



## 51 ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

### 52 DIE DEUTSCHE TELEKOM AUF EINEN BLICK

54 Wichtige Ereignisse im Geschäftsjahr 2015

### 58 KONZERNSTRUKTUR

58 Geschäftstätigkeit und Organisation

60 Leitung und Kontrolle

### 60 KONZERNSTRATEGIE

### 63 KONZERNSTEUERUNG

63 Finanzstrategie

64 Wert-Management und Steuerungssystem

### 67 WIRTSCHAFTLICHES UMFELD

67 Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

68 Telekommunikationsmarkt

71 Wesentliche Regulierungsentscheidungen

### 73 GESCHÄFTSENTWICKLUNG DES KONZERNS

73 Gesamtaussage des Vorstands zur

Geschäftsentwicklung im Jahr 2015

73 Soll-Ist-Vergleich der Konzernermwartungen

75 Ertragslage des Konzerns

78 Vermögens- und Finanzlage des Konzerns

### 83 GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER OPERATIVEN SEGMENTE

83 Deutschland

87 USA

88 Europa

93 Systemgeschäft

95 Group Headquarters & Group Services

### 96 GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN TELEKOM AG

96 Ertragslage der Deutschen Telekom AG

97 Vermögens- und Finanzlage der Deutschen Telekom AG

99 Risiko-Management bei der Bilanzierung von  
Sicherungsgeschäften

### 100 CORPORATE RESPONSIBILITY

100 Dialog und Zusammenarbeit für mehr Nachhaltigkeit

100 Messbare Fortschritte

104 Smarte Technologien für eine nachhaltige Entwicklung

104 Nachhaltige Lieferkette als Chance

105 Verbindungen schaffen, Teilhabe ermöglichen

### 106 INNOVATION UND PRODUKTENTWICKLUNG

106 Mit Innovationen Antworten auf die digitale Zukunft geben

106 Group Innovation<sup>+</sup>

108 Innovation als Dreiklang

110 Aufwand und Investitionen in Forschung und Entwicklung

### 111 MITARBEITER

111 Neuorganisation der Arbeit im Ökosystem Digitalisierung

111 HR-Prioritäten

111 Unsere HR-Arbeit entlang der HR-Prioritäten

114 Entwicklung des Personalbestands

115 Mitarbeiterstatistik

### 115 BESONDERE EREIGNISSE NACH SCHLUSS DES GESCHÄFTSJAHRES

### 116 PROGNOSE

116 Gesamtaussage des Vorstands zur voraussichtlichen  
Entwicklung des Konzerns

116 Konjunkturerwartungen

117 Markterwartungen

118 Erwartungen des Konzerns

121 Erwartungen der operativen Segmente

### 125 RISIKO- UND CHANCEN-MANAGEMENT

125 Einschätzung des Vorstands zur Gesamtrisiko-  
und Chancensituation

125 Risiko- und Chancen-Management-System

127 Risikobewertung und Risikobegrenzung

128 Risiken und Chancen

### 140 RECHNUNGSLEGUNGSBEZOGENES INTERNES KONTROLLSYSTEM

### 141 SONSTIGE ANGABEN

141 Erklärung zur Unternehmensführung  
gemäß § 289a HGB

141 Schlussklärung des Vorstands zum Bericht über  
Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

141 Rechtliche Konzernstruktur

143 Vergütungsbericht

## DIE DEUTSCHE TELEKOM AUF EINEN BLICK

Um es auf den Punkt zu bringen: Wir haben 2015 alle unsere wesentlichen Ziele erreicht. Wie geplant steigerten wir den Konzernumsatz deutlich. Und mit einem bereinigten EBITDA von 19,9 MRD. € und einem Free Cashflow von 4,5 MRD. € haben wir unsere angestrebten Zielwerte von rund 18,3 MRD. € bzw. rund 4,3 MRD. € sogar übertroffen.

Im Berichtsjahr wuchs der Umsatz in unserem Konzern deutlich um 10,5 %. Wachstumstreiber ist und bleibt das US-Geschäft mit einem Umsatzplus von 29,1%. Neben dem anhaltend starken Zugang von Neukunden profitierte T-Mobile US von der Entwicklung des US-Dollars. Der Umsatz im operativen Segment Deutschland, der 2014 noch leicht rückläufig war, legte 2015 leicht zu. Maßgeblich hierfür waren insbesondere höhere Mobilfunk-Umsätze. Nach wie vor war das Geschäft in unserem operativen Segment Europa regulierungs- und wettbewerbsbedingt unter Druck, doch auch hier entwickelten sich die Umsätze besser als im Vorjahr. Gleiches gilt für unser operatives Segment Systemgeschäft, das nach seiner erfolgreichen Neuausrichtung den Umsatz fast auf Vorjahresniveau halten konnte.

Das bereinigte EBITDA stieg im Vergleich zu 2014 deutlich um 13,3%. Wachstumsmotor war – wie auch schon beim Umsatz – unser US-Geschäft mit einem Plus von 54,9%. Auch hier hatte die Entwicklung des US-Dollars zum Euro maßgeblichen Einfluss. Doch selbst ohne Berücksichtigung des Währungskurseffekts betrug das Wachstum immer noch stattliche 30%. In unserem operativen Segment Deutschland blieb das bereinigte EBITDA im Vergleich zum Vorjahr nahezu stabil, während es in unserem operativen Segment Europa umsatzbedingt zurückging. In unserem operativen Segment Systemgeschäft sank das bereinigte EBITDA; zurückzuführen ist dies aber ausschließlich auf die reduzierten Beiträge der Telekom IT; in der Market Unit konnten wir die Steigerung des bereinigten EBITDA weiter sichern.

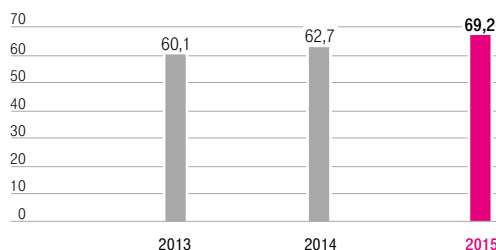
Die bereinigte EBITDA-Marge lag mit 28,8% über Vorjahresniveau. Unsere margenstärksten operativen Segmente sind weiterhin Deutschland mit 39,2% und Europa mit 33,7%.

Unser EBIT ging gegenüber dem Vorjahr leicht zurück. Gründe dafür sind v. a. die 2014 vereinnahmten Erträge aus der Veräußerung der Scout24 Gruppe von 1,7 MRD. € sowie aus der Spektrumtransaktion mit Verizon Communications von 0,4 MRD. €. In 2015 erfasste Erträge aus der Veräußerung eines Teils unseres Aktienpakets an der Scout24 AG von 0,3 MRD. € sowie aus dem Verkauf unserer Online-Plattform t-online.de und unseres Digitalvermarkters InteractiveMedia von 0,3 MRD. € erhöhten das EBIT.

Trotz des EBIT-Rückgangs wuchs unser Konzernüberschuss deutlich um 11,3%, hauptsächlich getrieben durch das sonstige Finanzergebnis. Hierin enthalten sind v. a. Dividendenzahlungen in Höhe von 0,4 MRD. €, die wir vom Joint Venture EE erhalten haben.

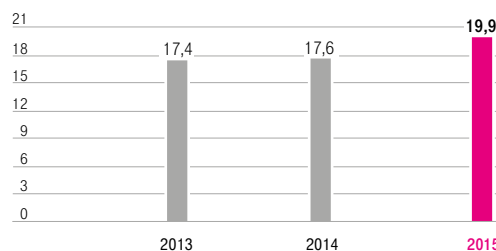
G 05

**Konzernumsatz**  
in Mrd. €



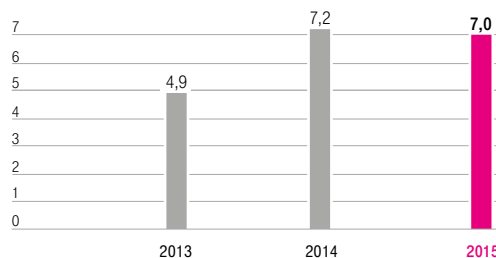
G 06

**EBITDA bereinigt**  
in Mrd. €



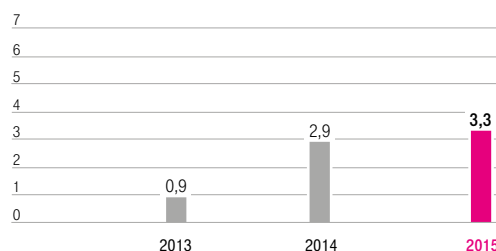
G 07

**EBIT**  
in Mrd. €



G 08

**Konzernüberschuss/(-fehlbetrag)**  
in Mrd. €

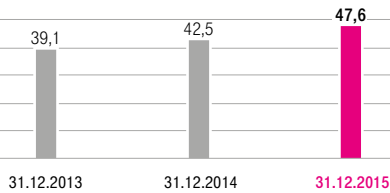


52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick  
 58 Konzernstruktur  
 60 Konzernstrategie  
 63 Konzernsteuerung  
 67 Wirtschaftliches Umfeld  
 73 Geschäftsentwicklung des Konzerns  
 83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente  
 96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

100 Corporate Responsibility  
 106 Innovation und Produktentwicklung  
 111 Mitarbeiter  
 115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres  
 116 Prognose  
 125 Risiko- und Chancen-Management  
 140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem  
 141 Sonstige Angaben

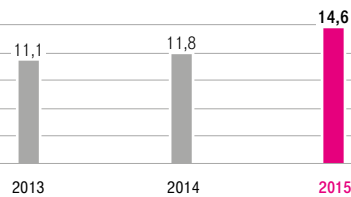
G 09

**Netto-Finanzverbindlichkeiten**  
in Mrd. €



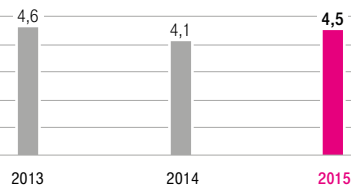
G 10

**Cash Capex**  
in Mrd. €



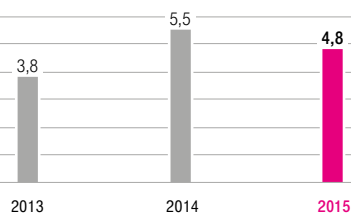
G 11

**Free Cashflow (vor Ausschüttung, Investitionen in Spektrum)\***  
in Mrd. €



G 12

**ROCE**  
in %



Die **Netto-Finanzverbindlichkeiten** stiegen im Berichtsjahr um 5,1 MRD. € auf 47,6 MRD. €. Hauptgründe dafür waren der Erwerb von Mobilfunk-Spektrum für 3,8 MRD. €, Währungskurseffekte von 1,9 MRD. €, Dividendenzahlungen – inkl. an Minderheiten in Beteiligungen – von 1,3 MRD. € und der Erwerb der restlichen Anteile an der Slovak Telekom von 0,9 MRD. €. Der Free Cashflow von 4,5 MRD. € konnte diese Effekte nur teilweise ausgleichen.

Der **Cash Capex** (einschließlich Investitionen in Spektrum) erhöhte sich auf 14,6 MRD. €. Zurückzuführen ist dieser Anstieg in erster Linie auf Spekterwerb von insgesamt 3,8 MRD. €, v. a. in den USA und in Deutschland. Im Vorjahr hatten wir insgesamt 2,3 MRD. € in Mobilfunk-Spektren investiert. Das Investitionsniveau (Cash Capex vor Investitionen in Spektrum) lag im Berichtsjahr mit 10,8 MRD. € um 1,3 MRD. € über dem des Vorjahres. Im Fokus standen dabei v. a. unsere operativen Segmente USA und Deutschland: Der Cash Capex stieg hier jeweils im Zusammenhang mit den Investitionen, die wir im Rahmen des Ausbaus und der Modernisierung unserer Netze getätigt haben.

Obwohl das Investitionsniveau gestiegen ist, verbesserte sich der **Free Cashflow** auf 4,5 MRD. € und lag damit über dem von uns 2014 prognostizierten Wert von rund 4,3 MRD. €. Die allgemein gute Geschäftsentwicklung – erkennbar am höheren bereinigten EBITDA – schlug sich in einer Verbesserung des Cashflows aus Geschäftstätigkeit nieder; dieser konnte den Anstieg des Investitionsniveaus mehr als ausgleichen.

Unsere zentrale Steuerungsgröße Kapitalrendite (**ROCE**) verschlechterte sich im Berichtsjahr um 0,7 Prozentpunkte auf 4,8%. Ursache dafür war sowohl der Rückgang des operativen Ergebnisses (NOPAT) als auch die Erhöhung des durchschnittlich im Jahresverlauf gebundenen Vermögens (NOA). Der NOPAT war 2014 positiv beeinflusst gewesen durch den Ertrag aus der Entkonsolidierung der Scout24 Gruppe sowie den Ertrag aus der Spektrumtransaktion mit Verizon Communications. Zwar wirkten sich die zuvor beschriebenen Erträge im Zusammenhang mit der Veräußerung eines Teils unseres Aktienpakets an der Scout24 AG sowie aus dem Verkauf von t-online.de und InteractiveMedia auch 2015 positiv auf den NOPAT aus, allerdings in deutlich geringerem Umfang als im Vorjahr. Der Anstieg des durchschnittlichen NOA ist v. a. bedingt durch den Aufbau von Vermögenswerten in unseren operativen Segmenten Deutschland und USA. Zuzuschreiben ist dies in Deutschland sowohl den Investitionen im Rahmen unserer integrierten Netzstrategie als auch dem durch die erfolgreiche Teilnahme an der Frequenzversteigerung erworbenen Spektrum. In den USA trugen neben dem weiteren Netzausbau und dem Erwerb von Mobilfunk-Lizenzen Währungskurseffekte zu einem höheren NOA bei.

Unsere Aktionäre haben von der Geschäftsentwicklung profitiert: Neben der Ausschüttung der Dividende von 0,50 € je Aktie für das Geschäftsjahr 2014 betrug der Wertzuwachs der T-Aktie zum 31. Dezember 2015 rund 26%.

Weiter gehende Erläuterungen finden Sie im Kapitel „Geschäftsentwicklung des Konzerns“, SEITE 73 FF.

\*Sowie vor AT&T-Transaktion und Ausgleichsleistungen für Mitarbeiter der MetroPCS.

## WICHTIGE EREIGNISSE IM GESCHÄFTSJAHR 2015

### PERSONALIA

Dr. Christian P. Illek ist mit Wirkung zum 1. April 2015 zum Vorstandsmitglied Personal und Arbeitsdirektor bestellt worden.

### DIVIDENDE

Noch stärker als in den vergangenen Jahren nutzten unsere Aktionäre die Möglichkeit, statt der Auszahlung der Dividende für das Geschäftsjahr 2014 in bar die Umwandlung in Aktien zu wählen. So betrug die Annahmquote im Berichtsjahr fast 49 % der dividendenberechtigten Aktien, nach gut 45 % im Vorjahr. Insgesamt wurden 71,1 MIO. neue Aktien ausgegeben, infolgedessen stieg die Gesamtzahl der Aktien auf annähernd 4 607 MIO. Stück. Die Barausschüttung an unsere Aktionäre, die diese Möglichkeit nicht wählten, belief sich auf rund 1,2 MRD. €. Auch für das Geschäftsjahr 2015 erwägen wir, dieses Wahlrecht wieder anzubieten.

### UNTERNEHMENSTRANSAKTIONEN

**Vereinbarung über den Verkauf des Joint Ventures EE.** Am 5. Februar 2015 haben wir und der französische Telekommunikationsanbieter Orange mit der britischen BT eine Vereinbarung über den Verkauf des Joint Ventures EE geschlossen. Die Transaktion wurde im Januar 2016 von der britischen Wettbewerbsbehörde Competition and Markets Authority (CMA) ohne Auflagen genehmigt. Nach dem Vollzug der Transaktion am 29. Januar 2016 zu einem Kaufpreis von 13,2 MRD. GBP sind wir mit einem Anteil von 12 % größter Aktionär von BT. Das zu unserem Segment Group Headquarters & Group Services gehörende Joint Venture EE wurde bis zum Vollzug der Transaktion innerhalb der zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen ausgewiesen.

**Erwerb des Minderheitenanteils an der Slovak Telekom.** Am 19. Mai 2015 haben wir einen Kaufvertrag unterzeichnet, um die restlichen noch nicht von uns gehaltenen 49 % Anteile an der Slovak Telekom für einen Kaufpreis von 0,9 MRD. € zu erwerben. Zuvor hatte der Nationale Vermögensfonds der Slowakischen Republik die Anteile gehalten. Als Teil der Vereinbarung wurden 0,1 MRD. € des Kaufpreises zur Absicherung bestimmter Risiken für einen bestimmten Zeitraum auf ein Treuhandkonto eingezahlt. Vollzogen wurde die Transaktion am 18. Juni 2015. Sie bedurfte keiner Genehmigung seitens der Aufsichtsbehörden. Der Erwerb der restlichen Anteile an der Slovak Telekom steht im Einklang mit unserer Konzernstrategie, der führende europäische Telekommunikationsanbieter zu werden. Slovak Telekom wurde bereits in unserem operativen Segment Europa vollkonsolidiert.

**Börsengang der Scout24 AG.** Im Rahmen des Börsengangs der Scout24 AG am 1. Oktober 2015 haben wir insgesamt 13,3 MIO. Aktien an der Gesellschaft zu einem Preis von 30,00 € je Aktie verkauft und dafür rund 0,4 MRD. € erhalten. Der Ertrag aus der Veräußerung belief sich auf rund 0,3 MRD. €; der Ausweis erfolgt in den sonstigen betrieblichen Erträgen. Mit unserem Anteil von rund 13,4 % an der Scout24 AG können wir weiterhin von möglichen Wertsteigerungen profitieren. Nach wie vor wird unser verbleibender Anteil an der Scout24 AG nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss einbezogen und ist weiterhin Teil unseres Segments Group Headquarters & Group Services.

**Verkauf unserer Online-Plattform t-online.de und unseres Digitalvermarkters InteractiveMedia.** Am 2. November 2015 vollzogen wir den Verkauf unserer Online-Plattform t-online.de und unseres

Digitalvermarkters InteractiveMedia an Ströer. Die Transaktion erfolgte im Wege einer Kapitalerhöhung von Ströer gegen Sacheinlage der Online-Plattform t-online.de und der InteractiveMedia durch uns. Im Gegenzug erhielten wir für rund 0,3 MRD. € neu ausgegebene Aktien von Ströer. Dies entsprach nach Eintreten aller Vollzugsbedingungen einem Anteil von rund 11,6 % am erhöhten Grundkapital. Insgesamt ergab sich ein Ertrag aus den Entkonsolidierungen von 0,3 MRD. €; der Ausweis erfolgt in den sonstigen betrieblichen Erträgen. Unsere Beteiligung an Ströer wird nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss einbezogen und ist Teil unseres Segments Group Headquarters & Group Services.

### ERWEITERUNG MARKENPRÄSENZ

Mit der internationalen Markenkampagne „Wir verbinden Menschen in Europa“ rücken wir unsere Märkte in Europa nun auch kommunikativ näher zusammen. Die integrierte Kampagne, die in zwölf europäischen Ländern startete, stützt unsere Konzernstrategie auf dem Weg zum führenden europäischen Telekommunikationsanbieter. Neben der Ausstrahlung als TV-Spot sowie in Printmedien wird die Kampagne ergänzt durch eine Kampagnen-Internet-Seite, die umfassend über unsere Strategie informiert.

Seit dem 1. Juli 2015 treten unsere Beteiligungen in der EJR Mazedonien „Makedonski Telekom“ und „T-Mobile Macedonia“ gemeinsam am Markt auf. Hierzu überführten wir die T-Mobile Macedonia in die Makedonski Telekom. Unser albanisches Tochterunternehmen „Albanian Mobile Communications – AMC“ firmierten wir im Juli 2015 um zur Telekom Albania. Mit Albanien ist nun das 12. Land in unserem europäischen Footprint „magenta“ geworden und übernimmt die Identität und Werte der Telekom Marke: Innovation, Kompetenz und Einfachheit.

### INVESTITIONEN IN NETZE UND NEUE SPEKTREN

Unseren Netzausbau setzten wir 2015 entschlossen fort:

- Innerhalb des Berichtsjahres steigerten wir die Glasfaser-Abdeckung in Deutschland von mehr als 44 % auf knapp 55%; dies entspricht etwa 23 Millionen Haushalten. Unsere LTE-Netzabdeckung erreicht inzwischen 90 % der Bevölkerung. Inzwischen haben wir mehr als 8 Millionen LTE-Kunden. Das bildet zusammen die Basis für unsere integrierten Paketangebote: Seit dem Start von „MagentaEins“ im Herbst 2014 haben wir rund 2 Millionen „MagentaEins“ Kunden gewonnen. Auch die IP-Transformation setzten wir mit beschleunigtem Tempo fort: Ende 2015 waren bereits 9,5 Millionen Festnetz-Anschlüsse (Retail und Wholesale) IP-basiert – dies entspricht einer Quote von 40%.

- Im Juni 2015 konnten wir uns erfolgreich an der Frequenzversteigerung in Deutschland beteiligen. Von den insgesamt 270 MHz aus vier Bereichen zwischen 0,7 und 1,8 GHz, die von der Bundesnetzagentur (BNetzA) zur Auktion standen, konnten wir uns insgesamt 100 MHz zu einem Preis von knapp unter 1,8 MRD. € sichern. Mit den erworbenen Frequenzen werden wir die Digitalisierung in Deutschland weiter vorantreiben können. Mit den Frequenzen im 1,5 und 1,8 GHz-Band werden wir in erster Linie die Breitband-Versorgung in Städten und Ballungsgebieten ausbauen. Insbesondere die im 0,7 GHz-Band ersteigerten Blöcke dienen dazu, den ländlichen Raum mit mobilen Bandbreiten zu versorgen. Damit rückt das Ziel näher, in Deutschland flächendeckend für Bandbreiten von bis zu 50 MBit/s zu sorgen. Bereits bei der Frequenzversteigerung haben wir bei der BNetzA eine Kautions von 0,6 MRD. € hinterlegt. Eine

Weitere Informationen zu dem Vollzug der Transaktion finden Sie im Kapitel „Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres“, SEITE 115 F.

Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom

weitere Zahlung von 1,0 MRD. € tätigten wir Ende Juni 2015. Den restlichen Betrag von 0,2 MRD. € werden wir gemäß den Vergaberegeln voraussichtlich bis Mitte 2017 zahlen.

- In unserem operativen Segment **Europa** erhöhten wir die Reichweite unserer LTE-Abdeckung zum Jahresende 2015 auf 71%; insgesamt erreichen wir somit rund 92 Millionen Einwohner. Seit September 2015 sind wir nun in allen unseren europäischen Mobilfunk-Märkten mit 4G/LTE vertreten: Telekom Albania startete mit der Markteinführung von 4G+ mit Geschwindigkeiten von bis zu 225 MBit/s zunächst in sieben großen Städten. Insgesamt wurden im Berichtsjahr 2015 Investitionen in Spektrum von rund 29 MIO. € getätigt, v. a. in Albanien. Die Abdeckung der Haushalte mit Glasfaser liegt in unseren Landesgesellschaften inzwischen bei 19% nach noch 15% im Vorjahr. Die Zahl der Vertragskunden im Mobilfunk steigerten wir ebenso wie die Zahl der Breitband-Anschlüsse und die der Kunden im TV-Geschäft. Fünf Landesgesellschaften haben die „MagentaEins“ Logik übernommen, weitere werden folgen.
- Im Zuge unserer integrierten paneuropäischen **IP-Netzstrategie** haben wir im März 2015 unsere ersten drei Landesgesellschaften miteinander verbunden: Kunden in Kroatien, Ungarn und der Slowakei können nun über das zentrale Produktionsmodell standardisierte Produkte beziehen. Den Anfang machte der Geschäftskunden-Service „Cloud VPN“. Für unsere Privatkunden folgten im Jahresverlauf 2015 neue zusätzliche TV-Dienste. Ende 2015 lag der Anteil aller IP-basierten Anschlüsse bei 47,1% – das sind 4,1 Millionen Anschlüsse. Unsere Landesgesellschaften in Kroatien und Montenegro konnten die IP-Migration 2015 vollständig abschließen.
- Den Netzausbau führte **T-Mobile US** mit beschleunigtem Tempo fort. Das 4G/LTE-Netz von T-Mobile US versorgte zum Ende des Berichtsjahres 304 Millionen Menschen, ein Plus gegenüber 265 Millionen Ende 2014. Wideband LTE war zum Jahresende 2015 bereits in 268 Marktgebieten verfügbar. Millionenfache Nutzertests der Download-Geschwindigkeiten belegen, dass das 4G/LTE-Netz von T-Mobile US das schnellste landesweit ist.
- Im Januar 2015 hat die US-Telekommunikations-Aufsichtsbehörde Federal Communications Commission (FCC) bekannt gegeben, dass T-Mobile US für ein Gesamtgebot von 1,6 MRD. € **AWS-3-Spektrumlizenzen** ersteigern konnte; damit können rund 97 Millionen Einwohner erreicht werden. Im ersten Quartal 2015 hat T-Mobile US für die AWS-Spektrumlizenzen 1,3 MRD. € an die FCC gezahlt, nachdem bereits 2014 im Rahmen der Versteigerung eine Kautions in Höhe von 0,3 MRD. € hinterlegt worden war. Am 8. April 2015 teilte die FCC uns die ersteigerten AWS-3-Frequenzen formal zu.

## REGULIERUNGSENTSCHEIDUNGEN

**BNetzA will Vectoring-Ausbau in allen Nahbereichen ermöglichen.** Die Bundesnetzagentur (BNetzA) hat am 23. November 2015 einen Entscheidungsentwurf zu unserem Antrag veröffentlicht, der uns einen weitgehend exklusiven Ausbau aller Nahbereiche mit Vectoring und damit einen Breitband-Ausbau für weitere ca. 6 Millionen Haushalte ermöglicht. Derzeit wird dieser Entwurf konsultiert und voraussichtlich im ersten Quartal 2016 in Kraft treten.

## KOOPERATIONEN

Partnerschaften und Kooperationen spielen für den Erfolg unseres Konzerns eine große Rolle. Im Jahr 2015 gingen wir eine Vielzahl von Kooperationen ein bzw. bauten diese aus. Einige möchten wir im Detail vorstellen:

- Eine europaweite Partnerschaft gingen wir im Februar 2015 mit **Airbnb** – dem etablierten Online-Marktplatz für die Buchung und Vermietung von Unterkünften weltweit – ein. Damit setzen wir unseren strategischen Ansatz fort, Innovationen auch über Kooperationen zu verfolgen.
- Auf dem Mobile World Congress in Barcelona Anfang März 2015 haben wir unsere Partnerschaft mit **Intel Security** bekannt gegeben. Nun können wir unseren Kunden europaweit die Passwort- und Identitäts-Management-Lösung True Key™ anbieten. Im Juni 2015 kündigten wir mit **Intel Security** eine Forschungsallianz für Frühwarnsensoren gegen Cyber-Angriffe an – mit dem Ziel, noch bessere Sensoren, sog. „Honeypots“, zu entwickeln, die Nutzern detaillierte Informationen über Angriffe im Netz in Echtzeit geben.
- Ebenso kommunizierten wir auf dem Mobile World Congress die Erweiterung unserer strategischen Partnerschaft mit **Microsoft**: Wir kooperieren nun im Bereich Vertrieb und Marketing für Lumia Smartphones europaweit und wollen diese Zusammenarbeit auch auf Microsoft Online-Dienste ausdehnen. Zudem hat uns Microsoft im November 2015 zum Daten-Treuhänder für ihr Cloud-Angebot ernannt. Wir kontrollieren und überwachen den Zugriff auf die Kundendaten, die in Deutschland gehostet werden.
- Mit unserem Partner **Huawei** werden wir nicht nur wie bisher im Bereich Netzkomponenten zusammenarbeiten, sondern zukünftig auch in der Informationstechnik. Im März 2015 erweiterten wir unseren weltweit gültigen Rahmenvertrag auf IT-Infrastrukturkomponenten und arbeiten gemeinsam an neuen Cloud-Lösungen. Zudem haben wir im Oktober 2015 mit Huawei einen weiteren Kooperationsvertrag über die Entwicklung einer neuen Public Cloud-Plattform unterzeichnet: Die „Open Telekom Cloud“ soll zur CeBIT 2016 an den Start gehen.
- Für unseren E-Reader **tolino** konnten wir 2015 wichtige neue nationale sowie internationale Partner gewinnen. So bietet Libris in den Niederlanden toline in seinen Buchhandlungen und über seine Webshops an. Auch in Deutschland erweiterten wir unsere toline-Allianz: um die Mayersche Buchhandlung, die größte in Nordrhein-Westfalen, und um den süddeutschen Filialisten Osiander. Pünktlich zur Frankfurter Buchmesse wurden im Oktober 2015 zwei neue E-Reader vorgestellt: toline vision 3 HD sowie toline shine 2 HD.
- Mit **Readly** schlossen wir Anfang Juli 2015 eine umfassende Kooperation ab: Mit der Magazin-Flatrate haben Kunden Zugriff auf mehr als 1 100 nationale und internationale Magazine in einer App. Readly ist eine direkte Zubuchoption zu unseren Mobilfunk-Verträgen.
- Eine neue strategische Partnerschaft sind wir mit dem Anbieter für Satellitenkommunikation **Inmarsat** im September 2015 eingegangen. Gemeinsam wollen wir das „European Aviation Network“ entwickeln, um künftig Passagieren im europäischen Luftraum einen breitbandigen Internet-Zugang an Bord zu bieten. Lufthansa wird die neuen Zugangsoptionen als erste europäische Fluggesellschaft nutzen.



Über weitere regulatorische Entscheidungen im Berichtsjahr informieren wir Sie ausführlich im Kapitel „Wirtschaftliches Umfeld“, **SEITE 67 FF.** Weitere regulatorische Entwicklungen, die derzeit für uns nicht abschätzbar sind, erläutern wir im Kapitel „Risiko- und Chancen-Management“, **SEITE 125 FF.**



- Zusammen mit unserem neuen Partner **Wandera** erweitern wir unser Produkt-Portfolio im Bereich Enterprise Mobility. Wandera ist führender Anbieter von Enterprise Mobility Management (EMM)-Lösungen. Mit der Partnerschaft können wir unseren Geschäftskunden „Secure Mobile Gateway“ von Wandera zur Verfügung stellen: Unternehmen können mit der EMM-Lösung aus der Cloud die mobile Datennutzung ihrer Mitarbeiter geräteübergreifend absichern, steuern und verwalten.
- Zum weiteren Ausbau unseres Netz-Portfolios unterzeichnete T-Systems im November 2015 einen Partnervertrag mit **Akamai**, dem weltweit größten Anbieter von Content Delivery Network (CDN)-Diensten. Die neuen Angebote richten sich v. a. an global agierende Geschäftskunden, die nicht über eine Anbindung an leistungsstarke Digitalnetze für Sprache und Daten verfügen und daher Internet-Infrastrukturen nutzen wollen. Dabei haben wir eine Lösung entwickelt, die mithilfe der Technologie von Akamai permanent nach Abkürzungen auf den Daten-Highways sucht und so für eine erhebliche verbesserte Qualität der Datenübertragung sorgt.
- Für unsere Smart Home-Plattform **QIVICON** haben wir 2015 weitere Partner aus unterschiedlichen Branchen hinzugewonnen: u. a. Assa Abloy, Partner für Sicherheitslösungen im Gebäude; Bosch Junkers, Anbieter von effizienten und ressourcenschonenden Heizungs- und Warmwasserlösungen; Logitech, Hersteller von Peripheriegeräten wie Kameras und universellen Fernbedienungen. Mit der eww Gruppe, einem österreichischen Versorgungsunternehmen, haben wir unseren ersten internationalen Partner gewonnen, der in Österreich ein QIVICON-basiertes Angebot startete.

### NEUE GROSSKUNDENVERTRÄGE

Im Berichtsjahr setzten wir unsere Erfolgsserie im Bereich Cloud-Dienste fort. Aber auch in anderen Bereichen konnten wir erfolgreich verschiedene Aufträge im In- und Ausland abschließen, verlängern oder erweitern. Beispielhaft stellen wir nachfolgend einige neue Großkundenverträge vor:

- Im Mai 2015 konsolidierte T-Systems die SAP-ERP-Systeme des Aufzugs- und Fahrtreppenherstellers **KONE** in unsere Cloud: Dazu stellt T-Systems auf einer dynamischen SAP-Plattform weltweit einheitliche SAP-Anwendungen aus der Cloud zur Verfügung.
- Im gleichen Monat hat **Jet Aviation**, eine Tochtergesellschaft des Flugzeugbauers General Dynamics, den Vertrag über SAP aus der Cloud mit T-Systems um weitere vier Jahre verlängert; bereits seit 2007 betreuen wir sämtliche SAP-Anwendungen von Jet Aviation.
- Die **Schweizerischen Bundesbahnen (SBB)** haben T-Systems in der Schweiz mit der Transformation ihrer IT-Services in die Cloud beauftragt. Dazu wurde ein Vertrag, der Leistungen zu Virtual Infrastructure Application Services betrifft, mit einer Laufzeit bis zum Jahr 2020 abgeschlossen. Beide Unternehmen verbindet eine über 17-jährige erfolgreiche und vertrauensvolle Partnerschaft.

- **Union Investment** hat Ende des Jahres 2015 einen umfassenden Betreuungsvertrag mit T-Systems abgeschlossen: Mit einem Volumen von rund 350 Mio. € – verteilt auf maximal zehn Jahre – sieht er den Umzug der klassischen IT-Systeme in die sichere deutsche Cloud vor, streng nach den Vorschriften des deutschen Datenschutzes. Dabei verantworten wir die IT-Infrastruktur, die Einbindung in die bestehende Systemlandschaft und den Betrieb der Anwendungen.
- Einen Großauftrag im deutlich zweistelligen Millionenbereich erhielten wir Ende 2015 von dem weltweiten Technikgroßhändler **Tech Data**: Wir werden die bestehenden europäischen IT-Systeme von Tech Data in die Cloud überführen.

### NEUE PRODUKTE UND TARIFE

Auch im Berichtsjahr haben wir neue Dienste, Produkte und Tarife auf den Markt gebracht. Einige davon stellen wir nachfolgend vor:

- Nach einem Pilotbetrieb mit fast 10 000 Kunden fand im Februar 2015 die kommerzielle Markteinführung des neuen **mobilen TV-Angebots** von T-Mobile Polska statt. Unsere Kunden in Polen können zwischen zwei Tarifen mit 17 bzw. 32 TV-Kanälen wählen. Zusätzlich bieten wir einen Video-Service mit einer Vielzahl von Filmen an. Kunden können das TV-Angebot zudem auf zwei Endgeräten gleichzeitig nutzen, z. B. auf dem Smartphone und dem Tablet.
- Mit der neuen Familien-App „**myKIDIO**“ präsentierten wir den Besuchern des Mobile World Congress die Integration des Unterhaltungsprogramms in das Auto-Infotainment-System: Die App gibt Zugriff auf hochwertige Hörbücher, Filme und TV-Sendungen. Das Unterhaltungsprogramm steht für Smartphones und Tablets bereit, aber auch in BMW-Fahrzeugen über BMW ConnectedDrive. BurdaNews vermarktet „myKIDIO“ und kümmert sich um die Kundenbeziehungen. Wir verantworten die Funktionsweise der App, betreiben die Plattform und entwickeln die Technologie für die Nutzung des Angebots im Auto.
- Unter dem Motto „**Wirtschaftswunder 4.0 – Digitalisierung made in Germany**“ präsentierten wir auf der CeBIT im März 2015 fünf Digitalisierungspakete speziell für den Mittelstand, neben „MagentaEins Business“ u. a. das „Industrie 4.0 Paket“: Es ermöglicht kleinen und mittelständischen Betrieben, ihre Maschinen schnell und einfach zu vernetzen und ihre Fertigungsbedingungen zu überwachen. Die Prozesse werden damit effizienter und produktiver; Energiebedarf und Ressourcenverbrauch gehen tendenziell zurück. Das Paket enthält alles, was eine Maschine braucht, um ans Netz zu gehen: Hardware, SIM-Karte mit Datentarif sowie den Zugang zur Plattform „Cloud der Dinge“, die Geräte- und Sensordaten erfasst und verarbeitet. 





Nachhaltigkeit bei  
der Deutschen  
Telekom


52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

- Im Jahresverlauf 2015 startete T-Mobile US verschiedene „Uncarrier“-Initiativen. Im März 2015 erfolgte die Einführung von Uncarrier 9.0 Business Freedom: ein einfaches, transparentes und kostengünstiges Tarifsystem für Geschäftskunden. Zeitgleich startete T-Mobile US zwei großangelegte Initiativen für Privatkunden: Un-contract und Carrier Freedom. **JUMP! On Demand** wurde im Juni 2015 gestartet: Eine monatliche Zahlung deckt dabei die Kosten für ein neues Endgerät ab. Zusätzlich hat der Kunde die Möglichkeit, sein Endgerät bis zu drei Mal im Jahr gegen ein neueres einzutauschen – ohne Aufpreis. T-Mobile US führte im November 2015 Phase 10.0 ihres „Uncarrier“-Wertversprechens ein: Die Option **Binge On™** ermöglicht es Kunden mit einem entsprechenden „Simple Choice“-Tarif, ohne zusätzliche Kosten und ohne Belastung ihres Datenvolumens für Hochgeschwindigkeitsübertragung unbegrenzt Video-Services, z. B. von Netflix, HBO NOW, Hulu und vielen anderen, zu nutzen. Darüber hinaus können die Kunden mit Binge On™ im Rahmen ihres Datentarifs die dreifache Menge Videos schauen.
- Im Mai 2015 fiel der Startschuss für eine neue Ende-zu-Ende-Verschlüsselung von **De-Mails**. Basis hierfür bildet der weltweit anerkannte Standard „Pretty Good Privacy“ (PGP). Die De-Mail Anbieter Deutsche Telekom, Francotyp-Postalia und United Internet vereinfachten PGP so stark, dass De-Mail Nutzer vertrauliche Nachrichten und Dokumente durchgängig vor Zugriffen Dritter schützen können – und zwar ganz einfach und ohne Vorkenntnisse.
- Speziell für kleinere Mittelständler führten wir zusammen mit MobileIron und EBF im Mai 2015 eine **Mobile Device Management (MDM)**-Lösung ein: Mit der Software „hosted MDM basic“ können Unternehmen ihre Smartphones und Tablets inkl. Apps auf einer zentralen Plattform verwalten, neue Anwendungen zentral aufspielen und die gespeicherten Daten schützen. Dabei wird die MDM-Lösung aus der Cloud bereitgestellt und in unseren geschützten Rechenzentren gesichert.
- Mit unserem neuen Service „**One Number**“ entscheiden unsere Geschäftskunden in Deutschland künftig selbst, welche Rufnummer – Mobilfunk oder Festnetz – bei einem Telefonat angezeigt wird. „One Number“ lässt sich einfach online oder per App an- und ausschalten, konfigurieren und individuell anpassen.
- Mit der neuen „**Enterprise Mobility Management Suite**“ (EMM Suite) von T-Systems können Unternehmen nicht nur mobile Endgeräte konfigurieren, sondern auch Applikationen und Daten sicher managen. Mit dieser umfassenden Komplettlösung aus der Cloud können Mitarbeiter u. a. sicher auf Firmenressourcen zugreifen sowie Daten mobil lesen, editieren und weiterverteilen.
- Seit Oktober 2015 ist unser neues Tablet „**PULS**“ erhältlich: Es dient als handliche Steuerungszentrale für die Telekom Welt zu Hause. Dabei gibt es unseren Kunden jederzeit einen Überblick über ihre Festnetz-Anrufe, Sprachnachrichten, Programminformationen und Smart Home-Anwendungen. Mit nur einem einzigen Log-in besteht Zugriff auf 14 vorinstallierte Telekom Apps.
- Großen und mittelständischen Unternehmen bieten wir seit November 2015 einen Abwehrschutz vor Industriespionage: „**Lauschabwehr**“. Unsere spezialisierten Techniker überprüfen Büros und Konferenzräume auf Abhörtechnik und Schwachstellen. Zudem bieten wir Schulungen für einen verbesserten Umgang mit sensiblen Informationen an sowie maßgeschneiderte Konzepte, um den Informations- und Abhörschutz zu optimieren.
- Im November 2015 öffnete unser Portal „**TelekomCloud**“ seine Pforten: Hier bündeln wir alle unsere Cloud-Angebote für Geschäftskunden. Das Angebot umfasst ausgewählte Lösungen namhafter Partner für Software, Plattformen und Infrastruktur als Service aus der Cloud. Mit der „TelekomCloud“ bekommen unsere Kunden alle Cloud-Dienste kompakt und kompetent aus einer Hand – inkl. Beratungs- und Support-Leistungen durch unsere Cloud-Spezialisten. Unser Portal erfüllt die strengen deutschen Datenschutz-Standards und ist vom TÜV Rheinland zertifiziert.
- Mit unserer neuen Android-basierten App „**Message+**“ können unsere Mobilfunk-Kunden seit Dezember 2015 neue Anruffunktionen nutzen: So kann man vor einem Anruf Dringlichkeit, Betreff, Fotos oder Standort an den Gesprächspartner übermitteln und auch während des Gesprächs Fotos, Videos, Notizen oder den Standort austauschen.
- Anfang Dezember 2015 fiel der Startschuss für unsere sichere europäische **Public Cloud** auf Basis einer Cisco-Cloud-Plattform. Dabei übernimmt T-Systems den Betrieb und Vertrieb des neuen Infrastruktur-Services aus ihrem hochsicheren Rechenzentrum in Bielefeld/Magdeburg. Das Angebot richtet sich an alle unsere Geschäftskunden und ist bestellbar über unser Portal „TelekomCloud“.

## AUSZEICHNUNGEN

Auch im Berichtsjahr erhielten wir eine Vielzahl von Auszeichnungen – u. a. für unsere hervorragenden Netze, unseren herausragenden Service, unsere innovativen Marketing-Konzepte sowie für unsere überaus wertvolle Marke „Telekom“. Die nachfolgende **GRAFIK 13** stellt die wichtigsten Auszeichnungen 2015 zusammen. 

 Weitere Auszeichnungen finden Sie online unter: [www.telekom.com/auszeichnungen](http://www.telekom.com/auszeichnungen)

 Informationen zu unseren Auszeichnungen für unsere Personalarbeit finden Sie im Kapitel „Mitarbeiter“, **SEITE 111 FF.**



## Wesentliche Auszeichnungen 2015



## KONZERNSTRUKTUR

- Geschäftstätigkeit und Organisation
- Leitung und Kontrolle

### GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND ORGANISATION

Wir wollen auch in Zukunft erfolgreich sein. Darum entwickeln wir uns von der klassischen Telefongesellschaft hin zu einem Service-Unternehmen mit ganz neuen Perspektiven. Unser Ziel haben wir dabei immer klar vor Augen: der führende europäische Telekommunikationsanbieter zu sein. Die Basis dafür ist und bleibt unser Kerngeschäft: der Aufbau, der Betrieb und die Vermarktung von Netzen und Kommunikationsdiensten. Zugleich engagieren wir uns intensiv in Geschäftsfeldern, in denen sich neue Wachstumschancen bieten.

Das digitale Zeitalter verändert uns von Grund auf. Um uns herum entsteht eine „Gigabit-Gesellschaft“, in der schnelles Internet zu Hause wie unterwegs völlig selbstverständlich ist. Technisch gesehen müssen also immer größere Datenmengen mit immer höherer Geschwindigkeit transportiert werden. Hierfür braucht es immer leistungsfähigere Netze. Wir bauen diese Netze: Netze, die nicht nur in Zukunft den enorm wachsenden Bedarf an Bandbreite decken, sondern die auch intelligent genug sind, um ganzen Branchen neue Geschäftsfelder zu eröffnen. Dies wollen wir als Deutsche Telekom möglich machen. Zudem haben wir uns das Ziel gesteckt, unseren Kunden Festnetz, Mobilfunk, Internet und Internet-basiertes Fernsehen aus einer Hand zu bieten und sicheren Zugang zu allen privaten Daten zu gewährleisten – und zwar unabhängig von Standort und Endgerät.

Aber es geht um mehr: In vielen Bereichen werden gesellschaftlich wichtige Weichen gestellt. Dass wir auch dort unseren Beitrag leisten wollen, gebietet unser Verständnis von einer verantwortungsvollen Unternehmensführung. Wir glauben, dass wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte miteinander vereinbar sind, und legen unserem Handeln

Nachhaltigkeit zugrunde. Dabei sind verschiedene branchentypische und allgemeine Anforderungen entscheidend für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit. Hierzu gehören kompetente Mitarbeiter und ausgezeichnete Arbeitsbedingungen bei uns im Konzern, aber auch bei unseren Lieferanten, sowie erstklassige Qualität zu wirtschaftlichen Konditionen: bei Datenschutz und -sicherheit, im Service, im Netzausbau, in der Materialbeschaffung. Außerdem gilt es, mögliche Folgen des Klimawandels für unsere Geschäftstätigkeit zu beachten, z. B. unsere Netzinfrastruktur so aufzubauen, dass sie vor Unwettern, Temperaturveränderungen oder höheren Windgeschwindigkeiten geschützt ist. Mit innovativen Produkten und Diensten helfen wir zudem unseren Kunden, ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu reduzieren. Darüber hinaus verringern wir unseren eigenen Energieverbrauch. Über unser Kerngeschäft hinausgehend tun wir alles, um die gesellschaftliche Akzeptanz für unser Handeln sicherzustellen. Das heißt für uns: ethisch und gesetzeskonform zu handeln sowie unsere Stakeholder transparent zu informieren und einzubeziehen.


Das Fundament für unsere verantwortungsvolle Unternehmensführung und den geschäftlichen Erfolg bilden unsere gemeinsamen Unternehmenswerte und unsere Leitlinien, die wie folgt lauten:

- Kunden begeistern und Dinge einfacher machen
- Integrität und Wertschätzung leben
- Offen zur Entscheidung – geschlossen umsetzen
- An die Spitze! Leistung anerkennen – Chancen bieten
- Ich bin die Telekom – auf mich ist Verlass

Wir wollen also ein nachhaltig wachsendes Unternehmen sein, das seine Kunden begeistert, das für seine Anleger Werte schafft und in dem die Mitarbeiter gerne arbeiten.

**Geschäftstätigkeit: führender integrierter Telekommunikationsanbieter.** Wir gehören mit über 156 Millionen Mobilfunk-Kunden, 29 Millionen Festnetz- und rund 18 Millionen Breitband-Anschlüssen zu den

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

führenden integrierten Telekommunikationsunternehmen weltweit. Unseren Kunden bieten wir Produkte und Dienstleistungen aus den Bereichen Festnetz/Breitband, Mobilfunk, Internet und Internet-basiertes Fernsehen für Privatkunden sowie ICT-Lösungen für Groß- und Geschäftskunden. Dabei richten wir uns international aus und sind in über 50 Ländern vertreten.  Mit 44,2 MRD. € erwirtschafteten wir im Geschäftsjahr 2015 rund 64 % unseres Konzernumsatzes außerhalb Deutschlands. Insgesamt beschäftigen wir rund 225 200 Mitarbeiter (31. Dezember 2015).

Das Festnetz-Geschäft umfasst alles rund um die Sprach- und Datenkommunikation durch Festnetz- bzw. Breitband-Technik. Dazu gehören sowohl der Vertrieb von Endgeräten und sonstiger Hardware als auch der Vertrieb von Diensten an Wiederverkäufer. Im Mobilfunk-Geschäft bieten wir Privat- und Geschäftskunden mobile Sprach- und Datendienste an. In Verbindung mit diesen Diensten verkaufen wir Mobilfunk-Geräte und andere Hardware. Darüber hinaus vertreiben wir Mobilfunk-Dienste auch an Wiederverkäufer sowie an Gesellschaften, die Netzleistungen einkaufen und selbstständig an Dritte vermarkten (Mobile Virtual Network Operator (MVNO)). Unsere Großkundensparte T-Systems betreibt mit einer weltumspannenden Infrastruktur aus Rechenzentren und Netzen die Informations- und Kommunikationstechnik für global aufgestellte Unternehmen und öffentliche Institutionen.

**Organisation: vier operative Segmente.** Unsere Finanzberichterstattung steht im Einklang mit unserer Konzernstrategie und basiert auf der folgenden Organisationsstruktur: Unser Konzern ist in vier operative Segmente gegliedert. Die Geschäftstätigkeit dieser operativen Segmente teilt sich bei drei Segmenten nach Regionen, bei einem Segment nach Kunden und Produkten auf.

Die folgende **GRAFIK 14** gibt einen Überblick über die Organisationsstruktur unseres Konzerns, die wir nachfolgend im Detail erläutern.

G 14

**Organisationsstruktur**



Unser operatives Segment **Deutschland** umfasst sämtliche Aktivitäten des Festnetz- und Mobilfunk-Geschäfts für Privat- und Geschäftskunden in Deutschland. Darüber hinaus erbringt es Telekommunikationsvorleistungen für andere operative Segmente im Konzern.

Unser operatives Segment **USA** umfasst sämtliche Mobilfunk-Aktivitäten auf dem US-amerikanischen Markt.


Unser operatives Segment **Europa** umfasst sämtliche Festnetz- und Mobilfunk-Aktivitäten der Landesgesellschaften in Griechenland, Rumänien, Ungarn, Polen, der Tschechischen Republik, Kroatien, den Niederlanden, der Slowakei, Österreich, Albanien, der EJR Mazedonien

und Montenegro. Neben dem Privatkundengeschäft bieten die meisten Landesgesellschaften auch Geschäftskunden ICT-Lösungen an. Den Geschäftskundenbereich haben wir weiter ausgebaut, insbesondere durch die Übernahme der GTS Central Europe Gruppe (GTS) im Jahr 2014. Ebenso zum operativen Segment Europa gehören die Bereiche International Carrier Sales & Solutions (ICSS), Group Technology und die Global Network Factory (GNF): ICSS erbringt hauptsächlich Telekommunikationsvorleistungen für die operativen Segmente in unserem Konzern. Group Technology sorgt für die effiziente und kundengerechte Bereitstellung von Technologien, Plattformen und Services für Mobilfunk und Festnetz. GNF gestaltet und betreibt ein weltweites Netzwerk, um Wholesale-Kunden Sprach- und Datenkommunikation anzubieten.

Unser operatives Segment **Systemgeschäft** betreibt mit einer weltumspannenden Infrastruktur aus Rechenzentren und Netzen die Informations- und Kommunikationstechnik für global aufgestellte Unternehmen und öffentliche Institutionen. So stellt T-Systems Kunden in aller Welt integrierte Lösungen für das digitale Zeitalter zur Verfügung. Aber auch für kleine und mittelständische Unternehmen bietet das operative Segment passende ICT-Lösungen. Kern des Angebots sind Services aus der Cloud, M2M- und Sicherheitslösungen, sich ergänzende hochstandardisierte Produkte aus Mobilfunk und Festnetz sowie Lösungen für virtuelle Zusammenarbeit und IT-Plattformen. Diese bilden die Basis für digitale Geschäftsmodelle der Unternehmenskunden. Das operative Segment Systemgeschäft vereint zwei Geschäftsbereiche: Market Unit und Telekom IT. Schwerpunkt der Telekom IT sind die internen nationalen IT-Projekte unseres Konzerns. Die Market Unit umfasst v. a. das Geschäft mit externen Kunden und ist seit Oktober 2015 in drei Divisionen gegliedert: IT-Division, TC-Division (Telecommunication) sowie Digital Division. Die neue Aufteilung richtet sich stärker an den Bedürfnissen unserer Kunden aus und hilft uns dabei, noch effizienter zu sein und profitabler zu wachsen.

**Group Headquarters & Group Services** umfasst alle Konzerneinheiten, die nicht direkt einem der operativen Segmente zugeordnet sind. Als Richtungs- und Impulsgeber definiert Group Headquarters die strategischen Vorgaben für den Konzern, stellt sicher, dass sie eingehalten werden, und bearbeitet ausgewählte Konzernprojekte. Group Services erbringt seine Leistungen als Dienstleister für den Konzern; dazu zählt neben den typischen Dienstleistungen wie Finanzbuchhaltung, Personal-Service und operativem Einkauf u. a. Vivento: Unser Personaldienstleister vermittelt einerseits Beamte und Angestellte in externe Beschäftigungsverhältnisse, v. a. in den öffentlichen Dienst. Andererseits vermittelt Vivento auch gezielt intern, um fachliches Know-how in unserem Konzern zu halten und den Einsatz externer Mitarbeiter zu reduzieren. Darüber hinaus gibt es die Bereiche Group Real Estate Management und MobilitySolutions als Komplettanbieter von Fuhrpark-Management und Mobilitätsleistungen. Unsere zentrale Innovationseinheit Digital Business Unit haben wir Mitte des Jahres 2015 neu ausgerichtet: Sie arbeitet seitdem unter dem Namen Group Innovation<sup>+</sup> an der Erschließung neuer Geschäftsfelder und Produkte – in engem Dialog mit unseren operativen Segmenten. Aufgrund der geschlossenen Vereinbarung über den Verkauf des Joint Ventures EE an die britische BT wurde EE bis zum Vollzug der Transaktion am 29. Januar 2016 in den als zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerten und Veräußerungsgruppen ausgewiesen. 

 Unsere Präsenzstandorte finden Sie unter: [www.telekom.com/weltweit](http://www.telekom.com/weltweit)

 Für nähere Informationen verweisen wir auf Angabe 32 „Segmentberichterstattung“ im Konzern-Anhang, **SEITE 218 FF.**

## LEITUNG UND KONTROLLE

Das Vergütungssystem des Vorstands orientiert sich am langfristigen Erfolg des Konzerns, das des Aufsichtsrats enthält seit dem 1. Januar 2013 keine langfristigen Vergütungsbestandteile mehr. Die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex werden eingehalten.

Die Geschäftsverteilung des Vorstands sieht zum 31. Dezember 2015 sieben Vorstandsbereiche vor. Vier davon sind die zentralen Führungsbereiche:

- Vorstandsvorsitzender

und die Vorstandsressorts

- Finanzen
- Personal
- Datenschutz, Recht und Compliance


Zudem gibt es drei weitere segmentbezogene Vorstandsbereiche:

- Deutschland
- Europa und Technik
- T-Systems

**Veränderungen im Vorstand.** Dr. Christian P. Illek ist mit Wirkung zum 1. April 2015 zum Vorstandsmitglied Personal und Arbeitsdirektor bestellt worden. Die Wiederbestellung von Claudia Nemat zum Vorstandsmitglied Europa und Technik erfolgte mit Beschluss vom 16. Dezember 2015 mit Wirkung zum 1. Oktober 2016 für fünf Jahre.

**Veränderungen im Aufsichtsrat (Vertreter der Anteilseigner).** Dr. h. c. Bernhard Walter verstarb am 11. Januar 2015. Ines Kolmsee wurde mit Wirkung zum 31. Januar 2015 gerichtlich in den Aufsichtsrat bestellt und legte ihr Mandat mit Ablauf des 8. April 2015 nieder. Prof. Dr. Michael Kaschke, der zum 22. April 2015 zunächst gerichtlich in den Aufsichtsrat bestellt worden war, wurde durch die Hauptversammlung am 21. Mai 2015 in den Aufsichtsrat gewählt. Dr. Wulf H. Bernotat wurde durch die Hauptversammlung am 21. Mai 2015 für eine weitere Amtszeit in den Aufsichtsrat gewählt.

**Veränderungen im Aufsichtsrat (Arbeitnehmervertreter).** Auf Seiten der Arbeitnehmervertreter gab es keine Veränderungen im Geschäftsjahr 2015. Waltraud Litzenberger hat ihr Mandat mit Ablauf des 31. Dezember 2015 niedergelegt. Nicole Koch wurde zum 1. Januar 2016 gerichtlich in den Aufsichtsrat bestellt.

Der Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG überwacht die Geschäftsführung des Vorstands und berät ihn. Er setzt sich aus 20 Mitgliedern zusammen, von denen zehn die Aktionäre und zehn die Arbeitnehmer vertreten. 

Die Bestellung und die Abberufung von Mitgliedern des Vorstands erfolgen auf Grundlage der §§ 84, 85 AktG, § 31 MitbestG.

Änderungen der Satzung richten sich nach den §§ 179, 133 AktG und §§ 18, 21 der Satzung. Dabei ist der Aufsichtsrat gemäß § 21 der Satzung ermächtigt, die Satzung ohne Beschluss der Hauptversammlung an neue gesetzliche Vorschriften anzupassen, die für die Gesellschaft verbindlich werden, und Änderungen der Satzung zu beschließen, die nur die Fassung betreffen.

T 010

## Zusammensetzung des Vorstands

Mitglieder des Vorstands	Ressort
Timotheus Höttges	Vorstandsvorsitzender (CEO)
Reinhard Clemens	T-Systems
Niek Jan van Damme	Deutschland
Thomas Dannenfeldt	Finanzen (CFO)
Dr. Christian P. Illek	Personal
Dr. Thomas Kremer	Datenschutz, Recht und Compliance
Claudia Nemat	Europa und Technik

## KONZERNSTRATEGIE

- Deutsche Telekom will führender Telekommunikationsanbieter in Europa sein
- Auch 2015 erfolgreiche Umsetzung der Konzernstrategie

### UNSERE KONZERNSTRATEGIE „LEADING EUROPEAN TELCO“

Seit 2014 richten wir unser unternehmerisches Handeln an unserer Strategie „Leading European Telco“ aus – mit dem Ziel, der führende Telekommunikationsanbieter in Europa zu sein. Wir sehen uns als treibende Kraft für ein modernes und wettbewerbsfähiges digitales Europa. Unser Führungsanspruch erstreckt sich dabei auf vier Dimensionen: bestes Netz, bester Service, beste Produkte und bevorzugter Anbieter für Geschäftskunden. Darüber hinaus setzen wir uns dafür ein, dass alle Menschen an der Informations- und Wissensgesellschaft teilhaben können, und versuchen im Sinne nachhaltigen Wirtschaftens ökonomische, ökologische und soziale Ziele in Einklang zu bringen. So streben wir in allen Stufen der Wertschöpfungskette einen positiven Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung an. Die Handlungsschwerpunkte unseres Nachhaltigkeits-Managements orientieren sich dabei sowohl an der Bedeutsamkeit für unseren Geschäftserfolg als auch an den Erwartungen unserer Stakeholder. 

Wie die GRAFIK 15 zeigt, basiert unsere Strategie „Leading European Telco“ auf vier Handlungsfeldern, die sich aus unserem Führungsanspruch ableiten und die auf unsere Kunden ausgerichtet sind, sowie auf drei unterstützenden Handlungsfeldern, die den Rahmen für unser internes Handeln bilden.

G 15


### Konzernstrategie „Leading European Telco“




### STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER

#### Integrierte IP-Netze


Unser Kerngeschäft ist der Aufbau, der Betrieb und die Vermarktung von Netzen und Kommunikationsdiensten. Unseren Kunden wollen wir das


 **Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom**

 Weitere Informationen finden Sie im Kapitel „Corporate Responsibility“, SEITE 100 FF.

 Einzelheiten zur Aufsichtsrats Tätigkeit im Geschäftsjahr 2015 werden auf SEITE 36 FF. dargestellt.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

beste Netz und die schnellstmögliche Verbindung bieten. Daher ist für uns eine überdurchschnittliche **Netzqualität** ein herausragendes Merkmal, mit dem wir uns vom Wettbewerb deutlich abheben können. Regelmäßig schneiden wir bei unabhängigen Netztests hervorragend ab: ein Beleg dafür, dass wir unsere Netze konsequent ausbauen und – auch bei steigendem Wettbewerbsdruck – Qualitätsführer bleiben. Dabei dient der Ausbau unserer Netze unternehmerischen und gesellschaftlichen Zielen: Ein modernes Netz macht unsere Produkte und Dienstleistungen für eine größere Anzahl potenzieller Kunden attraktiv und erhöht so unser Umsatzpotenzial. Moderne Netze und Anlagen steigern auch unsere Energieeffizienz. Gleichzeitig geben wir mehr Menschen Zugang zu modernen Informations- und Telekommunikationsdiensten. 

Unser gesamtes Festnetz stellen wir sukzessive für alle Kunden auf **Internet-Protokoll (IP)** um. Ein **integriertes paneuropäisches IP-Netz** soll uns langfristig in die Lage versetzen, die Wünsche unserer Kunden schnell, flexibel und kostengünstig zu bedienen. Die schrittweise Migration hin zu modernen IP-Netzen haben wir in Kroatien und Montenegro 2015 abgeschlossen. In Deutschland und unseren weiteren integrierten Landesgesellschaften ist diese Transformation in vollem Gange und soll bis 2018 komplett abgeschlossen sein. 

In unsere Festnetze werden wir weiter investieren, um eine optimale Breitband-Versorgung zu schaffen und wettbewerbsfähig zu bleiben. Mit der Anschlusstechnik **FTTO** bringen wir die Glasfaser näher zu unseren Kunden und steigern so die Bandbreiten. In Deutschland planen wir, bis 2018 ca. 80 % der Bevölkerung eine Download-Bandbreite von mindestens 50 MBit/s anbieten zu können – z. B. mittels der Vectoring-Technologie.

Im Mobilfunk wollen wir unsere **LTE-Netze** weiter ausbauen: In Deutschland planen wir, bis 2018 ca. 95 % der Bevölkerung mit LTE zu versorgen, in unseren europäischen Landesgesellschaften sollen die Anteile zwischen 75 und 95 % liegen. Außerdem wollen wir in Deutschland deutlich mehr **WLAN-HotSpots** anbieten und unser Mobilfunknetz mithilfe kleiner, leistungsfähiger Funkzellen (Small Cells) noch engmaschiger ausbauen. In den USA haben wir mit unserem 4G/LTE-Netz Ende 2015 über 304 Millionen Menschen erreicht.

Als ein führender Telekommunikationsanbieter arbeiten wir bei der Entwicklung und Standardisierung des **Mobilfunk-Standards der 5. Generation (5G)** aktiv mit. 5G wird z. B. ermöglichen, Telekommunikationsnetze in Festnetz und Mobilfunk noch effizienter zu betreiben und die Qualität von kritischen Diensten zu verbessern, insbesondere im Umfeld des Internets der Dinge.

### Kunden begeistern


Mit dem besten Netz, integrierten Produkten und dem besten Service schaffen wir ein **herausragendes Kundenerlebnis**. Wir begeistern unsere Kunden mit Kompetenz, Einfachheit und Schnelligkeit. Auch darum verbessern wir kontinuierlich unsere Prozesse und IT-Systeme.


**Fixed Mobile Convergence (FMC)**, also die gemeinsame Vermarktung von Festnetz und Mobilfunk in einem Produkt, bietet unseren Kunden ein nahtloses Telekommunikationserlebnis – einheitlich und technologieübergreifend. Unser Angebot an solchen konvergenten Produkten wollen wir deshalb deutlich erweitern – auch, um neue Kunden zu gewinnen sowie bei bestehenden Kunden die Loyalität zu erhöhen und den Umsatz zu steigern. Bis Ende 2015 haben sich in Deutschland rund 2 Millionen Kunden für „MagentaEins“ entschieden. Damit sind wir auf

gutem Wege, unser Ziel von 3 Millionen FMC-Kunden bis 2018 zu erreichen. Insgesamt konnten die integrierten Landesgesellschaften unseres operativen Segments Europa Ende 2015 ungefähr 1 Million Kunden für unsere FMC-Produkte gewinnen.


Unsere Kunden profitieren von unserem **konvergenten Produkt-Portfolio**: Sie erleben, wie einfach und unkompliziert Telekommunikation sein kann. Ein Beispiel dafür ist die EU-Flatrate, die nur unsere „MagentaEins“ Kunden buchen können. Unseren **Hybrid-Router** hatten wir in Deutschland 2014 eingeführt: Er kombiniert die Stärken von Festnetz – hohe gleichbleibende Kapazität – mit denen des Mobilfunks – hohe Übertragungsgeschwindigkeit. Im Berichtsjahr haben wir das Versorgungsgebiet für den Hybrid-Router deutlich ausgeweitet. 2015 starteten wir in Deutschland den Vertrieb eines Steuerungsgeräts (Tablet PULS) für alle Telekommunikationsdienste.

Bis 2018 wollen wir unseren **Kunden-Service** verbessern: kunden- und effizienzorientiert. Auf allen Kanälen – Shop, Hotline und Online – wollen wir unseren Kunden ein hervorragendes und konsistentes Service-Erlebnis bieten. Dabei legen wir ein besonderes Augenmerk auf den Ausbau unseres Online-Kanals sowie auf den nahtlosen Wechsel für unsere Kunden zwischen den einzelnen Kanälen. 2015 konnten wir den Kunden-Service an vielen Stellen verbessern, so haben wir z. B. in Deutschland eine leistungsfähige Kundencenter-App eingeführt sowie unsere Portallandschaft modernisiert. Telekom Romania ist Vorreiter bei der integrierten Vertriebs- und Service-App, welche alle relevanten Anliegen unserer Kunden bedienen kann.

Die **Kundenbindung-/zufriedenheit** messen wir mit der weltweit anerkannten TRI\*M-Methodik. Auf Basis dieser TRI\*M-Steuerungsgröße verbessern wir u. a. unsere Prozesse im Kundenkontakt sowie unsere Produkte und Dienstleistungen. So ermitteln wir mit Befragungen die Loyalität unserer Kunden gegenüber unserem Unternehmen. Die Ergebnisse werden in einer Kennzahl dargestellt: dem TRI\*M-Index, auf einer Skala von minus 66 bis plus 134. Im Berichtsjahr lag der Wert bei 67,4 Punkten gegenüber 65,9 Punkten im Vorjahr. Bis 2018 wollen wir jeweils eine leichte Steigerung pro Jahr erreichen. 

Für unsere Kunden sind **Datenschutz und -sicherheit** sehr wichtig und daher für uns im Wettbewerb ein wichtiger Differenzierungsfaktor. Unseren Kunden garantieren wir, dass wir mit ihren Daten sicher und vertrauensvoll umgehen. Wir sehen im Bereich Datenschutz und -sicherheit auch ein wachsendes Geschäftsfeld, das wir mit bestehenden und neuen Security-Lösungen deutlich ausbauen wollen. 2015 haben wir darum alle Sicherheitsaktivitäten in einer neuen Organisationseinheit konzernweit gebündelt. 

### Mit Partnern gewinnen

Wir sind ein innovatives Unternehmen. Unsere eigene Innovationskraft konzentrieren wir auf unser Netz, unsere Prozesslandschaft, ausgewählte Plattformen für Produktion und Vertrieb unserer Produkte sowie auf unsere Zugangsprodukte. Zusammen mit Partnern bieten wir ein breiteres Angebot von Diensten und Produkten und liefern die digitalen Angebote, die unsere Kunden wünschen. Unseren Partnern bieten wir Zugang zu einer großen und attraktiven Kundenbasis, zu unserem etablierten Marketing und Vertrieb sowie zu technischen Vorleistungen. Zudem bieten diese Partnerschaften die Chance, sich vom Wettbewerb abzuheben. 



Weitere Informationen zu unserem ausgezeichneten Netz finden Sie im Kapitel „Wichtige Ereignisse im Geschäftsjahr 2015“, SEITE 54 FF.



Informationen über den aktuellen Stand unseres Netzausbaus finden Sie im Kapitel „Wichtige Ereignisse im Geschäftsjahr 2015“, SEITE 54 FF.



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom



Weitere Informationen zu unseren Kooperationen finden Sie im Kapitel „Wichtige Ereignisse im Geschäftsjahr 2015“, SEITE 54 FF.



Wir wollen der bevorzugte Telekommunikationsanbieter sein, über den innovative Partner ihre Produkte vermarkten. Darum haben wir eine **standardisierte Plattform** entwickelt, die man sich wie eine Steckerleiste vorstellen kann, an die Partner mit ihren Diensten einfach andocken (siehe GRAFIK 16). Im Herbst 2015 haben wir in der Tschechischen Republik, Griechenland und Kroatien die „Steckerleiste“ in Betrieb genommen. 2016 werden u. a. Polen, Albanien, Österreich und Montenegro folgen. Als erster Partner wird FRAG, ein Portal für digitale Inhalte wie Musik und E-Books, in der Tschechischen Republik an die Steckerleiste angeschlossen. Wir planen, weitere Partner aufzunehmen, z. B. aus den Bereichen Cloud Gaming und Sicherheit.

G 16

#### Deutsche Telekom Partnering-Plattform



Darüber hinaus entwickeln wir unser **TV-Geschäft** weiter und wollen auch hier weiter wachsen. Wir machen attraktive Inhalte auf allen Bildschirmen zugänglich. Um ein noch besseres TV-Erlebnis zu garantieren, führen wir z. B. in Deutschland bis 2016 eine neue TV-Plattform ein: Das Fernsehen der nächsten Generation bietet sowohl eine komplett überarbeitete Benutzeroberfläche als auch neue, innovative Produktmerkmale. Zudem beinhaltet das Produkt nach wie vor das umfangreichste HD-Angebot wie auch die besten Abrufinhalte.

Mit unseren **Cloud-Partnerlösungen** wie z. B. Microsoft Azure und Office 365, Salesforce, Informatica oder der Cisco Intercloud bieten wir unseren Kunden ein attraktives Plattform-Angebot aus einer Hand, vollintegriert, sicher und „made in Germany“. Im Bereich Public Cloud sind wir gerade dabei, dieses Angebot noch zu erweitern – um die Open Telekom Cloud, ein gemeinsames Public IaaS (Infrastructure as a Service)-Angebot mit unserem Partner Huawei. Die vollautomatisierte Bereitstellung und effiziente Produktion in unserem Hochleistungsrechenzentrum in Biere/Magdeburg machen es möglich, dass wir die Open Telekom Cloud günstiger anbieten können als vergleichbare Angebote auf dem Markt.

#### Führend bei Geschäftskunden

Der Ausbau unserer Marktposition bei Geschäftskunden ist ein wichtiger Schritt zum führenden Telekommunikationsunternehmen in Europa. Das Geschäft mit IT- und Telekommunikations-Services aus der Cloud wächst ungebrochen, deshalb bauen wir unser **Cloud-Ökosystem** mit marktführenden Technologiepartnern immer weiter aus. Bereits heute sind wir mit unseren skalierbaren Cloud-Plattformen einer der führenden Anbieter in Europa; in allen Geschäftskundensegmenten wachsen wir schneller als der Markt. Damit unsere Großkundensparte T-Systems nachhaltig profitabel agieren kann, haben wir das bisherige Geschäftsmodell der Market Unit erfolgreich angepasst und in drei Divisionen aufgeteilt: IT-Division, TC-Division (Telecommunication) und Digital Division.

Neben dem klassischen IT- und Telekommunikationsgeschäft setzen wir weiter verstärkt auf plattformbasierte Dienste und Cloud Services, so z. B. im Bereich **Industrial Internet/Internet der Dinge**. Hier initiieren wir zukunftsweisende Kooperationen rund um das vernetzte Automobil, u. a. mit führenden Unternehmen der Automobilindustrie wie BMW

oder Bosch. Vor allem die Digital Division innerhalb von T-Systems wird ein wichtiger Wachstumsmotor sein: In den Geschäftsfeldern Gesundheit, Vernetztes Automobil, Industrial Internet/Internet der Dinge sowie eigenen und Partner-Cloud-Produkten erwarten wir bis 2018 deutlich zweistellige Wachstumsraten. Bis 2018 wollen wir mehr als die Hälfte des externen T-Systems Umsatzes in solchen **digitalen Wachstumfeldern** erzielen. 2015 lag der Anteil im Jahresdurchschnitt bei 37%.

#### UNTERSTÜTZENDE HANDLUNGSFELDER

Die unterstützenden Handlungsfelder bilden den Rahmen für unser internes Handeln.

**Portfolio transformieren.** 2015 haben wir unser **Beteiligungs-Portfolio** mit Blick auf unser strategisches Ziel weiterentwickelt. So haben wir und der französische Telekommunikationsanbieter Orange mit der britischen BT eine Vereinbarung über den Verkauf des Joint Ventures EE geschlossen und damit am britischen Markt den führenden integrierten Telekommunikationsanbieter geschaffen. Nach Vollzug der Transaktion am 29. Januar 2016 sind wir mit einem Anteil von 12% größter Aktionär von BT und partizipieren damit an der Entwicklung von BT bzw. weiterhin an der Entwicklung des britischen Telekommunikationsmarkts. Unsere Online-Plattform t-online.de und unseren Digitalvermarkter InteractiveMedia haben wir an Ströer veräußert; im Gegenzug erhielten wir eine Beteiligung an Ströer in Höhe von rund 11,6%. Wir konzentrieren uns also weiterhin auf unser Kerngeschäft, bleiben aber gleichzeitig mit starken Partnern in Wachstumfeldern präsent.

**Finanzziele & Effizienz weiterentwickeln.** Unsere **Finanzstrategie** sorgt dafür, dass unsere Bilanzrelationen weiterhin solide bleiben. Wir wollen unsere Kapitalkosten mittelfristig verdienen und unser Anlagevermögen im Hinblick auf Auslastung und Ersatzinvestitionen kostenoptimal bewirtschaften. An unserer strengen Kostendisziplin halten wir fest.

**Führungskompetenz & Leistungsorientierung ausbauen.** Die digitale Transformation macht Arbeiten flexibler, virtueller und partizipativer. Unsere Führungskräfte sind die Architekten der digitalen Transformation und begleiten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das neue digitale Zeitalter. Die Basis dafür bilden unsere Führungsgrundsätze zur Zusammenarbeit, Innovation und Leistungsförderung, unsere Leitlinien sowie unser Führungsmodell „Lead to win – Führen, um zu gewinnen“, das bereits seit zwei Jahren auf einen kontinuierlichen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter setzt. Im Mittelpunkt stehen dabei die Rückmeldung zu Leistung und Entwicklung, eine direkte Verknüpfung zwischen Leistungsbeurteilung und Incentivierung sowie die Ableitung persönlicher Entwicklungspfade. Auch die Personalarbeit wird neu organisiert. Dabei leitet uns der Anspruch, die Transformation unseres Unternehmens nachhaltig und mit Weitsicht zu gestalten.

#### WACHSTUMSFELDER

Auf dem Kapitalmarkttag 2012 haben wir für fünf Wachstumfelder Ambitionsniveaus für das Jahr 2015 kommuniziert. In den Folgejahren haben wir in einem sich schnell wandelnden Marktumfeld verschiedene Anpassungen der Konzernstrategie vorgenommen. So haben wir eine strategische Neuausrichtung der Digital Business Unit und der T-Systems beschlossen und den Bereich Internet-Angebote verstärkt auf Partnermodelle umgestellt. Dadurch haben wir für die Wachstumfelder „Intelligente Netzlösungen“ und „T-Systems (externer Umsatz)“ das jeweils 2012 kommunizierte Niveau nicht realisiert. Aufgrund des im Februar 2014 vollzogenen Verkaufs von 70% der Anteile an

Weitere Informationen zu den Schwerpunkten unserer Personalarbeit finden Sie im Kapitel „Mitarbeiter“, SEITE 111 FF.



52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

der Scout24 Gruppe sowie der Veräußerung unserer Online-Plattform t-online.de und unseres Digitalvermarkters InteractiveMedia an Ströer im November 2015 haben wir das damals für die „Internet-Angebote“ angekündigte Ambitionsniveau nicht weiter verfolgt. Dagegen haben wir insbesondere beim Wachstumsfeld „Mobiles Internet“ das ausgegebene Ambitionsniveau von rund 10 MRD. € mit 13,5 MRD. € weit übertrafen. Das Ambitionsniveau von „Vernetztes Zuhause“ von rund 7 MRD. € haben wir mit 6,4 MRD. € nahezu erreicht. Im Rahmen unserer Strategie „Leading European Telco“ wird die Systematik der fünf Wachstumsfelder nicht mehr fortgeführt.

Zusammenfassend drückt sich unsere Strategie „Leading European Telco“ auch in unserem Ziel aus:

#### der führende europäische Telekommunikationsanbieter zu sein.

- Als einer der **führenden Anbieter** verfügen wir bereits heute über sehr leistungsfähige Netze und bieten unseren Kunden hervorragenden Service.
- Unsere Netze sind **integriert** und nutzen einheitliche technische Standards.
- Wir liefern die Plattformen für **erfolgreiche Partnerschaften** im Privat- wie im Geschäftskundensegment.
- Wir sind im Kern **Telekommunikationsanbieter** – erweitert um ausgewählte ICT-Geschäftsmodelle.

## KONZERNSTEUERUNG

- Auch 2015 Finanzstrategie konsequent umgesetzt
- Konzernweites Wert-Management

Wir bekennen uns weiterhin zum Konzept der wertorientierten Unternehmensführung. Um unseren Konzern erfolgreich und nachhaltig zu steuern, müssen wir die Erwartungen aller Interessengruppen stets im Blick haben.

- Die **Aktionäre** erwarten eine angemessene und verlässliche Verzinsung auf ihr eingesetztes Kapital.
- Die **Fremdkapitalgeber** erwarten eine angemessene Verzinsung und die Fähigkeit zur Schuldentrückzahlung.
- Die **Mitarbeiter** erwarten sichere Arbeitsplätze mit Zukunftsperspektiven sowie eine verantwortungsvolle Gestaltung des notwendigen Personalumbaus.
- Die **„Unternehmer im Unternehmen“** erwarten ausreichend Investitionsmittel, um das zukünftige Geschäft zu gestalten und um Produkte, Innovationen und Services für die Kunden zu entwickeln.


## FINANZSTRATEGIE

Wir wollen einen Ausgleich der unterschiedlichen Erwartungen dieser Interessengruppen sicherstellen, damit genügend Mittel für eine attraktive Dividendenpolitik, den Schuldenabbau, einen verantwortungsvollen Personalumbau sowie Investitionen für ein positives Kundenerlebnis zur Verfügung stehen.

Auf unserem Kapitalmarkttag in Bonn im Februar 2015 bestätigten wir unsere bestehende Finanzstrategie in ihrer grundlegenden Struktur auch für die Folgejahre. Dazu gehören das Erreichen unserer angestrebten Finanzrelationen – relative Verschuldung (Verhältnis von Netto-Finanzverbindlichkeiten zum bereinigten EBITDA) und Eigenkapitalquote – sowie eine Liquiditätsreserve, die mindestens die Kapitalmarktfälligkeiten der nächsten 24 Monate abdeckt. Mit diesen klaren Aussagen wollen wir unser Rating in einem Korridor von A-/BBB halten und den uneingeschränkten Zugang zum Kapitalmarkt sicherstellen.

Für die Aktionäre gibt es – vorbehaltlich der notwendigen Gremienbeschlüsse und weiterer gesetzlicher Voraussetzungen – eine verlässliche Dividendenpolitik. Diese sieht für die Geschäftsjahre 2015 bis 2018 eine Dividende von mindestens 0,50 € je dividendenberechtigter Aktie vor. Bei der Bemessung der Dividendenhöhe für die genannten Geschäftsjahre soll auch das relative Wachstum des Free Cashflows berücksichtigt werden. Unseren Aktionären bieten wir damit eine attraktive Rendite und Planbarkeit. Nach dem Erfolg in den beiden Vorjahren haben wir unseren Aktionären auch für das Geschäftsjahr 2014 wieder die Möglichkeit angeboten, statt der Auszahlung der Dividende in bar die Umwandlung in Aktien der Deutschen Telekom AG zu wählen. Letzteres bietet Investoren die Chance, Mittel in unserem Unternehmen zu belassen, die Finanzrelationen weiter zu verbessern und vom Erfolg ihrer Investition langfristig noch mehr zu profitieren. Dieses Angebot wurde in noch größerem Umfang als im Vorjahr angenommen. Für das Geschäftsjahr 2015 erwägen wir, unseren Aktionären diese Wahlmöglichkeit erneut anzubieten.

