

So₂S



TELEFÓNICA Hohe Rendite, aber schlechte Qualität – die deutsche Tochter wird von ihrer spanischen Mutter gemolken. Statthalter Markus Haas droht mit O₂ den Anschluss zu verlieren.

Markus Haas' (45) Problem hat eine Nummer: zweimal die Fünf, dreimal die Zwei. Die Hotline von O₂.

Da die Anzahl der Handyläden sinkt, wird die Servicenummer wichtiger, hier könnte Telefónica Deutschland, Haas' Unternehmen, noch direkt mit seinen Kunden in Kontakt treten. Eigentlich.

Doch bei O₂ ist die Hotline zum Symbol einer Entfremdung verkommen. „Heute kann es leider etwas länger dauern.“ Für die Kunden klingt das wie Hohn, Wartezeiten von über einer Stunde sind nicht ungewöhnlich. Wenn überhaupt jemand abhebt.

Telefónica ist mit Marken wie Base, Fonic oder O₂ der nach Kundenanzahl größte deutsche Mobilfunkanbieter. Die Premiumlinie O₂ stand einst für Innovation und gehobenen Anspruch. Heute versprüht sie den Esprit eines Billigfliegers. Die Preise mögen unschlagbar sein, aber die Qualität verkümmert. Ob Zeitungen, Facebook oder Internetforen – die Kanäle quillen über vor galligen Serviceerlebnisberichten. Kein Wunder: Ohne Smartphone steht heute schnell das Leben still.

Während die Kunden an Netzausfällen und miesem Service verzweifeln, beißen sie in der Münchener Zentrale die Zähne zusammen. Die Integration des Ex-Konkurrenten E-Plus, den man sich 2014 einverleibte, war aufwendiger als erwartet. Statt gegenzusteuern, sinken die Investitionen in diesem Jahr um voraussichtlich 10 Prozent. Der Mobilfunker verliert den Anschluss auf dem deutschen Markt. Da kann CEO Haas noch so sehr beteuern, „wieder näher an den Kunden ran“ zu wollen.

Die qualitätsbewussten Geschäftskunden sind bereits abgesprungen (nur Daimler hält wacker durch). Die Sparte gilt intern als „am Ende“. Mit seiner Reputation verlor Telefónica auch viele Führungskräfte (siehe mm 6/2017). Die jüngsten Abschiede: Anfang August wechselte die hochgelobte Finanzchefin Rachel Empey (41) zu Fresenius, Personalchef Thomas Gottschlich (51) verließ das Unternehmen Anfang August mit noch unbekanntem Ziel.

Offiziell steigt zwar die Anzahl der Handykarten, die im Telefónica-Netz telefonieren und surfen. Doch der Umsatz sinkt, der monatliche Ertrag je Kunde lag im zweiten Quartal 2017 70 Cent unter Vorjahr (siehe Grafik Seite 43). Durchschnittlich 9,70 Euro nahm Telefónica je Mobilfunkkarte ein – das ist auch dann

sehr wenig, wenn man Regulierungseffekte wie die sinkenden Gebühren für Telefonate in Fremdnetze herausrechnet. Die Telekom setzt in Deutschland derzeit durchschnittlich 13 Euro pro Kunde um.

Telefónica leidet überdies darunter, dass viele Neukunden über Partner wie Drillisch oder Freenet ins Netz kommen – bei den Vertragskunden waren es zuletzt 55 Prozent. Diese „Reseller“ saugen zusätzlich Umsatz ab.

Es gehört zum Paradoxon O₂, dass CEO Haas und sein Vorstand dennoch gute Laune versprühen. Hauptquell ihrer Freude: Das Unternehmen wird immer profitabler. Das operative Ergebnis wächst seit 2014. Die Dividende soll die nächsten drei Jahre weiter steigen. Das hilft vor allem der Muttergesellschaft in Madrid, die knapp 70 Prozent der Anteile hält. Sie braucht das Geld, um ihren Schuldenberg abzutragen.

