



ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

Dieser Bericht fasst den Konzernlagebericht des Deutschen Telekom Konzerns, bestehend aus der Deutschen Telekom AG und ihren konsolidierten Tochtergesellschaften, sowie den Lagebericht der Deutschen Telekom AG zusammen.

57 ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

58 DAS GESCHÄFTSJAHR 2014 IM ÜBERBLICK

- 60 Die Deutsche Telekom auf einen Blick
- 61 Wichtige Ereignisse im Geschäftsjahr 2014

67 KONZERNSTRUKTUR

- 67 Geschäftstätigkeit und Organisation
- 69 Leitung und Kontrolle

69 KONZERNSTRATEGIE

72 KONZERNSTEUERUNG

- 72 Finanzstrategie
- 74 Wert-Management und Steuerungssystem

76 WIRTSCHAFTLICHES UMFELD

- 76 Gesamtwirtschaftliche Entwicklung
- 77 Telekommunikationsmarkt
- 80 Wesentliche Regulierungsentscheidungen

82 GESCHÄFTSENTWICKLUNG DES KONZERNS

- 82 Gesamtaussage des Vorstands zur Geschäftsentwicklung im Jahr 2014
- 82 Soll-Ist-Vergleich der Konzernenerwartungen
- 84 Soll-Ist-Vergleich der Erwartungen unserer Interessengruppen
- 84 Ertragslage des Konzerns
- 88 Vermögens- und Finanzlage des Konzerns

96 GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER OPERATIVEN SEGMENTE

- 96 Deutschland
- 100 USA
- 102 Europa
- 109 Systemgeschäft
- 111 Group Headquarters & Group Services

113 GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN TELEKOM AG

- 113 Ertragslage der Deutschen Telekom AG
- 114 Vermögens- und Finanzlage der Deutschen Telekom AG
- 116 Risiko-Management bei der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften

116 CORPORATE RESPONSIBILITY

- 116 Tophemen für das Nachhaltigkeits-Management
- 116 Messbare Fortschritte in der nachhaltigen Entwicklung
- 120 Nachhaltigkeit für unsere Kunden
- 120 Nachhaltige Wertschöpfungskette als Wettbewerbsvorteil
- 122 Datenschutz und Datensicherheit
- 122 Medienkompetenz als Beitrag zur Chancengleichheit

123 INNOVATION UND PRODUKTENTWICKLUNG

- 123 Architekt des digitalen Zeitalters
- 123 Innovationskultur und Innovationsprozess
- 124 Innovation als Dreiklang
- 127 Aufwand und Investitionen in Forschung und Entwicklung

128 MITARBEITER

- 128 Personalstrategie
- 128 Umsetzung der Personalstrategie
- 131 Personalstrategie 2015
- 132 Entwicklung des Personalbestands
- 133 Mitarbeiterstatistik

134 BESONDERE EREIGNISSE NACH SCHLUSS DES GESCHÄFTSJAHRES

134 PROGNOSE

- 134 Konjunkturerwartungen
- 135 Markterwartungen
- 136 Gesamtaussage der Unternehmensleitung zur voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns
- 141 Erwartungen der operativen Segmente

146 RISIKO- UND CHANCEN-MANAGEMENT

- 146 Risiko- und Chancen-Management-System
- 149 Risikobewertung und Risikobegrenzung
- 150 Risiken und Chancen
- 163 Einschätzung des Managements zur Gesamtrisiko- und Chancensituation

164 RECHNUNGSLEGUNGSBEZOGENES INTERNES KONTROLLSYSTEM

165 SONSTIGE ANGABEN

- 165 Erklärung zur Unternehmensführung gemäß 289a HGB
- 165 Schlusserklärung des Vorstands zum Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen
- 165 Rechtliche Konzernstruktur
- 167 Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung

DAS GESCHÄFTSJAHR 2014 IM ÜBERBLICK

KONZERNUMSATZ

- Der Konzernumsatz stieg deutlich um 4,2 %. Insbesondere unser operatives Segment USA trug durch den Einbezug der MetroPCS seit Mai letzten Jahres sowie den ungebrochen starken Zugang an Neukunden zu dieser Umsatzentwicklung bei.
- Unser operatives Segment Deutschland musste insgesamt leichte Umsatzrückgänge hinnehmen.
- Entscheidungen von Regulierungsbehörden sowie wettbewerbsbedingte Preisreduzierungen belasteten unseren Umsatz im operativen Segment Europa.
- Der Umsatzbeitrag unseres operativen Segments Systemgeschäft entwickelte sich infolge der Neuausrichtung des Geschäftsmodells zur Schaffung nachhaltigen Wachstums rückläufig.
- Nach Berücksichtigung von Konsolidierungskreiseffekten von insgesamt 0,8 MRD. € lag unser Konzernumsatz um 2,9 % über Vorjahresniveau.

EBITDA BEREINIGT

- Das bereinigte EBITDA stieg leicht um 0,8 %.
- Vor allem der Einbezug der Geschäftstätigkeit der MetroPCS seit Mai 2013 wirkte sich positiv auf die Entwicklung des bereinigten EBITDA aus.
- Höhere Kosten für unseren integrierten Netzausbau in Deutschland, höhere Marktinvestitionen in den USA sowie EBITDA-Rückgänge in einzelnen europäischen Ländern hatten vermindernde Effekte zur Folge. Unser umfassendes Kosten-Management konnte den negativen Effekten teilweise entgegenwirken.
- Die bereinigte EBITDA-Marge reduzierte sich im Berichtszeitraum von 28,9 % auf 28,0 %. Unsere margenstärksten operativen Segmente sind weiterhin Deutschland mit 39,6 % und Europa mit 34,2 %.

