UNIVERSITÄT
ST. GALLEN

D *iskussionsbeiträge*

Branchendynamik und Veränderungsnotwendigkeit: Das Beispiel der Telekommunikationsbranche

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

No. 26

Institut für Betriebswirtschaft

Inhaltsübersicht

1. Zukunftsindustrie Telekommunikation
2. Telekommunikation im Staatsauftrag: Monopole vernetzen die Nation
3. Die Telekommunikationslandschaft bewegt sich: Liberalisierung und Intensivierung des Wettbewerbs in den 80er und 90er Jahren
   - 3.1 Veränderungen in der Produktion
   - 3.2 Neue Einflüsse auf den Absatzbereich
   - 3.3 Liberalisierung im Schrittempo: Segment für Segment
4. Zwischenresumé: PTOs zwischen Monopol und Marktwirtschaft
5. Intensiver Wettbewerb auf globalen Märkten

Anhang: Wichtige Daten zur Telekommunikationsindustrie

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

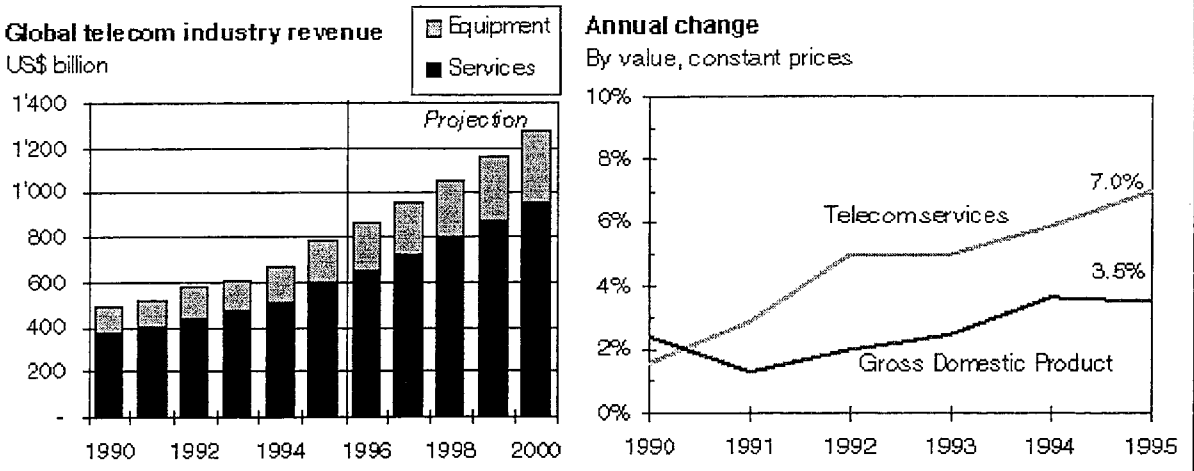
Unternehmen sind keine isolierten Mikrowelten, sondern sind durch ein Geflecht vielfältiger Beziehungen mit ihrer Umwelt verbunden. Vor diesem Hintergrund muss eine Unternehmung auch ihre Ziele entwerfen und beurteilen. Dies ist besonders dann bedeutsam, wenn sich die Umwelt als sehr komplex und wechselhaft darstellt. Denn dann wird es für eine Unternehmung immer schwieriger, Umweltveränderungen kontinuierlich zu analysieren und deren Auswirkungen auf die Gestaltung der internen Unternehmensverhältnisse einzuschätzen. Unternehmen müssen also die Spielregeln des Wettbewerbs immer wieder neu verstehen und beeinflussen. Interne Wandelprozesse der Unternehmen müssen daher zwei Kriterien gleichzeitig erfüllen: einerseits sollten sie die Unternehmung auf die Umweltveränderungen einstellen; andererseits müssen sie aber verhindern, dass einem Unternehmen vor lauter Anpassungen die interne Kontinuität verlorengeht. Dies bedeutet, dass Veränderungsprozesse auf den eigenen kritischen Fähigkeiten aufbauen müssen.

Dies ist natürlich für kein Unternehmen und keine Branche eine Neuigkeit. Solche Binsenweisheitem werden aber besonders dann vergessen, wenn die Umweltkonstellationen und Einflüsse über lange Zeit hinweg relativ stabil waren. Denn oftmals werden kritische Faktoren für eine Wettbewerbssituation erst dann in vollem Umfang verstehbar, wenn sich eine neue Wettbewerbsepoche herausbildet - und mit ihr auch neue Erfolgsfaktoren. Die Übergänge zwischen solchen Epochen und die sich daraus ergebenden internen Konsequenzen stehen daher im Zentrum der vorliegenden Fallstudie. Als Beispiel wird hierzu die Telekommunikationsbranche herangezogen. Denn der Telekommunikationsmarkt ist europa- und weltweit aufgrund weitgehender Liberalisierung und sich verschärfendem Wettbewerb ein exemplarischer Fall für eine Veränderung der Spielregeln. Die Frage nach den Erfolgsfaktoren betrifft einerseits die neu in den Markt eintretenden Unternehmen; sie verlangt aber besonders von den etablierten Netzbetreibern ein Überdenken ihrer Profile und Positionierungen.

1. Zukunftsindustrie Telekommunikation

Die Telekommunikation steht seit einigen Jahren im Brennpunkt vielseitiger Interessen. In den meisten Branchen sind sich Unternehmen ihres Potentials für die Neugestaltung der Geschäftsprozesse und die Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen bewußt. Gleichzeitig klagen Manager über die auflaufenden Fixkostenblöcke, die ihre Gestaltungsfreiheiten einschränken.

Ökonomen preisen die Kommunikations- und Informationsverarbeitungstechnologie als dominante Infrastruktur einer herandämmernden 'Wissens- oder Informationsgesellschaft'. „Die Leistungsfähigkeit und Effizienz der drei zentralen Infrastrukturbereiche Telekommunikation, Verkehr und Energie ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Schweiz", schliessen de Pury/Hauser/Schmid. Wie die Schienen-, Wasser- und Strassentransportnetze die Basis für das industrielle Zeitalter bildeten, so befördern die Telekommunikationsnetze heute den 'Rohstoff' Information in Form von Bildern, Daten und Sprache.
Und auch Politiker haben den entscheidenden Beitrag der Telekommunikationsnetze für die Standortqualität und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen erkannt. Diese Erkenntnisse treiben die wirtschaftlichen, politischen und technologischen Trends, die die TK-Branche auf globaler Ebene zur dynamischen Zukunftsindustrie Nummer eins machen. Telekom-Chef Ron Sommer ist sich sicher: „Das wird das härteste Geschäft des 21. Jahrhunderts." Denn kaum eine Branche zeigt zur Zeit weltweit so robustes Wachstum wie die Telekommunikation.



Quelle: ITU World Telecommunication Development Report 1996/97

Table 1: Key indicators for the world telecommunication service sector

US$ millions	*1990*	*1991*	*1992*	*1993*	*1994*	*1995*	*1996[6]*
Telecom service revenue	377'200	404'600	447'100	470'200	511'500	601'500	*670'000*
Real annual change[1]	1.6%	2.9%	5.0%	5.0%	5.9%	7.0%	
-Telephone service revenue[2]	329'300	348'100	367'400	373'300	391'100	441'800	*472'000*
—International telephone service revenue[3]	42'600	46'800	50'800	52'200	54'100	62'800	*69'000*
-Mobile service revenue	14'100	19'100	26'700	35'900	49'400	82'500	*118'000*
-Other revenue[4]	33'800	37'400	53'000	61'000	71'000	77'200	*80'000*
Investment[5]	114'600	123'500	131'300	134'900	139'300	151'500	*160'000*
Millions							
Telephone lines	519'383	545'140	573'621	605'909	647'470	692'955	*745'000*
Mobile cellular subscribers	11'194	16'180	23'210	34'182	55'352	88'339	*135'000*
International telephone traffic minutes	33'326	37'888	43'332	48'877	55'754	61'778	*68'000*

Note: All data in millions of current US$ converted by annual average exchange rates. [6] Preliminary estimates. [1] In 1995 exchange rates and prices. [2] Revenue from installation, subscription and call charges for fixed telephone service. [3] Per accounting method used by country (i.e. retail, gross or net). [4] Including leased circuits, data communications, telex, telegraph and other telecom-related revenue. [5] Capital expenditure on telecommunication equipment. This figure is underestimated due to the growing number of new market entrants that are not always reflected in national statistics.

Source: ITU World Telecommunication Indicators Database.

Quelle: ITU World Telecommunication Development Report 1996/97

Wettbewerb zwingt die Public Telecommunications Operators (PTOs) zu einer Neuorientierung ihres Geschäftsverständnisses: das Eingreifen von Konkurrenten verlangt die Antizipation ihrer Strategien und die Entwicklung eigener strategischer Reaktionen; das Wissen über Kunden und deren Bedürfnisse muss erweitert werden; spezifische Stärken des Unternehmens wollen aktualisiert, ausgebaut und vermarktet werden; und schliesslich erfordert die Realisierung dieser Ziele eine darauf abgestimmte und schlagkräftige Organisation. Die Änderung der Wettbewerbsverhältnisse erzwingt also jeweils einen internen Transformationsprozess. Und dass der genauso hart ist wie der Wettbewerb - das weiss Ron Sommer inzwischen auch. Denn auch wenn die Europäer sich technologisch mit zur Weltspitze zählen können - ihr Wettbewerbsverständnis steckt noch in den Kinderschuhen.