Auch für die kommenden Jahre sind weiterhin hohe Gesamtinvestitionen geplant. Der Investitionsspielraum soll genutzt werden, um unsere Breitband-Infrastruktur weiter auszubauen und die Transformation des Unternehmens auf ein IP-basiertes Produktionsmodell weiter voranzutreiben. Im Mobilfunk geschieht der Infrastrukturausbau auf Basis des modernsten Standards LTE; im Festnetz mit Glasfaser und Vectoring.

Die Finanzstrategie unterstützt die Transformation unseres Konzerns hin zur „Leading European Telco“.  Um nachhaltig Wertzuwachs zu generieren, wollen wir unsere Kapitalkosten mittelfristig verdienen. Dieses Ziel soll zum einen durch eine Optimierung der Auslastung unseres Anlagevermögens erreicht werden. So war im operativen Segment Deutschland z. B. die Vermarktung des **Kontingentsmodells** auch 2015 weiterhin sehr erfolgreich. Im operativen Segment Europa konnte z. B. die vollständige Migration von Festnetz-Kunden auf die IP-Technologie sowohl in Kroatien als auch in Montenegro abgeschlossen werden. Insgesamt sind damit schon vier Länder vollständig IP-basiert. Die IP-Migration wird weiter stark vorangetrieben; 2018 wird sie in allen Landesgesellschaften abgeschlossen sein.

 Siehe Kapitel „Konzernstrategie“, SEITE 60 FF.

G 17

## Unsere Finanzstrategie bis 2018

Eigenkapital	Strategie „Leading European Telco“				Fremdkapital
<b>Verlässliche Ausschüttungspolitik</b>	<b>Integrierte IP-Netze</b>	<b>Kunden begeistern</b>	<b>Mit Partnern gewinnen</b>	<b>Führend bei Geschäftskunden</b>	<b>Uneingeschränkter Zugang zum Fremdkapitalmarkt</b>
<b>Dividende<sup>a</sup></b> folgt Free Cashflow-Wachstum mind. 0,50 €/Aktie und Jahr Attraktive Option: Erfüllung des Dividendenanspruchs in Aktien	Werte schaffen: ROCE > WACC				<b>Rating:</b> A-/BBB <b>Nettoschulden/ber. EBITDA:</b> 2 bis 2,5x <b>Eigenkapitalquote:</b> 25 bis 35% <b>Liquiditätsreserve:</b> deckt Kapitalmarktfälligkeiten der nächsten 24 Monate
	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1 Infrastruktur-Transformation</b> Unterstützung der IP-Migration und der Transformation der Netzwerk-Infrastruktur</li> <li><b>2 Kosten-Transformation</b> Reduzierung der indirekten Kosten</li> <li><b>3 Portfolio-Management</b> Beitrag zur Erreichung unseres präferierten Geschäftsmodells (integriert + B2C/B2B) und zur Wertgenerierung</li> <li><b>4 Risiko-Management</b> Beibehaltung eines Länder-Portfolios mit geringem Risiko</li> </ol>				

<sup>a</sup>Vorbehaltlich der notwendigen Gremienbeschlüsse und weiterer gesetzlicher Voraussetzungen.

Zum anderen soll unser Ziel, die Kapitalkosten zu verdienen, durch eine strenge Kostendisziplin und verbesserte funktionsübergreifende Zusammenarbeit erreicht werden. Hierfür wurde die „Target Costing“-Methode mithilfe von Schulungsprogrammen international ausgerollt und ist ab 2016 verpflichtend bei allen wesentlichen Investitionsentscheidungen anzuwenden. Damit wollen wir weg von einer historischen Betrachtung unserer Kosten und stattdessen einen konsequenten Zielkostenpfad verfolgen, der sich an den zukünftig erzielbaren Marktpreisen orientiert. Auch durch weitere Effizienzsteigerungsmaßnahmen in den Verwaltungsfunktionen sichern wir unsere Zukunftsfähigkeit. Seit 2013 legen wir zusätzlich bei der Steuerung einen Fokus auf das unbereinigte EBIT. Durch die Berücksichtigung von Investitionskosten liegt das EBIT näher am ROCE-Konzept (zur Erläuterung der Steuerungsgröße ROCE wird auf die Ausführungen im weiteren Verlauf dieses Kapitels verwiesen) und unterstützt damit unseren konsequenten Fokus auf eine effiziente Kapitalallokation im Konzern Deutsche Telekom.

Im Geschäftsjahr 2015 wurden erfolgreich Portfolio-Veränderungen durchgeführt, wie z. B. die Vereinbarung über den Verkauf des Joint Ventures EE an die britische BT, der Verkauf des Portalgeschäfts t-online.de und von InteractiveMedia an Ströer sowie der Erwerb der Minderheitenanteile an unserer Tochtergesellschaft Slovak Telekom.

#### WERT-MANAGEMENT UND STEUERUNGSSYSTEM

Um unsere strategischen Ziele besser setzen und erreichen zu können, verfolgen wir ein konzernweites Wert-Management. Schließlich braucht es konkrete Leistungsindikatoren, um den Erfolg zu messen. Die Grundlage dafür ist ein zuverlässiges und verständliches Steuerungssystem. Einen Überblick über unsere bedeutsamsten finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren geben die folgenden Erläuterungen (siehe auch TABELLEN 011 und 012).

T 011

#### Finanzielle Leistungsindikatoren

		2015	2014	2013	2012	2011
ROCE	%	4,8	5,5	3,8	(2,4)	3,8
Umsatz	Mrd. €	69,2	62,7	60,1	58,2	58,7
Betriebsergebnis (EBIT)	Mrd. €	7,0	7,2	4,9	(4,0)	5,6
EBITDA (bereinigt um Sondereinflüsse)	Mrd. €	19,9	17,6	17,4	18,0	18,7
Free Cashflow (vor Ausschüttung, Investitionen in Spektrum) <sup>a</sup>	Mrd. €	4,5	4,1	4,6	6,2	6,4
Cash Capex <sup>b</sup>	Mrd. €	(10,8)	(9,5)	(8,9)	(8,0)	(8,3)
Rating (Standard & Poor's, Fitch)		BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+
Rating (Moody's)		Baa1	Baa1	Baa1	Baa1	Baa1

<sup>a</sup>Sowie vor PTC- und AT&T-Transaktionen und Ausgleichsleistungen für Mitarbeiter der MetroPCS.

<sup>b</sup>Vor Investitionen in Spektrum.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

**RENTABILITÄT**

Um zu unterstreichen, wie wichtig uns eine langfristig erfolgreiche Entwicklung unseres Konzerns ist, haben wir die nachhaltige Konzernwertsteigerung in den mittelfristigen Zielen festgeschrieben und als Kennzahl im gesamten Konzern implementiert. Unsere zentrale Steuerungsgröße ist seit 2009 die Kapitalrendite (**Return On Capital Employed (ROCE)**). Um die Kapitalrendite zu ermitteln, wird das operative Ergebnis nach Abschreibungen und kalkulatorischen Steuern (Net Operating Profit After Taxes (NOPAT)) ins Verhältnis zum dafür notwendigen durchschnittlich im Jahresverlauf gebundenen Vermögen (Net Operating Assets (NOA)) gesetzt.


Mit dem Leistungsindikator ROCE verankern wir unser Ziel der nachhaltigen Konzernwertsteigerung in allen operativen Maßnahmen. Zusätzlicher Wert erwächst dann, wenn die Rendite auf das eingesetzte Vermögen größer ist als die Kapitalkosten. Unser Ziel ist es also, die aus dem Kapitalmarkt abgeleiteten Renditevorgaben der Fremd- und Eigenkapitalgeber zu verdienen bzw. zu übertreffen. Maßstab für den Verzinsungsanspruch ist der Kapitalkostensatz. Diesen ermitteln wir als gewichteten Durchschnittskostensatz aus Eigen- und Fremdkapitalkosten (Weighted Average Cost of Capital (WACC)).


Wir sind der Meinung, dass der ROCE die Erwartungen unserer oben beschriebenen vier Interessengruppen am besten widerspiegelt. Die Kennzahl misst, wie effizient wir mit dem eingesetzten Kapital wirtschaften. Gerade für eine langfristige Betrachtung ist ROCE eine sehr aussagekräftige Kennzahl, weil sie beides berücksichtigt: das durch unsere kapitalintensive Infrastruktur enorm große gebundene Vermögen und dessen Auslastung. Hieraus wird der entscheidende Vorteil dieser Kennzahl deutlich: Im Fokus steht nicht die absolute Höhe des erzielten

Ergebnisses, sondern wie viel Ergebnis das eingesetzte Kapital dabei erbringt. ROCE eröffnet uns eine ganzheitliche Perspektive, sodass wir mit neuen Impulsen über unsere Investitionen nachdenken.

**UMSATZ UND ERGEBNIS**

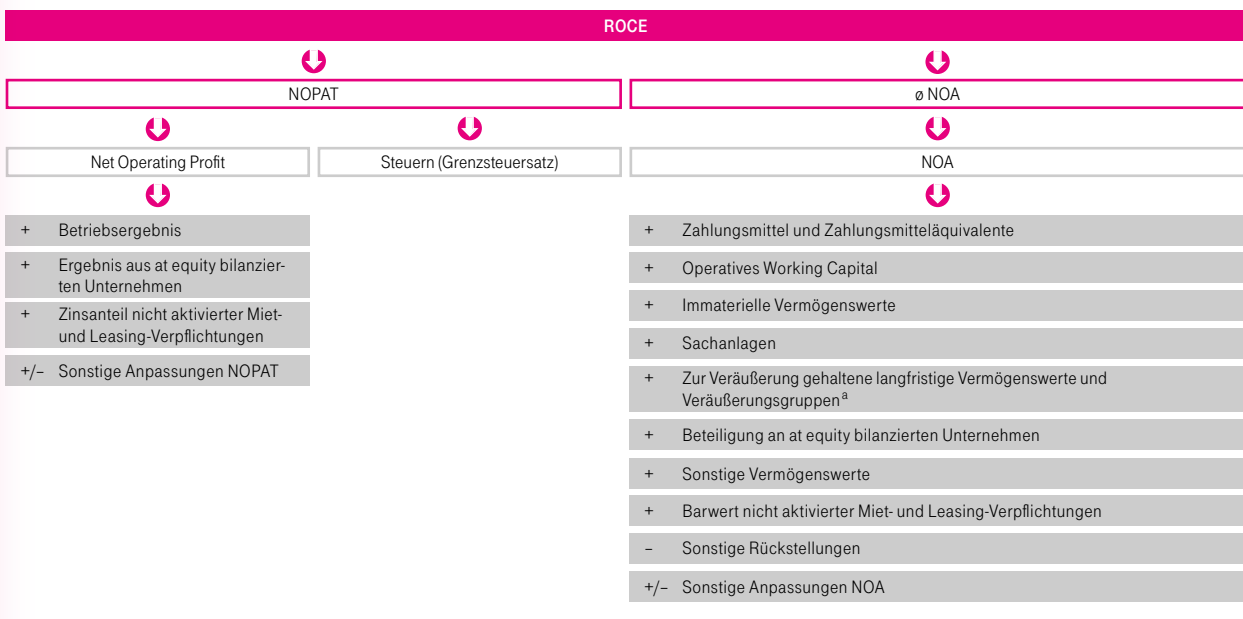
Der Umsatz entspricht dem Wert unserer betrieblichen Tätigkeit. Der absolute Umsatz hängt davon ab, wie gut wir unsere Produkte und Dienstleistungen am Markt absetzen können. Die Entwicklung des Umsatzes ist eine wesentliche Größe, um den Unternehmenserfolg zu messen. Neue Produkte und Dienstleistungen sowie zusätzliche Absatzbemühungen sind erst erfolgreich, wenn sie den Umsatz erhöhen.

Das EBITDA entspricht dem EBIT (Betriebsergebnis) vor Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen. EBIT und EBITDA messen die kurzfristige operative Leistungskraft und den Erfolg der einzelnen Geschäftsbereiche. Neben diesen beiden Größen verwenden wir die EBIT- und EBITDA-Margen, um diese Kennzahlen im Verhältnis zum Umsatz zu zeigen. Dies lässt einen Vergleich der Ertragskraft von ergebnisorientierten Bereichen unterschiedlicher Größen zu. Durch die Betrachtung des unbereinigten EBITDA/EBIT werden auch Sondereinflüsse berücksichtigt. Hierdurch fördern wir den ganzheitlichen Blick auf unsere Kosten. Allerdings überlagern Sondereinflüsse die Darstellung der operativen Geschäftstätigkeit und erschweren somit eine Vergleichbarkeit von Ergebnisgrößen mit Vorjahren. Für eine transparente Darstellung bereinigen wir darum unsere Ergebnisgrößen zusätzlich. Ohne diese Bereinigung sind Aussagen über die künftige Entwicklung der Ertragslage nur eingeschränkt möglich. Ausgehend von den unbereinigten Größen ermitteln wir die jeweils bereinigten Werte. 

 Die Überleitung des EBITDA, des EBIT sowie des Konzernüberschusses/(-fehlbetrags) auf die um Sondereinflüsse bereinigten Werte zeigt TABELLE 019, SEITE 77.

G 18

**Herleitung des finanziellen Leistungsindikators ROCE**



<sup>a</sup> Bereinigt um Beteiligungen an at equity bilanzierten Unternehmen.

## FINANZIERUNGSSPIELRAUM

Den **Free Cashflow** definieren wir als Cashflow aus Geschäftstätigkeit abzüglich Nettozahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte (ohne Goodwill) und Sachanlagen. Diese Kennzahl ist der zentrale Gradmesser für die Fremd- und Eigenkapitalgeber. Sie misst das Potenzial zur Weiterentwicklung unseres Unternehmens wie zur Schaffung von organischem Wachstum und für die Dividendenfähigkeit sowie für die Fähigkeit, Verbindlichkeiten zurückzuzahlen.

Unsere Bestrebungen im Rahmen unseres zentralen Free Cashflow Managements bestehen darin, das **Working Capital** weiter zu verbessern. So ist das Free Cashflow Management verantwortlich für Transparenz, Steuerung, Forecast und Performance-Messung hinsichtlich des Konzern-Free Cashflows und im Speziellen des Working Capitals. Im Jahr 2010 starteten wir mit CORE (Cash Optimization for ROCE Enhancement) ein Programm zur nachhaltigen Verbesserung des Working Capitals. Im Berichtsjahr lag der Schwerpunkt darin, das **Reverse Factoring**-Programm in Deutschland weiter auszudehnen, ein **Vorräte-Management** in Deutschland und Europa zu evaluieren und das **Forderungen-Management** in allen unseren operativen Segmenten weiter zu optimieren; dazu zählen auch Maßnahmen im Bereich des Forderungsverkaufs. Auch in den nächsten Jahren wollen wir weiter daran arbeiten, das Working Capital zu verbessern. Dabei konzentrieren wir uns auf folgende Bereiche: weitere Verbesserungen im Bereich Verbindlichkeiten u. a. durch Reverse Factoring-Programme sowie Verbesserungen im Bereich des Forderungs- und Vorräte-Managements bei T-Mobile US, Deutschland und Europa.

Der **Cash Capex** (vor Investitionen in Spektrum) entspricht den Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte (ohne Goodwill) und Sachanlagen, die als Teil des Free Cashflows auszahlungsrelevant dargestellt sind. Im Gegensatz zum Book Capex sind hierbei keine Investitionen zu berücksichtigen, die in der aktuellen Periode aktiviert, aber erst in einer zukünftigen Periode bezahlt werden.

Ein **Rating** ist eine Beurteilung oder Klassifizierung der Bonität von Schuldtiteln und deren Emittenten nach einheitlichen Kriterien. Die Beurteilung der Bonität durch Rating-Agenturen hat Einfluss auf die Zinshöhe von Schuldtiteln und somit auch auf unsere Fremdkapitalkosten. Wir haben als Teil unserer Finanzpolitik einen Rating-Korridor definiert. Mit einem Rating im Bereich von A- bis BBB (Standard & Poor's, Fitch) bzw. A3 bis Baa2 (Moody's) sind wir überzeugt, grundsätzlich den notwendigen Kapitalmarktzutritt zu haben, um die erforderlichen Finanzierungsmittel zu generieren.

Als einer der weltweit führenden Anbieter von Telekommunikation und Informationstechnologie ist die Entwicklung unseres Konzerns – und damit auch unserer finanziellen Leistungsindikatoren – eng verknüpft mit der Entwicklung der **Kundenzahlen**. Darum sind Kundengewinnung und -bindung unabdingbar für den Erfolg unseres Unternehmens. Wir messen die Entwicklung unserer Kundenzahl je nach Geschäftstätigkeit in unseren operativen Segmenten in unterschiedlichen Ausprägungen: Je nach operativem Segment sind das die Zahl der Mobilfunk-Kunden sowie die Zahl der Breitband- und Festnetz-Anschlüsse.

Wir wollen, dass unsere Kunden zufrieden – wenn nicht sogar begeistert – sind, denn zufriedene Kunden sind Multiplikatoren unseres Unternehmenserfolgs. Als serviceorientiertes, verantwortungsvolles Unternehmen liegen uns die Bedürfnisse und Meinungen unserer Kunden am Herzen, und wir wollen unsere Kunden auch langfristig an unser Unternehmen binden. Daher messen wir die **Kundenbindung/-zufriedenheit** in unseren Gesellschaften mithilfe der weltweit anerkannten **TRI\*M-Methodik**. Die Ergebnisse systematischer Befragungen werden in einer Kennzahl dargestellt: dem TRI\*M-Index. Um die hohe Bedeutung der Kundenbindung/-zufriedenheit für unser operatives Geschäft zu unterstreichen, haben wir diese Kennzahl seit 2010 als einen von vier Parametern in die langfristige variable Vergütung (Variable II) für unsere Führungskräfte aufgenommen. Ebenfalls fließt die Kennzahl als ein Parameter in den 2015 neu aufgelegten Long Term Incentive Plan ein. Dabei aggregieren wir die für die operativen Einheiten ermittelten TRI\*M-Indizes in Annäherung an die jeweiligen Umsatzanteile der Einheiten zu einem TRI\*M-Konzernwert. Über einen Zeitraum von vier Jahren partizipieren die berechtigten Führungskräfte dann an der Entwicklung der konzernweiten Kundenbindung/-zufriedenheit.



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom



Nähere Informationen zur Kundenzufriedenheit finden Sie im Kapitel „Konzernstrategie“, SEITE 60 FF.

T 012

### Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

	2015	2014	2013	2012	2011
Kundenzufriedenheit (TRI*M-Index)	67,4	65,9	64,9	-	-
Mitarbeiterzufriedenheit (Engagement-Index) <sup>a</sup>	4,1	4,0	4,0	4,0	-
<b>KUNDEN IM FESTNETZ UND MOBILFUNK</b>					
Mobilfunk-Kunden Mio.	156,4	150,5	142,5	127,8	125,1
Festnetz-Anschlüsse <sup>b</sup> Mio.	29,0	29,8	30,8	32,1	34,7
Breitband-Anschlüsse <sup>b, c</sup> Mio.	17,8	17,4	17,1	16,9	16,9
<b>SYSTEMGESCHÄFT</b>					
Auftragseingang <sup>d</sup> Mio. €	6 005	7 456	7 792	8 737	7 396

<sup>a</sup>Engagement-Index per zuletzt in den Jahren 2015 und 2012 durchgeführter Mitarbeiterbefragung.

<sup>b</sup>Die Anschlüsse unserer Tochtergesellschaft Euronet Communications in den Niederlanden werden aufgrund des Verkaufs der Anteile seit dem 2. Januar 2014 nicht mehr im operativen Segment Europa ausgewiesen. Die Werte der Vorperioden 2013 und 2012 wurden entsprechend angepasst.

<sup>c</sup>Ohne Wholesale.

<sup>d</sup>Der Wert der Vergleichsperiode wurde aufgrund der zum 1. Januar 2014 durchgeführten Änderungen in der Konzernstruktur rückwirkend angepasst. Für nähere Informationen verweisen wir auf Angabe 32 „Segmentberichterstattung“ im Konzern-Anhang, SEITE 218 FF.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

Unsere Mitarbeiter möchten sich für die Entwicklung des Unternehmens einsetzen und sich mit ihm identifizieren.  Wir wollen einen offenen Dialog und produktiven Austausch mit unseren Mitarbeitern etablieren: Dabei helfen uns neue Arbeitsformen und moderne Kommunikationsmöglichkeiten sowie regelmäßige Befragungen. Zu den wichtigsten konzernweiten (ohne T-Mobile US) Feedback-Instrumenten für die Beurteilung der **Mitarbeiterzufriedenheit** zählen die regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen und der halbjährlich durchgeführte Puls-Check. Wir messen den Leistungsindikator Mitarbeiterzufriedenheit in unserem Unternehmen mit dem sog. „Engagement-Index“ – abgeleitet aus den Ergebnissen der jeweils letzten Mitarbeiterbefragung sowie aktualisiert um die Ergebnisse des letzten Puls-Checks. 

Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit für den Unternehmenserfolg hat dazu geführt, dass eine Steuerung und Incentivierung der Führungskräfte auch über die langfristige variable Erfolgsvergütung (Variable II) eingeführt wurde. Als einer von vier relevanten Parametern fließt das Mitarbeiter-Feedback seit 2010 in die Variable II sowie seit 2015 in den neu aufgelegten Long Term Incentive Plan ein. Auf diese Weise partizipieren die berechtigten Führungskräfte an der Entwicklung der konzernweiten Mitarbeiterzufriedenheit.

In unserem operativen Segment Systemgeschäft verwenden wir den **Auftragseingang** als nichtfinanziellen Leistungsindikator. Dabei definieren und ermitteln wir den Auftragseingang als die Summe aller Beträge der Kundenaufträge – deren Bearbeitungsstart in der Zukunft liegt – innerhalb unseres operativen Segments Systemgeschäft. Der Auftragseingang in Form von langfristig abgeschlossenen Verträgen hat für unseren Konzern eine hohe Bedeutung für die Abschätzung des Umsatzpotenzials. Damit ergibt sich aus dem Auftragseingang eine recht hohe Planungssicherheit.

## WIRTSCHAFTLICHES UMFELD

- Positives konjunkturelles Umfeld in unseren Märkten
- Weiterhin regulatorische Eingriffe in das Festnetz- und Mobilfunk-Geschäft

## GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Die Weltkonjunktur hat sich im Berichtsjahr gegenüber dem Vorjahr abgeschwächt: So geht der Internationale Währungsfonds in seiner Prognose vom Januar 2016 davon aus, dass die globale Wirtschaft im Jahr 2015 nur um 3,1% gewachsen ist (2014: 3,3%). Grund für diese Antriebsschwäche ist in erster Linie die schwache konjunkturelle Entwicklung in den Schwellenländern. In den westlichen Industrienationen ist das Wachstum dagegen angestiegen; sie profitierten von der moderaten Erholung der Eurozone, niedrigen Ölpreisen und der expansiven Geldpolitik.

In unseren Kernmärkten haben sich die Wachstumsraten der Volkswirtschaften 2015 positiv entwickelt. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland wuchs im Berichtsjahr um 1,7%, gestützt v. a. durch einen weiteren Anstieg des privaten Konsums. Auch die Arbeitslosenquote blieb mit durchschnittlich 6% auf niedrigem Niveau. Die US-Konjunktur wuchs im Jahr 2015 um 2,4%; Ursache dafür waren der steigende private Konsum, unterstützt v. a. durch einen robusten Arbeitsmarkt – die Arbeitslosenquote fiel zum Ende des Jahres 2015 auf 5,3% –, sowie die Niedrigzinspolitik der US-Notenbank Federal Reserve. In nahezu allen Ländern unseres operativen Segments Europa haben sich die Wachstumsraten der Bruttoinlandsprodukte 2015 weiterhin positiv entwickelt; die Volkswirtschaften profitierten v. a. von der Erholung der Eurozone und den niedrigen Ölpreisen. Griechenland hat nach wie vor Schwierigkeiten, an das gesamteuropäische Wachstum anzuschließen. Über mehrere Monate herrschte Unsicherheit über den Verbleib Griechenlands in der Eurozone; dies belastete die griechische Wirtschaft deutlich.

Die Lage an den nationalen Arbeitsmärkten hat sich in den meisten Ländern dank des positiven Wirtschaftswachstums weiter leicht verbessert. Jedoch verzeichneten einige unserer zentral- und osteuropäischen Länder, wie Kroatien, Polen und die Slowakei, eine unverändert hohe strukturelle Arbeitslosigkeit – v. a. bei den älteren Erwerbsfähigen. Die harte Rezession der letzten Jahre und die wirtschaftspolitische Unsicherheit im abgelaufenen Jahr haben den Arbeitsmarkt in Griechenland weiter geschwächt: Die Arbeitslosenquote blieb mit 25,1% sehr hoch.

TABELLE 013 zeigt die Entwicklung der Wachstumsraten des BIP und der Arbeitslosenquote in unseren wichtigsten Märkten.

Hohe strukturelle Arbeitslosenquoten führen bei den Betroffenen zu einer Verringerung der Kaufkraft und beeinflussen ihre Zahlungsbereitschaft. So haben Kunden ihr Nachfrageverhalten zum Teil angepasst. Neben der hohen Arbeitslosigkeit wirkten sich auch die Sparmaßnahmen öffentlicher Auftraggeber und die geringe Investitionsneigung nachteilig auf die Nachfrage nach Telekommunikations- und ICT-Dienstleistungen aus. In einigen Ländern hatte der hohe Druck zur Konsolidierung der Staatsfinanzen zur Folge, dass Sondersteuern für Telekommunikationsunternehmen aufrechterhalten wurden.



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom



Nähere Informationen zur Mitarbeiterzufriedenheit finden Sie im Kapitel „Mitarbeiter“, SEITE 111 FF.



T 013

### Entwicklung des BIP und der Arbeitslosenquote in unseren Kernmärkten von 2013 bis 2015

in %

	BIP 2013 gegenüber 2012	BIP 2014 gegenüber 2013	Schätzung BIP 2015 gegenüber 2014	Arbeitslosenquote 2013	Arbeitslosenquote 2014	Schätzung Arbeitslosenquote 2015
Deutschland	0,3	1,6	1,7	6,9	6,7	6,4
USA	1,5	2,4	2,4	7,4	6,2	5,3
Griechenland	(3,2)	0,7	(0,3)	27,5	26,6	25,1
Rumänien	3,4	2,8	3,7	5,2	5,2	5,1
Ungarn	1,9	3,7	2,7	9,8	7,6	6,8
Polen	1,3	3,3	3,5	13,5	12,3	10,6
Tschechische Republik	(0,5)	2,0	4,5	7,7	7,7	6,5
Kroatien	(1,1)	(0,4)	1,6	20,3	19,7	17,8
Niederlande	(0,5)	1,0	2,0	8,9	9,0	8,7
Slowakei	1,4	2,5	3,3	14,2	13,2	11,6
Österreich	0,3	0,4	0,8	5,4	5,6	5,7
Großbritannien	2,2	2,9	2,3	7,6	6,2	5,6

Quelle: BIP: Consensus Economics, Arbeitslosenquote: nationale statistische Behörden; Stand Januar 2016.

### TELEKOMMUNIKATIONSMARKT

Weltweit legte der Markt für Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) im Jahr 2015 um 3,8% auf 2,81 Billionen € zu. Ursache für diesen Anstieg war die starke Nachfrage nach Telekommunikationsausrüstung und -diensten insbesondere in Indien, China und den USA. Der Hightech-Verband BITKOM (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien) und die EITO (European Information Technology Observatory) erwarten 2015 für das Marktsegment Telekommunikation weltweit ein Plus von 4,3% auf 1,62 Billionen € und für Informationstechnologie (IT) einen Zuwachs um 3,1%. Der weltweite Markt für Telekommunikationsdienste stieg um 2,2%. In Europa jedoch sind die Telekommunikationsdienstumsätze im siebten Jahr in Folge rückläufig. Nach Angaben von ETNO (European Telecommunications Network Operators' Association, dem Verband der europäischen Telekommunikationsnetzbetreiber) und IDATE (einem führenden europäischen Marktforschungsinstitut für ICT) lagen die Umsätze im gesamteuropäischen Telekommunikationsmarkt (inkl. Türkei, ohne Russland, Ukraine und Georgien) im Jahr 2015 bei 240 MRD. €, ein Rückgang von 1,1% im Vergleich zu den Vorjahresumsätzen von 243 MRD. €. Zurückzuführen ist der Rückgang zum einen auf regulatorische Eingriffe wie etwa die Absenkung der Roaming- und Terminierungsentgelte. Zum anderen belastet die Substitution traditioneller Sprach- und Nachrichtendienste durch sog. „OTT-Player“ die europäischen Telekommunikationsmärkte.

Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft verändert zum einen die bestehenden Marktstrukturen, zum anderen die Marktrealitäten vieler bislang analoger Branchen. Die Nutzung von Datendiensten wird dabei exponentiell wachsen. Zudem steigt die Nachfrage nach mehr Geschwindigkeit – bei Down- und Upload, sowohl ortsgebunden als auch mobil. Neue Technologien wie das Internet der Dinge, Industrie 4.0, Big Data oder Cloud Computing stellen hohe Anforderungen an die Netzinfrastruktur: Ubiquitäre Konnektivität sowie hohe Leistungsstandards und Sicherheit sind für viele Anwendungen erfolgskritisch. In einem Marktumfeld, in dem Netzinfrastruktur substanziell ausgebaut werden muss und sich ein breites Ökosystem rivalisierender Marktteilnehmer entwickelt hat, müssen Investitionsanreize geschaffen werden – zum Wohle der Verbraucher, der Industrie und einer digital souveränen Volkswirtschaft.

Der Konsolidierungsdruck in der europäischen Telekommunikationsbranche ist nach wie vor hoch. Gründe dafür sind insbesondere sinkende Umsätze durch den steigenden Wettbewerb. Gleichzeitig sind hohe Investitionen für den Netzausbau nötig. Vor diesem Hintergrund sorgt das gescheiterte Konsolidierungsvorhaben in Dänemark weiterhin für Unsicherheit in der Branche: Im September 2015 zogen Telenor und TeliaSonera ihre Fusionspläne zurück, nachdem sich die Unternehmen nicht mit der EU-Kommission auf geeignete Bedingungen einigen konnten. Es bleibt abzuwarten, welche Signalwirkung diese Entscheidung auf die laufenden und zukünftigen Konsolidierungsvorhaben in der EU haben wird. So finden z. B. derzeit Gespräche zwischen Orange und Bouygues Telecom in Frankreich statt. Weiterhin hat die britische Wettbewerbsbehörde CMA dem Erwerb von EE durch BT ohne Auflagen im Januar 2016 zugestimmt. Konsolidierungsaktivitäten sind auch in Italien zu beobachten, wo VimpelCom und Hutchison planen, ihre Mobilfunk-Aktivitäten zusammenzulegen. Weiterhin prüft die EU-Kommission die geplanten Fusionen zwischen Hutchison 3G und O<sub>2</sub> in Großbritannien und von Liberty Global und BASE in Belgien.

**Europäische Datenschutzgrundverordnung.** Im Dezember 2015 gab es zwischen Europäischer Kommission, EU-Rat und Europäischem Parlament eine informell erzielte Einigung über die Datenschutzgrundverordnung; diese Reform des Datenschutzes bildet einen Teil der digitalen Binnenmarktstrategie. Die Verordnung tritt voraussichtlich im ersten Quartal 2016 in Kraft und kommt nach einer zweijährigen Übergangsfrist 2018 zur Anwendung. Die EU schließt mit dem neuen Datenschutzrecht eine große Lücke in der Regulierung im Bezug auf Dienstleister außerhalb der EU und setzt grundsätzlich die gleichen Regeln für alle Marktteilnehmer, die in der EU agieren. Die Verordnung gewährleistet in Europa ein hohes Datenschutzniveau und ermöglicht neue digitale Geschäftsmodelle.

**Safe Harbor.** Der Europäische Gerichtshof (EuGH) hat mit Urteil vom 6. Oktober 2015 die Safe Harbor-Entscheidung der EU-Kommission für ungültig erklärt. Safe Harbor basierte auf einer Vereinbarung zwischen der EU-Kommission und dem US-Handelsministerium. Dadurch wurde die Speicherung und Verarbeitung personenbezogener Daten von EU-Bürgern in den USA ermöglicht. In seiner Begründung führte der

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

EuGH an, dass kein angemessenes Schutzniveau für personenbezogene Daten in den USA bestehe: So seien Daten europäischer Kunden nicht ausreichend vor dem uneingeschränkten Zugriff us-amerikanischer Sicherheitsbehörden geschützt; zudem sei für betroffene europäische Bürger in den USA kein effektiver Rechtsschutz gewährleistet. Das EU-Justizkommissariat hat jüngst das „EU-US Privacy Shield“-Abkommen mit den USA verhandelt. Details dieses Abkommens sind in den kommenden Monaten noch auszuarbeiten. Das Abkommen wird erst wirksam, wenn alle EU-Mitgliedsstaaten zustimmen.

Die Arbeiten an der neuen **Zahlungsdiensterichtlinie 2** (Payment Service Directive 2) sind auf EU-Ebene abgeschlossen. Die Richtlinie wird die Zahlungsdiensterichtlinie 1 aus dem Jahr 2007 ablösen und muss bis Anfang 2018 in den Mitgliedsstaaten umgesetzt werden. Danach werden Fakturierungsmodelle für Voice- und Non-Voice-Dienste für die Abrechnung von Diensten Dritter über die Telefonrechnung betragsmäßig (max. 200 € pro Monat und 50 € pro Transaktion) begrenzt, solange keine Zahlungsdienstlizenz vorhanden ist. Je nach Umsetzung in nationales Recht wird dies dazu führen, dass Geschäftsmodelle zur Fakturierung von Diensten Dritter eingeschränkt werden und Implementierungskosten zur Einhaltung der Wertgrenzen entstehen. Darüber hinaus wird es zusätzliche Berichtspflichten an die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht geben.

## DEUTSCHLAND

Nach Angaben der BITKOM wuchs der Umsatz mit IT-Produkten und -Diensten, Telekommunikation und Unterhaltungsindustrie in Deutschland im Berichtsjahr um ca. 1,9% auf etwa 156 MRD. €. Besonders positiv entwickelte sich dabei die Informationstechnik mit einem starken Wachstum von über 3%. Nachdem der Telekommunikationsumsatz (TK-Dienste, Geräte und Infrastruktursysteme) die letzten zwei Jahre rückgängig war, stieg er laut Schätzung der BITKOM 2015 um 0,9% auf rund 66 MRD. €. Die Umsätze mit Telekommunikationsdiensten sanken leicht um 0,3% – und damit weniger stark als in den Vorjahren. Ein deutliches Umsatzplus bei den Endgeräten und der Infrastruktur glich den leichten Rückgang bei den Telekommunikationsdiensten aus.

Der Breitband-Markt in Deutschland legte 2015 um mehr als 3,5% zu. In Deutschland gibt es rund 31 Millionen Breitband-Anschlüsse. Von dem Marktwachstum profitierten insbesondere die Kabelnetz-Betreiber, aber auch wir als Telekommunikationsbetreiber sowie klassische Wiederverkäufer und regionale Anbieter, die das (V)DSL-Netz nutzen. Sowohl im Kabel- als auch im VDSL-/Vectoring-Netz werden immer mehr Anschlüsse mit hohen Bandbreiten/Übertragungsraten vermarktet; ergänzt wird das Angebot durch hybride Anschluss-Technologien, also die Kombination aus Festnetz und Mobilfunk. Die Verfügbarkeit von hohen Bandbreiten in Deutschland beeinflusst auch das steigende IPTV-Kundenwachstum am Markt (10%), insbesondere durch vielfältige HD-Inhalte sowie Video-on-Demand-Dienste. Integrierte Angebote aus Festnetz und Mobilfunk bieten den Kunden vielfältige Vorteile und steigern die Kundenbindung. Der Trend zu solchen integrierten Angeboten hielt in Deutschland 2015 an. Mit „MagentaEins“ hatten wir bereits im Herbst 2014 unser erstes integriertes Angebot gestartet. Die Angebote der Telekommunikationsanbieter entwickeln sich stetig weiter, wie z. B. in den Bereichen Hausvernetzung, Sicherheitsleistungen, mobiles Bezahlen sowie Cloud und IT-Dienste.

Im deutschen Mobilfunk-Markt sanken die mobilen **Service-Umsätze** gegenüber 2014 geringfügig um etwa 0,6% auf ca. 18 MRD. €. Hauptgrund dafür ist neben Regulierungseffekten wie Roaming und Terminierung die Optimierung von Bestandskunden aufgrund des starken Wettbewerbs. Die Nutzung von Datendiensten im mobilen Internet wächst exponentiell, der Anteil von Sprach- und Datentarifen nimmt stetig zu. Klassische Sprach- und SMS-Dienste werden immer mehr durch kostenfreie IP-Messaging-Dienste wie WhatsApp und soziale Netzwerke wie Facebook ersetzt; deren Nutzung setzt mobiles Internet und typischerweise Daten-Flatrates voraus. Die wachsende Beliebtheit von vernetzten Produkten wie Smartphones und Tablets, mittlerweile aber auch Uhren, Schuhen, Fahrrädern etc., erhöht den Bedarf an mobilen Breitband-Geschwindigkeiten und an wachsenden Datenvolumen in den Tarif-Portfolios.

Die Digitalisierung schreitet weiter voran und hält Einzug in die Industrie und in die Produktionsprozesse. Dabei nutzen Unternehmen die Möglichkeiten der Digitalisierung, um ihre Wertschöpfungsketten effektiver und energieeffizienter zu gestalten und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Um Maschinen und Produktionsstätten zu vernetzen, braucht es umfassende IT- und Cloud-Lösungen. Der Markt ist in diesem Bereich 2015 um 18% gewachsen. Auch im Bereich M2M (Maschine zu Maschine) etablieren sich am Markt zukunftsfähige Geschäftsmodelle, die für mehr Marktwachstum sorgen.

## USA

Den Mobilfunk-Markt in den USA teilen sich – neben diversen regionalen Netzbetreibern – weiterhin vier große landesweite Anbieter: AT&T, Verizon Wireless, Sprint und T-Mobile US. Des Weiteren gibt es eine Reihe von sog. „virtuellen Mobilfunknetz-Betreibern“, die sich auf die Netze von einem oder mehreren der vier nationalen Carrier stützen, um ihren Mobilfunk- und Datenverkehr zu übertragen. Die zwei größten nationalen Netzbetreiber sind AT&T und Verizon Wireless. Der Markt ist nach wie vor von großer Dynamik geprägt. Der Versuch von Comcast, Time Warner Cable zu übernehmen, wurde untersagt. Im Juli 2015 erhielt AT&T grünes Licht für eine Transaktion im Wert von 48,5 MRD. US-\$ zur Übernahme von DirecTV. Im September 2015 gab das niederländische Unternehmen Altice bekannt, dass es die Gesellschaft Cablevision Systems Corp. für rund 17,7 MRD. US-\$ erwerben wolle. Es ist davon auszugehen, dass sich die Konsolidierung des US-amerikanischen Telekommunikationsmarkts weiter fortsetzt.

Infolge der hohen Marktdurchdringung hat sich das Wachstum abgeschwächt. Die Umsatzerlöse aus Sprachdiensten sind 2015 erneut leicht gesunken. Diesen Rückgang konnte jedoch der anhaltende Zuwachs beim Datenumsatz mehr als ausgleichen. Unverändert stark ist die mobile Datennutzung vor dem Hintergrund des rasanten Ausbaus der LTE-Netze und der großen Verbreitung von Smartphones, die mittlerweile rund 80% aller Endgeräte ausmachen. Der Datenumsatz wächst stetig Jahr für Jahr und geht einher mit einem intensiven Preiswettbewerb zwischen den Hauptakteuren auf dem Markt.

Der harte Wettbewerb wird begleitet von regulatorischen Maßnahmen der US-amerikanischen Aufsichtsbehörde Federal Communications Commission (FCC). Im Juni 2015 trat die FCC-Verordnung zum offenen Internet (Open Internet Order) in Kraft, durch die die ursprünglichen Regelungen zur Netzneutralität aus dem Jahr 2010 aktualisiert wurden. Die Regelungen definieren einen Standard, welcher zukünftig an das Verhalten der betroffenen Firmen angelegt werden soll. Dieser schließt

erstmalig auch Interconnection-Vereinbarungen zwischen Internet Service Providern (ISPs) und Dritten mit ein. Die FCC behält sich eine Fall-zu-Fall-Überprüfung bezüglich des Verhaltens der betroffenen Firmen vor.

Für 2016 plant die FCC die Vergabe von Spektrum im Rahmen der sog. „Broadcast Incentive Auctions“. Dabei sollen die TV-Anbieter ihr lizenziertes Frequenzspektrum freiwillig zurückgeben und erhalten im Gegenzug einen Anteil des Erlöses aus der Versteigerung des zurückgegebenen Spektrums an Mobilfunk-Anbieter. Eine deutliche operative Trendwende hat T-Mobile US 2015 eingeleitet und zu einer Intensivierung des Wettbewerbs auf dem US-amerikanischen Mobilfunk-Markt beigetragen. Dies ist sowohl auf Netzoptimierungen als auch auf die erfolgreiche Umsetzung der „Uncarrier“-Initiativen zurückzuführen, die sich sehr positiv auf die Kundenzufriedenheit ausgewirkt haben.

## EUROPA

Insgesamt entwickelten sich die traditionellen Kommunikationsmärkte im operativen Segment Europa im Berichtsjahr annähernd stabil. Das Festnetz-Geschäft war nach wie vor rückläufig. Der positive Trend bei Breitband- und Pay-TV-Anschlüssen konnte die Rückgänge in der Festnetz-Telefonie nicht vollständig ausgleichen. In den Mobilfunk-Märkten war insgesamt ein leichtes Wachstum gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen. Gründe dafür waren in erster Linie ein geringer Rückgang der regulierungsbedingten Terminierungsentgelte sowie eine höhere mobile Datennutzung durch die weiterhin stark wachsende Beliebtheit von Smartphones, v. a. in Osteuropa. Dabei geht das Wachstum bei der mobilen Datennutzung zu Lasten der klassischen Sprachtelefonie und von Textnachrichten. Sonderabgaben auf Telekommunikationsleistungen, z. B. in Kroatien und Rumänien, sowie die Kosten der Spektrumauktionen, wie z. B. in Albanien, belasteten 2015 die Telekommunikationsbranche in einigen unserer Länder.

Der Wettbewerbs- und Preisdruck hielt in den Märkten unseres operativen Segments Europa im Berichtsjahr weiter an – trotz Unternehmenszusammenschlüssen und Kooperationen. Zurückzuführen ist das u. a. auf einen verstärkten FMC-Trend in Europa: Anbieter positionieren sich über preisreduzierte Bündelangebote, und MVNOs agieren preisaggressiv, wie z. B. RCS & RDS in Rumänien, Play in Polen oder Ziggo in den Niederlanden. Dazu kommt, dass Angebote von sog. „OTT-Playern“ wie WhatsApp traditionelle Sprach- und Textnachrichten zunehmend ersetzen. In den Ländern, in denen wir bereits über Festnetz- und Mobilfunk-Infrastruktur verfügen, konnten wir uns mit FMC-Angeboten gut positionieren und übernahmen dort bei konvergenten Produkten und Diensten eine Vorreiterrolle. So haben wir 2015 in fast allen integrierten Landesgesellschaften die Konvergenzmarke „MagentaOne“ erfolgreich am Markt platziert. Hierbei fokussieren die Angebote auf Wertsteigerung durch ein überragendes konvergentes Kundenerlebnis. Auch unsere Mobilfunk-zentrischen Landesgesellschaften entwickeln wir in Richtung Konvergenz und streben integrierte Geschäftsmodelle an. Entsprechende Maßnahmen wurden aufgesetzt und befinden sich teilweise bereits in der Umsetzung, wie z. B. die GTS-Integration im Geschäftskundensegment.

Die Umstellung von der klassischen Vermittlungstechnik hin zur Internet-Technologie schreitet in unserem operativen Segment Europa weiter voran: Die Migration von PSTN-Anschlüssen auf IP haben wir bis Ende 2015 in vier Ländern bereits abgeschlossen. Bei den Mobilfunk- und Festnetzen setzte sich der Trend zum Breitband-Ausbau ungebremst fort. Mit beträchtlichen Investitionen in den Ausbau von LTE und Glasfaser können wir in vielen Ländern unsere starke Positionierung festigen. Mit Pan-Net – unserem paneuropäischen All-IP-Netz – bauen wir in Europa eine einheitliche, länderübergreifende Netzarchitektur, bei der Dienste virtualisiert und zentralisiert für alle Landesgesellschaften effizient produziert sowie zur Verfügung gestellt werden. Da auch der Trend zu IP-basierten TV-Angeboten anhielt und wir unsere TV-Plattformen weiterentwickelten, konnten wir auch in diesem Bereich unsere Marktführerschaft in vielen Ländern unseres Segments ausbauen. Hierbei ist unsere Landesgesellschaft in Rumänien Vorreiter, wo ein starker Wettbewerb um IPTV herrscht. Unsere Position in den Märkten konnten wir weiter ausbauen, indem wir exklusive Übertragungsrechte ständig erneuern bzw. erwerben (z. B. UEFA Champions League in der EJR Mazedonien, Hollywood-Kanäle in Griechenland) und mit OTT-TV-Anbietern kooperieren (Netflix in Österreich, Pickbox in der Tschechischen Republik, Montenegro und in der EJR Mazedonien).

## SYSTEMGESCHÄFT

Das durch unser operatives Segment Systemgeschäft sowie der Marke „T-Systems“ adressierbare Volumen im Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT, engl. ICT)-Markt in Westeuropa stieg um 2,8% bzw. von 170 MRD. € in 2014 auf 175 MRD. € in 2015. Diese allgemeine Entwicklung stellt sich in den einzelnen Geschäftsfeldern jedoch sehr unterschiedlich dar.

Im Bereich der Telekommunikation (TK) prägten anhaltender Preisverfall bei den Telekommunikationsdienstleistungen und intensiver Wettbewerb das Marktumfeld, während die wirtschaftliche Erholung nur einen relativ geringen Einfluss hatte. Nach wie vor stehen hier die Substitution von Teilen des Portfolios, aber auch die Nachfrage nach stabilen intelligenten Netzlösungen mit immer größeren Bandbreiten im Vordergrund. Das Wachstum in den Bereichen IKT-Sicherheit (Cyber Security), Cloud Computing und Unified Communications führt langfristig zu einem stabilem Wachstum. Die Substitutionseffekte (z. B. innerhalb Data/Internet Protocol (IP), zwischen Festnetz- und Mobilfunknetz-Kommunikation) nehmen immer noch zu. Die Migration auf sog. „All-IP“-Lösungen (z. B. die Kombination von Internet Access, Voice over IP, IP-VPN) und Unified Communications-Lösungen hat sich verstärkt.

Im Bereich der IT-Leistungen hat die Nachfrage nach Cloud Services und Cyber Security Services sowie die Bedeutung der Digitalisierung, der Intelligenten Netze, des Internets der Dinge (inkl. Industrie 4.0) und der Kommunikation zwischen Maschinen (M2M) zugenommen. Der Wandel hin zu Cloud-Lösungen führt auch zu einer Veränderung der Nachfrage im Systemintegrationsgeschäft. Im klassischen Projektgeschäft (Anwendungsentwicklung und deren Integration) ist ein leichter Rückgang von 0,3% zu beobachten. Hingegen wuchs der Markt für Beratung und Integrationsleistungen, Infrastruktur und Plattformen in „as a Service“-Modellen um 35%.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 <b>Wirtschaftliches Umfeld</b>	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

Der Markt für das Outsourcing-Geschäft im Bereich Computing und Desktop Services (CDS) ist im Berichtsjahr um 0,4% auf 59 MRD. € gesunken. Hervorzuheben sind hierbei zwei gegenläufige Trends. Das Geschäft ist zum einen von einem Rückgang um 6% bei den langfristigen, eher klassischen Outsourcing-Verträgen geprägt und zum anderen im Umfeld von Cloud Computing (dem Bereitstellen von dynamischen IT-Dienstleistungen über das Internet) um 18% gewachsen.

Der Wettbewerbs- und Preisdruck hält in allen Teilmärkten unseres operativen Segments Systemgeschäft weiterhin an. Neben den bekannten Wettbewerbern wie z. B. BT, OBS und NTT im Telekommunikationsmarkt und IBM, HP und Capgemini im IT-Segment ist v. a. letzteres durch Cloud-Anbieter wie z. B. Amazon Web Services, Google und Salesforce unter Preisdruck geraten. Dies wird noch durch die Anbieter von primär „offshore“ erbrachten Leistungen weiter verstärkt. Wir positionieren uns in diesem Umfeld als Wettbewerber mit einem Fokus auf Qualität, Datensicherheit und einer Gesamtverantwortung für Transformation, Integration und Betrieb von IKT-Leistungen (sog. „Ende-zu-Ende-Verantwortung“) gegen diese Mitbewerber. Weiterhin gehen wir aber auch verstärkt strategische Partnerschaften mit unseren Wettbewerbern ein, um innovative Lösungen für unsere Kunden anzubieten.

### WESENTLICHE REGULIERUNGSENTSCHEIDUNGEN

Unser Geschäft unterliegt in hohem Maß der nationalen und europäischen Regulierung; damit verbunden sind weitreichende Eingriffsbefugnisse in unsere Produkt- und Preisgestaltung. Auch 2015 wurde unser Festnetz- und Mobilfunk-Geschäft umfassend reguliert. Hauptsächlich handelte es sich um die Regulierung von Leistungen für Wholesale-Kunden und den entsprechenden Entgelten sowie um die Vergabe von Mobilfunk-Frequenzen.

### REGULIERUNG VON LEISTUNGEN FÜR WHOLESAL-KUNDEN

**Weiterer Vectoring-Ausbau beantragt.** Wir haben am 23. Februar 2015 bei der BNetzA beantragt, von der Verpflichtung befreit zu werden, Wettbewerbern VDSL-Anschlüsse in den Hauptverteilern zu ermöglichen. Gibt die Behörde unserem Antrag statt, können wir die Voraussetzungen dafür schaffen, dass ca. 6 Millionen weitere Haushalte im Internet mit Geschwindigkeiten von bis zu 100 MBit/s surfen können. Perspektivisch sind sogar Übertragungsgeschwindigkeiten von bis zu 250 MBit/s (Super-Vectoring) möglich. Bis Ende 2018 würden insgesamt rund 80% der Haushalte in Deutschland über schnelle Anschlüsse verfügen können. Der vorliegende Konsultationsentwurf der BNetzA ermöglicht uns einen weitgehend exklusiven Ausbau der Nahbereiche. Mit einem Abschluss des Regulierungsverfahrens rechnen wir im ersten Quartal 2016. Die regulatorischen Voraussetzungen für eine konkrete Umsetzung sind jedoch erst mit einer Anpassung des Standardangebots gegeben, was voraussichtlich im vierten Quartal 2016 abgeschlossen wird.

Die BNetzA hat am 28. Oktober 2015 die **Regulierungsverfügung für den Bitstrommarkt** erlassen. Ergänzend zur bisherigen ex post-Regulierung für sog. „Layer-3-Bitstromzugangprodukte“ sieht diese eine ex ante-Genehmigungspflicht für Layer-2-Bitstromzugangprodukte vor, allerdings ohne die Anforderung einer kostenorientierten Entgeltregulierung. Ein Layer-2-Bitstromzugangprodukt soll spätestens zum 1. Juli 2016 von uns angeboten werden.

**BNetzA-Verfahren zu „MagentaZuhause Hybrid“.** Seit Anfang 2015 bieten wir für Endkunden mit „MagentaZuhause Hybrid“ Tarife an, bei denen die Kapazitäten von Festnetz (DSL) und Mobilfunk (LTE) dank innovativer Netztechnik in einem Anschlussprodukt kombiniert werden. Mit dem Ziel, ein entsprechendes Vorleistungsprodukt zur Verfügung gestellt zu bekommen, stieß die 1&1 Telecom GmbH am 6. Juli 2015 bei der BNetzA ein Verfahren zur Überprüfung unserer „MagentaZuhause Hybrid“ Tarife an. Die BNetzA hat mit Beschlüssen vom 30. Oktober 2015 und 23. Dezember 2015 die Anträge der 1&1 abgelehnt.

### REGULIERUNG VON ENTGELTEN UND SONDERABGABEN

**Entgelantrag zu Layer-2-Bitstrom (BSA).** Im ersten Quartal 2016 werden wir einen Entgelantrag zum neuen Layer-2-BSA bei der BNetzA einreichen: Wesentliche beantragte Entgelte werden die monatlichen Überlassungsentgelte für einen VDSL-Endkundenanschluss sowie für die Übergabeanschlüsse am sog. „Broadband Network Gateway“ (BNG) sein. Der vorläufige Beschluss im Entgeltverfahren wird Anfang des zweiten Quartals 2016 erwartet, danach schließen sich dann noch die nationale und die EU-Konsultation an, sodass mit der endgültigen Genehmigung der Entgelte zum 1. Juli 2016 zu rechnen ist.

**Entgelantrag zu den TAL-Überlassungsentgelten.** Anfang Februar 2016 haben wir einen Entgelantrag für die monatlichen Überlassungsentgelte für die Teilnehmer-Anschlussleitung (TAL) eingereicht. Den Konsultationsentwurf für die Entgeltentscheidung erwarten wir am 15. April 2016; daran anschließen wird sich eine nationale und internationale Konsultation. Gültig werden die neuen Entgelte ab dem 1. Juli 2016.

**Finale BNetzA-Beschlüsse zu den Interconnection-Entgelten in Deutschland veröffentlicht.** Die BNetzA hat am 1. April und am 24. April 2015 die finalen Entgeltbeschlüsse zu den **Festnetz-Terminierungsentgelten** und den **Mobilfunk-Terminierungsentgelten** veröffentlicht und dabei die bereits zum 1. Dezember 2014 vorläufig genehmigten Entgelthöhen final festgelegt.

**Weitere Sonderabgaben bei unseren internationalen Beteiligungen.** Neben den bereits bekannten Sondersteuern, u. a. in Griechenland, Ungarn, Rumänien und Kroatien, wird in Österreich derzeit die Einführung einer Steuer auf Mobilfunk-Masten diskutiert. Positive Zeichen gibt es allerdings aktuell aus Ungarn, wo die Regierung eine Senkung der Umsatz- und Telekommunikationssteuer in Aussicht gestellt hat.

## VERGABE VON MOBILFUNK-FREQUENZEN

TABELLE 014 gibt eine Übersicht über die wesentlichen Frequenzvergaben wie Auktionen sowie Lizenzverlängerungen 2015 in Deutschland und bei unseren internationalen Beteiligungen. Daneben gibt es in verschiedenen Ländern Hinweise auf einige in Kürze erwartete Frequenzvergaben.

T 014

### Wesentliche Frequenzvergaben

	Vergabestart	Vergabeende	Frequenzbereiche (MHz)	Vergabeverfahren	Erworbene Frequenzen (MHz)	Frequenzinvestition
Albanien	Q3/2014	Q1/2015	900/1 800	Lizenzverlängerung bis 2029	2 x 8/2 x 9	11 Mio. €
Albanien	Q1/2015	Q2/2015	1 800/2 600	Sealed Bid <sup>a</sup> Sequenziell	2 x 6/2 x 20	9 Mio. €/3 Mio. €
Albanien	Q1/2016	Q2/2016	2 100/2 600/ 3 500/3 700	Sealed Bid <sup>a</sup> Sequenziell	noch offen	noch offen
Deutschland	Q2/2015	Q2/2015	700/900/ 1 500/1 800	Auktion (SMRA <sup>b</sup> ) Simultan	2 x 10/2 x 15/ 1 x 20/2 x 15	1,8 Mrd. € Zuteilungen ab 2016
Griechenland	Q1/2016	Q2/2016	1 800	Details noch offen	noch offen	noch offen
Großbritannien	Q2/2016	Q3/2016	2 300/3 500	Auktion (SMRA <sup>b</sup> ) (erwartet)	noch offen	noch offen
Montenegro	Q2/2016	Q3/2016	800/900/ 1 800/2 100/2 600	Details noch offen	noch offen	noch offen
Niederlande	Q2/2014	Q2/2016	2 100	Lizenzverlängerung bis 2020	2 x 20	24 Mio. €
Polen	Q1/2015	Q1/2016	800/2 600	Auktion (SMRA <sup>b</sup> )/ Sealed Bid <sup>a</sup>	2 x 5/2 x 15	2,1 Mrd. PLN (rund 0,5 Mrd. € <sup>c</sup> )
Slowakei	Q1/2016	Q2/2016	1 800	Auktion (SMRA <sup>b</sup> ) (erwartet)	noch offen	noch offen
Tschechische Republik	Q1/2016	Q2/2016	1 800/2 600/3 700	Auktion (SMRA <sup>b</sup> ) (erwartet)	noch offen	noch offen
Ungarn	Q2/2016	Q3/2016	3 500/3 700	Details noch offen	noch offen	noch offen
USA	Q4/2014	Q1/2015	1 700/2 100	Auktion (SMRA <sup>b</sup> )	regionale Lizenzen mit unterschiedlichem Umfang <sup>d</sup>	1,77 Mrd. USD (1,6 Mrd. €)
USA	Q2/2016	Q3/2016	600	Incentive Auction <sup>e</sup>	noch offen	noch offen

<sup>a</sup> Abgabe eines einzelnen Gebots in verschlossenem Briefumschlag, z. T. sequenziell, in mehreren Vergaben.

<sup>b</sup> Simultane elektronische Mehrundenauktion mit aufsteigenden, parallelen Geboten für alle Bereiche.

<sup>c</sup> Summe der finalen Gebote. Frequenzzuteilung in Q1/2016 erwartet.

<sup>d</sup> Insgesamt erwarb T-Mobile US 151 von 1 262 gepaarten regionalen Lizenzen mit zumeist jeweils 2 x 5 MHz an Spektrum.

<sup>e</sup> Menge und Preise des zu handelnden Spektrums abhängig von der Abgabe des Spektrums durch Rundfunkanbieter.



52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

## GESCHÄFTSENTWICKLUNG DES KONZERNS

- Bereinigtes EBITDA von 19,9 MRD. €
- Free Cashflow von 4,5 MRD. €

### GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS ZUR GESCHÄFTSENTWICKLUNG IM JAHR 2015

Bonn, den 9. Februar 2016

2015 haben wir erneut ein für uns erfolgreiches Geschäftsjahr abgeschlossen. Wir haben unsere wichtigsten Unternehmensziele erreicht und teilweise übertroffen: Das bereinigte EBITDA lag mit 19,9 MRD. € sogar noch über unseren Erwartungen. Auch der Free Cashflow (vor Ausschüttung und Investitionen in Spektrum) lag mit 4,5 MRD. € über dem von uns im Jahr 2014 prognostizierten Wert und um 9,8 % über dem Vorjahreswert. Unser ROCE verschlechterte sich gegenüber 2014 – insbesondere durch den im Vorjahr erfassten Ertrag aus der Entkonsolidierung der Scout24 Gruppe – um 0,7 Prozentpunkte auf 4,8 %, lag aber trotzdem noch über unseren Erwartungen. Wie geplant halten wir an unserer Ausschüttungsstrategie fest und schlagen der Hauptversammlung – vorbehaltlich der notwendigen Gremienbeschlüsse und weiterer gesetzlicher Voraussetzungen – eine Dividende von 0,55 € je dividendenberechtigter Aktie vor. Zudem erwägen wir, unseren Aktionären abermals die Möglichkeit anzubieten, die Dividende wahlweise in bar zu erhalten oder in Aktien der Deutschen Telekom AG umzuwandeln.

Wir haben unseren Konzernumsatz deutlich um 10,5 % auf 69,2 MRD. € gesteigert. Wachstumsmotor war unser operatives Segment USA, das mit mehr als 29 % Wachstum gegenüber dem Vorjahr ein überaus starkes Umsatzplus verzeichnete. Treiber war hier v. a. der ungebrochen starke Zuwachs an 8,3 Mio. Mobilfunk-Neukunden infolge der erfolgreichen „Uncarrier“-Initiativen der T-Mobile US.

Im Berichtsjahr lag unser Betriebsergebnis (EBIT) bei 7,0 MRD. € und damit leicht unter dem Vorjahreswert. Dies ist v. a. auf die 2014 vereinnahmten Erträge aus der Veräußerung der Scout24 Gruppe von 1,7 MRD. € zurückzuführen. Die in 2015 erfolgreich vollzogenen Portfolio-Veränderungen wie z. B. der Verkauf unserer Online-Plattform t-online.de und unseres Digitalvermarkters InteractiveMedia an Ströer sowie die Veräußerung von Teilen unseres Aktienpakets an der Scout24 AG wirkten positiv auf die Entwicklung des EBIT. Den im Vorjahr prognostizierten starken Rückgang konnten wir deutlich abmildern. Trotzdem wuchs unser Konzernüberschuss deutlich um 11,3 % auf 3,3 MRD. €. Grund hierfür sind v. a. die vom Joint Venture EE erhaltenen Dividendenzahlungen in Höhe von 0,4 MRD. €.

Unsere Netto-Finanzverbindlichkeiten stiegen von 42,5 MRD. € auf 47,6 MRD. €. Ursachen dafür waren neben dem Erwerb von Mobilfunk-Spektrum, Dividendenzahlungen und Auszahlungen für den Erwerb von Gesellschaftsanteilen insbesondere Währungskurseffekte aus dem US-Dollar. Positiv wirkten sich v. a. der Free Cashflow und die Veräußerung eines Teils unseres Aktienpakets an der Scout24 AG aus.

Die Rahmenbedingungen in der Telekommunikationsbranche bleiben herausfordernd: gesättigte Märkte, steigender Wettbewerbsdruck, hohe regulatorische Anforderungen – und als Folge davon weiterer Preisverfall. Um dies weiterhin erfolgreich zu bewältigen und um zukunftsfähig zu bleiben, investieren wir nach wie vor intensiv in die Basis unseres Erfolgs: in unsere Netze. 2015 haben wir Investitionen (vor Spektrum) in Höhe von 10,8 MRD. € getätigt und liegen damit um 1,3 MRD. € über dem Vorjahr. Unser Fokus lag im Festnetz-Bereich auf Investitionen in den Vectoring- und Glasfaser-Ausbau in Deutschland, in IPTV sowie in die weitere Umstellung auf ein IP-basiertes Netz. Im Mobilfunk-Bereich haben wir in allen operativen Segmenten in LTE investiert, die Netzabdeckung erhöht und die Kapazitäten an den steigenden Bedarf an Datenvolumen angepasst. Unser solides Rating hilft uns, die geplanten Investitionen in den nächsten Jahren flexibel steuern zu können und damit einen Beitrag für künftiges Wachstum zu leisten.

Unsere Mitarbeiterzufriedenheit ist weiterhin auf hohem Niveau. Dies bestätigten die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vom November 2015. Ebenfalls positiv entwickelt sich die Zufriedenheit unserer Kunden. Im Berichtsjahr konnten wir den TRI\*M-Index – als Maßzahl für die Zufriedenheit unserer Kunden – erneut steigern.

Vor diesem Hintergrund bestätigen wir die seit 2014 geltende strategische Grundausrichtung als „Führender europäischer Telekommunikationsanbieter“. Mit diesem Ziel vor Augen haben wir unsere Vorhaben auf dem Weg dorthin auch im Berichtsjahr konsequent in die Tat umgesetzt und sehen uns als treibende Kraft für ein modernes und wettbewerbsfähiges digitales Europa.

### SOLL-IST-VERGLEICH DER KONZERNERWARTUNGEN

Im Geschäftsbericht 2014 haben wir für unsere bedeutsamsten finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, die in unserem Steuerungssystem verankert sind, Erwartungen für das Geschäftsjahr 2015 formuliert. Die nachfolgenden TABELLEN 015 und 016 geben einen zusammenfassenden Überblick über die Ergebnisse 2014, die für das aktuelle Berichtsjahr erwarteten Ergebnisse und die tatsächlich erzielten Ergebnisse 2015. Die im Geschäftsbericht 2014 darüber hinaus von uns prognostizierten Leistungsindikatoren und deren Entwicklung werden im Rahmen der jeweiligen Kapitel dargestellt.

T 015

**Soll-Ist-Vergleich der finanziellen Leistungsindikatoren**

		Ergebnisse 2014	Erwartungen 2015	Ergebnisse 2015
ROCE	%	5,5	starker Rückgang	4,8
Umsatz	Mrd. €	62,7	Anstieg	69,2
Betriebsergebnis (EBIT)	Mrd. €	7,2	starker Rückgang	7,0
EBITDA (bereinigt um Sondereinflüsse)	Mrd. €	17,6	rund 18,3	19,9
Free Cashflow (vor Ausschüttung, Investitionen in Spektrum)	Mrd. €	4,1	rund 4,3	4,5
Cash Capex <sup>a</sup>	Mrd. €	9,5	rund 9,8	10,8
Rating (Standard & Poor's, Fitch)		BBB+	A-/BBB	BBB+
Rating (Moody's)		Baa1	A3/Baa2	Baa1

T 016

**Soll-Ist-Vergleich der nichtfinanziellen Leistungsindikatoren**

		Ergebnisse 2014	Erwartungen 2015	Ergebnisse 2015
Kundenzufriedenheit (TRI*M-Index)		65,9	leichter Anstieg	67,4
Mitarbeiterzufriedenheit (Engagement-Index) <sup>b</sup>		4,0	stabiler Verlauf	4,1
<b>KUNDEN IM FESTNETZ UND MOBILFUNK</b>				
<b>DEUTSCHLAND</b>				
Mobilfunk-Kunden	Mio.	39,0	Anstieg	40,4
Festnetz-Anschlüsse	Mio.	20,7	leichter Rückgang	20,2
Breitband-Anschlüsse	Mio.	12,4	leichter Anstieg	12,6
<b>USA</b>				
Eigene Postpaid-Kunden	Mio.	27,2	starker Anstieg	31,7
Eigene Prepaid-Kunden	Mio.	16,3	Anstieg	17,6
<b>EUROPA</b>				
Mobilfunk-Kunden	Mio.	56,0	leichter Anstieg	52,2
Festnetz-Anschlüsse	Mio.	9,0	Rückgang	8,7
Breitband-Anschlüsse Retail	Mio.	5,0	starker Anstieg	5,2
<b>SYSTEMGESCHÄFT</b>				
Auftragseingang	Mio. €	7 456	leichter Anstieg	6 005

<sup>a</sup>Vor Investitionen in Spektrum.<sup>b</sup>Engagement-Index per zuletzt in den Jahren 2015 und 2012 durchgeführter Mitarbeiterbefragung.


Im Berichtsjahr konnten wir alle unsere im Vorjahr abgegebenen Prognosen unserer bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren erfüllen oder sogar übertreffen. Deutlich positive Wachstumsraten im Umsatz und im bereinigten EBITDA kennzeichneten unsere Entwicklung 2015. Diese wurden maßgeblich vom US-Geschäft getragen, das sowohl durch den starken US-Dollar als auch durch die anhaltend starke Gewinnung von Neukunden als Ergebnis der „Uncarrier“-Initiativen zulegen konnte. Ohne Berücksichtigung von positiven Wechselkurseffekten, v. a. aus dem positiven Einfluss des US-Dollars, lag der Umsatz 2015 bei 64,7 MRD. € und das bereinigte EBITDA 2015 bei 19,0 MRD. €. In dem Erwartungswert für das bereinigte EBITDA war ein Ertrag von 175 MIO. € aus einer Vergleichsverhandlung zur Beilegung eines laufenden kartellrechtlichen Beschwerdeverfahrens sowie das ebenfalls positiv auf unser bereinigtes EBITDA wirkende neue Geschäftsmodell JUMP! On Demand der T-Mobile US nicht enthalten. Die in 2015 erfolgreich vollzogenen Portfolio-Veränderungen wie z. B. der Verkauf unserer Online-Plattform t-online.de und unseres Digitalvermarkters InteractiveMedia an Ströer sowie das durch uns veräußerte Aktienpaket an der Scout24 AG wirkten positiv auf die Entwicklung des EBIT und konnten den noch im Vorjahr prognostizierten starken Rückgang deutlich abmildern. Auch beim Cash Capex lagen wir über dem damals ausgegebenen Wert von rund 9,8 MRD. €. Insbesondere in den operativen Segmenten USA und

Deutschland stieg dieser jeweils im Zusammenhang mit den im Rahmen des Netzausbaus und der Netzmodernisierung getätigten Investitionen. Die Übererfüllung unseres Erwartungswerts für den Free Cashflow ist ebenfalls durch eine Einzahlung auf einen Vergleich im Zusammenhang mit der Beilegung eines kartellrechtlichen Beschwerdeverfahrens begründet.

Unsere zentrale Steuerungsgröße Kapitalrendite (ROCE) verschlechterte sich im Berichtsjahr gegenüber dem Vorjahr um 0,7 Prozentpunkte auf 4,8%, lag damit jedoch noch über unserer im Vorjahr ausgegebenen Erwartung. Ursache dafür war sowohl der Rückgang des operativen Ergebnisses (NOPAT) als auch die Erhöhung des durchschnittlich im Jahresverlauf gebundenen Vermögens (NOA). Der NOPAT war 2014 positiv beeinflusst gewesen durch den Ertrag aus der Entkonsolidierung der Scout24 Gruppe sowie den Ertrag aus der Spektrumtransaktion mit Verizon Communications. Zwar wirkten sich die oben beschriebenen Erträge im Zusammenhang mit der Veräußerung eines Teils unseres Aktienpakets an der Scout24 AG sowie aus dem Verkauf von t-online.de und InteractiveMedia auch 2015 positiv auf den NOPAT aus, allerdings in deutlich geringerem Umfang als im Vorjahr. Der Anstieg des durchschnittlichen NOA ist v. a. bedingt durch den Aufbau von Vermögenswerten in unseren operativen Segmenten Deutschland und USA. Zuzuschreiben

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
<b>73 Geschäftsentwicklung des Konzerns</b>	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

ist dies in Deutschland sowohl den Investitionen im Rahmen unserer integrierten Netzstrategie als auch dem durch Frequenzversteigerung erworbenen Spektrum. In den USA trugen neben dem weiteren Netzausbau und dem Erwerb von Mobilfunk-Lizenzen Währungskurseffekte zu einem höheren NOA bei.


Auch im Hinblick auf unsere bedeutsamsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren liegen wir gut im Plan. Lediglich im operativen Segment Europa konnten wir den prognostizierten leichten Anstieg des Mobilfunk-Kundenbestands nicht erreichen. Grund dafür war das Prepaid-Geschäft, v. a. weil in Polen im Berichtsjahr rund 3,8 MIO. inaktive Prepaid SIM-Karten ausgebucht wurden. Darüber hinaus konnten wir beim Auftragseingang des operativen Segments Systemgeschäft den ursprünglich geplanten leichten Anstieg nicht realisieren. Grund dafür war u. a. die Neuausrichtung des Geschäftsmodells mit dem Ziel, nachhaltig profitables Wachstum sicherzustellen. In diesem Zusammenhang haben wir die Rentabilitätskriterien für die Annahme von Neuaufträgen verschärft. 


**ERTRAGSLAGE DES KONZERNS**


**UMSATZ**

Im Berichtsjahr erzielten wir einen Konzernumsatz von 69,2 MRD. €, der mit einem Wachstum von 6,6 MRD. € deutlich über dem Vorjahresniveau lag. Zu dieser positiven Entwicklung trug neben Wechselkurseffekten maßgeblich die Geschäftsentwicklung in unserem operativen Segment USA bei: Die erfolgreichen „Uncarrier“-Initiativen von T-Mobile US ließen die Zahl an Neukunden erneut stark steigen. Im Gegensatz dazu wurden

die Endgeräteumsätze negativ beeinflusst. Im Zuge des im Juni 2015 bei T-Mobile US eingeführten Geschäftsmodells JUMP! On Demand gingen Kunden vermehrt dazu über, hochwertige Endgeräte zu mieten. Unser operatives Segment Deutschland konnte sich v. a. im Mobilfunk-Markt gut behaupten und erwirtschaftete insgesamt ein leichtes Umsatzplus von 0,7%. In unserem operativen Segment Europa mussten wir einen Umsatzrückgang von 2,0% hinnehmen; allerdings zeigte sich auch hier eine Trendverbesserung gegenüber dem Vorjahr. Obwohl wir unsere Landesgesellschaften konsequent auf die Wachstumsfelder ausrichteten, sank der Umsatz aufgrund von Entscheidungen von Regulierungsbehörden sowie durch wettbewerbsbedingte Preisreduzierungen insbesondere im Mobilfunk. In unserem operativen Segment Systemgeschäft konnte das Umsatzplus der Market Unit, also im Kern das Geschäft mit externen Kunden, den planmäßig rückläufigen Umsatz der Telekom IT, die sich um interne nationale IT-Projekte kümmert, weitestgehend kompensieren. Der Umsatz unseres Segments Group Headquarters & Group Services verringerte sich gegenüber dem Vorjahr, v. a. durch die weitere Flächenoptimierung im Bereich Grundstücke und Gebäude; dazu kamen fehlende Umsätze im Zusammenhang mit dem im Februar 2014 vollzogenen Verkauf von 70% der Anteile an der Scout24 Gruppe sowie dem Verkauf unserer Online-Plattform t-online.de und unseres Digitalvermarkters InteractiveMedia im November 2015.

Ohne Berücksichtigung von positiven Wechselkurseffekten in Höhe von insgesamt 4,5 MRD. €, v. a. aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro, und positiven Konsolidierungskreiseffekten in Höhe von 0,1 MRD. € stieg unser Umsatz gegenüber dem Vorjahr um 2,0 MRD. € bzw. 3,0%. 

 Detaillierte Angaben zu den Entwicklungen unserer bedeutsamsten finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren können diesem Kapitel sowie dem Kapitel „Geschäftsentwicklung der operativen Segmente“, SEITE 83 FF., entnommen werden.

 Detaillierte Angaben zur Umsatzentwicklung unserer Segmente können Sie dem Kapitel „Geschäftsentwicklung der operativen Segmente“, SEITE 83 FF., entnehmen.

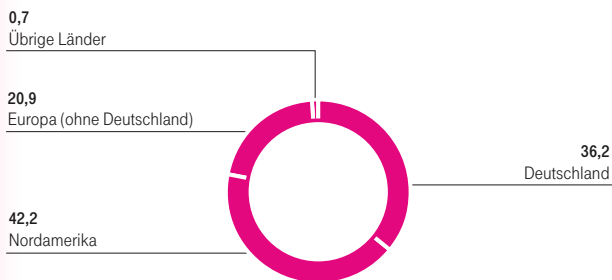
T 017

**Beitrag der Segmente zum Konzernumsatz**  
in Mio. €


	2015	2014	Veränderung	Veränderung in %	2013
<b>KONZERNUMSATZ</b>	<b>69 228</b>	<b>62 658</b>	<b>6 570</b>	<b>10,5 %</b>	<b>60 132</b>
Deutschland	22 421	22 257	164	0,7 %	22 435
USA	28 925	22 408	6 517	29,1 %	18 556
Europa	12 718	12 972	(254)	(2,0)%	13 704
Systemgeschäft	8 592	8 601	(9)	(0,1)%	9 038
Group Headquarters & Group Services	2 275	2 516	(241)	(9,6)%	2 879
Intersegmentumsatz	(5 703)	(6 096)	393	6,4 %	(6 480)

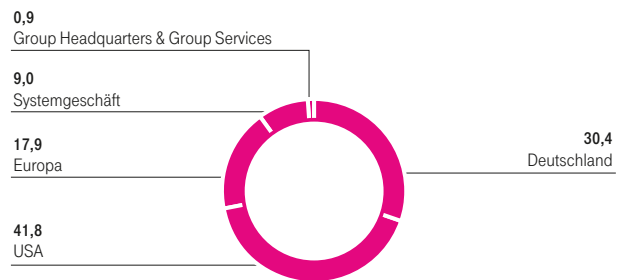
G 19


**Regionale Umsatzverteilung**  
in %



G 20

**Beitrag der Segmente zum Konzernumsatz** 



 Für nähere Informationen zum Außenumsatz verweisen wir auf Angabe 32 „Segmentberichterstattung“ im Konzern-Anhang, SEITE 218 FF.

T 018


**Beitrag der Segmente zum Konzern-EBITDA bereinigt**

	2015 in Mio. €	Anteil am Konzern-EBITDA bereinigt in %	2014 in Mio. €	Anteil am Konzern-EBITDA bereinigt in %	Veränderung in Mio. €	Veränderung in %	2013 in Mio. €
<b>EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE) IM KONZERN</b>	<b>19 908</b>	<b>100,0</b>	<b>17 569</b>	<b>100,0</b>	<b>2 339</b>	<b>13,3</b>	<b>17 424</b>
Deutschland	8 790	44,2	8 810	50,1	(20)	(0,2)	8 936
USA	6 654	33,4	4 296	24,5	2 358	54,9	3 874
Europa	4 288	21,5	4 432	25,2	(144)	(3,2)	4 550
Systemgeschäft	782	3,9	835	4,8	(53)	(6,3)	774
Group Headquarters & Group Services	(552)	(2,8)	(667)	(3,8)	115	17,2	(655)
Überleitung	(54)	(0,2)	(137)	(0,8)	83	60,6	(55)

Gemessen am Außenumsatz leistete unser operatives Segment USA mit einem Anteil von 41,8 % den größten Beitrag zum Konzernumsatz. Im Vergleich zum Vorjahr erhöhte sich der Anteil am Konzernumsatz deutlich um 6,0 Prozentpunkte, u. a. aufgrund des weiterhin starken Anstiegs an Neukunden. Die Anteile unserer operativen Segmente Deutschland, Europa und Systemgeschäft sowie des Segments Group Headquarters & Group Services am Konzernumsatz gingen dagegen zurück. Der Anteil des Auslandsumsatzes nahm weiter zu: von 60,1% auf 63,8%.

**EBITDA, BEREINIGTES EBITDA**


Ohne Berücksichtigung von Sondereinflüssen erwirtschafteten wir im Berichtsjahr ein gegenüber dem Vorjahr um 2,3 MRD. € höheres **bereinigtes EBITDA** von 19,9 MRD. €. Zu dieser Entwicklung trug in erster Linie unser operatives Segment USA mit einem Plus des bereinigten EBITDA-Beitrags von 2,4 MRD. € bei; Haupttreiber dabei war der anhaltende Erfolg der „Uncarrier“-Initiativen. Die im Rahmen von JUMP! On Demand erzielten Umsatzeffekte leisteten ebenfalls einen Beitrag zum Anstieg des bereinigten EBITDA, da die entsprechenden Kosten über die Laufzeit des Mietvertrags abgeschrieben wurden und sich damit nicht auf das bereinigte EBITDA auswirkten. Einen positiven Effekt auf die Entwicklung hatten Wechselkurseffekte in Höhe von insgesamt 0,9 MRD. €, v. a. aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro. Aus einer Vergleichsvereinbarung zur Beilegung eines laufenden kartellrechtlichen Beschwerdeverfahrens ergab sich in unserem Segment Group Headquarters & Group Services ein Ertrag in Höhe von 175 MIO. €.

