KONZERNE

Vor dem letzten Schuss

Die Telekom ist nicht nur ein Unternehmen, sondern auch ein Politikum. Nun droht die bislang größte Zerreißprobe: Kunden flüchten in Scharen, 50 000 Jobs sollen ausgelagert werden, ausländische Investoren lauern auf ihre Chance. In der Regierung machen Zerschlagungsszenarien die Runde.

Es gab schon größere Beweise gegenseitiger Sympathie als das Treffen, das Mitte März auf der Cebit in Hannover zu beobachten war: Auf der einen Seite stand die deutsche Kanzlerin Angela Merkel, 52, auf der anderen der neue Telekom-Chef René Obermann, 44. Politik traf Profit. Ein kurzer Wortwechsel, steife Gesten, starre Mimik. Das war's.

Dabei müssten die beiden einander zugetan sein. Schließlich hält der Bund zusammen mit der Staatsbank KfW noch immer fast 32 Prozent der Aktien an dem einstigen Staatsmonopolisten. Neben der Deutschen Bahn ist es die größte Wirtschaftsbeteiligung, die der schwarzroten Regierung noch verblieben ist. Anderes Tafelsilber ist längst verscherbelt. Und natürlich ist der Telekom-Anteil mehr als ein Aktienpaket. Viel mehr.

Deshalb will sich Merkel angesichts der Telekom-Dauerkrise auch nicht als Freundin des Konzernchefs präsentieren. Sie ist zu vorsichtig, um sich zu einer der bei Vorgänger Gerhard Schröder üblichen Verbrüderungsszenen hinreißen zu lassen.

Die Telekom, das war mal Verheißung und Versprechen. Das war dann auch Desaster und Alptraum. In jedem Fall war der Konzern immer ein Politikum.

Nun steht der einstige Monopolist vor einer Zerreißprobe, die einzigartig ist in seiner zwölfjährigen Geschichte: Millionenfach laufen die Kunden davon. Weil der Service ein Debakel ist. Weil die neue Telefonkonkurrenz frischer, flexibler und vor allem oft günstiger ist.

Zudem spitzt sich der Kampf mit den Gewerkschaften dramatisch zu: Obermann will 50 000 Jobs in Service-Gesellschaften auslagern. Fast ein Drittel der deutschen Belegschaft muss fürchten, künftig für weniger Geld mehr arbeiten zu müssen – wenn überhaupt noch. Denn wenn die Telekom in den vergangenen Jahren eines perfektioniert hat, dann den Jobabbau. Es drohen laute Streiks.

Da nimmt sich der Katzenjammer der Anleger noch relativ harmlos aus. Der Kurs der Telekom-Aktie gleicht einer Achterbahnfahrt ins Nichts (siehe Grafik). Deshalb – und da schließt sich der Kreis – wird auch das politische Berlin nun über Parteigrenzen hinweg unruhig.

Da gebe es ein enormes Wutpotential, sagte kürzlich in kleiner Runde der in den Aufsichtsrat entsandte Finanzstaatssekretär Thomas Mirow. Damit kennt man sich in Berlin aus.



Telekom-Chef Obermann, Bundeskanzlerin Merkel,

Der T-Fall

Die Entwicklung der T-Aktie, Veränderung seit dem Börsengang am 18. November 1996 in Prozent

Aktienchart: Thomson Financial Datastream

Konzernchef Ron Sommer wurde einst geschasst, als der Kurs der vermeintlichen „Volksaktie“ dem damaligen SPD-Kanzler Schröder den Wahlkampf zu verhageln drohte. Nachfolger Kai-Uwe Ricke musste im November 2006 gehen, weil er aus dem Tal der Tränen nicht herausfand. Wenn Obermann die Umkehr nicht schafft, ist womöglich nicht nur er weg, sondern der Konzern in der heutigen Größe gleich mit.

