

**Zeitschrift:** Technische Mitteilungen / Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe = Bulletin technique / Entreprise des postes, téléphones et télégraphes suisses = Bollettino tecnico / Azienda delle poste, dei telefoni e dei telegrafi svizzeri

**Herausgeber:** Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe

**Band:** 73 (1995)

**Heft:** 7

**Artikel:** Strategie der Telcom PTT im politischen und internationalen Umfeld

**Autor:** Rosenberg, Felix

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-875947>

### **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:** 29.07.2025

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

# STRATEGIE DER TELECOM PTT IM POLITISCHEN UND INTERNATIONALEN UMFELD

Kaum eine Technologie und kaum ein Markt entwickelt sich am Ende des 20. Jahrhunderts mit einem solch atemberaubenden Tempo wie die Telekommunikation. Hier macht der Fortschritt die weitesten Sprünge. Hier eröffnen sich die grössten Chancen für den gesellschaftlichen Fortschritt, für mehr Lebensqualität, für Wachstum und neue Arbeitsplätze.

Die Ansprüche von Wirtschaft und Gesellschaft an die Telekommunikation haben sich gewandelt. Einerseits verlangt die Wirtschaft vermehrte Innovation und misst die Leistungen der Telecom PTT an jenen der Konkurrenzunternehmen. Daneben stellt eine Bevölkerung mit einem der weltweit höchsten Lebensstandards entsprechende Forderungen an die

---

FELIX ROSENBERG, lic. iur.,  
Generaldirektor Telecom PTT, Bern

---

Kommunikationsmittel. Die Nachfrage gegenüber der Telecom nach neuen Angeboten erfolgt zudem in immer kürzeren Zeitabständen. Andererseits hat die lange Zeit ungebrochene und prosperierende wirtschaftliche Entwicklung dazu geführt, die Leistungen der Telecom PTT als «na-

turgegeben» zu betrachten. Solches Denken ist gegenüber veränderten Rahmenbedingungen derzeit noch wenig sensibilisiert.

## Telekommunikationsmärkte im Wandel

Schon heute findet ein weltweiter Konzentrationsprozess von einer grossen Anzahl nationaler Telecom-Gesellschaften hin zu einem globalen Markt mit einigen grossen Anbietern statt. Der nationale Markt lässt sich von der ausländischen Konkurrenz nicht abschotten.

- Technische, wirtschaftliche und politische Entwicklungen werden den Druck zur Marktöffnung weiter erhöhen.
- Fast jedes grössere Unternehmen des Exportlandes Schweiz hat Kunden und Lieferanten rund um die Welt. Für diese weltumspannende Zusammenarbeit ist Telekommunikation die wichtigste Voraussetzung.
- Nur Anbieter, die auf allen Märkten

zu Hause sind, können ihren international tätigen Kunden einen weltweiten Service bieten. Die Erschliessung neuer Ertragsquellen im Ausland und unser Engagement in internationalen Allianzen ist eine wirtschaftliche Überlebensfrage.

- Nur eine gesunde Telecom PTT kann dem Werkplatz Schweiz die nötige Telekommunikationsinfrastruktur zur Verfügung stellen.

## Liberalisierung in der Schweiz

1992 wurde in der Schweiz in Übereinstimmung mit heute immer noch gültigen EG- bzw. EU-Richtlinien ein neues Fernmeldegesetz (FMG) in Kraft gesetzt, das die Liberalisierung der Endgeräte und der Datendienste zur Folge hatte. Hoheitliche Aufgaben wurden vom kommerziellen Betrieb der Telecom PTT getrennt und dem neuen Bundesamt für Kommunikation, BAKOM, übertragen. Zur Zeit seiner Einführung entsprach das Fernmeldegesetz durchwegs einer modernen, europatauglichen Regelung. Dieses Gesetz ist jedoch bereits heute revisionsbedürftig. Die FMG-Revision drängt sich auf, wollen wir ab 1998 nicht der europäischen Entwicklung, die eine totale Liberalisierung des Telecom-Marktes inklusive der Infrastruktur vorsieht, hinterherhinken und unsere Wettbewerbsfähigkeit in Frage stellen.

