

Sehr geehrte Damen und Herren,

auf dieser Bühne wurde in den vergangenen 14 Jahren viel Kluges über gute Unternehmensführung gesagt. Je häufiger ein Wort gefallen ist, desto mehr Priorität musste es also in dieser Disziplin haben. Dank KI haben wir in allen früheren Dankesreden einmal nachgezählt.

„Kunden“ sind mit 20 Treffern offenbar deutlich unwichtiger als „Mitarbeiter“ mit 48 Nennungen. Der Aufsichtsrat kommt mit 38 Treffern nicht gegen den Vorstand an – 42 Nennungen. „Investoren“ rangieren mit 14 Treffern weit abgeschlagen und sind fast so unwichtig wie die „Zukunft“ – 19 Nennungen.

Keine Sorgen müssen wir uns dagegen ums eigene Ich machen. Das Wort fiel 217 Mal.

Es ist mir eine Ehre, heute hier ausgezeichnet zu werden und reden zu dürfen. Danke dafür. Ich werde die Gelegenheit nutzen, um die Statistik etwas zu glätten. Über die Zukunft sollten wir eindeutig mehr sprechen.

Sie beschäftigt Unternehmen seit vielen Jahrhunderten. Bauern beispielsweise arbeiten seit Jahrtausenden daran, die Zukunft besser zu verstehen und die größte Unbekannte in ihrem Unternehmensalltag zu bezwingen: das Wetter – Dürre und Hagel, Dauerregen und Flut.

Die Gewalt der Natur hat Generationen von Bauern Furcht und Schrecken gelehrt. Und damit komme ich zu unserem Thema heute – gute Unternehmensführung.

Für mich waren Bauern die ersten Governance-Experten. Sie haben langfristig gedacht, mit knappen Ressourcen gewirtschaftet und Verantwortung für ihre Gemeinschaft getragen.

„Ist der Oktober rau, wird der Januar flau.“ Das passt sehr gut zu den Erfahrungen moderner Unternehmen und trifft exakt auf die Geschäftsentwicklung der Telekom zu.

Unberechenbarkeit ist längst kein Phänomen mehr, das nur in Form von Hagel und Platzregen Gestalt annimmt. Sie ist der Normalzustand – und sie fordert uns stetig heraus.

Wer noch dachte, die Corona-Pandemie sei eine Ausnahmekrise, dürfte sich inzwischen gefragt haben, ob und wann wir den Krisenmodus wieder verlassen.

„Wir leben nicht im Krieg, aber auch nicht mehr im Frieden“, sagte der Bundeskanzler – und signalisiert uns, dass weitere Stürme bevorstehen.

Die Telekom hat nicht immer recht und macht nicht immer alles richtig. Aber wir beackern sehr große Felder – bei Wind und Wetter, seit mehr als 30 Jahren. Dafür haben wir uns selbst auferlegte, selbst kreierte Bauernregeln gegeben. Wir nennen sie heute schick und neudeutsch: T-Style. Sie sollen uns helfen, Orientierung in schwierigen Zeiten zu finden und Gewitter gut zu überstehen.

Daraus möchte ich einige Auszüge mit Ihnen teilen.

Erstens: Good is not leading

Wir haben das beste Mobilfunknetz aller europäischen Flächenländer. Kaum ein anderes

großes Land Europas hat ein so geringes Stadt-Land-Gefälle bei der Versorgung mit Bandbreite im Festnetz – trotz deutscher Baubestimmungen, nach denen wir Leitungen nicht mal eben an die Hauswände tackern dürfen.

Keine andere Telco Europas ist in den vergangenen Jahren so stark gewachsen und hat ihren Aktionärinnen und Aktionären eine so gute Rendite gebracht. Das wäre nicht möglich, wenn wir uns mit dem Mittelmaß zufriedengeben würden.

Gut ist eben nicht gut genug. Wenn jeder seinen Job im Unternehmen mit einer Leading Attitude macht, kann die Summe der Einzelteile nur führend sein.

Und deswegen sind wir nie zufrieden mit dem Status quo.

Zweitens: Ich bin die Telekom – auf mich ist Verlass

Wir müssen immer da sein, wenn wir gebraucht werden. Dabei geht es nicht um Aufgaben und Rollenbeschreibungen. Gerade dann, wenn Verantwortung unklar ist, musst du sie selbst übernehmen.

