

Konzernstrategie und Konzernsteuerung.

Neue Konzernstrategie // Fünf Wachstumsfelder // 3-jährige Finanzstrategie bis 2012

Konzernstrategie.

Verbessern – Verändern – Erneuern. Seit März 2010 setzen wir unsere neue Strategie erfolgreich um. Ständiger, dynamischer Wandel und globale Trends prägen das Bild der Telekommunikationsbranche. Das betrifft alle relevanten Bereiche: das Festnetz, den Mobilfunk und das Internet.

Auch in Zukunft bleibt die Infrastruktur die Basis unseres Geschäfts. Wir gehen davon aus, dass die Gigabit-Gesellschaft nach immer schnelleren Netzen verlangt. Zwei Punkte sind hier entscheidend, um effizient und erfolgreich zu sein: die Netze der nächsten Generation und standardisierte IT. Daneben wird es für Telekommunikationsanbieter künftig auch verstärkt darum gehen, Wachstumspotenziale zu realisieren. Erhebliche Wachstumschancen sehen wir z. B. beim mobilen Internet und bei Internetangeboten. Was erwarten die Kunden? Einen sicheren und universellen Zugang zu allen Diensten – und das mit allen Endgeräten. Bei den Geschäftskunden bieten unserer Meinung nach Cloud Computing und Dynamic Computing großes Wachstumspotenzial. Zudem werden in Zukunft Intelligente Netze die anstehenden Veränderungen in Branchen wie Energie, Gesundheit, Medien und Verkehr/Automobil unterstützen. Grundsätzlich sind wir nach wie vor davon überzeugt, dass eine starke nationale Wettbewerbsposition wichtig für ein profitables Geschäft ist.

Nachdem wir unsere bisherige Strategie „Konzentrieren und gezielt wachsen“ in den Jahren 2007 bis 2009 erfolgreich umgesetzt haben, entwickelten wir mit der im März 2010 vorgestellten neuen Strategie „Verbessern – Verändern – Erneuern“ unsere strategische Ausrichtung weiter. Wir richten uns gezielt auf die Herausforderungen und Chancen im Markt aus und sichern so langfristig unsere erfolgreiche Position. Unsere Vision ist es weiterhin, ein internationaler Marktführer für vernetztes Leben und Arbeiten zu werden. Darum bauen wir in den kommenden Jahren unser Geschäftsmodell konsequent um – mit Investitionen in Intelligente Netze, mit IT-Services sowie Internet- und Netzwerkdiensten. Mit dieser Strategie positionieren wir uns entlang der gesamten Wertschöpfungskette und treten als ein offener Partner sowohl für Privat- und Geschäftskunden als auch für die Internetbranche auf.

Wir haben fünf neue strategische Handlungsfelder definiert:

- Verbessern der Performance im Mobilfunk.
- Vorsprung auf integrierten Märkten.
- Netze und Prozesse für die Gigabit-Gesellschaft.
- Vernetztes Leben vom Handy bis zum Fernseher.
- Vernetztes Arbeiten mit führenden ICT-Lösungen.

In diesen Handlungsfeldern setzen wir die neue Strategie konsequent um und konnten bereits in allen Feldern erste Erfolge erzielen.

Verbessern der Performance im Mobilfunk.

In allen Ländern, in denen wir überwiegend Mobilfunk-Dienste anbieten, wollen wir noch leistungsfähiger werden und gezielt in Technologien der nächsten Generation investieren, innovative Dienste entwickeln und unser Portfolio an Mobilfunk-Geräten erweitern.

