehungen, Standardisierung, Delegation) Integration sind dabei so auf das Niveau der Differenzierung abzustimmen, dass das gewünschte Maß an Kooperation, Koordination und Kommunikation entsteht. Dabei kommt es vor allem darauf an, eine geeignete Balance zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung zu finden (vgl. ebd., 120-152).

Zuständig für die Konzipierung und Implementierung des Organisationssystems ist die Unternehmensleitung, die im Zuge der Divisionalisierung mit den Zentralbereichen bzw. -abteilungen bereichsübergreifende Organisationskonzepte ausdifferenziert hat. Zentralbereiche entstehen durch Ausgliederung von Aufgaben in gesonderten Einheiten. Durch die zusätzliche Segmentierung wird in einer eindimensionalen Grundstruktur eine weitere Dimension mit bereichsübergreifender Perspektive verankert. Wenn Aufgaben aus den Unternehmensbereichen aus- und in Zentralbereiche eingegliedert werden, spricht man davon, dass sie „neben“ den Unternehmensbereichen angesiedelt seien. Dabei kann die betrachtete Auf-

53 Alternative Organisationsstrukturen seien an dieser Stelle nur kurz erwähnt, werden aber nicht näher erläutert, da sie nicht Gegenstand unseres Vergleichs organisationaler Grundstrukturen sind: Adhocracies, Clusterorganisation, projektbasierte Strukturen oder Projektorganisation und teambasierte Strukturen oder Teamorganisation. Andere diskutierte Organisationsformen weisen über die Grenzen der Unternehmung hinaus. Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 548f.; Grant 2010, 195-197; Frese 2005, 512-535; Johnson et al. 2011, 546f. u. Bea/Haas 2009, 445-450.

gabe entweder nur noch im Zentralbereich erfüllt werden oder sie wird doppelt zugeordnet – sowohl dem Unternehmens- als auch dem Zentralbereich. „Über den Unternehmensbereichen“ bedeutet, dass Aufgaben nicht für delegationsfähig gehalten und allein der Unternehmensleitung übertragen werden.

Frese (2005, 489- 501 u. 538-576) hat sechs Zentralbereichsmodelle typisiert. Beim Kernbereichsmodell wird die betrachtete Aufgabe vollständig ausgelagert und in nur einer (permanenten) organisatorischen Einheit verankert. Allein in seiner Kompetenz liegt es, Aktivitäten zu beschließen und durchzuführen.

Das Servicebereichsmodell hingegen ordnet spezifische Kompetenzarten der zentralen Einheit und den Unternehmensbereichen zu. Letztere entscheiden über die Art der aufgabenbezogenen Maßnahmen und erteilen Aufträge an den zentralen Servicebereich, der wiederum über die Art der Auftragserfüllung entscheidet.

Beim Richtlinienbereichsmodell sind die Aufgaben sowohl in der Zentrale als auch in den Unternehmensbereichen verankert. Der Richtlinienbereich ist für die Grundsatzentscheidungen der betreffenden Aufgaben allein entscheidungsbefugt und gegenüber den nachgelagerten Einheiten weisungsberechtigt. Diese haben die Entscheidungen des Richtlinienbereichs umzusetzen.

Auch im Matrixmodell werden die Aufgaben prinzipiell wie im obigen Modell des Richtlinienbereichs verteilt. Im Unterschied zu diesem sieht das Matrixmodell aber gemeinsame Entscheidungen vor. Wenn nötig werden zur Selbstabstimmung Entscheidungsausschüsse eingerichtet. Diese unterscheiden sich vom Richtlinienbereich vor allem dadurch, dass sie mit gleichberechtigt entscheidungsbefugten Vertretern hierarchisch unverbundener Einheiten besetzt sind.

Ähnlich wie das Servicekonzept kombiniert die Organisationsform des zentralen Stabes eine ausdifferenzierte Konfiguration aus zentraler Einheit und Unternehmensbereichen mit einer Aufteilung der Aufgabenstellungen. Er ist mit Aufgaben der Entscheidungsvorbereitung betraut und fungiert als informationelle und methodische Unterstützung der Unternehmensbereiche. Das Autarkiemodell verzichtet vollständig auf einen irgendwie gearteten Zentralbereich.

Zentralbereiche können auch als Center geführt werden. Deren Beitrag für die Unternehmensziele wird anhand globaler, vorzugsweise monetärer Ergebnisindikatoren bewertet. Je nach Ausprägung des Steuerungsprinzips unterscheidet man verschiedene Centertypen. So kommen Kostencenter zum Einsatz, wenn der Output des Unternehmensbereichs nach Art und Menge weitestgehend durch andere organisatorische Einheiten bestimmt wird. Budgetcenter werden empfohlen, wenn keine eindeutige Beziehung zwischen Input und Output besteht. Erlöscenter orientieren sich an monetären Output-Größen. Man hält diesen Typ für geeignet,

wenn zwar ein Großteil der Leistungserstellungskosten der unmittelbaren Einflussnahme des Centers entzogen ist, jedoch die wesentliche Erlöskomponente zuverlässig erfasst und durch den betrachteten Bereich beeinflusst werden kann, wie im Falle von Vertriebsaufgaben. Profitcenter werden für Einheiten gebildet, die keinen direkten Zugang zum Markt haben. Als Ersatz fungieren interne Märkte, die der Ermittlung von Bereichserfolgen dienen. Wenn die Verantwortung über den Bereichserfolg auf die Investitionen ausgedehnt wird, spricht man vom Investmentcenter, den hier zuletzt angeführten Centertyp.

Abschließend sei hier noch ein wesentlicher rechtlicher Aspekt zur Identifikation von Organisationsstrukturen erwähnt, hier der vorherrschenden Organisationsform der divisional strukturierten Großunternehmen. Oft werden die Divisionen der Großunternehmen in rechtlich selbständige Tochtergesellschaften umgewandelt und die Zentralbereiche in eine Holding (Ober- oder Dachgesellschaft). Letztere hält Beteiligungen an mehreren rechtlich selbständigen Unternehmen und übt selbst keine operative Tätigkeit aus. Zusammen mit den Beteiligungsgesellschaften bilden sie die Holding-Struktur. Je nach Leitungsintensität der Holding-Aktivitäten werden die Management- und die Finanz-Holding-Struktur unterschieden. Im Fall der Management-Holding bestimmt die Holding-Leitung die Rechtsform, legt die Gesamtstrategie fest, trifft Entscheidungen zur Ressourcenallokation, besetzt wichtige Führungspositionen und überwacht die einzelnen Bereiche. – Damit entspricht die Management-Holding-Struktur faktisch dem rechtlichen Begriff des Konzerns. – Koordiniert wird die Holding-Struktur durch Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge und personelle Verflechtungen.

Hingegen besteht die wesentliche Aufgabe der Finanz-Holding im reinen Halten von Anteilen an Holding-Gesellschaften – ohne eine strategische Komponente. Dennoch unterscheide sich die Finanz-Holding nach Bea/Haas von reinen Kapitalbeteiligungsgesellschaften wie Kapitalanlagegesellschaften, Unternehmensbeteiligungsgesellschaften oder Übernahmegesellschaften durch eine gesamtunternehmerische Perspektive, die in der Zusammensetzung der Holding-Gesellschaften oder in der Wahrnehmung einzelner Verwaltungs- und Kontrolltätigkeiten bestehe. Die Grenzen zwischen Management- und Finanz-Holding sind fließend (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, 546; Bea/Haas 2009, 427-437 u. Grant 2010, 425).

2.3 Der Zusammenhang von Strategie und Struktur[54]

Die nachfolgenden Ausführungen zum Zusammenhang von Strategie und Struktur beruhen auf der gleichnamigen Habilitationsschrift von Wolf (2000, 26-38), der die Diskussion der möglichen Relationen zwischen Strategie und Struktur in vier grundsätzliche Thesen zusammengefasst hat:

These 1: Die Strategie prägt die Struktur.
These 2: Die Struktur prägt die Strategie.
These 3: Es besteht ein wechselseitiger Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur.
These 4: Die beiden Komplexe sind unabhängig voneinander.

Die erste These geht auf Chandler zurück. Für ihn passen die Unternehmen ihre Organisationsstruktur an ihre jeweils gewählte Strategie an. Unternehmen haben demnach also strategische Wahlmöglichkeiten und die Struktur ist für sie ein Instrument der Strategieimplementierung. Ihre Strukturwahlen wiederum müssten spezifischen administrativen Erfordernissen genügen, die mit jeder gewählten Strategie einhergehen. Damit würde der in einer Strategie innewohnende Wert maximiert. Das Motiv einer Strukturanpassung wäre also das Effizienzstreben der Unternehmen. Empirisch konnte Wolf zufolge die Strategie-prägt-Struktur-These nur partiell bestätigt werden.

Chandler war es auch, der an einigen Stellen seines Werkes die Bedeutung der Struktur für die Strategie erwähnte. Die Struktur-prägt-Strategie-These selbst, in der das Verhältnis von Strategie und Struktur schließlich umgekehrt wird, hat sich dann in den Siebzigerjahren des letzten Jahrhunderts entwickelt. Abhängig von der Phase des Strategieprozesses unterscheidet Wolf zwei Varianten dieser These. Die erste Variante geht davon aus, dass bereits in der Phase der Strategieformulierung die Struktur auf die Strategie einwirkt und zwar auf indirekte Art und Weise. Zum ersten spiele die Struktur eine Rolle bei der Auswahl der Ziele des Unternehmens. Unternehmen mit einer bürokratischen Struktur tendierten zu Kosten- und Effizienzzielen und solche mit einer organischen bzw. vernetzten Struktur zu flexibilitäts- und innovationsorientierten Zielen. Zweitens selektiere und kanalisiere die Struktur den Informationsfluss und damit auch die Wahrnehmungsprozesse der strategischen Akteure. Demnach definiert die Struktur als „Gehäuse“ der Strategieformulierung die möglichen strategischen Handlungsspielräume. Drittens bestimme die Organisationsstruktur, wo im Unternehmen Stärken angelagert seien

54 S. Wolf 2000, 26-37; vgl. auch Bea/Haas 2009; 406-410. u. Kreikebaum et al. 2009, 165-167.

und wie sie freigesetzt werden könnten. Viertens beeinflusse die strukturell geprägte Verteilung der Macht die strategierelevanten Entscheidungsprozesse im Unternehmen. Fünftens hänge von der Wahl der Struktur die Art des Anreizsystems ab, was wiederum das Handeln der Manager beeinflusse. Sechstens bestehe ein Zusammenhang zwischen der Organisationsstruktur und der Herausbildung eines strategischen Planungssystems. Schließlich beeinflussten Strukturveränderungen die Zeit, die Manager für strategische Fragen aufwenden können.

Die zweite Variante der Struktur-prägt-Strategie-These hält den Einfluss der Struktur in der Phase der Strategieimplementierung am stärksten. Dieser Einfluss kann sich z.B. darin äußern, dass Organisationsstrukturen nur den Teil einer formulierten Strategie zulassen, der mit ihrer Grundausrichtung übereinstimmt. Strukturinkompatible Vorschläge würden hingegen Widerstände hervorrufen und abgeblockt. Schließlich könnte aus ökonomischen oder machtorientierten Gründen die Struktur eines Unternehmens so erstarrt sein, dass sie den Spielraum für eine Strategie sehr einschränkt. Um überhaupt strategiefähig zu werden, müsste erst einmal eine sog. Primärstruktur geschaffen werden. Erst dann könnte sie als „Enabler“ fungieren.

Laut Wolf hingen die Anhänger der Struktur-prägt-Strategie-These einer inkrementalistischen Weltanschauung an, wonach der Status quo die Zukunftsgestaltung präge. Für sie sei weder die Struktur die ausschließlich unabhängige noch die Strategie die ausschließlich abhängige Variable. Vielmehr ginge es ihnen um eine Relativierung der chandlerischen These. Ebenso wie im Fall der Strategie-prägt-Struktur-These zweifelt Wolf die faktische Relevanz der Struktur-prägt-Strategie-These an.

Die dritte These drückt ein Interdependenzverhältnis zwischen Strategie und Struktur aus, ein zeitliches und ein sachliches. Für einige Vertreter des zeitlichen Interdependenzverständnisses hängt die Richtung des prägenden Einflusses, d.h. die Kausalität zwischen den Variablen Strategie und Struktur ganz allgemein von Phase der Unternehmensentwicklung ab. Andere Repräsentanten dieser These schreiben in der längerfristigen Perspektive der Strategie die prägende Kraft zu, während kurzfristig die Struktur dominiere. Beim Wechseln der Führungsrolle zwischen Strategie und Struktur bestünden einem Autorenduo zufolge zeitliche Asymmetrien, d.h. die Anpassung der Struktur an die Strategie erfordere mehr Zeit als umgekehrt.

Das sachliche Verständnis von Interdependenz zwischen Strategie und Struktur konzipiert ihre Beziehung als „reziproke simultane Kausation“, wobei beide Bereiche sowohl dominierende als auch dominierte Facetten aufweisen. Außerdem

sei der kausale Prozess, der von der Strategie zur Struktur führt, von anderer Qualität als derjenige in umgekehrter Richtung. Eine andere Erklärung der Interdependenz hält die Strategie einzig von den organisationsstrukturellen Merkmalen derjenigen Unternehmenseinheiten determiniert, die für den Strategieentwurf zuständig sind, woraus der Schluss gezogen wird, dass die organisationale Mikrostruktur sehr wohl die organisationale Makrostruktur jedoch nicht strategiewirksam sei. Schließlich sieht ein Autorenduo, das die dem zeitlichen und sachlichen Interdependenzverständnis zugrundeliegenden Annahmen integriert hat, folgenden kausalen Zusammenhang am Wirken: Durch ihre Diversifikationsentscheidung würden die Unternehmen ihren relevanten Handlungskontext eingrenzen, der sich für die Strukturwahl wiederum als Datum darstelle. Somit gelte zunächst die Strategie-prägt-Struktur-These. Die nachgelagerten Strategieentscheidungen würden aber durch die Struktur bestimmt, was das originäre Wirkungsgefüge seinerseits relativiere.

Eine dritte Variante des Interdependenzverhältnisses, das sog. fit-orientierte Verständnis, sieht von diesen kausalen Beziehungen zwischen Strategie und Struktur ab und lässt die Bestimmung der unabhängigen und abhängigen Variablen bewusst offen. Zwar negieren die Vertreter des Fit-Konzepts Kausalitäten, nehmen aber ein (gegenseitiges) Anpassungsverhalten an. Sie fordern, daß Strategie und Struktur zueinander passen müssen.

Dem Fit-Konzept ähnlich unterstellt die vierte These eine Unabhängigkeit beider Komplexe bzw. eine lose Kopplung. Die Strategie-Struktur-Interaktion würde durch externe und interne Kontextfaktoren überlagert. Beispielsweise sei der Einfluss der Branchenverhältnisse (externer Kontext) weitaus stärker auf die Strategie als derjenige der Struktur und die Struktur sei eher auf operative Phänomene als auf übergeordnete Strategien ausgerichtet. Die zweite Variante der Unabhängigkeitsthese kommt in der Idee der Modeströmung zum Ausdruck, wonach Unternehmen in ihrem Verhalten, Vorbildern folgen. So auch beim Übergang zu neuen Strategien und Strukturen. Mithin müßten die Thesen „Strategie prägt Strategie“ oder „Struktur prägt Struktur“ lauten.

Angesichts der hier erfolgten Erörterung der vier obigen Thesen zum Strategie-Struktur-Zusammenhang verböten sich Wolf zufolge generelle, universalistische und eindeutige Charakterisierungen des Zusammenhangs dieser beiden Konstrukte. Vielmehr erscheine die Annahme eines interdependenten, wechselseitigen Wirkungszusammenhangs zwischen Strategie und Struktur am wahrscheinlichsten.

3 Die Fallstudien

3.1 Die Analysekriterien für die Fallstudien

Der hier entfaltete konzeptionelle Bezugsrahmen kann aufgrund des zur Verfügung stehenden Datenmaterials nicht umfassend auf die Analyse der Unternehmensstrukturen und Unternehmensstrategien der ausgewählten Telekommunikationskonzerne angewendet werden. Daher muss die Datenerhebung auf die folgenden Analysekriterien beschränkt bleiben:

- Visionen und Missionen,
- Strategien[55],
- Diversifikationsmechanismen,
- Internationalisierungsstrategien,
- Human-Resources-Strategien und Outsourcing
- Unternehmensform,
- Zentralbereiche oder -abteilungen,
- Tochtergesellschaften bzw. andere Kapitalbeteiligungen,
- Segmentierung und divisionale Struktur und
- Eigentümerstruktur der Telekommunikationskonzerne.

Darüber hinaus werden noch quantitative Indikatoren (Beschäftigung und Umsatz) erhoben, um Strukturwandel und realisiertes Wachstum zu veranschaulichen, nicht aber um die „Performance“ der einzelnen Telekommunikationskonzerne zu messen und zu vergleichen.

55 Die im konzeptionellen Bezugsrahmen vorgenommene Trennung zwischen Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategien wird von den Telekommunikationskonzernen in ihrer Berichterstattung für die SEC nicht durchgängig angewandt. Deshalb rekurrieren wir zunächst auf alle Strategie-Statements der SEC-Berichte. Im Mittelpunkt des Interesses und der Analyse stehen aber die sog Konfigurationsstrategien und das strategische Konzept der horizontalen Optimierung, die auch Gegenstand des Vergleichs sind. Außerdem möchten wir zu bedenken geben, inwieweit diese Trennung angesichts eines „konvergierenden“ IT-Sektors aufrechterhalten werden kann.

3.2 AT&T Inc.

3.2.1 Die Unternehmensgeschichte AT&Ts

AT&T Inc. ist eine 1983 unter den Gesetzen des Staates Delaware gegründete Holding-Gesellschaft mit Hauptsitz in Dallas, Texas. ATT Inc. ist nicht zu verwechseln mit AT&T Corp. (ATTC), der ehemaligen faktischen Monopolgesellschaft des US-amerikanischen Telekommunikationssystems, auch Ma Bell genannt. ATT Inc. ist vielmehr aus der früheren SBC Communications Inc. (SBC) hervorgegangen, einer der am 1. Januar 1984 von AT&T Corp. (ATTC) abgespaltenen regionalen Holding-Gesellschaften (Baby Bells), die geschaffen wurden, um die lokalen Telefongesellschaften der AT&T Corp. zu halten (vgl. Curwen 2004, 78-99). Als unabhängiger, an der Börse gehandelter Telekommunikationsdiensteanbieter operierte SBC ursprünglich in fünf Staaten des Südwestens. Durch die Verschmelzung mit der Pacific Telesis Group in 1997, der Southern New England Telecommunications Corporation in 1998 und Ameritech Corporation in 1999 wurden die Festnetzaktivitäten auf insgesamt 13 Staaten ausgedehnt.

3.2.2 Der Umfang der Geschäftstätigkeit AT&Ts

ATT bot ihre Telekommunikationsdienste und -produkte allen Kundengruppen an: den Endverbraucher in den USA und den Geschäftskunden und anderen Telekommunikationsserviceprovidern weltweit. Der Umfang der angebotenen Dienste und Produkte hing von dem jeweiligen Markt ab. Dazu konnten Mobilfunk, lokale - und Fernverkehrsdienste, Daten-/Breitband- und Internetdienste, Video-Dienste, Telekommunikationsausrüstung, *managed networking*, Großhandelsdienste sowie Werbe- und Verlagsdienste für Telefonverzeichnisse gehören. Im Vergleich zu 2001 wurde das Angebot um Daten- und Breitbandkommunikation sowie *managed networking* erweitert und um die Dienste *messaging* und *paging* reduziert. Tochtergesellschaften für lokale Telefondienste operieren in 22 US-Staaten: Alabama, Arkansas, Kalifornien, Connecticut, Illinois, Indiana, Florida, Georgia, Kentucky, Louisiana, Kansas, Michigan, Mississippi, Missouri, Nevada, North Carolina, Ohio, Oklahoma, South Carolina, Tennessee, Texas und Wisconsin. Sie sind der Regulierung durch den jeweiligen Bundesstaat und durch die Federal Communications Commission (FCC) unterworfen.

3.2.3 Die Strategien AT&Ts

In den hier untersuchten Jahresberichten (Form 10-K u. Annual Reports) fallen die Vision- und Mission-Statements nicht sehr umfangreich aus. Erst mit dem im Jahr 2005 neu angenommenen Namen AT&T und der gleichnamigen Marke finden sich einzelne Sätze zu diesem Stichwort, aber keine umfangreicheren Statements. So hieß es im Annual Report 2005: „AT&T's vision is to be an advocate for the digital lifestyle by making broadband Internet access, wireless services, voice and video work together in your living room – or wherever you go." (ebd., 10) Und: "Broadband is the foundation for our vision of creating an anywhere, anytime world for our customers." (ebd., 11) Mit letzterem Statement knüpfte die neue AT&T an das Leitbild des Universaldienstes der alten AT&T an. Die hier zitierte Vision hatte aber insoweit eine substantielle Modifikation erfahren, als das Credo des Gründers des Bell-Systems „anyone – at any possible place" noch auf jeden einzelnen Menschen abstellte (vgl. Michalski 1995, 75-82). 2007 und 2008 wurde in den entsprechenden Annual Reports (AR) die verbindende Dimension der Telekommunikation als Vision genannt: „Our vision of connecting people… (AR 2007, 7). 2008 hatte man den Anspruch, das besser als alle anderen zu tun: „….-to connect people with their world, everywhere they live and work, and do it better than anyone else".

Zusammenhängende, ausformulierte Strategie-Statements wie in den SEC-Jahresberichten Form-20 fanden sich in denen der Form 10-K nicht. Um ein Bild von der Unternehmensstrategie AT&Ts zu gewinnen, mussten wir die wenigen Fundstellen, wo der Begriff Strategie fiel, zusammenfügen. Vor Beginn des Untersuchungszeitraums implementierte AT&T nach eigenen Angaben eine sog. „National-Local"-Strategie, also das landesweite Angebot von Ortsgesprächen. Zu Beginn der Berichtsperiode (2001) genoss dann die weitere geographische Expansion des Mobilfunkangebots die oberste Priorität. In den SEC-Jahresberichten 2004 und 2005 fand sich die Aussage, dass es die Gesamtstrategie sei, den Mobilfunk-Fußabdruck *(wireless footprint)* zu vergrößern. Abgelöst wurde diese in den Berichten für die Geschäftsjahre 2007 bis 2010 durch den Satz, dass es die AT&T-Strategie sei, die Verluste bei den Festnetzanschlüssen durch nicht an die Anschlussleitung gebundene Umsätze zu kompensieren.

Dieses Motiv und das der Kundenbindung standen hinter der seit 2002 proklamierten Bündelungsstrategie, die sog. Pakete von Dienstleistungen offerierte. Im letzten Quartal 2002 lancierte die damalige SBC unter einer Marke ein Paket, das nicht nur Orts- und Fernverkehrstelefonie kombinierte, sondern auch Festnetz- und Mobilfunkdienste sowie DSL. In 2003 und 2004 wollte man sich auf solche Pa-

kete, die noch ein Minutenkontingent beinhalteten, konzentrieren. Ab 2004 schloss dieses gebündelte Angebot noch Videodienste mit ein. Dass man sich auf diese Bündelungsstrategie konzentrieren wollte, wurde in allen SEC-Jahresberichten für die Geschäftsjahre von 2005 bis 2010 angekündigt.

Um DSL und Video anbieten zu können hatte SBC bereits im Oktober 1999 eine Breitband-Initiative (Project Pronto) gestartet. Ihr Netzwerk sollte bis 2003 so aufgerüstet sein, dass für achtzig Prozent der US-Festnetzkunden DSL-Dienste verfügbar sein sollten. Im zweiten Viertel 2002 wurde auch ein bundesweiter Einwahl-Internetdienst für Privatkunden gestartet und im dritten Viertel ein entsprechender DSL-Dienst für dreizehn Staaten. 2003 standen diese Dienste auch für die kleinen Geschäftskunden bereit. 2004 wurde ein weiteres Breitbandprojekt (Project Lightspeed) angekündigt, wonach das Glasfasernetzwerk vom ersten Quartal 2005 bis Ende 2007 so ausgebaut werden sollte, dass es achtzehn Mio. Haushalten integriertes digitales Fernsehen, Superhochgeschwindigkeitsbreitband und VoIP-Dienste liefern können sollte. Für die Installation waren ca. vier Mrd. $ innerhalb dieses Dreijahreszeitraums vorgesehen und nochmals eine Mrd. $ für die Kundenakquise in 2006 und 2007.

2010 erklärte AT&T die Beschleunigung des Wachstums dreier zentraler technischer Plattformen, die am Anfang ihrer Entwicklung stünden, für die nächsten Jahre zur obersten Priorität:

1. Das mobile Breitband,
2. Die Kombination von mobilem Breitband und Cloud-Kapazitäten für fortgeschrittene Geschäftslösungen,
3. Eine integrierte TV-Plattform für Fernsehen, Sprache- und Breitbanddienste.

Am Ende dieser Entwicklung sollte ein *cross-platform access* Wirklichkeit werden, der den Kunden einen einfachen und grenzenlosen Zugang zu allen Arten von Inhalten (Video, Daten und Anwendungen) ermöglicht, ohne dass sie sich Gedanken über Netzwerke (Mobilfunk oder Festnetz) und Plattformen machen müssten (s. ATTInc. Annual Report 2010, 4).

3.2.4 Die Diversifikation und Rückzüge AT&Ts

3.2.4.1 Die Akquisitionen und Devestitionen AT&Ts

Akquisitionen

2001

- Prodigy Communications Corporation (Internet-Service)

2004

- YellowPages.com (YPC) durch ein mit BellSouth gebildetes Joint Venture
- AT&T Wireless durch das Joint Venture Cingular Wireless mit BellSouth

2005

- Yantra Corporation (Anbieter von *distributed order management and supply chain fulfillment solutions*) durch die Tochtergesellschaft Sterling Commerce
- AT&T Corp.

2006

- BellSouth
- Comergent Technologies, Nistevo Corporation und USinternetworking, Inc. (Web-Hosting und Anwendungsmanagement)

2007

- Dobson Communications Corporation (Mobilfunkdienste und Roaming-Dienstleistungen für AT&T-Tochtergesellschaften)
- Interwise (globaler Anbieter von Sprach-, Web- und Videodiensten für Geschäftskunden)
- Ingenio (Anbieter von Pay-per-Call-Technologie für Telefonverzeichnisse und von lokaler Internetsuche für Geschäftskunden)

2008

- Easterbrooke Cellular Corporation, Windstream Wireless, Wayport Inc. und die restlichen vierundsechzig Prozent an Edge Wireless (Mobilfunk)

2010

- Centennial (regionaler Anbieter von Mobilfunk- und Festnetz-Kommunikationsdiensten)

Devestitionen

2001

- SecurityLink (elektronische Sicherheit)
- Ameritech New Media (Kabelfernsehen)

2002

- Beteiligung an Bell Canada

2003

- Beteiligung an Cegetel in Höhe von fünfzehn Prozent

2004

- Beteiligung am Geschäft für Werbung in Telefonverzeichnissen in Illinois und Nordwest-Indiana
- Investition in den dänischen Telekommunikationsanbieter TDC
- Investition in den südafrikanischen Telekommunikationsanbieter Telkom
- Investition in Belgacom

2007

- Clearwire Corporation (u.a. nationaler Anbieter von mobilem breitbandigem Internetzugang)

2008

- Local Insight Regatta Holdings, Inc. (Gelbe Seiten)

2010

- Sterling Commerce (geschäftliche Anwendungen und Integrationslösungen)
- inländische japanische Outsourcing-Serviceunternehmen

3.2.4.2 Die Kooperationen AT&Ts

Strategische Allianzen

Der ATT-Vorgänger SBC schloss in 2001 eine strategische Allianz mit Yahoo, um bundesweit Breitband- und Einwahldienste für Privatkunden anbieten zu können. Diese Allianz wurde in 2002 auf kleine Geschäftskunden ausgeweitet. In jenem Jahr hatte AT&T auch eine strategische Marketing- und Vertriebsvereinbarung mit Cisco getroffen, um Unternehmen Dienste anbieten zu können, die die Aus-

rüstung Ciscos mit den Transport- und Integrationsdiensten AT&Ts kombinieren. 2007 wurde eine langjährige strategische Allianz mit IBM vertieft. Motiv für solche strategischen Beziehungen seien die Steigerung der Produktivität und die Reduzierung der Kosten (s. AT&T. Annual Report 2008, 15).

Infrastructure sharing

2001 vereinbarte Cingular mit VoiceStream die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur. Außerdem tauschten die beiden Frequenzspektren. Im November 2001 bildete Cingular ein Infrastruktur-Joint-Venture mit T-Mobile, um den Unternehmen die gemeinsame Nutzung von Netzwerkinfrastruktur in Kalifornien, Nevada und New York City zu gestatten. Das Ende dieser Zusammenarbeit wurde im Jahr 2004 angekündigt (s. ATTInc. Form 10-K 2002, 135 u. SBC. Annual Report 2004, 17).

Andere Kooperationen

2004 berichtete AT&T von einer Vereinbarung mit EchoStar, um ihren Kunden Video-Dienste anbieten zu können.

3.2.5 Die Strukturen AT&Ts

3.2.5.1 Die AT&T-Tochtergesellschaften

Schon zu Beginn der Berichtsperiode war die AT&T-Vorgängerin als Holding organisiert. Auch AT&T selbst ist eine Holding-Gesellschaft, deren Tochtergesellschaften und verbundene Unternehmen in der Kommunikationsdienstleistungsindustrie operieren – sowohl in den USA als auch international – und Mobilfunk- und Festnetzdienste anbieten. Im Untersuchungszeitraum stieg die Zahl der wichtigsten AT&T-Tochtergesellschaften von achtzehn auf vierundzwanzig. Bedingt durch die Übernahme der ehemaligen AT&T erreichte diese Zahl mit einunddreißig in 2007 ihren Zenit.

Tabelle 2 : Die wichtigsten AT&T-Tochtergesellschaften von 2001 bis 2010

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Illinois Bell Telephone Company	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Indiana Bell Telephone	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Michigan Bell Telephone Company	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Nevada Bell Telephone Company	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Pacific Bell Telephone Company	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
AT&T International, Inc. Delaware	*	*	*	*	*					
SBC Internet Services, Inc. California	*	*	*	*	*	*	*			
SBC Long Distance, LLC Delaware	*	*	*	*	*	*	*			
AT&T Teleholdings, Inc. Delaware	*	*	*	*	*					
Southwestern Bell Telephone Company	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Southwestern Bell Yellow Pages, Inc.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
The Ohio Bell Telephone Company	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
The Southern New England Telephone Company, Connecticut	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Wisconsin Bell, Inc. Wisconsin	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
AT&T Corp.	*	*	*	*	*	*				
Sterling Commerce, Inc. Delaware		*	*	*	*	*	*	*	*	*
The Woodbury Telephone Company					*	*	*	*	*	*
AT&T Communications of California, Inc.	*	*	*	*	*	*				
AT&T Communications of the Mountain States, Inc., Colorado	*	*	*	*	*	*				
AT&T Communications of NJ, LP, Delaware	*	*	*	*	*	*				
AT&T Communications of New York, Inc.	*	*	*	*	*	*				
AT&T Communications of Illinois, Inc.	*	*	*	*	*	*				
AT&T Communiicatiosn of the Southern States, LLC, Delaware	*	*	*	*	*	*				
Teleport Communications New York	*	*	*	*	*	*				
Bellsouth Corporation	*	*	*	*	*					
Bellsouth Telecommunications Inc.	*	*	*	*	*					
Southern New England Telecommunications Corporation, Connecticut						*	*	*	*	*
AT&T Mobility LLC			*	*	*					
AT&T Mobility II, LLC			*	*						
Cingular Wireless II, LLC					*					
New Cingular Wireless Services, Inc.			*	*	*					
Dobson Communications LLC			*	*						
Dobson Cellular Systems, LLC			*	*						
American Cellular LLC			*	*						

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Pacific Telesis Group						*	*	*	*	*
SBC International, Inc.						*	*	*	*	*
SBC Teleholdings, Inc (f/k/a Ameritech Corporation)						*	*			
Ameritech Corporation								*	*	*
Southwestern Bell Commmunications Services Inc.								*	*	*
Prodigy Communications Corporation									*	*
Summe der Zahl der Tochtergesellschaften	24	25	31	31	29	26	18	17	18	18

Quelle: AT&T. SEC-Jahresberichte. Form - 10K. 2001 bis 2010.

3.2.5.2 Die Segmentierung AT&Ts

Die im konzeptionellen Bezugsrahmen getroffenen Unterscheidungen zwischen strategischen und operativen Geschäftsfeldern und Geschäftseinheiten finden sich in den ATT-Jahresberichten für die SEC (Form 10-K) nicht wieder. Operative Segmente und strategische Geschäftseinheiten sind wohl identisch. Sie boten verschiedene Produkte und Dienstleistungen über verschiedene Technologieplattformen an. Die Tochtergesellschaften wurden entsprechend dieser Segmentierung gruppiert.

Vergleicht man das erste und letzte Geschäftsjahr des Berichtszeitraums, also 2001[56] und 2010, hatte sich die Zahl der Segmente um eins verringert, von fünf auf vier. Für Zwecke der Rechnungslegung wurde nur noch über vier Segmente berichtet und zwar über: (1) *wireless,* (2) *wireline,* (3) *advertising solutions* und (4) *other*. Das internationale Segment fiel in der Zwischenzeit weg und nicht von ungefähr stand das Segment „wireless“ an erster und nicht mehr an zweiter Stelle. Bis zum Geschäftsjahr 2005 veränderte sich die ursprüngliche Segmentierung von 2001 nicht. Aber mit der Übernahme von AT&T Corp. erhöhte sich für jenes Berichtsjahr die Zahl der Segmente um eins auf sechs. Von 2006 bis 2010 war AT&T in vier Segmente geteilt. „Wireless“ stellte seit 2007 das erste Segment dar. In diesem Jahr erreichten die Umsätze für das Segment Festnetz auch ihren Höhepunkt und gingen seitdem Jahr für Jahr zurück, sodass sie fast den Umsätzen für das Segment Mobilfunk gleichkamen.[57] 2006 fiel das Segment „International“

56 2001 war in den USA das Jahr mit der höchsten Zahl an Konkursen von Telekommunikationsunternehmen. S. Handley 2005.

57 “Wireline” liegt mit einem neunundvierzigprozentigen Anteil am Umsatz um zwei Punkte über den Anteil (siebenundvierzig Prozent) von „Wireless“.

aus der Berichterstattung, wenngleich ATT Inc. noch kleinere Anteile an verschiedenen ausländischen Telekommunikationsgesellschaften hielt.

2010 war ATT Inc. in vier Segmente aufgeteilt:

1. Das Wireless-Segment.
Dieses Segment bestand aus der Tochtergesellschaft AT&T Mobility, die Mobilfunkdienste für Geschäftskunden und Endverbraucher anbot. Diese umfassten mobile Sprach- und Datendienste für die USA und durch sog. Roaming-Abkommen für eine beträchtliche Zahl anderer Länder. Die Angebote zielten auf bestimmte Kundengruppen: Jugend, Familie, Professionals, kleine Unternehmen, Regierung und große nationale Unternehmen.

AT&T Mobility begann seine Operationen im Oktober 2000 (gegründet im April 2000) als ein Gemeinschaftsunternehmen von SBC und BellSouth, welches unter dem Namen Cingular im Oktober 2004 AT&T Wireless Services Inc. erwarb. Durch die Übernahme von BellSouth in 2006 wurde AT&T Mobility eine hundertprozentige Tochtergesellschaft.

2. Das Wireline-Segment.
Die hier angesiedelten Tochtergesellschaften boten ebenfalls Sprach- und Datenkommunikationsdienste an, insbesondere digitales TV, Hochgeschwindigkeitsbreitband und *managed networking* für Geschäftskunden. Diese Kommunikationsdienste wurden auf dem Heimatmarkt im Einzel- und Großhandel und international angeboten. Die Festnetzdienste waren in drei Produktkategorien unterteilt: Sprache, Daten und andere. „Long-distance“ war seit 2006 keine extra ausgewiesene Produktkategorie mehr. Lange Zeit galt das Angebot von Long-distance-Diensten als strategisches Ziel SBCs. Erst im Juni 2000, also vier Jahre nach dem Telecommunications Act, der den US-Telekommunikationsmarkt weiter liberalisierte, erlangte SBC die erste Genehmigung für Long-distance-Dienste. Heute haben sie die ehemalige strategische Bedeutung für AT&T verloren.

3. Das Advertising-solutions-Segment.
Hier zugeordnete Tochtergesellschaften verlegen Verzeichnisse (Yellow and White Pages) und verkaufen Werbung für diese und internetbasierte Verzeichnisse.

4. Das Other-Segment.

3.2.6 Das Fazit

Im Jahr 2011 sah sich AT&T in vielen Bereichen in einer Position der Marktführerschaft. Zur offiziellen Strategie wurde dies aber erst im Annual Report 2006 erklärt, also nach den Übernahmen von AT&T Corp. und Bellsouth. Erreicht wurde

diese Position durch eine jahrelang verfolgte Diversifikationsstrategie mittels M&A. Die Zahl der Bundesstaaten, in denen AT&T lokale Telekommunikationsdienste anbot, ist im Untersuchungszeitraum von dreizehn auf zweiundzwanzig gestiegen. Das durch die Marktführerschaft-Strategie realisierte externe Wachstum sollte mittels einer seit Anfang des Beobachtungszeitraums (2002) proklamierten Bündelungs- bzw. Integrationsstrategie auch internes Wachstum generieren, das nicht an den traditionellen Netzzugang gebunden war.

Mit dem Mobilfunk fehlte dem Konzern aber ein attraktiver Fernmeldedienst mit bundesweiter Abdeckung, der in eine Integrations- bzw. Bündelungsstrategie eingebracht hätte werden können. Der erste Schritt auf dem Weg zu einem Mobilfunkanbieter mit *national footprint* war die Gründung des Joint Ventures Cingular Wireless im Jahr 2000, also ein Jahr vor unserem Beobachtungszeitraum. In diesem Gemeinschaftsunternehmen verschmolzen SBC und BellSouth im Verhältnis sechzig zu vierzig ihre heimischen Mobilfunkaktivitäten. Zu diesem Zeitpunkt war Cingular der zweitgrößte Mobilfunkprovider der USA. Im November 2005 fusionierte SBC dann mit der ehemaligen Muttergesellschaft ATTC und übernahm deren Namen – jetzt aber "AT&T Inc." Mit der ein Jahr später erfolgten Fusion mit der Bell South Corporation (BellSouth) konnte ATT Inc. in neun weiteren US-Staaten Festnetzdienste anbieten. Mit dieser Übernahme erwarb ATT Inc. auch vierzig Prozent an AT&T Mobility[58], an der ATT Inc. bereits sechzig Prozent inne hatte. Diese beiden Übernahmen führten in den darauf jeweils folgenden Geschäftsjahren zu gewaltigen Umsatzsprüngen, sodass die neue AT&T – gemessen am Umsatz - im Jahr 2007 zur Nr. 1 in den USA aufgestiegen war.

Im Zuge der zahlreichen Akquisen gelangten AT&T, ihre Töchter und Vorgänger auch in den Besitz internationaler Investments, die aber nicht für einen längeren Zeitraum gehalten wurden. Die Internationalisierung SBCs erreichte im Jahr 1998 ihren Höhepunkt. Ende 2001 hatte SBC direkte oder indirekte Anteile im Wert von ca. 8,2 Mrd. $, die auf mehr als 25 Länder verteilt waren. Bereits in 2004 wurden die Anteile an dem dänischen Telekommunikationsanbieter TDC, der südafrikanischen Telkom und der belgischen Belgacom abgestoßen. Ebenso verkaufte Cingular ein Jahr nach dem Erwerb von AT&T Wireless alle internationalen Aktivitäten bis auf eine, teils aus regulatorischen Erfordernissen, teils um aus nicht mehr interessanten Märkten auszusteigen (s. Curwen/Whalley 2008, 197, 199 u. 201). Übriggeblieben von den ganzen internationalen Investments war eine im Jahr 2000 erworbene Minderheitsbeteiligung an der mexikanischen

58 Früher firmierte AT&T Mobility unter dem Namen Cingular Wireless.

Telekommunikationsgesellschaft América Móvil[59] (31.12.2011: 9,39 Prozent), die zusammen mit der spanischen Telefonica den südamerikanischen Mobilfunkmarkt dominiert. - Die in AT&T aufgegangene BellSouth hatte Lateinamerika noch zu ihrer strategischen Priorität erklärt. - Andere internationale Engagements sind in den Jahresberichten nicht ausgewiesen. Anscheinend hat im Beobachtungszeitraum also eine De-Internationalisierung AT&Ts stattgefunden. Das muss aber nicht bedeuten, dass eine weitere internationale Diversifikation in Zukunft ausgeschlossen bleibt. Sie kann durchaus wieder zu einer Option werden, sind doch nationale M&As zuletzt gescheitert.

3.3 América Móvil (AM)

3.3.1 Die Unternehmensgeschichte AMs

Das erste komplette Geschäftsjahr von América Móvil fiel mit dem Beginn unseres Untersuchungszeitraums zusammen. Nur ein Jahr vorher, im Jahr 2000, wurde der gegenwärtig gemessen an der Zahl der Kunden größte Mobilfunkanbieter Lateinamerikas durch ein Spin-off bzw. Split-up des marktbeherrschenden Telekommunikationsunternehmens Mexikos Teléfonos de México – auch Telmex genannt – geschaffen, indem die Mobilfunk- und ausländischen Aktivitäten ausgegründet wurden. Jeder Telmex-Aktionär erhielt die gleiche Anzahl (derselben Klasse) an Aktien der Telmex-Ausgründung América Móvil, auf die bestimmte Vermögenswerte, Schulden und Eigenkapital übertragen wurden. Telmex selbst hatte das öffentliche Telekommunikationsmonopol Mexikos von 1972 bis 1990 inne, als es dann teilprivatisiert wurde. Eine Investorengruppe bestehend aus dem Mexikaner Carlos Slim Helú und aus den zwei ausländischen Telekommunikationskonzernen France Télécom und Southwestern Bell erwarb die Mehrheit der Stimmrechte. Die mexikaniche Regierung reduzierte ihren verbliebenen Anteil sukzessive (vgl. América Móvil Form 20-F 2001, 102; Telmex Form 20-F 2008, 18; Curwen/Whalley 2008, 147-165 u. Arechavala/Diaz 2012, 97f.)
Ein Jahr bevor América Móvil ausgegründet wurde, also 1999, begann Telmex seine internationalen Tochtergesellschaften zu erwerben und in seine brasilianischen und andere internationale Aktivitäten zu investieren. Ende 2000 hatte América Móvil Tochtergesellschaften in den USA, Guatemala, Ekuador und Ar-

59 Aus den AT&T-Jahresberichten ist zu erfahren, dass AT&T Ende 2009 mit 8,8 Ende 2010 mit 9 und Ende 2011 mit 9,39 Prozent an AM beteiligt war. Diese Kapitalbeteiligungen sind nicht mit Stimmrechten zu verwechseln. Die Höhe der entsprechenden Stimmrechte lag um die fünfundzwanzig Prozent.

gentinien und verbundene Unternehmen - also Beteiligungen mit einem Aktienanteil von unter oder gleich fünfzig Prozent - in Brasilien, Argentinien, Kanada, Kolumbien, Venezuela, Puerto Rico und Spanien (vgl. América Móvil Form 20-F 2001, 103).

3.3.2 Der Umfang der Geschäftstätigkeit AMs

América Móvil bot Ende 2010 Telekommunikationsdienste in siebzehn lateinamerikanischen Ländern und den USA an. Sie umfassen mobile- und Festnetz-Sprachdienste, mobile- und Festnetzdatendienste, Internetzugang und Bezahlfernsehen sowie andere dazugehörige Dienste:

- Die Sprachdienste schlossen hauptsächlich Gesprächsminuten, lokale, nationale und internationale Long-Distance-Dienste und Interconnectiondienste ein.
- Die Datendienste umfassten Mehrwertdienste, Unternehmensnetzwerke, Daten- und Internetdienste.
- Bezahlfernsehen beinhaltete auch Pay-per-View sowie zusätzliche Programm- und Werbedienste.
- Zu den verwandten Diensten zählten der Verkauf von Geräten und Computern sowie die Umsätze aus der Werbung in Telefonverzeichnissen.

Die Umsätze mit diesen Diensten verteilten sich 2010 wie folgt:

Tabelle 3: Die Zusammensetzung der Umsätze von América Móvil nach Diensten

Fernmeldedienst	**2010** (in Mio. Pesos)	**2010** (in Prozent des Gesamtumsatzes)
mobile Sprachdienste	268.031	44.1
Festnetz-Sprachdienste	140.178	23.1
mobile Datendienste	76.955	12,7
Festnetz-Datendienste	66.015	10,9
Bezahlfernsehen	9.485	1.6
Andere	47.192	7,8
Summe	607.856	100,2

Quelle: América Movil. Form 20-F 2010, 64f.

Demzufolge erzielte América Móvil in 2010 noch gut zwei Drittel des Umsatzes mit Sprachdiensten und nicht ganz ein Viertel mit Datendiensten. Nach Mobilfunk und Festnetz geordnet ergeben sich Anteile von 56,8 und 34,0 Prozent. Mit 1,6 Prozent des Umsatzes spielte das Bezahlfernsehen noch keine große Rolle.

Tabelle 4: Die Geschäftstätigkeit AMs in den einzelnen Ländern ihres Operationsgebiets

Nr.	Land	Geschäft
1.	Mexiko	Mobilfunk, Festnetz
2.	Argentinien	Mobilfunk, Festnetz
3.	Brasilien	Mobilfunk, Festnetz, Satellit, Bezahlfernsehen
4.	Chile	Mobilfunk, Festnetz, Bezahlfernsehen
5.	Kolombien	Mobilfunk, Festnetz, Bezahlfernsehen
6.	Dominikanische Republik	Mobilfunk, Festnetz, Bezahlfernsehen
7.	Ekuador	Mobilfunk, Festnetz, Bezahlfernsehen
8.	El Salvador	Mobilfunk, Festnetz, Bezahlfernsehen
9.	Guatemala	Mobilfunk, Festnetz, Bezahlfernsehen
10.	Honduras	Mobilfunk, Festnetz, Bezahlfernsehen
11.	Jamaika	Mobilfunk
12.	Nikaragua	Mobilfunk, Festnetz, Bezahlfernsehen
13.	Panama	Mobilfunk, Bezahlfernsehen
14.	Paraguay	Mobilfunk
15.	Peru	Mobilfunk, Festnetz, Bezahlfernsehen
16.	Puerto Rico	Mobilfunk, Festnetz, Bezahlfernsehen
17.	Uruguay	Mobilfunk, Festnetz
18.	USA	Mobilfunk

Quelle: América Movil. Form 20-F 2010.

Obige Tabelle zeigt an, in welchen Ländern AM welche Geschäfte betrieb. In allen achtzehn Ländern wurde Mobilfunk, in vierzehn Länder zugleich auch Festnetz und in zwölf Ländern Bezahlfernsehen angeboten.

3.3.3 Die Strategien AMs

In ihren Jahresberichten für die SEC berichtete AM über ihre Strategie zum ersten Mal für das Geschäftsjahr 2003. Ein Absatz mit dem Titel *Our strategy* tauchte seitdem in jedem Bericht bis einschließlich 2009 immer wieder auf: „We intend to capitalize on our position as the leader in wireless telecommunications in Latin America to continue to expand our subscriber base, both by development of our existing businesses and selected strategic acquisitions in the region. We seek to become a leader in each of our markets by providing better coverage and services and benefiting from economies of scale. We closely monitor our costs and expenses, and we will continue to explore alternatives to further improve our operating margins." (América Móvil. Form 20-F 2003, 18 u. 2009, 23) AM formulierte hier kurz und knapp eine auf die Region Lateinamerika ausgerich-

tete internationale Wachstumsstrategie. Man sah sich schon als Marktführer in Lateinamerika und wollte diese Position noch weiter ausbauen. Dies bezog sich nicht nur auf die Region insgesamt, sondern auch auf jedes einzelne Land bzw. einzelnen Markt dieser Region. Neben diesen Zielen ging AM auch auf die in diesem Sinne angewandten strategischen Methoden/Diversifikationsmechanismen ein. Durch organisches Wachstum und Akquisitionen wollte AM ihre Position als Marktführer ausbauen. Betriebswirtschaftlich begründet wurde diese Strategie in diesem Absatz durch *economies of scale* (Größenvorteile). Wenn man weder an dieser Stelle als auch an allen anderen Stellen der SEC-Jahresberichte keine Vision oder Mission formulierte, versprach AM hier zumindest, Alternativen zur Verbesserung der operativen Gewinnmargen zu erforschen.

Auch 2010 wollte AM seine Position als Marktführer ausbauen, nunmehr aber für integrierte Telekommunikationsdienste in Lateinamerika und in der Karibik. In Übereinstimmung mit diesem Ziel wäre die Unternehmensstrategie auf den drei Säulen Wachstum, Integration und Optimierung gegründet: Wachstum der Umsätze und Profite, betriebliche Integration und Optimierung des Kundendienstes. Insbesondere beabsichtigte man, sog. Konvergenzdienste anzubieten (s. América Móvil. Form 20-F 2010, 17).

Als Mobilfunker widmete sich AM in den SEC-Berichten über den ganzen Berichtszeitraum hinweg dem Thema der Mobilfunktechnologie der sog. dritten Generation. Von 2002 bis 2006 waren die entsprechenden Abschnitte mit dem Titel *Third generation development strategy* überschrieben und seitdem nur noch *Third generation technologies*. In allen Berichten hatte AM die Überzeugung geäußert, dass eine erfolgreiche 3G-Strategie einen schnelle und kostengünstige Marktdurchdringung erreichen müsse und zwar auf globalem Niveau. Aus diesem Grunde benutzte AM in Mexiko dieselbe 3G-Technologie wie in Europa. Diese Entscheidung für Mexiko ist wohl in 2006 getroffen worden. Vorher war nur vom Mobilfunkstandard W-CDMA die Rede.

3.3.4 Die Diversifikation AMs

3.3.4.1 Die Akquisitionen und Devestitionen AMs

Im Beobachtungszeitraum wurden zahlreiche auf Lateinamerika ausgerichtete Akquisitionen realisiert. Sie waren das entscheidende Mittel, um den Umsatz zu steigern. In den verschiedenen Jahrgängen der SEC-Berichte ist nachzuvollziehen, wann die Beteiligungen (voll) konsolidiert wurden.

Tabelle 5: Konsolidierungszeitpunkte der AM-Akquisitionen

Nr.	Zeitpunkt	Unternehmen	Geschäft	Land
1.	Februar 1999	TracFone	Mobilfunk	USA
2.	Mai 1999	Guatemalan wireless business	Mobilfunk	Guatemala
3.	April 2000	Telgua	Mobilfunk/Festnetz	Guatemala
4.	April 2000	Conecel	Mobilfunk	Ekuador
5.	Februar 2002	Comcel	Mobilfunk	Kolumbien
6.	Juli 2002	Telecom Americas	Mobilfunk	Mexiko
7.	Februar 2003	Celcaribe	Mobilfunk	Kolumbien
8.	Mai 2003	BSE	Mobilfunk	Brasilien
9.	November 2003	CTE	Festnetz	El Salvador
10.	November 2003	CTI	Mobilfunk	Argentinien
11.	Dezember 2003	BCP	Mobilfunk	Brasilien
12.	Juli 2004	Sercom Honduras	Mobilfunk	Honduras
13.	August 2004	ENITEL	Mobilfunk/Festnetz	Nikaragua
14.	August 2005	AMX Paraguay	Mobilfunk	Paraguay
15.	September 2005	Smartcom	Mobilfunk	Chile
16.	September 2005	América Móvil Perú	Mobilfunk	Peru
17.	September 2005	Claro Chile	Mobilfunk	Chile
18.	Dezember 2006	Codetel	Mobilfunk/Festnetz	Dominikanische Republik
19.	April 2007	TELPRI	Mobilfunk/Festnetz	Puerto Rico
20.	Dezember 2007	Oceanic	Mobilfunk	Jamaika

Quelle: América Móvil. Verschiedene SEC-Jahresberichte. Form - 20F.

Der vorläufige Abschluss der Akquisitionen war der Erwerb von Telmex Internacional (97,13 Prozent) und Carso Global Telecom (CGT) (99,96 Prozent) im Jahr 2010 waren. CGT kontrolliert wiederum zu 59,89 Prozent Telmex. Damit verleibte sich – ähnlich dem AT&T-Beispiel – ein ehemaliger Unternehmensbereich das Gesamtunternehmen ein. 2011 gab América Móvil ein Angebot für die restlichen Telmex-Anteile ab und war am 31.3.2012 via CGT im Besitz von 97,2 Prozent des Telmex-Aktienkapitals (s. América Móvil. Form 20-F 2011, 20). Damit waren die vermögensrechtlichen Voraussetzungen für eine wie auch immer geartete Restrukturierung der Telekommunikationsunternehmen der Slim-Gruppe fast gegeben.

Devestitionen

In den laufenden Jahrgängen der SEC-Berichte wurde für den Untersuchungszeitraum von keinen vollzogenen Veräußerungen berichtet. Lediglich im Jahresbericht 2010 wurde für das Jahr 2011 - vorbehaltlich der Genehmigungen – der Verkauf

der Jamaika-Operationen im Zuge der Übernahme der Digicel-Operationen in Honduras and El Salvador angekündigt.

3.3.4.2 Die Kooperationen AMs

In den Jahresberichten für die SEC wurde fast nichts über Kooperationen und gar nichts über strategische Allianzen berichtet. Erwähnt wurde lediglich eine in 2005 unterzeichnete Kooperationsvereinbarung mit Vodafone, die auch gegenseitige internationale Roamingdienste beinhaltete.

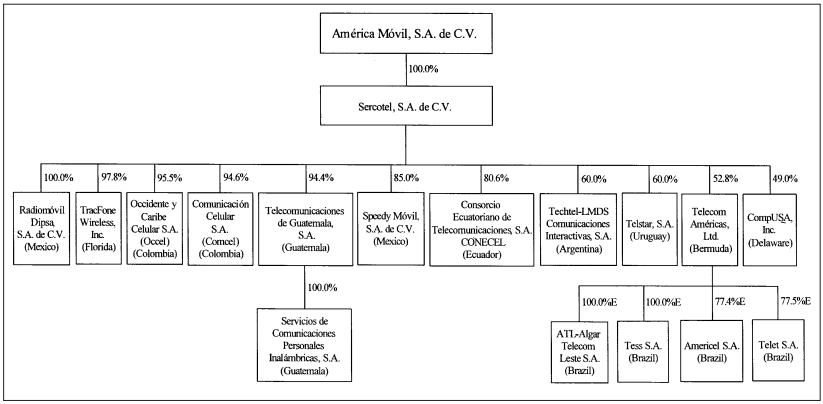
3.3.5 Die Strukturen AMs

América Móvil ist eine *sociedad anónima bursátil de capital variable* (Aktiengesellschaft mit variablem Kapital) mit Sitz in Mexiko. Sie ist eine Holding, die lediglich die Aktien ihrer Tochterunternehmen und einen Bestand an liquiden Mitteln und Wertpapieren hält. Der hauptsächliche Unternehmenszweck ist laut Satzung "to promote, incorporate, organize, exploit, acquire and participate in the capital stock or assets of all types of civil or commercial companies, partnerships and industrial, commercial, service or other entities, whether domestic or foreign, and to participate in the management or liquidation thereof." (AM Form 20-F 2010)

3.3.5.1 Die AM-Tochtergesellschaften

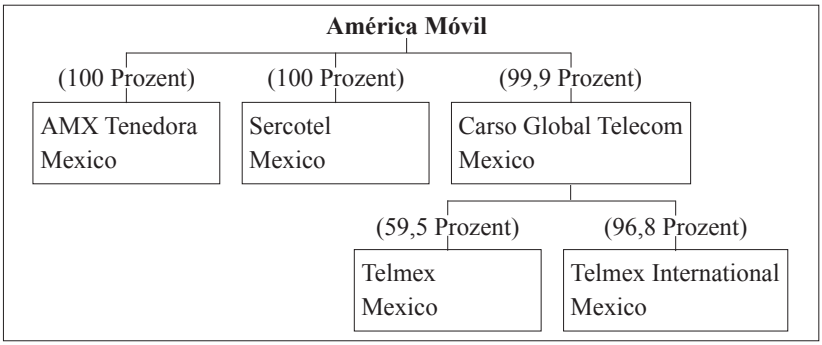
Die AM-Tochtergesellschaften waren am 30.6.2002 wie im folgenden Schaubild (AM Form 20-F 2001, 20) organisiert.

