

Wolfgang Brnjak

Vom Verwaltungsakt zum Management

Die Transformation der
Deutschen Telekom von
einer Behörde zu einem
markt- und kunden-
orientierten Unternehmen

Inhaltsverzeichnis

DANKSAGUNG	I
INHALTSVERZEICHNIS	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XVI
EINFÜHRUNG	1
PROBLEMSTELLUNG DER ARBEIT	2
GANG DER UNTERSUCHUNGEN	3
A. DIE HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER TELEKOMMUNIKATION UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DIE GESELLSCHAFT UND DAS INDIVIDUUM	6
1 DIE ALLGEMEINE BEDEUTUNG DER TELEKOMMUNIKATION	6
2 DIE ENTWICKLUNG DER TELEKOMMUNIKATION BIS ZU BEGINN DES 20. JAHRHUNDERTS	7
2.1 Die Anfänge der Entwicklung	7
2.2 Allgemeine Auswirkungen der Entwicklungen des 19. Jahrhunderts	10
3 DIE ENTWICKLUNG DER TELEKOMMUNIKATION IM 20. JAHRHUNDERT IN DEUTSCHLAND	11
3.1 Die Entwicklung der Digitalisierung	12
3.2 Die Auswirkungen der Digitalisierung im Allgemeinen	13
3.3 Die Bedeutung des E-Commerce und dessen Auswirkungen	15
3.4 Die Entwicklung des Mobiltelefons	17
3.5 Die allgemeinen Auswirkungen des Mobiltelefons	19
4 GLOBALISIERUNG SOWIE AUSWIRKUNGEN DER TELEKOMMUNIKATION AUF RÄUME UND INDIVIDUEN – CHANCEN UND RISIKEN	20
4.1 Die Telekommunikation als soziotechnisches System	20
4.2 Der Zusammenhang von Globalisierung und Telekommunikation	22
4.3 Die Raumwirkung der Telekommunikation	22
4.4 Die allgemeinen Auswirkungen der Telekommunikation auf die Wirtschaft	23
4.5 Die Auswirkungen der Telekommunikation auf den Arbeitsmarkt	23
4.6 Die Telearbeit und ihre möglichen Auswirkungen	24
4.7 Die Auswirkungen der Telekommunikation auf den Verkehr	25
4.8 Die Auswirkungen der Telekommunikation auf das Bildungswesen	26
4.9 Allgemeine gesellschaftsbezogene Auswirkungen der Telekommunikation	28
4.10 Die Auswirkungen der Telekommunikation auf das Individuum	28
4.10.1 Der Umgang mit der Telekommunikation bei Kindern	30
4.10.1.1 Der Beitrag des Telefons bei der Freizeitgestaltung von Kindern	30
4.10.1.2 Kinder online	31

4.10.2 Jugendliche und neue Medien	32
4.10.2.1 Die Bedeutung des Handys für Jugendliche	32
4.10.2.2 Das Verhalten Jugendlicher bei SMS – Möglichkeiten und Risiken	33
4.10.2.3 Weitere mögliche Auswirkungen der Handynutzung bei Jugendlichen	35
4.10.2.4 Impulse und Präferenzen der Internetnutzung bei Jugendlichen	36
4.10.3 Senioren und neue Medien	38
4.10.4 Weitere allgemeine und mögliche Auswirkungen der Telekommunikation auf Individuen	39
4.10.4.1 Soziale Ungleichheit im und durch den virtuellen Raum – Betrachtungen zum Digital Divide	39
4.10.4.2 Transfer der Privatsphäre in die Öffentlichkeit und Wegfall von Tabugrenzen ...	41
4.10.4.3 Leben mit und in virtuellen Welten – Chancen und Risiken	41
4.11 Abschließende Betrachtung zu Auswirkungen und Risiken der Telekommunikation ...	45
5 KERNKOMPETENZEN IN DER TELEKOMMUNIKATION	46
5.1 Die Komplexität der Leistungserstellung	46
5.2 Weitere Charakteristiken von Telekommunikationsunternehmen	48
5.2.1 Global operierende Telekommunikationsunternehmen	48
5.2.2 Konvergenz in der Telekommunikation	48
5.2.3 Der TIMES-Markt	49
B. DIE REFORM DES POSTWESENS ALS VORAUSSETZUNG DES WANDELS DER TELEKOM	51
1 ALLGEMEINE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN ÖFFENTLICHEN INSTITUTIONEN UND PRIVATEN UNTERNEHMEN SOWIE EXEMPLARISCHE INTERNA VOR GRÜNDUNG DER DEUTSCHEN TELEKOM AG	53
1.1 Allgemein gültige Unterschiede von öffentlichen Unternehmen und Behörden im Vergleich zu privaten Unternehmen	53
1.2 Exemplarische Interna der Deutschen Bundespost vor Gründung der Deutschen Telekom AG	56
1.3 Die Tarifierungs- und Absatzpolitik der Behörde	56
1.3.1 Grundtendenzen der Tarifierungspolitik seit 1955	57
1.3.2 Einzug des Marketing bei der Bundespost	57
1.4 Das Verwaltungshandeln der Behörde: Verwaltungsvorschriften	57
1.5 Personalwirtschaftliche Aspekte in der Behörde Deutsche Bundespost	58
1.5.1 Die Personalbedarfsermittlung bei der DBP	58
1.5.2 Das Beschäftigungsverhältnis der Beamten und besoldungsrechtliche Grundlagen	59
1.5.3 Der Rationalisierungsschutz bei der DBP	61
1.6 Die Umgestaltung des innerbetrieblichen Rechnungswesens	61
2 DIE POSTREFORM I	62