Der Kampf um Marktanteile ist allerdings bereits im Vorfeld der von der EU für 1998 anvisierten vollständigen Liberalisierung entbrannt. So rüsten die grossen Telecom-Gesellschaften schon heute auf und suchen sich weltweit zu etablieren. Erste Angriffsziele bilden die bisher lukrativsten Bereiche

Redigierte Fassung des Referats von Felix Rosenberg, Generaldirektor Telecom PTT, anlässlich des Telecom-Forums 1995 der Telecom PTT, Direktion Bern, 12. Juni 1995.



Die Telecom PTT steht auch ohne Monopol uneingeschränkt zur flächendeckenden Grundversorgung, sofern sie unternehmerische Freiheiten erhält und von der Gesetzgebung nicht künstlich benachteiligt wird (Foto: H. R. Bra-maz).

der internationalen Telefonie und die weltweiten Verbindungen multinationaler Gesellschaften (PVN: private virtuelle Netze). Das internationale Netz ist de facto bereits weitgehend dereguliert, da Umgehungsmöglichkeiten bestehen. Neue Dienste, Verdrängungswettbewerb und Preisdruck sind die Parolen. Im Inland ist mit einer zur EU ähnlich verlaufenden Liberalisierung von Telefondienst und Netzen zu rechnen. Als nächster Schritt in dieser Richtung wird ab Juli 1995 die Telefonie für geschlossene Benutzergruppen (Closed User

Groups) freigegeben. Nicht dereguliert verbleiben dann vorläufig einzig der normale Telefondienst und das Fernmeldenetz. Im liberalisierten Bereich steht es aber einem Dienstanbieter frei, Leitungen grosser Kapazität zu mieten und diese für seine Kunden beliebig zu unterteilen.

#### **Welche Haltung nimmt die Telecom PTT ein?**

Sie begrüsst grundsätzlich die bisherige und die kommende Liberalisie-

rung und erhofft sich dadurch EU-Kompatibilität und Effizienzsteigerung. Die Telecom PTT setzt sich deshalb bezüglich der anvisierten Revision des Fernmeldegesetzes für eine möglichst weite Marktöffnung ein und nimmt aktiv am Deregulierungsprozess in der Schweiz teil, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Wie weit diese gehen soll, liegt allerdings in der Hand der politischen Instanzen.

Ein Problem besteht künftig darin, dass nur Grossstädte und deren Verbindungen untereinander für «Rosi-

nenpicker» interessant sind. Im Gebirge und auf dem Land bedeutet das Netzmonopol heute insbesondere die Pflicht, auch unwirtschaftliche Bereiche zu gleichen Bedingungen zu versorgen. Entfällt das Monopol, muss auch der Leistungsauftrag neu definiert werden. Denn der Verlust von Marktanteilen im Inland stellt nicht zuletzt die künftige Finanzierung der Grundversorgung vor allem in den Randregionen in Frage.

*Die Telecom PTT steht jedoch auch ohne Monopol uneingeschränkt zur flächendeckenden Grundversorgung, sofern sie unternehmerische Freiheiten erhält und von der Gesetzgebung nicht künstlich benachteiligt wird.*

Bei der FMG-Revision muss deshalb gelten, dass die Telecom PTT gegenüber der Konkurrenz nicht diskriminiert werden darf. In diesem Zusammenhang wird auch die künftige Rolle des BAKOM genau zu bestimmen und auf eine gesicherte Grundlage zu stellen sein. Das FMG und der «Regulator» müssen für alle «Players» berechenbar sein.

Weiter ist für die Telecom PTT die Präsenz auf internationalen Märkten angesichts der Globalisierung und Deregulierung der Märkte ein absolutes Muss. Gerade weil die Grundversorgung nicht gefährdet werden darf, muss die Telecom PTT eine starke Stellung im nationalen Markt aufrechterhalten, indem sie auch ihre Position im internationalen Markt weiter ausbaut.

