

Visionary Leaders

Podcast Tanskript

Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Telekommunikation, Netzqualität, Customer Experience, Paradigmenwechsel, Innovationsstrategie, Substitutionsrisiken, Web 3.0, Metaverse, Automation, Datenvolumen, Datensicherheit, CO2-Emissionen, Energieeffizienz, Kreislaufwirtschaft, Unternehmenskultur

Sprecher

Johannes Trenka, Tim Höttges

Johannes Trenka

Herzlich willkommen zu #tomorrowtoday, dem Accenture Strategy Podcast rund um die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität. Mein Name ist Johannes Trenka. Ich bin Partner und Geschäftsführer und im deutschsprachigen Bereich für die Themen Sales, Marketing und Wachstumsstrategien verantwortlich. Ich freue mich ganz besonders, unseren heutigen Gast begrüßen zu dürfen: Tim Höttges, Vorstandsvorsitzender der Telekom.

Tim Höttges

Hallo Johannes.

Johannes Trenka

Hi Tim. Deine Vision ist, die Deutsche Telekom bis 2030 zum führenden digitalen Telko-Unternehmen zu machen. Kannst du uns ein bisschen Einblick gewähren, was die strategischen Grund-

pfeiler sind, was die Maßnahmen sind, die ihr dafür ergreifen wollt?

Tim Höttges

Also erst mal wie alle großen Ideen ist es ein sehr ambitioniertes Ziel und wir wissen auch, dass gerade Unternehmen, die so eine lange Historie haben wie eine Deutsche Telekom, natürlich den schwersten, den härtesten Weg haben, um dahin zu kommen, ein richtig volles digitales Unternehmen zu sein. Aber man braucht Ideen, man braucht eine Vision, man braucht ein Anspruchsniveau, was sehr, sehr hoch ist, um weit zu kommen. Und als wir damals gesagt haben, wir wollen das führende europäische Telekommunikationsunternehmen sein, waren wir Nummer fünf in Europa, heute sind wir die klare Nummer eins. Und damals haben wir auch nicht daran geglaubt, dass wir das erreichen können und schon gar nicht so schnell. Wenn man heute die Welt sieht, dann verändert sich

das Konsumverhalten. Menschen erwarten individualisierte Angebote, unterschiedliche Kanäle, auf denen sie ihre Produkte kaufen können. Sie brauchen individualisierte Ansprache zum richtigen Zeitpunkt. All das setzt voraus, dass man Datenmanagement macht, dass man Software hat, die das versteht. Wenn man die Netze heute anschaut, dann sind es heute nicht mehr analoge Netze, sondern vollautomatisierte IP-Netze. Die Heimat der Software ist die Cloud, also auch da ist die Software ein wesentlicher Treiber. Schaut man sich die Produktivität in Unternehmen an, gerade global skalierende Unternehmen wie die Deutsche Telekom, dann ist Software überall einsetzbar und die Software hilft uns natürlich, enorme Kostenvorteile zu realisieren im Unternehmen, die uns dann wieder helfen zu investieren. Auch das ist nur durch Digitalisierung möglich. Und schaut man sich das Konsumverhalten an, wo die Menschen eigentlich hin marschieren, dann ist es natürlich überall die Frage: Wo kann ich mein Leben erleichtern, wo kann ich neue Dienste ausprobieren? Das Wachstum kommt aus der Software, aus neuen Anwendungen im Metaverse und anderen Themen. Und auch das ist alles Software und deswegen die Überschrift für unsere Strategie ist Digitalisierung. Wenn du nicht weißt, was du tun sollst und wenn du keine Ahnung hast, was die Strategie des Unternehmens ist, einfach digitalisieren, egal wo.

Johannes Trenka

Ich würde gerne einen Punkt herausgreifen. Du hast eben von Customer Experience gesprochen und von Kundenbedürfnissen. Der Mobilfunkmarkt gilt ja schon länger als gesättigt. Das Angebot der Telekom ist natürlich wesentlich umfassender

für die Endkunden, keine Frage. Magenta TV und DSL mit einem Breitband-Geschäft, was stetig wächst, um nur einige zu nennen. Mich würde interessieren, was ihr als in Führungsstrichen Gewinner der Pandemie beobachtet habt, wie sich die Kundenbedürfnisse und die Anforderungen verändert haben und wie ihr darauf reagiert habt, und ob es vielleicht jetzt mit Ende der Pandemie wieder eine Veränderung gibt.

Tim Höttges

Die Strategie der Digitalisierung ist ja eine Weiterentwicklung dessen, was wir vor zehn Jahren hier angefangen haben. Und das Allererste, was wir gemacht haben, als wir hier mit dem neuen Team die Strategie ausgerichtet haben, war zu sagen, die Grundpfeiler, das Manifest, auf dem die Telekom steht, ist immer das beste Netz zu haben und es ist immer den besten Service zu haben. Wir haben uns wirklich Scheuklappen aufgesetzt und haben uns fokussiert auf massive Investitionen. Wir investieren 20 Prozent unseres Umsatzes in Infrastruktur und haben gesagt, wir wollen in jedem Markt, in dem wir tätig sind, die Nummer eins sein. Heute haben wir das erreicht. Es gibt keinen einzigen Markt, wo nicht von den externen Bewertern mit der Nummer eins bewertet werden und in Deutschland zum Beispiel haben wir seit sieben Jahren jeden Netz-Test gewonnen. Das setzt sich übrigens in den Köpfen der Kunden fest. Wenn man heute ungestützt jemand fragen würde, würde man sofort die Antwort bekommen, da hat die Deutsche Telekom das beste Netz. Dazu haben wir uns darauf konzentriert, dass wir gesagt haben, wir möchten Service anders machen. Wir

