

Zeitschrift: Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte =
Société Suisse d'Histoire Economique et Sociale

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte

Band: 19 (2003)

Artikel: "Kein Anschluss ohne internationale Allianzen" : die ersten Schritte der
Telecom PTT im offenen, internationalisierten
Telekommunikationsmarkt

Autor: Ischer, Philipp

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-871955>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 03.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Philipp Ischer

«Kein Anschluss ohne internationale Allianzen»¹

Die ersten Schritte der Telecom PTT im offenen, internationalisierten Telekommunikationsmarkt

Seit den 1980er-Jahren ist die zuvor in festen Bahnen verlaufende Welt der Telekommunikationsgesellschaften, die entweder, wie in Europa, als staatseigene Regiebetriebe geführt wurden oder, wie in den USA, als Privatunternehmen über ein sehr umfassendes Monopol verfügten, in Bewegung gekommen. Die unter den Regierungen von Margaret Thatcher und Ronald Reagan ausgelösten Liberalisierungs- und Deregulierungsbemühungen wirkten sich verzögert auch auf Kontinentaleuropa aus.² Ab 1988 wurde in der EG das Monopol im Fernmeldebereich auf die Infrastruktur und den Telefondienst beschränkt. Alle anderen Dienste und der Endgerätemarkt wurden liberalisiert.³ 1993 entschied der EU-Ministerrat, den öffentlichen Sprachtelefondienst und den Netzzugang auf den 1. 1. 1998 zu liberalisieren. Diesem Wandel, der sowohl die nationalen und internationalen institutionellen Rahmenbedingungen im Telekommunikationsmarkt als auch die Organisationsstruktur der PTTs betraf, konnte sich die Schweiz nicht entziehen. Es kam, zunächst zeitlich leicht verzögert, danach im Gleichschritt mit der EU, zu einem autonomen Nachvollzug der im europäischen Kontext erfolgenden Reformen.⁴ Mit dem schleichenden Verlust eines geschützten Heimmarktes und der Entgrenzung des unternehmerischen Betätigungsfeldes, das bis anhin mit den geografischen Grenzen des Nationalstaates deckungsgleich war, gingen strategische Neuausrichtungen bei den verschiedenen PTT einher, die ihr längerfristiges wirtschaftliches Gedeihen von einer guten internationalen Präsenz abhängig machten. In diesem Zusammenhang stehen die sich in den 1990er-Jahren ereignenden Allianzbildungen, Kapitalverflechtungen und Akquisitionen, die aus der Sicht der Telekommunikationsunternehmen adäquate Strategien in einem sich durch Globalisierung und Liberalisierung dynamisierenden Marktumfeld darstellten. Aus historischer Sicht ist die Globalisierung nicht als ein neues, in den 1970er-Jahren sich verstärkendes und dann in immer grösseren Schritten sich Gehör und Gewicht verschaffendes Phänomen, sondern als eine bereits im 19. Jahrhundert

einsetzende «internationale Integration von Güter-, Kapital- und Arbeitsmärkten» zu verstehen.⁵ Doch für die ehemaligen PTTs und die zukünftigen privaten oder halbprivaten Telekommunikationsunternehmen bedeutete die bevorstehende Öffnung der Märkte einen radikalen Einschnitt und eine weit gehende In-Frage-Stellung etablierter, routinierter Unternehmens- und Managementpraktiken und damit verbundener Organisationsformen. Auf die Zukunft ausgerichtete, strategisch relevante Entscheidungen fanden in den unternehmenseigenen Wissensbeständen, die sich über die Jahre unternehmerischer Tätigkeit in Managementstil, Problemlösungsverfahren und Strukturen inkorporiert hatten, keinen genügenden Rückhalt mehr. So stand z. B die von der schweizerischen Unternehmensleitung der Telecom PTT vermittelte Sicherheit bezüglich der neuen Strategie der internationalen Allianzenbildung in einem starken Kontrast zu den im Unternehmen selbst eingelagerten Wissensressourcen, die für die Bewältigung der so neuartigen Probleme hätten mobilisiert werden können.⁶

Unternehmen sind historische Gebilde, die in Zeit und Raum verortet sind. Sie stehen in einer spezifischen mit ihnen verknüpften Umwelt, die auf sie formgebend und auf die sie wiederum beeinflussend einwirken.⁷ In Bezug auf die Telekommunikationsunternehmen lassen sich drei die Umwelt konditionierende Faktoren Strukturelemente ausmachen: Zum einen sind da die (Angebots-) und (Nachfrage-)«Märkte», die formend auf die von den Unternehmen angebotenen Produkte und Dienstleistungen einwirken. Ein weiterer Faktor sind die nationalen und internationalen Institutionen, die über ein ihnen eingeschriebenes Regelwerk und über darin enthaltene Zwänge und Anreizstrukturen verfügen.⁸ Als dritten Faktor lässt sich die Technologie nennen, deren Stand sowohl auf die Produktion in Unternehmen als auch auf deren Organisation zurückwirkt. Diese drei die Umwelt strukturierenden Faktoren sind interdependent: Der in einem Bereich stattfindende Wandel wirkt auf die beiden anderen Bereiche zurück, was die allgemeine Dynamik des Wandels verstärken kann. Unternehmen können mit einer Umwelt konfrontiert werden, die sich als Ganzes radikal wandelt.

Zwischen Umweltbedingungen, der von einem Unternehmen gewählten Strategie und der in einem Unternehmen realisierten Organisationsstruktur bestehen mehrdimensionale Wechselwirkungen,⁹ die nicht, wie dies in der von Alfred D. Chandler geprägten Formel *structure follows strategy* zum Ausdruck kommt, auf eine Dimension reduziert werden können.¹⁰ Die Entscheidungen in einem Unternehmen werden von Menschen getroffen, die auf Grund von Erfahrungen, angehäuftem Wissen und daraus abgeleiteten Routinen die Zukunft zu antizipieren versuchen. Diese Wissensressourcen und Praktiken sind zugleich Resultat und konstitutive Elemente von Organisationsstrukturen, die selbst umweltoffen sind und sensitiv auf Umweltveränderungen reagieren. Zwischen Wissen/Praktiken und

Strukturen besteht ein reziprokes Verhältnis, dem potenziell sowohl Stabilität als auch Veränderung eingeschrieben ist. Je unsicherer und kontingenter sich die Zukunft präsentiert, desto weniger kann das in der Vergangenheit erworbene und in der Gegenwart aufbereitete Wissen den Akteuren zur zielgerichteten Entscheidungsfindung dienlich sein.¹¹ Verfügt ein Unternehmen weder über das nötige Wissen, um mit einer sich radikal verändernden Umwelt klarzukommen, noch über adäquate Organisationsformen, welche die Produktion und Reproduktion von entscheidungsrelevantem Wissen garantieren, so besteht zwar die Möglichkeit, dass dieses Wissen einfach dazugekauft wird. Doch auch hier stellen sich Probleme, wie sich am Beispiel der Telekommunikationsunternehmen zeigen lässt: Für die Branche als Ganzes gilt, dass sie vor den 1990er-Jahren so gut wie keine Erfahrungen mit einer auf Internationalisierung und Allianzenbildung ausgerichteten Strategie machen konnte. Ob sich aber das in anderen Branchen zu dieser Problemlage erarbeitete Wissen einfach auf die Telekommunikationsunternehmen und auf deren Situation übertragen lässt, bleibt zumindest ungewiss. Das Beispiel Telecom PTT/Swisscom zeigt zudem, dass auch ein im Inland noch so erfolgreich operierendes Unternehmen bei der Umsetzung seiner internationalen Strategien auf schwerwiegende und unüberwindbare Probleme stossen kann.

Der Artikel gliedert sich im Folgenden in fünf Abschnitte: In einem *ersten* Teil wird der die PTT Schweiz in mehrfacher Hinsicht betreffende und auf mehreren Ebenen stattfindende Wandel skizziert, um dann, *zweitens*, zu beschreiben, wie das Unternehmen auf diese Herausforderungen reagierte. Dabei liegt das Augenmerk einzig und allein auf der durch die bevorstehende Marktöffnung motivierten internationalen Strategie. *Drittens* wird der Verlauf der dieser neuen Strategie eingeschriebenen Allianzenbildung nachgezeichnet, um, *viertens*, die im Unternehmen sich ereignenden organisatorischen Veränderungen zu betrachten, die direkt mit dem internationalen Engagement zusammenhängen. *Fünftens* werden abschliessend die Gründe für das Scheitern des Vorhabens analysiert.