2. Telekommunikation im Staatsauftrag: Monopole vernetzen die Nation

Wenn man aus der heutigen Situation zurückblickt, dann erstaunt die lange Zeit der Stabilität auf den TK-Märkten. Mittels strenger Regulierung wahrten die Staaten ihren Einfluss und ihre Interessen: nationale Sicherheit, Sozialpolitik, Infrastrukturentwicklung. Hierfür schufen sich die Regierungen Monopolanbieter, die sie an kurzer Leine hielten und die in der Regel sogar in die öffentliche Verwaltung integriert waren.
Da sich diese nationalen Riesen zumeist auf ihre Heimatmärkte beschränkten, ergaben sich international stark fragmentierte Strukturen. So bestanden lange Zeit weder ein echter 'Weltmarkt' noch länderübergreifende Standards. Noch 1993 fand man beispielsweise innerhalb der EG 12 verschiedene Telefonsteckersysteme. Allerdings erzwangen die rechtlichen Grundlagen in vielen Ländern eine Ausrichtung auf den nationalen Markt, da Auslandsinvestitionen als nicht konform mit der Verantwortung für die nationale Infrastruktur galten. Dieser Zustand erklärt zum Teil auch die lange relativ niedrigen Innovationsraten.
Der internationale Telefonverkehr glich einem Kartell. Dafür sorgten die PTOs der einzelnen Länder mittels einer Vielzahl bilateraler Abkommen, in denen der Telefonverkehr zwischen den beiden Partnerstaaten geregelt wurde. Die Deutsche Telekom unterhielt beispielsweise Mitte der neunziger Jahre etwa 230 bilaterale Verträge mit anderen nationalen Operators. Der direkte Wettbewerb zwischen den Operators war somit weitgehend ausgeschlossen. Genauso wenig beobachtete man Direktinvestitionen, Exporte, oder andere Internationalisierungsformen. Internationales Geschäft bestand in der Anrufweiterleitung. Diese Situation war abgesichert durch die Empfehlung der CCITT (ITU Consultative Committee on International Telegraph and Telecommunications), nur den PTOs und autorisierten privaten Netzbetreibern (wie z.B. AT&T) die Erbringung internationaler Dienste für Dritte zu gestatten.

Diese national streng regulierten und international kollektiv organisierten Marktstrukturen müssen allerdings im Zusammenhang mit der Situation der Telekommunikationsbranche bis in die siebziger Jahre gesehen werden.
Die PTOs sahen sich der aussergewöhnlich umfangreichen und komplexen Aufgabe gegenüber, eine flächendeckende nationale Telekommunikationsinfrastruktur aufzubauen. Dieses langfristige Ziel, nämlich ein gesamtes Land zu vernetzen und jedem Einwohner Zugang zu einem Telefonanschluss zu verschaffen, war diesen einzelnen Unternehmen bzw. öffentlichen Körperschaften exklusiv übertragen worden. Denn so konnten die Unsicherheiten bezüglich der Planung und Finanzierung der gewaltigen Investitionen und ihrer langfristigen Amortisation aus Abschreibungen in Grenzen gehalten werden.
Zudem galten die Fernmeldenetze lange Zeit als ein Kandidat für den Status des 'natürlichen Monopols', was die Förderung und Regulierung eines einzigen grossen Anbieters gegenüber der Freigabe des Geschäfts für den Wettbewerb rechtfertigte. „Das Monopol des Telefondienstes ist die Voraussetzung für eine gut funktionierende Fernmeldeversorgung." (Swiss Telecom PTT, 1991). Dies beruht auf zwei Annahmen: (a) die Nachfrage ist weitgehend homogen und (b) die Technologie im Geräte- und Softwarebereich entwickelt sich langsam und in kleinen Schritten. Die sprunghaften Innovationen der Technologie in den vergangenen 20 Jahren sowie die Angebots- und Nachfragedifferenzierungen in Wettbewerbsmärkten haben die Anhängerschaft dieser Sichtweise rasch schrumpfen lassen.

Die PTOs konzentrierten sich darauf, das Fundament der Netzinfrastruktur zu schaffen und deren Funktionstüchtigkeit zu sichern. Ihr Erfolg bei der Bewältigung dieser Mission legte in den siebziger Jahren den Grundstein für die Entwicklung des Telefons zum Massenkommunikationsmedium. Dies spiegelt sich in der rapiden Zunahme der Anschlüsse. In Frankreich beispielsweise besassen im Jahr 1976 erst 16 von 100 Einwohnern einen Telefon-

anschluss. Innerhalb von zehn Jahren wuchs das Verhältnis auf 42 Anschlüsse je 100 Einwohner. In der zweiten Hälfte der achtziger und in den neunziger Jahren näherte sich die Wachstumskurve in Europa dann ihrem Sättigungsgrad. Diese Aufbauleistung der PTOs in ganz Europa trug nicht nur zur Verbesserung nationaler Wirtschaftsstandorte, sondern auch zur Erhöhung der Lebensqualität in bezug auf Kommunikationsbedürfnisse bei.
Im Vergleich dazu hatte sich das Spektrum der angebotenen Dienste in den siebziger Jahren nur langsam entwickelt. Telekommunikation bestand sehr lange aus der Sprachübermittlung zwischen zwei Orten. Der Münchner Telekom-Experte Eberhard Witte: „Die Post hat immer nur Leitungen verlegt, aber nie daran gedacht, sie mit Diensten zu füllen, die die Leute haben wollen." Die wesentlichen Fähigkeiten der PTOs verbargen sich in der Planung und in dem Design der Hardware, den Übertragungs- und Vermittlungseinrichtungen. Der Softwareanteil blieb verschwindend gering. Die klassische PTT führte ihren Telekommunikationsbereich als Einproduktunternehmen. Ihr Produkt hiess „Bereitstellung einer Netzplattform".

Der 'öffentliche Dienstleistungsauftrag' sicherte den politischen Einfluss auf die Monopolisten. Diese hatten ihr Geschäft im Rahmen der regulatorischen Vorgaben nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen erfolgreich zu führen. Ein zu unternehmerisches Verhalten galt in bezug auf eine Mindestversorgungsleistung wie den Telefondienst als 'behördenfremde Kommerzialisierung'.[1] Beabsichtigt war lediglich eine 'Kostendeckung und Erwirtschaftung angemessener Gewinne'. Die langfristige Strategie der PTOs enthielt folglich sozialpolitische Ziele wie preiswerte Anschlüsse und Ortstarife, um damit einen breiten und homogenen Zugang der Bevölkerung zu einheitlichen nationalen Kommunikationsnetzen und standardisierten Leistungen zu ermöglichen. Konsequenterweise investierte man zunächst in die Entwicklung der Infrastruktur. Entlang dieser Leitlinie bildeten sich dann auch die Fähigkeiten der Organisation heraus, die sich in erster Linie auf die Beherrschung komplizierter Technologien bezogen. In der internen Organisation fand man entsprechend die regionale Breite und die zentrale Rolle der technischen Bereiche rund um die Netze wieder.
Ihre Effizienz manipulierten die Netzbetreiber in erster Linie über die Erhöhung der Nutzerzahlen für ihre bereits verlegten Leitungen. Die Geschäftsprozesse dafür blieben relativ überschaubar und so war man kaum auf differenzierte Controllingsysteme oder extensive Marktforschung angewiesen.

3. Die Telekommunikationslandschaft bewegt sich: Liberalisierung und Intensivierung des Wettbewerbs in den 80er und 90er Jahren

In der ersten Hälfte der achtziger Jahre entkoppelten sich einige Länder von dieser Parallelentwicklung der Märkte. Im allgemeinen werden technische, ökonomische, vor allem aber politische Veränderungen unterschieden, die die Entwicklungsdynamiken in den einzelnen nationalen Märkten rasant auseinanderdriften liessen, abhängig vom jeweiligen Liberalisierungsbeginn und -verlauf. Helmut Ricke, ehemaliger Vorstandsvorsitzender einer noch kaum Konkurrenz ausgesetzten Deutschen Telekom, erkannte Anfang der neunziger Jahre, was anderswo schon lange Realität war, in Kontinentaleuropa aber ferne Zukunftsmusik: „Jetzt werden die Claims abgesteckt. Wer jetzt zu spät kommt, den bestraft der Wettbewerb."

[1] Dass nicht alle Unternehmen in regulierten Branchen so denken und handeln müssen, zeigt ein Zitat von Paul Harry Henson, ehemaliger Chairman des Sprint-Vorläufers United Utilities: „We want people to think like entrepreneurs even though they may be in a regulated industry. We try to build innovation into our managers, have them willing to innovate, try a new solution." United Utilities war allerdings ein privates Unternehmen.