hatten ein großes Projekt, das hieß „Einfach anders“, weil wir gesagt haben, so Servicebatterien zu haben, wo Menschen sitzen, die mit Call Handling Times Kunden abarbeiten und abwürgen müssen, weil sie irgendwo limitierte Antwortzeiten haben, diese sehr spezialisierten Teams, Sales-Teams, Service-Teams, Technik-Teams, die nur eine Frage beantworten können, das funktioniert nicht mehr. Und wir haben gesagt, wir machen einen Paradigmenwechsel, indem wir sogenannte TEX-Teams, das sind die Telekom Experts, gebaut haben weltweit übrigens. Wir haben es aus Amerika mitgebracht, wo wir gesagt haben, das Team löst im Erstkontakt das Problem. Und das ist der Paradigmenwechsel gewesen, der uns so weit gebracht hat, dass wir heute auch - in einem Markt sind wir noch nicht so weit, in allen anderen Märkten werden wir auch hier als Nummer eins wahrgenommen - dass der Kundenservice der beste ist in unserer Industrie. Das heißt nicht, dass wir nicht überall besser werden können, aber dass wir durch diese Erstlösungsquote, die für uns das Mantra ist, dass wir den Menschen vollumfänglich im Erstkontakt technischen, aber auch Kundenservice, aber auch vertrieblichen Service leisten können. Das war sozusagen, was uns im Customer Service nach vorne gebracht hat. Und jetzt ist natürlich die Frage: Weiß ich eigentlich, was der Kunde für ein Anliegen hat, bevor er uns anruft? Und deswegen ist natürlich Data und AI für uns ganz wichtig geworden in Customer Service, wie wir den Kunden noch besser verstehen können, dass wir schon wissen, warum uns eigentlich anruft. Deswegen finden heute automatisierte Netz-Tests statt, bevor der Kunde mit jemandem aus der Line zusammengeschaltet wird. Das

findet alles sozusagen in Realzeit statt und dadurch können wir noch besser Service machen. Ich glaube, das ist ein Paradigmenwechsel. Wichtig ist aber immer, dass das Netz gut ist. Unser Fundament ist die Infrastruktur, ist das Netz, und deswegen bauen wir deutlich mehr. Und das ist auch dann am Ende des Tages ein Infrastruktur-Commitment, was wir abgeben. Was übrigens auch bei uns dazu führt, dass wir aktuell 19 Milliarden Euro pro Jahr investieren, 6 Milliarden in Deutschland jedes Jahr. Das ist übrigens mehr, als die gesamte deutsche Industrie zusammen im Wettbewerb investiert. Das heißt also, wir sind mit dem Anspruch unterwegs, dass wir unseren Wettbewerb ausinvestieren in Deutschland.

Johannes Trenka

Du sagtest gerade oder vorhin, dass ihr die Nummer eins in Europa seid. Ich glaube, weltweit die Nummer drei und Deutschland ist sicherlich aufgrund der Historie ein ganz besonderer Markt für die Telekom. Kannst du ein kurzes Licht werfen auf: Wie siehst du den Unterschied in euren einzelnen Ländern und Märkten? Gibt es da große Differenzierungen? Euer Vorstand ist ja auch ein bisschen so strukturiert, habe ich gesehen. Wie wichtig ist euch das und wie stark geht ihr darauf ein?

Tim Höttges

Also erst mal: Nicht, dass es arrogant klingt, aber für mich ist eigentlich der europäische Wettbewerb, der ist für mich wichtig, aber den größten Fokus lege ich momentan auf die Substitutionsrisiken, die Gefahr, die ich sehe, die von den großen Internetkonzernen

insbesondere aus dem Valley ausgeht. Das sind sowohl die Hyperscaler AWS, Azure und andere, aber auch die großen Internetkonzerne, die letztlich eine enorm große Arbitrage auf unserer Infrastruktur realisiert, ohne letztlich einen Beitrag zu leisten und zusätzlich natürlich noch die Chance sieht, Wertschöpfung von uns mit ihren Deep Pockets, wie wir es nennen, zu realisieren. Und deswegen schaue ich mir natürlich sehr genau an, was passiert in den Märkten, insbesondere auch durch die Substitutionsrisiken, die wir haben. Wenn ich über den Mobilfunkmarkt rede, dann bin ich betroffen, weil die politischen Rahmenbedingungen es nicht geschafft haben, einer Industrie, die für den gesellschaftlichen Wohlstand eine derartig hohe Bedeutung hat, Rahmenbedingungen zu geben, die es ermöglichen, auf der einen Seite gute Konsumentenpreise anbieten zu können, aber auf der anderen Seite auch die Kraft zu haben, in Infrastruktur zu investieren. Europa fällt zurück, Europa ist zurückgefallen. Und das ist nicht nur, weil nur Idioten die Telekommunikationskonzerne managen, sondern es liegt einfach an den ökonomischen Rahmenbedingungen, die wir haben. Wir investieren in Europa im Durchschnitt 55 Prozent unseres Gewinnes in die Infrastruktur. In Amerika investieren die Telko-Unternehmen noch nicht mal 30 Prozent ihres Gewinns in die Infrastruktur. Trotzdem ist pro Kopf der Abstand signifikant. In Europa sind 150 Euro pro Kopf, in Amerika sind es über 230 pro Kopf, die investiert werden in Infrastruktur, und dadurch fällt Europa zurück. Wir sind damals bewusst auch vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen, die in Amerika sind, sind wir in Amerika groß eingestiegen. Du weißt, dass wir die Riesenfusion gemacht haben mit Sprint.

Wir waren die abgeschlagene Nummer vier in Amerika mit T-Mobile und haben gesagt, jetzt gehen wir erst richtig das Thema an. Und heute haben wir AT&T überholt und wir sind auf dem Weg, Verizon zu schlagen. Wir wollen die Nummer eins in Amerika werden im Mobilfunk, im besten Mobilfunkmarkt der Welt. Das ist ein Markt, der wenige Spieler hat, dadurch eine hohe Auslastung der Infrastruktur ermöglicht und gleichzeitig Rahmenbedingungen gibt, die uns unternehmerische Chancen geben. Beispiel: In Amerika kauft man Spektrum, das heißt, wie eine Eigentumswohnung besitzt man das und kann das dann auch viel sinnvoller investieren und ausbauen. In Europa müssen wir alle 15 bis 20 Jahre das Spektrum mieten, in extrem kompetitiven Auktionen. Wir wissen noch nicht mal, ob wir unseren Kunden bedienen können, wenn wir das Geld nicht aufbringen können, weil letztlich das Spektrum an jemand anderen geht. Das führt dazu, dass wir eine Zusatzsteuer bezahlen in der europäischen Industrie für Spektrum, was uns natürlich zusätzlich belastet bei den Investitionen. Die Rahmenbedingungen im Telekommunikationsmarkt der Welt sind sehr, sehr unterschiedlich und deswegen haben wir uns auch ganz bewusst gesagt, wir gucken uns die Märkte immer von ihrer Struktur an, bevor wir da investieren.