Ein gewandeltes unternehmerisches Umfeld

Die folgenden Ausführungen werden kurz die wesentlichen Veränderungen skizzieren, die sich im Bereich der Technikentwicklung, des Marktes und des nationalen wie internationalen Institutionendesigns zugetragen haben und die von ausschlaggebender Bedeutung für die weitere Entwicklung der PTT Schweiz waren. In den 1970er- und verstärkt in den 1980er-Jahren diffundierten die auf den Grundlagen der Mikroelektronik, der Computer- und Telekommunikationstechnologie aufbauenden Informationstechnologien,¹² die in immer grösserem Ausmass die

Produktionsweise von Gütern, die Verarbeitung von Wissen und die Organisationsstruktur von Unternehmen prägten.¹³ Die durch den technologischen Fortschritt ermöglichten Telekommunikationsnetzwerke und die neuen Informationssysteme bereiteten den Boden der globalen Integration der Finanzmärkte und der weltweiten Produktion und Zirkulation von Gütern und Dienstleistungen.¹⁴ Die Informationstechnologie wurde zu einer zentralen Schlüsseltechnologie, die sowohl aus der Sicht der Wirtschaftsvertreter, der Politik als auch der PTT von grosser Bedeutung für die zukünftige Entwicklung der Volkswirtschaft Schweiz sei.¹⁵ Gleichzeitig führte das Scheitern der Eigenentwicklung eines integrierten Fernmelde-systems durch die PTT und durch die schweizerische Fernmeldeindustrie,¹⁶ das Mitte 1983 nach über 15-jähriger Entwicklungszeit eingestanden werden musste, eindrücklich vor Augen, dass technische Innovation transnational und dass eine ausschliessliche Orientierung am nationalen Paradigma der Unabhängigkeit, die auch eine technische Unabhängigkeit beinhaltete, obsolet geworden war.¹⁷ So kam es zu einer paradoxen Situation: Einerseits stärkte die gewachsene Bedeutung, die der Informationstechnologie in Wirtschaft und Gesellschaft immer mehr zukam, die Position der PTT Schweiz. Andererseits zeigte die internationale Dynamik in der Technologieentwicklung die Defizite einer an den nationalen Grenzen orientierten Entwicklungsstrategie auf, die Wettbewerb und transnationalen Wissenstransfer eher behinderte denn förderte.

Im Bereich des Marktes kam es zur selben Zeit zu einem signifikanten Wachstum des Benutzerverlangens nach Telekommunikationsdienstleistungen und nach modernen, leistungsfähigen und preisgünstigen Endgeräten diverser Art. Vor allem PTT-Grosskunden wie Banken und Versicherungen, denen durch die Telekommunikation enorme Kosten erwachsen, drängten auf mehr Wettbewerb und installierten vermehrt private Netzwerke, um Kosten zu senken.¹⁸ Im Bereich der Endgeräte forderten sie ein Ende des «Heimatschutzes», da nur über den Wettbewerb neue, dem internationalen Stand angemessene Technologie zu erhalten sei.¹⁹ Im Verlauf der 1980er-Jahre mehrten sich die kritischen Stimmen, die ein Ende des PTT-Monopols und eine Liberalisierung des Endgerätemarkts verlangten. Es wurde der PTT vorgeworfen, dass sie zum Schutz ihrer kartellähnlichen Zusammenarbeit mit der schweizerischen Fernmeldeindustrie ausländische Produkte vom Markt fern halten oder doch zumindest erst verspätet einführen würde. Die Kosten dieser Praxis hätten letztendlich alle anderen Wirtschaftszweige zu tragen.²⁰

Wie bereits in der Einleitung vermerkt, gingen die institutionellen Reformen von den USA und von Grossbritannien aus. Mit der Zerschlagung der über ein privates Monopol im Fernmeldebereich verfügenden AT&T in den USA 1984 und der Umwandlung der British Telecom in eine Aktiengesellschaft im selben Jahr, an

welcher der Staat nur mehr 49% des Aktienkapitals hielt, nahm der institutionelle Wandel seinen Anfang. 1987 veröffentlichte die EG-Kommission das «Grünbuch über die Entwicklung des gemeinsamen Marktes für Telekommunikationsdienstleistungen und -geräte», dem 1988 die Liberalisierung des Endgerätemarkts folgte. Zur selben Zeit wurde in der Schweiz ein neues Fernmeldegesetz (FMG I) vorbereitet, welches das alte Gesetz aus dem Jahr 1922 ersetzen sollte, das viele der mit der Digitalisierung und mit der gewachsenen Multifunktionalität von Geräten zusammenhängenden neuen Dienstleistungen nicht mehr erfassen konnte. Kurz nach der 1992 erfolgten Inkraftsetzung, die eine Liberalisierung des Endgerätemarkts und der Mehrwertdienste bewirkte,²¹ begannen bereits die Revisionsarbeiten an dem neuen Fernmeldegesetz. 1993 entschied der EU-Ministerrat, dass auf den 1. 1. 1998 der Fernmeldemarkt in Europa liberalisiert und damit die nationalen Sprach- und Netzmonopole fallen sollten. Im Vorfeld und im Gefolge dieses Entscheids kam es zu Restrukturierungen der nationalen PTTs, welche die Unternehmen auf die bevorstehende Marktöffnung vorbereiteten. Die schweizerische Gesetzgebung geriet damit unter Zugzwang: Mit der Erarbeitung eines weiteren Fernmeldegesetzes (FMG II) entschied man sich für den Gleichschritt mit den Veränderungen in der EU. Zugleich trieb man die Revisionsarbeiten der PTT-Organisationsstruktur voran, die zu Beginn des Jahres 1998 zur Trennung der Telecom PTT von der Post und zu ihrer Umwandlung in eine Aktiengesellschaft führten. Seit dem 1. 10. 1997 firmiert die ehemalige Telecom PTT unter dem Namen Swisscom.²²

Folgt man den Ausführungen von Manuel Castells, so gewann die Informations- und Kommunikationstechnologie ihre Bedeutung durch den Umstand, dass die Ökonomie zunehmend informationsabhängig und global wurde. Dieser Umstand wirkte sich reziprok positiv auf die Gewichtung dieser Technologie aus und verstärkte die Liberalisierungs- und Deregulierungsbemühungen in den Industrie- und Dienstleistungsbereichen, die für die Produktion und den Handel derartiger technologischer Güter zuständig sind. Der institutionelle Wandel trug das seine zum markanten Wachstum in der Telekommunikationsbranche und zur Verbreiterung des Angebots an Informations- und Kommunikationsdienstleistungen bei, was sich wiederum positiv auf eine Beschleunigung und Intensivierung der weltweiten Restrukturierungsbemühungen auswirkte.²³ Für die PTT Schweiz bedeutete dies, dass sie sich einem sich fundamental wandelnden Umfeld gegenüber sah, das neue Anforderungen sowohl an die organisatorische als auch an die operationale Ausrichtung des Unternehmens stellte. Zur Unsicherheit über die nahe Zukunft gesellten sich kurzfristige Gewinnerwartungen, die auf einer rasch wachsenden Nachfrage nach Telekommunikationsdienstleistungen fussten, und die Überzeugung, dass nur diejenigen Unternehmen im bevorstehenden offenen Wettbewerbs-

markt bestehen könnten, die sich vor der Marktöffnung in eine möglichst optimale Ausgangsposition bringen. Auf den verschiedensten Ebenen sah sich die PTT neuen Herausforderungen gegenüber. Deren Bewältigung neues Wissen benötigte, das nicht einfach aus den in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen gewonnen und in die Zukunft extrapoliert werden konnte.²⁴

Motive der Allianzenbildung

Bereits 1993 beteiligte sich die Telecom PTT mit 33,3% an der im Jahr zuvor von der PTT der Niederlande (KPN) und der schwedischen Telia gegründeten Unisource. Nach Ansicht des Telecom-Generaldirektors Felix Rosenberg stellte das «Engagement in internationalen Allianzen» eine wirtschaftliche Überlebensfrage dar,²⁵ da ohne internationale Strategie die durch die Liberalisierung verursachten Marktanteilsverluste nicht kompensiert werden könnten.²⁶ In einem im Januar 1993 von der Generaldirektion der PTT verfassten Schreiben an den Verwaltungsrat wurde zur Begründung der von der Telecom PTT ins Auge gefassten Strategie auf die zu beobachtenden Marktentwicklungen verwiesen: Man ging von einer Zunahme des Wettbewerbs- und Preisdrucks aus, was sich negativ auf die Rendite der Telecom auswirken würde. Zusätzlich würden der rasante technologische Fortschritt und die Zunahme der Anforderungen der Kunden an den Diensteanbieter die Investitionen erhöhen. Es komme hinzu, dass «die bisherigen bilateralen Zusammenarbeitsverträge zwischen den Anbietern durch die Konkurrenzsituation hinfällig werden. Die Telecomgesellschaften in Europa werden sich ähnlich entwickeln wie in den USA: neben den nationalen Netzbetreibern werden internationale Carrier für die internationale Telefonie, die Mehrwertdienste und die internationalen Datendienste zuständig sein.»²⁷ Diese gerade im Bereich der internationalen Telefonie zu erwartende Konkurrenz war eine grosse Herausforderung, da die Telecom PTT 80% ihrer Gewinne in diesem Geschäftszweig erwirtschaftete, wobei die weltweit tätigen und in verschiedenen Ländern ansässigen Unternehmen die bei weitem wichtigsten Kunden waren.²⁸ Man ging davon aus, dass in absehbarer Zeit nur drei bis vier internationale Carrier in Europa überleben würden, wobei *economies of scale*-Effekte, Kundenbasis und Verkehrsvolumen als einzige Faktoren angesehen wurden, die über Erfolg oder Misserfolg einer international tätigen Allianz entscheiden.²⁹ Die Generaldirektion vertrat die Meinung, dass eine passive Strategie, die von einem Eingehen internationaler Allianzen absieht, negative Auswirkungen hat.³⁰ Dadurch käme es zu einer Beschränkung auf den nationalen Markt und damit zu einer Redimensionierung des Dienstleistungsangebotes. Dies hätte weiter zur Folge, dass die weltweit agierenden Carrier die international tä-

