

Diskussionsbeiträge

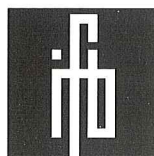
**Allianzensysteme als Spieler auf dem globalen
Telekommunikationsmarkt: „Kampf der Giganten“ oder
„emperors without empires“*?**

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens und Tobias Radel, lic.oec.
Universität St. Gallen

No. 25

Die Entwicklung dieser Fallstudie wurde durch den Grundlagenforschungsfonds
der Universität St. Gallen gefördert

Institut für Betriebswirtschaft



Inhaltsübersicht

- 1. Globale Telekommunikationsmärkte treiben die Allianzenbildung**
- 2. Global One**
- 3. Concert**
- 4. AT&T-Unisource**
 - 4.1 Unisource**
 - 4.2 AT&T-Unisource**
 - 4.3 World Partners**
- 5. Zweifel an globalen Allianzen**

Die Autoren stehen für Rückfragen und Diskussionen gern zur Verfügung. Sie erreichen uns unter:

Universität St.Gallen
Institut für Betriebswirtschaft
Dufourstr. 48
CH-9000 St.Gallen
Tel. +41 - 71 - 224 2756
Fax +41 - 71 - 224 2355
email: tobias.radel@ifb.unisg.ch

* Mit 'Kampf der Giganten' betitelte das Manager Magazin (5/94) einen Bericht über die Bildung globaler Allianzen in der Telekommunikationsbranche. Der Economist zeigte sich eher skeptisch, wovon die Überschrift 'emperors without empires' aus dem Mai 1997 zeugt.

1. Globale Telekommunikationsmärkte treiben die Allianzenbildung

Ein neuer Markt entsteht

Bis vor zehn Jahren beschränkte sich die internationale Tätigkeit der Telekommunikationsgesellschaften auf die technische und organisatorische Abwicklung des grenzüberschreitenden Telefonverkehrs. Seitdem entsteht für die bisher fast ausschliesslich national tätigen Telekommunikationsanbieter ein neues Spielfeld: ein wirklich internationaler Markt. Auch Bemühungen ausserhalb ihrer Heimatmärkte tätiger Operators wie AT&T, Cable&Wireless, France Télécom etc. hatten bis Mitte der neunziger Jahre eher punktuellen Charakter. Auf dem Markt tummeln sich folglich bisher eher Randanbieter. Alle Anbieter scheinen für diese Arena eine Nummer zu klein zu sein.

Die Entstehung eines solchen internationalen Marktes beruht vor allem auf zwei regulatorischen Weichenstellungen:

- den Beschlüssen des EG-Ministerrates von 1993 und 1994 über die Liberalisierung des öffentlichen Sprachtelefondienstes und der Netzinfrastruktur in allen EG-Ländern (mit Ausnahmen) zum 1.1.1998 in Zusammenhang mit der Direktive zur Liberalisierung alternativer Infrastrukturen zum 1.7.1996; hierzu gehört auch eine parallele Entwicklung z.B. in der Schweiz;
- dem Telecommunications Act von 1996 in den USA, der einerseits die regulatorischen Barrieren zwischen den lokalen und den long-distance Märkten aufhob sowie andererseits die wettbewerblichen Trennungen zwischen den 'Revieren' der TK-Unternehmen und den Kabelfernsehgesellschaften einebnete.

Mit diesen Entscheidungen vollziehen die Regierungen und Aufsichtsbehörden nach, was in makroökonomischen Trends, dem technologischen Fortschritt und den immer lauter artikulierten Wünschen der Nutzer bereits angelegt war. Nun können sich EU-PTOs (Public Telecoms Operators) in allen Ländern der Gemeinschaft betätigen. Und auch Operators von ausserhalb der EU erhalten weitgehend unbeschränkten Zugang zu den Märkten. Die Wettbewerbsintensität in den Heimatmärkten nimmt rapide zu. Die bisherigen Monopolisten bemühen sich, ihre Umsatzverluste anderswo zu kompensieren.

Denn durch die Integration der Wirtschaftsräume wird die internationale Kommunikation immer bedeutender. Kunden entwickeln im Zuge ihrer eigenen Globalisierungsstrategien weltumspannende Kommunikationsbedürfnisse. Was steckt hinter solchen 'globalen Telekommunikationsdiensten'? Die Telekom-Beratung Analysys definiert diese als „end-to-end services that are offered in a uniform and consistent manner to a significant portion of the potential worldwide user community and for which the customer/supplier relationship is limited to a single point of contact.“ Darunter fallen so unterschiedliche Dienste wie weltweite Netzwerklösungen für multinationale Unternehmen oder internationale Calling Cards für Individualreisende. Das einfache Ziel lautet also, das internationale Kommunikationsaufkommen so zu integrieren, dass der Löwenanteil der Umsätze und Gewinne im eigenen Netz anfällt. Daraus ergeben sich einerseits neue Geschäftsoptionen für TK-Anbieter, andererseits aber auch grössere Wahlmöglichkeiten der Kunden, auf andere Anbieter auszuweichen.

Entwicklung des internationalen Telefonverkehrs und des Welthandels

Land	Internationaler Telefonverkehr: ausgehende Gespräche in Mio			Exportvolumen in Mio US\$		
	1983	1993	Wachstum p.a. in %	1983	1993	Wachstum p.a. in %
Japan	161	1.290	26.0	146.791	362.583	10.55
USA	1.569	10.111	23.0	200.528	464.827	9.79
UK	1.010	2.849	12.2	91.636	180.176	7.80
Deutschland	1.491	4.087	11.9	169.436	364.277	8.88
Schweden	282	682	10.3	27.454	49.773	6.83
Niederlande	487	1.339	9.8	64.711	131.141	8.16
Frankreich	1.012	2.320	9.7	94.945	207.696	9.09
Europa	6.908	19.870	12.1	745.532	1.627.307	9.06
Asien	810	6.393	22.5	182.976	645.810	15.04
Afrika	194	938	11.8	63.696	88.341	3.70
Welt	10.175	40.905	15.7	1.676.100	3.686.700	9.15

Quelle: Graack, C., Telecom Operators in the EU, Telecommunications Policy, 5/96

Nach Erhebungen der Deutschen Telekom nimmt die Marktattraktivität nicht ab: Das Marktvolumen für internationale Telekommunikationsdienste im Jahr 1995 betrug US\$ 65 Mrd. Das Sprachsegment verzeichnete dabei ein Wachstum von 12% p.a., während der Datenverkehr sogar um 16% p.a. zunahm.

Telekommunikationsanbieter unter Internationalisierungsdruck

Um einen Kunden wirklich umfassend bedienen zu können, scheinen Grössenverhältnisse erforderlich zu sein, die technische, wirtschaftliche und politische Einschränkungen einem Einzelunternehmen verwehren. Selbst den grössten unter den Ex-Monopolisten wie Deutsche Telekom (DT), France Télécom (FT) oder British Telecom (BT) ist es unmöglich, diese Bedürfnisse mit ihren Produkten und ihrer Reichweite allein zu erfüllen. Man sucht sich also Partner. Seit Beginn der neunziger Jahre beginnen vornehmlich europäische und nordamerikanische Telefongesellschaften, in kleinen Gruppen zusammenzuarbeiten. Die TK-Anbieter kombinieren dabei offensive und defensive Absichten. Das heisst, die Verteidigung der bestehenden Kundenbasis (nationalen Kunden werden internationale Dienste und Support über ausländische Partner angeboten, ohne selbst im Ausland aktiv zu werden) wird mit aktiver Vermarktung und Kundensuche im Ausland verknüpft. Diese Partnerschaften sind auf Dauer angelegt und unterscheiden sich von einer lediglich auf Projektbasis vereinbarten Zusammenarbeit wie bei Konsortien für die Ausschreibung von Mobilfunklizenzen.

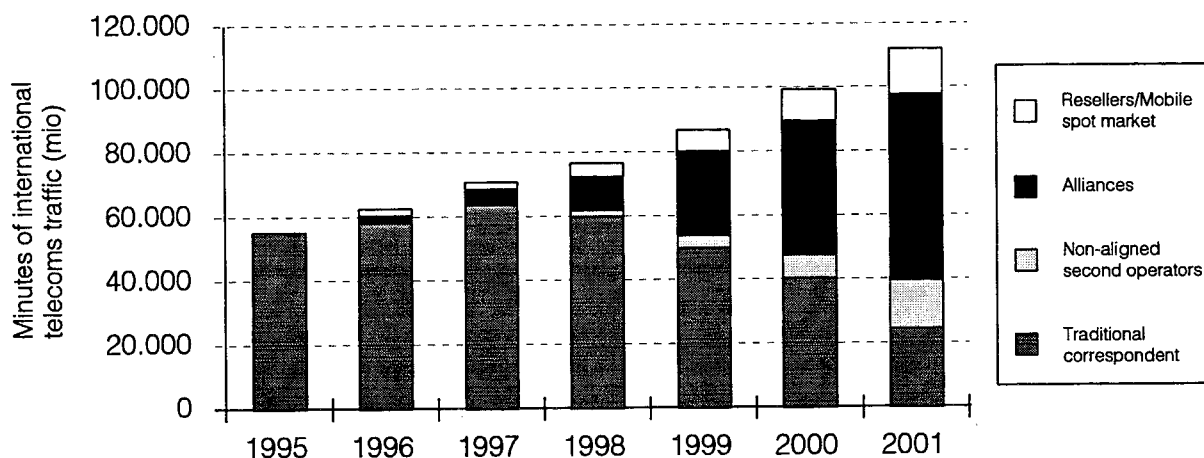
Die Palette der strategischen Ziele dieser Allianzen präsentiert sich als bunt und umfassend; sie demonstriert das Gewicht, das man ihnen zumisst:

- Grössenvorteile und Ersparnisse durch gemeinsame 'Produktion' und Marketing; z.B. bei Investitionen in Infrastruktur und F&E
- Verminderung der Eintrittskosten in fremden Märkten und des individuellen Risikos; dadurch wird eine breitere geographische Ausdehnung möglich
- gemeinsame Verbesserung der Einkaufskonditionen bei Equipment-Herstellern sowie anderen Carriern (bzw. bei Verhandlungen über Accounting Rates)
- Zusammenlegung kritischer Ressourcen (F&E, Netzplanung, Produktspezialisten)

Damit haben sich also der Charakter des internationalen Geschäfts und der länderübergreifenden Kooperation grundlegend verändert. Heute begegnen sich die Carrier nicht mehr nur zu so harmonischen Anlässen wie Preisverhandlungen und gemeinsamen Infrastrukturprojekten, sondern ebenso als direkte Verbündete oder bittere Konkurrenten im Ringen um

Markt- und Kundenzugang. Helmut Ricke (ehemaliger Vorstandsvorsitzender der DT) bekannte bereits frühzeitig: „I view alliances and other forms of cooperation as the organizational form of the future without any ifs and buts.“

Künftige Struktur des globalen Telekommunikationsverkehrs



Quelle: Analysys Publications: 1998 - A new era for EU telecoms regulation, 1996, S.100

Allianzen - Potentiale und Unsicherheiten

Die Absichten und die Beschreibung solcher Kooperationen klingen schlüssig und zielsicher. Bevor es aber wirklich zu dem gewünschten Angebot und einer für den Kunden tatsächlich neuartigen Serviceerfahrung kommt, sind viele Stolpersteine zu überwinden. Die Zusammenführung der einzelnen Unternehmensteile mit ihrem unterschiedlichen regulatorischen, marktlichen und kulturellen Erfahrungshintergrund stösst offenkundig auf erhebliche Schwierigkeiten.

Nach Jahren nicht enden wollender Diskussionen und harter Verhandlungen, bei denen nahezu jeder in der Branche mit jedem sprach und vielversprechende Kombinationen dennoch wieder über Uneinigkeiten auseinander gingen, haben sich drei Allianzsysteme herausgebildet, die zum heutigen Zeitpunkt als relativ stabil betrachtet werden können: *Concert*, *Global One*, und *AT&T-Unisource*.¹ Die ungefähren Kräfteverhältnisse zeigt die folgende Tabelle:²

1995	Global One	Concert	AT&T-Unisource
Members' revenue (US\$ bn)	88,5	37,4	75,0
Members' staff	435,000	181,000	213,300
Members' share of international traffic	16,3%	12,4%	20,6%
Alliance companies' revenue (US\$ Mio)	800*	570	770
Alliance companies' staff	2,900*	800	2,229**

Quelle: The Economist

*1996

** Unisource only

¹ Die Bedeutung dieser drei Allianzsysteme ist zu relativieren. Denn es existieren darüber hinaus kleinere Allianzen, die keinem dieser drei Cluster zugeordnet werden können. Ausserdem sind einige internationale 'Schwergewichte' wie Cable & Wireless oder NTT noch ohne dauerhafte und feste Partner tätig. Dennoch bleibt zu konstatieren, dass sich vier der fünf weltweit umsatzstärksten TK-Unternehmen in Allianzen engagieren.