3.1 Veränderungen in der Produktion

Fortschritte in den Basistechnologien

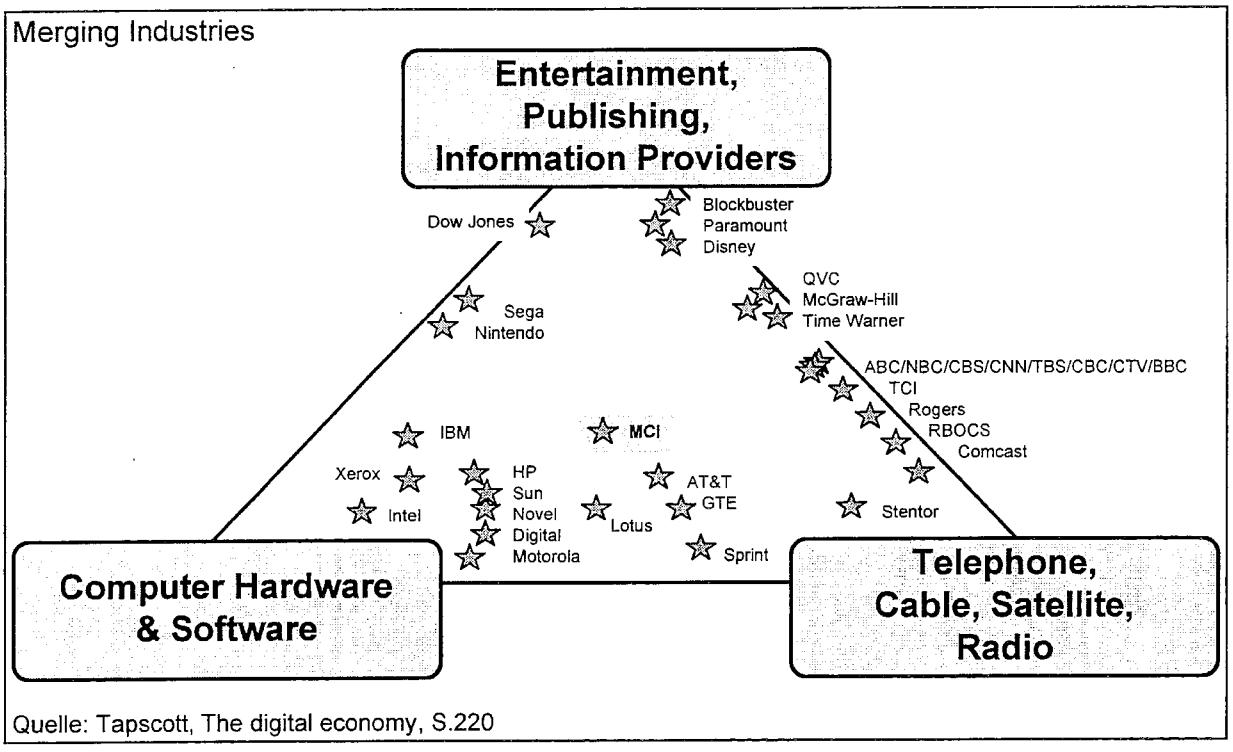
Die achtziger Jahre sind verknüpft mit sprunghaftem Fortschritt in den Basistechnologien, insbesondere der Halbleitertechnik, was die technische Leistungsfähigkeit der eingesetzten Komponenten vervielfachte. Nach und nach rang man sich nun auch zu international kompatiblen Standards durch. Der Markt entwickelte sich dann praktisch von selbst. Faxtechnik und Mobilfunk sind Musterbeispiele vor sich hinschlummernder Produkte, die jahrzehntelang kaum Nutzer fanden und nun innerhalb einer Dekade zu Massenmärkten explodierten. Weltweit stieg die Zahl der Faxgeräte zwischen 1980 und 1992 von einigen 1000 Stück auf mehr als 25 Millionen.

Parallel zur Marktdurchdringung solcher bestehenden Produkte nahm auch die Zahl der neu verfügbaren Dienste rasch zu. Frühe Beispiele sind Hochgeschwindigkeitsübertragungen, Videokonferenzen oder Bildschirmtext, in jüngerer Zeit Virtual Private Networks oder Multimedia- und Internet-Anwendungen. Aufholbedarf gab es genug: von den Anfang der neunziger Jahre in den USA verfügbaren ca. 300 verschiedenen Telekommunikationsdiensten waren zum gleichen Zeitpunkt in Grossbritannien ca. 60%, in Resteuropa erst ca. 40% im Angebot. Dies alles deutet darauf hin, dass sich der Produktmix, den TK-Unternehmen vertreiben, in immer kürzeren Abständen ändert. Die Wachstumssegmente Internet-Anwendungen und Mobiltelefonie (nach OECD-Erhebungen für 1996 bereits 12% des Marktvolumens) verändern das Gesicht der PTOs von der Festnetz-Monokultur zu einem Kommunikations-Gemischtwarenhändler. Diese breite Auffächerung der Angebotspalette ist nur eine Seite der Medaille. Denn die Technologie erschliesst auch ein Spektrum neuer Geschäftsmöglichkeiten. Darauf müssen die Aufbau- und Ablauforganisation der meisten TK-Unternehmen erst einmal reagieren. Es sind nicht wenige, die sich seit Ende der achtziger Jahre durch zwei, drei oder mehr Reorganisationen hindurchzufinden hatten.

Verschiebungen innerhalb des traditionellen Wertschöpfungssystems

Aufgrund der Technikentwicklung gleitet den Netzbetreibern ein immer grösserer Bestandteil des traditionellen 'Produktes' Netzinfrastruktur aus den Händen. Die Bedeutung von Software für das Netzmanagement nahm stetig zu. So ist z.B. der Hardware-Anteil eines digitalen Vermittlungssystems innerhalb von 10 Jahren um 75% gesunken. TK-Netze gleichen gigantischen Computern. Die wettbewerbserfahrenen Produzenten von Software - sowohl grosse Player wie auch kleine Nischenunternehmen - werden plötzlich zu Konkurrenten um Wertschöpfungsanteile. Die Wertschöpfungskette wird vertikal differenzierter. Um ihre Kernanteile nicht zu verlieren, investieren TK-Unternehmen in den Kompetenzaufbau: BT beschäftigte 1994 gemeinsam mit MCI bereits 10.000 Mitarbeiter im Softwarebereich und bezeichnete sich als Grossbritanniens grösstes Softwarehaus. Für die TK-Firmen bieten sich mehrere Eintrittspfade in solche neuen Kompetenzfelder. Wenn es schnell gehen muss, greift man häufig zu Akquisitionen oder Allianzen. Beispiele sind die Zusammenarbeit der DT mit Microsoft und Intel oder der Erwerb einer Beteiligung am Softwarehaus SAP. MCI beschritt einen ganz anderen Weg. Das Unternehmen baute zwar ein hochmodernes Entwicklungszentrum, war aber gleichzeitig davon überzeugt, dass die Mehrzahl der Ideen für zukunftsweisende Dienste ausserhalb des eigenen Unternehmens entstehen würden. MCI nahm deshalb Kontakt zu einer Vielzahl externer Softwareentwickler auf. Im Laufe der Zeit entwickelte sich ein Netzwerk von knapp 10.000 Entwicklungsingenieuren, die MCI mit neuen Erfindungen beliefern. MCI verlegte sich auf das Management dieses Netzwerkes und bildete besondere Kompetenzen in der Auswahl guter Vorschläge und der Verknüpfung solcher Ideen zu marktreifen Dienstleistungen heraus. Diese Virtualisierung und Vernetzung der Software-Entwicklung verhalf MCI zu einer der kürzesten 'time-to-market' in der Branche. Die folgende Abbildung zeigt, wie weit sich MCI im Vergleich zu seinen

amerikanischen Konkurrenten bereits vom reinen Telefonieunternehmen entfernt und auf die Computer- und informationsverarbeitenden Branchen zu bewegt hat.



Quelle: Tapscott, The digital economy, S.220

Je mehr intelligente Technologie in die zugelieferten Komponenten (z.B. Endgeräte) wandert, desto geringer wird der Kunde die Bedeutung der Netzinfrastruktur für seinen wahrgenommenen Nutzen einschätzen. Das reduziert die Eintrittsbarrieren für eine grosse Zahl potentieller Wettbewerber dramatisch. Die Gefahr, dass ihr Kernprodukt zu einer reinen Transportleistung degeneriert, haben alle PTOs früh erkannt. Das 'Leveraging' ihrer technologischen Kompetenzen, die Bemühungen in der Produktentwicklung und eine organisatorische Hinwendung zum Markt sind konsequente Schritte in den Wettbewerb.
Zwar unterscheiden sich zukünftig als attraktiv gehandelte Geschäftsfelder wie Multimedia oder Systemlösungen erheblich von der bekannten Festnetztelefonie, doch bleibt auch hier intensives technisches Spezialwissen unabdingbar für die professionelle Vermarktung fortschrittlicher TK-Dienste. Ihr überlegenes Know-how, z.B. hinsichtlich Netzplanung, Umgang mit spezifischen Technologien, Netzbetrieb o.ä., verschafft den PTOs hier Abgrenzungsmöglichkeiten gegenüber der sich warmlaufenden Konkurrenz. Dennoch macht sich bei zunehmender Verlagerung von Kundennutzen und Wettbewerb auf die Diensteebene die unterentwickelte Dienstleistungs- und Marketingkompetenz der PTOs bemerkbar. Reine Diensteanbieter, die mit 'simple resale' oder Veredelung den Erfolg suchen, nehmen den PTOs vielfach die Möglichkeit, ihre Erfahrung und ihre Fähigkeiten im Kundenkontakt auch wirklich einzubringen. Die Wertschöpfungsstufen Marketing, Vertrieb oder After-Sales-Service finden sich dann auch intern aufgewertet.