So ist in Großbritannien das neu gegründete Joint Venture Everything Everywhere erfolgreich als Marktführer gestartet und zwar gemessen an der gemeinsamen Kundenbasis. In den USA haben wir eine neue strategische Ausrichtung festgelegt, um unsere Wettbewerbsposition weiter zu verbessern. Im Jahr 2010 steigerten wir dort dank unseres 3G-/4G-Netzes den durchschnittlichen Datenumsatz je Kunde in einer Größenordnung von mehr als 20 %. Darüber hinaus erreichten wir auch in den anderen auf Mobilfunk fokussierten Märkten eine bessere Position, so z. B. in den Niederlanden und Polen, wo wir unsere Datenumsätze ebenfalls deutlich erhöhten.

Vorsprung auf integrierten Märkten.

Den Weg der Integration von Festnetz und Mobilfunk, den wir im Rahmen des Projekts „One Company“ eingeschlagen haben, setzen wir auch mit der neuen Strategie planmäßig fort. Durch die in diesem Jahr erfolgreich abgeschlossene Integration in Deutschland und in einigen europäischen Märkten (z. B. in Kroatien und der Slowakei) können wir zusätzliche Umsätze erzielen, den Service weiter verbessern und Synergien erzeugen. Zudem haben wir unsere Europaaktivitäten organisatorisch neu aufgestellt. Mit gutem Ergebnis: Die EBITDA-Margen liegen in den integrierten Märkten weiterhin auf hohem Niveau – und das, obwohl die gesamtwirtschaftliche Situation in einigen Ländern schwierig war.

Mit neuen, innovativen Diensten und Tarifen können wir uns besser gegenüber den Wettbewerbern differenzieren. Beispielsweise haben unsere Kunden bereits heute über das Mediacenter jederzeit Zugriff auf ihre Musik, ihre Bilder und andere Medieninhalte – egal, ob am PC, am Fernseher oder dem Smartphone. LIGA total!, das Fußballangebot der Deutschen Telekom in Deutschland, ist ebenfalls auf verschiedenen Bildschirmen zuhause und unterwegs zu empfangen.

Netze und Prozesse für die Gigabit-Gesellschaft.

Beim globalen Datenverkehr erwarten wir in den nächsten Jahren einen rasanten Anstieg. Unser Ziel ist es deshalb, das operative Geschäft weiter zu transformieren, indem wir einerseits effizienter werden und andererseits für die nachgefragte, größere Bandbreite sorgen. Daher richten wir unseren Fokus darauf:

- die Glasfasernetze auszubauen und die Mobilfunknetze mit HSPA+ und LTE weiterzuentwickeln,
- das All-IP-Konzept konsequent umzusetzen,
- die IT-Fabrik schneller und flexibler zu machen,
- führende Enabling-Kompetenzen kontinuierlich auszubauen.

Um diese Ziele zu erreichen, haben wir bereits erste Schritte unternommen. Wir haben zusätzliche Mobilfunk-Frequenzen u. a. in Deutschland, den Niederlanden und Österreich erworben. Beim Netzausbau konnten wir weitere Fortschritte erzielen und haben in Deutschland im Jahr 2010 mehr als 3 000 zusätzliche UMTS-Standorte in Betrieb genommen. Außerdem haben wir damit begonnen, das LTE-Netz in mehreren Ländern auszubauen. In den USA bieten wir mit dem schnellen Übertragungsstandard HSPA+ jetzt das größte 4G-Netz in Amerika, das aktuell in 100 Großstädten verfügbar ist und mit dem wir eine Abdeckung von 200 Mio. Einwohnern erreichen.

Auf der Festnetz-Seite bauen wir unsere Netze ebenfalls weiter aus. Unsere Milliardeninvestitionen sorgen für eine immer größere Abdeckung der Haushalte mit schnellen Breitbandanschlüssen. In Zahlen ausgedrückt: Als Marktführer in Deutschland haben wir rund 12 Mio. Breitbandanschlüsse im Bestand, daneben haben sich 342 Tsd. Kunden für einen VDSL-Anschluss der Deutschen Telekom entschieden.

Vernetztes Leben vom Handy bis zum Fernseher.