KONZERNÜBERSCHUSS/(-FEHLBETRAG)

- Der Konzernüberschuss erhöhte sich deutlich auf 2,9 MRD. €.
- Erhöhend wirkte insbesondere der Ertrag aus den Entkonsolidierungen in Zusammenhang mit der Veräußerung der Scout24 Gruppe von insgesamt 1,7 MRD. €. Positiv wirkten sich auch Erträge aus einer in den USA vollzogenen Transaktion über den Erwerb sowie Tausch von Spektrum aus dem A-Band von rund 0,4 MRD. € aus.
- Vermindernd wirkten Aufwendungen aus der Abschaltung des CDMA-Netzes von MetroPCS von rund 0,3 MRD. €.
- Wertminderungen auf Goodwill und andere langfristige Vermögenswerte lagen mit 0,1 MRD. € um 0,7 MRD. € unter denen des Vorjahres. Gegenläufig wirkten sich um 0,4 MRD. € höhere planmäßige Abschreibungen insbesondere im operativen Segment USA aus.

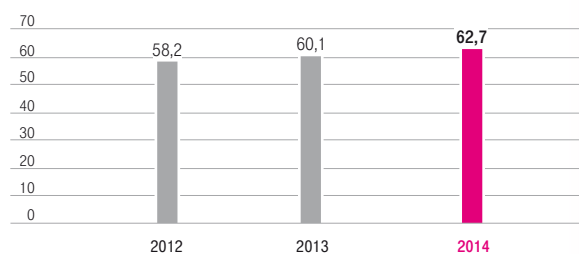
EIGENKAPITALQUOTE

- Die Bilanzsumme erhöhte sich auf 129,4 MRD. €.
- Das Eigenkapital stieg um 2,0 MRD. € auf 34,1 MRD. €.
- Erhöhend wirkten der Überschuss (3,2 MRD. €) sowie ergebnisneutrale Effekte aus der Währungsumrechnung (1,8 MRD. €).
- Vermindernd wirkte die Dividendenausschüttung für das Geschäftsjahr 2013 an die Aktionäre der Deutschen Telekom AG (2,2 MRD. €). Die – im Zusammenhang mit der den Aktionären gewährten Möglichkeit, ihre Dividendenansprüche in Aktien zu tauschen – durchgeführte Kapitalerhöhung erhöhte das Eigenkapital um 1,0 MRD. €. Die Barausschüttung für unsere Aktionäre betrug 1,2 MRD. €.
- Ebenso vermindern wirkten der Erwerb der restlichen Anteile an der T-Mobile Czech Republic (0,8 MRD. €), erfolgsneutral erfasste versicherungsmathematische Verluste (1,1 MRD. € nach Steuern) sowie die Dividendenausschüttungen an Minderheiten (0,1 MRD. €).

G 05

Konzernumsatz

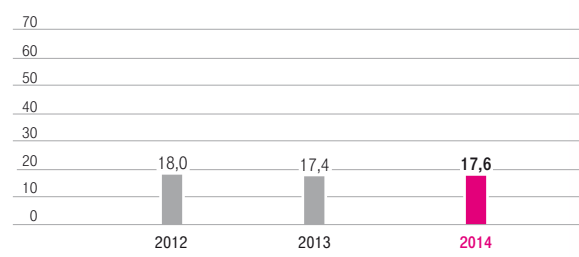
in Mrd. €



G 06

EBITDA bereinigt

in Mrd. €



G 07

Konzernüberschuss/(-fehlbetrag)

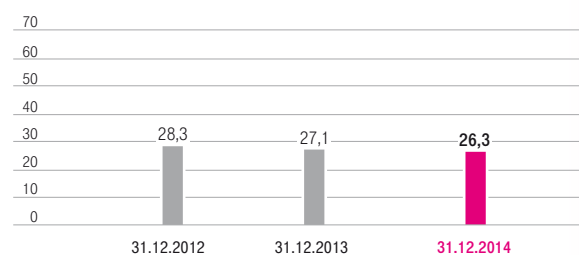
in Mrd. €



G 08

Eigenkapitalquote

in %



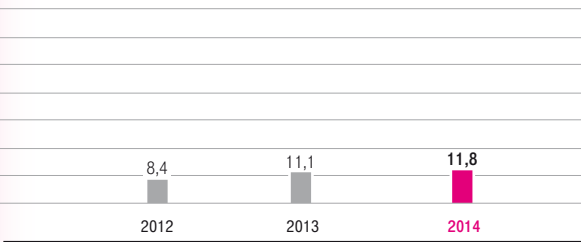
58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
 67 Konzernstruktur
 69 Konzernstrategie
 72 Konzernsteuerung
 76 Wirtschaftliches Umfeld
 82 Geschäftsentwicklung des Konzerns
 96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
 113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

116 Corporate Responsibility
 123 Innovation und Produktentwicklung
 128 Mitarbeiter
 134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
 134 Prognose
 146 Risiko- und Chancen-Management
 164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
 165 Sonstige Angaben