2.1	Die Deutsche Bundespost vor der Reform	62
2.2	Die Notwendigkeit zur Veränderung	64
2.3	Ziele der Umstrukturierung	66
2.4	Widersacher der Reform – Die Deutsche Postgewerkschaft.....	67
2.5	Die Ergebnisse der Reform	68
2.5.1	Änderung der gesetzlichen Grundlage	68
2.5.2	Struktur und Organe im Ergebnis der Postreform I	69
2.5.3	Finanzieller Status nach der Postreform I.....	71
2.5.4	Monopol und freier Wettbewerb nach der Postreform I	72
2.6	Auswirkungen der Postreform I	73
3	DIE POSTREFORM II	76
3.1	Die Notwendigkeit einer weiteren Reform	76
3.1.1	Weitläufigere Gründe für die Notwendigkeit einer weiteren Reform	76
3.2	Ergebnis der Postreform II.....	78
3.2.1	Änderung der gesetzlichen Grundlage	79
3.2.2	Monopol und freier Wettbewerb nach der Postreform II	84
4	DIE POSTREFORM III	85
C.	DIE REGULIERUNG DES TELEKOMMUNIKATIONSMARKTES.....	86
1	ZIELSETZUNGEN UND GRUNDPRINZIPIEN DER REGULIERUNG DES TELEKOMMUNIKATIONSMARKTES	87
2	INSTRUMENTE DER REGULIERUNG	89
2.1	Regulierung des Marktzugangs	89
2.1.1	Vergabe von Lizenzen	89
2.1.2	Nummerierung	91
2.1.3	Wegerechte für die Errichtung und Betreibung von Netzen	91
2.1.4	Regulierung des Zugangs zu neuen Märkten	91
2.2	Post-Entry-Regulation	92
2.2.1	Regelungen für den Netzzugang	92
2.2.1.1	Netzvermietung	92
2.2.1.2	Interconnection	93
2.2.1.3	Entbündelter Netzzugang	96
2.2.1.4	Gewährleistung der Diskriminierungsfreiheit beim Netzzugang.....	96
2.2.2	Monopoldisziplin, Preis- und Qualitätsregulierung.....	97
2.2.3	Technische Standards als Voraussetzung für die Kompatibilität von Netzen	98
2.2.4	Portabilität von Rufnummern	99
2.2.5	Regelungen für Universaldienste.....	99
3	EXKURS: REGULIERUNGSMANAGEMENT FÜR BETROFFENE UNTERNEHMEN	101

