

„Direkter und offener Austausch ist die beste Art der Zusammenarbeit“

Was Timotheus Höttges, Chef der Deutschen Telekom, bereits als Finanzvorstand getan hat, will er jetzt weiter vorantreiben: ein leistungsfähiges Netz mit gutem Kundenservice schaffen, damit an der Telekom keiner der übernahmehungrigen Konkurrenten aus dem Ausland vorbeikommt. Mit Blick auf die USA und Asien sieht er in Europa dringenden Handlungsbedarf. Ein Markt, der in seinen Augen zu zersplittert und zu heterogen bei der Aufsicht und dem Datenschutz ist. Höttges setzt auf Partnerschaft und Dialog, mit anderen Unternehmen sowie mit seinen Mitarbeitern. Seine Erfahrungen im Gründermekka Silicon Valley haben ihn darin bestärkt. Wie Höttges die Zukunft seines Unternehmens, aber auch seiner Branche sieht, skizziert er gegenüber positionen.

Die Fragen an Timotheus Höttges stellte Adrian Fischer.

positionen: Herr Höttges, zum Jahresanfang hat sich bei Ihnen deutlich mehr als nur ein Buchstabe in der Positionsbezeichnung geändert: Aus dem „F“ wurde ein „E“. Statt CFO jetzt CEO. Was war an Ihrem ersten Arbeitstag anders – abgesehen von Ihrem Büro?

Timotheus Höttges: Es war schon komisch, nach 13 Jahren im Unternehmen sich den Mitarbeitern als neuer Chef vorzustellen. Auch wenn ich mich in dem Jahr zwischen meiner Benennung als Nachfolger von René Obermann und meinem Amtsantritt intensiv auf die neue Aufgabe vorbereitet habe und wusste, was mich erwarten würde:

Emotional kann einen eigentlich nichts auf diesen ersten Tag vorbereiten. Auf die Freude und den Respekt vor der neuen Aufgabe. Auf das Bewusstsein, dass man ab jetzt die Verantwortung für ein großartiges Unternehmen und seine 230.000 Mitarbeiter hat. Und darauf, dass das Unternehmen wiederum seine Verantwortung in der Gesellschaft wahrnimmt.

positionen: Ihr Vorgänger René Obermann wurde im Jahr 2000 zur Telekom geholt, um dort „aufzuräumen“, „zu reparieren“ und eine neue Zukunftsstrategie zu entwickeln.

Herr Höttges, wofür stehen Sie als neuer CEO? Timotheus Höttges: Ich stehe in meiner neuen Funktion sowohl für Kontinuität als auch für Aufbruch. Kontinuität, weil wir das bislang Erreichte bewahren wollen – so zum Beispiel unsere Unternehmenswerte oder unsere gesellschaftliche Verantwortung. Auch die Unternehmenstransformation wollen wir konsequent weiterentwickeln. Und Aufbruch – wir wollen uns weitere Geschäftsfelder erschließen und neue Geschäftsmodelle entwickeln. Wir werden technologisch neue Akzente setzen und verstärkt auf Innovationen setzen.



positionen: Zur Vorbereitung auf Ihre CEO-Rolle hatten Sie sich Mitte 2013 eine Auszeit genommen und diese an der Eliteuniversität Stanford und im Silicon Valley verbracht. Was haben Sie aus dieser Zeit an Ideen mitgenommen?

Timotheus Höttges: Der Erfolg von Firmen im Valley basiert stark auf Offenheit und „sharing“. Zur Gründerkultur dort gehört nicht Geheimhaltung bis zur Marktreife. Im Gegenteil: Die meisten Ideen werden mit anderen geteilt. Die gelungene Umsetzung ist es, die letztlich den Erfolg ausmacht und nicht die Idee allein. Darin liegt sicherlich ein Erfolgselement: im Austausch

voneinander lernen, Gemeinsamkeiten suchen, aber konsequent an der Umsetzung seiner eigenen Ideen arbeiten. Neugierde, Mut und Pioniergeist sind im Valley fast greifbar. Alles wird infrage gestellt und dann gern durch etwas Neues ersetzt. So entstehen letztlich die ganzen neuen Geschäftsmodelle rund um das Internet.

positionen: Was hat Sie besonders beeindruckt?

Timotheus Höttges: Ich finde, dass die unkonventionelle Art, zu arbeiten, die ich in vielen der erfolgreichsten Internet-Firmen im Valley gesehen habe, durchaus Vorbildcharakter hat.