### Strategische Ausrichtung der Telecom PTT

Von diesen Szenarien abgeleitet, hat die Telecom PTT ihre Vision formuliert:

*Die Telecom PTT behauptet sich als erfolgreichster, sozial verantwortlicher Anbieter von Telekommunikationsleistungen in der Schweiz und positioniert sich auf internationaler Ebene als eines der führenden Telekommunikationsunternehmen.*

Die internationale Ausrichtung der Telecom PTT ist somit ein Kernstück unserer Geschäftsaktivitäten und ist mit der Konkurrenzfähigkeit und unserer Position im Heimmarkt aufs eng-

ste verknüpft. Es ist überlebenswichtig, dass die Telecom PTT national und international Allianzen eingeht und in diesen eine tragende Rolle übernimmt. Dieser Prozess muss auf die Neugestaltung des gesetzlichen Rahmens und der Unternehmensform abgestimmt sein und umgekehrt.

### Unisource und internationale Aktivitäten

1993 hat die Telecom PTT eine Partnerschaft mit der PTT Telecom der Niederlande und dem schwedischen Telecom-Unternehmen Telia im Rahmen einer gleichwertigen Beteiligung an der gemeinsamen Unisource Holding abgeschlossen. Diese Partnerschaft ermöglicht den Ausbau unserer internationalen Präsenz und die Umsetzung unserer internationalen Strategien. Den schweizerischen Geschäftskunden können so im In- und im Ausland umfassende und kostengünstige Dienstleistungen angeboten werden. Unisource ist jedoch nicht nur eine Plattform, um neue Dienste einzuführen; sie ist auch ein wichtiger Beitrag zur Attraktivitätssteigerung des Telecom-Standortes Schweiz. Mit Unisource können wir zudem die Identität und Selbständigkeit der Telecom PTT als bedeutendes Schweizer Unternehmen wahren.

Unisource Holding mit Sitz in Amsterdam ist weltweit tätig und beschäftigt rund 1200 Mitarbeiter (Stand Ende 1994). Unisource umfasst gegenwärtig fünf Betriebsgesellschaften und eine Managementgesellschaft:

- Unisource Satellite Services bietet europäischen Unternehmen spezialisierte internationale Satellitendienste an.
- Unisource Business Network (Schweiz) AG: Die Datendienste der drei Telecom-Unternehmen wurden zusammengelegt.
- Unisource Mobile will sich aktiv am Aufbau von Mobilfunknetzen in West- und Mitteleuropa beteiligen.
- Unisource Card Services will die erste europaweit gültige Telefonkarte liefern.
- Unisource Carrier Services bietet über das gemeinsame Netz der Partner direkte Verbindungen zu fast jedem Land in der Welt an.
- Unisource Voice Services bietet europaweit spezielle Sprachdienste für Geschäftskunden an.

Als weiterer Partner der Unisource wurde Mitte 1995 die spanische Telecom-Gesellschaft Telefonisa aufgenommen. Ebenso 1995 wurde das gemeinsame Unternehmen UniWorld zwischen Unisource und der amerikanischen Telecom-Gesellschaft AT&T gegründet. Zudem beteiligt sich Unisource an der Gesellschaft WorldPartners, der bisher AT&T, die japanische KDD und Singapore Telecom angehörten. Der Einfluss von Unisource auf den internationalen Märkten wird durch die vorgenommenen Erweiterungen bedeutend aufgewertet. Aber auch ausserhalb von Unisource baut die Telecom PTT die nationale und internationale Position systematisch aus:

- So ist Telecom PTT mit 7 % an der Gesellschaft Infonet beteiligt, die ein weltweites Datennetz betreibt. 1994 wurde zudem die Infonet Schweiz AG gegründet.
- Swiss Telecom North America: Auf ihre Aktivitäten zurückzuführen ist die 1994 erfolgte Inbetriebnahme einer Satellitenempfangsstation auf den Bahamas, welche die direkte Telefonie und digitale Datenverbindungen zwischen den Bahamas und der Schweiz ermöglicht.
- Das Projekt «Jaszag» in Ungarn (Aufbau eines digitalen Telefonnetzes), an dem die Telecom PTT mit 37,5 % (zusammen mit der PTT Telecom Netherlands 75 %) beteiligt ist, erlaubt das Sammeln wertvoller Erfahrungen.
- In Zusammenarbeit mit den PTT Telecom Netherlands und der amerikanischen Gesellschaft AT&T hat die Telecom PTT – in einer harten Wettbewerbsausscheidung gegen potente Konkurrenten – eine Beteiligung bei der Privatisierung der tschechischen Telecom SPT erhalten.
- Mit der Beteiligung an der Cablecom Holding AG hat sich die Telecom PTT einen bedeutenden Marktanteil an den Schweizer Kabelfernsehnetzen – vor allem auch im Hinblick auf die Einführung von Multimediadiensten – gesichert.
- Mit der Übernahme des Datenkommunikationsunternehmens XMit AG durch die Telecom PTT wird künftig die Erschliessung gegenseitiger Synergiepotentiale und die Optimierung des Gesamtangebotes für den schweizerischen Markt ermöglicht.

- Seit Anfang 1995 ist die Telecom PTT an der Swiss Online AG beteiligt, wohin der bisherige Telecom-Dienst Videotex ausgelagert wurde.

### Die Optimierung der Führungsstrukturen (OFS)

1994 haben wir erfolgreich eine tiefgreifende Umgestaltung unserer Unternehmensstrukturen abgeschlossen (OFS). Wir bauten Hierarchien ab, verkürzten die Entscheidungswege und schufen neue Kompetenzen vor Ort. All dies im Sinne einer nach Kundensegmenten orientierten Organisation.

### Totalrevision des Organisationsgesetzes der PTT (TOP)

Damit in einem liberalisierten Markt, wie ihn die Europäische Union bis 1998 vorsieht, für die Telecom PTT gleiche Bedingungen herrschen wie für die Konkurrenz, wurde die Totalrevision des Organisationsgesetzes PTT (Projekt TOP) eingeleitet. Das Projekt TOP ist für die Telecom PTT eng mit dem Liberalisierungsbeschluss der EU und mit der FMG-Revision verbunden. Der PTT-Verwaltungsrat und der Bundesrat haben bezüglich TOP eine Variantenwahl getroffen, die für das Unternehmen Telecom PTT den Status einer spezialgesetzlichen Aktiengesellschaft vorsieht.

Unsere Konkurrenten haben heute gegenüber der Telecom PTT grosse Wettbewerbsvorteile. (Die grössten Konkurrenten der Telecom PTT im nationalen und internationalen Markt sind ausländische, privatrechtlich organisierte «Grösstcarrier» wie BT, France Telecom, Deutsche Telekom und einige amerikanische bzw. asiatische Gesellschaften.) Diese Vorteile sind:

- weitestgehende Eliminierung von politischen Einflüssen und Auflagen
- Trennung der Unternehmen Telecom und Post und damit die vollständige Eliminierung von Quersubventionierungen der Post durch die Telecom
- freier Zugang zum Kapitalmarkt (Börse) und freie Wahl der Partnerschaftsformen (Aktienübernahmen, gegenseitige Beteiligungen, vertragliche Zusammenarbeit usw.)
- starke Position in einem grossen

## ZUKUNFT

### Wo liegt der Handlungsbedarf?

- Andere Telecom-Gesellschaften verfügen über einen Eigenkapitalanteil von 35 bis 50 %. Die Bilanzstruktur der Telecom PTT zeigt, dass trotz der erfreulichen Unternehmensergebnisse der Eigenfinanzierungsgrad mit knapp 9,2 % zu schwach ist und erheblich verbessert werden muss.
- Die sehr hohe Anlagenintensität führt dazu, dass bis zur Gründung der Swiss Telecom AG mit einem geschätzten zusätzlichen Abschreibungsbedarf von rund 2,5 Mia Franken zu rechnen ist.
- Die Investitionstätigkeit muss in den nächsten Jahren wiederum zunehmen, sei es für neue Technologien, für das Erschliessen von neuen Märkten (z. B. Multimedia) oder für Joint-ventures und Kooperationen (z. B. Unisource, Tschechien).