4	DER INTERNATIONALE TREND ZUR PRIVATISIERUNG UNTER NUTZUNG REGULIERUNGSTECHNISCHER INSTRUMENTE	103
4.1	Anlässe zur Privatisierung	103
4.2	Regulierung und Privatisierung in ausgewählten Ländern	104
4.2.1	Vereinigte Staaten von Amerika	105
4.2.1.1	Allgemeiner Überblick	105
4.2.1.2	Die Entwicklung im Ortsnetz	107
4.2.1.3	Die Entwicklung im Fernnetz	107
4.2.1.4	Der Telecommunications Act von 1996	108
4.2.1.5	Zusammenfassung der Entwicklung des US-amerikanischen TK-Marktes	109
4.2.2	Europa	109
4.2.2.1	Großbritannien	111
4.2.2.2	Frankreich	113
4.2.3	Japan	115
5	DIE REALISIERUNG DER REGULIERUNG IN DEUTSCHLAND	117
5.1	Entstehung und Inhalt des deutschen Telekommunikationsgesetzes und der Telekommunikations-Kundenschutzverordnung	117
5.1.1	Zielsetzungen und Grundprinzipien der Regulierung des Telekommunikationsmarktes in Deutschland	117
5.1.2	Das erste Telekommunikationsgesetz von 1996	117
5.1.3	Kundenschutz in der deutschen Telekommunikationsbranche – Grundlagen des Kundenschutzes gemäß der Telekommunikations- Kundenschutzverordnung von 1998	119
5.1.4	Novellierungsbedarf im deutschen Telekommunikationsrecht	121
5.1.5	Zusammenfassung der wesentlichen Änderungen im Telekommunikationsgesetz von 2004	121
5.1.5.1	Entbürokratisierung des Marktzutritts	123
5.1.5.2	Zugangsregulierung nach dem TKG (2004)	123
5.1.5.3	Entgeltregulierung nach dem novellierten TKG	124
5.1.5.4	Besondere Missbrauchsaufsicht nach dem TKG (2004)	125
5.1.5.5	Verbesserung des Kundenschutzes durch die TKG-Novellierung	126
5.1.5.6	Frequenzordnung nach dem TKG (2004)	127
5.1.5.7	Regelungen zum Universaldienst	127
5.1.5.8	Sonstige Einzelfelder der Regulierung	128
5.1.6	Weiterer Novellierungsbedarf des TKG durch das Gesetz zur Änderung telekommunikationsrechtlicher Vorschriften	128
5.2	Ausgewählte Beispiele der Regulierungspraxis in Deutschland und abschließende Betrachtung	129

D. MARKT- UND WETTBEWERBSENTWICKLUNG DER TELEKOMMUNIKATION.....	132
1 DIE ENTWICKLUNG DES WELTWEITEN TELEKOMMUNIKATIONSMARKTES.....	133
1.1 Basisdaten zum internationalen Informations- und Telekommunikationsmarkt.....	133
1.2 Allgemeine Trends zum Telekommunikationsmarkt in Europa.....	136
1.3 Dienstentwicklung sowie technologische Entwicklung weltweit und Ausblick	137
1.3.1 Die weltweite Entwicklung bei Festnetz, ISDN und Breitband	137
1.3.1.1 Die Entwicklung der Telefonanschlüsse weltweit.....	138
1.3.1.2 Die weltweite Entwicklung bei ISDN	140
1.3.1.3 Die weltweite Entwicklung bei Breitband.....	141
1.3.2 Die weltweite Entwicklung beim Mobilfunk	142
1.3.3 Die weltweite Entwicklung beim Internet	143
2 MARKT- UND WETTBEWERBSENTWICKLUNG IN DEUTSCHLAND.....	145
2.1 Technische Veränderungen in den 90er Jahren.....	145
2.2 Nachfrageveränderungen 1990 bis 1997	145
2.3 Umsatzentwicklung im deutschen Telekommunikationsmarkt seit 1998.....	146
2.3.1 Umsatz- und Marktentwicklung beim Festnetz in Deutschland	148
2.3.2 Umsatz- und Marktentwicklung bei breitbandigen Diensten in Deutschland	150
2.3.3 Umsatz- und Marktentwicklung beim Mobilfunk in Deutschland.....	153
2.3.3.1 Die Entwicklung bei UMTS.....	156
2.3.3.2 Die Entwicklung im Bereich Wireless Local Area Network	156
2.3.3.3 Allgemeine Prognosen für den Mobilfunk	157
2.3.4 Umsatz- und Marktentwicklung in Deutschland bei Internet- und Onlinediensten.....	157
2.3.4.1 Die Entwicklung bei E-Commerce.....	159
2.3.4.2 Die Entwicklung bei M-Commerce	162
2.3.4.3 Ubiquitous Commerce – Die allgegenwärtige Vernetzung von Geschäftsmodellen	162
2.3.4.4 Die Entwicklung bei E-Government	164
2.3.4.5 Auf dem Vormarsch: Voice over IP	165
2.3.4.6 Allgemeine Prognosen für das Internet.....	167
2.3.5 Die Marktentwicklung beim Breitband-Kabelnetz	167
2.4 Die Entwicklung des Arbeitsmarktes auf dem Gebiet der Telekommunikation	168
3 DIE ZUKUNFT DER TIMES-MÄRKTE – EIN FORECAST	170
3.1 Ein Szenario vorab: Die zukünftige Entwicklung der Telekommunikation	170
3.2 Zusammenfassende Trendentwicklung	171
3.3 Resultierende Anforderungen an die TIMES-Unternehmen	172
3.3.1 Business und Strategie.....	172