² Die Schätzungen des Economist weichen teilweise von den ebenfalls vagen Zahlen ab, die die Gesellschaften selbst nennen. Die Zahlen in den folgenden Kapiteln beziehen sich auf diese Nennungen.

Diese drei Allianzensysteme oder Netzwerke bilden jeweils einen Kern, um den sich weitere Abkommen mit nationalen Partnern herumgruppieren. Veränderungen in den Mitgliederkreisen dieser Netzwerke können allerdings für die Zukunft nicht ausgeschlossen werden. Mehr als ein bedeutender Zusammenschluss wird wohl kaum noch hinzukommen, auch wenn AT&T-Manager Paul Wondrasch die Ansicht vertritt: „Es werden fünf bis sechs Telephongiganten übrigbleiben, die den globalen Sprach- und Datenverkehr beherrschen.“ Aber auch er gesteht ein, dass die meisten Kandidaten erst am Anfang ihrer Bemühungen um funktionsfähige Allianzen stehen. Und fast alle plagt das Unbehagen, sich ihrer Partner nicht ganz sicher zu sein. Denn Beispiele abtrünniger Verbündeter gibt es genug: RWE, CGE, Cable&Wireless, Telefónica. Auch viele Kunden äussern sich noch eher skeptisch zu diesen jungen und unklar positionierten Partnerschaften.

Es existieren Hunderte weitere Allianzen, Joint Ventures, Lizenzverträge oder sonstige Abmachungen. Und zwar sowohl unter den Telekomfirmen wie auch zwischen Telecom Operators und Equipment-Herstellern oder mit den Content-Produzenten. Die genannten Allianznetzwerke üben allerdings aufgrund ihrer Grösse und wechselseitigen Exklusivität grossen Einfluss auf die Entwicklung und die Struktur der TK-Branche aus. Juan Villalonga (Chairman Telefónica) schätzt die Bedeutung der Allianzen für den weltweiten Wettbewerb und den Erfolg im globalen Geschäft hoch ein: „An alliance isn't enough, but it is a necessary condition. It enables us to be far more ambitious than we ever could have dreamed.“ Dies bezieht sich einerseits auf die gemeinsam erreichbaren Skaleneffekte, die über Margen und Existenz der Unternehmen entscheiden könnten, je stärker die TK-Branche zum Commodity-Geschäft wird. Andererseits erlauben die Bündnisse aber auch eine gegenseitige Hebelwirkung im immer wichtiger werdenden globalen Branding, um eben diesem Commodity-Druck zu entgehen.

Einige Fragen beschäftigen alle an solchen Allianzen beteiligten Unternehmen. Sie sind so generell, aber auch so grundlegend, dass man von jedem involvierten Unternehmen der Branche eine Antwort darauf erwarten kann. Welche Rolle spielen Allianzen(systeme) im grösseren Rahmen meiner Internationalisierungsvorhaben? Ist meine internationale Strategie konsistent? Wie strukturieren wir die internen Beziehungen unserer Allianz? Sind die Strukturen bei Änderungen im Partnerkreis anpassungsfähig? Auf welche Weise regeln wir die Übertragung von Vermögensgegenständen, Kunden und Finanzen an eine Gemeinschaftsunternehmung?

Diese Probleme stellen sich aus Sicht der direkt in der Allianz beschäftigten Manager ähnlich: Wie müssen wir unsere Position gegenüber den Muttergesellschaften einschätzen? Welches Gestaltungs- und Einflusspotential auf deren Pläne besitzen wir? Wie handhaben wir die Begegnung unterschiedlicher Kulturen und Erfahrungen innerhalb unserer Organisation? etc.

Dass es auf diese Fragen keine mustergültigen Antworten gibt, erkennt man sehr rasch, wenn man sich die oben erwähnten drei Allianzsysteme einmal näher ansieht. Denn auch wenn ihre Ziele sich durchaus ähneln - ihre Geschichte und ihre Strukturen sind sehr unterschiedlich.

Für die zukünftigen globalen Service Provider, ob die Partner nun zu einem Unternehmen verschmelzen oder als selbständige Unternehmen langfristig eng miteinander kooperieren, lassen sich dauerhafte Wettbewerbsvorteile nicht nur an der Zahl der erreichbaren Länder oder an den minimal günstigeren Preisen festmachen. Erfolg wird sich dann einstellen, wenn es den Beteiligten zusätzlich gelingt, Organisationsstrukturen und Managementprozesse zu finden, die sich auf der (globalen) Allianzebene als effektiv herausstellen. „This requires new approaches to ownership in overseas involvements and the development of new modes of global relationships.“ (Jong-Geun Oh, Director, Korea Telecom).

In der Folge sollen daher die Allianzsysteme Global One, Concert und AT&T-Unisource ausführlich dargestellt werden, um auf dieser Basis einige der sich stellenden Fragen diskutieren zu können.

2. Global One

Global One ist ein Joint Venture der *Deutschen Telekom* (DT), der *France Télécom* (FT) und der amerikanischen *Sprint* und wurde am 31. Januar 1996 formell gegründet.

Partner und Historie

Basis dieser Verbindung war die schon längerfristig bestehende Zusammenarbeit zwischen DT und FT in verschiedenen Projekten. Bereits 1988 gründeten sie die *Eucom GmbH* mit dem Ziel der gemeinsamen Entwicklung, Förderung und Beteiligung an Projekten und Unternehmen im Bereich internationaler TK-Mehrwertdienste. Unter diesem Dach fanden sich bis 1994 36 sehr heterogene und unterschiedlich erfolgreiche Einzelgesellschaften mit ca. 800 Mitarbeitern zusammen. 1993 begann dann nach nahezu einjähriger Vorlaufzeit das Gemeinschaftsprojekt *Eunetcom*, Netzwerkmanagement und Outsourcing für internationale Grosskunden anzubieten. Auch dieses Projekt hatte nur durchschnittlichen geschäftlichen Erfolg, legte jedoch den Grundstein der deutsch-französischen Kooperationserfahrung. Eine Ausweitung der internationalen Tätigkeit fassten DT und FT seit 1993 unter dem Namen *Atlas* ins Auge. Auch diese Beziehung beruht auf einer 50:50 Basis. Die beiden Gesellschaften verkündeten, Atlas sei das Resultat „of an in-depth dialogue, during which both operators have gained a new vision of their long-standing partnership in a fast-growing market“.

Atlas sollte sich am Markt für bereits liberalisierte TK-Dienste als europaweiter Anbieter für multinationale Klienten, andere TK-Systembetreiber und reisende Privatkunden positionieren. Die endgültige Freigabe durch die EU erfolgte allerdings erst im Frühjahr 1996 und enthielt die Verfügung, dass die DT und FT ihre nationalen Datendienste (*Datex-P* und *Transpac*) erst mit Marktöffnung 1998 in das Venture einbringen dürfen. Im Januar 1996 nahm Atlas den operativen Betrieb mit ca. 4000 Mitarbeitern auf.

Um die Präsenz über Europa hinaus zu erweitern, suchten die beiden Europäer seit Juni 1994 unter dem Projektnamen *Phoenix* eine Zusammenarbeit mit dem amerikanischen long-distance Anbieter *Sprint*. Zwischen der EU-Notifizierung im Juni 1995 und dem operativen Start Anfang 1996 vergingen nur sechs Monate. Die Projekte Atlas und Phoenix liefen teilweise parallel, wurden aber aufgrund ihrer unterschiedlichen regulatorischen Implikationen und ihrer unterschiedlichen Zeitpfade separat gehandhabt.

Die Dreier-Allianz fand ihr Ergebnis in der Gründung eines Joint Ventures, das Anfang 1996 die Bezeichnung *Phoenix* ablegte und seitdem unter dem Namen '*Global One*' firmiert. Zusätzlich haben sich DT und FT mit jeweils 10% (für jeden eine Investition von ca. DM 3,5 Mrd) bei *Sprint* eingekauft. Die Chairmen der DT und der FT sitzen seitdem beide im *Sprint-Board*. Die Partner vereinbarten ferner, bei sich ergebenden Beteiligungsprojekten an nationalen Operators gemeinsam aufzutreten, da solche Investments ausserhalb von *Global One* ablaufen sollen. Die erste Gelegenheit hierzu bietet sich im Rahmen der Veräusserung eines Mehrheitsanteils an dem designierten zweiten Carrier in Spanien, *Retevisión*. Hier gaben *Sprint* und FT ein gemeinsames Angebot ab und es erscheint wahrscheinlich, dass auch die DT im Erfolgsfall hinzustossen würde. Gleichzeitig will man in Zukunft eng zusammenarbeiten bei Technologieentwicklung und Marktforschung.

Die in Atlas gebündelten Vermögensgegenstände und Geschäfte ausserhalb Deutschlands und Frankreichs (*Transpac Europa*, *Eunetcom*) wurden mit der *Sprint-Tochter Sprint International* zusammengelegt, da jeder Partner den Grossteil seiner internationalen Aktivitäten einbringen sollte. DT und FT glichen das Ungleichgewicht durch Finanzeinschüsse in Höhe von zusammen US\$ 675 Mio aus. Denn *Sprint International* verfügte über ein weit ausgebauten internationales Netz mit Tochtergesellschaften und Joint Ventures in 47 Ländern sowie Lizenzabkommen für über 60 Länder. Das *Sprint-Datennetz* verband Access Centers in über 50 Ländern. Die 1400 Mitarbeiter von *Sprint International* stellen heute das Gros des *Global One-Personals*. Dieser globalen Präsenz und Erfahrung hatten FT deutlich weniger

und DT so gut wie kein internationales Engagement entgegenzusetzen. Die europäischen Partner brachten dafür relativ grosse Erfahrung in Zukunftstechnologien mit in das Joint Venture. Global One besass daher bereits eine gut ausgebaute Startposition.

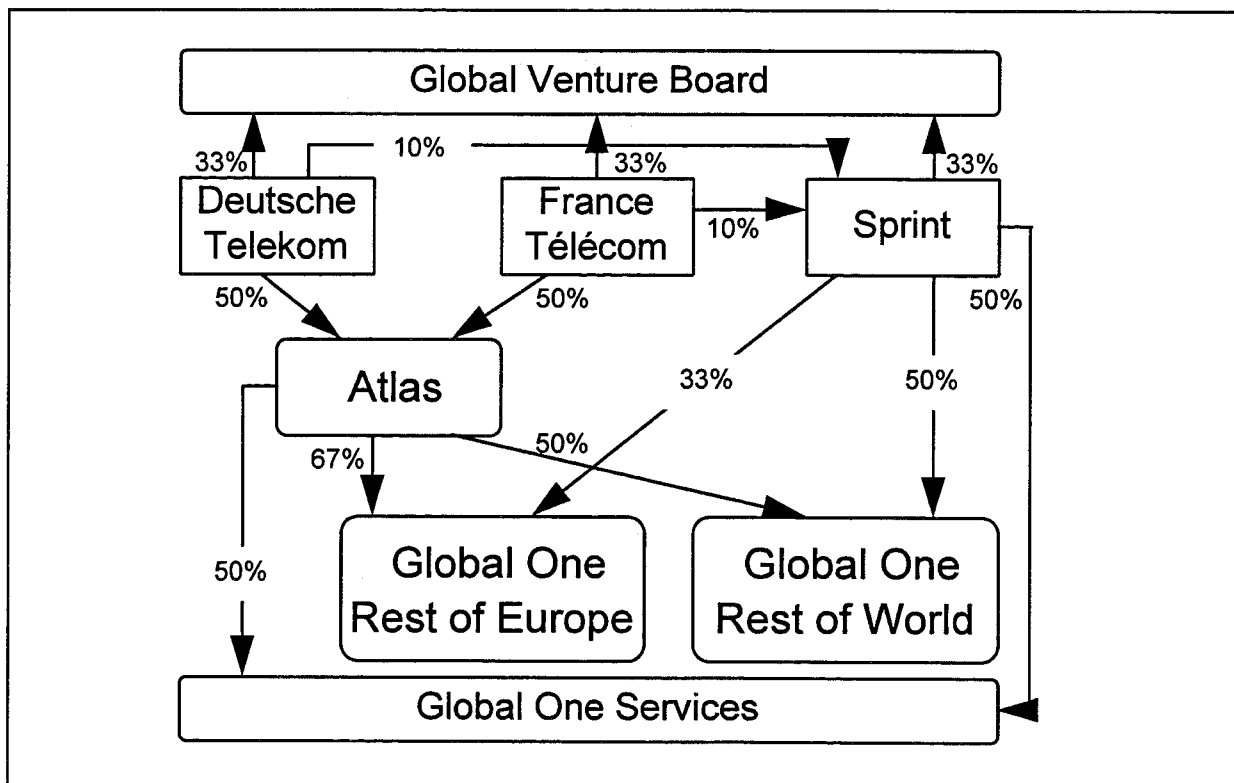
Im Februar 1996 erklärten die Partner, die Vorbereitungen für ihre internationale Allianz Global One seien nun abgeschlossen. Telekom-Chef Ron Sommer gab sich überzeugt: „Wir sind der stärkste Verbund, den es heute gibt.“ Die endgültige Genehmigung von der EU-Kommission unter einigen Auflagen erhielt Global One am 17. Juli 1996, nachdem die Freistellungserklärungen von amerikanischer Seite bereit seit Ende 1995 vorgelegen hatten.

