



Wolfgang Brnjak (Autor)

**Vom Verwaltungsakt zum Management**

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



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/1129>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,  
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

## Inhaltsverzeichnis

<b>DANKSAGUNG</b> .....	<b>I</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>I</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>XII</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>XVI</b>
<b>EINFÜHRUNG</b> .....	<b>1</b>
PROBLEMSTELLUNG DER ARBEIT .....	2
GANG DER UNTERSUCHUNGEN .....	3
<b>A. DIE HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER TELEKOMMUNIKATION UND IHRE     AUSWIRKUNGEN AUF DIE GESELLSCHAFT UND DAS INDIVIDUUM</b> .....	<b>6</b>
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>B. DIE REFORM DES POSTWESENS ALS VORAUSSETZUNG DES WANDELS DER TELEKOM .....</b>	<b>51</b>
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
<b>C.</b>	<b>DIE REGULIERUNG DES TELEKOMMUNIKATIONSMARKTES.....</b>	<b>86</b>
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

<b>D. MARKT- UND WETTBEWERBSENTWICKLUNG DER TELEKOMMUNIKATION.....</b>	<b>132</b>
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
<b>E.</b>	<b>DER BINNENWANDEL DER DEUTSCHEN TELEKOM.....</b>	<b>182</b>
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 <sup>3</sup> – das konzernweite Programm zur Entschuldung.....	233
3.3.1	Allgemeine Maßnahmen zum Schuldenabbau .....	234
3.3.2	Ausgewählte Projekte aus dem E <sup>3</sup> -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
<b>F.</b>	<b>ABSCHLIEßENDE BEWERTUNG DES TRANSFORMATIONSPROZESSES .....</b>	<b>333</b>
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
	<b>ANHANG I DAS PROJEKT TELEKOM SUCCESS: DIE ZEHN REGELN DER WERTSCHÖPFUNG.....</b>	<b>342</b>
	<b>ANHANG II SCHWERPUNKTE UND WESENTLICHE INHALTE DES CODE OF CONDUCT.....</b>	<b>345</b>
	<b>ANHANG III RE-INVENT BEI T-COM: PROJEKTE DER DREI STRATEGISCHEN STOßRICHTUNGEN.....</b>	<b>347</b>
	<b>ANHANG IV SAVE FOR GROWTH BEI T-MOBILE: INITIATIVEN.....</b>	<b>351</b>
	<b>ANHANG V FOCUS ON GROWTH BEI T-SYSTEMS: PROJEKTE DER ERSTEN VIER INITIATIVEN .....</b>	<b>354</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>358</b>