G 09

Cash Capex

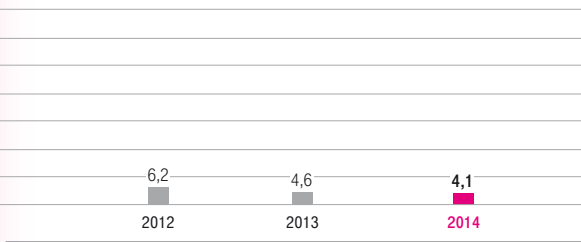
in Mrd. €



G 10

Free Cashflow (vor Ausschüttung, Investitionen in Spektrum)^a

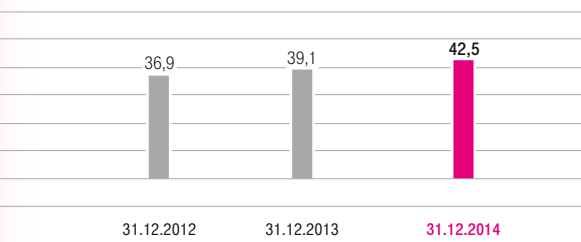
in Mrd. €



G 11

Netto-Finanzverbindlichkeiten

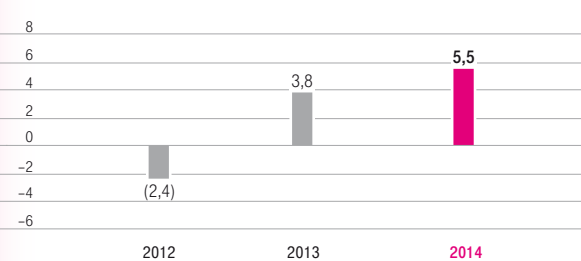
in Mrd. €



G 12

ROCE

in %



CASH CAPEX

- Der Cash Capex (einschließlich Investitionen in Spektrum) erhöhte sich auf 11,8 MRD. €.
- Die im Berichtsjahr getätigten Spektrumerwerbe beliefen sich auf insgesamt 2,3 MRD. € und entfielen v. a. auf die USA, Ungarn, die Tschechische Republik, Polen und die Slowakei.
- Ohne Berücksichtigung der Effekte aus Spektrumerwerben bewegte sich der Cash Capex insgesamt um 0,7 MRD. € über Vorjahresniveau. Schwerpunkte dabei waren der Breitband-Ausbau sowie die Kapazitätserweiterung der bestehenden Netze.

FREE CASHFLOW (VOR AUSSCHÜTTUNG, INVESTITIONEN IN SPEKTRUM)^a

- Der Free Cashflow lag um 0,5 MRD. € unter Vorjahresniveau.
- Dazu trug der gegenüber dem Vorjahr um 0,7 MRD. € erhöhte Cash Capex (ohne Investitionen in Spektrum) bei.
- Der Cashflow aus Geschäftstätigkeit erhöhte sich um 0,4 MRD. €.

NETTO-FINANZVERBINDLICHKEITEN

- Die Netto-Finanzverbindlichkeiten erhöhten sich um 3,4 MRD. €.
- Erhöhend wirkten v. a. der Erwerb von Mobilfunk-Spektrum (2,3 MRD. €), Währungseffekte (1,8 MRD. €), Dividendenzahlungen – inkl. an Minderheiten in Beteiligungen – (1,3 MRD. €), der Erwerb der restlichen Anteile an der T-Mobile Czech Republic (0,8 MRD. €), der Erwerb der GTS Central Europe Gruppe (0,5 MRD. €) sowie eine Vielzahl anderer Effekte.
- Vermindernd wirkten der Free Cashflow (4,1 MRD. €) sowie der Verkauf von 70 % der Anteile an der Scout24 Gruppe (1,6 MRD. €).

ROCE

- Der ROCE verbesserte sich von 3,8 % auf 5,5 %.
- Dazu beigetragen hat eine deutliche Verbesserung des operativen Ergebnisses – welches auch durch den Ertrag aus der Entkonsolidierung der Scout24 Gruppe positiv beeinflusst war –, das einen leichten Anstieg des durchschnittlich im Jahresverlauf gebundenen Vermögens überkompensierte.



Weitergehende Erläuterungen finden Sie im Kapitel „Geschäftsentwicklung des Konzerns“, SEITE 82 FF.

^a Sowie vor AT&T-Transaktion und Ausgleichsleistungen für Mitarbeiter der MetroPCS.

DIE DEUTSCHE TELEKOM AUF EINEN BLICK

Das Jahr 2014 schlossen wir mit einem guten vierten Quartal erfolgreich ab. Mit einem bereinigten EBITDA von 17,6 MRD. € für das Gesamtjahr 2014 gelang uns eine Punktlandung im Hinblick auf die im Februar 2014 veröffentlichte Erwartung. Der Free Cashflow lag mit 4,1 MRD. € im Rahmen des von uns damals kommunizierten Unternehmensziels von rund 4,2 MRD. €.