Johannes Trenka

Du sprichst sehr von ambitionierten Zielen, gerade jetzt am Beispiel des amerikanischen Markts. Dafür ist natürlich Innovation eine Voraussetzung. Ihr habt einen Tech Incubator, hubraum, und die verschiedensten Themen dort

wahrscheinlich als Innovation in der Entwicklung, Augmented Reality, Mixed Reality, was es auch immer sein mag. Du hast jetzt schon mehrfach Metaverse angesprochen, ein Thema, was viel diskutiert wird. Kannst du das einmal kurz beschreiben, welche Rolle du im Metaverse für die Deutsche Telekom siehst?

Tim Höttges

Also erst mal die Deutsche Telekom macht aktuell 106 Milliarden Umsatz. Und die Infrastruktur Glasfaser und 5G, das sind die Pfeiler dieses Umsatzes, die uns jeden Tag natürlich die Butter auf dem Brot bescheren. Nichtsdestotrotz, ein Unternehmen muss nicht nur den Horizont eins, das Geschäft von den nächsten 6 bis 12 Monaten im Auge haben, sondern auch langfristig denken, gerade bei Infrastruktur, die nachhaltig investiert wird. Das gesagt, sehen wir eine Riesenchance im Metaverse. Ich finde auch, Europa hat die erste Phase des Internets, als es um die Consumer Internets ging, also um die Search Engines und so etwas, verloren. Die zweite Phase war die Phase, wenn diese Software irgendwo eine Heimat braucht, dann geht die in die Cloud. Diese Phase hat Europa auch verpennt. Auch die haben wir verloren. Und jetzt geht es in die nächste Phase und die nächste Phase ist für mich das sogenannte Web 3.0, auch wenn es keine genaue Definition hat. Aber das ist die Chance eines Internets, wo die Karten neu gemischt werden. Und ich denke, wenn ich über Web 3.0 nachdenke, zum einen denke ich natürlich über die Metaverses nach, also virtuelle Welten, übrigens erstens virtuelle Welten im B2B-Geschäft, im Geschäftskundensegment, nicht nur immer die Metaverses, die wir alle vor Augen haben, ob das nun Roblox oder Iffland oder ob das

nun Sandbox ist. Das mag eine schöne neue Welt sein, aber ich denke an die Produktivitätsvorteile, die durch Digital Twins in der Wirtschaft realisiert werden können und die Produktivitätsvorteile, die daraus realisiert sind. Ich denke aber auch über Blockchain, weil das Metaverse wird durch Blockchain ermöglicht und auch weil heute viele Menschen das Blockchain nicht verstehen, die Chance, die das Blockchain hat, durch die Herausnahme des Mittelmanns, der immer dabei sitzt, ob es im Bankensektor ist oder ob es in der Wertschöpfung von Industrieprozessen ist, der immer dazwischen sitzt und eine Marge noch verdient, der kann in der Blockchain herausgenommen werden und dadurch entsteht ein neuer gesellschaftlicher Wohlstandsvorteil. Ich sehe auch die Blockchain als ein Riesenthema an und das dritte Thema, was mich sehr stark beschäftigt, ist die AI. Das heißt also die Automatisierung dieser Welt, die in diesem neuen Web 3.0 stattfindet. Und wenn ich jetzt Metaverses plus AI plus Blockchain denke, dann entsteht eine neue, dezentrale Architektur, die übrigens grenzübergreifend funktionieren wird, die übrigens auch diese nationalstaatlichen Regulierungselemente in Frage stellen wird. Und diese Welt mit einer herausragenden Infrastruktur zu unterstützen, da sehe ich als Telekomunternehmen eine große Chance. Stichwort 5G, Stichwort garantierte Latenzzeiten. Ein praktisches Beispiel: Wenn ich in Realtime einen Digital Twin betreiben will und die Abhängigkeiten von Funktionen in dieser Metaverse verstehen will und das vielleicht sogar noch mobil, dann brauche ich eine 5G Infrastruktur. Und da ist natürlich die Te-

lekom mit ihrer Infrastruktur prädestiniert, um da auch globale Services anzubieten.

Johannes Trenka

Das heißt also Web 3.0 will die Telekom mitgestalten und Europa helfen, dass wir uns nicht noch mal abhängen lassen. Ein Thema, was du jetzt schon mehrfach angesprochen hast, ist Nachhaltigkeit. Da würde ich gerne einmal draufschauen. Welchen Beitrag liefert die Telekom?

Tim Höttges

Also ich würde vielleicht, Johannes, wenn ich darf, das Thema Metaverse noch ein bisschen vertiefen. Ich glaube, die Rolle der Telekom ist vor allem die Infrastruktur bereitzustellen, dass die hohen Datenvolumina, die über diese Metaverses laufen, dass die performant gemanagt werden. Und wenn ich über die Consumer Internets nachdenke, wenn wir irgendwann mit VR- oder mit AR-Brillen irgendwo große Datenvolumen konsumieren, also eine virtuelle Welt erfahren, dann brauchen wir natürlich die Infrastruktur dafür. Und es ist für uns die Möglichkeit, über die Produktivität, die die Industrie realisieren kann, unsere Infrastrukturen besser auszulasten. Was wir dafür brauchen, ist das sind offene APIs. Ich glaube zutiefst daran, dass, wenn wir in Blockchain mitspielen wollen, ich glaube zutiefst daran, wenn wir das Metaverse wirklich enablen wollen, wir sind nicht das Unternehmen, die die Applikationen entwickelt, wir sind nicht das Unternehmen, die diese industriespezifischen Anwendungen, diese Metaverses baut, aber wir müssen APIs schaffen, dass die Develop Community mit diesen Netzen, mit diesen Infrastrukturen und der Performanz experimentieren kann. Wir müssen APIs schaffen, dass die Anwen-

dungen zum Beispiel für große Industrieunternehmen global vernetzt sind, um ihre Wertschöpfung zu simulieren. Wir müssen in der Lage sein, Realzeit zu managen in dieser Metaverse, WebRTC und andere Themen zu ermöglichen in unserer Welt. Und dafür müssen wir uns vorbereiten. Und das setzt wieder enorme Kompetenz in Software voraus. Und schon sind wir wieder bei der Strategie der Telekom: Digitalisiere, digitalisiere, digitalisiere. Auch das, die offene API-Welt ist eine Grundvoraussetzung, um ein taktiles, semantisches Netz zu bauen. Und das wird am Anfang vielleicht nicht die großen Umsätze bringen, aber ich glaube, mittelfristig ist es zwingend erforderlich für ein Telko-Unternehmen hier präsent zu sein.