tigen Grosskunden übernehmen würden. Als einzige Option sah man eine Partnerschaft mit etwa gleich grossen Unternehmen, «welche die Mitsprache in der Geschäftspolitik und die Gestaltung der Dienstleistungen sowie das Auftreten am Markt gewährleisten».³¹ Diesen Anforderungen wurde die Unisource gerecht. Man ging davon aus, dass man zu dritt über die kritische Masse verfüge, um am Markt bestehen zu können.³² Laut eigenen Zahlen kam die Unisource 1996 im zentralen Markt der *switched traffic services* europaweit auf einen Anteil von 15,7%, der bis ins Jahr 2000 auf 18% erhöht werden sollte, womit man die Nummer eins der europaweit tätigen Carrier wäre.³³ Gemessen am Volumen des erwirtschafteten Auslandsverkehrs nahm die Telecom PTT noch 1995 auf Platz sechs der Welt-rangliste ein, was in keinem Verhältnis zur Grösse des Landes stand.³⁴ Nebst dem Versuch, über das Auslandsengagement die erwarteten Marktanteilsverluste zu kompensieren, waren nach Felix Rosenberg vor allem der Know-how-Transfer und die Generierung von Unternehmenswerten Gründe, die für das Eingehen einer strategischen Allianz sprachen.³⁵ Mit der Hilfe von Unisource und den damit zusammenhängenden Tochtergesellschaften³⁶ wollte man mit der Etablierung eines voll integrierten internationalen Netzwerkes, einem international ausgerichteten Satellitendienst und mit kundenspezifischen Daten- und Mehrwertdiensten auf nationaler und internationaler Ebene die Grosskunden auch weiterhin an sich binden. Sie sollten sowohl durch den offerierten «Ende-zu-Ende»-Service und ein einheitliches Abrechnungsverfahren als auch durch interkontinentale Verbindungen und die Installierung von Knotenpunkten in allen wichtigen Geschäftszentren Europas gehalten werden. Nebst den durch den Ausbau des internationalen Mobilfunknetzes neu zu gewinnenden Privatkunden sah man bei der Unisource Service Provider, die entweder über kein genügend ausgebautes Netzwerk verfügten oder in Europa noch keine strategische Allianz eingegangen waren, als weitere potenzielle Kunden an.³⁷ Die PTT-Führung versprach sich durch den Aufbau eines gemeinsamen Netzwerkes, nebst dem Erhalt der alten Grosskundenbasis und dem Gewinn neuer Kunden, eine Verbesserung der Kostenstruktur und eine Reduktion der Gebühren für den Zugang zu anderen Ländern.³⁸ Bei der Telecom PTT wurde zu Beginn der 1990er-Jahre in den damals üblichen Kategorien gedacht: Über die Grösse und internationale Präsenz wollte man sich der Zukunft stellen und zu einem Global Player werden. Intensives Wachstum und unternehmerische Dynamik galten als Garanten dieser Strategie. Zudem weckte der sich entwickelnde osteuropäische und der boomende ostasiatische Markt Gewinnerwartungen, an denen man mit verschiedenen Beteiligungen partizipieren wollte. Auch das sich daraus ergebende höhere unternehmerische Risiko schien gerechtfertigt. In diesem Kontext stand auch die 1993 angestrebte «Totalrevision des Organisationsgesetzes PTT» (TOP), mit der man unter anderem eine markt-

gerechte Unternehmensstruktur, die Allianz- und Kooperationsfähigkeit sowie die Entscheidungsautonomie im Bereich der Zusammenarbeit mit Dritten realisieren wollte.³⁹

Strategische Ausrichtungen und Allianzenbildungen

Bis heute lassen sich bei der Telecom PTT/Swisscom drei unterschiedliche internationale Strategien feststellen, die jeweils eng mit der Person des Geschäftsführers verbunden waren. Dabei wurden die internationalen Ambitionen stets geringer und der Rückzug auf das eigentliche Kerngeschäft und die Konzentration auf den Heimmarkt offensichtlich. Der Bedeutung von Allianzen kam immer weniger Gewicht zu, dafür trat das selbstständige Erschliessen neuer Märkte in den Vordergrund. Die Telecom PTT/Swisscom ging gleichzeitig verschiedene Allianzen und Joint Ventures ein. Je nach Projekt variierte die Zusammensetzung der daran beteiligten Partner.

Die erste Phase der internationalen Ausrichtung dauerte von 1993, dem Beitritt zum Joint Venture der Unisource-Holding, bis 1997/98, als AT&T aus der mit der Unisource eingegangenen strategischen Allianz ausschied und die Unisource wenig später ihr baldiges Aus publik machte. Während dieser Zeit verfolgte man bei der Telecom PTT eine dynamische Wachstumsstrategie, deren zentrales Standbein die Weiterentwicklung und Vertiefung der Unisource-Allianz war. 1995 trat die spanische Telefónica der Unisource bei, die sie jedoch bereits 1997 wieder verliess. Damit wurde gleichzeitig das langsame Ende der Allianz eingeläutet. Ihr Höhepunkt war die Zusammenarbeit mit AT&T.⁴⁰ Mit diesem Joint Venture, das den Namen Uniworld hatte, verfolgte man bei der Telecom PTT nebst der Sicherung des Zugangs zum lukrativen US-amerikanischen Markt eine defensive Strategie. Mittels der im vorherigen Kapitel beschriebenen Politik der Bindung der Grosskunden und der internationalen Unternehmen versuchte man der Konkurrenz den Eintritt in den Heimmarkt zu erschweren.⁴¹ Ausserdem partizipierte Unisource an WorldPartners, an der nebst AT&T auch noch eine Reihe asiatischer Telekommunikationsunternehmen Teil hatte. Das Aus der strategischen Unisource-Allianz kam im November 1998.⁴² Ende 1999 trat man zudem aus dem WorldPartners-Verbund wieder aus. Von der finanziellen Potenz und internationalen Präsenz her zählten WorldPartners und AT&T-Unisource während ihrer Hochzeit zu den bedeutendsten Joint Ventures im internationalen Carriergeschäft.⁴³

Gleichzeitig engagierte sich die Telecom PTT zusammen mit der KPN im osteuropäischen Markt. Man investierte in ein neu zu bauendes digitales Fernmelde-netz der ungarischen Telekommunikationsgesellschaft Jász Tel und beteiligte sich

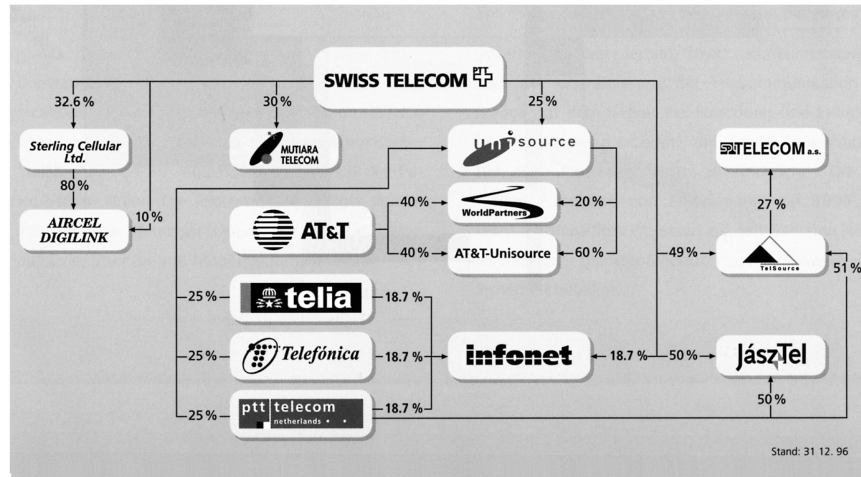


Abb. 1: Internationale Beteiligungen der Telecom PTT. Quelle: PTT Geschäftsbericht von 1996, S. 77.

am Aktienpaket der privatisierten tschechischen Telekommunikationsgesellschaft SPTTelecom.⁴⁴ Einen weiteren Schwerpunkt bildeten die hohen Investitionen in Asien. In Nordindien ging man mit zwei einheimischen Unternehmen ein Joint Venture ein und plante den Aufbau eines Mobilfunknetzes. Gerade in diesem Bereich und in dieser Region rechnete man mit hohen Wachstumsraten.⁴⁵ 1996 kam es zudem zu einer Beteiligung an der malaysischen Telecommunications Sdn Bhd. Mutiara Telecom, die ihren Schwerpunkt ebenfalls im Mobilfunk hatte.⁴⁶ (Fig. 1 stellt den Stand der internationalen Beteiligungen der Telecom PTT/Swisscom Ende 1996 dar).