Die Ergebnisfixierung der Münchener ist gefährlich. Während Rivalen wie Vodafone oder die Deutsche Telekom Milliarden in schnellere und zuverlässigere Netze investieren, tut CEO Haas so, als wäre das in diesem Ausmaß überzogen. Und das obwohl datenintensive Streamingdienste wie Netflix oder Spotify rasant an Bedeutung gewinnen. Spätestens wenn die ersten halbwegs autonom fahrenden Autos mit opulenten Multimediasystemen durchs Land surren, können sich die Mobilfunker keine tagelangen Netzausfälle mehr leisten.

Im O₂-Tower in München sehen sie das naturgemäß anders. Markus Haas empfängt in einem Konferenzraum mit Blick über seine Heimatstadt. Für ihn ist O₂ nach wie vor die führende Konsumentenmarke in Deutschland. Okay, der Service muss natürlich wieder besser werden. Aber hey, „wir arbeiten uns da raus“.

2018 soll das neue, integrierte Netz bereit sein (Haas: „Wenn das alles fertig ist, wird es großartig!“). E-Plus ist dann endgültig Geschichte. Derzeit montieren Techniker landauf, landab Antennen neu, um die Doppelstrukturen zu tilgen. Telefónica will vor allem Miete und Strom sparen, dank neuer LTE-Antennen (im Technikerjargon „Kindersärge“) soll die Leistung steigen. Der Service wandert weiter ins Netz, wer die Hotline nicht anruft, wird bald mit Datenvolumen belohnt.

Haas hat sein gesamtes Berufsleben bei O₂ verbracht, seine Karriere begann er 1998 bei der Vorgängergesellschaft Viag Interkom. Anfang des Jahres folgte er als CEO auf den ehemaligen E-Plus-Chef Thorsten Dirks (54), als der überraschend zur Luftansa-Tochter Eurowings wechselte. ➤

Im Konzern heißt es, dass der Übergang auf Haas bereits nach der Fusion mit E-Plus vereinbart worden sei. Dazu passt, dass die deutsche Telefónica als einzige Landesgesellschaft zwei Mitglieder ins Executive Committee in Madrid entsandte: Haas und Dirks. Dirks ging demnach früher als geplant, was nicht nur in Spanien für Verstimmlung sorgte.

Haas ist ein freundlicher, aber vorsichtiger Mann. Seine Sätze klingen oft nach PR-Prosa. Auch sonst verliert er ungern die Kontrolle. In seinem Umfeld gilt der Jurist mit den weichen Gesichtszügen als penibler Mikromanager, der überall mitredet. Im Konzern nennen sie ihn „das wandelnde Archiv“, weil er noch Jahre später längst vergessene Details aus Verhandlungen zum Besten gibt.

Ende Juli stellte Haas seinen neuen, achtköpfigen Vorstand vor: sein „Dream-Team“. Vom alten Führungszirkel war schließlich nur er selbst übrig geblieben. Die Truppe rekrutierte der Konzernsoldat unter seinesgleichen. Einzig das Personalressort wurde extern besetzt: Nicole Gerhardt (47) kam von ProSieben-Sat.1, wohin sie 2015 von Telefónica aus gewechselt war.

Im Aufsichtsrat traf Haas' Mannschaft auf Wohlwollen, nur die Wahl des Technikchefs stieß einigen übel auf. Die Arbeitnehmerseite scheiterte allerdings mit dem Versuch, eine Einzelabstimmung über Cayetano Carbajo Martín (47) zu erzwingen, den man intern für die stockende Integration des E-Plus- in das O₂-Netz verantwortlich macht.

Haas wird sich anstrengen müssen, seine Leute für die anstehenden Herausforderungen zu motivieren. Im Juni strich die EU die Roaminggebühren innerhalb der Mitgliedsländer, was die Umsätze erst mal weiter reduzieren dürfte.