Der Konzernumsatz legte in 2014 deutlich um 4,2 % zu. Maßgeblich für das starke Umsatzwachstum war unser operatives Segment USA, das seinen Umsatz gegenüber dem Vorjahr (auf Euro-Basis) um über 20 % erhöhte. Vor allem der ungebrochen starke Zugang an Neukunden trug hierzu bei. Gemessen am Außenumsatz leistete unser operatives Segment USA im Berichtsjahr den größten Beitrag zum Konzernumsatz. Der Umsatz im operativen Segment Deutschland war gegenüber dem Vorjahr nur leicht rückläufig. Hier konnten wir uns speziell im Mobilfunk gut im Markt behaupten. Unsere Umsätze im operativen Segment Europa waren nach wie vor deutlich durch Entscheidungen von Regulierungsbehörden sowie durch wettbewerbsbedingte Preisreduzierungen belastet. Die eingeleitete Neuausrichtung des Geschäftsmodells von T-Systems belastete ebenso wie die generell rückläufige Preisentwicklung im IT- und Kommunikationsgeschäft den Umsatz unseres operativen Segments Systemgeschäft.

Das bereinigte EBITDA stieg im Vorjahresvergleich leicht um 0,8 %. Während wir beim bereinigten EBITDA in den operativen Segmenten USA sowie Systemgeschäft zulegten, blieb insbesondere das bereinigte EBITDA im operativen Segment Europa erwartungsgemäß umsatzbedingt weiter unter Druck. Unser operatives Segment Deutschland konnte mit einer bereinigten EBITDA-Marge von 39,6 % den Zielwert von rund 40 % erreichen.

Im Jahresvergleich war unsere Ergebnisentwicklung durch den erstmaligen Einbezug der MetroPCS im Vorjahr, deren Ergebnisbeiträge erst ab dem zweiten Quartal 2013 Berücksichtigung fanden, maßgeblich beeinflusst. Im Berichtsjahr wirkten sich der Anfang Februar 2014 vollzogene Verkauf von 70 % der Anteile an der Scout24 Gruppe sowie der Erwerb der GTS Central Europe Gruppe im Mai 2014 auf unsere Ergebnisse aus. Insgesamt trugen Veränderungen des Konsolidierungskreises mit 0,8 MRD. € positiv zu unserer Umsatzentwicklung und mit 0,3 MRD. € positiv zur Entwicklung unseres bereinigten EBITDA bei.

Unser EBIT stieg gegenüber dem Vorjahr deutlich von 4,9 MRD. € auf 7,2 MRD. €. Maßgeblich hierfür war der im Zusammenhang mit der Veräußerung der Scout24 Gruppe realisierte Ertrag aus der Entkonsolidierung von 1,7 MRD. €. Im Vorjahr erfasste Wertminderungen auf Goodwill und andere langfristige Vermögenswerte kompensierten den Anstieg der planmäßigen Abschreibungen, die v. a. im Zusammenhang mit dem Erwerb der MetroPCS standen, über. Die Folge waren insgesamt um 0,3 MRD. € reduzierte Abschreibungen.

Ebenso wie das EBIT wuchs auch unser Konzernüberschuss deutlich um 2,0 MRD. € auf 2,9 MRD. €. Der um Sondereinflüsse bereinigte Konzernüberschuss sank von 2,8 MRD. € auf rund 2,4 MRD. €.

Die Netto-Finanzverbindlichkeiten stiegen im Jahresverlauf von 39,1 MRD. € auf 42,5 MRD. €. Positiv wirkten v. a. der Free Cashflow in Höhe von 4,1 MRD. € und der Verkauf der Scout24 Gruppe mit 1,6 MRD. €. Dem gegenüber standen im Wesentlichen der Erwerb von Mobilfunk-Spektrum von insgesamt 2,3 MRD. €, Dividendenzahlungen inkl. an Minderheiten in Beteiligungen von insgesamt 1,3 MRD. €, Auszahlungen für den Erwerb von Gesellschaftsanteilen von insgesamt 1,4 MRD. € sowie Währungseffekte von 1,8 MRD. €.

Das Investitionsniveau (Cash Capex vor Investitionen in Spektrum) lag im Berichtsjahr bei 9,5 MRD. €. Schwerpunkte waren der Breitband-Ausbau sowie die Kapazitätserweiterung der bestehenden Netze. Im Mobilfunk-Bereich haben wir in LTE investiert, die Netzabdeckung erhöht und die Kapazitäten an den steigenden Bedarf an Datenvolumen angepasst. Im Festnetz-Bereich standen folgende Themen im Vordergrund: Glasfaser-Ausbau, IPTV sowie die weitere Umstellung des bestehenden Telefonnetzes auf ein IP-basiertes Netz.

Unsere zentrale Steuerungsgröße Kapitalrendite (ROCE) verbesserte sich in 2014 um 1,7 Prozentpunkte auf 5,5 %. Dazu beigetragen hat eine deutliche Verbesserung des operativen Ergebnisses (Net Operating Profit after Taxes (NOPAT)), das einen leichten Anstieg des durchschnittlich im Jahresverlauf gebundenen Vermögens (Net Operating Assets (NOA)) überkompensierte. Die Verbesserung des NOPAT ist auch durch den Ertrag aus der Entkonsolidierung der Scout24 Gruppe sowie den Ertrag aus einer im operativen Segment USA vollzogenen Transaktion über den Erwerb sowie den Tausch von Spektrum positiv beeinflusst. Der Anstieg des durchschnittlichen NOA ist im Wesentlichen auf Vermögenszuwächse in unserem operativen Segment USA zurückzuführen.