Verbreiterung des strategischen Handlungsraumes

In den vergangenen Jahren haben sich die Innovationsraten in sämtlichen Produktionsbereichen[2] erheblich beschleunigt. Diese Innovationen erschliessen für alle Marktteilnehmer ein breiteres Spektrum an Wettbewerbsstrategien. Zumeist sind dabei diejenigen Un-

[2] Vermittlungstechnik (Digitalisierung, Intelligente Netze); Übertragungstechnologie (Glasfaser, Datenkompression); Endgeräte (Grösse, Multifunktionalität).

ternehmen besser gestellt, die keine Altlasten im Sinne überholter Technologie und anderer 'sunk investments' mit sich herumtragen.
So ermöglicht die Digitalisierung nicht nur Qualitätserhöhungen, sondern auch die Konvergenz von Sprach- und Datendiensten auf einem einzigen Netz. Das reduziert den Investitionsaufwand erheblich und erlaubt die Entwicklung vollkommen neuer Anwendungen. Glasfaser- und andere Technologien wirken ebenfalls kostensenkend. Demzufolge unterstützen die fortschrittlichen Technologien sowohl Differenzierungs- und Qualitätsstrategien als auch Kostenführerschaftspositionierungen. Der wachsende Wettbewerbsdruck zwingt tendenziell sowieso zu hybriden Strategien, also einer gleichzeitigen Realisierung beider Vorteilsausprägungen.

3.2 Neue Einflüsse auf den Absatzbereich

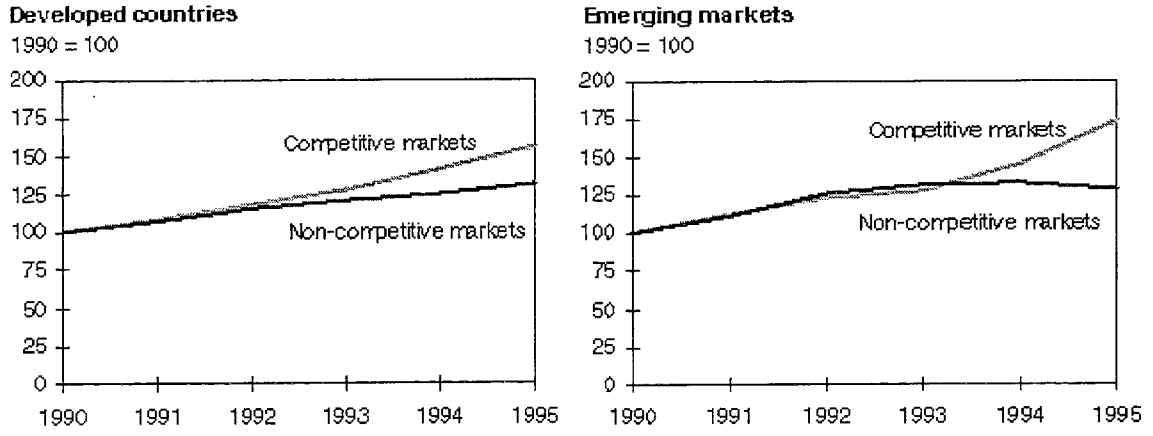
Die Bedeutung der Telekommunikation für die Kunden wächst
Parallel zum angebotsseitigen „technology push" verändern sich die Nachfrageparameter auf dem TK-Markt als Ergebnis zweier Trends. Zum einen wächst der Anteil des Dienstleistungssektors am Bruttosozialprodukt stetig. Dienstleistungsbranchen benötigen innerhalb ihrer Wertschöpfungskette einen hohen Anteil an IuK-Technologie. Mit dem intensiven und weltweiten Wettbewerb in Bereichen wie Finanzdienstleistungen, Medien, Logistik etc. wird auch die Nachfrage nach Kommunikationsservices nicht nur grösser, sondern v.a. differenzierter. Die Spannweite hinsichtlich Preiselastizität und Präferenz für Leistungsqualität nimmt zu. Ausserdem werden die Kunden erfahrener und versierter in bezug auf die Leistungsfähigkeit und die Lieferkonditionen solch kritischer Inputs.
Der zweite Trend ist auch in den produzierenden Industrien zu beobachten. Kostenmanagement durch Rationalisierungsprogramme und Flexibilisierung durch verbesserte Prozesssteuerung erweitern auch hier den Spielraum für den Einsatz von Kommunikationstechnologie. Deren zunehmende Bedeutung spiegelt sich über alle Branchen hinweg in rasant wachsenden (Fix-) Kostenpositionen. Logische Konsequenz: wo bereits liberalisiert ist, vergleichen die Kunden international die Preise und präsentieren sich als zunehmend härtere Verhandlungspartner. Niedrigere Preise dürfen dabei aber nicht in einen trade-off gegenüber Flexibilität und Qualität der Leistung geraten. Die Konvergenz der Informations- und Kommunikationstechniken hat Fragen der Telekommunikation in Firmen oft den bestehenden EDV-Bereichen zugeschoben. Diese Manager sind Lieferanten aus hochgradig kompetitiven Branchen gewohnt und erwarten daher auch intensiv auf Kundenansprüche hin trainierte Vertriebsmannschaften. In diese Kerbe schlägt auch Ron Sommer: „Wir wollen das kundenfreundlichste Unternehmen Deutschlands werden". Die Tatsache, dass auch Anfang 1997 Kunden der DT bis zu sechs Wochen auf die Installation einer Nebenstellenanlage warten müssen, zeigt, dass hier noch ein weiter Weg zu gehen ist.

Internationalisierung der Kunden
Je stärker Unternehmen vertikal desintegrieren und auf der Suche nach optimalen Bedingungen für einzelne Wertschöpfungsstufen ihre Standorte und Engagements weltweit streuen, benötigen sie nicht mehr nur lokale, sondern v.a. internationale Vernetzung. TK-Anbieter haben daher das 'follow your customer....' als Motto adoptiert.
Kunden internationalisieren und lernen TK-Angebote in anderen Märkten kennen, sie organisieren sich und führen Ausschreibungsbedingungen in den Markt ein, wie z.B. die European VPN Users Association, die 1994 als Interessenverbund 30 europäischer Konzerne ein TK-Budget von 500 Mio. ECU auslobte. Das Resultat: AT&T, Unisource und BT, die den Zuschlag erhielten, lieferten zu 20-40% Discount. Die auf den Abnehmern lastende Konkurrenzintensität der Weltwirtschaft hat das traditionelle Kräfteverhältnis zwischen Monopolversorger und 'Bedarfsträgern' komplett in Richtung *Käufermarkt* gekippt.

3.3 Liberalisierung im Schrittempo: Segment für Segment

Angesichts der technischen Entwicklung einerseits und des Drucks der Nachfrager andererseits konnten sich die meisten Regierungen und internationalen Organisationen einer Modernisierung der Marktstrukturen nicht mehr verschliessen. Länder, welche nicht über moderne TK-Systeme verfügen, ihren Unternehmen kein ausreichendes Spektrum an Kommunikationswegen und keine Wahlmöglichkeiten beim Management ihrer TK-Bedürfnisse gestatten, gelten heute als schlecht positioniert im globalen Standortwettbewerb. Die ersten und weitesten Schritte machten Grossbritannien, die USA, Japan und Skandinavien, wo man seit Mitte der achtziger Jahre mit Wettbewerbsmärkten Erfahrung sammelt.

Effects of market liberalization on minutes of international traffic per subscriber line



Quelle: ITU World Telecommunication Development Report 1996/97

Anfang der achtziger Jahre erkannte zudem die ITU erstmals die unabhängigen internationalen Kommunikationsnetze der Banken und Fluggesellschaften an. Dies beschleunigte den Trend zur Liberalisierung des Corporate Network Segmentes. In den folgenden zehn Jahren wurden in den meisten europäischen Ländern selektiv einzelne Teilmärkte für den Wettbewerb geöffnet, z.B. Mobilfunk, Daten-Mehrwertdienste, Satelliten- und Funkrufdienste sowie die Endgeräte. Der Einstieg neuer Wettbewerber zog in diesen Bereichen zunächst eine schrittweise Erhöhung der Wettbewerbsintensität und selektive Preissenkungen nach sich. Die ehemaligen Monopolisten hatten nun Testmärkte, in denen sie Konkurrenten begegnen, Kundenwünsche und Marktspielregeln kennenlernen, vor allem auch Fehler machen konnten, ohne dabei ihren noch immer geschützten Kernbereich zu gefährden.
Mit der Erteilung von Lizenzen für öffentliche Sprachtelefonie ab dem 1.1.1998, wenn neben dem Dienste- auch Netzwettbewerb zugelassen ist, werden aber ca. 95% aller TK-Leistungen im Wettbewerb erbracht werden. Einen Schritt auf dem Weg dorthin stellt die vorzeitige Freigabe alternativer Infrastrukturen für das Angebot bereits liberalisierter Dienste dar. Alternative Netze in Konkurrenz zur bisherigen Monopolinfrastruktur führen zu Streckenwettbewerb, tendenzieller Überkapazität und Preisverfall. Und so kündigt Veba-Chef Ulrich Hartmann auch an: „Wir werden immer deutlich unter den jeweils gültigen Tarifen der Telekom liegen. Das wird unsere Stärke." Anders sieht es in Europa nirgendwo aus. Doch freuen sich auch die oft gescholtenen 'Dinosaurier' auf die bevorstehende Freigabe des Wettbewerbs, bringt er doch eine Einschränkung des Versorgungsauftrages. Die PTOs können ihre Dienstleistungspolitik jetzt autonomer und selektiver gestalten. Swiss Telecom-Generaldirektor Felix Rosenberg begrüsst die Chancen im Wettbewerb: „Wir wollen uns auf das konzentrieren, was wir können."[3]

[3] Mit der Liberalisierung attraktiver Wachstumssegmente wurde dann auch der Dienstleistungsexport bzw. der selektive Markteintritt in Drittländern eine Option. Dies allein schon wegen des Auftauchens ausländischer

BT: Transformationsprozess eines Monopolisten

British Telecom war bis Anfang der achtziger Jahre Teil eines klassischen PTT-Verbundes. Mit dem British Telecommunications Act von 1981 wurde BT vom Verbund separiert und 1984 zu 50,2% in private Hände überführt, wonach die Regierung ihren Restanteil schrittweise auf Null reduzierte. BT erhielt weitgehende Regulierungsauflagen (die Lizenz enthielt 53 Bedingungen). Gleichzeitig wurde BT Konkurrenz verordnet: zunächst auf sieben Jahre befristet in Form eines Duopols mit Mercury Communications. Weitere Liberalisierungsschritte 1990 und 1996 verschärften den Wettbewerb.