Ein strategisches Ziel ist es, innovative, geräteübergreifende und konvergente Dienste bereitzustellen. Die größten Wachstumschancen sehen wir bei der Mobilisierung von Datendiensten, insbesondere bei dem mobilen Internet. Im Bereich Vernetztes Leben entwickeln und vermarkten wir eigenständig zentrale Angebote, so z. B. innovative Kommunikationslösungen rund um das persönliche netzbasierte Adressbuch, welches wir bereits in fünf Ländern erfolgreich auf den Markt gebracht haben (z. B. unser Produkt myPhonebook in Deutschland). Natürlich legen wir auch viel Wert darauf, unsere Kunden mit attraktiven Endgeräten auszustatten. Mit dem Vertrieb von Smartphones haben wir in Deutschland und den USA erste Erfolge erzielt: In Deutschland sind in etwa 50 % aller verkauften Endgeräte Smartphones; in den USA besitzen nun mehr als 8 Mio. unserer Kunden ein Smartphone für das dortige 3G-/4G-Netz – mehr als eine Verdopplung gegenüber dem Vorjahr.

Darüber hinaus positioniert sich die Deutsche Telekom als Wegweiser für digitale Inhalte, indem wir Medieninhalte gezielt und personalisiert verknüpfen und verteilen. Mit gezielten Zukäufen (z. B. ClickandBuy und STRATO) haben wir unser Portfolio im wachstumsstarken Internetgeschäft ergänzt. Weiterer Baustein unseres Erfolgs ist unsere starke Position im europäischen TV-Geschäft. In Deutschland haben wir seit Markteinführung bereits 1,6 Mio. Entertain-Pakete vermarktet und unsere TV-Kundenzahl in den süd- und osteuropäischen Märkten auf 2,3 Mio. gesteigert (+ 23 % gegenüber 2009).

Vernetztes Arbeiten mit führenden ICT-Lösungen.

Die Deutsche Telekom bietet Geschäftskunden maßgeschneiderte Lösungen im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie und nutzt T-Systems bei der fortschreitenden Standardisierung interner IT-Lösungen. Dazu wird T-Systems weiter umgebaut und ihre Profitabilität auf Branchenniveau gehoben. T-Systems konnte den externen Umsatz mit IT-Services im Jahr 2010 erfolgreich steigern und dabei verstärkt auf internationalen Märkten hinzugewinnen.

Wir haben intelligente und innovative Angebote rund um sichere Cloud Dienste geschaffen, die unsere Geschäftskunden gerne in Anspruch nehmen. T-Systems positionieren wir als offenen Partner, eben auch für andere Branchen; so möchten wir Wachstumsmöglichkeiten bei ICT-Lösungen in Branchen nutzen, die sich im Umbruch befinden. Innerhalb dieser Initiative haben wir vier neue Geschäftsfelder geschaffen, um Intelligente Netzlösungen zu entwickeln: Energie, Gesundheit, Mediendistribution und Vernetztes Automobil. Auch hier konnten wir schon erste Erfolge verbuchen. So wurde z. B. auf der CeBIT 2010 mit Continental vereinbart, gemeinsam ein offenes, flexibles und zukunftssicheres Infotainment-Konzept für vernetzte Fahrzeuge zu entwickeln. Ein weiterer Erfolg ist die Kooperation mit ABB zur Entwicklung intelligenter Stromnetze der Zukunft.



Wachstumsfelder der Deutschen Telekom.

Die erzielten Erfolge in den strategischen Handlungsfeldern wirken direkt und positiv auf die wesentlichen Wachstumsfelder der Deutschen Telekom.

Unser größtes Wachstumsfeld ist das **Mobile Internet**. Hierunter fallen alle Umsätze, die wir mit mobilen Datendiensten erzielen. Unser Ziel: in diesem Bereich bis zum Jahr 2015 einen Umsatz von rund 10 Mrd. € zu erreichen. Dazu haben wir in unseren Ländergesellschaften entsprechende Initiativen gestartet.