Schaubild 1: Die Holding-Struktur América Móvils in 2001



Demzufolge hielt AM über eine weitere Holding Anteile an elf Gesellschaften in neun Ländern. Der Liste der *principal subsidiaries* zufolge kontrollierte AM am 31.12.2001 sechs Betriebsgesellschaften in vier Ländern (Mexiko, USA, Guatemala, Ekuador). Die brasilianischen Gesellschaften standen noch nicht unter ihrer Kontrolle wie auch die Interessen in anderen Ländern Amerikas. 2010 betrug allein die Zahl der *major subsidiaries* sechsundfünfzig, die nunmehr nicht in einer Holding organsiert waren, sondern in drei, die wiederum an anderen Holdings beteiligt waren.

Schaubild 2: Die Holding-Struktur América Móvils in 2010



Quelle: América Movil. Form 20-F 2010.

Wie sich die Zahl aller ausgewiesenen Tochtergesellschaften und assoziierten Unternehmen im Laufe der Berichtsperiode entwickelte, ist der Tabelle „Die AM-Tochtergesellschaften von 2001 bis 2010“ zu entnehmen.

Tabelle 6: Die AM-Tochtergesellschaften von 2001 bis 2010

SEC-Bericht für das Geschäftsjahr	Bereich	Sitz	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
												30.06.2002
AMX Tenedora, S.A. de C.V.	Holding	Mexiko	100	100	100	100	100	100				
Compañía Dominicana de Teléfonos, C. por A. (Codetel)	Festnetz/Mobil	Dom. Republik	100	100	100	100	100	0				
Sercotel, S.A. de C.V.	Holding	Mexiko	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Radiomóvil Dipsa, S.A. de C.V. and subsidiaries (Telcel)	Mobilfunk	Mexiko	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
SubDipsa Treasury LLC	Treasury	Delaware, USA							100	100	100	100
Inmobiliaria los Cántaros, S.A. de C.V.	Immobilien	Mexiko									0	100
AM Treasury, LLC	Treasury	Delaware, USA									100	100
Telecomunicaciones de Puerto Rico, Inc. (TELPRI)	Festnetz/Mobilfunk	Puerto Rico	e.i.100	e.i. 100	e.i. 100	100	100					
Puerto Rico Telephone Company, Inc.	Festnetz/Mobilfunk	Puerto Rico	100	100	100							
PRT Larga Distancia, Inc.	Festnetz/Mobilfunk	Puerto Rico	100	100	100							
Servicios de Comunicaciones de Honduras, S.A. de C.V. (Sercom Honduras) 2004: Megatel)	Mobilfunk	Honduras	100	100	100	100	100	100	100			
TracFone Wireless, Inc.	Mobilfunk	USA	98,2	98,2	98,2	98,2	98,2	98,2	98,2	98,2	97,8	97,8
AM Latin America LLC....	Holding	USA							100	100		
AM Telecom Américas, S.A de C.V.	Holding	Mexiko	e.i. 100	e.i. 100	e.i. 100	100						
Telecom Américas, Ltd.	Joint Venture	Bermuda					100	98,9	98,9	97,5	97,4	52,8
Claro Telecom Participacoes, S.A.	Holding	Brasilien	100	e.i. 100	e.i.100	100	e.i.100	e.i. 100	0	0		
Americel, S.A.	Mobilfunk	Brasilien	99,4	99,4	99,3	99,4	99,3	99,2	97,4	96	79,5	77,4
Telet S.A.	Mobilfunk	Brasilien						99,2	97,9	96,5	79,4	77,5
Claro S.A. (vor 2007 BCP, S.A.)	Mobilfunk	Brasilien	99,9	99,9	99,4	99,9	99,9	99,8	98,9	97,5	0	
Alecan Telecomunicacoes, Ltda.	Mobilfunk	Brasilien				e.i. 100	e.i.100	e. i. 100	98,9	97,5	97,4	
ATL-Telecom Leste, S.A.	Mobilfunk	Brasilien							97,5	0		
ATL-Algar Telecom Leste S.A	Mobilfunk	Brasilien							98,9	97,5	97,4	100
Tess, S.A.	Mobilfunk	Brasilien							98,9	97,5	97,4	100
BSE, S.A.	Mobilfunk	Brasilien							98,9	97,5	82	0

SEC-Bericht für das Geschäftsjahr	Bereich	Sitz	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Stemar Telecominicacoes S.A.	Mobilfunk	Brasilien							98,9	97,5	97,4	0
Albra Telecomunicaçoes Ltda	Mobilfunk	Brasilien									97,4	0
Telecomunicaciones de Guatemala, S.A. (Telgua)	Festnetz/Mobilfunk	Guatemala	99,3	99,2	99,2	99,2	99,2	99,1	99,1	99	97,3	94,4
Servicios de Comunicaciones Personales Inalámbricas, S.A. (Sercom)	Mobilfunk	Guatemala				99,2	99,2	99.1	99,1	99	97,3	94,4
Empresa Nicaragüense de Telecomunicaciones, S.A. (Enitel)	Festnetz/Mobilfunk	Nikaragua	99,5	99,5	99,5	99,3	99,3	99,3	99,2	a. 49		
Servicios de Comunicaciones de Nicaragua, S. A (Sercom Nicaragua)	Mobilfunk	Nikaragua					0	100	99,1	99	97,3	
Cablenet, S.A.	Kabelfernsehen	Nikaragua	100	100	100	0						
Estaciones Terrenas de Satélite, S.A. (Estesa)	Kabelfernsehen	Nikaragua	100	100	100	0						
Compañía de Telecomunicaciones de El Salvador, S.A. de C.V. (CTE)	Festnetz	El Salvador	95,8	95,8	95,8	95,8	95,8	95,8	95,7	52,6		
Cablenet, S.A. (Cablenet)	Festnetz	Guatemala	95,8	e.i. 95,8	e.i. 95,8	e.i. 95,8	e.i. 95,8	e.i.95,8				
Telecomoda, S.A. de C.V. (Telecomoda)	Verzeichnisse	El Salvador	95,8	e.i. 95,8	e.i. 95,8	e.i. 95,8	e. i. 95,8	e. i. 95,8	e.i. 94,9	e.i. 51,0		
CTE Telecom Personal, S.A. de C.V. (Personal)	Mobilfunk	El Salvador	95,8	95,8	95,8	95,8	95,8	e. i. 95,8	e. i. 94,9	e.i. 51,0		
Comunicación Celular, S.A. (Comcel)	Mobilfunk	Kolumbien	99,4	99,4	99,4	99,4	99,4	99,2	99,2	95,7	95,7	94,6
Megacanales, S.A.	Kabelfernsehen	Kolumbien	99,4	e.i. 99,4								
The Now Operation, S.A.	Kabelfernsehen	Kolumbien	99,4	e. i. 99,4								
Telmex Colombia, S.A.	Festnetz/Kabelfernsehen	Kolumbien	99,1	e.i. 99,1								
Occidente y Caribe Celular, S.A. (Occel)	Mobilfunk	Kolumbien							e.i. 93,4	93,4	95,8	95,5
Celcaribe, S.A. .	Mobilfunk	Kolumbien							e.i. 94	94	94	0
Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones, S.A. (Conecel)	Mobilfunk	Ekuador	100	100	100	100	100	100	100	100	80,6	80,6
AMX Argentina Holdings, S.A. (vor 2007 CTI Holdings, S.A.)	Holding	Argentinien				100	100	100	100	92		
AMX Argentina, S.A.	Mobilfunk	Argentien	100	100	100	100						

SEC-Bericht für das Geschäftsjahr	Bereich	Sitz	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
CTI Compañía de Teléfonos del Interior, S.A.	Mobilfunk	Argentinien					100	100	100	92		
CTI PCS	Mobilfunk	Argentinien					100	100	100	92		
Techtel-LMDS Comunicaciones Interactivas, S.A.	LMDS	Argentinien									60	60
Speedy Móvil, S.A. de C.V	Mobilfunk	Mexiko									85	85
AMX Paraguay, S.A.	Mobilfunk	Paraguay	100	100	100	100	100	100				
Smartcom S.A.	Mobilfunk	Chile						100				
AM Wireless Uruguay, S.A.	Mobilfunk	Uruguay	100	100	100	100	100	100	100			
Claro Chile, S.A.	Mobilfunk	Chile	100	100	100	100	100	e. i. 100				
América Móvil Perú, S.A.C	Mobilfunk	Peru	100	100	100	100	100	100	AMOV 100			
Telmex Perú, S.A.	Festnetz/Kabel-fernsehen	Peru	99,6	0								
Oceanic Digital Jamaica, Ltd.	Mobilfunk	Jamaika	99,6	99,4	99,4	100	0					
Claro Panamá, S.A.	Mobilfunk	Panama	99,7	99,6	100	100						
Carso Global Telecom, S.A.B. de C.V.	Holding	Mexiko	99,9	0								
Empresas y Controles en Comunicaciones, S.A. de C.V.	Holding	Mexiko	99,9	0								
Teléfonos de México, S.A.B. de C.V.	Festnetz	Mexiko	59,5	0								
Integración de Servicios TMX, S.A. de C.V.	Holding	Mexiko	59,5									
Alquiladora de Casas, S.A. de C.V.	Immobilien	Mexiko	59,5									
Compañía de Teléfonos y Bienes Raíces, S.A. de C.V.	Immobilien	Mexiko	59,5									
Consorcio Red Uno, S.A. de C.V.	Netzwerkinte-gration	Mexiko	59,5									
Teléfonos del Noroeste, S.A. de C.V.	Festnetz	Mexiko	59,5									
Uninet, S.A. de C.V.	Unternehmens-netzwerke	Mexiko	59,5									
Telmex USA, L.L.C.	Festnetz	USA	59,5									
Telmex Internacional, S.A.B. de C.V. (3)	Holding	Mexiko	96,8	0								
Controladora de Servicios de Telecomunicaciones, S.A. de C.V.	Holding	Mexiko	96,8	0								
Telmex Argentina, S.A.	Unternehmens-kunden	Argentinien	95,6	0								
Ertach, S.A.	Mobilfunk	Argrntinien	95,6	0								

SEC-Bericht für das Geschäftsjahr	Bereich	Sitz	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Telstar, S.A.	Festnetz	Uruguay	95,4	0							60	60
Ecuador Telecom, S.A.	Festnetz	Ekuador	96,8	0								
Empresa Brasileira de Telecomunicacoes, S.A. – Embratel	Festnetz	Brasilien	94,2	0								
Star One, S.A.	Satellitendienste	Brasilien	75,4									
Claro Comunicaciones, S.A.	Festnetz/Mobilfunk	Chile	96,8									
Claro Servicios Empresariales, S.A.	Festnetz/Mobilfunk	Chile	96,8									
Páginas Telmex Colombia, S.A.	Verzeichnisse	Kolumbien	96,8	0								
Sección Amarilla USA, LLC.	Verzeichnisse	USA	96,8	0								
Publicidad y Contenido Editorial, S.A. de C.V.	Kabelfernsehen-Inhalte	Mexiko	96,8	0								
Editorial Contenido, S.A. de C.V.	Zeitschriften-Herausgeber	Mexiko	96,8	0								
Summe der Anzahl der Tochtergesellschaften			**56**	**25**	**25**	**26**	**24**	**23**	**28**	**25**	**24**	**19**

Quelle: AM. Form 20-F. 2001 - 2010. List of certain respectively major subsidiaries.
Legende:
e.i. = equity interest
a. = affiliated
Bemerkung: Die mit e.i. oder a. gekennzeichneten Beteiligungen gehen nicht in die Berechnung der Anzahl der Tochtergesellschaften mit ein.

Hier ist auch die Entwicklung der jeweiligen Beteiligungshöhe zu verfolgen. Die beiden Extreme der Zahl der ausgewiesenen Tochtergesellschaften bildeten das Anfangs- und Endjahr des Untersuchungszeitraums. 2001 lag die Zahl der Tochtergesellschaften AMs noch unter zwanzig. Bis zum Jahr 2010 lag diese Zahl im Zwanzigerbereich, um sich dann in 2010 gegenüber dem Vorjahr mehr als zu verdoppeln. Dies war der Übernahme von Telmex und Telmex International geschuldet. Wenn América Móvil sich nicht gleich hundertprozentig oder mit über neunzig Prozent engagiert hatte, hatte sie die Mehrheit an den Tochtergesellschaften ziemlich schnell, d.h. in ein bis zwei Jahren, auf diese Marken gesteigert. So war 2010 – ohne die Telmex-Übernahmen - die minimale Beteiligungshöhe an den ausgewiesenen Tochtergesellschaften 95,8 Prozent. América Móvil strebte im Untersuchungszeitraum die vollständige Kontrolle ihrer Auslandstöchter an.

3.3.5.2 Die Segmentierung AMs

América Móvil hatte eine geographische Segmentierung seiner Operationen vorgenommen. Die Aktivitäten in achtzehn Ländern (Mexiko, Guatemala, Nicaragua, Ekuador, El Salvador, Brasilien, Argentinien, Kolumbien, USA, Honduras, Chile, Peru, Paraguay, Uruguay, Dominikanische Republik, Puerto Rico, Jamaika und Panama) waren auf neun Segmente verteilt, wobei die Aktivitäten in Mexiko durch zwei Segmente repräsentiert wurden – das Segment Mexico Wireless umfasste hauptsächlich Telcel und das Segment Mexico Fixed bestand aus Telmex und seinen Tochtergesellschaften. Nach Mexiko (44,7 Prozent) war Brasilien mit gut einem Viertel des gesamten Umsatzes das zweitwichtigste Segment für AM. Die sechs weiteren Segmente hießen Cono Sur, Kolumbien und Panama, Anden, Zentralamerika, USA und Karibik.

Tabelle 7: Die Entwicklung der geographischen Segmentierung AMs

Jahr	Anzahl der Länder	Geographische Segmente
2010	18	9
2009	18	9
2008	18	9
2007	17	8
2006	16	8
2005	14	9
2004	11	9
2003	9	8
2002	9	7
2001	4	4 Segmente bzw. 3 Regionen

Bemerkung: Eigene Zusammenstellung.
Quelle: América Móvil. Form 20-F. 2001 – 2010.

Wie der obigen Tabelle zu entnehmen ist, hatte sich in der gesamten Dekade die Anzahl der Länder mehr als vervierfacht. Die Zahl der geographischen Segmente betrug seit 2003 acht oder neun. In den letzten drei Jahren des Untersuchungszeitraums sind die Zahl der Länder, in denen AM operierte, und die der geographischen Elemente konstant geblieben.

3.3.5.3 Die AM-Eigentümerstruktur

Nach der untenstehenden Tabelle hatten bis zum 30.4.2006 die Slim-Familie, die hinter den Anteilseignern Control Trust, América Telecom und Immobiliaria Carso steht, und die US-amerikanische SBC, die die alte AT&T und deren Namen übernahm, zusammen immer mehr als neunzig Prozent und seitdem rd. drei Viertel der Stimmrechte inne. Wie das Binnenverhältnis dieser beiden Anteilseigner genau aussah, war den Jahresberichten nicht zu entnehmen. Anscheinend hatten die US-Amerikaner ihr Vetorecht (fünfundzwanzig Prozent plus einer Stimme) in 2003 abgegeben oder verloren. Die SEC-Berichte explizierten, dass die Slim-Familie AM kontrollierte. AT&T war aufgrund ihrer Stimmrechte im *Board of Directors* von AM vertreten und erbrachte für AM außerdem Beratungsleistungen, die nicht näher spezifiziert wurden.

Tabelle 8: Die Entwicklung der Stimmrechtsanteile AMs (in Prozent)

Anteilseigner	**30.4. 2011**	**30.4. 2010**	**30.4. 2009**	**30.4. 2008**	**30.4. 2007**	**30.4. 2006**	**31.5. 2005**	**30.4. 2004**	**30.4. 2003**	**31.5. 2002**
Family bzw. Control Trust	46,5	44,8	44,7	44,4	44,4					
América Telecom			---	---	---	66,29	64,72	64,49	63,5	61,3
Inmobiliaria Carso	5,9	5,7	5,7	5.7	5,6					
AT&T Inc.	24,5	23,6	23,4	23.4	23,4					
SBC International			---	---	---	24,61	24,47	24,39	25,0	26,0
Capital Group International, Inc.				0,4						
Andere mexikanische Eigentümer			---	----	---	3,88	4,14	4,12	4,1	5,1
Summe	**76,9**	**74,1**	**73,8**	**73,9**	**73,4**	**93,55**	**93,33**	**93,00**	**92,6**	**92,4**

Bemerkung: Eigene Zusammenstellung.
Quelle: América Móvil. Form 20-F. 2001 – 2010.

3.3.6 Das Fazit

Seit 2003 verfolgte América Móvil eine dezidierte Wachstumsstrategie. Wenn AM im Zuge ihrer Diversifikation auch in den Besitz einzelner Festnetzaktivitäten gelangte, war diese Konfigurationsstrategie dennoch eine internationale, auf den Mobilfunk ausgerichtete, weil bei diesen Übernahmen der Mobilfunk im Vordergrund stand. Fast während des ganzen Untersuchungszeitraum thematisierte AM in den SEC-Berichten die Mobilfunktechnologie der sog. 3. Generation. Demzufolge hatte sich der Konzern für den europäischen Standard entschieden.

Insbesondere durch die Übernahme der ehemaligen Muttergesellschaft wurde die Konzernstruktur komplexer. Die Anzahl der Tochtergesellschaften, die nunmehr in drei Holdings organisiert waren, hatte stark zugenommen. Die Anzahl der Länder, in denen diese Tochtergesellschaften operierten, hatte sich im Untersuchungszeitraum mehr als vervierfacht und die Anzahl der Segmente, denen sie berichteten, hatte sich mehr als verdoppelt.

Zum Ende des Untersuchungszeitraums und zu Beginn des zweiten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts ließ sich eine Modifikation der AM-Strategie feststellen. Die neue Unternehmensstrategie sollte auf den drei Säulen Wachstum, Integration und Optimierung basieren. Wachstum bedeutete weiterhin, den Marktanteil zu vergrößern, indem man die Gelegenheiten für strategische Übernahmen in Lateinamerika sondiert. Der Ausbau der Marktführerschaft wurde aber jetzt für integrierte Telekommunikationsdienste angestrebt. Mit Integration waren sowohl neue Servicepakete oder Konvergenzdienste gemeint, die verschiedene Dienste integrieren, als auch die betriebliche Integration der Tochtergesellschaften. Auch das Schlagwort Optimierung hatte zwei Bezugspunkte. Zum einen bezog es sich auf die Optimierung der Netzwerke im Sinne einer Verbesserung der Netzabdeckung und zum anderen auf die Kundenbetreuung (vgl. AM. Form 20-F 2009, 22 u. 2010, 17).

Diese neu formulierte Integrations- bzw. Bündelungsstrategie könnte auch das Motiv für die 2011 erfolgte vollständige Übernahme von Telmex sein, wie die Wirtschaftspresse vermutete. Ihr zufolge sollten durch die Fusion vollständige Triple- und Quadruple-Play-Angebote aus Festnetz-, Mobilfunk-, Video- und Internetdiensten möglich werden, dem wohl in Mexiko noch regulatorische Hindernisse entgegenstanden, aber nicht in Chile, Kolumbien und vor allem nicht in Brasilien. Darüber hinaus sollten sich aus dem Verschmelzen der Operationen, der Belegschaft und der Verfahren Synergien ergeben. Entscheidend war aber der Erwerb der Infrastruktur von Telmex und Telmex Internacional, womit der große Sprung in der Verkehrsnachfrage (mobile Datendienste) absorbiert werden könnte.

América Móvil ging es demnach also nicht bloß um Integration, sondern um die Infrastruktur für das zukünftige Wachstum.[60] Außerdem hätte man sich aus der Perspektive von Telmex als strategische Gruppe besser insbesondere der wachsenden Konkurrenz der Gruppe Televisa erwehren können.[61] Vielleicht steckten hinter der Konsolidierung der Telekommunikationsaktivitäten der Slim-Gruppe aber auch gar nicht solche strategischen Überlegungen, sondern Slim benutzte América Móvil schlichtweg, um seine Beteiligungen an Telmex und Telmex Internacional für einen großzügigen Preis zu verkaufen. Für Slim selbst gab es gar keine Verschmelzung, sondern nur eine Unternehmensrestrukturierung beider Geschäfte.[62] Eine Veränderung erfuhr die Unternehmensstrategie AMs auch durch die neue geographische Ausrichtung auf (West)europa. Slims Telekommunikationskonzern war dabei, in die niederländische KPN und Telekom-Austria einzusteigen, um dort zumindest Großaktionär mit einer Sperrminorität von fünfundzwanzig Prozent zu werden. - Davon wäre auch der AM-Konkurrent in Lateinamerika, die spanische Telefónica, betroffen gewesen.[63] - So neu war dieses Ansinnen wiederum auch nicht, denn schon in 2007 scheiterte der Versuch, im Verbund mit AT&T Telecom Italia (TI) zu übernehmen. Wesentliches Motiv für dieses Übernahmeziel sollte

60 Adam Thomson. América Móvil's canny move points to growth strategy. Financial Times beyond brics 10.5.2010. URL: http://blogs.ft.com/beyond-brics/2010/05/11/america-movils-canny-move-points-to-growth-strategy/# (30.7.2012) u. América Móvil: Unter den Top 3 der Mobilfunker. In: Handelsblatt Nr. 74 vom 14.4.2011, 28. URL: http://www.wirtschaftspresse.biz/pshb?fn=relhbi&sfn=buildhbi&GoPage=205550,205551&bmc=biz_cn_detailsuche&bmc=biz_cn_archiv_artikel&dk=1&SH=4c64221aa1c417e8b3981e9c0fb69c&depot=0 (23.8.2012).

61 Slim's América Móvil Launches Bid To Buy All Of Telmex, To Pay AT&T $1.4B. FT.com 14.1.2010 URL: http://www.ft.com/intl/cms/s/0/49022d60-00f0-11df-a4cb-00144feabdc0.html (22.8.2012).

62 Vgl. David Agren. Slim, América Móvil makes waves in 2010. In: Latin Trade 01-02/2011, 54 u. 56. URL: http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&hid=106&sid=f64fade9-e181-486a-916a-a247e152196d%40sessionmgr113 (30.7.2012).

63 América Móvil erhöht Anteil an E-Plus-Mutter KPN. In: Handelsblatt Nr. 117 vom 20.6.2012, 20. URL: http://www.wirtschaftspresse.biz/pshb?fn=relhbi&sfn=buildhbi&GoPage=205550,205551&bmc=biz_cn_detailsuche&bmc=biz_cn_archiv_artikel&dk=1&SH=4c64221aa1c417e8b3981e9c0fb69c&depot=0 (23.8.2012) u. Haig Simonian. América Móvil buys into Telekom Austria. FT.com 15.6.2012 URL: http://www.ft.com/intl/cms/s/0/d55e8126-b6b2-11e1-8a95-00144feabdc0.html (22.8.2012) America Movil will keine Mehrheit. In: Handelsblatt.com 12. Juli 2012. URL: http://www.wirtschaftspresse.biz/pshb?fn=relhbi&sfn=buildhbi&GoPage=205550,205551&bmc=biz_cn_detailsuche&bmc=biz_cn_archiv_artikel&dk=1&SH=4c64221aa1c417e8b3981e9c0fb69c&depot=0 (23.8.2012).

TIM, die brasilianische Tochter von TI gewesen sein. Bekanntermaßen war Brasilien der zweitwichtigste Markt AMs.[64]

3.4 China Mobile (CM)

3.4.1 Ursprünge und Hintergründe der Gründung China Mobiles

Die Telekommunikationsindustrie auf dem chinesischen Festland machte zwischen 1993 und 2008 signifikante Reformen und Umstrukturierungen durch – laut Xia (2012, 504) insgesamt vier Runden. Vor 1993 wurden alle öffentlichen Telekommunikationsnetzwerke und –dienste durch das frühere Post- und Telekommunikationsministerium kontrolliert und betrieben bzw. durch die 1988 geschaffene Generaldirektion Telekommunikation (s. Wu 2009, 25), die Fernmeldeverwaltungen der Provinzen und ihrer Stadt- und Bezirksbehörden. 1994 begann der Prozess der *corporatization* („Korporatisierung") der Generaldirektion Telekommunikation als sie aus dem Ministerium ausgegliedert und ein Jahr später unter dem Namen China Telecom als *enterprise legal person* (juristische Person) registriert wurde. Außerdem wurde dem Incumbent mit der Gründung von China Unicom im Jahr 1994 ein staatlicher Wettbewerber an die Seite gestellt (vgl. Wu 2009, 26 u. 45f.; Lu/Wong 2003, 21f., 33, 38 u. 116 u. Harwit 2007, 47-50). Ein Jahr nach der Verkündung eines „Informatisierungsplans" (vgl. Qiang 2007) durch den Staatsrat wurde 1998 ein Ministry of Information Industry um das ehemalige Ministerium für Post und Telekommunikation gebaut, womit die Trennung von Ministerium und China Telecom vorangetrieben werden sollte. Diese Entflechtung von regulatorischen und operativen Aktivitäten fand nicht nur auf der zentralen Ebene statt, sondern wurde auch auf der Provinz-Ebene der Telekommunikationsverwaltungen realisiert, wenn auch nicht wie geplant im Jahr 2000, sondern erst im Jahr 2002 (s. Fu/Mou 2010, 650 u. Wu 2009, 30).

Noch vor der vollständigen *corporatization* formte China Telecom ein Unternehmen aus mehreren Provinz-GSM-Netzwerken, das im Oktober 1997 an die Hong Konger und New Yorker Börse gebracht wurde (IPO). China Telecom hielt

64 Neue Interessenten für Telecom Italia. In: Handelsblatt Nr. 66 vom 3.4.07, 11. URL: http://www.wirtschaftspresse.biz/pshb?fn=relhbi&sfn=buildhbi&GoPage=205550,205551&bmc=biz_cn_detailsuche&bmc=biz_cn_archiv_artikel&dk=1&SH=4c64221aa1c417e8b3981e9c0fb69c&depot=0 (23.8.2012) u. América móvil sucht Partner in Italien. In: Handelsblatt Nr. 82 vom 27.4.2007, 16. URL: http://www.wirtschaftspresse.biz/pshb?FN=relhbi&SFN=buildhbi&GOPAGE=205550,205551&BMC=biz_cn_detailsuche&BMC=biz_cn_archiv_artikel&DK=1&SH=4cd7121a255259407c300f2c0fb69b (23.8.2012).

zu diesem Zeitpunkt an der Mobilfunk-Tochter "China Telecom (Hong Kong) Limited" die Mehrheit der Anteile.[65] Im Jahr 2000 wurde das Unternehmen in "China Mobile (Hong Kong) Limited" umbenannt und trägt seit 2006 den offiziellen Namen "China Mobile Limited" (s. auch Lu/Wong 2003, 44).

Ursprünglich operierte China Mobile in den Provinzen Guangdong und Zhejiang. Die dort tätigen Gesellschaften Guangdong Mobile Communication Company Limited und Zhejiang Mobile Communication Company Limited wurden China Mobile durch das frühere Post- und Telekommunikationsministerium übertragen. 1998 kamen die Jiangsu Mobile Communication Company und 1999 die Fujian Mobile Communication Company Limited, die Henan Mobile Communication Company Limited und die Hainan Mobile Communication Company Limited dazu.

Im Zuge der Ende 1999 begonnenen sog. vertikalen Entflechtung entlang der schon bestehenden Sparten Festnetz, Mobilfunk, Paging und Satellitenkommunikation wurde 1999 für das chinaweite Mobilfunkgeschäft die staatliche Holding China Mobile Communications Corporation (CMCC) gegründet. Zu diesem Zeitpunkt erhielt CMCC fast siebenundfünfzig Prozent der Stimmrechte und des Kapitals an China Mobile (Hong Kong) Group Limited, die indirekt China Mobile kontrolliert. Dieses Paket wurde vorher von Telpo Communications (Group) Limited, einer hundertprozentigen Tochter des früheren Ministry of Posts and Telecommunications gehalten. Im Mai 2000 wurden die vom Directorate General of Telecommunications gehaltenen restlichen dreiundvierzig Prozent an CMCC übertragen, sodass CMCC seitdem China Mobile (Hong Kong) Group Limited vollständig kontrolliert. Indirekt hielt China Mobile Communications Corporation am 31. Mai 2001 ca. 75,6 Prozent der umlaufenden Aktien von China Mobile. Den Rest hielten andere öffentliche Anteilseigner.

Vor unserem Berichtszeitraum wurden im Jahr 2000 noch sieben weitere regionale Mobilfunkunternehmen erworben: Beijing Mobile Communication Company Limited, Shanghai Mobile Communication Company Limited, Tianjin Mobile Communication Company Limited, Hebei Mobile Communication Company Limited, Liaoning Mobile Communication Company Limited, Shandong Mobile Communication Company Limited und Guangxi Mobile Communication Company Limited. Diese Akquisitionen wurden durch Vodafone unterstützt, die im Oktober 2000 eine Investition in Höhe von 2,5 Mrd. US$ vereinbarte (s. ebd., 45 u. Wu 2009, 51f.)

---

65 Eine Quelle beziffert den Staatsanteil mit einundfünfzig, eine andere mit fünfundsiebzig Prozent. Vgl. Lu/Wong 2003, 44 u. Wu 2009, 68.

Eine weitere Restrukturierung der chinesischen Telekommunikationsindustrie, die den Mobilfunk und damit China Mobile betraf, kündigten das Ministry of Industry and Information[66], die National Development and Reform Commission und das Ministry of Finance am 24. Mai 2008 gemeinsam an. Demzufolge erwarb China Telecom im Juli 2008 das CDMA-Netzwerk der früheren China United Telecommunications Corporation, die wiederum im Januar 2009 mit China Netcom zu China Unicom verschmolzen wurde. China Tietong, einer der sechs korporativen staatlichen Akteure der Telekommunikation in 2007, wurde am 31. Juli 2008 zu einer hundertprozentigen Tochter CMCCs. Schließlich vergab das Ministry of Industry and Information Technology (MIIT), Nachfolger des MII, am 7. Januar 2009 3G-Lizenzen an China Telecom (CDMA 2000), an China Unicom (WCDMA) und an CMCC (TD-SCDMA).[67]

Im Ergebnis dieser beiden Restrukturierungen in 2008 und Anfang 2009 bildeten sich die drei wichtigsten korporativen Akteure der staatlichen chinesischen Telekommunikationsindustrie heraus: China Telecom und China Unicom, die beide mobile- und Festnetzdienste anbieten, sowie CMCC und ihre Tochter China Tietong, die Festnetzdienste betreibt (s. China Mobile Form 20-F 2007, 20; 2008, 20 u. 2010, 16).

3.4.2 Der Umfang der Geschäftstätigkeit China Mobiles

China Mobile nutzte zwei Standards, um mobile Telekommunikationsdienste in China und Hong Kong anzubieten. 2010 erreichte das GSM (Global System for Mobile Communications)-Netzwerk nach eigenen Angaben nahezu alle Städte (inklusive Hong Kong), Landkreise, Hauptverkehrsstraßen und Autobahnen sowie einen „substantiellen Teil“ des ländlichen Raums. Alle analogen Dienste wurden am 31.12. 2001 beendet und fast alle Kunden migrierten zum GSM-Netzwerk.
Seit Anfang 2009 nutzt China-Mobile auch den TD-SCDMA-Standard für das sog. 3G-Geschäft. Das TDSCDMA-Netzwerk CMCCs – Hauptanteilseigner China Mobiles - deckte sechshundertsechsundfünfzig Städte (Stand 31.12. 2010) ab, was fast der Gesamtheit aller Städte auf der Ebene der Landkreise oder darüber hinaus entsprach. Außerdem war das China Mobile-Netzwerk mit 56.500 WLAN-Hotspots (Stand: 31.12.2010) ausgerüstet (s. China Mobile. Form 20-F 2010, 17f. u. 2002, 31).

66 Seit 2008 Nachfolger des Ministry of Information Industry.

67 Vgl. Yu 2011 u. Soh/Yu 2010. In Klammern die jeweilige Technologie bzw. der jeweilige Standard.

3.4.3 Die Strategien China Mobiles

Strategische Statements gab China Mobile in ihren SEC-Berichten unter dem Titel *Our strategy* bzw. *Our business strategy* ab. Was China Mobile hier im Jahresbericht 2001 formulierte ist nach eigenem Bekunden eine Geschäftsstrategie *(business strategy)*, die auf das Wachstum ihrer mobilen Kern-Telekommunikationsdienstleistungen abzielte. Aber auch in weitere Telekommunikationsmärkte des Festlandes wollte China Mobile strategisch expandieren, womit wohl auch der Mobilfunk gemeint war. Das letzte aufgeführte Element dieser Geschäftsstrategie bildete die Steigerung der betrieblichen Effizienz. Umgesetzt werden sollten die drei Strategieelemente mit folgenden Einzelmaßnahmen:

- Erweiterung der Kundenbasis und Steigerung der Marktdurchdringung,
- Entwicklung einer kaufkräftigen Kundenbasis,
- Integration der regionalen Mobilfunkgesellschaften und
- Förderung des sog. Humankapitals,
- Ausbau der GSM-Kapazitäten,
- Bereitstellung von integrierten (Sprache und Daten) mobilen Lösungen für Unternehmenskunden,
- Entwicklung mobiler Internetdienste durch den Übergang (Wireless Application Protocol und General Packet Radio Service) zu Technologien der sog. 3. Generation
- Entwicklung neuer Mehrwertdienste,
- Realisierung von *economies of scale* bei der Beschaffung und Diensten wie Mietleitungen und Interconnection,
- Zentralisierung der FuE-Anstrengungen und
- Unterhalt und Nutzung der Marke “China Mobile”.

2002 wurde das Ziel formuliert, die Position als einziger spezialisierter Mobilfunkbetreiber des chinesischen Festlandes aufrechtzuerhalten. Der entsprechende Maßnahmekatalog unterschied sich nicht wesentlich vom Vorgänger.

Im Folgejahr wollte man die Position als Marktführer der mobilen Telekommunikationsindustrie konsolidieren. Neues Strategieelement in 2003 war die Koordinierung mit Herstellern, um sicherzustellen, dass die mobilen Endgeräte auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind.

Auch 2004 beanspruchte China Mobile die Marktführerschaft. Dazu wollte man sich auf das Mobilfunkkerngeschäft konzentrieren, die Wettbewerbsfähigkeit durch Größenvorteile verbessern, eine differenzierte Vertriebsstrategie umsetzen, neue Geschäfte entwickeln, das Netzwerkmanagement verbessern und

ein Weltklasse-Telekommunikations- und IT unterstützendes Netzwerk errichten. Außerdem beabsichtigte man, sich auf die Konstruktion und die Entwicklung von 3G vorzubereiten.

Letzteres galt auch für das Geschäftsjahr 2005. Der Wachstumsbegriff erhielt nun aber die Ergänzung „nachhaltig“. Des weiteren verpflichtete sich China Mobile, die Olympischen Spiele 2008 in Beijing zu unterstützen.

Das Statement von 2006 unterschied sich nicht stark vom Vorgänger. Zum ersten Mal gerieten aber hier die Märkte der ländlichen Gebiete in den Fokus China Mobiles. Auch das Geschäftsjahr 2007 wies keine großen strategischen Veränderungen gegenüber dem Vorjahr auf, bis auf die Erwähnung der LTE (Long Term Evolution)-Technologie, die man genau beobachten wollte. 2008 wurde die LTE-Technologie als der Mainstream-Standard für die Entwicklung der bestehenden 3G-Technologien charakterisiert. Von denen berichtete China Mobile, dass das Unternehmen im Begriff wäre, die entsprechenden Angebote auszudehnen. Laut Maßnahmekatalog bestanden zwei Modelle der LTE-Technologie (TD-LTE und FDD-LTE), deren synchronisierte Entwicklung und Konvergenz China Mobile fördern wollte. Schließlich verpflichtete sich der staatliche Telekommunikationskonzern an der Verbesserung der TD-SCDMA-Technologie und der Entwicklung der TD-SCDMA-Wertschöpfungskette mitzuwirken.

In 2009 stimmte der erste Absatz des Strategie-Statements mit dem des Vorjahres überein. Auch die anschließende Aufzählung der Schlüsselelemente der Geschäftsstrategie deckt sich weitgehend mit dem Jahr 2008. Hinzugekommen ist aber das sog. Strategieelement “Erkundung neuer Geschäftsmöglichkeiten im Zusammenhang mit dem Schlagwort Internet of Things und mit der Konvergenz von Fernsehen, Rundfunk, Telekommunikation und Internetzugang.“ Im letzten Bericht des Untersuchungszeitraums wurde das *Internet of Things* unter der Überschrift *Our business strategy* in zwei Sätzen beschrieben. Außerdem wurde 2010 das Augenmerk auf den Markt der Einzelkunden gerichtet, der stärker durchdrungen werden sollte. Deshalb wollte man den Mediencharakter der mobilen Internetdienste hervorheben, die Multifunktionalitäten der *handsets* fördern und diese besser in das alltägliche Leben integrieren.

Strategien für 3G-Dienste

Im Jahresbericht 2008 wurde den Strategien für die 3G-Dienste zum ersten Mal ein Absatz gewidmet. Aus einem Prinzip der integrierten Geschäftsentwicklung leitete man ab, die Schlüsselkomponenten der 2G- und 3G-Netzwerke zu integrieren und Dual-Mode-Endgeräte zu fördern, sowohl *handsets* als auch *data cards,*

netbooks und *notebooks,* um für die Kunden den Übergang von 2G auf 3G, das 2009 eingeführt wurde, möglichst mühelos zu gestalten. Der angekündigte Beitrag für die Entwicklung des TD-SCDMA-Netzwerks wurde hier nicht näher spezifiziert. Im Jahresbericht 2010 vermerkt man nur, dass die Holding CMCC einen Fond geschaffen hatte, um die gemeinsame Forschung und Entwicklung von TD-SCDMA-Endgeräten und Chipsets mit den relevanten Herstellern zu fördern. Die Maßnahmen zur Förderung der LTE-Technologien wurden hingegen konkretisiert. China Mobile unterstützte CMCC bei der Demonstration des TD-LTE-Netzes auf der World Expo 2010 in Shanghai und während der 16. Asienspiele (2010) in Guangzhou, die der Vorbereitung einer probeweisen Implementierung von TD-LTE-Netzen in sechs chinesischen Städten und dem Bau eines Demonstrations-TD-LTE-Netzes in Beijing dienten (vgl. China Mobile. Form 20-F 2008, 27; 2009, 27; 2010, 23 u. 2011, 23).

Marktsegmentierungsstrategien

Seit 2003 skizzierte China Mobile seine Marktsegmentierungsstrategien in den Jahresberichten für die SEC. Den chinesischen Markt hatte der Mobilfunkkonzern in Kundengruppen segmentiert. Die privaten Endkunden wurden in drei Kategorien unterteilt, auf die entsprechende Produkte und Marken abzielten: Mobilfunkteilnehmer mit hohem bis mittleren Einkommen, Massenmarkt und Jugend. Auch den Unternehmenskunden, die seit dem 31.12.2005 mehr als ein Viertel der gesamten individuellen Mobilfunkteilnehmer China Mobiles auf sich vereinigten, wurden differenzierte Anwendungen und Dienste angeboten, wie z.B. VPMN (Virtual Private Mobile Network). Nach eigenen Angaben hat das Unternehmen für mehr als zwanzig Industrien und Sektoren, inklusive Stadtverwaltungen, Bildung, öffentliche Sicherheit, Landwirtschaft, Meteorologie und Banken, integrierte industriespezifische Produkte und Anwendungen entwickelt. Nicht zuletzt für den ländlichen Raum hatte China Mobile spezifische Produkte und Servicepakete entwickelt (vgl. China Mobile Form 20-F 2011, 23; 2010, 23; 2008, 27; 2007, 27; 2006, 27f.; 2005, 28; 2004, 29 u. 2003. 29).

3.4.4 Die Diversifikation China Mobiles

3.4.4.1 Die Akquisitionen China Mobiles

China Mobile konnte im Untersuchungszeitraum genau wie AM und AT&T durch Akquisitionen expandieren, so auch eine entsprechende Zwischenüberschrift in einem Jahresbericht für die SEC. Insbesondere eine Serie von Übernahmen regio-

naler Mobilfunkgesellschaften zwischen 1998 und 2004 verschaffte China Mobile den national footprint, d.h. China Mobile konnte ihre Operationen auf das ganze chinesische Festland ausdehnen. Zu den elf Übernahmen im Zeitraum von 1998 bis 2000 kamen acht in 2002 und zwölf in 2004[68] hinzu:

2002

- Anhui Mobile Communication Company Limited oder Anhui Mobile,
- Jiangxi Mobile Communication Company Limited oder Jiangxi Mobile,
- Chongqing Mobile Communication Company Limited oder Chongqing Mobile,
- Sichuan Mobile Communication Company Limited oder Sichuan Mobile,
- Hubei Mobile Communication Company Limited oder Hubei Mobile,
- Hunan Mobile Communication Company Limited oder Hunan Mobile,
- Shaanxi Mobile Communication Company Limited oder Shaanxi Mobile und
- Shanxi Mobile Communication Company Limited oder Shanxi Mobile.

2004

- Neimenggu Mobile Communication Company Limited oder Neimenggu Mobile,
- Jilin Mobile Communication Company Limited oder Jilin Mobile,
- Heilongjiang Mobile Communication Company Limited oder Heilongjiang Mobile,
- Guizhou Mobile Communication Company Limited oder Guizhou Mobile,
- Yunnan Mobile Communication Company Limited oder Yunnan Mobile,
- Xizang Mobile Communication Company Limited oder Xizang Mobile,
- Gansu Mobile Communication Company Limited oder Gansu Mobile,
- Qinghai Mobile Communication Company Limited or Qinghai Mobile,
- Ningxia Mobile Communication Company Limited oder Ningxia Mobile,
- Xinjiang Mobile Communication Company Limited oder Xinjiang Mobile,
- Beijing P&T Consulting & Design Institute Company Limited oder Jingyi und
- China Mobile Communication Company Limited oder CMC,

2006 konnte China Mobile noch „China Resources Peoples Telephone Company Limited oder Hong Kong Mobile" übernehmen und war somit auch in Hong Kong vertreten.

68 Seit 2004 betreibt CMCC Mobilfunkaktivitäten nur noch durch China Mobile.

3.4.4.2 Die Kooperationen China Mobiles

Die strategische Allianz mit Vodafone

Rd. drei Monate vor Beginn des Untersuchungszeitraums hatte China Mobile mit Vodafone ein nicht bindendes *memorandum of understanding* mit der Vodafone Group Plc. geschlossen, das die wichtigsten Punkte der Allianz und Kooperation zwischen den beiden Parteien beinhaltete. In Verbindung mit dieser Allianz kaufte Vodafone im November 2000 für 2,5 Mrd. US$ China Mobile-Aktien, etwa zwei Prozent des Aktienkapitals. Am 27. Februar 2001 folgte eine verbindliche Vereinbarung über eine strategische Allianz, welche eine Reihe von Kooperationen formalisierten. Dazu gehörten

- der Austausch und die gemeinsame Nutzung technischer und betrieblicher Expertise sowie von Ressourcen,
- die gemeinsame Forschung und Entwicklung,
- die Einführung globaler Produkte und Dienste und
- die Entwicklung und Implementierung von Standards und Protokollen, die für die Mobilkommunikation relevant sind.

Im Rahmen dieser Vereinbarung hatte Vodafone China Mobile zum bevorzugten Partner in den erwähnten Bereichen gemacht und in China zum einzigen strategischen Partner für alle Bereiche potentieller Kooperation im Rahmen dieser strategischen Allianz. Darüber hinaus vereinbarten die beiden Parteien, Möglichkeiten für Joint Venture und andere kapitalbasierte strategische Allianzen zu erforschen und bei der Verfolgung internationaler Investitionsmöglichkeiten außerhalb von China und in regionalen und globalen Allianzen zu kooperieren. Als Teil der Allianz wurde der *Chief Executive* Vodafones als sog. unabhängiger nicht geschäftsführender Direktor in das *Board of Directors* China Mobiles berufen.

China Mobile erwartete, dass die strategische Allianz mit Vodafone das Unternehmen auf dem chinesischen Telekommunikationsmarkt stärken und es sogar besser positionieren werde, um weltweit Wachstumsgelegenheiten verfolgen zu können (s. China Mobile Form 20-F 2000, 29). Außerdem versprach man sich von dieser strategischen Allianz Benchmarks zur Leistungsbewertung (s. China Mobile Form 20-F 2001, 37).

Vodafones Beteiligung an China Mobile erhöhte sich im Mai 2002 auf 3,27 Prozent, um dann langsam auf 3,2 Prozent am 30.4.2010 zurückzugehen. Im September 2010 stoß Vodafone die gesamte Beteiligung ab und aus der strategischen Allianz wurde eine strategische Kooperation (Jahresbericht 2010). Eine neue,

nicht-exklusive und nicht-bindende Rahmenvereinbarung für diese strategische Kooperation mit Vodafone wurde im Februar 2011 geschlossen. Eine Reihe von Kooperationsvereinbarungen wurde wieder auf denselben Gebieten getroffen. Darüber hinaus wurden bestimmte Kooperationsgebiete benannt: Roaming, multinationale Kunden, Ko-Marketing, Technologie der nächsten Generation, grüne Technologie und das Management von Netzwerkfahrplänen (s. China Mobile Form 20-F 2010, 26).

In direktem Zusammenhang mit dieser strategischen Allianz/Kooperation stand die Gründung des Unternehmens Aspire im Juni 2000, dessen Geschäftszweck die Systemintegration, die Produktentwicklung und die technische Unterstützung mobiler Datensysteme war. Aspire betrieb auch ein Forschungs- und Entwicklungszentrum für mobile Datenkommunikation. Aus dieser Neugründung hatte sich ein Joint Venture von China Mobile, Hewlett-Packard und Vodafone entwickelt, an dem China Mobile vom 31.5.2002 bis 31.3.2012 mit rd. zwei Dritteln (66,4 Prozent) beteiligt war. Im Zuge einer im Januar 2001 gebildeten geschäftlichen Allianz zur Entwicklung drahtloser Datenkommunikations- und Internetanwendungen hatte Hewlett-Packard sieben Prozent des Aspire-Kapitals erworben. Ein Jahr später investierte Vodafone rd. 35 Mio. US$ in Aspire, um ebenfalls eine Allianz mit Aspire zu bilden (vgl. China Mobile Form 20-F 2002, 28; 2000, 25 u. 2001, 31). Dadurch avancierte Vodafone zum bevorzugten Lieferanten von Software für drahtlose Datenkommunikationsanwendungen, die sich auf die *Aspire Mobile Information Service Center Platform* beziehen. Darüber hinaus waren die Partner übereingekommen, die Entwicklung ihrer drahtlosen Datenplattformen zu koordinieren, um ihren jeweiligen Kunden mobile Datendienste nahtlos bereitstellen zu können und um Anbietern von Inhalten und Anwendungen eine einzige Schnittstelle für die Anwendungsprogrammierung zu bieten (vgl. China Mobile Form 20-F 2009, 62; 2008, 63; 2007, 65; 2006, 64; 2005, 68; 2004, 69f.; 2003, 69). Aspire selbst hatte am 10. Januar 2001 mit der Holding von China Mobile, CMCC, einen Rahmenvertrag zur Entwicklung einer Plattform abgeschlossen, was Dienste für die System- und Gateway-Integration, Hardware-, Software- und System-Entwicklung, technische Unterstützung und Generalüberholungen einer einheitliches, landesweites Plattform für drahtlose Datenkommunikation umfasste (vgl. China Mobile Form 20-F 2010, 52; 2009, 57; 2008, 58; 2007, 59; 2006, 58f.; 2005, 60; 2004, 61; 2003, 61; 2002, 63f.; 2001, 73 u. 2000, 53f.)

Andere Allianzen und Kooperationen

Am 8. Juni 2006 vereinbarte China Mobile eine strategische Allianz mit Phoenix Satellite Television Holdings Limited (Phoenix), ein führender chinesischer Satellitenfernsehbetreiber. Die Kooperation betraf die gemeinsame Entwicklung, das Marketing und die Lieferung innovativer drahtloser Inhalte, Produkte, Dienste und Anwendungen.

Zum gleichen Zeitpunkt schloss China Mobile mit News Corporation und STAR Group Limited ein *memorandum of understanding*, das den Aufbau einer langfristigen drahtlosen Medienpartnerschaft und die Erforschung verschiedener Kooperationsbereiche beinhaltete, wie die Aggregation, Entwicklung und Vermarktung von Multimediainhalten und anderen drahtlosen Mehrwertdiensten.

Am 29. April 2009 hatte China Mobile eine Vereinbarung *(share subscription agreement)* mit Far EasTone - einer der größten Mobilfunkbetreiber in Taiwan - getroffen, die auf den Erwerb einer zwölfprozentigen Kapitalbeteiligung an Far EasTone abzielte, was aber anscheinend von den Regulierungsbehörden nicht genehmigt worden war. Von dieser Genehmigung hing wiederum das Inkrafttreten einer zeitgleich getroffenen strategischen Kooperation zwischen diesen beiden Partnern ab. Der Zweck dieser langfristigen und breit basierten Kooperation bestand in der gegenseitigen strategischen Entwicklung einer Reihe von Bereichen, inklusive gemeinsamer Einkäufe, Roaming, Datenkommunikation und die Förderung von Technologien und Netzwerken (vgl. China Mobile Form 20-F 2011, 27; 2010, 31; 2009, 31 u. 27; 2008, 31).

Schließlich strebte China Mobile eine weitere strategische Kooperation mit der SPD-Bank an. Ihre Tochter Guangdong Mobile schloß am 10. März 2010 eine entsprechende Vereinbarung *(share subscription agreement)* mit der SPD-Bank, der zufolge sie zwanzig Prozent an dieser Bank erwirbt. Vorbehaltlich der Genehmigung dieser Kapitalbeteiligung kann die in einem *memorandum of understanding* festgehaltene strategische Kooperation mit der SPD Bank, die die gemeinsame Entwicklung von mobilen Finanz- und E-Commerce-Dienstleistungen zum Gegenstand hatte, umgesetzt werden (vgl. China Mobile Form 20-F 2011, 27; 2010, 27; 2009, 31).

3.4.5 Die Strukturen China Mobiles

3.4.5.1 Die Eigentümerstruktur China Mobiles

Folgt man der Darstellung der Jahresberichte für die SEC versteht China Mobile unter *organizational structure* einzig die Eigentumsverhältnisse. Einerseits wird

der prinzipielle Anteilseigner China Mobiles ausgewiesen, andererseits die hundertprozentigen Tochtergesellschaften. Hauptanteilseigner war indirekt die staatliche Holding CMCC. Das folgende Schaubild aus dem Jahresbericht 2001(21) zeigt die Eigentümerstruktur zum 31.5.2002.

Schaubild 3: Die Eigentümerstruktur China Mobiles

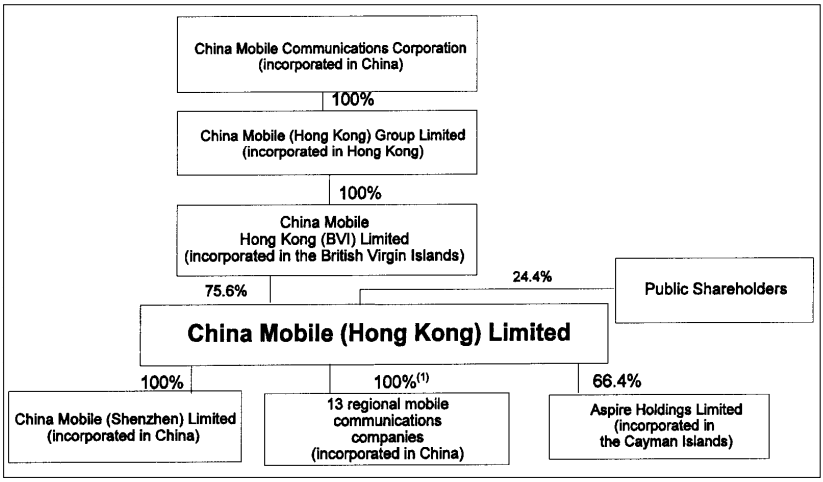


Tabelle 9: Die Entwicklung der Anzahl der Tochtergesellschaften China Mobiles

Jahr	Major subsidiaries					Principal subsidiaries					
	Insg.	China	BVI	CI	HK	Insg.	PRC	BVI	CI	HK	Holdings
2001	---					28	15	12	1		13
2002	---					---					
2003	42	21	20	1	---	46	25	20	1	---	22
2004	66	33	32	1	---	72	39	32	1	---	34
2005	69	34	33	1	1	74	39	34	1	---	35
2006	69	34	33	1	1	75	40	33	1	1	35
2007	69	34	33	1	1	75	39	34	1	1	35
2008	69	34	33	1	1	75	39	34	1	1	35
2009	69	34	33	1	1	75	39	34	1	1	34
2010	71	35	33	1	2	77	39	34	1	3	34

Legende: BVI=British Virgin Islands, CI=Cayman Islands u. HK=Hongkong

Bemerkung: Der Unterschied zwischen *major* und *principal subsidiaries* wird in den SEC-Berichten nicht näher erläutert. In den Jahrgängen 2007 bis 2010 ist lediglich zu erfahren. dass “principal subsidiaries” die Ergebnisse, Vermögenswerte und Verpflichtungen beeinflussen.

Quelle: CM. Form 20-F. 2001 – 2010.

Seit 2004 veränderte sich sowohl die Zahl aller Tochtergesellschaften als auch solcher mit Sitz in der PRC kaum. Ein anderer Indikator für die Stabilität des Konzerns ist die Höhe der Kapitalbeteiligung. Fast alle Töchter wurden zu 100 Prozent beherrscht.[69] Obwohl China Mobile hauptsächlich den chinesischen Markt bearbeitete, gab es fast so viele Töchter mit Sitz Britische Jungferninseln wie solche mit Sitz in China selbst. Das waren Holdings, die hundert Prozent des Kapitals an den jeweiligen regionalen Betriebsgesellschaften hielten. Schließlich kam 2012 eine weitere Tochtergesellschaft hinzu: China Mobile Finance. An deren Kapital war China Mobile mit zweiundneunzig Prozent beteiligt. Durch sie sollte das Management der internen Fonds zentralisiert werden.

69 2001 gab es drei Ausnahmen, 2003 vier, von 2004 bis 2006 jeweils sechs und von 2007 bis 2010 nur jeweils zwei.

3.4.5.3 Die Segmentierung China Mobiles

Die Segmentierung China Mobiles korrespondiert mit den regionalen Tochtergesellschaften. Die operativen Segmente werden getrennt geführt, weil jedes operative Segment eine strategische Geschäftseinheit repräsentiere, die verschiedene Märkte bedient. Alle operativen Segmente bieten innerhalb ihrer geographischen Märkte mobile Telekommunikationsdienste für einzelne Kunden an und sind in ein einziges berichtspflichtiges Segment aggregiert worden.

3.4.6 Das Fazit

Der staatliche Telekommunikationskonzern China Mobile bzw. sein Eigentümer proklamierte im Untersuchungszeitraum unzweifelhaft eine Wachstumsstrategie, die in den Strategie-Statements verschiedene Akzentuierungen erfuhr. 2002 positionierte sich China Mobile ausschließlich im Mobilfunk. Ein Jahr später beanspruchte man in diesem Segment die Marktführerschaft. Dieses Ziel sollte bis zu Ende der ersten Dekade beibehalten werden. 2003 sah China Mobile auch in der Koordinierung mit den Herstellern ein wichtiges Strategieelement. Im Folgejahr wurde zum ersten Mal die Mobilfunktechnologie der sog. dritten Generation thematisiert. 2005 wurde der Wachstumsbegriff spezifiziert und nunmehr ein nachhaltiges Wachstum angestrebt. Im darauffolgenden Jahr tauchte zum ersten Mal der ländliche Raum als Zielgebiet auf. 2007 war es die LTE-Technologie und 2008 der neue chinesische Mobilfunkstandard TD-SCDMA. Neu waren in 2009 das Strategieelement *Internet of Things* und die Konvergenz von Fernsehen und Telekommunikation. All den hier referierten Strategie-Statements war nicht zu entnehmen, ob ihnen irgendwelche tatsächliche Planungen zugrundeliegen.