Seit vergangenem Jahr sitzt bei der Telekom mit dem Beteiligungsfonds Blackstone eine echte, wenn auch bislang eher still auf-





JOHN MACDOUGALL / AFP (L.); MICHAEL WALLRATH / ACTION PRESS (R.)

Mitarbeiterprotest vor der Telekom-Zentrale*: *„Die Stimmung im Konzern ist zurzeit mies“*

tretende „Heuschrecke“. Rund 4,5 Prozent des Aktienkapitals hatte Finanzminister Peer Steinbrück den US-Geldjongleuren verkauft. Blackstone will Zukunftspläne sehen, keine Vergangenheitsbewältigung.

Die Firma hat bereits im strategisch wichtigen Finanzausschuss des Aufsichtsrats Platz genommen, wo Einblicke ins Innerste der Firma gewährt werden. Mit immer neuen Vorschlägen melden sich die Blackstone-Vertreter im Finanzministerium. Der Druck nimmt zu.

Zudem zeigen russische Investoren wie der Sistema-Chef Wladimir Jewtuschenkow mittlerweile unverhohlen Interesse an einem Einstieg bei den Bonnern. Jüngst tauchten sogar Gerüchte auf, das indische Konzern-Konglomerat Tata interessiere sich für ein größeres Stück von T-Systems (siehe auch Seite 76).

Entsprechende Zerschlagungsszenarien werden im Bundesfinanzministerium bereits seit Wochen erörtert – nicht als wünschenswerte Vision, sondern eher als Schreckgespenst. Wo die Axt angesetzt wird, ob bei Auslandstöchtern oder an den Säulen der bisherigen Geschäftsfelder, ist dabei zweitrangig. Aber *dass* solche Debatten in den Hinterzimmern der Macht überhaupt geführt werden, ist Alarmsignal genug – auch für die Politik.

Unionsfraktionschef Volker Kauder ist informiert. Im Finanzministerium macht man sich Sorgen. DGB-Chef Michael Sommer hat sich eingeschaltet. Die SPD-Fraktion erwartet vom Finanzminister, dass er sich schützend vor die Firma stellt.

Der Konzern war eben immer weit mehr als nur ein Unternehmen. Mal Hoffnungsträger, mal Hassobjekt. Dabei wechselten Bedeutung und Image so häufig, dass man zwischen all den Facetten und Wahrnehmungen längst den Überblick verloren hat, was dieser Konzern eben auch geworden ist: ein Sanierungsfall.

Die Telekom, das war in früheren Jahren zunächst ein Mahnmal für einen behäbigen Behördenapparat. Das Überbleibsel eines jahrzehntelangen Staatsmonopols, das nun umgebaut, für Zukunft und Weltmarkt fit gemacht und am Ende an die Börse gebracht werden sollte. Das war 1995.

So wurde sie zum Hoffnungsträger der hiesigen Wirtschaft wie auch des deutschen Verbrauchers, der als Kleinanleger sein Herz für Börse und Aktiengeschäfte entdeckte. Telekom, das wurde fortan das Gesicht von Manfred Krug in der Werbung für die T-Aktie. Telekom, das waren die strahlenden Auftritte des damaligen Vorstandschefs Ron Sommer, der einer ganzen Generation von Management-Showgrößen in hiesigen Vorstandsetagen den Weg wies.

Telekom, das war dann plötzlich Expansionslust, Anlegergier – und schließlich ein Traum, der sich für Millionen zum Trauma entwickelte, als die Schulden des Unternehmens immer weiter wuchsen, die New-Economy-Blase platzte und die Kurse einbrachen.

Auf einmal war der Konzern eine Belastung – für die Anleger, die auch Wähler sind. Seither sind die Deutschen hin und her gerissen: Als Kleinanleger mussten sie alle Sparwellen, Jobabbaupläne und Konsolidierungskurse des Konzernvorstands begrüßen. Als Arbeitnehmer fürchteten sie, dass die Telekom auch anderen Konzernen ein Beispiel geben könnte dafür, wie man immer weniger Mitarbeitern für immer weniger Geld immer mehr aufbürdet, um im rauen Wind der Globalisierung noch bestehen zu können.