Struktur

Global One ist in drei operative Bereiche gegliedert: GO Rest of Europe, GO Rest of World, GO Global Services. Die Deutsche Telekom und France Télécom fassen in ihrem paritätischen 'Zwischen'-Joint Venture Atlas ihre Interessen an Global One zusammen. An GO Europa besitzt Atlas 2/3 und Sprint 1/3 der Anteile; bei GO Rest of World ist das Verhältnis 50:50, ebenso bei dem Service-Bereich.

Die Mutterländer sind von der Kooperation komplett ausgenommen. Zugleich vereinbarten die Partner, in den drei Heimatmärkten wechselweise nicht als Konkurrenten aufzutreten.

GO wird geleitet von einem Global Venture Board, in dem die Chairmen der drei Partner gleichberechtigt über Strategien und die Entwicklung der weltweiten Operationen befinden. An dieses berichtet das Executive Management Team, bestehend aus President und CEO Viesturs Vucins³ und den Leitern der drei operativen Geschäftsbereiche. Jeder der drei Partner stellte einen Geschäftsbereichsleiter: Chris Rooney (Sprint) managt den Rest of World, Jean Arnould (FT) den Rest of Europe und Jürgen Dostal (DT) ist für die Global Services verantwortlich.



³ Vucins war 1991 massgeblich an der Gründung von Unisource beteiligt. Im Dezember 1994 rückte er an die Spitze von Uniworld, des JV von Unisource und AT&T. Im September 1996 wechselte Vucins dann zum Konkurrenten Global One.

Marktauftritt

Global One begann am 31.1.1996, seine Services anzubieten. GO fasste damit Dienste zusammen, die die Mütter vorher selbständig angeboten hatten: Sprach-, Bild- und Datendienste für Geschäftskunden, Privatkunden und andere Carrier, basierend auf den internationalen Diensten, die die Mütter im Angebot hatten. GO definiert diese Segmente allerdings etwas weiter als seine Konkurrenten und betont daher vergleichsweise stärker auch den Konsumentenbereich sowie kleine und mittlere Firmen, die nicht den globalen Massstab erfüllen. Während GO die sich ergebenden kommerziellen Chancen jenseits des Korrespondenzregimes nutzen soll, behielten sich die Partner die Aufrechterhaltung der bilateralen Beziehungen im internationalen Verkehr vor. GO besetzt also einen spezifischen Produkt- und Kundenfokus, den die Mütter selbst nicht abdecken. Die breit gestreuten internationalen Aktivitäten der Mütter sind daher auch kaum koordiniert und stehen in keiner besonderen Relation zu GO.

Die Partner heben insbesondere die Komplementarität ihrer Stärken hervor, die GO eine breite Kompetenz vermittele. Von France Télécom (FTNS) kamen vor allem Datendienste, von Sprint International hingegen das Angebot im Sprachbereich. GO ist ausdrücklich bestrebt, über das 'leveraging' der Stärken der Mütter hinaus eine eigene, weltweit einheitliche Identität zu entwickeln.

GO tritt in Deutschland, Frankreich und den USA nicht selbst auf. In den Heimatmärkten übernehmen die Partner den Vertrieb. In Deutschland und Frankreich leistet Atlas der DT und der FT Vertriebsunterstützung für Global One-Produkte.

Global One Europa steuert die Vermarktung in den übrigen europäischen Ländern, Global One World deckt den 'Rest der Welt' ausserhalb Europas und der USA ab. In dritten Märkten greift Global One auf mehrere Vertriebskanäle zurück: eigene nationale Tochtergesellschaften, Partnerschaften mit oder ohne Eigenkapitalbeteiligung oder Distributionsabkommen, wobei die Markterschliessung durch GO-Landesgesellschaften bevorzugt wird. Für die Consumer Services für reisende Privatkunden und kleine Unternehmen sollen auch indirekte Kanäle erschlossen werden. Die Vertriebspartner verantworten die 'seamless' Verbindungen im Land, leisten Unterstützung und betreiben lokales Branding. Für alle Vertriebswege stellt Global One die internationale Infrastruktur bereit. Dazu zählen Billing-Systeme, die Strukturen für das Global Account Management, die Netze sowie Informationssysteme. Global One fungiert gegenüber den Partnern vor Ort als eine Art Clearinghouse, übernimmt aber die Verantwortung für die gesamte Kundenkontaktphase - von Pre-Sales bis Post-Sales. Die beiden GO-Vertriebseinheiten für Europa und die Welt integrieren also jeweils eine grössere Zahl von Landesgesellschaften und Partnerbeziehungen.

Geplant ist ausserdem der Aufbau eines eigenen Backbones, der nicht nur die Mutterländer, sondern auch Drittländer vernetzen soll. In den Drittländern, v.a. Europa, wurden die lokalen Töchter der Partner in Global One-Landesgesellschaften umgewandelt. Dies minimierte zu Beginn zwar Kulturprobleme, verringert aber auch die Chancen zu tiefer kultureller Integration in der Zukunft.

Die folgende Abbildung zeigt die grobe Aufgabenverteilung zwischen den am Wertschöpfungsprozess Beteiligten.

Global One: Verteilung der Wertschöpfung

Quelle: in Anlehnung an: Elixmann/Hermann, Strategische Allianzen im Markt für TK-Dienste, WIK Newsletter, März 1996

Verfügbare Zahlen

	1996	1997 planned	2000 planned
revenue (US\$ Mio)	850	1600	5000
net income			
employees	2900		

Quelle: Geschäftsberichte, Zeitungsmeldungen

Einige Stärken⁴

- GO vereint in Atlas die beiden grössten europäischen TK-Unternehmen
- GO ist ein selbständiges Unternehmen mit eigenem engineering, operations, sales und customer service: selbständiges Auftreten vermittelt Glaubwürdigkeit und Flexibilität
- GO's starke Position in Europa bietet Sprungbrett nach Osteuropa
- GO vertreibt unter *einer* weltweiten Marke
- GO besitzt eigenen globalen Backbone
- GO behauptet hohen technischen Standard
- viele zusätzliche Auslandsaktivitäten der Mütter stärken die internationale Dimension in den Müttern und bieten evtl. Expansionspotential für GO
- GO erweitert das Kundenziel auch auf Privatkunden (stärker als die Konkurrenten); GO macht heute bereits 15% des Umsatzes mit Privatkunden
- 40% der multinationalen Geschäftskunden weltweit haben ihren Hauptsitz in einem der drei Stammländer
- klare regionale Gliederung
-

⁴ Diese sowie später folgende Aufzählungen vermutlicher Stärken und Schwächen stellen lediglich eine knappe Auswahl dar und beruhen auf Pressedarstellungen, v.a. aber auf unseren eigenen Beobachtungen und Einschätzungen. Dennoch sind sie nicht als sorgfältige Evaluation und abgeschlossene Bewertung aufzufassen, sondern sie sollen Anregungen zu einem Vergleich der Netzwerke und zu Gedanken über den jeweiligen internen 'Fit' bieten.

Einige Schwächen

- bislang sehr schwache Präsenz in Asien, Mittel- und Südamerika
- Übergewicht der zwei Monopolisten; ist Sprints Gewicht ausreichend zur Erzielung von Lernfortschritten in der Allianz?
- DT und FT mit Privatisierung und ihren Heimmärkten nach der Liberalisierung beschäftigt
- Heimatmärkte von dem Bündnis ausgeschlossen; dazu Konkurrenzverbot auf diesen Märkten
- DT und FT sind absprachegemäss vom US-Markt abgekoppelt; verpassen sie dadurch Trends?
- hohes Risiko kultureller Probleme zwischen DT und FT und beider mit Sprint; vielfach Umwidmung ehemaliger Auslandstöchter in GO-Landesgesellschaften, ohne eine wirklich multinationale Truppe zusammenzubringen; dadurch Integrationspotential vergeben
- die Mütter betreiben weitere Auslandsprojekte mit anderen Partnern oder allein und halten diese i.d.R. ausserhalb von GO; dieses unausgenutzte Potential schwächt GO's Standing vis-à-vis den Müttern
- relativ weitreichende Einmischung der Mütter in die GO-Geschäfte, z.B. bei der Strategieentwicklung etc.
-

3. Concert

Concert Communications Services war ein Joint Venture zwischen MCI und BT. Mit der Bekanntgabe der Fusionsabsichten beider Unternehmen im November 1996 wird Concert zum einen der Firmenname der aus der Fusion hervorgehenden Firma, zum anderen als eine internationale Business Unit für das weltweite Geschäft in die Struktur inkorporiert.

Partner und Historie

Bereits seit 1991 war BT auf der Suche nach Partnern für ein Gemeinschaftsprojekt, um grossen multinationalen Unternehmen International Virtual Private Network- (IVPN) und Outsourcing-Dienste anzubieten. Für diese Pläne fand sich allerdings keine Beteiligung, so dass BT sein Vorhaben mit der Gründung von Syncordia allein weiterverfolgte. Als Zielgruppe hatte BT Unternehmen mit mehr als 30 weltweiten Standorten und einem Mindestumsatz von US\$ 1 Mrd ins Auge gefasst, was ein Segment von ca. 4000 potentiellen Kunden ergab. Bis 1994 konnte Syncordia lediglich 16 Kunden mit einem Auftragsvolumen von insgesamt US\$ 250 Mio gewinnen.

Im Juni 1993 präsentierte BT dann einen Partner für seine weltweiten Ambitionen: die amerikanische long-distance Gesellschaft MCI Communications. In einem Memorandum of Understanding verständigten sich die Firmen auf zwei Punkte: Zum einen würde sich BT direkt mit 20% an MCI beteiligen. Diese Investition von US\$ 4,3 Mrd begründete die erste wesentliche eigenkapitalunterlegte Verbindung eines grossen US-Carriers mit einem ausländischen TK-Unternehmen. BT betrachtete dies als Ausdruck einer besonders engen Geschäftsbeziehung. Ausserdem würden die Partner gemeinsam eine Tochter für globale Kommunikationsdienstleistungen ins Leben rufen. In der zweiten Jahreshälfte 1993 wurden Einzelheiten der Standortwahl des Joint Ventures, der Beteiligungen und der gemeinsamen Geschäftsvorstellungen geklärt. BT übernahm 75,1%, MCI 24,9% des Concert-Grundkapitals in Höhe von US\$ 1 Mrd. Innerhalb des Ventures sahen sich die Partner nach eigenen Angaben stets als gleichberechtigt.

Als Teil seiner Einlagen brachte BT seine bisherigen Geschäfte im Rahmen von Syncordia in Concert ein. Der Kooperationsvertrag sah ausserdem vor, dass weitere MCI-Partnerschaften die Zustimmung BT's verlangten und BT bei Übernahmeangeboten für MCI ein 'right of first refusal' besass.

Innerhalb weniger Monate lagen dann auch die für den Erwerb des Aktienpaketes notwendigen Genehmigungen aus den USA und Grossbritannien vor. Der gemeinschaftsweite Umsatz von MCI lag unterhalb der Schwelle von ECU 250 Mio, so dass die EU die Transaktion nicht aufgriff.

Das Joint Venture, *Concert Communications Services Inc.* mit Sitz in Reston, Va. (USA), wurde am 1. April 1994 zunächst als Tochtergesellschaft BT's operativ tätig und dann am 15. Juni 1994, als auch die hierfür notwendigen Genehmigungsprozesse erfolgreich verlaufen waren, offiziell als Gemeinschaftsunternehmung eingeführt. Innerhalb weniger Monate wurden die ersten Concert-Dienste am Markt präsentiert. Concert war damit deutlich vor Global One und AT&T-Unisource operativ.