Im Zuge ihrer Wachstumsstrategie konnte China Mobile schon in der ersten Hälfte der Dekade den angestrebten *national footprint* erreichen, d.h. in ganz China vertreten sein. Möglich wurde das durch zwanzig Übernahmen in den Jahren 2002 und 2004. Durch ihre Akquisitionen verfügte China Mobile schon 2005 über dreiunddreißig hundertprozentige Tochtergesellschaften, womit die einunddreißig Provinzen, autonomen Regionen und direkt verwalteten Gebiete abgedeckt wären und ein Marktanteil von rd. zwei Dritteln – gemessen an der Zahl der Kunden – erzielt worden war.

Welche Bedeutung hingegen die als strategisch bezeichnete Allianz mit Vodafone für die Entwicklung China Mobiles hatte, kann hier nicht beurteilt werden. Für die sog. Entwicklungs- oder Schwellenländer gilt gemeinhin ein größeres Foreign Direct Investment (FDI) als unabdingbar. Zwar war China durch den Beitritt zur WTO Ende 2001 vertraglich gebunden, Ausländern bis Ende 2006 eine maximal

neunundvierzig- bzw. fünfzigprozentige Beteiligung an Mobilfunkunternehmen einzuräumen, konnte aber dennoch den Kapitalanteil Vodafones an China Mobile auf rd. drei Prozent begrenzt halten, sodass es wohl mehr als Finanzinvestment – das 2010 auf Null reduziert wurde – betrachtet werden muss. Andere (größere) ausländische Direktinvestitionen musste China Mobile nicht hinnehmen.

Der chinesische Telekommunikationskonzern hatte in den Jahren 2005 bis 2007 Anstrengungen unternommen, international zu expandieren. 2007 war es China Mobile, d.h. der Holding CMCC, gelungen, den pakistanischen Mobilfunker Paktel zu übernehmen (s. Harwit 2008, 73f.) Mithin blieb die Expansionsstrategie China Mobiles bis auf diese Ausnahme auf das chinesische Festland beschränkt. Auch Kooperationen wurden meistens mit chinesischen Partnern geschlossen.

3.5 Nippon Telegraph and Telephone Corporation (NTT)

3.5.1 Die Unternehmensgeschichte NTTs

Der Vorgänger der Nippon Telegraph & Telephone Corporation war die Nippon Telegraph & Telephone Public Corporation, die bis zum 1. April 1985 der einzige Telekommunikationsbetreiber für nicht-grenzüberschreitende Dienste in Japan war. Internationale Telekommunikationsdienste wurden nur von KDD betrieben. Am 1. April 1985 wurde NTT in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung umgewandelt und alle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten des Vorgängers wurden auf das neue Unternehmen übertragen. Seit dem 1. August 1992 dürfen Ausländer bis zu einem Drittel der gesamten Stimmrechte halten.

Im April 1995 gingen NTT Data (Datenkommunikation) und im Oktober 1998 NTT Docomo (Mobilfunk) an die Tokyoter Börse TSE. Im März 2002 wurde NTT-Docomo auch an der Londoner (LSE) und an der New Yorker ((NYSE) gelistet. Seit Juni 1997 war es der NTT-Gruppe erlaubt, ins internationale Telekommunikationsgeschäft einzusteigen und globale Dienste anzubieten. Solche Dienste waren zunächst auf die Datenkommunikation für multinationale Unternehmen beschränkt und wurden seit September 1997 angeboten. Ab dem 1. Oktober 1999 begann dann NTT Communications globale Telekommunikationsdienste, einschließlich Sprachdienste, zu offerieren (s. NTT Form 20-F 2001, 43f.) Im Juli 1999 wurde NTT in eine Holding-Gesellschaft umgewandelt und die intra-präfekturalen Kommunikationsdienste auf die zwei regionalen hundertprozentigen Tochtergesellschaften, NTT East und NTT West, übertragen und interpräfekturale auf NTT Communications. An den beiden regionalen Tochtergesellschaften muss NTT alle Aktien halten.

3.5.2 Der Umfang des NTT-Geschäfts

Unter der Überschrift *Principal Business Activities* hieß es, dass die Telekommunikationsdienste der NTT-Gruppe in sechs Kategorien aufgeteilt waren: Festnetzsprachdienste, mobile Sprachdienste, IP/Paket-Kommunikationsdienste, Verkauf von Telekommunikationsausrüstung, Systemintegration und andere Dienste. Dagegen wurden unter *Item 4 - Information on the Company* die regionale, die *long-distance* und internationale, die mobile und die Datenkommunikation als wesentliche Geschäfte der NTT-Gruppe genannt, was auch der Gliederung der operativen Segmente entsprach (s. NTT Form 20-F 2010, 21 u. 28).

3.5.3 Die Strategien NTTs

Eine eigene Vision entwickelte NTT in den Berichten für die SEC nicht, bezog sich aber auf die Vision des Ministry of Internal Affairs and Communications (MIC) mit dem Titel "New Broadband Super Highway (Hikari no Michi)". Das für die Regulierung von NTT zuständige MIC strebte an, dass alle japanischen Haushalte im Jahr 2015 Superhochgeschwindigkeitsbreitbanddienste benutzen.

Im Unterschied zur Strategiedimension „Vision" verfügte NTT aber über eine eigenständige Unternehmensstrategie. So hatte NTT in 2005 eine mittelfristige Management-Strategie verabschiedet und im Mai 2008 eine mittelfristige bis Ende März 2013 terminierte Management-Strategie mit dem Titel *Road to Service Creation Business Group - full-scale rollout of broadband and ubiquitous service* angenommen. Diese Dokumente selbst wurden aber nicht ausführlich referiert. Unter der Überschrift *business overview and strategy* widmeten sich die NTT-Jahresberichte für die SEC in den Jahren von 2001 bis 2009 auf ein bis zwei Seiten der NTT-Strategie. Oft fanden sich trotz des Titels auch hier keine expliziten strategischen Statements. Weiterhin fällt auf, dass auf eine ausufernde strategische Wachstumsrhetorik verzichtet wurde.

In dem ersten hier analysierten Bericht für die SEC wurde überhaupt keine strategische Aussage getroffen; es wurden lediglich die geschäftlichen Aktivitäten beschrieben. Man wollte die Nachfrage für breitbandige Internetzugangsdienste entwickeln. Im Mobilfunk wollte Docomo die Nicht-Sprachdienste ausweiten und den mobilen Multimediamarkt entwickeln. Dann stellte man die eigene Reaktionen (Dienstepakete und Preisgestaltung) auf den wachsenden Wettbewerb im Festnetzbereich dar. Die internationalen Investitionen und strategische Partnerschaften waren auf den Mobilfunk, IP-Netzwerke und IP-Serviceplattformen ausgerichtet (s. NTT Form 20-F 2001, 19).

Im Folgebericht 2002 wurde zum ersten Mal eine „vorwärtsschauende Strategie“ der NTT-Gruppe expliziert, die in der Bereitstellung hochwertiger und sehr bequemer, optischer wie drahtloser Internetzugangsdienste bestand. Durch den Bau von Plattformen beabsichtigte NTT die Verteilung von Inhalten zu fördern. Strukturelle Reformen, die den Abbau von Personalkosten und die Reduzierung von Investitionen beinhalteten, zielten auf einen wettbewerbsfähigen Betrieb. Darüber hinaus wurden in dem Abschnitt *business overview and strategy* auch organisatorische Maßnahmen angeführt. Ein „Broadband Promotion Office“ sollte Nachfrage für neue Breibanddienste generieren und NTT Broadband Initiatives Inc. („NTT-BB“), eine Gesellschaft für Breitbandinhalte, sollte durch neue Geschäftsmodelle und ihr Breitbandportal („BROBA“) den Markt für Liefernetzwerke von hochauflösendem Inhalt („CDNs“) und Anwendungen entwickeln (s. NTT Form 20-F 2002, 21).

2003 wurden im Abschnitt *business overview and strategy* wieder keine expliziten strategischen Aussagen getroffen. Dafür wurde hier den Drei-Jahres-Geschäftsplänen (2003-2005 u. 2004 -2006) Referenz erwiesen. Wie zuvor wurden nur die Situation und die Erwartungen an die Marktentwicklung beschrieben und die darauf reagierenden Maßnahmen. Inhaltlich stand wiederum die Breitbandkommunikation im Mittelpunkt. In diesem Zusammenhang wurde die Rolle der optischen Technologie betont, für die die NTT-Gruppe die Vision “Vision for a New Optical Generation” formuliert hatte (s. NTT Form 20-F 2003, 22).

Der Jahresbericht 2004 publizierte eine weitere organisatorische Maßnahme auf dem Breitbandgebiet und zwar die Schaffung von NTT Resonant, in der die entsprechenden F&E-Ressourcen der NTT-Laboratorien und anderer NTT-Unternehmen konzentriert wurden. Resonant nahm im April 2004 die Arbeit auf und sollte neue Dienste entwickeln. In jenem Jahr wurde zum ersten Mal auf die Bedeutung der Holding-Struktur von NTT hingewiesen. Aus ihr sollten Vorteile gezogen werden, indem die Holding F&E vereinheitlicht und andere Unternehmensteile berät und unterstützt, insbesondere hinsichtlich der Finanzierung. Auch der F&E wurde in diesem Jahr zum ersten Mal ein Absatz gewidmet. Angesprochen wurden die Kommerzialisierung der Forschungsergebnisse, die Standardisierung und die Zusammenarbeit mit anderen Forschungsinstituten (s. NTT Form 20-F 2004, 24).

Im SEC-Bericht 2005 wurde auf eine mittelfristige Management-Strategie Bezug genommen. Angesichts sozialer Erwartungen an die Informationstechnologie wollte man ubiquitäre Breitbanddienste, die Festnetz und Mobilfunk kombi-

nieren, entwickeln und bereitstellen. Zum ersten Mal wurde auch das Thema Next Generation Network (NGN) erwähnt (s. NTT. Form 20-F 2005, 24).

NGN-Feldversuche wurden im darauffolgenden Jahresbericht dann auch für Dezember 2006 angekündigt und es wurde sogar ein quantitatives Ziel für die Verbreitung für optische Zugangsdienste, die auf dem Next Generation Network aufbauen, benannt: Am 31. März 2011 sollte es davon dreißig Millionen Stück geben. Abgeschlossen wurde der Abschnitt *business overview and strategy* wieder mit jeweils einem Absatz zur Holding-Struktur und F&E (s. NTT Form 20-F 2006, 25).

2007 wurde auf einen Fahrplan für NGN verwiesen, der Teil der mittelfristigen Management-Strategie ist. Dasselbe quantitative Ziel für die optischen Zugänge sollte diesmal ein Jahr früher erreicht werden - am 31.3.2010. Weiterhin wollte NTT die Geschäfte ausweiten, die unabhängig vom Verkehr sind. Auch der SEC-Bericht 2007 endete mit den Absätzen zur Holding-Struktur und zur F&E (s. NTT Form 20-F 2007, 25).

2008 verwies man im Abschnitt *business overview and strategy* auf die im Mai 2008 verkündete mittelfristige Management-Strategie *Road to Service Creation Business Group—full-scale rollout of broadband and ubiquitous service,* der zufolge die Breitbanddienste upiquitär ausgebaut werden sollten und das damit verwandte Geschäftsportfolio restrukturiert werden sollte. Dementsprechend wurde auch wieder das NGN *(open connectivity)* thematisiert. Um neue Dienste und neue Werte zu schaffen und zu entwickeln, wollte NTT mit anderen Partnern zusammenarbeiten, z.B. im *Next Generation Services Joint Development Forum.* Ein weiterer Absatz war dem Mobilfunk gewidmet, insbesondere der sog. dritten Generation (FOMA, Freedom of Mobile Multimedia Access). NTT Docomo wollte ihre acht regionalen Tochtergesellschaften in einer nationalen Gesellschaft konsolidieren.

Um das Geschäft weiter zu expandieren, setzte NTT auf Unternehmenskunden und das globale Geschäft. Zusätzlich wollte der Konzern neue Felder erschließen, die nicht auf Verkehr beruhten. Die Effizienz des Gesamtunternehmens sollte durch die Zusammenlegung der Standorte und Outsourcing gesteigert werden. Nicht zuletzt wurde wieder auf die Vorteile verwiesen, die man aus der Holding-Struktur NTTs ziehen wollte. Ein Absatz zur Forschung & Entwicklung beendete den Abschnitt *buisness overview and strategy* (s. NTT Form 20-F 2008, 26).

Im SEC-Bericht 2009 war erstmals von einer Strategie des Wachstums die Rede; es wurden vier Bereiche des strategischen Wachstums identifiziert, in denen man auch expandieren wollte. Die Geschäftsstruktur sollte in Richtung auf das

IP-Geschäft transformiert werden, das im Geschäftsjahr 2009 etwas weniger als sechzig Prozent des Umsatzes ausmachen sollte.

Als erstes strategisches Wachstumsfeld wurden das NGN und sog. 3G-Dienste genannt. Man wollte in den höherwertigen *(upper layer)* Geschäften expandieren, die Internet-Verbindungsdienste, IP-Telefondienste, Video-Verteildienste und Portal-Dienste einschließen. In diesem Zusammenhang fand auch wieder das *Next Generation Services Joint Development Forum* Erwähnung. Die mobile Breitbandkommunikation sollte durch die Anwendung des LTE-Standard gefördert werden. Als zweites Expansionsfeld wurden die Geschäftslösungen für Unternehmenskunden identifiziert. Auch der dritte Bereich strategischen Wachstums war schon bekannt: die Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Hier sollten die Ergebnisse der F&E genutzt werden, um neue Geschäfte im Umwelt- und Energiebereich zu fördern, wie den Bau und den Betrieb von hochzuverlässigen und Niedrig-Energie-Rechenzentren sowie den Bau umweltfreundlicher Gebäude. Ebenfalls die Entwicklung des globalen Geschäfts war nicht neu und wurde als vierter strategischer Wachstumsbereich aufgeführt. Bei den ICT-Diensten beabsichtigte man, sich breiter aufzustellen und die Rechencenter und Sicherheitsmaßnahmen weiter zu verbessern. Zusätzlich sollten die globalen Netzwerkdienste durch die Verbesserung der Datenkommunikation und internationales Roaming ausgebaut werden.

Nach der Aufzählung der strategischen Wachstumsbereiche folgten wieder die Absätze zu den Stichwörtern „Zusammenlegung der Standorte und Outsourcing“ sowie „Holding-Struktur“. Der Abschnitt *business overview and strategy* schloss mit einer Absichtserklärung zur Lösung von sozialen- und Umweltproblemen, insbesondere der Klimaerwärmung, beizutragen (s. NTT. Form 20-F 2009, 23).

Auch der hier zuletzt behandelte SEC-Bericht 2010 bezog sich auf den obigen strategischen Plan und benannte drei wesentliche Ziele:

1. Den Aufbau einer vollständigen IP-Netzwerkinfrastruktur für Festnetz- und Mobilkommunikation bis zum 31. März 2011 und die Schaffung und den Ausbau darauf aufbauender ubiquitärer Breitbanddienste,
2. Die Neuordnung der Geschäftsstruktur der NTT-Gruppe, weg vom traditionellen Geschäft, das im Geschäftsjahr 2008 fast fünfzig Prozent des konsolidierten Umsatzes ausmacht, zu einem Geschäftsmodell, wo das IP- und Lösungsgeschäft sowie neue Geschäfte fünfundsiebzig Prozent des konsolidierten Umsatzes des Geschäftsjahres 2013 bestreiten und
3. Die Steigerung des konsolidierten Betriebsgewinns auf ¥ 1,3 Billionen im Geschäftsjahr 2013.

Dabei wollte sich die NTT-Gruppe auf drei Hauptbereiche konzentrieren:

a. Die Förderung von Telekommunikationsdiensten.
   Im Festnetzbereich sollte die Flächendeckung des NGN weiter vorangetrieben und die Glasfaserverkabelung von Wohnhäusern gefördert werden. Im Mobilfunk sollte neben dem FOMA-Service LTE implementiert werden, was für den Dezember 2010 geplant war. Durch die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern sollte die Schaffung von neuen Diensten unterstützt werden. Als Beispiele für Dienste, die die Bedürfnisse der Kunden befriedigten, wurden hier Cloud-Computing, Heim-ICT und E-Learning genannt.
b. Die Bereitstellung globaler Dienste (siehe SEC-Bericht 2009).
c. Die Lösung sozialer Fragen.

Die NTT-Gruppe wollte verschiedene soziale Probleme mit Informations- und Kommunikationstechnik begegnen, wie der Alterung der Gesellschaft, der abnehmenden Geburtenrate, der Verbesserung der Qualität des Gesundheits- und Bildungswesens und den Umweltproblemen, dem Betrieb und Management der Straßen, des Wassersystems und anderer öffentlicher Infrastruktur. Insbesondere wollte NTT die Anstrengungen zur Bewältigung von Umweltproblemen verstärken (Grüne ICT). Den Abschluss des Abschnitts *business overview and strategy* bildete der Topos, die Unternehmenseffizienz durch die Überprüfung von Geschäftsprozessen, die Zusammenlegung der Standorte und das Outsourcing von Operationen zu erhöhen (s. NTT. Form 20-F 2010, 72).

Die Internationalisierungsstrategie NTTs

Zu Anfang des Beobachtungszeitraums konzentrierte sich die NTT-Gruppe nach eigenen Angaben auf die Bereiche mit hohen Wachstumsraten wie die Mobilfunkkommunikation, IP-Netzwerke und IP-Plattformen und expandierte von ihrer asiatischen Basis in die US- und europäischen Märkte. Die Tochter NTT Communications plante ein eigenes Global IP Network, das IP-Breitbandkonnektivität in Japan, Nordamerika, Asien und Europa anbietet. Sie wollte ein globales IP-Unternehmen werden, das auf die Bedürfnisse multinationaler Unternehmen in einer grenzenlosen Welt reagiert, für die sie Rechenzentren in Übersee entwickelt und den Bau und die Unterhaltung der Informations- und Telekommunikationsnetzwerke derselben auslagert. Um IP-Plattform-Geschäfte wie *Application Service Providers* (ASP) und Rechenzentren zu fördern, erachtete NTT Partnerschaften und Allianzen als notwendig.

So ging die Mobilfunktochter NTT DoCoMo auch strategische Partnerschaften bzw. Allianzen ein: in den USA mit AT&T Wireless, in Europa mit KPN

Mobile und in Asien mit Hutchison Telephone Company und KG Telecom. Mit den strategischen Partnern teilte sie den I-mode-Dienst, das Know-how und die Technologie der nächsten Mobilfunkgeneration, um die mobilen Internetdienste schnell zu verbreiten und den W-CDMA-Standard als gemeinsame Plattform zu fördern. Bestandteil solcher strategischer Allianzen war der Erwerb von Minderheitsbeteiligungen durch NTT DoCoMo (s. NTT Form 20-F 2001).

Im Bericht 2002 gab NTT DoCoMo explizit an, eine globale Strategie zu verfolgen, um die Verbreitung der W-CDMA-Technologie als Plattform für 3G-Systeme und –dienste zu fördern. Um die umfassende und schnelle Bereitstellung von mobilen Multimediadiensten zu fördern, kündigte NTT an, das Netzwerk an strategischen Überseepartnerschaften hauptsächlich in Asien auszuweiten. Investments sollten vor dem Hintergrund der Telekommunikationskrise Anfang des Jahrtausends nur selektiv *(choose-and-concentrate approach)* getätigt und verstärkt auf ihre Rentabilität *(return on investment)* geachtet werden (s. NTT Form 20-F 2002, 47).

2003 stand für die NTT Gruppe die Reorganisation und Restrukturierung der Geschäfte in den internationalen Datenkommunikationsmärkten im Mittelpunkt. Sie wollte ihre 3G-Dienste ständig erweitern und im IT-Geschäft eine intensive Zusammenarbeit zwischen Japan und dem Rest Asiens entwickeln. Um ihre internationalen Operationen stetig zu expandieren, verkündete NTT seit 2003, die Synergien ihrer heimischen Geschäfte auszuschöpfen, die Gruppenressourcen effektiv zu nutzen und die Kooperation unter allen Gruppenunternehmen zu fördern. Insbesondere wollte NTT weiter in China und anderen asiatischen Märkten expandieren, wo sich bereits viele japanische Unternehmen etabliert haben und hohe Wachstumsraten zu erwarten waren. Außerdem wollte NTT aktiv internationale Standards und Sicherheits- und Verschlüsselungslösungen für IPv6 (Internet Protocol version 6) fördern. Während sich die Tochter NTT Communications im Bereich IP/Datenkommunikation auf die asiatischen Märkte konzentrieren wollte, verfolgte die Mobilfunktochter NTT DoCoMo neben Asien auch neue Möglichkeiten in Europa und den USA (vgl. NTT From 20-F 2003, 44f.; 2004, 48; 2005, 51; 2006, 52 u. 2007, 52f.)

2004 wurden die in 2003 getroffenen internationalen Strategie-Statements wiederholt. 2005 unterscheidet sich insoweit vom Vorjahr als das in einem Absatz noch auf die Bedeutung der Integration von Festnetz und Mobilfunk für die Neuausrichtung und Umstrukturierung der Unternehmen in den internationalen Datenkommunikationsmärkten hingewiesen wurde. Auch die Aussagen aus den Jahren 2006 und 2007 stimmen weitgehend mit denen aus dem Jahr 2005 überein.

Der SEC-Bericht für das Geschäftsjahr 2008 setzte neue Akzente bei der Beschreibung des internationalen Telekommunikationsmarktes. Er wies auf die Zusammenarbeit zwischen Telekommunikation und Rundfunk sowie auf die wachsende Nachfrage nach integrierten IKT-Lösungen für das In- und Ausland. Neben den Wachstumsmärkten in China und Indien wurden auch Russland und der Mittlere Osten als solche identifiziert. NTT war bestrebt, Geschäfte zu entwickeln, die auf jede Region und auf jedes Land zugeschnitten sind. Die Gruppe wollte weiterhin global expandieren, wobei sie auf Qualität und einen umfassenden Service setzte. Die entsprechenden Statements für die Jahre 2009 und 2010 fallen ähnlich aus.

3.5.4 Die Diversifikation NTTs

3.5.4.1 Die (internationalen) Akquisitionen und Devestitionen NTTs

USA

Verio

Im Jahr 2000 übernahm NTT Communications die Mehrheit an Verio, in der dann die US-Tochter von NTT Communications aufging. Verio bot Internetlösungen an, inklusive Web Hosting und E-Commerce-Plattformen. Durch die Verbindung beider IP-Netzwerke und Unternehmen wollte man entsprechende nahtlose internationale Dienste anbieten. 2005 wurde das US- und europäische Geschäft Verios restrukturiert: Verio Europe wurde eine Tochter von NTT Europe und das globale IP-Netzwerkgeschäft und das Leased-Circuit-Hosting-Business wurden auf NTT America übertragen.

AT&T-Wireless

Im Dezember 2000 vereinbarte NTT DoCoMo Inc. mit AT&T Corp., eine strategische Allianz – inklusive einer Direktinvestition – mit der noch zu bildenden AT&T Wireless Group zu schließen. Im Januar 2001 erwarb NTT Docomo einen sechzehnprozentigen Anteil an AT&T Wireless, um den Aufbau und die Entwicklung des Mobilfunks der dritten Generation und der dazugehörigen mobilen Portaldienste im US-Markt zu erleichtern. Im Dezember 2002 ergänzte NTT DoCoMo die Investorenvereinbarung dahingehend, dass AT&T Wireless bis zum 31. Dezember 2004 plante, W-CDMA basierte 3G-Datendienste in San Francisco, San Diego, Seattle und Dallas einzuführen. Obwohl NTT seine Partnerschaft mit AT&T Wireless als strategisch bezeichnete, hat NTT nicht die Gelegenheit genutzt AT&T Wireless zu übernehmen, als der Konzern aufgefordert wurde, ein Angebot zu machen. Mit der Übernahme von AT&T Wireless durch Cingular im Jahr 2004

transferierte NTT DoCoMo ihre AT&T Wireless-Aktien an Cingular (s. NTT Form 20-F 2001, 47, 100; 2002, 51; 2003, 47; 2004, 50 u. 2006, 61f.)

Walt Disney
In 2001 hatten NTT DoCoMo und die Walt Disney Internet Group (Japan) ein *memorandum of understanding* unterzeichnet, um gemeinsam die Einführung von Disney-Inhalten in die mobilen Internetmärkte in Übersee zu studieren (s. S. NTT Form 20-F 2001, 47).

Teligent
Im April 2001 hatte NTT einen Anteil von 7,9 Prozent an Teligent. Im Monat darauf reichte Teligent Gläubigerschutz ein.

Revere
Um ihr Systemintegrationsgeschäft in den USA zu erweitern, hatte NTT DATA in 2005 sechzig Prozent der umlaufenden Aktien von Revere erworben, das über Ressourcen der IT-Beratung und Softwareentwicklung für die Fertigung, die Finanzbranche und das Gesundheitswesen verfügte. Revere selbst hatte in 2007 Tryarc LLC übernommen, ein mittleres Systemhaus an der Westküste der USA.

Europa

Deutschland

Integralis
In 2009 kaufte NTT Communications ca. 78,4 Prozent der umlaufenden Aktien von Integralis, ein führender internationaler Anbieter von IT-Sicherheitslösungen mit Sitz in Deutschland. NTT Communications beabsichtigte durch die Integration von Netzwerkdiensten und Unternehmenssicherheitsdiensten Mehrwertdienste für globale Geschäftskunden aus einer Hand anzubieten.

net mobile
In 2009 erwarb NTT Docomo insgesamt 81,45 Prozent der umlaufenden Stammaktien der deutschen net mobile, einer mobilen Geschäftsplattform zur Verteilung von Inhalten, die zu einer Tochter von NTT Docomo wurde.

itelligence
itelligence – im globalen Systemintegrationsgeschäft tätig, befand sich 2008 zu 77,2 Prozent im Besitz von NTT DATA und zu 10, 3 Prozent im Besitz von NTT Communications. Durch diese Akquisition wollte NTT seine Fähigkeiten stärken,

komplette IKT-Lösungen für europäische und globale Unternehmen bereitzustellen.

Cirquent
In 2008 erwarb NTT Data 72,9 Prozent der umlaufenden Aktien der Cirquent GmbH von der BMW AG, für die es auch weiterhin tätig war.

Frankreich

Bouygues Telecom
In 2002 schloss NTT DoCoMo mit Bouygues Telecom eine bis 2012 dauernde Vereinbarung, um geistiges Eigentum zu lizensieren und um Beratungsdienste für I-mode-Dienste in Frankreich, Französisch Guyana, Martinique, Guadeloupe und Reunion anzubieten.

Niederlande

KPN Mobile
Schon im Juli 2000 hatte NTT DoCoMo vereinbart, mit fünfzehn Prozent der Stimmrechte bei KPN Mobile einzusteigen, um mobile Multimedia- und IMT-2000 Dienste in Europa zu fördern. Noch im selben Monat wurde eine Vereinbarung mit KPN Mobile und Hutchison getroffen, um gemeinsam in Hutchison 3G UK zu investieren, eine britisches Unternehmen, das eine IMT-2000 Lizenz für das Vereinigte Königreich erworben hatte. Im September 2000 erwarb NTT DoCoMo zwanzig Prozent und KPN Mobile fünfzehn Prozent der Stimmrechte an Hutchison 3G UK. Damit wollte NTT DoCoMo Hutchison 3G UK unterstützen, IMT-2000 und Multimediadienste im Vereinigten Königreich bereitzustellen.

Im Januar 2001 schlossen NTT DoCoMo und KPN Mobile ein *memorandum of understanding,* das die Errichtung eines Joint Ventures beinhaltete, in dem die mobile Datenkommunikation von KPN Mobile, E-Plus (BRD) und KPN Orange (Belgien) zusammengefasst wurden. KPN Mobile sollte fünfundsiebzig Prozent und NTT DoCoMo fünfundzwanzig Prozent an diesem Gemeinschaftsunternehmen halten. Darüber hinaus hatten diese beiden Partner zusammen mit Telecom Italia Mobile ("TIM") ein *memorandum of understanding* geschlossen, um gemeinsam paneuropäische mobile Internetdienste zu studieren und zu entwickeln (s. NTT Form 20-F 2001, 47).

Diesen Memoranden folgten zwei Lizenzvereinbarungen: im November 2001 mit KPN Mobile und Royal KPN und im Februar 2002 mit E-Plus Mobilfunk, eine Tochtergesellschaft von KPN Mobile (s. NTT Form 20-F 2002, 52).

Aber auch dieses Engagement in Europa blieb nicht von Dauer. Im Dezember 2002 hatte sich NTT Docomo dagegen entschieden, weitere Aktienanteile an KPN zu zeichnen, sodass der Stimmrechtsanteil von fünfzehn auf 2,2 Prozent fiel (s. NTT Form 20-F 2005, 53).

Im Oktober 2005 hatte NTT DoCoMo die Kapitalallianz mit KPN Mobile aufgelöst. Die I-mode-Lizenzvereinbarung zwischen NTT DoCoMo und KPN Mobile wurde aber beibehalten. Im Rahmen dieser Vereinbarung transferierte NTT DoCoMo seine Anteile an KPN Mobile (2,16 Prozent) auf KPN, die Muttergesellschaft KPN Mobiles. KPN stimmte zu, I-mode-Patente zu nutzen und so mit NTT DoCoMo in der globalen I-mode-Allianz zu kooperieren (s. NTT Form 20-F 2007, 149 u. 2008, 66).

Vereinigtes Königreich

Hutchison 3G UK

2005 verkaufte NTT DoCoMo seinen ganzen zwanzigprozentigen Anteil an H3GUK, der aus einer Investition im Jahr 2000 im Rahmen einer Geschäftsallianz mit Hutchison Whampoa Limited herrührte (s. NTT Form 20-F 2002, 52).

Asien

Bangladesch

Axiata

2008 erwarb NTT Docomo eine dreißigprozentige Beteiligung an TM International (Bangladesh) Limited (TMIB), ein Mobilfunknetzbetreiber aus Bangladesch, der 2009 in Axiata (Bangladesh) Limited umbenannt wurde.

China

Shenzhen NTT DATA East Net Co., Ltd. (EastNet)

In 2007 erwarb NTT Data einundfünfzig Prozent von Shenzhen East Net Co. Ltd. und gründete EastNet. Das Unternehmen bot Paketlösungen für die Produktionskontrolle für Fertigungsunternehmen an. Die Kundenbasis bestand aus japanischen Unternehmen, die hauptsächlich in der Südregion Chinas operierten. Als strategisches Motiv wurde die Sicherung einer lokalen Operationsbasis für das stabile Angebot von IT-Dienstleistungen in China angegeben. Außerdem sollte dieses Investment NTT Datas Fähigkeit zum Bau von globalen unternehmenskritischen Systemen stärken.

Guam

Docomo Pacific

In 2006 übernahm NTT Docomo die beiden Mobilfunknetzbetreiber Guam Cellular und Guam Wireless und fusionierte sie zu einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft.

Hong Kong

HKNet

HKNet Company Limited war ein großer Internet-Service-Provider (ISP) in Hong Kong, an dem sich NTT Communications zunächst mit neunundvierzig Prozent beteiligte und im Jahr 2000 auf neunundsiebzig Prozent erhöhte. Um die Strategie für IP-Dienste in Hong Kong und auf dem chinesischen Festland effizienter umzusetzen, wurde in 2001 aus HKNet eine hundertprozentige Tochter von NTT Communications.

Hutchison Telephone Company Limited (HTCL)/Hutchison 3G HK Holdings Limited (H3G HK)

An diesen beiden Gesellschaften war NTT Docomo in 2010 mit jeweils 24,1 Prozent beteiligt. Diese Beteiligungen waren das Ergebnis einer Allianz mit Hutchison Whampoa Limited (HWL) zur Entwicklung ihrer mobilen Internet- und 3G-Dienste in Hong Kong, in der NTT Docomo 1999 zunächst neunzehn Prozent an HTCL und in 2001 weitere 6,4 Prozent erwarb. Mit der Trennung der 3G-Geschäftseinheit von HTCL erwarben die Japaner auch 25,4 Prozent an H3G HK.

Indien

Tata Teleservices Limited (TTSL)

Auch in Indien hatte NTT Docomo strategisch investiert und war mit dem Ziel eines nachhaltigen Wachstums eine Kapitalallianz mit Tata Sons, der Holding für die indische Tata-Gruppe eingegangen. So hatte NTT Docomo im Jahr 2009 26,5 Prozent der Stammaktien des indischen Telekommunikationsbetreibers TTSL, einer Einheit der Tata-Gruppe, erworben und 12,1 Prozent der Tata Teleservices Maharashtra Limited (TTML), ein Tochterunternehmen von TTSL.

Vertex

In 2007 erwarb NTT Data 68,7 Prozent der umlaufenden Aktien von Vertex, das Offshore-Entwicklungsleistungen für Unternehmen aus Japan anbot. Durch die so gewonnene Managementkontrolle über Vertex zielte NTT Data darauf ab, eine

Offshore-Entwicklungsstruktur auf globalem Niveau zu errichten und durch den Austausch von Personal die Entwicklungsfähigkeiten innerhalb der NTT-Gruppe zu stärken.

Hutchison Essar
Eine in 2006 getroffene Lizenz-Vereinbarung zwischen NTT DoCoMo und Hutchison Essar Ltd für I-mode wurde wieder annuliert.

Indonesien

Mitra Global Telekomunikasi Indonesia (MGTI)
2004 stieg NTT Finance (UK) Limited bei MGTI aus. Unter den sechs Partnern dieses Joint Ventures, das in der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre Telefonanschlüsse in Indonesien installierte und betrieb, befand sich NTT, das indirekt einen Anteil von 15,3 Prozent an MGTI innehatte.

Korea

KT Corporation (KT)
Ende 2005 ging NTT DOCOMO eine umfassende strategische Allianz mit KT Freetel Co. Ltd. (KTF), einem koreanischen Mobilfunkbetreiber, ein, inklusive einer Beteiligung in Höhe von zehn Prozent. NTT Docomo lieferte KTF technische Unterstützung bei der Errichtung eines landesweiten W-CDMA-Netzwerks. Die Allianz zielte auf die gemeinsame Entwicklung und das Angebot von Roamingdienste, auf neue Geschäftsmöglichkeiten durch das Verschmelzen technischer- und Marketingexpertise und auf die Untersuchung von Einsparungsmöglichkeiten ab. Im Zuge der Fusion von KTF und dem koreanischen Festnetzbetreiber KT im Jahr 2009 tauschte NTT Docomo seine Beteiligung an KTF in eine Beteiligung an KT in Höhe von ca. 5,5 Prozent.

Malaysia

U Mobile Sdn. Bhd. (U Mobile)
2008 übernahm NTT Docomo 16,5 Prozent der umlaufenden Aktien des malaysianischen Mobilfunkbetreibers U Mobile. Zweck der Beteiligung war die Verbesserung der internationalen Roamingdienste in Malaysia (s. NTT Form 20-F, 2009, 52).

Philippinen

Philippine Long Distance Telephone Company (PLDT)

NTT Communications war 1999 mit fünfzehn Prozent bei PLDT eingestiegen. In 2006 schloss NTT Docomo eine Vereinbarung mit NTT Communications, dem philippinischen Telekommunikationsunternehmen PLDT und FPC, dem größten Anteilseigner PLDTs, wonach NTT Docomo ca. sieben Prozent der Stammaktien PLDTs von NTT Communications kaufte und eine umfassende Geschäftsallianz mit PLDT und seiner Mobilfunktochter SMART einging. NTT Docomo erhöhte ihren Anteil an PLDT auf 14,2 Prozent, sodass zum 31. März 2008 NTT Docomo und NTT Communications (6,7 Prozent) zusammen 20,9 Prozent an PLDT hielten. Mit dem Erwerb weiterer Anteile wurde PLDT zu einem mit NTT verbundenen Unternehmen (s. NTT Form 20-F 2010, 63).

Singapur

Docomo interTouch Pte. Ltd. (interTouch)

In 2004 übernahm NTT Docomo inter-touch (BVI) Limited, eine Holding von Internet-Providern mit Sitz in Singapur, vollständig. Sie bot Hochgeschwindigkeitsbreitbandverbindungen und Anwendungen für Reisende in Hotels in der Asien-Pazifik-Region, Europa und in den amerikanischen Kontinenten an. 2007 wurde die Gruppe zu einer hundertprozentigen Tochter von NTT Docomo.

StarHub Ltd. (StarHub)

NTT Communications hielt 2010 zehn Prozent an StarHub, ein im Mai 1998 von NTT, Singapore Technologies Telemedia, Singapore Power und British Telecom gebildetes Konsortium, das nationale und internationale Telekommunikationsdienste sowie Mobilfunk in Singapur anbot. Die anderen Anteilseigner waren 2010 Singapore Technologies Telemedia, Media Corporation of Singapore, British Telecom, and Singapore Press Holdings. In 2002 hielt NTT noch 14,5 Prozent an StarHub.

Sri Lanka

Sri Lanka Telecom PLC. (SLT)

2008 verkaufte NTT Communications ihre Anteile an der 1996 privatisierten Sri Lanka Telecom, die nationale und internationale Telekommunikationsdienste in Sri Lanka bereitstellte. Mit der Erklärung zum strategischen Partner hatte NTT eine Beteiligung in Höhe von 35,2 Prozent erworben, die später auf NTT Communications überging.

Taiwan

Far EasTone Telecommunications Co., Ltd. (Far EasTone)

In 2003 wurde NTT Docomo ein Gesellschafter des taiwanesischen Mobilfunkbetreibers Far EasTone. Diese Beteiligung rührte aus einer Beteiligung in 2001 an dem taiwanesischen Mobilfunker KG Telecommunications Co., Ltd. (KG Telecom) in Höhe von zwanzig Prozent, der in 2003 eine hundertprozentige Tochter von Far EasTone wurde. 2004 schloss NTT Docomo ein Beratungsabkommen mit Far EasTone zur technischen Unterstützung ihrer W-CDMA basierten 3G-Dienste. Die Beteiligung von NTT Docomo betrug im Geschäftsjahr 2009 4,7 Prozent (s. NTT Form 20-F 2010, 62 u. 2009, 50).

Thailand

TT&T Public Company Limited (TT&T)

2005 beendete NTT West dieses Engagement in Thailand. Es war NTTs erstes großes Telekommunikationsprojekt (Design, Bau und Betrieb) in Übersee, das 1992 begann. Zeitweise betrug die Kapitalbeteiligung an TT&T achtzehn Prozent, um 2001 auf 11,2 Prozent zurückzugehen.

ArcCyber Company Limited (ArcCyber)

ArcCyber war ein in 2001 vereinbartes Joint Venture für Rechenzentrumsdienste in Thailand. NTT Communications und Shin Corporations Public Company Limited (SHIN) hielten jeweils einen Anteil in Höhe 47,5 Prozent und Saha Pathana Inter-Holding Public Company Ltd. und ihre Tochter fünf Prozent. Außerdem erwarb NTT Communications vierzig Prozent der SHIN-Tochter Shineedotcom Company Ltd (s. NTT Form 20-F 2001, 46 u. 2002, 50f.)

Vietnam

NTT Vietnam Corporation (NTTV)

2008 wurde das Kapital des 1997 von NTT und Vietnam Posts and Telecommunications Corporation (VNPT) gegründeten Joint Ventures NTTV reduziert.

Australien

NTT Australia IP Pty Ltd (NTT Australia IP)

2002 wurde Davnet Telecommunications Pty Ltd. (Davtel) hundertprozentige Tochter von NTT Communications, die schon Ende 1999 neunundvierzig Prozent

an Davtel erworben hatte. Als NTT Australia IP bot es verschiedene IP-Dienste in Australien an.

Extend Technologies Group Holdings Pty Ltd (Extend Technologies)
In 2009 erwarb NTT Data einundfünfzig Prozent der umlaufenden Aktien von Extend Technologies, ein australischer Systemintegrator. Dadurch konnte NTT Data das Angebot von SAP-Unterstützungssystemen auf die Asien-Pazifik-Region ausdehnen.

3.5.4.2 Andere Kooperationen NTTs

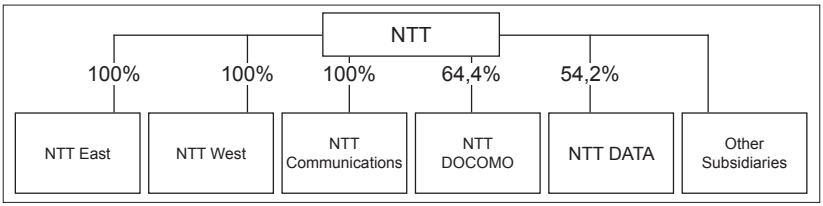
Internationale Konsortien
Nicht zuletzt war NTT Communications an Konsortien für den Bau und Unterhalt von Unterseeglasfaserkabeln beteiligt, z.B. an dem „China-U.S. Undersea Fiber Optic Cable Network“ und an dem „Japan-U.S. Cable Network“, die Japan und andere Länder des pazifischen Beckens verbanden. 2010 berichtete NTT über den Kauf von Pacific Crossing Limited. Das so erworbene Unterseekabel PC-1 sollte die Zuverlässigkeit der Infrastruktur zwischen Japan und den USA verbessern (s. NTT Form 20-F 2002, 54 u. Form 20-F 2010, 42).

3.5.5 Die Strukturen NTTs

3.5.5.1 Die NTT-Tochtergesellschaften

NTT verfügte nach eigenen Angaben über 536 Töchter und neunundachtzig verbundene Unternehmen, die den untenstehenden NTT-Gesellschaften oder NTT direkt zugeordnet waren.

Schaubild 4: Die Holding-Struktur der NTT-Gruppe (2010)[70]



Im Vergleich zu 2001 war die Zahl der Tochtergesellschaften und verbundenen Unternehmen um rd. zweiundvierzig Prozent gestiegen, von 441 auf 625 in 2010.

70 S. NTT Form 20-F 2010, 21. In Klammern: Anteil an den umlaufenden Aktien (Stand: 30. Juni 2010).

In dem dazwischen liegenden Zeitraum lag die Anzahl dieser Gesellschaften im Fünfhunderterbereich.

Die Funktion der Holding war es, ihren Tochtergesellschaften bestimmte Managementdienste zu leisten, die finanziellen Ziele festzulegen und Grundlagenforschung und Entwicklung für die ganze Gruppe zu betreiben. Zwar operierte jede Gesellschaft der Gruppe offiziell autonom, musste aber dennoch bestimmte grundlegende Geschäftsentscheidungen mit NTT diskutieren oder an NTT berichten, wie da waren: Änderungen ihrer jeweiligen Statuten, Zusammenschlüsse und Konsolidierungen, Zuweisungen und Übertragungen von Geschäften, Wahl und Abberufung von Direktoren und Wirtschaftsprüfern, Gewinnverwendung, Kapitalerhöhungen, Investitionen, einschließlich internationaler Investitionen, Darlehen und Bürgschaften sowie die Aufstellung von Geschäftsplänen (s. NTT Form 20-F 2010, 25). Letztlich war NTT für die Formulierung der Gesamtstrategie der NTT-Gruppe verantwortlich. Die Präsidenten von NTT East, NTT West, NTT Communications, NTT Docomo, NTT Data und NTT sollten sich von Zeit zu Zeit treffen, um die Strategie der NTT-Gruppe zu diskutieren. Im Mai 2002 wurden fast 100.000 Beschäftigte der beiden regionalen Gesellschaften NTT East und NTT West auf fast 100 neue Unternehmen *(outsourcing subsidiaries)* in den Feldern Anlagen und Ausrüstungen, Marketing sowie Verwaltung (Lohnabrechnung und Buchhaltung) umgesetzt. Vor allem Einundfünfzigjährige und Ältere schieden bei NTT East und West aus und wurden für fünfzehn bis dreißig Prozent weniger Lohn bei den *outsourcing subsidiaries* wieder eingestellt. Dadurch wäre ein System regionaler Tochtergesellschaften entstanden, das den IT-Bedürfnissen lokaler Kunden entgegenkäme. Im Juli 2005 wurden diese drei Typen von regionalen *outsourcing companies* in präfekturale Einheiten zusammengelegt. Seit Juni 2007 legte NTT East verstärkt verschiedene Standorte - inklusive einhundertsechzehn Callcenter - hauptsächlich in regionalen Bezirken zusammen.

Auch NTT West modifizierte im Juli 2006 die Organisation ihres Sitzes und stärkte die präfekturalen Funktionen ihrer Niederlassungen. Ebenso wie NTT East konsolidierte sie ihre Marketing-, Facility- und Verwaltungs-Tochtergesellschaften. Außerdem gründete NTT West im April 2008 sechs Gesellschaften, um einer wachsenden Nachfrage nach Beratungs-, Konfigurations- und Supportdiensten für heimische IT-Umgebungen zu begegnen, die aus einer Hand geliefert werden.

Nach einer Überprüfung der höherwertigen Geschäfte *(upper layer businesses)*, wie Internetverbindungsdienste, IP-Telefondienste, Videoverteil- und Portaldienste, und der Kundendienststrukturen für Unternehmenskunden wurden im Geschäftsjahr 2007 die beiden NTT Communications-Töchter NTT Resonant

Inc. (Portal “goo”) und NTT Plala Inc. (früher Plala Networks, Inc.) gegründet. Letztere bot Internetzugangsdienste und Videoverteildienste für das Fernsehen an. Später wurden alle Videoverteildienste der NTT-Gruppe in dieser Tochter konsolidiert.

NTT East und NTT West sollten für solche Kunden verantwortlich sein, die mehr lokal orientierte Dienste wünschten, und NTT Communications für solche, wie zentrale Regierungsstellen, Stadt-Banken und Handelsunternehmen. NTT Docomo wurde im Juli 2008 im Sinne eines verbesserten Kundendienstes, eines strafferen Gruppenmanagements und schnellerer Entscheidungsfindung mit ihren acht regionalen Tochtergesellschaften verschmolzen. Schon am 4. November 2004 ging NTT Urban Development an die Tokyoter Börse. Ihre prinzipielle Aktivität bestand im Verkauf und Leasing von Immobilien sowie dem Management von Bürogebäuden. Der Anteil der Gruppe an Urban Development beträgt 67,3 Prozent.

Eine Analyse der Listen der konsolidierten Tochtergesellschaften zeigt, dass die Zahl der ausgewiesenen und die der namentlich nicht genannten Tochtergesellschaften im Berichtszeitraum um rd. das Sechsfache stieg. Ein Sprung in der Entwicklung war 2003 zu verzeichnen als die Zahl der Tochtergesellschaften im Verhältnis zu 2002 um das Zweieinhalbfache zunahm, was wohl den zahlreichen ausgegründeten Tochtergesellschaften geschuldet war. In der ersten Hälfte der Dekade wurden mehr als die Hälfte der Tochtergesellschaften vollständig (hundertprozentig) von der Mutter kontrolliert, 2003 und 2004 waren es sogar über achtzig Prozent. In der zweiten Hälfte waren es weniger als die Hälfte der Tochtergesellschaften. Die Zahl der Tochtergesellschaften mit Sitz in Japan stieg von 2001 bis 2008 von sechsundsechzig auf gut neunzig Prozent. In den beiden letzen Jahren der Dekade waren es noch über achtzig Prozent. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass ein kleinerer Teil der konsolidierten Tochtergesellschaften seinen Sitz im Ausland hatte. Unter denen fallen die in den USA und Asien beheimateten NTT-Tochtergesellschaften auf. Während der ganzen Dekade stellten diese beiden Regionen zumindest die Hälfte der konsolidierten NTT-Tochtergesellschaften. 2001/02 und 2009/10 überwog die Zahl der NTT-Tochtergesellschaften mit Sitz in den USA diejenige der Töchter mit Sitz in Asien. 2010 waren genausoviel NTT-Tochtergesellschaften in der BRD beheimatet wie in den USA.

Tabelle 10: Die Entwicklung der Zahl der ausgewiesenen konsolidierten NTT-Tochtergesellschaften (Beteiligung mit mehr als 50 Prozent)

Jahr	insgesamt	nicht ausgewiesene	ausgewiesene	Hundert Prozent	Japan	Ausland	Anteil der Auslandstöchter an den ausgewiesenen T. (in Prozent)
2010	524	453	71	33	59	12	16,90
2009	472	409	63	29	53	10	15,87
2008	470	403	67	28	59	8	11,94
2007	417	340	77	34	62	15	19,48
2006	423	348	75	35	60	15	20,00
2005	395	325	70	38	54	16	22,86
2004	347	273	74	61	58	16	21,62
2003	333	257	76	67	58	18	23,68
2002	127	57	70	51	50	20	28,57
2001	90	34	56	38	37	19	33,93

Die Verteilung der Auslandstöchter nach Ländern

	USA	BRD	VK	Australien	Brasilien	China	Singapur	Malaysia	Thailand	Indonesien	Taiwan	Korea
2010	4	4	1	1	0	1	1					
2009	4	2	1	1	0	1	1					
2008	2	2	1	1	0	1	1					
2007	4	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
2006	4	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
2005	4	0	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
2004	4	0	2	2	1	2	2	1			1	1
2003	5	0	2	2	1	3	2	1			1	1
2002	10	0	1	1	2	2	1	1			1	1
2001	10	0	1	1	2	1	1	1			1	1

Die Entwicklung der Anteile der in den USA und Asien beheimateten NTT-Auslandstöchter

	USA	Asien	Ausland	Anteil USA (in Prozent)	Anteil Asien (in Prozent)	gemeins. Anteil (in Prozent)
2010	4	2	12	33,33	16,67	50,00
2009	4	2	10	40,00	20,00	60,00
2008	2	2	8	25,00	25,00	50,00
2007	4	8	15	26,67	53,33	80,00
2006	4	8	15	26,67	53,33	80,00
2005	4	9	16	25,00	56,25	81,25
2004	4	7	16	25,00	43,75	68,75
2003	5	8	18	27,78	44,44	72,22
2002	10	6	20	50,00	30,00	80,00
2001	10	5	19	52,63	26,32	78,95

Quelle: NTT. Form 20-F. 2001 - 2010.
Bemerkung: Eigene Zusammenstellungen und Berechnungen.

3.5.5.2 Die Segmentierung NTTs

Seit 1998 ist NTT verpflichtet Segmentinformationen bereitzustellen und berichtet ihre Ergebnisse entlang der fünf wichtigsten Geschäftsfelder. Im Untersuchungszeitraum hatten sich diese fünf operativen Segmente der NTT-Gruppe nicht verändert:

- regionale Kommunikation,
- long-distance und internationale Kommunikation,
- mobile Kommunikation,
- Datenkommunikation und
- andere.

2010 umfasste das regionale Festnetz-Segment Sprachdienste, IP/Paket-Kommunikationsdienste, Verkauf von Telekommunikationsgeräten, Systemintegration und andere Dienste. Das galt auch für das Mobilfunk-Segment und das Long-distance-Segment bestand bis auf den Verkauf von Telekommunikationsgeräten ebenfalls aus denselben Diensten. Das Segment für Datenkommunikation beinhaltete Systemintegrationsdienste. Unter dem fünften Segment waren das Immobiliengeschäft, die Finanzierung, die Bautätigkeit und die Stromversorgung, die Systementwicklung und die Entwicklung von Spitzentechnologie zusammengefasst worden.

3.5.5.3 Die Eigentümerstruktur NTTs

Die Regierung hat die Macht, beträchtlichen Einfluss auf die Entscheidungen der Hauptversammlungen auszuüben, aber nach eigenen Angaben von dieser Macht keinen Gebrauch gemacht, um etwa das NTT-Management zu lenken.

Tabelle 11 : Anteil der japanischen Regierung (Finanzministerium) an den NTT-Aktien

Stichtag	**Anteil an den ausgegebenen Aktien** (in Prozent)	**Anteil an den umlaufenden Aktien** (in Prozent)
31.3.2010	33,71	40,10
31.3.2009	33,71	40,10
31.3.2008	33,71	38,91
31.3.2007	33,72	38,41
31.3.2006	33,72	38,40
31.3.2005	40,86	43,05
31.3.2004	45,96	45,96
31.3.2003	45,95	45,95
31.3.2002	45,95	45,95
31.3.2001	45,96	45,96

Quelle: NTT. Form 20-F. 2001 – 2010.

3.5.6 Das Fazit

NTTs Strategie war von Anfang des Jahrzehnts auf die Breitbandkommunikation ausgerichtet, im Festnetz als auch im Mobilfunk. Man war sich der Rolle der Inhalte für die Breitbandkommunikation früh bewusst und traf für die Förderung der Breitbandkommunikation organisatorische Maßnahmen (2002). Ab 2004 wurden die strategierelevanten Dimensionen „Forschung und Entwicklung“[71] sowie der „Beitrag der Holding für die Unternehmensentwicklung“ in den SEC-Berichten jedes Jahr wiederkehrend thematisiert. Strategisches Thema ist seit 2005 auch das Next Generation Network. 2009 explizierte NTT im Abschnitt *business overview and strategy* zum ersten Mal, dass man eine Wachstumsstrategie verfolge. Während man 2009 nur Wachstumsbereiche benannte, wurden 2010 auch konkrete Ziele eines strategischen Plans genannt. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass NTT proklamierte, zur Lösung sozialer Probleme beizutragen. Strategie-Wechsel waren in den Statements der SEC-Jahresberichte nicht auszumachen. Durch die verschiedenen Jahrgänge zog sich das Thema neue Telekommunikationsdienste. 2001 setzt man auf Dienstepakete und 2005 will man ubiquitäre Breitbanddienste entwickeln, die Festnetz und Mobilfunk kombinieren. 2008 wurde dann eine mittelfristige Strategie verabschiedet, die die Schaffung neuer Telekommunikationsdienste auch in ihrem Titel trug.

Im Zuge ihrer Internationalisierungsstrategie erwarb NTT im Untersuchungszeitraum fast ausschließlich Minderheitsbeteiligungen, nur ein ausländisches Telekommunikationsunternehmen machte NTT zur hundertprozentigen Tochtergesellschaft. Eine Methode der internationalen Diversifikation NTTs waren strategische Partnerschaften/Allianzen. Zwei der drei obenerwähnten internationalen Kooperationen wurden Mitte des Jahrzehnts beendet, mit AT&T Wireless 2004 und mit KPN 2005. Damit hatte sich das Gewicht des Schwerpunkts Asiens in Hinblick auf die internationalen Aktivitäten im ersten Jahrzehnt des dritten Jahrtausends noch verstärkt, wenn es auch gegenläufige Bewegungen gab. D.h. die NTT-Töchter NTT Docomo, NTT Communications und NTT Data hatten sich nicht nur an vielen asiatischen IKT-Unternehmen kapitalmäßig beteiligt, sondern hatten in einzelnen Ländern Asiens auch ihr Engagement beendet bzw. reduziert. Entsprechend der im SEC-Jahresbericht 2008 (53) getroffenen Feststellung zur Bedeutung der Märkte China und Indien hatte sich NTT hier in der zweiten Hälfte des ersten Jahrzehnts engagiert. Akquiseaktivitäten in den Märkten Russland und

71 NTT ist gesetzlich verpflichtet, F&E im Interesse der Gesellschaft zu betreiben. S.Murayama 2006, 226.

Naher Osten, die NTT zu Folge Wachstumsmöglichkeiten versprachen, wurden nach diesem Statement in keinem SEC-Bericht vermeldet (vgl. auch Curwen/ Whalley 2008, 76f. u. Fransman 2002, 256).