Denn einst sollte die Telekom ja auch mal Sinnbild dafür sein, wie eine ehemalige Postbehörde sich in einem neuliberalisierten Markt behauptet. Wie zugleich die neuen jungen Angreifer die Branche durcheinanderrütteln zur Freude der Konsumenten.

Das alles ist lange her. Die Kundschaft flieht, die Belegschaft flucht und zittert. Als ein Obermann-Abgesandter jüngst in der Limburger Dependance die Pläne des Vorstands erklären sollte, empfing ihn ein gellendes Pfeifkonzert. Alle Beschwichtigungsversuche halfen nichts. Als nach einer quälenden Viertelstunde noch immer

* Links: am 15. März auf der Computermesse Cebit in Hannover; rechts: am 28. Februar in Bonn.

keine Ruhe einkehrte, verließ der Emissär entnervt das Rednerpult und brauste zurück in die Bonner Zentrale.

Szenen wie in Limburg sind in den vergangenen Wochen keine Seltenheit mehr im weitverzweigten Reich des Telefonriesen. Viele der knapp 160 000 Mitarbeiter in Deutschland sind verbittert wie selten zuvor.

In anklagenden E-Mails, die wie Buschfeuer durch die Kommunikationsnetze des Konzerns jagen, manifestiert sich tiefsitzender Frust über die „Arroganz und Selbstherrlichkeit“ immer neuer Topmanager, die sich „im Vorstand die Klinke in die Hand“ gäben und „mit vollgestopften Taschen“ weiterzögen. Während die Gesamtsumme der Vorstandsbezüge im vergangenen Geschäftsjahr inklusive Sachleistungen von 10,6 auf 11,4 Millionen Euro stieg, erwartet die Basis ein Blutbad.



ARIS

Telekom-Chef Sommer, Kanzler Schröder (2002): *Ein Traum, der zum Trauma wurde*

Bereits Ende Februar waren rund 13 000 Gewerkschafter nach Bonn gereist, um vor der Konzernzentrale gegen „Arbeitsplatzvernichtung und Lohndrückerei“ zu protestieren. Selbst zu den regionalen Kundgebungen, zu denen Ver.di an vielen Orten aufrief, kamen mehr Telekom-Mitarbeiter als je zuvor. Und immer häufiger ist dabei von Streik die Rede. Selbst Obermann gibt zu: „Die Stimmung im Konzern ist zurzeit mies.“

Die SPD ist von den Gewerkschaften längst vorgewarnt. Delegationen hochrangiger DGB- und Ver.di-Funktionäre, darunter auch die Telekom-Aufsichtsräte Michael Sommer (DGB) und Lothar Schröder (Ver.di) nutzten ihre Kontakte zu den Sozialdemokraten, um sie vor der sich aufbauenden Welle zu warnen. Rainer Wend, wirtschaftspolitischer Sprecher der Bundestags-SPD, sagte nach einer solchen Begegnung: „Da braut sich was zusammen.“

Die von Obermann geplante Strukturreform, so fürchten viele Mitarbeiter, ist womöglich erst der Anfang für eine wirklich tiefgreifende Zäsur. Dabei ist schon der aktuelle Plan alles andere als sanft: Rund 50 000 Mitarbeiter der Festnetzsparte T-Com, das sind knapp ein Drittel der gesamten Konzernbelegschaft in Deutschland, sollen demnach schon Mitte dieses Jahres in drei eigenständige Service-Gesellschaften ausgelagert werden.

Offizielle Begründung: Der Schritt soll den Kundenservice verbessern. Doch gleichzeitig sollen die Arbeitszeiten der Service-Techniker und Callcenter-Agenten um etliche Stunden verlängert und die Gehälter deutlich gekürzt werden.