Offene Bürowelten mit kreativer Ausstattung und maximalen Austauschmöglichkeiten, flache Hierarchien, eine fast spielerische Atmosphäre ... Mein Eindruck war, dass dadurch Unternehmerrmentalität und Innovationsfreude gefördert werden. Diese Eigenschaften bei allen Telekom-Mitarbeitern zu stärken, egal welchen Job sie bei uns machen, ist mein Ziel.

positionen: Ist das neue Format „Buche Tim“, durch das Sie mit Ihren Mitarbeitern direkter in den Dialog treten wollen, ein Ergebnis dieser Zeit? →



Timotheus Höttges: Ich hatte bereits als CFO ein ähnliches Format, nämlich regelmäßige Kaminabende, für meine damaligen Mitarbeiter etabliert. Und über unser konzerninternes soziales Netzwerk stehe ich schon seit einiger Zeit in direktem Austausch mit den Mitarbeitern, habe auch einen eigenen Blog. Ich bin sehr beeindruckt von der Art der Kommunikation, die dort stattfindet, insbesondere von der großen Offenheit. Die Erfahrungen im Silicon Valley haben mich in meiner Auffassung bestärkt, dass direkter und offener Austausch die beste Art der Zusammenarbeit ist. Im Konzern steckt so viel Potenzial, so viel Kreativität und Kompetenz – davon möchte ich noch viel mehr kennenlernen.

positionen: Wie genau funktioniert das?

Timotheus Höttges: Die Auftaktveranstaltung von „Buche Tim“ wird in Kürze stattfinden. Die Auswahl einer Bewerbung ist an bestimmte Kriterien gebunden, die in unserem Intranet aufgeführt sind. Ich möchte keine bloßen „meet & greet“-Termine – ich möchte über konkrete Themen sprechen, die den Konzern voranbringen, über Verbesserungsvorschläge, erkannte Trends oder Herausforderungen und so weiter.

positionen: Auf den jüngsten Branchenveranstaltungen hatten Sie ausgeführt, dass Zukunftsbranchen wie die Telekommunikationsindustrie im Vergleich zu den USA chronisch unterfinanziert sind. Die fünf größten Unternehmen im Silicon Valley,

Apple, Google, Facebook, Amazon und eBay, haben eine höhere Marktkapitalisierung als alle DAX-Unternehmen zusammen. Sie sprechen hier von einem „systematischen Fehler“.

Timotheus Höttges: Die europäischen Telekommunikationskonzerne unterliegen einer harten Regulierung und Marktaufsicht und sind daher gegenüber diesen sogenannten OTT-Anbietern klar benachteiligt. Haben Sie mal versucht, von Skype aus einen Viber-Teilnehmer anzurufen? Geht nicht! Bei uns regeln zig Verordnungen allein das Zusammenschalten von Teilnehmern aus unterschiedlichen Netzen. Haben Sie mal versucht, Ihre Apple-Einkäufe in die Android-Welt zu überführen? Das geht nicht. Ist WhatsApp ein Telekommunikationsdienst? Ja! Wird er reguliert? Nein! Wir haben in den USA vier Netzbetreiber, in Europa über 200. Oder nehmen Sie den Datenschutz: strenge Regeln in Deutschland, keine einheitlichen Regeln in Europa, ein vergleichsweise laxer Umgang in den USA ... Ich könnte die Liste endlos fortsetzen. Was klar wird: Es gibt derzeit keine Chancengleichheit.

positionen: Wie könnte die Innovationskraft in Europa signifikant gesteigert werden?

Timotheus Höttges: Wir müssen den europäischen Telekommunikationsmarkt als einen Markt sehen: mit einheitlicher Regulierung, einheitlichem Datenschutz und der Möglichkeit der Marktkonsolidierung. All das haben wir nicht und das führt auch dazu, dass die Umsätze der Telcos in den USA und Asien wachsen. In Europa gehen

sie zurück ... Gleichzeitig stehen sehr hohe Investitionen in die Infrastruktur an. Wie soll das funktionieren? Die Folgen sieht man bereits: Europäische Telekommunikationsanbieter sind unterbewertet und werden deshalb zu Übernahmekandidaten. Beim Netzausbau fällt Europa zurück, während in Asien und den USA massiv investiert wird. Es ist in meinen Augen eher fünf nach zwölf als fünf vor.

positionen: Das Internet und verbundene Telekommunikationsdienste halten derzeit Einzug in alle Bereiche des täglichen Lebens wie Gesundheits- und Mobilitäts- oder Energiemanagement. Die Deutsche Telekom nimmt hier eine Vorreiterrolle ein. Noch viel drastischere Veränderungen werden jedoch von dem „Internet der Dinge“ ausgehen. Welche Rolle spielt dabei die Deutsche Telekom?