Zum Zeitpunkt seiner Privatisierung galt BT vielen als das am wenigsten kundenfreundliche TK-Unternehmen der Welt. Tatsächlich stellte man in den ersten Jahren nach der Privatisierung noch ein Absinken des Qualitätsniveaus fest, obwohl BT bis 1990 die Mitarbeiterzahl nahezu konstant hielt.

Heute ist BT eine der aktivsten und profitabelsten Gesellschaften im TK-Geschäft. Der Grund liegt in der zwar verzögerten, aber breitgefächerten Antwort an Konkurrenz und Kunden. Neben einer Anpassung der Tarife an die Kostenstruktur ('rebalancing') erweiterte BT konsequent das Dienstleistungsangebot, und zwar besonders im Mehrwert- und Datenbereich für Geschäftskunden, wo Mercury's Fokus lag. Parallel investierte BT seit 1984 über US$ 20 Mrd. in die Modernisierung und Erweiterung des Netzes und den Aufbau eines aussagekräftigen Qualitätscontrollings.

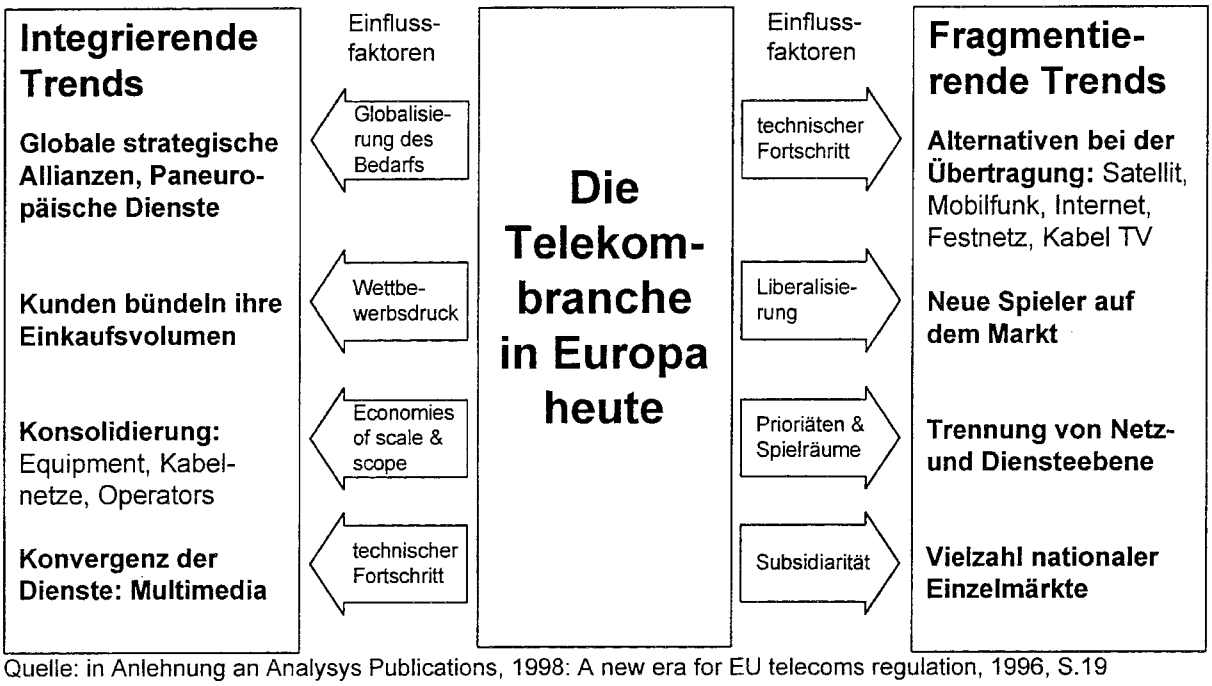
Innerhalb der ersten sieben Jahre gestaltete BT gleich dreimal seine interne Organisation um. Neue Abteilungen für Mehrwertdienste wurden gegründet, bestehende Bereiche zwecks besserer Kostentransparenz in Profit Centers umgewandelt, Rechnungswesen, Personalpolitik und Marketing runderneuert. Die Ziele waren einfach: Verbesserung der (Personal-) Produktivität und Verstärkung der Marktorientierung.

BT betrieb daher eine rigorose Kostenreduzierung, die sich seit dem Ende des Duopols v.a. als Personalabbau präsentierte: von 250.000 (1981) auf 171.000 (1993) und 130.000 (1996). Anvisiert ist eine Mitarbeiterzahl von 100.000 im Jahr 2000. Mit Kostenkontrolle einerseits und Qualitätssteigerung andererseits konnte BT einen dominanten Anteil am britischen Markt (je nach Segment noch zwischen 70% und 94% im Jahr 1995) verteidigen. CEO Bonfield: „We are the world´s best market defender." Den jüngsten Prognosen, die BT's Marktanteil in den nächsten Jahren auf unter 50% schrumpfen sehen, begegnet BT mit offensiven Strategien: (1) der Entwicklung neuer Geschäfte im britischen Markt, (2) der Expansion in neue Dienste wie Multimedia und interaktives Fernsehen und (3) dem Aufbau strategischer Positionen im Ausland als Ausdruck einer Internationalisierung sowohl allein als auch durch Kooperationen. BT-Chairman Vallance ist überzeugt, damit die Richtung und das Tempo für die Zukunft vorgegeben zu haben: „Alles was in den vergangenen acht Jahren passiert ist, hat BT den anderen Telefongesellschaften vorgemacht. In unserer Branche herrscht eine Nachäfferkultur."

Konkurrenten oder internationaler Calling-Card- und Call-Back-Anbieter im Heimatmarkt. Der Bereich der internationalen Strategien wird in diesem Text allerdings nicht verfolgt, sondern partiell im Rahmen einer Fallstudie zu globalen Allianzsystemen in der TK-Branche aufgegriffen.

4. Zwischenresumé: PTOs zwischen Monopol und Marktwirtschaft

Die drei grob umrissenen Trends verstärken sich wechselseitig und geben sowohl dem Markt als auch dem Unternehmensverhalten ein neues Gesicht. Soviel wissen die PTOs: Wettbewerberstrategien müssen analysiert werden, eine proaktive Entwicklung und Vermarktung neuer Dienste ist erforderlich, Kunden wollen genauer verstanden werden, ein Controlling der eigenen Abläufe und Produkte hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit ist erforderlich, Branchengrenzen verwischen mehr und mehr, die Internationalisierung der Märkte präsentiert neue Handlungsoptionen..... Wie sich das Branchenszenario aber letztendlich entfalten wird, mag niemand so genau prophezeien. Selbst die amtliche Risikoanalyse im Börsenprospekt der Deutschen Telekom von 1996 hält sich bedeckt: „Wie umfangreich der verstärkte Wettbewerb sein wird und wie sich dies auf den Marktanteil und die Ergebnisse ... auswirken wird, hängt von einer Reihe von Faktoren ab, deren Auswirkungen derzeit nur schwer vorhergesagt werden können."