Die grundlegende Organisationsstruktur NTTs veränderte sich im Beobachtungszeitraum nicht wesentlich. Die wesentliche Weichenstellung wurde mit der 1999 eingeführten Holding-Struktur vorgenommen. Seit 2001 ist die Zahl der Tochtergesellschaften und verbundenen Unternehmen um 41,7 Prozent gestiegen, von vierhunderteinundvierzig auf sechshundertfünfundzwanzig in 2010. In dem dazwischen liegenden Zeitraum lag die Anzahl der NTT-Tochtergesellschaften im Fünfhunderterbereich.[72]

Größte Restrukturierungsmaßnahme im Untersuchungszeitraum war die in 2002 erfolgte Umsetzung von fast hunderttausend Beschäftigten der beiden regionalen Gesellschaften NTT East und NTT West auf fast hundert neue Unternehmen *(outsourcing subsidiaries)* in den Feldern Anlagen und Ausrüstungen, Marketing sowie Verwaltung (Lohnabrechnung und Buchhaltung). Für die betroffenen Beschäftigten bedeutete das eine beträchtliche Lohnkürzung und für die Altersstruktur der Kernbelegschaft wohl eine Verjüngung (vgl. auch Sako/ Jackson 2006, 361f.)

Der Hauptaktionär NTTs war immer noch der japanische Staat (Finanzministerium). Sein Anteil an den ausgegebenen Aktien ging aber im Untersuchungszeitraum von 45,96 auf 33,71 Prozent zurück, bei den umlaufenden Aktien von 45,96 auf 40,10 Prozent. Inwieweit das auch einem Rückgang des Staatseinflusses entsprach, dürfte auch von Größe und Organisation der anderen Anteilseigner abhängen. Solche Akteure scheint es aber nicht gegeben zu haben. Auf jeden Fall wurden sie in den Berichten für die SEC nicht ausgewiesen. Dass die japanische Regierung ihre Macht nicht ausübte, wie in den Berichten behauptet wurde, legt im Umkehrschluss die Folgerung nahe, dass sie es den anderen (privaten) Aktionären überließ, die Entscheidungen zu treffen und das NTT-Management zu dirigieren. Gibt es wirklich keine größeren Aktionäre unter den Anteilseigner NTTs, dürfte der potentielle Einfluss des größten Aktionärs, d.h. des japanischen Staates, tatsächlich erheblich sein.

Die Segmentierung des Unternehmens hatte sich im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts nicht verändert. Die Anzahl der operativen Segmente blieb mit fünf konstant. Aber die Bedeutung der einzelnen Segmente für den Gesamtkonzern hatte sich verschoben. Lag das regionale Segment 2001 noch vor dem Mobilfunk hat sich die Rangfolge schon ein Jahr später umgedreht. Seitdem war der Mobil-

72 Diese Zahlen sind von denen der konsolidierten Tochtergesellschaften zu unterscheiden.

funk das umsatzstärkste Segment für NTT. In 2001 belegte das Segment „long distance and international“ den dritten und die Datenkommunikation den vierten Rang. Das war in 2010 noch immer so, aber der Abstand zwischen beiden war geschrumpft.

3.6 Vodafone

3.6.1 Die Unternehmensgeschichte Vodafones

Vodafone ist das einzige hier behandelte Unternehmen, das nicht aus einem Incumbent hervorgegangen ist. Das englische Unternehmen wurde 1984 unter dem Namen Racal Strategic Radio Limited gegründet und war eine Tochtergesellschaft von Racal Electronics Plc, ein britisches „Verteidigungs- und Elektronik-Unternehmen“, das Ende 1982 über eine analoge Mobilfunk-Lizenz verfügte. Zu diesem Zeitpunkt war die Racal-Tochter der einzige private Wettbewerber von British Telecom. Als Racal Telecom (Plc oder Limited) ging das Unternehmen 1988 an die Börse. 1991 wurde es vollständig aus Racal Electronics Plc herausgelöst und ein unabhängiges Unternehmen, das den Namen Vodafone Group Plc. annahm. Zu den bedeutendsten Transaktionen der Unternehmensgeschichte zählt das Unternehmen selbst die 1999 abgeschlossene Fusion mit AirTouch Communications Inc. und die ein Jahr später abgeschlossene Akquisition der Mannesmann AG. Außerdem wurde im Jahr 2000 das Joint Venture Verizon Wireless formiert, an dem die Gruppe fünfundvierzig Prozent hielt.[73]

3.6.2 Die Strategien Vodafones

In den Jahresberichten für die SEC traf Vodafone Aussagen sowohl zur Strategie als auch Vision. Vodafones Vision in den Jahren 2002 bis 2005 war es, Weltmarktführer im Mobilfunk zu sein. Vodafone wollte das Leben seiner Kunden bereichern und Individuen, Unternehmen und Gemeinden helfen, in einer mobilen Welt mehr verbunden zu sein. In diesem Zusammenhang wurden auch die Werte des Unternehmens angeführt, denen sich die Beschäftigten verpflichtet fühlen sollten: Leidenschaft für Kunden, Beschäftigte, Ergebnisse und soziale Umwelt.[74]

Das Vorhandensein einer klaren Vision für die Zukunft wurde im Jahresbericht 2006 behauptet, aber nicht näher erläutert. 2007 tauchte der Name der neuen

73 Vgl. auch Grant 2010, 791; Curwen/Whalley 2004, 121f. u. Ibbott 2007, 20f. Diese Quellen und selbst die verschiedenen Jahrgänge für die SEC bezeichnen das Unternehmen unterschiedlich.

74 Im Jahresbericht 2005 wird auch ein Mission-Statement lediglich erwähnt.

Vision *total communications vision* auf, welcher identisch mit dem der Strategie ist. Damit ging die Vision über den Mobilfunk hinaus und wurde auf die ganze Kommunikation ausgeweitet. Der Inhalt dieser *total communications vision* wurde zum ersten Mal im Jahresbericht 2008 in den Satz gegossen, das führende Kommunikationsunternehmen in einer zunehmend verbundenen Welt sein zu wollen. Auch in den beiden darauffolgenden Jahresberichten 2009 und 2010 wurde dieser Anspruch beibehalten.

Während in den Vodafone-Jahresberichten für die SEC nur spärliche Vision-Statements zu finden waren, war das Strategiethema fester Bestandteil dieser Berichterstattung. Ein zusammenhängendes Strategie-Statement fand sich in den ersten Vodafone Jahresberichten für die SEC unter dem Titel *business strategy*. Anfangs des Untersuchungszeitraumes (2001) erklärte Vodafone, sich weltweit auf den Mobilfunk zu konzentrieren und die Reichweite und Verbreitung ihrer drahtlosen Dienste auf möglichst viele Kunden in möglichst vielen Teilen der Welt auszudehnen, solange sich dieses Engagement als profitabel erweist. Vodafone wäre dabei, sich von einer Serie nationaler Betreiber in eine globale Gesellschaft zu verwandeln. Zur weiteren Entwicklung der Gruppe würde die Fortentwicklung der bestehenden Geschäfte durch die Verbreitung der Vodafone-Marke, die Einführung neuer Dienstleistungen, die auf der Datenübertragung und das Internet basieren, das Erreichen der finanziellen Ziele und der Abschluss der Integration der jüngsten Akquisitionen gehören. Weitere Akquisitionen oder Verkäufe wurden nicht ausgeschlossen, erstere vor allem dann, wenn dadurch bereits bestehende Beteiligungen erhöht werden könnten.

Im Jahresbericht 2002 wurde die oben skizzierte Strategie beibehalten, mit der Modifikation einer Fokussierung auf die globale Mobilfunkkommunikation und der Ausdehnung in der Fläche. Seit Anfang 2001 hätte die Strategie das Umsatzwachstum und die Verbesserung der Marge akzentuiert. Die drei wichtigsten Komponenten der Wachstumsstrategie stellten

- die stärkere Ausrichtung auf umsatzstarke Kunden,
- die weitere geographische Expansion, bspw. durch Markenlizensierungen und Partnernetzwerke, und die Aufstockung schon bestehender Beteiligungen sowie
- das Angebot neuer Produkte und Dienstleistungen (Sprache und Daten) dar.

Die im Jahresbericht 2003 beschriebene Strategie erfuhr gegenüber dem Vorjahr keine großen Veränderungen. Die drei Elemente dieser Wachstumsstrategie waren im Vergleich zum Jahresbericht 2002 ähnlich, wurden aber mit anderen Worten beschrieben. Neu ist, dass durch die Partnernetzwerke und Kapitalbeteiligungen

auch die Führung innerhalb der Industrie hinsichtlich der betrieblichen Effizienz ausgebaut werden sollte, ebenso wie durch die Maximierung der Größen- und Verbundvorteile.

2004 begann der Abschnitt business strategy mit der Vision der Vodafone-Gruppe. Als Teil der Wachstumsstrategie strebte Vodafone eine stärkere Nutzung des Mobilfunks und verbesserte Dienste an. Auf dem sog. strategischen Fahrplan standen sechs nicht näher spezifizierte Schlüsselziele. Vodafone versuche,

- den Gefallen der Kunden zu finden,
- das beste globale Vodafone-Team aufzubauen,
- globale Größen- und Verbundvorteile zu nutzen,
- die Marktgrenzen zu erweitern,
- ein verantwortliches Unternehmen zu sein und
- für höhere Renditen für die Aktionäre zu sorgen.

Diese strategischen Ziele fanden sich auch im Jahresbericht 2005 wieder. Im Unterschied zu den vorherigen Berichten identifizierte Vodafone drei Wachstumsmärkte, in deren Zentrum Vodafone sich wähnte. Diese „ungeheuer wertvollen Märkte“ (Telekommunikation, Infotainment und IT–Produktivität) wollte Vodafone im Sinne ihres Umsatzwachstum (Sprache und Daten) mobilisieren. Außerdem wurde im Zusammenhang der Entwicklung neuer, verbesserter Dienste zum ersten Mal die 3G-Mobilfunktechnologie angeführt.

Nach eigenen Angaben beruhte die internationale Strategie Vodafones auf ihren Größen- und Verbundvorteilen. Einmal entworfene Lösungen könnten viele Male angewandt werden. Vodafone hatte aber nicht nur den Anspruch den Nutzen aus globalen Größen- und Verbundvorteilen zu ziehen, sondern wollte diese mit den Vorteilen des Verstehens der lokalen Märkte und ihrer Reaktionsfähigkeit kombinieren. Dementsprechend würden Kundensegmente auf einer Multi-Market-Basis bearbeitet, also nicht als ein einheitliches Marktsegment aufgefasst. Vodafone beanspruchte, das Angebot mobiler Dienste sowohl auf den Märkten der Industrie- als auch der Schwellenländer anzuführen.

Einen Abschnitt *business strategy* enthielt der Jahresbericht 2006 nicht mehr. Dafür gab der Vorstandsvorsitzende in seinem Bericht ein Strategie-Statement ab, wonach Vodafone seine Strategie aktualisiert hätte, um sich der verändernden Umwelt anzupassen. Die Strategie wollte die Leistungsfähigkeit Vodafones beibehalten und die Kunden und Anteilseigner mit Werten versorgen. Diesmal umfasste sie fünf neue Schlüsselziele (Mai 2006):

1. Sowohl Kostensenkungen als auch Umsatz-Stimulation in Europa,
2. Starkes Wachstum in den Schwellenländern,
3. Befriedigung der Kundenbedürfnisse und Ausweitung der mobilen Angebote durch Innovationen und umfassender Kommunikationslösungen,
4. Management des Unternehmensportfolios im Sinne der Gewinnmaximierung und
5. Ausrichtung der Finanzpolitik (Kapitalstruktur und Aktienrendite) auf die Unterstützung der Vodafone Strategie.

Trotz Integration von mobilen- und Festnetzdiensten und dem Angebot von DSL wollte Vodafone weiterhin, einen mobilzentrierten Ansatz verfolgen. Investiert werden sollte nur in spezifischen Regionen, die überdurchschnittliche Renditen in Märkten abwerfen, die eine starke Position bieten. Innerhalb von drei bis fünf Jahren sollte eine Rendite erzielt werden, die über den Kapitalkosten liegt. Auch bestehende Geschäfte müssten die Leistungserfordernisse erfüllen oder eine Gelegenheit bieten, shareholder value zu kreieren. Das US-Engagement (Verizon Wireless) sollte fortgesetzt werden, da man dort weiteres Wachstum erwartete. Auch ein quantitatives Ziel wurde benannt: Gegenüber den wichtigsten Konkurrenten in Deutschland, Italien, Spanien und Vereinigten Königreich wollte Vodafone den Marktanteil im Zeitraum von 2005 und 2008 um einen zusätzlichen Prozentpunkt erhöhen. Die neue Phase der Entwicklung, in der sich Vodafone befände, würde einen höheren Verschuldungsgrad erfordern.[75]

Gleich der gesamte Jahresbericht 2007 ist mit dem Titel *Delivering on our strategic objectives* (Umsetzung unserer strategischen Ziele) überschrieben. Es tauchte zum ersten Mal der Begriff „total communications strategy“ auf. Als Ziel wurde eingangs formuliert, das führende Kommunikationsunternehmen in einer in zunehmendem Maße verbundenen Welt zu sein. In jenem Geschäftsjahr beschäftigte sich der Vorstandsvorsitzende in seinem Überblick mit der Umsetzung der neuen Strategie. Vodafone kündigte Initiativen zum network sharing an, um die langfristigen Kosten des Netzwerksbesitzes zu reduzieren. DSL sollte nicht nur per Wiederverkauf vertrieben werden, sondern auch auf der Basis eigener Infrastruktur (Eigenbau oder Erwerb), wo die Renditen solche Investition rechtfertigen. Einen signifikanten Umsatzstrom beabsichtigt Vodafone durch mobile Werbung zu generieren – was eine wirkliche Innovation darstellen würde. Insgesamt wollte Vodafone mit Daten, Festnetzdiensten, DSL und Werbung in 2010 einen Umsatz-

75 Im Sinne ihrer Ziele wurde Vodafone in drei Geschäftseinheiten aufgeteilt: Europa, EMAPA (Eastern Europe, Middle East, Africa, Asia Pacific and Affiliates) und New Businesses.

anteil von zwanzig Prozent erzielen, gegenüber einem zehnprozentigen Anteil in 2007. Auch für den Anteil der EMAPA-Region am Gruppen-EBITDA wurde eine Zielmarke angegeben. Er sollte innerhalb von fünf Jahren von neunzehn Prozent in 2007 auf dreiunddreißig Prozent steigen.

2008 gab es wieder einen eigenen strategierelevanten Gliederungspunkt in der Zusammenfassung des Jahresberichts für die SEC. Er trägt den Titel *operating environment and strategy.* Auch 2008 galten dieselben fünf strategischen Ziele, die in 2006 aufgestellt wurden. Kostensenkungen sollten durch die Zentralisierung, gemeinsame Nutzung und das Outsourcing bestimmter Aktivitäten erzielt werden. Auf die sich verändernden traditionellen Marktgrenzen reagierte Vodafone mit dem Angebot von Festnetzbreitbanddiensten, die es als Ergänzung seiner mobilen Breitbandprodukte verstand. Die Bedeutung der Schwellenländer sollte in den nächsten Jahren zunehmen, auch durch ausgewählte neue Investitionen sollte starkes Wachstum geliefert werden. Insgesamt sollten potentielle Akquisitionen strengen Kriterien unterliegen, wie da sind: angemessene Renditen, eine starke lokale Position und ein identifizierbarer Weg zur Unternehmenskontrolle.
Angesichts der ökonomischen Krise hatte der Konzern seine Strategie von Mai 2006 im November 2008 überarbeitet, wie im SEC-Bericht für das Geschäftsjahr 2009 berichtet wird. Den Worten des chairman zufolge war dies eine Auffrischung und kein radikaler Richtungswechsel. Gemäß seiner Worte sollten die operative Performance, eine strikte Kostenkontrolle, die Generierung des *free cash flow* und eine vorsichtige Herangehensweise an die weitere Expansion nunmehr mit Nachdruck verfolgt werden. Die Steigerung des *free cash flow* stand im Mittelpunkt der im November 2008 erneuerten Strategie. Vier Hauptziele waren darauf ausgerichtet:

1. Die pauschale Belebung des Umsatzes wurde durch die Ziele der Verbesserung des Kundennutzens und der Maximierung des Wertes der Kundenbeziehungen ersetzt.
2. Als die drei Zielgebiete der *total communications*, in denen Wachstumsmöglichkeiten bestehen, wurden die mobile Daten-, die Unternehmens- und die Breitbandkommunikation identifiziert.
3. In den Schwellenländern sollten die bestehenden Aktivitäten Vorrang vor neuer Expansion haben.
4. Das vierte Hauptziel bestand in der Stärkung der Kapitaldisziplin. So sollte jede signifikante Akquisition durch Unternehmensverkäufe finanziert werden. Gleichzeitig hatte der Board im November 2008 eine progressive Dividendenpolitik beschlossen, die auf höhere Renditen für die Anteilseigner abzielte.

2010 enthielt der Jahresbericht kein größeres zusammenhängendes Strategie-Statement. Unter dem Titel our strategy wurde in einem kurzen Absatz noch mal der Schwerpunkt der gültigen *total communications strategy* wiederholt: Die Generierung von *free cash flow*. Auch die vier unterstützenden Hauptziele vom Vorjahr galten weiterhin. Im November 2010 hatte Vodafone seine Strategie wieder überarbeitet und ein entsprechendes Statement auf seine Website für Investoren gestellt.[76] Ziel war, der führende Netzbetreiber für mobile Datenkommunikation in Europa, Indien und Afrika zu werden und die Marktposition im Bereich *total communications* weiterzuentwickeln. Neu an diesem Update war, dass die Wachstumsstrategie insgesamt auch auf diese drei Regionen ausgerichtet war. Ebenfalls neu war die Problematisierung von nicht kontrollierten Vermögenswerten und Beteiligungen in Hinblick auf die Generierung von *free cash flow*. Konkret bedeutet das, dass der *net cash flow* von Verizon Wireless, der größten nicht kontrollierten Beteiligung, als nicht ausreichend erachtet wurde. Umgesetzt werden sollte diese aktualisierte Strategie bis zum Geschäftsjahr 2014.

3.6.3 Die Diversifikation Vodafones

3.6.3.1 Die Akquisitionen und Devestitionen Vodafones

Vodafone setzte – wie das Unternehmen es in den Jahresberichten zum Ausdruck bringt – bei der Diversifikation sowohl auf organisches Wachstum als auch auf Mergers & Acquisitions. Während Übernahmen und Fusionen ausgewiesen werden, können Daten zum organischen Wachstum nicht systematisch erhoben werden. Vodafone hielt im Untersuchungszeitraum Beteiligungen in fünfundzwanzig bis dreißig Ländern.

Tabelle 12 : Die Anzahl der Länder mit Vodafone-Beteiligungen

Stichtag	Anzahl der Länder mit Vodafone-Beteiligungen
31.3.2001	29
31.3.2002	28
31.3.2003	28
31.3.2004	26
31.3.2005	26
31.3.2006	26
31.3.2007	25
31.3.2008	25 *(significant presence)*
31.3.2009	30
31.3.2010	30

Quelle: Vodafone. Form 20-F. 2001 – 2010.

76 S. URL: http://www.vodafone.com/content/index/investors/about_us/strategy/archived_strategystatements.html (7.1.2013).

Im Folgenden werden die **Akquisitionen** Vodafones in chronologischer Reihenfolge aufgeführt.

2001
Schweiz: Vodafone beteiligte sich mit fünfundzwanzig Prozent an Swisscom Mobile.
Irland: Der führende irische Mobilfunkers Eircell 2000 wurde übernommen.
Mexiko: Der Erwerb einer Beteiligung in Höhe von 34,5 Prozent an der Grupo Iusacell wurde in diesem Jahr vollendet.
Japan: 2001 erfolgte die erste Zahlung für den Einstieg bei Japan Telecom.

2003
Vereinigtes Königreich: In diesem Jahr erwarb die Gruppe hundert Prozent an Singlepoint (4U) Limited und 98,92 Prozent an Project Telecom, zwei britische Reseller.

2005
Tschechische Republik: Der Mobilfunker Oskar Mobil wurde in diesem Jahr vollständig übernommen.
Indien: Die Gruppe beteiligte sich mit zehn Prozent an dem Mobilfunker Bharti.
Schweden: Die Übernahme von Vodafone Sweden wurde in diesem Jahr abgeschlossen.

2006
Türkei: Telsim Mobil Telekomunikasyon wurde eine Vodafone-Tochter.

2007
Indien: Die Gruppe schloss in diesem Jahr den Erwerb der Kontrollbeteiligung an dem indischen Mobilfunkbetreiber Hutchison Essar ab.
Italien und Spanien: Auch Tele2 Italia und Tele2 Telecommunications Services wurden in diesem Jahr erworben.

2008
Ghana: Vodafone erwarb eine Beteiligung in Höhe von siebzig Prozent an Ghana Telecommunications.

2009
Australien: Vodafone Australia bildete mit Hutchison 3G Australia das Fifty-to-fifty-Joint Venture, Vodafone Hutchison Australia Pty Limited.

Devestitionen
Beteiligungen wurden veräußert, wenn sie nicht zum Kerngeschäft gehörten oder es regulatorische Auflagen erforderten. Devestitionen, die vor 2001 getätigt wurden und/oder durch die Mannesmann-Übernahme bedingt waren, werden hier nicht aufgeführt, ebenso Verringerungen der Beteiligungshöhe.

2001
Österreich: Die österreichische Telekommunikationsgesellschaft tele.ring Telekom Service wurde zu Beginn des Untersuchungszeitraums an Western Wireless International Corporation verkauft.
Korea: Für den Verkauf der zehnprozentigen Beteiligung an dem koreanischen Mobilfunkbetreiber Shinsegi Telecom wurde eine Vereinbarung erzielt.

2004
Mexiko: Drei Jahre nach Erwerb wurde die Grupo Iusacell abgestoßen.
Indien: Dasselbe galt für RPG Cellular.

2006
Japan: Sechs Jahre nach dem Einstieg in den japanischen Markt wurde Vodafone Japan wieder verkauft.
Schweden: Auch Vodafone Sweden wurde in 2006 abgestoßen.
Schweiz: Fünf Jahre nach Erwerb wurde die fünfundzwanzigprozentige Beteiligung an Swisscom Mobile wieder abgestoßen.
Belgien: Auch die fünfundzwanzigprozentige Beteiligung an Belgacom Mobile wurde in 2006 verkauft.

2007
Indien: Im Gegenzug für den Einstieg bei Hutchison Essar in diesem Jahr wurde der überwiegende Teil der erst vor zwei Jahren erworbenen Beteiligung an Bharti Airtel Limited wieder veräußert.

Erklärte Strategie Vodafones war es, die vollständige Kontrolle über die Telekommunikationsunternehmen zu erlangen, an denen man Beteiligungen erworben hatte. Daher soll hier abschließend noch auf die Entwicklung der Höhe der Kapitalbeteiligungen eingegangen werden.[77]

Die **ägyptische** Vodafone-Tochter befand sich während des Untersuchungszeitraums immer im mehrheitlichen Besitz Vodafones. Zum Ende der Berichtsperiode war die Beteiligung aber niedriger als zu Beginn. 2010 lag sie 4,9 Pro-

77 Vgl. Anhang „Die Entwicklung der Vodafone-Beteiligungen von 2001 bis 2010“, S. 244-246.

zentpunkte über der absoluten Mehrheit und war noch weit entfernt von der vollständigen Kontrolle. In **Albanien** hingegen war Vodafone 2003 gleich mit einer Beteiligung in Höhe von über achtzig Prozent eingestiegen und kontrollierte schon ein Jahr später fast das ganze Unternehmen. 2010 fehlten nur noch 0,1 Prozentpunkte. In **Australien** lag die Beteiligungshöhe bei Vodafone Network Pty Limited 2001 sogar gleich über neunzig Prozent und zwei Jahre später befand sich das Unternehmen im vollständigen Besitz Vodafones. Die zu Beginn des Untersuchungszeitraums bestehende Beteiligungshöhe von fünfundzwanzig Prozent an dem **belgischen** Mobilfunker Belgacom blieb sieben Jahre lang konstant bis die Beteiligung dann doch veräußert wurde. Beim **deutschen** Festnetzbetreiber Arcor lag die Beteiligungshöhe von Anfang an über siebzig Prozent bis das Unternehmen 2009 vollständig von Vodafone kontrolliert wurde. Das deutsche D2-Netz wurde gleich zu fast hundert Prozent (99,2 Prozent) übernommen, um 2003 dann tatsächlich vollständig in den Besitz von Vodafone überzugehen. Das **chinesische** Engagement zeitigte über den ganzen Untersuchungszeitraum lediglich den Charakter eines Investments, das 2001 nur 2,2 Prozent betrug und bis 2010 um einen Prozentpunkt gestiegen war. Auf den **Fidschi Inseln** betrug die Beteiligungshöhe über den ganzen Untersuchungszeitraum hinweg neunundvierzig Prozent und blieb damit unter der Kontrollmehrheit. Auch die **französischen** Beteiligungen blieben unter dieser Marke. Nach deren Zusammenschmelzen wurde die Beteiligungshöhe aber mehr als verdoppelt. Das seit 2009 bestehende **ghanaische** Engagement blieb mit siebzig Prozent konstant. An dem **griechischen** Vodafone-Unternehmen übernahm die Gruppe zuerst mehr als fünfzig Prozent, um diese Beteiligung 2004 auf über neunundneunzig Prozent aufzustocken. 2010 fehlten noch 0,1 Prozentpunkte an der vollständigen Kontrolle. In **Indien** war Vodafone bei zwei Unternehmen mit einer Beteiligung um die zwanzig bzw. zehn Prozent nach drei bzw. einem Jahr wieder ausgestiegen, um 2008 eine Kontrollmehrheit bei Vodafone Essar zu erwerben, die 2010 um sechs Prozentpunkte auf 57,6 Prozent erhöht wurde. Begleitet wurde dieses Engagement von einem Kooperationsprojekt, bei dem der Vodafone-Anteil drei Jahre bei mehr als zwanzig Prozent lag. Vodafone-**Irland** wurde sofort vollständig übernommen und in **Italien** ist Vodafone nach zwei Jahren mit einer Dreiviertel-Mehrheit wieder ausgestiegen. In **Japan** wurde das Beteiligungsportfolio von 2001 bis 2006 ständig umgebaut. 2002 hielt man eine Beteiligung in Höhe von mehr als zwei Dritteln und 2006 fehlten nur noch 2,3 Prozentpunkte bis zur vollständigen Kontrolle der jeweiligen Vodafone-Tochter. Dennoch stieg Vodafone in diesem Jahr aus dem japanischen Telekommunikationsmarkt aus. In **Katar** reduzierte Vodafone die Beteiligungs-

höhe auf gut zwanzig Prozent. Die Beteiligungshöhe war in **Kenia** zu Anfang und am Ende des Betrachtungszeitraums dieselbe (vierzig Prozent) und lag damit unter der Kontrollmehrheit. Auch im **Kongo** lag sie unter dieser Marke, bei rd. einem Drittel. Im Fall **Lesothos** erwarb Vodafone dagegen die Kontrollmehrheit. Die Vodafone-Tochter in **Malta** war nach drei Jahren mit einer Beteiligungsquote von jeweils achtzig Prozent in den vollständigen Besitz Vodafones übergegangen. Die Beteiligung in **Mexiko** wurde nach zwei Jahren nicht erhöht, sondern abgestoßen. In **Mosambik** wurde 2010 die Kontrollmehrheit (55,5 Prozent) erworben. An der **neuseeländischen** Tochter war Vodafone neun Jahre lang zu hundert Prozent beteiligt. Die Beteiligung an der **niederländischen** Tochter Libertel war bereits nach zwei Jahren von siebzig auf fast hundert Prozent gestiegen. Die andere Tochter Omnitel stagnierte acht Jahre lang bei einer Beteiligungshöhe von rd. fünfundsiebzig Prozent. Das **polnische** Engagement war innerhalb des Untersuchungszeitraums von 19,6 auf 24,4 Prozent gestiegen, lag damit immer noch unter der Sperrminorität. In **Portugal** war die Kontrollmehrheit in 2001 nach drei Jahren auf hundert Prozent angewachsen. Auch in **Rumänien** wurde die zwanzigprozentige Beteiligung nach fünf Jahren auf hundert Prozent ausgebaut. Wie im belgischen Fall hatte man in der **Schweiz** eine siebenjährige Sperrminorität, um sich 2008 der Swisscom Mobile zu entledigen. Die **spanische** Vodafone entwickelte sich zu einer hundertprozentigen Tochter. In **Südafrika** gab es eine in 2010 erworbene Beteiligung in Höhe von 65,3 Prozent. Die zum gleichen Zeitpunkt in **Tansania** erworbene Beteiligung lag unter der Kontrollmarke. Die **tschechische** und **türkische** Tochter übernahm Vodafone sofort zu hundert Prozent. In **Ungarn** fing es hingegen mit der Kontrollmehrheit an, die auch auf hundert Prozent ausgebaut wurde. Das gelang in den **USA** nicht: Die fünfundvierzigprozentige Beteiligung an Verizon Wireless blieb über den Zehnjahreszeitraum konstant.

Ordnet man die Beteiligungen an den weltweit verteilten Telekommunikationsgesellschaften (exklusive Holdings) hinsichtlich des Grades der Beherrschung, ergibt sich folgendes Bild.

Tabelle 13 : Die Höhe der Kapitalbeteiligungen Vodafones in 2010 und ihre Verkäufe

Kontinent/ Land	**Verkauf**	**Weniger als 25 Prozent**	**Zwischen 25 und 50 Prozent**	**Kontroll-mehrheit**	**Hundert Prozent** (aufgerundet)
Afrika					
Ägypten				x	
Ghana				x	
Kenia			x		

Kontinent/ Land	**Verkauf**	**Weniger als 25 Prozent**	**Zwischen 25 und 50 Prozent**	**Kontroll-mehrheit**	**Hundert Prozent** (aufgerundet)
Kongo			x		
Lesotho				x	
Mosambik				x	
Südafrika				x	
Tansania			x		
Amerika					
Mexiko	x				
USA			x		
Asien					
China		x			
Indien	xx	x		x	
Japan	x				
Katar		x			
Korea	x				
Türkei					x
Australien					x
Europa					
Westeuropa					
BRD					xx
VK					x
Spanien					x
Frankreich			x		
Portugal					x
Irland					x
Niederlande					x
Malta					x
Belgien	x				
Schweiz	x				
Italien	x				
Schweden	x				
Osteuropa					
Albanien					x
Griechenland					x
Polen		x			
Rumänien					x

Kontinent/ Land	Verkauf	Weniger als 25 Prozent	Zwischen 25 und 50 Prozent	Kontroll-mehrheit	Hundert Prozent (aufgerundet)
Tschechische Republik					x
Ungarn					x
Pazifik					
Fidschi Inseln			x		
Neuseeland					x

Bemerkung: Eigene Zusammenstellung.
Quelle: Vodafone. Form 20-F. 2001 - 2010

In West- und Osteuropa verfügte Vodafone fast nur über hundertprozentige Töchter. Darüber hinaus gab es einen Fall mit einer Beteiligung zwischen fünfundzwanzig und fünfzig Prozent und einen Fall mit weniger als fünfundzwanzig Prozent. Aber in vier Ländern Westeuropas wurde das Engagement im Untersuchungszeitraum beendet. Je nachdem ob man die Türkei zu Asien zählen will oder nicht, verfügte Vodafone dort nur über eine neue hundertprozentige Tochter bzw. keine. Insgesamt ist das Beteiligungsportfolio nicht so stabil wie in Europa. Es gibt vier Rückzüge, drei Beteiligungen unter fünfundzwanzig Prozent und eine Kontrollmehrheit. In Afrika hingegen sind fünf Länder mit Kontrollmehrheiten und drei Länder mit Beteiligungen zwischen fünfundzwanzig und fünfzig Prozent zu zählen. Vodafone beherrschte hier keine Tochtergesellschaft zu hundert Prozent. Auch auf dem amerikanischen Kontinent gab es keine vollständige Beherrschung. Mexiko wurde aufgegeben und in den USA bestand eine konstante Beteiligung zwischen fünfundzwanzig und fünfzig Prozent.

3.6.3.2 Die Kooperationen Vodafones

(Strategische) Allianzen/Programme[78]

Anfangs des Untersuchungszeitraums hatte Vodafone eine strategische Allianz mit China Mobile geschlossen, die sich auf die Bereiche mobile Dienste, Technologie, Betrieb und Management erstreckte und eine geringfügige Kapitalbeteiligung Vodafones an China Mobile und das Recht auf die Ernennung eines Direktors des Boards von China Mobile beinhaltete. Bis zur Mitte des letzten Jahrzehnts berichtete Vodafone in jedem SEC-Bericht über diese strategische Allianz.

78 Bereits das für die Globalisierungsstrategie Vodafones so wichtige assoziierte Unternehmen Verizon Wireless entstand noch kurz vor dem Untersuchungszeitraum durch eine von Bell Atlantic, GTE und Vodafone gebildete Allianz.

Bereits 2001 hatte Vodafone angekündigt, strategische Beziehungen mit einer Reihe von Handset-Herstellern zu entwickeln, um die Leistungsmerkmale und die Funktionalität der Endgeräte zu verbessern. 2007 wurde von Vereinbarungen bzw. einem strategischen Programm berichtet, die darauf abzielen, drei große Software-Plattformen für mobile Geräte (Nokia S60, Windows Mobile und eine neue Linux-Plattform) zu konsolidieren, um langfristige Kosten zu sparen und Serviceinnovationen schnell in die mobilen Geräte integrieren zu können. Außerdem war Vodafone noch Mitglied der sog., von Google 2007 gegründeten *Open Handset Alliance*, die das Betriebssystem Android für Mobiltelefone entwickelte.

Network/infrastructure sharing

Im Jahresbericht 2007 tauchte der Begriff *network sharing* zum ersten Mal auf. Durch sog. *network sharing arrangements* sollten die langfristigen Kosten, die sich aus dem Besitz der Netzwerke ergeben, reduziert werden. Das *network sharing* mit anderen Netzbetreibern zielte vor allem darauf ab, die Zahl der Basisstationen, die jeder einzelne Netzbetreiber besitzt, zu verringern. In 2008 wäre eine der wichtigeren Entwicklungen die Ausweitung des *network sharings* gewesen. Insgesamt in siebzehn Ländern hätte man entsprechende Vereinbarungen abgeschlossen. In neun von zehn regionalen europäischen Märkten wäre es zu einem Teilen der Standorte gekommen. Ein Drittel aller Standorte wäre bereits aufgeteilt und man wolle das noch ausbauen. 2009 konnte Vodafone berichten, dass die Gruppe in allen bis auf einen ihrer kontrollierten Märkte *network sharing* betreiben würde. Ein Jahr später wären es alle gewesen.

Partner networks agreements

Vodafone berichtete 2003 und 2004 von einer Strategie der Partnernetzwerke, die auf Netzbetreiber abzielte, an denen man keine Beteiligung hielt. Hinter den Partnerschaften mit führenden Mobilfunkbetreibern stand Vodafones Kalkül, seine globalen Dienste in neuen Territorien zu vermarkten und die Reichweite der Marke auszudehnen, mithin zusätzlichen Umsatz ohne Kapitalbeteiligungen zu kreieren. Nachstehende Tabelle bildet die Entwicklung der Zahl der geschlossenen *partner network agreements* ab.

Tabelle 14 : Die Entwicklung der Anzahl der Partnernetzwerke Vodafones von 2001 bis 2010

Stichtag	Anzahl der Partnernetzwerke
31.3.2001	---
31.3.2002	---
31.3.2003	8
31.3.2004	13
31.3.2005	14
31.3.2006	32
31.3.2007	---
31.3.2008	42
31.3.2009	40
31.3.2010	40

Quelle: Vodafone. Form 20-F. 2001 – 2010.

Die Zahl der Partnernetzwerke hatte sich also von 2003 bis 2010 von acht auf vierzig verfünffacht. Seit 2006 lag diese Zahl über der Anzahl der Länder mit Vodafone-Beteiligungen.

3.6.4 Die Strukturen Vodafones

Im Jahresbericht 2001 wird ein *memorandum of association* erwähnt, in denen die Aufgaben und Zwecke Vodafones aufgeführt: Handel, Betrieb, Produktion, Reparatur, Design, Entwicklung, Import und Export von elektronischen, elektrischen, mechanischen und luftfahrttechnischen Anlagen aller Art wie auch das Führen des Geschäfts einer Holding-Gesellschaft.
Im letzten Jahresbericht des Untersuchungszeitraums (2010) informierte Vodafone über signifikante Veränderungen der internen Struktur, der Organisation und des Anreizsystems in den letzten zwölf Monaten. Zentralfunktionen und Managementebenen wären beträchtlich verringert worden, was die Geschäftsprozesse vereinfacht und die Reaktionsgeschwindigkeit auf ein verändertes Umfeld erhöht hätte.

3.6.4.1 Die Vodafone-Tochtergesellschaften

Unter der Überschrift „organisational structure“ veröffentlichte Vodafone in ihrem Jahresbericht eine Liste der wichtigsten Tochtergesellschaften der Holding. Darüber hinaus werden auch die assoziierten Unternehmen und Joint Ventures aufgeführt. Die Beteiligung an China Mobile wurde in den SEC-Berichten 2001 bis 2005 als prinzipielle Investition aufgeführt. 2001 und 2002 lag der Anteil bei 2,2 Prozent und von 2003 bis 2005 bei 3,3 Prozent. Neben China Mobile wurden 2001 noch drei weitere prinzipielle Investments genannt.

Tabelle 15 : Die Anzahl der wichtigsten Tochtergesellschaften und assoziierten Unternehmen Vodafones sowie die Anzahl ihrer wichtigsten Joint Ventures

SEC-Jahres-bericht	Anzahl der wichtigsten Tochtergesellschaften	Anzahl der verbun-denen Unternehmen	Anzahl der Joint Ventures
2010	29	3	5
2009	27	3	5
2008	26	2	6
2007	25	2	5
2006	25	4	6
2005	25	9	---
2004	25	9	---
2003	26	12	---
2002	25	12	1
2001	25	15	1

Quelle: Vodafone. Form 20-F. 2001 – 2010.

Auf den ersten Blick fallen drei Sachverhalte an dieser quantitativen Übersicht auf. Erstens lag die Zahl der Tochtergesellschaften im Untersuchungszeitraum im Zwanzigerbereich, zwischen fünfundzwanzig und neunundzwanzig. Zweitens machte die Zahl der verbundenen Unternehmen Mitte der Untersuchungsperiode einen Sprung. Gegenüber 2005 hatte sich 2006 die Zahl der verbundenen Unternehmen um mehr als die Hälfte verringert. Drittens war zu diesem Zeitpunkt die Zahl der Joint Ventures von null auf sechs gestiegen. Bei der Anzahl der verbundenen Unternehmen und Joint Ventures war 2010 im Vergleich zu 2006 keine große Veränderung mehr eingetreten. Die Zahl lag in 2010 jeweils um einen Punkt unter dem Jahr 2006. Während die Anzahl der verbundenen Unternehmen gefallen war, hat sich die Zahl der hundertprozentigen Tochtergesellschaften verdoppelt (siehe Tabelle 16). Ihr Anteil an allen Tochtergesellschaften stieg von vierzig auf neunundsechzig Prozent.

Tabelle 16: Die geographische Verteilung der Vodafone-Tochtergesellschaften von 2001 bis 2010

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Gesamt	29	27	26	25	25	25	25	26	28	25
100 Prozent	20	22	21	21	19	18	16	13	11	10
Holdings	7	6	6	6	6	6	7	7	9	9
Europa	20	21	21	21	20	20	20	19	20	19
USA	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
Ozeanien	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3
Afrika	6	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Indien	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-
Japan	-	-	-	-	1	1	1	3	2	-

Bemerkung: Tochtergesellschaft = mehr als 50 Prozent Kapitalbeteiligung.
Quelle: Vodafone. Form 20-F. 2001 – 2010.

Wie oben ersichtlich waren von den ausgewiesenen Vodafone-Tochtergesellschaften neunzehn bis einundzwanzig in Europa beheimatetet, also der weitaus größte Teil. Des weiteren fällt die Zunahme der afrikanischen Tochtergesellschaften – 2010 stellt Afrika rund ein Fünftel aller Vodafone-Tochtergesellschaften -, das Verschwinden Japans und das Auftauchen Indiens auf.

3.6.4.2 Die Segmentierung Vodafones

Sowohl einzelne Länder als auch noch größere geographische Aggregate wie Regionen, Kontinente oder Räume bildeten geographische Segmente bzw. Divisionen der Berichterstattung der Vodafone-Gruppe. Durch die Übernahmen in 2001 erhöhte sich die Zahl der geographischen Mobilfunk-Divisionen von drei auf fünf. Vor unserem Berichtszeitraum hießen die drei geographischen Divisionen, die im Wesentlichen alle mobile Telekommunikationsdienste und -produkte anboten,

- Europe, Middle East & Africa,
- United Kingdom und
- United States & Asia Pacific

und zu Beginn desselbigen

- Continental Europe,
- United Kingdom,
- United States,
- Asia Pacific und
- Middle East & Africa.

Mit dem Erwerb der Mannesmann AG kamen zum Mobilfunk noch „andere Operationen“ hinzu, die in erster Linie Festnetzdienste umfassten. Auch „other operations“ berichteten entsprechend der geographischen Struktur. Damit verfügte Vodafone über sechs, aus Ländern und Regionen bestehende Einzelsegmente, die zwei Gruppen zugeordnet waren, dem Mobilfunk und „Anderen Operationen“.

Im Zuge einer Reorganisation der gesamten Managementstruktur der Gruppe und der geographischen Divisionen am 1. April 2001 und 1. Januar 2002 wurde die Zahl der geographischen Divisionen auf vier (Mobilfunk) reduziert: Europa (bestehend aus den Subregionen Nordeuropa, Zentraleuropa und Südeuropa), Amerika, Asiatisch-pazifischer Raum und Mittlerer Osten und Afrika. Das Vereinigte Königreich und die USA hatten also ihren Charakter als selbständige Segmente verloren und waren in den anderen Segmenten aufgegangen. Das Segment other operations bestand aus den beiden Regionen Europa und Asia Pacific. Insgesamt hatte Vodafone das Geschäft 2002 ebenfalls in sechs, nur aus Regionen beste-

hende Einzelsegmente unterteilt und denselben beiden Gruppen zugeteilt. Diese Unterteilung wurde noch für die Berichterstattung im SEC-Jahresbericht 2003 angewendet.

Im SEC-Jahresbericht 2004 wurde über insgesamt acht, auf zwei Gruppen verteilte Einzelsegmente berichtet. Bei diesen geographischen Divisionen handelte es sich um Regionen. Davon entfielen auf den Mobilfunk sechs. Die früheren Regionen "Northern Europe" und "Central Europe" wurden im Juni 2003 zur neuen Region "Northern Europe" zusammengefaßt. Das Vereinigte Königreich und Irland bildeten eine eigene Region.

Auch 2005 hatten wir dieselbe Anzahl von Einzelsegmenten und Gruppen zu verzeichnen, ebenso sechs geographische Mobilfunk-Segmente. Die einzelnen Divisionen waren einzelne Länder oder Regionen. Das Vereinigte Königreich bildete seit Oktober 2004 wieder eine eigene Region wie die Bundesrepublik Deutschland und Italien.

Im Jahresbericht 2006 zählen wir neun Einzelsegmente - inklusive des neuen Segments Common Functions -, die sich auf die beiden bekannten Gruppen „mobile Telekommunikation" und „andere Operationen" verteilen. Der ersten Gruppe waren sechs geographische Segmente zugeordnet worden, fünf Länderdivisionen und das Segment „other".

Auch im Geschäftsjahr 2007 hatte die Vodafone-Gruppe ihre Organisationsstruktur verändert. Als ihr einziges Geschäft betrachtete die Gruppe nunmehr das Anbieten von nicht näher spezifizierten Kommunikationsdienstleistungen und -produkten. Zwölf Einzelsegmente, die sowohl einzelne Länder als auch Regionen sein konnten, wurden in sechs Regionen und in zwei Gruppen zusammengefasst. Die „mobile Telekommunikation" überschriebene Gruppe bestand nicht mehr fort. Zur Europa-Gruppe gehörte nun auch das deutsche Festnetzgeschäft (Arcor) und die andere Gruppe firmierte unter dem Titel EMAPA. Letztere wurde von den Segmenten Osteuropa (!); Mittlerer Osten, Afrika & Asien und Pazifik gebildet.

2008 berichtete Vodafone über ihre als verwandt eingestuften Kommunikationsdienstleistungen und -produkte wieder in elf Einzelsegmenten, die in fünf Regionen und in zwei Gruppen zusammengefasst werden.[79] Das ehedem verbundene französische Unternehmen SFR wechselte in die Region Europa und meldete dem Segment „Übriges Europa".

Auch der Jahresbericht 2009 berichtete über elf Einzelsegmente, die Länder, Regionen und Unternehmen darstellten und diesmal drei Gruppen zugeordnet waren. „Arcor" war kein selbständiges Element der Europa-Gruppe mehr und

79 Die Berichterstattung entspricht seitdem dem Punkt acht der IFRS „Operating Segments".

die ehemalige EMAPA-Gruppe wurde durch die zwei Gruppen „Afrika und Zentraleuropa“ und „asiatisch-pazifischer Raum und Mittlerer Osten“ ersetzt. 2010 hatte sich gegenüber 2009 an der Anzahl der Segmente und ihrer Zuordnung nichts verändert.

3.6.4.3 Die Eigentümerstruktur Vodafones

Die Eigentümerstruktur der Vodafone-Gruppe entwickelte sich im Untersuchungszeitraum wie in nachstehender Tabelle.

Tabelle 17: Ausgewiesene Anteilseigner der Vodafone Group (in Prozent des Eigenkapitals)

Anteilseigner	17.5. 2010	18.5. 2009	23.5. 2008	25.5. 2007	26.5. 2006	23.5. 2005	24.5. 2004	23.5. 2003	24.5. 2002	22.6. 2001
BNY Mellon	14,0	11,7	12,6	12,2	12,8	12,5	11,6	11,01	13,4	13,77
Black Rock Inc	5.74									
Legal & General Group Plc	4.07	4,43	4,53							
Legal & General Investment Management				4,02	3,67	3.69	3,47			
AXA S.A.		4,61	5,81							
The Capital Group Companies, Inc.					5,56	7,92	5,60	5,22		
Barclays PLC					3,92	3,65	3,28			
Fidelity Management & Research Company						3,52	3,56			
Hutchison Whampoa Limited										3,13
Anteilseigner	3	3	3	2	4	5	5	2	2	2
Summe der Anteile (Prozent)	**23,81**	**20,74**	**22,94**	**16,22**	**25,95**	**31,28**	**27,51**	**16,23**	**13,4**	**16,90**

Bemerkung: Eigene Zusammenstellung.
Quelle: Vodafone. Form 20-F. 2001 – 2010.

Die ausgewiesenen Anteilseigner[80] stammten bis auf Hutchison Whampoa ausnahmslos aus dem Finanzsektor (Banken, Versicherer, Vermögensverwaltung, In-

80 Die Schwelle zur Berichtspflicht lag bei drei Prozent.

vestmentgesellschaften), vor allem aus dem US-amerikanischen und britischen.[81] Aber auch ein französischer Versicherer war zeitweise an Vodafone beteiligt. Konstante in der zehnjährigen Entwicklung der Eigentümerstruktur der Vodafone-Gruppe war der Anteil der BNY Mellon-Bank, die zu Beginn und am Ende des Untersuchungszeitraums ca. vierzehn Prozent des Eigenkapitals hält und im Laufe des Berichtszeitraums die Elf-Prozent-Marke nicht unterschritten hat. Damit hielt sie 2001 mehr als einen viermal höheren Anteil als der nächste Eigner und 2010 waren es vier Prozentpunkte mehr als die zweit- und drittplazierten Eigner zusammen. Von 2004 bis 2006 aber übertrafen die anderen Anteilseigner zusammen die BNY-Mellon-Bank. Zusammen verfügten alle ausgewiesenen Anteilseigner in diesem Zeitraum über die Sperrminorität.

3.6.5 Das Fazit

Offensichtlich fuhr Vodafone eine internationale Unternehmensstrategie und dies nicht erst seit Anfang des Untersuchungszeitraums. Bis Ende 1998 hatte Vodafone recht umfangreiche Interessen in Europa erworben, vor allem durch Minderheitsbeteiligungen in Bieterkonsortien für neue Lizenzen. Mit der Übernahme von Airtouch in 1999 entstand dann der erste mehr oder weniger globale Mobilfunkbetreiber, der Operationen auf fünf Kontinenten unterhielt, wenn auch mit dem Schwerpunkt Europa. Innerhalb von fünfzehn Jahren war es Vodafone gelungen, sich aus einem nationalen Unternehmen mit einer analogen Mobilfunklizenz zu einem oder dem weltweit führenden Mobilfunkkonzern zu entwickeln. Diese einmal errungene Position machte Vodafone zu seiner Vision und proklamierte in den SEC-Jahresberichten der ersten Hälfte des Untersuchungszeitraums immer wieder, Weltmarktführer im Mobilfunkbereich zu sein.

Vodafones Konfigurationsstrategie kann man wohl insgesamt als Wachstumsstrategie bezeichnen, die in der Berichtsperiode einige Veränderungen erfahren hatte, die zunächst die Qualität des Wachstums betrafen. Zu Beginn der Untersuchungsperiode konzentrierte sich Vodafone noch mehr auf das Wachstum des Umsatzes und der Gewinnmarge als davor. Dann setzte Vodafone aber andere Akzente. Es stand nicht mehr einseitig bloßes Wachstum der Kundenzahlen und Marktanteile im Vordergrund, sondern man nahm vor allem umsatzstarke Kunden ins Visier. Mitte des Untersuchungszeitraums gerieten dann die Schwellenländer

81 Im Einzelnen waren das BlackRock, ein US-Finanzunternehmen, Legal & General, ein britisches Finanzunternehmen (Versicherungen), die britische Bank Barclays, die wiederum an BlackRock beteiligt ist, das französische Finanzunternehmen AXA (Versicherungen) und die beiden US-Investmentgesellschaften The Capital Group Companies sowie Fidelity Management & Research Company.

in den Fokus. In ihnen sollte ein starkes Wachstum erzielt werden - eines der fünf Schlüsselziele der damaligen Vodafone-Strategie. Zu diesem Zeitpunkt wurde im Jahresbericht für die SEC der strategische Stellenwert der 3G-Mobilfunktechnologie für Vodafone betont und die in 2006 aktualisierte Strategie stellte noch immer einen mobilzentrierten Ansatz dar.

2007 tauchte zum ersten Mal der Name *total communications strategy* auf, womit man zumindest einen Begriff für eine Konvergenzstrategie gefunden hatte. Seitdem hatte man den gesamten Telekommunikationsmarkt im Auge und wollte führendes Kommunikationsunternehmen sein. Die Beschränkung auf den Mobilfunk wurde damit zumindest rhetorisch fallengelassen. Ein Indiz für diese veränderte Strategie war, dass die Festnetz-Aktivitäten seitdem nicht mehr als eigenes Segment ausgewiesen wurden.

Im November 2008[82] wurde die Vodafone-Strategie wieder erneuert. Seitdem stand der *free cash flow* im Mittelpunkt und nicht mehr der Umsatz allein. Zwar kann man dem Chairman zustimmen, dass es sich um keinen radikalen Richtungswechsel handelte, aber dennoch hatte sich die Unternehmensstrategie verändert, insoweit als jetzt die Optimierung des Portfolios im Zentrum stand.[83]

Zwei Jahre später wurde auf der Vodafone-Homepage erneut eine überarbeitete Strategie präsentiert, die bis zum Geschäftsjahr 2014 gelten sollte. Vodafones internationale Wachstumsstrategie war seitdem auf die Regionen Europa, Afrika und Indien ausgerichtet. Insbesondere wollte Vodafone dort der führende Netzbetreiber für mobile Datenkommunikation werden und die Marktposition hinsichtlich der *total communications* stärken.

Vodafone nutzte im Untersuchungszeitraum alle zur Verfügung stehenden Mechanismen der Diversifikation: Akquisitionen, Devestitionen und diverse Kooperationsformen. In fast allen Jahren waren Akquisitionen zu verzeichnen. Nur in den Jahren 2002, 2004 und 2010 wurden keine größeren Übernahmen getätigt. Devestitionen wurden in 2001, 2004, 2006 und 2007 vollzogen. Schon 2001 will Vodafone trotz der großen Integrationsaufgabe nach den jüngsten und größten Übernahmen der eigenen Unternehmensgeschichte keine weiteren Akquisitionen ausschließen. Tatsächlich wurden in 2001 auch einige Beteiligungen bzw. Übernahmen realisiert.

Im Unterschied zu der vor der Jahrtausendwende auf Minderheitsbeteiligungen basierenden internationalen Expansion hob Vodafone anfangs der Untersuchungs-

82 Im Juli 2008 ist ein neuer CEO angetreten.

83 Vgl. Grant (2010, 788) charakterisierte diese Konfigurationsstrategie in seiner Vodafone-Fallstudie auch als Konsolidierungs- oder Stabilisierungsstrategie.

periode als wichtiges Element der Wachstumsstrategie die Aufstockung schon bestehender Beteiligungen hervor. Trotz der Ankündigung alle Direktinvestments in hundertprozentige Tochterunternehmen umzuwandeln, verfolgte Vodafone unterschiedliche regionale Strategien. Wenn Vodafone die Zielobjekte in West- und Osteuropa nicht gleich komplett übernommen hatte, wurden diese Engagements spätestens 2010 fast ausnahmslos in hundertprozentige Tochter-Gesellschaften umgewandelt. Dagegen beherrschte Vodafone in Afrika, Amerika und Asien[84] keine Beteiligung zu hundert Prozent. So hatte sich Vodafone sogar ganz aus Japan zurückgezogen, obwohl nur noch 2,3 Prozentpunkte an der vollständigen Kontrolle der japanischen Tochter fehlten. Dafür ordnete Vodafone im Untersuchungszeitraum sein indisches Engagement neu und konzentrierte sich 2007 auf einen Mobilfunkbetreiber, der zwar kontrolliert, die Beteiligung an ihm aber nicht auf hundert Prozent aufgestockt wurde. In Amerika wurden die Engagements in zwei Ländern nicht weiter ausgebaut. Die Höhe der bestehenden US-Beteiligung blieb konstant und es gab auch kein weiteres Engagement. Für AT&T-Wireless beispielsweise wurde 2004 kein Angebot gemacht. Das mexikanische Engagement wurde ebenfalls nicht ausgebaut, im Gegenteil Vodafone zog sich sogar komplett zurück. Summa summarum konnte der Fußabdruck *(footprint)* in Amerika nicht vergrößert werden und Vodafone ist mit Verizon Wireless in den USA blockiert. Auch das neue (2008) Engagement auf dem afrikanischen Kontinent (Ghana Telecommunications) wurde innerhalb des Untersuchungszeitraums nicht komplettiert.

In dieser Dekade machte Vodafone ebenfalls umfassenden Gebrauch von der Diversifikationsmethode der Kooperationen. Der britische Mobilfunkkonzern entdeckte Partnernetzwerke und Strategische Allianzen als strategische Methoden. Zum ersten Mal tauchten die Instrumente der Partnernetzwerke und des *network sharing* in den SEC-Jahresberichten 2002 auf. Von 2003 bis 2010 verfünffachte sich die Zahl der Partnernetzwerke von acht auf vierzig und *network sharing* wurde 2010 nach eigenen Angaben in allen von Vodafone kontrollierten Märkten betrieben.

Auch ein Wandel der Strukturen Vodafones ist im Untersuchungszeitraum anhand der von uns analysierten Kriterien (Segmentierung, Tochtergesellschaften, Eigentümerstruktur) auszumachen. Im Zuge der Expansion Vodafones verdoppelte sich von 2001 bis 2007 die Zahl der Einzelsegmente, von sechs auf zwölf. In den drei darauffolgenden Jahren waren es jeweils immer noch elf Einzelsegmente. Bis auf die beiden letzten Jahre des Beobachtungszeitraums wurden diese Einzelseg-

84 Auf die besondere Situation der Türkei ist schon hingewiesen worden. Politisch zählt es wohl eher zu Europa als zu Asien.

mente immer in zwei Gruppen zusammengefasst. 2007 endete die Aufteilung in die beiden Gruppen „mobile Telekommunikation“ und „andere“. 2009 und 2010 erhöhte sich die Anzahl der Gruppen auf drei. Entweder erfolgte eine Segmentierung nach größeren geographischen Aggregaten wie Regionen oder nach einzelnen Länder (Jahresbericht 2006). Meistens stellten die Gruppen aber eine Mischung aus beiden geographischen Segmenten dar, wobei sich die Zusammensetzung der größeren Aggregate veränderte.