Johannes Trenka

Danke, dass du noch mal nachgeschärft hast. Ich würde gern noch mal zur Nachhaltigkeit zurückkommen, wo wir eben kurz waren und zwar, du hast es auch erwähnt in der Strategie von dir, dass das einen wesentlichen Anteil nimmt. Kannst du uns ein bisschen beschreiben für die Zuhörer, mit welchen konkreten Maßnahmen ihr hier einen Beitrag liefert?

Tim Höttges

Also erst mal Johannes, ich bin eigentlich gar nicht gerne in der Position, über Nachhaltigkeit zu reden. Ich finde, damit reihe ich mich ein in viele Unternehmen, die ein Greenwashing betreiben, weil es gibt heute keinen Vorstandsvorsitzenden mehr auf dieser Welt, der ESG nicht auf seine Fahnen geschrieben hat. Ich finde die Bigotterie in diesem Umfeld unerträglich, weil letztlich, wenn man

mal ehrlich ist, hat sich unser Konsumentenverhalten, unser individuelles Verhalten, aber auch der Unternehmen noch nicht grundlegend verändert. Wir wollen eigentlich so weitermachen wie bisher, vielleicht sogar noch mit mehr Wachstum. Wir produzieren enorme Mengen von CO2 und dann kaufen wir uns Zertifikate und dann kaufen wir uns Bonds, dann kaufen wir uns Dings und betreiben eine Art Ablasshandel. Ich glaube an Unternehmen, die wirklich erst mal liefern, ihre Nachhaltigkeitsziele umzusetzen und dann über die Erfolge zu reden. Und die Telekom steht auch hier am Anfang. Ich könnte mich jetzt hier ganz einfach auf die Position zurückziehen: Was wollt ihr? Seit 2021 ist das Telekomnetz grün. Das stimmt, weil wir über eigene Energieproduktion nachhaltig, das sind aber nur 20 % plus die Zertifikate, die wir erwerben für nachhaltige Bonds, die wir in regenerative Energien investieren, 100 Prozent unserer Energieversorgung abgedeckt haben. Übrigens die Energieversorgung eines Telekommunikationsunternehmens, was riesige Datacenter zusätzlich betreibt, ist enorm hoch. Wir haben weltweit 12,5 Terawattstunden, die wir pro Jahr benötigen. Deswegen haben wir eine enorme Herausforderung, auch gerade vor dem Hintergrund der steigenden Energiepreise, hier eine Antwort zu finden. Zweitens ich glaube, dass wir uns jetzt die Frage stellen müssen, nicht nur kaufen wir Bonds, sondern wie können wir eigentlich vor allem den Energieverbrauch reduzieren? Wir haben gesagt, die explodierenden Datenmengen, wir haben gerade über Metaverse gesprochen, führen natürlich dazu, dass mehr Energie verbraucht wird. Übrigens unsere Datacenter, die wir für unsere Kunden betreiben, die führen dazu,

dass Kunden ihre CO2-Bilanz an uns outsourcen. Das heißt, wir haben die Verantwortung, diese CO2-Emissionen unter Kontrolle zu halten, respektive auch hier den Anspruch, sie zu reduzieren. Und deswegen haben wir gesagt, wir müssen vor allem daran ansetzen, dass wir mit den produzierten Gigs, die wir produzieren, beziehungsweise das, was wir in den Datacenter an Rechenleistung produzieren, dass wir den Energieverbrauch pro Stück reduzieren. Das tun wir über eine komplett neue Router-Architektur, das tun wir übrigens über 5G. 5G hat - jetzt gibt es unterschiedliche Studien, wir lernen das gerade - 80 Prozent weniger Energieverbrauch als die vorhergehende Technologie, weil die Antennentechnologie, die wir heute auf den Dächern einsetzen, viel effizienter ist, wie die Spektralnutzung dort stattfindet. Wir sind in Open-RAN, einer Technologie, wo wir letztlich nicht jede Antenne mit eigener Intelligenz und eigener Rechnerleistung ausstatten, sondern diese Rechenleistung in die Cloud verlagern, wesentlich energieeffizienter geworden. Und das ist eines der großen Paradigmen, wie wir das Netz umbauen werden. Das heißt, ich versuche erst mal absolut die Energieversorgung pro Datenvolumen zu reduzieren. Übrigens In den letzten zehn Jahren haben wir eine Verzehnfachung des Datenvolumen gesehen. Wir gehen für 2030 davon aus, dass wir eine Verfünfundzwanzigfachung unseres Datenvolumens sehen werden. Das heißt, die Energieeffizienz muss sich exponentiell verbessern gegenüber dem Status quo.

Johannes Trenka

Ich finde das eine ganz starke Aussage

von dir, auch das Thema Ablasshandel und bemerkenswert, dass man da vielleicht auch ein bisschen ehrlich bleibt. Und was ich am besten finde, ist, du beschreibst ein Governance-System und KPIs und Ziele, die ihr verfolgt, sodass es auch nachhaltig ist und nachweisbar.