Mit der Expansion in den süddeutschen Raum kam es 1997 zu einer Erweiterung und gleichzeitig zu einer Neuausrichtung der internationalen Strategie der Telecom PTT. Das neu gegründete Joint-Venture-Unternehmen CNS (Kommunikationsnetze Süd-West & Co. KG, Stuttgart) stand ganz im Zeichen einer Ausdehnung des Heimatmarktes, zu dem man nun auch Baden-Württemberg rechnete. Dieser erste Kurswechsel fiel mit dem Rücktritt von Felix Rosenberg als Vorsitzender der Geschäftsleitung der Swisscom zusammen,⁴⁷ der sich ganz seinem Staatsauftrag als Mitglied des Verwaltungsrates widmen wollte. An seine Stelle trat der frühere IBM-Manager Tony Reis, der bereits per 1. Januar 1997 als Marketing-Chef und operativer Konzernleiter zur Telecom PTT gestossen war.⁴⁸

Die Ausweitung des Heimatmarktes, worunter man die unmittelbar an die Schweiz

angrenzenden Regionen subsumierte, und die Etablierung so genannter *hot spots* in wichtigen ausländischen Städten rückten ins Zentrum der internationalen Strategie.⁴⁹ So war im Geschäftsbericht der Swisscom von 1998 zu lesen, dass sich die «Swisscom primär auf die Erweiterung des Heimmarktes durch eigene Tochtergesellschaften und/oder Joint Ventures in den angrenzenden Regionen der Nachbarländer [konzentriert]. Diese erste Phase wurde Ende 1998 abgeschlossen, indem wir mit der Gründung der Tochtergesellschaft Swisscom S. p. A. Italien nun in allen Nachbarländern vertreten sind. Dank dieser Marktausweitung eröffnet sich uns ein zusätzliches Kundenpotential von 29 Millionen Einwohnern.»⁵⁰ Bereits bestanden Joint Ventures in den unmittelbar an die Schweiz angrenzenden deutschen, französischen und österreichischen Regionen. Der Unisource und den verschiedenen Beteiligungen in Osteuropa und Südostasien kam in der Planung keine Bedeutung mehr zu. Vielmehr begann man mit der Veräusserung der einzelnen Anteile und zog sich langsam vom internationalen Markt zurück. Sowohl das Engagement in Asien als auch das Unisource-Projekt erreichten nie den Entwicklungsstand, auf dem sie hätten Profit abwerfen können.⁵¹ Durch den Verkauf der verschiedenen Beteiligungen und Infrastrukturen wurden nicht nur die Verluste wettgemacht, sondern es konnte ein Gewinn erwirtschaftet werden.⁵² Im Geschäftsbericht von 1999 wird der Strategie der Ausdehnung des Heimmarktes zwar noch Bedeutung beigemessen, dennoch ist bereits die Rede von einer neuerlichen internationalen Repositionierung. Diese Neuausrichtung fiel wiederum mit einem Wechsel an der Konzernspitze zusammen. Tony Reis wurde von Jens Alder als führender Geschäftsleiter abgelöst. Das deutsche Mobilfunkunternehmen debitel, das 1999 zu 74% akquiriert wurde, sollte fortan im Zentrum der auch weiterhin als Wachstumsstrategie ausgegebenen internationalen Ausrichtung der Swisscom stehen. Man sprach von einer Neupositionierung, die mit dem weiteren Verkauf von Beteiligungen im Ausland verbunden war.⁵³ Dazu gehörten die in den Jahren zuvor gegründeten Joint Ventures im angrenzenden Ausland, was das Ende der Strategie einer Ausdehnung des Heimmarktes und eine Konzentration auf den Mobilfunkbereich bedeutete. «Swisscom konzentriert sich in der internationalen Ausrichtung auf die netzunabhängige Kommunikation. Sie will sich als wettbewerbsfähige Anbieterin von mobilen Daten- und Mehrwertdiensten in Europa etablieren und ihre Position im Wachstumsmarkt Mobilfunk weiter ausbauen. Die Lokomotive in der Erschliessung dieser Märkte ist unsere Tochter debitel.»⁵⁴ Bereits im Geschäftsjahr 2000 war debitel für ein Drittel des Jahresumsatzes der Swisscom verantwortlich.⁵⁵

Organisatorischer Wandel

Die Umsetzung der internationalen Strategie der Telecom PTT wurde von organisatorischem Wandel begleitet, der aus der reflexiven Verarbeitung gemachter Erfahrungen erfolgte. Die aus der Sicht des Unternehmens in den letzten Jahren sich ereignende Steigerung der Aussenkomplexität, die mit der bevorstehenden Öffnung der Märkte und des internationalen Engagements noch zunahm, sollte durch den Ausbau der organisatorischen Komplexität des Unternehmens kompensiert und reduziert werden.⁵⁶ Dieser Vorgang des Wandels und der Anpassung soll im Folgenden für die erste Phase der internationalen Ausrichtung der Telecom PTT (1993–1997/98) genauer betrachtet werden.⁵⁷

Bereits zu Beginn der Erarbeitung der künftigen internationalen Strategie der Telecom PTT wurde externes Wissen beigezogen: Es handelte sich um die Unternehmensberatungsfirma McKinsey, bei der man eine Durchführbarkeitsstudie betreffend den Aufbau einer Allianz zwischen PTT und einigen Grosskunden für das internationale Carriergeschäft in Auftrag gab. Das Projekt selbst wurde zwar aus mangelndem Interesse der Grosskunden nicht weiterverfolgt, doch mit Beratungsfirmen arbeitete man bei der PTT auch in Zukunft verschiedentlich zusammen.⁵⁸

Auf Grund verschiedener Mängel und Probleme, die sich im Zusammenhang mit den neuen Beteiligungen ergaben, wurde am 23. 8. 1994 auf Antrag des Generaldirektoriums vom Verwaltungsrat die Gründung der Taskforce «Kooperation & Beteiligung» beschlossen. Sie unterstand dem Präsidialdepartement und war sowohl für Angelegenheiten der Post als auch der Telecom zuständig. Die Taskforce setzte sich aus zwei oder drei Leuten zusammen, die je nach Fall durch Spezialisten unterstützt wurden. Sie war eine zusätzliche, interdepartementale Kontrollinstanz, welche die verschiedenen Geschäftsbereiche und Departemente zu unterstützen hatte. Eine ihrer wesentlichen Aufgaben war eine Gesamtbeurteilung der verschiedenen Anträge, die sich auf bereits bestehende oder zukünftige internationale Beteiligungen bezogen. Bei der genauen wirtschaftlichen Analyse neuer Vorhaben und bei der Evaluation bereits etablierter Kooperationen sollten Technik, Kultur und Gesellschaft als unternehmensrelevante Umweltfaktoren mit einbezogen werden.⁵⁹ Als weitere Aufgaben kamen die Erarbeitung und Bereitstellung von Know-how und die Unterstützung der Departemente bei der Antragstellung dazu. Zudem übernahm sie Koordinations- und Beratungsdienste und stellte Manager und Kontrolleure zur Verfügung. Mit der Institutionalisierung der Taskforce wurde eine zusätzliche Kontrollinstanz geschaffen, mit deren Hilfe die dem Generaldirektorium und dem Verwaltungsrat als Entscheidungsgrundlage dienenden Unterlagen qualitativ verbessert werden sollten. Auf Grund der bereits gemachten Erfahrungen mit den etablierten Beteiligungen sollten kulturellen Fragen (ver-

schiedenen Unternehmenskulturen und Sprachproblemen) spezielle Bedeutung zukommen.⁶⁰ Die Aufmerksamkeit verlagerte sich sukzessive von der Akquisitionsphase auf die eigentliche Beteiligungsphase, da «sich in der Praxis die Integration von Unternehmungen oder der Aufbau von Gesellschaften als der schwierigste und risikoreichste Teil im ganzen Kooperations-Prozess erwiesen» habe.⁶¹ Auch das Management und Controlling der Beteiligungen der Telecom PTT wurden vermehrt professionalisiert, formalisiert und ausgedehnt. Durch den dem Präsidialdepartement unterstellten Geschäftsbereich «Finanzen und Controlling» wurde einmal im Jahr ein ausführlicher Bericht über sämtliche Beteiligungen der Telecom zuhanden der Geschäftsabteilung Telecom erstellt. «Dieser Bericht wird basierend auf einem von den verantwortlichen Stellen auszufüllenden Fragebogen sowie dem Geschäftsabschluss erarbeitet. Zusätzlich werden bei Bedarf Monats- oder Quartalsberichte erstellt.»⁶²

Gleichzeitig veränderte sich der organisatorische Aufbau des Departements Telecom PTT: Bereits im Frühjahr 1993 wurde im Rahmen der Optimierung der Führungsstruktur Telecom (OFS-T) der Geschäftsbereich Multinationale Unternehmen (MU), der für die Betreuung der Grösstkunden und der multinationalen Unternehmen zuständig war, in Betrieb genommen. MU wurde als Profitcenter konzipiert und vertrieb in der Schweiz die von Unisource und Uniworld angebotenen Produkte. Im Zusammenhang mit der von der Telecom PTT betriebenen Ausweitung der Produktpalette und der internationalen Strategie entstand mit MU ein eigener Geschäftsbereich, der sich speziell mit Fragen der Kundenbetreuung und der Produktevermarktung beschäftigte.⁶³

Des Weiteren wurde im Sommer 1994 vom Verwaltungsrat die Bildung des Geschäftsbereichs Telecom International (TI) beschlossen. Im Gegensatz zum Geschäftsbereich MU beschäftigte sich diese Abteilung nicht mit Kundenbetreuung, sondern mit strategischen und operationalen Fragen. Nebst der Führung und Entwicklung der internationalen Beteiligungen und Allianzen oblag ihr die Beobachtung und Analyse des Umfelds der Telecom PTT, die Anpassung der internationalen Strategie an das sich wandelnde Umfeld, die Identifikation von Risiken und Chancen und der Aufbau von Managementkapazitäten.⁶⁴