Gegenüber dem Vorjahr stieg unser **EBITDA** um 0,6 MRD. € auf 18,4 MRD. €; enthalten waren negative Sondereinflüsse im Saldo in Höhe von 1,5 MRD. €. In erster Linie handelte es sich dabei um Aufwendungen im Zusammenhang mit Personalmaßnahmen sowie sachbezogene Restrukturierungsaufwendungen von 1,6 MRD. €, die im Saldo um 0,4 MRD. € höher waren als 2014. Zudem wirkten sich Aufwendungen aus der Abschaltung des CDMA-Netzes von MetroPCS von rund 0,4 MRD. € negativ aus; im Vorjahr waren diesbezüglich Aufwendungen von 0,3 MRD. € erfasst gewesen. Gegenläufig wirkte ein Ertrag aus der Veräußerung eines Teils unseres Aktienpakets an der Scout24 AG: Am 1. Oktober 2015 wurde der Börsengang der Scout24 AG vollzogen; in diesem Rahmen veräußerten wir ein Aktienpaket von insgesamt 13,3 MIO. Stück Aktien an der Gesellschaft in Höhe von rund 0,3 MRD. €. Aus dem im November 2015 erfolgten Verkauf unserer Online-Plattform t-online.de und unseres Digitalvermarkters InteractiveMedia ergab sich ebenfalls ein Ertrag aus den Entkonsolidierungen in Höhe von 0,3 MRD. €. 2014 hatten die Sondereinflüsse einen Ertrag aus den Entkonsolidierungen der Scout24 Gruppe von insgesamt 1,7 MRD. € sowie aus einer zwischen T-Mobile US und Verizon Communications vollzogenen Spektrumtransaktion von 0,4 MRD. € beinhaltet. 

**MARKETING-AUFWENDUNGEN**

Marketing-Kommunikation vollzieht sich in unserem Konzern v. a. in Form von Produkt- und Markenkampagnen über „MagentaEins“ und hier z. B. Smart Home, Bestes Netz, Roaming, Vectoring oder Xmas und der internationalen Unternehmenskampagne „Wir verbinden Menschen in Europa“. 2015 betrug unsere Marketing-Aufwendungen 2,6 MRD. € und lagen damit leicht über dem Vorjahresniveau von 2,5 MRD. €. Enthalten in den Marketing-Aufwendungen sind Kosten für Marktforschung, Marktanalyse, Zielmarktuntersuchungen, die Festlegung von Marketing-Strategien, die Gestaltung des Marketing-Mixes sowie die Durchführung und Steuerung von Marketing-Maßnahmen. Ebenso erfasst sind Kosten aus Kundenbindungsprogrammen, aus Marktplanung und -segmentierung sowie aus Produktprognosen.


**EBIT**


Das EBIT unseres Konzerns lag bei 7,0 MRD. € und war damit 0,2 MRD. € geringer als im Vorjahr. Ursachen für diese Veränderung sind – neben den beim EBITDA beschriebenen Effekten – die im Vorjahresvergleich um 0,8 MRD. € höheren Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen. Diese standen überwiegend im Zusammenhang mit dem Ausbau des 4G/LTE-Netzes und dem Start des JUMP! On Demand Programms in unserem operativen Segment USA. 


**ERGEBNIS VOR ERTRAGSTEUERN**


Das Ergebnis vor Ertragsteuern erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 0,4 MRD. € auf 4,8 MRD. €. Grund dafür ist die Verbesserung unseres Finanzergebnisses um 0,6 MRD. €. Dazu beigetragen haben v. a. die vom Joint Venture EE erhaltenen Dividendenzahlungen in Höhe von 0,4 MRD. €. Die erfolgswirksame Vereinnahmung dieser Dividendenzahlungen stand im Zusammenhang mit der im Dezember 2014 vorgenommenen Reklassifizierung unserer am Joint Venture gehaltenen Anteile in die zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen. Gegenläufig wirkten Bewertungseffekte, v. a. durch die Folgebewertung eingebetteter Derivate bei T-Mobile US. Hauptgrund für diese Bewertungsverluste war der Kursanstieg der T-Mobile US Aktie.


**KONZERNÜBERSCHUSS/(-FEHLBETRAG)**


Den Konzernüberschuss steigerten wir um 0,3 MRD. € bzw. 11,3 % auf 3,3 MRD. €. Der Steueraufwand des laufenden Geschäftsjahres belief sich auf 1,3 MRD. € und lag damit um 0,2 MRD. € über dem Vorjahresniveau. 

Das den Anteilen anderer Gesellschafter zugerechnete Ergebnis verringerte sich gegenüber 2014 nur geringfügig. 

 Weitere Erläuterungen sind Angabe 30 „Abschreibungen“ im Konzern-Anhang, **SEITE 216**, zu entnehmen.

 Weitere Erläuterungen hierzu finden Sie in Angabe 25 „Ertragsteuern“ im Konzern-Anhang, **SEITE 211 FF**.

 Für weiterführende Informationen zur Entwicklung unserer Ertragslage verweisen wir auf die Angaben im Kapitel „Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung“ im Konzern-Anhang, **SEITE 208 FF**.

 Detailliertere Angaben zur Entwicklung von EBITDA/bereinigtem EBITDA unserer Segmente können Sie dem Kapitel „Geschäftsentwicklung der operativen Segmente“, **SEITE 83 FF**, entnehmen. Eine Übersicht über die Entwicklung der Sondereinflüsse gibt die **TABELLE 019**, **SEITE 77**.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

Die folgende TABELLE 019 zeigt die Überleitung des EBITDA, des EBIT sowie des Konzernüberschusses/(-fehlbetrags) auf die um Sondereinflüsse bereinigten Werte.

T 019

**Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung und Auswirkungen von Sondereinflüssen**

in Mio. €

	EBITDA 2015	EBIT 2015	EBITDA 2014	EBIT 2014	EBITDA 2013	EBIT 2013
<b>EBITDA/EBIT</b>	<b>18 388</b>	<b>7 028</b>	<b>17 821</b>	<b>7 247</b>	<b>15 834</b>	<b>4 930</b>
<b>DEUTSCHLAND</b>	<b>(545)</b>	<b>(545)</b>	<b>(254)</b>	<b>(254)</b>	<b>(535)</b>	<b>(540)</b>
Personalrestrukturierung	(402)	(402)	(223)	(223)	(506)	(506)
Sachbezogene Restrukturierungen	(21)	(21)	(9)	(9)	(16)	(16)
Ergebniseffekte aus Unternehmens- und sonstigen Transaktionen	0	0	0	0	(23)	(23)
Sonstiges	(122)	(122)	(22)	(22)	10	5
<b>USA</b>	<b>(425)</b>	<b>(425)</b>	<b>(52)</b>	<b>(52)</b>	<b>(232)</b>	<b>(329)</b>
Personalrestrukturierung	(50)	(50)	(133)	(133)	(179)	(179)
Sachbezogene Restrukturierungen	0	0	0	0	(1)	(1)
Ergebniseffekte aus Unternehmens- und sonstigen Transaktionen	(382)	(382)	78	78	(52)	(52)
Wertminderungen	-	0	-	0	-	(97)
Sonstiges	7	7	3	3	0	0
<b>EUROPA</b>	<b>(219)</b>	<b>(262)</b>	<b>(131)</b>	<b>(153)</b>	<b>(179)</b>	<b>(793)</b>
Personalrestrukturierung	(175)	(175)	(91)	(91)	(327)	(327)
Sachbezogene Restrukturierungen	(14)	(14)	(9)	(9)	3	3
Ergebniseffekte aus Unternehmens- und sonstigen Transaktionen	31	31	(5)	(5)	183	183
Wertminderungen	-	(43)	-	(22)	-	(614)
Sonstiges	(61)	(61)	(26)	(26)	(38)	(38)
<b>SYSTEMGESCHÄFT</b>	<b>(649)</b>	<b>(716)</b>	<b>(540)</b>	<b>(549)</b>	<b>(416)</b>	<b>(431)</b>
Personalrestrukturierung	(369)	(369)	(286)	(286)	(212)	(212)
Sachbezogene Restrukturierungen	(259)	(263)	(205)	(212)	(128)	(130)
Ergebniseffekte aus Unternehmens- und sonstigen Transaktionen	(4)	(4)	(23)	(23)	(71)	(84)
Sonstiges	(17)	(80)	(26)	(28)	(5)	(5)
<b>GROUP HEADQUARTERS &amp; GROUP SERVICES</b>	<b>319</b>	<b>303</b>	<b>1 229</b>	<b>1 200</b>	<b>(228)</b>	<b>(228)</b>
Personalrestrukturierung	(213)	(213)	(174)	(174)	(226)	(226)
Sachbezogene Restrukturierungen	(48)	(48)	(54)	(54)	(34)	(34)
Ergebniseffekte aus Unternehmens- und sonstigen Transaktionen	574	574	1 631	1 631	40	40
Wertminderungen	-	0	-	(29)	-	0
Sonstiges	6	(10)	(174)	(174)	(8)	(8)
<b>KONZERNÜBERLEITUNG</b>	<b>(1)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Personalrestrukturierung	(1)	1	0	0	(1)	(1)
Sachbezogene Restrukturierungen	(1)	(2)	0	0	0	0
Ergebniseffekte aus Unternehmens- und sonstigen Transaktionen	1	1	0	0	1	1
Sonstiges	0	0	0	0	0	0
<b>SUMME SONDEREINFLÜSSE</b>	<b>(1 520)</b>	<b>(1 645)</b>	<b>252</b>	<b>192</b>	<b>(1 590)</b>	<b>(2 321)</b>
<b>EBITDA/EBIT (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)</b>	<b>19 908</b>	<b>8 673</b>	<b>17 569</b>	<b>7 055</b>	<b>17 424</b>	<b>7 251</b>
Finanzergebnis (bereinigt um Sondereinflüsse)		(2 233)		(2 784)		(2 772)
<b>ERGEBNIS VOR ERTRAGSTEUERN (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)</b>		<b>6 440</b>		<b>4 271</b>		<b>4 479</b>
Ertragsteuern (bereinigt um Sondereinflüsse)		(1 927)		(1 474)		(1 364)
<b>ÜBERSCHUSS/(FEHLBETRAG) (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)</b>		<b>4 513</b>		<b>2 797</b>		<b>3 115</b>
<b>ZURECHNUNG DES ÜBERSCHUSSES/(FEHLBETRAGS) (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE) AN DIE</b>						
Eigentümer des Mutterunternehmens (Konzernüberschuss/ (-fehlbetrag)) (bereinigt um Sondereinflüsse)		4 113		2 422		2 755
Anteile anderer Gesellschafter (bereinigt um Sondereinflüsse)		400		375		360



## VERMÖGENS- UND FINANZLAGE DES KONZERNS

T 020

### Konzern-Bilanz (Kurzfassung)

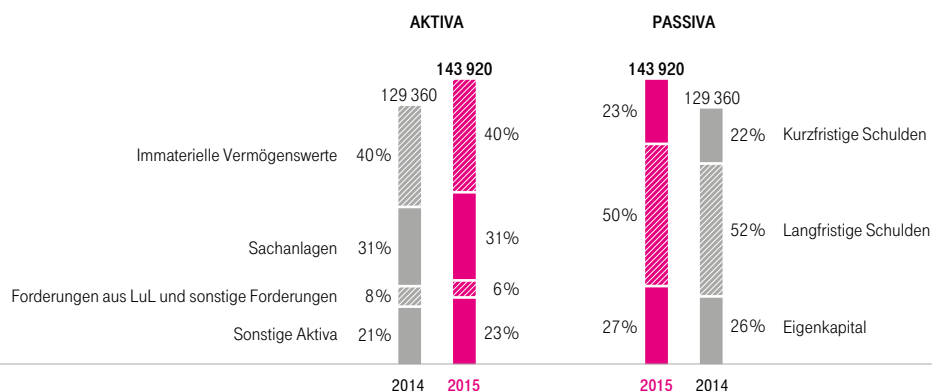
in Mio. €

	31.12.2015	Veränderung	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
<b>AKTIVA</b>						
<b>KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE</b>	<b>32 184</b>	<b>2 386</b>	<b>29 798</b>	<b>21 963</b>	<b>15 019</b>	<b>15 865</b>
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	6 897	(626)	7 523	7 970	4 026	3 749
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	9 238	(1 216)	10 454	7 712	6 417	6 557
Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen	6 922	1 044	5 878	1 033	90	436
Übrige kurzfristige Vermögenswerte	9 127	3 184	5 943	5 248	4 486	5 123
<b>LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE</b>	<b>111 736</b>	<b>12 174</b>	<b>99 562</b>	<b>96 185</b>	<b>92 923</b>	<b>106 631</b>
Immaterielle Vermögenswerte	57 025	5 460	51 565	45 967	41 847	50 227
Sachanlagen	44 637	5 021	39 616	37 427	37 407	41 797
Beteiligungen an at equity bilanzierten Unternehmen	822	205	617	6 167	6 726	6 873
Übrige langfristige Vermögenswerte	9 252	1 488	7 764	6 624	6 943	7 734
<b>BILANZSUMME</b>	<b>143 920</b>	<b>14 560</b>	<b>129 360</b>	<b>118 148</b>	<b>107 942</b>	<b>122 496</b>
<b>PASSIVA</b>						
<b>KURZFRISTIGE SCHULDEN</b>	<b>33 548</b>	<b>5 350</b>	<b>28 198</b>	<b>22 496</b>	<b>22 995</b>	<b>24 215</b>
Finanzielle Verbindlichkeiten	14 439	3 881	10 558	7 891	9 260	10 219
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten	11 090	1 409	9 681	7 259	6 445	6 436
Kurzfristige Rückstellungen	3 367	(150)	3 517	3 120	2 885	3 095
Schulden in direktem Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerten und Veräußerungsgruppen	4	(2)	6	113	9	-
Übrige kurzfristige Schulden	4 648	212	4 436	4 113	4 396	4 465
<b>LANGFRISTIGE SCHULDEN</b>	<b>72 222</b>	<b>5 126</b>	<b>67 096</b>	<b>63 589</b>	<b>54 416</b>	<b>58 249</b>
Finanzielle Verbindlichkeiten	47 941	3 272	44 669	43 708	35 354	38 099
Langfristige Rückstellungen	11 006	168	10 838	9 077	9 169	7 771
Übrige langfristige Schulden	13 275	1 686	11 589	10 804	9 893	12 379
<b>EIGENKAPITAL</b>	<b>38 150</b>	<b>4 084</b>	<b>34 066</b>	<b>32 063</b>	<b>30 531</b>	<b>40 032</b>
<b>BILANZSUMME</b>	<b>143 920</b>	<b>14 560</b>	<b>129 360</b>	<b>118 148</b>	<b>107 942</b>	<b>122 496</b>

G 21

### Konzern-Bilanzstruktur


in Mio. €



52	Die Deutsche Telekom auf einen Blick
58	Konzernstruktur
60	Konzernstrategie
63	Konzernsteuerung
67	Wirtschaftliches Umfeld
73	<b>Geschäftsentwicklung des Konzerns</b>
83	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
96	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

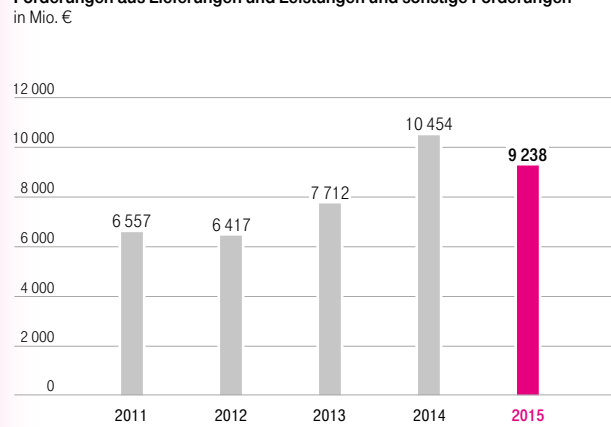
100	Corporate Responsibility
106	Innovation und Produktentwicklung
111	Mitarbeiter
115	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
116	Prognose
125	Risiko- und Chancen-Management
140	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
141	Sonstige Angaben

Unsere **Bilanzsumme** stieg im Vergleich zum 31. Dezember 2014 um 14,6 MRD. €. Dabei erhöhte sich die Aktivseite in erster Linie durch den Anstieg der immateriellen Vermögenswerte und Sachanlagen. Hiervon waren allein 4,1 MRD. € auf Währungskurseffekte zurückzuführen, v. a. aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro. Auch unser Bestand der übrigen kurzfristigen Vermögenswerte nahm gegenüber dem Vorjahr deutlich zu. Auf der Passivseite ließen v. a. die kurzfristigen und langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten unsere Bilanzsumme wachsen.

Der Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten verringerte sich gegenüber dem Vorjahr um 0,6 MRD. €. 

G 22

#### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen



Die **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen** sanken um 1,2 MRD. € auf 9,2 MRD. €. Im Zusammenhang mit im Berichtszeitraum abgeschlossenen Factoring-Vereinbarungen über monatlich revolvingende Verkäufe kurzfristig fälliger Forderungen aus Lieferungen und Leistungen reduzierte sich der Forderungsbestand. Ebenfalls reduzierend wirkte das bei T-Mobile US im Juni 2015 eingeführte Geschäftsmodell JUMP! On Demand: Hier enthalten die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bei Vertragsabschluss mit dem Kunden nicht mehr die Forderung aus dem Endgeräteverkauf, sondern nur noch die monatliche Miete für das Endgerät. Erhöhend wirkten dagegen v. a. Währungskurseffekte aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro.

Grund für den Anstieg bei den Buchwerten der zur **Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen** um 1,0 MRD. € auf 6,9 MRD. € ist v. a. eine im dritten Quartal 2015 vereinbarte Transaktion über den Tausch von Mobilfunk-Lizenzen zwischen T-Mobile US und AT&T mit dem Ziel, die Mobilfunknetz-Abdeckung zu verbessern. Dies erhöhte die Buchwerte um 0,6 MRD. €. Im Zusammenhang mit der seit Dezember 2014 vorgenommenen Reklassifizierung unserer Anteile am Joint Venture EE wirkten sich Währungskurseffekte aus der Umrechnung von Britischem Pfund in Euro in Höhe von 0,3 MRD. € erhöhend auf den Buchwert aus. Das reklassifizierte Joint Venture EE wirkte sich zum 31. Dezember 2015 insgesamt mit 6,1 MRD. € auf den Buchwert aus.

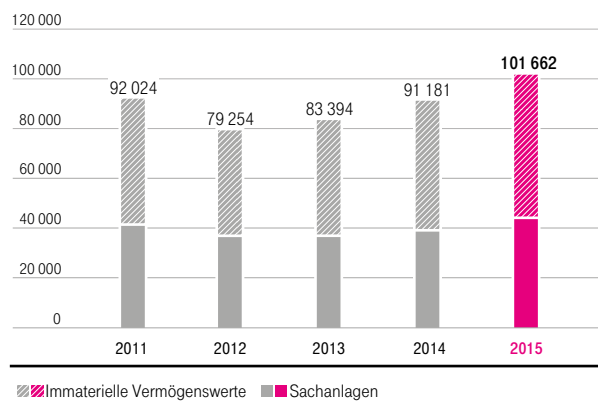
In den **übrigen kurzfristigen Vermögenswerten** waren zum 31. Dezember 2015 folgende wesentliche Effekte enthalten: Ursache für den Anstieg der Buchwerte der **kurzfristigen sonstigen finanziellen Vermögenswerte** um 2,8 MRD. € auf 5,8 MRD. € ist v. a. die kurzfristige

Liquiditätsdisposition durch Erwerb von US-amerikanischen Staatsanleihen durch die T-Mobile US. Diese steht im Zusammenhang mit den Anleihe-Emissionen, die im vierten Quartal 2015 erfolgten, und den daraus folgenden Zahlungsmittelzuflüssen. Die Vorräte erhöhten sich um 0,3 MRD. € auf 1,8 MRD. €, v. a. aufgrund eines höheren Bevorratungsvolumens an Endgeräten (v. a. höherpreisige Smartphones) bei T-Mobile US.

G 23

#### Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen

in Mio. €



Die **immateriellen Vermögenswerte** stiegen um 5,5 MRD. € auf 57,0 MRD. € hauptsächlich aufgrund von Zugängen von insgesamt 7,5 MRD. €. Hierin enthalten sind u. a. 2,6 MRD. € für den Erwerb von Mobilfunk-Lizenzen durch T-Mobile US; diese Lizenzen stammen überwiegend aus der im Januar 2015 beendeten Auktion der US-Telekommunikations-Aufsichtsbehörde FCC. Zu dem Anstieg ebenfalls beigetragen haben die im Rahmen der im Juni 2015 beendeten Frequenzversteigerung in Deutschland erworbenen 100 MHz-Frequenzen in Höhe von 1,8 MRD. €. Buchwerterhöhend wirkten auch Währungskurseffekte in Höhe von 2,9 MRD. €, v. a. aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro. Einen gegenläufigen Effekt hatten Abschreibungen in Höhe von 4,1 MRD. € sowie vorgenommene Reklassifizierungen von Vermögenswerten in die zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen von 0,8 MRD. €.

Die **Sachanlagen** erhöhten sich im Vergleich zum 31. Dezember 2014 um 5,0 MRD. € auf 44,6 MRD. €. Zugänge von 11,9 MRD. €, in erster Linie in den operativen Segmenten USA und Deutschland, erhöhten den Buchwert. Hierin enthalten sind auch 2,3 MRD. € an Aktivierungen höherpreisiger Mobilfunk-Endgeräte. Diese stehen im Zusammenhang mit dem bei T-Mobile US im Juni 2015 eingeführten Geschäftsmodell JUMP! On Demand, bei dem Kunden das Endgerät nicht mehr kaufen, sondern mieten. Von den Anlagezugängen entfielen 64% auf Investitionen, die der Steigerung der betrieblichen Kapazität dienen. Währungskurseffekte erhöhten den Buchwert um 1,2 MRD. €, v. a. aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro. Dem entgegen standen Abschreibungen in Höhe von 7,2 MRD. €. Ebenfalls vermindern wirkten Abgänge von 0,5 MRD. € sowie die Reklassifizierung von Vermögenswerten in die zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen in Höhe von 0,2 MRD. €.

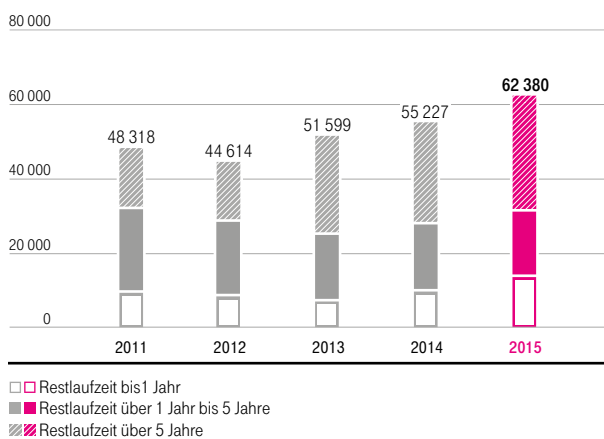


Detailinformationen zu dieser Veränderung sind der „Konzern-Kapitalflussrechnung“, SEITE 160, und Angabe 31 „Erläuterungen zur Konzern-Kapitalflussrechnung“ im Konzern-Anhang, SEITE 216 FF., zu entnehmen.

G 24

### Finanzielle Verbindlichkeiten

in Mio. €



Unsere kurzfristigen und langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten wuchsen im Vergleich zum Vorjahr um 7,2 MRD. € auf insgesamt 62,4 MRD. €.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten stiegen im Vergleich zum Jahresende 2014 um 1,4 MRD. € auf 11,1 MRD. €. Gründe dafür sind u. a. der Aufbau von Lagerbeständen bei Endgeräten, v. a. höherpreisigen Smartphones, sowie der Netzwerkausbau in unserem operativen Segment USA. Wechselkurseffekte aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro trugen mit 0,5 MRD. € zu dem Anstieg bei.

Die Rückstellungen (kurzfristig und langfristig) lagen mit 14,4 MRD. € auf Vorjahresniveau. Davon entfielen 8,0 MRD. € (31. Dezember 2014: 8,5 MRD. €) auf die Pensionsrückstellungen und ähnliche Verpflichtungen. Der Rückgang bei den Pensionsrückstellungen und ähnliche Verpflichtungen war u. a. auf die Berücksichtigung erfolgsneutraler versicherungsmathematischer Gewinne von 0,2 MRD. € (vor Steuern) zurückzuführen. Im Berichtsjahr gezahlte Versorgungsleistungen von 0,4 MRD. € sowie die Erhöhung unseres Planvermögens um 0,3 MRD. € (Dotierung Contractual Trust Agreement) minderten die Rückstellungen ebenfalls. Im Gegensatz dazu erhöhte der laufende Dienstzeitaufwand die Pensionsrückstellungen um 0,3 MRD. €. Die sonstigen Rückstellungen nahmen um 0,5 MRD. € zu, u. a. durch die Aktivierung von Rückbaupflichtungen im Sachanlagevermögen der T-Mobile US.

Die übrigen langfristigen Schulden erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um 1,7 MRD. € auf 13,3 MRD. €. Darin enthalten sind u. a. die passiven latenten Steuern, die gegenüber dem Jahresende 2014 um 1,5 MRD. € auf 9,2 MRD. € zunahm, insbesondere durch Währungskurseffekte aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro.

Das Eigenkapital stieg gegenüber dem 31. Dezember 2014 um 4,1 MRD. € auf 38,2 MRD. € an. Erhöhend wirkten dabei folgende Faktoren: der Überschuss von 3,5 MRD. € und ergebnisneutrale Effekte aus der Währungsumrechnung in Höhe von 2,0 MRD. €, die Berücksichtigung versicherungsmathematischer Gewinne (nach Steuern) von 0,2 MRD. € und die erfolgsneutrale Bewertung von Sicherungsinstrumenten von 0,4 MRD. €. Zudem wurde im Zusammenhang mit der unseren Aktionären gewährten Möglichkeit, ihre Dividendenansprüche in Aktien zu tauschen, eine Kapitalerhöhung unter Einbringung der Dividendenansprüche von 1,1 MRD. € durchgeführt. Dem entgegen standen Dividendenausüttungen für das Geschäftsjahr 2014 an die Aktionäre der Deutschen Telekom AG in Höhe von 2,3 MRD. € und an Minderheiten in Beteiligungen in Höhe von 0,1 MRD. €. Auch der Erwerb der restlichen Anteile an der Slovak Telekom in Höhe von 0,9 MRD. € minderte das Eigenkapital.

Fremdkapitalkostensatz. Zum Berichtsjahresende lag der durchschnittliche Zinssatz auf die finanziellen Verbindlichkeiten bei 5,1% (2014: 5,8%). Grund für den im Vergleich zum Vorjahr reduzierten durchschnittlichen Zinssatz ist in erster Linie das deutlich niedrigere Zinsniveau bei den Refinanzierungen 2015.



Für weitere Informationen verweisen wir auf die Erläuterung in Angabe 10 „Finanzielle Verbindlichkeiten“ im Konzern-Anhang, SEITE 193 FF.

T 021

### Netto-Finanzverbindlichkeiten

in Mio. €

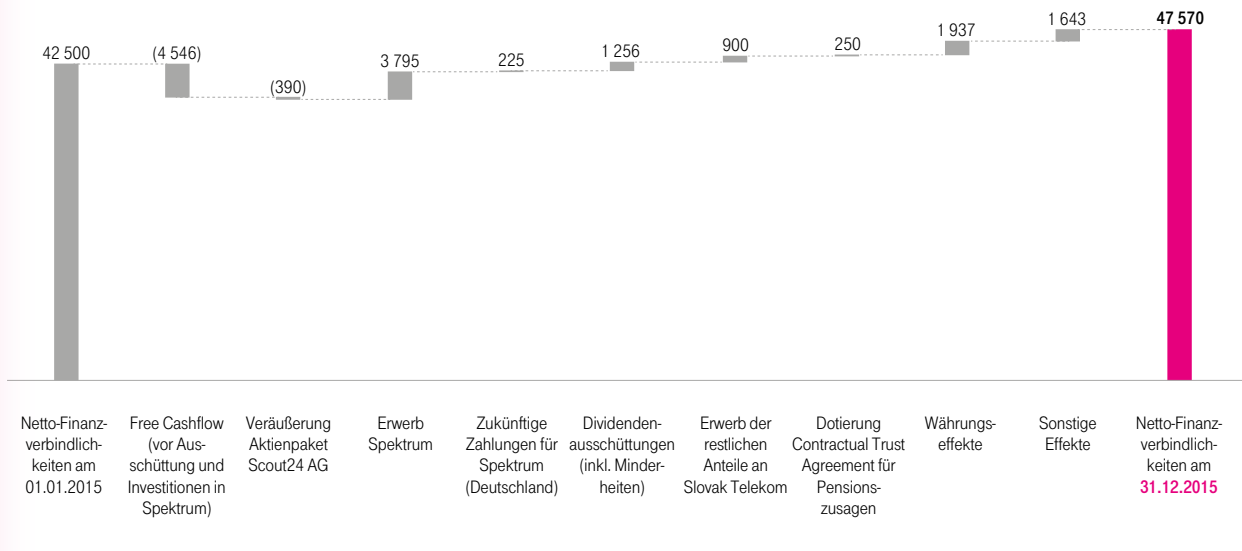
	31.12.2015	Veränderung	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Finanzielle Verbindlichkeiten (kurzfristig)	14 439	3 881	10 558	7 891	9 260	10 219
Finanzielle Verbindlichkeiten (langfristig)	47 941	3 272	44 669	43 708	35 354	38 099
<b>FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN</b>	<b>62 380</b>	<b>7 153</b>	<b>55 227</b>	<b>51 599</b>	<b>44 614</b>	<b>48 318</b>
Zinsabgrenzungen	(1 014)	83	(1 097)	(1 091)	(903)	(966)
Sonstige	(857)	181	(1 038)	(881)	(754)	(615)
<b>BRUTTO-FINANZVERBINDLICHKEITEN</b>	<b>60 509</b>	<b>7 417</b>	<b>53 092</b>	<b>49 627</b>	<b>42 957</b>	<b>46 737</b>
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	6 897	(626)	7 523	7 970	4 026	3 749
Finanzielle Vermögenswerte zur Veräußerung verfügbar/ zu Handelszwecken gehalten	2 877	2 588	289	310	27	402
Derivative finanzielle Vermögenswerte	2 686	1 343	1 343	771	1 287	1 533
Andere finanzielle Vermögenswerte	479	(958)	1 437	1 483	757	932
<b>NETTO-FINANZVERBINDLICHKEITEN</b>	<b>47 570</b>	<b>5 070</b>	<b>42 500</b>	<b>39 093</b>	<b>36 860</b>	<b>40 121</b>

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
<b>73 Geschäftsentwicklung des Konzerns</b>	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

G 25

**Veränderung der Netto-Finanzverbindlichkeiten**

in Mio. €



Unsere **Netto-Finanzverbindlichkeiten** erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um 5,1 MRD. € auf 47,6 MRD. €. Die dafür ursächlichen Effekte haben wir in **GRAFIK 25** dargestellt. Die sonstigen Effekte von 1,6 MRD. € enthalten in Höhe von 0,7 MRD. € Finanzierungsformen, durch welche die Auszahlungen für Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aus dem operativen und investiven Bereich durch Zwischenschaltung von Bankgeschäften später fällig werden.

**Nicht-bilanziertes Vermögen und sonstige Finanzierungsformen.** Neben dem in der Bilanz ausgewiesenen Vermögen nutzen wir nicht-bilanzierte Vermögenswerte. Hierbei handelt es sich v. a. um geleaste, gepachtete oder gemietete Gegenstände.

Als außerbilanzielle Finanzierungsinstrumente verkaufen wir v. a. Forderungen mittels Factoring. Zum 31. Dezember 2015 betrug das verkaufte Forderungsvolumen 3,5 MRD. € (31. Dezember 2014: 1,4 MRD. €). Dies beinhaltet im Wesentlichen den in 2015 erneuerten Abschluss einer in 2014 beendeten Factoring-Vereinbarung im operativen Segment Deutschland sowie eine neu abgeschlossene Factoring-Vereinbarung im operativen Segment USA. Die Vereinbarungen werden insbesondere zum aktiven Forderungs-Management genutzt.

Darüber hinaus haben wir im Berichtsjahr in Höhe von 0,7 MRD. € (2014: 0,6 MRD. €) Finanzierungsformen gewählt, durch welche die Auszahlungen für Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aus dem operativen und investiven Bereich durch Zwischenschaltung von Bankgeschäften später fällig werden und bei Zahlung im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit gezeigt werden. In der Folge weisen wir diese in der Bilanz unter den finanziellen Verbindlichkeiten aus.

2015 haben wir in Höhe von insgesamt 0,6 MRD. € im Wesentlichen Netzwerkausstattung angemietet, die als Finanzierungs-Leasing-Verhältnis abgebildet wird. In der Bilanz weisen wir dies folglich ebenfalls unter den finanziellen Verbindlichkeiten aus, die künftigen Tilgungen der Verbindlichkeiten im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit.

**Finanz-Management.** Unser Finanz-Management stellt die permanente Zahlungsfähigkeit und damit die Erhaltung des finanziellen Gleichgewichts in unserem Konzern sicher. Die Grundzüge der Finanzpolitik legt der Vorstand jährlich fest, der Aufsichtsrat überwacht sie. Die Umsetzung der Finanzpolitik sowie das laufende Risiko-Management verantwortet die Konzern-Treasury.

T 022

**Rating der Deutschen Telekom AG**

	Standard & Poor's	Moody's	Fitch
<b>LANGFRIST-RATING</b>			
31.12.2011	BBB+	Baa1	BBB+
31.12.2012	BBB+	Baa1	BBB+
31.12.2013	BBB+	Baa1	BBB+
31.12.2014	BBB+	Baa1	BBB+
<b>31.12.2015</b>	<b>BBB+</b>	<b>Baa1</b>	<b>BBB+</b>
<b>KURZFRIST-RATING</b>	<b>A-2</b>	<b>P-2</b>	<b>F2</b>
<b>AUSBLICK</b>	<b>stabil</b>	<b>stabil</b>	<b>stabil</b>



Für weitere Informationen verweisen wir auf die Erläuterung in Angabe 34 „Leasing-Verhältnisse“, **SEITE 222 FF.**, und auf Angabe 35 „Sonstige finanzielle Verpflichtungen“, **SEITE 224**, im Konzern-Anhang.

T 023

**Finanzielle Flexibilität**

	2015	2014	2013	2012	2011
<b>RELATIVE VERSCHULDUNG</b>					
Netto-Finanzverbindlichkeiten EBITDA (bereinigt um Sondereinflüsse)	2,4 x	2,4 x	2,2 x	2,1 x	2,1 x
<b>EIGENKAPITALQUOTE</b> %	<b>26,5</b>	26,3	27,1	28,3	32,7

Zur Sicherstellung der finanziellen Flexibilität setzen wir v. a. die Kennzahl **Relative Verschuldung** ein. Ein Bestandteil dieser Kennzahl sind die Netto-Finanzverbindlichkeiten, die unser Konzern als eine wichtige Kenngröße gegenüber Investoren, Analysten und Rating-Agenturen verwendet.

T 024

**Kapitalflussrechnung (Kurzfassung)**

in Mio. €

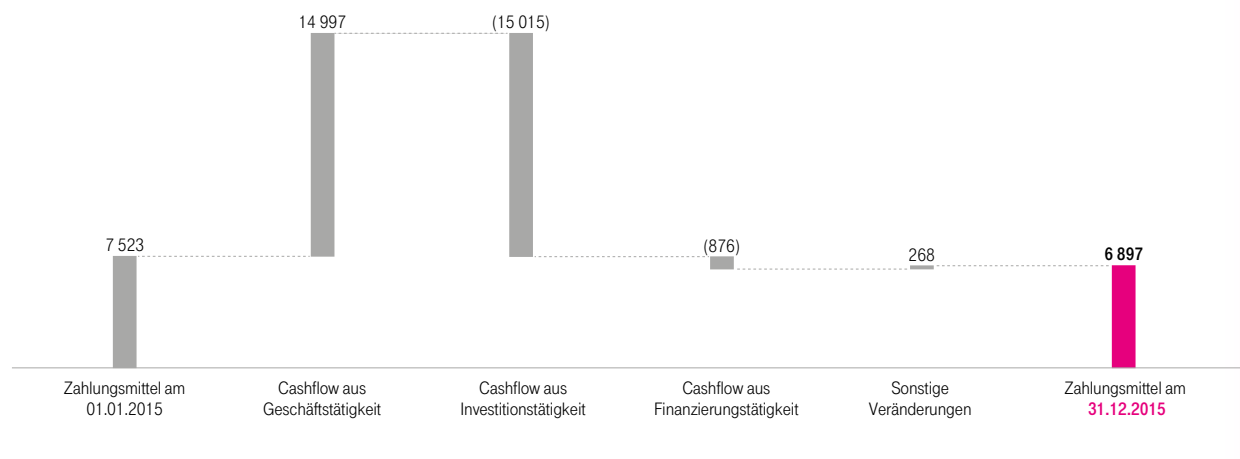
	2015	2014	2013
<b>CASHFLOW AUS GESCHÄFTSTÄTIGKEIT</b>	<b>14 997</b>	<b>13 393</b>	<b>13 017</b>
Effekte im Rahmen der AT&T-Transaktion	-	-	137
Ausgleichsleistungen für Mitarbeiter der MetroPCS	-	-	60
<b>CASHFLOW AUS GESCHÄFTSTÄTIGKEIT<sup>a</sup></b>	<b>14 997</b>	<b>13 393</b>	<b>13 214</b>
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte (ohne Goodwill und vor Investitionen in Spektrum) und Sachanlagen (CASH CAPEX)	(10 818)	(9 534)	(8 861)
Einzahlungen aus Abgängen von immateriellen Vermögenswerten (ohne Goodwill) und Sachanlagen	367	281	253
<b>FREE CASHFLOW (VOR AUSSCHÜTTUNG UND INVESTITIONEN IN SPEKTRUM)<sup>a</sup></b>	<b>4 546</b>	<b>4 140</b>	<b>4 606</b>
<b>CASHFLOW AUS INVESTITIONSTÄTIGKEIT</b>	<b>(15 015)</b>	<b>(10 761)</b>	<b>(9 896)</b>
<b>CASHFLOW AUS FINANZIERUNGSTÄTIGKEIT</b>	<b>(876)</b>	<b>(3 434)</b>	<b>1 022</b>
Auswirkungen von Kursveränderungen auf die Zahlungsmittel (Laufzeit bis 3 Monate)	267	323	(167)
Zahlungsmittelveränderung im Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerten und Veräußerungsgruppen	1	32	(32)
Veränderung der kurzfristigen Zahlungsmittel	(626)	(447)	3 944
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>	<b>6 897</b>	<b>7 523</b>	<b>7 970</b>

<sup>a</sup> Vor Effekten im Rahmen der AT&T-Transaktion und Ausgleichsleistungen für Mitarbeiter der MetroPCS.

G 26

**Veränderung der Zahlungsmittel**

in Mio. €





**Free Cashflow.** Der Free Cashflow des Konzerns vor Ausschüttung und Investitionen in Spektrum wuchs gegenüber dem Vorjahr von 4,1 MRD. € auf 4,5 MRD. €. Dabei erhöhte sich einerseits der Cashflow aus Geschäftstätigkeit um 1,6 MRD. €. Andererseits stiegen auch die Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte (ohne Goodwill und vor Investitionen in Spektrum) und Sachanlagen um 1,3 MRD. €.

Zum Anstieg des Cashflows aus Geschäftstätigkeit trug in erster Linie die positive Geschäftsentwicklung unseres operativen Segments USA bei. 2015 haben wir Factoring-Vereinbarungen über monatlich revolvingende Verkäufe für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abgeschlossen, die sich insgesamt mit 0,8 MRD. € positiv auf den Cashflow aus Geschäftstätigkeit auswirkten. Dies beinhaltet v. a. einen 2015




52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

erneuerten Abschluss einer im Vorjahr beendeten Factoring-Vereinbarung in unserem operativen Segment Deutschland sowie eine neu abgeschlossene Factoring-Vereinbarung in unserem operativen Segment USA. Im Vorjahr betrug der Effekt aus Factoring-Vereinbarungen 0,2 MRD. €. Aus einer Vergleichsvereinbarung zur Beilegung eines laufenden kartellrechtlichen Beschwerdeverfahrens resultierte zudem ein Zahlungsmittelzufluss von 0,2 MRD. €; gegenläufig wirkten u. a. in 2015 geleistete Zahlungen im Zusammenhang mit dem Verfahren der Europäischen Kommission gegen Slovak Telekom und Deutsche Telekom.  Positiv auf den Cashflow aus Geschäftstätigkeit wirkten die von der Scout24 AG erstmals erhaltene Dividendenzahlung in Höhe von 0,1 MRD. € sowie im Vorjahresvergleich um 0,1 MRD. € höhere Dividendenzahlungen des Joint Ventures EE.

Der gegenüber 2014 gestiegene Cash Capex resultierte v. a. aus den operativen Segmenten USA und Deutschland. Hier stieg der Cash Capex jeweils im Zusammenhang mit den im Rahmen des Netzausbaus und der Netzmodernisierung getätigten Investitionen. 

 Weitere Erläuterungen hierzu finden Sie im Kapitel „Risiko- und Chancen-Management“, SEITE 125 FF.

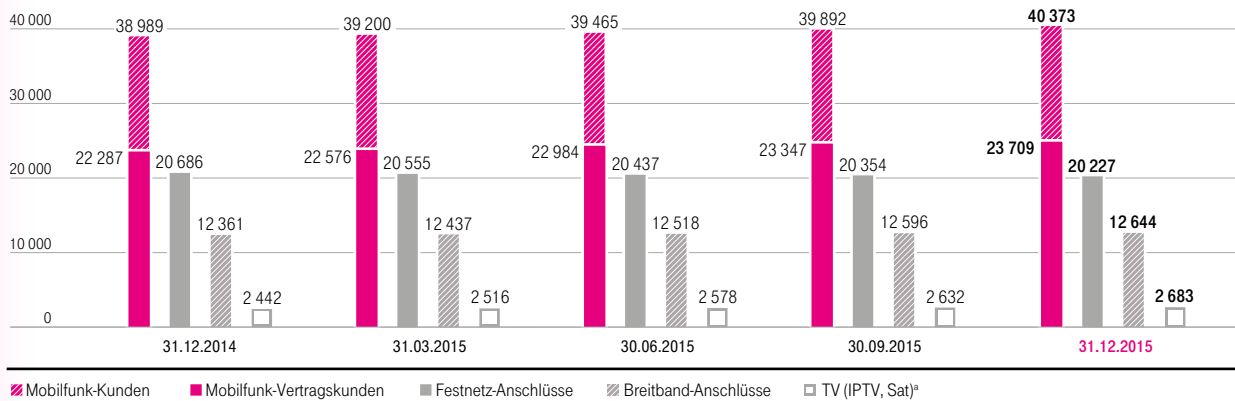
 Zusätzliche Informationen sind Angabe 31 „Erläuterungen zur Konzern-Kapitalflussrechnung“ im Konzern-Anhang, SEITE 216 FF., zu entnehmen.

## GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER OPERATIVEN SEGMENTE

### DEUTSCHLAND KUNDENENTWICKLUNG

G 27

in Tsd.



\*Angeschlossene Kunden.

T 025

in Tsd.

	31.12.2015	31.12.2014	Veränderung	Veränderung in %	31.12.2013
<b>GESAMT</b>					
Mobilfunk-Kunden	40 373	38 989	1 384	3,5 %	38 625
Vertragskunden	23 709	22 287	1 422	6,4 %	21 553
Prepaid-Kunden	16 665	16 701	(36)	(0,2)%	17 072
Festnetz-Anschlüsse	20 227	20 686	(459)	(2,2)%	21 417
davon: IP-basiert Retail	6 887	4 383	2 504	57,1 %	2 141
Breitband-Anschlüsse	12 644	12 361	283	2,3 %	12 360
davon: Glasfaser	2 923	1 799	1 124	62,5 %	1 246
TV (IPTV, Sat)	2 683	2 442	241	9,9 %	2 177
Teilnehmer-Anschlussleitungen (TAL)	8 050	8 801	(751)	(8,5)%	9 257
Wholesale entbündelte Anschlüsse	3 015	2 153	862	40,0 %	1 564
davon: Glasfaser	1 444	718	726	n.a.	274
Wholesale gebündelte Anschlüsse	227	305	(78)	(25,6)%	390
<b>DAVON: PRIVATKUNDEN</b>					
Mobilfunk-Kunden	29 016	29 068	(52)	(0,2)%	29 943
Vertragskunden	17 297	16 040	1 257	7,8 %	15 669
Prepaid-Kunden	11 719	13 027	(1 308)	(10,0)%	14 275
Festnetz-Anschlüsse	15 900	16 260	(360)	(2,2)%	16 923
davon: IP-basiert Retail	6 076	3 974	2 102	52,9 %	1 960
Breitband-Anschlüsse	10 209	9 938	271	2,7 %	9 963
davon: Glasfaser	2 530	1 547	983	63,5 %	1 064
TV (IPTV, Sat)	2 492	2 254	238	10,6 %	2 001
<b>DAVON: GESCHÄFTSKUNDEN</b>					
Mobilfunk-Kunden	11 358	9 921	1 437	14,5 %	8 682
Vertragskunden <sup>a</sup>	6 412	6 247	165	2,6 %	5 885
Prepaid-Kunden (M2M)	4 946	3 674	1 272	34,6 %	2 797
Festnetz-Anschlüsse	3 339	3 402	(63)	(1,9)%	3 445
davon: IP-basiert Retail	773	387	386	99,7 %	164
Breitband-Anschlüsse	2 093	2 096	(3)	(0,1)%	2 072
davon: Glasfaser	385	248	137	55,2 %	180
TV (IPTV, Sat)	190	186	4	2,2 %	174

<sup>a</sup> Ab dem 1. Januar 2015 ohne interne Rahmenverträge (ca. 61 Tsd. SIM-Karten). Die Vorjahreswerte wurden nicht angepasst.

### Gesamt

In Deutschland haben wir unsere Position als Marktführer im Festnetz verteidigt und im Mobilfunk bei den Service-Umsätzen unseren Vorsprung ausgebaut. Die Basis für unseren Erfolg sind unsere leistungsfähigen Netze. So begeistern wir unsere Kunden mit mehrfach ausgezeichneter Netzqualität – im Festnetz und im Mobilfunk – sowie einem breiten Produkt-Portfolio.

Im September 2014 starteten wir „MagentaEins“ – unser erstes integriertes Produkt, bestehend aus Festnetz- und Mobilfunk-Komponenten, für das wir bisher 1,9 Mio. Kunden gewinnen konnten.

Mit unserem „Netz der Zukunft“ stellen wir modernste Anschluss-technik zur Verfügung. Bis Ende 2018 wollen wir unser Netz vollständig auf die IP-Technologie umstellen. Bis zum Jahresende 2015 konnten wir 9,5 Mio. Retail- und Wholesale-Anschlüsse auf IP migrieren; dies entspricht einer Quote von 40%.

Im Mobilfunk gewannen wir 2015 insgesamt 1,4 Mio. Kunden hinzu. Dank der hohen Nachfrage nach integrierten Mobilfunk-Tarifen mit Datenvolumen entwickelte sich der Bestand an Vertragskunden im Privat- und Geschäftskundenbereich positiv.

Eine starke Nachfrage verzeichneten wir weiterhin bei unseren Glasfaser-Produkten: So stieg die Anzahl der Anschlüsse innerhalb des Berichtsjahres um 1,9 Mio. auf insgesamt 4,4 Mio. Mit dem fortschreitenden Glasfaser-Ausbau und der innovativen Vectoring-Technologie haben wir die Vermarktung deutlich höherer Bandbreiten erfolgreich vorangetrieben – und werden dies auch in Zukunft verstärkt tun. Mit unserem Kontingentmodell und dessen zukünftiger Weiterentwicklung setzen wir Anreize für eine Migration aus den klassischen Vorleistungsprodukten – wie gebündelte Wholesale-Anschlüsse oder die Teilnehmer-Anschlussleitung (TAL) – hin zu höherwertigen Glasfaser-Wholesale-Anschlüssen.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

## Mobilfunk

**Mobile Telefonie und Datenanwendungen.** Neue Impulse setzen wir durch unsere herausragende Netzqualität und das neue Produkt-Portfolio für werthaltige Vertragskunden. Seit dem Jahresende 2014 gewannen wir insgesamt 1,4 Mio. Vertragskunden hinzu. Dabei verzeichneten wir bei unserem eigenen Vertragskundengeschäft unter den Marken „Telekom“ und „congstar“ ein Plus von 575 TSD. Zum Ende des Geschäftsjahres 2015 weist die am 15. Januar 2015 gegründete Gesellschaft Telekom Deutschland Multibrand GmbH, welche die Marketing-Partnerschaft über die Nutzung der Turkcell-Marke in Deutschland beinhaltet, 301 TSD. Mobilfunk-Kunden aus. Das Geschäft der Wiederverkäufer (Service Provider) stieg um 546 TSD., obwohl im ersten Quartal 2015 die Integration der Turkcell-Kunden in die Telekom Deutschland Multibrand GmbH stattgefunden hat. Damit verbunden war ein Transfer der Turkcell-Kunden vom Prepaid- in den Vertragskundenbereich. Die Zahl der Prepaid-Kunden sank seit Jahresende 2014 um 36 TSD., wobei der Anstieg im Bereich Geschäftskunden dem starken Verlust im Privatkundenbereich teilweise entgegenwirkte.

Insgesamt konnte der Zuwachs bei den Vertragskunden den Rückgang bei den Prepaid-Kunden mehr als ausgleichen. Ende 2015 nutzten 259 TSD. Kunden eine Breitband-Anbindung via Mobilfunk.

Bei den mobilen Endgeräten belief sich der Anteil an verkauften Smartphones auf 84,4%. Dies waren v. a. Android- und iOS-Endgeräte (iPhones), wobei insbesondere hochpreisige Endgeräte nachgefragt wurden.

## Festnetz

**Telefon, Internet und Fernsehen.** Wegen der nach wie vor herausfordernden Marktentwicklung im Festnetz – v. a. durch aggressive Preisangebote von Wettbewerbern – gehen wir neue Wege in der Vermarktung: Unser Fokus liegt dabei auf integrierten Angeboten sowie TV- und Glasfaser-Anschlüssen. Der Erfolg gibt uns Recht: Die Zahl unserer Breitband-Anschlüsse wuchs um 283 TSD. gegenüber dem Vorjahresende. Von unseren Breitband-Kunden sind insgesamt 21,2% TV-Kunden: ein Plus von 1,4 Prozentpunkten gegenüber dem 31. Dezember 2014. Im klassischen Festnetz sank die Zahl der Anschlüsse um 459 TSD. Im Hinblick auf die Anschlussverluste pro Quartal sehen wir insgesamt einen stabilen Trend.

Mit den „MagentaZuhause“ Tarifen bieten wir seit Oktober 2014 ein neues Produkt-Portfolio für den Festnetz-Bereich auf Basis von IP-Technologie und tarifabhängigen Bandbreiten an. „MagentaZuhause Hybrid“ bündelt Festnetz- und Mobilfunk-Technologie in einem Router. Für dieses neue Produkt, das wir bundesweit im März 2015 eingeführt haben, konnten wir bislang 155 TSD. Kunden gewinnen, vorwiegend im ländlichen Raum.

Erfolgreich waren auch unsere Kooperationen in der **Wohnungswirtschaft**: Insgesamt wurden rund 147 TSD. Wohnungen an unser Netz angeschlossen, davon 28 TSD. in diesem Geschäftsjahr.

## Privatkunden

**Vernetztes Leben vom Handy bis zum Fernseher.** Die Zahl unserer Mobilfunk-Kunden lag um 0,2% leicht unter dem Stand des Vorjahres. Dabei wirkten gegenläufige Effekte: Die Zahl der Prepaid-Kunden sank

um 1,3 Mio., v. a. weil Kunden in Verträge, wie z. B. in günstige „congstar“ Tarife, wechselten. Gegenläufig konnten wir 2015 im Mobilfunk 1,3 Mio. Vertragskunden hinzugewinnen, davon entfielen 410 TSD. Neukunden auf unsere Marken „Telekom“ und „congstar“. Die hohe Akzeptanz der im September 2014 neu eingeführten „MagentaMobil“ Tarife sowie der „AllnetFlat“ Tarife bei „congstar“ führten zu diesem Kundenzuwachs. Zum Ende des Berichtsjahres wies die neu gegründete Gesellschaft Telekom Deutschland Multibrand GmbH einen Bestand von 301 TSD. Vertragskunden aus. Das Geschäft mit den Wiederverkäufern (Service Provider) stieg seit Jahresbeginn um 546 TSD.

Die Anschlussverluste im Festnetz lagen bei 360 TSD. und waren somit wesentlich geringer als im Vorjahr. 2015 stellten wir im Festnetz 2,1 Mio. Kunden auf IP-basierte Anschlüsse um. Gegenüber dem Jahresende 2014 konnten wir 238 TSD. TV-Kunden hinzugewinnen. Von den 10,2 Mio. Breitband-Anschlüssen waren rund 2,5 Mio. **Glasfaser-Anschlüsse** – allein im Berichtsjahr ein Plus von 983 TSD.

## Geschäftskunden

**Vernetztes Arbeiten mit innovativen Lösungen.** Der positive Trend im Geschäftskundensegment aus dem Vorjahr setzte sich fort: Seit Jahresbeginn konnten wir 1,4 Mio. neue Mobilfunk-Kunden gewinnen; davon waren 165 TSD. werthaltige Vertragskunden. Beim mobilen Internet wächst die Kundennachfrage nach Tarifen mit mehr Bandbreite in Verbindung mit höherwertigen Endgeräten. In einem sehr preisaggressiven Markt konnten wir im M2M-Bereich 1,3 Mio. Karten hinzugewinnen. Ursache für das Wachstum ist der vermehrte Einsatz von SIM-Karten, v. a. in der Automobil- und in der Logistikbranche. Die Zahl der Festnetz-Anschlüsse sank gegenüber dem Jahresende 2014 leicht auf 3,3 Mio. Die Breitband-Anschlüsse lagen mit 2,1 Mio. auf Vorjahresniveau; die Zahl der Glasfaser-Kunden steigerten wir dabei um 55,2%.

Positiv entwickelten sich die Produkte beim „Vernetzten Arbeiten“: Insbesondere stieg die Nachfrage nach IT-Cloud-Produkten. Bei unseren Tarifen „DeutschlandLAN – die Komplettlösung für Ihr Büro“ verzeichneten wir weiterhin Zuwächse.

## Wholesale

Der Anschlussbestand im Bereich Wholesale blieb gegenüber 2014 insgesamt weiterhin stabil mit 11,3 Mio. Zum Ende des Berichtsjahres lag der Anteil der Glasfaser-Anschlüsse am Gesamtbestand mit 12,8% um 6,4 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert. Ursache für das verstärkte Wachstum bei unseren entbündelten Wholesale-Anschlüssen um 862 TSD. bzw. 40,0% gegenüber 2014 war in erster Linie die hohe Nachfrage nach unserem Kontingentmodell. Die Zahl unserer gebündelten Wholesale-Anschlüsse sank hingegen um 78 TSD. Dieser Trend wird wohl in den kommenden Jahren anhalten, weil unsere Mitbewerber von gebündelten zu entbündelten Wholesale-Produkten mit mehr Bandbreite oder auf eigene Infrastrukturen wechseln. Die Zahl unserer Teilnehmer-Anschlussleitungen reduzierte sich gegenüber 2014 um 751 TSD. bzw. 8,5%. Dieser Rückgang hat verschiedene Gründe: zum einen die Verlagerung zu höherwertigen Glasfaser-Wholesale-Anschlüssen, zum anderen der Wechsel von Endkunden zu Kabelanbietern. Dazu kommt, dass Wholesale-Kunden ihre Endkunden auf eigene Glasfaser-Anschlüsse und teilweise auch auf Mobilfunk-basierte Anschlüsse migrieren.

## OPERATIVE ENTWICKLUNG

T 026

in Mio. €

	2015	2014	Veränderung	Veränderung in %	2013
<b>GESAMTUMSATZ</b>	22 421	22 257	164	0,7 %	22 435
Privatkunden	12 095	11 970	125	1,0 %	12 122
Geschäftskunden	5 781	5 726	55	1,0 %	5 676
Wholesale	3 755	3 775	(20)	(0,5)%	3 811
Mehrwertdienste	226	242	(16)	(6,6)%	288
Sonstiges	564	544	20	3,7 %	538
<b>Betriebsergebnis (EBIT)</b>	4 490	4 663	(173)	(3,7)%	4 435
EBIT-Marge %	20,0	21,0			19,8
Abschreibungen	(3 755)	(3 893)	138	3,5 %	(3 966)
EBITDA	8 245	8 556	(311)	(3,6)%	8 401
EBITDA-wirksame Sondereinflüsse	(545)	(254)	(291)	n. a.	(535)
<b>EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)</b>	8 790	8 810	(20)	(0,2)%	8 936
EBITDA-Marge (bereinigt um Sondereinflüsse) %	39,2	39,6			39,7
<b>CASH CAPEX</b>	(5 609)	(3 807)	(1 802)	(47,3)%	(3 411)

**Gesamtumsatz**

Der Umsatz stieg 2015 gegenüber dem Vorjahr um 0,7%. Zu dieser Entwicklung trugen v. a. die Umsätze aus dem Mobilfunk-Geschäft bei: Sie wuchsen um 4,8%, insbesondere im Endgerätegeschäft ohne Vertragsbeziehung sowie wegen des anhaltend positiven Umsatzrends bei unserer Zweitmarke „congstar“. Positiv auf die Umsatzentwicklung im Festnetz wirkten sich die gestiegenen TV-, IT- und Endgeräteumsätze aus. Jedoch konnten diese die rückläufigen Umsätze in anderen Bereichen nicht vollständig kompensieren, sodass im Festnetz-Geschäft ein Umsatzminus von 2,1% verblieb.

Im **Privatkundenbereich** stieg der Umsatz um 1,0% gegenüber 2014. Mengen- und preisbedingte Umsatzrückgänge prägten weiterhin das klassische Festnetz-Geschäft: Es ging um 2,7% zurück. Das Umsatzwachstum im Breitband-Geschäft hielt weiter an; so betrug der Zuwachs im Berichtsjahr 0,3%. Das Umsatzwachstum im Mobilfunk-Bereich von 5,8% konnte die Verluste im Festnetz-Geschäft mehr als ausgleichen. Grund für das Plus im Mobilfunk war in erster Linie der höhere Endgeräteumsatz bei der Vermarktung von Smartphones. Unsere mobilen Service-Umsätze stiegen im Berichtsjahr leicht um 0,5%. Die Datenumsätze wuchsen um 5,9%. Negativ entwickelten sich hingegen die Umsätze im Bereich Prepaid, v. a. bei unserer Eigenmarke „Telekom“.

Im **Geschäftskundenbereich** stieg der Umsatz um 1,0%, v. a. wegen der wachsenden Mobilfunk-Umsätze, die um 2,8% zulegten. Wesentliche Treiber waren hier die Endgeräteumsätze. Gegenläufig wirkten im Festnetz rückläufige Umsätze in der klassischen Sprachtelefonie; die positive Entwicklung bei den IT-Umsätzen konnte diese nicht vollständig ausgleichen.

Der Umsatz im **Wholesale-Bereich** war 2015 mit 0,5% leicht rückläufig. Zurückzuführen ist dies in erster Linie auf geringere Minutenmengen und regulatorisch bedingte Preissenkungen bei Interconnection-Verbindungen (ab dem 1. Dezember 2014) sowie rückläufige Teilnehmer-Anschlussleistungsmengen. Die positive Entwicklung bei den entbündelten

Anschlüssen, insbesondere durch das Kontingentmodell, glich diesen Umsatzrückgang teilweise aus.

Im **Bereich Mehrwertdienste** nahmen die Umsätze um 6,6% ab. Hauptgründe dafür sind auslaufende Geschäftsmodelle wie öffentliche Telekommunikationseinrichtungen und die Auskunft sowie eine geringere Inanspruchnahme von Service-Rufnummern.

**EBITDA, bereinigtes EBITDA**

Das um Sondereinflüsse bereinigte EBITDA war im Berichtsjahr gegenüber dem Vorjahr mit 0,2% leicht rückläufig und betrug 8,8 MRD. €. Ursache dafür waren v. a. gestiegene Personalkosten im Rahmen der Tarifierhöhung und der verstärkte Personaleinsatz für unseren Netzausbau sowie die IP-Migration. Mit einer bereinigten EBITDA-Marge von 39,2% liegen wir knapp unter unserem erwarteten Zielwert von 40%. Das EBITDA belief sich im Berichtsjahr auf 8,2 MRD. € – ein Rückgang gegenüber dem Vorjahr um 3,6%. Hauptgrund waren höhere Sondereinflüsse für Aufwendungen im Zusammenhang mit unserem Personalumbau.

**EBIT**

Das Betriebsergebnis sank im Vergleich zu 2014 um 3,7% auf 4,5 MRD. €, v. a. wegen gesteigener Aufwendungen im Zusammenhang mit Personalmaßnahmen sowie sachbezogener Restrukturierungsaufwendungen. Gegenläufig wirkten um 3,5% geringere Abschreibungen.

**Cash Capex**

Der Cash Capex erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 1,8 MRD. €, insbesondere aufgrund der Ersteigerung von Frequenzen im Juni 2015. Ohne Berücksichtigung von Investitionen in Spektrum ist unser Cash Capex gegenüber 2014 leicht gestiegen. Im Rahmen unserer integrierten Netzstrategie investierten wir auch 2015 verstärkt in den Vectoring- und Glasfaserkabel-Ausbau, in unsere IP-Transformation und in unsere LTE-Infrastruktur.

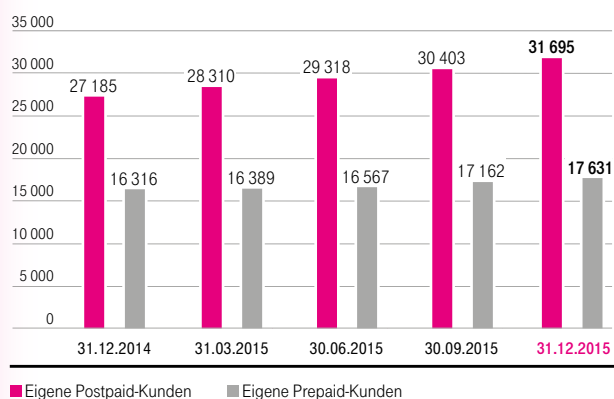
52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick  
 58 Konzernstruktur  
 60 Konzernstrategie  
 63 Konzernsteuerung  
 67 Wirtschaftliches Umfeld  
 73 Geschäftsentwicklung des Konzerns  
 83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente  
 96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

100 Corporate Responsibility  
 106 Innovation und Produktentwicklung  
 111 Mitarbeiter  
 115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres  
 116 Prognose  
 125 Risiko- und Chancen-Management  
 140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem  
 141 Sonstige Angaben

## USA KUNDENENTWICKLUNG

G 28

in Tsd.



Zum 31. Dezember 2015 hatte unser operatives Segment USA (T-Mobile us) 63,3 MIO. Kunden, ein Jahr zuvor waren es noch 55,0 MIO. Kunden gewesen. Der Nettozuwachs um 8,3 MIO. Kunden lag auf Vorjahresniveau. Die Gründe dafür erläutern wir nachfolgend. 2015 konnte T-Mobile us das zweite Mal in Folge netto über 8,0 MIO. Mobilfunk-Kunden hinzugewinnen und führte damit den US-amerikanischen Markt an.

**Eigene Kunden (unter eigener Marke).** Der Anstieg bei unseren eigenen Postpaid-Kunden betrug 2015 netto 4 510 TSD. gegenüber netto 4 886 TSD. im Vorjahr. Ursachen für den anhaltend starken Nettozuwachs bei den eigenen Postpaid-Kunden waren die positive Resonanz der Kunden auf unsere „Uncarrier“-Initiativen – z. B. JUMP! On Demand und Data Stash –, die stetige Verbesserung unserer Netze sowie spezielle Angebote. Der Nettozuwachs an eigenen Postpaid-Kunden war aufgrund der Markteinführung des „Uncarrier 4.0“-Angebots Contract Freedom sowie attraktiver Tarifangebote für Familien im Vorjahr höher als im Berichtsjahr. Im Nettozuwachs der eigenen Postpaid-Kunden waren rund 765 TSD. eigene Prepaid-Kunden enthalten, die zu unseren Postpaid-Tarifen wechselten, während es 2014 noch rund 420 TSD. waren.

Der Anstieg bei den eigenen Prepaid-Kunden betrug 2015 netto 1 315 TSD. gegenüber einem Anstieg von netto 1 244 TSD. im Vorjahr. Diese positive Entwicklung ist in erster Linie dem Erfolg spezieller T-Mobile US Angebote unter der Marke MetroPCS und der Erschließung neuer Märkte zuzuschreiben. Im Nettozuwachs der eigenen Prepaid-Kunden waren rund 765 TSD. eigene Prepaid-Kunden enthalten, die zu unseren Postpaid-Tarifen wechselten, während es 2014 noch rund 420 TSD. waren.

**Wholesale-Kunden.** Die Zahl der Wholesale-Kunden steigerten wir im Berichtsjahr um netto 2 439 TSD. gegenüber einem Anstieg von netto 2 204 TSD. im Vorjahr. Grund dafür waren insbesondere höhere Bruttozuwächse bei MVNO-Kunden, denen höhere MVNO-Ausbuchungen gegenüberstanden.

T 027

in Tsd.

	31.12.2015	31.12.2014	Veränderung	Veränderung in %	31.12.2013
<b>USA</b>					
Mobilfunk-Kunden	63 282	55 018	8 264	15,0%	46 684
Eigene Kunden (unter eigener Marke)	49 326	43 501	5 825	13,4%	37 371
Eigene Postpaid-Kunden	31 695	27 185	4 510	16,6%	22 299
Eigene Prepaid-Kunden	17 631	16 316	1 315	8,1%	15 072
Wholesale-Kunden	13 956	11 517	2 439	21,2%	9 313

## OPERATIVE ENTWICKLUNG

T 028

in Mio. €

	2015	2014	Veränderung	Veränderung in %	2013
<b>GESAMTUMSATZ</b>	28 925	22 408	6 517	29,1 %	18 556
Betriebsergebnis (EBIT)	2 454	1 405	1 049	74,7 %	1 404
EBIT-Marge	8,5	6,3			7,6
Abschreibungen	(3 775)	(2 839)	(936)	(33,0)%	(2 238)
EBITDA	6 229	4 244	1 985	46,8 %	3 642
EBITDA-wirksame Sondereinflüsse	(425)	(52)	(373)	n. a.	(232)
<b>EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)</b>	6 654	4 296	2 358	54,9 %	3 874
EBITDA-Marge (bereinigt um Sondereinflüsse)	23,0	19,2			20,9
<b>CASH CAPEX</b>	(6 381)	(5 072)	(1 309)	(25,8)%	(3 279)



### Gesamtumsatz

Der Gesamtumsatz unseres operativen Segments USA belief sich 2015 auf 28,9 MRD. €; dies entspricht gegenüber 22,4 MRD. € im Vorjahr einem Plus von 29,1 %, v. a. aufgrund von Wechselkursschwankungen. Auf US-Dollar-Basis wuchs der Gesamtumsatz um 8,1%. Hauptgrund dafür waren höhere Service-Umsätze, die wiederum zurückzuführen sind auf den Kundenzuwachs durch den anhaltenden Erfolg unserer „Uncarrier“-Initiativen und die positive Kundenresonanz auf spezielle Angebote für Familien. Die Endgeräteumsätze waren rückläufig, da die Kunden im Rahmen von JUMP! On Demand zunehmend hochwertige Endgeräte mieteten, was zu einem niedrigeren durchschnittlichen Umsatz je verkauftem Gerät führte. Positiv wirkte sich zum Teil jedoch der insgesamt höhere Geräte- und Zubehörabsatz aus. Umsätze im Zusammenhang mit gemieteten Endgeräten im Rahmen von JUMP! On Demand werden über die Laufzeit des Mietvertrags erfasst und nicht mit Lieferung des Geräts an den Kunden.

### EBITDA, bereinigtes EBITDA, bereinigte EBITDA-Marge

Das bereinigte EBITDA stieg um 54,9% von 4,3 MRD. € im Vorjahr auf 6,7 MRD. € im Berichtsjahr. Auf US-Dollar-Basis wuchs es um 29,5%. Positiv beeinflusst wurde das bereinigte EBITDA vom anhaltenden Erfolg der „Uncarrier“-Initiativen und von positiver Kundenresonanz auf spezielle Angebote. Dies wiederum führte zu höheren Service-Umsätzen sowohl mit eigenen Prepaid- als auch mit Postpaid-Kunden. Zunehmend mieteten Kunden Endgeräte im Rahmen von JUMP! On Demand: Dadurch bedingte Umsatzeffekte trugen ebenfalls zum Anstieg des bereinigten EBITDA bei, da die entsprechenden Endgerätekosten über die Laufzeit des Mietvertrags abgeschrieben werden und sich nicht auf das bereinigte EBITDA auswirken. Dazu kamen Synergie-Effekte aus der

Abschaltung des CDMA-Netzes von MetroPCS sowie fokussierte Kostenkontrollen; diesem positiven Effekt gegenüber standen höhere personalbezogene Kosten, gestiegene Verluste aus Endgeräteverkäufen durch einen gewachsenen Smartphone-Absatz, höhere Werbekosten, mehr Aufwendungen für uneinbringliche Forderungen und Verluste aus Forderungsverkäufen. Gegenüber 2014 stieg die bereinigte EBITDA-Marge von 19,2% auf 23,0% wegen der oben beschriebenen Sachverhalte.

Nicht im bereinigten EBITDA für das Geschäftsjahr 2015 enthalten sind Sondereinflüsse in Höhe von 0,4 MRD. €, v. a. aus der Abschaltung des CDMA-Netzes von MetroPCS und Kosten für die aktienbasierte Vergütung. Insgesamt stieg das EBITDA um 46,8% von 4,2 MRD. € in 2014 auf 6,2 MRD. €.

### EBIT

Das EBIT stieg um 74,7% von 1,4 MRD. € im Vorjahr auf 2,5 MRD. € im Berichtsjahr. Grund war ein höheres bereinigtes EBITDA, dem allerdings höhere Abschreibungen auf Sachanlagen und die Kosten für die Abschaltung des CDMA-Netzes von MetroPCS gegenüberstanden. Der Ausbau des 4G/LTE-Netzes und der Start des JUMP! On Demand Programms führten 2015 zu höheren Abschreibungen.

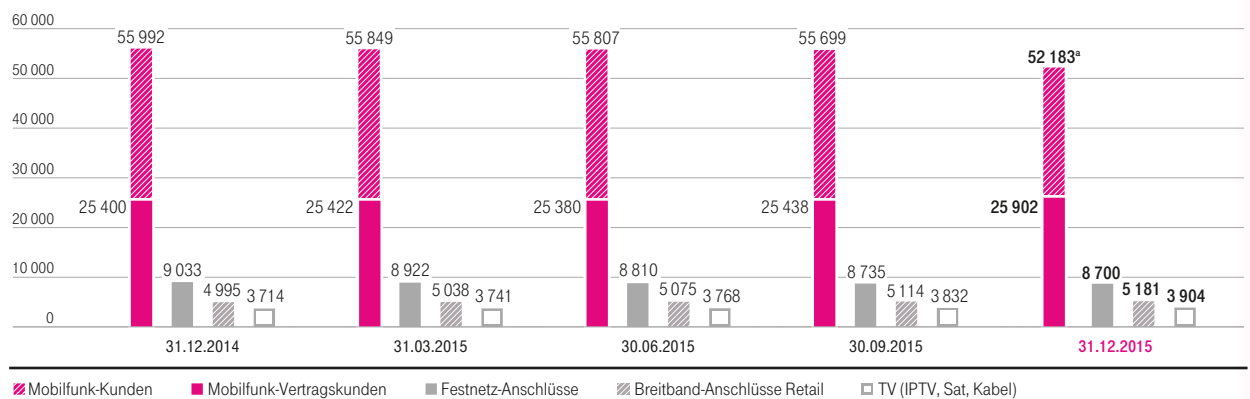
### Cash Capex

Der Cash Capex wuchs 2015 von 5,1 MRD. € im Vorjahr auf 6,4 MRD. €, v. a. aufgrund des Ausbaus des 4G/LTE-Netzes. Zusätzlich hat T-Mobile US AWS- und 700 MHz-A-Band-Frequenzlizenzen für 2,2 MRD. € erworben; ein Großteil entfiel dabei auf die im Januar 2015 von der US-Telekommunikations-Aufsichtsbehörde FCC erworbenen AWS-Spektrumlizenzen.

## EUROPA KUNDENENTWICKLUNG

G 29

in Tsd.



\*Im vierten Quartal 2015 verringerte sich die Anzahl der Mobilfunk-Kunden in Polen um 3 838 Tsd. im Zusammenhang mit der Ausbuchung inaktiver Prepaid SIM-Karten.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

T 029

in Tsd.

		31.12.2015	31.12.2014	Veränderung	Veränderung in %	31.12.2013
<b>EUROPA, GESAMT<sup>a</sup></b>	Mobilfunk-Kunden	52 183	55 992	(3 809)	(6,8) %	56 679
	Festnetz-Anschlüsse	8 700	9 033	(333)	(3,7) %	9 284
	davon: IP-basiert	4 100	3 486	614	17,6 %	2 472
	Breitband-Anschlüsse Retail	5 181	4 995	186	3,7 %	4 744
	TV (IPTV, Sat, Kabel)	3 904	3 714	190	5,1 %	3 503
	Teilnehmer-Anschlussleitung (TAL)/Wholesale PSTN	2 239	2 325	(86)	(3,7) %	2 230
	Wholesale gebündelte Anschlüsse	121	140	(19)	(13,6) %	150
	Wholesale entbündelte Anschlüsse	199	144	55	38,2 %	101
<b>GRIECHENLAND</b>	Mobilfunk-Kunden	7 399	7 280	119	1,6 %	7 477
	Festnetz-Anschlüsse	2 586	2 624	(38)	(1,4) %	2 746
	Breitband-Anschlüsse	1 531	1 388	143	10,3 %	1 286
<b>RUMÄNIEN</b>	Mobilfunk-Kunden	5 992	6 047	(55)	(0,9) %	6 153
	Festnetz-Anschlüsse	2 091	2 239	(148)	(6,6) %	2 369
	Breitband-Anschlüsse	1 186	1 199	(13)	(1,1) %	1 193
<b>UNGARN<sup>b</sup></b>	Mobilfunk-Kunden	4 950	4 964	(14)	(0,3) %	4 887
	Festnetz-Anschlüsse	1 610	1 645	(35)	(2,1) %	1 596
	Breitband-Anschlüsse	1 014	969	45	4,6 %	922
<b>POLEN<sup>a, b</sup></b>	Mobilfunk-Kunden	12 056	15 702	(3 646)	(23,2) %	15 563
	Festnetz-Anschlüsse	18	n. a.	18	n. a.	n. a.
	Breitband-Anschlüsse	15	n. a.	15	n. a.	n. a.
<b>TSCHECHISCHE REPUBLIK<sup>b</sup></b>	Mobilfunk-Kunden	6 019	6 000	19	0,3 %	5 831
	Festnetz-Anschlüsse	154	131	23	17,6 %	129
	Breitband-Anschlüsse	134	131	3	2,3 %	129
<b>KROATIEN</b>	Mobilfunk-Kunden	2 233	2 252	(19)	(0,8) %	2 303
	Festnetz-Anschlüsse	1 004	1 076	(72)	(6,7) %	1 133
	Breitband-Anschlüsse	741	725	16	2,2 %	670
<b>NIEDERLANDE</b>	Mobilfunk-Kunden	3 677	3 900	(223)	(5,7) %	4 441
<b>SLOWAKEI</b>	Mobilfunk-Kunden	2 235	2 220	15	0,7 %	2 262
	Festnetz-Anschlüsse	855	894	(39)	(4,4) %	922
	Breitband-Anschlüsse	599	559	40	7,2 %	521
<b>ÖSTERREICH</b>	Mobilfunk-Kunden	4 323	4 020	303	7,5 %	4 091
<b>ÜBRIGE<sup>b, c</sup></b>	Mobilfunk-Kunden	3 299	3 607	(308)	(8,5) %	3 671
	Festnetz-Anschlüsse	381	423	(42)	(9,9) %	390
	Breitband-Anschlüsse	285	307	(22)	(7,2) %	274

<sup>a</sup>Im vierten Quartal 2015 verringerte sich die Anzahl der Mobilfunk-Kunden in Polen um 3 838 Tsd. im Zusammenhang mit der Ausbuchung inaktiver Prepaid SIM-Karten.

<sup>b</sup>Zum 1. Januar 2015 wurden die Gesellschaften der GTS Central Europe Gruppe in Polen und der Tschechischen Republik in die jeweiligen Landesgesellschaften integriert. In Ungarn erfolgte die Integration zum 1. April 2015.

<sup>c</sup>Übrige enthält die Landesgesellschaften der Länder Albanien, EJR Mazedonien und Montenegro sowie die Anschlüsse der GTS Central Europe Gruppe in Rumänien.

## Gesamt

Auch 2015 waren die Telekommunikationsmärkte in den Ländern unseres operativen Segments Europa einer hohen Wettbewerbsintensität ausgesetzt. Wir konnten bei den TV- und Breitband-Anschlüssen wie schon im Vorjahr mehr Kunden für unsere Produkte gewinnen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist dabei unser konvergentes Produkt-Portfolio: Wir vermarkten Festnetz- und Mobilfunk-Produkte gemeinsam und bieten so unseren Kunden ein nahtloses Telekommunikationserlebnis. Unser Tarifmodell „MagentaOne“ haben wir mit großem Erfolg bereits in vielen integrierten Ländern unseres operativen Segments Europa eingeführt und konnten insgesamt knapp eine Million FMC-Kunden dafür gewinnen. Der Schlüssel für diese erfolgreiche Vermarktung ist die hohe Bandbreite, die wir sowohl im Mobilfunk als auch im Festnetz bereitstellen. Da diese Technologie bei unseren Kunden immer wichtiger wird, investieren wir in den Glasfaser-Ausbau. Wir steigerten auch die Anzahl der IP-Anschlüsse im Rahmen unserer paneuropäischen Netzstrategie – in erster Linie dank der erfolgreichen Migration von klassischen PSTN-Anschlüssen auf IP-Technologie in vielen unserer Länder.

## Mobilfunk

**Mobile Telefonie und Datenanwendungen.** Im Berichtsjahr verzeichneten wir in unserem Gesamtbestand 52,2 MIO. Mobilfunk-Kunden. Dies entspricht einem Rückgang gegenüber dem Vorjahr von 6,8%. Grund dafür war das Prepaid-Geschäft, v. a. weil in Polen inaktive Prepaid SIM-Karten ausgebucht wurden. Darum konnten wir den ursprünglich geplanten leichten Anstieg des Gesamtbestands an Mobilfunk-Kunden gegenüber dem Vorjahr nicht erreichen. Dazu kam, dass insbesondere das Prepaid-Geschäft in den europäischen Mobilfunk-Märkten hart umkämpft war. Gemäß unserer Strategie, uns auf das werthaltige Vertragskundengeschäft zu konzentrieren, entwickelte sich dieses Geschäft positiv und wir steigerten die Kundenzahl gegenüber 2014 um 2,0%. Zu diesem Plus haben die meisten unserer Landesgesellschaften beigetragen, v. a. Österreich und Rumänien erzielten zweistellige Wachstumsraten. Infolgedessen stieg auch der Anteil der Vertragskunden am Gesamtkundenbestand auf knapp 50%. Wir positionieren uns in den jeweiligen Märkten als Qualitätsanbieter mit dem besten Service – und in vielen Ländern auch als Anbieter mit dem besten Mobilfunknetz. Teil unserer Netzstrategie ist es, unsere Mobilfunknetze konsequent mit der 4G/LTE-Technologie auszubauen. Seit 2015 bieten wir unseren Kunden nun auch in Albanien LTE an und sind somit in allen unseren Landesgesellschaften mit dieser Technologie vertreten. Dank unserer Investitionen in unser 4G/LTE-Netzwerk profitieren unsere Kunden von einer schnellen Breitband-Anbindung via Mobilfunk sowie von einer größeren Netzabdeckung. So versorgten wir zum Ende des Berichtsjahres in den Ländern unseres operativen Segments bereits 71% der Bevölkerung mit LTE und erreichten somit insgesamt rund 92 Millionen Einwohner. Bis 2018 wollen wir auch in den anderen Ländern eine Netzabdeckung zwischen 75 und 95% erreichen.