Tim Höttges

So eine Telekom hat einen unheimlich starken gesellschaftlichen Auftrag. Viele Unternehmen/ ich kann mir vorstellen, bei Accenture ist das extrem schwierig, für was sind wir eigentlich da? Wir haben virtuelles Produkt, wir haben eine Leistung für den Kunden, aber dem Mitarbeiter zu erklären, für was arbeiten wir, für was stehen wir eigentlich, ist relativ schwierig für ein virtuelles Produkt, was ihr produziert. Für die Telekom ist das relativ einfach. Wir hören erst dann auf, wenn jeder vernetzt ist. We won't stop until everyone is connected. Dieser Purpose, dass wir die Verbindung von Gesellschaft ermöglichen, dass wir jeden Menschen vernetzen und das übrigens global, dass wir die Kommunikation ermöglichen, hat einen enormen gesellschaftlichen [Wert], es ist eigentlich ein Menschenrecht. Und wenn eine Firma für ein Menschenrecht arbeitet, dann ist das enorm motivierend und unheimlich stark. Und deswegen ist für uns neben dem Thema klimaneutrale Zukunft, über das wir gerade geredet haben, und die Frage, wie können wir eigentlich noch stärker regenerative Energien auch selber produzieren, auch die Frage: Wie können wir eigentlich eine vernetzte Welt schaffen, die sicher ist? Also Sicherheit ist für mich vor dem Hintergrund der ESG enorm wichtig. Wie können wir eine Welt schaffen, die gleiche Bedingungen und Chancen für jeden ermöglicht? Also das

ganze Thema „S“ im ESG-Bereich ist für uns enorm wichtig, ob das nun Digital Literacy ist, ob das das ganze Thema Hate Speech ist, ob das das ganze Thema Fake Identities betrifft. Wir kommen ja in eine digitale Welt, Metaverse, rein, wo wir hinterher gar nicht mehr wissen: Werde ich gerade manipuliert? Wie authentisch ist das eigentlich? Und hier hat natürlich ein Unternehmen wie die Telekom eine enorm wichtige Bedeutung. Und deswegen möchte ich nicht nur das Energie-Thema adressieren, sondern auch das Thema Social adressieren. Und der letzte Punkt, der mir ganz am Herzen liegt, ist natürlich Circularity. Ich meine, Leute, wir recyceln heute 185.000 Endgeräte in Deutschland im Jahr, aber da draußen werden Millionen Endgeräte, die liegen in irgendwelchen Schubladen, irgendwo nicht wieder in die Kreislaufwirtschaft zurückgeführt. Wir müssen uns auch über die Circularity unserer Industrie, über die Nachhaltigkeit einer Kreislaufwirtschaft, noch viel mehr auseinandersetzen. Ich verstehe es nicht, wenn der Screen oder der der Bildschirm meines iPhones kaputt ist, warum ich dann ein Neues brauche, warum ich den nicht auswechseln kann. Ja, diese Wegwerfgesellschaft wird in der nächsten Generation nicht mehr funktionieren. Und auch da versuchen wir, Akzente zu setzen, aber auch hier sage ich mit aller Bescheidenheit, wir sind gerade erst am Anfang als Industrie und auch bei der Deutschen Telekom.

Johannes Trenka

Auch das starke Aussagen, vielen Dank Tim. Du hast eben das „S“ sehr stark in ESG betont. Das würde ich auch gern

noch mal aufnehmen unter dem Stichwort Diversity und Ways of Working vielleicht. Wenn man sich euren Vorstand anschaut, sind das sieben Mitglieder. Drei davon sind - also du bist der Achte als Vorsitzender - weibliche Vorstände. Und ich glaube, ich habe indische, belgische, amerikanische, britische und deutsche Herkünfte gelesen bei den jeweiligen Mitgliedern. Ich glaube, da seid ihr relativ weit vorne im DAX-Vergleich. Wie schaut du unter Diversity-Gesichtspunkten auf die Entwicklung von weiblichen Führungskräften, aber auch die Internationalisierung des Talent Pools, den die Telekom anziehen möchte?

Tim Höttges

Also erst mal, wir sind im DAX das diverseste Unternehmen Deutschlands, sowohl von der Frauenquote her als auch vom Mix her der Internationalität. Und jetzt könnte man sagen, okay abgehakt, nächstes Thema. Aber ich sage ganz ehrlich, für mich ist Diversität kein Ziel, sondern ist ein Mittel, um bessere Performance zu machen und zu erreichen. Auch da könnte ich jetzt sagen, Haken dran, wir rennen von einem Rekord zum nächsten als Telekom, worauf wir eigentlich stolz sein können. Aber die Frage [ist] für mich: Wie kann ich eigentlich Diversität zu High Performance übersetzen? Das ist natürlich noch eine Diskussion, die wir schwer messen können. Und Diversität ist ein Stück weit auch Komplexität. Aber die Reflexion, die Analyse von Themen ist tiefer und breiter durch die Diversität, die wir im Team haben. These, Antithese, Synthese als Grundparadigma für gute Entscheidung wird, glaube ich, durch Diversität gefördert. Zweitens Diversität ist für mich nicht nur Gender. Wir müssen Frauen fördern, wir fördern Frauen mas-

siv im Unternehmen. Und übrigens, wir haben enorme Erfolge. Ich weiß, dass ich damals dagegen war, als es um die Frauenquote ging, bei uns im Vorstand. Ich habe das mitgetragen. Heute würde ich das als Fehler einräumen, dass ich damals das als kritisch gesehen habe, weil ich immer der Meinung war, der beste Performer muss sich durchsetzen und nicht irgendwo ein Geschlecht. Aber heute sehe ich das anders, weil Frauen müssen anders gefördert werden, insbesondere in der Zeit, wo sie auch aus dem Beruf rausgehen und Kinder bekommen. In der Zeit werden sehr oft Karrieren gemacht und man darf das nicht einer Frau zum Nachteil gereichen.

Johannes Trenka

Auch das ist gesellschaftliche Verantwortung.