Doch obwohl bei MCI und BT kulturelle, sprachliche und geschäftliche Affinitäten vermutet werden konnten, dauerte es nach Angaben der Beteiligten relativ lange, bis zumindest die grundlegende Kommunikation in der Partnerschaft funktionierte. Differenzen erwiesen sich als resistent: „BT is plan, plan, plan. MCI is ready, aim, fire.“ Doch MCI-Chef Roberts zog zum dritten Jahrestag der Allianz im Juni 1996 eine sehr positive Bilanz: „While MCI's competitors are just now linking up their networks or rethinking where they need to go, BT and MCI are already successfully providing customers with advanced global services.“ Und auch BT's Chairman Vallance bekräftigte: „This alliance, and our joint venture Concert, are the cornerstones of BT's global strategy and our ability to meet the international expansion needs of our customers.“

Am 3. November 1996 versetzten die Partner dann erneut die gesamte Branche in Unruhe. Mit einem spektakulären Übernahmeangebot für den Partner MCI läutete BT eine neue Runde im Kampf um die beste Startposition im weltweiten Telekomgeschäft ein. Für mehr als US\$ 20 Mrd wird BT die restlichen Anteile an MCI erwerben, um die beiden Partner und ihr Joint Venture zu einem transatlantischen Unternehmen unter dem Namen *Concert Global Communications PLC* zu verschmelzen. Chairman Iain Vallance erklärte den BT-Aktionären: „Wir fügen den weltbesten Marktverteidiger und den weltbesten Markteroberer in einem Unternehmen zusammen.“

Concert hat nun mehr im Visier als die anderen Allianzen: „Denn das sind mehr oder weniger lose Partnerschaften, um global operierenden Firmen weltweit Kommunikationsdienste anbieten zu können. Das ist zwar ein wichtiges Geschäft, aber letztlich nur ein Nischenmarkt von einigen Milliarden Dollar.“ (Vallance). „Aus meiner Sicht sind diese JV kein solides Fundament, um transnationale TK-Gesellschaften zu formen, die wesentliche Teile ihres Umsatzes im Ausland erwirtschaften.“ In dieser Klasse sieht er nur Concert und Cable&Wireless. Dass sich die übersichtlichen Kompetenz- und Managementstrukturen durchaus als ein Vorteil bemerkbar machten, belegt die Entscheidung der französischen CGE, lieber mit BT als mit AT&T und Unisource zusammenzuarbeiten: „With BT, we know who we are dealing with.“

Concert Global Communications wird mit 183.000 Mitarbeitern, US\$ 42 Mrd Umsatz und US\$ 4,7 Mrd Gewinn (jeweils addiert auf Basis 1995) das viertgrösste Telekommunikationsunternehmen der Welt.⁵ Die erforderlichen Genehmigungen seitens der EU ergingen im Mai 1997 und enthielten nur geringfügige Auflagen, wie z.B. den Verkauf von BT's Audio- und Videokonferenz-Aktivitäten. Die Entscheidungen der FCC und des US-Justizministeriums werden bis zum Ende des Sommers 1997 erwartet.

MCI-Chairman Bert Roberts: „This merger creates the premier telecommunications company of the new millennium. Financial muscle, global customers and brands and customer-driven innovation will provide a strong competitive advantage as we open up communications markets both domestically and around the world. Concert's scale will allow it to pursue major opportunities in new markets while maintaining the financial stability that comes from strong core businesses in the developed markets of the US and UK.“

Gemeinsam erwartet man innerhalb der ersten fünf Jahre Kosteneinsparungen von US\$ 2,5 Mrd. Danach geht man von (undefinierten) jährlichen Synergiegewinnen in Höhe von US\$ 825 Mio aus. Im Vergleich zur Übernahmeprämie von etwa 30% auf den stock value von MCI erscheinen diese Zahlen relativ gering. Es gab allerdings Vermutungen, dass die Effektivität der Zweierbeziehung unter Spannungen zwischen britischen und amerikanischen Managern litt und BT in diesem Schritt die einzige Möglichkeit zu engerem Zusammenrücken sah. Concert-CEO Peter Bonfield erhofft sich nun auch dadurch grössere Dynamik, dass BT unmittelbar der unternehmerischen Kultur MCI's ausgesetzt ist. „Glauben Sie mir, Partnerschaften zwischen verschiedenen Unternehmen sind viel schwieriger zu managen als ein fusioniertes Unternehmen. Ich hätte Bauchschmerzen, mein gesamtes Know-how in ein Unternehmen einzubringen an dem ich nur mit einer Minderheit beteiligt bin.“ (Iain Vallance).

Im April 1997 nahmen BT und MCI eine besonders enge Verbindung zu *Telefónica* auf.⁶ Hauptziel ist dabei die gemeinsame Bearbeitung des lateinamerikanischen Marktes, um ein pan-amerikanisches Netzwerk von Kanada bis Argentinien zu vollenden. Bestandteil der Verbindung sind wechselseitige Kapitalbeteiligungen zwischen BT und Telefónica sowie ein

⁵ Die Engagements und Pläne bei BT und MCI in bezug auf den Markt für Kabel- oder Satellitenfernsehen werden hier vernachlässigt.

⁶ Telefónica war bis dahin Mitglied der Unisource-Allianz, wurde aber nach ihrer Umorientierung von den Partnern zum Austritt aufgefordert. Vgl. Kapitel 4.1 zu Unisource.

Joint Venture unter dem Titel Telefónica Panamericana-MCI. Weitere Beteiligungsoptionen an Concert bzw. Telefónicas internationaler Tochtergesellschaft TISA können die Allianz noch vertiefen. Ähnliche Abmachungen trafen die Concert-Partner kurz zuvor mit Portugal Telecom. Peter Bonfield bekundete zudem wiederholt öffentlich sein nachdrückliches Interesse an einer engen Zusammenarbeit mit der japanischen NTT als asiatisches Standbein.

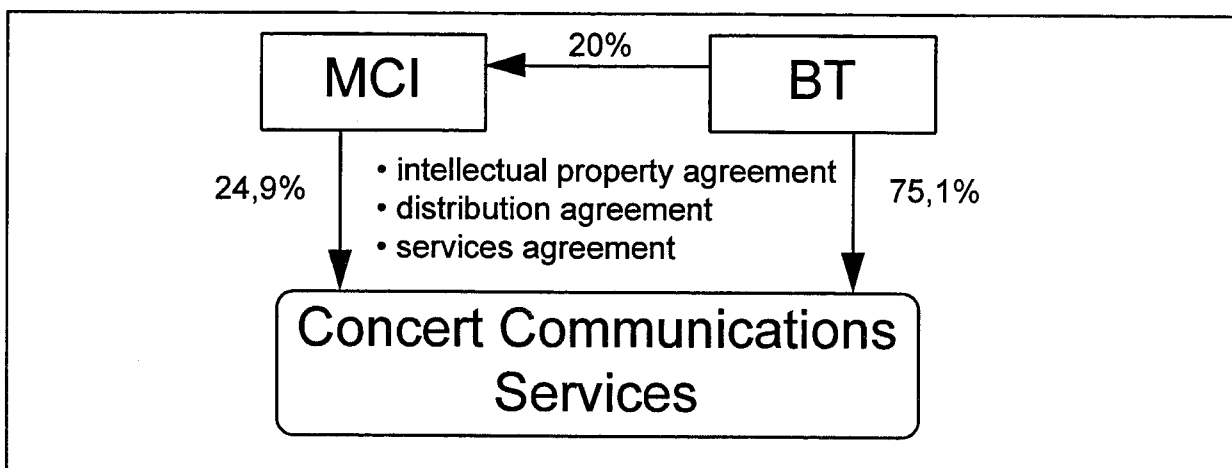
Die Zusammenarbeit steht heute auf einer breiten Basis. Technisch sind die beiden Netze von BT und MCI nahezu vollkommen kompatibel. Kooperations- bzw. Integrationsbereiche sind gekennzeichnet durch gemeinsame F&E, Personalaustausch, globales Account Management sowie gemeinsame Beteiligung an Privatisierungen und internationalen Lizenzausschreibungen. Zusätzliche internationale Engagements der Partner sind weitgehend kompatibel mit Concert. MCI und BT konzentrieren sich auf ihre Regionen (Amerika, Europa) und verbinden damit auch Nutzen für Concert. Im Vordergrund steht für beide die Erschliessung neuer Märkte und die Integration ihrer Service-Portfolios.

Während die Partner und zahlreiche Beobachter der TK-Branche Concert mit deutlichem Vorsprung als den robustesten und aggressivsten Wettbewerber im Markt sehen, mischen sich aufgrund des nicht immer preiswerten Expansionskurses auch kritische Stimmen in die Beurteilung der Entwicklung. Analysten von Fleming Research bekundeten gegenüber der Financial Times: „We wonder whether BT's shareholders would want to see BT being involved in over 80 alliances, joint ventures and other investments worldwide. Some of these ventures may demand more substantial commitment from Concert than is assumed today. The returns on these investments may be further off in the future and lower than currently expected...“. Don Cruickshank, BT's UK Director of Telecommunications, mahnt ebenfalls, über den ehrgeizigen globalen Expansionsplänen die Investitionen in nationale Infrastruktur und Qualitätsverbesserungen nicht zu vernachlässigen.

Struktur

Beziehung MCI-BT vor der Fusion

Die Beziehung zwischen MCI und BT war durch zwei Elemente gekennzeichnet. Zum einen die 20%-Beteiligung BT's an seinem Partner. Zum zweiten die Gründung von Concert, die von einer Reihe von Vereinbarungen begleitet war. Die erste regelt die wechselseitige Lizenzierung zwischen den Müttern und Concert hinsichtlich Markenrechten und technischem Know-how. Die zweite Vereinbarung betrifft die Verwendung der Marke Concert durch die nationalen Vertriebskanäle. Schliesslich schrieben Concert und die Mütter die Konditionen fest, zu denen sie Netzkapazitäten voneinander anmieten.

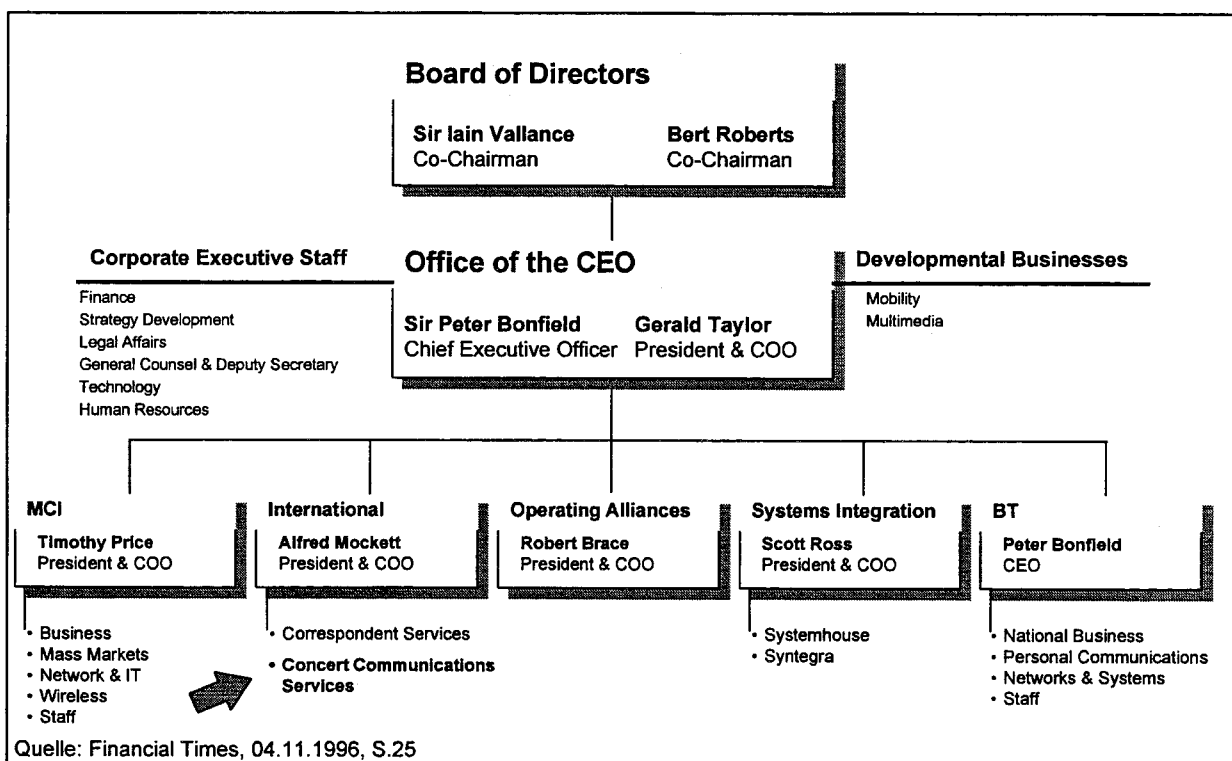


Einfacher Sprachverkehr wird weiterhin über die bestehenden Korrespondenzwege abgewickelt. Die bilateralen Beziehungen zu anderen Carriern oder nationalen Aufsichtsbehörden sollen weiter gepflegt werden. Im Zuge der Reorganisation der globalen Verantwortlichkeiten erwarben die Partner gegenseitig einige Tochtergesellschaften und Beteiligungen. Ausserhalb von Concert leasen BT und MCI Access Lines voneinander zu Markttarifen, um ihren gewöhnlichen Telefonverkehr zwischen Grossbritannien und den USA zu schalten.