Timotheus Höttges: Im Internet der Dinge kommunizieren Systeme selbstständig miteinander. Voraussetzung dafür: schnelle, performante Netze, ein hohes Maß an Sicherheit und das Ganze so angelegt, dass Partner möglichst einfach ihre Dienste auf unseren Netzen anbieten. Das sehe ich als eine unserer wichtigsten Zukunftsaufgaben.

positionen: Herr Höttges, die aktuelle DAX-Studie von Odgers Berndtson hat ergeben, dass der Anteil der Vorstände im DAX, die ihre Karriere zum größten Teil innerhalb derselben Branche verbracht haben, deutlich abgenommen hat. Dagegen stieg ihr Anteil



Timotheus Höttges: „Die Zeiten, in denen ein Unternehmen auf allen Stufen der Wertschöpfungskette im Alleingang unterwegs ist, werden für die meisten Unternehmen künftig der Vergangenheit angehören.“

„Der Erfolg von Firmen im Silicon Valley basiert stark auf Offenheit und ‚sharing‘. Die meisten Ideen werden mit anderen geteilt.“

im Bereich Telekommunikation signifikant an. Welche Vorteile haben Vorstände in Ihrer Branche dadurch? Gibt es auch Nachteile?

Timotheus Höttges: Ich kann nur Vorteile erkennen. Was die Branche betrifft, so kann ich mir keine spannendere vorstellen. Das erklärt wohl auch die hohe „Treuerate“. Durch die hohe Dynamik und die permanente Evolution ist man gezwungen, beweglich zu bleiben und ständig neu zu lernen. Gleichzeitig hat man das Bewusstsein, die Zukunft unserer Gesellschaft mitzugestalten – denn unsere Branche wird immer mehr zum Schlüssel für Fortschritt, Wachstum und Wohlstand.

positionen: Sie selbst haben auch den größten Teil Ihrer Karriere sowohl branchen- als auch unternehmensintern verlebt.

Timotheus Höttges: Die lange Zugehörigkeit zu einem Unternehmen ist ebenfalls von Vorteil. Ich bin seit 13 Jahren in verschiedenen Positionen bei der Telekom, übrigens die meiste Zeit davon nicht als CFO, und kenne das Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven: dem Service, dem Vertrieb, dem Festnetzbereich und dem Mobilfunk. Das ist gerade bei einem Unternehmen wie der Telekom hilfreich, das aufgrund seiner spezifischen Historie als ehemaliges Staatsunternehmen anders ist als die meisten Konkurrenten. Bei der Mitarbeiterstruktur, bei den Kosten, aufgrund der Regulierung. Auch die Telekom befindet sich in einer permanenten Transformation, um wettbewerbsfähig und zukunftsfähig zu bleiben.

positionen: Zum Profil zukünftiger CEOs: Welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden für die Ausübung des CEO-Postens aus Ihrer Sicht in Zukunft zunehmend von Bedeutung sein?

Timotheus Höttges: Eine Kultur der Offenheit und des Austausches zu leben wird in Zukunft noch wichtiger werden. Und bei all dem natürlich die Umsetzung von Ideen und Strategien nicht aus den Augen zu verlieren. Am Ende muss alles einem klaren Ziel folgen. Auch Beweglichkeit im Hinblick auf Neuausrichtung, auf neue Internetbasierte Geschäftsmodelle und Dienstleistungen zum Beispiel, und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit anderen Playern, großen und kleinen, brancheninternen und branchenfremden, werden in Zukunft immer bedeutsamer werden. Die Zeiten, in denen ein Unternehmen auf allen Stufen der Wertschöpfungskette im Alleingang unterwegs ist, werden für die meisten Unternehmen künftig der Vergangenheit angehören. Für uns ist das „partnering“ in den letzten Jahren ein sehr wichtiges Geschäftsmodell geworden. Wir entwickeln selbst innovative Produkte. Aber wo andere das besser können, werden wir gemeinsam mit Partnern neue Dienste für unsere Kunden bereitstellen.

positionen: Herr Höttges, gestatten Sie uns zum Abschluss noch drei persönliche Fragen: Wie würden Sie kurz und knapp Ihren Führungsstil beschreiben?

Timotheus Höttges: Zupackend, emphatisch, motivierend. →

Timotheus Höttges

Mit Timotheus Höttges steht an der Spitze der Deutschen Telekom ein Mann, der den Konzern sehr gut kennt. 13 Jahre ist der studierte Betriebswirt bereits dabei, in ganz unterschiedlichen Rollen. Bevor er zum Jahresanfang René Obermann als Vorstandsvorsitzenden ablöste, war er für die Finanzen des DAX-Konzerns verantwortlich. Davor führte der 51-jährige, hochgewachsene Manager das Festnetzgeschäft in Deutschland und das Europa-geschäft der Mobilfunksparte.