So sollen die Einstiegsgehälter für Callcenter-Agenten von jetzt 34 000 Euro auf nur noch 20 000 Euro pro Jahr fallen. Eine Lohnkürzung von 41 Prozent.

Auch die übrigen Gehälter sollen an das deutlich niedrigere Niveau bei der Konkurrenz angepasst werden. Mindestens 500 Millionen Euro Personalkosten will der Telekom-Chef pro Jahr einsparen. „Nur so können wir mit den Wettbewerbern konkurrieren“, sagt Obermann. „Im harten Konkurrenzkampf“ benötige er „jeden Euro, um die Arbeitsplätze langfristig zu sichern“.

Für Ver.di-Vorstandsmitglied Schröder, der gleichzeitig als stellvertretender Vorsitzender im Telekom-Aufsichtsrat sitzt, ist Obermanns Plan „der tiefste Eingriff in die Arbeitsbedingungen seit der Privatisierung der Telekom“. Mit der „völlig unsinnigen Organisationsänderung“ werde zudem „alles in Frage gestellt, was den Beschäftigten bis jetzt Sicherheit bietet“.

Entsprechend verhärtet sind die Fronten. „Da rasen zwei Züge ungebremst aufeinander zu“, ahnte ein Telekom-Vorstand, als die Tarifverhandlungen am vergangenen Mittwochabend erneut ohne Ergebnis vertagt werden mussten. Nach Ostern soll weiterverhandelt werden.

Spätestens bis Ende April will Telekom-Verhandlungsführer Karl-Gerhard Eick zu einer Lösung kommen. Notfalls möchte er die umstrittenen Service-Einheiten sogar im Alleingang gegen den Widerstand der Gewerkschaft durchsetzen. „Auch ohne Tarifvertrag haben wir dazu das Recht“, droht Obermann.

Seither wächst mit jedem Tag die Gefahr eines Streiks, der erstmals in der Firmengeschichte große Teile des Konzerns lahmlegen könnte. Längst schon beschimpfen die T-Werker ihren gerade erst inthronisierten Chef Obermann als „Dobermann“ oder „Bulldozer“.

Dabei gehören harte Auseinandersetzungen zwischen dem Management und den Arbeitnehmervertretern seit der Privatisierung vor zwölf Jahren zum Alltag bei der Telekom. Mehr als 120 000 ehemalige Postbedienstete haben bereits den Konzern verlassen. Dennoch gab es nie einen Streik, weil „sozialverträgliche Lösungen“ gefunden wurden.

Nun ist die Stimmung gekippt. Denn anders als in früheren Verhandlungen fehlt Betriebsräten und Gewerkschaften diesmal die Einsicht in die Notwendigkeit der Sparmaßnahmen. Und, wichtiger noch, es fehlt das Vertrauen in die Wirksamkeit der Strategie.

Die schlechte Organisation und der miese Service bei der Telekom sind nämlich nicht darauf zurückzuführen, dass Tausende zu gut bezahlter Arbeitskräfte unmotiviert Dienst nach Vorschrift schieben, wie das Management suggeriert. Der Ärger, den Millionen Kunden mit der Telekom haben, ist vor allem das Ergebnis unzähliger Fehlentscheidungen des Topmanagements, dem auch Obermann seit nunmehr sieben Jahren angehört.

Die einzelnen Sparten der Firma konkurrierten jahrelang gegeneinander um Kunden, statt nach außen geeint aufzutreten. Und täglich kämpfen Tausende Mitarbeiter gegen oft unsinnig organisierte Arbeitsabläufe und fehlerhafte Systeme.