Die derzeit besonders populären Kombitarife aus Mobilfunk und DSL- oder Kabelanschluss sind für Telefónica strategisch tabu. Mangels eigenem Festnetz ist der Konzern bei Paketangeboten auf Kooperationspartner wie die Telekom angewiesen. Haas hofft, mit neuen Tarifen wie dem „O₂ Free 15“ gegensteuern und den wachsenden Datenhunger

EUROPAS BIG THREE

Marktkapitalisierung und Verbindlichkeiten im 2. Quartal 2017, in Milliarden Euro

Börsenbewertung,
Netto-Finanzverbindlichkeiten



1) Nettoverschuldung zum 31.3.2017. Quelle: Unternehmen, Thomson Reuters Datastream. Grafik: manager magazin

der Deutschen stillen zu können. Satte 15 Gigabyte Highspeed-Datenvolumen kosten bei O₂ bloß 30 Euro im Monat, was den Kunden freilich wenig nützt, falls das Netz weiter haken sollte.

Die ewigen Qualitätsprobleme sind vielen Mitarbeitern peinlich, ihr Stolz ist lädiert. O₂ war mal cool, eine moderne Alternative zum „Beamtenladen“ Telekom. Innovationen wie der Tarif Genion, mit dem man in der Nähe der Wohnung auch über eine Festnetznummer erreichbar war („Homezone“), prägten das Image des smarten Angreifers.

Heute müssen stammelnde Verkäufer die Kunden in den Shops um Geduld bitten, weil selbst die Händlerhotline zeitweise kaum zu erreichen war oder IT-Systeme streikten.

Von der Verzweiflung an der Servicefront erzählen Geschichten wie die von Natascha Kohnen. Nachdem sie bei der Hotline nicht durchkam, suchte die Vorsitzende der Bayern-SPD in den O₂-Shops in Berlin und München Hilfe, ihr DSL-Anschluss war seit vergangenem Februar gestört. Dort traf sie auf resignierte Mitarbeiter, die nur einen Rat hatten: Kündigen Sie! Anleitung inklusive. Kohnen, seit zehn Jahren O₂-Kundin, will nun zurück zur Telekom („Ich halte das nicht mehr aus“). Ihr DSL-Anschluss funktioniert noch immer nicht.

Bei Telefónica heißt es, die Probleme mit der DSL-Hotline hingen auch mit der Erpressungssoftware Wannacry zusammen, wegen der man die IT-Systeme sicherheitshalber für mehrere Tage runtergefahren habe. Beruhigend klingt das nicht.

Hinter vorgehaltener Hand erklären sie in München die Probleme mit dem Dividendenfetisch des

ADIÓS AMIGOS



THORSTEN DIRKS

Der ehemalige CEO verließ Telefónica Deutschland Anfang des Jahres. Seitdem führt er die Lufthansa-Tochter Eurowings.



RACHEL EMPEY

Im Münchener O₂-Tower war die Ex-Finanzchefin sehr beliebt. Heute überwacht sie das Budget von Fresenius.

Hauses: Dirks und Haas wollten die Synergien aus der E-Plus-Übernahme schon heben, bevor die Integration abgeschlossen war. Grund: der hohe Druck aus Madrid. Ein nachhaltiges Konzept hätte zusätzliche Investitionen nötig gemacht. Kein Wunder, dass es nun scheppert.

Césars Traum

Im Distrito Telefónica brennt die Sonne auf einen hypermodernen Komplex aus Glas und Stein. Die Telefónica-Zentrale in Madrid ist ein Manifest der Boomjahre vor der Finanz- und Euro-Krise. Das Areal vor den Toren der Stadt ist so groß wie ein eigenes Stadtviertel, ausgestattet mit Fontäne, Metrostation und einem eigenen Kaufhaus, dem El Corte Inglés. Oben prangt die größte Solaranlage, die je auf einem europäischen Dach installiert wurde.