3.3.2	Entwicklung von Produkten und Services.....	173
3.3.3	Marketing und Vertrieb	173
3.3.4	Kooperationsmanagement.....	173
3.4	Das zukünftige Leben mit der Informations- und Kommunikationstechnologie	173
3.4.1	Erwartungen zum künftigen Konsumverhalten	175
3.4.2	Relevante Entwicklungen für die Nachhaltigkeit.....	175
3.4.2.1	Die Entwicklung hinsichtlich der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit.....	176
3.4.2.2	Die Entwicklung hinsichtlich der umweltbezogenen Nachhaltigkeit.....	176
3.4.2.3	Die Entwicklung hinsichtlich der sozialen Nachhaltigkeit.....	176
3.4.3	Perspektiven für den Alltag in Deutschland im Jahr 2015	178
3.4.3.1	Familie und Privatleben oder: Zu Hause ist überall	179
3.4.3.2	Der Ausblick auf das Gesundheitswesen.....	179
3.4.3.3	Bildung und Erziehung mit Hilfe intelligenter und interaktiver Systeme	180
3.4.3.4	Die Arbeitswelt: Tun und Lassen – unabhängig von Zeit und Ort.....	180
3.4.3.5	Staat und Politik: Mitbestimmung per Tastendruck?.....	181
E.	DER BINNENWANDEL DER DEUTSCHEN TELEKOM.....	182
1	VORGEHENSWEISE FÜR DIE BETRACHTUNG DES ERFOLGTEN WANDELS.....	183
1.1	Von der Planung über die Strategie zur Balanced ScoreCard	183
1.1.1	Von der Planung zur Strategie.....	183
1.2	Die Balanced ScoreCard	184
1.2.1	Segmentierung zur Orientierung.....	184
1.2.2	Kaskadierung der Ziele und Verantwortungen	185
2	DER AUSGANGSPUNKT: VISIONEN, LEITBILDER UND STRATEGIEN 1995 BIS 2008.....	187
2.1	Vorbereitung auf den Börsengang – Die Vorsätze in 1995	187
2.2	Börsengang und Kundensegmentierung – Die Ziele in 1996	188
2.3	Der Kunde im Fokus – Strategie und Ziele in 1997	189
2.4	Das Konzernleitbild der Deutschen Telekom 1998.....	190
2.4.1	Die Vision aus dem Konzernleitbild 1998	191
2.4.2	Unternehmensgrundsätze aus dem Konzernleitbild 1998	191
2.4.3	Handlungs- und Führungsgrundsätze aus dem Konzernleitbild 1998	193
2.4.4	Die strategischen Ziele in 1998	196
2.5	Normen zur Verhaltenskultur und strategische Kernthemen 1999.....	197
2.5.1	Eckpunkte der Verhaltenskultur komplettierten das Konzernleitbild.....	197
2.5.2	Die Strategie 1999: Fokussierung auf Telematik und Internationalisierung	198
2.6	Orientierung am TIMES-Markt – Strategische Inhalte für das Jahr 2000.....	200
2.7	Strategie 2001: Konzentration auf Wachstum	202
2.7.1	Implementierung der vier Säulen – Das Projekt Telekom Success.....	203