Einzelne Interessengruppen fordern vehement eine beschleunigte oder vorgezogene FMG-Revision. Diese Haltung widerspricht dem Vorgehen im Ausland. TOP darf nicht als zweitrangiges Projekt vernachlässigt werden. Was die Telecom PTT im nationalen Wettbewerb vorgängig einbüsst, geht voll zu Lasten ihrer internationalen Ausrichtung. Mit den an ausländische Konkurrenten verlorenen Marktanteilen im Inland ginge für die Schweiz auch die entsprechende Wertschöpfung verloren. Ein koordiniertes, geordnetes Vorgehen FMG/TOP ist daher ein Muss. Die Telecom kann nicht mit einem Spagat eine Zerreihsprobe riskieren, indem sie mit einem Bein einer totalen Liberalisierung ausgesetzt ist, während das andere in den Fesseln der politischen Auflagen steckenbleibt!

Heimmarkt mit der Möglichkeit, im internationalen Geschäft aggressiv um Marktanteile zu kämpfen (z. B. in Grossbritannien, Frankreich, Deutschland)

Die Telecom kann sich somit nicht länger nach Betrieben wie der SBB, geschweige denn nach der Bundesverwaltung orientieren (gilt auch für das

Personalrecht). Wenn die Telecom PTT bestehen will, muss sie sich mit den internationalen Telecom-Carriers messen können. Für die Telecom PTT ist deshalb die Ausgestaltung als Aktiengesellschaft eine absolute Notwendigkeit. Durch diese Rechtsform wird:

- der Wandel zum Unternehmen auch gegen aussen dokumentiert
- die internationale Glaubwürdigkeit erhöht
- die Möglichkeit geschaffen, strategische Allianzen auch mit der gegenseitigen Beteiligung am Aktienkapital zu festigen oder Aktien als Werte in eine neue Gesellschaft einzubringen
- die Möglichkeit eines Börsengangs vorbereitet

Eine möglichst grosse Anlehnung der Telecom AG ans Aktienrecht bedeutet:

- aktienrechtliche Ausgestaltung
- unternehmerischen VR
- Allianz- und Beteiligungsfähigkeit
- Gleichbehandlung der Aktionäre
- Kapitalmarktfähigkeit
- Steuerpflicht
- Eurokompatibilität
- privatrechtliche Rechtsverhältnisse (intern und extern)
- mittelfristig eine eigene Pensionskasse
- Gleichbehandlung mit Konkurrenten

Die Telecom PTT muss bis zum Zeitpunkt der Liberalisierung die noch verbleibende Übergangszeit dazu nutzen, die notwendigen finanziellen Massnahmen zu treffen, um sich im internationalen Wettbewerb als gesundes und erfolgreiches Unternehmen behaupten zu können. Ziel der Telecom PTT ist es, den Wert des Unternehmens – und damit auch den Wert der Aktien – im Interesse des Eigentümers, nämlich des Bundes, zu stärken.

Die erfolgreiche Umsetzung des Projektes TOP schafft die Rahmenbedingungen dafür, im liberalisierten Markt als Konkurrent oder als Partner ernstgenommen zu werden. TOP ermöglicht der Telecom PTT die optimale Wahrnehmung ihrer nationalen Verantwortung. Die Telecom PTT verfügt dann über den nötigen Handlungsspielraum, um noch produktiver, innovativer und preisgünstiger zu werden, so wie es die PTT-Kunden erwarten.