Ausgerechnet beim Hightech-Unternehmen Telekom befinden sich die Rechen- und Computersysteme in einem altertümlichen Zustand und sind oft nicht richtig



VOLKMAR SCHULZ / KEYSTONE

Telekom-Messestand auf der Cebit: *„Chaos in allen Konzernteilen“*

miteinander verknüpft. Auf wichtige Daten kann das Service- und Vertriebspersonal nicht zugreifen, in den Callcentern stürzen die Arbeitsplatzrechner schon mal reihenweise ab, und selbst die Eingabe schlichter Kundendaten wird für die Mitarbeiter in den Service-Abteilungen und T-Punkt-Läden mitunter zu einem Abenteuer besonderer Art.

Doch statt das gesamte System neu zu konzipieren, wird ausgebessert und geflickt. Und nicht nur die Software macht es den Mitarbeitern schwer, ihren Job zu erfüllen. „Nach insgesamt 17 gewaltigen Umorganisationen in nur zehn Jahren“, klagt Ver.di-Vorstand Schröder, „herrscht Chaos in fast allen Konzernteilen.“

Welche Kunden von welcher Einheit betreut werden, gleicht einer Geheimwissenschaft. Und „wenn man gerade angefangen hat durchzublicken“, klagt Betriebsrätin Kornelia Dubbel von der Kunden-Niederlassung West, „steht schon eine weitere Umorganisation vor der Türe“.

So geschehen im Dezember vergangenen Jahres, als Obermann die Millionen Privatanschlüsse der Telekom in Silber-, Gold-, Platin- und Diamantkunden aufteilen ließ und damit in Vertrieb, Kundendienst und Callcentern ein nie dagewesenes Chaos auslöste. Denn auf die neue Zuteilung und die damit veränderten Arbeitsabläufe waren offenbar weder die Computersysteme noch der Rest der Telekom-Organisation eingestellt.

Mit der neuerlichen Umstellung, heißt es in einem Brief von Betriebsräten an den Vorstand, habe Obermann die „größte Kundenabwehrreaktion gestartet, die es je gegeben hat“. Seither herrsche „Durcheinander in allen Bereichen. Kein noch so einfacher Arbeitsablauf funktioniert“.

„Übergangsprobleme in einer schwierigen Umstellungsphase“ nennt das die Telekom. Die rund 50 000 Beschäftigten der betroffenen T-Com, denen das Management vorwirft, zu wenig zu arbeiten und zu viel zu verdienen, kommen naturgemäß zu einem anderen Ergebnis.

Für sie sind das klare Managementfehler. Mit jeder einzelnen Umorganisation, heißt es in dem Betriebsratsschreiben vom 21. März, habe sich die Telekom „schrittweise zurückentwickelt, statt vorwärtszukommen“.

Auch Obermann streitet nicht ab, dass Prozesse, Software und Computersysteme voller Fehler sind. „Das Problem“ habe man „erkannt und bereits in Angriff genommen“, sagt er. Allerdings brauche es ein bis zwei Jahre Zeit, bis alle Systeme umgestellt seien.

Doch Zeit ist ein besonders brisantes Problem für den Topmanager. Denn das ehemalige Staatsunternehmen steht von allen Seiten unter Druck. Zwar ist der Konzern von dem Schuldenberg, den Ron Sommer einst mit seinen globalen Expansionsplänen angehäuft hatte, inzwischen deutlich entlastet und mit einem Nettogewinn von gut drei Milliarden Euro immer noch profitabel. Doch wie lange noch?