Nicht zuletzt war 2014 auch für unsere Aktionäre ein gutes Jahr: Neben der Ausschüttung der Dividende für das Geschäftsjahr 2013 in Höhe von 0,50 € je Aktie profitierten sie zudem von einem Kursanstieg um insgesamt 6,6 %.



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

WICHTIGE EREIGNISSE IM GESCHÄFTSJAHRE 2014

PERSONALIA

Zum 1. Januar 2014 trat **Timotheus Höttges** die Nachfolge von René Obermann als Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom AG an. Ebenfalls zum Jahresbeginn übernahm **Thomas Dannenfeldt** als Finanzvorstand den bisherigen Posten von Timotheus Höttges. Beide Wechsel hatte der Aufsichtsrat am 15. Mai 2013 beschlossen. **Prof. Dr. Marion Schick**, Personalvorstand und Arbeitsdirektorin, hat unseren Konzern zum 30. April 2014 aus gesundheitlichen Gründen verlassen. Dr. Thomas Kremer hat Prof. Dr. Marion Schick bereits seit Januar 2014 vertreten und leitet seit ihrem Ausscheiden kommissarisch das Vorstandsressort Personal – zusätzlich zu seinen bestehenden Aufgaben als Vorstand für Datenschutz, Recht und Compliance.

MITARBEITER

Tarifabschluss Konzernzentrale und Telekom Deutschland. Die Deutsche Telekom und die Gewerkschaft ver.di einigten sich am 9. April 2014 auf einen Tarifabschluss für die Konzernzentrale und die Telekom Deutschland. Der neue Tarifvertrag, der ab dem 1. Februar 2014 gilt und eine Laufzeit von 24 Monaten hat, sieht vor, die Gehälter von rund 55 000 tariflich Beschäftigten in zwei Stufen anzuheben: zum 1. April 2014 um mindestens 2,5 % und zum 1. Februar 2015 um weitere 2,1 %.

Tarifabschluss T-Systems in Deutschland. T-Systems und ver.di einigten sich am 30. April 2014 auf einen Tarifabschluss für die rund 20 000 tariflich Beschäftigten von T-Systems in Deutschland. Der Abschluss gilt rückwirkend ab April 2014 und läuft zwei Jahre. Er sieht u. a. vor, die Gehälter der Beschäftigten in zwei Stufen zu erhöhen: zum 1. Juni 2014 um 1,5 % und zum 1. April 2015 um weitere 2,0 %.

Magyar Telekom erzielte Einigung mit Gewerkschaften. Magyar Telekom einigte sich Ende Juli 2014 mit den Gewerkschaften auf einen Personalabbau sowie Tarifierhöhungen für den Zeitraum 2015 bis 2016. Gemäß der Einigung werden in unserem Tochterunternehmen bis zu 1 700 Stellen abgebaut. Die Summe der Abfindungszahlungen für das 2-jährige Personalabbauprogramm wird sich auf rund 39 MIO. € belaufen.

Abfindungs- und Vorruhestandsprogramm Telekom Deutschland. Im Dezember 2014 hat die Telekom Deutschland Beschäftigten mit Steuerungs- und Querschnittsaufgaben ein spezielles Abfindungs- und Vorruhestandsprogramm angeboten. Dieses Programm soll sozialverträglich Personalkosteneinsparungen analog zur Branchen- und Industrieentwicklung speziell in den administrativen Bereichen ermöglichen.

DIVIDENDE

Nach der erfolgreichen Premiere im Vorjahr haben wir unseren Aktionären auch für das Geschäftsjahr 2013 die Möglichkeit angeboten, statt der Auszahlung der Dividende in bar die Umwandlung in Aktien zu wählen. Die Annahmequote von rund 45 % der dividendenberechtigten Aktien übertraf die Erwartungen. Aus der Ausübung des Wahlrechts resultiert eine Erhöhung der Anzahl der ausgegebenen Aktien um knapp 84,4 MIO. Stück auf jetzt fast 4 536 MIO. Stück. Dies entspricht einer Erhöhung des Grundkapitals um fast 2 %. Die Barausschüttung für unsere Aktionäre, die die Option nicht wählten, betrug rund 1,2 MRD. €. Auch für das Geschäftsjahr 2014 erwägen wir, dieses Wahlrecht wieder anzubieten.

UNTERNEHMENSTRANSAKTIONEN

Am 12. Februar 2014 vollzogen wir den Verkauf von 70 % der Anteile an der **Scout24 Holding GmbH** an Hellman & Friedman LLC (H&F). Die zuständigen Behörden genehmigten die Transaktion im Januar 2014. Um weiterhin von einer möglichen Wertsteigerung zu profitieren, halten wir noch einen Anteil von rund 30 % an der zu unserem Segment Group Headquarters & Group Services gehörenden Scout24 Gruppe. Am 24. Januar 2014 übernahm die Ringier Digital AG mit dem Erwerb von 100 % der Anteile an der Scout24 International Management AG die mittelbar von der Scout24 Holding GmbH gehaltene 57,6 %-Beteiligung an der **Scout24 Schweiz AG**. Die Scout24 International Management AG firmiert nun als Classifieds Business Beteiligungs- und Verwaltungs-AG. Der Verkaufspreis für beide Transaktionen betrug insgesamt 1,6 MRD. €. Der Ertrag aus den Entkonsolidierungen einschließlich der neu bewerteten zurückbehaltenen Anteile von rund 30 % lag bei 1,7 MRD. €.