## Festnetz

**Telefon, Internet und Fernsehen.** Weil sich unsere TV- und Entertainment-Angebote zu einem wichtigen Standbein im Privatkundengeschäft entwickelt haben, investieren wir kontinuierlich in Verbesserungen unserer Entertainment-Dienste. Dazu gehört einerseits ein Angebot mit einer überzeugenden Auswahl an Film-, Sport- und Fernsehrechten. Andererseits arbeiten wir verstärkt daran, Dienste anzubieten, die unsere Kunden in hoher Qualität nutzen können, und zwar überall und auf allen Endgeräten. Wir steigerten die Anzahl unserer TV-Kunden gegenüber dem Vorjahr um 5,1% auf 3,9 MIO.; davon entfiel ein Großteil der Nettowachse von insgesamt 190 TSD. auf Griechenland, Rumänien, Ungarn und die Slowakei.

Als integrierter Telekommunikationsanbieter wollen wir die Konvergenz von Festnetz- und Mobilfunk-Technologie vorantreiben und bieten unseren Kunden bereits in allen unseren integrierten Ländern FMC-Produkte an. Das Konzept der Konvergenzmarke „MagentaOne“ haben im Berichtsjahr fünf Landesgesellschaften eingeführt – mit Erfolg: Insgesamt zählten wir Ende 2015 knapp eine Million FMC-Kunden. Das technische Grundgerüst für FMC-Produkte ist ein vereinfachtes und standardisiertes Netzwerk; Voraussetzung dafür ist, dass die Landesgesellschaften mit Festnetz-Architektur auf IP-Technologie umstellen. Insgesamt lag der Anteil der IP-basierten Anschlüsse auf Segmentebene bei 47,1%; Zum 31. Dezember 2015 konnten wir bei den IP-basierten Anschlüssen einen Bestand von 4,1 MIO. verzeichnen – gegenüber 2014 ein starker Zuwachs von 17,6%. Nach dem erfolgreichen Abschluss der IP-Migration in der Slowakei und in der EJR Mazedonien im vergangenen Jahr folgten nun zum Ende des Berichtsjahres Montenegro und Kroatien. In unserem operativen Segment Europa nutzten zum Jahresende 8,7 MIO. Kunden einen Festnetz-Anschluss, das sind 3,7% weniger als 2014. Hauptgrund sind Anschlussverluste bei der klassischen Telefonie (PSTN).

Bei den Breitband-Anschlüssen Retail blieb das Wachstum dynamisch – mit einem Plus von 3,7% auf 5,2 MIO. Anschlüsse. Einer der Haupttreiber für den Anstieg war das DSL-Geschäft, v. a. in Griechenland, wo sich die zukunftsorientierte VDSL-Technologie eines regen Zuwachses erfreut. Aber auch in Ungarn und der Slowakei nahm die Zahl der DSL-basierten Breitband-Anschlüsse zu. Die Abdeckung der Haushalte mit Glasfaser liegt in unseren Landesgesellschaften inzwischen bei 19% nach noch 15% im Vorjahr. Bis 2018 wollen wir 50% der Haushalte – in unseren integrierten Landesgesellschaften – mit FTTH mit bis zu 100 MBit/s versorgen.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

## OPERATIVE ENTWICKLUNG

T 030

in Mio. €

	2015	2014	Veränderung	Veränderung in %	2013
<b>GESAMTUMSATZ</b>	12 718	12 972	(254)	(2,0) %	13 704
Griechenland	2 878	2 869	9	0,3 %	2 988
Rumänien	984	1 002	(18)	(1,8) %	1 017
Ungarn <sup>a</sup>	1 541	1 492	49	3,3 %	1 563
Polen <sup>a</sup>	1 544	1 492	52	3,5 %	1 584
Tschechische Republik <sup>a</sup>	958	862	96	11,1 %	973
Kroatien	909	905	4	0,4 %	929
Niederlande	1 394	1 551	(157)	(10,1) %	1 666
Slowakei	783	768	15	2,0 %	828
Österreich	829	815	14	1,7 %	828
Übrige <sup>a, b</sup>	1 136	1 442	(306)	(21,2) %	1 548
Betriebsergebnis (EBIT)	1 450	1 704	(254)	(14,9) %	972
EBIT-Marge %	11,4	13,1			7,1
Abschreibungen	(2 619)	(2 597)	(22)	(0,8) %	(3 399)
EBITDA	4 069	4 301	(232)	(5,4) %	4 371
EBITDA-wirksame Sondereinflüsse	(219)	(131)	(88)	(67,2) %	(179)
<b>EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)</b>	4 288	4 432	(144)	(3,2) %	4 550
Griechenland	1 118	1 138	(20)	(1,8) %	1 165
Rumänien	205	266	(61)	(22,9) %	283
Ungarn <sup>a</sup>	485	445	40	9,0 %	438
Polen <sup>a</sup>	580	579	1	0,2 %	599
Tschechische Republik <sup>a</sup>	390	362	28	7,7 %	425
Kroatien	367	365	2	0,5 %	404
Niederlande	500	630	(130)	(20,6) %	495
Slowakei	296	310	(14)	(4,5) %	337
Österreich	259	211	48	22,7 %	192
Übrige <sup>a, b</sup>	90	125	(35)	(28,0) %	216
EBITDA-Marge (bereinigt um Sondereinflüsse) %	33,7	34,2			33,2
<b>CASH CAPEX</b>	(1 652)	(2 101)	449	21,4 %	(3 661)

Die Beiträge der Landesgesellschaften entsprechen den jeweiligen Einzelabschlüssen der Gesellschaften ohne Berücksichtigung von Konsolidierungseffekten auf der Ebene des operativen Segments.

<sup>a</sup> Zum 1. Januar 2015 wurden die Gesellschaften der GTS Central Europe Gruppe in Polen und der Tschechischen Republik in die jeweiligen Landesgesellschaften integriert. In Ungarn erfolgte die Integration zum 1. April 2015.

<sup>b</sup> Übrige enthält die Landesgesellschaften der Länder Albanien, EJR Mazedonien und Montenegro sowie ICSS (International Carrier Sales & Solutions), ICSS/GNF-Geschäft der Local Business Units, GNF (Global Network Factory), GTS Central Europe Gruppe in Rumänien, Europa Headquarter sowie Group Technology.

### Gesamtumsatz

Unser operatives Segment Europa erzielte im Geschäftsjahr 2015 einen Gesamtumsatz von 12,7 MRD. €; gegenüber dem Vorjahr ging der Umsatz um 2,0% zurück. Organisch sank der Segmentumsatz um 3,0%, d. h. unter der Annahme einer vollständigen Einbeziehung der GTS Central Europe Gruppe in der Vergleichsperiode sowie konstanter Wechselkurse.

Entscheidungen von Regulierungsbehörden belasteten unseren Umsatz nach wie vor deutlich: Abgesenkte Mobilfunk-Terminierungsentgelte sowie Roaming-Regulierungen in vielen Ländern unseres operativen Segments waren die wesentlichen Ursachen für unseren organischen Umsatzrückgang. Zusätzlich setzte die immer noch hohe Wettbewerbsintensität auf den Telekommunikationsmärkten in unseren Landesgesellschaften die Umsätze weiter unter Druck. Das Wholesale-Geschäft entwickelte sich wie erwartet negativ – gemäß unserer Strategie, uns aus dem Voice Hubbing-Geschäft (Terminierung von internationalen Telefongesprächen) sukzessive zurückzuziehen. Ohne die Berücksichtigung von Voice Hubbing-Umsätzen und regulierungsbedingten Effekten blieben unsere organischen Umsätze gegenüber dem Vorjahr nahezu stabil.

Weil sich unsere Landesgesellschaften konsequent auf die Wachstumsfelder ausrichteten, konnten wir die negativen Umsatzeffekte auf Segmentebene teilweise kompensieren. So betrug zum 31. Dezember 2015 der Anteil der Wachstumsfelder am Segmentumsatz bereits 29%. Der Umsatz aus dem mobilen Datengeschäft legte gegenüber 2014 auf Basis konstanter Wechselkurse um 9,7% auf 1,7 MRD. € zu. Dazu beigetragen haben alle Länder unseres operativen Segments, v. a. die Niederlande, Griechenland und die Tschechische Republik. Der Großteil des Umsatzes aus dem mobilen Datengeschäft entfiel auf Privatkunden. Attraktive Tarife in Verbindung mit einem breiten Portfolio an Endgeräten ließen die Nutzungsrate bei den Datendiensten, v. a. bei den Vertragskunden, weiter deutlich wachsen. Auch in den Bereichen Breitband und TV setzte sich der Aufwärtstrend der vergangenen Quartale fort: 2015 erhöhte sich der Breitband-/TV-Umsatz um 7,3% (auf Basis konstanter Wechselkurse) und machte somit ein Viertel unseres Festnetz-Umsatzes aus. Positiv dazu beigetragen haben v. a. Griechenland, Ungarn und die Tschechische Republik. Neben dem Erwerb der GTS Central Europe Gruppe 2014 war auch unser erweitertes Produkt- und Service-Portfolio Grund dafür, dass wir im Geschäftskundenbereich B2B/ICT – v. a. in der Tschechischen Republik, der Slowakei und Polen – höhere Umsätze gegenüber dem Vorjahr erzielten. Auch in unserem Energie-Resale-Geschäft in Ungarn steigerten wir den Umsatz gegenüber dem Vorjahr.

Zusätzlich zu den Wachstumsfeldern erwirtschafteten wir bei den Verkäufen von Mobilfunk-Endgeräten ein Umsatzplus von 4,8%. Das in einigen unserer Länder eingeführte alternative Modell (hier schließt der Kunde jeweils einen getrennten Vertrag für den Service und das Endgerät ab) entwickelte sich auf Vorjahresniveau.

Betrachtet man den organischen Segmentumsatz aus Länderperspektive, so war zum Ende des Berichtsjahres das Geschäft in den Niederlanden am stärksten von absoluten Umsatzrückgängen betroffen – zum einen durch volumen- und preisgetriebene Rückgänge bei der Sprachtelefonie, zum anderen regulierungsbedingt beim Roaming-Geschäft. Auch Rumänien musste Umsatzeinbußen im Festnetz-Geschäft hinnehmen, was in erster Linie an rückläufigen Umsätzen bei der Sprachtelefonie lag. Trotz einer 2014 erfolgten Absenkung der Mobilfunk-Terminierungsentgelte sowie starkem Wettbewerb v. a. im Prepaid-Geschäft

konnte sich unser rumänisches Mobilfunk-Geschäft auf Vorjahresniveau halten. In Polen und der Tschechischen Republik sind die positiven Effekte aus der Integration der GTS Central Europe Gruppe deutlich erkennbar: Die Festnetz-Umsätze stiegen an. Das Mobilfunk-Geschäft in Polen war 2015 rückläufig, einerseits durch volumen- und preisgetriebene Rückgänge bei der Sprachtelefonie, andererseits wegen regulierungsbedingt geringerer Roaming-Umsätze. Auch in der Tschechischen Republik sanken die Mobilfunkumsätze regulierungsbedingt sowie preisbedingt durch eine vermehrte Inanspruchnahme von Flat-Tarifen. Den Segmentumsatz erhöhten Umsatzanstiege v. a. in Ungarn ebenso wie die positiven Umsatzbeiträge im Festnetz-Geschäft in Griechenland.

### EBITDA, bereinigtes EBITDA

Unser operatives Segment Europa erzielte im Berichtsjahr ein bereinigtes EBITDA von 4,3 MRD. €; das sind 3,2% weniger als im Vorjahr. Unter der Annahme einer vollständigen Einbeziehung der GTS Central Europe Gruppe in 2014 in der Vergleichsperiode sowie konstanter Wechselkurse sank das bereinigte EBITDA um 4,1%. In erster Linie wirkten sich die insgesamt geringeren organischen Umsätze auf Segmentebene negativ auf die Entwicklung unseres bereinigten EBITDA aus. Darüber hinaus setzten Änderungen in der Gesetzgebung, wie Steuern und Abgaben, staatliche Sparprogramme sowie Entscheidungen von Regulierungsbehörden unser Ergebnis zusätzlich unter Druck.

Aus Länderperspektive waren die Rückgänge beim bereinigten EBITDA hauptsächlich umsatzbedingt auf die Niederlande und Rumänien zurückzuführen. Dem entgegen standen höhere bereinigte EBITDA-Beiträge v. a. in Österreich und Ungarn sowie aus dem Festnetz-Geschäft in Griechenland; diese wirkten sich positiv auf die bereinigte EBITDA-Entwicklung auf Segmentebene aus. Den negativen Effekt aus dem Umsatzrückgang konnten wir teilweise ausgleichen, indem wir mit Maßnahmen zur Effizienzsteigerung gezielt die indirekten Kosten senkten. Einen positiven Beitrag hierzu leisteten v. a. Einsparungen bei den Kosten für bezogene Güter und Dienstleistungen sowie leicht geringere Personalkosten.

Unser EBITDA reduzierte sich um 5,4% auf 4,1 MRD. €, v. a. durch höhere Sondereinflüsse wie z. B. Aufwendungen für Personalmaßnahmen sowie den Aufwand für die vergleichsweise Beilegung einer gegen die Slovak Telekom gerichteten Schadensersatzklage im ersten Quartal 2015. ☐

### Operative Entwicklung in ausgewählten Ländern

Auf unserem Weg zum führenden europäischen Telekommunikationsanbieter verfolgen wir die Strategie, die meisten unserer Landesgesellschaften zu integrierten All IP-Playern zu entwickeln: Sie sollen ihre Kunden mit dem besten Kundenerlebnis begeistern – und das unabhängig von ihrer jeweiligen Marktposition. Hierfür etablieren wir ein Produktionsmodell mithilfe einer paneuropäischen voll IP-basierten Netzinfrastruktur und des besten Netzzugangs sowie optimierter Prozesse und Kundenschnittstellen. Die meisten unserer Gesellschaften agieren auf ihren jeweiligen Märkten bereits sowohl im Festnetz als auch im Mobilfunk. Nachfolgend stellen wir beispielhaft drei Landesgesellschaften detailliert vor:

**Griechenland.** In Griechenland blieben die Umsätze trotz der weiterhin angespannten wirtschaftlichen Lage auf Vorjahresniveau. Die positiven Beiträge aus dem Festnetz-Geschäft kompensierten den Umsatzrückgang aus dem Mobilfunk-Geschäft. Das TV-Geschäft etablierte sich als konstanter Wachstumstreiber. Unsere Anstrengungen, unseren Kunden eine große Vielfalt bei den TV-Diensten und TV-Inhalten anzubieten,



Weitere Erläuterungen zu dem Rechtsverfahren finden Sie im Kapitel „Risiko- und Chancen-Management“, SEITE 125 FF.



52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

haben sich also gelohnt. Dazu trug auch die erfolgreiche Einführung des FMC-Produkts CosmoteOne bei. In Verbindung mit unserem Fokus auf den DSL-Ausbau verzeichneten wir auch bei der Anzahl der Breitband-Anschlüsse einen regen Kundenzuwachs mit einem deutlich positiven Effekt auf unsere Breitband-Umsätze. Der Geschäftskundenbereich B2B/ICT leistete ebenso einen positiven Beitrag. Insgesamt ist es uns dadurch gelungen, die sinkenden Umsätze bei der Sprachtelefonie, die v. a. Folge der rückläufigen Anschlusszahlen bei der klassischen Telefonie (PSTN) sind, auszugleichen. Allerdings stiegen die Anschlusszahlen im vierten Quartal 2015 gegenüber dem Vorquartal erstmals wieder leicht an. Das Mobilfunk-Geschäft reduzierte sich gegenüber 2014. Nur teilweise konnte ein zweistelliges Umsatzplus beim Datengeschäft die negative Entwicklung bei den Sprachumsätzen, die regulierungsbedingt und infolge einer zunehmenden Attraktivität von Flat-Tarifen rückläufig waren, kompensieren. Ebenso sanken die SMS-Umsätze v. a. bei Prepaid gegenüber dem Vorjahr; Gründe dafür sind eine vermehrte Inanspruchnahme von SMS-Tarifoptionen und eine geringere Nutzung.

Im Berichtsjahr lag das bereinigte EBITDA in Griechenland bei 1,1 MRD. € und sank gegenüber dem Vorjahr um 1,8 %. Hauptursache war die leicht gesunkene Netto-Marge im Mobilfunk-Geschäft. Auf das EBITDA wirkten auch Sondereinflüsse – in erster Linie Aufwendungen für Personalmaßnahmen.

**Ungarn.** 2015 steigerten wir den Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 3,3% auf 1,5 MRD. €; unter der Annahme konstanter Wechselkurse sowie der positiven Effekte aus der Integration der GTS Central Europe Gruppe belief sich das Wachstum sogar auf 3,5%. Zu verdanken ist diese Zunahme großteils der positiven Entwicklung im Festnetz-Geschäft, insbesondere durch Umsatzzuwächse im Breitband- und im TV-Geschäft von 11,8% (auf Basis konstanter Wechselkurse). Der Anteil des Breitband- und TV-Geschäfts an den gesamten Festnetz-Umsätzen betrug 44%. Gemäß unserer Strategie, in unseren integrierten Landesgesellschaften ein paneuropäisches Netzwerk aufzubauen, haben wir verstärkt IP-basierte Breitband-Anschlüsse vermarktet. Folglich wuchs im Vergleich zu 2014 z. B. die Anzahl der Breitband-Anschlüsse. Davon profitierte auch unser TV-Geschäft, das unsere Kunden mit seinen innovativen Diensten über alle Bildschirme hinweg überzeugte. Auch das Energie-Resale-Geschäft entwickelte sich positiv. Zudem leistete der Geschäftskundenbereich B2B/ICT einen positiven Umsatzbeitrag, sodass wir die insgesamt rückläufigen Sprachumsätze bei der klassischen Telefonie mehr als nur ausgleichen konnten.

Das Mobilfunk-Geschäft blieb gegenüber 2014 nahezu stabil. Der positive Trend beim Geschäft mit mobilen Datenumsätzen setzte sich auch im vierten Quartal 2015 fort: Im Vergleich zum Vorjahr sowie auf Basis konstanter Wechselkurse betrug der Anstieg 13,5%. Diese positive Entwicklung ist u. a. das Resultat unseres schnellen Mobilfunknetzes und der hohen Reichweite. Dazu kommt, dass wir erfolgreich innovative Produkte vermarktet haben, was sich sowohl im Nutzungsverhalten als auch in der Tatsache widerspiegelt, dass der Anteil von Smartphones an den insgesamt verkauften Endgeräten hoch war. Das macht sich auch bei den Endgeräteverkäufen bemerkbar, die sich positiv auf den gesamten Mobilfunk-Umsatz auswirkten, sodass wir insgesamt die hauptsächlich regulierungsbedingt sinkenden Service-Umsätze ausgleichen konnten.

Das bereinigte EBITDA betrug 485 MIO. € und erhöhte sich damit gegenüber dem Vorjahr um 9,0%, v. a. wegen der positiven Effekte aus dem Umsatzanstieg.

**Österreich.** In Österreich erwirtschafteten wir im Berichtsjahr einen Umsatz von 829 MIO. €, das sind 1,7% mehr als im Vorjahr. Großteils ist dies zurückzuführen auf gestiegene Umsätze beim mobilen Datengeschäft. Dank der zweistelligen Zuwachsraten bei den Vertragskunden erhöhte sich auch der Anteil der Datenumsätze an den Gesamtumsätzen. Ursache dafür ist v. a. die erfolgreiche Einführung des neuen Tarifmodells 2015, gefolgt von einer anhaltend hohen Nachfrage nach Smartphones. Beides führte dazu, dass die Nutzung unserer Datendienste sprunghaft anstieg. Insgesamt konnten wir so die Rückgänge aus regulierungsbedingt geringeren Roaming-Entgelten kompensieren.

Das bereinigte EBITDA stieg 2015 gegenüber dem Vorjahr um 22,7% und betrug somit 259 MIO. €. Zu diesem Ergebnis haben neben den positiven Effekten aus dem Umsatzanstieg auch geringere indirekte Kosten beigetragen.

## EBIT

In unserem operativen Segment Europa lag das EBIT 2015 bei 1,5 MRD. €; im Vorjahresvergleich entspricht dies einem Rückgang um 14,9%. Grund dafür ist v. a. das rückläufige EBITDA. Im Berichtsjahr vorgenommene Wertminderungen auf Goodwill in Ungarn betragen 43 MIO. €. Die planmäßigen Abschreibungen lagen nahezu auf Vorjahresniveau.

## Cash Capex

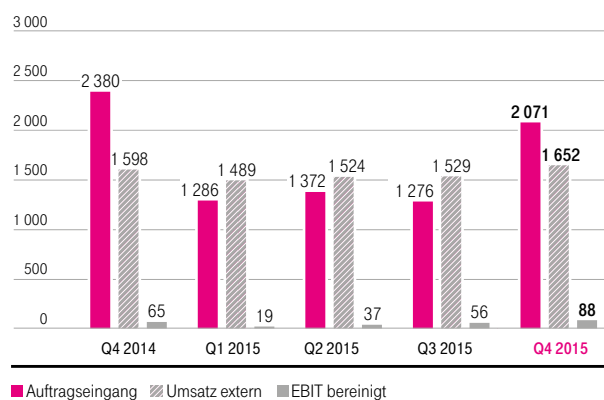
2015 wies unser operatives Segment Europa einen Cash Capex von 1,7 MRD. € aus; 21,4% weniger als im Vorjahr, in erster Linie wegen der 2014 getätigten Erwerbe von Mobilfunk-Lizenzen in Ungarn, der Tschechischen Republik, Polen und der Slowakei. Im Berichtsjahr erwarben wir Mobilfunk-Spektren lediglich in geringem Umfang, v. a. in Albanien. Ohne Berücksichtigung der Effekte aus Spektrumerwerben bewegte sich der Cash Capex nahezu auf Vorjahresniveau.

## SYSTEMGESCHÄFT

### WESENTLICHE KPIs

G 30

in Mio. €



## Geschäftsentwicklung

Unsere im Jahr 2014 initiierte Neuausrichtung Transformation 2015+, deren Fokus im Wesentlichen die Anpassung des Geschäftsmodells der Market Unit an die Markterfordernisse war, wurde im Geschäftsjahr 2015 erfolgreich abgeschlossen. Im Zuge dieser Transformation fokussieren

T 031

		31.12.2015	31.12.2014	Veränderung	Veränderung in %	31.12.2013
<b>AUFTRAGSEINGANG</b>	Mio. €	6 005	7 456	(1 451)	(19,5)%	7 792
<b>COMPUTING &amp; DESKTOP SERVICES</b>						
Anzahl der betreuten Server	Stück	62 590	61 654	936	1,5 %	62 308
Anzahl der betreuten Arbeitsplatzsysteme	Mio. Stück	1,71	1,58	0,13	8,2 %	1,31
<b>SYSTEMS INTEGRATION</b>						
Fakturierte Stunden	Mio.	5,3	6,1	(0,8)	(13,1)%	6,6
Utilization Rate	%	82,9	83,8		(0,9)%p	82,5

wir uns zunehmend auf das Geschäft mit skalierbaren, plattformbasierten ICT-Produkten. Dabei werden die klassischen IT- und TK-Services mit optimierten Liefermodellen angeboten. So können wir die wichtigen Zukunftsfelder besetzen und unsere Produkte profitabel anbieten. Im Jahr 2015 konnte u. a. dadurch die Kundenzufriedenheit auf ein Rekordhoch gebracht werden – der TRI\*M-Index stieg von 84 auf 90 Punkte. Um die Erfolge auch nach Beendigung des Transformationsprogramms konsequent ausbauen zu können, wurde die Market Unit 2015 in drei Divisionen gegliedert, die im Kern jeweils für einen Service-Bereich verantwortlich sind – IT-Division, TC-Division sowie Digital Division. Infolgedessen war das Geschäftsjahr 2015 im Wesentlichen von unserer Neuausrichtung geprägt.

Die erwarteten Ziele der T-Systems beim Auftragseingang konnten im Geschäftsjahr 2015 nicht komplett erreicht werden. Trotz neuer großer Verträge im In- und Ausland sank der Auftragseingang gegenüber dem Vorjahr um 19,5%. Dies ist einerseits zurückzuführen auf die 2014 erhaltenen Großaufträge für die Errichtung und den Betrieb eines satellitengestützten Lkw-Mauterhebungssystems in Belgien sowie aus dem Automobilsektor. Andererseits resultiert der Rückgang aus der Neuausrichtung des Geschäftsmodells mit dem Ziel, nachhaltig profitables Wachstum sicherzustellen. In diesem Zusammenhang haben wir die Rentabilitätskriterien für die Annahme von Neuaufträgen verschärft: Dienste mit anhaltend geringer Profitabilität werden wir über spezialisierte Partner anbieten oder bei wenig attraktiver Nachfrage ganz aus unserem Leistungskatalog streichen. Darum konnten wir beim

Auftragseingang den ursprünglich geplanten leichten Anstieg gegenüber dem Vorjahr nicht erreichen. Gestärkt durch die Neuausrichtung, konnten sich insbesondere unsere Standardlösungen aus dem Wachstumsfeld Cloud Computing gegen den starken Wettbewerb durchsetzen, u. a. bei den Kunden Union Investment, KONE und den Schweizerischen Bundesbahnen. Für unsere Kunden bedeutet das: Sie können auf eine immer größere Bandbreite an Lösungen aus der Cloud zurückgreifen und gleichzeitig von unserer Expertise bei Transformationsleistungen profitieren.

Ein weiterer wichtiger Baustein für den Ausbau unseres Cloud-Geschäfts sind strategische Partnerschaften. Das heißt, wir bieten Lösungen unserer Partner entsprechend den Bedürfnissen unserer Kunden aus unseren Rechenzentren in Deutschland an. Dabei spielen die Aspekte Sicherheit und Hochverfügbarkeit für T-Systems und für unsere Kunden eine wichtige Rolle.

Um den Anforderungen aus den neuen Vertragsabschlüssen gerecht zu werden, modernisieren und konsolidieren wir unsere ICT-Ressourcen kontinuierlich. Die Anzahl der betreuten Server stieg gegenüber 2014 um 1,5% aufgrund des weiteren Ausbaus der Wachstumfelder. Bei den Rechenzentren konnten wir durch den technischen Fortschritt immer größere und leistungsstärkere Einheiten errichten – dies wirkt auch positiv auf unsere Kosteneffizienz. Die Zahl der betreuten Arbeitsplatzsysteme stieg gegenüber dem Vorjahr um 8,2% auf 1,71 Mio. Stück.

## OPERATIVE ENTWICKLUNG

T 032

in Mio. €

	2015	2014	Veränderung	Veränderung in %	2013
<b>GESAMTUMSATZ</b>	8 592	8 601	(9)	(0,1)%	9 038
Betriebsergebnis (EBIT)	(516)	(422)	(94)	(22,3)%	(294)
EBIT-wirksame Sondereinflüsse	(716)	(549)	(167)	(30,4)%	(431)
EBIT (bereinigt um Sondereinflüsse)	200	127	73	57,5 %	137
EBIT-Marge (bereinigt um Sondereinflüsse)	%	2,3	1,5		1,5
Abschreibungen	(649)	(717)	68	9,5 %	(652)
EBITDA	133	295	(162)	(54,9)%	358
EBITDA-wirksame Sondereinflüsse	(649)	(540)	(109)	(20,2)%	(416)
<b>EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)</b>	782	835	(53)	(6,3)%	774
EBITDA-Marge (bereinigt um Sondereinflüsse)	%	9,1	9,7		8,6
<b>CASH CAPEX</b>	(1 169)	(1 171)	2	0,2 %	(1 066)

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

## Gesamtumsatz

Der Gesamtumsatz unseres operativen Segments Systemgeschäft betrug im Berichtsjahr 8,6 MRD. € und lag damit fast auf Vorjahresniveau. Das Umsatzplus der Market Unit konnte den planmäßig rückläufigen Umsatz des Geschäftsbereichs Telekom IT weitestgehend kompensieren.

Der Umsatz der Market Unit, also im Kern das Geschäft mit externen Kunden, war mit 7,1 MRD. € um 2,6% höher als 2014; dabei bauten wir insbesondere den internationalen Umsatz aus, der gegenüber dem Vorjahr um 3,7% zulegen konnte. Die generell rückläufige Preisentwicklung im ICT-Geschäft konnte durch den Umsatz aus Neuverträgen u. a. aus dem Bereich Cloud überkompensiert werden. Darüber hinaus wirkten Wechselkurseffekte positiv auf den Umsatz der Market Unit.

Im Geschäftsbereich Telekom IT, der hauptsächlich die nationalen internen IT-Projekte unseres Konzerns bündelt, lag der Umsatz mit 1,5 MRD. € um 11,0% unter dem Niveau des Vorjahres. Grund dafür sind in erster Linie geringere konzerninterne Umsätze aus der Lizenzierung des konzernweiten ERP-Systems. Zudem spiegelt der Rückgang v. a. die vorgesehenen Einsparungen des Konzerns bei den IT-Kosten wider.

## EBITDA, bereinigtes EBITDA

2015 sank das bereinigte EBITDA unseres operativen Segments Systemgeschäft um 53 MIO. € bzw. 6,3%. Dies ist auf einen deutlich reduzierten Beitrag der Telekom IT zurückzuführen. In der Market Unit konnte die Steigerung des bereinigten EBITDA weiter gesichert werden: So erhöhte sich der Ergebnisbeitrag der Market Unit im Vergleich zu 2014 um 3,5%. Gründe dafür sind u. a. die verbesserte Kundenprofitabilität sowie die Effekte aus den eingeleiteten Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung. Diese positiven Effekte wurden teilweise durch notwendige Aufwendungen im Zusammenhang mit der Neuausrichtung des Geschäftsmodells mit dem Ziel, nachhaltig profitables Wachstum

sicherzustellen, geschmälert. Die bereinigte EBITDA-Marge unseres operativen Segments Systemgeschäft sank von 9,7% im Vorjahr auf 9,1%.

Das EBITDA ging gegenüber 2014 um 54,9% auf 133 MIO. € zurück, bedingt durch die beim bereinigten EBITDA beschriebenen Effekte im Zusammenhang mit der Neuausrichtung unseres Geschäftsmodells. Die Sondereinflüsse lagen über Vorjahresniveau, v. a. durch Restrukturierungsprogramme und die Beilegung von Differenzen bzw. die Optimierung von Transaktionen.

## EBIT, bereinigtes EBIT

Das bereinigte EBIT war im Berichtsjahr um 73 MIO. € besser als im Vorjahr. Maßgebliche Einflüsse waren die im bereinigten EBITDA beschriebenen Effekte sowie gesunkene Abschreibungen, insbesondere im Zusammenhang mit der Lizenzierung des konzernweiten ERP-Systems. Die bereinigte EBIT-Marge stieg von 1,5% auf 2,3%.

## Cash Capex

Der Cash Capex lag mit 1,2 MRD. € auf Vorjahresniveau. Unser weiterhin hohes Investitionsniveau steht im Zusammenhang mit der Neuausrichtung des Geschäftsmodells, das wir mit der zunehmenden Digitalisierung von Wirtschaftsunternehmen weiterentwickeln. Deshalb investieren wir in Wachstumsfelder wie Vernetztes Automobil und Gesundheit sowie in digitale Zukunftsfelder wie Cloud Computing oder Cyber Security. Dem entgegen wirkten Effizienzsteigerungen, u. a. durch die Standardisierung der ICT-Plattformen und durch die Konsolidierung von Rechenzentren.

## GROUP HEADQUARTERS & GROUP SERVICES

Group Headquarters & Group Services umfasst alle Konzerneinheiten, die nicht direkt einem unserer operativen Segmente zugeordnet sind.



Für nähere Informationen zu unserem Segment Group Headquarters & Group Services verweisen wir auf das Kapitel „Konzernstruktur“, SEITE 58 FF., sowie auf Angabe 32 „Segmentberichterstattung“ im Konzern-Anhang, SEITE 218 FF.

## OPERATIVE ENTWICKLUNG

T 033

in Mio. €

	2015	2014	Veränderung	Veränderung in %	2013
<b>GESAMTUMSATZ</b>	2 275	2 516	(241)	(9,6)%	2 879
Betriebsergebnis (EBIT)	(860)	(109)	(751)	n. a.	(1 582)
Abschreibungen	(627)	(671)	44	6,6 %	(699)
EBITDA	(233)	562	(795)	n. a.	(883)
EBITDA-wirksame Sondereinflüsse	319	1 229	(910)	(74,0)%	(228)
<b>EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)</b>	(552)	(667)	115	17,2 %	(655)
<b>CASH CAPEX</b>	(342)	(381)	39	10,2 %	(411)

### Gesamtumsatz

Der Gesamtumsatz unseres Segments Group Headquarters & Group Services verringerte sich 2015 gegenüber dem Vorjahr um 9,6%. Effizienzmaßnahmen, v. a. die weitere Optimierung von Flächen im Bereich Grundstücke und Gebäude, ließen die konzerninternen Umsätze sinken. Weitere Gründe für den Rückgang sind die fehlenden Umsätze in Zusammenhang mit dem Anfang Februar 2014 vollzogenen Verkauf von 70% der Anteile an der Scout24 Gruppe, der Verkauf unserer Online-Plattform t-online.de und unseres Digitalvermarkters InteractiveMedia im November 2015 sowie die Neuaufstellung des Bereichs Group Innovation<sup>+</sup>.

### EBITDA, bereinigtes EBITDA

Im Berichtsjahr stieg das bereinigte EBITDA unseres Segments Group Headquarters & Group Services im Vergleich zu 2014 um 115 MIO. €. Zurückzuführen ist dieser Zuwachs in erster Linie auf einen Ertrag in Höhe von 175 MIO. €, der aus einer Vergleichsvereinbarung zur Beilegung eines laufenden kartellrechtlichen Beschwerdeverfahrens im ersten Quartal 2015 resultiert. Ebenfalls positiv auf unser Ergebnis wirkten geringere Personalaufwendungen infolge des fortgesetzten Personalumbaus sowie höhere Erträge aus dem Verkauf von Grundstücken und Gebäuden. Im Gegensatz dazu belasteten folgende Faktoren das bereinigte EBITDA: die Weitergabe von – durch fortgeführtes Kostenmanagement erzielten – Effizienzgewinnen an unsere operativen Segmente, der Wegfall des operativen Beitrags der Scout24 Gruppe sowie gesunkene Erträge bei Vivento wegen des niedrigeren Mitarbeiterbestands und Auftragsvolumens.

Insgesamt wirkten sich im Berichtsjahr positive Sondereinflüsse von 0,3 MRD. € auf das EBITDA aus; diese ergaben sich u. a. aus dem Börsengang der Scout24 AG: Hier veräußerten wir ein Aktienpaket von insgesamt 13,3 MIO. Aktien, woraus ein Ertrag von 0,3 MRD. € resultierte. Zudem ergab sich aus dem Verkauf unserer Online-Plattform und unseres Digitalvermarkters InteractiveMedia ein Ertrag von rund 0,3 MRD. €. Aufwendungen – insbesondere für den sozialverträglichen Personalumbau – von 0,3 MRD. € belasteten das EBITDA. Im Vorjahr hatte v. a. der Ertrag aus der Entkonsolidierung der Scout24 Gruppe die Sondereinflüsse geprägt.

### EBIT

Hauptgrund für den Rückgang des EBIT gegenüber dem Vorjahr ist in erster Linie der in 2014 erfasste Ertrag aus der Entkonsolidierung der Scout24 Gruppe. Positiv wirkte im Berichtsjahr die Verbesserung des bereinigten EBITDA.

### Cash Capex

Der Cash Capex verringerte sich gegenüber dem Vorjahr um 39 MIO. €. Ursachen dafür sind hauptsächlich die Neuaufstellung des Bereichs Group Innovation<sup>+</sup> und geringere Investitionen in Software-Lizenzen. Dem standen höhere Fahrzeuganschaffungen gegenüber.

## GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN TELEKOM AG

Die Deutsche Telekom AG stellt ihren Jahresabschluss nach den Grundsätzen des Handelsgesetzbuches (HGB) und des Aktiengesetzes (AktG) auf.

Als Konzernzentrale übernehmen wir strategische und segmentübergreifende Steuerungsaufgaben und erbringen Dienstleistungen für andere Konzerngesellschaften. Die Ergebnisse unserer Tochtergesellschaften und die Maßnahmen der Konzernfinanzierung prägen entscheidend unsere Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. So konnten sich im Geschäftsjahr 2015 z. B. unsere Tochtergesellschaften in Deutschland speziell im Mobilfunk gut im Markt behaupten. Die Neuausrichtung des Geschäftsmodells von T-Systems und die generell rückläufige Preisentwicklung im IT- und Kommunikationsgeschäft belasteten dagegen weiterhin die Ergebnisse. Das Ergebnis im operativen Segment Europa war im Wesentlichen durch wettbewerbsbedingte Preisreduzierungen sowie Entscheidungen von Regulierungsbehörden beeinflusst.

Die Deutsche Telekom AG weist für das Geschäftsjahr 2015 einen Jahresüberschuss in Höhe von 1,9 MRD. € aus. Die Geschäftsentwicklung war im Berichtsjahr neben dem operativen Geschäft von einer Vielzahl weiterer unterschiedlicher Effekte (z. B. Wertaufholung bei der T-Mobile Global Zwischenholding GmbH, Bonn, und bei der T-Mobile Global Holding GmbH, Bonn, Abschreibung auf den Beteiligungsbuchwert an der T-Systems International GmbH, Frankfurt am Main, Verkauf der Digital Media Products GmbH, Köln (ehemals T-Online Beteiligungs GmbH, Darmstadt), im Wege einer Kapitalerhöhung gegen Sacheinlage an die Ströer SE, Köln, und der Verkauf weiterer Anteile an der Scout24 AG, München) geprägt, die sich sowohl originär aus dem eigenen Geschäft der Gesellschaft als auch aus dem Beteiligungsergebnis ergaben.

### ERTRAGSLAGE DER DEUTSCHEN TELEKOM AG

Das negative Betriebsergebnis verschlechterte sich im Vergleich zum Vorjahr um ca. 0,3 MRD. € bei im Vorjahresvergleich auf 3,3 MRD. € gesunkenen Umsatzerlösen.

Die Verschlechterung des Betriebsergebnisses resultierte aus im Vorjahresvergleich um 0,4 MRD. € gesunkenen Umsatzerlösen, aus um 0,5 MRD. € gestiegenen sonstigen betrieblichen Aufwendungen sowie gegenläufig aus um 0,4 MRD. € höheren sonstigen betrieblichen Erträgen und um 0,2 MRD. € geringeren Materialaufwendungen.

Der Rückgang der Umsatzerlöse im Vergleich zum Vorjahr war insbesondere auf den Wholesale-Service für internationale Carrier zurückzuführen, der durch die Fokussierung auf margenstarke Umsätze Umsatzvolumen abgegeben hat.

Die im Vergleich zum Vorjahr um 0,5 MRD. € höheren sonstigen betrieblichen Aufwendungen resultierten im Wesentlichen mit 0,7 MRD. € aus dem Anstieg von Währungskursverlusten und Aufwendungen aus Derivaten, die insbesondere durch realisierte Währungskurseffekte von im laufenden Jahr planmäßig fälligen US-Dollar-Zinswährungssicherungen sowie entsprechenden Devisenderivaten bedingt waren. Gegenläufige Ergebniseffekte aus den Sicherungszusammenhängen wirkten sich in den sonstigen betrieblichen Erträgen aus.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

T 034

**HGB-Gewinn- und Verlustrechnung Deutsche Telekom AG (Gesamtkostenverfahren)**

in Mio. €

	2015	2014	Veränderung	Veränderung in %	2013
<b>UMSATZERLÖSE</b>	<b>3 313</b>	<b>3 677</b>	<b>(364)</b>	<b>(9,9)%</b>	<b>3 765</b>
Andere aktivierte Eigenleistungen	7	18	(11)	(61,1)%	12
<b>GESAMTLEISTUNG</b>	<b>3 320</b>	<b>3 695</b>	<b>(375)</b>	<b>(10,1)%</b>	<b>3 777</b>
Sonstige betriebliche Erträge	4 065	3 639	426	11,7 %	3 254
Materialaufwand	(1 165)	(1 372)	207	15,1 %	(1 405)
Personalaufwand	(2 919)	(2 836)	(83)	(2,9)%	(3 062)
Abschreibungen	(387)	(434)	47	10,8 %	(459)
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(4 199)	(3 688)	(511)	(13,9)%	(4 184)
<b>BETRIEBSERGEBNIS</b>	<b>(1 285)</b>	<b>(996)</b>	<b>(289)</b>	<b>(29,0)%</b>	<b>(2 079)</b>
Finanzergebnis	3 492	5 281	(1 789)	(33,9)%	5 046
<b>ERGEBNIS DER GEWÖHNLICHEN GESCHÄFTSTÄTIGKEIT</b>	<b>2 207</b>	<b>4 285</b>	<b>(2 078)</b>	<b>(48,5)%</b>	<b>2 967</b>
Außerordentliches Ergebnis	(17)	(17)	0	-	(17)
Steuern	(301)	(263)	(38)	(14,4)%	(113)
<b>JAHRESÜBERSCHUSS</b>	<b>1 889</b>	<b>4 005</b>	<b>(2 116)</b>	<b>(52,8)%</b>	<b>2 837</b>

Die im Vorjahresvergleich um 0,4 MRD. € angestiegenen sonstigen betrieblichen Erträge waren im Wesentlichen durch um 0,7 MRD. € höhere Währungskursgewinne sowie Erträge aus Derivaten beeinflusst, die insbesondere durch realisierte Währungskurseffekte von im laufenden Jahr planmäßig fälligen US-Dollar-Zinswährungssicherungen sowie entsprechenden Devisenderivaten bedingt waren. Gegenläufige Ergebniseffekte aus den Sicherungszusammenhängen wirkten sich in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen aus. Darüber hinaus wirkten sich im Berichtsjahr insbesondere der Verkauf weiterer Anteile an der Scout24 AG, München, und der Verkauf der Digital Media Products GmbH, Köln (ehemals T-Online Beteiligungs GmbH, Darmstadt), im Wege einer Kapitalerhöhung gegen Sacheinlage an die Ströer SE, Köln, mit jeweils 0,3 MRD. € positiv auf die sonstigen betrieblichen Erträge aus. Im Vorjahr waren die sonstigen betrieblichen Erträge im Zusammenhang mit dem Verkauf von 70% der Anteile an der Scout24 Gruppe sowie der Einlage der verbliebenen 30% der Anteile an der Scout24 Gruppe zu Zeitwerten in eine neue Holding-Gesellschaft mit 1,0 MRD. € positiv beeinflusst.

Die um 0,2 MRD. € gesunkenen Materialaufwendungen waren im Wesentlichen auf die im Vorjahresvergleich geringeren Aufwendungen für Netzzugangsentgelte im Wholesale-Bereich für internationale Carrier Services zurückzuführen.

Das Finanzergebnis entwickelte sich mit 1,8 MRD. € auf 3,5 MRD. € rückläufig. Wesentlichen Einfluss darauf hatte mit 1,0 MRD. € der Anstieg der Abschreibungen auf Finanzanlagen, der im Wesentlichen durch eine Abschreibung auf den Beteiligungsbuchwert an der T-Systems International GmbH, Frankfurt am Main, bedingt war.

Im Berichtsjahr wurde das Beteiligungsergebnis insbesondere durch die Ergebnisabführung der T-Mobile Global Zwischenholding GmbH, Bonn, positiv beeinflusst. Dies ist im Wesentlichen auf die im Geschäftsjahr 2015 durchgeführten Zuschreibungen auf die T-Mobile Global Holding GmbH, Bonn, und die dort indirekt gehaltenen Finanzanlagen EE Limited, Hatfield, und T-Mobile USA, Inc., Bellevue, zurückzuführen. Die Zuschreibung bei der EE Limited, Hatfield, spiegelt den Kaufpreis im Rahmen des Verkaufs der Anteile der EE Limited, Hatfield, an die britische BT Group plc. wider. Die Zuschreibung bei der T-Mobile USA, Inc., Bellevue, ist im Wesentlichen durch die dauerhaft positive

Geschäftsentwicklung bedingt. Der Rückgang des Beteiligungsergebnisses um 0,7 MRD. € war im Wesentlichen durch eine um 0,4 MRD. € geringere Ergebnisabführung der Telekom Deutschland GmbH, Bonn, und eine um 0,3 MRD. € erhöhte Verlustübernahme von der T-Systems International GmbH, Frankfurt am Main, bedingt.

Der Rückgang des Zinsergebnisses im Berichtsjahr um 0,1 MRD. € resultierte im Wesentlichen mit 0,4 MRD. € aus höheren Aufwendungen im Zusammenhang mit der Aufzinsung von langfristigen Rückstellungen. Hierbei wirkte sich auch das gesunkene Zinsniveau auf die Erhöhung der Pensionsrückstellungen mit 0,2 MRD. € aus. Teilweise konnten die Zinsaufwendungen durch um 0,3 MRD. € gestiegene Zinserträge, insbesondere aus derivativen Finanzinstrumenten, kompensiert werden.

Das insbesondere durch die vorgenannten Effekte geprägte Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit verringerte sich im Geschäftsjahr 2015 insgesamt gegenüber dem Vorjahr um 2,1 MRD. €.

Bei außerordentlichen Aufwendungen in Höhe von 17 MIO. € und einem Steueraufwand von 301 MIO. € ergibt sich unter Einbeziehung der oben beschriebenen Einflüsse im Geschäftsjahr 2015 ein Jahresüberschuss von 1 889 MIO. €. Unter der Berücksichtigung des Gewinnvortrags von 2 410 MIO. € ergibt sich ein Bilanzgewinn von 4 299 MIO. €.

**VERMÖGENS- UND FINANZLAGE DER DEUTSCHEN TELEKOM AG**

Unsere Vermögenslage ist, neben dem Eigenkapital, im Wesentlichen durch das Anlagevermögen sowie die Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber Konzerngesellschaften bestimmt.

Die Bilanzsumme erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 1,4 MRD. € auf 105,8 MRD. €.

Die Entwicklung der Aktivseite war insbesondere durch die Zunahme der Forderungen um 3,1 MRD. € und der sonstigen Vermögensgegenstände um 0,2 MRD. € sowie gegenläufig durch die Verringerung des Anlagevermögens um 1,6 MRD. €, der flüssigen Mittel um 0,2 MRD. € und der aktiven Rechnungsabgrenzung um 0,2 MRD. € gekennzeichnet.



T 035

**HGB-Bilanz Deutsche Telekom AG**  
 in Mio. €

	31.12.2015	31.12.2015 in %	31.12.2014	Veränderung	31.12.2013
<b>AKTIVA</b>					
Immaterielle Vermögensgegenstände	261	0,2%	310	(49)	285
Sachanlagen	3 295	3,1%	3 594	(299)	3 921
Finanzanlagen	84 469	79,9%	85 705	(1 236)	86 215
<b>ANLAGEVERMÖGEN</b>	<b>88 025</b>	<b>83,2%</b>	<b>89 609</b>	<b>(1 584)</b>	<b>90 421</b>
Vorräte	1	0,0%	5	(4)	3
Forderungen	15 795	14,9%	12 655	3 140	10 888
Sonstige Vermögensgegenstände	1 338	1,3%	1 135	203	1 654
Flüssige Mittel	221	0,2%	387	(166)	1 122
<b>UMLAUFVERMÖGEN</b>	<b>17 355</b>	<b>16,4%</b>	<b>14 182</b>	<b>3 173</b>	<b>13 667</b>
Rechnungsabgrenzungsposten	418	0,4%	581	(163)	603
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	16	0,0%	6	10	7
<b>BILANZSUMME</b>	<b>105 814</b>	<b>100,0%</b>	<b>104 378</b>	<b>1 436</b>	<b>104 698</b>
<b>PASSIVA</b>					
Gezeichnetes Kapital und Rücklagen	50 615	47,8%	49 497	1 118	48 491
Bilanzgewinn	4 299	4,1%	4 667	(368)	2 877
<b>EIGENKAPITAL</b>	<b>54 914</b>	<b>51,9%</b>	<b>54 164</b>	<b>750</b>	<b>51 368</b>
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	1 717	1,6%	1 682	35	1 879
Steuerrückstellungen	255	0,2%	194	61	257
Sonstige Rückstellungen	3 288	3,2%	3 110	178	2 894
<b>RÜCKSTELLUNGEN</b>	<b>5 260</b>	<b>5,0%</b>	<b>4 986</b>	<b>274</b>	<b>5 030</b>
Finanzverbindlichkeiten	9 428	8,9%	5 977	3 451	5 307
Übrige Verbindlichkeiten	36 019	34,0%	39 037	(3 018)	42 764
<b>VERBINDLICHKEITEN</b>	<b>45 447</b>	<b>42,9%</b>	<b>45 014</b>	<b>433</b>	<b>48 071</b>
Rechnungsabgrenzungsposten	193	0,2%	214	(21)	229
<b>BILANZSUMME</b>	<b>105 814</b>	<b>100,0%</b>	<b>104 378</b>	<b>1 436</b>	<b>104 698</b>

Der Anstieg der Forderungen gegen verbundene Unternehmen um 3,2 MRD. € resultierte aus gestiegenen Forderungen aus Cash Management, die im Wesentlichen gegen die Telekom Deutschland GmbH, Bonn, bestehen. Gegenläufig entwickelten sich die übrigen Forderungen.

Die Erhöhung der sonstigen Vermögensgegenstände um insgesamt 0,2 MRD. € war insbesondere durch gestiegene Forderungen aus US-Dollar-Derivaten von 0,7 MRD. € bedingt. Gegenläufig entwickelten sich die Forderungen aus Collaterals mit 0,4 MRD. €.

Die Verringerung der Finanzanlagen um 1,2 MRD. € im Vorjahresvergleich war im Wesentlichen in Höhe von 1,0 MRD. € durch die Abschreibung auf den Beteiligungsbuchwert an der T-Systems International GmbH, Frankfurt am Main, bedingt. Darüber hinaus war der Rückgang in Höhe von 0,4 MRD. € auf die Rückzahlung von Ausleihungen durch die Telekom Deutschland GmbH, Bonn, auf den weiteren Verkauf von Anteilen an der Scout24 AG, München, in Höhe von 0,1 MRD. € sowie ebenfalls in Höhe von 0,1 MRD. € auf unterjährige Kapitalrückzahlungen der Scout24 AG, München, zurückzuführen. Gegenläufig wirkte sich der Zugang der Anteile an der Ströer SE, Köln, in Höhe von 0,3 MRD. € aus der Veräußerung der Digital Media Products GmbH, Köln, im Wege einer Kapitalerhöhung gegen Sacheinlage an die Ströer SE, Köln, aus.

Der Rückgang des Sachanlagevermögens um 0,3 MRD. € war überwiegend durch Abschreibungen auf Immobilien bedingt.

Die Passivseite war im Wesentlichen durch die Zunahme der Finanzverbindlichkeiten um 3,5 MRD. €, des Eigenkapitals um 0,8 MRD. € sowie der Rückstellungen um 0,3 MRD. € geprägt. Gegenläufig wirkte sich der Rückgang der übrigen Verbindlichkeiten um 3,0 MRD. € auf die Passivseite aus.

Der Anstieg der Finanzverbindlichkeiten war insbesondere durch die die Tilgungen übersteigende Neuausgabe von Commercial Papers von im Saldo 2,7 MRD. € und durch die Erhöhung von weiteren Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten mit 0,7 MRD. € bedingt.

Der Rückgang der übrigen Verbindlichkeiten resultierte aus der Nettozurückzahlung von Verbindlichkeiten gegenüber der Deutsche Telekom International Finance B. V., Amsterdam, von 3,4 MRD. € sowie aus um 0,8 MRD. € geringeren Verbindlichkeiten aus Cash Management. Teilweise wurde dies durch den Anstieg der Verbindlichkeiten aus Collaterals um 1,2 MRD. € kompensiert.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

T 036

### HGB-Kapitalflussrechnung Deutsche Telekom AG

in Mio. €

	2015	2014	Veränderung	2014 <sup>a</sup>
<b>JAHRESÜBERSCHUSS</b>	<b>1 889</b>	<b>4 005</b>	<b>(2 116)</b>	<b>4 005</b>
Cashflow aus Geschäftstätigkeit	(134)	1 424	(1 558)	129
Cashflow aus Investitionstätigkeit	1 470	2 905	(1 435)	2 232
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	(1 502)	(5 064)	3 562	(3 096)
<b>NETTOVERÄNDERUNGEN DER FLÜSSIGEN MITTEL</b>	<b>(166)</b>	<b>(735)</b>	<b>569</b>	<b>(735)</b>
Bestand der flüssigen Mittel am Anfang des Jahres	387	1 122	(735)	1 122
<b>BESTAND DER FLÜSSIGEN MITTEL AM ENDE DES JAHRES</b>	<b>221</b>	<b>387</b>	<b>(166)</b>	<b>387</b>

<sup>a</sup> Vorjahr, ohne Anpassungen durch DRS 21.

Wesentlich für die Erhöhung des Eigenkapitals waren der Jahresüberschuss des laufenden Geschäftsjahres von 1,9 MRD. € und dessen Auswirkung auf den Bilanzgewinn sowie die im gezeichneten Kapital und den Rücklagen mit 1,1 MRD. € ausgewiesenen Einlagen der Aktionäre, die im Zusammenhang mit der Erfüllung des Dividendenanspruchs für das Geschäftsjahr 2014 die Einlage ihrer Dividendenansprüche gegen Aktien wählten. Gegenläufig wirkte sich die Gewinnausschüttung für das Vorjahr von 2,3 MRD. € aus.

Im Berichtsjahr wurden in Anlehnung an DRS 21 erstmals die erhaltenen Zinsen dem Cashflow aus Investitionstätigkeit sowie die gezahlten Zinsen dem Cashflow aus Finanzierungstätigkeit zugeordnet. Um eine Vergleichbarkeit der Vorjahreszahlen zu gewährleisten, wurde die Darstellung der Kapitalflussrechnung für 2014 angepasst. Die nicht angepassten Vorjahreszahlen wurden zusätzlich dargestellt.

Der Cashflow aus Geschäftstätigkeit hat sich im Vorjahresvergleich um 1,6 MRD. € auf minus 0,1 MRD. € reduziert. Er resultiert nach Bereinigung der zahlungsunwirksamen Abschreibungen in Höhe von 1,4 MRD. € sowie des negativen Zinsergebnisses in Höhe von 1,3 MRD. € im Jahresüberschuss insbesondere aus dem Nettoaufbau von Forderungen aus Cash Management in Höhe von 4,4 MRD. €. Dieser Aufbau im Cash Management ergab sich im Wesentlichen aus Ergebnisabführungen von Tochtergesellschaften und Begebung kurzfristiger Darlehen im Rahmen des konzerninternen Cash Managements. Der im Vorjahr positive Cashflow aus Geschäftstätigkeit in Höhe von 1,4 MRD. € war nach Bereinigung des Desinvestitionsanteils an der Scout24 Gruppe in Höhe von 1,0 MRD. € und des negativen Zinsergebnisses in Höhe von 1,2 MRD. € bei einem Jahresüberschuss von 4,0 MRD. € im Wesentlichen durch den Nettoaufbau von Forderungen aus Cash Management in Höhe von 2,9 MRD. € geprägt.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit war im Berichtsjahr maßgeblich durch Rückzahlungen im Zusammenhang mit mittel- und langfristigen Anlagen bei Tochtergesellschaften mit 0,9 MRD. € und durch erhaltene Zinsen in Höhe von 0,9 MRD. € geprägt. Darüber hinaus wurde der Cashflow aus Investitionstätigkeit durch den Verkauf von rund der Hälfte der Beteiligung an der Scout24 AG, München, mit 0,4 MRD. €, durch Rückzahlung von Gesellschaftsmitteln der Scout24 AG, München, mit 0,1 MRD. € sowie durch Einzahlungen für hinterlegte Barsicherheiten für Derivate mit 0,4 MRD. € beeinflusst. Gegenläufig wirkten sich mittel- und langfristige Anlagen bei Tochtergesellschaften mit 1,2 MRD. € aus. Im Vorjahr war der Cashflow aus Investitionstätigkeit von 2,9 MRD. € neben der Nettorückzahlung von mittel- und langfristigen Anlagen bei Tochtergesellschaften mit 0,2 MRD. € im Wesentlichen durch den Verkauf von 70% der Anteile an der Scout24 Gruppe mit 1,6 MRD. €, erhaltene Zinsen mit 0,7 MRD. € sowie Einzahlungen für hinterlegte Barsicherheiten für Derivate mit 0,4 MRD. € geprägt.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit in Höhe von minus 1,5 MRD. € veränderte sich gegenüber dem Vorjahr positiv mit 3,6 MRD. €. Er setzte sich im Berichtsjahr im Wesentlichen aus der Nettoaufnahme der mittel- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 1,0 MRD. €, aus der Nettoaufnahme von kurzfristigen Verbindlichkeiten in Höhe von 0,3 MRD. € sowie gegenläufig aus gezahlten Zinsen in Höhe von 1,6 MRD. € sowie aus der Auszahlung der Bardividende für das Geschäftsjahr 2014 in Höhe von 1,2 MRD. € zusammen. Im Vorjahr war der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit in Höhe von minus 5,1 MRD. € im Wesentlichen durch die Nettotilgung der kurzfristigen Verbindlichkeiten in Höhe von 2,0 MRD. €, gezahlte Zinsen in Höhe von 2,0 MRD. € sowie Auszahlung der Bardividende für das Geschäftsjahr 2013 in Höhe von 1,2 MRD. € geprägt.

Zusammen führte dies im Berichtsjahr zu einem Rückgang an flüssigen Mitteln von ca. 0,2 MRD. €.

### RISIKO-MANAGEMENT BEI DER BILANZIERUNG VON SICHERUNGSGESCHÄFTEN

Wir setzen derivative Finanzinstrumente ein, um Zinsänderungs- und Währungsrisiken zu begrenzen; also nur zu Sicherungszwecken und nicht aus spekulativen Gründen. Dabei überprüfen wir laufend die Wirksamkeit des Sicherungszusammenhangs.



Nachhaltigkeit  
bei der Deutschen  
Telekom

## CORPORATE RESPONSIBILITY

- Ausgezeichnetes Lieferanten-Management
- Breites Engagement in der Flüchtlingshilfe

Als ein führender europäischer Telekommunikationsanbieter wollen wir auch in Sachen Nachhaltigkeit Vorreiter sein. Wir verpflichten uns zu verantwortungsvollem Handeln entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette und leisten unseren Beitrag zur Lösung ökologischer, ökonomischer und sozialer Herausforderungen. So haben wir 2015 unser Portfolio z.B. erneut um Produkte und Dienste ergänzt, die es unseren Kunden ermöglichen, ihr Leben stärker nach Nachhaltigkeitsaspekten auszurichten. Verantwortungsvolles Unternehmertum heißt für uns aber auch, in drängenden Krisensituationen schnelle und unbürokratische Hilfe zu leisten: Deshalb hat unser Vorstand im Sommer 2015 eine eigene Task Force zur Flüchtlingshilfe ins Leben gerufen.

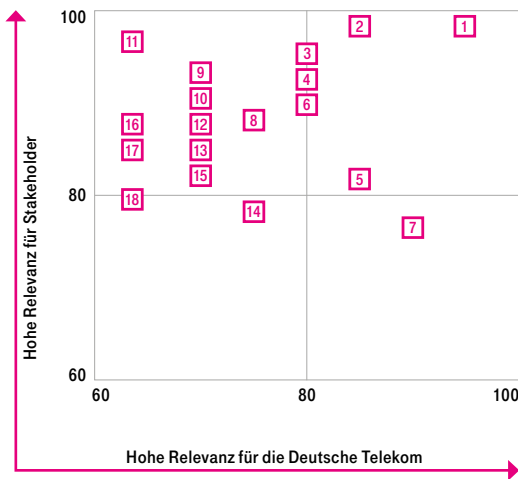
### DIALOG UND ZUSAMMENARBEIT FÜR MEHR NACHHALTIGKEIT

Unser Engagement in Sachen Nachhaltigkeit richten wir systematisch an den Erwartungen unterschiedlicher Interessengruppen, wie etwa Kunden oder Investoren, aus. Die Themen, die für unsere Stakeholder besonders wichtig sind, ermitteln wir über eine ständige Online-Befragung. Zusätzlich bewerten wir diese aus Unternehmensperspektive: Im Berichtsjahr haben wir dazu analysiert, welche Themen einen besonders starken Einfluss auf unternehmerische Werttreiber wie Absatz, Produktivität, Innovationsfähigkeit, Mitarbeiterbeziehungen und Reputation haben. Die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse bilden eine wichtige Voraussetzung für die weitere Integration von Nachhaltigkeit in unsere Unternehmensberichterstattung. Sie fließen in die Strukturierung des CR-Berichts 2015 und in Teilen auch bereits in den vorliegenden zusammengefassten Lagebericht ein.

Die folgende GRAFIK 31 zeigt einen Ausschnitt aus den wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen aus Unternehmens- und Stakeholder-Perspektive.

G 31

Wesentlichkeits-Matrix der Deutschen Telekom



Für die Weiterentwicklung unserer Nachhaltigkeitsstrategie spielt der direkte Austausch mit unseren Stakeholdern eine wichtige Rolle. Deshalb schaffen wir regelmäßig Gelegenheiten zum persönlichen Dialog. Unter dem Motto „Nachhaltigkeit ermöglichen – Visionen verwirklichen“ haben wir im November 2015 zu einem zweitägigen CR-Stakeholder-Forum eingeladen. Zusammen mit Mitarbeitern, Lieferanten, NGOs und weiteren Stakeholdern diskutierten wir u. a. über nachhaltige Geschäftsmodelle, Produktinnovationen sowie soziale und ökologische Herausforderungen in der Lieferkette. Die Teilnehmer sprachen dabei klare Handlungsempfehlungen an uns aus, z. B. für eine stärkere Einbeziehung von Konsumenten oder eine noch intensivere branchenübergreifende Zusammenarbeit.

Bei zahlreichen Fragestellungen beziehen wir Stakeholder konkret in unsere Arbeit ein, wie etwa durch unseren Datenschutzbeirat, der auch 2015 zu regelmäßigen Sitzungen zusammenkam. Das unabhängige Gremium besteht seit 2009 und ist mit namhaften Datenschutzexperten aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und unabhängigen Organisationen besetzt. Es berät unseren Vorstand und ergänzt unsere interne Datenschutz- und Sicherheitsorganisation um eine externe Sicht. Die vielfältigen Stakeholder-Perspektiven wurden 2015 auch in übergeordneten Branchenprojekten beispielsweise mit der Global eSustainability Initiative (GeSI) oder der Joint Audit Cooperation eingebracht.

### MESSBARE FORTSCHRITTE

Die Fortschritte unseres Engagements im Bereich Nachhaltigkeit messen wir seit 2010 mittels ausgewählter Kennzahlen, der sog. „ESG KPI“ (Environment, Social and Governance (ESG), zu Deutsch: Umwelt, Soziales und Unternehmensführung; Key Performance Indicator (KPI), zu Deutsch: Leistungsindikator). Unseren Interessengruppen ermöglichen diese Indikatoren, unser CR-Engagement zu bewerten; uns selbst erleichtern sie die systematische, transparente und kontinuierliche Verbesserung unserer ESG-Leistungen. Bereits seit 2011 sind die wichtigsten ESG KPI Bestandteil unseres Geschäftsberichts.

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Datensicherheit</li> <li>□ Datenschutz</li> <li>□ ICT-Lösungen für eine kohlenstoffarme Ökonomie</li> <li>□ ICT und Sicherheit von Kindern</li> <li>□ Service-Qualität</li> <li>□ Cyber-Sicherheit</li> <li>□ Talentakquise, Mitarbeiterbindung, Entwicklung und Personalabbau</li> <li>□ Begrenzung der Auswirkungen des Klimawandels</li> <li>□ Transparenz und Reporting</li> <li>□ Netzausbau</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Gesellschaftlich relevante Anwendung von ICT-Produkten und Dienstleistungen</li> <li>□ Ethische Geschäftspraktiken und Compliance</li> <li>□ Vielfalt und Antidiskriminierung</li> <li>□ Mitarbeiterbindung</li> <li>□ Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter</li> <li>□ Einbeziehung der Stakeholder</li> <li>□ Arbeitsstandards in der Lieferkette</li> <li>□ Geschäftliche Resilienz und Anpassung</li> </ul> |
|---|--|

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick  
 58 Konzernstruktur  
 60 Konzernstrategie  
 63 Konzernsteuerung  
 67 Wirtschaftliches Umfeld  
 73 Geschäftsentwicklung des Konzerns  
 83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente  
 96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

100 Corporate Responsibility  
 106 Innovation und Produktentwicklung  
 111 Mitarbeiter  
 115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres  
 116 Prognose  
 125 Risiko- und Chancen-Management  
 140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem  
 141 Sonstige Angaben

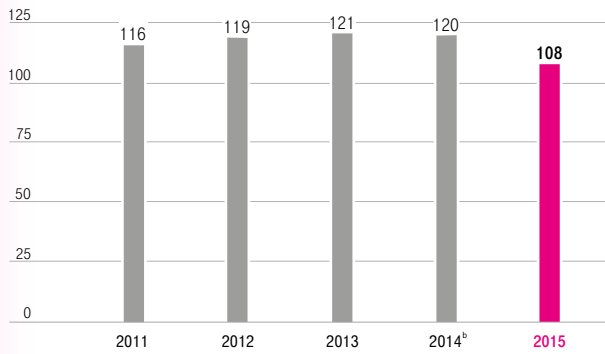
Im Geschäftsbericht 2014 haben wir für 2015 die Entwicklung bestimmter ESG KPI prognostiziert – konkret: „Energieverbrauch“, „CO<sub>2</sub>-Emissionen“ und „Nachhaltiger Einkauf“. Der Wert des ESG KPI „Energieverbrauch“ ist im Berichtsjahr im Vergleich zu 2014 gesunken, diese positive Entwicklung ist sogar deutlicher als erwartet. Bei gestiegenem Umsatz ist der Stromverbrauch 2015 konzernweit stabil geblieben bzw. in Deutschland sogar leicht zurückgegangen. Vor dem Hintergrund des rasanten Anstiegs im weltweiten Datenverkehr sowie des fortlaufenden Netzausbaus ist diese stabile Entwicklung ein Erfolg und wird nur durch unsere Fortschritte in der Energieeffizienz ermöglicht.

Beim ESG KPI „CO<sub>2</sub>-Emissionen“ waren wir für 2015 von einem leichten Rückgang – d. h. einer leichten Verbesserung – ausgegangen. Dieser entspricht der tatsächlichen Entwicklung, was auf Konzernebene v. a. auf die oben erwähnte stabile Entwicklung des Stromverbrauchs sowie die leicht sinkenden Emissionen aus Kraftstoff- und Erdgasverbrauch zurückzuführen ist. Beim ESG KPI „Nachhaltiger Einkauf“ haben wir den für 2015 prognostizierten Zielwert mit 78% sogar übertroffen.

G 32

**ESG KPI „Energieverbrauch“<sup>a</sup>**

in MPEI: Stromverbrauch in Tsd. MWh / Umsatz in Mrd. €



	2011	2012	2013	2014 <sup>b</sup>	2015
Umsatz in Mrd. €	55,4	55,7	57,8	61,9	68,6
Stromverbrauch in Tsd. MWh	6 409,4	6 624,7	6 992,9	7 424,0	7 421,5

■ ESG KPI „Energieverbrauch“: Stromverbrauch in Bezug zum relevanten Umsatz, berechnet als Monetary Power Efficiency Indicator.

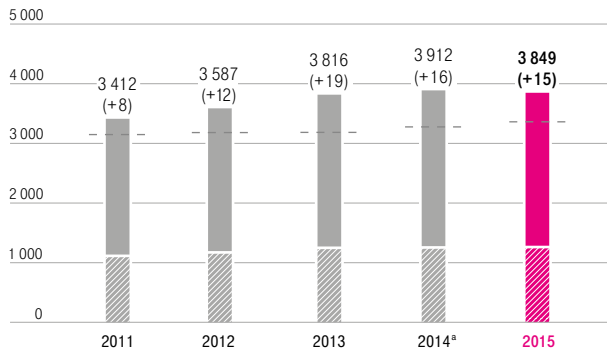
<sup>a</sup> Berechnung unter Berücksichtigung von sachgerechten Schätzungen bzw. Hochrechnungen.

<sup>b</sup> Rückwirkende Korrektur des Stromverbrauchs für das Jahr 2014 und entsprechend ESG KPI aufgrund einer fehlerhaften Doppeleingabe.

G 33

**ESG KPI „CO<sub>2</sub>-Emissionen“**

CO<sub>2</sub>-Emissionen in Tsd. t  
 (Veränderung gegenüber jeweiligem Klimaziel-Basisjahr 2008 in %)



■ CO<sub>2</sub>-Emissionen (Scope 1 und 2). Berechnet werden die Emissionen in CO<sub>2</sub>-Werten – auf Basis von Energie- und Kraftstoffverbrauch und unter Verwendung der Emissionsfaktoren der International Energy Agency und des Greenhouse Gas Protocols.

▨ Anteil T-Mobile US

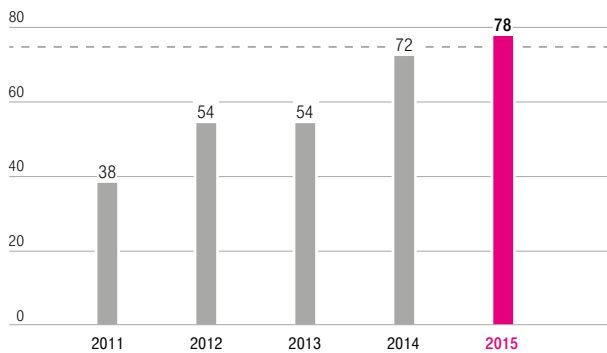
- - - Relevantes Klimaziel-Basisjahr (2008)

<sup>a</sup> Rückwirkende Korrektur CO<sub>2</sub>-Emissionen (alt: 3 872) sowie ESG KPI (alt: +18 %) aufgrund einer fehlerhaften Doppeleingabe für Strom- und Erdgasverbrauch, sowie einer nachträglichen, technischen Korrektur des relevanten Klimaziel-Basisjahrs.

G 34

**ESG KPI „Nachhaltiger Einkauf“**

in %



■ Anteil des via Self Assessments und/oder Audits abgedeckten Einkaufsvolumens am Gesamtbeschaffungsvolumen.

- - - Zielwert

Für die Jahre 2016 und 2017 gehen wir von folgender Entwicklung aus: Für unseren ESG KPI „Energieverbrauch“ erwarten wir in den kommenden beiden Jahren einen sinkenden Verlauf, d. h. einen positiven Trend. Dieser Trend ergibt sich aus dem Verhältnis leichter Einsparungen im Stromverbrauch zu gleichzeitig steigenden Umsätzen. Die Reduzierungen im Stromverbrauch erwarten wir insbesondere durch die Umstellung unseres Netzes auf die IP-Technologie in Deutschland, durch allgemein bessere Auslastung der Netze sowie durch die Zusammenlegung von T-Systems Rechenzentren in diversen Ländern. Voraussichtlich werden diese Einsparungen teilweise durch die Expansion von T-Mobile US und den damit verbundenen erhöhten Stromverbrauch ausgeglichen.

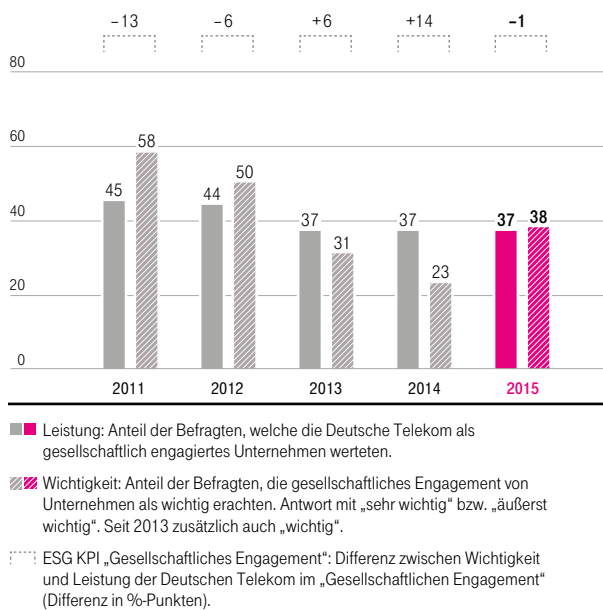
Die Entwicklungen im Stromverbrauch sind auch der maßgebliche Treiber für die Entwicklung unserer CO<sub>2</sub>-Emissionen. Daher prognostizieren wir auch für unseren ESG KPI „CO<sub>2</sub>-Emissionen“ für 2016 und 2017 einen leicht sinkenden Verlauf. Für die am Klimaschutzziel beteiligten Konzerneinheiten erwarten wir für 2020, dass die CO<sub>2</sub>-Emissionen 20% unter dem Wert des Basisjahres 2008 liegen werden (ohne T-Mobile US).

Für unseren ESG KPI „Nachhaltiger Einkauf“ rechnen wir in den kommenden Jahren mit einem leichten Anstieg über den diesjährig erreichten Wert hinaus.

Die Entwicklung des ESG KPI „Gesellschaftliches Engagement“ zeigt, dass der Anspruch der deutschen Bevölkerung an das gesellschaftliche Engagement unseres Unternehmens deutlich gestiegen ist, während die Leistung der Deutschen Telekom gleichbleibend gegenüber dem Vorjahr bewertet wird. Die öffentliche Erwartung an unser Engagement hat also deutlich zugenommen – beeinflusst v. a. von dem in der Öffentlichkeit stark diskutierten Thema Flüchtlinge.

G 35

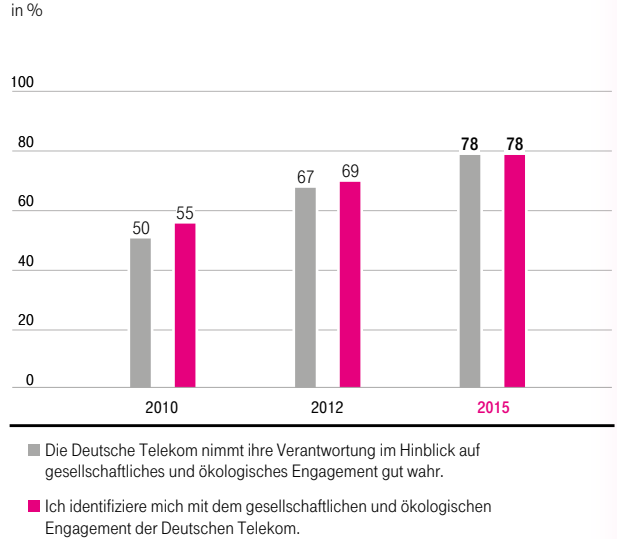
**ESG KPI „Gesellschaftliches Engagement“**  
in %



Quelle: TNS Infratest: Konzernumfrage zu CRQI (Corporate Reputation Quality Indicator) in Deutschland

G 36

**Identifikation Mitarbeiter mit CR-Engagement**



Quelle: Mitarbeiterbefragung der Deutschen Telekom (ohne T-Mobile US).

Mit dem ESG KPI „Identifikation Mitarbeiter mit CR-Engagement“ ermitteln wir, wie sehr sich unsere Mitarbeiter mit unserem CR-Engagement identifizieren bzw. wie zufrieden sie damit sind. Grundlage ist unsere konzernweite Mitarbeiterbefragung, die alle zwei bis drei Jahre durchgeführt wird. Die Auswertung der Befragung zeigte einen deutlichen Aufwärtstrend in beiden Bereichen.

**CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN EINSPAREN, KLIMASCHUTZ VORANTREIBEN**

Wir sind davon überzeugt, dass wir durch den Einsatz von innovativen Technologien einen wichtigen Beitrag zum globalen Klimaschutz leisten können. Deshalb unterstützen wir unsere Kunden mit klimafreundlichen Produkten und Diensten dabei, Emissionen einzusparen. Zusätzlich zu den Scope 1- und Scope 2-Emissionen berichten wir seit 2014 im Rahmen des Carbon Disclosure Projects (CDP) auch vollständig über die Scope 3-Emissionen aus unserer Geschäftstätigkeit in Deutschland. Scope 3-Emissionen sind alle Emissionen aus der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette sowie Emissionen, die nicht unmittelbar auf die Energienutzung des Unternehmens zurückzuführen sind. Diese Scope 3-Emissionen sind gegenüber dem Vorjahr um ca. 1% auf 4,2 Mio. Tonnen leicht gesunken. Wesentlicher Treiber für diese Entwicklung ist der Rückgang des Absatzes von Endgeräten wie z. B. Festnetz-Telefonen und Tablets. Einige Emissionsfaktoren haben sich gegenüber dem Vorjahr geändert, in Summe gleichen sich die daraus resultierenden rechnerischen Effekte jedoch aus. Erfreulich ist der Anstieg des Anteils an Leasing-Verträgen für Router und Media Receiver aufgrund der damit verbundenen Verlängerung der durchschnittlichen Lebensdauer sowie besserer Recyclingquoten. Konzernweit werden die zu „Scope 3“ zählenden Emissionen aus Geschäftsreisen, Berufsverkehr, Lieferkette sowie aus der Nutzung von Produkten und Diensten erfasst und im kommenden CR-Bericht 2015 erstmals berichtet.



52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick  
 58 Konzernstruktur  
 60 Konzernstrategie  
 63 Konzernsteuerung  
 67 Wirtschaftliches Umfeld  
 73 Geschäftsentwicklung des Konzerns  
 83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente  
 96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

100 Corporate Responsibility  
 106 Innovation und Produktentwicklung  
 111 Mitarbeiter  
 115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres  
 116 Prognose  
 125 Risiko- und Chancen-Management  
 140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem  
 141 Sonstige Angaben

Mit unseren Klimaschutzmaßnahmen beim Netzausbau, im Gebäude-Management und bei unserer Fahrzeugflotte verfolgen wir das Ziel, unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2020 im Vergleich zu 2008 um 20% zu senken. Im Jahr 2015 haben wir in diesem Zusammenhang einen wichtigen Teilerfolg erzielt: Die CO<sub>2</sub>-Emissionen aller im Jahresverlauf angeschafften Pkws in Deutschland betragen, basierend auf den Herstellerangaben, im Durchschnitt 110 g CO<sub>2</sub>/km. Sie lagen damit unter der EU-Vorgabe von 120 g CO<sub>2</sub>/km. Unsere Landesgesellschaften engagieren sich ebenfalls mit eigenen Programmen: Ein gutes Beispiel ist unsere ungarische Landesgesellschaft Magyar Telekom, die 2015 erstmals vollständig klimaneutral operierte. Dafür hat das Unternehmen z. B. seine Netze und Rechenzentren erneuert und in der Dienstwagenflotte den Anteil von Fahrzeugen mit alternativen Antrieben erhöht. Zudem bezieht Magyar Telekom elektrische Energie zu 100% aus erneuerbaren Ressourcen.

Zusätzlich zu unseren eigenen Aktivitäten setzten wir uns 2015 erneut auf politischer Ebene für den Klimaschutz ein: Im Vorfeld der UN-Klimakonferenz in Paris machten wir uns für ein ambitioniertes gemeinsames Klimaschutzziel der Teilnehmerstaaten stark – u. a. mit der Unterzeichnung der „Paris Pledge“ durch unseren Vorstandsvorsitzenden Timotheus Höttges und mit unserer Teilnahme an der Initiative „Train to Paris“ des Internationalen Eisenbahnverbandes. Wir freuen uns sehr, dass das „Paris-Abkommen“ die Begrenzung der globalen Erwärmung auf deutlich unter 2 °C, möglichst 1,5 °C, vorsieht: Als ICT-Anbieter wollen wir mit unseren Produkten und Lösungen einen wichtigen Beitrag dazu leisten.