Früher war unser Service schlecht. Heute pilgern Unternehmer zu uns und lassen sich zeigen, wie wir Service machen.

Als Unternehmen pflegen wir unsere Infrastruktur und investieren Rekordbeträge: 16 Milliarden Euro jedes Jahr – 20 Prozent unseres Umsatzes, mehr als unsere Wettbewerber. Das beschert uns Wachstumszahlen und Spitzenplätze in unabhängigen Netztests.

Aber es geht nicht um Pokale. Es geht um Erreichbarkeit, wenn es darauf ankommt.

Als im Ahrtal die Infrastruktur zusammengebrochen ist, waren unsere Teams sofort draußen – Tag und Nacht – und haben alles

dafür gegeben, dass Menschen in größter Not schnellstmöglich wieder am Netz angeschlossen sind.

Während der Pandemie haben wir kurzfristig für 45 Millionen Menschen die meistgenutzte Corona-Warn-App entwickelt und in unseren Häusern Impfstraßen aufgebaut.

Und nach dem Ausbruch des Ukraine-Kriegs haben wir nicht nur 2.000 russische Softwareprogrammierer an europäischen Standorten angesiedelt, sondern gleichzeitig 400.000 unlimitierte SIM-Karten für Geflüchtete kostenlos ausgegeben.

Aktuell haben wir eine große Kampagne laufen, mit der wir die physische und virtuelle Resilienz unserer Infrastruktur über das Maß hinaus absichern, das bisher vom Gesetzgeber vorgeschrieben ist – damit dieses kritische Rückgrat unserer Gesellschaft auch in Krisenzeiten immer funktioniert.

Kontinuität heißt für mich, dass wir den Pflug ziehen, egal wie der Wind sich gerade dreht.

Die Telekom ist dabei kein Rennpferd – sie ist der Ackergaul der deutschen Wirtschaft. Wir ziehen unsere Furchen: bei Glasfaser, bei 5G, in den USA, in Europa genauso wie in Deutschland.

„Wer zu spät pflügt, erntet wenig“, sagt der Volksmund.

Und deswegen investieren wir aktuell zusätzliche Milliarden in die deutsche Souveränität – um weniger abhängig von Hyperscalern zu sein.

Gerade bauen wir zusammen mit NVIDIA in München ein Datacenter für GPU-Hochleistungs-chips – eine hochmoderne KI-Fabrik. Nicht für das nächste ChatGPT, sondern für industrielle Anwendungen, den Mittelstand und Start-ups, damit sie zukünftig die beste und schnellste KI-Rechenpower hier in Deutschland nutzen können.

Und das nicht erst in Jahren – wir wollen schon im Frühjahr nächsten Jahres starten.

So modernisieren wir – genau wie die USA es uns aktuell vormachen – unsere Prozesse und automatisieren unsere Industrie. Damit sie nicht weiter abwandert oder verschwindet, sondern in Deutschland produktiver werden kann.

Drittens: Radikale Transparenz

Bauern wussten schon lange, was in manchen Vorstandsetagen erst entdeckt werden musste:

Wer seinen Acker offen wendet, dem fault kein Korn im Verborgenen.

Ich werde oft „die Antithese“ genannt. Zu viel Einigkeit bei einer These im Team macht mich misstrauisch. Besser: noch einmal kritisch hinterfragen. Die Synthese ist dann oft besser als der Ausgangspunkt.

Der Dialog erfordert dabei Vertrauen – Vertrauen unter uns und auch mit unseren Kunden. Das erlebe ich bei meiner täglichen Arbeit.

In sozialen Medien wie LinkedIn sprechen wir offen über unsere Arbeit, berichten, wie es beim Glasfaserausbau läuft, welche Hürden uns begegnen, was funktioniert, aber auch, was nicht funktioniert.

Für das Nichtfunktionieren ernte ich oft Kritik – und das ist gut so.

Innerhalb der Telekom arbeiten wir mit dem gleichen Ansatz. Alles muss auf den Tisch – gerade Befindlichkeiten und Einzelinteressen müssen dabei ausgeklammert werden. Die Telekom steht immer an erster Stelle.

Trotzdem gibt es in unserem Unternehmen viele Zweideutigkeiten, Ambiguitäten. In dieser Hinsicht sind wir ein exaktes Abbild unserer demokratischen Gesellschaft.

Bleiben Zweideutigkeiten ungelöst, entsteht Stillstand. Manager haben deshalb bei uns eine zentrale Aufgabe: Entscheiden.