Am 7. Februar 2014 haben wir einen Kaufvertrag unterzeichnet, um die restlichen, noch nicht von uns gehaltenen 39,23 % der Anteile an **T-Mobile Czech Republic** für 0,8 MRD. € zu erwerben. Vollzogen wurde die Transaktion am 25. Februar 2014. Die Transaktion bedurfte keiner regulatorischen Genehmigung. Mit dem Kauf sind wir auf unserem Weg zum führenden integrierten paneuropäischen Telekommunikationsanbieter wieder ein Stück vorangekommen. T-Mobile Czech Republic wurde bereits in unserem operativen Segment Europa vollkonsolidiert.

Anfang November 2013 hatten wir mit einem Konsortium aus internationalen Private Equity-Investoren einen Vertrag geschlossen, um die **GTS Central Europe Gruppe** (GTS), einen der führenden infrastruktur-basierten Anbieter von Telekommunikationsdiensten in Zentral- und Osteuropa, für insgesamt ca. 0,5 MRD. € zu übernehmen. Diese Transaktion wurde am 30. Mai 2014 vollzogen. Die zuständigen Behörden hatten dem Erwerb bereits bis zum 15. April 2014 ohne Auflagen zugestimmt. Seit dem 30. Mai 2014 wird GTS in unserem operativen Segment Europa konsolidiert. Mit dem Kauf wollen wir das lokale und paneuropäische B2B-Geschäft stärken und weiterentwickeln.

Seit Dezember 2014 führen wir und Orange Verkaufsverhandlungen mit BT über den Verkauf von jeweils 50 % der Anteile an dem **Joint Venture EE**. Die Unterzeichnung des Verkaufsvertrags erfolgte am 5. Februar 2015. Nach Vollzug der Transaktion zu einem vereinbarten Kaufpreis von 12,5 MRD. GBP werden wir mit einem Anteil von rund 12 % größter Aktionär von BT werden. Abhängig vom Aktienkurs von BT sowie weiteren Faktoren beim Vollzug der Transaktion können wir neben dem 12 %-Anteil an BT auch eine Barkomponente erhalten. Die Transaktion steht noch unter dem Vorbehalt der Zustimmung der BT-Aktionäre sowie der zuständigen Behörden. Die Transaktion bietet uns die Gelegenheit, an den Chancen von BT als integriertem Anbieter im Festnetz und im Mobilfunk beteiligt zu sein.



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

ERWEITERUNG MARKENPRÄSENZ

Seit September 2014 agieren unsere rumänischen Beteiligungen **Romtelecom** und **Cosmote Romania** unter der Marke „Telekom“ und wurden in diesem Zusammenhang in Telekom Romania bzw. Telekom Romania Mobile umfirmiert. Ihr offizielles Markenzeichen ist das bekannte T-Logo mit dem dazugehörigen Markenversprechen „Erleben, was verbindet“. Dies ist ein weiterer Schritt zum Ausbau unserer Marktpräsenz in Europa und im Sinne unserer Strategie, durch Technologie-Führerschaft das beste Kundenerlebnis zu bieten.

Im November 2014 eröffneten wir unseren 1 000. **Exklusiv-Shop** in Köln. Unsere Exklusiv-Shops, die ausschließlich unsere eigenen Produkte und Services verkaufen, sind ein wichtiger Vermarktungskanal: Sie garantieren unseren ausgezeichneten Service sowie unsere kompetente Beratung und machen unser komplettes Portfolio für Kunden erlebbar.

INVESTITIONEN IN NETZE UND NEUE SPEKTREN

In unserem operativen Segment **Deutschland** kommen wir mit der Umsetzung unserer integrierten Netzstrategie gut voran.

- Der **Glasfaser-Ausbau** in Deutschland läuft auf Hochtouren: Zum Ende des Berichtsjahres erreichten wir eine Abdeckung von 44,4 %; dies entspricht etwa 18,7 Millionen Haushalten. Darüber hinaus vermarkten wir seit September 2014 VDSL-Anschlüsse mit der neuen **Vectoring**-Technologie. Damit ermöglichen wir Kunden Übertragungsgeschwindigkeiten von bis zu 100 MBit/s im Download und bis zu 40 MBit/s im Upload.
- Wir rüsten unser **LTE-Mobilfunknetz** weiter auf: Dazu bauen wir in den städtischen Ballungsräumen neben den 1,8 GHz-Frequenzen auch die 2,6 GHz-Frequenzen weiter aus. Die Kombination der beiden LTE-Frequenzen schafft zusätzliche Kapazität und somit eine maximale Übertragungsrate von bis zu 300 MBit/s. Aktuell versorgen wir bereits rund 80 % der Bevölkerung mit schnellem Internet via LTE mit Geschwindigkeiten von bis zu 150 MBit/s; das sind rund 65,3 Millionen Einwohner.
- Die **IP-Transformation** ist in vollem Gange: Bis Ende 2014 haben wir mehr als 5,8 Millionen **Festnetz-Anschlüsse** (Retail und Wholesale) auf die IP-Technologie migriert und damit eine IP-Quote von 25 % erreicht. Zeitweise stellten wir wöchentlich bei bis zu 60 000 Kunden um – und das bei laufendem Betrieb. Für unsere Kunden bringt die IP-Technologie viele Vorteile wie z. B. eine Sprachübertragung in HD-Qualität für Telefonate zwischen Festnetz und Mobilfunk.