Erfahrungen und Lerneffekte initiierten den Aufbau neuer Unternehmenseinheiten und Praktiken, deren Aufgabe die Produktion von Wissen, die Erarbeitung von zusätzlichen Kompetenzen und Kontrollmechanismen und damit generell die Reduktion von Unsicherheit und die Bereitstellung von Entscheidungsgrundlagen war.⁶⁵ Über eine Steigerung der Binnenkomplexität, die über die Etablierung neuer Zuständigkeitsbereiche, Professionalisierung und Spezialisierung erfolgte, und über den Einbezug externen Wissens versuchte man bei der Telecom PTT einer komplexeren und unübersichtlicheren Umwelt zu begegnen. Der organi-

satorische Wandel hatte einerseits das Ziel der Integration der neuen Tätigkeitsbereiche in das Unternehmen. Andererseits diente er der zukünftigen Bereitstellung von entscheidungsrelevantem Wissen und ermöglichte die Wahrnehmung der mit der neuen internationalen Strategie verbundenen Kontroll- und Managementfunktionen.⁶⁶ Der hier beschriebene strukturelle Wandel bezieht sich jedoch in erster Linie auf die Ebene der PTT Schweiz und sagt nur wenig über die Angemessenheit des organisatorischen Designs der verschiedenen internationalen Allianzen aus, an denen das Unternehmen partizipierte. So kann es denn auch nicht erstaunen, dass nebst dem Mangel an Managementkapazitäten ein wesentlicher Teil der Probleme, die schlussendlich zum Scheitern der internationalen Strategie führen sollten, die organisatorische Ausgestaltung der verschiedenen Allianzen und die kulturelle Verschiedenheit der Beteiligten betraf.

Gründe des Scheiterns

Während der 1990er-Jahre war der Markt gerade im Bereich der Telekommunikationsunternehmen sehr volatil und unübersichtlich. Nichtsdestotrotz weckte er grosse Erwartungen, die zum einen von der Börse verstärkt wurden und zum anderen mit der Angst einhergingen, dass man als Unternehmen zu spät kommen würde. Dies erklärt zu einem guten Teil die Dynamik und das Tempo, mit dem an internationalen Allianzen oder Grossfusionen im Telekommunikationsbereich gearbeitet wurde. Keine dieser beiden Strategien, weder eine strategische Allianz noch eine Fusion, war von einem langlebigen Erfolg gekrönt. Nebst den Allianzen Unisource oder AT&T WorldPartners scheiterten auch Concert (British Telecom/MCI Communications) und GlobalOne (Deutsche Telekom/France Télécom/Sprint), die allesamt mit der Ambition gestartet waren, ein möglichst grosses Stück vom internationalen Telekommunikationsgeschäft für sich reservieren zu können.⁶⁷ Auch wirtschaftliche Krisen und das Zurückstutzen der Erwartungen in der Informations- und Telekommunikationsbranche haben zum Scheitern dieser Allianzen beigetragen, obschon sie nicht die alleinigen Gründe waren. Die Schwächen der Allianzen waren bereits vor dem Auftreten der wirtschaftlichen Krisen offensichtlich geworden. Im Folgenden soll kurz auf die Probleme verwiesen werden, mit denen die Unisource zu kämpfen hatte und die der Telecom PTT/Swisscom die Wahl einer angemessenen internationalen Strategie erschwerten.

Allgemein war man sich bei den Telekommunikationsunternehmen der verschiedensten Länder einig, dass das Eingehen einer Allianz notwendig sei. Dabei wurden Probleme bereits bei der von jedem Unternehmen einzeln vorgenommenen Evaluation möglicher Allianzpartner und bei der Entscheidung für oder

gegen eine Zusammenarbeit offensichtlich. Doch erst bei der Steuerung und Koordination der von verschiedenen Partnern gebildeten Allianzen wurden die Schwierigkeiten akut. Die unterschiedlichen nationalen Institutionendesigns, die den Spielraum festlegten und die Form der Partnerschaft vorprägten, sowie der unterschiedliche Einfluss der Politik auf die Entscheidungsfindung der Unternehmen erschwerten die Allianzenbildung und -führung. Einer stärkeren und schnelleren Integration der Unisource, die auch die Koppelung und die Koordination der verschiedenen Netzwerke und Dienstleistungen beinhaltet hätte, wurde gewiss durch die unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen der Partner erschwert.⁶⁸

Entscheidend war, dass sich die unterschiedlichen Partikularinteressen der Allianzpartner nur für eine kurze Zeit bündeln liessen und damit eine konsistente gemeinsame Strategie nicht lange verfolgt werden konnte. Eine langfristige Homogenisierung des Erwartungshorizontes scheiterte unter anderem an den divergierenden internationalen Ausrichtungen, die von kulturellen und geografischen Präferenzen der einzelnen Unternehmen geprägt waren und die sich nach den Massnahmen richteten, die zur Verteidigung der eigenen Position im Heimmarkt ergriffen wurden. So verliess die spanische Telefónica 1997 die Unisource zu Gunsten einer neuen Allianz mit Concert (British Telecom/MCI), von der sie sich vor allem eine weit effizientere Bewirtschaftung des lateinamerikanischen Raumes versprach, zu dem das Unternehmen aus historischen Gründen enge kulturelle und ökonomische Verbindungen pflegt. Zudem war der geplante Einstieg der British Telecom in den nationalen Mobilfunkmarkt eine Bedrohung für die Position der Telefónica, der man mit einer Allianz mit dem potenziellen Konkurrenten begegnen wollte.⁶⁹ Doch auch die verbleibenden drei Partner der Unisource bekundeten immer mehr Mühe, «einen gemeinsamen Nenner zu finden. [...] Während die schwedische Telia sich für die Kooperation in Skandinavien interessierte, sei für die niederländische KPN eine Ausweitung ins benachbarte Belgien oder für Swisscom eine solche nach Baden-Württemberg wichtig gewesen. Die ursprüngliche Idee einer vollständigen Integration der internationalen Aktivitäten der drei Partner sei dadurch zunehmend unter Druck geraten.»⁷⁰ Die variierenden strategischen Ausrichtungen bei der Telecom PTT/Swisscom sind Ausdruck eines sich rasch wandelnden Umfelds und einer dadurch erschwerten langfristigen Planung. Die Volatilität des Marktes liess einmal getroffene Entscheidungen rasch obsolet werden und verhinderte eine Stabilisierung der eingegangenen Allianz. Die zu Beginn der 1990er-Jahre von den Unisource-Partnern gemeinsam entworfenen Zukunftserwartungen erodierten zunehmend, was sich in einer stets kleiner werdenden Schnittfläche an geteilten Präferenzen zeigte und schliesslich zur Auflösung der Allianz führte.

Bei der Telecom PTT wurde man sich schon sehr früh bewusst, dass der unterschiedliche kulturelle Hintergrund und die verschiedenen Unternehmenskulturen grosse Anforderungen an eine erfolgreiche Ausgestaltung der Allianz stellen und eine Hypothek für ein gewinnbringendes Engagement in den osteuropäischen und asiatischen Märkten sind.⁷¹ Auch Felix Rosenberg betont, dass der kulturelle Faktor beim Scheitern der Allianz eine wesentliche Rolle spielte. So war denn das Geschäftsgebaren der Unisource-Partner sehr verschieden und die Risikobereitschaft und Offenheit für neue Herausforderungen variierte stark.⁷²

Doch auch die Politik und deren Orientierung an kurzfristig zu erzielenden Ergebnissen, die im Gegensatz zur langfristig planenden Geschäftspolitik der Telecom PTT stand, wurde zu einem Hindernis für das Auslandsengagement des Unternehmens.⁷³ Die verschiedenen Businesspläne waren auf einen langen Zeithorizont hin erstellt. Die in den ersten Jahren zu machenden Investitionen sollten gemäss der unternehmerischen Planung in 5–10 Jahren erste Gewinne abwerfen.⁷⁴ Der Politik lagen diese Gewinnerwartungen in zu weiter Ferne und waren zudem mit einem zu hohen Risiko belastet.⁷⁵ Wie der weitere Verlauf der Entwicklung im Telekommunikationsmarkt jedoch zeigt, waren die Bedenken der Politik nicht unbegründet, blieben vielen Unternehmen aus ihrem Auslandsengagement doch nichts als Schulden.