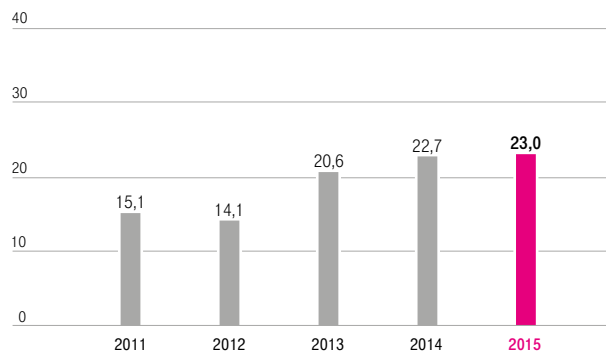
**INVESTOREN SETZEN AUF VERANTWORTUNG**

Wie die Finanzmärkte unsere CR-Aktivitäten wahrnehmen, messen wir mit dem ESG KPI „Nachhaltiges Investment“: Er misst den Anteil an T-Aktien, die von Investoren gehalten werden, deren Anlagestrategie nicht nur ökonomische, sondern zumindest teilweise auch ökologische und soziale Aspekte der Unternehmensführung berücksichtigt. Um Investoren im Detail über unser CR-Engagement zu informieren, veranstalteten wir im Juni und Dezember 2015 zwei „Socially Responsible Investment“ (SRI)-Roadshows und organisierten zusätzlich Telefonkonferenzen. Außerdem beantworteten wir zahlreiche direkte Anfragen von Rating-Agenturen, Analysten und Investoren zu unserer Nachhaltigkeitsleistung. Ende 2015 waren bereits rund 21% der T-Aktien im Besitz von Investoren, die zumindest

teilweise SRI-Kriterien bei Investment-Entscheidungen berücksichtigen. 2% der T-Aktien wurden von Investoren gehalten, die ihre Fonds vorrangig unter SRI-Gesichtspunkten managen. So zahlen sich unser Einsatz für mehr Nachhaltigkeit und unser soziales Engagement zunehmend nicht nur für die Reputation aus.

G 37

**ESG KPI „Nachhaltiges Investment (SRI)“**  
in %



■ Anteil an Aktien der Deutschen Telekom AG, deren Anlagestrategie zumindest teilweise ökologische, soziale und Governance-Kriterien berücksichtigt (Datenquelle: Ipreo, auf Basis der Aktionärsstruktur zum 30. September 2015). Hinweis: Die SRI-Klassifizierungen können sich bzgl. der darin enthaltenen Firmen und Fonds in Abhängigkeit von der durch Ipreo Ltd. ermittelten Nachhaltigkeits- und ESG-Politik verändern. Infolgedessen können historische Werte nach Umklassifizierungen bzw. der Neuaufnahme von Investoren und Fonds abweichen, wenn aktuelle Veröffentlichungen oder neue Erkenntnisse bzgl. der Nachhaltigkeits- und ESG-Politik der Investoren vorliegen.

Investoren berücksichtigen bei ihren Anlageentscheidungen vermehrt auch sog. „CR-Ratings“, die die Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen bewerten. Auf Basis unserer CR-Rating-Strategie konzentrieren wir uns auf die CR-Rating-Anfragen, die den unten aufgeführten Nachhaltigkeitsindizes zugrunde liegen (siehe TABELLE 037). Ausgewählt haben wir diese Indizes anhand von Kriterien, die u. a. die Reputation, die Relevanz für Investoren und die Unabhängigkeit der Ratings berücksichtigen.

T 037

**Listing der T-Aktie in Nachhaltigkeitsindizes bzw. Prädikate**

Rating-Agentur	Indizes/Prädikate/Ranking	Erfolge Index-Listing				
		2015	2014	2013	2012	2011
RobecoSAM	DJSI World	✓	✗	✗	✓	✓
	DJSI Europe	✓	✗	✗	✓	✓
CDP	Carbon Disclosure Leadership <sup>a</sup>	✓	✓	✓	✗	✗
	Performance Leadership Report	✗	✗	✗	✗	✗
oekom research AG	„Prime“ (Sector Leader <sup>b</sup> )	✓	✓	✓	✓	✓
Sustainalytics	STOXX Global ESG Leaders	✓	✓	✓	✓	✓
	iSTOXX 50 SD KPI	✓	✓	✓	n. a.	n. a.
	UN Global Compact 100	✓	✓	✓	n. a.	n. a.
FTSE Financial Times Stock Exchange	FTSE4Good	✓	✓	✓	✓	✓
MSCI	MSCI Global Climate	✗	✗	✗	✗	✓

✓ erfolgreich gelistet    ✗ nicht gelistet

<sup>a</sup> Deutsche Telekom ist Branchenführer in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz).  
<sup>b</sup> Basierend auf „oekom Industry Report“ (2014).

Die T-Aktie ist 2015 in wichtigen Nachhaltigkeitsindizes gelistet – auch wieder im renommierten DJSI World und im DJSI Europe Index von RobecoSAM. Die Rating-Agentur oekom zeichnete uns 2015 zudem für unsere ökologischen und sozialen Leistungen erneut als weltweit bestes Telekommunikationsunternehmen aus. Im CDP Carbon Disclosure Leadership Index können 100 Punkte erreicht werden: Wir haben uns von 98 auf 99 Punkte nochmals leicht verbessert und etablierten uns damit als Branchenführer in der DACH-Region. Bereits das fünfte Jahr in Folge sind wir außerdem im STOXX Global ESG Leaders Index: Im Ranking der Rating-Agentur Sustainalytics, das diesem Index zugrunde liegt, erreichten wir im abgelaufenen Geschäftsjahr weltweit Rang 2 innerhalb der Telekommunikationsbranche und Rang 3 unter allen deutschen Unternehmen. Nach wie vor führten im Berichtsjahr der FTSE4Good Index sowie der UN Global Compact 100 Index unsere Aktie.

### SMARTE TECHNOLOGIEN FÜR EINE NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien vereinfachen nicht nur unser Leben, sie können unsere Welt auch sauberer und gesünder machen – und für mehr Chancen für die Menschen überall auf der Welt sorgen. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie SMARTer2030 der GeSI, an deren Erstellung wir mitgewirkt haben. Der intelligente Einsatz von ICT ermöglicht demnach innovative, ressourcenschonende und kosteneffizientere Geschäftsmodelle: Dadurch können nicht nur die weltweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2030 um 12,1 Milliarden Tonnen gesenkt, sondern zugleich wirtschaftliche Gewinne von bis zu 11 Billionen US-\$ erzielt werden.

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, das Potenzial dieser smarten Technologien systematisch zu nutzen. Auf Basis der umfassenden Analyse unseres Produkt-Portfolios 2015 gehen wir von klaren Nachhaltigkeitsvorteilen für eine Vielzahl unserer Produkte und Dienste aus. Im Berichtsjahr haben wir unser Portfolio um weitere nachhaltige Produkte und Dienstleistungen für Privat- und Geschäftskunden ergänzt, darunter Lösungen, mit denen unsere Kunden wertvolle Ressourcen sparen, ihren Energieverbrauch senken oder ihre Sicherheit erhöhen können:

- **Bauernhof 2.0: Felder effizienter bewirtschaften.** Laut SMARTer2030-Studie können durch den Einsatz von ICT allein in der Landwirtschaft bis 2030 rund 2 Milliarden Tonnen CO<sub>2</sub>-Emissionen eingespart werden. 2015 präsentierten wir auf der Fachmesse Agritechnica eine Lösung, die Landwirten hilft, beim Bewirtschaften ihrer Felder Saatgut und Düngemittel effizienter zu dosieren und den Kraftstoffverbrauch ihrer Maschinen zu optimieren. Über das Mobilfunknetz werden dazu präzise Positionsdaten direkt in das Lenksystem von Landmaschinen eingesteuert – und so unnötige Mehrfachüberfahrten beim Säen, Düngen und Ernten vermieden. Die neue Technologie ist kostengünstig und ohne eigene Basisstation nachrüstbar.
- **Smart Cities: Intelligente Straßenbeleuchtung in Dubrovnik und Budapest.** „Intelligente Straßenlaternen“ steuern Beleuchtungszeiten mithilfe von Sensoren und sparen dadurch Energie. In Dubrovnik haben wir im Mai 2015 im Rahmen eines Pilotprojekts eine Straßenbeleuchtung aufgebaut, die über integrierte Bewegungs-, Luftverschmutzungs- sowie über Temperatur- und Akustiksensoren verfügt. Die Beleuchtungslösung, die wir im November 2015 auch in Budapest installiert haben, ist zudem mit einer Ladestation für Elektroautos, einem WiFi-Router, einer Sicherheitskamera und einer

Notrufaste ausgerüstet. Intelligente Straßenbeleuchtungen sind ein Modul innerhalb unseres „Smart City“-Ansatzes, der durch moderne Kommunikationsinfrastrukturen zur nachhaltigen Entwicklung von Städten beiträgt.

- **E-Bike-Diagnose, Ortung und Notruf aus der Ferne.** Der Fahrradhersteller BULLS, der E-Bike-Systemhersteller Brose und die Deutsche Telekom präsentierten 2015 ein gemeinsam entwickeltes vernetztes Elektrofahrrad. Der Besitzer kann sein Rad jederzeit über sein Smartphone lokalisieren oder abrufen, wie weit er noch fahren kann, ohne den Akku aufzuladen. Zudem erkennt ein Bewegungssensor besonders schnelles Abbremsen und extreme Schräglagen, die auf einen Sturz hindeuten. Pausiert der Fahrer ungewöhnlich lange und reagiert auch nicht auf eine Nachricht im Display, schickt das Rad eine SMS mit Ortungsdaten an eine im Vorfeld bestimmte Person. Bei Unfällen hilft das, den Radfahrer schneller zu finden und zu versorgen. BULLS plant den Marktstart des Rads als Sondermodell für 2017.
- **„Blauer Engel Preis“ für Telekom Deutschland.** Die Deutsche Telekom ist das einzige Telekommunikationsunternehmen weltweit, das mit dem „Blauen Engel“ zertifizierte Festnetz-Telefone anbietet. Für dieses Engagement wurde Telekom Deutschland beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2015 mit dem „Blauer Engel Preis“ ausgezeichnet. Derzeit sind es die DECT-Telefone der Sinus-Familie und die IP-Telefone der Speedphone-Linie, die einen „Blauen Engel“ tragen. Energie wird bei diesen Modellen durch den Einsatz energieeffizienter Schaltnetzteile und einer individuell einstellbaren Sendeleistung eingespart. Zudem besitzen die Endgeräte austauschbare Akkus und sind dadurch langlebiger.

### NACHHALTIGE LIEFERKETTE ALS CHANCE

Wir arbeiten mit mehr als 30 000 Lieferanten in über 80 Ländern zusammen. Unser nachhaltiges Lieferanten-Management reduziert dabei nicht nur Risiken, es schafft auch Wettbewerbsvorteile und stärkt die Reputation. 2015 wurden wir dafür gleich zweimal ausgezeichnet: mit dem Deutschen CSR-Preis in der Kategorie „Nachhaltigkeit in der Lieferkette“ und mit dem German Award for Excellence in der Kategorie „Responsible Sourcing“.

Konzern- und weltweit haben wir umfassende Sozialstandards etabliert und setzen diese entschlossen um. Unser Code of Conduct und unsere Sozialcharta gelten ausdrücklich auch für unsere Lieferanten. Bei deren Auswahl berücksichtigen wir systematisch Nachhaltigkeitskriterien, etwa indem wir bei Ausschreibungen das Thema Nachhaltigkeit mit 10 % gewichten. Über eine verbindliche CR-Klausel verpflichten wir alle Lieferanten zur Einhaltung unserer Nachhaltigkeitsanforderungen. Außerdem verlangen wir Selbstauskünfte und führen Audits durch. Damit unsere Lieferanten unsere hohen Anforderungen erfüllen können, unterstützen wir sie partnerschaftlich durch Schulungsangebote und Entwicklungsprogramme.

Ein Beispiel ist unser Entwicklungsprogramm für strategisch wichtige Lieferanten, mit denen wir gemeinsam Lösungen für Themen wie Umweltschutz, Arbeitszeitregelungen oder Gesundheitsschutz entwickeln. Eine klare Win-win-Situation für unsere Lieferanten und uns, denn: Bessere Arbeitsbedingungen wirken sich positiv auf die Bindung und Motivation der Beschäftigten aus, steigern die Produktivität und

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

verbessern die Qualität der Produkte. Im Jahr 2014 als Pilot mit drei Lieferanten gestartet, haben wir das Projekt 2015 zu einem umfassenden Entwicklungsprogramm ausgebaut, an dem bereits sieben Unternehmen teilnehmen. Mittlerweile bereiten wir die Aufnahme weiterer Lieferanten im Jahr 2016 vor. Seit Programmstart konnten in unserer Lieferkette sowohl CO<sub>2</sub>-Emissionen reduziert als auch die Kosten für Fluktuation und der daraus resultierenden Rekrutierung gesenkt werden. Zudem konnte die Produktivität einiger teilnehmender Zulieferer signifikant gesteigert werden. So konnte z. B. einer unserer Zulieferer die Produktivität im Fließbandbetrieb um 34 % steigern und CO<sub>2</sub>-Einsparungen von 16 000 Tonnen CO<sub>2</sub> in der Lieferkette erzielen.

### VERBINDUNGEN SCHAFFEN, TEILHABE ERMÖGLICHEN

Menschen miteinander verbinden – dieses Ziel verfolgen wir nicht nur mit unseren Produkten und Diensten, sondern auch mit unserem gesellschaftlichen Engagement. Wir setzen uns dafür ein, dass Menschen unabhängig von Alter, Herkunft und Bildung an unserer Gesellschaft teilhaben können. Um Chancengleichheit zu fördern, stärken wir z. B. Schlüsselkompetenzen für eine erfolgreiche Lebensgestaltung junger Menschen oder vermitteln ihnen in verschiedenen Projekten den sicheren Umgang mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien. Vor dem Hintergrund der großen Flüchtlingsströme nach Europa stand das Jahr 2015 in Europa zu einem großen Teil auch im Zeichen der Flüchtlingshilfe.

#### TASK FORCE FÜR DIE FLÜCHTLINGSHILFE

Angesichts der großen Herausforderungen, die die Flüchtlingshilfe mit sich bringt, hat unser Vorstand im August 2015 eine eigene Task Force gegründet. Sie bündelt unsere verschiedenen Hilfsmaßnahmen in Deutschland, um noch schneller und unbürokratischer unterstützen zu können:

- Die Verbindung über E-Mail oder Messenger-Dienste ist meist die einzige Möglichkeit für die Menschen in Flüchtlingsunterkünften, mit Freunden und Familie in Kontakt zu bleiben. Bis Ende 2015 haben wir bereits rund 60 Erstaufnahmeeinrichtungen mit kostenlosem WLAN versorgt.
- Wie beantrage ich Asyl? Wo kann ich Deutsch lernen? Darf ich arbeiten? Wo finde ich Hilfe? Antworten auf diese und viele weitere Fragen finden sich auf unserer Internet-Plattform „<https://refugees.telekom.de>“. Das Portal ermöglicht zudem die Kontaktaufnahme zu Helfern und Organisationen vor Ort. Es steht in acht Sprachen zur Verfügung und wird kontinuierlich weiter ausgebaut.
- Wir haben Telekom Immobilien als Flüchtlingsunterkünfte angeboten.
- Über die Plattform „[work.de](http://work.de)“ für Flüchtlinge haben wir 2015 mehr als 100 Praktika bei der Deutschen Telekom ausgeschrieben und Stipendien für Studienplätze an der Hochschule für Telekommunikation in Leipzig angeboten. Zwischen September und Dezember 2015 konnten wir so 26 Studenten- und Schülerpraktika sowie sieben Stipendien für Studienplätze vergeben.
- Wir haben in unserem Konzern tätige Beamte auf ihren Wunsch hin an das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge entsandt.

- Viele unserer Mitarbeiter helfen in Notunterkünften, begleiten bei Behörden gängen oder spenden Kleidung und Geld. Über unsere Plattform „[engagement@telekom.de](mailto:engagement@telekom.de)“ unterstützen wir dieses freiwillige Engagement: Bis Ende 2015 wurden bereits mehr als 70 Hilfsprojekte initiiert. Weitere Aktionen sind z. B. Deutsch-Sprachkurse und gemeinsame Aktivitäten zur Integration.

- Wir arbeiten mit den Ministerien, Behörden, Volkshochschulen und allen Betreibern der Erstaufnahmeeinrichtungen wie dem Deutschen Roten Kreuz, der Caritas und dem Arbeiter-Samariter-Bund zusammen. Weiterhin besteht eine Kooperation mit dem Aktionsbündnis „Deutschland hilft“ und seinen Partnern. Darüber hinaus arbeiten wir pragmatisch und zielorientiert mit über 30 Unternehmen eng zusammen.

An unseren europäischen Standorten entlang der Flüchtlingsrouten schaffen wir je nach Bedarf verschiedene Hilfsangebote. In vielen Ländern ermöglichen wir den Menschen z. B. einen freien Internet-Zugang in Unterkünften, damit sie Kontakt mit Freunden und Verwandten halten können. Einige unserer Landesgesellschaften haben Spenden-Hotlines eingerichtet. Die OTE-Gruppe in Griechenland trug z. B. durch die finanzielle Unterstützung der Küstenwache dazu bei, dass bereits 74 000 Menschen aus Seenot gerettet werden konnten. T-Mobile Austria engagiert sich schon seit 2010 in der Flüchtlingshilfe, u. a., um jungen Flüchtlingen eine Perspektive zu geben. 10 % der Ausbildungsplätze in den österreichischen T-Mobile Shops sind seitdem für junge Flüchtlinge reserviert, die ohne Familie ins Land kommen und von dem Verein lobby.16 betreut werden. Dieser kümmert sich um die Aus- und Weiterbildung von unbegleiteten jugendlichen Flüchtlingen.

#### SCHLÜSSELKOMPETENZEN FÜR DIE INFORMATIONS- UND WISSENSGESELLSCHAFT

Mit unserer „Ich kann was“-Initiative vermitteln wir jungen Menschen Schlüsselkompetenzen für selbstständiges und selbstbewusstes Handeln und fördern so die Chancengleichheit innerhalb unserer Gesellschaft. Im Berichtsjahr sind mehr als 200 neue Projekte mit einem Förder volumen von über 800 TSD. € hinzugekommen. Der Themenschwerpunkt 2015 lautete „Mein Umfeld erkunden, verstehen, gestalten“, bei dem sich Kinder und Jugendliche intensiv mit ihrem direkten Umfeld auseinandersetzen und ihre Umgebung aus ganz neuen Perspektiven kennenlernen konnten. Zahlreiche weitere kompetenzfördernde Projekte, etwa in den Bereichen Handwerk, Theater oder Geocaching, wurden von der Initiative ebenfalls unterstützt. Seit ihrem Start vor sechs Jahren wurden mittlerweile bundesweit über 900 Projekte mit einem Gesamtvolumen von 5 MIO. € durch die Initiative gefördert und damit mehr als 75 000 Kinder und Jugendliche erreicht.

Unsere Initiative „Teachtoday“ unterstützt Kinder, Jugendliche, Pädagogen und Eltern mit alltags- und praxisnahen Lernmaterialien, einem Internet-Portal und Veranstaltungen vor Ort beim sicheren Umgang mit neuen Technologien. 2015 ging unser „Teachtoday“-Medienparcours auf Deutschland-Tour: Mehr als 4 900 Schülerinnen und Schüler zwischen 9 und 12 Jahren wurden auf spielerische Art und Weise für eine sichere Mediennutzung sensibilisiert. Am „Summit for Kids“ im November 2015 in Bonn nahmen über 150 Kinder teil. Höhepunkt der Veranstaltung war die Preisverleihung des Wettbewerbs „Medien, aber sicher!“, der erstmals international ausgeschrieben worden war, und für den sich Projekte aus fünf Ländern bewarben. In den zwei Kategorien „Lernen mit digitalen

Medien“ und „Sichere Mediennutzung“ zeichnete die Jury insgesamt sieben Projekte aus, darunter das mediale Gemeinschaftsprojekt zur Flüchtlingsbewegung aus Syrien „Heimat!?“ der Gemeinschaftsschule Martin-Luther-King aus Saarlouis. Mit „Scroller“ haben wir 2015 zudem ein neues Medienmagazin für Kinder entwickelt. Das Portal „teachtoday.de“ steht auch in englischer Sprache zur Verfügung.

Auch international engagieren wir uns dafür, jungen Menschen den sicheren Umgang mit dem Internet zu vermitteln. An unserem „Smart Digital“-Programm in Ungarn haben z. B. bereits mehr als 60 000 Kinder und Jugendliche teilgenommen. 2015 wurden von uns zudem erstmals Online-Kurse für Eltern und Lehrer zu dem Thema angeboten.



Weiterführende Informationen rund um das Thema Innovationen erhalten Sie online unter: [www.telekom.com/innovation](http://www.telekom.com/innovation)

## INNOVATION UND PRODUKTENTWICKLUNG

- Group Innovation<sup>+</sup> – „Innovation you can trust“
- Antworten auf die digitale Zukunft

### MIT INNOVATIONEN ANTWORTEN AUF DIE DIGITALE ZUKUNFT GEBEN

Innovation ist ein wesentlicher Eckpfeiler unserer Konzernstrategie: Gerade in den Bereichen rund um unser Kerngeschäft ist sie entscheidend, wenn es darum geht, uns im wachsenden Wettbewerb durchzusetzen und uns nachhaltig als Premiumanbieter zu positionieren. Basis dafür ist und bleibt unsere leistungsfähige Breitband-Infrastruktur im Festnetz wie im Mobilfunk. Darüber hinaus setzen wir auf die Digitalisierung, um unseren Kunden überzeugende Nutzungserlebnisse bei unseren Produkten und unserem Service zu bieten.

Wir wollen die digitale Zukunft gestalten und unseren Privat- und Geschäftskunden mit unseren Innovationen schon heute die Antworten auf die Fragen von morgen geben. So arbeiten wir z. B. als führender Anbieter von Telekommunikation und Informationstechnologie bei der Entwicklung und Standardisierung des **Mobilfunk-Standards der 5. Generation (5G)** aktiv mit. Unsere Innovationen finden Anerkennung: So zeichnete das Broadband World Forum unseren selbst entwickelten Hybrid-Router als „Greatest Advancement in the Field of Fixed Mobile Convergence“ aus. Im Berichtsjahr haben wir unsere Innovationskraft weiter gesteigert und unsere Aktivitäten rund um Innovation und Produktentwicklung organisatorisch und strategisch neu ausgerichtet.

### GROUP INNOVATION<sup>+</sup>

Mit Group Innovation<sup>+</sup> haben wir zum 1. Mai 2015 eine zentrale Innovationseinheit in unserem Konzern geschaffen: Sie orchestriert konzernweit alle Innovationsaktivitäten und bringt segmentübergreifende Produkt- und Service-Innovationen hervor. Group Innovation<sup>+</sup> führt Innovationen dort zusammen, wo wir Synergien für unseren Konzern sehen. Dabei entstehen Innovationen nicht nur innerhalb von Group Innovation<sup>+</sup>, sondern auch in den Bereichen, die sich dem klassischen Kerngeschäft und der direkten Vermarktung in den jeweiligen Ländern widmen.

Zum einen ist Group Innovation<sup>+</sup> Treiber von neuen Innovationsfeldern, die einen längeren Entwicklungshorizont von drei bis fünf Jahren haben; dabei besteht die Herausforderung darin, schon heute auf die wichtigen Themen von übermorgen zu setzen. Zum anderen liefert Group Innovation<sup>+</sup> auch klassische Produktentwicklung direkt für unsere

operativen Segmente: Der Entwicklungshorizont liegt hier bei ein bis zwei Jahren. Es gilt, unser Produkt-Portfolio mit weiteren neuen Produkten und innovativen Lösungen anzureichern; schließlich sollen unsere operativen Segmente im Kern-Portfolio attraktiv und wettbewerbsfähig aufgestellt sein.

### „INNOVATION YOU CAN TRUST“

Der Anspruch unserer Group Innovation<sup>+</sup> lautet: „Innovation you can trust“. Group Innovation<sup>+</sup> liefert Innovationen, die den wesentlichen Markenattributen unseres Konzerns entsprechen, nämlich Vertrauen und Zuverlässigkeit. Natürlich geht es bei unseren Produkten und Angeboten auch um Sicherheit, aber „Innovation you can trust“ bedeutet mehr: So sollen unsere Innovationen einfach funktionieren, unsere Produkte sollen nahtlos mit Netz, Service und Partnerangeboten zusammenspielen. Nur aus dem Zusammenwirken von Innovation und Kerngeschäft erwächst letztlich erfolgreiche Innovation für unsere Kunden. Group Innovation<sup>+</sup>, unsere operativen Segmente sowie andere innovationsnahe Bereiche wie Deutsche Telekom Capital Partners (DTCP) sind eng vernetzt und tauschen sich regelmäßig aus, damit wir die Bedürfnisse unserer Kunden erkennen und innovative Produkte und Services liefern können.

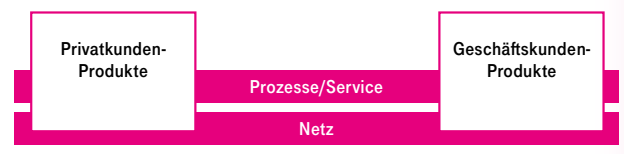
„Innovation you can trust“ ist auch das Leitmotiv für die interne Zusammenarbeit: Wir können uns aufeinander verlassen und wissen, dass wir an den richtigen Ideen arbeiten. Innovation kann nicht verordnet werden. Innovation ist Kultur, die vorgelebt und gefördert werden muss. Gerade in großen Unternehmen wie unserem Konzern braucht es eine lebendige Unternehmenskultur, die Innovationen fördert. Wichtige Elemente einer solchen Kultur sind: schnelles Entscheiden und Umsetzen durch schlanke interne Prozesse, das Freisetzen von kreativem Potenzial sowie das Fördern und Fordern von Ideen und unternehmerischem Handeln.

### INNOVATIONSFOKUS – VIER INNOVATIONSFELDER

Damit Innovationsarbeit erfolgreich sein kann, müssen die Innovationsaktivitäten unternehmensübergreifend und ganzheitlich ausgerichtet sein. Wir setzen darum – wie GRAFIK 38 zeigt – auf unsere vier miteinander vernetzten Innovationsfelder: Privat- und Geschäftskunden-Produkte, Netz bzw. Infrastruktur sowie Prozesse/Service.

G 38

#### Innovationsfelder



Im Mittelpunkt steht dabei immer der Kunde, ganz gleich ob Privat- oder Geschäftskunde. Neue Kundenprobleme zu identifizieren, Kundenbedürfnisse zu antizipieren und dafür innovative Lösungen zu finden – das ist unser Anspruch.

Wichtig ist dabei die Vernetzung zwischen den einzelnen Innovationsfeldern – schließlich erstrecken sich viele Innovationsthemen über mehrere der vier Felder, wie z. B. konvergente Angebote als eine wichtige strategische Leitlinie für unsere Privatkunden-Produkte. Mit den konvergenten Produkten in unserem „MagentaEins“ Portfolio haben wir einen



52	Die Deutsche Telekom auf einen Blick
58	Konzernstruktur
60	Konzernstrategie
63	Konzernsteuerung
67	Wirtschaftliches Umfeld
73	Geschäftsentwicklung des Konzerns
83	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
96	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

100	Corporate Responsibility
106	Innovation und Produktentwicklung
111	Mitarbeiter
115	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
116	Prognose
125	Risiko- und Chancen-Management
140	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
141	Sonstige Angaben

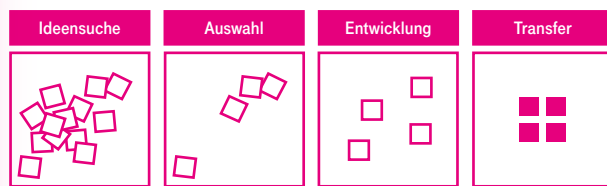
großartigen Start in Deutschland hingelegt, der internationale Roll-out hat bereits begonnen. Group Innovation<sup>+</sup> arbeitet daran, weitere Dienste in diese Konvergenz-Strategie zu integrieren und so die „MagentaEins“ Angebote noch attraktiver zu machen. Bei den Geschäftskunden geht es darum, ein einfaches, modular aufgebautes Produkt-Portfolio anzubieten und dabei unsere Standardprodukte intelligent mit Partnerprodukten zu kombinieren. Beim Netz steht die nahtlose und sichere, v. a. für Geschäftskunden auch weltweite und qualitätsdifferenzierte Konnektivität im Fokus. Bei dem Innovationsfeld Prozesse/Service wollen wir über alle Kontaktkanäle in gleichbleibender Qualität und so zielgerichtet wie nur möglich die Anliegen und Bedürfnisse unserer Kunden bedienen bzw. antizipieren und proaktiv angehen.

### INNOVATIONSSTEUERUNG – INNOVATION GOVERNANCE

Klar strukturierte Abläufe sorgen dafür, dass Ideen wachsen und sich in innovative Produkte und Dienstleistungen umsetzen lassen. Wie die unten stehende **GRAFIK 39** zeigt, läuft ein **Innovationsprozess** bei uns in vier Phasen ab:

G 39

#### Innovationsprozess bei der Deutschen Telekom



- Am Anfang steht eine Idee – entstanden aus Markt- und Trendforschung oder Kunden-Feedback oder intern von unseren Mitarbeitern in den Produkt- und Innovationsbereichen oder aus Partnerschaften/Kooperationen mit unseren Partnern.
- In der Auswahlphase bewerten wir die Idee: Wie gut ist sie umsetzbar? Wie groß ist ihr Potenzial? Wie hoch ist das Kundeninteresse voraussichtlich?
- In der Entwicklungsphase integrieren wir die Erkenntnisse über Kundenwünsche und Anforderungen an Design und Handhabung in das spätere Produkt bzw. die spätere Dienstleistung.
- Am Ende steht schließlich der Transfer in den Markt.

In jeder der vier Phasen prüfen wir natürlich, ob die Ressourcen, die wir einsetzen, im Verhältnis zu dem erwarteten Ergebnis stehen. Dies kann auch dazu führen, dass wir die Entwicklung eines Produkts in einer der Phasen des Innovationsprozesses einstellen. Das ist notwendig, denn nicht jede gute Idee hat auch das Potenzial, ein gutes Produkt oder eine gute Dienstleistung zu werden. Jede Innovation muss aus Kundensicht Wert bieten.

Um die Innovationsprozesse in unserem Konzern zu steuern, haben wir eine „Innovation Governance“ etabliert: Dazu gehört u. a. das „Portfolio & Innovation Board“, das sicherstellt, dass wir die richtigen Prioritäten setzen. Das Gremium identifiziert und selektiert die Innovationsschwerpunkte für unseren Konzern und entscheidet über die Art

der Umsetzung, um ein innovatives Produkt-Portfolio mit maximalen Erfolgchancen zu definieren und zu realisieren. Für die Implementierung dieser strategischen Innovationsschwerpunkte entwickeln wir auch unsere internen Finanzierungsformen weiter. So können wir mit einem ergänzenden Innovationsbudget z. B. neue Innovationsprojekte oder Zusatzchancen bei bestehenden strategischen Prioritäten kurzfristig und unkompliziert mit Ressourcen ausstatten. Dabei erfolgt diese Finanzierung unabhängig vom jährlichen Planungszeitraum und verstärkt so die Ausrichtung an den Markt- und Kundenanforderungen. Mit diesen Ressourcen können wir beides finanzieren: zentral gesteuerte Innovationen wie z. B. über Group Innovation<sup>+</sup> sowie dezentral entwickelte Innovationen z. B. direkt aus unseren operativen Segmenten. Maßgabe ist, dass die Produkt- und Service-Ideen auf die zentralen Innovationsschwerpunkte unseres Konzerns einzahlen.

Nachhaltigkeit ist ein weiterer Treiber unserer Produktentwicklung. Die Nachfrage nach digitalen Lösungen, die sicher, umwelt- und klimaschonend sind und sich durch einen gesellschaftlichen Mehrwert auszeichnen, steigt. Deshalb arbeiten wir nicht nur intensiv daran, das Sicherheitsniveau unserer Dienste zu erhöhen. Im Fokus unserer Entwicklungsarbeit stehen außerdem energieeffizientere, CO<sub>2</sub>-Emissionen senkende Technologien sowie langlebige, wiederverwertbare Produkte und digitale Versorgungslösungen in Bereichen wie E-Health oder E-Mobility. [ES](#)



### METHODEN UND KONZEPTE

**Design Thinking.** Der Design Thinking-Ansatz liefert uns die Basis dafür, neue Wege zu gehen und Erkenntnisse zu gewinnen. So wollen wir sicherstellen, dass wir uns mit herausragenden Kundenerlebnissen vom Markt abheben. Daher hat Group Innovation<sup>+</sup> einen einheitlichen Design Thinking-Ansatz definiert: Dieser beinhaltet einen konzernweit gültigen Design-Prozess, der sich auf die bestehenden Entwicklungsprozesse unserer beiden operativen Segmente Deutschland und Europa übertragen lässt, sowie die verschiedenen Design Thinking-Methoden. Raum dafür, die definierten Inhalte zu erlernen, auszuprobieren und anzuwenden, bietet unsere Design Academy als interne Trainings-Plattform. Design Thinking wird sich so nicht nur als Haltung innerhalb unseres Konzerns etablieren, sondern auch die praktische Zusammenarbeit über alle Konzernbereiche hinweg anreichern und verbessern: von Design Thinking hin zu Design Doing.

**Raum für Ideen schaffen.** Mit der **Digital Innovation Arena** in Berlin schaffen wir ideale Bedingungen für Ideen rund um das digitale Leben von morgen: Die Digital Innovation Arena bietet v. a. ein optimales Arbeitsumfeld – von hochmoderner technischer Infrastruktur, rund um die Uhr geöffneten, modernen Räumen und Möglichkeiten zu regem Austausch bis hin zu Kreativräumen zur Entspannung. Auf rund 8 000 Quadratmetern arbeiten hier die Mitarbeiter der T-Labs, von hub:raum, des Design-Bereichs und des Partnerings zusammen. Die kreative Mischung von Menschen aus allen Bereichen des Innovationsgeschäfts – vom Unternehmer bis zum Entwickler oder Designer – macht die Digital Innovation Arena zum Hotspot für Ideen in Deutschland.



## INNOVATION ALS DREIKLANG

Um noch mehr Innovationskraft zu entfalten, setzen wir nicht nur auf eigene Innovationen, sondern integrieren auch erfolgreich Neues von außen. Differenzierung durch und Wachstum aus Innovationen generiert Group Innovation<sup>+</sup> auf drei Arten: aus Eigenentwicklungen, aus Partnerschaften und aus der Start-up-Förderung.

G 40

### Innovation als Dreiklang



### EIGENE ENTWICKLUNGEN

2015 war Group Innovation<sup>+</sup> maßgeblich beteiligt an der Weiterentwicklung und Einführung verschiedener innovativer Produkte, von denen wir Ihnen nachfolgend einige vorstellen.

- 2010 startete die Entwicklung des Hybrid-Access, 2014 wurde das Produkt in den Markt eingeführt. Derzeit sind über 150 000 Kunden mit Hybrid online. 2015 zeichnete das Broadband World Forum unseren Hybrid-Router als „Greatest Advancement in the Field of Fixed Mobile Convergence“ aus.
- Als Antwort auf die wachsende Bedrohung durch Cyber-Angriffe bieten wir Selbstständigen und kleinen Unternehmen einen Rundumschutz für Computer und mobile Endgeräte: Als erster Anbieter in Europa liefern wir das bewährte Sicherheitspaket Norton Small Business aus der Cloud. Über unser Cloud-Portal ist der neue Service einfach zu abonnieren, zu installieren und zu betreiben. Darüber hinaus kürte uns das IT-Beratungsunternehmen Experton Group zum Cloud Leader Germany 2015 in den Kategorien „Communication as a Service“ und „Cloud Marketplace (End-User)“.
- Im September 2015 testete das Magazin „Chip“ unsere Smart Home-Lösung ausführlich und bewertete sie mit „sehr gut“. Im Berichtsjahr haben wir Smart Home um viele neue Funktionen erweitert. So können Kunden Smart Home seit Herbst 2015 nicht nur per Smartphone oder Tablet steuern, sondern auch mit Smart Watches wie z. B. der Apple Watch und der Samsung Gear S. Gemeinsam mit BMW haben wir auf der IFA 2015 erstmals die Integration von Smart Home in das ConnectedDrive System vorgestellt: Nutzer können ausgewählte Funktionen von Smart Home direkt über das Entertainment-System von BMW steuern.

- Mit der „Cloud of Things“ macht Group Innovation<sup>+</sup> im M2M-Bereich einen bedeutenden Schritt. Mithilfe der Cloud of Things können Unternehmen ihre Maschinen und Geräte von überall und zu jeder Zeit überwachen, was dem Kunden größtmöglichen Service vor Ort, der von überall auf der Welt ausgeführt werden kann, ermöglicht. Mit der Lösung schafft die Deutsche Telekom eine Grundlage für viele weitere Dienste und Produkte an verschiedenen Stellen im Konzern.
- Wir bieten neue Endgeräte an – das PULS Tablet und neue toline E-Reader-Modelle:
  - PULS ist ein voll funktionsfähiges Android 5.0-Tablet, mit dem Kunden die wichtigsten Telekom Produkte gleich auf dem Startbildschirm bedienen können. Der Kunde hat jederzeit einen Überblick über seine Festnetz-Anrufe, Sprachnachrichten, Programminformationen und Smart Home-Anwendungen. Auch die „MagentaZuhause“ Produkte wie HomeTalk, SprachBox oder Entertain lassen sich damit noch schneller direkt über den Startbildschirm bedienen.
  - Unsere toline Familie wurde 2015 um zwei neue Geräte mit hochauflösenden Displays erweitert: toline shine 2 HD und toline vision 3 HD. Der toline shine 2 HD erhielt den DDC Design Award. 

**T-Labs.** Mit unserem zentralen Forschungsbereich, den Telekom Innovation Laboratories (T-Labs), verfügen wir über eigene Forschungs- und Entwicklungsstätten an internationalen Standorten, u. a. in Berlin, Darmstadt, Bonn, Beer Sheva und Tel Aviv in Israel sowie Mountain View in den USA. Dort entwickeln und testen rund 500 Experten und Wissenschaftler verschiedenster Fachrichtungen neue Technologien. Dabei arbeiten sie eng mit industriellen Partnern, internationalen Universitäten und Forschungsinstitutionen im Sinne der Open Innovation und für unsere operativen Segmente zusammen. An ihrem Hauptstandort Berlin sind die T-Labs seit 2004 mit der Technischen Universität Berlin verbunden – eine der größten und bekanntesten Public Private Partnerships in Europa. 2015 standen bei den T-Labs u. a. folgende Themen im Vordergrund:



Mehr Informationen zu unseren neuen Produkten finden Sie im Kapitel „Wichtige Ereignisse im Geschäftsjahr 2015“, SEITE 54 FF.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

- **Entwicklung eines digitalen Carrier-Ansatzes.** Schwerpunkt dieser Arbeit ist es, das konventionelle Kommunikationsprodukt „Telefonie und Messaging“ in die digitale Welt zu überführen. Benutzer können – befreit von SIM-Karten – von allen Geräten mit ihrer Mobilfunk-Nummer kommunizieren; verfügbar werden damit neue Produkte und Services wie virtuelle Telefonnummern, mehrere Identitäten und Gruppen-Video-Kommunikation.
- T-Labs entwickeln Verfahren und Prototypen, um verschiedenste **Zugangs-Technologien** effektiv zu bündeln und anwendungsgerecht zuzuweisen. 2015 gehörten dazu weitere Hybrid-Entwicklungen auf Basis von OpenSource-Ansätzen sowie die DSL-Community. Bei Letzterer werden benachbarte DSL-Anschlüsse gebündelt. Ende 2015 wurde dazu ein erster Feldtest mit Kunden in Berlin erfolgreich durchgeführt. Auch für unser 5G-Programm leisten die T-Labs signifikante Beiträge wie etwa zum EU-geförderten Projekt METIS (Mobile and wireless communications Enablers for the Twenty-Two Information Society).
- Bei der **Digitalisierung** der industriellen Fertigung stand die Entwicklung von sicheren und programmierbaren Kommunikationslösungen für das industrielle Internet im Fokus. Neben den technischen Herausforderungen haben die T-Labs die Zusammenarbeit der relevanten Player des Industrie- und Innovationsstandorts Deutschland unterstützt, z. B. durch ihr Engagement bei der Plattform Industrie 4.0 ([www.plattform-i40.de](http://www.plattform-i40.de)), dem weltweit größten und vielfältigsten Industrie 4.0-Netzwerk von Unternehmen, Wissenschaft, Politik, Verbänden und Gewerkschaften. Das Highlight des Jahres war der Nationale IT-Gipfel im November 2015, bei dem wir der Bundeskanzlerin anhand des gemeinsamen Industrie 4.0-Demonstrators von Deutscher Telekom, SAP, Siemens und Festo „typische“ Szenarien aus einer digitalisierten Produktion präsentierten.
- Im Bereich **Data Analytics** arbeiten die T-Labs an Use Cases, Pilotprojekten und Konzepten, um Datenmengen sinnvoll zu nutzen und zu analysieren. Ein Beispiel ist das Forschungsprojekt „Synthetic Data“: Mit Algorithmen werden künstliche Daten erzeugt, die keinen Bezug mehr zu den sensiblen personenbezogenen Ausgangsdaten haben, aber noch weitgehend deren Merkmale aufweisen. Für den Wissensaustausch und die konzernweite Zusammenarbeit haben die T-Labs ein Smart Data Lab gegründet – eine Begegnungsstätte für Mitarbeiter im Bereich Data Analytics, die dort Infrastruktur und Werkzeuge nutzen, sich schulen lassen und Use Cases erproben können.
- Für Privatkunden haben wir mit **Fon** eine die Position im Festnetz stärkende Partnerschaft in mehreren Ländern etabliert: Fon ist eine WiFi-Community mit Zugang zu über 17 Millionen WiFi-Zugängen weltweit. Ende 2015 erreichten wir mehr als 1 Million WiFi-Zugänge und hatten damit einen Anteil von 6% an den weltweiten Fon Spots (im Vergleich: über 2% Ende 2014). Verfügbar ist der Service in Deutschland, Kroatien, Griechenland und Rumänien.
- Mit der Video- und Bildbearbeitungslösung von **Magisto** haben wir einen Service zum Weitergeben von Fotos und Videos in allen unseren Märkten exklusiv verfügbar gemacht.
- Im Bereich Mobile Security arbeiten wir mit Partnern wie z. B. **Cyan** zusammen; so lassen sich Smartphones vor Viren jeglicher Art schützen.
- Mit unserem ungarischen **MiniCRM** bieten wir europaweit eine Cloud-CRM-Lösung für kleinere und mittlere Unternehmen an. Dabei geht die Zusammenarbeit über den Vertrieb des Produkts hinaus und beinhaltet auch Consulting, Training und Personalisierung. Diese Partnerschaft wurde über den „Easy2Partner“-Hub – unsere sog. „Steckerleiste“ in Ungarn – integriert. Mit einer einzigen technischen Integration können wir das Produkt nun in fünf Landesgesellschaften anbieten.

#### START-UP-FÖRDERUNG


Im Mai 2012 eröffnete die Deutsche Telekom in Berlin unter dem Namen „hub:raum“ einen eigenen Inkubator – also ein Förderzentrum für Start-ups. Ziel ist es, junge Unternehmen mit neuen Ideen für Telekommunikations- und Internet-Dienste in ihrer Frühphase zu fördern. Über hub:raum beobachten wir regelmäßig über 1 000 Start-ups und stehen mit diesen in engem Kontakt. Im Berichtsjahr hat hub:raum in vier Start-ups investiert:

- **Flexperto:** eine Software as a Service-Lösung, die z. B. Versicherungen hilft, ihre Beratung u. a. durch Video-Chats zu digitalisieren.
- **M2MGO:** bietet einen Internet of Things-Baukasten, v. a. für kleinere Unternehmen.
- **Teraki:** entwickelt eine Software zur Selektion relevanter Internet of Things-Daten.
- **CiValue:** bietet eine Cloud-basierte Big Data-Plattform an, mit der Online-Händler ihre Verkaufskanäle auf die Bedürfnisse ihrer Kunden ausrichten können; das erste israelische Start-up in unserem hub:raum Portfolio.

Um die Start-ups besser zu vernetzen und zu unterstützen sowie ihnen bei der Internationalisierung zu helfen, haben wir eine „Telecom Startup Alliance“ gegründet: Dazu gehören unsere französischen Partner von Orange mit ihrem Inkubator Fab, unsere spanischen Kollegen von Telefónica mit Wayra sowie Singtel aus Singapur mit Innov8. Außerdem starteten wir 2015 zusammen mit Intel und Cisco das erste „ChallengeUp IoT Accelerator“-Programm. Kernaufgabe ist es, Start-ups im Bereich IoT/IoE zu einer schnelleren Markteinführung zu verhelfen.

#### PARTNERSCHAFTEN

Neben der Entwicklung von eigenen Lösungen setzt Group Innovation\* – orientiert an unserer Konzernstrategie – auch bei Innovationen immer wieder auf die Zusammenarbeit mit Partnern. Ziel dabei ist es, ein breiteres Angebot an innovativen Produkten und Diensten für unsere Kunden zu schaffen. Dabei nutzt unser Konzern auch die große Innovationskraft aus dem Silicon Valley, Israel, Deutschland und anderen Innovations-Hotspots.

Einige Beispiele für erfolgreiche Partnerschaften möchten wir Ihnen im Folgenden vorstellen. 



Nachhaltigkeit  
bei der Deutschen  
Telekom



Weitere Kooperationen und Partnerschaften finden Sie im Kapitel „Wichtige Ereignisse im Geschäftsjahr 2015“, SEITE 54 FF.

Unser Engagement im Bereich Venture Capital und Technologie-Innovation für die darauf folgenden Phasen, sog. „Early“/„Late“- oder „Growth“-Phase, wollen wir mit unserer Anfang 2015 neu gegründeten Deutsche Telekom Capital Partners (DTCP) deutlich ausbauen und neu strukturieren. DTCP ist die Investment Management-Gruppe der Deutschen Telekom und steht im Zentrum unseres neu gestalteten Investmentkonzepts. DTCP bietet Wachstumskapital in frühen und späten Wachstumsphasen, Investitionen in Mittelstand und reife Unternehmen sowie strategische Beratung im Technologie-, Medien- und Telekommunikationssektor. Wir planen, über einen Zeitraum von fünf Jahren durch DTCP 500 Mio. € zu investieren. Obwohl DTCP auch strategisch orientiert ist, werden ihre Investments stark finanziell getrieben sein. DTCP soll Anteile an Unternehmen kaufen, die Unternehmen wachsen sehen und die Anteile mit Gewinn wieder verkaufen. Durch die Auswahl der erfolgreichsten Start-ups und die enge Arbeit mit diesen ergeben sich hier praktisch „automatisch“ strategisch relevante Kooperationsmöglichkeiten und Geschäftsbeziehungen zum Konzern.

Für Investments mit einer vornehmlich strategischen Motivation haben wir im Zusammenspiel mit DTCP unsere neue Geschäftseinheit Deutsche Telekom Strategic Investment (DTSI) Ende Oktober 2015 an den Start gebracht. DTSI tätigt hierbei Investments nicht nur in externe Start-ups, die als strategisch sehr relevant identifiziert wurden, sondern unterstützt bzw. realisiert auch interne Ventures, sog. „Spin-offs“. Hier werden Ideen aus der Deutschen Telekom heraus als Ausgründungen etabliert; das macht größere unternehmerische Freiheit und kürzere Entscheidungswege möglich. Zusätzlich verwaltet die DTSI das bestehende Portfolio des für ganz neue Investments geschlossenen DTVF (Deutsche Telekom Venture Funds GmbH) mit dem Ziel, die etwa 90 bestehenden Beteiligungen in ihrer Wertentwicklung (auch mit Folgeinvestitionen) zu unterstützen und gewinnbringend zu veräußern.

Durch die Verbindung eines extern und finanziell orientierten Teams und eines intern und strategisch orientierten Teams schaffen wir die Verknüpfung zwischen externem und internem Netzwerk sowie Know-how und haben die Flexibilität, jedes Investment mit genau der richtigen Unterstützung auszustatten.

## PATENTE

Die Bedeutung von Patenten in der Telekommunikationsbranche wächst beständig. Akteure und Aktionsfelder ändern sich und beeinflussen unsere IPR-Agenda (Intellectual Property Rights (IPR), zu Deutsch: Rechte an geistigem Eigentum). Dabei gilt es einerseits, die Handlungsfreiheit unseres Konzerns zu erhalten. Andererseits wollen wir neben eigener Forschung und Entwicklung durch Kooperationen und Partnerschaften den Weg zu Open Innovation öffnen. Dafür sind Schutzrechte – national wie international – außerordentlich bedeutend. Wir widmen uns intensiv der Erzeugung eigener Rechte. Im Berichtsjahr konnten wir 279 Patente anmelden und verfügen damit über einen Gesamtbestand von rund 8 400 Schutzrechten.

Intensive Entwicklung und Bereinigung des IPR-Portfolios sichert die Werthaltigkeit des Bestands sowie den strategischen Fit mit den Stoßrichtungen unseres Konzerns. Ergänzend dazu trägt die professionelle Handhabung von patentjuristischen Aufgaben zur Stabilität unserer IPR-Assets bei. Wir sind darüber hinaus in wichtigen Standardisierungsgremien der Branche tätig. Beim Management von Schutzrechten berücksichtigen wir Kosten-Nutzen-Aspekte durch selektive Anmeldung und stringentes Abmelden.

## AUFWAND UND INVESTITIONEN IN FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Zu unseren Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen (F&E) zählen produktvorbereitende Forschung und Entwicklung, wie z. B. die Suche nach alternativen Produkten, Verfahren, Systemen oder Dienstleistungen. Nicht als Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen erfassen wir im Gegensatz dazu die Aufwendungen zur Entwicklung von System- und Anwender-Software, die zum Ziel hat, die Produktivität zu steigern und unsere Geschäftsprozesse effektiver zu gestalten. 2015 lag der F&E-Aufwand für den Konzern mit 108,1 Mio. € über Vorjahresniveau. Die Deutsche Telekom AG trägt als Konzernmutter einen Teil der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen im Konzern. Hier liegt der Aufwand mit 86 Mio. € über Vorjahresniveau (2014: 60 Mio. €). Diese Kennzahl darf jedoch nicht losgelöst von unserem oben genannten Innovationsdreiklang – von eigenen Entwicklungen, Innovationen von außen sowie Start-up-Förderungen und Beteiligungen – betrachtet werden.

Die Investitionen unseres Konzerns in zu aktivierende selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte liegen bei 101,3 Mio. € und damit über dem Vorjahresniveau von 93,2 Mio. €. Schwerpunktmäßig betreffen diese Investitionen selbst erstellte Software, wobei der überwiegende Anteil auf unser operatives Segment Systemgeschäft entfällt. Für alle Projekte und Aktivitäten, die zu neuen Produkten und deren effizienterem Angebot an Kunden führen, arbeiteten im Berichtsjahr rund 2 800 Mitarbeiter (2014: rund 2 900).

T 038

### Aufwand und Investitionen in Forschung und Entwicklung

in Mio. €

	2015	2014	2013	2012	2011
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	108,1	95,6	97,0	65,9	121,4
Investitionen in zu aktivierende selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte	101,3	93,2	112,0	78,0	122,4

52	Die Deutsche Telekom auf einen Blick
58	Konzernstruktur
60	Konzernstrategie
63	Konzernsteuerung
67	Wirtschaftliches Umfeld
73	Geschäftsentwicklung des Konzerns
83	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
96	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

100	Corporate Responsibility
106	Innovation und Produktentwicklung
111	Mitarbeiter
115	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
116	Prognose
125	Risiko- und Chancen-Management
140	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
141	Sonstige Angaben

## MITARBEITER

- Neuorganisation der Arbeit im Ökosystem Digitalisierung
- HR-Prioritäten 2015

### NEUORGANISATION DER ARBEIT IM ÖKOSYSTEM DIGITALISIERUNG

Im Ökosystem der Digitalisierung wird Arbeit völlig neu organisiert. Wichtig wird sein, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Die Digitalisierung bildet eine großartige Plattform für Innovation. Wir werden neue Formen der Zusammenarbeit sehen, neue Geschäftsmodelle, aber auch ein erhöhtes Maß an Automatisierung von Tätigkeiten, die heute noch von Menschen ausgeübt werden. Deshalb wird es wichtig sein, dass unsere Mitarbeiter digitale Kompetenzen erwerben, denn sie sind erfolgskritisch für die Zukunft. Zudem brauchen wir Arbeitsumgebungen, die an die jeweiligen Bedingungen angepasst sind, und standardisierte Technologien, die es uns erlauben, uns miteinander zu vernetzen. In Zukunft wird Wissen mehr und mehr geteilt, Prozesse und Kommunikation werden demokratisiert. 

Auch die Führung wird sich ändern. Die Führung der Zukunft ist partizipativer und virtueller, weil die Führungskraft nicht mehr auf jeden Mitarbeiter einen persönlichen Zugriff haben wird. Um der Geschwindigkeit der Digitalisierung standzuhalten, werden wir schneller entscheiden müssen, d. h., eine Organisation muss entscheidungsorientierter sein.

HR wird den Transformationsprozess aktiv gestalten und unterstützen. Deshalb haben wir u. a. 2015 folgende HR-Prioritäten erarbeitet:

#### HR-PRIORITÄTEN

1. Talentstrategie und Planung
2. Leistungsorientierung und Führung
3. Arbeiten im digitalen Zeitalter
4. Kompetenz-Management und Qualifizierung für zukünftige Anforderungen

Mit welchen Maßnahmen wir unsere HR-Prioritäten umsetzen und vorantreiben, stellen wir Ihnen nachfolgend beispielhaft vor.

#### UNSERE HR-ARBEIT ENTLANG DER HR-PRIORITÄTEN

##### 1. TALENTSTRATEGIE UND PLANUNG

Unser Talent-Management rüstet sich für die digitale Zukunft! Wir stehen für ein globales Talent-Management und einen weltweiten Rekrutierungsprozess: Diese sind die Grundlagen für unsere Nachfolgeplanung und die Platzierung von Talenten in unserem Unternehmen. Schließlich tragen engagierte, ICT-affine und dienstleistungsorientierte Mitarbeiter unseren Geschäftserfolg. Entsprechend wichtig ist es, diese Mitarbeiter und Talente an uns zu binden und zu entwickeln.

Die Ausbildung und Förderung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind seit jeher tragende Säulen, wenn es darum geht, junge Nachwuchskräfte für uns zu gewinnen und so einen Beitrag zur Innovations- und Zukunftsfähigkeit unseres Konzerns zu leisten. Wichtig ist es, die einzelnen Talente frühzeitig zu erkennen und zu fördern. Zum Beispiel tun wir das mit unseren Programmen „Young IT-Talents“ und „Young Sales Talents“ für herausragende Nachwuchstalente in der IT-Entwicklung und im Verkauf. Darüber hinaus bieten wir jedes Jahr unseren 140 besten Auszubildenden und dual Studierenden einen Betriebseinsatz im Ausland an.


**Digitale Zukunft bedeutet Vernetzung!** Unser Talent-Management-Ansatz stärkt die Selbstverantwortung der Talente für ihr eigenes Karriere-Management und stützt sich dabei auf moderne (IT)-Werkzeuge und -Prozesse. Damit sich die Talente bestens vernetzen können, bieten wir ihnen neben einer gemeinsamen Online-Plattform auch Präsenz-Netzwerkveranstaltungen an. So ergänzen wir die digitale Zusammenarbeit mit einer länder- und segmentübergreifenden Talent-Konferenz: Hier treffen über 300 Talente mit fast 100 Führungskräften, ungeachtet fachlicher oder organisatorischer Zugehörigkeit, zusammen. Die Eigeninitiative der Talente rückt 2016 noch stärker in den Fokus. Die Talente gestalten ihre eigene Karriere aktiv selbst, indem sie sich um interessante Stellen kümmern. Wir unterstützen und fördern die Arbeitsplatzrotation, insbesondere über Bereichs-, Funktions- und Ländergrenzen hinweg.

Unser Konzern steht für Vielfalt und ist ständig auf der Suche nach technikaffinen und kreativen Köpfen, die mit uns die digitale Welt von morgen gestalten. Der richtige Mensch am richtigen Platz – das ist das Ziel unserer Personalrekrutierung. Bei der Suche nach geeigneten Kandidaten ist Flexibilität gefragt. Mit der aktiven Ansprache von potenziellen Kandidaten können wir schneller mit diesen persönlich in Kontakt treten. Zudem haben wir unsere Arbeitgeber-Attraktivität in den vergangenen Jahren konsequent durch eine kreative, zielgruppenspezifische Präsenz in den sozialen Medien und außergewöhnliche Initiativen im Talentmarkt ausgebaut. Das belegt auch die „Online Talent Communication Study 2015“ – und bescheinigt mit Platz 1 den besten Arbeitgeber-Auftritt Deutschlands auf unseren Karriereseiten.

##### 2. LEISTUNGSORIENTIERUNG UND FÜHRUNG

Die Kompetenzen unserer Führungskräfte sowie die Leistungsorientierung, die Vielfalt und die Rückmeldung unserer Mitarbeiter sind für uns die wesentlichen Erfolgsfaktoren im globalen Wettbewerb.

**Führen, um zu gewinnen!** Auf Basis unserer neuen Führungsgrundsätze zur Zusammenarbeit, Innovation und Leistungsförderung sowie unserer Leitlinien hatten wir 2014 unser Führungsmodell „Lead to win“ eingeführt – zunächst nur für unsere Führungsspitze. 2015 haben wir erstmals alle leitenden Angestellten auf globaler Ebene in unser Führungsmodell aufgenommen. Dabei setzen wir im Kern auf einen kontinuierlichen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu Leistung und Entwicklung, eine direkte Verknüpfung zwischen Leistungsbeurteilung und Incentivierung sowie auf persönliche Entwicklungspfade. Die neuen Prinzipien sind für alle unsere Führungskräfte gültig. Besonders gefordert sind unsere Führungskräfte dabei, Innovationspotenziale zu identifizieren und zu heben. Zudem gilt es, eine Arbeitskultur zu etablieren, in der jeder Mitarbeiter den Status quo und das eigene Verhalten immer wieder infrage stellt, in der es keine Angst vor Fehlern gibt, und in der er mutig für Ideen eintritt und für sie mit Leidenschaft kämpft.

**Wir leben Vielfalt!**  Seit bereits über einem Jahrzehnt unterstützen wir Vielfältigkeit in unserem Konzern nachhaltig und ganzheitlich auf der Basis einer sehr weitsichtigen Richtlinie. Dabei greifen wir alle Aspekte des Themas Vielfalt auf und stärken diese mit einer großen Zahl von Leuchtturmprojekten, wie z. B. mit unseren Initiativen zur Frauenförderung oder durch die Einführung sog. „Generationentandems“ – die befristete Parallelbesetzung von Stellen mit älteren Führungskräften und jungen Nachwuchskräften. Zusätzlich setzte unsere Kampagne zu unbewussten Denkmustern im Jahr 2015 wesentliche neue Akzente für mehr Diversität im Unternehmen. Neben einer Sensibilisierung der Mitarbeiter



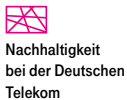
Weitere Informationen finden Sie auf: [www.telekom.com/medien/publikationen](http://www.telekom.com/medien/publikationen)



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom



sowie praxisorientierten deutschlandweiten Workshops zu unbewussten Denkmustern und Stereotypen war die Kampagne auch ein wichtiger Teil unseres „3. Deutschen Diversity-Tages“ und der „Diversity-Konferenz der Charta der Vielfalt“, deren Gründungsmitglied unser Unternehmen ist.

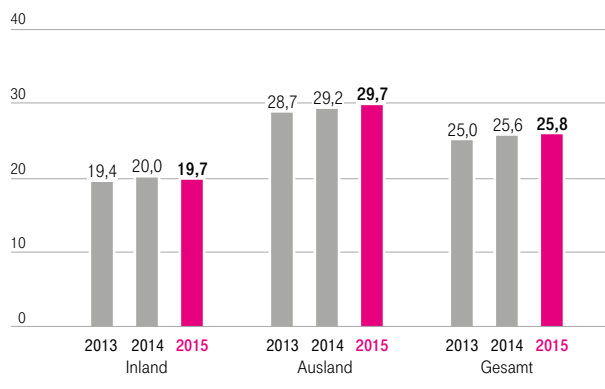
Ein besonderes Anliegen ist für uns nach wie vor die Gleichberechtigung der Geschlechter, für die wir uns schon seit 2010 sehr stark engagieren, indem wir eine weltweite Quote von 30% mit Frauen besetzten Führungspositionen eingeführt haben. Im Rahmen der gesetzlichen Änderungen im Sommer 2015 haben wir das Ziel verlängert und unseren Fokus auf die beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführungen gelegt. Ebenfalls im Sommer qualifizierten wir 24 Frauen für die Übernahme nationaler und internationaler Aufsichtsratsmandate mit einem Pilotprogramm. Das Folgeprogramm startete im Herbst 2015 und ist nun auch für Männer geöffnet. Darüber hinaus haben wir im November 2015 die UN „Women’s Empowerment Principles“ – die von UN Women und UN Global Compact erarbeiteten Grundsätze zur Stärkung von Frauen in Unternehmen – unterzeichnet. Bewährte Maßnahmen wie die Steuerung der Frauenförderung entlang der gesamten Strategie zur Talentgewinnung sowie die gezielte Ansprache von Frauen z. B. mit einem Internet-Auftritt zum Thema mehr Chancen für Frauen, in Anzeigen oder auf Messen, die Frauen als Zielgruppe adressieren, bleiben weiterhin ein unverzichtbares Mittel der Frauenförderung.

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen entwickelt sich seit 2010 insgesamt positiv: Er stieg konzernweit von 19 % im Februar 2010 auf 25,8 % im Dezember 2015. In unseren Aufsichtsräten erhöhten wir den Frauenanteil in Deutschland seit 2010 von 17,7% auf 30,6% im Dezember 2015. Auch bei den Arbeitgebervertretern unserer internationalen Aufsichtsräte stieg der Anteil von 7,4% im Jahr 2010 auf 25,5% Ende 2015. Zudem zählen wir zu den wenigen DAX-Konzernen, bei denen schon seit einigen Jahren Frauen im Vorstand arbeiten. In der internationalen Führungsmannschaft unterhalb des Konzernvorstands arbeiten ebenso immer mehr Frauen: Waren es im Februar 2010 noch zwei, wuchs die Zahl im Dezember 2015 auf neun von insgesamt 58 Mitgliedern.



G 41

**Frauen im mittleren und oberen Management**  
in %



**Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit.** Mit vielfältigen Angeboten ermöglichen wir unseren Mitarbeitern, Beruf und Privatleben in allen Lebensphasen noch besser in Einklang zu bringen. 2015 legten wir den Schwerpunkt darauf, das gesamte Angebot intern und extern zu vermarkten. So ist seit 2015 z. B. ein neuer Auftritt im Intranet zu finden. Zudem hatten unsere Mitarbeiter beim „Telekom Kindertag“ an unseren Standorten in Bonn, Darmstadt und Dresden die Möglichkeit, ihren Kindern ihren Arbeitsplatz und die Telekom Welt hautnah zu zeigen und sich an Informationsständen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beraten zu lassen. Im Juli 2015 startete das Pilotprojekt „Familienmanager“, mit dem wir unserer Belegschaft vor Ort persönliche Beratungsangebote zu allen Themen rund um das gesunde und ausgewogene Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben anbieten – ergänzt durch eine Familien-Hotline, die Mitarbeiter ebenfalls zu diesen Themen kontaktieren können. Dieses Pilotprojekt ist auf ein Jahr befristet und zunächst auf Bayern begrenzt.

2016 werden wir das gesamte Angebot weiter digitalisieren und vermarkten. Unseren Mitarbeitern werden wir ab 2016 erstmals Lebensarbeitszeitkonten anbieten: Damit haben sie die Möglichkeit, in Zukunft eine temporäre Freistellung von mehr als einem Monat zu finanzieren, z. B. für eine begrenzte Auszeit, für Teilzeitaufstockung oder für einen vorgezogenen Ruhestand; bislang konnten nur leitende Angestellte diese Lebensarbeitszeitkonten nutzen. Mitarbeiter können das Wertguthaben über Bruttogehaltsbestandteile finanzieren oder (begrenzt) Zeitguthaben einbringen. Darüber hinaus unterstützen wir Mitarbeiter unter bestimmten Voraussetzungen mit einem jährlichen Förderbeitrag.

**Mitarbeiterzufriedenheit.** Unser Ansehen als attraktiver Arbeitgeber wächst weiter. Auch intern stellen uns unsere Mitarbeiter gute Zeugnisse aus. Die jüngste – und seit 2005 sechste – Mitarbeiterbefragung für unseren gesamten Konzern (ohne T-Mobile US) wurde 2015 durchgeführt: In 30 Ländern und 22 Sprachen haben wir rund 184 000 Mitarbeiter dazu eingeladen, uns Rückmeldungen zu geben. Weltweit beteiligten sich mehr als 144 000 Beschäftigte, eine Quote von 78%. Zusätzlich holen wir regelmäßig mit Pulsbefragungen die Rückmeldungen unserer Mitarbeiter ein. Durchgängig hohe Beteiligungsquoten belegen das große Interesse und das wachsende Engagement der Mitarbeiter, unseren Konzern aktiv mitzugestalten. Das bereits hohe Niveau des Engagement-Index stieg 2015 weiter an und liegt nun bei 4,1 – auf einer Skala von 1,0 bis 5,0. Mit der für 2016 geplanten Pulsbefragung erwarten wir, dass die hohe Zustimmung unserer Mitarbeiter zu unserem Unternehmen in der nächsten Mitarbeiterbefragung einen stabilen Verlauf aufweisen wird. Die nächste Mitarbeiterbefragung findet 2017 statt.

**Gesundheit.** Ziel unseres Gesundheits-Managements ist, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit unserer Beschäftigten zu erhalten. Gesetzliche Vorgaben zum Arbeits- und Gesundheitsschutz stellen für uns dabei nur eine Minimalanforderung dar. Darüber hinaus stärken wir die Eigenverantwortung unserer Beschäftigten im Umgang mit ihrer Gesundheit. Unsere Führungskräfte spielen bei der Förderung einer entsprechenden Unternehmenskultur eine wichtige Rolle.



52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

### 3. ARBEITEN IM DIGITALEN ZEITALTER

Die digitale Gesellschaft beschleunigt nicht nur die Geschwindigkeit der Transformation, der sich unsere Mitarbeiter und Führungskräfte stellen müssen, sondern sie bietet auch Chancen für eine Humanisierung der Arbeit, für verbesserte Arbeits- und Lernbedingungen und neue technische Möglichkeiten der virtuellen Zusammenarbeit. Die sich aus der Digitalisierung ergebenden Chancen und Herausforderungen sowie Anforderungen an Organisation, Personalarbeit und Mitarbeiter haben wir in der Experten-Studie „Zukunft der Arbeit“ veröffentlicht. Unseren eigenen Auftrag definieren wir entlang der nachfolgenden Themen „Menschen“, „Orte“ und „Technologien“ mit entsprechenden Maßnahmen.

**Menschen:** Die größte Herausforderung und Chance im digitalen Zeitalter ist die wachsende Geschwindigkeit von Transformation und von Flexibilisierung. Das bringt Optionen mit sich, Beruf und Privates besser miteinander zu vereinbaren – schließlich können Mitarbeiter unabhängig vom klassischen Arbeitsort tätig sein. Darauf bereiten wir unsere Mitarbeiter mit moderner Ausstattung sowie gezielten Trainings und Schulungen vor. Konzernweit führen wir die Methode des „Design Thinking“ (eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen) ein – angefangen bei den oberen Führungskräften bis hin zu operativen Teams: So wollen wir in dem sich rasant verändernden Umfeld innovative Lösungen für unsere Kunden und schnellere Entwicklungszyklen schaffen.

**Orte:** Moderne Arbeitswelten zu gestalten wird immer wichtiger. Wir wollen ein kommunikatives und leistungsorientiertes Arbeitsklima, Innovationsvielfalt sowie Agilität fördern. Dazu braucht es neben einem modernen Arbeitsumfeld auch Flexibilität, virtuelle Zusammenarbeit und Führung sowie eine Kultur des Teilens. Um die bereichsübergreifende Zusammenarbeit voranzutreiben, schaffen wir offene Bürowelten und reißen – sprichwörtlich – Wände ein. Dabei führen wir das Teilen sowie die freie Wahl von Arbeitsplätzen ein. Das mobile Arbeiten ist Voraussetzung für eine flexible Arbeitsgestaltung. 2015 lag der Schwerpunkt v. a. bei der Umgestaltung unserer Standorte in Bonn, Frankfurt und Hamburg. Wir wollen den Kulturwandel von der Präsenz- hin zu einer Ergebniskultur weiter vorantreiben und bereits bis Ende 2017 mit dem Konzept ca. 25 000 Mitarbeiter in Deutschland erreichen. Zudem fördern und fordern wir die virtuelle Zusammenarbeit in selbstorganisierten Arbeitsgruppen: Hier entwickeln Mitarbeiter gemeinsam funktions- und hierarchieübergreifend Lösungen und bauen Wissen informell auf. Im Berichtsjahr wurden bereits 40 Arbeitsgruppen gegründet.

**Technologien:** Unsere HR-Prozesse zu standardisieren ist für uns ein Hauptthema und ein weiterer Meilenstein auf dem Weg zu einer automatisierten Personalarbeit. Ein wichtiges Element bildet hierbei die konzernweite Implementierung unseres IT-Systems „HR Suite“. Dabei werden konzernweite HR-Prozesse u. a. für die Rekrutierung, die Weiterentwicklung und das Leistungs-Management einheitlich auf einer Plattform abgebildet.

Die Förderung der virtuellen Zusammenarbeit ist ein Treiber für Höchstleistung. Eine Grundlage dafür ist unser eigenes soziales Netzwerk, das „Telekom Social Network“ (TSN), mit mittlerweile 100 000 Nutzern, welches mit unserem Intranet (technisch) zusammengewachsen ist und die zentrale, dialogbasierte Kommunikationsplattform für alle Mitarbeiter bildet. Den direkten, unmittelbaren Kommunikationskanal zur Vorstandsebene über TSN haben wir zudem weiter ausgebaut: Intranet-Blogs

werden als Kommunikationsmittel von unseren Vorständen und vielen Führungskräften genutzt. Darüber hinaus stehen für die bereichs- und länderübergreifende Zusammenarbeit den meisten Mitarbeitern weltweit passende Lösungen zur Verfügung: Video- und Webkonferenzdienste, Live-Übertragungen und Chat/Nachrichtenübermittlungsdienste sowie ein Wissensaustausch über sichere Datenräume.

Für 2016 planen wir zum Thema Digitalisierung eine neue Ausgabe des „Magenta MOOC“ (Online-Kurse). Die Bedeutung von Digitalisierungstechnologien für Kundenbedürfnisse, daraus abgeleitete Geschäftsmodelle und Produkte sowie die Veränderung der Arbeitswelt hinsichtlich Automatisierung, Virtualisierung und Flexibilisierung werden in diesem digitalen, innovativen Format Mitarbeitern konzernweit vermittelt.

Aufgrund der steigenden Bedeutung der Digitalisierung für Organisation und Mitarbeiter wird das Personalressort 2016 eine neue Einheit schaffen, die die Befähigung von Führungskräften und Mitarbeitern im Umgang mit digital basierter Zusammenarbeit und neuen Arbeitsformen weiter vorantreiben sowie die Einsatzmöglichkeiten digitaler Assistenten und Automatisierungstechnologien in der Arbeitswelt erforschen soll.

### 4. KOMPETENZ-MANAGEMENT UND QUALIFIZIERUNG FÜR ZUKÜNFTIGE ANFORDERUNGEN

Wir qualifizieren unsere Mitarbeiter, um sie fit zu machen für die digitale Zukunft. Unerlässlich ist dabei neben der Analyse des passenden Bedarfs an Fähigkeiten das richtige Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen, denn:

**Digital zu arbeiten bedeutet, auch digital zu lernen!** Dank Internet und digitaler Lernmethoden wie webbasierter Trainings und virtueller Klassenräume ist der Zugang zu Wissen heute unabhängig von Ort und Zeit. Lernen kann intelligent in die Arbeitsabläufe integriert und so noch praxisnäher und effektiver gestaltet werden. Deshalb setzen wir seit vielen Jahren auf digitales Lernen. Mittlerweile werden in unserem Konzern 30% aller formellen Lernstunden digital erbracht, Tendenz steigend. Dabei kombinieren wir bestehende digitale Angebote vom freien Markt mit selbstentwickelten Produkten erfolgreich zu konzernspezifischen Inhalten wie z. B. beim „All IP-Basistraining“: einem 90-minütigen webbasierten Training, mit dem sich alle Mitarbeiter fit für die Zukunft unseres Netzes machen können. Bis Jahresende 2015 wurde dieses Training mehr als 3 700 Mal national und international aufgerufen. Ein weiteres Beispiel ist das „MagentaEins“ Lernangebot, das mittels Video-Einheiten und spielerischer Lernelemente wie eines digitalen Quiz unsere Mitarbeiter zu Botschaftern für unsere neue Tarifwelt macht. Darüber hinaus forcieren wir digitales Lernen von der Ausbildung über das duale Bachelor-Studium bis hin zum berufsbegleitenden Master.

Vermeintlich setzen wir auch auf das informelle (digitale) Lernen: Diesem geben wir einen Schub mit einer neuen Qualifizierung für Mitarbeiter, die die Aufgabe übernehmen, das informelle Lernen in Netzwerken zu stärken. Unser Qualifizierungsangebot stellen wir weiter auf digitale Formate um und fördern informelles Lernen als Alternative zu klassischen Formaten. Nachdem bisher das deutschlandweite Qualifizierungsangebot im Mittelpunkt stand, erweitert sich der Blick 2016 auf die globale Ebene. Außerdem vereinheitlichen wir unsere Trainingskataloge, Prozesse und IT-Systeme.





Nachhaltigkeit  
bei der Deutschen  
Telekom

**Weiterbildung mit Fokus auf Digitalisierung.** Inhaltlich lag der Schwerpunkt 2015 auf der Qualifizierung in puncto strategisch relevanter Themen. Insbesondere wurden die Themen IP-Transformation, Massendaten und IT-Sicherheit untersucht, um festzustellen, ob die entsprechenden konzernweiten Qualifizierungsangebote inhaltlich und didaktisch passend sind und in ausreichender Anzahl angeboten werden. Unser Ziel ist es, bei allen wesentlichen Themenbereichen umfassende Angebote anhand einer sog. „Bildungskette“ zur Verfügung zu stellen, d. h., unser Portfolio vom Azubi bis zum Profi sinnvoll aufeinander aufzubauen. Entsprechend haben wir im

Berichtsjahr folgende Anpassungen vorgenommen: Für das Thema Massendaten haben wir ein Portfolio verschiedener miteinander verknüpfter Bildungsangebote neu entwickelt. Beim Thema IT-Sicherheit bieten wir eine Qualifizierung zu Datenschutz und -sicherheit an. Ein neues E-Training zum Projekt-Management bietet darüber hinaus zusätzlich Möglichkeiten des Kompetenzerwerbs.

### Auszeichnungen

Auch 2015 wurde unsere Personalarbeit vielfach ausgezeichnet. Die nachfolgende GRAFIK 42 zeigt eine Auswahl an Auszeichnungen und Preisen:

G 42

### Auszeichnungen Mitarbeiter



### ENTWICKLUNG DES PERSONALBESTANDS

Der Mitarbeiterbestand des Konzerns sank im Vergleich zum Jahresende 2014 leicht um 1,1%. Innerhalb unserer Segmente zeichneten sich zum Teil gegenläufige Entwicklungen ab: Im operativen Segment Deutschland sank der Personalbestand im Vergleich zum Jahresende 2014 leicht um 0,2%, dabei wurde der Aufbau von Personal im Rahmen des Netzausbaus durch den Einsatz von Personalabbauinstrumenten v. a. in den Querschnittsfunktionen kompensiert. Die Gesamtzahl der Mitarbeiter in unserem operativen Segment USA stieg um 11,5% und ist auf die Gewinnung zusätzlicher Kräfte im Einzelhandel und Kunden-Service sowie von Personal im Verwaltungsbereich zur Betreuung der wachsenden Kundenbasis von T-Mobile US zurückzuführen. In unserem operativen Segment Europa reduzierte sich der Mitarbeiterbestand gegenüber dem 31. Dezember 2014 um 4,5%. Hauptgründe hierfür waren im Wesentlichen Effizienzsteigerungsmaßnahmen in einigen Ländern unseres operativen Segments. In unserem operativen Segment Systemgeschäft sank die Mitarbeiteranzahl um 3,7%, v. a. aufgrund von Personalumbaumaßnahmen im In- und Ausland. Die Mitarbeiterzahl im Segment Group Headquarters & Group Services sank im Vergleich zum Jahresende 2014 um 14,7%, im Wesentlichen aufgrund des fortgeführten Personalumbaus – inkl. der Vermittlung von Mitarbeitern innerhalb des Konzerns – sowie des Verkaufs der Online-Plattform t-online.de und des Digitalvermarketers InteractiveMedia im November 2015.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick  
 58 Konzernstruktur  
 60 Konzernstrategie  
 63 Konzernsteuerung  
 67 Wirtschaftliches Umfeld  
 73 Geschäftsentwicklung des Konzerns  
 83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente  
 96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

100 Corporate Responsibility  
 106 Innovation und Produktentwicklung  
 111 Mitarbeiter  
 115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres  
 116 Prognose  
 125 Risiko- und Chancen-Management  
 140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem  
 141 Sonstige Angaben

## MITARBEITERSTATISTIK

T 039

### Entwicklung des Personalbestands

Mitarbeiter im Konzern	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
<b>GESAMT</b>	<b>225 243</b>	<b>227 811</b>	<b>228 596</b>	<b>229 686</b>	<b>235 132</b>
davon: Deutsche Telekom AG	26 205	28 569	29 577	30 637	33 335
davon: Beamte (Inland, aktives Dienstverhältnis)	18 483	19 881	20 523	21 958	23 516
Operatives Segment Deutschland	68 638	68 754	66 725	67 497	69 574
Operatives Segment USA	44 229	39 683	37 071	30 288	32 868
Operatives Segment Europa	49 638	51 982	53 265	57 937	58 794
Operatives Segment Systemgeschäft	45 990	47 762	49 540	52 106	52 170
Group Headquarters & Group Services	16 747	19 631	21 995	21 858	21 726
<b>GEOGRAFISCHE VERTEILUNG</b>					
Deutschland	110 354	114 749	116 643	118 840	121 564
International	114 888	113 061	111 953	110 846	113 568
davon: Übrige EU	60 710	63 032	63 939	63 244	64 257
davon: Europa außerhalb EU	2 945	3 127	3 238	9 422	9 736
davon: Nordamerika	44 803	40 346	37 856	31 037	33 511
davon: Übrige Welt	6 431	6 556	6 920	7 143	6 064
<b>PRODUKTIVITÄTSENTWICKLUNG<sup>a</sup></b>					
Konzernumsatz je Mitarbeiter Tsd. €	306	275	262	250	244

<sup>a</sup>Berechnung auf Basis der Mitarbeiter im Durchschnitt.