Concert Global Communications (CGC) nach der Fusion

CGC ist eine in England eingetragene Firma mit doppeltem Firmensitz in Washington und London und präsentiert sich als Holding mit fünf Geschäftsbereichen (primary business units) sowie einer separaten „developmental business group“ für Multimedia- und Mobilitätsdienstleistungen. Die beiden Unternehmenschefs Bert Roberts (MCI) und Sir Iain Vallance (BT) werden Concert als Co-Chairmen leiten. In dem 15-köpfigen Leitungsgremium wird BT acht, MCI sieben Stühle besetzen. Neuer CEO wird der BT-Mann Peter Bonfield, MCI's bisheriger Konzernleiter Gerald F. Taylor nimmt die Position des President und COO als Stellvertreter Bonfields ein.

Auf der operativen Ebene werden die nordamerikanischen und britischen Geschäfte unter den bisherigen Firmennamen fortgeführt. Die überaus erfolgreichen Markennamen *BT* und *MCI* werden also weiter verwendet für zwei autonome Geschäftsbereiche unter dem Holdingdach. Organisationsstruktur, Produktkennzeichnung, Geschäftsbetrieb, IT, Marketing und Vertrieb, Service und Finanzen werden in den Heimatmärkten nahezu unverändert bleiben.



In den Bereich MCI fallen neben den nordamerikanischen Aktivitäten auch die operativen Allianzen mit Stentor in Canada und Avantel in Mexico.

Der Geschäftsbereich *Systems Integration* verbindet das MCI Systemhouse mit BT's Bereich Syntegra. Mit Outsourcing- und Systemintegrationsleistungen setzt der Bereich US\$ 1.8 Mrd um und liegt damit global unter den ersten fünf. Der Bereich unterhält Büros in aller Welt und beschäftigt 10.000 Berater.

CGC *International* fasst die internationalen Aktivitäten von BT und MCI sowie das JV Concert Communications Services (CCS) zusammen. Deren globale Produktentwicklung und

Vermarktung sowie die weltweiten Netze werden hier konsolidiert. In den Verantwortungsbereich International fallen auch die Beziehungen zu den Concert-Distributoren in 36 Ländern.

Concert, BT und MCI unterhalten bereits Joint Ventures in insgesamt 16 Ländern, die sich einer Öffnung ihrer Telekommunikationsmärkte verschrieben haben. Diese Ventures von MCI und BT sind der Unit *Operating Alliances* zugeordnet.

Letztendlich besteht also das Joint Venture CCS noch immer - heute angesiedelt in der Division International. Eine Veränderung seines Status kann nicht abgeschätzt werden. *Concert Communications Services* ist das Element im Concert-Verbund, welches zum Vergleich mit AT&T-Unisource und Global One herangezogen werden sollte. In der Folge ist mit der Verwendung des Namens Concert also das Joint Venture CCS gemeint.

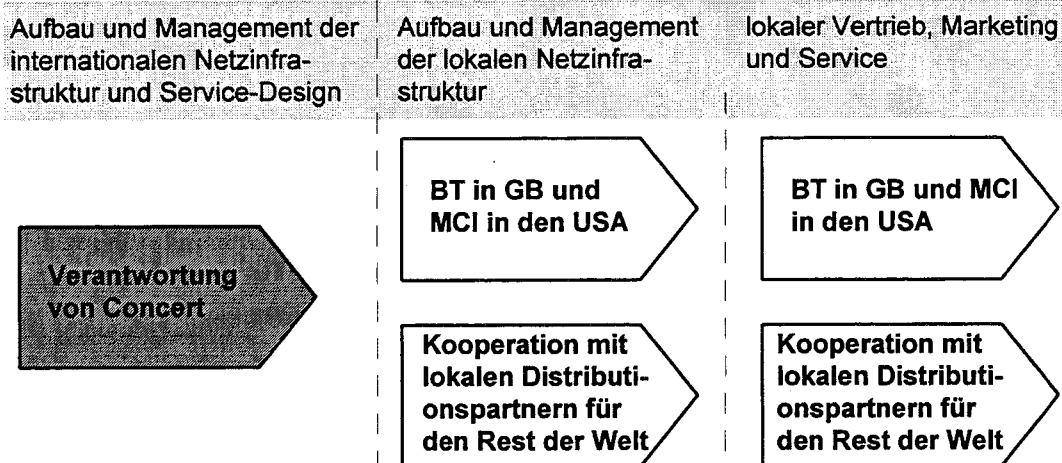
Marktauftritt

Das Ziel von BT und MCI besteht in einem weltweit einheitlichen Angebot von Sprach- und Datendiensten für multinationale Geschäftskunden. Concert (CCS) haben die Partner die Rolle eines Produktentwicklungshauses zugedacht. Den Vertrieb übernehmen BT und MCI, wobei MCI für den amerikanischen Kontinent und den Karibikraum (ca. 40% des weltweiten TK-Verkehrs), BT für den Rest des Globus verantwortlich zeichnet. Concert stellt ferner eine Supportorganisation für die Mütter bereit. Das Joint Venture tritt also nicht selbst als Anbieter am Markt auf (im Gegensatz z.B. zu GO), sondern repräsentiert eine Netzplattform und Produktfamilie. Peter Erskine, ehemaliger CEO von Concert, erläutert: „Das Joint Venture betreibt das Produktmarketing für BT und MCI, baut das Netz auf und steuert es für die Partner.“ Hierfür haben beide Partner Teile ihres internationalen Netzes an Concert übertragen. Mit seinem zeitlichen Vorsprung und den raschen roll-outs neuer Produktgenerationen positioniert sich Concert als Innovationsführer: „This is why Concert is at the leading edge in technology....“.

BT und MCI sind im Rahmen ihrer Vertriebsaufgaben ermächtigt, Sublizenzen an nationale Distributoren für einzelne Länder zu vergeben (bspw. Portugal Telecom, Telenor, NIS etc.). Häufig beteiligt sich der betreffende Partner an dem Distributor bzw. gründet mit ihm ein Joint Venture für die Erbringung von TK-Dienstleistungen, v.a. den Vertrieb von Concert-Diensten (bspw. Viag Interkom in Deutschland, Newtelco in der Schweiz, Albacom in Italien etc.). Der lokal auftretenden Gesellschaft (es könnte neben den beiden genannten Optionen auch eine reine Tochter von BT oder MCI sein) wird dann das lokale Infrastrukturmanagement sowie die Distribution übertragen.

Concert verfügt neben seinen Müttern über ca. 40 Vertragspartner und deckt über 50 Länder ab. Diese Gesellschaften sind als Teilnehmer am Global Partners Program jeweils national für die Vermarktung und den Vertrieb von Concert-Produkten verantwortlich. Concert bzw. BT/MCI leisten dabei Sales und Service Support. Kundeneinschätzungen legten trotz aller Klarheit in der regionalen Aufteilung offen, dass es auch zwischen BT und MCI zu Konflikten in Vertriebskanälen komme.

Concert erhält von den Muttergesellschaften und anderen Distributoren Lizenzgebühren für die Bereitstellung der Concert-Services. Die folgende Abbildung zeigt die grobe Aufgabenteilung zwischen den am Wertschöpfungsprozess Beteiligten.

Concert: Verteilung der Wertschöpfung

Quelle: in Anlehnung an: Elixmann/Hermann, Strategische Allianzen im Markt für TK-Dienste, WIK Newsletter, März 1996

Verfügbare Zahlen

	1995	1996 estimated
revenue (US\$ Mio)	300-375	700
net income (US\$ Mio)	(57)	
employees	700	

Quelle: Geschäftsberichte, Zeitungsmeldungen

Einige Stärken

- BT und MCI sind heute *ein* Unternehmen
- hohe Stabilität der Allianz: zu Beginn durch die Beteiligung von BT an MCI, heute durch die Fusion
- klare Kompetenzverteilung ermöglicht schnelles Handeln
- zeitlicher Vorsprung des first movers gegenüber den Konkurrenten
- Joint Venture CCS hat alle Genehmigungen
- MCI und BT können Ressourcen und Know-how bündeln ohne Abstimmungsprozesse
- solide Kapitalstruktur gibt Spielraum für Expansion
- MCI's Marketing Know-how nützt beim Markteintritt in Europa
- Concert Communications Services besitzt die am weitesten entwickelten Produkte
- starke Position im US-Markt erspart BT dort einen kostspieligen Markteintritt
- MCI und BT erzielen Economies of Scale auf der attraktiven Transatlantikroute
- Global Account Management in einer Organisation (inhouse durch CCS)
- Marktabdeckung weltweit wächst kontinuierlich
- bereits viele Kunden für Concert-Dienste
- Concert besitzt eigenes Netzwerk (Reichweite, Qualität)
- beide Unternehmen haben lange Wettbewerbserfahrung
-

Einige Schwächen

- Integration zweier Grossunternehmen lenkt viel Managementkapazität auf interne Fragen, Integrationsprobleme etc.
- ein solcher Grosskonzern wird eventuell langsamer im Vergleich zu vorher
- bislang schwache Präsenz im asiatischen Markt

- Kulturdifferenz zwischen Ex-Monopolisten BT und aggressivem Einsteiger MCI
- unklare Gewinnsituation des Concert Joint Ventures
- Konflikte der Vertriebsleute in den Muttergesellschaften, ob Concert- oder BT/MCI- Produkte zu bevorzugen sind
- eher schwache Marktposition in Mitteleuropa
- die zahlreichen Beteiligungen BT's oder MCI's an nationalen Partnern (Telefónica, Portugal Telecom, Cegetel....) verschlingen hohe Beträge
-

4. AT&T-Unisource

AT&T-Unisource (AUS) ist ein Joint Venture, das AT&T und die (ehemals) vier Muttergesellschaften von *Unisource* im Mai 1996 zur Ausweitung ihrer Kooperation ins Leben riefen. Da AUS mit weiteren Allianzen verknüpft ist, sollen diese Elemente einzeln dargestellt werden. Den Kern für diese Darstellung bildet jedoch AUS.

4.1 Unisource

Unisource ist eine Gemeinschaftsunternehmung z.Zt. dreier kleiner europäischer PTOs: *Telia* (Schweden), *PTT Telecom Netherlands* und *Swiss Telecom PTT*.

Partner und Historie

1991/92 gründeten PTT Telecom Netherlands und die schwedische *Telia* (damals *Televerket*) ein Joint Venture für Datendienste an Grosskunden, welches sie *Unisource* (US) nannten. Mit dieser Entscheidung beendeten sie die Ära der 'nachbarschaftlichen Harmonie' unter den TK-Firmen und setzten den folgenreichen Trend in Gang, der Thema dieser Fallstudie ist.

Unisource NV wurde als Holding-Gesellschaft für zunächst zwei Geschäftsbereiche, Business Networks und Satellite Services, aufgesetzt. Ihr Hauptquartier war Hoofddorp, Holland. Die Partner benannten zudem sämtliche europäischen Niederlassungen in US-Büros um. Die Idee war, Unisource zu einem unabhängigen pan-europäischen Anbieter von TK-Leistungen zu entwickeln.

Im September 1992 erwarb die Swiss Telecom ein Drittel der Anteile an den US Satellite Services. Im Juli 1993 trat die Swiss Telecom PTT Unisource bei, indem sie 33,3% des Kapitals der US NV kaufte. Ihr Datengeschäft *Telepac* wurde in Unisource eingebracht.

Im Juli 1994 unterzeichnete *Telefónica* einen letter of intent, sich als vierter Shareholder an der Allianz zu beteiligen, was im Juli 1995 formalisiert und zum 31. Mai 1996 offiziell von der EU genehmigt wurde. *Telefónica* brachte seine nationalen Datendienste nach einer Übergangszeit im Dezember 1995 in Unisource ein. Nach einer Kapitalerhöhung zur Aufnahme *Telefónica*s besass jeder der nun vier Partner 25%.