Die bei der Telecom PTT/Swisscom zu beobachtenden Suchbewegungen und Richtungswechsel bezüglich einer optimalen Positionierung im liberalisierten Markt, von der Aspiration eines Global Players bis hin zu einer internationalen Wachstumsstrategie, die nur mehr auf den Mobilfunkbereich setzt, finden sich auch bei anderen Telekommunikationsunternehmen. Vieles deutet darauf hin, dass eines der zentralen Probleme bei der Realisierung und Verwirklichung einer internationalen Strategie bei der Telecom PTT/Swisscom ein Defizit an durch Erfahrung gewonnenem und im Management inkorporiertem Wissen war, dessen Existenz eine Analyse der unübersichtlichen Marktsituation und eine daraus resultierende Beurteilung der Zukunftsaussichten besser ermöglicht hätte. Auch die Situation, dass man plötzlich mit verschiedenen Partnern mit sehr unterschiedlichen kulturellen Voraussetzungen zusammenarbeiten musste, war neu. Dieses Mangels an «Erfahrung in der Führung von internationalen Beteiligungen»⁷⁶ und der Schlüsselrolle, die den vom Unternehmen zu mobilisierenden oder aufzubauenden Managementkapazitäten zukommt,⁷⁷ war man sich bei der PTT sehr wohl bewusst. Dies belegt der bereits beschriebene organisatorische Wandel, der in direktem Zusammenhang steht mit dem versuchten Aufbau von eigenem zusätzlichem Managementwissen, der Etablierung weiterer Kontrollinstanzen und dem Zuzug externen Wissens. Doch die Probleme blieben bestehen. Der jeweils mit der Neubesetzung der Geschäftsleitung bei der Telecom PTT/Swisscom erfolgende Wechsel der

internationalen strategischen Ausrichtung und die grossen Probleme der Koordination und Homogenisierung der Partikularinteressen bei der Unisource sind wesentliche Indizien dafür, dass es sowohl auf der Managementebene des Unternehmens als auch auf derjenigen der Unisource an Wissen und Erfahrung mangelte, um eine Politik der Internationalisierung erfolgreich umsetzen zu können.

Anmerkungen

- 1 Felix Rosenberg, «Kein Anschluss ohne internationale Allianzen. Die Strategien der Telecom PTT für den Wettbewerbsmarkt», *Neue Zürcher Zeitung*, 11. 12. 1996.
- 2 Noam, Eli M.; Kramer, Richard A., «Telecommunications Strategies in the Developed World. A Hundred Flowers Blooming or Old Wine in New Bottles?», in: Steinfield, Charles et al. (Hg.): *Telecommunications in Transition. Policies, Services and Technologies in the European Community*, London 1994, S. 272–286, hier 273.
- 3 Schmidt, Susanne K., *Liberalisierung in Europa. Die Rolle der Europäischen Kommission*, Frankfurt a. M. 1998, S. 117.
- 4 Odermatt, Jean, *Die Story der PTT-Reform. Der Weg vom Staatsbetrieb zu zwei selbständigen Kommunikationsunternehmen im Wettbewerb*, Bern 1997, S. 19 f.
- 5 Tilly, Richard, «Globalisierung aus historischer Sicht und das Lernen aus der Geschichte», in: Pierenkemper, Toni (Hg.), *Kölner Vorträge zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, Köln 1999, S. 7–39, hier 9. Der Ökonom Christian C. von Weizsäcker betont, dass für seine Disziplin der Begriff der Globalisierung nichts wirklich Neues in die Debatte einbrachte, denn «der Vorgang der Globalisierung [ist] seit zwei Jahrhunderten das tägliche Brot». Weizsäcker, Christian C. von, *Logik der Globalisierung*, Göttingen 1999, S. 5 f.
- 6 In dieser Hinsicht folgt der Beitrag einem von Edith Penrose bereits 1955 ausgeführten Argument, demzufolge das Wachstum oder die Grenzen des Wachstums eines Unternehmens mit den vor allem im Management angehäuften *human resources* zusammenhängt. Es handelt sich hierbei um vom Unternehmen durch Erfahrung selbst erworbenes Handlungs- und Interpretationswissen, das sich im Management verdichtet und das dem Unternehmen bei der Erarbeitung und Implementierung von neuen Strategien zur Verfügung steht. Daraus folgt, dass die Unternehmen, die nicht über das in einer bestimmten Situation relevante Wissen verfügen, Lehrgeld bezahlen müssen. Vgl. Penrose, Edith, *The Theory of the Growth of the Firm*. With a New Foreword by the Author, Oxford 1995 (1955), S. 4 ff. Margrit Müller untersucht die Wirkung von Organisationsformen auf die Produktion entscheidungsrelevanten Wissens. Müller, Margrit, *Organisationsformen und wirtschaftliche Entwicklung*, Bern 1991.
- 7 Triebel, Florian; Seidl, Jürgen, «Ein Analyserahmen für das Fach Unternehmensgeschichte», *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 46 (2001), S. 11–26, hier 17 f.
- 8 North, Douglass C., *Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung*, Tübingen 1992, S. 4.
- 9 Nooteboom, Bart, *Inter-Firm Alliances. Analysis and Design*, London, New York 1999, S. 69 f.
- 10 Chandler, Alfred D., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge (Mass.) 1977. Zur Kritik an Chandler vgl. Erker, Paul, «Aufbruch zu neuen Paradigmen. Unternehmensgeschichte zwischen sozialgeschichtlicher und betriebswirtschaftlicher Erweiterung», *Archiv für Sozialgeschichte* 37 (1997), S. 321–365, hier 322 ff.
- 11 Siegenthaler, Hansjörg, *Regelvertrauen, Prosperität und Krise. Die Ungleichmässigkeit wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung als Ergebnis individuellen Handelns und sozialen Lernens*, Tübingen 1993, S. 15.
- 12 Castells, Manuel, *The Rise of the Network Society. The Information Age. Economy, Society and Culture*, Cambridge, Bd. 1, Oxford 2000, S. 53 f.

- 13 Castells (wie Anm. 12), S. 163 ff. Vgl. auch Piore, Michael J.; Sabel, Charles F., *Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft*, Frankfurt a. M. 1989.
- 14 Eichengreen, Barry, *Vom Goldstandard zum Euro. Die Geschichte des internationalen Währungssystems*, Berlin 2000, hier S. 185. Vgl. auch The Economist, *Thinking about globalisation. Popular Myths and Economic Facts*, London 1997, S. 10 ff.
- 15 Matthias Kummer, Sekretär des Vororts, «Grenzen des gelben Monopols», *Neue Zürcher Zeitung*, 23. 4. 1982. «Die zentrale Bedeutung der Kommunikation. Die PTT legen ein Kommunikationsleitbild vor – Zukunftsanalyse und Entwicklungshilfe», *Der Bund*, 29. 4. 1982.
- 16 Die schweizerische Fernmeldeindustrie umfasste zu der Zeit drei Firmen: Hasler, Siemens-Albis, Standard Telephon und Radio (STR).
- 17 «Verzicht der PTT auf integriertes Fernmeldesystem ist kein nationales Unglück», *Basler Zeitung*, 20. 8. 1983. «Technologisch am Fuss der Eigernordwand», *Die Weltwoche*, 6. 10. 1983. «Fehler oder unrealistische Zielsetzungen?», *Neue Zürcher Zeitung*, 29. 10. 1983. Vgl. auch Gugerli, David, «Die Entwicklung der digitalen Telefonie (1960–1985). Die Kosten soziotechnischer Flexibilisierungen», in: Museum für Kommunikation (Hg.), *Telemagie. 150 Jahre Telekommunikation in der Schweiz*, Zürich 2002, S. 154–167. Die enge, protektionistische Verbindung von nationalem Fernmeldemonopol und nationaler Fernmeldeindustrie wurde auch von der aufstrebenden Elektroindustrie angegriffen. Lühje, Boy, «Transnationale Dimensionen der <network revolution>», in: Esser, Josef et al. (Hg.), *Europäische Telekommunikation im Zeitalter der Deregulierung. Infrastruktur im Umbruch*, Münster 1997, S. 36–77, hier 50. Siehe auch Dan Schiller, der für den Fall der USA darauf hinweist, dass die in den 1960er-Jahren durch den Staat geförderten Unternehmen, die Netzwerktechnologien entwickelten und produzierten, schon früh auf die Deregulierung des Marktes drängten. Schiller, Dan, *Digital Capitalism. Networking the Global Market System*, Cambridge (Mass.), London 1999, S. 4 ff.
- 18 Noam, Eli M., *Telecommunications in Europe*, New York, Oxford 1992, S. 44 f.
- 19 «PTT-Grosskunden fordern Schluss mit Heimatschutz», *Tages-Anzeiger*, 15. 3. 1985.
- 20 «PTT-Monopol und neue Technologien», *Der Bund*, 26. 11. 1984.
- 21 Unter Mehrwertdienste fallen die Dienste, die zusätzlich zu reinen Übertragungs- und Vermittlungsleistungen erbracht werden, z. B. Audiotext, E-Mail etc.
- 22 Odermatt (wie Anm. 4), S. 19 f.
- 23 Castells (wie Anm. 12), S. 60 ff. Zur Bedeutung der Informationstechnologie vgl. auch Stehr, Nico, *Wissen und Wirtschaft. Die gesellschaftlichen Grundlagen der modernen Ökonomie*, Frankfurt a. M. 2001.
- 24 Siehe dazu das Interview mit Felix Rosenberg, «Fernmeldegesetz ist eine Herausforderung», *Bündner Zeitung*, 7. 2. 1990. «Eine epochale Öffnung der PTT. PTT Telecom beteiligt sich mit 33% an Unisource – Erstmals im Ausland», *Tages-Anzeiger*, 25. 6. 1993.
- 25 Siehe dazu das Interview mit dem Telecom-Generaldirektor Felix Rosenberg, «Internationale Allianzen sind eine Überlebensfrage», *Berner Zeitung*, 13. 1. 1995.
- 26 Rosenberg (wie Anm. 1).
- 27 Historisches Archiv und Bibliothek PTT (PTT-Archiv), Vers-052 A 0016, VR-Sitzung, 14. 1. 1993, «Internationale Strategien der PTT Telecom. Beteiligung der Telecom PTT an der Unisource», S. 1. Die Telecom PTT versprach sich durch das Eingehen einer Allianz eine Zunahme an Verhandlungsstärke, was sich positiv auf die Neuverhandlung bilateraler Zusammenarbeitsverträge, die vor allem die Höhe der *accounting rates* regelt, auswirken würde. Unter *accounting rates* versteht man die Gebühren, die für den Netzzugang zu einem fremden Markt zu entrichten sind. Seit dem 1. 1. 1998 laufen diese Verhandlungen in erster Linie zwischen privaten Unternehmen, die sich auf die zu entrichtenden Interkonnektionsgebühren zu einigen versuchen. Hier ist es von Vorteil, wenn man über eine starke Verhandlungsposition verfügt. Vgl. auch PTT-Archiv, Tele-080 A 0006, «The Project Bear, Unisource Carrier Services, Business Plan 1994–1996», S. 4. Zum Problem der Interkonnektion siehe Bühler,