Ein weiteres für uns sehr wichtiges Wachstumsfeld ist das **Vernetzte Zuhause**. Hier bündeln wir alle Umsätze, die wir mit unseren bereits bestehenden Double- und Triple-Play-Angeboten – also unseren Festnetz-basierten Sprach-, Daten- und TV-Diensten – erzielen. Auch unsere künftigen innovativen Produkte für das Vernetzte Zuhause, wie z. B. der Home Gateway oder auch die Personal Communication Suite, zählen zu diesem Bereich. Unser Ziel hier: bis 2015 rund 7 Mrd. € Umsatz.

Unser gesamtes **Internetangebot** fassen wir ebenfalls in einem Wachstumsfeld zusammen, das hauptsächlich aus drei Blöcken besteht: Online-Werbung (z. B. auf den Internetseiten der Scout Gruppe, auf den Mobiltelefonen, auf unseren Fernsehangeboten), den digitalen Inhalten unserer Load Familie (Musik, Video, Spiele und Software) sowie den sog. „Near Access Services“ – hierzu gehören z. B. das Bereitstellen von Webseiten und der Verkauf von Sicherheitssoftware. Unser Ziel ist es, den Umsatz mit den Internetangeboten bis 2015 auf 2 bis 3 Mrd. € zu steigern.

In einem weiteren Wachstumsfeld messen wir alle **extern erzielten Umsätze der T-Systems**; hierzu gehören entsprechend der neuen Strategie insbesondere auch Geschäfte mit innovativen Cloud Services. Für 2015 haben wir uns das Ziel gesteckt, insgesamt rund 8 Mrd. € Umsatz durch die T-Systems mit externen Kunden zu erwirtschaften.

Das Wachstumsfeld **Intelligente Netzlösungen** umfasst das neue Geschäft in Branchen, die sich im Umbruch befinden, wie Energie, Gesundheit, Medien und Verkehr/Automobil. Hier haben wir uns bis 2015 etwa 1 Mrd. € Umsatz als Ziel gesetzt. Um dies zu schaffen, haben wir in diesem Jahr vier neue Geschäftsbereiche gegründet, die innovative Lösungen entwickeln und vermarkten.

Wachstumsfelder der Deutschen Telekom.

	Ambitionsniveau 2015 Umsatz in Mrd. €
Mobile Internet	≈ 10
Vernetztes Zuhause	≈ 7
Internetangebot	2 bis 3
T-Systems (externer Umsatz)	≈ 8
Intelligente Netzlösungen (Energie, Gesundheit, Mediendistribution, Vernetztes Automobil)	≈ 1

Insgesamt wollen wir die Umsätze in den Wachstumsfeldern bis zum Jahr 2015 nahezu verdoppeln – von 15 Mrd. € im Jahr 2009 auf dann etwa 29 Mrd. €. Dazu werden wir auch im Jahr 2011 alle fünf Handlungsfelder der Strategie konsequent umsetzen.

Konzernsteuerung.

Eine nachhaltige Konzernsteuerung erfordert die Berücksichtigung der Erwartungen der **vier Stakeholdergruppen** der Deutschen Telekom (Aktionäre, Fremdkapitalgeber, Mitarbeiter und die sog. „Unternehmer im Unternehmen“) an den Konzern:

- Die **Aktionäre** erwarten eine angemessene und verlässliche Verzinsung auf das eingesetzte Kapital.
- Die **Fremdkapitalgeber** und Banken erwarten eine angemessene Verzinsung und die Fähigkeit der Schuldenrückzahlung.
- Die **Mitarbeiter** erwarten nachhaltige und sichere Arbeitsplätze mit Perspektiven sowie eine sozialverträgliche Gestaltung des notwendigen Personalumbaus.
- Die **„Unternehmer im Unternehmen“** erwarten ausreichend Investitionsmittel, um das zukünftige Geschäft zu gestalten und Produkte, Innovationen und Services für die Kunden zu entwickeln.