Die vier Partner sahen bereits früh Unisource als ein Mittel, sie bei der Verteidigung ihrer relativ kleinen Heimmärkte gegen neue, v.a. ausländische Wettbewerber zu unterstützen. „Wir brauchen die internationale Expansion. Wir können aber nur durch strategische Allianzen so schnell wachsen, dass wir uns mit AT&T, der DT oder FT vergleichen können..... Wir sind mit Unisource glänzend positioniert.“, bekräftigt Wim Dik, Chairman der KPN im Mai 1996. Die unmittelbaren Ziele lassen sich wie folgt umreißen:

- Durchdringung des europäischen Marktes mit einer erweiterten Dienstleistungspalette aus einer Hand
- Erreichen einer kritischen Grösse durch Allianzen und Akquisitionen/Beteiligungen
- Effizienzverbesserung/Kostensenkung durch internationale Ressourcenzusammenführung der Partner

Die Partner kooperieren z.B. in der Harmonisierung, dem Ausbau und der Zusammenführung ihrer internationalen Netze. Gegenüber Dritten wollen die Partner ihre kollektive Einkaufsmacht nutzen. Sie betreiben gemeinsame F&E-Projekte im Technik- und Dienstebereich, um Synergien auszunutzen und Erfahrungen auszutauschen. Und mit AT&T und World Partners wurde früh der Aufbau eines globalen Account Managements vorangetrieben. Einige dieser Aktivitäten finden im Rahmen der Initiative 'One Telecom Country', einer Kooperationsplattform der vier Muttergesellschaften, statt. Das OTC-Konzept fördert vor allem die horizontale und funktionale Integration der Partner, um Kostensenkungspotentiale auszuschöpfen. OTC leistet somit einen entscheidenden Beitrag zu den kurzfristigen Priori-

täten. Das zweite Standbein für Unisource ist die Expansion in dritte Märkte. US soll im Auftrag seiner bald dem Wettbewerb ausgesetzten Anteilseigner Kunden akquirieren und zusätzlichen Umsatz generieren.

Bereits im Frühjahr 1994 begann Unisource, mit der amerikanischen AT&T eine gemeinsame Offerte für eine Ausschreibung der European VPN Users Association (EVUA) zu erarbeiten. Den partiellen Zuschlag betrachteten die Partner als einen fruchtbaren Boden und bauten ihre Kooperation sukzessive aus. Schon wenige Monate später, im August 1994, traten die Europäer der von AT&T initiierten World Partners Company als Anteilseigner bei und machten Unisource somit zum Vertriebskanal für Europa. Die weitere Entwicklung der Zusammenarbeit mit AT&T wird im folgenden Abschnitt AT&T-Unisource geschildert. Unisource verfügt über weitere internationale Anbindung durch *Infonet*, an der die Unisource-Partner jeweils einen Anteil von 18,7% halten.

Seit der Überführung fast aller operativen Geschäftsfelder an AT&T-Unisource beschränkt sich die Unisource-Dachfirma auf zwei Aufgaben: 1. die Zusammenfassung der Shareholder-Interessen gegenüber AT&T bzw. die Verwaltung der gemeinsamen Beteiligungen und 2. die Förderung der Zusammenarbeit der drei verbliebenen Partner untereinander. Die Unisource-Partner betreiben einzeln oder gemeinsam parallele Internationalisierungsvorhaben. Diese sind teilweise unverbunden, teilweise erweitern sie die Reichweite von US bzw. AUS.

Der spanische Partner stellte im Frühjahr 1997 die Widerstandsfähigkeit des Unisource-Bündnisses auf die Probe. Telefónica suchte einen nordamerikanischen Partner, um mit diesem gemeinsam ein panamerikanisches Netz zu entwickeln. Dies sollte auch Investitionen in Südamerika und in transatlantische Verbindungen umfassen. Das Unisource-Mitglied wählte nicht die Bündnispartnerin AT&T aus, sondern deren Konkurrentin MCI. Da Telefónica mit MCI und BT auch Überkreuzbeteiligungen und eine Involvierung in deren Allianz Concert vorgesehen hatte, forderten die übrigen drei Unisource-Mitglieder die Spanier zum Verlassen der Allianz auf. Im Mai 1997 waren die Firmen noch in der Aufhebung ihrer Beziehungen begriffen.

Die Partner hatten bereits früh eine weitere Integration bis hin zu einer Verschmelzung als für die ferne Zukunft nicht ausgeschlossen erklärt, wenngleich keine Anstrengungen in diese Richtung unternommen worden waren. Nach dem Ausscheiden Telefónicas und öffentlicher Kritik an der Struktur der Allianz gab Ben Verwaayen, CEO der PTT Telecom Netherlands, bekannt, die Unisource-Partner erörtern zur Zeit die Möglichkeit eines Austausches von Aktienpaketen. Der Grund liege allerdings nicht in internem Misstrauen, sondern man bemühe sich, dem unbegründeten Vorurteil in der Aussenwahrnehmung entgegenzutreten, Unisource sei ein zu instabiler und für Kunden schwer berechenbarer Verbund. „We need a structure that meets the approval of the public eye.“ Ein Hindernis für cross-shareholdings stellt momentan noch das Staatseigentum an zwei der drei Partner dar.

Doch die Allianz sah sich auch an einer zweiten Front unter Druck: Die inzwischen aufgegebenen Pläne einer Fusion AT&T's mit der lokalen US-Telefongesellschaft SBC Communications demonstrierten nachdrücklich, dass der amerikanische Partner seinem Heimatmarkt immer mehr Aufmerksamkeit widmen muss und die internationale Strategie zu vernachlässigen droht. Damit verringert sich die von dort zu erwartende Unterstützung für expansive Ambitionen der 'kleineren Europäer'. André Käser, Auslandschef der Swiss Telecom, weist deshalb eher auf einen Kurs der Intensivierung der Beziehungen unter den drei Kernpartnern hin: „Der Markt ist verteilt, jetzt wird konsolidiert.“

Den Beweis lieferte Unisource am 4. Juni 1997. Telia, Swiss Telecom und PTT Netherlands gaben die Zusammenlegung ihrer internationalen Operations und Netze in der gemeinsamen Gesellschaft Unisource Carrier Services mit Sitz in Zürich zum 1.1.1998 bekannt - vorbehaltlich der erforderlichen Genehmigungen. Unisource- CEO Paul Smits: „And now there

can be no question whatsoever that Unisource isn't a loose alliance." Das erlaubt Smits und Käser, die plakativen Aussagen des Schweizer BT-Statthalters, Newtelco-Chef Hans Ivanovitch, - „Wir sehen Unisource nicht mehr als ernsthaften Konkurrenten.“ - als „lächerlich“ abzutun.

Unisource Carrier Services wird mit US\$ 2,5 Mrd. Umsatz und 900 Angestellten zum grössten europäischen Carrier und bietet in dieser engen Verbindung auch neue Anreize für AT&T, ihr europäisches Geschäft noch enger mit Unisource zu verzahnen.

Struktur

Unisource NV ist die Dachgesellschaft der Unisource Gruppe, zu der die diversen Tochtergesellschaften gehören. Die Aktivitäten erstreckten sich ehemals auf drei Geschäftsfelder, die wiederum in sechs eigenständigen Tochterfirmen organisiert waren, von denen einige in AUS aufgingen:

- business services: Unisource Business Networks, Unisource Voice Services, Unisource Satellite Services
- personal services: Unisource Card Services, Unisource Mobile
- network services: Unisource Carrier Services

Die Dachgesellschaft koordiniert und überwacht die Geschäftstätigkeit der Gesellschaften, prüft ihre Business Plans etc. Unisource wird von einem dreiköpfigen Management Board geleitet. Die Kontrolle durch und Abstimmung unter den Shareholdern läuft über das neunköpfige Supervisory Board, in dem die Präsidenten der Partner-PTTs und die Verantwortlichen für das internationale Geschäft sitzen.

Die umfangreichste Geschäftstätigkeit stellt der Bereich Business Networks (Datendienste, Outsourcing) dar. Unisource Carrier Services verfolgt Synergien durch zentrales Management der internationalen Netze der Partner und vermietet Kapazität an andere Carrier.

Marktauftritt

Die Partner waren übereingekommen, ihre nationalen Datedienste von der Mutterorganisation zu separieren und als US Business Networks Schweiz (bzw. Niederlande, Schweden) zu führen. So erhielten die UBN bereits früh substantielles Geschäft von den Müttern übertragen. Diese Entscheidung wird aufgrund eines integrierten Vertriebes aller internationalen Dienste in den Mutterländern wieder rückgängig gemacht. Die nationalen UBN in den Partnerländern gehen wieder in den Müttern auf.

Unisource bezeichnet seine Ausrichtung als dual: Europa wird als ein Markt betrachtet, der mit one-stop Lösungen bearbeitet werden soll. Um dies darzustellen, greift auch Unisource von Beginn an auf enge Kooperationen mit nationalen Partnern zurück. Vor allem aber wurden die vorhandenen internationalen Leitungswege der Partner zu einem einheitlichen Netz unter dem Dach von Unisource Carrier Services zusammengefasst, so dass Unisource bereits früh über wesentliche Teile der 'Produktionsanlagen' verfügte.

Verfügbare Zahlen

	1993	1994	1995	1996
revenue (US\$ Mio)	151,30	537,47	818,41	1397,47
net income (US\$ Mio)	(25,53)	(23,68)	(198,82)	(215,40)
capital expenditure (US\$ Mio)	28,42	122,59	202,92	222,29
total assets (US\$ Mio)	202,87	430,04	636,38	1045,38
employees	910	1518	2229	3356

Quelle: Unisource NV Annual Reports; DFL-Beträge konvertiert in US\$ zu Jahreschlusskursen (für 1996: US\$=1,741 NLG)

Anlässlich der Bekanntgabe der Resultate für 1996 kündigte Unisource das Erreichen der Gewinnschwelle für das Jahr 2000 an - sofern bis dahin keine wesentlichen Akquisitionen anfallen.

4.2 AT&T-Unisource (Uniworld)

Partner und Historie

Im Dezember 1994 vereinbarten AT&T und Unisource die Gründung von *Uniworld*. Uniworld sollte für die beiden Partner von Holland aus die Datenkommunikations- und IVPN-Dienste für multinationale Klienten in Europa abwickeln. Dem war die erfolgreiche Offerte der beiden Partner für eine Ausschreibung der EVUA vorausgegangen. Man besass also bereits ein knappes Jahr Kooperationserfahrung. „Uniworld will build on the excellent de facto working alliance with AT&T for the EVUA.“, sagte der damalige Unisource-Chairman Vucins voraus. Er teilte mit seinem Gegenüber, Pier Carlo Falotti, dem Europaverantwortlichen bei AT&T, die Erkenntnis, dass die Beschränkung auf Europa den Kundenanforderungen nicht gerecht würde. Man suchte daher einen erfahrenen und international gewichtigen Partner, anstelle der vorherigen punktuellen Kooperationen mit SITA oder KDD. Umgekehrt war diese Allianz der vier 'kleinen PTTs' für AT&T die letzte Möglichkeit, ihre Präsenz in Europa zu verbessern. In den amerikanischen und europäischen Konzernen mit Interessen auf beiden Kontinenten besass man eine natürliche Zielgruppe.

Unisource und AT&T einigten sich auf ein 60:40 Besitzverhältnis bei Uniworld. Das Joint Venture begann mit ca. 300 Grosskunden, ca. 2000 Mitarbeitern und Assets von über US\$ 200 Mio, da die Partner wesentliche Teile ihrer Europa-Aktivitäten einbringen wollten. Der Vertrieb der World Partners Produkte wurde ebenfalls Uniworld übertragen.

Während der langwierigen Genehmigungsphase durch die EU setzten sich die Diskussionen bezüglich der Marktbearbeitung, der Technik und der geeigneten organisationalen Form für die Zusammenarbeit unter den Partnern fort und führten schliesslich zu einer Neustrukturierung der immer noch als 'company in formation' firmierenden Uniworld. Die Bereitschaft AT&T's, Mittel in Infrastruktur zu investieren, nahm stetig ab, da sie ihre Ressourcen nun auch für den härter werdenden Konkurrenzkampf im Heimatmarkt einsetzen musste. Zudem gelangten Gerüchte an die Presse, die Partner hätten unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich der Kundenzuordnung und Vertriebskommissionen. Unabhängige Studien zeigten jedoch für AT&T und Unisource keinen Einbruch in der Kundenzufriedenheit.