- Stefan, *Wettbewerb und flächendeckende Grundversorgung in der Telekommunikation. Regulatorische Probleme der Umsetzung des revidierten Fernmeldegesetzes*, Bamberg 1999, und Klusmann, Niels, *Lexikon der Kommunikations- und Informationstechnik. Telekommunikation, Daten-kommunikation, Multimedia, Internet*, 2., erw. und aktualisierte Aufl., Heidelberg 1999, S. 380 f.
- 28 «Die Fernmeldemärkte sind nahe», *Neue Zürcher Zeitung*, 7. 8. 1993. Auch wenn offiziell die nationalen Fernmeldemärkte der Telefondienste erst auf den 1. 1. 1998 liberalisiert wurden, waren die nationalen Telekommunikationsgesellschaften bereits zuvor einem wachsenden internationalen Druck ausgesetzt. Dies hing zum einen mit der Praxis von Umweschaltungen zusammen, wodurch Länder einfach vom internationalen Datenverkehr umgangen werden konnten. Zum andern war dieser Druck jedoch auch die Folge einer durch die Digitalisierung verunmöglichten Unterscheidung von Daten- und Sprachverkehr. Technisch sehen beide Übertragungsarten gleich aus, was eine Kontrolle verunmöglicht. Vgl. auch Cop, Richard, *Im Netz gefangen. Telekommunikation in der Schweiz – Geschichte und Perspektiven einer Technik im Wandel*, Zürich 1993.
- 29 PTT-Archiv, Tele-080 A 0006, «The Project Bear, Unisource Carrier Services, Business Plan 1994–1996», S. 1.
- 30 Der von der PTT verfolgten internationalen Strategie war ein stark defensives Element eingeschrieben, ging es doch zu einem guten Teil um die Verteidigung des Heimmarktes. PTT-Archiv, Vers-052 A 0016, VR-Sitzung, 14./15. 11. 1994, «RENOIR/Gründung eines Joint Venture (JV) zwischen Unisource NV und AT&T», S. 2.
- 31 PTT-Archiv (wie Anm. 29), S. 2.
- 32 An der Pressekonferenz zur PTT-Beteiligung an der Unisource betonte Felix Rosenberg, dass dieses Projekt nicht mit dem in der politischen Öffentlichkeit stark umstrittenen Vorhaben Alcázar der Swissair zu vergleichen sei. Die Telecom PTT werde auch weiter unter eigenem Namen den schweizerischen Markt bearbeiten, habe aber zugleich die Möglichkeit, sich mit der gemeinsamen Gesellschaft neue Dienstleistungen und neue Märkte zu erschliessen. Vgl. «PTT-Beteiligung an Unisource», *Neue Zürcher Zeitung*, 25. 9. 1993. Bedeutsam ist der Hinweis, dass die Telecom PTT ihre Identität nicht preisgibt, war der Vorwurf «der Selbstaufgabe» doch eines der wesentlichen Argumente politischer und populistischer Kräfte, die dem Projekt Alcázar vehementen Widerstand entgegenbrachten. Vgl. «Das Ende einer (zu) stolzen Geschichte», *Neue Zürcher Zeitung*, 3. 3. 2002.
- 33 PTT-Archiv (wie Anm. 29), S. 3 f.
- 34 «Telecom PTT. Ein neuer Draht von hier nach Prag?», *Berner Zeitung*, 13. 1. 1995.
- 35 Rosenberg (wie Anm. 1).
- 36 1994 unterhielt die Unisource fünf Betriebsgesellschaften und eine Managementgesellschaft. Geschäftsbericht PTT 1994, S. 60.
- 37 PTT-Archiv (wie Anm. 29), S. 1–3.
- 38 Ebd., S. 4 f.
- 39 Odermatt (wie Anm. 4), S. 42 ff. Die Diskussionen über die zukünftige rechtliche Form der PTT zogen sich bis 1995 hin. Man entschied sich schlussendlich für die Schaffung zweier selbstständiger Unternehmungen, der Post und der Telecom AG.
- 40 Das Joint Venture zwischen Unisource und AT&T wurde im Dezember 1994 aus der Taufe gehoben. «Eine neue Kraft im Telecom-Geschäft in Europa. Joint Venture von AT&T mit Unisource», *Neue Zürcher Zeitung*, 14. 12. 1994.
- 41 PTT-Archiv (wie Anm. 30), S. 2.
- 42 «Das Aus der strategischen Unisource-Allianz», *Neue Zürcher Zeitung*, 5. 11. 1998.
- 43 Gerpott, Torsten J., *Wettbewerbsstrategien im Telekommunikationsmarkt*, 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart 1998, S. 56 f.
- 44 Vgl. unter anderem Geschäftsbericht PTT 1994, S. 62, und Geschäftsbericht PTT 1995, S. 58.
- 45 Geschäftsbericht PTT 1995, S. 60.
- 46 Geschäftsbericht PTT 1996, S. 77.

- 47 Felix Rosenberg, der bisherige Generaldirektor der Telecom PTT, übernahm auf den 1. 1. 1997 den Vorsitz der Geschäftsleitung der Telecom PTT.
- 48 Mit Tony Reis kam auch ein neuer Verwaltungsrat, der mit der Ausnahme von Felix Rosenberg keine direkte emotionale Bindung zu den eingegangenen internationalen Allianzen mehr hatte. Daher fiel es ihm auch leichter, das internationale Engagement zu redimensionieren. Siehe Interview mit Felix Rosenberg, Worblaufen, 3. 7. 2002. Das archivierte Interview kann beim Verfasser eingesehen werden.
- 49 «Neuer Rückschlag für Unisource», *Neue Zürcher Zeitung*, 28. 7. 1998. Vgl. auch Geschäftsbericht PTT 1997, S. 55.
- 50 Geschäftsbericht Swisscom 1998, S. 30.
- 51 Auch wenn die Unisource zwar laufend den Umsatz steigern konnte, führte dies nicht zu einer Reduktion der Verluste. Es bleibt jedoch zu berücksichtigen, dass die Swisscom über die Unisource verschiedene Grosskunden behalten konnte. «Ende des teuren Swisscom-Engagements in Asien», *Neue Zürcher Zeitung*, 20. 3. 1999. Vgl. auch *Neue Zürcher Zeitung* (wie Anm. 49).
- 52 Siehe Interview Rosenberg (wie Anm. 48).
- 53 Geschäftsbericht Swisscom 1999, S. 18.
- 54 Geschäftsbericht Swisscom 2000, S. 18 f.
- 55 Wie Anm. 54, S. 18. Der totale Nettoumsatz der Swisscom betrug im Jahr 2000 14'093 Mio. Fr. Davon erwirtschaftete debitel 3'993 Mio. Fr.
- 56 Zu den theoretischen Überlegungen, die im Hintergrund des Theorems von «der Steigerung durch Reduktion von Komplexität» stehen, siehe Luhmann, Niklas, «Systemtheoretische Argumentationen. Eine Entgegnung auf Jürgen Habermas», in: Habermas, Jürgen; Luhmann, Niklas (Hg.), *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Was leistet die Systemforschung?*, Frankfurt a. M. 1971, S. 291–405, hier 311.
- 57 Der Grund für die zeitliche Einschränkung liegt in der Quellenlage. Die Akten bis Ende 1997 liegen im PTT-Archiv und wurden im Zusammenhang mit meinem Dissertationsprojekt, das sich mit institutionellem Wandel und Innovationsprozessen in öffentlichen Unternehmen am Beispiel der PTT befasst, entsperrt. Die Akten für die Zeit ab 1998 liegen nun bei der Swisscom, was deren Einsicht verunmöglicht.
- 58 So sollten die Dienste von McKinsey bei der Evaluierung einer möglichen Partnerschaft mit Unisource wieder in Anspruch genommen werden. PTT-Archiv, Vers-052 A 0005, GDM Sitzung, 8. 9. 1992, «Internationale Strategie der PTT Telecom», S. 5. Auch für die unabhängige Beurteilung der vom Unternehmen in Asien vorgesehenen Geschäfte wurden Analysen externer Beratungsfirmen beigezogen. Diese Praxis wurde im Verlauf der Zeit und mit zunehmendem Risiko der Geschäfte ausgebaut. So wurden in Bezug auf die geplante Beteiligung der Telecom PTT an der malaysischen Mutiara gleich drei verschiedene Firmen mit der Erstellung einer Machbarkeitsstudie beauftragt. PTT-Archiv, Vers-052 A 0016, VR-Sitzung, 22./23. 11. 1995. An dieser Sitzung ging es unter anderem um den von der Telecom PTT geplanten Einstieg in Indien. PTT-Archiv, Vers-052 A 0016, VR-Sitzung, 7. 5. 1996. Schwerpunkt der Sitzung war die geplante Beteiligung in Malaysia.
- 59 In diesem Zusammenhang stand auch die Erarbeitung eines ausführlichen jährlichen Rapports der verschiedenen internationalen Beteiligungen und Kooperationen.
- 60 PTT-Archiv, Vers-052 A 0016, VR-Sitzung, 23. 8. 1994, «Konzept strategische Kooperationen und Beteiligungen vom 16. 8. 1994», S. 1–4.
- 61 Wie Anm. 60, S. 2.
- 62 PTT-Archiv, Vers-052 A 0016, VR-Sitzung, 22./23. 11. 1995, «Management und Controlling von Beteiligungen der Telecom PTT», S. 2.
- 63 PTT-Archiv, Vers-052 A 0016, VR-Sitzung, 7./8. 2. 1996, «Reorganisation des Geschäftsbereiches Multinationale Unternehmen (MU)», S. 1 f. MU wurde 1993 als Hauptabteilung konzipiert, die dem Geschäftsbereich Geschäftskunden zugeordnet war. Bereits 1994 bildete MU einen eigenen Geschäftsbereich. Siehe dazu: PTT-Archiv, Organigramm PTT 1993 und 1994.