Durch die Übernahme von Mannesmann entstand kein eigenständiges Festnetz-Segment. Zuerst wurden die deutschen Festnetzaktivitäten im Segment „other operations - Continental Europe“ abgebildet und dann im Segment „other operations – Europe“. 2007 und 2008 wurden sie als Einzelsegment Arcor dargestellt, um darauf nicht mehr als Segment ausgewiesen zu werden. 2006 wurde das Segment „common functions“ eingeführt und zum letzten Mal über other operations berichtet. 2009 tauchte zum ersten Mal das Einzelsegment „Indien“ auf.

Den verschiedenen Segmenten wurden die einzelnen Tochtergesellschaften zugeordnet. Ihre Zahl stieg im Untersuchungszeitraum um vier auf neunundzwanzig. Dafür betrug die Zahl der verbundenen Unternehmen 2010 nur noch ein Fünftel der von 2001. Die Zahl der Joint Ventures dagegen verfünffachte sich in dem Zehnjahreszeitraum, von eins auf fünf. Der Anteil der hundertprozentigen Tochtergesellschaften stieg in dieser Periode von vierzig auf neunundsechzig Prozent. Der weitaus größte Teil der Vodafone-Tochtergesellschaften war in Europa beheimatetet. Ihre absolute Zahl blieb ziemlich stabil, aber ihr relativer Anteil ist von sechsundsiebzig auf neunundsechzig Prozent zurückgegangen. 2010 stellte Afrika rund ein Fünftel aller Vodafone-Tochtergesellschaften.

Veränderungen an der Eigentümerstruktur der Vodafone-Gruppe gab es insoweit als, dass fünf Anteilseigner ihr (sichtbares) Engagement im Untersuchungszeitraum beendeten und 2010 ein neuer hinzugekommen war. Weisen die SEC-Jahresberichte wahrheitsgemäß alle Anteilseigner mit mehr als drei Prozent aus, befanden sich bis auf die Jahre 2004 bis 2006 immer mehr als drei Viertel des Eigenkapitals im Streubesitz. Konstant blieb das langjährige Engagement der BNY Mellon-Bank. Auf die Dauer des Engagements bezogen folgt ihr Legal & General, die seit 2004 über mehr als drei Prozent am Vodafone-Eigenkapital verfügten.

Vodafone: Ein globaler Telekommunikationskonzern?

Gut ein Jahrzehnt nach der Unternehmensgründung war Vodafone auf das Heimatland ausgerichtet. 1995 erzielte das Unternehmen vier Fünftel seines Umsatzes im Vereinigten Königreich. Bereits zu Anfang des Jahrtausends hatten sich die Ver-

hältnisse umgekehrt und Vodafone war sehr stark internationalisiert. 2002 entfielen nicht einmal ein Fünftel des Umsatzes auf das Vereinigte Königreich und Irland.

Zu Beginn des Untersuchungszeitraums standen die USA und Japan im Fokus der Globalisierungsstrategie Vodafones, Ende des ersten Jahrzehnts sind es die Regionen Europa, Afrika und Indien. Mag Vodafone hinsichtlich der Dimension seines Netzwerks ein globaler Telekommunikationskonzern sein, ist Vodafone hinsichtlich der Geographie (räumliche Verteilung der Tochtergesellschaften) kein wirklich globales Unternehmen wie es einmal angestrebt war. Eindeutiger Schwerpunkt der wirtschaftlichen Aktivitäten Vodafones war zu Ende des Untersuchungszeitraums immer noch die Region Europa. Hier (exklusive Zentraleuropa) werden 2010 über zwei Drittel des Umsatzes erzielt.

Als globales Unternehmen bzw. eines mit einer globalen Strategie könnte Vodafone dennoch charakterisiert werden, wenn wir uns an die Typen von Internationalisierungsstrategien erinnern. Viele der dort thematisierten Merkmale einer globalen Strategie könnten auf Vodafone zutreffen, vor allem aber das Charakteristikum *zentralisiert und global skaliert*, was die Konfiguration der Assets angeht.[85] Vodafone wurde nicht müde, genau diese globalen Skaleneffekte immer wieder in seinen Strategie-Statements zu betonen.
In diesem Zusammenhang ist auf das sog. *strategic sourcing* hinzuweisen. Schon in den Jahresberichten 2001 und 2002 wies Vodafone auf die Bedeutung globaler Beschaffungsinitiativen hin, die die Gruppe befähigen würden, ihre Einkaufsmacht (*purchasing strength*) zu nutzen, die Lieferprozesse unternehmensweit zu verbessern und strategische Partnerschaften mit ausgewählten Lieferanten zu entwickeln, um die Produkt- und Technologieplanung zu harmonisieren. 2007 wurde von ca. fünfundvierzig strategischen globalen Lieferanten von insgesamt zweihundertneunzig Lieferanten berichtet. Gemanaged wurden die Beziehungen zu diesen durch das sog. „Global Supply Chain Management" (GSCM). Ein Kompetenzzentrum dieses GSCM für kostengünstiges Sourcing und Lieferanten aus den Schwellenländern wurde 2007 in Beijing gegründet.

Das zweite Charakteristikum für diesen Strategietyp war die Rolle der ausländischen Geschäftseinheiten. Über das Verhältnis der Tochtergesellschaften zur Zentrale war den Vodafone-Jahresberichten für die SEC nicht viel zu entnehmen. Das *global supply chain management* lässt vermuten, daß der Spielraum der Tochtergesellschaften nicht sehr groß ist. Die Vodafone-Fallstudie von

85 Auch der Ex-Vodafone-Insider Ibbott (2007, 2) definiert eine globale Organisation als eine, die die Welt als integriertes Ganzes behandelt und um ein starkes Hauptquartier organisiert ist, das sich auf Größenvorteile konzentriert.

Grant (2010, 795-9) spricht hingegen von einem hohen Grad an nationaler Selbständigkeit, jede Tochtergesellschaft hätte einen CEO mit eigener Verantwortung für Gewinn und Verlust. Trotz der in der Grant-Studie wiedergegebenen *Glokal*-Rhetorik von Vodafone-Verantwortlichen gehen die Zentralisierungs- und Vereinheitlichungstendenzen bei Vodafone zu Lasten der Tochtergesellschaften, die letztendlich Strategien umzusetzen zu haben.

Zum Abschluss dieser Fallstudie sei noch die betriebswirtschaftliche Basis einer Globalisierungsstrategie problematisiert. Damit globale Skalen- und Verbundprojekte genutzt werden können, müssen sie überhaupt erst einmal auf dieser Ebene bestehen. Das ist aber nicht unumstritten. Grant zitiert solche Stimmen, die wenige Vorteile der Internationalisierung und die meisten Größenvorteile in der Telekommunikation mit dem Marktanteil in einem einzigen Land verbunden sehen. Wenig Zweifel gäbe es, dass Skaleneffekte sehr wichtig auf der nationalen Ebene seien: Infrastruktur, Marketing, Verkauf und Rechnungsstellung (*billing*) seien mit substantiellen Fixkosten verbunden, die auf eine große Nutzerbasis verteilt werden müssten. Durch die Zentralisierung bestimmter Funktionen könnten noch weitere Ersparnisse geltend gemacht werden. Auf globale Ebene stammten die offensichtlichsten Kostenvorteile von der Zentralisierung des Einkaufs. Auch die globale Marke bringe Ersparnisse für die Werbung und Markenentwicklung. Ob aber für die Nutzung der Einsparungen, die aus einer globalen Marke oder einem standardisierten globalen System resultierten, das Eigentum an überseeischen Telekommunikationsgesellschaften notwendig sei, ist Grant (2010, 799-802) zufolge fragwürdig.

3.7 Deutsche Telekom (DT)

3.7.1 Die Unternehmensgeschichte der Deutschen Telekom

Die Deutsche Telekom ist der Incumbent auf dem deutschen Telekommunikationsmarkt. Vorgänger war die Deutsche Bundespost Telekom, die wiederum aus der 1989 erfolgten Aufspaltung der staatlichen Deutschen Bundespost in drei Unternehmen hervorgegangen war. Mit Wirkung zum 1.1.1995 wurde sie in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Drei Jahre später war der deutsche Telekommunikationsmarkt komplett liberalisiert.

1996, ein Jahr nach der Umwandlung in ein privatrechtliches Unternehmen, ging die Deutsche Telekom AG zum ersten Mal an die Börse, wodurch sich der Staatsanteil auf vierundsiebzig Prozent reduzierte. Durch den zweiten Börsengang in 1999 ging dieser auf 65,2 Prozent zurück. Der Erlös wurde dazu benutzt, den

britischen Mobilfunkbetreiber one2one zu kaufen. Beim dritten Börsengang in 2000 verkaufte die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) Aktien aus ihrem Bestand und verringerte damit ihren Anteil an der Deutschen Telekom von 21,6 auf fünfzehn Prozent. Auch das Tochterunternehmen T-Online International AG ging in diesem Jahr an die Börse, wurde aber dann in 2006 wieder mit der Muttergesellschaft verschmolzen (s. Brnjak 2009, 227-233).

Andere wichtige Ereignisse bis zu unserer Untersuchungsperiode waren nach eigenen Angaben die Bildung der globalen strategischen Allianz Global One mit France Telecom und Sprint in 1996 und die Kooperation mit France Telecom in 1998. Beide wurden im Jahr 2000 wieder aufgelöst. Sieben Jahre zuvor begann mit dem Einstieg bei Matav, der ungarischen Telekommunikationsgesellschaft, die Expansion der Deutsche Telekom nach Osteuropa. Der Erwerb weiterer Tochtergesellschaften in der Slowakei, Mazedonien, Tschechien und Kroatien erfolgte im Zeitraum von 2000 bis 2001. Abgeschlossen wurde das zweite Millenium mit dem Einstieg beim Debis-Systemhaus.

3.7.2 Die Strategien der Deutschen Telekom

Längere eigenständige Vision- oder Mission-Statements für den Gesamtkonzern sind in den Jahresberichten für die SEC nicht zu finden. Nur zweimal, 2006 und 2009, wurde im Zusammenhang mit der Strategie eine Vision in einem Satz formuliert. Dem Thema Strategie widmete die Telekom in den Jahresberichten für die SEC unter der Überschrift *Strategy* jeweils einen eigenen Abschnitt.

2001 sah sie sich als einen führenden Telekommunikationsbetreiber in Europa und wollte ihren Platz unter den weltweit führenden Telekommunikationsgesellschaften sichern. Als übergeordnetes Ziel gab sie an, attraktive Gewinne für ihre Teilhaber zu generieren. Um diese strategischen Ziele hatte die Telekom ihr Geschäft in vier Divisionen oder Säulen (T-Com, T-Mobile, T-Systems u. T-Online) gegliedert. Obwohl sie so ihr Geschäft separiert hatte, erhob sie schon 2001 den strategischen Anspruch, sich auf die Chancen der Konvergenz von Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien, Unterhaltung und Sicherheitsdiensten zu konzentrieren und die Kooperation ihrer Säulen zu fördern.

Außerdem beabsichtigte die Telekom potentielle Synergien in den Bereichen Global Sourcing, Abrechnung und Carrier-Geschäft zu erschließen. Sie verfolgte weiterhin die Geschäftsstrategie, ihre damals nicht zum Kerngeschäft gehörenden Vermögenswerte wie Kabelfernsehen und ihre Grundstücksholding zu veräußern. Auch wenn sie sich auf die Integration der bisherigen Übernahmen konzentrierte,

behielt sie sich bei entsprechender Gelegenheit neue Akquisitionen und Investitionen vor.

2002 fand eine umfassende Prüfung der bisherigen Strategie statt, die insgesamt zwar bestätigt, aber durch einige Maßnahmen ergänzt wurde, um den Cashflow zu erhöhen und die Schulden zu reduzieren. Neu genannt wurden die Verbesserung der betrieblichen Effizienz und des Kostenmanagements, der Personalabbau, insbesondere in der T-Com-Division und die Fokussierung der Investitionen. Um die Interaktion der Divisionen mit der Zentrale zu verbessern, hatte die Telekom begonnen, ihre Zentrale zu reorganisieren. Jeder Divisions-Vorstandsvorsitzende wurde zum Mitglied des Gesamtvorstands ernannt. Das sollte gewährleisten, dass die Divisionen den Anreiz haben, im Einklang mit der Unternehmensstrategie zu handeln.

2003 wurde der Führungsanspruch der Telekom modifiziert. Als strategisches Ziel für die kommenden Jahre wurde formuliert, die führende Dienstleistungsgesellschaft in der Telekommunikations- und Informationtechnologieindustrie zu werden. Die Position als einer der weltweit führenden Anbieter von Konnektivität für feste und mobile Telekommunikationsdienste sollte ausgebaut werden. Für das Jahr 2004 wurde das Programm "Agenda 2004" angekündigt, das aus sechs divisionsübergreifenden Initiativen bestand:

- Ausbau der T-DSL-Durchdringung in der BRD,
- Reduzierung der Personalkosten durch Vivento, die interne Personal-Service-Agentur, und der Arbeitsstunden im Festnetz-Segment,
- Generierung von neuem Umsatz durch neue Dienstleistungen und dem Angebot moderner Technik,
- Bereitstellung höherer Qualität für die Kunden,
- Anziehen der Kostenkontrolle und Realisierung von Synergien in den Bereichen Informationstechnik, Plattformen und Beschaffung und
- Fokus auf die Wachstumspotentiale der einheimischen kleinen und mittleren Unternehmen sowie der globalen Kunden im Geschäftskundenbereich.

Im Jahresbericht 2004 war das strategische Statement mit dem Begriff *Strategic Realignment* überschrieben. Die strategische Neuausrichtung wurde als eine evolutionäre Entwicklung der bisherigen Strategie beschrieben und als DT2005 bezeichnet. Ein entscheidender Schritt wäre die Schaffung drei neuer strategischer Geschäftseinheiten.

1. Breitband/Festnetz
Dieses neue strategische Geschäftsgebiet umfasste die Operationen von T-Com und T-Online, die mit der Deutschen Telekom AG verschmolzen werden sollten. Durch die Integration dieser beiden ehemaligen Divisionen sollte das Wachstum im Breitbandsektor befördert werden, da das neue Segment nun in der Lage sei, sowohl Double-play als auch Triple-play-Angebote aus einer Hand zu machen.[86] Auch bestimmte T-Systems-Einheiten, wie z.B. die Großhandelseinheit, wurden hierhin transferiert.

2. Mobilfunkkommunikation
Neu für dieses strategische Geschäftsgebiet war, dass hierunter jetzt auch die zentral- und osteuropäischen Mobilfunkgesellschaften fielen.

3. Geschäftskunden
Für dieses neue strategische Geschäftsgebiet wurden Geschäftskundenaktivitäten und bestimmte T-Com-Einheiten mit relevanten T-Systems-Geschäftseinheiten kombiniert. T-Systems war verantwortlich für das strategische Geschäftsgebiet (SBA) Geschäftskunden und wurde in zwei Geschäftseinheiten reorganisiert:

- T-Systems Enterprise Services für globale Kunden und
- T-Systems Business Services für kleine, mittlere und große Organisationen.

Ziel dieser Reorganisation war, führende integrierte Telekommunikationsgesellschaft zu bleiben.

Im Jahresbericht 2005 fiel das Strategie-Statement etwas umfangreicher aus: Es umfasste zwei ganze Seiten und wurde zum großen Teil nochmal unter dem Abschnitt *group strategy* wiederholt. Nach einer Phase des Schuldenabbaus und der Neuausrichtung des Geschäfts würde man sich wieder auf Wachstum und die Schaffung von Wert konzentrieren. Die Stimulierung des Wachstums wäre ein Aspekt des sog. Exzellenz-Programms, ein 2005 gestartetes weitreichendes Transformationsprogramm, das über die Agenda 2004 hinaus gänge. Jeder SBA sollte durch eigene Initiativen einen Beitrag zum Wachstum leisten. Beispielsweise sollte der SBA Mobilfunkkommunikation einen signifikanten jährlichen Beitrag einsparen, damit dieser wieder investiert werden könnte und der SBA Breitband/Festnetz führte ein Programm zum Ausbau eines 50 Mbit/s-Hochgeschwindigkeitsnetzes durch, um Triple-play-Dienste anbieten zu können. Ergänzt wurden diese sog. Wachstumsinitiativen der SBA durch sechs gruppenweite Initiativen, die die Vor-

86 Double-play verbindet Zugangs- und Kommunikationsdienste und Triple-play außerdem noch Unterhaltungsdienste.

teile eines intelligent integrierten Betreibers nutzen und die kundenorientierte Unternehmenskultur stärken wollten. In diesem Sinne wurde ein umfangreiches Maßnahmenpaket aufgelegt, das zehn als strategisch bezeichnete Maßnahmen enthielt, die darauf abzielten,

- das Festnetz-Kerngeschäft zu verteidigen,
- das Mobilfunk-Kerngeschäft auszuweiten,
- im Breitbandgeschäft die Haushalte zu „erobern“,
- die mobilen Datendienste zu expandieren,
- konvergente Telekommunikationsprodukte anzubieten,
- das Telekommunikationskerngeschäft mit Unternehmenskunden auszubauen,
- im Bereich IKT-Lösungen zu wachsen,
- ein integriertes Kundenbeziehungsmanagement aufzubauen,
- operative Exzellenz zu schaffen, um Kosteneffizienzen nutzen zu können und
- einen kulturellen Wandel herbeizuführen und „Humanressourcen“ zu entwickeln.

Insgesamt sollte die 10-Punkte-Initiative die Grundlage für eine fundamentale Transformation der Unternehmenskultur der Deutschen Telekom bilden.

Im Jahresbericht 2006 befand sich ein zusammenhängendes Strategie-Statement mit dem Titel *Group strategy* unter dem Punkt 5 *Operating and Financial Review and Prospects.* Es wurde durch die Vision eingeleitet, den Kunden das „Networking“ zu erleichtern. Dies basiere auf der Breitband-Marktführerschaft und darauf, das angesehenste Dienstleistungsunternehmen zu sein. In Erfüllung dieser Ziele konzentriere man sich auf die vier wesentlichen Bereiche:

1. Verbesserte Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland,
2. Mobilfunk-Wachstum im Ausland,
3. Mobilisierung des Internets und
4. Weiterentwicklung von integrierten Kommunikations- und IT-Lösungen.

Näher beschrieben werden diese Bereiche erst im nächsten SEC-Jahresbericht (2007).

Ihre Wettbewerbsfähigkeit wollte die Telekom durch folgende Maßnahmen verbessern:

- Förderung des Breitbandmarktes: im Mobilfunk durch den Ausbau von UMTS und HSDPA und im Festnetz durch die weitere Verbreitung von DSL und VDSL,
- Vereinfachung der Markenstruktur,

- Reorganisation von Vertrieb und Kundendienst (Bildung von drei unabhängigen Servicegesellschaften für Callcenter, technischen Kundendienst und technischer Infrastruktur im Juni 2007)
- Senken der Kostenstruktur, insbesondere durch die IP-basierte Netzwerkinfrastruktur.

Die Telekom, die 2007 die Hälfte ihres Umsatzes im Ausland erzielte, wollte weiterhin international expandieren, um internationale Größenvorteile und Synergien nutzen zu können. Die internationalen Aktivitäten könnten sowohl Konsolidierungen in bestehenden Märkte umfassen als auch neue Markteintritte.

Die Telekom sah in der Industrie drei Trends am Wirken, von denen sie Wachstumsmöglichkeiten für sich erwartete. Das wären der mobile Internetzugang, das Web 2.0, wo Nutzer eine aktive Rolle spielten und Internetinhalte beeinflussten und gestalteten, sowie das private, soziale und geschäftliche „Networking" zwischen den Nutzern. Um diese Trends zu nutzen, würde die Telekom Eigenentwicklungen und Kooperationen betreiben.

Den Hintergrund für den Ausbau der netzwerkzentrierten IKT bildeten abnehmende Margen im Telekommunikationssektor für Geschäftskunden, der wachsende IT-Markt und die Konvergenz von IT und Telekommunikation. Dieser Bereich schlösse IP-basierte Netzwerkdienste und alle netzwerkbasierten IT-Dienste mit ein. Die Telekom würde sich auf große Firmen und mittlere Geschäftskunden konzentrieren. IT und Telekommunikationsproduktion würden in einer einzigen Einheit innerhalb T-Systems organisiert. Diese neue Struktur würde eine Modularisierung der Produktion erlauben. So könnte eine Lösung wieder verwendet werden und die Wettbewerbsfähigkeit von T-Systems verbessert werden. Diese würde außerdem nach Partnern für bestimmte Abteilungen wie Systems Integration suchen.

Die Konfigurationsstrategie würde in Hinblick auf Gelegenheiten und wechselnde Bedingungen angepasst oder geändert. Bei den Diversifikationsmethoden und Rückzüge würde sich die Telekom alles offenhalten. Möglich wären einerseits Investitionsprogramme, Übernahmen und Joint Ventures bzw. vollständige oder teilweise Veräußerungen. Dasselbe würde für die Finanzierung etwaiger Transaktionen (Bargeld oder/und Aktien) gelten.

Im Geschäftsbericht 2008 für die SEC wurde die Gruppenstrategie der Deutschen Telekom mit dem Slogan „Focus, fix and grow" zusammengefasst. Noch immer konzentrierte sich der Konzern auf dieselben strategischen Felder. Die Überschriften für diese variierten teilweise leicht. Nunmehr sollte die Wettbewerbsfähigkeit nicht nur in Deutschland, sondern auch in Zentral- und Osteuropa

verbessert werden. Beim dritten strategischen Bereich fehlte das Web 2.0. Die formulierte Strategie sollte durch die folgenden Maßnahmen umgesetzt werden.

1. Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.
   Zwei Maßnahmen zur Umsetzung dieses strategischen Ziels wurden hier neu erwähnt: zum einen die Reduzierung der Standorte für Callcenter auf dreiunddreißig und zum anderen der weltweit erste erfolgreiche Test der LTE-Technologie.
2. Mobilfunk-Wachstum im Ausland.
   Hier wurde von einem neuen Produkt berichtet: T-Mobile USA hätte 2008 das weltweit erste Mobilfunkgerät auf den US-Markt gebracht, das mit dem Android-Betriebssystem ausgestattet war. Außerdem wäre der Konzern durch seine Beteiligung an der griechischen OTE in Südosteuropa stärker geworden.
3. Mobilisierung des Internets.
   Hier wurde der Anspruch formuliert, den Trend zur mobilen Datennutzung durch eine Mischung von hochleistungsfähiger Infrastruktur, attraktiven Preisen und innovativen Mobilfunkgeräten mitzugestalten.
4. „Ausbau der netzwerkzentrierten IKT“.
   Hier wurden vor allem neue organisatorische Maßnahmen genannt. Im Zuge der Neuausrichtung des Geschäftskundensegments würde T-Systems die Verantwortung für die nationalen und internationalen Kunden für Systemlösungen bekommen, während die Geschäftskunden von der T-Home Geschäftseinheit des Breitband/Festnetz-Segments betreut würden. Außerdem hätten T-Systems und die in den USA beheimatete Cognizant in 2008 eine globale Serviceallianz für Systemintegration gebildet.

Auch im Geschäftsjahr 2009 wurde die bekannte Strategie „Focus, fix and grow“ durch die schon bekannten vier strategischen Felder umgesetzt. Die Deutsche Telekom wollte nun langfristig Marktführer für das “verbundene Leben und Arbeiten” werden. Da die Grenzen zwischen den verwandten Industrien – IT, Medien, Unterhaltung und Software – zunehmend verschwämmen und neue Wettbewerbskonstellationen schüfen, würden im wachsenden Maße strategische Partnerschaften erforderlich. Unter den vier strategischen Feldern berichtete die Telekom von den Fortschritten der Umsetzung ihrer Strategie, wobei es hier mehr um die Geschäfts- als Unternehmensstrategie ging.

Von ihrer integrierten Marktstrategie, also die Kombination von Festnetz und Mobilfunk in einem einzigen Geschäft, erwartete sie, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Im einzelnen wurde über folgende Maßnahmen berichtet:

- Ausbau des Netzwerks,
- innovative Unterhaltungsprodukte,
- Service und Qualität,
- Konvergenz von Mobilfunk und Festnetz,
- Kostenersparnisse und
- operative Stärke.

Hierunter verstand die Telekom Qualität und Effizienz, die durch seit 2006 neu angewandte Managementmethoden, wie Six Sigma und Lean Management, verbessert werden sollen.

Unter dem Punkt „Wachstum im Ausland" wurde über die griechische OTE berichtet, die 2009 zum ersten Mal konsolidiert wurde, und über die Expansion des Netzwerkes in den USA. Mit der „Mobilisierung des Internets" wollte die Telekom am zukünftigen Wachstum der mobilen Internetnutzung partizipieren. Neu erwähnt wurde hier das mobile Fernsehen.

Im vierten strategischen Bereich berichtete die Telekom über ihre internationalen Aktivitäten. So konnte in Südwesteuropa der IT-Serviceprovider Metrolico übernommen und eine große Zahl von Ausschreibungen für *cloud services*, dynamische SAP-Dienste sowie Telekommunikations- und Datendienste gewonnen werden. Solche großen Aufträge würden T-Systems die notwendige kritische Masse verleihen, um multinationalen Unternehmen in Schlüsselmärkten weiterhin attraktive Dienste lokal anbieten zu können. Außerdem war T-Systems im Bereich *cloud services* eine weitere strategische Partnerschaft mit Microsoft eingegangen.

Für das Jahr 2010 lag kein SEC-Jahresbericht der Deutschen Telekom vor, da sie nicht mehr an der New Yorker Börse notiert war. Um aber den ganzen Untersuchungszeitraum analysieren zu können, greifen wir für dieses Jahr auf den deutschen Geschäftsbericht der Deutschen Telekom AG zurück. Hier wurde von der neuen Strategie mit dem Namen „Verbessern-Verändern-Erneuern" berichtet, die die Strategie „Konzentrieren und gezielt wachsen" ablöste. Zu Beginn dieses Strategie-Statements wurden die strategischen Handlungsfelder für die Deutsche Telekom bestimmt. Der Telekom-Konzern bekannte sich zur Bedeutung seines nationalen Marktes und zur Infrastruktur als Basis seines Geschäfts. Die Telekom setzte weiterhin auf Wachstum. Potentiale und Chancen für Wachstum sah die Telekom beim mobilen Internet und Internetangeboten sowie gehabt beim sog.

cloud- und *dynamic computing*. Ein anderes Zukunftsthema seien „Intelligente Netze“, welche die Veränderungen in den Branchen Energie, Gesundheit, Medien und Verkehr/Automobil unterstützen würden. Mit Investitionen in „Intelligente Netze“, IT-Services sowie Internet- und Netzwerkdiensten würde man das Geschäftsmodell konsequent umbauen, das sich weiterhin an Privat- und Geschäftskunden richten würde. Vision wäre weiterhin, ein internationaler Marktführer für vernetztes Leben und Arbeiten zu sein. Als neue strategische Handlungsfelder bestimmte die Telekom folgende fünf, wobei es sich sprachlich eigentlich um drei Handlungsfelder und genaugenommen um Zielvorgaben auf zwei Handlungsfeldern handelte:

- Mobilfunk,
- integrierte Märkte,
- Netze und Prozesse für die sog. Gigabit-Gesellschaft,
- vernetztes Leben vom Handy bis zum Fernseher und
- vernetztes Arbeiten mit ICT-Lösungen

1. Durch Investitionen in Technologien der sog. nächsten Generation, innovative Dienste und ein erweitertes Portfolio an Mobilfunk-Geräten sollte die Leistungsfähigkeit im Mobilfunk verbessert werden.

2. Unter diesem Punkt berichtete die Telekom, dass die Integration von Festnetz und Mobilfunk in Deutschland organisatorisch abgeschlossen worden wäre.

3. Gemäß ihrer Erwartung eines rasanten Anstiegs beim globalen Datenverkehr in den nächsten Jahren plante die Telekom größere Bandbreite bereitzustellen. Über den entsprechenden Ausbau der Mobilfunk- und Festnetze berichtete das strategische Handlungsfeld „Netze und Prozesse für die Gigabit-Gesellschaft“. Letztere würde nach immer schnelleren Netzen verlangen.

4. Strategisches Ziel in diesem strategischen Handlungsfeld der Telekom war es, innovative, geräteübergreifende und konvergente Dienste bereitzustellen. Zum vernetzten Leben gehörten laut Telekom die sog. Smartphones, für deren Verbreitung sie sorgen wollte, die gezielte und personalisierte Verknüpfung und Verteilung von Medieninhalten sowie das TV-Geschäft selbst.

5. Im Abschnitt zum „vernetzten Arbeiten“ erfährt man, dass die Profitabilität T-Systems unter dem Branchenniveau läge. Neu berichtet wurde von der Schaffung vier neuer Geschäftsfelder bei T-Systems für intelligente Netzlösungen in den obenerwähnten Branchen.

Die Aktivitäten der Deutschen Telekom auf diesen fünf strategischen Handlungsfeldern wirkten sich nach eigenen Angaben direkt und positiv auf die Wachstumsfelder der Telekom aus. Diese hießen bei ihr „Mobiles Internet, vernetztes Zuhause, Internetangebot, T-Systems und intelligente Netzlösungen“. Die hier realisierten Umsätze sollten sich von fünfzehn Mrd. EUR in 2009 auf neunundzwanzig Mrd. EUR in 2015 erhöhen.

3.7.3 Die Diversifikation der Deutschen Telekom

3.7.3.1 Akquisitionen und Devestitionen der Deutschen Telekom

Die Akquisitionen der Deutschen Telekom im Untersuchungszeitraum sind in nachstehender Tabelle aufgeführt.

Tabelle 18: Akquisitionen der Deutschen Telekom von 2001 bis 2009

Jahr	Segment	Ereignis
2009	Süd- und Osteuropa	Erwerb zusätzlicher OTE-Anteile
2008	Süd- und Osteuropa	Erwerb von OTE-Anteilen
2008	USA	Erwerb von SunCom Wireless Holdings, Inc.
2007	Europa	Erwerb von Orange Nederland
2007	BRD	Erwerb von Anteilen an Immobilien Scout GmbH
2006	Mobilfunkkommunikation Europa	Erwerb von Anteilen an PTC
2006	Geschäftskunden	Erwerb von gedas-Anteilen
2006	Mobilfunkkommunikation Europa	Erwerb von tele.ring-Anteilen
2006	Breitband/Festnetz	Aktienaustausch von Deutsche Telekom AG und T-Online International AG
2005	Mobilfunkkommunikation Europa	Erwerb von Anteilen an CMobil
2005	Breitband/Festnetz	Erwerb zusätzlicher Anteile an T-Online International AG
2005	Breitband/Festnetz	Erwerb von Anteilen an Telekom Montenegro
2005	Breitband/Festnetz	Erwerb von Anteilen an Crnogorski Telekom
2004	Breitband/Festnetz	Erwerb der restlichen Anteile an EuroTel Bratislava a.s.
2004	Breitband/Festnetz	Erwerb der Scout24 Holding GmbH
2004	Breitband/Festnetz	Erwerb der Stonebridge Communications A.D.
2003	T-Systems	Kauf von PragoNet
2003	GHS	Erwerb von zusätzlichen Anteilen an T-Online International AG
2002	T-Systems	Erwerb der restlichen 49,9 Prozent an debis Systemhaus

Jahr	Segment	Ereignis
2002	T-Mobile	Erwerb von 51 Prozent an Ben Nederland Holdings B.V
2001	T-Com	Erwerb einer Beteiligung an Hrvatski Telecom (Croatia)
2001	T-Mobile	Erwerb von Voicestream und Powertel
2001	T-Mobile	Erwerb einer Beteiligung an RadioMobil
2001	T-Com	Erwerb einer Beteiligung an Macedonia Telecom (Maktel)

Bemerkung: Eigene Zusammenstellung.
Quelle: Deutsche Telekom. Form 20-F. 2001 – 2009.

Ihrer Internationalisierungsstrategie folgend hatte die Telekom zu Beginn des Jahrzehnts Beteiligungen in Osteuropa erworben. Von 2003 bis 2005 wurden weitere Investitionen in Osteuropa getätigt und dann noch mal 2008/2009. Auch der Einstieg in das US-Geschäft erfolgte in 2001. Gegen Ende des Untersuchungszeitraums (2008) wurde ein weiteres Mobilfunkunternehmen in den USA erworben. Eine wichtige Akquisition für die Konfigurationsstrategie der Telekom war in diesem Zeitraum der Abschluss der vollständigen Übernahme von Debis in 2002. Die Devestitionen dieser Konfigurationsstrategie sind in nachfolgender Tabelle festgehalten.

Tabelle 19: Veräußerungen der Deutschen Telekom im Zeitraum von 2001 bis 2008

Jahr	Segment	Ereignis
2008	Systems Solutions	Verkauf von T-Systems Media & Broadcast GmbH
2007	Breitband/Festnetz	Verkauf von TBDS (Tower Broadcasting & Data Services), Slowakei
2007	BRD	Verkauf von T-Online France S.A.S.
2007	BRD	Verkauf von T-Online Spain S.A.
2006	GHS	Grundstücksverkäufe
2005	GHS	Grundstücksverkäufe
2005	Mobilfunkkommunikation Europa	Verkauf der restlichen Anteile an MTS
2005	Breitband/Festnetz	Verkauf von Anteilen an comdirect bank AG
2005	GHS	Verkauf von Anteilen an DeASat S.A.
2005	GHS	Verkauf von Anteilen an Intelsat, Ltd.
2004	Mobilfunkkommunikation	Verkauf von Anteilen an MTS
2004	GHS	Grundstücksverkäufe
2004	GHS	Verkauf von Anteilen an SES Global S.A.

Jahr	Segment	Ereignis
2003	Geschäftskunden	Verkauf von Anteilen an TeleCash Kommunications-Service GmbH
2003	GHS	Verkauf von Anteilen an Inmarsat plc
2003	GHS	Verkauf von Anteilen an Celcom (Malaysia) Berhad
2003	GHS	Verkauf von Anteilen an Globe Telecom, Inc.
2003	Breitband/Festnetz	Verkauf der Beteiligung an Kabel Baden-Württemberg GmbH & Co. KG
2003	GHS	Verkauf von Anteilen an Eutelsat S.A. und Ukrainian Mobile Communications CJSC
2003	Mobilfunkkommunikation	Verkauf von Anteilen an MTS
2003	GHS	Grundstücksverkäufe
2003	Breitband/Festnetz	Verkauf von sechs regionalen Kabelfernsehgesellschaften
2002	GHS	Grundstücksverkäufe
2002	GHS	Verkauf von Anteilen an T-Online International AG an institutionelle Investoren
2002	GHS	Verkauf der Beteiligung an Satelindo
2002	GHS	Verkauf der Beteiligung an France Telecom
2003	T-Systems	Verkauf von SIRIS, Multilink, T-Systems Card Services
2001	GHS	Grundstücksverkäufe
2001	T-Com	Verkauf einer Beteiligung an einer regionalen Kabelfernsehgesellschaft für Baden-Württemberg
2001	GHS	Verkauf von Beteiligungen an Sprint, FON und PCS
2001	GHS	Verkauf einer Beteiligung an WIND

Bemerkung: Eigene Zusammenstellung.
Quelle: Deutsche Telekom. Form 20-F. 2001 – 2009.

Zwei Devestitionen zu Beginn des Untersuchungszeitraums (2001/2002) resultierten noch aus dem Scheitern der vorher aufgelösten strategischen Allianz Global One: der Verkauf der Sprint- und France Telecom-Beteiligungen. Ein Jahr später wurden regulierungsbedingt sechs deutsche regionale Kabelfernsehgesellschaften veräußert, was eigentlich nicht im Sinne der Konfigurationsstrategie der Deutschen Telekom war.

Weitere, im Sinne der Unternehmensstrategie relevante Ereignisse waren die Verkäufe von Grundstücken in den Jahren 2001 bis 2006. Ein Rückschlag für die auf Osteuropa ausgerichtete Internationalisierungsstrategie war die in 2003 bis 2005 abgewickelte Devestition der russischen Mobilfunkgesellschaft MTS. In 2003 zog sich die Deutsche Telekom auch aus der Ukraine zurück. Dagegen

scheinen andere einzelne Veräußerungen von Beteiligungen in Einklang mit der geographischen Schwerpunktbildung (Europa und USA) zu stehen.

3.7.3.2 Die Kooperationen der Deutschen Telekom

Strategische Allianzen

Über vier Allianzen wird in den Jahresberichten für die SEC berichtet. In 2003 hatten T-Mobile, Telefonica Moviles, Telecom Italia Mobile (TIM) und Orange S.A. eine Allianz geschlossen, die darauf abzielte, Mobilfunkdienste in allen Länder der Allianz grenzenlos zu verbreiten. Die Mitglieder der Allianz versuchten in mehreren Schlüsselbereichen miteinander zu kooperieren, was die Entwicklung gemeinsamer Dienste für Roaming, Sprache und Daten beinhaltete sowie die Entwicklung und den Einkauf von *handsets.* Die Allianz richtete sich an multinationale Kunden in ganz Europa. 2006 musste Telefonica die Allianz auf Verlangen der Europäischen Kommission verlassen. Im selben Jahr trat Telia Sonera AB der Allianz bei (s. Deutsche Telekom. Form 20-F 2003 u. 2006).

2007 trat T-Mobile der *Open Handset Alliance* bei, die die Entwicklung von Android ankündigte, einem Betriebssystem für mobile Geräte. Diese Allianz umfasste zu diesem Zeitpunkt 34 multinationale Unternehmen (u.a. Google, High Tech Computer, Qualcomm und Motorola) und zielte darauf ab, die Geschwindigkeit zu erhöhen mit der neue und überzeugende mobile Anwendungen den Verbrauchern zur Verfügung gestellt werden. Das erste auf Android basierte *handset* war nach Angaben der Telekom das T-Mobile G1, das 2008 in den USA und dem Vereinigten Königreich eingeführt wurde. 2009 folgten Österreich, Tschechien, die Niederlande, Deutschland und Polen (s. Deutsche Telekom. Form 20-F 2007 u. 2008).

In 2008 bildeten T-Systems und Cognizant, ein globaler IT-Provider mit Sitz in den USA, eine globale Serviceallianz für Systemintegration, welche die Telekom als ein zusätzliches strategisches Element bezeichnete. Zusammen beschäftigten beide über hundertundzehntausend Menschen in allen wichtigen Regionen der Welt. Über vierzigtausend davon arbeiteten im Ausland, hauptsächlich in Indien. Beide Partner hatten ihr Beratungsgeschäft gebündelt, um hauptsächlich Projekte für Kunden zu gewinnen, die Standorte in Asien und Europa hatten und globale IT-Lösungen benötigten. Die Zielgruppe waren vor allem europäische Unternehmen, denen die Allianz einen besseren Zugang zu globalen IT-Services und einem globalen Liefernetzwerk bieten wollte (Deutsche Telekom.Form 20-F 2008 u. 2009).

Schließlich war T-Mobile noch ein Gründungsmitglied der Next Generation Mobile Networks Alliance (NGMN), die 2008 aus dreiundfünfzig führenden

globalen Netzwerkbetreibern, Technologieanbietern und Universitäten bestand. Hauptziel dieser Allianz war es, eine innovative Plattform für mobile Breitbandkommunikation bereitzustellen, die ein außergewöhnliches mobiles Nutzererlebnis, kostengünstige und benutzerfreundliche Dienste und eine Reihe von mobilen Endbenutzer-Geräten bietet (s. ebd.)

Network/infrastructure sharing

Eine Form von Kooperationen in der Telekommunikation sind sog. *infrastructure sharing arrangements.* Sie erlauben die gemeinsame Nutzung von neuen und bestehenden Basisstationen, einschließlich der Grundstücke und Sendemasten. Die Telekom erwartete von solchen Vereinbarungen, die Baukosten und die Betriebsausgaben substantiell zu senken. T-Mobile hatte mit mmO2 solch eine Vereinbarung abgeschlossen, um gemeinsam UMTS-Netzwerke in der BRD und im Vereinigten Königreich zu bauen und zu unterhalten. Auch die Tochtergesellschaften von T-Mobile International AG, max.mobil in Österreich und BEN in den Niederlanden, hatten ähnliche Vereinbarungen getroffen. Ebenfalls in den Niederlanden gründete T-Mobile zu diesem Zweck ein Joint Venture mit Dutchtone N.V. In 2003 kassierte die EU-Kommission die Vereinbarung zwischen T-Mobile und mmO2 und in den Niederlanden wurde das entsprechende Arrangement von der nationalen Wettbewerbsbehörde annulliert (s. Deutsche Telekom. Form 20-F 2001, 2002 u. 2003). Ebenfalls in 2001 hatten T-Mobile USA und Cingular Wireless ein Joint Venture (GSM Facilities) für die gemeinsame Nutzung eines Funknetzwerkes gebildet, das Kalifornien und Nevada sowie New York City abdeckte. Nach der Auflösung ihres *network sharing joint ventures* in 2005 erwarb T-Mobile USA von Cingular Wireless diese Netzwerke (s. Deutsche Telekom. Form 20-F 2004 u. 2006). In diesem Jahr wurde auch eine Netzwerk-sharing-Vereinbarung mit AT&T umgesetzt (s. Deutsche Telekom. Form 20-F 2009). In Tschechien diskutierten T-Mobile und Vodafone 2006 in enger Abstimmung mit der nationalen Regulierungsbehörde die gemeinsame Nutzung und Entwicklung einer Funknetzwerkinfrastruktur (s. Deutsche Telekom. Form 20-F 2006). Eine Network-sharing-Vereinbarung hat T-Mobile 2007 auch mit Hutchison für das Vereinigte Königreich geschlossen und 2008 das Joint Venture Mobile Broadband Network Limited (MBNL), um ihre 3G-Funkzugangsnetzwerke zu konsolidieren und bis 2010 das umfangreichste britische 3G-Netzwerk zu schaffen (s. Deutsche Telekom. Form 20-F 2007 u. 2008).

Andere Kooperationen

Kooperationen gingen die Telekom-Tochtergesellschaften auch auf anderen Gebieten als dem Network-sharing ein. Um keine eigene W-LAN-Infrastruktur errichten zu müssen, kooperierte T-Online mit regionalen und nationalen Partnern. Solche Kooperationen gingen auch ausländische Tochtergesellschaften T-Onlines ein, wie z.B. der französische Club Internet mit der Internet-Einkaufsplattform „Best of micro-Buy-central". Damit sollten die Umsätze im Bereich E-Commerce gesteigert werden. Auch andere Telekom-Töchter kooperierten mit Unternehmen außerhalb des Konzerns, wie z.B. T-Systems mit lizenzierten Betreibern und Serviceprovidern in Ländern, in denen T-Systems über keine eigenen Betreiber-Lizenzen verfügte (s. Deutsche Telekom. Form 20-F 2003).

Im Bereich Internetmedien und Inhalte sowie Verlagsdienste kooperierte die Telekom seit Anfang des Berichtszeitraums. 2002 berichtete sie von neuen Kooperationsvereinbarungen mit der Burda People Group, dem Axel Springer Verlag und dem F.C. Bayern München, um das Portal von T-Online zu einem Multi-Access-Themenportal auszubauen. So sollte die vom T-Online-Portal bereitgestellte Menge und Qualität an Inhalten und damit auch die Zeit, die Besucher dort verbringen, erhöht werden. Des weiteren kooperierte T-Online mit den Majors der Musikindustrie und unabhängigen Labels, um Musiktitel über Musicload anbieten zu können. Für ihre Video-on-Demand-Angebote kooperierte die Telekom mit den großen Hollywood-Filmstudios, Dreamworks, Metro-Goldwyn-Mayer, Universal und Twentieth Century Fox (s. Deutsche Telekom. Form 20-F 2004). Gegenstand von Unterhaltungsinhalten war auch eine 2006 geschlossene Kooperation des Breitband/Festnetz-Segments mit dem Bezahlfernsehkanal Premiere, um zusammen Fußballspiele der ersten und zweiten Bundesliga zu übertragen (s. Deutsche Telekom. Form 20-F 2006). Im Verlagsgeschäft kooperierte die Telekom-Tochter DeTeMedien, die das Marketing von Werbung in Papier- und Online-Telefonverzeichnissen betrieb, mit kleinen und mittleren Verlagshäusern (s. Deutsche Telekom. Form 20-F 2002, 2003 u. 2004).

Nicht zuletzt kooperierte die Telekom mit staatlichen Stellen. So berichtete der Geschäftsbericht 2010 von Kooperationshochschulen, an denen Telekom-Mitarbeiter studieren könnten.[87] Außerdem war die Telekom in 2002 auf vier bis fünf Jahre befristete strategische Partnerschaften mit zehn Bundesländern eingegangen, um neue Anwendungsfelder für moderne IuK-Technologien zu öffnen. Die entsprechenden Projekte wurden gemeinsam erarbeitet und paritätisch finanziert,

87 Eine unternehmenseigene Hochschule für Telekommunikation hat ihren Sitz in Leipzig. S. Deutsche Telekom. Geschäftsbericht 2010, 110.

z.g.T. in Sachleistungen. Darüber hinaus wurden in 2008 Kooperationsprojekte zum DSL-Ausbau mit rund dreihundert deutschen Gemeinden vereinbart (s. Deutsche Telekom. Form 20-F 2002 u. 2008).

3.7.4 Die Strukturen der Deutschen Telekom

3.7.4.1 Die Tochtergesellschaften der Deutschen Telekom

Die Deutsche Telekom AG ist das Mutterunternehmen des Konzerns Deutsche Telekom. Seine nach eigenen Angaben wichtigsten Tochtergesellschaften im Untersuchungszeitraum finden sich in der nachstehenden Übersicht.

Tabelle 20: Die bedeutendsten Tochtergesellschaften der Deutschen Telekom von 2001 bis 2009

Der in der jeweiligen Zelle angegebene Wert entspricht der Beteiligungshöhe der Deutschen Telekom.

		2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
BRD	T-Mobile Deutschland GmbH	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	T-Systems Enterprise Services GmbH		100	100	100	100				
	T-Systems Business Services GmbH		100	100	100	100				
	T-Systems GEI GmbH		100	100	100					
	GMG Generalmietgesellschaft mbH				100		100	100		100
	Deutsche Telekom Immobilien und Service GmbH				100		100	100	100	
	T-Systems International GmbH	100					100	100	100	
	T-Systems CDS GmbH							100		
	T-Online International AG					90,14	73,93	100	71,9	81,71
	Deutsche Telekom Network Projects and Services GmbH						100	100		
	T-Systems CSM GmbH								100	100

		2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
	T-Data Gesellschaft für Datenkommunikation mbH								100	100
	Kabel Deutschland GmbH								100	100
	T-Systems ITS GmbH									50,1
	T-Systems Nova GmbH									100
	T-Systems SIRIS S.A.S.									100
USA										
	T-Mobile USA, Inc.	100	100	100	100	100	100	100	100	
	Powertel, Inc.								100	100
	Voicestream									100
UK										
	T-Mobile Holdings Ltd.	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Niederlande										
	T-Mobile Netherlands Holding B.V.	100	100	100	100	100	100	100		
	Ben Nederland Holding B.V.								100	
Österreich										
	T-Mobile Austria Holding GmbH	100	100	100	100	100	100	100	100	
	max.mobil Telekommunikation Service GmbH									100
Kroatien										
	HT-Hrvatske telekomunikacije d.d.	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Slowakei										
	Slovak Telekom, a.s.	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Tschechische Republik										
	T-Mobile Czech Republic a.s.	60,77	60,77	60,77	60,77	60,77	60,77	60,77		
	RadioMobil a.s.								60,77	
Ungarn										

		2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
	Magyar Telekom Telecommunications Public Limited Company	59,3	59,3	59,3	59,21	59,21	59,49	59,49	59,5	59,52
Polen										
	PTC, Polska Telefonia Cyfrowa Sp. z o.o.	97	97	97						
Anzahl der Tochtergesellschaften		11	13	13	14	12	14	15	16	16

Wie dieser Liste zu entnehmen ist, hat sich die Einschätzung der bedeutendsten Tochtergesellschaften durch die Telekom im Zeitablauf verändert. Bis auf T-Online befanden sich alle deutschen Tochtergesellschaften zu hundert Prozent im Besitz der Telekom. Bei T-Online ging wegen des Börsengangs der Anteil der Telekom zuerst zurück, um dann wieder zuzunehmen und schließlich mit der Deutschen Telekom AG verschmolzen zu werden.

Auch alle westeuropäischen Tochtergesellschaften befanden sich im Untersuchungszeitraum unter hundertprozentiger Kontrolle der Telekom. Dasselbe galt für die USA. Die Kontrollmehrheit bei den osteuropäischen Tochtergesellschaften lag zwischen einundfünfzig und siebenundneunzig Prozent. Der letztere Wert galt für die polnische Landesgesellschaft.

3.7.4.2 Die Segmentierung der Deutschen Telekom

Unter den Punkten *Description of business and division* bzw. *organizational structure* der SEC-Jahresberichte der Deutschen Telekom finden sich Informationen zu ihrer Unternehmensstruktur, insbesondere ihrer Segmentierung. Entsprechend ihrer seit 2000 gültigen Vier-Säulen-Strategie hatte sie von 2001 bis 2004 eine Divisionsstruktur mit vier strategischen Divisionen:

- T-Com (Netzwerkzugang und Dienste) (40 Prozent des konsolidierten Nettoumsatzes)
- T-Mobile (Mobile Telekommunikation) (27 Prozent)
- T-Systems (Datenkommunikation und Systemlösungen) (23 Prozent) und
- T-Online (Internetdienste für Endverbraucher) (3 Prozent)

Hinzu kam das Segment Other Activities, das 2001 aus ausländischen Tochtergesellschaften bestand, die keinen spezifischen Segmenten zugewiesen werden konnten, wie z.B. MATAV, Slovak Telekom und Croatian Telecom. 2002 wur-

den diese der Division T-Com zugeordnet. In 2002 konzentrierten sich die Other Activities auf divisionsüberschreitende Managementfunktionen. Dieses Segment bestand hauptsächlich aus der Verwaltung und Operationen der Zentrale, inklusive der Finanzfunktionen, und den sog. Shared Services. Diese umfassen u.a. die Grundstücksverwaltung innerhalb Deutschlands, die einheimische Rechnungsstellung, das einheimische Flottenmanagement, einheimische Trainingscenter und die Personal-Service-Agentur, zuständig für den Beschäftigungstransfer. 2003 wurde das Segment Other Activities durch das Segment Group Headquarters and Shared Services ersetzt.

Zum 1.1.2005 schuf die Telekom drei neue strategische Geschäftseinheiten:

- Broadband/Fixed Network,
- Mobile Communications und
- Business Customers

Diese Reorganisation führte zu Veränderungen innerhalb der Gruppe und Transfers zwischen den strategischen Geschäftseinheiten. So wurde z.B. die Verantwortlichkeit für kleine und mittlere Unternehmen von der früheren T-Com auf den neuen strategischen Geschäftskundenbereich übertragen. Die früher der T-Com zugeordneten Mobilfunktochtergesellschaften Zentral- und Osteuropas berichteten seitdem der Mobilfunkkommunikation. Die Transplattform Global Networks und das internationale Carrier-Geschäft sind von der früheren T-Systems auf die neue strategische Geschäftseinheit Broadband/Fixed Network übertragen worden. Strategische und divisionsübergreifende Managementfunktionen verblieben bei der Zentrale Group Headquarters and Shared Services.

Diese grobe hybride Konzernstruktur, also die Segmentierung der strategischen Geschäftseinheiten sowohl nach Technik als auch Kundengruppen, behielt für drei Geschäftsjahre ihre Gültigkeit. 2008 wurde die strategische Geschäftseinheit Mobilfunkkommunikation in zwei strategische Geschäftseinheiten aufgespalten: eine für Europa und eine für die USA. Damit zählte der Telekom-Konzern fünf Segmente: Mobile Communications Europe, Mobile Communications USA, Broadband/Fixed Network, Business Customers und Group Headquarters and Shared Services. Diese Divisionsstruktur wurde schon Mitte des nächsten Geschäftsjahres (1.7.2009) durch eine mehr regional ausgerichtete Struktur ersetzt, die die Integration von Festnetz und Mobilfunkkommunikation stärker betonte. Im Ergebnis dieser Neuausrichtung verfügte der Konzern über vier regionale operative Segmente und über eins, dem die Geschäftsaktivitäten nach dem Kriterium der Kunden und Produkte zugwiesen werden. Diese fünf operativen Segmente hießen: Deutschland, USA, Europa, Süd- und Osteuropa sowie Systemlösungen. Für die

europäischen Operationen wurden die Verantwortlichkeiten für Produktentwicklung, IT und Technologie zentralisiert. Das Segment Group Headquarters and Shared Services blieb bestehen und umfasste alle Tochtergesellschaften, die nicht den operativen Segmenten zugeordnet wurden.

Am 1. April 2010 wurden die beiden europäischen Segmente zu einem einzigen Segment namens „Europa“ zusammengelegt. Hierunter wurden die Landesgesellschaften Griechenland, Rumänien, Ungarn, Polen, Tschechische Republik, Kroatien, Niederlande, Slowakei, Österreich, Bulgarien, Albanien, EJR Mazedonien, Montenegro und das britische Joint Venture subsumiert. Wie bisher übernahm die Konzernzentrale die strategischen und segment-übergreifenden Steuerungsaufgaben. Zu den Shared Services zählten jetzt u.a. Vivento, der Bereich Grundstücke und Gebäude und die DeTeFleet Services GmbH, die das Fuhrparkmanagement betrieb. Die Leistungen wurden vorwiegend in Deutschland erbracht. Auch die Funktionen Technologie und Innovation waren bei der Konzernzentrale angesiedelt (s. Deutsche Telekom AG. Geschäftsbericht 2010, 52).

3.7.4.3 Die Eigentümerstruktur der Deutschen Telekom

Unten stehende Tabelle zeigt wie der Staatsbesitz an dem Incumbent Deutsche Telekom im Berichtszeitraum um rd. elf Prozentpunkte abschmolz. Eine kleine Zäsur in der Entwicklung des staatlichen Telekom-Besitzes fand wohl Mitte des Jahrzehnts statt als der Aktienanteil des Staates um rd. sechs Prozentpunkte zurückgegangen war. Seitdem lag er bei rd. zweiunddreißig Prozent. Auch die jeweiligen Anteile des Bundes, vertreten durch das Finanzministerium, und KfW blieben in diesem Zeitraum stabil. Aber in der ersten Hälfte der Dekade hatte sich der Anteil des Bundes halbiert, während der Anteil der KfW um ca. zehn Prozentpunkte gestiegen war. Dadurch hatten sich die Gewichte zwischen dem Finanzministerium und der KfW verschoben. Letztere hielt seit 2005 einen größeren Anteil an der Deutschen Telekom als das Finanzministerium selbst. Ein bedeutender Einschnitt fand 2006 statt als der Finanzinvestor Blackstone mit rd. 4,4 Prozent bei der Deutschen Telekom einstieg. Bis zum Ende des Untersuchungszeitraums veränderte sich die Höhe dieses Anteils nicht. Aber 2009 stieg ein weiterer Finanzinvestor bei der Telekom ein. BlackRock (3,3 Prozent) beteiligte sich mit rd. einem Prozentpunkt weniger als Blackstone.

Tabelle 21 : Ausgewiesene Aktionäre der Deutschen Telekom AG

Jahr	Bundesrepublik Deutschland (Finanzministerium)	Kreditanstalt für den Wiederaufbau (KfW)	Staat	Blackstone Group	BlackRock
2010	15,00	17,00	32,00	4,4	3,4
2009	14,83	16, 87	31,70	4,4	3,3
2008	14,83	16,87	31,70	4,4	
2007	14,83	16,87	31,70	4,4	
2006	14,83	16,87	31,70	4,39	
2005	15,40	22,09	37,49		
2004	22,74	15,29	38,03		
2003	26,03	16,74	42,77		
2002	30,75	12,02	42,77		
2001	30,92	12,13	43,05		

Quelle: Deutsche Telekom. Form 20-F. 2001 – 2009 u. Deutsche Telekom AG. Geschäftsbericht 2010, 52.