Im Mai 1996 gaben AT&T und Unisource bekannt, Uniworld durch ein noch umfassenderes Gebilde '*AT&T-Unisource Services*' (AUS) zu ersetzen, in dem nahezu alle Unisource-Aktiva sowie Teile der europäischen Geschäfte von AT&T aufgehen sollten. Unisource hält 60%, AT&T 40% an AUS Services. „We are merging people, assets, customers, business ... if investments are needed to enter France, Germany and Italy, we will do so.“ (Francisco Ros). Mit Blick auf den grössten europäischen Markt Deutschland konnten die Partner im Juni 1996 einen Erfolg verbuchen. Das von Mannesmann geführte Konsortium erhielt den Zuschlag für einen Anteil von 49,8% an der DBKom, der Besitzerin des nach der Deutschen Telekom zweitgrössten Glasfasernetzes in Deutschland. Im Mannesmann-Konsortium sind Unisource und AT&T mit je 15% beteiligt. Die aus Mannesmann-Tochter CNI und DBKom verschmolzene Einheit Arcor ist der AUS-Vertragspartner für den deutschen Markt.

Innerhalb der AUS-Familie besteht allerdings durchaus Potential für Konkurrenzsituationen. AT&T ist überall in Europa noch unter eigenem Namen vertreten, Mannesmann arbeitet in Frankreich mit BT und die Swiss Telecom kündigte im Januar 1997 ein alternatives Projekt in Deutschland mit süddeutschen Energieversorgern an.

Am 03. Juli 1997 schlossen Unisource und AT&T eine neue Partnerschaft mit der italienischen Telefonholding *Stet SpA.*, die im Juli 1997 mit ihrer Tochtergesellschaft *Telecom Italia* verschmolzen und danach unter diesem Namen firmieren wird. Stet ist mit einem Umsatz 1995 von US\$ 18,5 Mrd. die siebtgrößte Telefongesellschaft der Welt. Telefónica hatte bereits frühzeitig die Italiener als mögliches Ersatzmitglied in Unisource ins Spiel gebracht. Hierzu hatten sich Manager aus Unisource-Kreisen jedoch stets zurückhaltend geäußert.

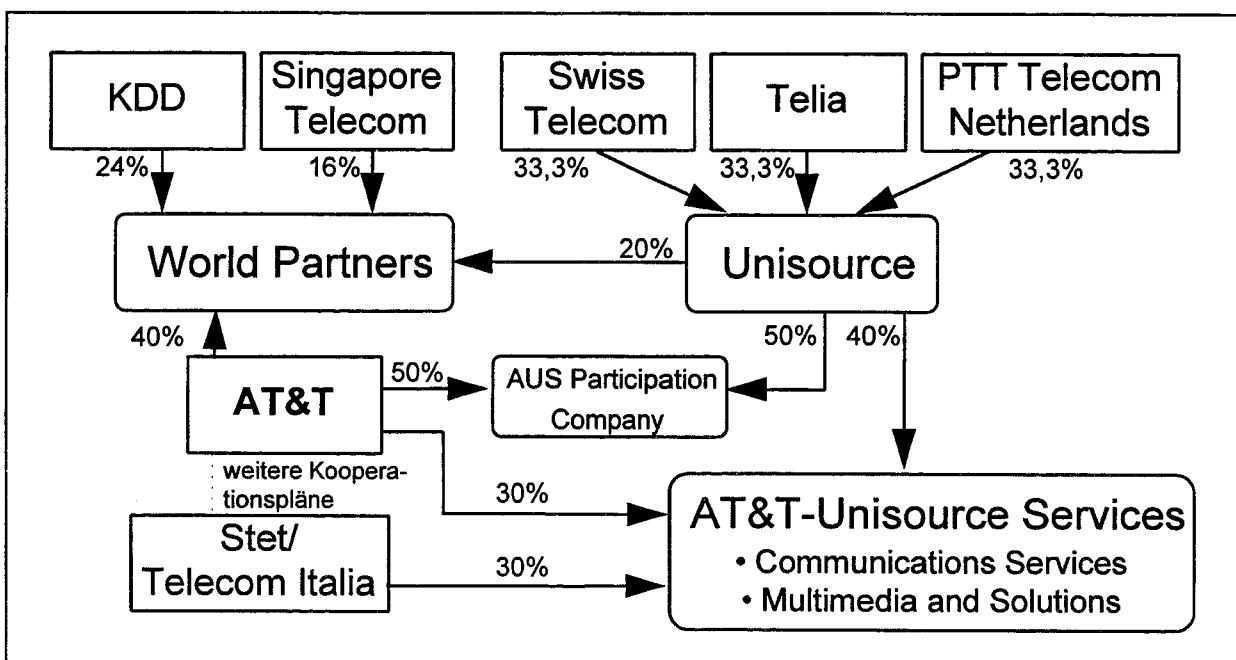
Stet wird den Plänen zufolge einen Anteil von 30% an der AUS Services übernehmen und dazu neben anderen Beteiligungen ihre Tochter *Telemedia International Ltd.*, London, für internationalen Sprach- und Datenverkehr in die Gesellschaft einbringen. Zudem wird Stet AUS-Produkte in Italien vertreiben. Der Anteil von Unisource an AUS reduziert sich entsprechend von 60% auf 40%, der von AT&T geht von 40% auf 30% zurück. Diese Verschiebungen sind in der folgenden Graphik bereits berücksichtigt, d.h. Telefónica ist nicht mehr, Stet aber schon aufgeführt.

AT&T wird darüber hinaus noch engere Bande mit Stet knüpfen. Die beiden Unternehmen planen 50:50 Joint Ventures für Geschäftskunden und TK-Verbindungen im lateinamerikanischen Markt. Zudem erachtet man es als wahrscheinlich, dass AT&T sich als Kernaktionär und strategischer Partner mit 3-5% an Stet beteiligen wird, wenn die Gesellschaft Ende 1997 privatisiert wird. Stet stärkt AUS auch auf den grossen europäischen Märkten (D,E,F,UK). AT&T und Stet wollen „ihre Strategien eng abstimmen“ und damit dem gelegentlichen Eindruck einer fundamentalen Schwäche in der internationalen Position von AUS entgegentreten.

Struktur

AUS Services besteht aus zwei Unternehmensbereichen. Erstens der *AUS Communications Services* mit Sitz in Hoofddorp, die 'seamless international data services' anbietet und die World Partners Beteiligung von Unisource sowie das bisherige Uniworld-Portfolio übernahm. Zum zweiten wird in Genf eine *AUS Multimedia & Solutions* Gesellschaft geschaffen, die Beratung, Outsourcing, Systemintegration und Internetdienste abdecken soll.

Eine drittes Standbein, die *AUS Participation Company*, gehört den Partnern zu gleichen Teilen. Diese Firma soll Business Development, besonders durch Investments in andere Operators in strategisch wichtigen Ländern (D,F,I,GB), betreiben. Unisource erhält zudem die Option, 49% an AT&T UK zu erwerben. AT&T wird eine Option auf eine Beteiligung an US Carrier Services eingeräumt.

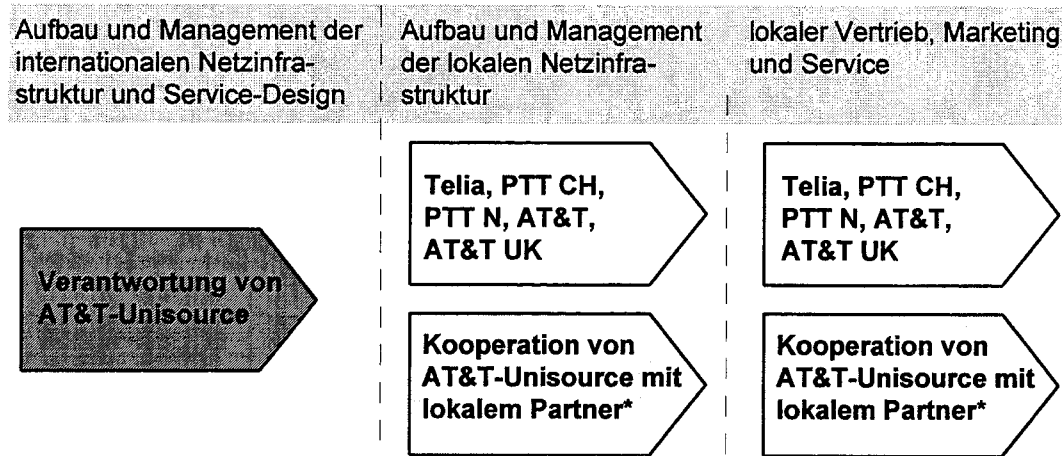


Marktauftritt

AT&T-Unisource Communications Services bietet ein Portfolio von „seamless value-added international voice, data and messaging services for companies operating in Europe“.

AUS arbeitet exklusiv über Distributoren. Selbst entwickelt man die Dienste und Angebote, managt das Netzwerk und leistet intensiven Support für die Vertriebskanäle. Ein direkter Kundenkontakt der AUS Communications Services ist nicht vorgesehen. Den Vertrieb übernehmen die Mütter für Holland, Schweden, die Schweiz, Italien, die USA und Grossbritannien (AT&T UK). In Drittmärkten gehen AT&T und Unisource entweder Beteiligungen an in-country operators ein oder lizensieren nationale Anbieter, die AUS-Produkte zu vertreiben. Durch das Beteiligungsmodell, z.B. bei Mannesmann Arcor oder Siris, an der Unisource und AT&T beteiligt sind, ergibt sich dennoch eine relativ enge Beziehung zwischen AUS und dem Distributor. Die nationalen Partner sind dennoch nicht in den engeren Kreis der Allianzpartner eingebunden. Die folgende Abbildung zeigt die grobe Aufgabenverteilung zwischen den am Wertschöpfungsprozess Beteiligten.

AT&T-Unisource: Verteilung der Wertschöpfung



* eigentlich Distributorenmodell; Unisource und AT&T gehen an diesen aber auch Beteiligungen ein (Arcor)

Quelle: in Anlehnung an: Elixmann/Hermann, Strategische Allianzen im Markt für TK-Dienste, WIK Newsletter, März 1996

Verfügbare Zahlen

AUS berichtete inoffiziell einen Umsatz von US\$ 1,29 Mrd und 5000 Mitarbeiter für 1996.

Einige Stärken

- beste Marktabdeckung weltweit über World Partners und AT&T
- starkes Standbein in den USA
- flexible Allianz erlaubt relativ unkomplizierte Aufnahme neuer Mitglieder
- Flexibilität im Eingehen auf Kundenbedürfnisse
- viel Erfahrung im Zusammenbringen der verschiedenen Kulturen, reicher Erfahrungsschatz
- wirkt als 'Allianz der Kleinen mit global reach über AT&T' nicht abschreckend auf potentielle Partner
- sehr positive Zahlen
- die Partner arbeiten auch ausserhalb von Unisource zusammen, z.B. gehen sie gemeinsam Beteiligungen an anderen europäischen Operators ein (Tschechien, Irland); diese Engagements sind mit der Unisource/AUS-Logik weitgehend vereinbar
- relativ starker Partner in Deutschland

- weltweites Netzwerk von Partnern für Erfahrungsaustausch und Know-how
-

Einige Schwächen

- hohe interne Komplexität von US/AUS/WP
- mehrere Veränderungen des Partnerkreises sorgen für Unsicherheit nach innen und aussen sowie Bindung von Ressourcen für interne Verhandlungen
- zuviele Partner, daher langwierige Abstimmungsprozesse
- hohe Anzahl der Partner macht Koexistenz unterschiedlicher Präferenzen, Strategien und Interpretationen sehr wahrscheinlich
- relativ schwach in den grossen europäischen Märkten
- trotz ähnlicher Grösse gravierende Unterschiede in der Wettbewerbserfahrung der Partner
- kulturelle Differenzen zwischen Europäern und Amerikanern wahrscheinlich
-

4.3 World Partners

Die World Partners Association ist eine weltweite Kooperation von Telekommunikationsgesellschaften mit eher defensivem Charakter. Sie wurde 1993 von AT&T, Singapore Telecom und KDD ins Leben gerufen, um gemeinsam weltweite seamless services auf Basis der Netze der Partner und der bestehenden bilateralen Verbindungen anzubieten.

Bei World Partners muss man zwischen den vier *Partnern mit Kapitalanteil* (AT&T 40%, Unisource 20%, KDD 24%, Singapore Telecom 16%) sowie den mittlerweile 13 *assoziierten Mitgliedern* (z.B. Korea Telecom, Telstra, Unitel, Telecom New Zealand, Hongkong Telecom, PLDT, Bezeq) unterscheiden. Die Anteilseigner managen die operative *World Partner Company*, die die weltweiten Betriebszentren und den Support für die Mitglieder bereitstellt. Alle Mitglieder (mit oder ohne Kapitalanteil) bilden die *World Partners Association*. Der Vertrieb ist ähnlich wie ein Franchising-System geregelt. Die Mitglieder dürfen World Partner Dienste unter der Markenbezeichnung 'WorldSource' in ihrem Land anbieten, verpflichten sich dabei aber nicht zu einer exklusiven Bindung an diese Organisation. Zudem ist WP über bilaterale Abkommen in über 200 Ländern vertreten. Seit Juni 1994 vertritt Unisource, seit 1996 AT&T-Unisource WP exklusiv in Europa. Die 'Markterschliessung' erfolgt demnach durch die Neuaufnahme eines Mitgliedes.