Seine Karriere startete Timotheus Höttges bei einer Unternehmensberatung, um dann zur Viag-Gruppe zu wechseln. Der zweifache Vater hält sich fit mit Joggen und Golfen.

„Ich möchte über konkrete Themen sprechen, die den Konzern voranbringen.“

Timotheus Höttges über das neue Mitarbeiterdialog-Format „Buche Tim“



positionen: Was hat Sie in Ihrer bisherigen Karriere zur Bestleistung motiviert und was wird Sie weiterhin antreiben?

Timotheus Höttges: Ich habe den Anspruch an mich selbst, zu gewinnen. Nie stehen zu bleiben, „hungrig“ zu bleiben, den Job immer besser zu machen, ein großartiges Unternehmen kontinuierlich weiter zu entwickeln und zu verbessern.

positionen: Woraus ziehen Sie persönlich Ihre Innovationskraft, wie bleiben Sie kreativ? Ist Ihr morgendliches Jogging ein Teil Ihres Erfolgsrezepts?

Timotheus Höttges: Durch Neugierde und permanentes Lernen. Mein Aufenthalt im Silicon Valley war eine besonders konzentrierte Lernphase. Aber die vielen Gespräche mit Mitarbeitern, anderen Industrievertretern und Kunden bedeuten auch ständiges Lernen. Was man so erfährt, gibt neue Denkanstöße und Ideen. Und ja, Jogging ist auch gut für die Kreativität, weil es den Kopf frei macht. Zumindest temporär.

positionen: Herr Höttges, wir danken Ihnen für Ihre Antworten.



Adrian Fischer ist Partner im Münchner Büro von Odgers Berndtson. Als Mitglied der Industry Practices Information & Communications, Media & Entertainment und Industrial berät er Hightech-, IT-, Telekommunikations-, Medien- und Beratungsunternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen, evaluiert Managementpotenziale und Führungsstrukturen.

ZIPPERTS POSITION

Führerlos auf der Karriereleiter

Deutsche Manager sind kaum noch an Führungsaufgaben interessiert. Das hat eine Untersuchung ergeben. Besonders junge Führungskräfte wollen gar nicht mehr führen, sondern sich lieber selbst verwirklichen. Natürlich muss man sich fragen, ob es nicht eine sehr positive Entwicklung ist, wenn man in Deutschland kein Interesse mehr an Führern aller Art hat. Das war mal ganz anders. Doch heute wird auch auf höchster politischer Ebene überhaupt nicht oder nur noch ganz sacht geführt und der Erfolg gibt Angela Merkel recht. Die Wähler lieben sie für ihren nicht vorhandenen Führungsstil. Sie hat sich die Worte Helmut Schmidts zu Herzen genommen und muss nicht zum Arzt gehen, weil sie definitiv keine Visionen hat. Das Prinzip setzt sich in allen Bereichen des politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Lebens durch. Denken wir an den Hauptstadtflughafen, wo man das ungeführte Arbeiten fast zur Perfektion entwickelt hat. Zwar gibt es mit Hartmut Mehdorn eine Art Chef, aber der weiß bis heute nicht genau, was eigentlich auf den Tausenden von Baustellen vor sich geht. Die einzelnen Arbeiter wissen es auch nicht, selbst Experten sind sich inzwischen nicht mehr sicher, ob dort tatsächlich ein Flughafen entsteht. Hauptsache, es wird irgendetwas gebaut, das sichert Arbeitsplätze. Auch in vielen Bundesligavereinen hat sich eine gewisse Führungslosigkeit durchgesetzt. Das ist für Spitzensportler manchmal schwer zu ertragen. So gab bei Schalke 04 kürzlich Kevin-Prince Boateng mitten im Spiel taktische Anweisungen, weil der Trainer einen Führungsschwächeanfall hatte. Auch Tanzschulen klagen darüber, dass Männer nicht mehr führen wollen. Der Gesellschaftstanz steht vor dem Aus. In vielen deutschen Unternehmen arbeiten die Angestellten oft jahrelang, ohne dass sie gemerkt hätten, wer eigentlich der Chef ist. Das sorgt zunächst mal für eine große Unsicherheit, doch nach einer gewissen Eingewöhnungszeit steigert sich in solchen scheinbar führungslosen Firmen die Produktivität, die Leistungsbereitschaft wirkt geradezu unheimlich. Die Mitarbeiter wollen sich verständlicherweise keine Blöße geben, schließlich könnte jeder von ihnen der Chef sein, sogar der Hausmeister. Und immer öfter ist es auch der Hausmeister.

Hans Zippert ist freier Journalist und Autor der Kolumne „Zippert zappt“ in der WELT sowie WELT am SONNTAG.