T 040

### Personalaufwand

in Mrd. €

	2015	2014	2013	2012	2011
Personalaufwand im Konzern	15,8	14,7	15,1	14,7	14,8
Sondereinflüsse <sup>a</sup>	1,2	0,9	1,4	1,2	1,2
Personalaufwand im Konzern (bereinigt um Sondereinflüsse)	14,6	13,8	13,7	13,5	13,6
Konzernumsatz	69,2	62,7	60,1	58,2	58,7
<b>BEREINIGTE PERSONALAUFWANDSQUOTE</b> %	<b>21,2</b>	<b>22,0</b>	<b>22,7</b>	<b>23,2</b>	<b>23,1</b>
<b>PERSONALAUFWAND DER DEUTSCHEN TELEKOM AG NACH HGB</b>	<b>2,9</b>	<b>2,8</b>	<b>3,1</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>

<sup>a</sup>Aufwendungen für Personalmaßnahmen.

## BESONDERE EREIGNISSE NACH SCHLUSS DES GESCHÄFTSJAHRES

**Verkauf unseres Joint Ventures EE.** Nachdem die britische Wettbewerbsbehörde Competition and Markets Authority (CMA) im Januar 2016 dem Verkauf des Joint Ventures EE an die britische BT ohne Auflagen zugestimmt hatte, haben wir und der französische Telekommunikationsanbieter Orange am 29. Januar 2016 die Transaktion zu einem angepassten Kaufpreis von 13,2 MRD. GBP vollzogen. Im Gegenzug erhielten wir für unseren Anteil am Joint Venture EE insgesamt 12,0% der Anteile an der BT sowie eine Barkomponente in Höhe von 25,7 MIO. GBP. Aus der Veräußerung wird sich voraussichtlich ein Ertrag von rund 2,5 MRD. € ergeben; hiervon werden rund 0,9 MRD. € aus in Vorjahren ergebnisneutral im Eigenkapital erfassten Effekten resultieren. Weiterhin erhielten die Gesellschafter vom Joint Venture EE am 25. Januar 2016 eine abschließende Dividende von insgesamt 0,3 MRD. GBP, an der wir mit unserem zu diesem Zeitpunkt bestehenden Kapitalanteil von 50,0% partizipiert haben.

**Erwerb von Mobilfunk-Frequenzen in den USA.** Im Januar 2016 erwarb T-Mobile US für rund 0,6 MRD. US-\$ Mobilfunk-Lizenzen, die die Versorgung von nahezu 20 MIO. Einwohnern in sieben großen Ballungszentren ermöglichen. Des Weiteren unterzeichnete T-Mobile US im Januar 2016 Vereinbarungen mit Dritten über den Tausch und den Erwerb von Mobilfunk-Lizenzen, mit denen rund 23 MIO. Menschen in sieben großen Metropolregionen erreicht werden können. Infolgedessen werden im ersten Quartal 2016 zu tauschende Mobilfunk-Lizenzen im Wert von 0,3 MRD. US-\$ in die zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen reklassifiziert. Vorbehaltlich der Genehmigung der Aufsichtsbehörden und anderer für eine solche Transaktion üblichen Voraussetzungen wird mit dem Mitte 2016 erwarteten Vollzug der Tauschtransaktion voraussichtlich ein zahlungsunwirksamer Ertrag erfasst.

**Erwerb von Mobilfunk-Frequenzen in Polen.** Bei der im Oktober 2015 beendeten Frequenzauktion in Polen erreichte T-Mobile Polska die Höchstbieterposition und ersteigerte Frequenzen in Höhe von ca. 0,5 MRD. €, die Anfang Februar 2016 gezahlt wurden. Weiterhin stehen wir in Verhandlungen mit der polnischen Regulierungsbehörde UKE über die Annahme weiterer Frequenzen in Höhe von rund 0,5 MRD. €. Diese wurden T-Mobile Polska von UKE angeboten, nachdem der Höchstbieter die Annahme der Frequenzen verweigert hatte. Gemäß den Auktionsregeln wurden T-Mobile Polska daraufhin als zweithöchstem Bieter die Frequenzen zum Kauf angeboten. Am 8. Februar 2016 hat T-Mobile Polska einen Antrag auf Zuteilung dieses Frequenzblocks gestellt.

## PROGNOSE<sup>1</sup>

### GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG DES KONZERNES

Wir bleiben auf erfolgreichem Wachstumskurs und unterstreichen einmal mehr unser Ziel, der führende Telekommunikationsanbieter in Europa zu sein. Bereits jetzt verfügen wir über das beste und modernste integrierte Netz, um auch in Zukunft mit integrierten Produkten die Erwartungen unserer Kunden erfüllen zu können. Diese Positionierung geht einher mit unseren finanziellen Ambitionen bis 2018, die wir auf unserem Kapitalmarkttag im Februar 2015 kommuniziert haben. So streben wir für den Zeitraum zwischen 2014 und 2018 folgende durchschnittliche Wachstumsraten pro Jahr (CAGR) an:

- Umsatz: 1 bis 2%
- Bereinigtes EBITDA: 2 bis 4%
- Free Cashflow: etwa 10%

Auch kurzfristig – in unserer Guidance für 2016 – erwarten wir für unsere wesentlichen finanziellen Leistungsindikatoren Zuwächse gegenüber dem Geschäftsjahr 2015; alle Einschätzungen basieren auf der Annahme einer vergleichbaren Konsolidierungsstruktur sowie konstanter Wechselkurse:

- Beim Umsatz erwarten wir für 2016 gegenüber dem Vorjahr einen Anstieg.
- Das bereinigte EBITDA 2016 wird bei rund 21,2 MRD. € erwartet – nach 19,9 MRD. € im Jahr 2015.
- Der Free Cashflow soll von 4,5 MRD. € im Jahr 2015 auf rund 4,9 MRD. € im Jahr 2016 steigen.

### KONJUNKTURERWARTUNGEN

Der Internationale Währungsfonds (IWF) geht in seiner Konjunkturprognose vom Januar 2016 davon aus, dass die Weltwirtschaft im Jahr 2016 um 3,4% wachsen wird. Für 2017 prognostiziert der IWF ein Plus von 3,6%. Getrieben wird dieses beschleunigte Wachstum gleichermaßen durch die Industrienationen und die Schwellen- und Entwicklungsländer. Für unsere Kernmärkte gehen wir weiterhin von einer stabilen konjunkturellen Entwicklung aus. Die Volkswirtschaften in Deutschland, den USA und den Ländern unseres operativen Segments Europa – mit der Ausnahme Griechenlands – befinden sich in einer andauernden Aufschwungphase. Diese wird in erster Linie durch die positiven Entwicklungen der privaten Konsumausgaben, die niedrigen Öl- und Energiepreise sowie die steigenden Investitionen gestützt. Mit einer Erholung der griechischen Wirtschaft ist voraussichtlich 2017 zu rechnen.

Die positive volkswirtschaftliche Entwicklung führt auch zu einer weiteren moderaten Erholung an den Arbeitsmärkten (siehe TABELLE 041).

T 041

#### Prognose für die Entwicklung des BIP und der Arbeitslosenquote in unseren Kernmärkten für 2016 und 2017

in %

	BIP 2016 gegenüber 2015	BIP 2017 gegenüber 2016	Arbeitslosenquote 2016	Arbeitslosenquote 2017
Deutschland	1,8	1,6	6,3	6,4
USA	2,4	2,5	4,8	4,7
Griechenland	(1,1)	0,5	25,1	25,1
Rumänien	4,0	3,4	4,8	4,7
Ungarn	2,3	2,5	6,5	6,5
Polen	3,5	3,4	9,9	9,6
Tschechische Republik	2,6	2,7	6,2	6,2
Kroatien	1,5	1,8	17,7	17,5
Niederlande	1,9	1,8	8,6	8,5
Slowakei	3,2	3,3	11,3	10,8
Österreich	1,4	1,5	5,5	5,4
Großbritannien	2,3	2,3	5,3	5,1

Quellen: Consensus Economics, Oxford Economics; Stand Januar 2016.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

## MARKTERWARTUNGEN

### DEUTSCHLAND

Für 2016 gehen wir in Deutschland von einem nur noch geringfügig rückläufigen Telekommunikationsmarkt aus; ab 2017 wird ein positives Marktwachstum prognostiziert. EITO (European Information Technology Observatory) erwartet für 2016 einen Marktrückgang von 0,6%. Dabei kompensiert das Wachstum bei mobilen und stationären Datendiensten fast vollständig die deutlichen Umsatzrückgänge in der klassischen sowie in der mobilen Sprachtelefonie als Folge von Änderungen der EU-Roaming-Regulierung. Für die Positionierung im Wettbewerb spielen innovative integrierte Produkte sowie attraktive Angebote mit Partnern eine immer größere Rolle. Wichtige Differenzierungsmerkmale sind zudem die verfügbaren Bandbreiten im Down- und Upload sowie das in den Tarifen enthaltene Datenvolumen. Auf Ebene der Produkte und Services erwarten wir Wachstum bei den Privatkunden v. a. in Marktsegmenten wie TV und Smart Home sowie bei Geschäfts- und Privatkunden bei Cloud Services und Datensicherheit.

Während die Infrastruktur im Mobilfunk-Markt vergleichbar aufgebaut ist und jetzt auch mit 4G/LTE ein Großteil der Bevölkerung mit mobilem Hochgeschwindigkeits-Internet versorgt werden kann, ist der Markt für Festnetz-Breitband durch eine Vielzahl von Wettbewerbern und unterschiedliche Infrastrukturen gekennzeichnet. Wir gehen davon aus, dass nicht nur die Kabelnetz-Betreiber weiter wachsen werden, sondern auch diejenigen Anbieter, die ihr Netz auf DSL- oder Glasfaser-Basis ausbauen.

Mit Blick auf einen weiter gefassten ICT-Markt, der neben Telekommunikation auch IT-Dienstleistungen mit einbezieht, geht EITO für 2016 sogar von einem leichten Wachstum von etwas über 1% in Deutschland aus. Verantwortlich dafür ist das Wachstum im IT-Markt von 2,5%, v. a. getrieben durch starkes Wachstum bei Dienstleistungen für Geschäftskunden wie z. B. Outsourcing, Projekte und Beratung sowie im Bereich Software.

### USA

Der US-amerikanische Mobilfunk-Markt ist weiterhin von intensivem Wettbewerb zwischen den Mobilfunk-Anbietern gekennzeichnet. Entscheidende Faktoren für den Wettbewerb auf dem US-amerikanischen Mobilfunk-Markt sind u. a. dynamische Preisanpassungen, Marktsättigung im Bereich Sprach-, Service- und Produktangebote, Kundenerlebnis, Netzqualität, Entwicklung und Einsatz von Technologien, Verfügbarkeit von Spektrumlizenzen sowie regulatorische Veränderungen. Besondere Kennzeichen des Postpaid-Mobilfunk-Markts in den USA sind Finanzierungsoptionen für Endgeräte, z. B. bei T-Mobile US die Möglichkeit der Ratenzahlung oder das Mieten von Endgeräten im Rahmen von JUMP! On Demand, sodass die Kunden die Möglichkeit haben, sich nur für einen Mobilfunk-Dienst zu entscheiden, ohne gleichzeitig ein Endgerät erwerben zu müssen. Darüber hinaus sind die Datendienste nach wie vor ein Wachstumstreiber. Für die Jahre 2016 und 2017 ist davon auszugehen, dass trotz der hohen Wettbewerbsintensität der US-amerikanische Mobilfunk-Markt aufgrund der Entwicklung bei den breitbandigen mobilen Datendiensten weiter wachsen wird und die Mobilfunk-Anbieter weiter in die Netze investieren.

### EUROPA

In unseren europäischen Märkten wird sich 2016 und 2017 der harte Wettbewerb zwischen Marktteilnehmern aus der klassischen Telekommunikationsbranche, alternativen Breitband-Anbietern wie Kabel- und Glasfasernetz-Betreibern sowie Anbietern von Internet-basierten Diensten wie Kurznachrichten (z. B. WhatsApp) und Internet-TV (z. B. Netflix) fortsetzen.

In Europa hat sich im Berichtsjahr der Trend zu konvergenten Produkten aus Festnetz- und Mobilfunk-Angeboten (FMC) weiter beschleunigt. Wir gehen davon aus, dass zukünftig die meisten Marktteilnehmer ein integriertes Geschäftsmodell anstreben. Damit wird zum einen v. a. bei den nicht integrierten Anbietern der Konsolidierungsdruck im Telekommunikationsmarkt weiter zunehmen und sich zum anderen der bereits hohe Wettbewerbs- und Preisdruck verstärken.

Wir erwarten, dass sich die makroökonomischen Rahmenbedingungen in den meisten unserer europäischen Märkte weiterhin verbessern werden. Auch im Berichtsjahr wirkten sich fiskalpolitische Eingriffe negativ auf die Telekommunikationsmärkte aus, wie z. B. in Kroatien oder Rumänien. Darüber hinaus rechnen wir damit, dass Entscheidungen nationaler Regulierungsbehörden und der Europäischen Union die Märkte auch zukünftig unter Druck setzen und den Umsatz im Mobilfunk negativ beeinflussen werden, wie z. B. die EU-Roaming-Regulierung. Insgesamt gehen wir in den einzelnen Ländern unseres operativen Segments Europa davon aus, dass die Umsätze im Telekommunikationsmarkt 2016 weniger stark zurückgehen als im Vorjahr und sich voraussichtlich ab 2017 stabilisieren. Gründe dafür sind der im Vergleich zu den Vorjahren geringere Rückgang der Terminierungsentgelte, die wachsende Verbreitung von Smartphones mit mobilem Breitband insbesondere in Osteuropa sowie die wachsende Nachfrage nach Breitband- und Pay-TV-Anschlüssen im Festnetz.

### SYSTEMGESCHÄFT

Wir gehen von einer anhaltenden Erholung der Weltwirtschaft aus, so dass sich der Wachstumstrend im ICT-Markt in den kommenden beiden Jahren wieder verstärkt. Die Digitalisierung, der anhaltende Kostendruck und der starke Wettbewerb werden unseres Erwartens nach den ICT-Markt prägen. Die Digitalisierung führt zu einer höheren Nachfrage nach Lösungen aus den Bereichen Cloud Services, Big Data, intelligente Netzdienstleistungen wie Industrie 4.0, Internet der Dinge und M2M sowie Mobilisierung von Geschäftsprozessen.

Wir gehen davon aus, dass sich die ICT-Märkte in unseren beiden Marktsegmenten unterschiedlich entwickeln werden:

- **Telekommunikation:** Eine Reihe von Faktoren führt zu neuen Herausforderungen im hart umkämpften Telekommunikationsmarkt. Der innovative Wandel, die hohe Wettbewerbsintensität, der anhaltende Preisverfall sowie Eingriffe der staatlichen Regulierungsbehörden haben einen stetigen Marktrückgang zur Folge, auch wenn das Geschäft mit mobilen Datendiensten in den nächsten Jahren weiter wachsen wird.



- **IT-Dienstleistungen:** Nach einem deutlichen Wachstum des Markts für IT-Dienstleistungen im Berichtsjahr rechnen wir für die Folgejahre 2016 und 2017 mit einem stabilen Wachstum. Der Markt für IT-Dienstleistungen ist jedoch einem starken Wandel unterworfen. Gründe dafür sind die fortschreitende Standardisierung, die Nachfrage nach intelligenten Dienstleistungen, die Veränderungen im Outsourcing-Geschäft durch Cloud Services und neue Herausforderungen durch Themen wie ICT-Sicherheit, Big Data und die wachsende Mobilität. Das traditionelle ICT-Geschäft wird aufgrund des Preiswettbewerbs nur noch leicht wachsen, während man bei neuen Themen wie Cloud Services, Mobilität und Cyber Security von bis zu zweistelligen Wachstumsraten ausgeht. Wir werden also weiterhin verstärkt in Wachstumsmärkte, wie z. B. Cloud Services, Cyber Security und intelligente Netzlösungen für die Gesundheitsbranche oder die Automobilindustrie, investieren.

### ERWARTUNGEN DES KONZERNES

**Erwartungen bis 2017 und Ambition bis 2018.** Unser Konzern soll auch in den nächsten Jahren profitabel wachsen. Wir erwarten, dass ab 2017 unsere Umsätze und unser bereinigtes EBITDA in allen operativen Segmenten mindestens stabil bleiben oder sogar steigen. Damit befinden wir uns in einer hervorragenden Ausgangslage, unsere finanziellen Ambitionen bis 2018 – kommuniziert auf unserem Kapitalmarkttag im Februar 2015 – zu erreichen.

Insgesamt erwarten wir für unsere **finanziellen Leistungsindikatoren** folgende Entwicklungen:

- Beim **Umsatz** erwarten wir für 2016 und 2017 jeweils gegenüber dem Vorjahr einen Anstieg. Grund dafür ist v. a. unser operatives Segment USA, das mit seinem innovativen Geschäftsmodell überaus erfolgreich auf dem Markt agiert.
- Unser **bereinigtes EBITDA** wird 2016 bei rund 21,2 MRD. € und 2017 stark steigend gegenüber dem Vorjahr erwartet. Neben der positiven Umsatzentwicklung ist die Umstellung auf das Endgeräte-Mietmodell bei T-Mobile US ein wesentlicher Treiber. Die Aufwendungen für die Endgeräte belasten dabei nicht das bereinigte EBITDA, sondern werden über die Vertragslaufzeit in den Abschreibungen erfasst. Im Zusammenhang mit dem Endgeräte-Mietmodell gehen wir für die Zukunft von einer höheren Volatilität im Hinblick auf die Entwicklung unserer Ergebnisgrößen aus, da diese in zunehmendem Maße von der Kundenentwicklung und von Kundenentscheidungen in den USA abhängig sind.
- **EBIT** und **EBITDA** werden in den kommenden beiden Jahren gegenüber 2015 bzw. 2016 insgesamt deutlich wachsen. Dies resultiert in erster Linie aus der positiven Entwicklung des bereinigten EBITDA im gleichen Zeitraum und zudem aus einem positiven Sondereinfluss in 2016 infolge des Verkaufs unseres Anteils am britischen Mobilfunk-Joint Venture EE. Durch die Umstellung auf das Endgeräte-Mietmodell bei T-Mobile US erhöhen sich die Abschreibungen infolge der Aktivierung der vermieteten Mobilfunk-Geräte ab 2016 deutlich. Hierdurch reduziert sich im EBIT der positive Effekt, der sich aus der Aufwandsreduktion im EBITDA ergibt.
- Die **Kapitalrendite (ROCE)** wird 2016 leicht und 2017 stark steigend erwartet, sodass wir uns auf einem sehr guten Weg befinden, unsere Ambition zu erreichen, ab 2018 über unserem Kapitalkostensatz (WACC) zu liegen.

- Unsere Investitionen – gemessen am **Cash Capex** (vor Investitionen in Spektrum) – werden 2016 bei rund 11,2 MRD. € erwartet. Wir werden weiterhin stark in die Modernisierung und den Ausbau unserer Netzinfrastruktur in unseren operativen Segmenten Deutschland, USA und Europa investieren. Für 2017 erwarten wir einen Anstieg der Investitionen gegenüber 2016. Die Mittel für unsere Investitionen generieren wir teilweise durch angestrebte Kosteneffizienzen; Beispiele dafür sind die Umsetzung des Target Costing-Ansatzes sowie die Gründung unserer Deutsche Telekom Services Europe, in der wir verschiedene funktionale Dienste der Deutschen Telekom kosteneffizient zusammenfassen.

- Unser **Free Cashflow** (vor Ausschüttung und Investitionen in Spektrum) wird 2016 bei rund 4,9 MRD. € erwartet und soll 2017 weiterhin stark steigen. Damit trägt er wesentlich dazu bei, dass unsere relative Verschuldung – gemessen am Verhältnis der Netto-Finanzverbindlichkeiten zum bereinigten EBITDA – in den kommenden zwei Jahren weiterhin innerhalb des angestrebten Korridors von 2 bis 2,5 liegt.

- Ende 2015 stuften uns die **Rating-Agenturen** Standard & Poor's, Fitch und Moody's mit BBB+/BBB+/Baa1 als solides Investment Grade-Unternehmen ein. Der Ausblick der Agenturen war jeweils stabil. Um auch zukünftig einen uneingeschränkten Zugang zu den internationalen Finanzmärkten zu haben, ist der Erhalt eines soliden Investment Grade Ratings innerhalb der Bandbreite von A- bis BBB Kernbestandteil unserer Finanzstrategie.

Mit unserem Daueremissionsprogramm (Debt Issuance-Programm) sind wir jederzeit in der Lage, Emissionen mit einer kurzen Vorlaufzeit an den internationalen Kapitalmärkten zu platzieren. Ergänzend dazu ermöglicht unser Commercial Paper-Programm die Emission von kurzfristigen Papieren im Geldmarkt. Unserer Finanzstrategie folgend, planen wir weiterhin mit einer Liquiditätsreserve, die jederzeit mindestens die Kapitalmarktfälligkeiten der kommenden 24 Monate abdeckt.

2016 werden Rückzahlungen von insgesamt 3,7 MRD. € in Anleihen und Schuldscheindarlehen fällig. Die Refinanzierung der Fälligkeiten und die Aufrechterhaltung der Liquiditätsreserve erfolgt 2016 plangemäß durch aktives Schulden-Management und/oder durch Neuemissionen von Anleihen. Die Umsetzung möglicher Transaktionen hängt von den Entwicklungen an den internationalen Finanzmärkten ab. Zusätzlich werden wir den Liquiditätsbedarf durch die Emission von Commercial Papers decken.

Zur Vorfinanzierung geplanter Investitionen in Mobilfunk-Lizenzen im Jahresverlauf 2016 emittierte T-Mobile US im Berichtsjahr neue Anleihen im Volumen von 2,0 MRD. US-\$ und finanzierte weitere 2,0 MRD. US-\$ in Form einer Kreditfinanzierung (sog. „Term Loan B“). Zur Finanzierung der Mobilfunk-Lizenzen werden gegebenenfalls weitere Transaktionen im Kapital- und Bankenmarkt im Jahr 2016 durchgeführt.

Auch in Zukunft wollen wir durch Kooperationen oder angemessene Akquisitionen in unseren Märkten Größenvorteile und Synergien nutzen. Nicht geplant sind größere Akquisitionen und die Expansion in aufstrebende Länder (Emerging Markets). Unsere bestehenden Kooperationen und Beteiligungen werden wir mit Blick auf die Unternehmenswertmaximierung kontinuierlich strategisch prüfen.

## ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

Die Erwartungen des Konzerns und der operativen Segmente im Einzelnen sind in den nachfolgenden TABELLEN 042 und 043 dargestellt und gelten unter der Annahme einer vergleichbaren Konsolidierungsstruktur und konstanter Wechselkurse. Gleiches gilt für die Ambition bis 2018. Eine Verschlechterung der makroökonomischen Lage sowie unvorhergesehene staatliche oder regulatorische Eingriffe können sich auf die Erwartungen auswirken. Alle Trendaussagen beziehen sich auf das jeweilige Vorjahr.

Was die Intensität und die Richtung unserer Prognosen angeht, verweisen wir auf das im Folgenden angewandte Bewertungsraster: starker Rückgang, Rückgang, leichter Rückgang, stabiler Verlauf, leichter Anstieg, Anstieg, starker Anstieg.

T 042

## Finanzielle Leistungsindikatoren

		Ergebnisse 2015	Pro-forma 2015 <sup>a</sup>	Erwartungen 2016 <sup>b</sup>	Erwartungen 2017 <sup>b</sup>	Ambition bis 2018 <sup>b</sup>
<b>UMSATZ</b>						
Konzern	Mrd. €	69,2	69,0	Anstieg	Anstieg	CAGR 1–2 % <sup>f</sup>
Deutschland	Mrd. €	22,4	22,4	leichter Rückgang	stabiler Verlauf	
USA (in lokaler Währung)	Mrd. US-\$	32,1	32,1	starker Anstieg	starker Anstieg	
Europa	Mrd. €	12,7	12,9	Rückgang	stabiler Verlauf	
Systemgeschäft	Mrd. €	8,6	8,2	stabiler Verlauf	Anstieg	
davon: „Market Unit“	Mrd. €	7,1	6,7	stabiler Verlauf	Anstieg	
<b>BETRIEBSERGEBNIS (EBIT)</b>	Mrd. €	7,0	7,0	starker Anstieg	starker Anstieg	
<b>EBITDA</b>	Mrd. €	18,4	18,4	starker Anstieg	starker Anstieg	
<b>EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)</b>						
Konzern	Mrd. €	19,9	19,9	rund 21,2	starker Anstieg	CAGR 2–4 % <sup>f</sup>
Deutschland	Mrd. €	8,8	8,8	rund 8,8	leichter Anstieg	
USA (in lokaler Währung)	Mrd. US-\$	7,4	7,4	rund 9,1	starker Anstieg	
Europa	Mrd. €	4,3	4,3	rund 4,3	stabiler Verlauf	
Systemgeschäft	Mrd. €	0,8	0,7	rund 0,8	leichter Anstieg	
<b>ROCE</b>	%	4,8		leichter Anstieg	starker Anstieg	ROCE > WACC <sup>g</sup>
<b>CASH CAPEX<sup>c</sup></b>						
Konzern	Mrd. €	10,8	10,8	rund 11,2	Anstieg	CAGR 1–2 % <sup>f</sup>
Deutschland	Mrd. €	4,0	4,0	Anstieg	starker Anstieg	
USA (in lokaler Währung)	Mrd. US-\$	4,6	4,6	stabiler Verlauf	Anstieg	
Europa	Mrd. €	1,6	1,6	starker Anstieg	leichter Rückgang	
Systemgeschäft	Mrd. €	1,2	1,2	leichter Rückgang	leichter Rückgang	
<b>FREE CASHFLOW (VOR AUSSCHÜTTUNG, INVESTITIONEN IN SPEKTRUM)</b>						
	Mrd. €	4,5	4,5	rund 4,9	starker Anstieg	CAGR ≈ 10 % <sup>f</sup>
<b>RATING</b>						
Standard & Poor's, Fitch		BBB+		von A– bis BBB	von A– bis BBB	von A– bis BBB
Moody's		Baa1		von A3 bis Baa2	von A3 bis Baa2	von A3 bis Baa2
<b>SONSTIGE</b>						
Dividende je Aktie <sup>d,e</sup>	€	0,55		Dividende folgt Free Cashflow-Wachstum, Minimum 0,50 €	Dividende folgt Free Cashflow-Wachstum, Minimum 0,50 €	Dividende folgt Free Cashflow-Wachstum, Minimum 0,50 €
EPS (bereinigt um Sondereinflüsse)	€	0,90		starker Rückgang	starker Anstieg	≈ 1
Eigenkapitalquote	%	26,5		25 bis 35	25 bis 35	25 bis 35
Relative Verschuldung		2,4 x		2 bis 2,5 x	2 bis 2,5 x	2 bis 2,5 x

<sup>a</sup>Berücksichtigung wesentlicher Konsolidierungskreisveränderungen bis zum Tag der Aufstellung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts.

<sup>b</sup>Auf vergleichbarer Basis.

<sup>c</sup>Vor etwaigen Investitionen in Spektrum.

<sup>d</sup>Die angegebene Erwartung zur Dividende je Aktie bezieht sich auf das jeweils genannte Geschäftsjahr.

<sup>e</sup>Vorbehaltlich der notwendigen Gremienbeschlüsse und des Vorliegens weiterer gesetzlicher Voraussetzungen.

<sup>f</sup>Durchschnittliche jährliche Wachstumsraten im Zeitraum zwischen 2014 und 2018.

<sup>g</sup>Gewichteter durchschnittlicher Kapitalkostensatz.

In der nachfolgend aufgeführten TABELLE 043 sind wesentliche nichtfinanzielle Leistungsindikatoren bis 2017 dargestellt, die ebenfalls unter der Annahme einer vergleichbaren Konsolidierungsstruktur gelten. Eine Verschlechterung der makroökonomischen Lage sowie unvorhergesehene staatliche oder regulatorische Eingriffe können sich auf die Erwartungen auswirken. Alle Trendaussagen beziehen sich auf das jeweilige Vorjahr.

T 043

**Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren**

		Ergebnisse 2015	Erwartungen 2016	Erwartungen 2017
<b>KONZERN</b>				
Kundenzufriedenheit (TRI*M-Index)		67,4	leichter Anstieg	leichter Anstieg
Mitarbeiterzufriedenheit (Engagement-Index)		4,1	stabiler Verlauf	stabiler Verlauf
<b>KUNDEN IM FESTNETZ UND MOBILFUNK</b>				
<b>DEUTSCHLAND</b>				
Mobilfunk-Kunden	Mio.	40,4	leichter Anstieg	starker Anstieg
Festnetz-Anschlüsse	Mio.	20,2	leichter Rückgang	leichter Rückgang
davon: IP-basiert Retail	Mio.	6,9	starker Anstieg	starker Anstieg
Breitband-Anschlüsse	Mio.	12,6	leichter Anstieg	Anstieg
TV (IPTV, Sat)	Mio.	2,7	starker Anstieg	starker Anstieg
<b>USA</b>				
Eigene Postpaid-Kunden	Mio.	31,7	starker Anstieg	Anstieg
Eigene Prepaid-Kunden	Mio.	17,6	leichter Anstieg	leichter Anstieg
<b>EUROPA</b>				
Mobilfunk-Kunden	Mio.	52,2	Rückgang	stabiler Verlauf
Festnetz-Anschlüsse	Mio.	8,7	leichter Rückgang	Rückgang
davon: IP-basiert	Mio.	4,1	starker Anstieg	starker Anstieg
Breitband-Anschlüsse Retail	Mio.	5,2	Anstieg	Anstieg
TV (IPTV, Sat, Kabel)	Mio.	3,9	starker Anstieg	starker Anstieg
<b>SYSTEMGESCHÄFT</b>				
Auftragseingang	Mio. €	6 005	Anstieg	starker Anstieg
<b>ESG KPI</b>				
ESG KPI „CO <sub>2</sub> -Emissionen“	Tsd. t	3 849	leichter Rückgang	leichter Rückgang
ESG KPI „Energieverbrauch“ <sup>a, b</sup>	MPEI	108	Rückgang	Rückgang
ESG KPI „Nachhaltiger Einkauf“	%	78	leichter Anstieg	leichter Anstieg

<sup>a</sup>Berechnung unter Berücksichtigung von sachgerechten Schätzungen bzw. Hochrechnungen.

<sup>b</sup>Der MPEI beschreibt den Stromverbrauch in Tsd. MWh/Umsatz in Mrd. €.



Siehe  
SEITE 100 FF.

Nähere Erläuterungen zur Entwicklung der nichtfinanziellen Leistungsindikatoren unserer operativen Segmente finden Sie im Abschnitt „Erwartungen der operativen Segmente“ in diesem Kapitel.



Nachhaltigkeit  
bei der Deutschen  
Telekom

2016 und 2017 streben wir für die Entwicklung unserer Kundenbindung/-zufriedenheit – gemessen mit dem Leistungsindikator TRI\*M-Index – jeweils eine leichte Steigerung an.

Das bereits hohe Niveau des Engagement-Index stieg 2015 weiter an und liegt nun bei 4,1 – auf einer Skala von 1,0 bis 5,0. Mit der 2016 geplanten Pulsbefragung erwarten wir, dass die hohe Zustimmung unserer Mitarbeiter zu unserem Unternehmen in der nächsten Mitarbeiterbefragung einen stabilen Verlauf aufweisen wird. Die nächste Mitarbeiterbefragung findet 2017 statt.

Detaillierte Informationen zu unseren ESG KPIs sowie zu unseren Erwartungen finden Sie im Kapitel „Corporate Responsibility“.

Im Rahmen unserer Planung haben wir die Wechselkurse wie in TABELLE 044 angenommen.

T 044

**Wechselkurse**

Kroatische Kuna	HRK	7,61/€
Polnischer Zloty	PLN	4,19/€
Tschechische Krone	CZK	27,28/€
Ungarischer Forint	HUF	310,01/€
US-Dollar	USD	1,11/€

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

Die von uns durchgeführten Modellierungen und Szenarioanalysen möglicher wesentlicher externer Einflussfaktoren werden zusammenfassend in der folgenden TABELLE 045 dargestellt:

T 045

**Mögliche Einflussfaktoren auf das Ergebnis**

Prämissen	Gegenwärtiger Trend	Ergebnis-auswirkungen
<b>KONJUNKTUR:</b>		
Konjunktur Europa (inkl. Deutschland)	gleichbleibend	○
Konjunktur USA	gleichbleibend	○
Inflation Europa (inkl. Deutschland)	gleichbleibend	○
Inflation USA	gleichbleibend	○
Wechselkursentwicklung: USD	verbessert sich	+
Wechselkursentwicklung: europäische Währungen	gleichbleibend	○
<b>REGULIERUNG/STAATLICHE EINGRIFFE:</b>		
Regulierung Mobilfunk Europa (inkl. Deutschland)	gleichbleibend	○
Regulierung Festnetz Europa (inkl. Deutschland)	gleichbleibend	○
Zusatzsteuern (in Europa/USA)	gleichbleibend	○
<b>MARKTENTWICKLUNG:</b>		
Wettbewerbsintensität Telekommunikations-sektor Europa (inkl. Deutschland)	gleichbleibend	○
Wettbewerbsintensität Telekommunikationssektor USA	gleichbleibend	○
Preisdruck in Telekommunikationsmärkten	gleichbleibend	○
ICT-Markt	gleichbleibend	○
Datenverkehr	verbessert sich	+

+ positiv  
 ○ unverändert  
 - negativ

**Erwartungen der Deutschen Telekom AG.** Die Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG als Konzernmuttergesellschaft spiegelt sich insbesondere in den Leistungsbeziehungen zu unseren Tochtergesellschaften und den Ergebnissen aus den inländischen Organschaftsverhältnissen der Töchter sowie sonstigen Beteiligungserträgen wider. Somit prägen v. a. die Chancen und Herausforderungen unserer Töchter und deren operative Ergebnisse die zukünftige Entwicklung der Ergebnisse der Deutschen Telekom AG. Neben den Konzernermwartungen beeinflussen entsprechend die auf den folgenden Seiten beschriebenen Erwartungen der operativen Segmente zur Umsatz- und Ergebnisentwicklung wie z. B. starker Wettbewerbsdruck, regulatorische Entscheidungen, Markt- und Konjunkturerwartungen, die zukünftige Entwicklung des Jahresüberschusses der Deutschen Telekom AG.

Auf Basis der beschriebenen Erwartungen bei den operativen Segmenten und der sich daraus ergebenden Effekte geht die Deutsche Telekom AG unter Berücksichtigung der vorhandenen Gewinnrücklage und vorbehaltlich der notwendigen Gremienbeschlüsse und weiterer gesetzlicher Voraussetzungen auch für die Geschäftsjahre 2016 bis 2018 von einer Dividendenausschüttung von mindestens 0,50 € je dividendenberechtigter Aktie aus. Bei der Bemessung der Dividendenhöhe für die genannten Geschäftsjahre soll auch das relative Wachstum des Free Cashflows berücksichtigt werden.

Mit Blick auf die Dividende für 2015 erwägen wir, unseren Aktionären erneut die Möglichkeit anzubieten, anstelle der Auszahlung in bar die Umwandlung der Dividende in Aktien der Deutschen Telekom AG zu wählen.

**ERWARTUNGEN DER OPERATIVEN SEGMENTE DEUTSCHLAND**

Wir arbeiten in unserem operativen Segment Deutschland weiter an unserem umfassenden Transformationsprogramm; dieses Vorhaben hatten wir 2013 begonnen und wollen es Ende 2018 weitgehend abschließen. Unser Ziel: Wir wollen unsere Marktposition als führender integrierter Telekommunikationsanbieter in Deutschland sichern, und zwar durch innovative und wettbewerbsfähige Angebote.

Glasfaserbasierte Produkte sind dabei die Basis, mit der wir die Wünsche unserer Kunden im Festnetz realisieren. Den Weg dafür ebnen wir mit unserer integrierten Netzstrategie: Wir bauen ein IP-basiertes Netz mit hohen Übertragungsbandbreiten, um unseren Kunden zukünftig wettbewerbsfähige Highspeed-Anschlüsse anzubieten, z. B. indem wir unser VDSL-Netz auf die Vectoring-Technologie umstellen. Zusätzlich investieren wir massiv, um höhere Abdeckung und noch mehr Geschwindigkeit auch im ländlichen Raum zu bieten. Dazu setzen wir im Bedarfsfall innovative Produkte ein – wie unseren Hybrid-Router, der die Übertragungsbandbreiten von Festnetz und Mobilfunk kombiniert und damit auch in ländlichen Regionen deutlich höhere Übertragungsgeschwindigkeiten ermöglicht.

Als erster Anbieter in Deutschland hatten wir 2014 mit „MagentaEins“ ein umfassendes und integriertes Festnetz-/Mobilfunk-Angebot (FMC) am Markt eingeführt. Diese Produktfamilie haben wir im Berichtsjahr erweitert, z. B. um ein FMC-Angebot speziell für unsere Geschäftskunden. Besonderes Augenmerk legen wir bei unseren Angeboten auf hohe Qualität und eine einfache Tarifstruktur. Mit unserer Mehrmarkenstrategie im Mobilfunk sprechen wir zudem das gesamte Kundenspektrum an – vom Smart Shopper bis hin zum Premiumkunden.

Wir wollen überproportional am Wachstum im TV-Markt partizipieren. Dafür investieren wir in unsere IPTV-Plattform und gewinnen durch attraktive Inhalte und Services neue Kunden. Im Rahmen unserer Strategie für IPTV bieten wir unseren Wholesale-Partnern sowie der Wohnungswirtschaft passende TV-Angebote an.

Sowohl im Mobilfunk als auch im Festnetz wollen wir in Deutschland Marktführer bleiben. Weil der Bedarf unserer Kunden an Bandbreite stetig wächst, werden wir weiterhin in breitbandige Netze, in innovative Produkte und in den Kunden-Service investieren. Unser Erfolg gibt uns dabei Recht: Im Vergleich zu 2014 wuchsen 2015 unsere Breitband-Umsätze, und auch die Kundenzufriedenheit entwickelt sich erfreulich. Diese beiden positiven Trends wollen wir festigen. Ein Treiber unserer Weiterentwicklung für die kommenden Jahre wird das Thema „Fortschritt durch Digitalisierung“ sein. Fragestellungen sind z. B. wie Kundenprozesse digitalisiert werden können, um gegenüber dem Kunden einfacher aufzutreten.

In unserem operativen Segment Deutschland rechnen wir für 2016 damit, dass der Umsatz gegenüber dem Vorjahr leicht zurückgeht. Wesentliche Ursache hierfür ist, dass bisherige Handelswarengeschäfte zum Teil durch reine Vermittlungsgeschäfte im Rahmen der Distribution ersetzt werden sollen. Zudem wirken sich folgende Effekte auf den Umsatz aus: Der anhaltende Abwärtstrend bei der klassischen Sprachtelefonie wird

die Festnetz-Umsätze weiter sinken lassen. Diesen Rückgang werden die gestiegenen Umsätze aus Bündelprodukten sowie aus Breitband nur zum Teil kompensieren können. Weil SMS-Textnachrichten immer mehr durch kostenlose IP-Messaging-Angebote wie WhatsApp ersetzt werden, sinken diese Umsätze auch in Zukunft weiter. Auch die regulatorischen Preissenkungen, wie z. B. 2016 beim Roaming, werden unseren Umsatz im Mobilfunk belasten. Diese negative Entwicklung werden wir jedoch ausgleichen können – durch steigende Service-Umsätze, insbesondere durch den Erfolg unserer „MagentaMobil“ Tarife. Wir erwarten zudem Wachstum bei den TV-Umsätzen. Gleichzeitig werden wir unser Glasfaser-Angebot weiter ausbauen, u. a. durch Geschäftsmodelle mit Vorleistungsprodukten wie dem Kontingentmodell und durch weitere Kooperationen, z. B. in der Wohnungswirtschaft. Darüber hinaus werden wir gemeinsam mit Partnern neue Dienste für unsere Kunden bereitstellen.

Ab 2017 wollen wir unsere Umsätze stabilisieren sowie unsere Marktführerschaft im Mobilfunk und Breitband sichern. Dank unserer weiterhin hervorragenden Netzqualität und dem voranschreitenden Glasfaser-Ausbau erwarten wir gegenüber 2016 eine höhere Nachfrage nach Mobilfunk- wie auch Breitband-Produkten. Auch unsere Mehrmarkenstrategie im Mobilfunk-Geschäft soll sich positiv auswirken. Zusätzlich erwarten wir ab 2017 ein Marktwachstum im Geschäftsfeld M2M, an dem wir partizipieren wollen. Daher rechnen wir für 2017 mit einem stärkeren Kundenwachstum durch M2M. Unsere IT-Umsätze aus der „Mittelstandsinitiative“ und aus den technischen Service-Leistungen unterstützen diesen Trend. Im Bereich Wholesale werden sich die Umsätze stabilisieren; Grund dafür wird die hohe Nachfrage nach unserem Kontingentmodell sein.

Für unser operatives Segment Deutschland gehen wir davon aus, dass das bereinigte EBITDA 2016 stabil bleibt und 2017 leicht steigt. Dazu beitragen sollen die beschriebene Entwicklung der Umsätze sowie Einsparungen bei den indirekten Kosten, wie z. B. geringere IT-Aufwendungen, der Abbau von Querschnittsfunktionen sowie ein Anstieg der Produktivität. Für die kommenden beiden Jahre erwarten wir eine leicht steigende bereinigte EBITDA-Marge von rund 40%.

Wir stellen die Weichen auf Innovation und Wachstum: Während wir die Investitionen in neue Technologien in Zukunft mit noch mehr Kraft vorantreiben, reduzieren wir die Investitionen in Alttechnologien. So investieren wir in den kommenden Jahren weiter verstärkt in unsere Netzinfrastruktur, v. a. in den Vectoring- und Glasfaserkabel-Ausbau sowie in unser Mobilfunknetz. Insbesondere die erhöhten Investitionen in den geförderten Breitband-Ausbau durch die Initiative „Mehr Breitband für Deutschland“ führen 2016 zu einem Anstieg und 2017 zu einem starken Anstieg des Cash Capex. In den Folgejahren erwarten wir ein sinkendes Investitionsvolumen, da wir den überwiegenden Teil der Maßnahmen unseres Investitionsprogramms bis 2017 getätigt haben wollen.

## USA

Auch 2016 wird T-Mobile US ihr im Rahmen der „Uncarrier“-Initiativen gegebenes Wertversprechen, auf dem US-amerikanischen Markt das wertvollste Kundenerlebnis zu bieten, weiter einlösen. Einer der Eckpfeiler dieses Wertversprechens ist die Schaffung eines echten Mehrwerts für die Kunden in allen Segmenten – Postpaid sowie Prepaid. Dazu sollen die aus Kundensicht bestehenden Verbesserungspotenziale realisiert sowie qualitativ hochwertige 4G/LTE-Dienste angeboten werden. Letzteres soll durch eine starke Position im mittleren Frequenzband, in wichtigen Ballungszentren ergänzt durch Spektrum im Niedrigband, sowie ein landesweites LTE-Netz der vierten Generation erreicht werden. Darüber hinaus zielen die „Uncarrier“-Initiativen darauf ab, neue Kunden zu gewinnen und diese an die Gesellschaft zu binden. Um das wertvollste Kundenerlebnis im Mobilfunk zu schaffen, werden den Kunden zu dem von ihnen gewünschten Zeitpunkt genau die Endgeräte angeboten, die sie auch benötigen. Weiterhin sind die zur Verfügung stehenden Tarife einfach, preisgünstig und sehen keine unnötigen Einschränkungen vor.

T-Mobile US geht bei den eigenen Postpaid-Kunden für 2016 von einem starken Zuwachs und für 2017 von einem weiteren Anstieg aus. Auch die Zahl der eigenen Prepaid-Kunden wird 2016 und 2017 voraussichtlich leicht steigen. Wettbewerbsdruck und unvorhergesehene Veränderungen in der Mobilfunk-Branche in den USA könnten sich jedoch erheblich auf die erwarteten Möglichkeiten auswirken, eigene Postpaid- und Prepaid-Kunden zu gewinnen und zu binden.

T-Mobile US geht für 2016 von einem starken Anstieg des Gesamtumsatzes in lokaler Währung aus, der sich auch 2017 voraussichtlich fortsetzen wird. Wir erwarten, dass die Umsätze positiv von der Dynamik des weiteren Kundenzuwachses beeinflusst werden. Dem stehen allerdings zum Teil niedrigere Umsätze mit Endgeräten entgegen, weil sich Kunden für das Mieten eines Endgeräts entscheiden.

T-Mobile US geht zudem von einem starken Anstieg des bereinigten EBITDA – in lokaler Währung – in den Jahren 2016 und 2017 aus. Vor dem Hintergrund des starken Kundenzuwachses im vergangenen Jahr wird das Umsatzwachstum voraussichtlich über dem Anstieg der Aufwendungen liegen. Das bereinigte EBITDA wird ebenfalls positiv von der Tatsache beeinflusst werden, dass die Kunden ein Endgerät mieten, dessen Kosten aktiviert und ohne Auswirkung auf das bereinigte EBITDA abgeschrieben werden. Darüber hinaus setzt T-Mobile US den Schwerpunkt weiter auf Kosteneinsparungen sowie die umfassende Realisierung von Synergien beim Betrieb und Netz durch den Zusammenschluss mit MetroPCS. Allerdings geht T-Mobile US davon aus, dass das bereinigte EBITDA durch anhaltende Investitionen in den Netzausbau und weitere Marketing-Kampagnen zur Stärkung der Marke „T-Mobile US“ mit dem Ziel der Kundengewinnung und -bindung belastet wird. Zusätzlich können der anhaltend hohe Wettbewerbsdruck den Umsatz und das bereinigte EBITDA in lokaler Währung sowie Wechselkurseffekte den Umsatz und das bereinigte EBITDA auf Euro-Basis in den Jahren 2016 und 2017 deutlich belasten.

Für 2016 plant T-Mobile US die Teilnahme an einer Versteigerung im Low-Band-Spektrum (Broadband Incentive Auction). Ohne Berücksichtigung von Investitionen in Spektrum geht T-Mobile US im Zuge des Ausbaus des 4G/LTE-Netzes für 2016 von einer stabilen Entwicklung des Cash Capex und für 2017 von einem Anstieg in lokaler Währung aus.



52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

## EUROPA

Trotz der anhaltend schwierigen Wettbewerbsbedingungen in den meisten Ländern unseres operativen Segments wollen wir unsere starke Marktstellung verteidigen bzw. ausbauen. Bei unseren integrierten Gesellschaften werden wir je nach Marktposition daran arbeiten, die Marktführerschaft sowohl im Festnetz als auch im Mobilfunk zu halten bzw. unsere starke Stellung im Festnetz zu nutzen, um das Mobilfunk-Geschäft voranzutreiben. Zum 1. Januar 2016 haben wir die operative Steuerung über die Geschäftskunden der T-Systems Ungarn übernommen; dazu wurde der Großkundenbestand vom operativen Segment Systemgeschäft auf das operative Segment Europa übertragen. Dies versetzt uns in die Lage, bei unserer Landesgesellschaft in Ungarn unseren Privat- und Geschäftskunden ein deutlich erweitertes Produkt-Portfolio anzubieten.

Auf dem Weg zum führenden europäischen Telekommunikationsanbieter setzen wir weiter verstärkt auf Technologie-Führerschaft: Mit dem sog. „paneuropäischen All IP-Netzwerk“ (Pan-Net) bauen wir ein vereinfachtes und standardisiertes Netzwerk über alle Landesgesellschaften hinweg. Nach der EJR Mazedonien und der Slowakei in 2014 konnten wir im Berichtsjahr die Migration von PSTN-Anschlüssen auf IP in Kroatien und Montenegro erfolgreich abschließen. Ungarn soll 2016 folgen. Bis 2018 wollen wir alle unsere integrierten Landesgesellschaften auf IP umgestellt haben.

Dank dieser Harmonisierung der Netz- und IT-Architekturen wollen wir für unsere Kunden effizient innovative Dienste zentral für alle Länder produzieren. So wollen wir erreichen, mit unseren Produkten und Diensten das beste Kundenerlebnis sowie höchste Effizienz bei der Produktion zu schaffen. Bei den TV-Angeboten konnten wir 2015 unsere Wettbewerbsposition weiter verbessern; zum einen haben wir unsere TV-Plattformen weiterentwickelt und exklusive Übertragungsrechte erneuert bzw. erworben wie z. B. für die UEFA Champions League; zum anderen kooperieren wir mit OTT-TV-Anbietern. Somit entwickelten sich unsere TV- und Entertainment-Angebote zu einem wichtigen Fundament im Privatkundengeschäft, in dem wir auch in den kommenden beiden Jahren in kontinuierliche Verbesserungen unserer Entertainment-Dienste investieren. Dazu gehört einerseits ein Angebot mit einer überzeugenden Auswahl an Film-, Sport- und Fernsehrechten, andererseits ein Service, den unsere Kunden an jedem Ort und auf all ihren Endgeräten in hoher Qualität nutzen können.

Mit unserer integrierten Netzstrategie wollen wir im Festnetz den Glasfaser-Ausbau weiter kräftig vorantreiben; so lag zum 31. Dezember 2015 die Netzabdeckung der Haushalte in unserem operativen Segment Europa bei 19%. Nach wie vor setzen wir in Griechenland auf den Glasfaser-Ausbau bis zu den Kabelverzweigern, was uns im nächsten Schritt die Erweiterung um die Vectoring-Technologie ermöglicht. In den anderen integrierten Gesellschaften investieren wir bereits seit mehreren Jahren in den FTTH-Ausbau und wollen dies in Kombination mit FTTC und Vectoring 2016 fortsetzen. Bis 2018 wollen wir 50% der Haushalte – in unseren integrierten Landesgesellschaften – mit FTTx mit bis zu 100 MBit/s versorgen.

Dem Wunsch unserer Kunden nach mehr Bandbreite entsprechen wir, indem wir zusätzlich zu den bestehenden Mobilfunk-Frequenzen des Mobilfunk-Standards LTE in Albanien und Polen 2015 neues Spektrum in Auktionen gewinnen konnten, und wollen uns auch in den kommenden Jahren an weiteren Spektrumauktionen beteiligen. Wir konzentrieren

unsere Investitionen im Mobilfunk auf zwei Schwerpunkte: den Ausbau der Reichweite sowie die Implementierung von LTE-Advanced-Technologie mit Übertragungsgeschwindigkeiten von über 150 MBit/s. So konnten wir bereits im Berichtsjahr 2015 in unseren Ländern 71% der Bevölkerung mit LTE versorgen. Bis 2018 wollen wir in weiteren Ländern unseres operativen Segments eine Netzabdeckung zwischen 75 und 95% erreichen.

Breitband-Anschlüsse verschmelzen immer mehr mit unterschiedlichen Anschluss-Technologien. Wir als integrierter Telekommunikationsanbieter treiben die Konvergenz von Festnetz und Mobilfunk voran und bieten in all unseren bereits integrierten Landesgesellschaften FMC-Produkte an. Unsere anderen Landesgesellschaften entwickeln wir nach Möglichkeit hin zu einem integrierten Geschäftsmodell, sodass wir auch dort unseren Kunden FMC-Produkte anbieten können. Im Berichtsjahr haben wir das Konzept unserer Konvergenzmarke „MagentaOne“ in fünf Ländern erfolgreich eingeführt und so die Attraktivität unseres Portfolios deutlich gesteigert. Im kommenden Jahr sollen weitere Landesgesellschaften folgen.

Auch im Geschäftskundenbereich können wir mit unseren leistungsstarken ICT-Produkten überzeugen. Dabei werden wir unser Angebot nicht mehr nur an Großkunden richten, sondern auch zunehmend an kleine und mittlere Unternehmen. Gerade für diese Kundengruppe werden wir unser Geschäft mit sicheren Cloud-Lösungen weiter ausbauen. Kern unseres Angebots werden hierbei konvergente Produkte aus Festnetz, Mobilfunk und Cloud-Applikationen sein. Sie werden unter der Marke „MagentaOne Business“ eine neue Kategorie von Diensten darstellen, die neuen, zusätzlichen Kundennutzen entlang von Sicherheit und intelligenter Zusammenarbeit generieren. Basierend auf dieser konsequent konvergenten Strategie wurde die GTS Central Europe Gruppe erfolgreich integriert, womit wir v. a. in den Kernmärkten Polen und der Tschechischen Republik in der Lage sind, Geschäftskunden aus einer Hand zu bedienen.

Wir erwarten, in Zukunft für unsere Bündelprodukte in unserem operativen Segment Europa mehr Kunden zu gewinnen. Folglich rechnen wir für die kommenden beiden Jahre mit einem starken Anstieg bei den TV-Anschlüssen sowie einem Anstieg bei den Breitband-Anschlüssen. Bei der Zahl der Mobilfunk-Kunden gehen wir 2016 von einem Rückgang gegenüber dem Vorjahr aus; Grund dafür ist im Wesentlichen eine seitens der rumänischen Regulierungsbehörde geplante Prepaid-Registrierungsvorschrift in Rumänien. 2017 wird sich die Zahl der Mobilfunk-Kunden stabil entwickeln. Die Sprachtelefonie im Festnetz wird vornehmlich durch die Substitution von Mobilfunk unter Druck gesetzt und wird somit auch in den kommenden beiden Jahren das Festnetz-Geschäft negativ beeinflussen. Wir erwarten daher einen leichten Rückgang bei den Festnetz-Anschlüssen im Jahr 2016 sowie voraussichtlich einen Rückgang für 2017.

Änderungen in der Gesetzgebung, wie für Steuern und Abgaben, sowie staatliche Sparprogramme können unsere Umsätze und Ergebnisse in den kommenden Jahren negativ beeinflussen. Insbesondere in Griechenland könnte sich die fiskalpolitische Entwicklung zusätzlich zur unsicheren makroökonomischen Entwicklung negativ auf das verfügbare Haushaltseinkommen auswirken und unseren Umsatz, unser Ergebnis und damit unser Investitionspotenzial in dieser Landesgesellschaft einschränken. Zusätzlich können auch Wechselkursänderungen Einfluss auf unsere Ergebnisse auf Euro-Basis haben.

Diese Annahmen und Parameter zugrunde gelegt, erwarten wir für unser operatives Segment Europa 2016 – auf vergleichbarer Basis – einen Rückgang bei den Umsätzen – unter der Annahme konstanter Wechselkurse sowie basierend auf Annahmen zur Regulierung, zu neuen Marktteilnehmern, zu Spektrumauktionen und gleicher Organisationsstruktur. Wie oben beschrieben wollen wir unsere Investitionen in unser paneuropäisches All IP-Netzwerk sowie in unsere integrierte Netze verstärken. Infolgedessen wird der Cash Capex 2016 stark ansteigen und 2017 wieder leicht sinken. Wir wollen unsere Produktivität erhöhen sowie die indirekten Kosten senken, um einen Teil dieser Kostenersparnisse in den Netzausbau zu investieren. Daher gehen wir davon aus, dass das bereinigte EBITDA für das Jahr 2016 etwa auf dem Niveau des Vorjahres liegen wird. Für 2017 rechnen wir bei den Umsätzen und beim bereinigten EBITDA mit einem stabilen Verlauf.

### SYSTEMGESCHÄFT

Im Einklang mit unserer Konzernstrategie wollen wir „führend bei Geschäftskunden“ sein. Auf dem Weg zum bevorzugten Anbieter von Telekommunikation und IT-Dienstleistungen hatte T-Systems 2014 ein zweijähriges Transformationsprogramm gestartet. Dabei haben wir den Auf- und Ausbau von Wachstumsthemen vorangetrieben, die Effizienz unseres bestehenden Geschäfts verbessert und einige für uns nicht angemessen profitable Aktivitäten eingestellt oder an Partner übergeben. Im Rahmen unserer Neuausrichtung haben wir unsere operative Organisation in drei Divisionen aufgeteilt: IT-Division, TC-Division (Telecommunication) und Digital Division; auch unseren Personalbestand haben wir angepasst.

Im Berichtsjahr konnten wir deutlich machen, welche wichtige Rolle das Systemgeschäft für die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft im Allgemeinen und dadurch für den Konzern im Speziellen spielt. Mit dem Veränderungsprogramm der letzten zwei Jahre haben wir eine Vorwärtsstrategie eingeschlagen. An deren Umsetzung halten wir auch in Zukunft fest.

Wir gehören zur Spitzengruppe des europäischen IT-Markts und wollen bis 2018 bei Cloud Computing die Nr. 1 werden. Trotz des hohen Kostendrucks streben wir auch profitables Wachstum mit klassischen IT-Dienstleistungen, Systemintegration und Outsourcing an. Erneut ist unsere Kundenzufriedenheit 2015 gestiegen: von 84 auf 90 TRI\*M-Indexpunkte. Das ist ein wichtiger Baustein, um uns mit unserem Kerngeschäft dauerhaft auf dem europäischen IT-Markt zu etablieren. Dazu kommt: In immer mehr Geschäftsfeldern differenzieren wir uns erfolgreich von unseren Wettbewerbern. So haben wir bei den Cloud Services durch neue Angebote deutliche Fortschritte gemacht. In unserem Portfolio steigt die Zahl der dynamischen Dienste: So können Kunden Infrastruktur, SAP und vieles mehr nach Bedarf buchen und nach Verbrauch zahlen.

Bei Geschäftskunden wollen wir mit Telekommunikation international wachsen. Auf dem Weg zum führenden Telekommunikationsanbieter in Europa konzentrieren wir uns dabei auf Kunden aus Deutschland, der Schweiz, Österreich, Spanien, Skandinavien, Großbritannien, den Niederlanden und Belgien: In diesen Ländern baut die TC-Division den Vertrieb aus und erweitert unser Angebot um innovative Services wie Managed LAN, Unified Communications und IP-VPN. International überzeugen wollen wir zudem mit einheitlichen Angeboten, neuen Produkten und wettbewerbsfähigen Preisen. Die All IP-Migration und Cloud Services bieten auch im TK-Geschäft dafür beste Chancen.

Wir bauen digitale Ökosysteme und Geschäftsmodelle. Mit Partnern wie Microsoft, Salesforce, Huawei oder Cisco haben wir ein Cloud-Ökosystem (d. h. technisch führende Produkte von weltweit operierenden Marktführern und Spezialanbietern auf unseren Plattformen) geschaffen und uns damit einen Wettbewerbsvorteil erarbeitet. Das Herzstück dieses Systems bilden hochskalierbare, plattformbasierte und standardisierte Produkte für Geschäftskunden. Unsere Kernkompetenz – IT und Telekommunikation aus einer Hand – spielen wir voll aus, etwa bei Megathemen wie der Einführung der Gesundheitskarte, dem Aufbau von Plattformen für das Internet der Dinge, M2M-Lösungen für die Automobilindustrie oder Produkten für die Analyse großer Datenmengen.

Unser Geschäftsbereich Telekom IT entwickelt als Konzerndienstleister die IT-Landschaft innerhalb unseres Konzerns stetig weiter und leistet somit einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens. Standardisierte und optimierte Systeme und Prozesse tragen zu einem konsequenten Effizienz-Management bei und helfen, die IT-Kosten im Konzern weiter zu senken. Dies spiegelt sich in sinkenden Umsätzen wider.

**Telekom Security erfolgreich gestartet.** Im Bereich Cyber Security streben wir die Marktführerschaft an. Dafür bündeln wir unter dem Dach von T-Systems die unterschiedlichen Konzerneinheiten für interne und externe Sicherheit in einem neuen Geschäftsbereich: der Telekom Security. Das Potenzial der mehr als 1 000 Spezialisten auf diesem Gebiet ist enorm. Wir bringen unsere Kompetenz, Erfahrungen und Prozesse mit unserem Produkt-Portfolio und Vertrieb zusammen – und haben so ein für unsere Kunden einzigartiges Angebot.

Insgesamt rechnen wir für das operative Segment Systemgeschäft 2016 mit einem Anstieg im Auftragseingang, einem stabilen Umsatzverlauf sowie mit einem leicht steigenden bereinigten EBITDA, im Wesentlichen bedingt durch eine Steigerung im Geschäftsbereich Market Unit, die den Rückgang im Geschäftsbereich Telekom IT mehr als kompensiert. Für das Jahr 2017 erwarten wir einen starken Anstieg beim Auftragseingang sowie einen steigenden Umsatz auf Segmentebene und im Geschäftsbereich Market Unit sowie einen leichten Anstieg des bereinigten EBITDA. Für den Cash Capex des operativen Segments Systemgeschäft rechnen wir für die kommenden beiden Jahre mit einem leichten Rückgang gegenüber dem jeweiligen Vorjahr.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

## GROUP HEADQUARTERS & GROUP SERVICES

Wir werden auch in den kommenden Jahren die fortlaufende Verbesserung von Prozessen und Strukturen in den Group Services im Fokus behalten. Dazu werden wir v. a. Organisationsstrukturen zielgerichtet weiterentwickeln (z. B. durch unser Multi-Shared Service Center „Deutsche Telekom Services Europe“) und Kostenstrukturen der Group Services wie auch des Group Headquarters konsequent optimieren. Die daraus erzielten Einsparungen werden zum einen zur Ergebnisverbesserung beitragen, zum anderen dazu, dass wir realisierte Effizienzen in Form von kostengünstigeren Leistungen den Konzernsegmenten anbieten können.

## RISIKO- UND CHANCEN-MANAGEMENT

- Risikofrüherkennungssystem
- Chancenidentifikation

### EINSCHÄTZUNG DES VORSTANDS ZUR GESAMTRISIKO- UND CHANCENSITUATION

Die Einschätzung der Gesamtrisikosituation ist das Ergebnis der konsolidierten Betrachtung aller wesentlichen Risikokategorien bzw. Einzelrisiken. Die Gesamtrisikosituation hat sich 2015 gegenüber dem Vorjahr nicht grundlegend verändert. Unsere wesentlichen Herausforderungen sind insbesondere die regulatorischen Rahmenbedingungen, der intensive Wettbewerb und der starke Preisverfall im Telekommunikationsgeschäft. Aus heutiger Sicht sieht der Vorstand der Deutschen Telekom den Bestand des Konzerns nicht gefährdet. Für die Deutsche Telekom AG und die wesentlichen Konzernunternehmen bestehen weder zum Bilanz-Stichtag noch zum Zeitpunkt der Bilanzaufstellung bestandsgefährdende Risiken.

Wir sind davon überzeugt, dass wir auch in Zukunft Herausforderungen meistern und Chancen nutzen können, ohne dabei unvertretbar hohe Risiken eingehen zu müssen. Insgesamt streben wir ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Chancen und Risiken an. Unser Ziel dabei ist es, durch die Analyse neuer Marktchancen den Mehrwert für unser Unternehmen und unsere Aktionäre zu steigern.

### RISIKO- UND CHANCEN-MANAGEMENT-SYSTEM

Als einer der weltweit führenden Anbieter von Telekommunikation und Informationstechnologie sind wir zahlreichen Unsicherheiten und Veränderungen ausgesetzt. Um in diesem nach wie vor volatilen Umfeld erfolgreich zu agieren, müssen wir mögliche Entwicklungen frühzeitig antizipieren und daraus resultierende Risiken systematisch erfassen, bewerten und steuern. Ebenso wichtig ist es, Chancen zu erkennen und zu nutzen. Ein funktionsfähiges Risiko- und Chancen-Management-System ist daher für uns zentrales Element einer wertorientierten Unternehmensführung.

Das Erfordernis eines Risiko-Management-Systems resultiert nicht nur aus der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit, sondern auch aus Vorschriften und gesetzlichen Regelungen, insbesondere aus § 91 Abs. 2 Aktiengesetz (AktG). Gemäß § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG überwacht der Prüfungsausschuss die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und des Risiko-Management-Systems.

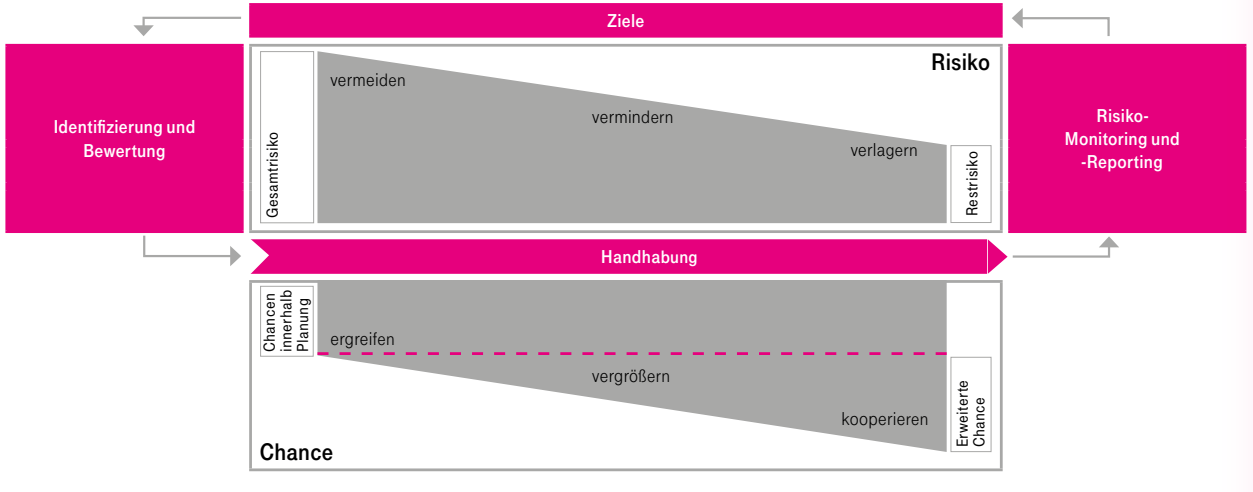
Unser konzernweites Risiko- und Chancen-Management-System erfasst alle strategischen, operativen, finanziellen und Reputationsrisiken – sowie die entsprechenden Chancen – unserer vollkonsolidierten Unternehmen. Ziel ist es, diese frühzeitig zu erkennen, zu überwachen und gemäß dem angestrebten Risikoprofil zu steuern.

Wir orientieren uns an einem etablierten Regelprozess (GRAFIK 43). Nach der Identifikation von Risiken und Chancen erfolgt die weiter gehende Analyse bzw. Bewertung. Die Auswirkungen von Risiken und Chancen werden dabei nicht miteinander verrechnet. Im Anschluss wird über die konkrete Handhabung entschieden, z. B. Risikoverminderung oder Chancenergreifung. Der jeweilige Risikoeigner implementiert, überwacht und bewertet die damit verbundenen Maßnahmen. Alle Schritte werden immer wieder durchlaufen und den aktuellen Entwicklungen und Entscheidungen angepasst.

<sup>1</sup> Die Prognosen enthalten vorausschauende Aussagen über künftige Entwicklungen, die auf aktuellen Einschätzungen des Managements beruhen. Wörter wie „antizipieren“, „annehmen“, „glauben“, „einschätzen“, „erwarten“, „beabsichtigen“, „können/könnten“, „planen“, „anstreben“, „sollten“, „werden“, „wollen“ und ähnliche Begriffe kennzeichnen vorausschauende Aussagen. Diese vorausschauenden Aussagen enthalten Aussagen zur erwarteten Entwicklung in Bezug auf Umsatzerlöse, EBIT, EBITDA, bereinigtes EBITDA, ROCE, Cash Capex und Free Cashflow. Solche Aussagen sind Risiken und Unsicherheiten unterworfen. Beispiele hierfür sind ein konjunktureller Abschwung in Europa oder Nordamerika, Veränderungen der Wechselkurse und Zinssätze, der Ausgang von Streitigkeiten, an denen die Deutsche Telekom beteiligt ist, sowie wettbewerbs- und ordnungspolitische Entwicklungen. Einige Unsicherheitsfaktoren oder andere Unwägbarkeiten, die die Fähigkeit, die Ziele zu erreichen, beeinflussen können, werden im Kapitel „Risiko- und Chancen-Management“, SEITE 125 FF. im zusammengefassten Lagebericht, und im „Haftungsausschluss“, SEITE 256 am Ende des Geschäftsberichts, beschrieben. Sollten diese oder andere Unsicherheitsfaktoren und Unwägbarkeiten eintreten oder sich die den Aussagen zugrunde liegenden Annahmen als unrichtig erweisen, könnten die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den in diesen Aussagen genannten oder implizit zum Ausdruck gebrachten Ergebnissen abweichen. Wir garantieren nicht, dass sich unsere vorausschauenden Aussagen als richtig erweisen. Die hier enthaltenen vorausschauenden Aussagen basieren auf der aktuellen Konzernstruktur, wobei unter Umständen noch zu beschließende Akquisitionen, Veräußerungen, Unternehmenszusammenschlüsse oder Joint Ventures unberücksichtigt bleiben. Diese Aussagen werden im Hinblick auf die Gegebenheiten am Tag der Veröffentlichung dieses Dokuments getroffen. Wir haben – unbeschadet bestehender kapitalmarktrechtlicher Verpflichtungen – weder die Absicht noch übernehmen wir eine Verpflichtung, vorausschauende Aussagen laufend zu aktualisieren.

G 43

**Das Risiko- und Chancen-Management-System**



Unser Risiko- und Chancen-Management-System orientiert sich an dem weltweit gültigen Risiko-Management-Standard der Internationalen Organisation für Normung (ISO). Die Norm ISO 31 000 „Risk management – Principles and guidelines“ gilt als Leitfaden für ein international anerkanntes Risiko-Management-System.

Unsere interne Revision prüft in regelmäßigen Abständen die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit unseres Risiko-Management-Systems. Der Abschlussprüfer prüft im Rahmen des gesetzlichen Prüfungsauftrags für den Jahresabschluss und den Konzernabschluss gemäß § 317 Abs. 4 HGB, ob das Risikofrüherkennungssystem geeignet ist, unternehmensgefährdende Risiken und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. Unser System entspricht den gesetzlichen Anforderungen an ein Risikofrüherkennungssystem und steht im Einklang mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex.

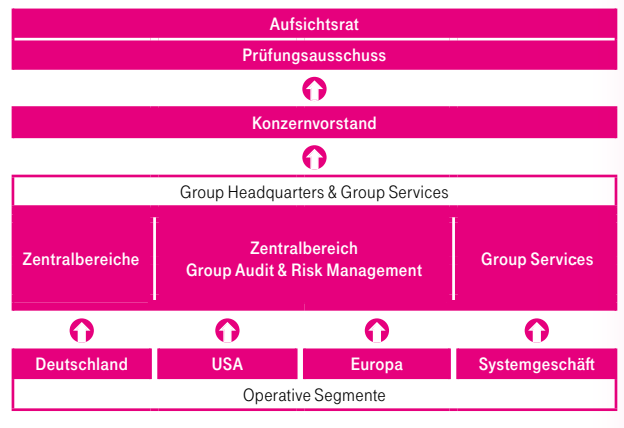
Darüber hinaus gibt unser Konzern-Controlling eine Reihe von konzernweiten Leitfäden bzw. Verfahren vor: für die Planung/Budgetierung, die betriebswirtschaftliche Steuerung und das Reporting von Investitionen und Projekten. Diese Leitfäden bzw. Verfahren gewährleisten die erforderliche Transparenz im Investitionsprozess und die Durchgängigkeit von Investitionsplanungen und -entscheidungen in unserem Konzern und in unseren operativen Segmenten. Außerdem dienen sie der Entscheidungsunterstützung von Vorstand und dem Vorstandsausschuss „Assets“. Im Rahmen dieses Prozesses werden strategische Risiken und Chancen auch systematisch identifiziert.

**ORGANISATION DES RISIKO-MANAGEMENTS**

Unser Bereich Group Risk Management & Insurance verfügt über die zentrale Methoden- und Systemverantwortung für das konzernweit standardisierte, eigenständige Risiko-Management-System und das dazugehörige Berichtswesen. Unsere operativen Segmente Deutschland, USA, Europa und Systemgeschäft sind über ihr Risiko-Management an das zentrale Risiko-Management angebunden. In den operativen Segmenten und den Zentralbereichen sind die jeweiligen Risikoverantwortlichen dafür verantwortlich, die Risiken zu handhaben und zu vermindern.

G 44

**Risiko-Management**



52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick  
 58 Konzernstruktur  
 60 Konzernstrategie  
 63 Konzernsteuerung  
 67 Wirtschaftliches Umfeld  
 73 Geschäftsentwicklung des Konzerns  
 83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente  
 96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

100 Corporate Responsibility  
 106 Innovation und Produktentwicklung  
 111 Mitarbeiter  
 115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres  
 116 Prognose  
 125 Risiko- und Chancen-Management  
 140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem  
 141 Sonstige Angaben

**RISIKOIDENTIFIKATION UND -REPORTING**

Jedes operative Segment erstellt jedes Quartal nach den Vorgaben des zentralen Risiko-Managements und gemäß seinen spezifischen Wesentlichkeitsgrenzen einen Risikobericht. Darin werden Risiken unter Berücksichtigung ihrer Ausmaße im Hinblick auf ihre Auswirkung auf die Finanz-, Vermögens- und Ertragslage sowie ihre Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet, Handlungsbedarfe identifiziert und Maßnahmen aufgezeigt bzw. initiiert. Mit in die Betrachtung fließen zudem qualitative Faktoren ein, die für unsere strategische Positionierung und Reputation bedeutend werden könnten und die das Gesamtrisiko mit determinieren. Für die Beurteilung der Risiken haben wir einen Zeitraum von zwei Jahren zugrunde gelegt. Dieser Zeitraum entspricht auch unserem Prognosezeitraum.

Der Konzern-Risikobericht, in dem die wesentlichen Risiken dargestellt sind, wird auf Basis dieser Informationen für den Vorstand erstellt. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat. Auch der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats befasst sich in seinen Sitzungen mit diesem Bericht. Treten – neben dem turnusmäßigen Reporting der wesentlichen Risiken – unerwartete Risiken auf, so werden diese unmittelbar gemeldet.

Neben dem quartalsweisen Risikobericht nutzen wir zur Risikobeobachtung und -analyse zusätzliche Instrumente, in denen wir eine Vielzahl von Frühwarn- und Konjunkturindikatoren erfassen, z. B. zu makroökonomischen, politischen und gesetzlichen Entwicklungen in unseren Märkten.

**CHANCENIDENTIFIKATION DURCH DEN JÄHRLICHEN PLANUNGSPROZESS**

Neben einem systematischen Management von Risiken gilt es, den Unternehmenserfolg langfristig durch ein ganzheitliches **Chancen-Management** zu sichern. Darum spielt es in unserem jährlichen Planungsprozess eine wichtige Rolle, Chancen zu identifizieren sowie diese strategisch und finanziell zu bewerten.

Das kurzfristige Ergebnis-Monitoring und der mittelfristige Planungsprozess helfen unseren operativen Segmenten und unserer Konzernzentrale dabei, ganzjährig die Chancen in unserem Geschäft zu erkennen und zu nutzen. Während das kurzfristige Ergebnis-Monitoring auf Chancen abzielt, die v. a. das laufende Geschäftsjahr betreffen, stehen im mittelfristigen Planungsprozess Chancen im Fokus, die für unseren Konzern strategisch wichtig sind. Wir unterscheiden zwei Arten von Chancen:

- Chancen, die von außen gegeben sind und Ursachen haben, die wir nicht beeinflussen können, z. B. die Rücknahme einer Zusatzsteuer in Europa.
- Chancen, die von uns geschaffen werden, z. B. durch organisatorische Fokussierung auf Innovations- sowie Wachstumsfelder und -produkte oder durch Partnerschaften und Kooperationen, von denen wir uns Synergien erwarten.

Kontinuierlich haben wir unseren Planungsprozess effizienter gestaltet, um mehr Freiräume zu schaffen. So versetzen wir unsere Organisation in die Lage, Chancen zu erkennen, zu nutzen und neues Geschäft zu generieren. Die Vorplanungen unserer operativen Segmente münden in eine konzentrierte Planungsphase. In dieser Phase diskutieren Vorstände, Business Leader, leitende Angestellte und Experten aus allen Geschäftsbereichen täglich intensiv über die strategische und

finanzielle Ausrichtung unseres Konzerns und unserer operativen Segmente. Schließlich fügen sie all dies zu einem Gesamtbild zusammen. Wichtig ist dabei, Chancen aus Innovation zu identifizieren sowie diese strategisch und finanziell zu bewerten. Mögliche Ergebnisse dieser täglichen „Denkrunden“ sind: Chancen verwerfen, sie zur Überarbeitung in die jeweiligen Arbeitsgruppen zurückgeben oder Chancen annehmen und in die Organisation überführen.

**RISIKOBEWERTUNG UND RISIKOBEGRENZUNG  
 BEWERTUNGSMETHODIK**

Für die Bewertung der Risiken werden die Ausprägungen „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Risikoausmaß“ herangezogen. Dabei gelten folgende Beurteilungsmaßstäbe:

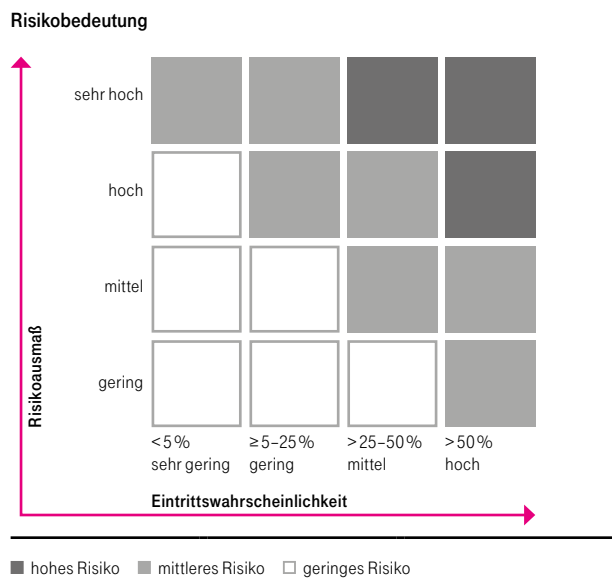
T 046

Eintrittswahrscheinlichkeit	Beschreibung
< 5 %	sehr gering
≥ 5 bis 25 %	gering
> 25 bis 50 %	mittel
> 50 %	hoch

Risikoausmaß	Beschreibung
gering	Begrenzte negative Auswirkungen auf Geschäftstätigkeit, Vermögens-, Finanz- & Ertragslage, Reputation, < 100 Mio. € EBITDA-Einzelrisiko
mittel	Einige negative Auswirkungen auf Geschäftstätigkeit, Vermögens-, Finanz- & Ertragslage, Reputation, ≥ 100 Mio. € EBITDA-Einzelrisiko
hoch	Beträchtliche Auswirkungen auf Geschäftstätigkeit, Vermögens-, Finanz- & Ertragslage, Reputation, ≥ 250 Mio. € EBITDA-Einzelrisiko, betrifft ggf. mehr als eine Konzerneinheit
sehr hoch	Schädigende negative Auswirkungen auf Geschäftstätigkeit, Vermögens-, Finanz- & Ertragslage, Reputation, ≥ 500 Mio. € EBITDA-Einzelrisiko, betrifft ggf. mehr als eine Konzerneinheit

Durch die Einschätzung nach den Ausprägungen „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Risikoausmaß“ kategorisieren wir die Risiken gemäß der unten aufgezeigten **GRAFIK 45** in „geringe“, „mittlere“ und „hohe“ Risiken.

G 45





Wir berichten alle als „hoch“ und „mittel“ klassifizierten Risiken. Ausnahmen sind im Einzelfall möglich; so berichten wir aufgrund der Berichtstetigkeit auch Risiken aus Vorjahren, die wir für den oben genannten Betrachtungszeitraum momentan als „gering“ einstufen.

Dabei ist zu beachten: Risiken mit einem aktuell niedrig eingeschätzten Ausmaß können in Zukunft ein höheres Ausmaß erlangen als Risiken mit einem aktuell höher eingeschätzten Ausmaß. Grund dafür können Unsicherheitsfaktoren sein, die wir heute nicht einschätzen können und die außerhalb unseres Einflusses liegen. Heute nicht einschätzbare Unsicherheitsfaktoren können zudem zur Folge haben, dass Risiken, die uns gegenwärtig noch nicht bekannt sind, oder Risiken, die wir aktuell als unwesentlich erachten, unsere Geschäftsaktivitäten zukünftig beeinflussen.