Den Netzausbau führt **T-Mobile US** mit beschleunigtem Tempo fort.

- Das **4G-/LTE-Netz** von T-Mobile US erreicht mittlerweile eine Abdeckung von 265 Millionen Einwohnern. Rapide setzt das Unternehmen den Netzausbau des breitbandigen LTE fort. Parallel dazu baut es auch das 700 MHz-Spektrum aus dem A-Band sowie 4G/LTE im 1 900-PCS-Spektrum aus. Darüber hinaus hat T-Mobile US als erster Anbieter VoLTE (Voice over LTE) eingeführt und erstmals eine landesweite VoLTE-Versorgung erreicht – mit einer Abdeckung von über 200 Millionen Menschen.

- T-Mobile US erwarb von Verizon Communications Ende April 2014 **Spektrum** aus dem A-Band im Bereich von 0,7 GHz. Ebenfalls Ende April tauschten beide Unternehmen bestimmte AWS- und PCS-Spektren; Basis dafür war eine Vereinbarung von November 2013. Das neue Spektrum erreicht über 150 Millionen Einwohner in 23 Märkten: Dies entspricht rund 50 % der US-amerikanischen Bevölkerung bzw. 70 % der Kunden von T-Mobile US. Im Rahmen von Transaktionen mit verschiedenen anderen Gesellschaften beabsichtigt T-Mobile US, gegen Barmittel oder im Tausch gegen bestimmte AWS- und PCS-Spektrumlizenzen zusätzliches 700 MHz-Spektrum im A-Band sowie AWS- und PCS-Spektrum zu erwerben, mit dem eine Bevölkerungsabdeckung von mehr als 40 Millionen Menschen erreicht werden kann. Nach Vollzug bestimmter noch nicht abgeschlossener Transaktionen wird T-Mobile US Spektrum zur Abdeckung von über 185 Millionen Einwohnern besitzen. Des Weiteren hat sich T-Mobile US als Bieter an der Auktion von AWS-3-Spektrum, die am 29. Januar 2015 endete, beteiligt.

- Schnell und kontinuierlich verbessert T-Mobile US die Geschwindigkeit, Kapazität und Abdeckung innerhalb des gesamten Netzes. Bereits vor dem Zusammenschluss mit MetroPCS hatte T-Mobile USA Integrationspläne erarbeitet, die vorsahen, u. a. das **CDMA-Netz** (Code Division Multiple Access (CDMA)) von MetroPCS und bestimmte überzählige Basisstationen abzuschalten; im Juli 2014 hat T-Mobile US mit der Abschaltung begonnen. So kann T-Mobile US Netzsynergien realisieren, die sich aus dem Zusammenschluss von T-Mobile USA und MetroPCS ergeben.

Auch in unserem operativen Segment **Europa** setzen wir unsere integrierte Netzstrategie entschlossen um. In Polen bieten wir seit Anfang Juni 2014 **LTE-Mobilfunk-Technik** an. Albanien ausgenommen sind wir also in allen unseren europäischen Mobilfunk-Märkten mit LTE vertreten. In Griechenland, Ungarn und Polen haben wir erfolgreich an Lizenzversteigerungen teilgenommen. In unseren Landesgesellschaften nahm die Migration auf IP-basierte Anschlüsse deutlich an Fahrt auf: In EJR Mazedonien und der Slowakei konnte sie bereits erfolgreich abgeschlossen werden. Insgesamt erzielten wir zum Ende des Berichtsjahres einen Anteil aller IP-basierten Anschlüsse von 38,6 %; dies entspricht etwa 3,5 Millionen Anschlüssen.

T-Systems baut den IT-Standort Deutschland weiter aus. In Bielefeld bei Magdeburg eröffneten wir Anfang Juli 2014 das größte und modernste Rechenzentrum des Landes. Damit können wir auch zukünftig die stark wachsende Nachfrage nach sicheren Cloud-Diensten aus Deutschland bedienen. Bis 2018 wird T-Systems die IT-Produktion an elf internationalen Standorten bündeln. Das Rechenzentrum in Bielefeld wird dabei zu einem wichtigen Drehkreuz der weltumspannenden Rechenzentrumsinfrastruktur.

REGULIERUNGSENTSCHEIDUNGEN

Am 29. Juli 2014 erging – nach Abschluss der europäischen Notifizierung – die finale Entscheidung der BNetzA (Bundesnetzagentur), **Vectoring** in Deutschland einzusetzen. Mit der Vermarktung der VDSL-Anschlüsse mit Vectoring-Technologie starteten wir am 1. September 2014.



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom




Siehe Glossar, SEITE 277 FF.



Weitere Informationen zu der Vergabe von Mobilfunk-Frequenzen finden Sie im Kapitel „Wirtschaftliches Umfeld“, SEITE 76 FF.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

Regionale Deregulierungsansätze der BNetzA. Nach einem ersten Textentwurf erwägt die Regulierungsbehörde, erstmals den Bitstrommarkt in einzelnen Regionen zu deregulieren. Aufgrund des starken Wettbewerbsdrucks, der von Kabelnetz-Betreibern und TAL-Nachfragern auch in weiteren Regionen ausgeht, sehen wir weiteres Deregulierungspotenzial. Das Verfahren wird voraussichtlich Mitte 2015 abgeschlossen werden.