Tim Höttges

Das gesagt, Johannes, ist für mich Diversität, aber auch Internationalität. Wo ich besonders stolz darauf bin, ist, dass dieses Unternehmen komplett englischsprachig ist und dass hier in Bonn, in der Provinz, 30 Prozent aller Neueinstellungen in den Führungskräften in den letzten zwei Jahren waren internationale. Wir haben eine Community in Bonn aufgebaut, dank der Bonner Historie ist auch viel gute internationale Gesellschaft hier und auch gute Ausbildung, aber nichtsdestotrotz, das ist ein Riesen-Value für unser Firma. Und ich sehe aber auch Diversität in Themen wie: Was ist eigentlich meine Einstellung, meine Attitude, gegenüber gesellschaftlichen Themen wie Performance und anderen Themen? Also

wir müssen den Begriff Diversität in einem Team auch unterscheiden zwischen Alt und Jung. Die Telekom ist eigentlich zu alt, weil wir einfach aus der Tradition heraus ein sehr lang existierendes Unternehmen sind. Übrigens, umso erfolgreicher du bist, umso älter werden deine Teams. Auch das ist ein Preis, den du zahlst, wenn du erfolgreich bist. Und deswegen ist für mich auch die Altersstruktur, die Demografie unseres Unternehmens, eine Frage der Diversität. Ich glaube, dass wir sehr tolerant sind. Ich glaube, dass wir sehr offen sind. Ich habe gerade die Bilder gekriegt vom Christopher Street Day in Köln, wo alles Magenta war, also wo ich dann auch mal gedacht habe, wow, wie engagiert unsere Menschen sind. Aber bitte, Diversität ist ein Mittel, um höhere Performance im Unternehmen zu erreichen und kein Selbstzweck.

Johannes Trenka

Ich kann mich nur anschließen und teile deine Sicht darauf. Du hast gerade davon gesprochen, dass da natürlich auch Komplexität reinkommt, wenn diverse Gruppen zusammenkommen. Anderes Thema, was sicherlich Komplexität geschaffen hat, war die Pandemie, wenn es um die Art der Zusammenarbeit im Unternehmen geht. Ein Unternehmen, was nicht aufhört, bis alle vernetzt sind, kann damit vielleicht ein bisschen besser umgehen als andere. Trotzdem, wie sieht für dich die Zukunft der Arbeit aus? Was habt ihr gelernt aus der Pandemie? Seid ihr in irgendwelchen Dingen bestärkt, die ihr jetzt anders machen wollt? Kannst du dazu etwas sagen?

Tim Höttges

Jetzt werde ich unpopulär. Ich bin kein Freund des Homeoffices. Ich bin kein

Freund einer Isolation und einer Emigration. Ich bin ein Mensch, der Interaktion, Reibung, der den persönlichen Austausch braucht. Mein limbisches System funktioniert nicht auf einem 41-Zoll-Monitor. Ich nehme dich wahr, mit deiner Gestik, mit deiner Körperfülle, mit deiner Mimik. Ich nehme dich wahr, mit deiner Sprache, ganz anders, wenn du mir gegenüber sitzt, als wenn du woanders bist. Ich habe ein Problem damit, dass junge Menschen, die ins Unternehmen kommen, wie meine Auszubildenden oder wie die dualen Studenten, dass sie irgendwo mit einem Unternehmen sich identifizieren sollen, dass sie ankommen sollen, wenn sie ihre Kollegen nur über einen Monitor erleben. Ich habe ein Problem damit, wenn wir schwierige Entscheidungen, Transformationsthemen, über den Monitor fahren. Die Kreativität des Unternehmens hat darunter gelitten und Unternehmen leiden darunter unter dem Austausch. Ich habe ein riesenproblem, einen Kunden von meinen Produkten zu überzeugen über einen Bildschirm, weil 50 Prozent einer Kaufentscheidung ist emotional und Emotionalität wird durch den Bildschirm gefiltert. Ich habe ein Problem damit, dass Menschen, die vielleicht Performance-Probleme haben, auf einmal isoliert sind. Ich habe ein Problem damit, dass Menschen, die introvertiert sind und nicht proaktiv Netze aufbauen können und auf andere zugehen, dass sie einfach irgendwo hinter der Klappe vergessen werden. Ich habe ein Problem damit, dass wir riesige Investitionen in Kultur, in Marke investieren. Du siehst ja unser Gebäude, wir strahlen vor Magenta. Wir haben ja ein Umfeld, wo wir ein Dorf krei-

ren, mit allem Drum und Dran, was Spaß macht, wo irgendwo kein Mensch mehr ist. Das sind tote Plätze. Wir haben massiv Gebäude abgemietet. Und ich bin auch der Meinung und das sage ich jetzt unabhängig von meiner Verantwortung als Führungskraft, dass Unternehmen selbst bestimmen, wie sie ihr Leben organisieren. Das kann jeder für sich entscheiden. Aber das Unternehmen ist der Grund, warum wir hier zusammen sind. Und der Erfolg des Unternehmens ist der Grund, warum wir hier zusammen sind. Und das erste Ziel, warum wir zusammen sind, ist, dass dieses Unternehmen erfolgreich ist. Und deswegen kann es auch nicht der Selbstbestimmung eines Einzelnen unterliegen, wie er arbeitet, sondern es ist Aufgabe des Unternehmens, das zu definieren. Ich bin kein Feind von Homeoffice. Im Gegenteil. Leute sollen zu Hause arbeiten, wenn sie, ich sage mal, Ruhe brauchen, wenn sie Software entwickeln, was sie auch immer machen. Aber es ist der Arbeitgeber, es ist das Unternehmen, die Führungskraft, die das vorgibt, um einen koordinierten Ansatz für Erfolg zu garantieren. Und deswegen wünsche ich mir, dass viel mehr Menschen wieder ins Büro zurückkommen und dass wir vom Büro aus organisieren, wann und an welchen Tagen das Homeoffice stattfindet.

Johannes Trenka

Das heißt, du kannst - ich bin ein bisschen provozierend - die kontroverse Diskussion um Elon Musk verstehen, der gesagt hat, ich erwarte, dass alle zurückkommen, und vom Arbeitsplatz aus führen wir unser Unternehmen?

Tim Höttges

Ja, ich kann die nachvollziehen. Und wir

haben in Amerika die gleiche Policy. Wir haben da eine Büropflicht, aber das heißt nicht, dass das die Menschen nur im Büro arbeiten dürfen oder müssen, sondern wir entscheiden dann, wie die Arbeit zu organisieren ist. Ich habe manchmal den Eindruck bei uns hier, dass man jetzt sagt okay, zwei Tage, drei Tage die Woche kann ich jetzt zu Hause arbeiten, übrigens komischerweise immer montags und freitags. Ja, auch das muss nicht unbedingt sein. Und ich finde, wir müssen irgendwo wieder ein bisschen zurückkommen zu einer Kultur des Miteinanders, auch im Büro, anstatt dass wir irgendwo Singularitäten sind, die irgendwo, ich sage mal, versuchen, ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Johannes Trenka

Du hast ganz viel in deinen Ausführungen eben über Führung gesprochen, was du von Führungskräften erwartest. Was sind Tipps für nachfolgende Generationen an Führungskräften? Und ganz besonders interessant ist natürlich auch für unsere Zuhörer, wenn du bisschen auf deinen Weg schaust, was ist dir geglückt? Wo sagst du, das würde ich heute vielleicht anders machen? Kannst du uns da ein bisschen einen Einblick gewähren?