### MASSNAHMEN ZUR RISIKOBEGRENZUNG

**Risiko-Management und -versicherung.** Soweit es möglich und wirtschaftlich sinnvoll ist, deckt ein konzernübergreifendes Versicherungsprogramm von uns versicherbare Risiken ab. Dabei fungiert die DeTeAssekuranz GmbH – eine 100-prozentige Tochter der Deutschen Telekom AG – als Versicherungsmakler für unseren Bereich Group Risk Management & Insurance und unterstützt das Versicherungsrisiko-Management: Die Gesellschaft entwickelt und implementiert Lösungen für die betrieblichen Risiken unseres Konzerns mittels Versicherungs- und versicherungsähnlichen Instrumenten und platziert diese in den nationalen und internationalen Versicherungsmärkten.

Der Abschluss von Versicherungen ist eine wesentliche Option für unseren externen **Risikotransfer**. Voraussetzung für die Deckung von Risiken in unseren Konzernversicherungsprogrammen ist, dass ein Risikotransfer aus Bilanzschutzgründen des Konzerns erforderlich ist, d. h., dass das mögliche Risikoausmaß eine „konzernrelevante“ Größe erreicht, oder dass eine Risikobündelung und -steuerung auf Konzernebene notwendig ist, um das Konzerninteresse zu wahren (opportune Gründe/Kostenoptimierung/Risikoreduzierung).

**Business Continuity Management (BCM).** Als Teil des operativen Risiko-Managements ist das BCM ein Unterstützungsprozess, der Geschäftsprozesse vor den Auswirkungen schädigender Ereignisse und Unterbrechungen schützt; durch stetige Analyse, Bewertung und Handhabung relevanter Risiken für Menschen, Technik, Infrastruktur sowie Liefer- und Leistungsbeziehungen und Informationen stellt er die Kontinuität der Geschäftsprozesse sicher. Ziel ist es, potenzielle Bedrohungen zu erkennen und Auswirkungen und Dauer einer Unterbrechung der kritischen Geschäftsprozesse auf ein akzeptables Mindestmaß zu reduzieren, indem eine entsprechende Widerstandsfähigkeit der Organisation mit der Fähigkeit zu einer wirksamen Antwort auf Bedrohungen gewährleistet wird.

Hierzu identifiziert das BCM kritische und schutzwürdige Geschäftsprozesse einschließlich unterstützender Prozesse, Prozess-Schritte und Vermögenswerte (Menschen, Technik, Infrastruktur sowie Liefer- und Leistungsbeziehungen und Informationen). Zudem definiert es entsprechende Schutzmaßnahmen. Insbesondere untersucht das Sicherheits-Management in Abstimmung mit den jeweiligen Fachseiten und Prozessverantwortlichen die möglichen Folgen äußerer und

innerer Bedrohungen mit einem ursächlichen Sicherheitsbezug, wie z. B. Naturkatastrophen, Vandalismus, Sabotage. Sind Schadensausmaße und Schadenseintrittswahrscheinlichkeit bewertet, können vorbeugende Maßnahmen implementiert und Notfallpläne entwickelt werden.

Die Risikoverantwortlichen leiten weitere Maßnahmen zur Risikobegrenzung ein und setzen diese um. Je nach Risikoart stehen dazu eine Vielzahl von Maßnahmen zur Verfügung. Im Folgenden beschreiben wir exemplarisch einige dieser Maßnahmen:

- Marktrisiken begegnen wir mit einem umfassenden Vertriebs-Controlling und einem intensiven Kunden-Management.
- Zins- und Währungsrisiken steuern wir mithilfe unseres systematischen Risiko-Managements und sichern sie durch den Einsatz derivativer und originärer Finanzinstrumente ab.
- Operativen Risiken wirken wir mit vielen Maßnahmen entgegen: So verbessern wir unsere Netze durch stetige betriebliche und infrastrukturelle Maßnahmen. Unser Qualitäts-Management, die dazugehörigen Kontrollen und die Qualitätssicherung entwickeln wir fortlaufend weiter. Für unsere Mitarbeiter führen wir systematische Schulungs-, Weiterbildungs- und Qualifikationsprogramme durch.
- Risiken aus dem politischen und regulatorischen Umfeld begegnen wir durch einen intensiven und konstruktiven Dialog mit Behörden und Politik.
- Risiken in Verbindung mit Rechtsverfahren versuchen wir durch eine geeignete Verfahrensbetreuung und entsprechende Vertragsgestaltungen im Vorfeld zu minimieren.
- Der Bereich Konzern-Steuern identifiziert frühzeitig evtl. steuerliche Risiken und erfasst, bewertet und überwacht diese systematisch. Gegebenenfalls veranlasst er Maßnahmen zur Minimierung steuerlicher Risiken und stimmt sie mit den betroffenen Konzerngesellschaften ab. Ferner erstellt und kommuniziert der Bereich Richtlinien über die Beseitigung oder Vermeidung steuerlicher Risiken.

### RISIKEN UND CHANCEN

Im Folgenden stellen wir alle für den Konzern identifizierten wesentlichen Risiken und Chancen dar, die aus heutiger Sicht die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und/oder die Reputation der Deutschen Telekom und über die Ergebnisse der Tochtergesellschaften die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Deutschen Telekom AG beeinflussen könnten. Dabei beschreiben wir die Risiken überwiegend vor den ergriffenen Maßnahmen zur Risikobegrenzung (Bruttobetrachtung). Sind Nettorisiken identifiziert, sind diese als solche gekennzeichnet. Lassen sich Risiken und Chancen eindeutig einem operativen Segment zuordnen, ist dies nachfolgend dargestellt.

Um die Verständlichkeit zu fördern und die Auswirkungen der Risiken besser zu erläutern, haben wir die einzelbewerteten Risiken den folgenden Kategorien zugeordnet:

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

T 047

**Unternehmensrisiken**

	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risikoausmaß	Risikobedeutung	Veränderung gegenüber Vorjahr
<b>BRANCHE, WETTBEWERB UND STRATEGIE</b>				
Konjunkturelle Risiken Deutschland	gering	gering	gering	↻
Konjunkturelle Risiken USA	gering	mittel	gering	↻
Konjunkturelle Risiken Europa	gering	mittel	gering	↻
Risiken aus Markt und Umfeld Deutschland	mittel	gering	gering	↻
Risiken aus Markt und Umfeld USA	mittel	hoch	mittel	↻
Risiken aus Markt und Umfeld Europa	mittel	mittel	mittel	↻
Risiken aus Innovationen (Substitution)	mittel	mittel	mittel	↻
Risiken aus strategischer Transformation und Integration	mittel	mittel	mittel	↻
<b>REGULIERUNG</b>	siehe dazu SEITE 131 F.			
<b>OPERATIVE RISIKEN</b>				
Personal Deutschland und Systemgeschäft	mittel	gering	gering	↻
Risiken aus IT-/NT-Netzbetrieb Deutschland	sehr gering	sehr hoch	mittel	↻
Risiken aus IT-/NT-Netzbetrieb USA	sehr gering	sehr hoch	mittel	↻
Risiken aus IT-/NT-Netzbetrieb Europa	sehr gering	hoch	gering	↻
Risiken aus bestehender IT-Architektur USA	mittel	mittel	mittel	↻
Zukunftsfähigkeit der IT-Architektur USA	mittel	hoch	mittel	↻
Einkauf	gering	gering	gering	↻
Datenschutz und Datensicherheit	mittel	mittel	mittel	↻
<b>MARKE, KOMMUNIKATION UND REPUTATION</b>				
Marke und Reputation (mediale Berichterstattung)	gering	gering	gering	↻
Nachhaltigkeitsrisiken	sehr gering	gering	gering	↻
Gesundheit und Umwelt	gering	mittel	gering	↻
<b>RECHTS- UND KARTELLVERFAHREN</b>	siehe dazu SEITE 135 FF.			
<b>FINANZWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN</b>				
Liquiditäts-, Ausfall-, Währungs- und Zinsrisiken	gering	gering	gering	↻
Steuerrisiken	siehe dazu SEITE 139 F.			
Sonstige finanzwirtschaftliche Risiken	siehe dazu SEITE 140			

↻ verbessert   ↻ unverändert   ↻ verschlechtert

**RISIKEN UND CHANCEN AUS BRANCHE, WETTBEWERB UND STRATEGIE**

Risiken und Chancen aus dem konjunkturellen Umfeld. Die konjunkturelle Entwicklung und die Aussichten für die meisten unserer Märkte sind positiv. Die europäischen Volkswirtschaften profitieren vom starken Konsum, von niedrigen Öl- und Energiepreisen, einer expansiven Geldpolitik und vorteilhaften Euro-Wechselkursen. Für die USA erwarten wir in den nächsten Jahren ein stabiles Wirtschaftswachstum. Jedoch haben die volkswirtschaftlichen und politischen Entwicklungen gezeigt, dass die Unwägbarkeiten zugenommen haben, was die Lage der Weltkonjunktur und auch die unserer Länder angeht. Geopolitische Krisen, die z. B. Folge erhöhter Terrorgefahr oder großer Flüchtlingsströme sind, können die Volkswirtschaften unserer Länder negativ beeinflussen. Darüber hinaus kann eine anhaltende Konjunkturschwäche v. a. in

den Schwellenländern den Welthandel und die Märkte unserer operativen Segmente belasten. Hauptsächlich für unsere europäischen Länder ist das größte volkswirtschaftliche Risiko nach wie vor eine erneute Verschärfung der Staatsschuldenkrise mit potenziellen Auswirkungen auf Banken und Finanzmärkte – in einem einzelnen Land oder in einer ganzen Region. Die politische Lage in Griechenland im Jahr 2015 hat sich nach den Neuwahlen und der Einigung über das ESM-Stabilitätshilfeprogramm grundsätzlich stabilisiert. Es bleiben jedoch Risikofaktoren, wie z. B. die knappe parlamentarische Mehrheit der Regierungskoalition und ein möglicherweise zunehmender Widerstand der Bevölkerung gegen die Sparmaßnahmen, z. B. die Rentenreform. Insofern kann eine neuerliche krisenhafte Entwicklung in der politischen Situation nicht völlig ausgeschlossen werden.

Die Risiken der Konjunktorentwicklung könnten sich in einigen unserer Länder unterschiedlich bemerkbar machen: Bei einer erneuten starken Eintrübung der Wirtschaft und ansteigender Unsicherheit könnten sich Privat- und Geschäftskunden beim Konsum zurückhalten. Daneben könnten auch staatliche Sparmaßnahmen negative Auswirkungen auf die Nachfrage nach Telekommunikationsdienstleistungen haben – als Folge einer reduzierten Staatsnachfrage oder eines verringerten verfügbaren Einkommens im Privatsektor. Durch staatliche Konsolidierungsanstrengungen droht für unser operatives Geschäft zudem das Risiko unangekündigter und weiterer Steuererhöhungen bzw. Sondersteuern, speziell in unseren süd- und osteuropäischen Märkten. Ferner resultieren aus den Risiken der Staatsschuldenkrise weiterhin volatile Wechselkurse.

Eine weitere Verbesserung der konjunkturellen Lage in unseren Ländern, v. a. in den USA und unserem operativen Segment Europa – bzw. eine dauerhafte Stabilisierung der politischen Situation und schnellere Erholung der wirtschaftlichen Lage in Griechenland als angenommen –, kann zu einer weiteren Belebung des privaten Konsums sowie der unternehmerischen und staatlichen Investitionstätigkeit führen. Infolgedessen könnte auch die Nachfrage der Privat- und Geschäftskunden sowie der öffentlichen Hand nach Telekommunikations- und IT-Dienstleistungen moderat steigen.

**Risiken aus Markt und Umfeld.** Zu den wesentlichen Marktrisiken, denen wir ausgesetzt sind, zählen die stetig sinkenden Preisniveaus bei Sprach- und Datendiensten im Festnetz und im Mobilfunk. Die Ursachen dafür sind neben regulierungsbedingten Preissenkungen in erster Linie der harte Wettbewerb in der Telekommunikationsbranche, die Kannibalisierungseffekte durch neue Produkte und Dienstleistungen und der technologische Fortschritt. Weil Konsolidierungen und Partnerschaften in einigen Märkten Marktstabilisierungen zur Folge hatten, schwächten sich die Auswirkungen dieser Risiken gegenüber dem Vorjahr ab und können in der Zukunft weiter positiv wirken.

Mit anhaltendem Wettbewerbsdruck ist insbesondere im Festnetzbereich in Deutschland und Europa zu rechnen. Im Breitband-Markt beobachten wir, dass v. a. in Deutschland die Marktanteile der regionalen Netzbetreiber steigen und diese ihre Marktdeckung durch eigenen Infrastrukturausbau erhöhen. Unsere Wettbewerber verlängern in bestimmten Regionen ihr eigenes Glasfasernetz bis in die Haushalte, um sich auch dort von unserem Netz unabhängig zu machen. Ein weiteres Wettbewerbsrisiko liegt darin, dass wir verstärkt auch Konkurrenten gegenüberstehen, die nicht zur Telekommunikationsbranche im engeren Sinne zählen, aber vermehrt in die klassischen Telekommunikationsmärkte eindringen: Dies gilt v. a. für große Unternehmen aus den Branchen Internet und Unterhaltungselektronik. Für uns besteht daher das Risiko, dass Marktanteile und Margen weiter sinken und wir zunehmend den direkten Kundenkontakt verlieren.


Einen weiteren Preisrückgang erwarten wir auch in der mobilen Sprachtelefonie und bei mobilen Datendiensten. Dies könnte sich negativ auf unsere Mobilfunk-Umsätze auswirken. Hauptgründe für den Preisrückgang sind u. a. preisaggressive Anbieter (MVNOS), die in Deutschland und in anderen europäischen Märkten expandieren. Reine E-SIM Smartphone-Angebote könnten die Preise in der mobilen Sprachtelefonie und bei mobilen Datendiensten noch weiter sinken lassen. Unsere Landesgesellschaften in Europa agieren weiterhin in einem hart umkämpften Wettbewerb. Auch wenn von Partnerschaften und Konsolidierungen, wie z. B. in Österreich, Stabilisierungsimpulse ausgehen, bleibt die

hohe Wettbewerbsintensität bestehen; Ursache dafür sind neue Marktteilnehmer durch Frequenzauktionen und Wholesale-Abkommen, speziell im Mobilfunk. Zudem besteht nach wie vor das Risiko von unvorhergesehenen und preisaggressiven Maßnahmen kleinerer Wettbewerber.

Unsere relative Marktposition in den USA ist mit besonderen Risiken verbunden, insbesondere im Hinblick auf unsere Marktanteile, Markenpositionierung, Netzqualität und Netzabdeckung, u. a. auch bei Roaming-Abkommen. Als Folge von Joint Ventures, Fusionen, Akquisitionen und strategischen Zusammenschlüssen in der US-Mobilfunk-Industrie erwarten wir einen noch stärkeren Wettbewerb im US-amerikanischen Markt. Wegen ihrer Marktstellung und ihrer Marktanteile können unsere drei stärksten Wettbewerber (Verizon Wireless, AT&T, Sprint) schneller und effektiver auf Marktchancen reagieren sowie mehr in die Kundengewinnung investieren. T-Mobile US benötigt in Zukunft zusätzliche Frequenzen, um dem steigenden Kapazitätsbedarf Rechnung zu tragen. Risiken im Falle des Nichterwerbs von Frequenzen beinhalten in erster Linie Qualitätsverschlechterungen von Diensten aufgrund gesättigter Frequenzkapazitäten. 2016 will T-Mobile US weiteres Spektrum erlangen, um das Portfolio zusätzlich zu verstärken. Zudem verfolgt T-Mobile US auch die Möglichkeit, Frequenzen von anderen Anbietern zu erwerben bzw. gemeinsame Nutzungsvereinbarungen mit anderen Betreibern abzuschließen.


Die bessere Marktsituation von T-Mobile US könnte sich positiv auf die Umsätze auswirken; gefördert werden könnte dies durch weitere Tarifinnovationen. Zusätzliches proaktives Vorantreiben der Transformation und Investitionen in Front Line-Systeme können in den kommenden Jahren Betriebskosten einsparen. Der weitere Roll-out des Low-Band-Spektrums kann die Netzabdeckung und damit die Kundenbindung verbessern.

Unser operatives Segment Systemgeschäft steht ebenfalls vor Herausforderungen. Schließlich prägen beständig starker Wettbewerb, anhaltender Preisrückgang, lange Verkaufszyklen und Zurückhaltung bei der Vergabe von Projekten den Markt für Informations- und Kommunikationstechnologie. Dies führt zu einem potenziellen Risiko von Umsatzrückgängen und Margenverfall bei T-Systems.

**Chancen aus dem Markt und Umfeld.** Der Telekommunikations- und IT-Markt ist ein sehr dynamischer, hart umkämpfter Markt. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflussen unser Handeln und wirken sich auf unsere Unternehmenskennzahlen aus. Grundsätzlich gehen wir von den Entwicklungen aus, wie wir sie im Abschnitt „Markterwartungen“ beschrieben haben. 

Nachfolgend führen wir Chancen auf, von denen wir uns überdurchschnittliches Marktwachstum versprechen und die für uns eine wesentliche Bedeutung hinsichtlich unserer zukünftigen Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben können.

Die Konsolidierung auf dem deutschen Telekommunikations- und IT-Markt setzt sich fort. Wir erhoffen uns dadurch – und auch durch weniger Preisaggressivität bei den Kabelnetz-Betreibern und Resellern – eine positive Entwicklung der Preise, die nicht mehr so stark sinken werden.

Im Oktober 2015 entschieden das EU-Parlament und der Europäische Rat, ab dem 15. Juni 2017 die Roaming-Aufschläge in der EU komplett abzuschaffen, sofern sie nicht doch im Rahmen einer noch zu spezifizierenden sog. „Fair Use Policy“ möglich sind. 



Siehe Kapitel  
„Prognose“,  
SEITE 116 FF.



Weitergehende  
Erläuterungen hier-  
zu finden Sie im Ab-  
schnitt „Risiken und  
Chancen aus Regu-  
lierung“, SEITE 131 F.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	<b>125 Risiko- und Chancen-Management</b>
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

**Risiken aus Innovationen.** Die Innovationszyklen werden immer kürzer. Dies stellt den Telekommunikationssektor vor die Herausforderung, neue Produkte und Dienstleistungen in immer kürzeren Zeitabständen hervorbringen zu müssen. Neue Technologien verdrängen bestehende Technologien, Produkte oder Services teilweise, manchmal sogar vollständig. Dies kann sowohl im Sprach- als auch im Datenverkehr zu geringeren Preisen und Umsätzen führen. Diese Substitutionsrisiken könnten unseren Umsatz und unser Ergebnis beeinflussen, v. a. in unseren operativen Segmenten Europa und USA. Dem Ausmaß der Substitutionsrisiken begegnen wir u. a. mit Bündeltarifen: Neu- und Bestandskunden bieten wir eine integrierte Lösung aus unserem Produkt-Portfolio an.

**Risiken aus strategischer Transformation und Integration.** Wir befinden uns in einem stetigen Prozess mit strategischen Anpassungen und Kostensenkungsinitiativen. Können wir diese Vorhaben nicht wie geplant umsetzen, sind wir Risiken ausgesetzt. So könnte der Nutzen der Maßnahmen geringer sein als ursprünglich abgeschätzt oder die Maßnahme sich später auswirken als angenommen oder ihre Wirkung könnte ganz ausbleiben. Jeder dieser Faktoren – allein oder in Kombination mit anderen – könnte sich negativ auf unsere Geschäfts-, Vermögens-, Finanz- und Ertragslage auswirken.

## RISIKEN UND CHANCEN AUS REGULIERUNG

Im Folgenden beschreiben wir unsere wesentlichen regulatorischen Risiken und Chancen, die aus heutiger Sicht unsere Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und unsere Reputation beeinflussen könnten.

Nach wie vor unterliegen unsere deutschen und internationalen Gesellschaften der sektorspezifischen Marktregulierung: Die nationalen Regulierungsbehörden haben umfassende Eingriffsbefugnisse in unsere Produkt- und Preisgestaltung – mit erheblichen Auswirkungen auf unser operatives Geschäft. Diese regulatorischen Eingriffe sind für uns nur bedingt vorherzusehen und können den bestehenden Preis- und Wettbewerbsdruck zusätzlich erhöhen.

Es ist zu befürchten, dass die Regulierung in Deutschland und in anderen europäischen Ländern die Umsatz- und Ergebnisentwicklung im Festnetz und im Mobilfunk mittel- bis langfristig weiterhin negativ beeinflusst.

**Frequenzvergabe.** Im Hinblick auf Risiken und Chancen bei der Frequenzregulierung ist v. a. auf die Spektrumvergabe-Prozesse hinzuweisen, die derzeit in einigen Ländern in Vorbereitung sind bzw. sich in Planung befinden. Bei den Vergaben geht es hauptsächlich um die Auktion von Frequenzen in den Bereichen 0,8 GHz, 1,8 GHz und 2,6 GHz. Risiken könnten dadurch erwachsen, dass folgende Sachverhalte die Erreichung unseres angestrebten Spektrumerwerbs gefährden könnten: unpassende Auktionsregeln und Frequenznutzungsaufgaben, überzogene Startpreisforderungen sowie unverhältnismäßig hohe jährliche Frequenzgebühren. Als Chance sehen wir in erster Linie die Möglichkeit, dass sich die Mobilfunk-Betreiber über die Frequenzvergaben mit ausreichendem und bezüglich ihrer Lage optimalem Spektrum ausstatten können. Somit wären wir gerüstet für weiteres Wachstum und Innovationen. ☞ Derzeit werden in Albanien, Griechenland, der Tschechischen Republik und der Slowakei Vergaben vorbereitet, die voraussichtlich im ersten Halbjahr 2016 durchgeführt werden. Daneben werden nach jetziger Einschätzung mittelfristig Frequenzvergaben in Großbritannien, Montenegro, Ungarn und in den USA stattfinden.

**Verbraucherschutz.** Die BNetzA hatte im Februar 2014 einen Verordnungsentwurf vorgestellt, der im Schwerpunkt auf mehr Transparenz und höhere Kostenkontrolle bei Telekommunikationsdiensten abzielt. Die umfangreichen Vorgaben sollen Verbrauchern und anderen Endnutzern z. B. auf Verlangen erlauben, ihre Internet-Geschwindigkeiten im Mobilfunk und Festnetz zu überprüfen. Bis heute bedeuten diese Neuregelungen für die Telekom Deutschland erheblichen Anpassungsaufwand. Zu einem Großteil greift der Verordnungsentwurf die EU-Regelungen zum Telecom Single Market auf, die Ende November 2015 mit Umsetzungsfrist Ende April 2016 in Kraft getreten sind. Da der Verordnungsentwurf der BNetzA nach Abstimmung mit den zu beteiligten Ministerien voraussichtlich noch im ersten Quartal 2016 verabschiedet werden wird, hat die BNetzA bereits begonnen, ein Mess-System zur bundesweiten Darstellung der erreichten Anschlussbandbreite zu entwickeln. Die Verordnung tritt nach einer sechsmonatigen Umsetzungsfrist in Kraft. Für einzelne Regeln ist eine verlängerte Umsetzungsfrist von zwölf Monaten vorgesehen.

**Rückwirkende Neubescheidung von Entgeltgenehmigungen.** In Deutschland ergeben sich neben den bereits beschriebenen allgemeinen regulatorischen Risiken Unsicherheiten auch dadurch, dass Verwaltungsgerichte Entgeltentscheidungen der Regulierungsbehörde aufheben können. ☞ In diesen Fällen hat die Regulierungsbehörde dann für die Vergangenheit neu über die Entgelte zu entscheiden. Grundsätzlich ist hierbei völlig offen, ob und in welcher Höhe und in welche Richtung sich Entgelte ändern. 2015 hat die Deutsche Telekom mit den größten Klägern bezüglich der TAL-Überlassungsentgelte Vergleichsvereinbarungen geschlossen, in denen die ursprünglich genehmigten Entgelte vereinbart wurden und sich die Vertragspartner verpflichtet haben, anhängige Klagen zurückzunehmen. Auf dieser Basis haben wir am 23. September und am 30. November 2015 entsprechende Entgeltanträge bei der BNetzA gestellt. Diese wurden am 5. November 2015 und am 1. Februar 2016 genehmigt. Wie vereinbart haben zudem einige Kläger im Dezember 2015 erste Klagen zurückgenommen. Im Berichtsjahr hat die Telekom Deutschland GmbH bei offenen Verwaltungs- und Gerichtsverfahren auch Vergleiche mit Klägern bezüglich Mobilfunk und mit einem Kläger bezüglich Festnetz-Terminierungsentgelten erzielt. Durch diese Vergleichsvereinbarungen konnten wir Risiken und Chancen aus den Neubescheidungsverfahren deutlich reduzieren.

Auf EU-Ebene wird der relevante Regulierungsrahmen maßgeblich bestimmt von Verordnungen, die direkt von den Mitgliedsländern anzuwenden sind, von Richtlinien, die von den Mitgliedsstaaten in nationales Recht umzusetzen sind, und von Empfehlungen der EU-Kommission, die zwar nicht unmittelbar bindend sind, aber von den nationalen Regulierungsbehörden berücksichtigt werden müssen. Die Weiterentwicklung des europäischen Rechtsrahmens in Form neuer EU-Verordnungen oder -Richtlinien bietet Chancen auf größere Rechtssicherheit; es erwachsen aber auch Risiken zusätzlicher regulatorischer Restriktionen.

Im Rahmen einer Strategie für den Digitalen Binnenmarkt hat die Europäische Kommission Anfang Mai 2015 ihre kommenden Initiativen im Bereich der europäischen Regulierung angekündigt. Darunter fällt u. a. eine vollständige **Überarbeitung des geltenden EU-Rechtsrahmens für Telekommunikation**, die im Herbst 2015 mit einer öffentlichen Konsultation eingeleitet wurde. Der Prozess umfasst eine Überprüfung der derzeitigen ex ante-Regulierung für den Netzzugang, eine Reform der Diensteregulierung, die u. a. eine stärkere Gleichbehandlung von Telekommunikationsdiensten und Internet-basierten (Kommunikations-)



Zu den Verwaltungsgerichtsverfahren siehe Abschnitt „Rechtsverfahren“, SEITE 135 FF.



Zu laufenden oder im Berichtsjahr abgeschlossenen Frequenzvergaben verweisen wir auf das Kapitel „Wirtschaftliches Umfeld“, SEITE 67 FF.



Diensten zum Ziel hat, sowie eine erneute Initiative für einen stärker harmonisierten Rahmen bei der Spektrumvergabe für den Mobilfunk. Darüber hinaus hat die Kommission eine Überprüfung der Rolle der Internet-Plattformen in der digitalen Wirtschaft mit Blick auf mögliche gesetzgeberische Maßnahmen angekündigt, die mit einer Konsultation im Herbst 2015 begonnen hat. Die Initiativen bieten in ihrer Gesamtheit die Chance, ausgeglichene Wettbewerbsbedingungen zwischen Telekommunikations- und Internet-Firmen zu erreichen. Die Überarbeitung dieses Rechtsrahmens bietet zudem die Chance, die Intensität der ex ante-Regulierung für den Netzzugang zu verringern. Zugleich ergeben sich Risiken für zusätzliche Verpflichtungen, etwa im Bereich Kundenschutz oder Universaldienst. Die konkret aus diesen Initiativen erwachsenden Chancen und Risiken lassen sich derzeit jedoch noch nicht abschließend abschätzen.

Am 27. Oktober 2015 verabschiedeten EU-Parlament und Europäischer Rat die **EU-Verordnung zum Telekommunikationsbinnenmarkt**, die Regelungen zu Netzneutralität, International Roaming und Informationspflichten beinhaltet.

- **Netzneutralität.** Die Telekommunikationsbinnenmarkt-Verordnung ermöglicht die Erbringung von sog. „Spezialdiensten“ mit gesicherter Qualität sowie Internet-Zugangsdiensten auf einem gemeinsamen IP-Netz. Die Zulässigkeit von Spezialdiensten ist allerdings daran geknüpft, dass eine gesicherte Qualität für die Erbringung des Dienstes notwendig ist. Eine grundsätzliche Gleichbehandlung sämtlichen Datenverkehrs wird als Grundsatz verankert, wobei Ausnahmen zur Verkehrssteuerung in begrenzten Fällen zulässig sind, etwa zur Sicherstellung objektiv unterschiedlicher technischer Anforderungen von unterschiedlichen Dienstekategorien und zur Verhinderung drohender Überlastungen im Netz. Zero Rating, also die Nichtanrechnung bestimmter Verkehrsmengen im Rahmen von Volumentarifen, bleibt zulässig; entsprechende Angebote unterliegen einer Kontrolle der BNetzA. In der Verordnung sind weitreichende Überwachungs- und Eingriffsbefugnisse der Regulierungsbehörden sowie Bußgeldvorschriften enthalten.

- **International Roaming.** Bezüglich International Roaming sieht die Telekommunikationsbinnenmarkt-Verordnung vor, dass eine erste Absenkung der Roaming-Tarife zum 30. April 2016 erfolgt, und zwar auf das Niveau nationaler Tarife zuzüglich eines in der Höhe stark limitierten Aufschlags. Ab dem 15. Juni 2017 werden Aufschläge für Roaming-Leistungen innerhalb der EU komplett wegfallen (sog. „Roam like at Home“), sofern sie nicht im Rahmen einer noch zu spezifizierenden sog. „Fair Use Policy“ möglich sind. Die Einführung von „Roam like at Home“ wird zu entsprechenden Umsatzverlusten sowie zu einem erheblichen Implementierungsaufwand führen. Die Europäische Kommission hat am 26. November 2015 eine Konsultation über weitere Maßnahmen zur Abschaffung von Roaming-Aufschlägen begonnen. Überprüft wird darin auch die zukünftige Regulierung der sog. „Inter-Operator Tariffs“ (IOTS), die Netzbetreiber für die Nutzung ihres Netzes von Besuchern von deren jeweiligen Netzbetreibern erheben. Ebenso wird untersucht, ob und in welchem Umfang Netzbetreiber Kunden, die Roaming weit überdurchschnittlich nutzen, auch nach dem 15. Juni 2017 noch Roaming-Aufschläge in Rechnung stellen können. Eine pauschale Absenkung der regulierten IOTS würde für uns und unsere internationalen Beteiligungen zu Arbitragerisiken, d. h. Risiken aus dem Missbrauch des internationalen Roaming-Mechanismus zur Umgehung nationaler Konditionen, führen.

- **Informationspflichten.** Die Verordnung sieht Informationspflichten in Hinblick auf Netzneutralität sowie Internet-Geschwindigkeiten vor. Diese Informationen, die in den Vertrag mit dem jeweiligen Kunden aufgenommen und veröffentlicht werden müssen, umfassen z. B. die Auswirkung von Spezialdiensten auf die Leistung des Internet-Anschlusses, die Geschwindigkeit, die die meiste Zeit am Kundenanschluss erreichbar ist, sowie die beworbene Bandbreite. Weichen die vertraglich angegebenen technischen Parameter von denen am Kundenanschluss ab, folgen rechtliche Konsequenzen – abhängig von den nationalen Bestimmungen. Zu überprüfen sind die Geschwindigkeiten mit von der Regulierungsbehörde zertifizierten Mess-Systemen.

### OPERATIVE RISIKEN UND CHANCEN

**Personal.** Auch 2015 konnten wir den personellen Umbau in unserem Konzern sozialverträglich gestalten und umsetzen: im Wesentlichen über Abfindungen, Altersteilzeit, Vorruhestand und die von Vivento/ Telekom Placement Services angebotenen Beschäftigungsperspektiven für Beamte und Angestellte, insbesondere im öffentlichen Sektor. Der Personalumbau wird auch im kommenden Geschäftsjahr fortgesetzt. Falls sich die Maßnahmen nicht oder nicht wie geplant realisieren lassen (z. B. durch geringeres Interesse bei den Abfindungen), könnte sich dies negativ auf unsere Finanzziele auswirken. Um dem Risiko entgegenzuwirken, dass durch die Abbauinstrumente Leistungsträger den Konzern verlassen, bedienen wir uns des Mitigationsinstruments der beiderseitigen Freiwilligkeit in jedem individuellen Einzelfall.

Auch durch das Rückkehrrecht von Beamten zur Deutschen Telekom entstehen Risiken: Werden Konzerneinheiten, in denen Beamte beschäftigt sind, veräußert, besteht grundsätzlich die Möglichkeit, dass diese weiterhin bei der veräußerten Konzerneinheit arbeiten. Dem muss der Beamte selbst zustimmen bzw. den Antrag dazu stellen. Allerdings besteht das Risiko, dass Beamte, z. B. nach dem Ende der Beurlaubung, von einer veräußerten Einheit zu uns zurückkehren, ohne dass ausreichende Beschäftigungsmöglichkeiten für die Beamten bestehen. Ein solches Rückkehrrecht besteht derzeit für rund 2 138 Beamte (Stand: 31. Dezember 2015). Unter der Annahme, dass im Berichtsjahr all diese Beamten zu uns zurückgekehrt wären, würde das unmittelbare maximale Risiko rund 0,13 MRD. € pro Jahr betragen. Die Ermittlung des maximalen Risikos beruht auf einem Durchschnittskostensatz je Beamten und der Annahme, dass kein adäquater produktiver Einsatz mehr möglich ist (Worst Case-Szenario). Dieses Risiko ließe sich etwa durch Kompensationszahlungen reduzieren, aber nicht vollständig vermeiden. ☐

**Risiken aus IT-/NT-Netzbetrieb.** Wir verfügen über immer leistungsfähigere Informations-/Netztechnik-(IT-/NT-)Infrastruktur, die wir beständig ausbauen und modernisieren, um das beste Kundenerlebnis sicherzustellen und unsere Technologie-Führerschaft zu festigen. Ausfälle der aktuellen und der zukünftigen technischen Infrastruktur können nicht vollständig ausgeschlossen werden und könnten im Einzelfall einen Umsatzausfall oder Kostensteigerungen nach sich ziehen; schließlich bilden unsere IT-/NT-Ressourcen und -Strukturen die wesentliche organisatorische und technische Plattform für unsere Geschäftstätigkeit.

Es können Risiken entstehen, die alle IT-/NT-Systeme und -Produkte mit Internet-Anbindung betreffen. So könnten Störungen zwischen neu entwickelten und bereits bestehenden IT-/NT-Systemen zu Unterbrechungen bei Geschäftsprozessen, Produkten und Services führen, wie z. B. bei Smartphones und Entertain. Um Ausfallrisiken, z. B. ausgelöst durch



Über wesentliche Rechtsverfahren im Zusammenhang mit Personal informieren wir Sie im Abschnitt „Rechtsverfahren“, SEITE 135 FF.



52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

Naturkatastrophen oder Feuer, zu vermeiden, setzen wir technische Frühwarnsysteme und Dopplungen von IT-/NT-Systemen ein. Das Computer Emergency Response Team (CERT) von T-Systems befasst sich mit der Sicherheit der Server unserer Großkunden. Beim Cloud Computing lagern alle Daten und Anwendungen in Rechenzentren. Unsere Rechenzentren sind sicherheitszertifiziert und erfüllen die strengen rechtlichen Datenschutzbestimmungen sowie EU-Regularien. So sind alle Daten von Unternehmen und Privatpersonen vor fremdem Zugriff geschützt. Ständige Pflege und automatische Updates halten die Sicherheitsvorkehrungen stets auf dem aktuellsten Stand. Auf Basis eines konzernweit standardisierten Business Continuity Managements setzen wir zudem organisatorische und technische Maßnahmen ein, um Schäden zu verhindern bzw. deren Auswirkungen zu mindern. Versicherbare Risiken decken wir darüber hinaus im Rahmen unseres Versicherungsprogramms ab.

**Risiken aus bestehender IT-Architektur USA.** T-Mobile US ist in Bezug auf die IT-Architektur Risiken ausgesetzt: Systeme für Vertrieb und Service haben an Leistungsfähigkeit verloren, infolgedessen kam es zu Unterbrechung oder Ausfällen. Solange die IT modernisiert wird, muss T-Mobile US weiterhin mit Einschränkungen im Verkauf und im Service rechnen.

**Zukunftsfähigkeit der IT-Architektur USA.** Sollte T-Mobile US nicht rechtzeitig in der Lage sein, die Vorteile der technologischen Entwicklung zu nutzen, ist eine rückläufige Nachfrage nach unseren Dienstleistungen zu befürchten. Systemausfälle, Sicherheits- oder Datenschutzverletzungen, Betriebsstörungen sowie die unberechtigte Nutzung oder Beeinträchtigungen unseres Netzes und anderer Systeme könnten unseren Ruf und unsere finanzielle Lage nachteilig beeinflussen. T-Mobile US hat 2014 mit der Einführung eines neuen Billing-Systems begonnen, dessen erfolgreiche Umsetzung die Transformation maßgeblich unterstützen soll. Die Integration des neuen Billing-Systems ist mit operativen Risiken behaftet und befindet sich derzeit in Umsetzung. Darüber hinaus musste T-Mobile US 2015 IT-Maßnahmen ergreifen, um weiter so schnell am Markt agieren zu können und dabei die Einhaltung anerkannter Standards im Berechtigungs-Management und Zugriffsschutz sicherzustellen.

**Chancen aus der IT-Architektur USA.** T-Mobile US tätigt beträchtliche Investitionen in die IT-Infrastruktur mit dem Ziel, die Kunden-Service-Systeme zu optimieren. Verbessern sich dadurch die Prozesse deutlich, besteht die Chance, dass wir mehr Kosten sparen als bisher angenommen.

**Einkauf.** Als Dienstleister sowie Betreiber und Anbieter von Telekommunikations- und IT-Produkten arbeiten wir mit unterschiedlichen Lieferanten für technische Komponenten zusammen. Zu diesen Komponenten zählen u. a. Soft- und Hardware, Übertragungs-, Vermittlungs- und Linientechnik sowie Endgeräte.

Lieferrisiken lassen sich nicht grundsätzlich ausschließen. So können Lieferengpässe, Preiserhöhungen, veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen oder Produktstrategien der Lieferanten sich negativ auf unsere Geschäftsprozesse und unser Ergebnis auswirken. Aus Abhängigkeiten von einzelnen Zulieferern bzw. dem Ausfall von einzelnen Lieferanten können Risiken erwachsen. Diesen begegnen wir mit organisatorischen, vertraglichen und einkaufsstrategischen Maßnahmen. Gemeinsam mit Einkauf, Controlling und Technik haben wir das Programm „Ideengarten“ ins Leben gerufen: Damit wollen wir bei unseren

technischen Investitionen noch effizienter werden und Kosten sparen. In verschiedenen Projekten des Programms haben wir daher eine Vielzahl an crossfunktionalen und teils disruptiven Maßnahmen entwickelt. Die ersten Ergebnisse dieser Projekte stimmen uns zuversichtlich, dass wir durch den „Ideengarten“ unseren Cash Capex weiter verbessern können.

**Datenschutz und Datensicherheit.** Nach über drei Jahren Verhandlungen haben sich die EU-Institutionen auf ein neues Gesetz zur Regelung des Datenschutzes geeinigt: Die sog. „Europäische Datenschutzgrundverordnung“ wird in weiten Teilen das bestehende nationale Recht ersetzen und somit einen einheitlichen Standard in Europa schaffen. Wir begrüßen, dass der lange Verhandlungsprozess zu einem positiven Abschluss gekommen ist. Die Datenschutzgrundverordnung ist ein wichtiger Schritt hin zu einem echten europäischen Binnenmarkt, in dem für alle Teilnehmer die gleichen Regeln gelten. Die verabschiedeten Regeln sichern ein hohes Datenschutzniveau in Europa und ermöglichen gleichzeitig neue digitale Geschäftsmodelle. Unsere Grundforderungen sind also erfüllt worden. Das neue Datenschutzrecht schließt zudem eine große Lücke in der Regulierung im Bezug auf Dienstleister außerhalb der EU. Die Auswirkungen der neuen „Europäischen Datenschutzgrundverordnung“ insbesondere auf die Wettbewerbssituation mit nicht europäischen Marktteilnehmern (z. B. Google, Facebook oder Apple) bleiben abzuwarten. Es wurden jedoch auch Chancen verpasst: Trotz des Anspruchs, ein einheitliches Recht in ganz Europa zu schaffen, wurde den Mitgliedsstaaten in einigen wichtigen Bereichen wieder die Möglichkeit eingeräumt, nationale Sonderlösungen zu erlassen, so z. B. beim Profiling und bei der Einsetzung eines Datenschutzbeauftragten. Bedauerlich ist, dass Daten von Telekommunikationsanbietern bis zur Überarbeitung der E-Privacy-Richtlinie nach wie vor einer gesonderten, schärferen Regelung unterliegen. Damit bleibt der Wettbewerbsnachteil für Telekommunikationsanbieter in Europa in Teilbereichen vorerst bestehen. Mit der Verabschiedung des Gesetzes beginnt eine zweijährige Übergangsfrist, in der die betroffenen Unternehmen Zeit haben, sich auf die neuen Gegebenheiten einzustellen. Die höheren Datenschutzerfordernisse werden für uns nicht viel ändern, da z. B. neue Verfahren wie das Privacy Impact Assessment zur Bewertung von Risiken bei Datenschutzverstößen bei uns längst gelebte Praxis sind.

Unsere Produkte und Dienstleistungen unterliegen Risiken in Bezug auf Datenschutz und Datensicherheit, v. a. in Verbindung mit dem Zugriff auf Kunden-, Partner- oder Mitarbeiterdaten durch Unbefugte. Die Sicherheit und der Schutz dieser Daten haben für uns weiterhin die höchste Priorität. Dies gilt auch für das wachsende Cloud Computing-Geschäft: Es unterliegt den gleichen strengen Auflagen für Sicherheit und Schutz von Informationen wie jedes andere unserer Produkte. Um diese hohen Standards zu halten und Risiken weitgehend auszuschließen, begrüßen wir die „Europäische Datenschutzgrundverordnung“, mit der die Grundlage dafür geschaffen ist, dass für alle Unternehmen, die ihre Dienste am europäischen Markt anbieten, die gleichen Regeln gelten. So haben Verbraucher innerhalb Europas ein einheitliches Recht, und es werden einheitliche Wettbewerbsverhältnisse geschaffen. Bei der IT-Sicherheit stehen wir vor vielen neuen Herausforderungen. Dabei hat sich in den vergangenen Jahren der Fokus verschoben – weg von der Prävention, hin zur Analyse. Hier setzt unser Frühwarnsystem an: Es erkennt neue Quellen und Formen von Cyber-Angriffen, analysiert das Verhalten der Angreifer unter strenger Wahrung des Datenschutzes und identifiziert so neue Trends im Sicherheitsbereich. Neben den sog. „Honey-pot-Systemen“, die Schwächen in IT-Systemen simulieren, umfasst unser



Frühwarnsystem Melde- und Analyse-Tools für Spam-Mails, Viren und Trojaner. Die Informationen, die wir aus all diesen Systemen gewinnen, tauschen wir mit öffentlichen und privaten Stellen aus, um neue Angriffsmuster zu erkennen und neue Schutzsysteme entwickeln zu können.

Cyber-Kriminalität und Industriespionage nehmen zu. Diesen Risiken begegnen wir mit umfangreichen Sicherheitskonzepten. Um mehr Transparenz zu schaffen und so den Bedrohungen besser entgegenwirken zu können, setzen wir verstärkt auf Partnerschaften, z. B. mit öffentlichen und privaten Organisationen. Mit dem „Security by Design“-Prinzip haben wir Sicherheit als festen Bestandteil in unseren Entwicklungsprozess für neue Produkte und Informationssysteme etabliert. Zusätzlich führen wir intensive und obligatorische digitale Sicherheitstests durch.



Auf unseren Internet-Seiten [www.telekom.com/datenschutz](http://www.telekom.com/datenschutz) und [www.telekom.com/sicherheit](http://www.telekom.com/sicherheit) berichten wir fortlaufend über aktuelle Entwicklungen in diesen Bereichen.

Die Deutsche Telekom plant, durch IT-Sicherheitslösungen ihr Wachstum zu beschleunigen. Zu diesem Zweck hat sie sämtliche Sicherheitsabteilungen unter dem Dach der T-Systems zusammengefasst. Mithilfe dieses Ende-zu-Ende-Sicherheitsportfolios will sich die Deutsche Telekom neue Marktanteile sichern und die derzeitigen Megatrends wie Internet der Dinge und Industrie 4.0 voranbringen, die neue Sicherheitskonzepte benötigen. Des Weiteren plant der Konzern einen deutlichen Ausbau seines Partner-Ökosystems im Bereich der IT-Sicherheit. □



Siehe Kapitel „Prognose“, SEITE 116 FF.

## RISIKEN UND CHANCEN AUS MARKE, KOMMUNIKATION UND REPUTATION

**Negative mediale Berichterstattung.** Eine unvorhersehbare negative mediale Berichterstattung über unsere Produkte und Dienstleistungen oder unsere unternehmerische Tätigkeit und Verantwortung kann einen großen Einfluss auf die Reputation unseres Unternehmens und unser Marken-Image haben. Durch soziale Netzwerke kann es zu einer noch schnelleren und weiteren Verbreitung solcher Informationen und Meinungen kommen, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Letztlich kann sich eine negative Berichterstattung auf unseren Umsatz und unseren Markenwert auswirken. Um dies zu vermeiden, sind wir in einem ständigen intensiven und konstruktiven Dialog v. a. mit unseren Kunden, den Medien und der Finanzwelt. Höchste Priorität hat für uns, die Interessen aller Stakeholder möglichst ausgewogen zu berücksichtigen und somit unserem Ruf gerecht zu werden, ein verlässlicher Partner zu sein.

**Nachhaltigkeitsrisiken.** □ Zu einem umfassenden Risiko- und Chancen-Management gehört für uns auch, Chancen und Risiken zu berücksichtigen, die aus ökologischen oder sozialen Aspekten resultieren bzw. aus der Führung unseres Unternehmens. Dazu binden wir alle relevanten Stakeholder aktiv und systematisch in den Prozess der Ermittlung aktueller und potenzieller Risiken und Chancen ein. Zudem engagieren wir uns in verschiedenen Arbeitsgruppen und Gremien. Das kontinuierliche Monitoring von ökologischen, sozialen und von Governance-Themen geht einher mit der systematischen Ermittlung der Positionen unserer Stakeholder zu diesen Themen. Wichtige Tools dabei sind: unsere ganzjährige offene Online-Befragung für alle Stakeholder □, unser zweimonatlicher NGO-Report, der die Presseveröffentlichungen der für uns relevanten NGOs systematisch auswertet, unsere Mitarbeit in Arbeitsgruppen und Gremien zahlreicher nationaler und internationaler Unternehmens- und Sozialverbände, wie z. B. GeSI, BITKOM, Econsense und BAGSO, von uns organisierte Stakeholder-Dialogformate wie z. B. das CR-Forum und Dialogtage zu Nachhaltigkeit im Einkauf, sowie unsere verschiedenen Publikationen, wie Pressespiegel und Newsletter.



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom





Siehe Kapitel „Corporate Responsibility“, SEITE 100 FF.

Folgende Themen haben wir als die wesentlichen unseres Nachhaltigkeits-Managements identifiziert:

- **Reputation.** Der Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen birgt für unsere Reputation sowohl Risiken als auch Chancen. Eine hohe Service-Qualität ist einer der wichtigsten Faktoren für eine bessere Kundenwahrnehmung. Um dies zu unterstreichen, ist die Kundenzufriedenheit in unserer Konzernsteuerung als nichtfinanzieller Leistungsindikator verankert. Transparenz und Reporting tragen dazu bei, das Vertrauen anderer externer Stakeholder in unseren Konzern zu fördern. Diesem Zweck dienen auch unsere Geschäfts- und CR-Berichte. Dagegen können Themen wie Geschäftspraktiken, Datenschutz oder Arbeitsstandards in der Lieferkette auch Reputationsrisiken beinhalten: Finden sich unsere Marken, Produkte oder Dienstleistungen im Zusammenhang mit diesen Themen in einer negativen medialen Berichterstattung, kann das unserer Reputation großen Schaden zufügen. In unserem Nachhaltigkeits-Management überprüfen wir kontinuierlich solche möglichen Risiken und leiten gegebenenfalls Maßnahmen ein, um diese zu minimieren.
- **Klimaschutz.** Zurzeit sehen wir für das Erreichen unserer Klimaschutzziele □ für unseren Betrachtungszeitraum keine akuten Risiken. Den Klimaschutz verstehen wir in erster Linie als Chance: ICT-Produkte und -Dienstleistungen haben das Potenzial, in anderen Branchen fast zehn Mal so viel CO<sub>2</sub>-Emissionen einzusparen, wie die ICT-Branche selbst verursacht (SMARTer2030-Studie). So besteht die Möglichkeit, 20% der globalen CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2030 zu reduzieren und bei gleichzeitigem wirtschaftlichen Wachstum die Emissionen weltweit auf dem Niveau des Jahres 2015 zu halten. Damit verbunden ist ein zusätzliches Umsatzpotenzial von 6,5 Billionen US-\$, davon allein 2,0 Billionen US-\$ für die ICT-Industrie. Ferner kann die ICT-Branche insgesamt 4,9 Billionen US-\$ an Kosten einsparen. Konkret bedeutet dies z. B. für Deutschland, dass basierend auf dem Jahr 2012 das Einsparpotenzial, z. B. durch Breitband in Deutschland, bis 2020 über 19 Mio. Tonnen CO<sub>2</sub> beträgt. Zudem können geschätzt 162 000 neue Arbeitsplätze durch die ökonomischen Impulse des Breitband-Ausbaus geschaffen werden. Zusätzliche Chancen ergeben sich z. B. aus veränderten Kundenerwartungen, politischen Maßnahmen zur Umsetzung der Energiewende sowie aus dem wachsenden Interesse nachhaltiger Investoren (SRI) am Thema erneuerbare Energien. Klimafreundliche Produkte und Dienstleistungen ermöglichen uns, neue Kundengruppen zu erschließen.
- **Lieferanten.** Mehr Nachhaltigkeit in unserer Lieferkette sehen wir als Chance. Dies dient unserer Reputation und unserem wirtschaftlichen Erfolg. So unterstützen wir strategische Lieferanten mit einem Entwicklungsprogramm dabei, Geschäftspraktiken einzuführen, die sozial und ökologisch verträglich sowie wirtschaftlich effizient sind. Das Programm zeigt auch im zweiten Jahr messbare Erfolge; 2016 werden wir es weiter ausweiten. Bessere Arbeitsbedingungen bei unseren Lieferanten senken z. B. die Zahl der arbeitsbedingten Unfälle und die Fluktuationsrate. Dies steigert die Produktivität – bei gleichzeitig niedrigeren Kosten für Rekrutierung und Training. Wir stärken also nicht nur die CR-Performance bei unseren Lieferanten, sondern reduzieren auch identifizierte Risiken deutlich. Im Rahmen unserer globalen Beschaffungstätigkeiten können wir länder- und lieferantenspezifischen Risiken ausgesetzt sein. Dazu zählen z. B. der Einsatz von Kinderarbeit, die bewusste Inkaufnahme von Umweltschäden

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

oder mangelhafte Arbeits- und Sicherheitsbedingungen vor Ort. Für uns können sich Reputationsrisiken, aber auch Lieferrisiken aus der Berichterstattung von NGOs oder Medien ergeben. Wir überprüfen unsere Lieferanten systematisch und verringern so diese Risiken.  Im renommierten Nachhaltigkeits-Rating von RobecoSAM wurde unser Lieferanten-Management im Berichtsjahr mit 93 von 100 Punkten genauso positiv bewertet wie im Vorjahr. Unsere Kooperationen mit Lieferanten, die internationale Nachhaltigkeitsstandards einhalten, sichern eine hohe Produktqualität sowie eine zuverlässige Beschaffung.

**Gesundheit und Umwelt.**  Der Mobilfunk bzw. die elektromagnetischen Felder, die der Mobilfunk nutzt, lösen immer wieder Bedenken in der Bevölkerung über mögliche Gesundheitsrisiken aus. Dazu gibt es eine intensive öffentliche, politische und wissenschaftliche Diskussion. Die Akzeptanzprobleme in der Öffentlichkeit betreffen dabei sowohl die Mobilfunknetze als auch den Einsatz der mobilen Endgeräte. Im Mobilfunk-Bereich wirkt sich dies u. a. auf den Ausbau der Mobilfunk-Infrastruktur sowie auf die Nutzung von Mobilfunk-Endgeräten aus. Im Festnetz-Bereich betrifft dies den Absatz von herkömmlichen DECT-Geräten (digitale schnurlose Telefone) sowie von Endgeräten mit WLAN-Technologie. Es besteht das Risiko regulatorischer Eingriffe, wie etwa die Senkung der EMF-Grenzwerte oder die Umsetzung von Vorsorgemaßnahmen für den Mobilfunk, z. B. durch Veränderungen im Baurecht oder Kennzeichnungspflichten für Endgeräte.

Basierend auf dem aktuellen wissenschaftlichen Kenntnisstand haben anerkannte Gremien wie die Weltgesundheitsorganisation und die Internationale Strahlenschutzkommission (ICNIRP) in den vergangenen Jahren wiederholt die geltenden Grenzwerte für den Mobilfunk überprüft und die – bei Einhaltung dieser Werte – sichere Nutzung der Mobilfunk-Technik bestätigt. ICNIRP überprüft regelmäßig die Empfehlungen zu den Grenzwerten auf Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse.

Wir sind davon überzeugt, dass die sichere Anwendung der Mobilfunk-Technik durch die Einhaltung der geltenden Grenzwerte sichergestellt wird. Dabei stützen wir uns auf die Bewertung der anerkannten Gremien. Basis unseres verantwortungsvollen Umgangs mit diesem Thema ist unsere „EMF-Policy“: In dieser verpflichten wir uns – weit über die gesetzlichen Anforderungen hinaus – zu mehr Transparenz, Information, Partizipation und finanzieller Unterstützung der unabhängigen Mobilfunk-Forschung. Wir arbeiten daran, Unsicherheiten in der Bevölkerung durch eine sachliche, wissenschaftlich fundierte und transparente Informationspolitik abzubauen. So fühlen wir uns auch weiterhin verpflichtet, den vertrauensvollen und erfolgreichen Austausch mit Kommunen über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus zu pflegen. Dies gilt auch, nachdem die langjährige Zusammenarbeit mit Kommunen im Hinblick auf den Ausbau des Mobilfunknetzes 2013 gesetzlich verankert wurde; davor erfolgte die Zusammenarbeit auf Basis von freiwilligen Selbstverpflichtungen der Netzbetreiber.

## RECHTSVERFAHREN

**Wesentliche laufende Rechtsverfahren.** Die Deutsche Telekom ist Partei in gerichtlichen und außergerichtlichen Verfahren mit Behörden, Wettbewerbern sowie anderen Beteiligten. Von besonderer Bedeutung sind aus unserer Sicht die nachfolgend aufgeführten Verfahren. Für den Fall, dass in äußerst seltenen Fällen geforderte Angaben zur Bedeutung einzelner Rechts- und Kartellverfahren nicht gemacht werden, kommen wir zu dem Schluss, dass diese Angaben das Ergebnis des jeweiligen Verfahrens ernsthaft beeinträchtigen können.

T 048

### Wesentliche laufende Rechtsverfahren

Schiedsverfahren Toll Collect
Prospekthaftungsverfahren
Schadensersatzklagen im Zusammenhang mit Entgelten für die Überlassung von Teilnehmerdaten
Klagen von Telefonbuchpartnerverlagen
Klagen wegen Entgelten für Mitbenutzung von Kabelkanalanlagen
Rechtsstreitigkeiten wegen Entscheidungen der Bundesnetzagentur
Entgelte für die Überlassung von Teilnehmer-Anschlussleitungen
Versteigerung von LTE-Frequenzen
Abgesenkte Besoldungstabellen
Schadensersatzklage gegen OTE
Patente und Lizenzen
Reduzierung des Unternehmensbeitrags für die Postbeamtenversorgung

- **Schiedsverfahren Toll Collect.** Hauptgesellschafter des Konsortiums Toll Collect sind die Daimler Financial Services AG und die Deutsche Telekom AG. Im Schiedsverfahren zwischen diesen Hauptgesellschaftern sowie der Konsortialgesellschaft Toll Collect GbR einerseits und der Bundesrepublik Deutschland andererseits über Streitigkeiten in Zusammenhang mit dem Mauterhebungssystem erhielt die Deutsche Telekom am 2. August 2005 die Klageschrift der Bundesrepublik Deutschland. Darin machte der Bund einen Anspruch auf entgangene Mauteinnahmen in Höhe von ca. 3,51 MRD. € zuzüglich Zinsen wegen Verspätung der Aufnahme des Wirkbetriebs geltend. Die Summe der geforderten Vertragsstrafen beträgt 1,65 MRD. € zuzüglich Zinsen; diese Forderungen beruhen auf angeblichen Verletzungen des Betreibervertrags: behauptete fehlende Zustimmung zu Unteraufnahmeverträgen, behauptete verspätete Bereitstellung von „On-Board-Units“ und Kontrolleinrichtungen. Der Bund hat mit Schriftsatz vom 16. Mai 2008 seine Klageforderung in Bezug auf den Mautausfallschaden neu berechnet und um 169 MIO. € nach unten korrigiert. Die Klageforderung beträgt nunmehr ca. 3,33 MRD. € zuzüglich Zinsen. Die Summe aller Hauptforderungen des Bundes – einschließlich der Vertragsstrafenforderungen – beträgt damit ca. 4,98 MRD. € zuzüglich Zinsen. Im Frühjahr und im Herbst 2014 fanden weitere mündliche Verhandlungen statt. Im Hinblick auf die im Zusammenhang mit der Verhandlung im Frühjahr 2014 durchgeführte Neueinschätzung des Verfahrens und des auf die Deutsche Telekom entfallenden Risikoanteils wurde bilanzielle Risikovorsorge in angemessener Höhe gebildet. Im Juni 2015 fand eine weitere mündliche Verhandlung statt, die im Januar 2016 fortgesetzt wurde. Eine Veranlassung zur Anpassung der im Jahr 2014 getroffenen bilanziellen Risikovorsorge besteht nicht.



Siehe Kapitel  
„Corporate  
Responsibility“,  
SEITE 100 FF.



Nachhaltigkeit  
bei der Deutschen  
Telekom


- **Prospekthaftungsverfahren.** Hierbei handelt es sich um ca. 2 600 laufende Klagen von ca. 16 000 angeblichen Käufern von T-Aktien, die auf der Grundlage der Prospekte vom 28. Mai 1999 (zweiter Börsengang, DT2) und vom 26. Mai 2000 (dritter Börsengang, DT3) verkauft wurden. Die Kläger behaupten, dass einzelne Angaben in diesen Prospekten unrichtig oder unvollständig seien. Der Streitwert beläuft sich auf insgesamt ca. 80 Mio. €. Die Klagen richten sich zum Teil auch gegen die KfW und/oder die Bundesrepublik Deutschland sowie teilweise auch gegen emissionsbegleitende Banken. Das Landgericht Frankfurt am Main hat jeweils Vorlagebeschlüsse nach dem Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz (KapMuG) zum Oberlandesgericht Frankfurt am Main erlassen und die Ausgangsverfahren ausgesetzt. Im Musterverfahren zum zweiten Börsengang (DT2) erließ das Oberlandesgericht Frankfurt am Main am 3. Juli 2013 einen Musterentscheid und stellte fest, dass der betreffende Börsenprospekt keine Fehler enthält. Am 16. Mai 2012 hatte das Oberlandesgericht Frankfurt am Main im Musterverfahren zum dritten Börsengang (DT3) festgestellt, dass der Prospekt zum dritten Börsengang der Deutschen Telekom AG ebenfalls keinen Fehler enthält. Es besteht aus Sicht des Oberlandesgerichts Frankfurt am Main daher keine Grundlage für eine Haftung der Deutschen Telekom AG. Der Bundesgerichtshof hat in seiner Entscheidung vom 21. Oktober 2014 diese Entscheidung teilweise aufgehoben, einen Fehler im Börsenprospekt festgestellt und das Verfahren an das Oberlandesgericht Frankfurt am Main zurückverwiesen. Über eine mögliche Schadensersatzpflicht wurde nicht entschieden. Wir sind weiterhin der Auffassung, dass überwiegende Gründe gegen eine Schadensersatzpflicht der Deutschen Telekom AG sprechen. Die finanziellen Auswirkungen können derzeit nicht ausreichend verlässlich geschätzt werden.
- **Schadensersatzklagen im Zusammenhang mit Entgelten für die Überlassung von Teilnehmerdaten.** 2005 wurde der Deutschen Telekom AG eine Schadensersatzklage der telegate AG in Höhe von ca. 86 Mio. € zuzüglich Zinsen zugestellt. Die telegate AG begründet ihre Klage mit angeblich überhöhten Preisen der Deutschen Telekom AG für die Überlassung von Teilnehmerdaten zwischen 1997 und 1999. Damit hätten der telegate AG ausreichende Mittel für Marketing-Maßnahmen nicht zur Verfügung gestanden, sodass der anvisierte Marktanteil nicht hätte erreicht werden können. Ebenfalls 2005 wurde der Deutschen Telekom AG eine Schadensersatzklage von Dr. Harisch – Gründer der telegate AG – in Höhe von ca. 329 Mio. € zuzüglich Zinsen zugestellt. Dr. Harisch begründet seine Klage damit, dass wegen der angeblich überhöhten Preise für die Überlassung von Teilnehmerdaten zwischen 1997 und 1999 mehrfach der Eigenkapitalanteil der telegate AG signifikant abgesunken sei, sodass Kapitalerhöhungsmaßnahmen erforderlich gewesen seien. Hierzu hätten Dr. Harisch und ein weiterer Gesellschafter Anteile aus ihrem Aktienbestand abgeben müssen; dadurch sei ihr verbliebener Aktienbestand verwässert worden. Dr. Harisch machte zwischenzeitlich eine erhöhte Forderung von ca. 612 Mio. € zuzüglich Zinsen geltend. Mit Urteilen vom 28. Mai 2013 wies das Landgericht Köln beide Klagen ab. Sowohl Dr. Harisch als auch die telegate AG legten gegen die Urteile Berufung ein. Mit Urteil vom 2. Juli 2014 wies das Oberlandesgericht Düsseldorf die Berufung von Dr. Harisch zurück. Gegen die Nichtzulassung der Revision legte Dr. Harisch am 8. Juli 2014 Beschwerde beim Bundesgerichtshof ein, die der Bundesgerichtshof mit Beschluss vom 14. April 2015 zurückwies. Damit ist die Klage des Dr. Harisch in Höhe von ca. 612 Mio. € zuzüglich Zinsen rechtskräftig abgewiesen. Im Berufungsverfahren der telegate AG wies das Oberlandesgericht Düsseldorf die Berufung der telegate AG mit Urteil vom 22. April 2015 zurück und ließ die Revision nicht zu. Gegen die Nichtzulassung der Revision legte die telegate AG im Mai 2015 Beschwerde beim Bundesgerichtshof ein.
- **Klagen von Telefonbuchpartnerverlagen.** Mehrere Verlage, die gemeinsam mit der DeTeMedien GmbH, einer 100 %-Tochter der Deutschen Telekom AG, in gemeinsamen Gesellschaften jeweils Teilnehmerverzeichnisse herausgeben und verlegen, reichten Ende 2013 Klagen gegen die DeTeMedien GmbH und/oder die Deutsche Telekom AG ein. Die Kläger fordern bzw. forderten von der DeTeMedien GmbH und teilweise von der Deutschen Telekom AG als Gesamtschuldnerin neben der DeTeMedien GmbH Schadensersatz oder Rückzahlung. Die Kläger stützen bzw. stützten ihre Forderungen auf vermeintlich überhöhte Kosten für die Überlassung von Teilnehmerdaten in den gemeinsamen Gesellschaften. Die bezifferten Forderungen der Kläger betragen Ende 2014 insgesamt rund 470 Mio. € zuzüglich Zinsen. Bisher wurden 22 von 81 Klagen erstinstanzlich vom Landgericht Frankfurt am Main abgewiesen. Zwei dieser Urteile sind rechtskräftig, die Klagesumme minderte sich entsprechend auf ca. 467 Mio. € zuzüglich Zinsen. Gegen die übrigen Urteile legten die Kläger Berufung beim Oberlandesgericht Frankfurt am Main ein. Am 22. Oktober 2015 schlossen die Deutsche Telekom AG, die DeTeMedien GmbH und eine Mehrheit der Telefonbuchpartnerverlage eine Vereinbarung über die Beilegung ihrer Streitigkeiten, infolge derer 54 Verlage Klageverzicht bei Gericht eingereicht haben. Sieben Verlage haben Berufungsrücknahmen erklärt, die mit Eingang bei Gericht unmittelbar zur Rechtskraft der erstinstanzlichen klageabweisenden Urteile geführt haben. Derzeit sind noch 18 Verfahren mit einer verbleibenden Klagesumme von ca. 132 Mio. € (zuzüglich Zinsen) anhängig.
- **Klagen wegen Entgelten für die Mitbenutzung von Kabelkanalanlagen.** Mit im Frühjahr 2012 zugestellter Klage fordert die Kabel Deutschland Vertrieb und Service GmbH (KdG) – nunmehr Vodafone Kabel Deutschland GmbH – von der Telekom Deutschland GmbH zweierlei: einerseits die Reduzierung des jährlichen Entgelts für die Nutzungsrechte an Kabelkanalkapazitäten für die Zukunft, andererseits die teilweise Rückzahlung von in diesem Zusammenhang seit 2004 geleisteten Zahlungen. Die KdG bezifferte die Höhe der bis einschließlich 2012 entstandenen Ansprüche mit ca. 340 Mio. € zuzüglich Zinsen. Mit Urteil vom 28. August 2013 wies das Landgericht Frankfurt am Main die Klage der KdG ab. Im Berufungsverfahren bezifferte die KdG im Wege der Klageerweiterung auch ihre Ansprüche für das Jahr 2013 und fordert nunmehr Rückzahlung für vermeintlich zu viel gezahlte Entgelte von insgesamt ca. 407 Mio. € sowie durch die Telekom Deutschland GmbH vermeintlich erlangten Zinsnutzen in Höhe von ca. 34 Mio. €, jeweils zuzüglich Zinsen. Am 9. Dezember 2014 wies das Oberlandesgericht Frankfurt am Main die Berufung ab und ließ die Revision nicht zu. Auf die hiergegen erhobene Nichtzulassungsbeschwerde der KdG hin ließ der Bundesgerichtshof die Revision der KdG mit Beschluss vom 15. Dezember 2015 zu. In einem ähnlich gelagerten Verfahren wurde der Telekom Deutschland GmbH am 23. Januar 2013 zudem eine Klage zugestellt, mit welcher Unitymedia Hessen GmbH & Co. KG, Unitymedia NRW GmbH und Kabel BW GmbH fordern, dass die Telekom Deutschland GmbH es unterlässt, mehr als ein jeweils genau beziffertes Entgelt für die Mitbenutzung von Kabelkanalanlagen von den Klägern zu fordern. Für seit 2009 bis einschließlich 2012 angeblich zu viel gezahlte Entgelte für die Mitbenutzung von Kabelkanalanlagen



52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

fordert Unitymedia Hessen GmbH & Co. KG derzeit eine Zahlung von ca. 36,5 Mio. € zuzüglich Zinsen, Unitymedia NRW GmbH 90,8 Mio. € zuzüglich Zinsen und Kabel BW GmbH 61,5 Mio. € zuzüglich Zinsen. Die finanziellen Auswirkungen beider Verfahren können derzeit nicht ausreichend verlässlich geschätzt werden.

■ **Rechtsstreitigkeiten wegen Entscheidungen der Bundesnetzagentur (BNetzA).** Wettbewerbsunternehmen beantragten in vielen Fällen die Aufhebung von Entscheidungen der BNetzA, die auch zugunsten der Deutschen Telekom oder Telekom Deutschland GmbH ergangen sind. Sollten diese Anträge Erfolg haben, bedarf es in der Regel einer erneuten Entscheidung durch die BNetzA. Von besonderer Bedeutung sind aus unserer Sicht die nachfolgend aufgeführten Verfahren:

■ **Entgelte für die Überlassung von Teilnehmer-Anschlussleitungen.** Mit Ausnahme der Genehmigungen der Einmalentgelte aus den Jahren 1999, 2001, 2005 und 2010 sind die Genehmigungen der Entgelte im Zusammenhang mit der Teilnehmer-Anschlussleitung (TAL) nicht gegenüber allen TAL-Nachfragern bestandskräftig, weil diese die Aufhebung durch die zuständigen Gerichte beantragt haben. Einzelne Genehmigungen wurden rechtskräftig aufgehoben, sodass die BNetzA über die Entgelte im Verhältnis zu den ehemaligen Klägerinnen neu entscheiden muss. Konkret sind dies derzeit die Entgeltgenehmigungen für die TAL-Überlassung aus den Jahren 2003, 2005 und 2007 sowie für die bereits erfolgte Neubescheidung der TAL-Einmalentgelte aus dem Jahr 2002 hinsichtlich der Kündigungsentgelte. 

■ **Versteigerung von LTE-Frequenzen.** Im Jahr 2010 versteigerte die BNetzA zusätzliche Frequenzen in den Bereichen 0,8 GHz, 1,8 GHz, 2,0 GHz und 2,6 GHz unter Teilnahme der vier Mobilfunknetzbetreiber in Deutschland. Gegen die der Versteigerung zugrundeliegende Verfügung der BNetzA hatten mehrere Unternehmen geklagt. Neben den bereits rechtskräftig gewordenen Abweisungen der Klagen von Rundfunk- und Kabelnetz-Betreibern wurde nun auch die zuletzt durch das Verwaltungsgericht Köln mit Urteil vom 3. September 2014 entschiedene Abweisung der Klage eines Telekommunikationsunternehmens rechtskräftig. Alle Klägerinnen haben zudem jeweils Widerspruch gegen die Frequenzzuteilungen an die Telekom Deutschland GmbH erhoben; über diese wurde noch nicht entschieden. Das aufgrund der noch anhängigen Widerspruchsverfahren verbleibende Risiko wird als gering eingestuft und infolge werden wir über den Verfahrenskomplex zukünftig nicht weiter berichten.

■ **Abgesenkte Besoldungstabellen.** Mit Inkrafttreten des Dienstrechtsneuordnungsgesetzes wurden 2009 die Beträge der bisher jährlichen Sonderzahlung nach dem Bundessonderzahlungsgesetz für alle Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten in das monatliche Grundgehalt integriert. Dies gilt nach § 78 Bundesbesoldungsgesetz (BBesG) jedoch nicht für die bei den Post-Nachfolgeunternehmen beschäftigten Beamtinnen und Beamten. Gegen die um den Anteil der Sonderzahlung abgesenkten Besoldungstabellen wurden mehrere Klagen eingereicht, u. a. beim Verwaltungsgericht Stuttgart. Nachdem das Bundesverfassungsgericht im Rahmen eines Vorlagebeschlusses den Hinweis erteilte, dass es von der Verfassungsmäßigkeit dieser Vorschrift ausgehe, wurde ein Großteil der Klagen zurückgenommen bzw. vom Verwaltungsgericht Stuttgart abgewiesen. Wir halten eine Inanspruchnahme in den noch anhängigen

Klageverfahren daher für unwahrscheinlich. Das verbleibende Risiko wird demzufolge als gering eingestuft und infolge werden wir über das Verfahren zukünftig nicht weiter berichten.

■ **Schadensersatzklage gegen OTE.** Lannet Communications s. A. hat im Mai 2009 Klage gegen OTE eingereicht und fordert Schadensersatz in Höhe von ca. 176 Mio. € zuzüglich Zinsen aufgrund einer angeblich rechtswidrigen Kündigung von Leistungen seitens OTE – hauptsächlich Zusammenschaltungsleistungen, Entbündelung von TAL und Vermietung von Standleitungen. Am 30. Mai 2013 fand eine mündliche Verhandlung statt; ein Urteil ist noch nicht ergangen.

■ **Patente und Lizenzen.** Wie viele andere große Telekommunikations- und Internet-Anbieter sieht sich die Deutsche Telekom einer wachsenden Zahl von Streitfällen „zum Recht am geistigen Eigentum“ ausgesetzt. Für uns besteht das Risiko der Zahlung von Lizenzgebühren und/oder Schadensersatz; zudem sind wir dem Risiko einer Verurteilung zur Unterlassung ausgesetzt, z. B. für den Vertrieb eines Produkts oder für die Nutzung einer Technik.

■ **Reduzierung des Unternehmensbeitrags für die Postbeamtenversorgung.** Die Deutsche Telekom leistet gemäß ihrer Verpflichtung nach dem Postpersonalrechtsgesetz Zahlungen an die Postbeamtenversorgungskasse. Das Postpersonalrechtsgesetz sieht vor, dass diese Leistungspflicht bis zu einer marktüblichen Belastung eines vergleichbaren Unternehmens vermindert werden kann, wenn ein zahlungsverpflichtetes früheres Postunternehmen gegenüber dem Bund nachweist, dass die Zahlung unter Berücksichtigung seiner Wettbewerbsfähigkeit eine unzumutbare Belastung bedeuten würde. Die Deutsche Telekom hatte beim zuständigen Bundesministerium für Finanzen die Verminderung ihrer Zahlungsverpflichtungen beantragt. Nach Antragsablehnung erhob die Deutsche Telekom beim zuständigen Verwaltungsgericht Klage, um zu erreichen, dass ein Teil der in der Vergangenheit gezahlten Beträge zurückgezahlt und die in Zukunft zu zahlenden Beträge gemindert werden. Mit Urteil vom 2. Oktober 2015 wies das zuständige Verwaltungsgericht die Klage der Deutschen Telekom auf Verminderung der Zahlungsverpflichtung ab. Gegen diese Entscheidung hat die Deutsche Telekom im November 2015 Berufung eingelegt.

Die Deutsche Telekom beabsichtigt im Übrigen, sich in jedem dieser Gerichts-, Güte- und Schiedsverfahren entschieden zu verteidigen bzw. ihre Ansprüche zu verfolgen.

#### Abgeschlossene Verfahren

■ **Schadensersatzklagen Preis-Kosten-Schere.** Verschiedene Wettbewerbsunternehmen hatten Schadensersatzansprüche wegen einer Preis-Kosten-Schere zwischen Vorleistungspreisen und Endkundenpreisen im Ortsnetz gegenüber der Deutschen Telekom AG bzw. der Telekom Deutschland GmbH geltend gemacht, nachdem die EU-Kommission 2003 im Rahmen einer Bußgeldentscheidung eine Preis-Kosten-Schere festgestellt hatte. Im zuletzt noch anhängigen Verfahren der EWE Tel GmbH gegen die Telekom Deutschland GmbH mit einer Klageforderung von ca. 82 Mio. € zuzüglich Zinsen haben die Parteien den Streit im Oktober 2015 beigelegt. Im Vorfeld hatte der Bundesgerichtshof mit Entscheidung vom 16. Juni 2015 die von den Parteien jeweils eingelegten Beschwerden gegen die Nichtzulassung der Revision zurückgewiesen. Zu diesem Komplex sind somit keine weiteren Klagen mehr anhängig.



Zu den rückwirkenden Neubescheidungen von Entgeltgenehmigungen und in diesem Zusammenhang getroffenen Vergleichsvereinbarungen siehe Abschnitt „Risiken und Chancen aus Regulierung“, SEITE 131 F.



- Schadensersatzklage gegen Slovak Telekom.** Im Jahr 1999 wurde Klage gegen Slovak Telekom mit dem Vorwurf eingereicht, dass der Rechtsvorgänger der Slovak Telekom die Sendung eines internationalen Radioprogramms entgegen der vertraglichen Grundlage abgeschaltet habe. Der Kläger forderte ursprünglich ca. 100 Mio. € zuzüglich Zinsen als Schadensersatz und entgangenen Gewinn. Das Landgericht in Bratislava gab der Klage mit Urteil vom 9. November 2011 teilweise statt und verurteilte Slovak Telekom zur Zahlung von rund 32 Mio. € zuzüglich Zinsen. Die Slovak Telekom legte am 27. Dezember 2011 gegen das Urteil Berufung zum Supreme Court ein. Die Parteien haben im März 2015 einen Vergleich zur Streitbeilegung geschlossen. Der Vergleich wurde im Mai 2015 vom zuständigen Gericht in Bratislava bestätigt; das Verfahren ist somit rechtskräftig beendet. Die Deutsche Telekom konnte, entsprechend ihrer damaligen Beteiligungshöhe an der Slovak Telekom, vertragliche Rückgriffsansprüche auf Erstattung der seitens der Slovak Telekom auf den Vergleich gezahlten Summe im Juli 2015 realisieren.

#### KARTELLVERFAHREN

Wie alle Unternehmen unterliegt auch unser Konzern den Vorschriften des Kartellrechts. Vor diesem Hintergrund haben wir gerade in den letzten Jahren unsere Compliance-Maßnahmen auch in diesem Bereich deutlich ausgebaut. Unser Compliance Management System wurde 2015 von unabhängigen Wirtschaftsprüfern in Bezug auf Kartellrecht gemäß IDW PS 980 als wirksam zertifiziert. Dennoch sieht sich die Deutsche Telekom bzw. ihre Beteiligungsgesellschaften in den einzelnen Ländern wettbewerbsrechtlichen Verfahren oder sich daraus ergebenden zivilrechtlichen Folgeklagen ausgesetzt. Im Folgenden beschreiben wir die wesentlichen Kartell- und Verbraucherschutzverfahren. Wir halten die Vorwürfe bzw. Schadensersatzforderungen jeweils für unbegründet.

**Verfahren der Anti-Monopol-Kommission in Polen.** Die nationale Anti-Monopol-Kommission UOKiK hat am 23. November 2011 eine im Jahr 2010 begonnene Untersuchung abgeschlossen. Sie wirft der T-Mobile Polska (ehem. PTC) und anderen polnischen Telekommunikationsunternehmen kartellrechtswidrige Preisabsprachen vor und hat gegenüber der T-Mobile Polska ein Bußgeld in Höhe von 34 Mio. PLN (etwa 8 Mio. €) verhängt. Die T-Mobile Polska hält diese Vorwürfe für unbegründet und hat gegen die Entscheidung geklagt. Am 19. Juni 2015 hat das zuständige Verwaltungsgericht das Bußgeld mit der Begründung aufgehoben, dass die Wettbewerbsbehörde keinen Nachweis für das Vorliegen von Preisabsprachen erbringen konnte. Die nationale Wettbewerbsbehörde hat Berufung gegen das Urteil eingelegt. Ein etwaiges Bußgeld wäre erst nach Rechtskraft der Entscheidung fällig. Das Gleiche gilt für ein weiteres Bußgeld in Höhe von 21 Mio. PLN (etwa 5 Mio. €), das die UOKiK wegen eines angeblichen verbraucherschutzrechtlichen Verstoßes am 2. Januar 2012 gegen die T-Mobile Polska verhängt hatte. Diese Gerichtsentscheidung steht weiterhin aus. Das verbleibende Risiko wird insgesamt als gering eingestuft und infolge werden wir über die Verfahren zukünftig nicht weiter berichten.