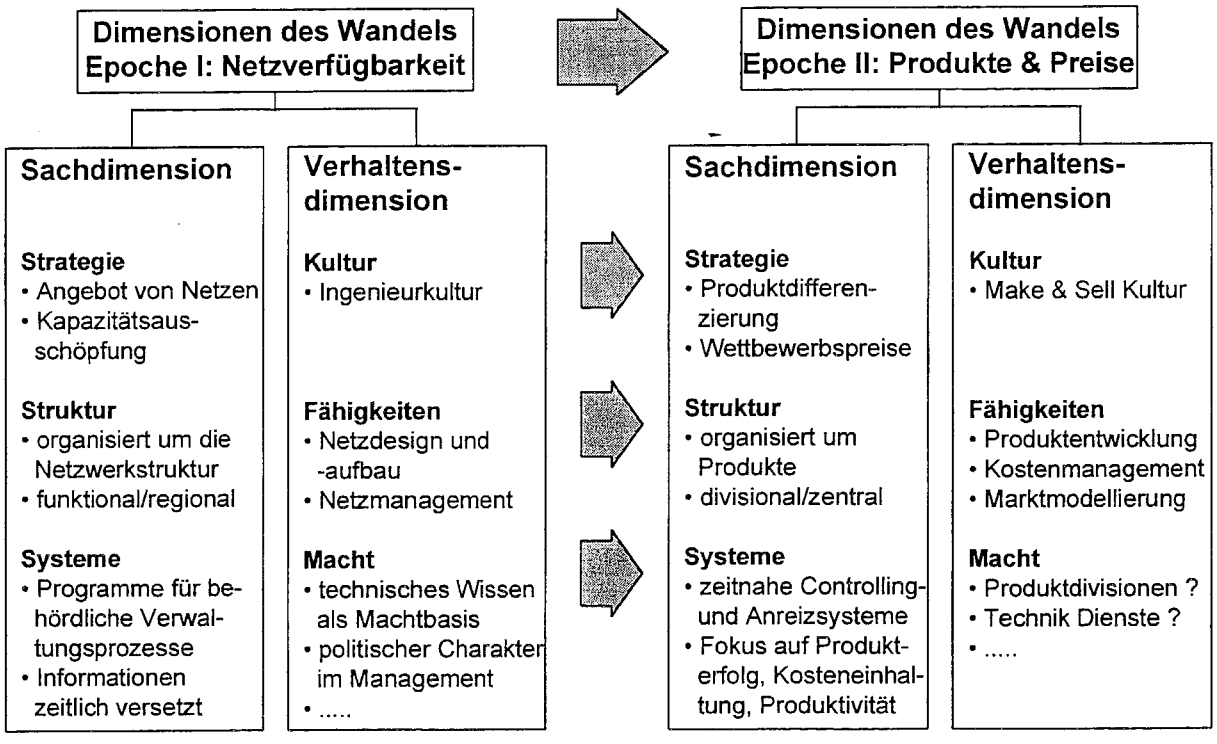
Quelle: in Anlehnung an Analysys Publications, 1998: A new era for EU telecoms regulation, 1996, S.19

Da sich die Wertschöpfungsschwergewichte nach und nach verschieben und die Kompetenzen weit gestreut sind, nimmt die Komplexität des Geschäftes für die Kunden zu. Dies liegt zum einen an der Vervielfachung technologisch möglicher Kommunikationsformen, die den Kunden zur Verfügung stehen, zum anderen an der Beschleunigung der Innovationsraten in bezug auf Dienste und Technologie. Damit gehen Differenzierungsstrategien einher, die den Markt stets feiner strukturieren. Informations- und Kommunikationsdienstleistungen werden an allen Ecken ständig neu erdacht und dann zu umfassenden Angebotspaletten integriert. Kunden zeigen erhöhte Nachfrage nach Systemlösungen oder gar nach kompletter Übertragung ihrer Informations- und Kommunikationsbereiche an externe Dienstleister. Für die PTOs ergibt sich eine fundamentale Veränderung ihrer Rolle innerhalb der Transaktion, der sie auch bereits ihre Argumentation bei der Vermarktung ihrer Fähigkeiten und Erfahrungen anpassen: „Unser Produkt heisst Innovation... Der Massstab dabei: Kundenorientierung und Wettbewerbsfähigkeit.", heisst es in einer Image-Broschüre der Deutschen Telekom.
Unterstützt wird diese Argumentation durch Erkenntnisse der internationalen Beratungsfirma Mercer: der Anteil neuer Dienste im Portfolio definiert den Wachstumsspielraum.

Während bei führenden europäischen Telekoms Neuprodukte etwa 5% des Umsatzes ausmachen (der europäische Durchschnitt liegt nach Angaben der Berater näher bei 1%), erreicht diese Quote bei den nordamerikanischen Musterschülern nahezu 20%. Und AT&T gelang es bspw. in den letzten Jahren, die Zahl der neu eingeführten Produkte zu verdreifachen - und dabei die time-to-market zu halbieren.

Letzendlich präsentieren Wettbewerb und Kunden'push' einen Anlass, diejenigen Rationalisierungspotentiale in Angiff zu nehmen, die sich durch technologischen Fortschritt und Restrukturierungen ergeben haben. Werden diese Optionen ausgeschöpft, so sind die PTOs zusätzlich in der Lage, in ihrer Wettbewerbsstrategie die Kostenposition stärker hervorzuheben. Zumindest in der hitzigen Anfangsphase des Wettbewerbs wird der Preis als Markteintrittskriterium nicht zu schlagen sein. Selbst marginale Anbieter versprechen den Kunden Ersparnisse, und für ein paar Prozent sind Marktanteile nicht zu haben. „Die Preiskämpfe werden härter. Was dies betrifft, sind wir zur Zeit dabei, im Keller den Doppelboden aufzumachen.", realisieren die Neuankömmlinge beim Versprechen der Noch-Monopolisten, den Neuankömmlingen einen „mörderischen Wettbewerb" zu bereiten.

Organisatorische Reaktionen richten sich i.a. darauf, ein höheres Mass an interner Transparenz zu erreichen: Welche meiner Produkte und der bedienten Kundengruppen haben relativ die höchsten Umsätze und Deckungsbeiträge? Der erste Schritt ist regelmässig die Bildung von Divisionen. Diese Organisationseinheiten erhalten höhere Kompetenzen und Freiheiten, um ihr Marktauftreten flexibler und reaktionsschneller profilieren zu können. Sie sehen sich dann allerdings als Profit Center auch einem umfassenderen Rechtfertigungsdruck ausgesetzt.



Rückblickend kann man etwa bis heute, ein knappes Jahr vor der Freigabe der meisten europäischen Märkte für einen mehr oder weniger regulierten Wettbewerb, zwei grobe Epochen der Branchenentwicklung unterscheiden. Erstens die lange Zeit des Monopols und zweitens eine Epoche selektiven und sich schrittweise intensivierenden Wettbewerbs, von dem man weiss, dass er zukünftig weitere Schubkraft entfalten wird.

5. Intensiver Wettbewerb auf globalen Märkten

Die Dominanz der PTOs in Europa - ob in privatem oder öffentlichem Besitz - wird noch einige Jahre ungebrochen bleiben. Eine Marktentwicklung wie in den angelsächsischen Ländern befürchtet kurzfristig niemand. Mittelfristige Prognosen zu Erfolgsfaktoren, Strategien und notwendigen Fähigkeiten weisen allerdings bereits eine beachtliche Streuungsbreite auf.

Nahezu alle Kommentare zur Wettbewerbsentwicklung stellen den Preis als entscheidende Grösse in den Mittelpunkt und raten gerade den Neueinsteigern, sich als preiswertere Anbieter zu profilieren. In diesem Fall müssten Rationalisierung und Effizienzstreben gegenüber der Situation selektiver Konkurrenz in Zukunft noch weiter verschärft werden. So einfach machen es sich die Experten allerdings nicht. Im Competence Center Telecommunications bei Roland Berger empfiehlt man bspw. im gleichen Atemzug mit niedrigen Preisen: mehr Dienste als die PTOs, massgeschneiderten Service, leicht verständliche Tarifkonzepte für die unerfahrenen Kunden und innovative Vertriebsstrategien. BT meint nach einem Jahrzehnt Wettbewerbserfahrung: „Im Telekommunikationswettbewerb zählt letztlich nicht die Anzahl der selbstverlegten Kabelkilometer, sondern Marketing, Vertrieb - und die Bereitschaft, vor Gericht zu ziehen."
Eine Dominanz des Kostenfokus in frühen Epochen kann also rasch gefährlich werden. Wenn bereits mittelfristig eine Umgewichtung der Wettbewerbsparameter hin auf das Management von Kundenbeziehungen und deren Kontinuität zu erwarten ist, dann muss sich kurzsichtige Rationalisierung zu einem frühen Zeitpunkt in umso stärkeren Reorientierungsschwierigkeiten beim Eintritt in die nachfolgenden Marktepochen niederschlagen.

Je kürzer die Innovationszyklen werden und je rascher die Resultate sich auch verbreiten, desto wichtiger wird die Reaktionsgeschwindigkeit der Anbieter. Bausteine der Reaktionsfähigkeit sind z.B. Flexibilität, genaues Verständnis der individuellen Kundenbedürfnisse, die schnelle technische Umsetzung und Markteinführung neuer Produktideen sowie eine differenzierte Marktbearbeitung. Genau darauf bereitet sich zur Zeit die holländische PTT Telecom vor: „We are totally restructuring the company to get our time-to-market increased, response time for new services up and get a better feel for the local circumstances...." (Ben Verwaayen, CEO).
Für die technologische Brillanz per se wird kaum ein Kunde noch bezahlen. Innovationsaktivitäten müssen sich direkt auf die identifizierten Kundenbedürfnisse beziehen. Differenzierung zielt dann weniger auf die Dienstleistungen relativ zum Konkurrenten als vielmehr auf die interne Fähigkeit zur Individualisierung einer Kundenbeziehung. Wenn ein breites Produktportfolio, hohe Qualität, Systemlösungen und ein Mindestmass an 'Customer Service' als Branchenstandard erwartet werden, besteht die Herausforderung in einem umfassenden Management der einzelnen 'Customer Relation'. Dazu gehört z.B. die Fähigkeit, seine Zielgruppen sehr fein und trennscharf zu definieren. Oder die Fähigkeit, die eigenen Standorte mit denen des Kunden in entsprechenden Abläufen zu integrieren. Um Abgrenzungen zumindest partiell aufrechtzuerhalten, werden die Wettbewerber in den Aufbau von Marken(images) investieren.