Tim Höttges

Also erst mal sage ich allen Telekom-Mitarbeitern, aber auch allen Zuhörern und auch allen Mitarbeitern von Accenture: Wenn du in einer Softwareschmiede arbeitest, wo sehr viele gute junge Software-Leute sind, sind natürlich die Aufstiegsmöglichkeiten geringer, als wenn du in einem Unternehmen bist wie der Deutschen Telekom, die gera-

de eine große Transformation haben. Wir haben gerade 3500 offene Stellen alleine hier in Europa für Software Developer, für IT Solution Designer, für System Engineers oder auch für Architekten. Software ist die Triebfeder unserer Strategie und hier kannst du Karriere machen. Also vielleicht hört der eine oder andere Accenture Mann oder Frau zu und überlegt sich mal, vielleicht nicht in der Pipeline bei euch groß zu werden, sondern auch zu einem Unternehmen wie der Telekom zu kommen.

Johannes Trenka

Ich habe das Mikro zugehalten leider, Tim. Aber fair enough.

Tim Höttges

Das war der Werbeblock. Aber unabhängig davon, ich glaube, das Wichtigste ist, die Transformation eines Unternehmens ist enorm abhängig von der Kultur. Ich hatte einen Professor in Stanford, der sagte: „A company without strategy is aimless, but a strategy, without culture is powerless.“, und deswegen ist die Frage, mit welcher Kraft ein Unternehmen, mit welcher Einstellung ein Unternehmen Dinge angeht, das ist extrem viel wichtiger. Performance ist Talent plus Disziplin hoch Einstellung. Das heißt, die Einstellung des Einzelnen ist exponentiell relevant für den Erfolg eines Unternehmens. Und deswegen ist die kulturelle Transformation extrem wichtig. Ich glaube bei der Telekom spezifisch, jede Kultur ist anders. Es war erst mal unheimlich wichtig, dass wir wissen, was wir gut machen und was wir schlecht machen. Früher war die Telekom immer nur schlecht. Heute wissen wir ganz genau, was wir können und was wir nicht können. Und das gibt uns Selbstbewusstsein. Wir sind ein selbstbewusstes,

stolzes Unternehmen. Ich freue mich immer über meine Kolleginnen und Kollegen, die sich mit Magenta draußen zeigen, die das „T“ zeigen, die irgendwo den Leuten zeigen, wir sind stolz auf unser Unternehmen. Der Kunde nimmt das wahr. Der Kunde sieht, wenn jemand für seine Marke steht, dann muss irgendetwas dahinter sein, sonst würde er sich das nicht trauen. Zweitens, eine Kultur braucht den permanenten Willen, sich zu verändern, sich in Frage zu stellen, neu zu erfinden. Und übrigens, Erfolg ist das größte Problem, weil im Erfolg werde ich bequem, bin ich beständig und dann will ich eigentlich nichts mehr verändern. Das heißt, dieses kontinuierliche Sich-in- Frage-stellen, das Unternehmen infrage stellen, meine Arbeit in Frage stellen und dieses kontinuierliche „bleibe neugierig“. Deswegen machen wir jeden Monat hier Tutorials, große Sessions, wo wir die neuesten Technologien mit unseren Leuten diskutieren, ob das nun Metaverse, ob das Programmiersprachen sind oder was auch immer, weil das sind Themen, die die Leute in der Regel nicht kennen, aber einfach, um sie wieder anzufüttern mit neuen Themen, weil die Welt bleibt nicht stehen, ganz im Gegenteil, sie hat sich während Corona gerade im Softwarebereich ja noch mal deutlich beschleunigt. Ich glaube, dass es extrem wichtig ist, dass man in einem Unternehmen Zweideutigkeiten rausnimmt. Wir nennen das Ambiguity. Das ist ein Riesenproblem in einem Unternehmen mit der Größe der Telekom. Wenn zwei unterschiedliche Meinungen Raum sind, dann neutralisieren die sich und man hat Stillstand. Unsere Pflicht ist es, dass jeder, wenn wir eine Situation haben,

wo Ambiguity entsteht und das Problem nicht auf der Arbeitsebene gelöst ist, dass es eskaliert wird. Wenn das auf der nächsten Ebene nicht gelöst werden kann, muss es weiter eskaliert werden. Und so bin ich letztlich nicht der Chief Executive Officer, sondern der Chief Ambiguity Officer in dieser Firma, der Zeideutigkeits-Officer, der diese Klarheit schafft, damit wir in eine Richtung marschieren. Put your blinkers on, setz deine Scheuklappen auf und dann kannst du eine Strategie umsetzen. Ob die dann erfolgreich ist, wird man später sehen, aber zumindest ist man unterwegs in eine Richtung. Und ich glaube auch zutiefst daran, dass man einen Businessinstinkt, ein Gefühl für den Kunden und für das Produkt haben muss, sich permanent mit den Bedürfnissen des Kunden auseinandersetzen muss, und nicht einfach nur auf Spreadsheets oder analytisch sich hinsetzt. Deswegen, wir verbringen viel Zeit, ich verbringe viel Zeit draußen in der Fläche, um auch als CEO von so einem Riesenladen das Gefühl für den Kunden zu behalten. Was bewegt unsere Kunden draußen?

Johannes Trenka

Du hast jetzt ganz viel über die Transformation und die kulturellen Veränderungen, die ihr gerade anschiebt, gesprochen. Hochspannend. Ich frage noch mal nach und entlasse dich hier nicht. Dein eigener Weg, wenn du darauf zurückschaust: Was sind die Dinge, die gut gelaufen sind und welche würdest du anders machen?