**Verfahren der Europäischen Kommission gegen Slovak Telekom und Deutsche Telekom.** Die Europäische Kommission hat am 15. Oktober 2014 entschieden, dass Slovak Telekom ihre Marktmacht auf dem slowakischen Breitband-Markt missbraucht habe, und im Zuge dessen Bußgelder gegen Slovak Telekom und Deutsche Telekom verhängt. Die Europäische Kommission ist der Auffassung, dass Slovak Telekom einen entbündelten Zugang zu ihren Teilnehmeranschlüssen verweigert und eine Margenbeschneidung gegenüber alternativen Anbietern bewirkt

habe. Die Bußgelder belaufen sich auf 38,8 Mio. € gegen Slovak Telekom und Deutsche Telekom sowie zusätzliche 31,1 Mio. € gegen Deutsche Telekom, da bereits im Jahr 2003 ein Bußgeld gegen die Deutsche Telekom wegen Margenbeschneidung in Deutschland verhängt wurde. Die Bußgelder wurden im Januar 2015 beglichen. Slovak Telekom und Deutsche Telekom haben die Entscheidung der Europäischen Kommission am 29. Dezember 2014 vor dem Gericht der Europäischen Union angefochten. Insbesondere sehen wir keine Grundlage für eine Haftung der Deutschen Telekom für das angeblich kartellrechtswidrige Verhalten der Slovak Telekom. Weiterhin sind wir überzeugt, dass Slovak Telekom sich an die geltenden Gesetze hält und gehalten hat. Insbesondere der starke Wettbewerb und stetig fallende Endkundenpreise auf dem slowakischen Breitband-Markt sprechen gegen eine Behinderung der Wettbewerber durch Slovak Telekom.

**Schadensersatzklagen gegen Slovak Telekom infolge der Bußgeldentscheidung der Europäischen Kommission.** Im Anschluss an die Bußgeldentscheidung der Europäischen Kommission vom 15. Oktober 2014 haben sowohl Orange Slovensko als auch SWAN im August 2015 Klage vor dem Zivilgericht in Bratislava gegen Slovak Telekom erhoben und fordern Schadensersatz in Höhe von 232 Mio. € bzw. 50 Mio. € zuzüglich Zinsen. Mit diesen Klagen begehren sie die Erstattung eines angeblichen Schadens, der sich aus dem von der Europäischen Kommission festgestellten Missbrauch der marktbeherrschenden Stellung durch die Slovak Telekom ergeben haben soll. Slovak Telekom und Deutsche Telekom haben im Dezember 2014 gegen die Entscheidung der Europäischen Kommission Klagen beim Gericht der Europäischen Union eingereicht; zudem hält Slovak Telekom die Klage von Orange Slovensko in weiten Teilen für unbegründet. Die Klage von SWAN wurde der Slovak Telekom noch nicht offiziell zugestellt. Ob SWAN auf den Ausgang des Verfahrens in Sachen Orange Slovensko wartet oder nach Veröffentlichung der Entscheidung der Europäischen Kommission den Erfolg einer Klage als gering einschätzt, ist ungewiss. Die finanziellen Auswirkungen dieser Verfahren können derzeit nicht ausreichend verlässlich geschätzt werden.

#### FINANZWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

##### Liquiditäts-, Ausfall-, Währungs- und Zinsrisiken

Unser Konzern unterliegt hinsichtlich seiner Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und geplanten Transaktionen v. a. Liquiditäts- und Ausfallrisiken sowie dem Risiko der Veränderung von Währungskursen und Zinssätzen. Ziel unseres finanziellen Risiko-Managements ist es, diese Risiken durch laufende operative und finanzorientierte Aktivitäten zu begrenzen. Zur Risikobegrenzung setzen wir je nach Einschätzung der Risiken ausgewählte derivative und nicht derivative Sicherungsinstrumente ein (Sicherungsgeschäfte). Grundsätzlich werden jedoch nur die Risiken besichert, die sich auf den Cashflow unseres Konzerns auswirken. Derivative Finanzinstrumente nutzen wir ausschließlich als Sicherungsinstrumente, d. h., sie kommen für Handels- oder andere spekulative Zwecke nicht zum Einsatz. Die Beurteilung der im Folgenden beschriebenen Risikofelder Liquiditäts-, Ausfall-, Währungs- und Zinsrisiken erfolgt in der Nettobetrachtung (nach Umsetzung der Risikobegrenzungsmaßnahmen). 

**Liquiditätsrisiken.** Um die Zahlungsfähigkeit sowie die finanzielle Flexibilität des Konzerns und der Deutschen Telekom AG jederzeit sicherzustellen, halten wir im Rahmen unseres Liquiditäts-Managements eine Liquiditätsreserve in Form von Kreditlinien und Barmitteln vor. Diese Liquiditätsreserve soll zu jedem Zeitpunkt die Kapitalmarktälligkeiten



Zur Beurteilung  
siehe TABELLE 047,  
SEITE 129.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

der nächsten 24 Monate abdecken. In der mittel- bis langfristigen Finanzierung nutzen wir hauptsächlich Anleihen in unterschiedlichen Währungen und Rechtsrahmen. In der Regel werden diese Instrumente über die Deutsche Telekom International Finance B. V. emittiert und als interne Kredite im Konzern weitergereicht.

Die unten stehende **GRAFIK 46** zeigt die Entwicklung der Liquiditätsreserve im Verhältnis zu den Fälligkeiten. Zum Ende des Jahres 2015 und auch in den Quartalen zuvor wurde die Anforderung an die Liquiditätsreserve, die Fälligkeiten der jeweils kommenden 24 Monate abzudecken, eindeutig erfüllt.


Neben den ausgewiesenen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten standen der Deutschen Telekom am 31. Dezember 2015 standardisierte bilaterale Kreditlinien mit 23 Banken mit einem aggregierten Gesamtvolumen von 13,5 MRD. € zur Verfügung. Zum 31. Dezember 2015 hatten wir diese Banklinien mit 0,2 MRD. € in Anspruch genommen. Gemäß den Kreditverträgen sind die Konditionen abhängig von unserem Rating. Die bilateralen Kreditverträge haben eine ursprüngliche Laufzeit von 36 Monaten und können jeweils nach zwölf Monaten um weitere zwölf Monate auf 36 Monate verlängert werden. Der Zugang zu den internationalen Fremdkapitalmärkten ist aus heutiger Sicht nicht gefährdet. Im November 2015 hat T-Mobile US Anleihen im Volumen von insgesamt 2,0 MRD. US-\$ begeben. Außerdem hat T-Mobile US einen syndizierten Kredit (sog. „Term Loan B“) in Höhe von 2,0 MRD. US-\$ abgeschlossen. Beide Transaktionen dienen der Vorfinanzierung der Spektrumauktion, die im Frühjahr 2016 starten soll. Im Dezember 2015 hat die OTE eine Anleihe im Gesamtvolumen von 0,4 MRD. € begeben und gleichzeitig zwei Anleihen in Höhe von insgesamt 0,3 MRD. € teilweise vorzeitig zurückgezahlt.

**Ausfallrisiken.** Aus unserem operativen Geschäft und aus bestimmten Finanzierungsaktivitäten sind wir einem Ausfallrisiko ausgesetzt, d. h. dem Risiko, dass die Gegenpartei ihre vertraglichen Pflichten nicht erfüllt. Im Finanzierungsbereich schließen wir Geschäfte grundsätzlich nur mit Kontrahenten ab, deren Kredit-Rating mindestens BBB+/Baa1 ist; damit verbunden ist ein laufendes Bonitäts-Management-System. Bereichsbezogen, also dezentral, überwachen wir kontinuierlich im operativen Geschäft die Außenstände. Einer gesonderten

Bonitätsüberwachung unterliegt unser Geschäft mit Großkunden, insbesondere internationalen Carriern.

Für Derivategeschäfte haben wir mittels Collateralverträgen mit den Kontrahenten vereinbart, dass im Insolvenzfall sämtliche bestehende Kontrakte gegeneinander aufgerechnet werden und eine Forderung bzw. Verbindlichkeit nur in Höhe des Saldos verbleibt. Das Ausfallrisiko bei Derivategeschäften reduzieren wir noch weiter durch den Austausch von Collaterals. Für Forderungssalden für bestehende Collateralverträge erhalten wir vom Kontrahenten frei verfügbare Barmittel als Sicherheit; im Falle von Verbindlichkeitssalden stellen wir solche im Gegenzug bereit.

**Währungsrisiken.** Die Währungskursrisiken resultieren aus Investitionen, Finanzierungsmaßnahmen und operativen Tätigkeiten. Risiken aus Fremdwährungsschwankungen werden gesichert, soweit sie die Cashflows des Konzerns beeinflussen (d. h., soweit der Cashflow nicht in der funktionalen Währung des jeweiligen Konzernunternehmens denominiert). Fremdwährungsrisiken, welche die Cashflows des Konzerns nicht beeinflussen (d. h. die Risiken, die aus der Umrechnung der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten ausländischer Unternehmenseinheiten in die Konzern-Berichterstattungswährung resultieren), bleiben hingegen grundsätzlich ungesichert. Unter Umständen können wir jedoch auch dieses Fremdwährungsrisiko besichern.

**Zinsrisiken.** Unsere Zinsrisiken resultieren v. a. aus verzinslichen Verbindlichkeiten. In erster Linie bestehen Zinsrisiken in der Euro-Zone und in den USA. Um die Auswirkungen von dortigen Zinsschwankungen zu minimieren, managen wir das Zinsrisiko für die auf Euro und US-Dollar lautenden Netto-Finanzverbindlichkeiten getrennt. Einmal im Jahr bestimmt unser Vorstand für den Planungszeitraum von mindestens drei Jahren den gewünschten Mix aus fest und variabel verzinslichen Netto-Finanzverbindlichkeiten. Um die Zinsausstattung für die Netto-Finanzverbindlichkeiten dieser vorgegebenen Zusammensetzung anzupassen, setzt die Konzern Treasury Zinsderivate ein; dabei wird die gegebene und die geplante Schuldenstruktur berücksichtigt. 

#### Steuerrisiken

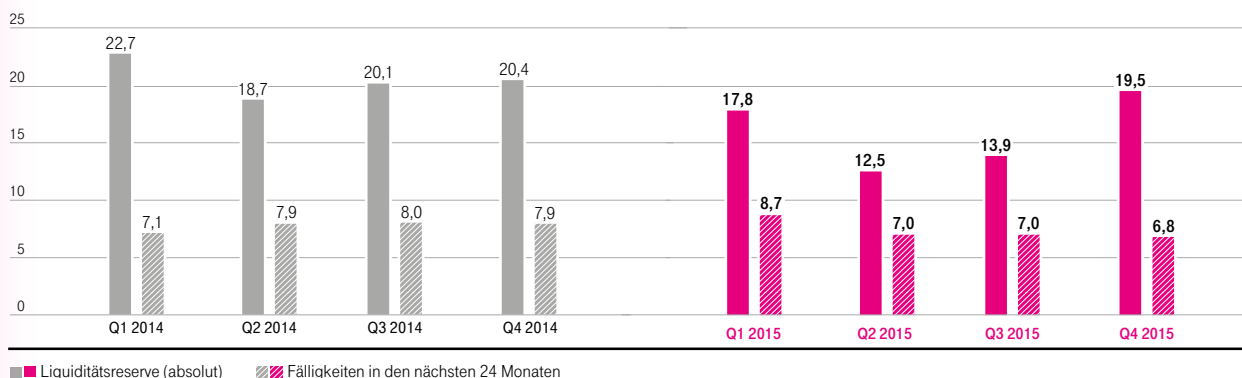
In zahlreichen Ländern unterliegen wir den jeweils geltenden steuerlichen Rechtsvorschriften. Risiken können sich ergeben aus Änderungen



Weitergehende Ausführungen finden Sie unter Angabe 37 „Finanzinstrumente und Risiko-Management“ im Konzern-Anhang, SEITE 226 FF.

G 46

#### Entwicklung Liquiditätsreserve, Fälligkeiten 2014/2015 in Mrd. €




der lokalen Steuergesetze bzw. der Rechtsprechung und unterschiedlicher Auslegung von existierenden Vorschriften. Sie können sich infolgedessen sowohl auf unsere Steueraufwendungen und -erträge als auch auf unsere Steuerforderungen und -verbindlichkeiten auswirken.

#### Sonstige finanzwirtschaftliche Risiken

Im Folgenden beschreiben wir die sonstigen finanzwirtschaftlichen Risiken, die für uns aktuell unwesentlich bzw. mit dem heutigen Kenntnisstand nicht einschätzbar sind.

**Rating-Risiko.** Zum 31. Dezember 2015 bewertete die Rating-Agentur Moody's die Deutsche Telekom mit Baa1, Fitch und Standard & Poor's mit BBB+. Der Ausblick ist bei allen drei Agenturen stabil. Ein niedrigeres Rating hätte höhere Zinsen bei einem Teil der emittierten Anleihen zur Folge.

**Aktienverkäufe des Bundes bzw. der KfW Bankengruppe.** Zum 31. Dezember 2015 hielt der Bund zusammen mit der KfW Bankengruppe rund 31,8% an der Deutschen Telekom AG. Es ist nicht auszuschließen, dass der Bund seine Privatisierungspolitik fortführt und sich von weiteren Beteiligungen kapitalmarktgerecht und unter Einbeziehung der KfW Bankengruppe trennt. Für uns besteht das Risiko, dass die Veräußerung von Anteilen der Deutschen Telekom AG durch den Bund oder die KfW Bankengruppe in größerem Umfang bzw. durch entsprechende Spekulationen am Markt den Kurs der T-Aktie negativ beeinflusst.

**Werthaltigkeit des Vermögens der Deutschen Telekom AG.** Der Wert des Vermögens der Deutschen Telekom AG und ihrer Tochterunternehmen wird regelmäßig überprüft. Flankierend zu den regelmäßigen jährlichen Bewertungen sind in bestimmten Fällen zusätzliche Werthaltigkeitstests durchzuführen, z. B. dann, wenn infolge von Änderungen im Wirtschafts-, Regulierungs-, Geschäfts- oder Politikumfeld zu vermuten ist, dass sich der Wert von Goodwill, immateriellen Vermögenswerten oder Gegenständen des Sachanlagevermögens vermindert haben könnte.  Ergebnis solcher Werthaltigkeitstests können entsprechende Wertminderungen sein, die aber nicht zu Auszahlungen führen. Unser Ergebnis kann hierdurch in erheblichem Umfang gemindert werden; dies könnte den Kurs der T-Aktie belasten.

## RECHNUNGSLEGUNGSBEZOGENES INTERNES KONTROLLSYSTEM

Das interne Kontrollsystem (IKS) der Deutschen Telekom AG ist in Anlehnung an das international anerkannte Rahmenwerk für interne Kontrollsysteme des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO Internal Control – Integrated Framework, COSO I, in der Fassung vom 14. Mai 2013) aufgebaut.

Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der Deutschen Telekom AG überwacht die Wirksamkeit des IKS – wie es § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG fordert. Der Umfang und die Ausgestaltung des IKS liegen dabei im Ermessen und in der Verantwortung des Vorstands. Die interne Revision ist dafür zuständig, die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des IKS im


Konzern und bei der Deutschen Telekom AG unabhängig zu prüfen. Um dies tun zu können, hat die interne Revision umfassende Informations-, Prüf- und Einsichtsrechte. Zusätzlich werden die für die Finanzberichterstattung relevanten Teile des IKS vom Abschlussprüfer im Rahmen eines risikoorientierten Prüfungsansatzes auf Wirksamkeit geprüft.

Das rechnungslegungsbezogene IKS beinhaltet die Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen, um die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung sicherzustellen. Es wird kontinuierlich weiterentwickelt und zielt auf Folgendes ab: Der Konzernabschluss der Deutschen Telekom soll nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellt werden, wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind, und den nach § 315a Abs. 1 HGB ergänzend zu beachtenden handelsrechtlichen Vorschriften. Zudem verfolgt das rechnungslegungsbezogene IKS auch das Ziel, dass der Jahresabschluss der Deutschen Telekom AG sowie der zusammengefasste Lagebericht nach den handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt werden.

Grundsätzlich gilt für jedes IKS, dass es, unabhängig davon, wie es konkret ausgestaltet ist, keine absolute Sicherheit gibt, ob es seine Ziele erreicht. Bezogen auf das rechnungslegungsbezogene IKS kann es somit nur eine relative, aber keine absolute Sicherheit geben, dass wesentliche Fehlaussagen in der Rechnungslegung vermieden oder aufgedeckt werden.

Unser Bereich Group Accounting steuert die Prozesse zur Konzernrechnungslegung und Lageberichtserstellung. Gesetze, Rechnungslegungsstandards und andere Verlautbarungen werden kontinuierlich dahin gehend analysiert, ob und wie weit sie relevant sind und wie sie sich auf die Rechnungslegung auswirken. Relevante Anforderungen werden z. B. in der Konzern-Bilanzierungsrichtlinie festgehalten, kommuniziert und sind zusammen mit dem konzernweit gültigen Abschlusskalender die Basis für den Abschlusserstellungsprozess. Darüber hinaus unterstützen ergänzende Verfahrensanweisungen wie z. B. die Intercompany-Richtlinie, standardisierte Meldeformate, IT-Systeme sowie IT-unterstützte Reporting- und Konsolidierungsprozesse den Prozess der einheitlichen und ordnungsgemäßen Konzernrechnungslegung. Wenn nötig, setzen wir auch externe Dienstleister ein, z. B. für die Bewertung von Pensionsverpflichtungen. Group Accounting stellt sicher, dass diese Anforderungen konzernweit einheitlich eingehalten werden. Die in den Rechnungslegungsprozess einbezogenen Mitarbeiter werden regelmäßig geschult. Die Deutsche Telekom AG und die Konzerngesellschaften sind dafür verantwortlich, dass sie die konzernweit gültigen Richtlinien und Verfahren einhalten. Die Konzerngesellschaften stellen den ordnungsgemäßen und zeitgerechten Ablauf ihrer rechnungslegungsbezogenen Prozesse und Systeme sicher; Group Accounting unterstützt und überwacht sie dabei.

Die Durchführung der operativen Rechnungswesenprozesse wird mit weiter zunehmender Tendenz national und international durch Shared Service Center erbracht. Durch eine Harmonisierung der Prozesse steigen die Effizienz und die Qualität der Prozesse und damit auch die Zuverlässigkeit des internen Kontrollsystems. Das IKS sichert dabei sowohl die interne Prozessqualität der Shared Service Center als auch die Schnittstellen zu den Konzerngesellschaften durch geeignete Kontrollen und durch einen internen Zertifizierungsprozess ab.

 Eine ausführliche Darstellung finden Sie im Kapitel „Grundlagen und Methoden – Ermessensentscheidungen und Schätzungsunsicherheiten“ im Konzern-Anhang, SEITE 172 FF.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

Eingebettet in den Rechnungslegungsprozess sind unter Risikoaspekten definierte interne Kontrollen. Das rechnungslegungsbezogene IKS umfasst sowohl präventive als auch aufdeckende Kontrollen; dazu gehören:

- IT-gestützte und manuelle Abstimmungen,
- die Funktionstrennung,
- das Vier-Augen-Prinzip,
- Monitoring-Kontrollen,
- allgemeine IT-Kontrollen wie z. B. Zugriffsregelungen in IT-Systemen und ein Veränderungs-Management.

Konzernweit haben wir ein standardisiertes Verfahren implementiert, um die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen IKS zu überwachen. Dieses Verfahren orientiert sich konsequent an den Risiken einer möglichen Fehlberichterstattung im Konzernabschluss: Zu Jahresbeginn werden unter Risikoaspekten Abschlusspositionen und rechnungslegungsbezogene Prozess-Schritte ausgewählt, die im Laufe des Jahres auf Wirksamkeit überprüft werden. Soweit Kontrollschwächen festgestellt werden, erfolgen eine Analyse und Bewertung insbesondere hinsichtlich der Auswirkungen auf den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht. Wesentliche Kontrollschwächen, deren Maßnahmenpläne zur Abarbeitung und der laufende Arbeitsfortschritt werden an den Vorstand bzw. zusätzlich an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der Deutschen Telekom AG berichtet. Um die hohe Qualität dieses rechnungslegungsbezogenen IKS zu sichern, ist die interne Revision über alle Stufen des Verfahrens hinweg eng mit einbezogen.

## SONSTIGE ANGABEN

### ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG GEMÄSS § 289a HGB

Die Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a HGB ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts. □

### SCHLUSSERLÄRUNG DES VORSTANDS ZUM BERICHT ÜBER BEZIEHUNGEN ZU VERBUNDENEN UNTERNEHMEN

Da die Bundesrepublik Deutschland als Anteilseigner der Deutschen Telekom AG mit ihrer Minderheitsbeteiligung aufgrund der durchschnittlichen Hauptversammlungspräsenz eine sichere Hauptversammlungsmehrheit repräsentiert, ist ein Abhängigkeitsverhältnis der Deutschen Telekom gegenüber der Bundesrepublik Deutschland nach § 17 Abs. 1 AktG begründet.

Ein Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrag der Deutschen Telekom mit der Bundesrepublik Deutschland besteht nicht. Der Vorstand der Deutschen Telekom AG hat daher gemäß § 312 AktG einen Abhängigkeitsbericht über Beziehungen der Gesellschaft zu verbundenen Unternehmen erstellt. Der Vorstand hat am Ende des Berichts folgende Erklärung abgegeben: „Der Vorstand erklärt, dass die Gesellschaft nach den Umständen, die dem Vorstand zu dem Zeitpunkt bekannt waren, zu dem die Rechtsgeschäfte vorgenommen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten hat. Maßnahmen im Interesse oder auf Veranlassung des herrschenden Unternehmens oder der mit ihm verbundenen Unternehmen sind nicht getroffen und auch nicht unterlassen worden.“

## RECHTLICHE KONZERNSTRUKTUR

Die Deutsche Telekom AG, Bonn, ist das Mutterunternehmen des Deutschen Telekom Konzerns. Ihre Aktien werden neben Frankfurt am Main auch an anderen Börsen gehandelt. □

### EIGENKAPITAL

**Jede Aktie gewährt eine Stimme.** Eingeschränkt sind diese Stimmrechte jedoch bei den eigenen Anteilen sowie bei der Deutschen Telekom wie eigene Anteile zuzurechnenden Aktien (per 31. Dezember 2015: insgesamt rund 20 MIO. Stück). Die sog. „Trust“ (Treuhänder)-Aktien (per 31. Dezember 2015: rund 19 MIO. Stück) stehen im Zusammenhang mit dem Erwerb von VoiceStream und Powertel (jetzt T-Mobile US) im Jahr 2001 und sind der Deutschen Telekom zum 31. Dezember 2015 wie eigene Anteile zuzurechnen. Was die an Trusts ausgegebenen Aktien betrifft, verzichtete der Treuhänder – solange die Trusts bestanden – auf Stimmrechte und Bezugsrechte sowie grundsätzlich auf Dividendenrechte. Die Trusts wurden Anfang des Jahres 2016 aufgelöst und die Trust-Aktien auf ein Depot der Deutschen Telekom AG überführt.

**Kapitalerhöhung.** Bei der für das Geschäftsjahr 2014 beschlossenen Dividende in Höhe von 0,50 € pro Aktie konnten die Aktionäre zwischen der Erfüllung des Dividendenanspruchs in bar oder dessen Umwandlung in Aktien der Deutschen Telekom AG wählen. Im Juni 2015 wurden Dividendenansprüche der Aktionäre der Deutschen Telekom AG in Höhe von 1,1 MRD. € für Aktien aus genehmigtem Kapital (Genehmigtes Kapital 2013) eingebracht und damit nicht zahlungswirksam substituiert. Dafür hat die Deutsche Telekom AG im Juni 2015 eine Kapitalerhöhung des Gezeichneten Kapitals in Höhe von 0,2 MRD. € gegen Einlage von Dividendenansprüchen durchgeführt. Die Kapitalrücklage hat sich in diesem Zusammenhang um 0,9 MRD. € erhöht. Die Anzahl der Aktien erhöhte sich um 71 080 623 Stück.

**Eigene Aktien.** Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 24. Mai 2012 ist der Vorstand ermächtigt, bis zum 23. Mai 2017 Aktien der Gesellschaft mit einem auf diese entfallenden Betrag am Grundkapital von insgesamt bis zu 1 106 257 715,20 € mit folgender Maßgabe zu erwerben: Auf die aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen Aktien zusammen mit anderen Aktien der Gesellschaft, welche die Gesellschaft bereits erworben hat und noch besitzt oder die ihr gemäß §§ 71d und 71e AktG zuzurechnen sind, entfallen zu keinem Zeitpunkt mehr als 10% des Grundkapitals der Gesellschaft. Ferner sind die Voraussetzungen des § 71 Abs. 2 Sätze 2 und 3 AktG zu beachten. Der Erwerb darf nicht zum Zweck des Handels in eigenen Aktien erfolgen. Die Ermächtigung kann ganz oder in Teilen ausgeübt werden. Der Erwerb kann innerhalb des Ermächtigungszeitraums bis zur Erreichung des maximalen Erwerbsumlums in Teiltranchen, verteilt auf verschiedene Erwerbszeitpunkte, erfolgen. Der Erwerb kann auch durch von der Deutschen Telekom AG im Sinn von § 17 AktG abhängige Konzernunternehmen oder durch Dritte für Rechnung der Deutschen Telekom AG oder für Rechnung von nach § 17 AktG abhängigen Konzernunternehmen der Deutschen Telekom AG durchgeführt werden. Der Erwerb erfolgt unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes (§ 53a AktG) über die Börse. Er kann stattdessen auch mittels eines an alle Aktionäre gerichteten öffentlichen Kauf- oder Aktientauschangebots erfolgen, bei dem, vorbehaltlich eines zugelassenen Ausschlusses des Andienungsrechts, der Gleichbehandlungsgrundsatz ebenfalls zu wahren ist.



Hinsichtlich der Angaben zur Zusammensetzung des Gezeichneten Kapitals sowie der direkten und indirekten Beteiligungen am Kapital gemäß § 289 Abs. 4 HGB wird auf Angabe 15 „Eigenkapital“ im Konzern-Anhang, SEITE 206 FF., verwiesen.



Die Erklärung ist auf der Internetseite der Deutschen Telekom ([www.telekom.com/289aHGB](http://www.telekom.com/289aHGB)) öffentlich zugänglich.



Die Aktien können zu einem oder mehreren Zwecken, die in der unter Tagesordnungspunkt 7 der Hauptversammlung vom 24. Mai 2012 beschlossenen Ermächtigung vorgesehen sind, verwendet werden. Die Aktien können auch für Zwecke, bei denen ein Bezugsrechtsausschluss vorgesehen ist, verwendet werden. Es besteht auch die Möglichkeit, die Aktien über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre zu veräußern oder einzuziehen. Die Aktien können auch dazu genutzt werden, sie aufgrund einer entsprechenden Entscheidung des Aufsichtsrats zur Erfüllung von Rechten von Mitgliedern des Vorstands auf Übertragung von Aktien der Deutschen Telekom AG zu verwenden, die der Aufsichtsrat diesen im Rahmen der Regelung der Vorstandsvergütung eingeräumt hat.

Der Vorstand ist gemäß dem Hauptversammlungsbeschluss vom 24. Mai 2012 ermächtigt, den Erwerb der eigenen Anteile auch unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten durchzuführen.

Aufgrund der vorstehend beschriebenen Ermächtigung durch die Hauptversammlung vom 24. Mai 2012 und einer entsprechenden Ermächtigung durch die Hauptversammlung vom 12. Mai 2011 wurden im Juni 2011 110 TSD. Aktien, im September 2011 206 TSD. Aktien und im Januar 2013 268 TSD. Aktien erworben. Das Gesamterwerbsvolumen betrug in den Geschäftsjahren 2011 und 2013 insgesamt 2 762 TSD. € bzw. 2 394 TSD. € (ohne Nebenkosten). Die Anzahl der eigenen Anteile erhöhte sich daraus um 316 TSD. Stück bzw. 268 TSD. Stück.

Im Geschäftsjahr 2015 hat die Deutsche Telekom von der Ermächtigung durch die Hauptversammlung vom 24. Mai 2012 Gebrauch gemacht. Der Vorstand hat am 29. September 2015 beschlossen, insgesamt 950 TSD. Stück Aktien zu erwerben. Am 30. September 2015 und 1. Oktober 2015 wurden im Rahmen dieser Ermächtigung Aktien mit einem Gesamterwerbsvolumen von 14 787 TSD. € (ohne Nebenkosten) erworben (durchschnittlicher Kaufpreis pro Aktie: 15,57 €). Auf die aufgrund des Aktienrückkaufs erfolgten Zugänge an eigenen Anteilen entfiel zum 31. Dezember 2015 ein Betrag des Grundkapitals von 2 432 TSD. €. Die Gewinnrücklagen verminderten sich daraus um 12 355 TSD. €.

Im Rahmen des Share Matching Plans erfolgten in den Geschäftsjahren 2012 und 2013 jeweils unentgeltliche Übertragungen von eigenen Aktien in Höhe von 2 TSD. Stück in Depots von berechtigten Teilnehmern. Weitere unentgeltliche Übertragungen von 90 TSD. Stück eigene Aktien erfolgten im Geschäftsjahr 2014.

Im Januar, Mai und Juni 2015 wurden darüber hinaus insgesamt 140 TSD. Stück eigene Aktien entnommen und unentgeltlich in Depots von berechtigten Teilnehmern des Share Matching Plans übertragen. Auf die im Berichtsjahr aufgrund der Übertragungen erfolgten Abgänge an eigenen Anteilen entfiel zum 31. Dezember 2015 insgesamt ein Betrag des Grundkapitals von 358 TSD. €. Die Gewinnrücklagen erhöhten sich daraus um 877 TSD. €.

Im November 2015 hat die Deutsche Telekom 1 882 TSD. Stück eigene Aktien aus ihrem Bestand verkauft. Der Veräußerungspreis betrug 31 274 TSD. € (ohne Nebenkosten). Der den rechnerischen Wert der Anteile übersteigende Betrag des Veräußerungserlöses von 26 457 TSD. € wurde in die Kapitalrücklage eingestellt. Der zugeflossene Veräußerungserlös wurde unter den flüssigen Mitteln der Deutschen Telekom AG ausgewiesen. Auf den im Berichtsjahr aufgrund der Veräußerung

erfolgten Abgang an eigenen Anteilen entfiel zum 31. Dezember 2015 ein Betrag des Grundkapitals von 4 817 TSD. €.

Im Zuge des Erwerbs der VoiceStream Wireless Corp., Bellevue, und der Powertel, Inc., Bellevue, im Jahr 2001 gab die Deutsche Telekom neue Aktien aus genehmigtem Kapital an einen Treuhänder aus, u. a. zugunsten von Inhabern von Optionsscheinen, Optionen und Umtauschrechten. Im Geschäftsjahr 2013 sind diese Options-, Umtausch- bzw. Wandlungsrechte vollständig ausgelaufen. Damit besteht keine weitere Verpflichtung des Treuhänders zur Erfüllung der Ansprüche gemäß dem Zweck der Hinterlegung. Die 18 517 TSD. Stück hinterlegten Aktien werden wie eigene Anteile nach § 272 Abs. 1a HGB bilanziert. Das Treuhandverhältnis wurde Anfang des Jahres 2016 beendet, und die hinterlegten Aktien wurden auf ein Depot der Deutschen Telekom AG überführt.

**Genehmigtes Kapital und bedingtes Kapital.** Der Vorstand ist durch Beschluss der Hauptversammlung vom 16. Mai 2013 ermächtigt, das Grundkapital in der Zeit bis zum 15. Mai 2018 mit Zustimmung des Aufsichtsrats um bis zu 2 176 000 000 € durch Ausgabe von bis zu 850 000 000 auf den Namen lautende Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen zu erhöhen. Die Ermächtigung kann vollständig oder ein- oder mehrmals in Teilbeträgen ausgenutzt werden. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen. Der Vorstand ist zudem ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre bei Kapitalerhöhungen gegen Sacheinlage auszuschließen, um neue Aktien im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen oder im Rahmen des Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen, einschließlich der Erhöhung bestehenden Anteilsbesitzes, oder anderen mit einem solchen Akquisitionsvorhaben im Zusammenhang stehenden einlagefähigen Wirtschaftsgütern, einschließlich Forderungen gegen die Gesellschaft, auszugeben. Der Vorstand ist darüber hinaus ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienaussgabe festzulegen (**Genehmigtes Kapital 2013**). Das Genehmigte Kapital 2013 beträgt nach den in den Geschäftsjahren 2014 und 2015 erfolgten Erhöhungen des Grundkapitals gegen Einlage von Dividendenansprüchen noch 1 777 979 476,48 €. Die Eintragung des verbliebenen Genehmigten Kapitals 2013 im Handelsregister erfolgte am 17. Juni 2015.

Das Grundkapital der Gesellschaft ist zum 31. Dezember 2015 um bis zu 1 100 000 000 €, eingeteilt in bis zu 429 687 500 Stückaktien, bedingt erhöht (**Bedingtes Kapital 2014**). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie

1. die Inhaber bzw. Gläubiger von Optionsschuldverschreibungen, Wandelschuldverschreibungen, Genussrechten und/oder Gewinnschuldverschreibungen (bzw. Kombinationen dieser Instrumente) mit Options- oder Wandlungsrechten, die von der Deutschen Telekom AG oder deren unmittelbaren oder mittelbaren Mehrheitsbeteiligungsgesellschaften aufgrund des Ermächtigungsbeschlusses der ordentlichen Hauptversammlung vom 15. Mai 2014 bis zum 14. Mai 2019 ausgegeben bzw. garantiert werden, von ihren Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch machen oder



52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

2. die aus von der Deutschen Telekom AG oder deren unmittelbaren oder mittelbaren Mehrheitsbeteiligungsgesellschaften aufgrund des Ermächtigungsbeschlusses der ordentlichen Hauptversammlung vom 15. Mai 2014 bis zum 14. Mai 2019 ausgegebenen oder garantierten Optionsschuldverschreibungen, Wandelschuldverschreibungen, Genussrechten und/oder Gewinnschuldverschreibungen (bzw. Kombinationen dieser Instrumente) Verpflichteten ihre Options- bzw. Wandlungspflicht erfüllen

und nicht andere Erfüllungsformen eingesetzt werden. Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres an, in dem sie durch Ausübung von Options- oder Wandlungsrechten oder durch Erfüllung von Options- bzw. Wandlungspflichten entstehen, am Gewinn teil. Der Aufsichtsrat ist ermächtigt, § 5 Abs. 3 der Satzung entsprechend der jeweiligen Inanspruchnahme des bedingten Kapitals und nach Ablauf sämtlicher Options- bzw. Wandlungsfristen zu ändern.

#### WESENTLICHE VEREINBARUNGEN UNTER DER BEDINGUNG EINES KONTROLLWECHSELS (CHANGE OF CONTROL)

Die wesentlichen Vereinbarungen der Deutschen Telekom AG, die eine Klausel für den Fall einer Übernahme (Change of Control) der Deutschen Telekom AG enthalten, betreffen hauptsächlich bilaterale Kreditfazilitäten sowie mehrere Darlehensverträge. Im Übernahmefall haben die jeweiligen Kreditgeber das Recht, die Fazilität zu kündigen und ggf. fällig zu stellen bzw. die Rückzahlung der Darlehen zu verlangen. Dabei wird eine Übernahme angenommen, wenn ein Dritter die Kontrolle über die Deutsche Telekom AG erlangt; dies kann auch eine gemeinschaftlich handelnde Gruppe sein.


Ferner haben die anderen Konsortialpartner von Toll Collect (Daimler Financial Services AG und Cofiroute S. A.) eine Call Option für den Fall, dass ein Wechsel in der Eigentümerstruktur der Deutschen Telekom AG dadurch eintritt, dass mehr als 50% des Aktienkapitals oder der Stimmrechte von einem neuen Gesellschafter gehalten werden, die er zuvor nicht besaß, und die anderen Konsortialpartner diesem Wechsel nicht zugestimmt haben.

Der griechische Staat kann alle Anteile der Deutschen Telekom AG an der griechischen Hellenic Telecommunications Organization S. A., Athen, Griechenland (OTE), von der Deutschen Telekom AG erwerben oder verlangen, dass sie an einen von ihm benannten Dritten übertragen werden, wenn die Deutsche Telekom AG von einem Unternehmen übernommen werden sollte, das kein Telekommunikationsunternehmen aus der Europäischen Union oder den USA mit ähnlicher Größe und vergleichbarem Ansehen wie die Deutsche Telekom AG ist. Eine Übernahme in diesem Sinne liegt vor, wenn eine oder mehrere Personen – mit Ausnahme der Bundesrepublik Deutschland – direkt oder indirekt 35% der Stimmrechte an der Deutschen Telekom AG erwerben.

Bei der Gründung des Joint Ventures EE in Großbritannien haben die Deutsche Telekom AG und France Télécom S. A. im Joint Venture Agreement vereinbart, dass die France Télécom – für den Fall, dass die Deutsche Telekom unter den beherrschenden Einfluss eines Dritten gelangt – für die Dauer eines Jahres von sämtlichen den Gesellschaftern im Hinblick auf eine Übertragung ihrer Anteile auferlegten Restriktionen befreit ist. Eine Übertragung von Anteilen an Wettbewerber ist aber auch in diesem Fall untersagt. Mit dem Vollzug der Veräußerung der Anteile am Joint Venture EE an die BT Group plc. am 29. Januar 2016 entfielen diese vertraglichen Restriktionen.

Im Rahmen der Gründung des Einkaufs-Joint Ventures BuyIn in Belgien haben die Deutsche Telekom AG und France Télécom S. A./Atlas Services Belgium S. A. (eine Tochter der France Télécom S. A.) im Master Agreement vereinbart, dass, falls die Deutsche Telekom oder France Télécom unter den beherrschenden Einfluss eines Dritten gelangt bzw. ein nicht vollständig zum France Télécom Konzern gehörender Dritter Anteile an Atlas Services Belgium S. A. erwirbt, der jeweils andere Vertragspartner (France Télécom und Atlas Services Belgium nur gemeinschaftlich) das Master Agreement mit sofortiger Wirkung kündigen kann.

#### KONSOLIDIERUNGSKREISVERÄNDERUNGEN

Im Konzernabschluss der Deutschen Telekom werden 64 inländische und 190 ausländische Tochterunternehmen vollkonsolidiert (31. Dezember 2014: 56 und 197). Zusätzlich werden 14 assoziierte Unternehmen (31. Dezember 2014: 13) und 8 Gemeinschaftsunternehmen (31. Dezember 2014: 6) nach der Equity-Methode einbezogen. 

#### UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE

Im Geschäftsjahr 2015 hat die Deutsche Telekom keine wesentlichen Unternehmenszusammenschlüsse getätigt.

#### VERGÜTUNGSBERICHT

Der Vergütungsbericht erläutert das der Vorstandsvergütung zugrunde liegende Vergütungssystem sowie die Höhe der individuellen Vergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder. Innerhalb des Vergütungsberichts sind die Anforderungen des Handelsgesetzbuchs unter Berücksichtigung der Regelungen des Deutschen Rechnungslegungs-Standards Nr. 17 (DRS 17), die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) und der International Financial Reporting Standards (IFRS) berücksichtigt worden.

**Veränderungen im Vorstand und Vertragsverlängerungen.** Mit Beschluss des Aufsichtsrats vom 25. Februar 2015 übernahm Dr. Christian P. Illek das Amt des Personalvorstands und Arbeitsdirektors seit dem 1. April 2015. Das Vorstandsmandat von Claudia Nemat hat der Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 16. Dezember 2015 beginnend ab dem 1. Oktober 2016 um weitere fünf Jahre verlängert.

#### VERGÜTUNG DES VORSTANDS

**Grundlagen der Vorstandsvergütung.** Der Aufsichtsrat hat am 24. Februar 2010 ein neues System zur Vergütung der Vorstandsmitglieder beschlossen. Umgesetzt wurden dabei die seit dem 5. August 2009 geltenden Regelungen des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG). Die Hauptversammlung der Deutschen Telekom AG vom 3. Mai 2010 billigte dieses neue System. Die Vergütung der Vorstandsmitglieder setzt sich aus verschiedenen Bestandteilen zusammen. Die Mitglieder des Vorstands haben auf Basis der mit ihnen geschlossenen Dienstverträge einen Anspruch auf ein jährliches festes Jahresgehalt, eine jährliche variable Erfolgsvergütung (Variable I), eine langfristig ausgelegte variable Vergütungskomponente (Variable II) sowie Anspruch auf Nebenleistungen und auf Anwartschaften aus einer betrieblichen Pensionszusage. Der Aufsichtsrat legt die Struktur des Vergütungssystems für den Vorstand fest. Diese Struktur und die Angemessenheit der Vergütung überprüft er regelmäßig.

Die wesentlichen Tochterunternehmen der Deutschen Telekom AG werden im Kapitel „Grundlagen und Methoden“ unter „Wesentliche Tochterunternehmen“ im Konzern-Anhang, **SEITE 178 F.**, aufgeführt.

Das feste Jahresgehalt ist bei allen Vorstandsmitgliedern gemäß den aktienrechtlichen Anforderungen unter Beachtung der marktüblichen Vergütungen festgelegt. Es ist sichergestellt, dass die Vorstandsvergütung auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist und die variablen Vergütungsbestandteile eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben.

Der Aufsichtsrat kann zudem nach seinem pflichtgemäßen Ermessen außerordentliche Leistungen einzelner oder aller Vorstandsmitglieder in Form einer besonderen Erfolgeprämie vergüten.

In markt- und konzernüblicher Weise gewährt die Gesellschaft allen Mitgliedern des Vorstands aus ihren Vorstandsverträgen weitere Leistungen, die zum Teil als geldwerte Vorteile angesehen und entsprechend versteuert werden, so v. a. die Überlassung eines Geschäftsfahrzeugs sowie die Gewährung von Unfallversicherungs- und Haftpflichtschutz und Leistungen im Rahmen einer doppelten Haushaltsführung.

Nebentätigkeiten sind grundsätzlich genehmigungspflichtig. Die Übernahme von Management- und Aufsichtsratsfunktionen in Konzerngesellschaften erfolgt grundsätzlich unentgeltlich.

Bei einer vorübergehenden Arbeitsunfähigkeit, die durch Krankheit, Unfall oder aus einem anderen nicht durch das jeweilige Vorstandsmitglied zu vertretenden Grund eintritt, wird die feste Grundvergütung weitergewährt; variable Vergütungsansprüche werden bei einer ununterbrochenen krankheitsbedingten Abwesenheit von größer einem Monat anteilsmäßig entsprechend der ununterbrochenen Abwesenheit gekürzt. Die Fortzahlung der Vergütung endet spätestens nach einer ununterbrochenen Abwesenheit von sechs Monaten bzw. maximal nach einem Zeitraum von bis zu drei Monaten nach dem Ende des Monats, in dem eine dauernde Arbeitsunfähigkeit des Vorstandsmitglieds festgestellt worden ist.

#### Variable Erfolgsvergütung

Die variable Vergütung der Mitglieder des Vorstands unterteilt sich in die Variablen I und II. Die Variable I enthält sowohl kurzfristige als auch langfristig angelegte Komponenten, die in der Realisierung des Budgets in konkreten Zielgrößen sowie der Umsetzung der Strategie und dem Handeln im Einklang mit dem Konzernleitbild bestehen. Die Variable II ist ausschließlich langfristig orientiert. So ist sichergestellt, dass im Rahmen der variablen Vergütung eine Ausrichtung auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung erfolgt und eine überwiegend langfristige Anreizwirkung besteht. Die variablen Vergütungsbestandteile enthalten eindeutige betragsmäßige Höchstgrenzen, und auch die Vergütungshöhe insgesamt wurde betragsmäßig begrenzt.

**Variable I.** Die jährliche variable Vergütung der Vorstandsmitglieder bestimmt sich nach dem Grad der Erreichung der vom Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG zu Beginn des Geschäftsjahres jedem Mitglied des Vorstands erteilten Zielvorgabe. Die Zielvorgabe setzt sich dabei aus Konzernzielen (50%) für Umsatz, unbereinigtes EBITDA und Free Cashflow sowie Individualzielen der einzelnen Vorstandsmitglieder zusammen. Die Individualziele bestehen aus den auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg ausgerichteten Zielen zur Umsetzung der Strategie (30%) sowie dem Handeln im Einklang mit dem Konzernleitbild (Value Adherence) in Höhe von 20%. Die Zielvereinbarung und Zielerreichung für das jeweilige Geschäftsjahr werden vom Aufsichtsratsplenum festgelegt. Eine Übererfüllung der Zielvorgaben wird linear abgebildet und

ist auf 150% des Zusagebetrags begrenzt. Darüber hinausgehende Zielerreichungsgrade bleiben unberücksichtigt. Zur darüber hinausgehenden Sicherstellung der langfristigen Anreizwirkung und der Ausrichtung auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ist ein Betrag von einem Drittel der jährlich durch das Aufsichtsratsplenum festgesetzten Variablen in Aktien der Deutschen Telekom AG zu investieren; diese sind über einen Zeitraum von mindestens vier Jahren vom jeweiligen Vorstandsmitglied zu halten.

**Variable II.** Die ausschließlich langfristig angelegte Variable II wird an der Erfüllung von vier gleich gewichteten Erfolgsparametern (Return On Capital Employed (ROCE), bereinigtes Ergebnis je Aktie, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit) gemessen. Jeder Parameter beeinflusst ein Viertel des Auslobungsbetrags. Eine Übererfüllung der Zielvorgaben wird linear abgebildet und ist auf 150% des Auslobungsbetrags begrenzt. Der Bemessungszeitraum beträgt vier Jahre. Die Messung erfolgt über die durchschnittliche Zielerreichung der vier zum Zeitpunkt der Zusage geplanten Jahre. Der Auslobungsbetrag wird entkoppelt von anderen Vergütungsbestandteilen und individuell pro Vorstandsmitglied festgelegt.

Im Geschäftsjahr 2015 wurden den Vorstandsmitgliedern die folgenden absoluten Nominalbeträge im Falle einer 100%-Zielerreichung zugesagt:

T 049

in €

	Tranche 2015	Tranche 2014
Reinhard Clemens	650 000	650 000
Niek Jan van Damme	644 000	640 083
Thomas Dannenfeldt	550 000	550 000
Timotheus Höttges	1 342 000	1 092 000
Dr. Christian P. Illek (seit 1. April 2015)	515 625	-
Dr. Thomas Kremer	550 000	550 000
Claudia Nemat	675 000	675 000

**Angaben zum Share Matching Plan.** Im Geschäftsjahr 2015 sind die Vorstandsmitglieder wie bereits vorab beschrieben vertraglich dazu verpflichtet, ein Drittel der Variablen I in Aktien der Deutschen Telekom AG zu investieren. Die Deutsche Telekom AG wird für jede im Rahmen des oben beschriebenen Eigeninvestments des Vorstands erworbene Aktie nach Ablauf der vierjährigen Haltefrist eine zusätzliche Aktie gewähren (Share Matching Plan), sofern die Vorstandsbestellung noch andauert.

In Anwendung der Vorschriften DRS 17 und IFRS 2 sind neben dem Gesamtaufwand aus aktienbasierter Vergütung aus Matching Shares im Geschäftsjahr 2015 und dem beizulegenden Zeitwert der Matching Shares zum Zeitpunkt der Gewährung auch die Anzahl der bestehenden Anrechte auf Matching Shares und deren Entwicklung im aktuellen Geschäftsjahr darzustellen.

Der in der TABELLE 050 dargestellte beizulegende Zeitwert der Matching Shares zum Zeitpunkt der Gewährung stellt keinen Gehaltszufluss des Jahres 2015 für Vorstandsmitglieder dar. Es handelt sich hierbei um einen ermittelten kalkulatorischen Wert der Matching Shares-Anrechte, der nach einschlägigen Rechnungslegungsgrundsätzen ermittelt wurde. Der beizulegende Zeitwert entspricht dabei dem Aktienkurs zum Zeitpunkt der Gewährung abzüglich eines erwarteten Dividendenabschlags.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

Die folgende TABELLE 050 basiert dabei auf einer erwarteten Zielerreichung für das Geschäftsjahr 2015 und damit einer geschätzten Höhe des vom jeweiligen Vorstand zu leistenden Eigeninvestments, welches Anrechte auf Matching Shares begründet. Die für das Geschäftsjahr 2015 finale Anzahl von Anrechten auf Matching Shares kann gegenüber den hier verwendeten geschätzten Werten höher oder niedriger ausfallen.

Der in den Geschäftsjahren 2014 und 2015 gemäß IFRS 2 zu erfassende Gesamtaufwand aus aktienbasierter Vergütung für Anrechte auf Matching Shares der Jahre 2010 bis 2015 ist in den letzten beiden Spalten der TABELLE 050 enthalten.

T 050

	Anzahl der seit 2010 insgesamt gewährten Anrechte auf Matching Shares zum Beginn des Geschäftsjahres in Stück	Anzahl der in 2015 neu gewährten Anrechte auf Matching Shares in Stück	Anzahl der in 2015 übertragenen Aktien im Rahmen des Share Matching Plans in Stück	Beizulegende Zeitwerte der Anrechte auf Matching Shares zum Zeitpunkt der Gewährung in €	Kumulierter Gesamtaufwand aktienbasierte Vergütung im Jahr 2015 aus Matching Shares der Jahre 2011 bis 2015 in €	Kumulierter Gesamtaufwand aktienbasierte Vergütung im Jahr 2014 aus Matching Shares der Jahre 2010 bis 2014 in €
Reinhard Clemens	127 282	13 710	22 133	190 015	161 823	186 836
Niek Jan van Damme	117 804	13 586	17 908	188 309	155 728	169 408
Thomas Dannenfeldt	12 649	11 603	0	160 823	69 482	54 916
Timotheus Höttges	164 420	28 312	24 914	392 408	235 655	222 952
Dr. Christian P. Illek (seit 1. April 2015)	-	8 152	-	121 621	24 409	-
Dr. Thomas Kremer	42 708	11 603	0	160 823	86 360	57 619
Claudia Nemat	71 269	14 241	0	197 373	136 066	97 441

Bis zum 31. Dezember 2015 hat die Deutsche Telekom insgesamt 565 596 Stück Aktien für Zwecke der Ausgabe von Matching Shares an Vorstandsmitglieder im Rahmen des Share Matching Plans erworben. 2015 wurden erneut Matching Shares an einzelne Vorstandsmitglieder übertragen. Die Gesamtsumme der im Jahr 2015 an Vorstandsmitglieder übertragenen Aktien beträgt 64 955 Stück (2014: 89 518 Stück).

**Regelungen für den Fall der Beendigung der Vorstandstätigkeit.** In Vorstandsverträgen, die seit dem Geschäftsjahr 2009 abgeschlossen worden sind, ist für den Fall der vorzeitigen Beendigung ohne wichtigen Grund eine Ausgleichszahlung vorgesehen, deren Höhe entsprechend den Regelungen des Deutschen Corporate Governance Kodex auf maximal zwei Jahresvergütungen begrenzt ist (Abfindungs-Cap) und die nicht höher als die Vergütung für die Restlaufzeit des Anstellungsvertrags sein darf.

Die Vorstandsverträge der Deutschen Telekom AG enthalten keine Zusagen für Leistungen aus Anlass der Beendigung der Vorstandstätigkeit infolge eines Kontrollwechsels.

Die Verträge der Vorstandsmitglieder sehen grundsätzlich ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot vor. Den Mitgliedern des Vorstands ist es danach vertraglich untersagt, während der Dauer von einem Jahr nach Ausscheiden Leistungen an oder für einen Wettbewerber zu erbringen. Hierfür erhalten sie als Karenzentschädigung entweder eine Zahlung in Höhe von 50% des letzten festen Jahresgehalts und 50% der letzten Variablen I auf Basis einer Zielerreichung von 100% oder 100% des letzten festen Jahresgehalts.

### Betriebliche Altersversorgung

**Betriebliche Altersversorgung (Altzusage).** Die Mitglieder des Vorstands haben eine Zusage auf eine betriebliche Altersversorgung. Die betriebliche Altersversorgung steht in einem direkten Verhältnis zum individuellen Jahresgehalt. Die Vorstandsmitglieder erhalten im Versorgungsfall pro abgeleistetem Dienstjahr einen festgelegten Prozentsatz des letzten festen Jahresgehalts vor Eintritt des Versorgungsfalls als betriebliche Altersversorgung. Die Zusageform besteht in einem lebenslangen Ruhegeld ab Vollendung des 62. Lebensjahres bzw. einem vorgezogenen Ruhegeld mit Vollendung des 60. Lebensjahres. Für den Fall des vorgezogenen Ruhegelds werden jedoch entsprechende versicherungsmathematische Abschläge durchgeführt. Die Höhe des betrieblichen Ruhegelds berechnet sich durch Multiplikation eines Basisprozentsatzes von 5% mit der Anzahl der in Jahren abgeleisteten Vorstandsdienstzeiten. Nach zehn Jahren Dienstzeit wäre somit das maximale Versorgungsniveau von 50% der letzten fixen Jahresvergütung erreicht.

Die zu leistenden Versorgungszahlungen werden jährlich dynamisiert. Dabei beträgt der verwendete Steigerungsprozentsatz 1%. Darüber hinaus enthalten die Versorgungsvereinbarungen Regelungen zur Hinterbliebenenversorgung in Form von Witwen- und Waisenrentenansprüchen. Dabei kann der Anspruch auf Witwenrenten in speziell geregelten Sonderfällen ausgeschlossen sein. Anrechnungstatbestände sind in den Versorgungszusagen marktüblich geregelt. Im Fall einer dauernden Arbeitsunfähigkeit (Invalidität) wird jeweils die Dienstzeit bis zum Ende der laufenden Bestellperiode für die Berechnung der Versorgung zugrunde gelegt.

**Betriebliche Altersversorgung (Neuzusage).** Für alle Vorstandsmitglieder mit einer Neuzusage auf betriebliche Altersversorgung wird eine beitragsbasierte Zusage in Form eines Einmalkapitals im Versorgungsfall erteilt. Für jedes abgeleistete Dienstjahr wird dem Vorstandsmitglied ein Beitrag auf einem Versorgungskonto gutgeschrieben, welches mit einer marktüblichen Verzinsung hinterlegt ist. Die Zuführung des jährlichen Beitrags erfolgt nicht liquiditätswirksam. Der Liquiditätsabfluss entsteht erst mit Eintritt des Versorgungsfalls. Der Versorgungsfall tritt grundsätzlich mit dem vollendeten 62. Lebensjahr ein. Für vor dem 31. Dezember 2011 abgeschlossene Versorgungsvereinbarungen besteht die Möglichkeit, ein vorgezogenes Ruhegeld ab dem vollendeten 60. Lebensjahr gegen entsprechende versicherungsmathematische Abschläge zu beziehen. Die Höhe des jährlich bereitzustellenden Beitrags wird individualisiert und entkoppelt von anderen Vergütungsbestandteilen vorgenommen. Bei der exakten Festlegung des Beitrags erfolgt eine Orientierung an Unternehmen gleicher Größenordnung, die einen angemessenen Vergleichsmaßstab darstellen und die ebenfalls eine beitragsbasierte Versorgungszusage anbieten.

Darüber hinaus enthalten die Versorgungsvereinbarungen Regelungen zur Hinterbliebenenversorgung in Form von Witwen- und Waisenansprüchen. Im Fall einer dauernden Arbeitsunfähigkeit (Invalidität) erwirbt der Berechtigte ebenfalls Anspruch auf das Versorgungsguthaben.

In der folgenden TABELLE 051 sind der Dienstzeitaufwand und die Defined Benefit Obligation für jedes Vorstandsmitglied dargestellt:

T 051

in €

	Barwert der Pensionsverpflichtung (DBO)		Dienstzeitaufwand 2014	Barwert der Pensionsverpflichtung (DBO)	
	Dienstzeitaufwand 2015	31.12.2015		31.12.2014	
Reinhard Clemens	779 940	5 829 077	599 763	5 427 515	
Niek Jan van Damme	312 100	2 445 816	288 661	2 129 080	
Thomas Dannenfeldt	288 525	573 411	246 151	293 973	
Timotheus Höttges	1 096 569	9 138 086	818 212	8 695 342	
Dr. Christian P. Illek (seit 1. April 2015)	204 741	204 741	-	-	
Dr. Thomas Kremer	254 966	965 594	243 743	703 470	
Claudia Nemat	296 866	1 344 197	247 026	1 069 351	

Im Rahmen der Regelungen der neuen betrieblichen Altersversorgung wurden Niek Jan van Damme 290 000 € als Jahresbeitrag zugesagt. Die Beiträge für Thomas Dannenfeldt, Dr. Christian P. Illek, Dr. Thomas Kremer und Claudia Nemat betragen jeweils 250 000 € pro abgeleisteten Dienstjahr.

Der aus der betrieblichen Altersversorgung resultierende Pensionsaufwand wird durch die Angabe des Dienstzeitaufwands dargestellt.

**Vorstandsvergütung für das Geschäftsjahr 2015.** Unter Zugrundelegung der rechtlichen und sonstigen Vorgaben werden im Folgenden die Bezüge der Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2015 mit insgesamt 17,6 Mio. € (2014: 13,9 Mio. €) ausgewiesen.

Diese beinhalten für Vorstandsmitglieder das feste Jahresgehalt sowie sonstige Leistungen, geldwerte Vorteile und Sachbezüge, die kurzfristige variable Vergütung (Variable I), sowie sofern vorhanden eine außerordentliche Erfolgstantieme sowie einen einmaligen Sign-On-Bonus, vollständig erdiente Tranchen der langfristigen variablen Vergütung (Variable II) und den beizulegenden Zeitwert der Matching Shares. Dieser wurde auf Basis der zum Zeitpunkt der Gewährung geschätzten Höhe der Variablen I und einer daraus resultierenden Anzahl von Anrechten auf Matching Shares berechnet.

Das feste Jahresgehalt, die sonstigen Bezüge und ein einmaliger Sign-On-Bonus sind vollständig erfolgsunabhängig.

**Gesamtbezüge.** Die Vergütung des Vorstands ergibt sich im Einzelnen aus der nachfolgenden TABELLE 052:

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

T 052

in €

		Erfolgsunabhängige Vergütung		Erfolgsabhängige Vergütung			Gesamtvergütung
		Festes Jahresgehalt	Sonstige Bezüge	Kurzfristige variable Vergütung	Langfristige variable Erfolgsvergütung (Variable II)	Langfristige variable Erfolgsvergütung (beizulegender Zeitwert Matching Shares)	
Reinhard Clemens	2015	840 000	17 914	780 650	578 500	190 015	2 407 079
	2014	840 000	17 350	714 350	429 000	186 512	2 187 212
Niek Jan van Damme	2015	850 000	30 333	791 476	489 500	188 309	2 349 618
	2014	850 000	26 758	708 760	363 000	180 295	2 128 813
Thomas Dannenfeldt	2015	700 000	25 040	693 550	-	160 823	1 579 413
	2014	700 000	22 433	641 300	-	157 817	1 521 550
Timotheus Höttges	2015	1 450 000	67 166	1 753 994	578 500	392 408	4 242 068
	2014	1 450 000	22 359	1 307 124	429 000	313 339	3 521 822
Dr. Christian P. Illek (seit 1. April 2015)	2015 <sup>a</sup>	525 000	1 226 828	495 413	-	121 621	2 368 862
	2014	-	-	-	-	-	-
Dr. Thomas Kremer	2015	700 000	62 854	665 500	438 510	160 823	2 027 687
	2014	700 000	60 983	856 650	234 438	157 817	2 009 888
Claudia Nemat	2015	900 000	69 704	810 675	600 750	197 373	2 578 502
	2014	900 000	65 900	764 775	361 969	193 685	2 286 329
	2015	5 965 000	1 499 839	5 991 258	2 685 760	1 411 372	17 553 229
	2014 <sup>b</sup>	5 440 000	215 783	4 992 959	1 817 407	1 189 465	13 655 614

<sup>a</sup>Die sonstigen Bezüge von Dr. Christian P. Illek enthalten eine einmalige Zahlung von 1,2 Mio. € als Sign-On-Bonus.

<sup>b</sup>Bezüge von Vorständen, die im Verlauf des Jahres 2014 das Unternehmen verlassen haben, sind in der Tabelle nicht mehr enthalten.

Für die in der Spalte langfristige variable Erfolgsvergütung (Variable II) ausgewiesenen Beträge wurde den berechtigten Vorstandsmitgliedern im Geschäftsjahr 2012 eine entsprechende Zusage erteilt. Aufgrund des Eintritts in die bereits laufende Plantranche der Variablen II erfolgte die zeitanteilige Zusage für Dr. Thomas Kremer ebenfalls im Jahr 2012.

Dr. Christian P. Illek erhielt mit seinem Antritt im April 2015 eine einmalige Sonderzahlung in Höhe von 1,2 Mio. €. Mit dieser Sonderzahlung sollen nachgewiesene Verluste von Aktienrechten seines Vorarbeitgebers entschädigt werden. Gleichzeitig wurde Dr. Christian P. Illek verpflichtet, den Nettoauszahlungsbetrag dieser Sonderzahlung in Aktien der Deutschen Telekom AG zu investieren, die mit einer zeitlich gestaffelten Veräußerungssperre belegt worden sind. Dr. Christian P. Illek ist der Verpflichtung, Aktien der Deutschen Telekom AG zu erwerben, im Mai 2015 nachgekommen.

Kein Mitglied des Vorstands hat im abgelaufenen Geschäftsjahr Leistungen oder entsprechende Zusagen von einem Dritten im Hinblick auf seine oder ihre Tätigkeit als Vorstandsmitglied erhalten.

**Frühere Mitglieder des Vorstands.** Für Leistungen und Ansprüche früherer und während des Geschäftsjahres ausgeschiedener Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene sind 7,1 Mio. € (2014: 9,2 Mio. €) als Gesamtbezüge zugeflossen.

Für laufende Pensionen und Anwartschaften auf Pensionen wurden für diesen Personenkreis sowie deren Hinterbliebene 188,1 Mio. € (31. Dezember 2014: 196,9 Mio. €) als Rückstellungen (Bewertung nach IAS 19) passiviert.

**Sonstiges.** Die Gesellschaft hat keine Vorschüsse und Kredite an Vorstandsmitglieder bzw. ehemalige Vorstandsmitglieder gewährt. Ebenso wurden keine Haftungsverhältnisse zugunsten dieses Personenkreises eingegangen.

#### Tabellendarstellung gemäß den Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex

Die folgenden Darstellungen erfolgen anhand der vom Deutschen Corporate Governance Kodex empfohlenen Mustertabellen 1 und 2, die den Gesamtbetrag, der für das Berichtsjahr gewährten sowie der zugeflossenen Vergütungsbestandteile abbilden.



## Gewährte Zuwendungen für das Berichtsjahr

T 053

## Vorstandsvergütung

in €

	Timotheus Höttges			
	Funktion: Vorstandsvorsitzender (CEO) seit dem 01.01.2014			
	2014	2015	2015 (min.)	2015 (max.)
Festvergütung	1 450 000	1 450 000	1 450 000	1 450 000
Nebenleistungen	22 359	67 166	67 166	67 166
<b>Summe jährliche feste Vergütung</b>	<b>1 472 359</b>	<b>1 517 166</b>	<b>1 517 166</b>	<b>1 517 166</b>
Einjährige variable Vergütung	1 092 000	1 342 000	0	2 013 000
<b>Mehrfährige variable Vergütung</b>	<b>1 405 339</b>	<b>1 734 408</b>	<b>0</b>	<b>4 026 000</b>
davon: Variable II 2014 (4 Jahre Laufzeit)	1 092 000			
davon: Variable II 2015 (4 Jahre Laufzeit)		1 342 000	0	2 013 000
davon: Share Matching Plan 2014 (4 Jahre Laufzeit)	313 339			
davon: Share Matching Plan 2015 (4 Jahre Laufzeit)		392 408	0	2 013 000
<b>Summe</b>	<b>3 969 698</b>	<b>4 593 574</b>	<b>1 517 166</b>	<b>7 556 166</b>
Versorgungsaufwand	818 212	1 096 569	1 096 569	1 096 569
<b>GESAMTVERGÜTUNG</b>	<b>4 787 910</b>	<b>5 690 143</b>	<b>2 613 735</b>	<b>8 652 735</b>

	Dr. Christian P. Illek			
	Funktion: Personal seit dem 01.04.2015			
	2014	2015	2015 (min.)	2015 (max.)
Festvergütung	-	525 000	525 000	525 000
Nebenleistungen	-	1 226 828	1 226 828	1 266 828
<b>Summe jährliche feste Vergütung</b>	<b>-</b>	<b>1 751 828</b>	<b>1 751 828</b>	<b>1 791 828</b>
Einjährige variable Vergütung	-	412 500	0	618 750
<b>Mehrfährige variable Vergütung</b>	<b>-</b>	<b>637 246</b>	<b>0</b>	<b>1 392 188</b>
davon: Variable II 2014 (4 Jahre Laufzeit)				
davon: Variable II 2015 (4 Jahre Laufzeit)		515 625	0	773 438
davon: Share Matching Plan 2014 (4 Jahre Laufzeit)				
davon: Share Matching Plan 2015 (4 Jahre Laufzeit)		121 621	0	618 750
<b>Summe</b>	<b>-</b>	<b>2 801 574</b>	<b>1 751 828</b>	<b>3 802 766</b>
Versorgungsaufwand	-	204 741	204 741	204 741
<b>GESAMTVERGÜTUNG</b>	<b>-</b>	<b>3 006 315</b>	<b>1 956 569</b>	<b>4 007 507</b>

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

Reinhard Clemens				Niek Jan van Damme				Thomas Dannenfeldt			
Funktion: T-Systems seit dem 01.12.2007				Funktion: Deutschland seit dem 01.03.2009				Funktion: Finanzen (CFO) seit dem 01.01.2014			
2014	2015	2015 (min.)	2015 (max.)	2014	2015	2015 (min.)	2015 (max.)	2014	2015	2015 (min.)	2015 (max.)
840 000	840 000	840 000	840 000	850 000	850 000	850 000	850 000	700 000	700 000	700 000	700 000
17 350	17 914	17 914	17 914	26 758	30 333	30 333	30 333	22 433	25 040	25 040	25 040
<b>857 350</b>	<b>857 914</b>	<b>857 914</b>	<b>857 914</b>	<b>876 758</b>	<b>880 333</b>	<b>880 333</b>	<b>880 333</b>	<b>722 433</b>	<b>725 040</b>	<b>725 040</b>	<b>725 040</b>
650 000	650 000	0	975 000	628 333	644 000	0	966 000	550 000	550 000	0	825 000
<b>836 512</b>	<b>840 015</b>	<b>0</b>	<b>1 950 000</b>	<b>820 378</b>	<b>832 309</b>	<b>0</b>	<b>1 932 000</b>	<b>707 817</b>	<b>710 823</b>	<b>0</b>	<b>1 650 000</b>
650 000				640 083				550 000			
	650 000	0	975 000		644 000	0	966 000		550 000	0	825 000
186 512				180 295				157 817			
	190 015	0	975 000		188 309	0	966 000		160 823	0	825 000
<b>2 343 862</b>	<b>2 347 929</b>	<b>857 914</b>	<b>3 782 914</b>	<b>2 325 469</b>	<b>2 356 642</b>	<b>880 333</b>	<b>3 778 333</b>	<b>1 980 250</b>	<b>1 985 863</b>	<b>725 040</b>	<b>3 200 040</b>
599 763	779 940	779 940	779 940	288 661	312 100	312 100	312 100	246 151	288 525	288 525	288 525
<b>2 943 625</b>	<b>3 127 869</b>	<b>1 637 854</b>	<b>4 562 854</b>	<b>2 614 130</b>	<b>2 668 742</b>	<b>1 192 433</b>	<b>4 090 433</b>	<b>2 226 401</b>	<b>2 274 388</b>	<b>1 013 565</b>	<b>3 488 565</b>

Dr. Thomas Kremer				Claudia Nemat			
Funktion: Datenschutz, Recht und Compliance seit dem 01.06.2012				Funktion: Europa und Technik seit dem 01.10.2011			
2014	2015	2015 (min.)	2015 (max.)	2014	2015	2015 (min.)	2015 (max.)
700 000	700 000	700 000	700 000	900 000	900 000	900 000	900 000
60 983	62 854	62 854	62 854	65 900	69 704	69 704	69 704
<b>760 983</b>	<b>762 854</b>	<b>762 854</b>	<b>762 854</b>	<b>965 900</b>	<b>969 704</b>	<b>969 704</b>	<b>969 704</b>
550 000	550 000	0	825 000	675 000	675 000	0	1 012 500
<b>707 817</b>	<b>710 823</b>	<b>0</b>	<b>1 650 000</b>	<b>868 685</b>	<b>872 373</b>	<b>0</b>	<b>2 025 000</b>
550 000				675 000			
	550 000	0	825 000		675 000	0	1 012 500
157 817				193 685			
	160 823	0	825 000		197 373	0	1 012 500
<b>2 018 800</b>	<b>2 023 677</b>	<b>762 854</b>	<b>3 237 854</b>	<b>2 509 585</b>	<b>2 517 077</b>	<b>969 704</b>	<b>4 007 204</b>
243 743	254 966	254 966	254 966	247 026	296 866	296 866	296 866
<b>2 262 543</b>	<b>2 278 643</b>	<b>1 017 820</b>	<b>3 492 820</b>	<b>2 756 611</b>	<b>2 813 943</b>	<b>1 266 570</b>	<b>4 304 070</b>

### Zugeflossene Zuwendungen für das Berichtsjahr

In Abweichung zu der bereits dargestellten Gewährungstabelle werden in dieser Tabelle nicht die Zielwerte für die kurz- und langfristigen variablen Vergütungsbestandteile ausgewiesen, sondern die tatsächlich für das Jahr 2015 zufließenden Werte. Eine weitere Abweichung gegenüber der Gewährungstabelle besteht hinsichtlich der Darstellung des Matching Shares Plans. Die in dieser Tabelle ausgewiesenen Werte für den Share Matching Plan stellen die Höhe des nach deutschem Steuerrecht relevanten Zuflusswerts im Zeitpunkt der Übertragung von Matching Shares dar, während in der Gewährungstabelle zuvor die beizulegenden Zeitwerte zum Zeitpunkt der Gewährung Gegenstand des Vergütungsausweises sind.

T 054

### Vorstandsvergütung

in €

	Timotheus Höttges		Reinhard Clemens		Niek Jan van Damme	
	Funktion: Vorstandsvorsitzender (CEO) seit dem 01.01.2014		Funktion: T-Systems seit dem 01.12.2007		Funktion: Deutschland seit dem 01.03.2009	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Festvergütung	1 450 000	1 450 000	840 000	840 000	850 000	850 000
Nebenleistungen	22 359	67 166	17 350	17 914	26 758	30 333
<b>Summe jährliche feste Vergütung</b>	<b>1 472 359</b>	<b>1 517 166</b>	<b>857 350</b>	<b>857 914</b>	<b>876 758</b>	<b>880 333</b>
Einjährige variable Vergütung	1 307 124	1 753 994	714 350	780 650	708 760	791 476
<b>Mehrfährige variable Vergütung</b>	<b>758 558</b>	<b>965 664</b>	<b>720 364</b>	<b>917 069</b>	<b>614 594</b>	<b>763 439</b>
davon: Variable II (4 Jahre Laufzeit) <sup>a</sup>	429 000	578 500	429 000	578 500	363 000	489 500
davon: Share Matching Plan (4 Jahre Laufzeit) <sup>b</sup>	329 558	387 164	291 364	338 569	251 594	273 939
Sonstiges	0	0	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>3 538 041</b>	<b>4 236 824</b>	<b>2 292 064</b>	<b>2 555 633</b>	<b>2 200 112</b>	<b>2 435 248</b>
Versorgungsaufwand	818 212	1 096 569	599 763	779 940	288 661	312 100
<b>GESAMTVERGÜTUNG</b>	<b>4 356 253</b>	<b>5 333 393</b>	<b>2 891 827</b>	<b>3 335 573</b>	<b>2 488 773</b>	<b>2 747 348</b>

	Thomas Dannenfeldt		Dr. Christian P. Illek		Dr. Thomas Kremer		Claudia Nemat	
	Funktion: Finanzen (CFO) seit dem 01.01.2014		Funktion: Personal seit dem 01.04.2015		Funktion: Datenschutz, Recht und Compliance seit dem 01.06.2012		Funktion: Europa und Technik seit dem 01.10.2011	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Festvergütung	700 000	700 000	-	525 000	700 000	700 000	900 000	900 000
Nebenleistungen	22 433	25 040	-	1 226 828 <sup>c</sup>	60 983	62 854	65 900	69 704
<b>Summe jährliche feste Vergütung</b>	<b>722 433</b>	<b>725 040</b>	<b>-</b>	<b>1 751 828</b>	<b>760 983</b>	<b>762 854</b>	<b>965 900</b>	<b>969 704</b>
Einjährige variable Vergütung	641 300	693 550	-	495 413	606 650	665 500	764 775	810 675
<b>Mehrfährige variable Vergütung</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>234 438</b>	<b>438 510</b>	<b>361 969</b>	<b>600 750</b>
davon: Variable II (4 Jahre Laufzeit) <sup>a</sup>	0	0	-	0	234 438	438 510	361 969	600 750
davon: Share Matching Plan (4 Jahre Laufzeit) <sup>b</sup>	0	0	-	0	0	0	0	0
Sonstiges	0	0	-	0	250 000	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>1 363 733</b>	<b>1 418 590</b>	<b>-</b>	<b>2 247 241</b>	<b>1 852 071</b>	<b>1 866 864</b>	<b>2 092 644</b>	<b>2 381 129</b>
Versorgungsaufwand	246 151	288 525	-	204 741	243 743	254 966	247 026	296 866
<b>GESAMTVERGÜTUNG</b>	<b>1 609 884</b>	<b>1 707 115</b>	<b>-</b>	<b>2 451 982</b>	<b>2 095 814</b>	<b>2 121 830</b>	<b>2 339 670</b>	<b>2 677 995</b>

<sup>a</sup>Bei der Darstellung der Variable II in der Spalte 2015 handelt es sich um den Auszahlungsbetrag der Tranche 2012.

<sup>b</sup>Bei dem Share Matching Plan handelt es sich um den geldwerten Vorteil, der durch den Zufluss der Matching Shares entstanden ist, deren Eigeninvestment im Jahr 2011 geleistet wurde.

<sup>c</sup>Die Nebenleistungen von Dr. Christian P. Illek enthalten eine einmalige Zahlung von 1,2 Mio. € als Sign-On-Bonus.

52 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	100 Corporate Responsibility
58 Konzernstruktur	106 Innovation und Produktentwicklung
60 Konzernstrategie	111 Mitarbeiter
63 Konzernsteuerung	115 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
67 Wirtschaftliches Umfeld	116 Prognose
73 Geschäftsentwicklung des Konzerns	125 Risiko- und Chancen-Management
83 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	140 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
96 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	141 Sonstige Angaben

## VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats wird in § 13 der Satzung der Deutschen Telekom AG geregelt. Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten nach dem Vergütungssystem, das zum 1. Januar 2013 wirksam wurde, eine feste jährliche Vergütung in Höhe von 70 000,00 €.

Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält zusätzlich 70 000,00 €, der stellvertretende Vorsitzende 35 000,00 €. Für die Tätigkeit in den Ausschüssen des Aufsichtsrats erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats zusätzlich

- a der Vorsitzende des Prüfungsausschusses 80 000,00 €, jedes andere Mitglied des Prüfungsausschusses 40 000,00 €,
- b der Vorsitzende des Präsidialausschusses 35 000,00 €, jedes andere Mitglied des Präsidialausschusses 25 000,00 €,
- c der Vorsitzende eines anderen Ausschusses 30 000,00 €, jedes andere Mitglied eines Ausschusses 20 000,00 €.

Der Vorsitz und die Mitgliedschaft im Nominierungsausschuss sowie im Vermittlungsausschuss bleiben unberücksichtigt.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten für jede Sitzung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse, an der sie teilgenommen haben, ein Sitzungsgeld von 1 000,00 €. Die auf die Vergütung und Auslagen zu zahlende Umsatzsteuer wird von der Gesellschaft erstattet.

Die Gesamtvergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats für 2015 beträgt 2 683 500,00 € (zuzüglich Umsatzsteuer).

Die Gesellschaft hat keine Vorschüsse und Kredite an Aufsichtsratsmitglieder bzw. ehemalige Aufsichtsratsmitglieder gewährt. Ebenso wurden keine Haftungsverhältnisse zugunsten dieses Personenkreises eingegangen.

Die Aufsichtsratsvergütung 2015 verteilt sich auf die einzelnen Mitglieder wie folgt:

T 055

in €

Aufsichtsratsmitglied	Feste Vergütung	Sitzungsgeld	Gesamtsumme
Baldauf, Sari	90 000,00	8 000,00	98 000,00
Bednarski, Josef <sup>a</sup>	110 000,00	13 000,00	123 000,00
Dr. Bernotat, Wulf H.	110 000,00	13 000,00	123 000,00
Brandl, Monika	90 000,00	12 000,00	102 000,00
Geismann, Johannes	135 000,00	26 000,00	161 000,00
Dr. von Grünberg, Hubertus	100 000,00	7 000,00	107 000,00
Hanas, Klaus-Dieter	70 000,00	7 000,00	77 000,00
Hauke, Sylvia <sup>b</sup>	110 000,00	13 000,00	123 000,00
Hinrichs, Lars	90 000,00	7 000,00	97 000,00
Kallmeier, Hans-Jürgen <sup>c</sup>	130 000,00	15 000,00	145 000,00
Prof. Dr. Kaschke, Michael (seit dem 22. April 2015)	59 166,67	3 000,00	62 166,67
Kollmann, Dagmar P.	166 666,67	20 000,00	186 666,67
Kolmsee, Ines (31. Januar 2015 bis 8. April 2015)	33 333,33	2 000,00	35 333,33
Kreusel, Petra Steffi <sup>d</sup>	110 000,00	11 000,00	121 000,00
Prof. Dr. Lehner, Ulrich (Vorsitzender)	255 833,33	29 000,00	284 833,33
Litzenberger, Waltraud (bis 31. Dezember 2015)	160 000,00	25 000,00	185 000,00
Schröder, Lothar (stellv. Vorsitzender) <sup>e</sup>	205 000,00	23 000,00	228 000,00
Dr. Schröder, Ulrich	125 000,00	11 000,00	136 000,00
Sommer, Michael	90 000,00	8 000,00	98 000,00
Spoo, Sibylle	70 000,00	7 000,00	77 000,00
Streibich, Karl-Heinz	90 000,00	11 000,00	101 000,00
Dr. h. c. Walter, Bernhard (bis 11. Januar 2015) †	12 500,00	-	12 500,00
	<b>2 412 500,00</b>	<b>271 000,00</b>	<b>2 683 500,00</b>

<sup>a</sup>Neben der Vergütung für seine Tätigkeit im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG erhielt Josef Bednarski für das Geschäftsjahr 2015 eine weitere Vergütung in Höhe von 5 250,00 € (inkl. Sitzungsgeld) (Aufsichtsratsmandat bei der Deutschen Telekom Kundenservice GmbH).

<sup>b</sup>Neben der Vergütung für ihre Tätigkeit im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG erhielt Sylvia Hauke für das Geschäftsjahr 2015 eine weitere Vergütung in Höhe von 16 000,00 € (inkl. Sitzungsgeld) (Aufsichtsratsmandat bei der Telekom Deutschland GmbH).

<sup>c</sup>Neben der Vergütung für seine Tätigkeit im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG erhielt Hans-Jürgen Kallmeier für das Geschäftsjahr 2015 eine weitere Vergütung in Höhe von 16 500,00 € (inkl. Sitzungsgeld) (Aufsichtsratsmandat bei der T-Systems International GmbH).

<sup>d</sup>Neben der Vergütung für ihre Tätigkeit im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG erhielt Petra Steffi Kreusel für das Geschäftsjahr 2015 eine weitere Vergütung in Höhe von 14 500,00 € (inkl. Sitzungsgeld) (Aufsichtsratsmandat bei der T-Systems International GmbH).

<sup>e</sup>Neben der Vergütung für seine Tätigkeit im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG erhielt Lothar Schröder für das Geschäftsjahr 2015 weitere Vergütungen in Höhe von 30 000,00 € (inkl. Sitzungsgeld) (Aufsichtsratsmandat bei der Telekom Deutschland GmbH: 21 000,00 €; Vorsitzender des Datenschutzbeirats: 9 000,00 €).