World Partners: Verteilung der Wertschöpfung

Bereitstellung der internationalen Netzinfrastuktur	Management der internationalen Netzinfrastuktur und Service-Design	Aufbau und Management der lokalen Netzinfrastuktur	lokaler Vertrieb, Marketing und Service
---	--	--	---

World Partners Mitglied in seinem Heimatland

World Partners Company

World Partners Mitglied in seinem Heimatland

World Partners Mitglied in seinem Heimatland

Quelle: in Anlehnung an: Elixmann/Hermann, Strategische Allianzen im Markt für TK-Dienste, WIK Newsletter, März 1996

Die technischen Standards der Services, Qualitäts- und Billingrichtlinien werden von der World Partners Company definiert, den assoziierten Distributoren verbleibt Vertrieb und Implementierung der Services sowie der Kundensupport. Das Service Portfolio ist im Vergleich zu AT&T-Unisource stärker eingeschränkt. Die Anfangsinvestitionen der Allianz hiel-

ten sich daher auch in Grenzen (ca. US\$ 140 Mio); WP nutzt v.a. die vorhandenen Produkte und Leitungen der Mitglieder, besitzt also selbst keine separate Infrastruktur. Die Aufgabe der World Partners Company ist also auf Back-Office Rollen beschränkt.

Da die World Partners Company nach eigenen Angaben keinen Profit generieren will, deckt sie ihre Ausgaben aus jährlichen Gebühren der Mitglieder. An deren Umsätzen und Gewinnen partizipiert sie nicht.

WP stellt aus Sicht von Unisource bzw. AT&T-Unisource die globale Anbindung, speziell in den pazifischen Raum hinein, sicher. Neben AT&T's weltweiter Organisation ist die WP-Mitgliedschaft das zweite globale Standbein für AUS, wobei aber beide als miteinander verschränkt betrachtet werden können. Aus Sicht von AT&T stellt WP ein Element der Internationalisierung dar, welches nur eine sehr geringe Bindung und Festlegung für die Zukunft in sich birgt. Die WorldSource-Dienstleistungen erhalten bei Kundenumfragen in puncto Service oftmals die besten Noten.

Die Kooperation innerhalb von World Partners wird, auch wegen ihres wenig verpflichtenden Charakters, als eher unverbindlich eingeschätzt. Simon Krieger, President von World Partners, vergleicht den Verbund aus staatlichen Telefongesellschaften, Ex-Monopolisten und Newcomern mit Assoziationen wie Visa oder Mastercard. Diese beschränken sich aber lediglich auf die Transaktionsabwicklung. Dennoch zähle WP schon 300 der 1000 grössten Unternehmen der Welt zu seinem Kundenkreis. Jeder Partner akquiriert Kunden auf eigene Faust und rechnet auch selbst mit ihnen ab. Ein globales Angebot erfordert langwierige Abstimmungsprozesse der einzelnen Beteiligten. „World Partners ist eine defensive Veranstaltung, in der niemand bereit ist, Geld auf den Tisch zu legen.“, beschreibt Viesturs Vucins, der von AUS in den GO-Chefsessel wechselte, seine Erfahrungen. So befindet auch Paul Wondrasch, Senior VP International der die Allianz führenden AT&T: „Die Strukturen müssen schneller und fester werden.“

5. Zweifel an globalen Allianzen

Weshalb globale Allianzen *keinen* Sinn machen, dazu äussern sich verschiedene Beteiligte. Im Economist beschreibt Jan de Vries, künftiger CFO von Unisource, AT&T-Unisource als das Äquivalent einer Firma mit mehr als 200.000 Mitarbeitern und US\$ 75 Mrd an Umsatz. Doch der Economist meldet sogleich Zweifel an: „But the truth is that these alliances are still emperors without empires: they are mostly a glossy way to market their members' existing services The 500 biggest multinationals spend a combined \$ 20 bn on telecoms each year, yet the alliances together had revenues of just 10% of that - and this includes many smaller clients. For the customers themselves, shopping à la carte - or via a broker - may often be cheaper, says Analysys, a British consultancy.“ Die Allianzen können nur deshalb halbwegs akzeptable Umsätze berichten, weil ihnen ehemalige Kunden der Mütter zugerechnet werden. Der kaum nachweisbare Erfolg dieser globalen Anbieter zieht also Misstrauen nach sich, ob diese Strategie tatsächlich sinnvoll ist.

Zumeist führen die Partner auch nur einen Teil ihrer Dienste über die Allianz. BT offeriert einige global services unter dem eigenen Namen und andere unter dem Namen Concert. Ist dies ein Zeichen nur halbherzigen Commitments? Sind die Allianzen also nur „medium-rather than long-term solutions to a corporate problem? Telekom- wie Finanzexperten vertreten die Meinung, dass sich diejenigen Allianzen, die nicht zu Fusionen führen, letztendlich wieder auflösen werden.

Auch die Kunden sind unsicher, ob sie es wagen können, ihren gesamten Kommunikationsbedarf an einen Anbieter zu vergeben. Erweist sich one-stop-shopping als eine Illusion? Ein Forrester-Report erbrachte: Die sich bildenden globalen Carrier befriedigen die Kundenbedürfnisse noch nicht. Sie lindern allenfalls einige Kopfschmerzen der Multinationals. Verlässliche Qualität und regionale Abdeckung sind die Hauptwünsche, die jedoch offenbar noch niemand an vielen Orten auf der Welt simultan und zur Zufriedenheit der Abnehmer bieten kann.

Und CIT Research, eine Londoner Beratungsfirma, weist auf die Verkehrsvolumina weltweit vernetzter Grossunternehmen hin: auch dort verläuft das Gros der Gespräche innerhalb der jeweiligen Landesgrenzen.

Als Alternative preisen sich die Global Carriers mit Einheitsstruktur an. Colin Williams (CEO WorldCom): „We are the global alliance without any allies, so we do not have the frustration of having partners. Partnerships can be awful - they slow you down.“ Er weist auf die grosse Reichweite seiner eigenen Firma im Vergleich zu den Allianzen hin. Auch Laurence Huntley (Equant) glaubt an die Vorteile der 'single-ownership structure': „The realities of the alliances are that they have not just to string together different networks or build an overlay capacity, but they have issues such as different cultures. They are pretty sizeable in their own right, which can make them a little slower in their decision-making.“

Einzelne Unternehmen wie Equant oder WorldCom haben weniger Probleme mit supra-nationalen Aufsichtsinstanzen wie der EU oder den nationalen Kartellbehörden. Zudem haben sie in der Regel klarere Strategien, während die Allianzen oft undeutliche Kompromisse vorweisen. Dafür sprechen zwei Gründe: einmal müssen sich die Partner untereinander auf die Richtung einigen, die die Allianz einschlagen soll, und dazu wird jeder Partner auf die Gestaltung der Trennlinie zwischen den Gemeinschaftsaktivitäten und seinen eigenen (übrigen) Operationen achten.

Sämtliche in solch komplexen Allianzen involvierte Unternehmen müssen sich ähnliche Fragen stellen, z.B.:

- Haben wir ein ähnliches Geschäftsverständnis?
- Haben wir jeweils schnelle und objektiv-nüchterne Entscheidungsprozesse?

- Können wir vor allem die Manager für die Operations vor Ort in unseren Unternehmen zur Zusammenarbeit motivieren?
- Sind unsere Kulturen verträglich?
- Wie unabhängig darf oder muss die Allianz von den anderen Operationen der Mütter sein?

Deutlich wird dabei vor allem eines: Ansatzpunkte müssen auf allen Ebenen gesucht werden - sie betreffen die Mutterunternehmen genauso wie die Kooperationseinheiten (z.B. die Joint Ventures). Denn eines ist klar: Die Branche verliert langsam aber sicher ihren althergebrachten Charakter bilateraler Geschäfte und Beziehungen. Je komplexer und kompetitiver die TK-Industrie wird, desto mehr rücken die vielfältigen, mehrschichtigen und multilateralen Interdependenzen in den Vordergrund, die es zu entwickeln und zu lenken gilt.

Liste der seit Januar 1993 am Institut für Betriebswirtschaft
erschienenen Arbeitspapiere

- Nr. 1** Krüger, W./Müller-Stewens, G. - Matching Acquisition Policy and Integration Style, St. Gallen, Januar 1993
- Nr. 2** Müller-Stewens, G./Spickers, J. - Akquisitionsmanagement als Organisation des Wandels, St. Gallen, Januar 1993
- Nr. 3** Gomez, P./Rüegg-Stürm, J. - Controlling im Dienste der Wertsteigerung der Unternehmung, St. Gallen, Januar 1993
- Nr. 4** Strasser, G. - Wissensmanagement - Forschungsprojekt zur Handhabung fundamentalen Wandels in grossen Unternehmen, St. Gallen, November 1993
- Nr. 5** Strasser, G. - Die Bedeutung soziologischen Wissens bei der empirischen Analyse organisatorischer Lernprozesse, St. Gallen, Januar 1994
- Nr. 6** Strasser, G. - Wandel, Lernen von Organisationen, Wissensmanagement, St. Gallen, Januar 1994
- Nr. 7** Strasser, G. - The New Winners?-Project: Engendering, Enhancing and Measuring Fundamental Corporate Transformation Processes, St. Gallen, April 1994
- Nr. 8** Malioukova, I./Strasser, G. - Bericht einer Interviewanalyse: Brauchen Unternehmen Revolutionen? St. Gallen, April 1994
- Nr. 9** Weber, B. - Unternehmensnetzwerke aus systemtheoretischer Sicht, St. Gallen, Juni 1994
- Nr. 10** Schwaninger, M. - Stand der Entwicklung und Tendenzen der Managementforschung. Ein Beitrag aus systemtheoretischer Sicht, St. Gallen, Juli 1994
- Nr. 11** Schwaninger, M. - Control - A Systems Perspective, St. Gallen, August 1994
- Nr. 12** Schüppel, J. - Organisationslernen und Wissensmanagement, St. Gallen, August 1994
- Nr. 13** Strasser, G. - Wandel von Unternehmen und Revolution - Variationen über eine radikale Vorstellung von Veränderungen im grossen Unternehmen, St. Gallen, September 1994
- Nr. 14** Schwaninger, M. - Die intelligente Organisation als lebensfähige Heterarchie, St. Gallen, September 1994
- Nr. 15** Binder, V./Kantowsky, J. - Potentialorientiertes Management - Eine Standortbestimmung, St. Gallen, Februar 1995
- Nr. 16** Schüppel, J. - Das „MB-Erfolgsprogramm“ bei der Mercedes-Benz AG - Fallstudie, St. Gallen, Mai 1995
- Nr. 17** Schwaninger, M. - Lernende Unternehmungen - Strukturen für organisationale Intelligenz und Kreativität, St. Gallen, Oktober 1995

- Nr. 18** Schwaninger, M./Espejo, R. - Recursive Management: A Key to Organizational Fitness, St. Gallen, November 1995
- Nr. 19** Schwaninger, M. - Systemtheorie - Eine Einführung für Führungskräfte, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, St. Gallen, September 1995
- Nr. 20** Schwaninger, M. - Structures for Intelligent Organizations, St. Gallen, February 1996
- Nr. 21** Müller-Stewens, G./Aschwanden C. - Überlegungen zur Rolle der Informationstechnologie im Aufgabengebiet von Führungskräften, St. Gallen, April 1996
- Nr. 22** Schwaninger, M. - Integrative Systems Methodology: Framework and Application, St. Gallen, June 1996
- Nr. 23** Kriwet, C./von Krogh G.F. - Corporate Ethnography, St. Gallen, November 1996
- Nr. 24** von Krogh G.F./Mahnke, V. - Managing Knowledge in International Alliances, St. Gallen, April 1997
- Nr. 25** Müller-Stewens, G./Radel, T. - Alliansensysteme als Spieler auf dem globalen Telekommunikationsmarkt: Kampf der Giganten oder emperors without empires?, St. Gallen, Juli 1997
- Nr. 26** Müller-Stewens, G./Radel, T. - Branchendynamik und Veränderungsnotwendigkeit: Das Beispiel der Telekommunikationsbranche, St. Gallen, Juli 1997

Institut für Betriebswirtschaft
an der Universität St. Gallen (HSG)
Dufourstrasse 48
CH-9000 St. Gallen
Tel. 0041/71/244 2360
Fax 0041/71/244 2355