Veränderungen ergeben sich vermutlich auch im Produktbereich, dessen Bedeutung durch die Erfordernis nachhaltiger und kontinuierlicher Produktentwicklung und -differenzierung in den vergangenen Jahren stetig zugenommen hatte. Einerseits orientieren sich die Divisionen nun verstärkt an Kundengruppen, so dass die Produktorganisation in die zweite Reihe rückt. Zudem wird zunehmend ein Trend zu prozessgetriebenen Unternehmensstrukturen mit konsequentem Markt- und Kundenfokus propagiert. „Firmen mit starren vertikalen Strukturen, wie auch wir sie früher hatten, werden Schwierigkeiten haben, Querschnittstechnologien wie Multimedia flexibel zu bearbeiten" (Vallance). Als Benchmark für

die interne Organisation von Entwicklungsaufgaben eignen sich eventuell Automobilkonzerne. Diese gelten als Experten der Baukastenverfahren, Produktefamilien und internen Standardisierung der dem Kunden verborgenen Komponenten. Die Parameter Kosten, Flexibilität und Effektivität der Nutzung von Know-how haben sie durch entsprechende Strukturen und Prozesse intern abgebildet.

Das Beispiel MCI: aggressive Erschliessung von Potentialen
Eine äusserst wirkungsvolle Differenzierungsstrategie hat sich im Laufe der vergangenen Jahre der US-Telefonkonzern MCI angeeignet. Deren Kern besteht in einer sehr feinen Segmentierung der potentiellen Nachfrager. Im Privatkundengeschäft kristallisiert MCI sehr spezifische Bedürfnisgruppen heraus, wobei als Kundensegmente bspw. ethnische Gruppen, Fernfahrer, Universitäten, Militär, Hotels, Reise/Freizeit, Öffentliche Telefone etc. abgegrenzt werden. Innerhalb dieser Gruppen unterscheidet MCI dann weiter in Subsegmente. So z.B. im Fall der ethnischen Gruppen in mehrere asiatische und mehrere lateinamerikanische (nationale) Subsegmente. Oder die öffentlichen Telefone nach 12 verschiedenen Standorten, Hotels nach Preiskategorien oder Reisende nach Reisezweck, Beruf und Reisefrequenz.
Unter Nutzung (für das TK-Geschäft) innovativer Distributionsformen wie Direktansprache, Ausstellungen/Messen, Coupons, Partner-Marketing, Verbände, Reseller (Aggregatoren), Telefonmarketing u.ä. können dann detaillierte und auf kleine Gruppen präzise zugeschnittene Kommunikationsprogramme entworfen werden.
Aufgrund der Feinsegmentierung ist es MCI möglich, frühzeitig spezifische Kundenmerkmale zu erkennen, die Anlass zum Aufbau einer geschäftlichen Transaktion bieten könnten. Perillieux beschreibt z.B. MCI´s Idee, „zur Feier des mexikanischen Unabhängigkeitstages Mexikanern auf Festveranstaltungen in den USA kostenlose Anrufe in die Heimat [zu] schenken. Die einzige erwartete Gegenleistung besteht in der Angabe von Adresse und Telefonnnummer - Grundlage für eine Reihe systematischer Nachfassaktionen mit kulturell ausgerichteten Botschaften, die spezifisch auf die Anforderungen in den USA arbeitender Familienmitglieder mit Familien in Mexiko eingehen". Der Erfolg MCI's ist zu einem grossen Teil auf diese Detaillierung in der Kundenbetrachtung und -ansprache zurückzuführen. MCI nähert sich der von Marketingexperten häufig geforderten Fähigkeit, Kunden in „segments of one" unterscheiden und entsprechend behandeln zu können.

Die Zukunft der Branche ist also alles andere als klar vorgezeichnet. Nicht nur ihre eigenen Wettbewerbsstrategien und 'selling propositions' beschäftigen die Betroffenen. Alle Trends, die heute für Bewegung auf den Märkten sorgen, werden auch weiterhin Unsicherheit stiften. Die Ausprägung der Regulierung wird kurzfristig wohl die grösste Bedeutung haben. Aufsichtsbehörden balancieren das Kräfteverhältnis zwischen Ex-Monopolisten und neuen Wettbewerbern über ihre Antworten auf Fragen wie Interconnection, Universaldienste, oder Lizenzvergabe. Auch technologische Entwicklungen wie das Internet und alternative Anschlusstechnologien bergen weiterhin Umwälzungspotentiale. Die Prophezeiung der Konvergenz von Telekommunikation, Inhaltsangeboten, Hard- und Software zum Multimedia-Spielfeld ist regelmässig auf ihre Reichweite zu überprüfen. Und die Erwartungen zur Nachfrageentwicklung enthalten noch ebenso viele Variable wie die Bewegungen auf der Angebotsseite. Wieviel one-stop-shopping Kunden letztendlich nachfragen und welches Ausmass vertikaler Integration sich für traditionelle und neue Anbieter als sinnvoll erweist, bietet viel Raum für Antworten.
Doch auch wenn niemand die genaue Richtung vorgeben kann, so ist doch klar, dass die kontinuierliche Bereitschaft und die Fähigkeit, bisherige Annahmen zu hinterfragen und sich eine neue Geschäftslogik zu eigen zu machen, einen der wesentlichen Wettbewerbsvorteile für die Zukunft darstellen wird.

Anhang: Wichtige Daten zur Entwicklung der Telekommunikationsindustrie

1934	US	Communications Act (USA)
1969	GB	Trennung der hoheitlichen (Ministerium) und unternehmerischen Aufgaben; Umwandlung des "HM Postal Office" in ein öffentliches Unternehmen des Staates. Angestellte verlieren Beamtenstatus
1974	GB	Auflösung des Post- und Fernmeldeministeriums; Übergabe der Regierungsbefugnisse auf das Wirtschaftsministerium.
1981	GB	Verabschiedung des "British Telecommunications Act 1981": - Aufspaltung des "HM Postal Office" in "Post Office" und "British Telecom" - Partielle Wettbewerbsfreigabe im TK-Bereich (Endgeräte bei Zweitgeräten, Value Added Network Services) - Übertragung der Verantwortlichkeiten für nationale TK-Standards und Zulassungsverfahren auf unabhängige Stellen (British Standard Institute, British Approval Board of Telecommunications)
1982	GB	Lizensierung von Mercury (100%-Tochter von Cable & Wireless) durch das Wirtschaftsministerium
1.1.84	D	Liberalisierung der Datenübertragung
1984	GB	Verabschiedung des "British Telecommunications Act 1984": - British Telecom wird als AG mit privater Mehrheit weitergeführt. - BT erhält staatliche Auflagen zur Sicherstellung von Pflichtleistungen - Einführung einer unabhängigen Wettbewerbsüberwachung durch die Regierungsbehörde "Office of Telecommunication" (OFTEL)
11/84	GB	Verkauf von 50,2% der British Telecom über die Börse
1984	US	Zerschlagung des AT&T-Monopols
1986	GB	Zulassung weiterer Netzbetreiber im Mobilfunkbereich (Vodafone)
1986	F	Mediengesetz über die Freiheit der Kommunikation (Loi Léotard) (Fernsehen, Radio, Kabel- und Satellitennetze)
1986	F	Privatisierung des Fernsehsenders TF1
1987	EG	Verabschiedung des EG--Grünbuchs - Trennung hoheitlicher und betrieblicher Funktionen der Fernmeldeverwaltun gen - Trennung von Post und Fernmeldewesen - Wettbewerb im Endgeräte-, Netz- und Dienstebereich
1987	EU	Richtlinie zur Öffnung der Mobilfunkmärkte für Wettbewerb
1987	D	Abschlussbericht der Regierungskommission Fernmeldewesen (Witte-Kommission)
16.5.88	EG	EG-Richtlinie zr Liberalisierung des TK-Endgerätemarktes.
1988	F	Trennung der Regulierung von Individual- und Massenkommunikation
1.7.89	D	Ratifizierung/Inkrafttreten des Poststrukturgesetzes (Postreform I)
1989	D	Umsetzung der Postreform I und Bildung eigenständiger öffentlicher Unternehmen Telekom, Postdienst, Postbank unter der Leitung des Direktoriums der Deutschen Bundespost und des entsprechenden Bundesministers; Neudefinition der Monopolbereiche (Wettbewerb als Regel, Monopol als Ausnahme)
1989	F	Veröffentlichung des vom Postminister 1988 beauftragten "Rapport Prévot" über die Zukunft von Post und Telekommunikation und teilweise Übernahme durch Regierung
1989	NL	Inkrafttreten des neuen Niederländischen Telekommunikationsgesetzes, zur: - Restrukturierung der PTT (nach dem Steenberger-Modell) - Teilliberalisierung des TK-Marktes
1990	EG	Richtlinien zur Liberalisierung der Mehrwertdienste und zur Open Network Provision
1990	F	Verabschiedung der zur Reform des Fernmeldewesens notwendigen Gesetzesentwürfe
1990	D	Neustrukturierung des Telekom-Vertriebs