3.7.5 Das Fazit

Von Anfang an verfolgte die Telekom im Untersuchungszeitraum eine Wachstumsstrategie, die eine Internationalisierungsstrategie mit einschloss. 2001 war die Telekom-Strategie ganz allgemein auf die stärksten Wachstumssegmente der globalen Telekommunikation ausgerichtet. 2004 wollte man das Wachstum im Breitbandsektor befördern, indem man das neue Segment Breitband/Festnetz schuf. Diese organisationsstrukturelle Maßnahme sollte als ein Bekenntnis zum Festnetzgeschäft verstanden werden.

Während die Telekom 2005 noch von jedem SBA einen Beitrag zum Wachstum verlangte, wurde in der Unternehmensstrategie von 2006 bis 2008 das Mobilfunk-Wachstum im Ausland hervorgehoben.[88] 2008 und 2009 war der Wachstumsbegriff Teil des Slogans *(„Focus, fix and grow“*. „Konzentrieren und gezielt wachsen“) mit dem die Gruppenstrategie der Deutschen Telekom überschrieben war. Zwar wurde dieser Strategie-Slogan 2010 durch den Slogan „Verbessern-Verändern-Erneuern“ ersetzt, aber die Deutsche Telekom fuhr weiterhin eine Wachstumsstrategie. Aus ihrer Vision „Vernetztes Leben und Arbeiten“ leitete die Telekom fünf neue strategische Handlungsfelder ab, die sich unmittelbar auf ihre Wachstumsfelder auswirken sollten, wie da waren: „Mobiles Internet, vernetztes Zuhause, Internetangebot, T-Systems und

88 Brnjak (2009, 215 u. 219) charakterisiert die Telekom-Strategie mit der sie in das Jahr 2006 ging als neu, ebenso die vom März 2007. 2006 sei das Wachstum in die Unternehmensziele aufgenommen worden.

intelligente Netzlösungen“. Die Infrastruktur sollte weiterhin die Basis des Geschäfts der Deutschen Telekom bilden.

Während das Wachstum im Zentrum der Konfigurationsstrategie der Deutschen Telekom stand, modifizierte sie ihre Positionierung, ihren Führungsanspruch und ihre strategischen Ziele im Untersuchungszeitraum - zumindest in Worten. Zu Beginn der Berichtsperiode war es ihr Ziel, ihre Position als führender Telekommunikationsanbieter in Europa auszubauen.[89] 2003 positionierte sie sich nicht nur in der Telekommunikationsindustrie, sondern wollte führendes Dienstleistungsunternehmen in der Telekommunikations- und auch der Informationstechnologie sein. Die Deutsche Telekom verfolgte nun das strategische Ziel, weltweit führender Anbieter von Konnektivität für feste und mobile Telekommunikationsdienste zu werden. 2006 wurde das Schlagwort „Konnektivität“ durch das Schlagwort „Networking“ abgelöst. Die Telekom sah ihre Vision jetzt darin, den Kunden das „Networking“ zu erleichtern. 2009 wurde das Ziel ausgegeben, Marktführer für das „verbundene Leben und Arbeiten“ zu werden.

In Anbetracht der im Untersuchungszeitraum getätigten Akquisitionen scheint die Deutsche Telekom eine konsequente internationale Strategie verfolgt zu haben - mit einem eindeutigen geographischen Schwerpunkt auf Osteuropa und die USA. Es fällt auf, dass die Telekom-Tochtergesellschaften in Osteuropa zwar im mehrheitlichen Besitz der Deutschen Telekom sind, aber keine zu hundert Prozent. Außerdem zog sie sich aus Russland und der Ukraine zurück. Nach dem Ende des Untersuchungszeitraums wollte die Deutsche Telekom auch das US-Geschäft abstoßen, was aber regulierungsbedingt fehlschlug. So sah sich die Telekom gezwungen wieder neu zu investieren. Ob die Telekom länger in den USA tätig sein wird, ist noch nicht definitiv entschieden.

Neben dem Diversifikationsinstrument der M&A ist die Telekom verschiedene Arten von Kooperationen eingegangen: strategische Allianzen, *network* oder *infrastructure sharing* und andere Kooperationen. Strategische Allianzen wurden gegen Ende des Untersuchungszeitraums geschlossen, vor allem im Mobilfunksektor, aber auch im Systemgeschäft. 2009 wird die Bedeutung strategischer Partnerschaften angesprochen. Die von der Telekom getroffenen Infrastructure-sharing-Vereinbarungen waren nicht so zahlreich wie die von Vodafone und manche – auch regulierungsbedingt – nicht von langer Dauer. Andere Kooperationen betrafen vor allem den sog. Content und den DSL-Ausbau. Bei letzteren kooperierte die Deutsche Telekom mit deutschen Gemeinden.

---

89 Im Berichtzeitraum wuchs der Umsatz der Deutschen Telekom um 29,2 Prozent, von 48,3 auf 62,4 Mrd. EUR.

In Konsequenz ihrer Internationalisierungsstrategie implementierte die Deutsche Telekom zum Ende der Berichtsperiode eine geographische Segmentierung ihrer Unternehmensstruktur. Die einzige nicht-geographische Division verblieb das Segment Systemlösungen. Diese Division machte zahlreiche Reorganisationen durch, wurde aber nach dem Scheitern von Global One nicht abgestoßen, wie es vielleicht eine Beschränkung auf Kernkompetenzen erfordert hätte. Im Ergebnis ihrer Internationalisierungsstrategie haben sich 2010 zwei Schwerpunktregionen für die wirtschaftlichen Aktivitäten der Deutschen Telekom herausgebildet: Europa und die USA.

Offensichtlich hat die Telekom im Untersuchungszeitraum einen signifikanten *strategic change* durchgemacht. Die Organisationsstrukturen haben sich in Hinblick auf die Segmentierung und die Unternehmensführung (Holding) verändert. Zu Beginn des Untersuchungszeitraums hielt die Telekom noch an ihrer sog. Vier-Säulen-Strategie fest, obwohl sie bereits den Konvergenztrend thematisierte. Organisatorischer Ausdruck dieser Strategie war eine Divisionsstruktur mit den vier strategischen Divisionen, die noch bis 2004 ihre Gültigkeit hatte. Aber schon 2002 waren Veränderungen der Organisationsstruktur zu verzeichnen, insoweit das Segment Other Activities sich auf divisionsübergreifende Managementfunktionen konzentrierte. Tiefgreifende organisationsstrukturelle Neuigkeit war die Schaffung einer virtuellen Strategischen Managementholding. Aus der Einheit Other Activities wurde die Einheit Group Headquarters and Shared Services, der strategische und divisionsübergreifende Managementfunktionen sowie gemeinsame Dienstleistungen zugeordnet worden.

2004 erfolgte die Segmentierung der Deutschen Telekom sowohl nach den Kriterien Technik als auch Kundengruppen und nicht mehr nur nach dem vorherigen technikorientierten Segmentierungsprinzip. Dadurch hatte sich die Anzahl der Segmente um eins verringert. Diese hybride Konzernstruktur hatte drei Geschäftsjahre ihre Gültigkeit. Auch in 2008 und 2009 veränderten sich die Organisationsstrukturen des Konzerns. Durch die Aufspaltung der strategischen Geschäftseinheit Mobilfunkkommunikation stieg die Zahl der Segmente 2008 von vier auf fünf. Qualitativ veränderte sich die Konzernstruktur Mitte 2009 durch die regional ausgerichtete Segmentierung des Unternehmens. Nunmehr verfügte die Telekom über sechs Segmente, die Festnetz- und Mobilfunkkommunikation integrieren.

Die Organisationsstruktur hatte sich auf Konzernebene nicht wesentlich verändert. Durch die Zusammenlegung der beiden europäischen Segmente in 2010 war die Zahl der Segmente wieder auf fünf zurückgegangen. Eine Veränderung der Eigentümerstruktur erfolgte mit dem Einstieg privater Finanzinvestoren bei der Deutschen Telekom in der Mitte des Untersuchungszeitraums. In den SEC-

Berichten gibt es aber keine Hinweise darauf, dass diese Beteiligung bei der Strategiewahl zu Konflikten etwa mit staatlichen Akteuren geführt hätte.

4 Der Vergleich der sechs Fallstudien

Allein von der Anzahl der Mitglieder stellt jeder einzelne der für unsere Fallstudien ausgesuchten Telekommunikationskonzerne eine riesige Organisation dar. Ordnet man sie nach der Anzahl der Beschäftigten (ohne Outsourcing) ergibt sich folgendes Ranking: AT&T (266.590), DT (246.777), NTT (194.982), CM (164.336), AM (148.058) und Vodafone (84.990). Zwei Konzerne beschäftigten also mehr als zweihunderttausend Menschen, drei mehr als Hunderttausend und einer weniger als Hunderttausend. Der Erste beschäftigte mehr als dreimal soviel Menschen wie der Letzte dieses Rankings. AT&T (124 Mrd. $) führte auch das Umsatzranking an, gefolgt von NTT (110 Mrd. $[90]), DT (83 Mrd. $[91]), CM (74 Mrd. $,), Vodafone (71 Mrd. $[92]) und AM (49 Mrd. $). Zwei Telekommunikationsunternehmen setzten jeweils mehr als hundert Mrd. $ um. Die anderen vier lagen jeweils unter dieser Marke. Damit bewegten sich diese Telekommunikationskonzerne in Größenordnungen, die sie zu den weltweit führenden Unternehmen zählen lässt.[93] Insgesamt vereinigten die von uns ausgewählten Telekommunikationskonzerne, von denen jeweils zwei aus Amerika, Asien und Europa stammen, 2010 1.105.733 Beschäftigte auf sich. Zusammen erzielten sie einen Umsatz von über einer halben Billion (511 Mrd.) US$. Drei von ihnen waren zu Beginn des Untersuchungszeitraums ausschließlich im Mobilfunk-Segment tätig und die anderen drei jeweils sowohl im Mobilfunk- als auch Festnetz-Segment. Letztere belegen auch jeweils die ersten Plätze der Beschäftigten- und Umsatzranglisten. Jeder Kontinent ist mit einem reinen Mobilfunker und einem Mobilfunk- und Festnetzanbieter vertreten.

Ursprung

Drei der ausgewählten Telekommunikationskonzerne entstanden in den Achtzigerjahren und die anderen drei in den Neunzigerjahren des 20. Jahrhunderts, wenn wir das Jahr 2000 noch dieser Gruppe zuschlagen wollen. AT&T Inc. ging 1983 als eine Abspaltung aus dem US-Incumbent AT&T Corp. (Ma Bell) und NTT

90 Eigene Umrechnung nach dem von NTT angegebenen durchschnittlichen Wechselkurs. Auf der Grundlage des Wechselkurses für das Ende der Berichtsperiode würde sich ein Umsatz von rd. 109 Mrd. $ ergeben.

91 Durchschnittlicher Wechselkurs 0,75 EUR : 1 US$. Stichtag 84 Mrd. $.

92 Eigene Umrechnung nach dem von Vodafone angegebenen durchschnittlichen Wechselkurs:1Pfund Sterling : 1,6 US $.

93 2009 belegte AT&T den sechszehnten, NTT den siebenundzwanzigsten und die Deutsche Telekom den neununddreißigsten Platz. S. Süddeutsche Zeitung v. 4./5. September 2010, 26.

1985 aus dem gleichnamigen japanischen Incumbent hervor. Die Ausgründung des Mobilfunkers Vodafone aus einem Verteidigungs- und Elektronik-Unternehmen fiel auf das dazwischen liegende Jahr 1984. 1995, zehn Jahre später als die von NTT, erfolgte die Korporatisierung des deutschen Incumbents. 1997 wurde der Mobilfunker CM vom chinesischen Incumbent China Telecom und im Jahr 2000 der Mobilfunker AM vom mexikanischen Incumbent Telmex abgespalten. Vier der sechs Telekommunikationskonzerne haben ihre Entstehung also grundlegenden Konfigurationsentscheidungen zu verdanken.

Visionen

In den Jahresberichten für die SEC lassen sich nur wenige Fundstellen zum Stichwort *vision* finden. In vier Fällen fand das Thema Vision zumindest Erwähnung. In einem Fall davon bezog sich ein Akteur auf die Vision eines anderen staatlichen Akteurs. Gemeint ist NTT, die keine eigene Vision entwickelte, sondern sich auf die Vision des Ministry of Internal Affairs and Communications (MIC) mit dem Titel "New Broadband Super Highway (Hikari no Michi)" beruft. Die anderen drei Fälle waren AT&T, Vodafone und DT. Die letzten beiden verfolgten eine ziemlich profane Vision: Sie wollten Marktführer werden, Vodafone von 2002 bis 2005 Weltmarktführer und die Deutsche Telekom 2010 internationaler Marktführer.

Zwischen AT&T und der Deutschen Telekom bestand insoweit eine Gemeinsamkeit als das ihre Visionen den Aspekt der Vernetzung beinhalteten. AT&Ts Vision bestand 2007 darin, die Menschen zu vernetzen und diejenige der Deutschen Telekom im Jahr 2010, internationaler Marktführer für vernetztes Leben und Arbeiten zu werden. ATT und Vodafone berichteten noch über zwei andere nicht näher beschriebenen Visionen. 2005 wollte AT&T der Anwalt des digitalen Lebensstils *advocate of digital lifestyle* werden und Vodafone hatte von 2007 bis 2010 die sog. *total communications vision*, die manchen weniger an eine verheißungsvolle Zukunft denken lässt als vielmehr Assoziationen einer „totalen Überwachung" hervorruft.

Konfigurationsstrategien

Trotz Telekommunikationskrise anfangs des Jahrtausends proklamierten alle ausgewählten Telekommunikationskonzerne in ihren hier analysierten SEC-Jahresberichten eine Konfigurationsstrategie des Wachstums, niemand eine Rückzugsstrategie z.B. aus dem Festnetz. AT&T betonte von Anfang an (2001) das Wachstum im Mobilfunk. In der Mitte des Untersuchungszeitraums (2004/5) wurde diese Strategie in die Metapher des *wireless footprint* gegossen. Zum Ende der Be-

richtsperiode (2010) wurde die AT&T-Strategie ausdifferenziert. Man wolle das Wachstum dreier zentraler technischer Plattformen beschleunigen:

1. Das mobile Breitband,
2. Die Kombination von mobilen Breitband und Cloud-Kapazitäten für fortgeschrittene Geschäftslösungen und
3. Eine integrierte TV-Plattform für Fernsehen, Sprach- und Breitbanddienste.

Naturgemäß proklamierten die in Schwellenländern beheimateten Konzerne AM und CM als Ausgründungen von Incumbents eine Wachstumsstrategie im Mobilfunk-Segment, wobei ersterer eine internationale und der zweite eine national begrenzte verkündete. Das mexikanische Unternehmen berichtete von 2003 bis 2009 über seine internationale Wachstumsstrategie. Ende des Untersuchungszeitraums (2010) wurde das Wachstum spezifiziert: verfolgt werden ein Wachstum sowohl der Umsätze als auch der Profite. Das chinesische Staatsunternehmen richtete seine Wachstumsstrategie schon zu Beginn der Berichtsperiode auf die mobilen Kern-Telekommunikationsdienstleistungen aus. Mitte des Untersuchungszeitraums (2005) sollte es sich um ein nachhaltiges Wachstum handeln. NTT verzichtete in ihren SEC-Jahresberichten lange auf eine Rhetorik der Wachstumsstrategie. Erst 2009 wurde von einer Wachstumsstrategie in vier Bereichen berichtet: 1. NGN und sog. 3G-Dienste, 2. Geschäftslösungen für Unternehmenskunden, 3. Entwicklung neuer Geschäftsfelder und 4. Entwicklung des globalen Geschäfts. Der dritte Mobilfunker Vodafone verkündete zu Beginn der Berichtsperiode eine internationale Wachstumsstrategie, die seit Anfang 2001 zuerst auf den Umsatz und die Verbesserung der Marge im Mobilfunk ausgerichtet war. Mitte des Untersuchungszeitraums (2005) wurde die Strategie auf drei identifizierte Wachstumsmärkte (Telekommunikation, Infotainment und IT-Produktivität) ausgeweitet und mündete 2007 in der sog. *total communications strategy.*

Die Deutsche Telekom berichtete schon zu Beginn des Untersuchungszeitraums von einer Wachstumsstrategie. Mitte desselbigen (2005) wurde nochmals betont, dass man sich auf das Wachstum konzentriere. 2006 und 2009 wurden Wachstumsbereiche spezifiziert: Mobilfunk im Ausland, Internet und netzwerkorientierte IKT. 2008/9 hatte die Telekom ihre Wachstumsstrategie in den Slogan „Focus, fix and grow“ gefasst. 2010 identifizierte die Deutsche Telekom „Mobiles Internet, vernetztes Zuhause, Internetangebot, T-Systems und intelligente Netzlösungen“ als Wachstumsfelder.

Horizontale Optimierung

Das strategische Konzept der horizontalen Optimierung wurde von allen untersuchten Telekommunikationskonzernen angewandt - seien es Mobilfunkunternehmen oder Universalisten. Bei allen Organisationen - bis auf América Móvil - wurden im Rahmen der strategischen Statements von Anfang an gebündelte oder integrierte bzw. konvergente Produkte/Dienste thematisiert. Im AM-Jahresbericht für die SEC fiel das Stichwort Konvergenzdienste erst zum Schluss der Untersuchungsperiode. AM wollte seine Position als Marktführer für integrierte Telekommunikationsdienste in Lateinamerika und in der Karibik ausbauen. AT&T berichtete seit 2002 von der Produkt-Bündelung, anfangs von der einfachen Bündelung von lokalen- und Long-distance-Diensten und am Ende gehörte das beschleunigte Wachstum einer integrierten TV-Plattform für Fernsehen, Sprach- und Breitbanddienste zu einer der drei Prioritäten der AT&T-Strategie. Integrierte Dienste waren bei China Mobile naturgemäß zuerst (2001) auf den Mobilfunk und eine Kundengruppe beschränkt. Es sollten zunächst integrierte (Sprache und Daten) mobile Lösungen für Unternehmenskunden bereitgestellt werden. 2010 war die Erkundung neuer Geschäftsmöglichkeiten im Zusammenhang mit dem „Internet of Things“ und der Konvergenz von Fernsehen, Rundfunk, Telekommunikation und Internetzugang ein Bestandteil der neuen Strategie. Auch bei Vodafone stellten zu Beginn der Berichtsperiode (2002) neue Produkte und Dienstleistungen, die Sprache und Daten vereinen, eine der drei wichtigsten Komponenten der Wachstumsstrategie dar.

Der asiatische Universalkonzern NTT beschreibt 2001 Dienstepakete nur als Reaktion auf den wachsenden Wettbewerb im Festnetzbereich. Mitte des Untersuchungszeitraum (2005) wurde die Entwicklung ubiquitärer Breitbanddienste, die Festnetz und Mobilfunk kombinieren, als eine soziale Erwartung gesehen.

Schon 2001 wollte sich die Deutsche Telekom auf die Chancen der Konvergenz von Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien, Unterhaltung und Sicherheitsdiensten konzentrieren. 2004 berichtete DT dann von der bevorstehenden Integration der beiden ehemaligen Divisionen T-Com und T-Online, deren Zweck es war, sowohl Double-play- als auch Triple-play-Produkte aus einer Hand anzubieten. Auch das 2005 erwähnte Programm zum Ausbau eines Hochgeschwindigkeitsnetzes zielte auf das Angebot von Triple-play-Produkten ab. Das Angebot von sog. konvergenten Telekommunikationsprodukten wird in diesem Bericht explizit als strategische Maßnahme aufgeführt.

Ende des Untersuchungszeitraums wurde das Thema Konvergenz wieder aufgegriffen. Von einer integrierten Marktstrategie, hier die Kombination von

Festnetz und Mobilfunk in einem einzigen Geschäft, erwartete die Telekom 2009 eine Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Dementsprechend betrieb sie die Konvergenz von Mobilfunk und Festnetz wieder als strategische Maßnahme. Auch 2010 wurden die sog. integrierten Märkte als ein strategisches Handlungsfeld identifiziert. Auf dem strategischen Handlungsfeld „Vernetztes Leben vom Handy bis zum Fernseher" war es das Ziel der Telekom, sogar geräteübergreifende und konvergente Dienste bereitzustellen.

Im Vergleich zu den anderen Telekommunikationskonzernen befasste sich die Deutsche Telekom nicht nur am intensivsten mit dem Themenkreis „Bündelung, Integration und Konvergenz", sondern ließ ihren strategischen Überlegungen (Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum) auch organisationsstrukturelle Konsequenzen folgen. Seit 2005 blieben Festnetz und Mobilfunk auf der obersten Segmentierungsebene nicht mehr länger getrennt.

Strategische Ziele

Bis auf NTT berichteten alle ausgewählten Telekommunikationskonzerne über das strategische Ziel der Marktführerschaft - wenn auch auf unterschiedlichen Märkten. AT&T erklärte das Ziel der Marktführerschaft relativ spät: 2006 - also nach den Übernahmen von AT&T Corp. und Bellsouth.[94] América Móvil strebte von Anfang an danach, Marktführer in Lateinamerika zu werden, nicht nur im gesamten Markt, sondern in jedem einzelnen Land Lateinamerikas. 2010 bezog man die Marktführerschaft nicht nur auf den Mobilfunk, sondern auf den Markt für integrierte Telekommunikationsdienste in Lateinamerika und in der Karibik. AM wollte seine Position in diesem Bereich ausbauen. Für China Mobile war zunächst (2002/3) das Ziel, die Position als einziger spezialisierter Mobilfunkbetreiber des chinesischen Festlandes aufrechtzuerhalten. 2004 beanspruchte CM die Marktführerschaft für den Heimatmarkt. Der japanische Telekommunikationskonzern NTT hatte 2010 drei wesentliche Ziele formuliert, ein materielles, ein organisatorisches und ein finanzielles:

1. Den Aufbau einer vollständigen IP-Netzwerk-Infrastruktur für Festnetz- und Mobilkommunikation bis zum 31. März 2011,
2. Die Neuordnung der Geschäftsstruktur der NTT-Gruppe, weg vom traditionellen Geschäft, das im Geschäftsjahr 2008 fast fünfzig Prozent des konsolidierten Umsatzes ausmachte, hin zu einem Geschäftsmodell, in dem das

94 AT&T verkündete dies aber nicht in einem Jahresbericht für die SEC, sondern in einem eigenen Annual Report.

IP- und Lösungsgeschäft sowie neue Geschäfte fünfundsiebzig Prozent des konsolidierten Umsatzes des Geschäftsjahres 2013 bestreiten und
3. Die Steigerung des konsolidierten Betriebsgewinns auf ¥ 1,3 Billionen im Geschäftsjahr 2013.

Vodafone wies differenziertere, wenn auch nicht näher operationalisierte Ziele als die bisher behandelten Telekommunikationskonzerne aus. 2004/5 waren es sechs Schlüsselziele und 2006 fünf. Sie betrafen die Anspruchsgruppen Kunden, Beschäftigte und Aktionäre. U.a. werden als Ziele „höhere Renditen für Aktionäre“ und „Gewinnmaximierung“ genannt. - Die Deutsche Telekom hatte 2005 ebenfalls eine ausdifferenzierte Zielstruktur. Es wurden zehn Einzelziele proklamiert. In fast allen Geschäftsbereichen wollte man einen expansiven bzw. Konsolidierungskurs fahren. - Vodafone strebte 2007 die globale Marktführerschaft an, als der Konzern das Ziel formulierte, führendes Kommunikationsunternehmen in einer in zunehmendem Maße verbundenen Welt zu werden. In diesem Jahresbericht wurden auch quantitative Ziele aufgestellt: relative Anteile an Umsatz und EBITDA. Im November 2010 wurde das Ziel der Marktführerschaft modifiziert. Vodafone wollte nunmehr der führende Netzbetreiber für mobile Datenkommunikation in Europa, Indien und Afrika werden und die Marktposition in bezug auf *total communications* weiterentwickeln.

Auch die Deutsche Telekom proklamierte zu Beginn des Untersuchungszeitraums (2001) die Marktführerschaft in Europa und wollte sich einen Platz unter den weltweit führenden Telekommunikationsgesellschaften sichern. Wie im Fall von Vodafone wurde verkündet, attraktive Gewinne für die Aktionäre zu realisieren. In den Folgejahren variierte der Gegenstand der Marktführerschaft: 2003 wollte die Telekom führendes Dienstleistungsunternehmen in der Telekommunikations- und Informationstechnologieindustrie werden und die Position als einer der weltweit führenden Anbieter von Konnektivität für feste und mobile Telekommunikationsdienste ausbauen, 2004 führende integrierte Telekommunikationsgesellschaft bleiben, 2006 Marktführer für Breitband und 2009 langfristig Marktführer für das „verbundene Leben und Arbeiten“ werden. 2010 war das Ziel, innovative, geräteübergreifende und konvergente Dienste bereitzustellen.

Diversifikationsmechanismen

Um ihre Wachstumsstrategien umzusetzen, bevorzugten alle ausgewählten Telekommunikationskonzerne die Diversifikationsmethode der Akquisition. Die getätigten Übernahmen und Fusionen werden in den SEC-Berichten aufgelistet. Über die relative Bedeutung des organischen Wachstums, die andere Diversi-

fikationsmethode, werden aber keine systematischen Angaben gemacht, wenn auch vereinzelte Kalkulationen zum Anteil des internen am gesamten Wachstum auftauchen.

Für AT&T waren das wichtigste Instrument der Diversifikation Akquisitionen. Ein Schwerpunkt lässt sich nicht ausmachen, die Akquisitionen betrafen alle Segmente (Mobilfunk, Festnetz, Internet). Die vollzogenen Devestitionen im Untersuchungszeitraum bedeuteten keinen Rückzug aus den genannten Segmenten, die generelle Stoßrichtung Wachstum wurde dadurch nicht in Frage gestellt. Devestitionen im Ausland führten aber zu einer Aufgabe des internationalen Segments. Von all den historischen internationalen Engagements blieb Ende des Untersuchungszeitraums lediglich eine Beteiligung von Rang übrig. Auch vom dritten Instrument der Diversifikation, den Kooperationen, machte AT&T Gebrauch. Der US-amerikanische Incumbent schloss strategische Allianzen mit Lieferanten und betrieb bis zur Übernahme von AT&T-Wireless auch *infrastructure sharing*.

América Móvil tätigte ihre Akquisen (1999-2007) vorwiegend im Mobilfunk-Segment. Bei zwanzig Akquisitionen gab es aber auch vier Festnetz-Beteiligungen. Trotz dieses historischen Schwerpunkts bietet AM Ende der Berichtsperiode in sehr vielen Ländern auch Festnetzdienste und Bezahlfernsehen an. Devestitionen waren im Untersuchungszeitraum nicht zu verzeichnen und fast keine Kooperationen.

Der chinesische Mobilfunker CM tätigte seine zwanzig Übernahmen in der Berichtsperiode ausschließlich im Mobilfunk-Sektor. Eine strategische Allianz mit Vodafone bestand und inländische Kooperation für Medien- und Finanzdienstleistungen.

Die internationalen Investitionen und strategische Partnerschaften NTTs waren zunächst auf den Mobilfunk, IP-Netzwerke und IP-Serviceplattformen ausgerichtet. Später kamen noch Beteiligungen auf dem Gebiet der IT-Leistungen dazu. Die wenigen Festnetzengagements wurden im Laufe der Zeit meistens wieder abgestoßen. Wenn dennoch solch ein Engagement bestand, schloss das den Mobilfunk mit ein.

Die überwiegende Mehrheit der internationalen Engagements waren Minderheitsbeteiligungen. Wenige davon wurden vollständig kontrolliert, einige mehrheitlich. Das waren vor allem solche im Westen. Viele Minderheitsbeteiligungen wurden vor allem im Mobilfunk getätigt. Auch von diesen wurden einige beendet. Ein Großteil der Minderheitsbeteiligungen im Untersuchungszeitraum wurde wieder aufgegeben. Zwei von drei strategischen Partnerschaften wurden Mitte des Jahrzehnts wieder beendet.

Erklärte Strategie Vodafones war es, die vollständige Kontrolle über die Telekommunikationsunternehmen zu erlangen, an denen man Beteiligungen erworben hatte. Die Beteiligungspolitik war regional differenziert: In West- und Osteuropa verfügte Vodafone fast nur über hundertprozentige Töchter. In Asien war Vodafone nur im Besitz einer hundertprozentigen Tochter bzw. keiner, wenn man die Türkei nicht zu Asien zählen will. Insgesamt war das Beteiligungsportfolio nicht so stabil wie in Europa. In Afrika hingegen waren fünf Länder mit Kontrollmehrheiten und drei Länder mit Beteiligungen zwischen fünfundzwanzig und fünfzig Prozent zu zählen. Vodafone beherrschte hier keine Tochtergesellschaft zu hundert Prozent. Auch auf dem amerikanischen Kontinent gab es keine vollständige Beherrschung. Mexiko wurde aufgegeben und in den USA bestand konstant eine Beteiligung zwischen fünfundzwanzig und fünfzig Prozent. Die Expansion in China dürfte wohl als gescheitert angesehen werden, da die strategische Allianz mit CM aufgelöst wurde. Über diese Allianz hinaus ging Vodafone zahlreiche Kooperationen ein. Neben solchen mit Handset-Herstellern betrieb Vodafone ein extensives *network sharing*. Seit der Verkündung der Partnernetzwerk-Strategie in 2003 berichtete Vodafone über eine hohe Zahl entsprechender Vereinbarungen. Summa summarum nutzte Vodafone alle Methoden der Diversifikation.

Auch die Deutsche Telekom nutzte im Untersuchungszeitraum alle Diversifikationsinstrumente. Im Fall der Akquisitionen erwarb sie wie Vodafone in Westeuropa nur hundertprozentige Töchter, in Osteuropa aber nicht. Bis auf eine Ausnahme hielt sie hier aber die Kontrollmehrheit. Starken Gebrauch machte auch sie von Devestitionen. Von einunddreißig Veräußerungen tätigte die Zentrale (GHS) achtzehn. Sechsmal berichtete dieses Segment von Grundstücksverkäufen im Zeitraum von 2001 bis 2008. Diese Devestitionen hatten aber nicht zur Folge, dass sich die Telekom aus einem wichtigen Segment zurückgezogen hätte. Die generelle Stoßrichtung Wachstum wurde beibehalten. Die Diversifikation der DT schloß auch Kooperationen mit ein. Sie ging in der Berichtsperiode vier Allianzen ein, die Dienste, mobile Endgeräte (*Open Handset Alliance*, NGMN) und die Systemintegration betrafen. Ebenso wie AT&T und Vodafone nutzte die Telekom auch *infrastructure sharing arrangements*. Berichtet wurden von solchen in den USA und Europa, von denen auch welche wieder aufgelöst wurden.

Internationalisierungsstrategien

Die in den großen Binnenmärkten (USA und China) beheimateten Telekommunikationskonzerne berichteten über keine Internationalisierungsstrategien im Untersuchungszeitraum. AT&T zog sich im Beobachtungszeitraum weitgehend aus dem

internationalen Geschäft zurück, soweit es ausländische Tochtergesellschaften angeht. Das ohnehin wenig Umsatz generierende internationale Segment wurde 2006 ganz eingestellt, wenngleich ATT Inc. noch kleinere Anteile an verschiedenen ausländischen Telekommunikationsgesellschaften hielt. Übriggeblieben vom ganzen internationalen Engagement AT&Ts bzw. seiner Vorläufer war die nicht unerhebliche Beteiligung an América Móvil.

AM war seit der Gründung international ausgerichtet. Mexikos Anteil am Umsatz fiel von 2002 bis 2009 von einundsiebzig auf sechsunddreißig Prozent. Mit der Übernahme der mexikanischen Festnetzgesellschaft Telmex, der ehemaligen Muttergesellschaft, stieg dieser Umsatzanteil wieder auf 47,1, um dann wieder auf 44,7 Prozent zurückzugehen.

China Mobile war fast ausschließlich in China selbst tätig. 2010 bot der riesige chinesische Telekommunikationsmarkt noch genügend Wachstumsmöglichkeiten.

NTT verfügte über eine Internationalisierungsstrategie, was sich auch in einem Segment für internationale Kommunikation wiederspiegelte. Dieses Segment schloss aber noch den Long-distance-Bereich mit ein. Ihr gemeinsamer Anteil betrug zwischen 2001 und 2010 ca. ein Zehntel des Gesamtumsatzes. In der Zwischenzeit waren keine großen Schwankungen zu verzeichnen. Damit wies NTT hinter AT&T umsatzmäßig den geringsten Internationalisierungsgrad aus.

Vodafone war das am stärksten internationalisierte Unternehmen und hatte schon zu Beginn des Untersuchungszeitraums einen Internationalisierungsgrad von ca. achtzig Prozent. Als britisches Unternehmen hatte Vodafone immer noch einen europäischen Bias, zwei Drittel des Umsatzes entfielen auf diese Region. Einen Monat vor dem Ende der Berichtsperiode (November 2010) richtete Vodafone seine Wachstumsstrategie geographisch neu aus und zwar auf die Regionen Europa, Indien und Afrika.

Die Internationalisierungsstrategie der Deutschen Telekom führte zu einem kontinuierlich steigenden Anteil des Auslands am Gesamtumsatz. 2007 entfiel mehr als die Hälfte des Umsatzes auf das Ausland. Ende des Untersuchungszeitraums waren es über sechsundfünfzig Prozent. Damit hatte die DT einen ähnlich hohen Internationalisierungsgrad wie die mexikanische AM. Im Zuge der Realisierung ihrer Internationalisierungsstrategien entwickelten die Telekommunikationskonzerne eine geographische Schwerpunktbildung. Für AM war der geographische Schwerpunkt der Internationalisierung Lateinamerika, für NTT Asien und für DT Europa. Die geographische Ausrichtung der Internationalisierungsstrategie Vodafones verschob sich weg von den USA und Japan hin zu Europa, Afrika und Indien. Den Schwerpunkt der Internationalisierung bildete also

in allen Fällen die eigene Region. Trotz dieser (neuen) Schwerpunktbildungen ist die Rolle des US-Telekommunikationsmarktes für DT (T-Mobile USA) natürlich nicht zu vernachlässigen.

Die Internationalisierung der Telekommunikationskonzerne America Movil, Deutsche Telekom und Vodafone schlägt sich in wachsenden Anteilen der im Ausland Beschäftigten nieder. Vergleicht man Anfang und Ende der Berichtperiode hat sich der Auslandsanteil der AM-Beschäftigten nicht groß verändert, er lag grob gerechnet um die Fünfzig-Prozent-Marke. Klammert man aber die Telmex-Übernahme aus, stieg er von rd. der Hälfte auf über zwei Drittel. Durch die Fusion ist er wieder auf 52,1 Prozent gefallen. Auch die Deutsche Telekom lag bei dieser Marke. DT startete aber von einem niedrigeren Niveau. 2002 waren erst gut dreißig Prozent der DT-Beschäftigten im Ausland tätig. Während die Anzahl der im Ausland Beschäftigten im Jahr mit durchschnittlich 5,9 Prozent wuchs, wurde die Beschäftigung im Inland durchschnittlich mit 4,5 Prozent jährlich abgebaut. Die Zahl der im Ausland Beschäftigten ist um das 1,6-Fache gestiegen, während die Beschäftigung in der BRD in der Zeitspanne von neun Jahren um 30,7 Prozent abnahm. Hinsichtlich der Beschäftigungsorte ist Vodafone der weitaus internationalisierteste von allen Telekommunikationskonzernen. Rd. fünfundachtzig Prozent aller Vodafone-Beschäftigten arbeiteten 2010 im Ausland, genau so viel wie in 2003. Die Beschäftigung im Vereinigten Königreich schwankte in diesem Zeitraum um die Zehntausender-Marke, sie ging sogar leicht zurück. Im Gegensatz dazu nahm die Beschäftigung im Ausland durchschnittlich um rd. drei Prozent zu, sodass sie 2010 das 1,27-Fache der in 2003 betrug.

Was steckt hinter diesem geographischen Internationalisierungsmuster? Gibt es einen bestimmten zeitlichen Verlauf der Internationalisierung? Werden zuerst geographisch und kulturell nahe Märkte bearbeitet, um dann in entferntere Märkte zu expandieren? Ist es die Risikoneigung der Eigentümer und/oder die Marktkenntnis, die die Internationalisierungsmuster bestimmen? Ist z.B. das Engagement europäischer Telekommunikationskonzerne in Europa mit einem geringeren Risiko behaftet als an außereuropäischen Standorten?

All diese Fragen wie auch die Frage nach einer, im konzeptionellen Bezugsrahmen vorgestellten Typisierung der Internationalisierung können nicht auf der Basis des hier ausgewerteten Datenmaterials beantwortet werden. Was die Frage nach einem geographischen Muster angeht, ist zu bedenken, dass es nicht unbedingt Ergebnis einer originären Internationalisierungsstrategie war, sondern die Internationalisierungsstrategien im stetigen Wandel begriffen sind. Neue Entscheidungen werden mithin immer auf der Grundlage des Erfolgs bzw. Mißerfolgs

der Umsetzung vorangegangener Strategien getroffen. In solchen Entscheidungen können vielfältige Faktoren eingehen wie die Marktkenntnis, regulatorische Auflagen der jeweiligen Staaten oder der Wettbewerb mit anderen Telekommunikationskonzernen. Letztlich können nur weitergehende Fallstudien Aufschluss darüber geben.

Human-Resources-Strategien und Outsourcing

In den Jahresberichten für die SEC berichteten die untersuchten Telekommunikationskonzerne viel über Beschäftigte insoweit ihnen ein Risikopotential für die Aktionäre zugeschrieben wurde. Aber Strategien, die das sog. Human-Resources-Management (HRM) betreffen, waren hier nicht zu finden.[95] Dafür lieferten sie Daten zur Entwicklung der Zahl der Beschäftigten, einzelne Konzerne auch Daten zu den Funktionen und zum Outsourcing von Beschäftigten. Darüber hinaus wurde für einzelne Muttergesellschaften der Anteil der Gewerkschaftsmitglieder an der Gesamtzahl der Beschäftigten beziffert.

Untenstehende Tabelle fasst verschiedene Wachstumsraten für Beschäftigte und Umsatz zusammen, um einen Vergleich der Entwicklung der Zahl der Beschäftigten der ausgewählten Telekommunikationskonzerne anstellen zu können.

Tabelle 22: Beschäftigungs- und Umsatzwachstum ausgewählter Telekommunikationskonzerne im Vergleich

	AT&T	AM	CM	NTT	Vodafone	DT
B. 2010/2001	1,38 x	10,01 x	4,25 x	0,91 x	1,59 x	0,96 x
B. CAGR 2001-2010 (in Prozent)	3,63	29,17	17,43	- 1,09	5,32	-0,45
U. 2010/2001 (in Prozent)	2,71 x	14,70 x	4,84 x	0,94 x	2,96 x	1,29
U. CAGR 2001-2010	11,7	34,80	19,14	- 0,69	12,83	2,89

Bemerkung: Eigene Berechnungen.

Für alle Unternehmen galt, dass der Umsatz jeweils schneller wuchs als die Zahl der Beschäftigten der jeweiligen Unternehmen bzw. langsamer zurückging. Differenziert man die ausgewählten Telekommunikationskonzerne nach „reinen“ und gemischten (Mobilfunk und Festnetz) Telekommunikationskonzernen, kann man feststellen, dass die jeweilige Zahl der Beschäftigten in der Gruppe der Mobil-

95 Die Deutsche Telekom bekannte sich 2005 dazu, einen kulturellen Wandel herbeizuführen und „Humanressourcen“ zu entwickeln.

funkkonzerne schneller wuchs als in der Vergleichsgruppe. In der Gruppe „reiner Mobilfunk“ würde sich folgende Rangliste ergeben.

Tabelle 23: Das Beschäftigungswachstum der Gruppe der Mobilfunkkonzerne

	1. AM	2. CM	3. Vodafone
B. 2010/2001	10,01 x	4,25 x	1,59 x
B. CAGR 2001-2010 (in Prozent)	29,17	17,43	5,32

Bemerkung: Eigene Berechnungen.

Für die Gruppe der hybriden Telekommunikationskonzerne ergibt sich folgendes Bild:

Tabelle 24: Das Beschäftigungswachstum der Gruppe der hybriden Telekommunikationskonzerne

	1. AT&T	2. DT	3. NTT
B. 2010/2001	1,38 x	0,96 x	0,91 x
B. CAGR 2001-2010 (in Prozent)	3,63	-0,45	- 1,09

Bemerkung: Eigene Berechnungen.

Natürlich ist Beschäftigungswachstum für sich kein strategisches Ziel der Telekommunikationskonzerne. Nur in Verbindung mit einem noch schnelleren Umsatzwachstum kann es vorübergehend akzeptiert werden. Die Deutsche Telekom und NTT schafften es sogar, die Beschäftigung im Untersuchungszeitraum abzubauen. Während DT sogar noch den Umsatz steigern konnte, ging dieser bei NTT - wie die Beschäftigung - zurück. Von den hybriden Telekommunikationskonzernen steigerte in der Berichtsperiode einzig AT&T sowohl Umsatz als auch Beschäftigung.

China Mobile und Vodafone hatten ihre Beschäftigtenzahlen nach Funktionen (Management, Technik u. Engineering, Verkauf u. Marketing, Finanzen u. Rechnungswesen) bzw. Aktivitäten (Betrieb, Verkauf und Vertrieb, Kundenbetreuung und Verwaltung) aufgeschlüsselt. Unterstellen wir, dass die Funktion „selling and distribution“ bei Vodafone der Aktivität „sales and marketing“ bei CM entspricht, könnten wir sie miteinander vergleichen. Während bei CM 2010 die Hälfte der Beschäftigten in diesem Bereich tätig war, war das bei Vodafone nur rd. ein Drittel der Gesamtbeschäftigten. Zu Beginn der Berichtsperiode lagen diese Anteile bei vierzig bzw. rd. zwanzig Prozent. Bei CM hatte sich die Zahl der in diesen Bereich Beschäftigten um den Faktor 5,26 und bei Vodafone um den Faktor 2,57 erhöht. Für das durchschnittliche Wachstum (CAGR) lagen die Werte bei 20,26 bzw. 11,08 Prozent. Bei beiden Telekommunikationskonzernen war das jeweils die größte Wachstumsrate im Vergleich zu den anderen Beschäftigungsbereichen.

Über das Outsourcing berichteten China Mobile und NTT. In den CM-Jahresberichten für die SEC wurde die Zahl der „outgesourcten“ Beschäftigten seit 2007 angegeben. Sie lag jeweils um die dreihunderttausend und betrug jeweils ungefähr das Doppelte der Zahl der Normalbeschäftigten. Zwar machte NTT keine Zahlenangaben zu den „outgesourcten“ Beschäftigten, dafür zu der Zahl anderer prekär Beschäftigter, den Befristeten, und zwar seit 2008. Zu diesem Zeitpunkt betrug ihre Zahl rd. ein Drittel der Vollzeit-Beschäftigten, 2010 waren es fast zwei Fünftel.

América Movil und AT&T berichteten über den gewerkschaftlichen Organisationsgrad. Bei der AM-Tochter Telcel (Mobilfunk) lag dieser während des gesamten Untersuchungszeitraums bei über achtzig Prozent. Mit siebenundachtzig Prozent lag er 2010 um 3,6 Prozentpunkte höher als in 2001. Das gewerkschaftliche Organisationsniveau AT&Ts befand sich darunter und ist von zwei Dritteln (31.1.2002) auf achtundfünfzig Prozent (31.1.2011) gesunken.

Strukturen

Wenig überraschend sind die ausgewählten Telekommunikationskonzerne auf der hier behandelten Ebene hierarchisch organisiert und nicht als Netzwerke.

Unternehmensform und Zentralbereiche oder –abteilungen

An der Spitze aller untersuchten Telekommunikationskonzerne stand eine Holding, deren Charakter nicht näher beschrieben wurde. Den Jahresberichten für die SEC ist nur soviel zu entnehmen:

AT&T war die älteste Holding, 1983 unter den Gesetzen des US-Bundesstaates Delaware – bekannt als sog. Steueroase – gegründet. Der Hauptsitz lag aber in Dallas, Texas. América Móvil war eine im Jahr 2000 gegründete Finanzholding mit Sitz in Mexiko. Auch die 1997 gegründete China Mobile wurde in eine Holding umgewandelt, die die regionalen chinesischen Mobilfunkgesellschaften hält. Es fällt auf, dass der direkte Mehrheitseigner China Mobiles wiederum eine Holding war, die auf den Britischen Jungfern-Inseln registriert war, und, dass ebenfalls allen regionalen Mobilfunkgesellschaften jeweils eine Holding mit Sitz Britische Jungfern-Inseln vorgeschaltet war. Auch die Britischen Jungfern-Inseln gelten als sog. Steueroasen. Der japanische Telekommunikationskonzerne NTT wurde seit 1999 durch eine Holding geführt, der auch Managementaufgaben obliegen. Der zweitälteste unter den hier ausgewählten Telekommunikationskonzerne war das 1984 gegründete Unternehmen Vodafone, an dessen Spitze eine Holding mit Sitz in England stand und Zentralfunktionen wahrnahm.

Im Vergleich zu den hier behandelten Telekommunikationskonzernen wurde die Deutsche Telekom als Letzte in eine Holding umgewandelt. Aus der Telekomzentrale wurde 2003 eine virtuelle Strategische Management-Holding und die Einheit „other“ wurde in Group Headquarters and Shared Services umbenannt, die strategische und divisionsübergreifende Managementfunktionen sowie die gemeinsame Dienstleistungen erledigt. Im Rahmen neuer zentraler Grundsätze zur Steuerung des Konzerns wurden die Aufgaben neu geordnet bzw. verlagert. Strategische Steuerungsaufgaben wurden seitdem durch die Konzernzentrale wahrgenommen. Die operative Steuerung oblag demnach den Ergebnisverantwortlichen der Divisionen. Operative Aufgaben, die nicht zum Kerngeschäft gehörten, wurden entweder den Divisionen übertragen oder wurden zentral von den Shared Services erbracht. Diese Reorganisation beinhaltete die aufbauorganisatorische Konsequenz, dass die jeweiligen Chefs der Divisionen Mitglieder des Gesamtvorstands wurden. Vorstandsvorsitzender, Finanz- und Personalvorstand sollten sich auf die strategischen übergreifenden Steuerungsaufgaben konzentrieren. Von einem Telekom-Insider wird diese Reorganisation als Dezentralisierung der Telekom gewertet, die „ursprünglich stark zentralistisch ausgerichtet(…)“ (Brnjak 2009, 326) gewesen wäre. Den sog. Grundprinzipien bzw. Regeln der Wertschöpfung der Telekom zufolge hielt sich diese Dezentralisierung aber in Grenzen, wenn dort formuliert wird, dass sich die Divisionen im Rahmen der von der Zentrale definierten Geschäftsaufträge, des Planungs- und Führungsprozesses und der Entscheidungen des Konzernvorstands bewegen müssten (s. ebd. 327).

Tochtergesellschaften

Drei der ausgewählten Telekommunikationskonzerne (AT&T, AM u. Vodafone) wiesen im Untersuchungszeitraum eine ähnlich hohe Anzahl von Tochtergesellschaften auf. Ihre Zahl unter- bzw. überschritt den Zwanzigerbereich nicht für einen längeren Zeitraum. Bei AT&T stieg die Zahl der Tochtergesellschaften von 2001 bis 2007 von achtzehn auf einunddreißig, um dann in 2010 auf vierundzwanzig zurückzugehen. Von den AT&T-Tochtergesellschaften hatten einige ihren Sitz in Delaware. Das war auch bei einzelnen Töchtern von América Móvil der Fall. Die Anzahl der ausgewiesenen AM-Tochtergesellschaften lag zwischen 2002 und 2009 ebenfalls auf diesem Niveau, 2009 waren es fünfundzwanzig. 2010, bedingt durch die Übernahmen von Telmex und Telmex International, verdoppelte sich ihre Anzahl. Die Vodafone-Tochtergesellschaften waren auf fünf Kontinenten beheimatet. Auch die Standorte einzelner Tochtergesellschaften Vodafones zählten zu den sog. Steuerparadiesen. Die Zahl der aufgelisteten Tochtergesellschaften

bewegte sich im Untersuchungszeitraum ebenfalls im Zwanzigerbereich, auf dem Niveau von AT&T und AM. Es gab einen hohen Anteil europäischer Töchter. Daneben stellte Afrika einen Schwerpunkt für die Vodafone-Tochtergesellschaften dar. Unter vollständiger (hundertprozentiger) Kontrolle befanden sich die europäischen Töchter, inklusive der türkischen sowie die Ozeaniens.

Im Unterschied zu den vorangegangenen Telekommunikationskonzernen bewegte sich die Anzahl der Tochtergesellschaften China Mobiles im Sechsziger bzw. Siebzigerbereich. Seitdem CM den *national footprint* erreicht hatte, war ihre Anzahl ziemlich konstant. Im Untersuchungszeitraum bestand ein Gleichgewicht zwischen den chinesischen- und den Holding-Gesellschaften. Ohne die Holdings läge die Zahl der CM-Töchter im Dreißigerbereich. Einzig die NTT-Jahresberichte beziffern die Gesamtzahl der NTT-Tochtergesellschaften und verbundenen Unternehmen, die ein Vielfaches der Zahl der Töchter der anderen Telekommunikationskonzerne beträgt. Mithin stellt die Organisationsstruktur ein umfangreicheres Geflecht dar. Als einziges Unternehmen berichtete NTT vom Outsourcing, was 2003 zu einer sprunghaften Zunahme der Zahl der Tochtergesellschaften führte. Eine Reduzierung der Zahl der Tochtergesellschaften erfolgte im Zuge der Aufhebung der Regionalisierung im Mobilfunk. Eine weitere NTT-Tochter kam durch die Gründung einer eigenen börsennotierten Gesellschaft für das Immobiliengeschäft hinzu.

Die Zahl der namentlich ausgewiesenen NTT-Töchter war viel kleiner. In der ersten Hälfte der Dekade wurden mehr als die Hälfte der Tochtergesellschaften vollständig (hundertprozentig) von der Mutter kontrolliert, 2003 und 2004 waren es sogar über achtzig Prozent. In der zweiten Hälfte waren es weniger als die Hälfte. Die Kontrollhöhe variierte mit dem Segment, welchem die Töchter zugeordnet waren. Sehr hohe Kontrollgrade wiesen die Segmente Regional Communications Business und Long Distance and International Communications Business auf. Im Segment Mobilfunk betrug die Beteiligungshöhe bei fast allen Töchtern zwei Drittel. Im Segment Datenkommunikation war der häufigste Wert 54,2 Prozent. Zwei Beteiligungen lagen darüber und die anderen darunter, elf Beteiligungen sogar unter der absoluten Kontrollmehrheit.

Die Zahl der Tochtergesellschaften mit Sitz in Japan stieg von 2001 bis 2008 von rd. sechsundsechzig auf rund neunzig Prozent. In den beiden letzten Jahren der Dekade waren es noch über achtzig Prozent. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass ein kleinerer Teil der konsolidierten Tochtergesellschaften seinen Sitz im Ausland hatte. Die absolute Anzahl der ausgewiesenen NTT-Auslandstöchter wie auch ihr relativer Anteil ging im Laufe der Zeit zurück. Ihr relativer Anteil hat sich 2010 gegenüber 2001 halbiert, von einem Drittel auf ein Sechstel. Zu Be-

ginn der Berichtsperiode hatte ein mehrheitlicher Anteil der ausländischen NTT-Tochtergesellschaften seinen Sitz in den USA. Von 2003 bis 2007 überwog der Anteil der asiatischen Länder den Anteil der USA. Ende der Dekade war es aber wieder umgekehrt. 2010 entfiel auf Asien und die USA zusammen die Hälfte der im Ausland beheimateten NTT-Gesellschaften. In diesem Jahr stach auch die BRD hervor. Genausoviel NTT-Töchter hatten hier ihren Sitz wie in den USA – jeweils vier Stück, was jeweils einem Anteil von einem Drittel entsprach. Asien, das von 2005 bis 2007 jeweils mehr als die Hälfte der Auslandstochtergesellschaften beheimatete, stellte 2010 nur noch ein Sechstel dieser.

Wie bereits gesagt, variierte die Kontrollhöhe mit dem Segment, welchem die Töchter zugeordnet waren. Das galt sowohl für Inlands- als auch Auslandstöchter. Das bedeutet, dass die Höhe des Kontrollgrads für Auslandstöchter von dem Segment abhängt, dem sie zugeordnet waren. Auslandstöchter, die zu den Segmenten Mobilfunk und Datenkommunikation gehörten, wiesen also auch einen niedrigeren Kontrollgrad als solche aus, die den Segmenten Regional Communications Business und Long Distance and International Communications Business angehörten.

Das andere Extrem, was die Anzahl der ausgewiesenen Tochtergesellschaften betraf, stellte die Deutsche Telekom dar. Im Untersuchungszeitraum lag deren Anzahl im Zehnerbereich und ist im Verlauf der Berichtsperiode von sechzehn auf elf zurückgegangen. Bis auf T-Online befanden sich alle deutschen Tochtergesellschaften zu hundert Prozent im Besitz der Telekom. Auch alle westeuropäischen Tochtergesellschaften befanden sich im Untersuchungszeitraum unter hundertprozentiger Kontrolle der Telekom. Dasselbe galt für die USA. Die Kontrollmehrheit bei den osteuropäischen Tochtergesellschaften lag zwischen einundfünfzig und siebenundneunzig Prozent. Der letztere Wert galt für die polnische Landesgesellschaft der Deutschen Telekom.

Einen offensichtlichen Zusammenhang zwischen der Anzahl der Tochtergesellschaften und der Anzahl der Beschäftigten scheint es nicht zu geben. Dafür aber einen Zusammenhang zwischen dem Kontrollgrad und der Region. Tochtergesellschaften mit Sitz in der eigenen Region wurden oft zu hundert Prozent von ihren Holdings kontrolliert, wie bei Vodafone und der Deutschen Telekom. AM war im Untersuchungszeitraum fast ausschließlich in der eigenen Region tätig.

Segmentierung

In den Jahresberichten für die SEC war nicht immer ersichtlich welcher Segment-Begriff verwendet wurde. Die Berichtspflichtigen treffen keine klare Unterscheidung zwischen strategischen und operativen Segmenten. Zumindest die Deutsche Telekom erwähnte auch strategische Geschäftsfelder in ihrer Strategieentwicklung.

Die hier analysierten Telekommunikationskonzerne hatten eine unterschiedliche Segmentierung vorgenommen.

AT&T wählte eine technologieorientierte Segmentierung, die vor allem zwischen Mobilfunk und Festnetz unterschied. Die Anzahl der Segmente war im Untersuchungszeitraum relativ stabil - zwischen vier und sechs. Das internationale Segment war gemäß der auf den Binnenmarkt ausgerichteten Strategie weggefallen wie auch die Produktkategorie *long distance*. Die schon seit 2002 proklamierte Bündelungs- und Integrationsstrategie hatte anscheinend keine Konsequenzen für die Organisationsstruktur des Gesamtkonzerns.

América Móvil entschied sich für eine geographisch begründete Segmentierung, was sich bei einer Technologie und einer internationalen Wachstumsstrategie anbot. Im Verhältnis zu AT&T war die Anzahl der Segmente bei AM 2010 doppelt so hoch. Seit 2003 verfügte AM über acht oder neun Segmente.

Auch China Mobile, ebenfalls Mobilfunker, wählte eine geographische Segmentierung, bloß auf nationaler Ebene. Eine Unterscheidung zwischen operativen Segmenten und strategischen Geschäftseinheiten scheint dabei nicht getroffen worden zu sein. Über die einzelnen regionalen Segmente berichtete CM nicht. Es gab nur ein einziges berichtspflichtiges Segment.

Der japanische Universalkonzern NTT verfügte über ähnlich viele Segmente wie AT&T, deren Zusammensetzung sich im Laufe der Zeit nicht verändert hatte. Es gab kein einheitliches Kriterium für die Segmentierung; Technologie und Geographie wurden miteinander kombiniert.