Tim Höttges

Also erst mal Johannes, ich habe unheimlich viel Glück gehabt und ich bin mir da auch vollkommen im Klaren, dass man so was nicht planen kann, so eine Karrie-

re. Ich habe zwar scherzhafterweise in meine Abiturzeitung reingeschrieben, auf die Frage, „Was wirst du beruflich werden?“, habe ich reingeschrieben „Vorstandsvorsitzender“, ohne zu wissen, was das eigentlich ist. Aber man braucht unheimlich viel Glück. Glück hat was damit zu tun, dass man die richtigen Menschen am richtigen Zeitpunkt trifft und manchmal passt es und manchmal passt es nicht. Zweitens diese permanente Neugierde, immer neue Dinge lernen zu wollen. Gerade wenn ich mich irgendwo wohlfühle, habe irgendwie das Bedürfnis, was Neues zu machen, es in Frage zu stellen. Hier in der Organisation sagt man, der ist nie zufrieden, weil in dem Moment, wo ich irgendwo ein Erfolg habe, habe ich schon wieder drei neue Probleme identifiziert, die wir bearbeiten können. Diese Neugierde, Probleme lösen zu wollen. Das dritte Thema ist, sich aus seinem Komfortbereich rauszuholen. Es gibt dieses berühmte T-Shape-Model, ich weiß nicht, wer es kennt, aber am Anfang vertiefe ich etwas und werde ein Experte für etwas. Aber wir wollen keine Experten haben, die irgendwie große Unternehmen führen, sondern es ist immer gut, eine Kernkompetenz zu haben, aber dann seine Fähigkeiten rechts und links zu verbreitern und das „T“ so breit wie möglich zu machen. Und deswegen, ich war im Vertrieb, aber ich bin gelernter Finanzler. Ich musste immer wieder Transformationsunternehmen machen, ich wollte die Mobile leiten, aber ich habe den Auftrag für die Festnetz-Tochter gekriegt damals, die T-Com, die danieder lag. Ich war fürs internationale Geschäft zuständig in einer Struktur, wo ich eigentlich keine

Ahnung von hatte, was insbesondere Marketing und solche Themen betraf, weil ich ja als gelernter Finanzler eigentlich ein Spreadsheet-Mann war. Das hat mir heute eine Breite gegeben und ich finde es ist immer gut, von anderen zu lernen. Jeder Mensch hat irgendetwas, was man mitnehmen kann. Such dir Menschen, wo du was von lernen kannst, von denen du irgendwas mitnehmen kannst. Damit formst du dann auch ein gewisses Charisma und eine gewisse Persönlichkeit. Dazu kommt, für mich war es immer wichtig, dass ich gesagt habe, „a bird can only fly with two wings“, dass es eine Balance gibt zwischen meinem Privatleben und zwischen meinem beruflichen Leben. Wenn mich der Beruf komplett auffrisst, dann leidet irgendwann mein Privates darunter. Und wenn mein Privates nicht in Ordnung ist, dann bringe ich das irgendwann in die Firma. Und die Balance zu haben, das irgendwo hin zu managen, das fängt ja schon an, wo ich arbeite. Wie weit bin ich von meiner Familie weg? Ich habe immer die Entscheidung getroffen, ich wohne 10 bis 15 Minuten von meinem Arbeitgeber entfernt, damit ich diese Balance irgendwie halten kann. Ich weiß, wie schwierig das ist, gerade für Berater bei Accenture oder anderen Themen, aber für mich war das immer ein wichtiges Kriterium, dieses „stay happy as a person“ auch ein Stück weit zu leben und da auch immer drauf zu achten, um eine gesunde Balance zu haben.

Johannes Trenka

Sehr inspirierend. Ich würde gerne eine Abschlussfrage stellen, nachdem du Kommunikation und Digitalisierung als dein zentrales Thema und auch das zentrale Thema der Telekom beschreibst. Was

glaubst du, wie hätten wir dieses Gespräch in 10 bis 15 Jahren geführt?

Tim Höttges

Also erst mal könnte ich jetzt einfach sagen, dann sind wir im Metaverse und dann bin ich irgendwo als Avatar unterwegs und viele Antworten sind vielleicht irgendwo durch dieses System bestimmt, aber das wäre mir zu banal, weil ich glaube, der Mensch wird immer ein kommunikatives Wesen bleiben. Wir brauchen immer den Austausch mit anderen, er wird immer irgendwo im persönlichen Kontakt bleiben, er braucht die Emotionalität und von daher wird das Gespräch in einer ähnlichen Struktur werden. Die Frage, die ich mir jetzt stelle, ist: Werden wir uns in 10 bis 15 Jahren noch so frei und offen auseinandersetzen können? Haben wir noch ein System, eine Offenheit, wie wir sie heute leben können? Sind wir eigentlich geschützt genug von unseren in unserem demokratischen System, uns offen über alles auszutauschen? Das ist eher die Frage, die ich mir stelle. Das Netz banalisiert. Das Netz verkürzt alles. Das Netz schafft extreme Polarisierungen und wir mögen das. Wir mögen eigentlich auf komplizierte Fragen simple Antworten. Und ich glaube, die Welt ist eben extrem kompliziert und die Antworten sind eben nicht einfach. Aber hören wir uns überhaupt noch zu? Wollen wir das eigentlich, weil wir wissen, dass wir die Komplexität nicht beherrschen? Und sind wir manipuliert durch Dogmen oder Meinungen von diesen Einfachlösern in dieser Welt? Das ist die Sorge, die ich mir viel mehr mache, dass wir unsere Vielfalt, die wir haben heute, dass wir uns die auch in 10 bis 15 Jahren

noch erhalten haben.

Johannes Trenka

Du hast viel von Verantwortung gesprochen auf den verschiedensten Ebenen, auch bei dieser letzten Frage, wo du sagst, da hätte man auch einfach antworten können, tust du es erneut. Ich finde das sehr inspirierend. Das waren tolle, tolle Einblicke. Herzlichen Dank für dieses superinteressante Gespräch. Viel Erfolg bei allem, was du, was ihr vorhabt und wie du vorhin selbst gesagt hast: Möge das Glück dir weiter hold bleiben.

Tim Höttges

Vielen Dank, Johannes.