Und wenn du es nicht entscheiden kannst, hast du die Pflicht, es nach oben zu delegieren. Und

wenn es dort wiederum nicht gelöst werden kann,
landet es irgendwann auf meinem Schreibtisch.

Ich bin also nicht der CEO der Deutschen
Telekom, sondern der Zweideutigkeitslöser – der
Chief Ambiguity Officer.

Viertens: Put your blinkers on

In einer Welt voller Zweideutigkeiten und
Unberechenbarkeit haben wir oft den starken
Instinkt, uns einzuigeln. Wir lassen uns von der
schlechten Stimmung im Land oder im
Unternehmen anstecken. Das nimmt uns enorm
viel Energie.

Wir neigen dann dazu, uns dem Pessimismus
hinzugeben. Deshalb haben wir unsere eigene
Bauernregel formuliert: Put your blinkers on.

Zieh deine Scheuklappen auf. Lass dich nicht von
der negativen Stimmung um dich herum

anstecken. Behalte dein Ziel im Auge – dann erreichst du es auch in schwierigen Zeiten.

„Nicht jeder Wind ist ein Sturm“, sagt der Volksmund.

Wir sind der lebende Beweis dafür, dass früher eben nicht alles besser war.

Bei unserer Gründung vor 30 Jahren haben wir keinen Euro außerhalb von Deutschland verdient. Heute erwirtschaften wir 80 Prozent unseres Umsatzes im Ausland – 120 Milliarden Euro.

Vor 30 Jahren waren wir eine Telco unter vielen. Heute sind wir mehr wert als alle europäischen Telcos zusammen.

Fünftens: Stay happy as a person

„Wer lacht, pflügt leichter“, sagt der Volksmund.

Ich glaube, das gilt für jede Organisation. Gute Unternehmensführung bedeutet auch gute Lebensführung.

Wer selbst glücklich ist, führt andere besser. Ein Vogel braucht immer zwei Flügel, um fliegen zu können. Arbeit ist wichtig, aber nicht alles.

Wir können nicht erfolgreich arbeiten, wenn wir privat nicht glücklich sind. Eine Familie haben, einen Freundeskreis, Hobbys, Interessen – ein Ausgleich neben unserem Beruf. Das motiviert und schafft Freude.

Wer privat belastet ist, performt auch im Job nicht gut. Umgekehrt machen sich Belastungen im Job nicht gut zu Hause.

„Wer sein Herz im Stall lässt, friert auf dem Feld.“
Auch das ist eine alte Weisheit.

Ich danke Ihnen für die heutige Auszeichnung. Sie ehrt nicht mich, sondern die 200.000 Menschen, die Tag für Tag die Furchen ziehen.

Ein besonderer Dank gilt auch Ihnen, lieber Herr Lehner, für Ihre Wertschätzung – aber noch viel mehr für Ihre lange, vertrauensvolle Zusammenarbeit als mein Aufsichtsratsvorsitzender.

Sie haben die amerikanische Expansion möglich gemacht. Und Sie haben mir in Zeiten der Unsicherheit viele gute Ratschläge und Weisheiten gegeben – und dabei auch einige Bauernregeln.

Zum Abschluss

Eine persönliche Anmerkung: Gute Unternehmensführung habe ich sehr früh gelernt – von Vorbildern abgeschaut.

Mit 15 Jahren habe ich bei einem Bauern gearbeitet. Er war Unternehmer und verkaufte dreimal die Woche auf dem Markt.

Nachmittags habe ich seinen Wagen beladen, Käse geschnitten und andere angeleitet. Und samstags, vor der Schule, habe ich ihn beim Verkaufen unterstützt.

Eigentlich war ich viel zu jung, aber ich hatte sein Vertrauen und durfte allein am Stand stehen. Ich bekam die Verantwortung für Vertrieb und Kasse.

Auch er führte sein Unternehmen nach einfachen Bauernprinzipien.

Die wichtigste Schule für gute Unternehmensführung ist aber das Elternhaus. Denn dort werden die ersten Vorbilder gepflegt.

Deshalb danke ich vor allem meiner Mutter. Sie wäre heute, am 27.10., 97 Jahre alt geworden. Ich widme ihr diesen Preis, denn ich weiß: Sie wäre sehr stolz auf mich gewesen, ihn heute entgegennehmen zu dürfen.

Vielen Dank.