Der weltweit tätige Mobilfunkkonzern Vodafone hatte wie AM und CM sein Geschäft nach geographischen Kriterien segmentiert. Geographische Segmente waren entweder einzelne Länder oder ganze Regionen. Im Untersuchungszeitraum veränderte sich die Segmentierung oft. Die Zahl der Einzelsegmente hatte sich im Berichtszeitraum fast verdoppelt, von sechs auf elf. Diese wurden 2010 wieder drei Gruppen zugeordnet wie vor der Berichtsperiode. Seit 2007 bestand das Segment Common Functions.

Beim Universalkonzern Deutsche Telekom war die Anzahl der Divisionen (5 Segmente) zu Anfang und Ende der Dekade gleich groß. Die Lebensdauer der Segmentierung hat im Verlauf abgenommen - von vier, drei, zwei Jahren auf ein Jahr. Auch die Kriterien der Segmentierung hatten sich in der Berichtsperiode verändert. Zuerst bestimmte die Technologie die Segmentierung. Darauf folgte eine hybride Segmentierung nach Technik und Kundengruppe. 2008 kam durch die Aufspaltung des Segment Mobilfunks noch ein regionales Moment dazu. 2009 war die Deutsche Telekom fast vollständig regional gegliedert. Nur das Segment Systemlösungen, das

im Unterschied zu NTT eine eigenständige Division war, lag quer zur geographischen Segmentierung. Von den drei Universalkonzernen (AT&T, NTT, DT) war die Deutsche Telekom der einzige Telekommunikationskonzern der seine Integrations- und Konvergenzstrategie organisatorisch dergestalt umsetzte, dass er Mobilfunk und Festnetz in den jeweiligen Segmenten verschmolz.

Eigentümerstrukturen der Telekommunikationskonzerne

Die Eigentümerstrukturen der analysierten weltweit führenden Telekommunikationskonzerne waren durchaus unterschiedlich, soweit sich das feststellen lässt. Die AT&T-Jahresberichte für die SEC lieferten keine Informationen zur Eigentümerstruktur AT&Ts. Ihnen war nur zu entnehmen, dass AT&T an América Móvil beteiligt war. Den AM-Jahresberichten zufolge kontrollierte AT&T damit ca. ein Viertel der Stimmrechte América Móvils. AM wiederum wurde von einer Familie, der Slim-Familie, beherrscht. China Mobile hingegen befand sich im kompletten Staatsbesitz, wenn auch von unterschiedlichen Fraktionen. Auch NTT wies trotz rückläufiger Entwicklung einen immer noch beträchtlichen Staatsanteil aus, aber nicht mehr die absolute Mehrheit. Der japanische Staat beschied sich selber und wollte von seinem Einfluss keinen Gebrauch machen. Die Deutsche Telekom wies zu Beginn und zu Ende des Untersuchungszeitraums einen ähnlich hohen Staatsanteil aus wie NTT.

Die Eigentümerstruktur des globalen Mobilfunkers Vodafone unterschied sich von den anderen untersuchten Telekommunikationskonzernen insoweit, dass bis auf Hutchison Whampoa alle ausgewiesenen Anteilseigner[96] aus dem Finanzsektor (Banken, Versicherer, Vermögensverwaltung, Investmentgesellschaften) stammten, vor allem aus dem US-amerikanischen und britischen.[97] Konstante in der zehnjährigen Entwicklung der Eigentümerstruktur der Vodafone-Gruppe ist die BNY Mellon-Bank. Übertroffen wurde der Anteil der BNY-Mellon-Bank von dem gemeinsamen Anteil der anderen Eigner. Alle ausgewiesenen Anteilseigner verfügten zusammen nicht über die Sperrminorität, außer im Zeitraum von 2004 bis 2006. Gemeinsam war Vodafone und der Deutschen Telekom der Anteilseigner Black Rock Inc.[98] Im Unterschied zu Vodafone wies DT neben Black Rock noch die Blackstone-Gruppe als Aktionär aus.

---

96 Die Schwelle zur Berichtspflicht lag bei drei Prozent.

97 Im Einzelnen waren das BlackRock, ein US-Finanzunternehmen, Legal & General, ein britisches Finanzunternehmen (Versicherungen), die britische Bank Barclays, die wiederum an BlackRock beteiligt war, das französische Finanzunternehmen AXA (Versicherungen) und die beiden US-Investmentgesellschaften The Capital Group Companies sowie Fidelity Management & Research Company.

98 Andere Quellen als die SEC-Berichte belegen, daß BlackRock 2013 noch an AT&T beteiligt ist - damit also an drei von den sechs hier behandelten Telekommunikationskonzernen.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Alle analysierten Telekommunikationskonzerne fuhren im Untersuchungszeitraum eine Konfigurationsstrategie des Wachstums, unabhängig vom Sitz der Muttergesellschaft, vom ursprünglichen Sektor, von der Größe (gemessen an Beschäftigung und Umsatz) und unabhängig von der Eigentümerstruktur (staatliches Eigentum und/oder private Finanzinvestoren). Ebenso unabhängig von diesen Faktoren verfolgten alle korporativen Akteure das strategische Ziel der Marktführerschaft. Ausgerechnet ein Telekommunikationskonzern mit staatlicher Beteiligung erhob noch attraktive Gewinne für seine Aktionäre zu einem weiteren übergeordneten Ziel. Spätestens Ende der Berichtsperiode war die Breitbandkommunikation und das Next Generation Network das strategische Thema der Jahresberichte für die SEC. Diese bildeten die technische Voraussetzung für integrierte bzw. konvergente Produkte/Dienste, die Gegenstand der horizontalen Optimierung waren. Insbesondere wurde das Fernsehen von der Hälfte der Konzerne als Bestandteil solcher Konvergenzdienste gesehen. NTT und Vodafone widmeten sich im Untersuchungszeitraum diesem Thema in ihren Strategie-Statements nicht. América Móvil tat das auch nicht, war aber bereits in vielen Ländern Lateinamerikas auf dem Sektor Bezahlfernsehen aktiv.

Zwei Drittel der untersuchten Telekommunikationskonzerne verfolgten Internationalisierungsstrategien. Die Telekommunikationskonzerne des dritten Drittel hatten ihren Sitz in Ländern mit einem großen Heimatmarkt (USA und China). Unerheblich für das Vorhandensein einer Internationalisierungsstrategie waren das ursprüngliche Segment und die Eigentümerstruktur, d.h. sowohl Universal-Telekommunikationskonzerne als auch solche, die aus dem Mobilfunksektor stammen, verfolgen internationale Strategien. Von deren Intensität hingen die Art der Segmentierung und die Anzahl der Segmente ab. So hatten América Móvil und Vodafone eine konsequente geographische Segmentierung vorgenommen und verfügten über eine relativ hohe Anzahl von Segmenten.

Die sechs ausgewählten Telekommunikationskonzerne ähnelten sich nicht nur hinsichtlich der Wachstumsstrategien, sondern auch in bezug auf ihre Strukturen. Jedes Unternehmen hatte die Form einer Holding, z.T. (DT, NTT u. Vodafone) mit Zentralbereich mit Managementaufgaben. Einzig América Movil bezeichnete sich als Finanzholding. China Mobile und AT&T hatten gar nichts über die Funktionen ihrer Holdings zu berichten. Die Zahl der den jeweiligen Holdings unterstehenden Tochtergesellschaften stieg im Zuge ihrer Expansion bei allen Telekommunikationskonzernen (AM, AT&T, CM, NTT u. Vodafone). Einzig bei

der Deutschen Telekom nahm die Zahl der ausgewiesenen Tochtergesellschaften ab. Das andere strukturelle Charakteristikum der Telekommunikationskonzerne, ihre Segmentierung, veränderte sich bei den Universalkonzernen nicht groß. Eine Ausnahme bildet hier die Deutsche Telekom. Wenn auch die Anzahl ihrer Segmente im Untersuchungszeitraum ähnlich hoch war, veränderte sich die Segmentierung in schneller werdenden Zyklen.

Insgesamt weisen die hier analysierten Telekommunikationskonzerne auf dieser Abstraktionsebene viele Ähnlichkeiten hinsichtlich der Konfigurationsstrategien und der „horizontalen Optimierung" sowie der dazugehörigen Diversifikationsmechanismen auf. Internationalisierungsstrategien werden aber nicht von allen Telekommunikationsunternehmen verfolgt. Im Unterschied dazu sind die Unternehmensstrukturen doch heterogener gestaltet. Zwar handelt es sich bei allen Telekommunikationskonzernen um Holdings, aber bei den anderen Strukturmerkmalen (Tochtergesellschaften, Segmentierung, Eigentümerstruktur) gibt es mehr Unterschiede zu verzeichnen. Insbesondere scheint die Eigentümerstruktur keinen negativen Einfluss auf Konfigurations- und Internationalisierungsstrategie zu haben.

Auf globaler Ebene hat der Strukturwandel der Telekommunikationsindustrie dazu geführt, dass die Zahl der (traditionellen oder schmalbandigen) Festnetzanschlüsse von 2000 bis 2012 durchschnittlich nur noch um 1,61 Prozent jährlich gestiegen ist.[99] Seit 2006 geht die Zahl dieser Anschlüsse - mit der Ausnahme von 2009 - jedes Jahr zurück. 2012 liegt die absolute Zahl der weltweiten Festnetzanschlüsse unter der von 2004. In den USA ging die Zahl der Festnetzanschlüsse seit dem Jahr 2000 zurück. Die Ausnahme bildete das Jahr 2008. Auch AT&T hatte von 2001 bis 2010 einen jährlichen Rückgang der Festnetzanschlüsse (CAGR rd. - 3,4 Prozent) zu verzeichnen. Ausgenommen von diesem negativen Trend war das Jahr 2006, in dem AT&T fusionsbedingt die Zahl der Festnetzanschlüsse noch einmal um rd. fünfunddreißig Prozent steigern konnte. In Japan hingegen machte die Zahl der Festnetzanschlüsse von 2000 bis 2008 einen großen Sprung nach vorne, um dann abzunehmen. 2012 liegt sie aber über dem Niveau von 2000. Bei NTT East und West setzte der Rückgang schon im Jahr 2004 ein. Auch in der Bundesrepublik Deutschland stieg noch in der ersten Hälfte der Nullerjahre die Zahl der Festnetzanschlüsse. Danach ist die Entwicklung uneinheitlich. 2012 liegt die Zahl der Festnetzanschlüsse auf dem Niveau von 2002. Die schmalbandigen Festnetzanschlüsse der Deutschen Telekom gehen schon seit 2001 konzernweit

99 Die folgenden eigenen Berechnungen beruhen auf den absoluten Zahlen der International Telecommunication Union.

zurück. Im Vergleich zur Deutschen Telekom und AT&T setzte der Abwärtstrend bei NTT (2004) später ein. Im Landesdurchschnitt hingegen setzte der Abwärtstrend in den USA am frühesten ein.

Im Unterschied zur globalen Entwicklung des Festnetzes hat es beim Mobilfunk in diesem dreizehnjährigen Zeitraum einen weltweiten Boom gegeben. Die absolute Zahl der Mobilfunkanschlüsse hat sich mehr als verachtfacht. Von 2000 bis 2012 betrug der CAGR fast zwanzig Prozent. Aber auch im Mobilfunk gibt es Hinweise auf eine Sättigung des Marktes. Seit 2006 geht die jährliche globale Wachstumsrate zurück. In den USA hat sich die Zahl der Mobilfunkanschlüsse bei einer CAGR von neun Prozent fast verdreifacht. Seit 2008 liegt die jährliche Wachstumsrate unter fünf Prozent. Bei AT&T hat sich von 2001 bis 2010 die Zahl der Mobilfunkkunden sogar mehr als vervierfacht (CAGR rd. achtzehn Prozent). In der Bundesrepublik Deutschland ist das Wachstum im Mobilfunk vergleichsweise geringer ausgefallen: Die Zahl der Mobilfunkanschlüsse hat sich bei einer CAGR von fast sieben Prozent mehr als verdoppelt. Seit 2009 ist die jährliche Wachstumsrate des Mobilfunks in der BRD dreimal leicht negativ gewesen. Auch in Japan hat sich bei einer CAGR von rd. 6,3 Prozent die Zahl der Mobilfunkanschlüsse innerhalb von dreizehn Jahren mehr als verdoppelt. Bei NTT hat sich die Zahl der Kunden für den Mobilfunkdienst der sog. 3. Generation (FOMA) innerhalb von zehn Jahren – bei einem niedrigen Ausgangsniveau – sogar fast versechshundertfacht (CAGR rd. einhundertzwanzig Prozent). Für NTTs I-mode-Dienst haben wir bei einer CAGR von ca. zehn Prozent mehr als eine Verdoppelung zu verzeichnen. Schon seit 2002 geht die jährliche Wachstumsrate der Teilnehmerzahl dieses Dienstes zurück, um von 2008 bis 2010 nur noch bei einer jährlichen Wachstumsrate von rd. ein Prozent zu liegen. Der in Mexiko beheimatete Mobilfunkkonzern AM hat bei einer CAGR von ca. siebenundzwanzig Prozent die Zahl der Mobilfunkkunden mehr als verachtfacht. Seit 2006 geht die jährliche Wachstumsrate zurück, liegt aber 2010 noch im zweistelligen Bereich. In China hat sich die Zahl der Mobilfunkteilnehmer innerhalb von dreizehn Jahren fast verzwölffacht – bei einer CAGR von fast vierundzwanzig Prozent. Aber auch in China geht die jährliche Wachstumsrate im Vergleich zum Vorjahr mit Ausnahme des Jahres 2007 seit dem Jahr 2002 jedes Jahr zurück. China Mobile hat ihre Kundenzahl bei einer CAGR von ca. siebenundzwanzig Prozent mehr als verachtfacht. Im Vergleich zu CM konnte Vodafone - bei einer CAGR von siebzehn Prozent - ihre Kundenzahl nur vervierfachen.

Statistisch gesehen hat in der BRD, dem Vereinigten Königreich (VK) und Japan jeder Bewohner mehr als ein Mobilfunkgerät bzw. eine SIM-Karte und

in den USA dürfte diese Marke inzwischen auch erreicht sein. Mexiko und das bevölkerungsreiche China haben mindestens vier Fünftel dieser Marke geschafft.

Tabelle 25: Mobilfunkdichten der Heimatländer der ausgewählten Telekommunikationskonzerne 2012 (in Prozent)

Land	Mobilfunkdichte
BRD	131,10
VK	130,75
Japan	109,43
USA	98,17
Mexiko	86,77
China	81,26

Quelle: ITU

Drei der vier anderen BRICS-Staaten haben diese Schwelle schon 2006 (Russland) bzw. 2010 (Brasilien und Südafrika) überschritten. Nur das zweitbevölkerungsreichste Land der Erde (Indien) konnte den anderen Ländern dieses Verbundes nicht folgen, hat 2012 aber bereits eine Mobilfunkdichte von über zwei Dritteln.

Tabelle 26: Die Mobilfunkdichten der vier anderen BRICS-Staaten im Jahr 2012 (in Prozent)

Land	Mobilfunkdichte
Russland	183,52
Südafrika	134,80
Brasilien	125,90
Indien	68,72

Quelle: ITU

Diese Hinweise zeigen, dass der auf Teilnehmerzahlen beruhende Mobilfunkboom langfristig nicht mehr trägt. Ein reines auf die Menge der Mobilfunkkunden ausgerichtetes Wachstum ist in den Industrieländern dabei sich zu erschöpfen und dürfte sich langfristig auch in den Schwellenländern erledigt haben.

Dem hier anhand der Entwicklung von Kundenzahlen beschriebenen Wandel der Telekommunikationsindustrie begegneten und begegnen nicht nur die für unsere Studie ausgewählten Telekommunikationskonzerne mit einer Breitband- und Konvergenzstrategie, die zu einem noch dynamischeren Wachstum der Breitbandkommunikation geführt haben. Die absolute Zahl der (festen) Breitbandanschlüsse

hat sich bei einer CAGR von rd. sechsunddreißig Prozent von 2000 bis 2012 fast vervierzigfacht. Dieselben Wachstumsindikatoren gelten für Japan. NTTs Glasfaserdienst ist von 2002 bis 2010 bei einer CAGR von rd. einhundertachtundzwanzig Prozent um das Siebenhundertsechsunddreißigfache gewachsen. Im Gegenzug geht dafür bei NTT seit 2006 die Zahl der ADSL-Kunden zurück. In den USA fielen die Wachstumsraten geringer aus: Eine CAGR von rd. dreiundzwanzig Prozent sorgte für zwölfmal so viel Breitbandanschlüsse. AT&T steigerte im Untersuchungszeitraum (2001 bis 2010) die Zahl der Breitbandanschlüsse um das Dreizehnfache – bei einer CAGR von rd. dreiunddreißig Prozent. In der BRD verhundertfachte sich von 2000 bis 2012 diese Zahl - bei einer CAGR von rd. siebenundvierzig Prozent.

Trotz dieses dynamischen Wachstums im Breitbandbereich stehen die Telekommunikationskonzerne noch vor großen Herausforderungen, was den Netzzugang der gesamten Weltbevölkerung betrifft. Nachstehende Tabelle illustriert die Dichte im festen und mobilen Breitbandbereich für ausgewählte Länder.

Tabelle 27: Verbreitung von Breitbandanschlüssen im mobilen- und Festnetz (pro 100 Einwohner)

Land	Mobile Breitbandanschlüsse	Breitbandanschlüsse im Festnetz
Japan	131,1	27,92
USA	74,7	28,03
VK	72,0	34,03
Russland	52,9	14,48
BRD	41,0	34,04
Brasilien	36,6	9,17
Südafrika	26,0	2,18
China	17,2	12,97
Mexiko	9,7	10,92
Indien	4,9	1,14
Welt	22,1	---

Quelle: ITU

Aber für die jeweiligen nationalen Regierungen und die Telekommunikationsindustrie stellt sich nicht nur die Frage, wie der Zugang zu dem breitbandigen NGN gewährleistet werden kann, sondern auch welche Geschäftsfelder dafür entwickelt und welche Dienste dafür bzw. darüber angeboten werden sollen. Eine Antwort

der Konzernstrategien waren konvergente Zugangsdienste. Angeboten werden sog. gebündelte Dienste, d.h. eine Kombination von zwei, drei oder vier Diensten (Sprache, Internet, Fernsehen und Mobilfunk), im Fachjargon auch *double, triple* oder *quadruple play* genannt.

Mit ihren IP-TV-Angeboten konkurrieren die Telekommunikationskonzerne zunächst einmal mit den klassischen Kabelunternehmen, die bekanntermaßen nicht mehr nur Fernsehprogramme liefern, sondern auch Telefon- und Internetdienste anbieten. Neue Player auf dem Fernsehmarkt finden sich unter den sog. Internet-Unternehmen. Sie bieten in Zusammenarbeit mit Video- und Filmportalen Fernsehsticks oder Settop-Boxen an, die Fernseher mit dem Internet verbinden und so sog. Streamingdienste ermöglichen. Neue Konkurrenten sind hier z.B. Google, das den Fernsehstick Chromecast lanciert hat, und Apple (170,9 Mrd.$)[100] sowie Amazon (74,45 Mrd. $), die jeweils eine eigenständige Settop-Box für Streamingdienste herausgebracht haben (süddeutsche.de19.3.2014 u. 3.4.2014). Auch der Chipkonzern Intel (Umsatz 2012: 53,341 Mrd. $) versuchte sich im Pay-TV-Geschäft via Internet, verkaufte das Projekt aber an den US-amerikanischen Telekommunikationskonzern Verizon (Handelsblatt.com 22.1.2014). América Móvil hatte das Bezahlfernsehen schon seit längerem für sich als Geschäft in Südamerika entdeckt.

Ein relativ neues Geschäftsfeld ist das Cloud-Computing. Schon jetzt bieten verschiedene Telekom-Incumbents sog. Cloud-Dienste an, die noch weiter entwickelt werden. Telekommunikationskonzerne wie AT&T, CM, NTT, Telefónica und Deutsche Telekom konkurrieren hier untereinander[101] und mit anderen Konzernen aus dem IT-Sektor, wie z.B. Amazon[102] (74,45 Mrd. $), Microsoft (77,85 Mrd. $), seit 2013 im Besitz von Skype[103], und IBM (99,751 Mrd. $).

Ein damit zusammenhängendes Feld, auf dem sich Telekom- und sog. Internetunternehmen treffen, ist das sog. Data-Mining / Big-Data / Datenanalyse. So unterhält beispielsweise AT&T einen Forschungsbereich für Data-Mining-Techniken und betreibt Big-Data-Analyse. China Mobile ist an einem FuE-Projekt „Big Cloud“ beteiligt, das Data-Mining-Services unterstützt. Der spanische Telekom-

100 In Klammern wird jeweils der Jahresumsatz 2013 angegeben, wenn nicht anders ausgewiesen. Die entsprechenden Zahlen entstammen dem Online-Lexikon Wikipedia.

101 Die Deutsche Telekom bietet schon *cloud services* an, AT&T erklärte 2010 die Kombination von mobilen Breitband mit Cloud-Kapazitäten für fortgeschrittene Geschäftslösungen zur obersten Priorität und bei Telefónica ist das Thema *security and cloud computing* aktuell eins von acht Schlüsselsegmenten. Bei NTT heißt die entsprechende Überschrift *cloud networks and security*.

102 S. Handelsblatt 11.4.2014, 23.

103 S. 16./17.3.2013, 26.

munikationskonzern Telefónica hat das neue Geschäftsfeld Big Data eingerichtet und wertet bislang schon Kommunikationsprofile aus, um verschiedene Produkte und Geschäftsmodelle zu betreiben (Marketing-Kampagnen, zielgerichtetes Marketing, kontextbezogene Dienste, Verringerung der Kundenabwanderung, Cross-Selling, etc.). Natürlich sind auf diesem Gebiet auch die Werbeplattformen Google und Facebook tätig. Letzteres Unternehmen hat Anfang des Jahres 2014 die Datenanalysefirma Onavo übernommen (süddeutsche.de 31.3.2014 u. 24.2.2014). Die breit gestreuten Forschungs- und Innovationsaktivitäten einiger Telekommunikationskonzerne gehen über Cloud-Computing und Big-Data hinaus und erstrecken sich auf (existentielle) Bereiche/Branchen wie Gesundheit, Wohnen, Energie, Verkehr/Automobil und Finanzen, auf denen sich auch sog. Internetunternehmen engagieren. Schlagworte in diesem Zusammenhang sind „intelligente Netze" und *Internet of things* und nicht zu vergessen das Adjektiv *smart.*

Im Bereich Verkehr/Automobil hat AT&T eine Initiative Connected-Car gestartet, die auf der Bereitstellung sog. Connected-Vehicle-Dienste abzielt. AT&T hat mit dem Elektrofahrzeug-Hersteller Tesla eine mehrjährige Vereinbarung abgeschlossen, um Tesla-Fahrzeuge in Nordamerika mit drahtloser Hochgeschwindigkeits-Konnektivität auszurüsten. Bekanntermaßen arbeitet Google bereits an einem selbstfahrenden Automobil. Auch die Deutsche Telekom beschäftigt sich mit dem Thema intelligente Netze im Bereich Verkehr/Automobil.

Auf dem Gebiet mobiler Bezahlsysteme sind bereits Vodafone, China Mobile und die Deutsche Telekom tätig. Die spanische Telefónica wie auch CM wollen neue (mobile) Finanzdienstleistungen entwickeln. Verizon startete 2012 versuchsweise eine mobile Handelsplattform in Kooperation mit AT&T und T-Mobile USA. Facebook, das schon Geldüberweisungen zwischen seinen Mitgliedern ermöglicht, möchte laut Financial Times in Irland eigenes elektronisches Geld ausgeben. Damit könnte das soziale Netzwerk ins Bankengeschäft einsteigen. Solche Online-Bezahldienste werden bereits beispielsweise von Ebay (PalPay) oder der chinesischen Handels- und Kommunikationsplattform Alibaba (Alipay) betrieben (süddeutsche.de 14.4.2014).[104]

Ein weiteres Geschäftsfeld ist das sog. *smart home*. Von den Telekommunikationskonzernen sind hier u.a. die Deutsche Telekom („vernetztes Zuhause") und die japanische NTT tätig. In diesen Bereich hat auch Google (rd. 60 Mrd. $) investiert und den Thermostat- und Rauchmelder-Hersteller Nest übernommen

104 Mit Alipay kann z.B. die Strom- oder Wasserrechnung beglichen oder bargeldlos eine Taxifahrt bezahlt werden.

(Spiegel Online u. süddeutsche.de 14.1.2014). Vernetzte Thermostate könnten Bestandteil eines Smart-Home-Konzeptes sein.

In der Gesundheitsbranche will die Deutsche Telekom die Veränderungen mit sog. intelligenten Netzen unterstützen und Vodafones Geschäftsfeld mHealth-Solutions ist auf die Bereitstellung von Pflegediensten, den Zugang zu Medizin und auf klinische Forschung ausgerichtet (Vodafone Annual Report 2012, 36). Bei Telefónica nennt sich dieser Bereich eHealth und ist eins von acht Schlüsselsegmenten. Google forscht im Gesundheitsbereich z.B. an einer elektronischen Kontaktlinse für Diabetes-Patienten (süddeutsche.de 17.1.2014).

Ein Schlüsselsegment für Telefónica ist auch M2M. Auf dem Gebiet der Datenübertragung zwischen verschiedenen Geräten und Maschinen (M2M) forscht ebenfalls die Deutsche Telekom. Google engagiert sich auf dem Gebiet „Maschinenlernen“ und hat das britische Startup für künstliche Intelligenz DeepMind übernommen. „Maschinenlernen“ bedeutet Computern beizubringen, sich selbst Dinge beizubringen. Diese Technologie solle in Spielen und im E-Commerce zum Einsatz kommen. Methoden der künstlichen Intelligenz sollen genutzt werden, um große Datenbestände besser auszuwerten, was zum Beispiel Googles selbstfahrenden Autos zugutekommen könnte, die riesige Datenmengen auswerten müssen (süddeutsche.de 27.1.2014). Bei China Mobile läuft das Thema M2M unter dem Titel *Internet of Things.* CM beabsichtigt, dessen Geschäftsmöglichkeiten zu erkundigen.

Konkurrenz für die Telekommunikationskonzerne entsteht nicht nur auf für sie neuen Geschäftsfeldern, auf denen auch andere IT-Unternehmen tätig sind. Neue Konkurrenz droht auch ihr bisheriges Geschäftsmodell in Frage zu stellen, nicht nur von Kabel-Unternehmen, sondern auch von sog. Internet-Unternehmen, die Netzzugänge schaffen und den Datentransport selbst bewerkstelligen wollen. So hat Google etwa die Drohnen-Firma Titan Aerospace übernommen und Facebook im März 2014 den britischen Solardrohnen-Designer Ascenta gekauft. Bei dem Google-Projekt geht es um den Versuch, das Breitband-Internet - und damit auch die eigenen Dienste – über die Industrieländer hinaus zu verbreiten (süddeutsche.de 15.4.2014). Demselben Zweck dient die jüngst von Facebook gegründete Forschungseinheit „Connectivity Lab“ und das Vernetzungs-Projekt „Internet.org“. In der Allianz Internet.org, hat sich Facebook u.a. mit Samsung, Nokia und anderen Technikunternehmen zusammengeschlossen, um Geräte zu verbessern und Internetdienste billiger zu machen, damit sie auch der breiten Masse in den Schwellenländern zur Verfügung stehen (s. süddeutsche.de 31.3.2014 u. 24.2.2014). Vor kurzem hatte Facebook den Messaging-Dienst Whatsapp erworben, der mit den

SMS-Diensten der Telekommunikationsunternehmen konkurriert und außerdem eine Telefon-Funktion angekündigt hat (s. süddeutsche.de 20.2.2014 u. 15.4.2014). Wobei geht es bei diesen ganzen mehr oder wenigen neuen Initiativen bzw. Aktivitäten der international führenden Telekommunikationskonzerne? Kündigt sich hier eine neue „modulare Struktur“ (Werbach 2009) der Netzwerkindustrie Telekommunikation an? Sind die Telekommunikationskonzerne im Begriff ihre vorgeblich antiquierte „monistische Weltanschauung“ *(monist worldview)* zu überwinden und endlich eine „wirkliche Netzwerkperspektive“ auf ihre Industrie einzunehmen? Werbach zufolge ist die Telekommunikation zwar ein „networked business“, das aber einer netzwerkbasierten Sicht auf seine Strategien und Geschäftsmodelle lange widerstanden hätte.

Ein Monist ist nach Werbach z.B. der Telekommunikationskonzern AT&T, der die Infrastruktur als untrennbar vom Netzwerk sieht, im Gegensatz zu einem Dualisten, wie z.B. Google, der das Netzwerk und seine Anwendungen als verschieden von der darunterliegenden Infrastruktur begreift. Ersterer sieht die Kommunikations- und Informationsindustrie als eine integrierte Wertschöpfungskette. Die Betreiber investierten Kapital, um Netzwerke bereitzustellen, was sie ihrerseits legitimiert, von den Benutzern ihrer Netzwerke die Kosten zurückzuholen *(proprietary approach)*. Die Netzwerke und das, was sie tragen, unterlägen denselben grundlegenden ökonomischen Gesetzen. Entscheidend sei die Zuteilung von Fix- und variablen Kosten. Charakteristisch für die physische Infrastruktur seien hohe Fixkosten und ungeheure Größenvorteile, was oft zu begrenzten oder gar keinen Wettbewerb führe. Die Kostendeckung stehe beim Gebrauch der Infrastruktur im Vordergrund.

Dies habe zu Folge, dass Monisten im Netzwerk einen größeren Anteil der Wertschöpfung des Ökosystems an sich bringen oder höherwertige Funktionen in die Netzwerkinfrastruktur integrieren, was auf dasselbe hinauslaufe. Mit dem Ausbau der Breitbandkommunikation versuchten führende Telekommunikationsbetreiber „managed networks“ zu errichten. Sie sperrten potentielle Rivalen aus, drosselten Peer-to-Peer-Anwendungen, würden Mobiltelefone an bestimmte Netzwerke binden und planten den Providern von Inhalten und Anwendungen den Zugang zu den Nutzern zu berechnen. So entstehe ein Internet des „tiered access“. Für die Monisten stelle die physische Infrastruktur das eigentliche Netzwerk dar und Anwendungen, Dienste und Inhalte wären dem nachgeordnet. Die physische Netzwerkinfrastruktur bilde die Stütze des Telekommunikations- und Internet-Ökosystems. Ohne die Monisten könnten die Dualisten die Kunden nicht erreichen. Beispielsweise versorge Verizon Google nicht nur mit dem Vorteil der

Konnektivität, sondern befreie Google auch davon, in eine teure Infrastruktur aus Leitungen und Vermittlungen zu investieren. Aus der Perspektive der Monisten sollten die Dualisten ihren Anteil an den Netzwerkkosten tragen.

Die Dualisten, die zwar die Netzwerkdynamiken anerkennen würden, quetschten aber den Wert aus dem Netzwerk. Die Werte der Anwendungen, Dienste und Inhalte, die über das Netzwerk bereitgestellt werden, würden wachsen, während das Netzwerk selbst verarme. Netzwerkbetreibern werde keine Hoffnung gegeben, Geld zu machen. In der ökonomischen Theorie wird dieses Verhalten auch *free rider* oder *moral hazard* genannt. Konsequenterweise würden die sog. Dualisten Anhänger der „Netzneutralität" sein.[105] Ob sich aber die ideale Rollenzuteilung bewahrheitet, wonach die sog. Monisten die Netzneutralität angreifen und die sog. Dualisten Verfechter derselbigen sind, muss erst noch überprüft werden. Wer z.B. bei den Kooperationen, die der US-Kabelfernsehanbieter Comcast (Monist?) mit dem Streaming-Dienst Netflix (Dualist?) vereinbart hat bzw. mit Apple verhandelt, die treibende Kraft ist bzw. wer wem die unterschiedliche Behandlung der Daten aufzwingt, ist nicht offensichtlich. Auf jeden Fall wurde den Diensteanbietern eine vom „öffentlichen" Internet separate Leitung zugestanden, um die Qualität der Übertragung der entsprechenden Dienste zu garantieren (süddeutsche.de 24.3.2014). Ehe sie auf die Netzneutralität beharren und eine schlechte Qualität ihrer Dienste in Kauf nehmen, investieren sie lieber in solche Kooperationen und holen sich - ebenso wie die Monisten - ihre Kosten beim Endkunden zurück (s. süddeutsche.de 2.4.2014 u. 24.4.2014). Also auch vermeintliche Dualisten verfolgen einen *proprietary approach*.

Die als Monisten titulierten Telekommunikationsunternehmen wie die Deutsche Telekom oder auch Vodafone bekennen sich zwar zu ihrem Infrastrukturangebot (Netzzugang und Datentransport) fragen sich aber andererseits, warum sie in dieser Situation in den weiteren Ausbau der Breitbandkommunikation investieren sollen (SZ v. 8./9.3.2014, 23). Das führte zu einem Rückgang der globalen Wachstumsraten für die fixen Breitbandanschlüsse. In der BRD liegen diese Wachstumsraten in den ersten drei Jahren der Nullerjahre unter fünf Prozent. In Japan überschreiten sie in diesem dreijährigen Zeitraum die Fünf-Prozent-Marke ebenfalls nicht. In den USA werden in den letzten vier Jahren die fünf Prozent sogar dreimal unterschritten und bei AT&T gehen die jährlichen Wachstumsraten seit 2006 zurück (The State of Broadband 2013, 94f.)

105 Viele verstehen darunter, dass Internetprovider Inhalte nicht diskriminieren und alle Daten gleich schnell durch die Leitungen schicken, so schnell es eben gerade möglich ist. S. süddeutsche.de 8.5.2014.

Die internationalen Telekommunikationskonzerne werden weiterhin Einfluss auf die Regulierung nehmen, damit Deals wie oben nicht untersagt bzw. genehmigt werden. So haben z.B. der Vodafone-Chef und der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Telekom nach einer Vereinheitlichung der Regulierung für die konvergierenden ehemals getrennten Welten von Telekommunikations-, Internet- und Medienunternehmen bzw. nach einer Gleichbehandlung gerufen. Hatten sich die große Regierungskoalition in der BRD, das Europäische Parlament und die FCC der USA der Netzneutralität verschrieben, ist die FCC, die 2010 Regeln für die Netzneutralität aufgestellt hat, angesichts von Engpässen im Internetverkehr gegenwärtig dabei einen Schwenk in ihrer Kommunikationspolitik zu vollziehen. Die als „Internet-Version des Marxismus" denunzierte Netzneutralität wird es angesichts des politischen Gewichts der involvierten Player schwer haben, sich zu behaupten. Was aus der Logik des *proprietary approach* verständlich erscheint, gefährdet aber den „öffentlichen Raum des Internets" (s. SZ 8./9.3.2014, 23 u. süddeutsche.de 15.5.2014).

Die Monisten werden weiter diversifizieren, auch in verwandte Bereiche. Aber zusehends wird der Spielraum für weitere Expansionen enger, nicht nur in den Heimatmärkten (inklusive in den großen Binnenmärkten USA und China), auch in den bisherigen strategischen Zielregionen (Europa u. Südamerika) der Telekommunikationskonzerne. Oft bestehen hier schon Oligopole, sodass ein weiteres Konzernwachstum nur auf Kosten einer höheren Zentralisation des jeweiligen Marktes möglich ist. - Oftmals rufen solche Wettbewerbskonstellationen Regulierungsagenturen auf den Plan. – So übernimmt in den USA Verizon den Vodafone-Anteil am selbigen Mobilfunker komplett. Eine weitere Konsolidierung des US-Marktes ist nicht auszuschließen, wenn sich die Deutsche Telekom wieder umorientiert und ihr US-Engagement abstößt. Denn ob den in den USA getätigten Investitionen eine Strategie der Eigenständigkeit zugrunde liegt oder sie nur dem sog. „Aufhübschen" von T-Mobile USA dienen, ist noch nicht ausgemacht. Letzter Mega-Deal in der konvergierenden Branche ist die angekündigte Übernahme des Satellitenfernsehbetreibers Direct TV durch AT&T. Selbst die Übernahme von Vodafone durch einen Konkurrenten wird nach dem Verkauf der Beteiligung an Verizon nicht mehr ausgeschlossen.

Der mexikanische Mobilfunkkonzern AM beschränkt seine Internationalisierungsstrategie nicht mehr auf Südamerika und ist schon in Europa aktiv geworden. Hier möchte auch die spanische Telefónica Objekte akquirieren. Alles weist in die Richtung einer weiteren Zentralisation des globalen Telekommunikationsmarktes. Der nächste Schritt einzelner Telekommunikationskonzerne deutet auf die Heraus-

bildung internationaler Strategien mit mehr als einem regionalen Schwerpunkt. Ökonomische Gründe für die Entstehung eines wirklich globalen Telekommunikationskonzerns scheint es nicht zu geben.

Schließlich werden die führenden Telekommunikationskonzerne einiges unternehmen, um der *commoditization* ihrer Dienstleistungen entgegenzuwirken. Schon jetzt gehen die Dienste der Telekommunikationskonzerne über das Angebot von Netzzugängen für Individualkunden und deren *bundling* hinaus. Wie oben gezeigt, konkurrieren und kooperieren sie auch auf neuen und sich entwickelnden Geschäftsfeldern mit unterschiedlichsten Unternehmen aus dem ganzen IT-Spektrum. Forschungs- und Innovationsaktivitäten der führenden Telekommunikationskonzerne werden nicht mehr nur *inhouse* betrieben, sondern richten sich auch an Kooperationspartner außerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen. Manche von ihnen wie Telefónica und France Telecom propagieren die sog. *open innovation.* Diese neue Organisationsform kann möglicherweise die Anwendungen hervorbringen, die eine Erweiterung des Infrastrukturangebots darstellen und notwendig für eine sog. modulare Struktur eines Netzwerkbetreibers sind. Denn die Telekommunikationsbetreiber der Zukunft werden nach Werbach Infrastruktur, Anwendungen, Geräte und Inhalte integrieren. Die herkömmliche Trennung zwischen Inhalt und Leitung werde sich überholen. Daher werden die Telekommunikationsbetreiber in Zukunft zwar mehr kooperieren, aber sicherlich nicht ohne weiteres ihren *proprietary approach* aufgeben, wie die Debatte um die Netzneutralität zeigt.

6 Anhang

AT & T Inc.

Die Beschäftigungsentwicklung AT&Ts von 2001 bis 2010

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Beschäftigte	266.590	282.720	302.660	309.050	304.180	189.950	162.700	168.950	175.980	193.420
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	-5,71	-6,59	-2,07	1,60	60,14	16,75	-3,70	-3,99	-9,02	
CAGR (in Prozent)	3,63									

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad AT&Ts	
Zeitpunkt	**Gewerkschaftlicher Organisationsgrad (in Prozent)**
31.01.2002	66,66
31.01.2003	66,66
31.01.2004	66,66
31.01.2005	66,66
31.01.2006	60
31.01.2007	60
31.01.2008	60
31.01.2009	60
31.01.2010	58
31.01.2011	58

Quelle: ATT Inc. Form 10-K. 2001 - 2010. Eigene Zusammenstellung.

Die Umsatzentwicklung AT&Ts von 2001 bis 2010 (in Mio. Dollar)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Segmente										
Festnetz	58.500	53.504	49.174	42.684	37.537	34.468	19.565	15.577	14.903	8.647
Mobilfunk	61.202	63.514	67.890	71.583	57.473	38.454	36.449	36.540	38.559	40.690
Werbung/Verzeichnisse	3.935	4.724	5.416	5.851	3.685	3.684	3.759	3.773	3.966	4.468
Andere Eliminierungen	643	771	963	2.229	1.883	1.731	706	263	389	586
International	---	---	---	---	---	---	---	30	35	185
Konsolidierung und Eleminierung	---	---	---	-3.419	-232	-140	-181	-108	-128	-275
Cingular Eliminierung	---	---	---	---	-37.291	-34.433	-19.565	-15.577	-14.903	-8.393
Konsolidierte Umsätze	124.280	122.513	123.443	118.928	63.055	43.764	40.733	40.498	42.821	45.908
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	1,44	-0,75	3,80	88,61	44,08	7,44	0,58	-5,42	-6,72	
CAGR (in Prozent)	11,70									
Dienste										
Mobilfunk	53.510	48.563	44.249	38.568	192	---	---	---	---	155
Sprache	28.315	32.324	37.322	40.798	33.908	24.484	23.553	21.986	24.636	26.694
Daten	27.479	25.561	24.416	23.206	18.068	10.734	9.046	10.150	9.639	9.631
Long-distance								2.561	2.324	2.530
Verzeichnisse	3.935	4.724	5.416	4.806	3.621	3,625	3.665	3.894	4.056	4.518
Andere	11.041	11.341	12.040	11.550	7.266	4.921	4.469	1.907	2.166	2.380
Gesamtumsätze	124.280	122.513	123.443	118.928	63.055	43.764	40.733	40.498	42.821	45.908

Quelle: ATT. Form 10-K. 2001 - 2010.

Die Entwicklung des operativen Gewinns AT&Ts von 2001 bis 2010 (in Mio. Dollar)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Umsätze	124.280	122.513	123.443	118.322	62.518	43.764	40.733	40.498	42.821	45.381
Ausgaben	104.707	101.513	125.133	89.181	44.521	37.596	34.832	34.214	34.383	35.085
Betriebsgewinn/verlust	19.573	21.000	-1.690	29.141	17.997	6.168	5.901	6.284	8.438	10.296
operative Marge (in Prozent)	15,75	17,14	-1,37	24,63	28,79	14,09	14,49	15,52	19,71	22,69

Die Verschuldungsentwicklung AT&Ts von 2001 bis 2010

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Gesamtverschuldung (in Mio. $)	66,167	72,081	74,99	64,112	59,795	30,57	---	---	---	---
Langfristige Schulden (in Mio. $)	58,971	64,72	60,872	57,253	50,062	26,115	21,231	16,097	18,578	17,153
Wachstum der Gesamtverschuldung gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	-8,20	-3,88	16,97	7,22	95,60					
CAGR Gesamtverschuldung (in Prozent)	16,70									
Wachstum der langfristigen Verschuldung gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	-8,88	6,32	6,32	14,36	91,70	23,00	31,89	-13,35	8,31	
CAGR langfristige Verschuldung (in Prozent)	14,71									

Quelle: ATT. Form 10-K. 2001 - 2010.

Ausgewählte Betriebsdaten AT&Ts (inTausend)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Mobilfunkverbindungen/kunden (1)	95.536	85.120	77.009	70.052	60.962	54.144	49.132	24.027	21.925	21.596
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	12,24	10,53	9,93	14,91	12,59	10,20	104,49	9,59	1,52	
CAGR (in Prozent)	17,97									
***In-region network access lines in service* (2)**	43.678	49.392	55.610	61.582	66.469	49.413	52.356	54.683	57.083	59.532
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	-11,57	-11,18	-9,70	-7,35	34,52	-5,62	-4,26	-4,20	-4,11	
CAGR (in Prozent)	-3,38									
Breitbandverbindungen/DSL-Anschlüsse in Betrieb (3)	17.755	17.254	16.265	14.802	12.170	6.921	5.104	3.515	2.199	1.333
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	2,90	6,08	9,88	21,63	75,84	35,60	45,21	59,85	64,97	
CAGR (in Prozent)	33,33									

(1) Die Zahl stellt hundert Prozent der AT&T Mobility-Kunden dar. Die Zahl des Jahres 2004 schließt Kunden von der AT&TWireless Services, Inc.-Übernahme ein.

(2) In-region stellt die Anschlüsse dar, die von den *incumbent local exchange companies* bedient werden (in 22 Staaten seit der BellSouth-Übernahme und in 13 Staaten vor dieser Übernahme). Beginnend in 2006 schließt diese Zahl auch BellSouth-Anschlüsse mit ein.

(3) Breitbandverbindungen schließen in-region DSL-Anschlüsse, in-region Hochgeschwindigkeits-Internetzugänge U-verse, Satellitenbreitband und 3G-Laptop-Verbindungskarten mit ein.

Quelle: ATT Inc. Form 10-K. 2001 - 2010.

América Móvil (AM)

Die Umsatzentwicklung América Móvils nach geographischen Segmenten von 2001 bis 2010 (in Mio. Pesos)

	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Mexiko	157.555	146.095	171.338	166.582	144.895	160.513	119.651	95.542			34.345
Telmex	114.080	118.348									
Mexiko Corporate									16.220		
Telcel									57.027	44.609	
Brasilien	154.309	140.676	82.300	70.484	58.305	41.049	32.994	24.715	12.388	3.489	
Cono Sur/vor 2006 Mercosur	43.466	39.822	37.135	30.541	27.237	20.603	13.687	5.999			
Argentinien									967	52	
Kolumbien und Panama/nur Kolumbien	48.893	42.437	37.031	32.622	29.614	22.253	16.803	10.040	6.271	4.038	
Ekuador									2.953	1.368	
Anden	29.484	26.844	26.087	20.218	16.210	12.866	8.732	4.609			
Zentralamerika	17.154	17.956	18.137	16.051	16.918	17.116	15.912	13.773			
El Salvador									882		
Guatemala									6.155	4.861	
USA	35.562	22.655	22.857	16.546	15.604	14.749	11.840	9.632	6.789	4.462	4.321
Karibik	26.993	28.210	14.780	12.884	9.780						
Dominkanische Republik			14.250	11.241	10.990	986					
Andere											4.785
Elimierungen	-19.640	-21.788	-29.203	-31.514	-17.972	-47.128	-22.982	-19.437	-16.240	-34	-2.087
Konsolidierte Umsatz	607.856	561.255	394.711	345.655	311.580	243.005	196.638	144.873	93.412	62.843	41.364

	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Umsatzanteile der verschiedenen Segmente (in Prozent)											
Mexiko	25,9	26,0	36,0	39,1	40,8	46,6	49,2	52,6	61,0	71,0	
Telmex	18,8	21,1									
Brasilien	25,4	25,1	20,9	20,4	18,7	16,9	16,8	17,1	13,3	5,6	
Cono Sur	7,2	7,1	9,4	8,8	8,7	8,5	7,0	4,1			
Argentinien									1,0		
Kolumbien und Panama	8,0	7,6	9,4	9,5	9,5	9,2	8,5	6,9	6,7	6,4	
Ekuador									3,2	2,2	
Anden	4,9	4,8	6,6	5,8	5,2	5,3	4,4	3,2			
Zentralamerika	2,8	3,2	4,6	4,6	5,4	7,0	8,1	9,5			
El Salvador									0,9		
Guatemala									6,6	7,7	
USA	5,9	4,0	5,8	4,8	5,0	6,1	6,0	6,6	7,3	7,1	
Karibik	4,4	5,0	3,7	3,7	3,2						
Dominikanische Republik			3,6	3,3	3,5	0,4					
Andere											
Konsolidierungen	-3,3	-3,9									
Konsolidierter Umsatz	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Bemerkung: Seit dem 1.1.2009 wird eine andere Rechnungslegung (IFRS) zugrundegelegt. Der Jahresbericht 2007 (Form 20-F) weist für den Zeitraum von 2006 bis 2007 andere Umsatzzahlen als sein Vorgänger aus.
Mexiko schließt Telcel sowie Operationen und Vermögen des Unternehmens mit ein,
das südliche Amerika Argentinien, Chile, Paraguay und Uruguay,
die Anden Ekuador und Peru,
Zentralamerika Guatemala, El Salvador, Honduras und Nikaragua.
Die Karibik schließt die Dominikanische Republik, Puerto Rico und Jamaika mit ein.

Quelle: América Móvil. Form 20-F. 2001 bis 2010.

Die Entwicklung der Zahl der Beschäftigten América Móvils von 2001 bis 2010

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Die Zahl der Beschäftigten	148.058	53.661	52.879	49.091	39.876	34.650	23.303	24.860	17.553	14.786
nach Aktivitäten:										
Mobilfunk	46.117	42.968	41.365	36.389	31.047	28.453	16.624	20.165	14.949	11.942
Festnetz	101.941	10.693	11.514	12.702	8.829	6.197	6.679	4.695	2.604	2.844
nach geographischen Standorten:										
Mexiko	70.917	17.347	16.526	14.360	12.370	11.129	9.354	8.624	7.943	7.644
Südamerika	60.688	21.133	20.360	18.496	16.115	15.470				
Zentralamerika	8.102	7.384	7.869	7.874	7.573	7.537				
Karibik	7.676	7.163	7.530	7.823	3.287	0				
USA	675	634	594	538	531	515	428	356	466	646
anderes Lateinamerika							13.521	15.880	9.144	6.496
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	175,91	1,48	7,72	23,11	15,08	48,70	-6,26	41,63	18,71	
CAGR (in Prozent)	29,17									
Anteil der Gewerkschaftsmitglieder an den Beschäftigten										
Telcel (in Prozent)	87,0	87,1	87,0	86,0	84,9	84,4	83,0	83,0	83,5	83,4
Bemerkung: Die Summe der Zahl der Beschäftigten nach geographischen Standorten stimmt für 2005 nicht mit der Gesamtzahl der Beschäftigten überein.										

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)										
Die Zahl der Beschäftigten	175,91	1,48	7,72	23,11	15,08	48,69	-6,26	41,63	18,71	
nach Aktivitäten:										
Mobilfunk	7,33	3,88	13,67	17,21	9,12	71,16	-17,56	34,89	25,18	
Festnetz	853,34	-7,13	-9,35	43,87	42,47	-7,22	42,26	80,30	-8,44	
nach geographischen Standorten:										
Mexiko	308,81	4,97	15,08	16,09	11,15	18,98	8,46	8,57	3,91	
Südamerika	187,17	3,80	10,08	14,78	4,17					
Zentralamerika	9,72	-6,16	-0,06	3,97	0,48					
Karibik	7,16	-4,87	-3,75	138,00						
USA	6,47	6,73	10,41	1,32	3,11	20,33	20,22	-23,61	-27,86	
anderes Lateinamerika							-14,86	73,67	40,76	
Anteil an der Gesamtzahl der Beschäftigten										
nach Aktivitäten:										
Mobilfunk	31,15	80,07	78,23	74,13	77,86	82,12	71,34	81,11	85,16	80,77
Festnetz	68,85	19,93	21,77	25,87	22,14	17,88	28,66	18,89	14,84	19,23
nach geographischen Standorten:										
Mexiko	47,90	32,33	31,25	29,25	31,02	32,12	40,14	34,69	45,25	51,70
Südamerika	40,99	39,38	38,50	37,68	40,41	44,65				
Zentralamerika	5,47	13,76	14,88	16,04	18,99	21,75				
Karibik	5,18	13,35	14,24	15,94	8,24					
USA	0,46	1,18	1,12	1,10	1,33	1,49	1,84	1,43	2,65	4,37
anderes Lateinamerika							58,02	63,88	52,09	43,93

CAGR (in Prozent)	
Mobilfunk	16,20
Festnetz	48,84
nach geographischen Standorten:	
Mexiko	28,08
Südamerika	25,58
Zentralamerika	0,81
Karibik	18,49
USA	0,49
anderes Lateinamerika	20,11

Quelle: América Móvil. Form 20-F. 2001 bis 2010.

Die Entwicklung der Zahl der Mobilfunkteilnehmer América Móvils (in Tausend)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Mexiko	64.138	59.167	56.371	50.011	43.190	35.914	28.851			
Brasilien	51.638	44.401	38.731	30.228	23.881	18.659	13.657			
Cono Sur	24.508	21.833	19.591	17.290	13.247	8.851	3.587			
Kolumbien und Panama	29.413	27.797	27.390	22.335	19.521	13.775	5.814			
Andenregion	20.310	17.760	15.482	12.391	9.026	6.050	2.326			
Zentralamerika	10.775	9.535	9.158	8.157	5.875	3.946	2.276			
USA	17.749	14.427	11.192	9.514	7.897	6.134	4.393			
Karibik	6.494	6.043	932	814						
Dominikanische Republik			3.877	2.682	2.140					
Total	225.025	200.963	182.724	153.422	124.777	93.329	60.904	43.725	31.600	26.594

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Wachstum der Mobilfunkteilnehmer nach Segmenten (in Prozent)										
Mexiko	8,4	5,0	12,7	15,8	20,3	24,5				
Brasilien	16,3	14,6	28,1	26,6	28,0	36,6				
Cono Sur	12,3	11,4	13,3	30,5	49,7	146,8				
Kolumbien und Panama	5,8	1,5	22,6	14,4	41,7	136,9				
Andenregion	14,4	14,7	24,9	37,3	49,2	160,1				
Zentralamerika	13,0	4,1	12,3	38,8	48,9	73,4				
USA	23,0	28,9	17,6	20,5	28,7	39,6				
Karibik	7,5	548,4	14,5							
Dominikanische Republik		-100,0	44,6	25,3						
Total	12,0	10,0	19,1	23,0	33,7	53,2	39,3	38,4	18,8	
Anteile der verschiedenen Segmente an der Gesamtzahl der Mobilfunkteilnehmer (in Prozent)										
Mexiko	28,50	29,44	30,85	32,60	34,61	38,48	47,37			
Brasilien	22,95	22,09	21,20	19,70	19,14	19,99	22,42			
Cono Sur	10,89	10,86	10,72	11,27	10,62	9,48	5,89			
Kolumbien und Panama	13,07	13,83	14,99	14,56	15,64	14,76	9,55			
Andenregion	9,03	8,84	8,47	8,08	7,23	6,48	3,82			
Zentralamerika	4,79	4,74	5,01	5,32	4,71	4,23	3,74			
USA	7,89	7,18	6,13	6,20	6,33	6,57	7,21			
Karibik	2,89	3,01	0,51	0,53						
Dominikanische Republik			2,12	1,75	1,72					

Quelle: América Móvil. Form 20-F. 2001 bis 2010.

Die Verschuldung América Móvils am jeweilgen Jahresende (in Mio. Pesos)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Gesamtverschuldung	303.100	277.242	143.486	104.752	115.251	87.250	63.506	51.872	48.036	22.701
langfristig	294.061	232.274	116.755	84.799	89.038	65.876	57.934	39.135	45.314	17.427
Wachstum der Verschuldung gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	9,33	93,22	36,98	-9,11	32,09	37,39	22,43	7,99	111,60	
CAGR Gesamtverschuldung (in Prozent)	33,37									

Quelle: América Móvil. Form 20-F. 2001 - 2010.

Wachstumsraten einiger Basisindikatoren América Móvils (in Prozent)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Gewinnwachstum gegenüber dem Vorjahr	2,36	55,75	12,15	39,58	66,26	43,99	30,60	42,97	124,83	
CAGR Gewinn	43,05									
Operative Marge	25,1	26,5	27,6	27,3	25,1	18,7	17,6	20,9	21,7	14,7
Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr	8,30	62,37	10,94	28,22	23,58	35,73	55,09	48,64	51,93	
CAGR Umsatz	34,80									

Quelle: América Móvil. Form 20-F. 2001 - 2010.

Die Entwicklung des operativen Gewinns América Móvils von 2001 bis 2010 (in Mio. Pesos)

	2010 IFRS	2009 IFRS	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Mexiko	76.090	72.995	66.957	60.911	59.160	50.195	36.790	23.306			6.319
Telmex	27.992	32.505									
Mexiko corporate									-1.309	223	
Mexiko (Telcel)									19.234	12.928	
Brasilien	13.843	15.489	1.368	1.584	608	-4.316	-9.478	-7.074	-2.320	-949	
Cono Sur	7.531	4.917	7.578	5.702	2.691	1.355	231	-470			
Argentinien									77	47	
Kolumbien und Panama	12.513	10.886	11.853	10.912	7.616	4.766	1.318	658	644	374	
Ekuador									596	-115	
Anden	9.077	6.416	7.668	5.284	3.725	2.794	1.223	951			
Zentralamerika	783	1.280	1.936	3.073	4.698	5.106	5.391	4.465			
El Salvador									293		
Guatemala									1.855	1.166	
USA	1.617	797	956	943	1.503	759	771	342	218	-270	-2.853
Karibik	3.304	4.085	361	1.612	1.332						
Dominikanische Republik			3.891	3.373	3.946	282					
Andere											725
Eliminierungen	-429	-558	1.642	2.153	-85	93	-464	318	235	250	1.882
Konsolidierter Gewinn	152.321	148.812	104.209	95.546	85.194	61.034	36.710	25.495	19.521	13.654	6.073

	2010 IFRS	2009 IFRS
Anteile am op. Gewinn (in Prozent)		
Mexiko	50,0	49,1
Telmex	18,4	21,8
Brasilien	9,1	10,4
Cono Sur	4,9	3,3
Kolumbien und Panama	8,2	7,3
Anden	6,0	4,3
Zentralamerika	0,5	0,9
USA	1,1	0,5
Karibik	2,2	2,7
Eliminierungen	-0,4	-0,3
Konsolidierter Gewinn	100,0	100,0

Quelle: América Móvil. Form 20-F. 2001 bis 2010.