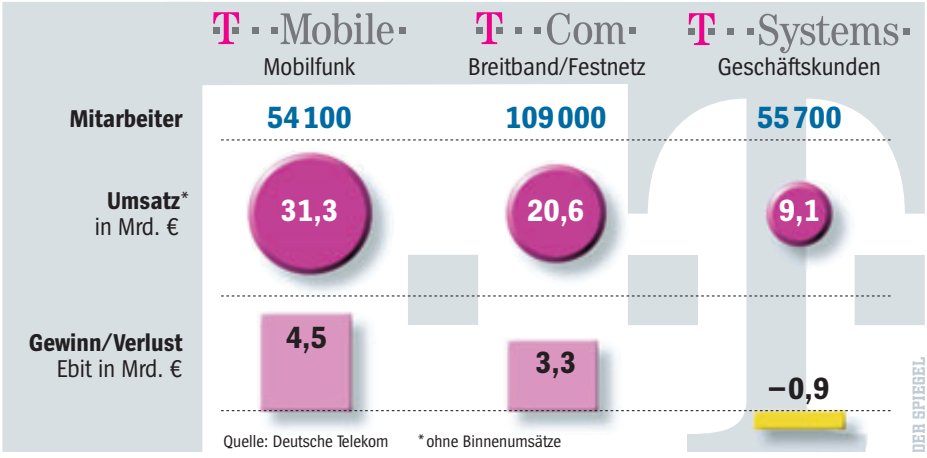
Der Gewinn schmilzt. Nur die immer noch stolze Dividende, für die die Telekom in diesem Jahr fast ihren gesamten Gewinn ausschüttet, hält viele enttäuschte Anleger bei der Stange. Doch diese Dividendenpolitik geht zu Lasten der Neuinvestitionen.

Obermanns Sanierungszeit ist knapp. Maximal zwei bis drei Jahre, glaubt man im Berliner Finanzministerium, stünden dem Manager zur Verfügung, das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen. „Wir haben nur noch einen Schuss frei, um die Telekom zu retten“, sagt ein hochrangiger Mitarbeiter von Finanzminister Steinbrück. „Wenn der danebengeht, bleibt von dem Unternehmen nicht mehr viel übrig.“

Obermann weiß um die Gefahr, sein Finanzvorstand Eick hat sie bei internen Konferenzen oft genug skizziert. Zwei Gewinnwarnungen hat sich das Unternehmen in den letzten Monaten bereits erlaubt. Die Finanzmärkte mögen solche Zittrigkeiten gar nicht.

Sollte die Telekom ihre neuen Ziele ein drittes Mal verfehlen, so Eicks Warnung, gäbe es für die Aktionäre kein Halten mehr. Es käme zu einer Massenflucht aus der T-Aktie. Die Kurse würden völlig einbrechen. Der Konzern wäre eine leichte

Drei Säulen Die strategischen Geschäftsfelder der Deutschen Telekom 2006



Beute für Eroberer, die längst lauern. Ein Schlachtfest, also die Aufteilung der Telekom und das getrennte Verkaufen von Geschäftsbereichen und Auslandstöchtern, würde den Unternehmenswert erheblich steigern. Im Finanzministerium rechnet man sogar damit, dass eine Filetierung ungefähr eine Verdopplung des jetzigen Börsenwerts von rund 56 Milliarden Euro erbringen würde.

Die Erwartung an Obermann ist daher klar formuliert: Er müsste diesem fiktiven Wert über die nächsten Jahre auf halber Strecke entgegenkommen, also mindestens eine 50-Prozent-Steigerung hinbekommen.

Aber wie?

Denn an den wirklichen Problemen des Konzerns hat auch der Neue bisher noch nicht viel ändern können. Nach wie vor laufen der Festnetztochter T-Com die Kunden davon. Mehr als zwei Millionen waren es im vergangenen Jahr. Mit dem Verlust von knapp einer Million hatte man eigentlich für das Jahr 2007 gerechnet. Inzwischen musste die interne Prognose aber schon wieder auf die Vorjahreszahl von zwei Millionen angehoben werden.

So fürchten Telekom-Mitarbeiter und Gewerkschafter, dass die geplante Jobausgliederung nur der Auftakt für wesentlich weiter reichende Maßnahmen sind, wenn Obermann die Ausgliederung in die geplanten drei neuen Service-Gesellschaften erst einmal geschafft hat.