- 64 PTT-Archiv, Vers-052 A 0016, VR-Sitzung, 7./8. 2. 1996, «Reorganisation des Unternehmensbereichs Telecom International (TI)». Siehe auch PTT-Archiv, Telecom Unisource Documentation till end of 1995, «Telecom International stellt sich vor», 3. 1. 1995.
- 65 Siehe dazu auch Müller (wie Anm. 6), S. 39.
- 66 Müller (wie Anm. 6), S. 11. Coriat und Dosi betonen in ihrem Aufsatz, dass die in organisatorischen Strukturen eingeflochtenen Routinen sowohl der Problemlösung als auch der Kontrolle dienen. Auch bei der Telecom PTT ging es um die Etablierung von Routinen im Zusammenhang mit der neuen internationalen Strategie, die sowohl Kontrolle ermöglichen als auch den Aufbau von Wissen garantieren sollten. Coriat, Benjamin; Dosi, Giovanni, «Learning how to Govern and Learning how to Solve Problems. On the Co-Evolution of Competences, Conflicts and Organizational Routines», in: Chandler, Alfred D. et al. (Hg.), *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*, Oxford 1999, S. 103–133.
- 67 Das Scheitern der Allianzen wurde erst Ende der 1990er-Jahre offensichtlich. Weitere Angaben zu diesen grossen strategischen Allianzen siehe Schmitz-Morkramer, Patrick W., *Internationale strategische Allianzen in der Telekommunikation. Eine Untersuchung der Entscheidungspraxis der europäischen und US-amerikanischen Regulierung internationaler Telekommunikationsdienste*, Heidelberg 1998, S. 30 ff. Noch heute sind die Auswirkungen einer überrissenen, nur auf die Grösse ausgerichteten Akquisitionspolitik der 1990er-Jahre zu sehen. Verschiedentlich gerieten Firmen dadurch in existenzielle finanzielle Nöte. Jüngstes Beispiel ist die WorldCom Inc., die noch 1998 mit dem spektakulären Erwerb von MCI Communications, der Nummer zwei im US-Fernmeldedienst, auf sich aufmerksam machte. Siehe «Der Architekt der WorldCom Inc. muss gehen», *Neue Zürcher Zeitung*, 2. 5. 2002.
- 68 Da die Telecom PTT vor dem 1. 1. 1998 noch keine Aktiengesellschaft war, war es nicht möglich, dass sich die Unternehmen gegenseitig am Aktienkapital des Partners beteiligen konnten. Dadurch konnte auf ein wichtiges Mittel, das zur Vertrauensförderung in Allianzen verwendet wird, nicht zurückgegriffen und auch dem Vorwurf nicht wirkungsvoll entgegengetreten werden, dass die Unisource bloss einen losen Zusammenschluss von Unternehmen bilden würde, der jederzeit wieder auseinander brechen könne. «Italienischer Partner für Unisource?», *Neue Zürcher Zeitung*, 28. 11. 1997. «Das Aus der strategischen Unisource-Allianz», *Neue Zürcher Zeitung*, 5. 11. 1998.
Der Umstand, dass der Unisource keine Organisationsform verliehen wurde, die sie gegenüber den Gründungsmitgliedern unabhängig machte, war nach Felix Rosenberg ein wesentlicher Grund, wieso die strategische Allianz am Ende scheiterte. Siehe Interview mit Felix Rosenberg, *Worblauf*, 3. 7. 2002. Eine Übersicht über die Privatisierungshierarchie und die institutionellen Ausformungen in der Telekommunikationsbranche für das Jahr 1992 siehe Odermatt (wie Anm. 4), S. 35. Auch die strategischen Allianzen, die sich über einen gegenseitigen Aktientransfer stabilisieren wollten, scheiterten schlussendlich. So erging es zum Beispiel der von der British Telecom und der US-amerikanischen MCI Communications gegründeten Concert Management Services.
- 69 «Telefónicas Allianzstrategie im Umbruch», *Neue Zürcher Zeitung*, 17. 9. 1997.
- 70 «Das Aus der strategischen Unisource-Allianz», *Neue Zürcher Zeitung*, 5. 11. 1998.
- 71 PTT-Archiv, Vers-052 A 0016, VR-Sitzung, 23. 8. 1994, «Konzept strategische Kooperation und Beteiligungen», S. 2. Gerade das Engagement in Osteuropa und Asien stellte die PTT auch immer wieder vor sprachliche Probleme. So wurde denn in einem Zwischenbericht, der sich mit dem Projekt in Tschechien befasste, gefordert, dass man die kulturellen und sprachlichen Unterschiede aller Beteiligten berücksichtigen und akzeptieren müsse und dass gerade in der heiklen Anfangsphase ein lokaler, sprachkundiger Geschäftsleiter gesucht und angestellt werden müsse. PTT-Archiv, Vers-052 A 0016, VR-Sitzung, 18./19. 1. 1995, «Zwischenbericht Beteiligungsprojekt SPT Telecom», S. 6 f.
- 72 So war die Risikobereitschaft bei der KPN am stärksten, wohingegen die schwedische Telia sich mehr oder weniger nur für den skandinavischen Markt interessierte. Siehe Interview Rosenberg (wie Anm. 48).

- 73 Zur Unterscheidung zwischen kurzfristiger und langfristiger Orientierung und deren Auswirkungen siehe Weizsäcker (wie Anm. 5).
- 74 Als Beispiel eines solchen Businessplanes siehe: PTT-Archiv, Vers-052 A 0016, VR-Sitzung, 9./10. 2. 1994, «Beteiligungen der Swiss Telecom PTT an der lokalen Telekommgesellschaft in der Region Jászszág», Ungarn, S. 8.
- 75 Der überhastete Ausstieg aus dem Engagement in Malaysia, der sich heute als Fehler erweist, da sich die Investitionen in den Mobilfunk in dieser Gegend als sehr gewinnträchtig erwiesen haben, wurde nach Felix Rosenberg durch das Drängen der Politik mitprovoziert. Siehe Interview Rosenberg (wie Anm. 48).
- 76 PTT-Archiv, Vers-052 A 0016, VR-Sitzung, 24. 6. 1993, «Internationale Strategien der Telecom PTT. Beteiligung der Telecom PTT an Unisource», S. 32. Eine Konsequenz aus der Zusammenarbeit mit der PTT Telecom NL in Tschechien war die von der Telecom PTT formulierte Forderung, dass «die Gesamtverantwortung für den Ausbau von mittelgrossen Betriebsgesellschaften [bis ca. 300'000 Hauptanschlüsse] [...] vollumfänglich nur in einer Hand liegen [sollte] [z. B. Swiss Telecom PTT oder PTT Telecom NL], auch wenn die Kapitalstruktur ein Joint-Venture darstellt». Diese Forderung war Ausdruck und ein Versuch, die operativen Probleme, die sich aus der Zusammenarbeit zweier Unternehmen ergaben, zu lösen.
- 77 PTT-Archiv, Vers-052 A 0016, VR-Sitzung, 24./25. 6. 1997, «Beteiligungsrapporting 1997 der Telecom PTT auf der Basis der Jahresrechnung 1996 der Beteiligungsgesellschaften, aktualisiert bis Ende März 1997», S. 5. Auch die Finanzdelegation bemängelte schlechte Projektführung und machte hierfür Mängel im Management verantwortlich. PTT-Archiv, Vers-052 A 0016, VR-Sitzung, 11./12. 10. 1995, «Schreiben der Finanzdelegation der Eidgenössischen Räte an den Verwaltungsrat der PTT-Betriebe», S. 1.