China Mobile (CM)

Die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen von 2001 bis 2010 (Stichtag 31.12.) bei China Mobile

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
	164.336	145.954	138.368	127.959	111.998	99.104	88.127	63.859	59.633	38.701
CAGR B. (in Prozent)	17,43									
Funktionen										
Management	27.900	26.000	23.889	21.552	20.272	18.711	19.362	14.030	11.480	8.288
Technik u. Engeneering	47.614	40.184	37.579	36.332	32.031	28.859	24.050	17.428	19.950	12.981
Verkauf u. Marketing	82.170	73.298	71.118	64.532	53.087	46.262	40.979	29.696	25.341	15.616
Finanzen u. Rechnungswesen	6.572	6.472	5.782	5.543	6.608	5.272	3.736	2.705	2.862	1.816
Outsourcing	313.143	281.306	267.394	285.123						
Verhältnis outgesourcter- zu Normalbeschäftigten	1,91	1,93	1,93	2,23						
college o. graduiert (in Prozent)	85,2	84	82,3	77,5	75,8	73,5	69.2	60	56	48
Bemerkung: 2001 ohne Hong Kong										
Anteil an den Gesamtbeschäftigten (in Prozent)										
Management	17	18	17	17	18	19	22	22	19	21
Technik u. Engeneering	29	28	27	28	29	29	27	27	33	34
Verkauf u. Marketing	50	50	51	50	47	47	46	47	42	40
Finanzen u. Rechnungswesen	4	4	4	4	6	5	4	4	5	5

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)										
Management	7,31	8,84	10,84	6,31	8,34	-3,36	38,00	22,21	38,51	
Technik u. Engeneering	18,49	6,93	3,43	13,43	10,99	20,00	38,00	-12,64	53,69	
Verkauf u. Marketing	12,10	3,07	10,21	21,56	14,75	12,89	38,00	17,19	62,28	
Finanzen u. Rechnungswesen	1,55	11,93	4,31	-16,12	25,34	41,11	38,11	-5,49	57,60	
CAGR (in Prozent)										
Management	14,44									
Technik u. Engeneering	15,54									
Verkauf u. Marketing	20,26									
Finanzen u. Rechnungswesen	15,36									

Quelle: China Mobile. Form 20-F. 2001 - 2010.

Die Entwicklung ausgewählter Basisindikatoren China Mobiles von 2001 bis 2010 (in Mio. RMB)

	2010	2009	2008	2007	2006	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Umsatz	485.231	452.103	411.810	357.477	293.562	295.358	243.041	192.381	158.604	128.561	100.331
Betriebsausgaben	334.477	305.095	269.515	233.764	202.555	203.433	169.355	132.902	105.401	79.765	59.319
operativer Gewinn	150.754	147.008	142.395	123.713	91.007	91.925	73.686	59.479	53.203	48.796	41.012
Marge (in Prozent)	31,1	32,5	34,6	34,8	31,1	31,1	30,3	30,9	33,5	38,0	40,9

Bemerkung: 2010-2006: IFRS u. 2006-2002: Hong Kong GAAP Quelle: China Mobile. Form 20-F. 2001 - 2010.

Die Umsatzentwicklung China Mobiles von 2001 bis 2010 (in Mio. RMB)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Umsatz	485.231	452.103	411.810	357.477	295.358	243.041	192.381	158.604	128.561	100.331
Nutzung u. monatliche Gebühren	312.349	300.632	278.608							
Nutzung		285.971	260.542	226.820	189.710	156.710	128.534	111.027	93.272	73.458
monatliche Gebühren		14.661	18.066	20.907	21.629	25.055	24.760	20.666	16.091	14.085
Mehrwertdienste	151.435	131.434	113.288	91.744	69.309	50.187	30.236			
Verbindungsgebühren										711
anderer Umsatz	21.447	20.037	19.914	18.006	14.710	11.089	8.851	26.911	18.388	12.077
CAGR (in Prozent)	19,14									
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	7,33	9,78	15,20	21,03	21,53	26,33	21,30	23,37	28,14	
Mehrwertdienste:										
Sprach-Mehrwertdienste	30.225	24.879	21.728	19.418	16.421					
SMS	52.615	53.557	50.318	41.935	32.201	24.671				
mobiler Internet-Zugang	30.530	20.435								
andere Datenkommunikation	38.065	32.563	41.242	30.256	20.687	13.626				
Summe Mehrwertdienste										
	151.435	131.434	113.288	91.609	69.309	50.187	30.236			
Anteil der Mehrwertdienste am Gesamtumsatz (in Prozent)	31,2	29,1	27,5	25,7	23,5					
Anteil am Umsatz (in Prozent)										
Nutzung u. monatliche Gebühren	64,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nutzung	0,00	63,25	63,27	63,45	64,23	64,48	66,81	70,00	72,55	73,22

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
monatliche Gebühren	0,00	3,24	4,39	5,85	7,32	10,31	12,87	13,03	12,52	14,04
Mehrwertdienste	31,21	29,07	27,51	25,66	23,47	20,65	15,72	0,00	0,00	0,00
Verbindungsgebühren	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,71
anderer Umsatz	4,42	4,43	4,84	5,04	4,98	4,56	4,60	16,97	14,30	12,04

Quelle: China Mobile. Form 20-F. 2001 - 2010.

Die Entwicklung der Zahl der Kunden China Mobiles von 2001 bis 2010 (in Mio.)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
insgesamt	584	522,3	457,3	369,3	301,2	246,7	204,3	141,6	117,7	69,6
Vertragskunden					65,3	61,3	59,9	51,1	49	34
prepaid					235,9	185,4	144,4	90,5	68,7	35,6
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)										
insgesamt	11,81	14,21	23,83	22,61	22,09	20,75	44,28	20,31	69,11	
Vertragskunden					6,53	2,34	17,22	4,29	44,12	
prepaid					27,24	28,39	59,56	31,73	92,98	
CAGR insgesamt (in Prozent)	26,66									
Anteil an allen Kunden (in Prozent)										
Vertragskunden					21,68	24,85	29,32	36,09	41,63	48,85
prepaid					78,32	75,15	70,68	63,91	58,37	51,15

Quelle: China Mobile. Form 20-F. 2001 - 2010.

NTT

Die Umsatzentwicklung NTTs von 2001 bis 2010 (in Mrd. Yen)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
	10.181	10.416	10.681	10.761	10.741	10.806	11.096	10.923	11.028	10.837
Geschäfte/Dienste										
Festnetz-Sprachdienste	2.356	2.581	2.831	3.114	3.383	3.578	3.882	4.178	3.640	4.089
Mobile Sprachdienste	2.151	2.284	2.740	3.021	3.126	3.216	3.394	3.439	3.357	3.194
IP/Paket-Kommunikation	3.113	2.898	2.567	2.248	1.953	1.773	1.640	1.305		
Datenübertragung									1.039	593
Mietleitungen									524	491
Verkauf von Telekommunikationsgeräten	598	710	654	583	592	688	713	616	706	794
Systemintegration	1.243	1.212	1.157	1.093	977	910	863	845	928	1.034
Andere	721	732	732	702	711	641	603	540	834	642
Anteile der prinzipiellen Geschäftsaktivitäten am Gesamtumsatz (in Prozent)										
Geschäfte/Dienste										
Festnetz-Sprachdienste	23,1	24,8	26,5	28,9	31,5	33,1	35,0	38,2	33,0	37,7
Mobile Sprachdienste	21,1	21,9	25,7	28,1	29,1	29,8	30,6	31,5	30,4	29,5
IP/Paket-Kommunikation	30,6	27,8	24,0	20,9	18,2	16,4	14,8	12,0		
Datenübertragung									9,4	5,5
Mietleitungen									4,8	4,5
Verkauf von Telekommunikationsgeräten	5,9	6,8	6,1	5,4	5,5	6,4	6,4	5,6	6,4	7,3
Systemintegration	12,2	11,6	10,8	10,2	9,1	8,4	7,8	7,7	8,4	9,6
Andere	7,1	7,1	6,9	6,5	6,6	5,9	5,4	5,0	7,6	5,9

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Segmente (in Mio. Yen)										
regional	3.449.437	3.499.092	3.591.767	3.658.966	3.787.177	3.912.582	4.061.919	4.125.055	4.279.085	4.509.540
long-distance und international	1.145.949	1.191.989	1.199.840	1.165.599	1.137.364	1.077.756	1.057.373	1.068.659	1.153.732	1.198.253
Mobilfunk	4.243.432	4.398.425	4.652.696	4.730.487	4.711.872	4.821.941	5.022.576	4.780.418	4.646.995	4.162.092
Datenkommunikation	1.007.274	997.621	928.839	872.279	770.551	721.816	697.821	690.167	699.795	680.755
Anderes	335.284	329.178	340.549	333.219	334.172	271.773	255.848	258.847	248.146	286.148
			-32.800							
Gesamtumsatz	**10.181.376**	**10.416.305**	**10.680.891**	**10.760.550**	**10.741.136**	**10.805.868**	**11.095.537**	**10.923.146**	**11.027.753**	**10.836.788**
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	-2,26	-2,48	-0,74	0,18	-0,60	-2,61	1,58	-0,95	1,76	
CAGR (in Prozent)	-0,69									
Anteil am Gesamtumsatz (in Prozent)										
regional	33,88	33,59	33,63	34,00	35,26	36,21	36,61	37,76	38,80	41,61
long-distance und international	11,26	11,44	11,23	10,83	10,59	9,97	9,53	9,78	10,46	11,06
Mobilfunk	41,68	42,23	43,56	43,96	43,87	44,62	45,27	43,76	42,14	38,41
Datenkommunikation	9,89	9,58	8,70	8,11	7,17	6,68	6,29	6,32	6,35	6,28
Anderes	3,29	3,16	3,19	3,10	3,11	2,52	2,31	2,37	2,25	2,64
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)										
regional	-1,42	-2,58	-1,84	-3,39	-3,21	-3,68	-1,53	-3,60	-5,11	
long-distance und international	-3,86	-0,65	2,94	2,48	5,53	1,93	-1,06	-7,37	-3,72	
Mobilfunk	-3,52	-5,47	-1,64	0,40	-2,28	-3,99	5,07	2,87	11,65	
Datenkommunikation	0,97	7,41	6,48	13,20	6,75	3,44	1,11	-1,38	2,80	
Anderes	1,85	-3,34	2,20	-0,29	22,96	6,22	-1,16	4,31	-13,28	

Quelle: NTT. Form 20-F. 2001 - 2010.

Die Entwicklung ausgewählter Basisindikatoren NTTs von 2001 bis 2010 (in Mio. Yen)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Umsatz	10.181.376	10.416.305	10.680.891	10.760.550	10.741.136	10.805.868	11.095.537	10.923.146	11.027.753	10.836.788
Ausgaben	9.063.683	9.306.553	9.376.282	9.653.535	9.550.436	9.594.667	9.535.216	9.559.589	10.966.219	10.001.982
Betriebsgewinn	1.117.693	1.109.752	1.304.609	1.107.015	1.190.700	1.211.201	1.560.321	1.363.557	61.534	834.806
Operative Marge (in Prozent)	10,98	10,65	12,21	10,29	11,09	11,21	14,06	12,48	0,56	7,70

Quelle: NTT. Form 20-F. 2001 - 2010.

Die Beschäftigtenentwicklung NTTs von 2001 bis 2010

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Vollzeit nach Segmenten										
regional	98.697	104.236	110.679	117.790	120.075	123.910	127.603	130.959	144.815	160.214
long-distance und international	14.176	13.923	13.177	12.740	10.241	10.314	10.669	10.710	10.349	11.052
Mobilfunk	22.297	21.831	22.100	21.591	21.646	21.527	21.241	20.792	19.700	11.034
Datenkommunikation	34.543	31.238	22.592	22.135	20.867	18.308	17.010	15.598	14.651	8.718
Anderes	25.269	25.068	25.283	25.477	26.284	27.427	28.765	29.304	23.547	24.213
Summe	194.982	196.296	193.831	199.733	199.113	201.486	205.288	207.363	213.062	215.231
Vollzeit	194.982	196.296	193.831							
befristet	76.271	70.473	64.279							
Summe	271.253	266.769	258.110							
Anteil der befristeten- an den Vollzeitstellen (in Prozent)	39,12	35,90	33,16							

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Befristete Stellen nach Segmenten										
regional	60.850	56.884	51.996							
long-distance und international	504	258	409							
Mobilfunk	7.550	6.745	6.229							
Datenkommunikation	2.495	2.276	1.756							
Anderes	4.872	4.310	3.889							
CAGR (in Prozent)	-1,09									
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)										
regional	-5,31	-5,82	-6,04	-1,90	-3,09	-2,89	-2,56	-9,57	-9,61	
long-distance und international	1,82	5,66	3,43	24,40	-0,71	-3,33	-0,38	3,49	-6,36	
Mobilfunk	2,13	-1,22	2,36	-0,25	0,55	1,35	2,16	5,54	78,54	
Datenkommunikation	10,58	38,27	2,06	6,08	13,98	7,63	9,05	6,46	68,05	
Anderes	0,80	-0,85	-0,76	-3,07	-4,17	-4,65	-1,84	24,45	-2,75	
Anteil an allen Beschäftigten (in Prozent)										
regional	50,62	53,10	57,10	58,97	60,30	61,50	62,16	63,15	67,97	74,44
long-distance und international	7,27	7,09	6,80	6,38	5,14	5,12	5,20	5,16	4,86	5,13
Mobilfunk	11,44	11,12	11,40	10,81	10,87	10,68	10,35	10,03	9,25	5,13
Datenkommunikation	17,72	15,91	11,66	11,08	10,48	9,09	8,29	7,52	6,88	4,05
Anderes	12,96	12,77	13,04	12,76	13,20	13,61	14,01	14,13	11,05	11,25

Quelle: NTT. Form 20-F. 2001 - 2010.

Die Entwicklung der Zahl der NTT-Kunden von 2001 bis 2010 (in Tausend)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Festnetz-Sprachdienste:										
Regionales Kommunikationsgeschäft										
(NTT East)										
Telefon-Abonnements	16.394	17.983	19.566	21.392	23.109	24.925	25.264	25.139	25.084	25.735
Öffentliche Telefone	138	148	158	172	187	213	245	285	333	345
ISDN	2.646	2.984	3.339	3.726	4.111	4.425	4.756	5.260	5.851	5.731
INS-Net 64	2.361	2.669	2.993	3.363	3.743	4.065	4.391	4.892	5.303	5.000
INS-Net 1500	29	31	35	36	37	37	36	37	55	73
Konventionelle Mietleitungen	148	161	175	193	215	240	267	301	342	386
Digitale Hochgeschwindigkeitsleitungen	100	114	129	148	175	211	249	291	310	287
(NTT-West)										
Telefon-Abonnements	16.844	18.378	20.054	21.951	23.082	25.396	25.674	25.575	25.654	26.354
Öffentliche Telefone	145	160	171	189	206	229	258	299	347	362
ISDN	2.446	2.740	3.075	3.426	3.748	4.042	4.378	4.868	5.299	5.096
INS-Net 64	2.287	2.565	2.878	3.216	3.534	3.829	4.162	4.647	4.922	4.562
INS-Net 1500	16	18	20	21	21	21	22	22	38	53
Konventionelle Mietleitungen	149	160	172	188	205	223	247	275	306	344
Digitale Hochgeschwindigkeitsleitungen	88	98	109	120	141	175	213	247	261	238
Mobile Sprachdienste:										
Mobiles Kommunikationsgeschäft										
(NTT DOCOMO)										
Mobilfunkdienste	56.082	54.601	53.388	52.621	51.144	48.825				
Mobilfunk (FOMA)	53.203	49.040	43.949	35.529	23.463	11.501	3.045	330	89	0
Mobilfunk (mova)	2.879	5.560	9.438	17.092	27.680	37.324	43.283	43.819	40.922	36.219
Mobilfunk-Marktanteile	50,0	50,8	52	54,4	55,7	56,1				

IP/Paket-Kommunikationsdienste:	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Regionales Kommunikationsgeschäft										
(NTT East)										
FLET´S Hikari	7.533	6.291	4.963	3.399	1.889	885	426	111	12	0
FLET´S ADSL	1.700	2.058	2.410	2.782	3.001	2.833	2.283	1.430	513	17
Hikari Denwa (tausend Kanäle)	5.420	4.248	3.065	1.705	471	4	0			
FLET´S TEREBI Übertragungsdienste	240	73								
(NTT West)										
FLET´S Hikari	5.718	4.843	3.815	2.677	1.530	779	414	88	6	0
FLET´S ADSL	1.681	1.934	2.246	2.541	2.682	2.374	1.806	1.127	454	10
Hikari Denwa (tausend Kanäle)	4.722	3.762	2.661	1.469	396	0	0			
FLET´S TEREBI Übertragungsdienste	30	5								
Long-distance u. internationales Kommunikationsgeschäft										
(NTT Communications)										
IP-VPN	109	116	100	93	98	93	86	64	39	8
OCN (ISP)	7.892	7.367	6.830	6.091	5.286	4.640	4.118	3.504	3.039	2.302
(NTT Plala)										
Plala (ISP)	3.050	2.896	2.644	2.329	2.138					
Hikari TV	1.009	552	239							
Mobiles Kommunikationsgeschäft										
(NTT DOCOMO)										
i-mode Dienste	48.992	48.474	47.993	47.574	46.360	44.021	41.077	37.758	32.156	21.695

Quelle: NTT. Form 20-F. 2001 - 2010.

Die Verschuldungsentwicklung NTTs von 2001 bis 2010 (in Mio. Yen)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
langfristige Schulden (*total long term debt*)	3.376.669	3.691.688	3.416.740	3.510.370	3.916.087	4.323.751	4.756.118	5.457.322	5.445.166	4.446.835
kurzfristige Schulden (*short term borrowings*)	310.597	388.028	568.068	414.290	480.406	422.886	288.089	411.891	600.505	946.009
Gesamtverschuldung	3.687.266	4.079.716	3.984.808	3.924.660	4.396.493	4.746.637	5.044.207	5.869.213	6.045.671	5.392.844
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	-9,62	2,38	1,53	-10,73	-7,38	-5,90	-14,06	-2,92	12,11	
CAGR (in Prozent)	-4,14									

Quelle: NTT. Form 20-F. 2001 - 2010.

Vodafone

Die Beschäftigungsentwicklung Vodafones von 2001 bis 2010

		2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
		84.990	79.097	72.375	66.343	61.672	57.759	60.109	66.667	67.178	53.325
CAGR (in Prozent)		5,32									
nach Aktivitäten	Betrieb	14.099	13.889	12.891	12.630	12.541	11.923	14.096	14.863	17.658	13.963
	Verkauf und Vertrieb	27.398	25.174	22.063	18.937	17.315	16.410	15.503	16.252	14.068	10.642
	Kundenbetreuung und Verwaltung	43.493	40.034	37.421	34.776	31.816	29.426	30.710	35.552	35.452	28.720
Anteil (in Prozent)	Betrieb	17	18	18	19	20	21	23	22	26	26
	Verkauf und Vertrieb	32	32	30	29	28	28	26	24	21	20
	Kundenbetreuung und Verwaltung	51	51	52	52	52	51	51	53	53	54
nach Segmenten	BRD	13.507	13.788	13.631	14.421	10.124	10.183	9.143	8.532		
	Italien	6.207	6.247	6.669	7.030	7.123	7.213	9.047	8.893		
	Spanien	4.326	4.354	4.057	4.066	4.052	3.949				
	Vereinigtes Königreich	9.766	10.350	10.367	10.256	10.620	11.260	11.304	9.972		
	anderes Europa	8.591	8.765	8.645	8.797	9.788	10.388				
	Arcor					4.086	4.095				
	Europa	42.397	43.504	43.369	44.570	45.783	47.088				
	Vodacom	6.833	3.246	2.751	2.623						
	Anderes Afrika und Zentraleuropa	14.231	13.789	10.925	9.160						
	Afrika und Zentraleuropa	21.064	17.035	13.676	12.233						

		2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
	Indien	10.132	8.674	6.323	1.022						
	anderer asiatisch-pazifischer Raum und Mittlerer Osten	7.905	6.765	6.051	5.569						
	asiatisch-pazifischer Raum und mittlerer Osten	18.037	15.439	12.374	6.591						
	allgemeine Funktionen	3.492	3.119	2.956	2.949	2.628	2.201				
	Osteuropa					5.763	2.204				
	Mittlerer Osten, Afrika & Asien					4.640	3.546				
	Pacific					2.858	2.720				
	EMAPA					13.261	8.470				
	anderes EMEA							17.215	16.984		
	Amerika							241	391		
	Asien-Pazifik							6.048	7.063		
	nicht mobil BRD							4.767	6.354		
	nicht mobil Asien-Pazifik							2.344	8.478		
Mobilkommunikation	VK & Irland									10.829	
	Nordeuropa									15.848	
	Südeuropa									16.986	
	Amerika									471	
	Asien-Pazifik									6.007	
	Mittlerer Osten u. Afrika									1.171	

		2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
andere Operationen	Europa									9.136	
	Asien-Pazifik									6.130	
Mobilfunk	Nordeuropa										15.210
	Zentraleuropa										8.300
	Südeuropa										15.260
	Amerika										432
	Asien-Pazifik										3.999
	Mittlerer Ostem u. Afrika										1.485
andere Operationen	Europa										8.639
	Asien Pazifik										
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	Betrieb	2	8	2	1	5	-15	-5	-16	26	
	Verkauf und Vertrieb	9	14	17	9	6	6	-5	16	32	
	Kundenbetreuung und Verwaltung	9	7	8	9	8	-4	-14	0	23	
	Insgesamt	7	9	9	8	7	-4	-10	-1	26	
Anteil an den Gesamtbe-schäftigten (in Prozent)	Betrieb	16,59	17,56	17,81	19,04	20,33	20,64	23,45	22,29	26,29	26,18
	Verkauf und Vertrieb	32,24	31,83	30,48	28,54	28,08	28,41	25,79	24,38	20,94	19,96
	Kundenbetreuung und Verwaltung	51,17	50,61	51,70	52,42	51,59	50,95	51,09	53,33	52,77	53,86
CAGR (in Prozent)	Betrieb	0,11									
	Verkauf und Vertrieb	11,08									
	Kundenbetreuung und Verwaltung	4,72									

Anteil der Zahl der Beschäftigten des Segments Vereinigtes Königreich (VK) an der Gesamtzahl der Beschäftgiten Vodafones (in Prozent)	11,49	13,09	14,32	15,46	17,22	19,49	18,81	14,96		
CAGR des Segments VK (in Prozent)	-0,26									
Gesamtbeschäftigte minus VK	75.224	68.747	62.008	56.087	51.052	46.499	48.805	56.695		
allgemeine Funktionen	3.492	3.119	2.956	2.949	2.628	2.201				
Beschäftigte im Ausland	71.732	65.628	59.052	53.138	48.424	44.298	48.805	56.695		
CAGR Auslandsbeschäftigte (in Prozent)	2,98									
Auslandsbeschäftigte 2010/2003	1,27									
Anteil der Auslandsbeschäftigten (in Prozent)	84,40	82,97	81,59	80,10	78,52	76,69	81,19	85,04		

Quelle: Vodafone. Form 20-F. 2001 - 2010.

Die Umsatzentwicklung Vodafones nach Segmenten von 2001 bis 2010 (in Mio. Pfund)

		2010	**2009**	**2008**	**2007**	**2006**	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**	**2001**
Europa		30.127	29.927	26.371	24.934	25.177	22.220				
Afrika u. Zentraleuropa		8.026	5.501	4.946	4.094						
asiatisch pazifischer Raum u. Mittlerer Osten		6.482	5.820	4.399	2.347						
EMAPA						4.554	2.709				
Mobilfunk	**BRD**							5.536	4.754		
	Italien							5.312	4.397		
	VK							4.782	4.055		
	Amerika								18		
	Andere EMEA							7.627	6.219		
	asiatisch-pazifischer Raum							8.896	8.596		
Mobilfunk insgesamt								32.153	28.039		

		2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
andere Operationen	BRD							1.002	924		
	Andere EMEA										
	asiatisch-pazifischer Raum							1.126	2.616		
Mobilfunk	VK & Irland									4.240	
	Nordeuropa									5.369	4.511
	Zentraleuropa										4.031
	Südeuropa									6.743	4.479
	Amerika									12	9
	Asien-Pazifik									4.072	713
	Mittlerer Ostem u. Afrika									306	308
Mobilfunk insgesamt										20.742	
andere Operationen	Europa									998	953
	Asien Pazifik									1.105	
Gesamtumsatz		44.635	41.248	35.716	31.375	29.731	24.929	34.281	31.579	22.845	15.004
Anteile am Gesamtumsatz (in Prozent)	Europa	67,50	72,55	73,84	79,47	84,68	89,13				
	Afrika u. Zentraleuropa	17,98	13,34	13,85	13,05						
	asiatisch pazifischer Raum u. Mittlerer Osten	14,52	14,11	12,32	7,48						
	EMAPA					15,32	10,87				
Mobilfunk	BRD							16,15	15,05		
	Italien							15,50	13,92		
	VK							13,95	12,84		

		2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
	Amerika								0,06		
	Andere EMEA							22,25	19,69		
	asiatisch-pazifischer Raum							25,95	27,22		
Mobilfunk insgesamt								93,79	88,79		
andere Operationen	BRD							2,92	2,93		
	Andere EMEA										
	asiatisch-pazifischer Raum							3,28	8,28		
Mobilfunk	VK & Irland									18,56	
	Nordeuropa									23,50	30,07
	Zentraleuropa										26,87
	Südeuropa									29,52	29,85
	Amerika									0,05	0,06
	Asien-Pazifik									17,82	4,75
	Mittlerer Ostem u. Afrika									1,34	2,05
Mobilfunk insgesamt										90,79	
andere Operationen	Europa									4,37	6,35
	Asien Pazifik									4,84	

Quelle: Vodafone. Form 20-F. 2001 - 2010.

Die Entwicklung ausgewählter Basisindikatoren Vodafones von 2001 bis 2010

		2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Umsatz		44.472	41.017	35.478	31.104	29.350	26.678	33.559	30.375	22.845	15.004
Betriebsgewinn/verlust		9.480	5.857	10.047	-1.564	-14.084	7.878	-4.230	-5.451	-11.834	-6.989
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	Umsatz	8,42	15,61	14,06	5,98	10,02	-20,50	10,48	32,96	52,26	
	Betriebsgewinn/ verlust	61,86	-41,70	-742,39	-88,90	-278,78	-286,24	-22,40	-53,94	69,32	
CAGR Umsatz (in Prozent)		12,83									
Marge (in Prozent)		21,32	14,28	28,32	-5,03	-47,99	29,53	-12,60	-17,95	-51,80	-46,58

Quelle: Vodafone. Form 20-F. 2001 - 2010. Bemerkung: 2004 - 2001 UK GAAP. Total Group operating (loss)/profit

Die Entwicklung der Zahl der Vodafone-Mobilfunkkunden von 2001 bis 2010 (in Tausend)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
(in Tausend)	341.100	302.600	260.500	206.400	170.000	154.800	133.400	119.700	101.100	82.997
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	12,72	16,16	26,21	21,41	9,82	16,04	11,45	18,40	21,81	
CAGR (in Prozent)	7,00									
2010/2001	4,109787101									

Die Entwicklung der Vodafone-Beteiligungen von 2001 bis 2010 (Stichtag 31.3.)

Land	Gesellschaft	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ägypten	Misrfone Telecommunications Company SAE	60									
	Vodafone Egypt Telecommunications Company SAE		60	60	67	50,1	50,1	54,9	54,9	54,9	54,9
Albanien	Vodafone Albania Sh.A.			82,4	99,7	99,9	99,9	99,9	99,9	99,9	99,9
Australien	Vodafone Network Pty Limited	91	95,5	100	100	100	100	100	100	100	100
	Vodafone Hutchison Australia Pty Limited							---	---	---	50
Belgien	Belgacom Mobile S.A.	25	25	25	25	25	25	25	---	---	---
BRD	Arcor AG & Co KG	72,8	73,6	73,7	73,7	73,7	73,7	73,7	73,7	100	100
	Mannesmann Mobilfunk GmbH	99,2									
	Vodafone D2 GmbH		99,7	100	100	100	100	100	100	100	100
	Vodafone Telecommerce GmbH	98,8									
	Vodafone Information Systems GmbH		99,6	100							
China	China Mobile (Hong Kong) Limited	2,2	2,2	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,2	3,2	3,2
England	Vodafone Limited	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Vizzavi Limited	50	50								
	Vodafone Group Services Limited				100	100	100	100	100	100	100
Fidschi Inseln	Vodafone Fiji Limited	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Frankreich	Cegetel Groupe S.A.	15	14,9	15	---	---		---	---	---	---
	Socie´ te´ Franc¸ aise du Radiote´ le´ phone S.A.	20	20		43,9	43,9	44	44	44	44	44

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ghana	Ghana Telecommunications Company Limited							---	---	70	70
Griechenland	Panafon Hellenic Telecommunications Company S.A.	55									
	Vodafone-Panafon Hellenic Telecommunications Company S.A.		51,9	64	99,4	99,8	99,8	99,9	99,9	99,9	99,9
Indien	RPG Cellular Services Limited	20,6	20,8	20,8							
	Bharti Airtel Limited						10				
	Vodafone Essar Limited							---	51,6	51,6	57,6
	Indus Towers Limited							---	21,7	21,7	24,2
Irland	Eircell 2000 plc	79,6									
	Vodafone Ireland Limited		100	100	100	100	100	100	100	100	100
Italien	Omnitel Pronto Italia S.p.A.	76,1	76,6								
	Vodafone Italy			76,8							
Japan	J-Phone Central Co Limited	10									
	J-Phone East Co Limited	14									
	J-Phone West Co Limited	10,1									
	Japan Telecom Co. Ltd	7,5	66,7	66,7							
	Vodafone K.K.				69,7	97,7	97,7				
Katar	Vodafone Qatar Q.S.C.							---	---	38,3	23
Kenia	Safaricom Limited	40	30	35	35	35	35	35	35	40	40
Kongo	Vodacom Congo (RDC) s.p.r.l.							---	---	---	33,3
Korea	Shinsegi Telecom, Inc	11,7									
Lesotho	Vodacom Lesotho (Pty) Limited							---	---	---	57,7
Malta	Vodafone Malta Limited	80	80	80	100	100	100	100	100	100	100
Mexiko	Grupo Iusacell, S.A. de C.V.		34,5	34,5	---	---					---

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Mozambik	VM, SA							---	---	---	55,5
Neuseeland	Vodafone New Zealand Limited		100	100	100	100	100	100	100	100	100
Niederlande	Libertel NV	70									
	Vodafone Libertel NV		70	97,2	99,9	99,9	99,9	100	100		
	Vodafone Libertel B.V.									100	100
	Vodafone Omnitel N.V.			76,8	76,8	76,8	76,9	76,9	76,9	76,9	76,9
Polen	Polkomtel S.A.	19,6	19,6	19,6	19,6	19,6	19,6	19,6	19,6	24,4	24,4
Portugal	Telecel Comunicacoes Pessoais S.A.	50.9									
	Vodafone Telecel-Comunicacoes Pessoais S.A.		50,9	94,4							
	Vodafone Portugal-Comunicações Pessoais, S.A.				100	100	100	100	100	100	100
Rumänien	Mobifon S.A.	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1					
	Vodafone Romania S.A.						100	100	100	100	100
Schweden	Europolitan Vodafone	71,1	71,1	99,1	100	100					
	Vodafone Sweden			74,7 - 99,1	100	100					
Schweiz	Swisscom Mobile SA .	25	25	25	25						
	Swisscom Mobile A.G.					25	25	25	---	---	---
Spanien	Airtel Móvil S.A.	73,8	91,6								
	Vodafone Espana S.A.			100	100	100	100	100	100	---	---
	Vodafone España S.A.U.							---	---	100	100
Südafrika	Gateway Group (Pty) Limited							---	---	---	65,3
Tansania	Vodacom Tanzania Limited							---	---	---	42,4
Tschechische Republik	Vodafone Czech Republic a.s.						100	100	100	100	100
Türkei	Vodafone Telekomunikasyon A.S.							100	100	100	100
Ungarn	VRAM Telecommunications Company Limited	50,1	59,4								
	Vodafone Hungary Mobile Telecommunications Limited			83,8	87,9	100	100	100	100		
USA	Cellco Partnership (Verizon Wireless)	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

Deutsche Telekom (DT)

Die Beschäftigtenentwicklung der Deutschen Telekom von 2001 bis 2010

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Deutsche Telekom Gruppe	246.777	259.920	227.747	241.426	248.800	243.695	244.645	248.519	255.969	257.058
Davon Beamte			32.113	35.559	40.380	45.954	47.163	49.793	50.776	54.615
Davon Angestellte u. Arbeiter			195.634	205.867	208.420	197.741	197.482	198.726	205.193	202.443
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	-5,06	14,13	-5,67	-2,96	2,09	-0,39	-1,56	-2,91	-0,42	
Beamte			-9,69	-11,94	-12,13	-2,56	-5,28	-1,94	-7,03	
Angestellte und Arbeiter			-4,97	-1,22	5,40	0,13	-0,63	-3,15	1,36	
Anteil der Beamten (in Prozent)			14,10	14,73	16,23	18,86	19,28	20,04	19,84	21,25
Anteil der Angestellten und Arbeiter (in Prozent)			85,90	85,27	83,77	81,14	80,72	79,96	80,16	78,75
CAGR DT-Gruppe (in Prozent)	-0,45									
Deutsche Telekom AG	35.855	49.122	44.645	51.863	92.575	106.604	110.979	118.669	120.009	124.328
Beamte		29.188	32.113	35.559	40.380	45.954	47.163	49.793	50.776	54.615
Angestellte und Arbeiter		19.934	12.532	16.304	52.195	60.650	63.816	68.876	69.233	69.713
Anteil der DT AG an der DT-Gruppe (in Prozent)	14,53	18,90	19,60	21,48	37,21	43,74	45,36	47,75	46,88	48,37
CAGR DT AG (in Prozent)	-12,90									

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
nach operativen Segmenten										
BRD	76.478	81.336	85.637	91.337						
USA	37.760	40.697	38.031	33.750						
Europa	63.338	17.631	18.255	18.043						
Süd- und Osteuropa		53.532	20.885	22.491						
Systemlösungen	47.707	46.021	45.862	49.835						
Zentrale u. Shared Services	21.494	20.703	19.077	25.970						
	246.777	259.920	227.747	241.426						
nach geographischen Gebieten										
BRD	123.174	127.487	131.713	148.938	159.992	168.015	170.951	173.278	177.823	
International	123.603	132.433	96.034	92.488	88.808	75.680	73.694	75.241	78.146	
EU	68.941	76.196	45.115	45.709	45.144	37.273	38.736	41.846	45.755	
Rest von Europa	9.991	10.061	7.908	8.179	9.014	9.169	9.848	10.188	11.493	
Nordamerika	38.467	41.235	38.621	34.297	31.049	27.851	23.788	21.525	19.144	
Rest der Welt	6.204	4.941	4.390	4.303	3.601	1.387	1.322	1.682	1.754	
Mobilfunk Europa			29.557	32.304	29.937	23.910				
Mobilfunk USA			38.031	33.750	30.492	27.500				
Breitband/Festnetz			89.783	93.486	101.594	109.256				
Geschäftskunden			51.692	56.516	57.538	52.827				
GHS			18.684	25.370	29.239	30.202				

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Breitband/Festnetz					103.786	111.267	114.083	118.640		
Mobilkommunikation					60.429	51.410	47.797	52.585		
Geschäftskunden					56.397	52.041	51.173	46.600		
GHS					28.188	28.977	31.591	30.694		
T-Com							123.254	129.644	149.106	155.583
T-Systems							39.506	40.833	43.292	43.449
T-Mobile							44.592	43.427	41.597	38.025
T-Online							3.004	2.615	2.608	2.719
GHS							34.289	32.000	19.366	17.282
Anteil der im Ausland Beschäftigten (in Prozent)	50,09	50,95	42,17	38,31	35,69	31,06	30,12	30,28	30,53	
CAGR (in Prozent)	5,90									
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	-6,67	37,90	3,83	4,14	17,35	2,69	-2,06	-3,72		
Anteil der in der BRD Beschäftigten (in Prozent)	49,91	49,05	57,83	61,69	64,31	68,94	69,88	69,72	69,47	
CAGR (in Prozent)	-4,49									
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	-3,38	-3,21	-11,57	-6,91	-4,78	-1,72	-1,34	-2,56		

Quelle: Deutsche Telekom. Form 20-F. 2001 - 2009. Die Zahlen für 2010 sind dem Geschäftsbericht 2010 der Deutschen Telekom (S. 106) entnommen.

Die Umsatzentwicklung der Deutschen Telekom von 2001 bis 2010 (in Mio. EUR)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Deutsche Telekom Gruppe	62.421	64.602	61.666	62.516	61.347	59.064	57.353	55.838	53.689	48.309
Wachstum gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)	-3,38	4,76	-1,36	1,91	3,87	2,98	2,71	4,00	11,14	
CAGR (in Prozent)	2,89									
nach operativen Segmenten										
BRD		23.813	24.754	26.134						
USA		15.457	14.942	14.050						
Europa		9.486	10.798	10.675						
Süd- und Osteuropa		9.510	4.497	4.458						
Systemlösungen		6.084	6.368	6.911						
Zentrale u. Shared Services		253	307	288						
Mobilfunk Europa			19.978	20.000	17.700	16.673				
Mobilfunk USA			14.942	14.050	13.608	11.858				
Breitband/Festnetz			17.691	19.072	20.366	21.447				
Geschäftskunden			8.456	8.971	9.301	9.328				
GHS			599	423	372	298				
Breitband/Festnetz					20.635	21.731	22.397	22.933		
Mobilkommunikation					31.308	28.531	25.450	23.161		
Geschäftskunden					9.061	9.058	9.246	9.267		
GHS					343	284	260	235		

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
T-Com							24.425	25.116	26.491	26.427
T-Mobile							24.088	21.572	18.339	13.101
T-Systems							7.238	7.184	6.895	7.121
T-Online							1.793	1.662	1.391	1.027
GHS							336	304	573	633
BRD (in Prozent)		36,86	40,14	41,80						
USA (in Prozent)		23,93	24,23	22,47						
Europa (in Prozent)		14,68	17,51	17,08						
Süd- und Osteuropa (in Prozent)		14,72	7,29	7,13						
Systemlösungen (in Prozent)		9,42	10,33	11,05						
Zentrale u. Shared Services (in Prozent)		0,39	0,50	0,46						
Nettoumsatz (in Mrd.EUR)		64,6	61,7	62,5	61,3	59,6				
national		28	28,9	30,7	32,4	34,2				
international		36,6	32,8	31,8	28,9	25,4				27,3
Anteil (in Prozent)	56,3	56,6	53,2	50,9	47,1		39,3	37,9		

Quelle: Deutsche Telekom. Form 20-F. 2001 - 2009. Die Zahlen für 2010 sind dem Geschäftsbericht 2010 der Deutschen Telekom (S. 106) entnommen.

7 Literaturverzeichnis

Monografien mit einem Verfasser

Brnjak, Wolfgang. Vom Verwaltungsakt zum Management. Die Transformation der Deutschen Telekom von einer Behörde zu einem markt- und kundenorientierten Unternehmen. Göttingen 2009.

Brühl, Kai. Corporate Governance, Strategie und Unternehmenserfolg. Ein Beitrag zum Wettbewerb alternativer Corporate-Governance-Systeme. Wiesbaden 2009.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi). Breitbandstrategie der Bundesregierung. Berlin Februar 2009.

Chandler, Alfred D. Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial empire. Cambridge. Second printing 1963.

Curwen, Peter J. Telecommunications strategy: cases, theory and applications. London and New York 2004.

Fransman, Martin. Telecoms in the internet age. From boom to bust. Oxford 2002.

Freeman, R.E. Strategic management. A stakeholder approach. Boston 1984.

Frese, Erich. Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. Wiesbaden 9. Auflage 2005.

Grant, Robert M. Contemporary strategy analysis. 7th ed. Hoboken, NJ, 2010.

Handley, John. Telebomb: the truth behind the $500-billion telecom bust and what the indus-try must do to recover. New York 2005.

Harwit, Eric. China's Telecommunications Revolution. Oxford 2008.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut. Wirtschafts- und Industriesoziologie. Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche. Weinheim und München, 2., aktualisierte Auflage 2009.

ITU. The State of Broadband 2013: Universalizing Broadband. A report by the Broadband Commission. Geneva 2013.

ITU. Trends in telecommunication reform 2010-11. Enabling tomorrow´s digital world. Summary. March 2011.

Jones, Gareth R. Organizational theory, design, and change. Upper Saddle River sixth edition, global edition 2010.

Katz, Harry C. (editor). Telecommunications. Restructuring work and employment relations worldwide. Ithaca and London 1997.

Kleindorfer, Paul R. The network challenge. Strategy, Profit and Risk in a interlinked world. Upper Saddle River 2009.

König, Johann. Global Player Telekom. Reinbek bei Hamburg 1997.

Miebach, Bernhard. Organisationstheorie. Problemstellung – Modelle – Entwicklung. Wies-baden 2007.

Okada, Yoshitaka (Ed.) Struggles for survival. Institutional and organizational changes in Japan´s high-tech industries. Tokyo 2006,

Porter, Michael E. Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt/New York 10. Auflage 1999.

Qiang, Christine Zhen-Wei. China's information revolution: managing the economic and social transformation. Washington, D.C. 2007.

Schiller, Dan. Digital Capitalism. Networking the Global Market System. Cambridge 1999.

Schneider, Volker. Die Transformation der Telekommunikation. Vom Staatsmonopol zum globalen Markt (1800-2000). Frankfurt/New York 2001.

Wolf, Joachim. Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik. Wiesbaden 4. Auflage 2011.

Wolf, Joachim. Strategie und Struktur 1955-1995. Ein Kapitel der Geschichte nationaler und internationaler Unternehmen. Wiesbaden 2000.

Wu, Irene S. From iron fist to invisible hand: the uneven path of telecommunications reform in China. Stanford 2009.

Monografien mit mehreren Verfassern

Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen. Strategisches Management. Stuttgart 5. Aufl. 2009.

Blutner, Doris/Brose, Hanns-Georg/Holtgrewe, Ursula. Telekom. Wie machen die das? Die Transformation der Beschäftigungsverhältnisse bei der Deutschen Telekom AG. Konstanz 2002.

Curwen, Peter/Whalley, Jason. The internationalisation of mobile telecommunications. Strategic challenges in a global market. Cheltenham 2008.

Ding Lu/Chee Kong Wong. Chinas Telecommunications Market. Entering a New Competitive Age. Cheltenham/Northampton 2003.

Eliassen, Kjell A./From, Johan. The privatisation of European telecommunications. Alder-shot/Burlington 2007.

Hill, Charles W.L./Jones, Gareth R. Strategic management. An integrated Approach. Mason, OH, USA, 9th edition 2010.

Johnson, Gerry/Scholes, Kevan/Whittington, Richard. Strategisches Management. Eine Ein-führung. Analyse, Entscheidung und Umsetzung. München 9. Aufl. 2011.

Kreikebaum, Hartmut/Gilbert, Dirk Ulrich/Behnam, Michael. Strategisches Management. Stuttgart 7. Aufl. 2011.

Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph. Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart 4. Aufl. 2011.

Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hrsg.) Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden 2. Aufl. 2000.

Beiträge in Sammelwerken

Arnesen, Catherine B. Structures and business strategies. In: Eliassen, Kjell A./From, Johan. The privatisation of European telecommunications. Aldershot/Burlington 2007, 217-241.

Knyphausen-Aufseß, Dodo zu. Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? Resource-Dependence-Theorie der Organisation und Resource-based View des Strategischen Managements im Vergleich. In: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hrsg.) Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden 2. Aufl. 2000, 452-481.

Murayama, Yuzo. Industrial environment, institutional changes, and technological innovations in the japanese telecommunications industry. In: Okada, Yoshitaka (Ed.) Struggles for survival. Institutional and organizational changes in Japan´s high-tech industries. Tokyo 2006, 217-251.

Schreyögg, Georg. Kommentar: Theorien organisatorischer Ressourcen. In: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hrsg.) Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden 2. Aufl. 2000, 481-487.

Werbach, Kevin. Telecommunications: Network strategies for network industries. In: Kleindorfer, Paul R. The network challenge. Strategy, Profit and Risk in a interlinked world. Upper Saddle River 2009.

Zeitschriftenaufsätze

Arechavala, R./Diaz, C. Mexico´s telecommunications industry: the absence of industrial policy. In: Int. J. Technology and Globalisation, Vol. 6, Nos. 1/2 2012, 87-108.

Hanlong Fu, Yi Mou. An assessment of the 2008 telecommunications restructuring in China In: Telecommunications Policy Volume 34, Issue 10 (November 2010), 649-658.

Kranenburg. H.L./Hagedoorn, John. Strategic focus of incumbents in the European telecommunications industry: The cases of BT, Deutsche Telekom and KPN. In: Telecommunications Policy 32 (2008), 116-130.

Michalski, Hans-Jürgen. Die Geburtsstätte einer Zweiten Renaissance? Die „Informationsgesellschaft“ aus politökonomischer Perspektive. In: Rundfunk und Fernsehen 45. Jg. 1997/2, 194-214.

Michalski, Hans-Jürgen. Die Inszenierung von Wettbewerb - Die Liberalisierung des deutschen Telekommunikationsmarktes: Probleme, Auswirkungen, Perspektiven und Kritik der Regulierung. In: WSI-Mitteilungen 5/1999, 338-349.

Michalski, Hans-Jürgen. Die Transformation des Telekommunikationskomplexes. Der Telekommunikationsmarkt der Bundesrepublik vor einer neuen Stufe der Liberalisierung und Regulierung. In: WSI-Mitteilungen 8/1995, 526-537.

Michalski, Hans-Jürgen. The neoliberal networking drive in Latin America. In: Revista de Economia Politica de las Tecnologias de la Información y Comunicación www.eptic.combr, vol. XII, n. 2, Mayo - Agosto / 2010.
URL: http://www2.eptic.com.br/arquivos/Revistas/vol.XII,n2, 2010/HansMichalski.pdf.

Ross, Peter/Bambers, Greg, J. Strategic choices in pluralist and unitarist employment relations regimes: a study of Australian telecommunications. In: Industrial and Labor Realations Review, Vol. 63, No. 1 (October 2009) 24-41.

Sako, Mari/Jackson, Gregory. Strategy meets institutions: The transformation of management-labor relations at Deutsche Telekom and NTT. In: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 59, No. 3, April 2006.

Scott, W. Richard. Reflections on a half-century of organizational sociology. Annu. Rev. Sociol. 2004. 30:1–21

Soh, Pek-Hooi / Yu, Jiang. Institutional environment and complementary assets: Business strategy in China's 3G development. In: Asia Pac J Manag (2010) 27, 647–675.

Ulset, Svein. Restructuring diversified telecom operators. In: Telecommunications Policy 31 (2007), 209-229.

Xia, Jun. Competition and regulation in China's 3G/4G mobile communications industry - Institutions, governance, and telecom SOEs. In: Telecommunications Policy, Volume 36, Issue 7, August 2012, 503-521.

Yu, Jiang. From 3G to 4G: technology evolution and path dynamics in China's mobile telecommunication sector. In: Technology Analysis & Strategic Management. Nov. 2011, Vol. 23 Issue 10, 1079-1093.

Zhang, Jing/Liang, Xiong-Jian. Business ecosystem strategies of mobile network operators in the 3G era: The case of China Mobile. In: Telecommunications Policy. Mar 2011, Vol. 35, Issue 2, 156-171.

Links

Deutsche Bank Research. Breitbandinfrastruktur. Auf ordnungspolitischen Rahmen, Markttransparenz und Risikopartnerschaften kommt es an. 7.4.2010. URL: (26.8.2014)

Michalski, Hans-Jürgen. Sozioökonomische Auswirkungen der Liberalisierung der Telekommunikation in Brasilien, Dortmund 2007. URL: http://www.input-consulting.com/download/Michalski_Brasilien_Soziooekonomische_Auswirkungen.pdf.

OECD. Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Neufassung 2000. URL: http://www.entwicklung.at/uploads/media/oecdleitsaetze.pdf (26.8.2014)

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 26. Mai 2010). URL: https://www.bundesanzeiger.de/download/D059_kodex2.pdf (26.8.2014)

edition der Hans-Böckler-Stiftung
Bisher erschienene Reihentitel ab Band 255

	Bestell-Nr.	ISBN	Preis / €
Enno Balz Finanzmarktregulierung nach der Finanzmarktkrise	13255	978-3-86593-105-4	16,00
Johannes Kirsch, Gernot Mühge Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten	13256	978-3-86593-151-1	12,00
Kerstin Bolm, Nadine Pieck, Anja Wartmann Betriebliches Gesundheitsmanagement fällt nicht vom Himmel	13257	978-3-86593-152-8	12,00
Christiane Lindecke Neue Arbeitszeiten für (hoch)qualifizierte Angestellte	13258	978-3-86593-153-5	12,00
Jens Ambrasat, Martin Groß, Jakob Tesch, Bernd Wegener Determinanten beruflicher Karrieren unter den Bedingungen flexibilisierter Arbeitsmärkte	13259	978-3-86593-154-2	28,00
Klaus Maack, Jakob Haves, Katrin Schmid, Stefan Stracke Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland	13260	978-3-86593-155-9	20,00
Klaus Kost, Lienhard Lötscher, Jörg Weingarten Neue und innovative Ansätze zur Regionalentwicklung durch unternehmerische Wirtschaftsförderung	13261	978-3-86593-156-6	25,00
Reingard Zimmer (Hrsg.) Rechtsprobleme der tariflichen Unterbietungskonkurrenz	13262	978-3-86593-157-3	15,00
Uwe Jürgenhake, Cordula Sczesny, Frauke Füsers Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern	13263	978-3-86593-159-7	20,00
Felix Ekhardt Sicherung sozial-ökologischer Standards durch Partizipation	13264	978-3-86593-175-7	15,00
Reingard Zimmer (Hrsg.) Tarifeinheit – Tarifpluralität in Europa	13265	978-3-86593-161-0	18,00
Heiko Geiling, Stephan Meise, Dennis Eversberg Die IG Metall lokal	13266	978-3-86593-162-7	32,00
Michael Gümbel, Sonja Nielbock Die Last der Stereotype	13267	978-3-86593-163-4	28,00
Günter Pochmann, Markus Sendel-Müller, Sven Kischewski, Marion Houben Internationale Bilanzpolitik	13269	978-3-86593-165-8	29,00
Thorsten Ludwig, Holger Seidel, Jochen Tholen Offshore-Windenergie: Perspektiven für den deutschen Schiffbau	13270	978-3-86593-167-2	25,00
Achim Sollanek, Pascal Hansen Bankbilanzen nach IFRS	13271	978-3-86593-169-6	24,00
Johannes Koch, Winfried Heidemann, Christine Zumbeck Weiterbildung im Betrieb mit E-Learning, Web 2.0, Mikrolernen und Wissensmanagement	13273	978-3-86593-172-6	15,00

	Bestell-Nr.	ISBN	Preis / €
Heinz-Jürgen Klepzig, Johann Lachhammer, Ulrike Martina Dambmann Going-offshore – Standortverlagerung ins Ausland Grundlagen	13274	978-3-86593-160-3	25,00
Heinz-Jürgen Klepzig, Johann Lachhammer, Ulrike Martina Dambmann Going-offshore – Standortverlagerung ins Ausland Handbuch	13275	978-3-86593-163-3	25,00
Lasse Pütz, Manuela Maschke (Hrsg.) Compliance – ein Thema für Betriebs- und Aufsichtsräte	13276	978-3-86593-174-0	22,00
Nora Gaupp Wege in Ausbildung und Ausbildungslosigkeit	13277	978-3-86593-176-4	22,00
Wiebke Friedrich, Christoph H. Schwarz, Sebastian Voigt Gewerkschaften im demokratischen Prozess: 10 internationle Beiträge	13278	978-3-86593-177-1	29,00
Karl-Jürgen Bieback Verfassungs- und sozialrechtliche Probleme einer Änderung der Beitragsbemessungsgrenze in der GKV	13280	978-3-86593-182-5	15,00
Jürgen Dispan, Heinz Pfäfflin Nachhaltige Wertschöpfungsstrategie	13283	978-3-86593-184-9	15,00
Johannes Blome-Drees, Reiner Rang Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen	13284	978-3-86593-186-3	20,00
Achim Sollanek, Jeanette Klessig Die Mindestanforderung an das Risikomanagement bei Kreditinstituten (MaRisk)	13285	978-3-86593-187-0	12,00
Thorsten Sellhorn, Katharina Hombach, Christian Stier Strategische Finanzberichterstattung durch Pro forma-Kennzahlen und Finanzgrafiken	13286	978-3-86593-189-4	20,00
Christiane Kohs Der Jahresabschluss der Holding	13287	978-3-86593-190-0	12,00
Judith Beile, Benjamin Kratz, Malte Pohlmann, Katrin Vitols Nachhaltigskeitsberichte im Vergleich	13288	978-3-86593-191-7	32,00
Antje Blöcker Arbeit und Innovationen für den sozial-ökologischen Umbau in Industriebetrieben	13289	978-3-86593-192-4	22,00
Peter Wilke, Thorsten Ludwig, Katrin Schmid, Jan Ulatowski, Matthias N. Winter Struktureller Wandel und nachhaltige Modernisierung – Perspektiven der Industriepolitik in Norddeutschland	13292	978-3-86593-196-2	32,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH
Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax 0211-40 800 90 40
E-Mail mail@setzkasten.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, zu Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Forschungsförderung finanziert und koordiniert wissenschaftliche Vorhaben zu sechs Themenschwerpunkten: Erwerbsarbeit im Wandel, Strukturwandel – Innovationen und Beschäftigung, Mitbestimmung im Wandel, Zukunft des Wohlfahrtsstaats, Bildung für und in der Arbeitswelt sowie Geschichte der Gewerkschaften.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14-tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft.
Mit der Homepage **www.boeckler.de** bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225

www.boeckler.de

Hans **Böckler Stiftung**
Fakten für eine faire Arbeitswelt.

www.boeckler.de

Die Entwicklung der Telekommunikation wird weltweit seit mindestens über dreißig Jahren durch den neoliberal networking drive geprägt. Die unterschiedlichen nationalen und internationalen Entwicklungsverläufe haben bislang zu einem mehr oder weniger konvergenten Prozeßergebnis geführt. In vielen Staaten haben sich private Wettbewerbssysteme herausgebildet, die von staatlicher Seite nicht mehr gesteuert, sondern allenfalls reguliert werden. Aus vielen Staatsmonopolen sind gelistete öffentliche Gesellschaften geworden, die zu Beginn des letzten Jahrzehnts über ziemlich business-orientierte Strukturen und Strategien verfügten.

Wie sich unter den neuen globalen Wettbewerbsbedingungen die Telekommunikationsindustrie seitdem verändert hat, ist Gegenstand dieser international vergleichenden Analyse der Unternehmensstrategien und –strukturen der Telekommunikationskonzerne American Telegraph & Telefon, América Móvil, China Mobile, Nippon Telegraph and Telephon, Vodafone und Deutsche Telekom. Auf der gewählten Analyseebene der Strategien weisen die hier untersuchten Telekommunikationskonzerne viele Ähnlichkeiten auf, was die These der weiteren Nivellierung durch die Globalisierung stützen würde. Im Unterschied dazu waren die Unternehmensstrukturen durchaus heterogener gestaltet.

9 783865 932006

ISBN 978-3-86593-200-6
€ 28,00