2.7.2	Festnetzstrategie und die strategischen Schwerpunkte der T-Com für 2001	203
2.7.3	T-Online: Strategische Schwerpunkte 2001	204
2.7.4	T-Mobile: Strategische Schwerpunkte 2001	204
2.7.5	T-Systems: Strategische Schwerpunkte 2001	204
2.7.6	Spiegelung der Strategie 2001 an den Eingangshypothesen	205
2.8	Konvergenz und Synergie als Eckpfeiler der Strategie 2002	205
2.8.1	T-Com 2002: Fokus auf die Stabilisierung des Kerngeschäfts	206
2.8.2	T-Online 2002: Konzentration auf das Internet-Medien-Netzwerk	206
2.8.3	T-Mobile 2002: Wachstum und T-Branding	206
2.8.4	T-Systems 2002: Strategische Schwerpunkte	207
2.8.5	Spiegelung der Strategie 2002 an den Eingangshypothesen	207
2.9	Wechsel der Vision, neues Wertesystem und eine Strategie der Entschuldung und des profitablen Wachstums für 2003	207
2.9.1	Die Vision aus dem Konzernleitbild 2003	207
2.9.2	Das Wertegerüst T-Spirit	208
2.9.3	Die strategischen Ziele für 2003	209
2.9.3.1	T-Com 2003: Mission und strategische Ziele	210
2.9.3.2	T-Online 2003: Mission und strategische Ziele	211
2.9.3.3	T-Mobile 2003: Mission und strategische Ziele	211
2.9.3.4	T-Systems 2003: Mission und strategische Ziele	212
2.10	Konzernziele 2004: Fokus auf Ergebnisverbesserung	212
2.11	Konzernziele 2005: Ausrichtung auf wesentliche Wachstumstreiber	214
2.12	Neue Strategie in 2006 und Erweiterung des Konzernleitbildes durch den Code of Conduct	215
2.12.1	Zehn strategische Maßnahmen als Kern der neuen Strategie für 2006	216
2.12.2	Der Code of Conduct	217
2.12.2.1	Die Ziele des Code of Conduct	218
2.12.2.2	Die Spiegelung des Code of Conduct an dem Konzernleitbild T-Spirit	218
2.12.3	Spiegelung der Strategie 2006 sowie des Code of Conduct an den Eingangshypothesen	218
2.13	Profitabilität, Wachstum und Serviceorientierung – Vision, Strategie und Konzernziele in 2007	219
2.14	Strategie 2008: Breitband und mobiles Internet als Wachstumskriterien	222
2.15	Forecast: Vision, Strategie und Ziele für 2009	224
3	DIE FINANZPERSPEKTIVE	225
3.1	Einführung einer markt- und kundenorientierten Preiskalkulation	225
3.2	Die Börsengänge der Deutschen Telekom	227
3.2.1	Der erste Börsengang im November 1996	227
3.2.2	Der zweite Börsengang im Juni 1999	229

3.2.3	Der dritte Börsengang im Juni 2000	230
3.2.4	Der Börsengang von T-Online im April 2000	232
3.3	E ³ – das konzernweite Programm zur Entschuldung.....	233
3.3.1	Allgemeine Maßnahmen zum Schuldenabbau	234
3.3.2	Ausgewählte Projekte aus dem E ³ -Programm.....	235
3.3.3	Die Einrichtung der Personalservice-Agentur.....	236
3.4	Personalabbau bei der Telekom seit 1994	238
3.5	Die Ausgliederung der T-Service-Gesellschaften.....	241
4	DIE PERSPEKTIVE INNOVATION UND LERNEN	244
4.1	Strategische Transformationsprogramme	244
4.1.1	Das Power-Konzept.....	244
4.1.2	Das Transformationsprogramm Telekom Future	247
4.1.3	Die Agenda 2004	250
4.1.3.1	Die Breitbandoffensive.....	251
4.1.3.2	Die Geschäftskundenoffensive	252
4.1.3.3	Die Innovationsoffensive.....	253
4.1.3.4	Die Effektivitäts- und Produktoffensive	253
4.1.3.5	Die Personaloffensive	254
4.1.3.6	Spiegelung der Zielsetzungen der Agenda 2004 an den Eingangshypothesen	255
4.1.4	Das Excellence Programm als Beispiel für eine alle Perspektiven übergreifende und konzernweite Strategietransformation	256
4.1.4.1	Das Wachstumsprogramm für die drei strategischen Geschäftsfelder.....	257
4.1.4.2	Die fünf übergreifenden Offensiven	266
4.1.4.3	Der Kulturwandel als eine alle Offensiven begleitende Maßnahme.....	268
4.1.5	Strategisches Transformationsprogramm Telekom 2010 löst das Excellence Programm ab.....	269
4.2	Mitarbeiterbezogene Innovations- und Lernprozesse.....	270
4.2.1	Der mitarbeiterorientierte Prozess	270
4.2.1.1	Das Mitarbeiterjahresgespräch	270
4.2.1.2	Die Mitarbeiterbeurteilung	272
4.2.1.3	Die Personalrunde	272
4.2.2	Personalentwicklungsprogramme.....	273
4.2.2.1	Das Systematic and Transparent Executive Development Program	273
4.2.2.2	Das aktuelle Personalentwicklungsprogramm Go Ahead! für Fachkarrieren.....	276
4.2.2.3	Management und Kundenservice – die Einführung der Service Akademie	277
4.2.2.4	Das internationale Mitarbeiterentwicklungsprogramm Telekom X-change	277
4.2.3	Mitarbeiterbefragungen.....	278