Der Gigantismus geht vor allem auf einen Mann zurück: César Alierta (72). Der legendäre Telefónica-CEO (von 2000 bis 2016) machte seinem Vornamen alle Ehre. Er blies den ehemaligen Staatskonzern zu einem weltumspannenden Imperium auf. Zeitweise erstreckte sich sein Reich von Irland bis Italien, von Costa Rica bis Feuerland.

Mit Beginn der Euro-Krise entpuppte sich Aliertas Feldzug als existenzbedrohende Wette. Spanien war nun das „S“ der PIGS, des Klubs der notorischen Schuldnerstaaten. Die Verbindlichkeiten türmten sich auf fast 60 Milliarden Euro – das Andert-halbache des Firmenwerts. Telefónica drohte seine Kreditwürdigkeit (Investment-Grade) zu verlieren, die hohen Refinanzierungskosten drückten dem Konzern die Luft ab.

Rezessionen und Regierungskrisen in Südamerika verliehen dem einst so schicken Portfolio die Aura einer Biotonne: Die Fäulnis schien ansteckend.

Nur mühsam läutete Alierta die Wende ein. Telefónica stieß Töchter in Irland, der Slowakei oder Italien ab, selbst Funkmasten wurden zwecks Cashgewinnung veräußert. In Großbritannien ist nach wie vor ein Börsengang im Gespräch.

Unter dem neuen CEO José María Álvarez-Pallete (53) wenden sich die Spanier wieder der Zukunft zu. Aliertas Ziehsohn strich die Di-

vidende zusammen, um sich Luft zu verschaffen. Die Schulden schmolzen auf zuletzt 48,5 Milliarden Euro.

Chema Alonso (42), ein ehemaliger Profigacker, zog 2016 als Chief Data Officer in den Vorstand ein. In der Zentrale führt er seitdem seine üppige Heavy-Metal-Frisur unter bunten Mützen durch die Flure. Eine ungewöhnliche Personalie – auch wenn Paradiesvögel in immer mehr Konzernen dazugehören.

Álvarez-Pallete kann nicht über diese Startbedingungen klagen: In den wichtigsten Auslandsmärkten Brasilien und Deutschland steigen die Gewinne, beim teuren Glasfaserausbau daheim hat Telefónica die schlimmsten Zeiten hinter sich.

Gut 52 Prozent der Bevölkerung können die ultraschnellen Anschlüsse mittlerweile buchen. Während sich die Deutsche Telekom regelmäßig für ihre Glasfasermüdigkeit rechtfertigen muss, hat Telefónica in der Heimat mehr „Fiber“ verlegt als Deutschland, Frankreich und Großbritannien zusammen.

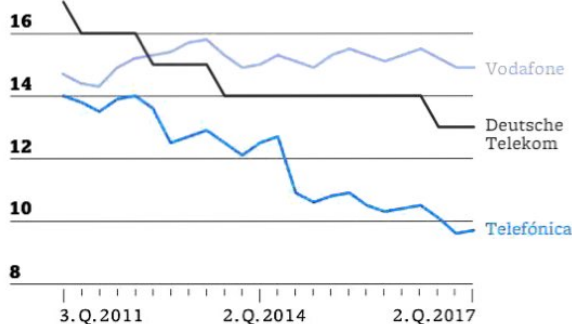
Deutschland-Freund Álvarez

In Madrid bestreiten sie, dass die deutsche Tochter zugunsten der Muttergesellschaft gemolken wird. Man streiche lediglich die Erträge der Milliarden ein, die man dort über die Jahre investiert habe. Dank des stabilen Deutschland-Geschäfts können wir ruhiger schlafen, heißt es.