Die Konzernsteuerung zielt darauf ab, einen Ausgleich der unterschiedlichen Erwartungen und Interessen dieser Stakeholder sicherzustellen, damit ausreichend Mittel für Investitionen, einen sozialverträglichen Personalumbau, den Schuldenabbau und eine attraktive Dividendenpolitik zur Verfügung stehen.

Die **Kapitalrendite (ROCE)** ist für uns der wesentliche Maßstab für die Ausrichtung aller operativen Maßnahmen auf die Steigerung des Konzernwerts. Unseres Erachtens spiegelt die Kapitalrendite die Erwartungen der oben beschriebenen Stakeholdergruppen am besten wider. Sie gibt an, welches Ergebnis ein Unternehmen im Verhältnis zum dafür eingesetzten Vermögen erwirtschaftet. Um die Kapitalrendite zu ermitteln, wird das operative Ergebnis nach Abschreibungen und kalkulatorischer Steuern (entspricht dem Net Operating Profit After Taxes; NOPAT) ins Verhältnis zum dafür notwendigen durchschnittlich im Jahresverlauf gebundenen Vermögen (dies entspricht den Net Operating Assets; NOA) gesetzt. Unser Ziel ist es, die aus dem Kapitalmarkt abgeleiteten Renditevorgaben der Fremd- und Eigenkapitalgeber zu verdienen bzw. zu übertreffen und damit Wert zu schaffen. Maßstab für den Verzinsungsanspruch ist der Kapitalkostensatz. Diesen ermitteln wir als gewichteten Durchschnittskostensatz aus Eigen- und Fremdkapitalkosten (Weighted Average Cost of Capital; WACC).

Zur operativen Steuerung nutzen wir daneben die im Folgenden beschriebenen Kennzahlen.

Die Entwicklung des **Umsatzes** ist eine wesentliche Größe, um den Unternehmenserfolg zu messen. So stellen Top Line Programme zur Umsatzsteigerung eine wesentliche Säule für die zukünftige Entwicklung dar.

Das **EBITDA** entspricht dem **EBIT** (Betriebsergebnis) vor Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen. EBIT und EBITDA zeigen die kurzfristige operative Leistungskraft und den Erfolg der einzelnen Geschäftsbereiche. Neben diesen beiden Größen verwendet der Konzern die EBIT- und EBITDA-Margen, um die Kennzahlen im Verhältnis zum Umsatz darzustellen. Diese relative Größe lässt einen Vergleich der Ertragskraft von ergebnisorientierten Bereichen unterschiedlicher Größen zu.