4.2.4	Einführung eines neuen Bewertungs- und Bezahlungssystems für die Angestellten der AG sowie Flexibilisierung von Entgeltsystemen und Arbeitszeit	279
4.3	Ausgewählte Beispiele für funktionale Innovations- und Lernprozesse.....	281
4.3.1	Neue Spielregeln bei Rollen und Zusammenarbeit	281
4.3.1.1	Partnerschaft zwischen zentraler Steuerung und Flächenorganisation	281
4.3.2	Die Transformation der Servicekultur in den Personalbereich: Das Programm HR@2009.....	283
5	DIE KUNDENPERSPEKTIVE.....	287
5.1	T-Branding – Das Markenmanagement der Deutschen Telekom	287
5.1.1	Die übergreifende Offensive Customer and Brand aus dem Excellence Programm.....	288
5.1.2	Einführung einer neuen Markenarchitektur.....	289
5.1.3	Spiegelung des Markenmanagements an den Eingangshypothesen.....	289
5.2	Kundenorientierung als strategischer Wettbewerbsvorteil.....	289
5.3	Kundenbindungsprogramme der Telekom auf Basis von Bonusprogrammen	290
5.4	Qualitätsmanagement bei der Deutschen Telekom.....	291
5.4.1	Einführung des Total Quality Management	291
5.4.2	Die Zertifizierung der Geschäftseinheiten.....	292
5.4.3	Das Qualitätsmanagement nach dem Modell der European Foundation for Quality Management bei der Deutschen Telekom.....	292
5.4.4	Die Qualitätskampagne Focus Kunde – Beispiele für Qualitätsmaßnahmen vor der Marktliberalisierung	294
5.4.5	Die zentral gesteuerte Qualitätsoffensive 2001	294
5.4.6	Ausgewählte zentrale und divisionale Qualitätsprogramme seit 2003	295
5.4.6.1	Die Qualitätsoffensive im Rahmen der Agenda 2004	295
5.4.6.2	Die Serviceoffensive im Rahmen der übergreifenden Offensive Customer and Brand des Excellence Programms: Die Kundenversprechen	296
5.4.7	Spiegelung des Qualitätsmanagements an den Eingangshypothesen	297
6	DIE PERSPEKTIVE DER GESCHÄFTSPROZESSE UND DIE SICH DARAUS ABLEITENDEN STRUKTUREN.....	298
6.1	Prozessmanagement und Kernprozesse der Deutschen Telekom	298
6.1.1	Die Einführung der Prozessorganisation	298
6.1.2	Neuausrichtung des Prozessmanagements	300
6.1.3	Effekte und Auswirkungen des Prozessmanagements anhand ausgewählter Beispiele	302
6.1.3.1	Die Konversion des Personalmanagements in 1999 durch die Einführung der prozessorientierten Personalarbeit und des Personalreferentenmodells.....	303
6.1.3.2	Die Restrukturierung der Betriebs- und Serviceprozesse – Das Projekt NICE als Beispiel für das operative Prozessmanagement	304
6.1.4	Spiegelung des Prozessmanagements an den Eingangshypothesen.....	306