Für das vergangene Jahr überwies München über 450 Millionen Euro an die Mutter, für 2017 wird die Ausschüttung auch deshalb steigen,

BILLIGHEIMER O₂

Durchschnittlicher Umsatz pro Kunde in Deutschland,
in Euro



Quelle: Unternehmen

Grafik: **manager magazin**



Damit
Telefónica-CEO
**José María
Álvarez-Pallete**
(o.) den Schul-
denberg des
Konzerns
abtragen kann,
muss Deutsch-
land-Chef
Markus Haas
steigende
Dividende liefern



weil Álvarez-Pallete seinen Anteil um sechs Punkte auf 69,2 Prozent erhöht hat. Die deutsche Aktie ist lukrativer als die eigene. Verkaufsgerüchte hat der CEO stets bestritten. Sind die Deutschen zu Besuch, versichert er sie ihrer strategischen Bedeutung. Die Aufnahme des ehemaligen Siemens-Vorstandschefs Peter Löscher in den Aufsichtsrat verstehen sie in Madrid als zusätzlichen Treuebeweis.

Álvarez-Pallete gilt als introvertiert, ein Nerd mit viel Leidenschaft für Zahlen. Bei seinen seltenen öffentlichen Auftritten seit dem Führungswechsel spricht er vor allem über „Aura“, sein Zukunftsprojekt. Eine künstliche Intelligenz soll etwa erkennen, wenn die Kunden stets zur selben Zeit ins Ausland telefonieren oder Fußball schauen.

„Aura soll lernen und den Kunden Angebote machen“, sagt

Mariano de Beer, ein warmherziger Argentinier, der im Vorstand die Digitalprojekte managt. Erste Anwendungsbeispiele will Telefónica Anfang 2018 präsentieren. „Das wird ziemlich cool“, tönt de Beer. Wie er mit Aura Geld verdienen will, bleibt sein Geheimnis.

Aus den üblichen Buzzwords sticht vor allem eine Besonderheit hervor: Die Kunden sollen künftig allein bestimmen können, was Telefónica mit ihren Daten anfängt. Sie können entscheiden, ob ihre Bewegungsdaten anonymisiert an Dritte gehen oder ob ihre Kfz-Versicherung sie nutzen darf. Wer nie ein übles Viertel durchquert, könnte ja einen Rabatt bekommen. Und wer kündigt, dürfe seinen Datenschatz mitnehmen, verspricht de Beer. Das wäre ein Knaller, Facebooks Mark Zuckerberg soll schon um ein Gespräch gebeten haben.

Mittelfristig soll Aura auch nach Deutschland kommen. Bis dahin setzt Statthalter Haas auf Mehreinnahmen durch vernetzte Maschinen und Gegenstände („Internet der Dinge“) sowie Datendeals mit Kommunen.

Bei der kommenden Netzgeneration 5G, die superschnelles Internet mit extrem geringen Latenzzeiten verbindet, bleibt er zurückhaltend. Während Telekom-Boss Tim Hötting (54) und Vodafone-Deutschland-Chef Hannes Ametsreiter (50) kaum eine Gelegenheit auslassen, die Segnungen einer mobil vernetzten 5G-Gesellschaft zu preisen, gibt Haas den Realisten: Der Standard sei noch ebenso nebulös wie ein tragfähiger Businessplan. „Das kommt erst im nächsten Jahrzehnt.“

Die Telekom will 2020 bereits die ersten 5G-Verträge verkaufen, Konkurrent Vodafone hat sich ähnliche Ziele gesetzt.

Wie sich die Zeiten ändern. Als sich der junge Markus Haas nach dem Jurastudium bei Viag Interkom bewarb, faszinierte ihn die Idee, Festnetz und Mobilfunk zu verschmelzen. Das kam damals einer Revolution gleich, die Münchener trieben die Konkurrenz vor sich her.

Diesen Spirit hätte O₂ in Deutschland inzwischen wieder nötiger denn je.

■ *Philipp Alvares de Souza Soares*