1990	D	Vergabe der ersten privaten Lizenz D2 zum Betrieb eines digitalen Mobilfunknetzes an das Mannesmann-Konsortium
1.7.90	D	Liberalisierung des TK-Endgerätemarktes
1990	D	Eingliederung der DP Telekom (frühere DDR) in die DB Telekom
1991	GB	Restrukturierung der Organisation von British Telecom (Project Sovereign")
1991	F	La Poste und France Télécom erhalten den Status einer juristischen Person des öffentlichen Rechts; Ausgliederung beider Unternehmen aus dem Ministerium; Trennung hoheitlicher und unternehmerischer Aufgaben
1992	NL, S	Gründung der Unisource durch PTT Niederlande und PTT Schweden
1992	D, F	DT und FT gründen Eunetcom, ein 50:50 Joint Venture
1992	D	Einteilung der Telekom in Divisionen
1992	CH	Neues Fernmeldegesetz tritt in Kraft: Gründung des BaKom, Liberalisierung des Endgerätemarktes und der Mehrwertdienste
1992	D	Vorbereitung der Postreform II (Privatisierung der drei Unternehmen der Deutschen Bundespost)
1.1.93	D	Corporate-Network-Verfügung: Für geschlossene Benutzergruppen innerhalb von Konzernen und bei dauerhaften schuldrechtlichen Kunden-/Lieferantenbeziehungen
2.6.93	GB, USA	BT und MCI unterzeichnen MoU über eine 20% Beteiligung von BT an MCI und Gründung eines Joint Ventures
16.6.93	EU	EU-Ministerrat beschliesst Abschaffung des Telefondienstmonopols zum 1.1.98
1993	F	Einbindung des Ministeriums für Post und Telekommunikation in das Ministerium für Industrie, Post und Telekommunikation sowie Aussenhandel
1993	USA	Gründung von World Partners durch AT&T, KDD, Singapore Telecom
1993	F	Ankündigung einer Umwandlung der France Télécom in eine AG mit der Mehrheit beim Staat
1993	GB	Abschluss der Privatisierung durch den Verkauf der letzten 22% an British Telecom über die Börse
1.7.93	D	Privatisierung des Mobilfunkbereiches der Telekom
7/93	CH	Die Swiss Telecom beteiligt sich mitt 33,3% an Unisource
22.7.93	EU	Entscheidung des EU-Ministerrates zur Liberalisierung des öffentlichen Sprachtelefondienstes zum 1.1.98
8/93	USA	AT&T erwirbt für knapp 13 Mrd US$ McCaw Cellular (Mobilfunk).
1993	D, F	DT und FT gründen Kooperationsprojekt Atlas, das Eunetcom ablöst
15.6.94	GB, USA	Concert, das JV von BT und MCI, nimmt offiziell seine Geschäfte auf
29.6.94	D	Postreform II: Privatisierung der Unternehmen der Deutschen Bundespost
6/94	D, F, USA	DT, FT und Sprint kündigen globale Allianz unter dem namen Phoenix an
7/94	E	Telefonica will Unisource als vierter Shareholder beitreten
7/94	GB, USA	EU-Kommission und FCC genehmigen Concert-Allianz
11/94	EU	Entscheidung des EU-Ministerrates zur Liberalisierung der Netzinfrastrukturen zum 1.1.98 (Infrastruktur-Grünbuch)
12/94	NL, USA	Unisource und AT&T gründen Joint Venture Uniworld
3.5.95	D	BT und Viag gründen Joint Venture zur Bearbeitung des deutschen Marktes
5/95	USA	MCI beteiligt sich für 2 Mrd US$ an der News Corp. (Murdoch)
6/95	F, D	France Télécom und Deutsche Telekom beteiligen sich mit 20% an Sprint im Rahmen von Phoenix.
1.7.95	CH	Firmen dürfen in ihren Corporate Networks Telefongespräche übertragen
18.7.95	CH	Vernehmlassung zum neuen Bundesgesetz über die Organisation der Post-und Telekommunikationsunternehmen des Bundes (PTOG)
7/95	USA	Das US-Justizministerium stimmt der 20%-Beteiligung der France Télécom und der Deutschen Telekom an Sprint mit Auflagen zu. ("Phoenix")
30.8.95	D, USA	Kooperation von CNI mit AT&T in Unisource/Uniworld wird bekanntgegeben
6.9.95	D	RWE steigt bei CNI als Gesellschafter aus
10/95	D	Gründung der DBKom als 100%ige Tochter der Deutschen Bahn AG

15.12.95	D, F, USA	Die FCC stimmt der 20%-Beteiligung der France Télécom und der Deutschen Telekom an Sprint mit Auflagen zu. ("Phoenix")
Ende 95	USA	Aufsplittung der AT&T in drei unabhängige Gesellschaften
1/96	D	Veba und Mannesmann fusionieren ihre Netze. Ausländische Partner sind AT&T und Cable & Wireless; ein voraussichtlich zweites Lager bilden Thyssen, Viag und RWE. Ausländische Partner sind MCI und British Telekom. Das dritte Lager sind dann Deutsche Telekom, France Télécom und Sprint.
1/96	E, NL	Telefonica übernimmt 25% der Aktien an Unisource
1/96	USA	MCI erwirbt zusammen mit der News Corp. für 682 Mio US$ die letzte Lizenz für einen alle Gliedstaaten erfassenden Fernsehsatelliten.
29.1.96	USA	Kooperationsvereinbarung zwischen MCI und Microsoft
31.1.96	D, F, USA	Start von Global One, JV der DT, FT, Sprint
7.2.96	D	RWE gibt deine Partnerschaft mit der Viag bekannt und verstärkt somit Concert
8.2.96	USA	1996 Telecommunications Act: 2. Liberalisierung des US-Fernmeldegesetzes tritt in Kraft
16.2.96	CH	SBB/SBG und Migros kündigen als Newtelco den Einstieg in den TK-Markt an.
21.2.96	CH	Gründung einer Schweizer Gesellschaft von Global One auf Anfang April angekündigt
1.3.96	EU	Fall des Mobilfunkmonopols (Netze und Dienste)
3/96	USA	US West erwirbt Continental Cablevision für 5,3 Mrd $
1.4.96	USA	SBC Communications erwirbt Pacific Telesis für 16,7 Mrd $ und wird Nr. 2 in den USA nach Umsatzvolumen
23.4.96	USA	Ankündigung des Zusammenschlusses von Nynex und Bell Atlantic zur Nr. 2 weltweit nach Umsatzvolumen
5/96	USA, NL	Unisource und AT&T ersetzen ihr noch ungenehmigtes Joint Venture Uniworld durch die umfassendere Gemeinschaftsgesellschaft AT&T-Unisource Services
1.7.96	D	Liberalisierung alternativer Netze; Aufhebung des Übertragungswegemonopols (soweit sie nicht die Übertragung von Sprache betreffen)
7/96	CH	6 Schweizer E-Werke gründen Diax gemeinsam mit SBC Communications
10.7.96	D	Mannesmann und Partner AT&T und Unisource erwerben 49,8% an der DBKom
9/96	F	BT beteiligt sich mit 25% an Cegetel
9/96	D	Entscheidung von Bundestag/Regulierungsrat über das neue Telefongesetz: Bedingungen der Monopolauflösung; Einzelheiten zur Vergabe der Lizenzen
10/96	D	RWE verlässt BT/Viag und schliesst sich Vebacom und Cable&Wireless an
3.11.96	GB, USA	BT und MCI unterzeichnen ein definitives Fusionsabkommen; die gemeinsame Firma wird Concert Global Communications heissen
11/96	D	Teilprivatisierung der DT
12/96	CH	Newtelco wählt BT und TeleDanmark als Partner
Beginn 97	D	Vergabe der ersten Telefonlizenzen
1/97	CH, D	Swiss Telecom und zwei süddeutsche Energieversorger (Badenwerk, EV Schwaben) planen ein regionales TK-Unternehmen unter dem Namen Communications Network Services
2/97		WTO-Einigung über weitgehende Liberalisierungsschritte
2/97	D	Cable & Wireless verlässt Allianz mit Veba und RWE; die beiden verbleibenden Partner nennen ihr neues Gemeinschaftsunternehmen 'otelo'
2/97	D	Viag Interkom erhält die 4. Mobilfunklizenz (PCN) in Deutschland
2/97	D	Telenor wird Partner bei Viag Interkom mit 10%
3/97	D	AirTouch beteiligt sich mit 4,5% an Mannesmann Arcor
18.4.97	E, GB	Telefonica und BT/MCI begründen enge Zusammenarbeit, inkl. Joint Ventures und Aktientausch; Telefonica wird Unisource verlassen
6/97	NL, S, CH	Die übrigen drei Unisource-Partner legen ihrer internationalen Netze und Operations in Unisource Carrier Services zum 1.1.98 zusammen.
7/97	I, NL, S, CH, USA	Die italienische Stet/Telecom Italia wird neuer Partner von AT&T-Unisource. Sie übernimmt 30% des JV, Unisource behält 40%, AT&T noch 30%. AT&T wird mit Stet auch in Südamerika zusammenarbeiten und sich evtl. an ihr beteiligen.

1.1.98	**EU**	**Fall des Sprach- und Netzmonopols in der EU;** Unbeschränkte Lizenzvergabe (bei Erfüllung von Mindestanforderungen)
1.1.98	CH	Ende des Sprach- und Netzmonopols; Trennung der PTT Telecom von der Post und Umwandlung in eine AG
1999	Japan	Fall des Telefoniemonopols (bislang wahrgenommen durch NTT)

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 Management-forschung. 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 Sozialwissenschafter, St. Gallen, September 1995
Nr. 20	Schwaninger, M. - Structures for Intelligent Organizations, St. Gallen, February1996
Nr. 21	Müller-Stewens, G./Aschwanden C. - Überlegungen zur Rolle der Informations-technologie 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 Allicances, St. Gallen, April 1997
Nr. 25	Müller-Stewens, G./Radel, T. - Allianzensysteme 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