6.2	Meilensteine der Organisation	307
6.2.1	Das Projekt Telekom Kontakt	307
6.2.1.1	Prinzipien der Reorganisation bei Telekom Kontakt	307
6.2.1.2	Die divisionale Ausrichtung des Unternehmens.....	308
6.2.1.3	Auswirkungen von Telekom Kontakt auf die Mitarbeiter	309
6.2.1.4	Die Neuordnung der Zentralen Aufgaben Telekom	309
6.2.2	Geschäftsfeldreform führt zu neuen strategischen Konzerngeschäftsfeldern	311
6.2.3	Erneuerung des Service für Privatkunden – Das Projekt SMILE.....	313
6.2.4	Ein neues Konzerngeschäftsfeld für die Wettbewerber.....	313
6.2.5	Die Reform der strategischen Geschäftsfelder	314
6.2.6	Neuausrichtung der Privat- und Geschäftskundendirektionen	315
6.2.6.1	Aufgaben der Kundendirektionen	315
6.2.6.2	Zusammenspiel der Direktionen und Niederlassungen	317
6.2.7	Das Projekt Headquarters Deutsche Telekom	317
6.2.8	Neuausrichtung der Privat- und Geschäftskundenaußenorganisation	318
6.2.9	Das Projekt Zukunft Netzinfrastruktur	319
6.2.10	Struktur- und Prozessanalysen in den Betrieben zur Identifikation markterforderlicher Kostenreduzierungen (Projekt SLIM)	320
6.2.10.1	Hintergrund der Erfordernis von SLIM.....	320
6.2.10.2	Ziele und Vorgehen bei SLIM.....	321
6.2.10.3	Ergebnisse und Auswirkungen bei SLIM.....	321
6.2.11	Neuausrichtung des Geschäftsbereichs International	322
6.2.12	Ergebnisorientierte Gemeinkostenreduzierung in der Dachgesellschaft	322
6.2.13	Strukturumbbruch im Personalmanagement – Das PRISMA-Projekt.....	322
6.2.13.1	Wesentliche Inhalte und Neuerungen aus dem PRISMA-Zielkonzept	323
6.2.13.2	PRISMA-Implementierungsprojekte	324
6.2.14	Das Projektprogramm PM-Excellence	325
6.2.15	Einführung der Strategischen Management Holding	326
6.2.16	Neustrukturierung der T-Com-Außenorganisation.....	328
6.2.17	Konzernweite Zusammenfassung diverser Bereiche – das Projekt Auriga	329
6.2.18	Spiegelung der organisatorischen Meilensteine an den Eingangshypothesen	331
F.	ABSCHLIEßENDE BEWERTUNG DES TRANSFORMATIONSPROZESSES	333
1	ABSCHLIEßENDE ERGEBNISSPIEGELUNG ZUR HYPOTHESE I – WANDEL.....	334
1.1	Überprüfung der Eingangshypothese Ia – Kapitalmarktorientierung	334
1.2	Überprüfung der Eingangshypothese Ib – TK-Marktbeherrschung	335
1.3	Überprüfung der Eingangshypothese Ic – Kundenorientierung.....	335
2	ABSCHLIEßENDE ERGEBNISSPIEGELUNG ZUR HYPOTHESE II – AUTONOMES AGIEREN	337

3 ABSCHLIEßENDE ERGEBNISSPIEGELUNG ZUR HYPOTHESE III – STRINGENZ DER STRATEGISCHEN GRUNDORIENTIERUNG..... 338

4 ABSCHLIEßENDE ERGEBNISSPIEGELUNG ZUR HYPOTHESE IV – VOLLZUG DER TRANSFORMATION IM INNENVERHÄLTNIS 339

5 ABSCHLIEßENDE BETRACHTUNG..... 341

ANHANG I DAS PROJEKT TELEKOM SUCCESS: DIE ZEHN REGELN DER WERTSCHÖPFUNG..... 342

ANHANG II SCHWERPUNKTE UND WESENTLICHE INHALTE DES CODE OF CONDUCT 345

ANHANG III RE-INVENT BEI T-COM: PROJEKTE DER DREI STRATEGISCHEN STOßRICHTUNGEN..... 347

ANHANG IV SAVE FOR GROWTH BEI T-MOBILE: INITIATIVEN..... 351

ANHANG V FOCUS ON GROWTH BEI T-SYSTEMS: PROJEKTE DER ERSTEN VIER INITIATIVEN 354

LITERATURVERZEICHNIS 358