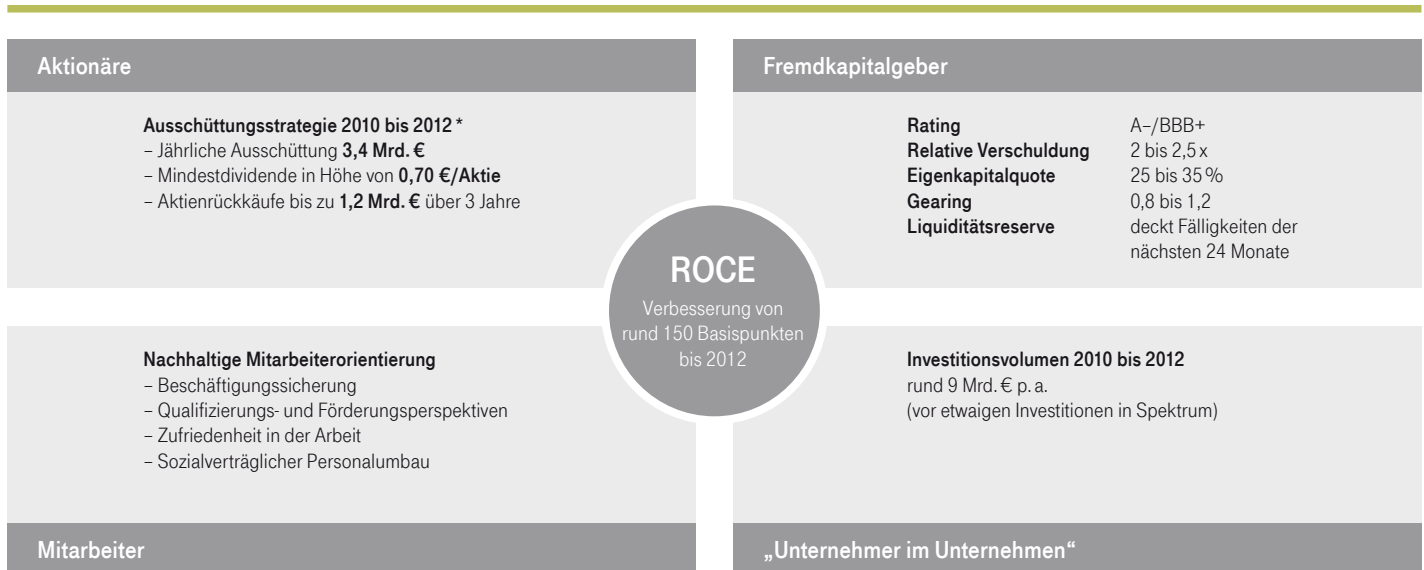
Den **Free Cashflow** definieren wir als Cashflow aus Geschäftstätigkeit abzüglich Nettozahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte (ohne Goodwill) und Sachanlagen. Diese Kennzahl ist die zentrale Maßgröße für die Fremd- und Eigenkapitalgeber als Stakeholder der Deutschen Telekom. Der Free Cashflow ist Gradmesser für das Potenzial zur Weiterentwicklung des Unternehmens, wie zur Schaffung von organischem und anorganischem Wachstum und für die Dividendenfähigkeit sowie für die Fähigkeit, Verbindlichkeiten zurückzuzahlen.

Im Vorjahr wurde eine zentrale Free Cashflow Management-Organisation aufgebaut, die verantwortlich für Transparenz, Steuerung, Forecast und Performancemessung ist. Der Schwerpunkt in 2010 lag darin, das Working Capital weiter zu optimieren, kurz- und mittelfristige Planungsinstrumente zu verbessern und die Steuerungsprozesse zu verfeinern. Zur Verbesserung des Working Capital wurde das konzernweite Programm CORE (Cash Optimization for ROCE Enhancement) aufgesetzt. Im Vordergrund stand 2010 dabei die Entwicklung einer konzernweiten Zahlungsrichtlinie, um das Verbindlichkeitsmanagement zu optimieren. Daneben gab es konzernweit Workshops, in denen die Potenziale aus dem Forderungsmanagement in den einzelnen Gesellschaften ausgearbeitet und evaluiert sowie Maßnahmen definiert wurden. Die Umsetzung dieser Maßnahmen sollte in den Jahren 2011 bis 2013 folgen und zu einer nachhaltigen Verbesserung des Working Capital führen.

Um die Anforderungen der Fremdkapitalgeber zu erfüllen und die finanzielle Stabilität zu sichern, sind neben einem stabilen Rating im Wesentlichen die Kennzahlen „Gearing“ und „Relative Verschuldung“ relevant. Die Kennzahl „Relative Verschuldung“ setzt die Netto-Finanzverbindlichkeiten ins Verhältnis zum bereinigten EBITDA. Die Kennzahl „Gearing“ setzt die Netto-Finanzverbindlichkeiten ins Verhältnis zum Eigenkapital.

Finanzstrategie.

Unsere 3-jährige Finanzstrategie der Jahre 2010 bis 2012.



* Siehe Fußnote 2 auf Seite 129.