Im Finanzministerium jedenfalls will man nicht ausschließen, dass die Telekom in zwei bis drei Jahren völlig anders aussieht als heute. Vom international agierenden Vollanbieter könnte sich das Unternehmen zu einem Telekommunikationsspezialisten entwickeln, heißt es dort.

Gegen einen Verkauf der Großkundentochter T-Systems etwa hätte die Regierung keine Einwände. Wenn es sein müsste, würde sie sogar den Verkauf der boomenden US-Mobilfunktochter mittragen, die Ex-Vorstandschef Sommer einst als Flaggschiff seiner Weltstrategie für viel Geld erworben hatte.

Andererseits: Was bliebe dann noch von dem Unternehmen, das einst von Deutschland aus die Welt erobern wollte und sollte? Kann und darf ein Industrieland wie Deutschland ohne eigene Telekom auskommen? Ginge nicht nach dem Ausverkauf von Hoechst und Mannesmann ein weiteres Stück Industriegeschichte zu Ende?

Kanzlerin Merkel wurde bereits von einem Aufsichtsrat über die Entwicklungen informiert. Sie hörte aufmerksam zu. Sie fragte nach. Sie sagte Unterstützung zu, falls es tatsächlich zu einem Überlebenskampf kommen sollte.

Die Zweifel bleiben. Ob ausgerechnet politische Protektion dem Konzern im Konkurrenzkampf hilft, ist fraglich.

Frank Dohmen, Klaus-Peter Kerbusk, Christian Reiermann, Thomas Tuma



TIM BRAKEMEIER / PICTURE-ALLIANCE/ DPA

Minister Steinmeier, Botschafter*: *Elite der Beamten?*

AUSWÄRTIGES AMT

Spur des Geldes

Unter den Diplomaten wächst der Unmut über den Karrierestau und die drohende Kürzung der Auslandszulage. Auf Außenminister Steinmeier lastet großer Erwartungsdruck.

Das Auswärtige Amt kann viele spannende Jobs vergeben. Josef Reichhardt hat derzeit keinen davon.

In der Protokollabteilung des Außenministeriums leitet der Diplomat ein sogenanntes Kleinstreferat. Er ist zuständig für „Personalstatusfragen, Visa, Protokollausweise“ und verhandelt zum Beispiel mit den Botschaften in Berlin darüber, welcher ausländische Mitarbeiter den begehrten Diplomatenstatus erhält. Reichhardt gilt als tüchtiger Beamter und hat gute Beurteilungen bekommen. Für diesen Sommer bemühte er sich um eine Beförderung in die Besoldungsgruppe A16, doch er wurde abgelehnt. Der Mann wollte sich nicht damit abfinden und ging vor Gericht. Er klagte gegen die Bundesrepublik Deutschland, weil ihm 30 Kollegen vorgezogen worden seien.

Die Verhandlung vor der 28. Kammer des Verwaltungsgerichts in Moabit dauerte laut Protokoll rund fünf Stunden. Am Ende wurde per „einstweiliger Anordnung“ die Beförderung von 14 der 30 Diplomaten gestoppt.

Ein Etappensieg für Reichhardt: Bis zum Sommer muss das Auswärtige Amt die Karrieren der Bewerber neu „auswerten“ und schauen, ob Reichhardt nicht doch eine Beförderung verdient hätte.

In der Geschichte des Auswärtigen Amtes ist dies ein ungewöhnlicher Vorgang. Beim Wettbewerb um attraktive Posten sind Konkurrenzklagen zwar in vielen Behörden üblich. Unter Diplomaten aber galten sie bisher als unfein: Der Auswärtige Dienst, einst von Reichskanzler Otto von Bismarck gegründet, versteht sich als Elite unter Deutschlands Beamten. Dort wird vornehm gegrummelt und zuweilen auch sanft protestiert.

* Bei der Botschafterkonferenz am 4. September 2006 in Berlin.