BNetzA senkt Interconnection-Entgelte in Deutschland ab. Die BNetzA hat zum 1. Dezember 2014 im Rahmen einer vorläufigen Genehmigung die Entgelte für die Terminierung von Gesprächen in das Fest- und Mobilfunknetz der Telekom Deutschland um 20 % (Festnetz) bzw. ca. 4 % (Mobilfunknetz) abgesenkt. Eine finale Entgeltentscheidung ergibt sich erst nach Abschluss des EU-weiten Konsolidierungsverfahrens. 

KOOPERATIONEN

Partnerschaften und Kooperationen spielen für den Erfolg unseres Konzerns eine große Rolle. Im Jahr 2014 gingen wir eine Vielzahl von Kooperationen ein bzw. bauten diese aus. Einige möchten wir im Detail vorstellen:

- Anfang Juli 2014 vereinbarten wir mit **salesforce.com** eine umfassende Partnerschaft: Zum einen wird der US-amerikanische Marktführer für geschäftliche Cloud-Lösungen künftig Rechenzentrumsleistungen von T-Systems in Deutschland nutzen. Zum anderen starteten wir mit Abschluss des Vertrags im Juli 2014 den gemeinsamen Vertrieb der Cloud-Lösung „Salesforce“. Die Software für Kundenbeziehungs-Management hilft Mittelständlern, das Verhalten ihrer Kunden in der digitalen Welt besser zu analysieren.
- Im Oktober 2014 gingen wir eine Partnerschaft mit dem führenden Cyber Security-Spezialisten **FireEye** ein: Die FireEye-Lösungen ergänzen das von uns entwickelte Security-Portfolio „Advanced Cyber Defense“, das auf die Sicherheitsanforderungen von internationalen Großkonzernen zugeschnitten ist. Damit bieten FireEye und T-Systems erstmals einen durchgängig gemanagten Service an, um Unternehmen schnell und wirkungsvoll vor IT-Spionage und Cyber-Attacken zu schützen.
- T-Systems und der IT-Konzern **Cisco Systems** wollen in einer strategischen Partnerschaft eine sichere Cloud in Europa aufbauen. T-Systems soll daher Mitbegründer des weltgrößten Cloud-Netzwerks „Intercloud“ werden. T-Systems betreibt und vermarktet die europäische Plattform. Mit der Intercloud-Technologie sind wir in der Lage, zukünftig Cloud Services für Mittelständler und Großkunden aus einer Hand anzubieten – und zwar auf Basis deutscher Sicherheitsanforderungen.
- In Kooperation mit dem Halbleiterhersteller **Infineon** präsentierten wir auf dem nationalen IT-Gipfel im Oktober 2014 eine Sicherheitslösung „made in Germany“ für die vernetzte Produktion (Industrie 4.0): Wir zeigten, wie es möglich ist, sensible Produktionsdaten über einen lückenlos sicheren Kommunikationskanal zwischen zwei deutschen Standorten zu übermitteln. Als vertrauenswürdiger

Partner stellen wir der vernetzten Industrie schon heute Sicherheitslösungen bereit; schließlich ist Datensicherheit die Voraussetzung für den Erfolg von Industrie 4.0.

- Die Teilnehmer der Brancheninitiative „**E-Mail made in Germany**“ schlossen die Verschlüsselung ihres gesamten E-Mail-Verkehrs zum 29. April 2014 ab. Damit kommunizieren rund 50 Millionen deutsche Privatkunden von Deutsche Telekom, freenet, GMX und WEB.DE im Mailverbund automatisch verschlüsselt – unabhängig vom genutzten E-Mail-Programm. Alle Daten sollen vereinbarungsgemäß ausschließlich in Deutschland verarbeitet und gespeichert werden.
- Ende Oktober 2014 starteten wir unser europäisches **M2M-Programm**, um international eine große Bandbreite an M2M-Lösungen anbieten zu können. Zusätzlich hilft das Programm unseren Partnern, ihre M2M-Lösungen europaweit zu vermarkten. Zum Programmstart waren 34 Lösungen von insgesamt 15 Partnern, u. a. aus Polen, den Niederlanden, der Slowakei, Ungarn und der Tschechischen Republik, für eine Teilnahme nominiert. Das Komitee des M2M-Partnerprogramms überprüft und gewährt Partnerschaften, wenn die umfangreichen Voraussetzungen für eine internationale Vermarktung erfüllt sind.
- Für unsere Smart Home-Plattform **QIVICON** haben wir fast 20 weitere Plattform- und Vertriebspartner im Berichtsjahr hinzugewonnen: Zu den neuen Partnern zählen u. a. Sonos, der führende Anbieter drahtloser Musiksysteme, Netatmo, ein französischer Hersteller von Wetterstationen und intelligenten Heizungssteuerungen, Philips Lighting und OSRAM, die Anbieter innovativer Beleuchtungssysteme, sowie Huawei, ein chinesischer Anbieter von Informations- und Telekommunikationslösungen. Zudem kooperiert die Telekom Deutschland im Rahmen eines Pilotprojekts mit ihrem Smart Home-Angebot mit Deutschlands führendem Versicherungsunternehmen Allianz Deutschland. Mittlerweile arbeiten insgesamt über 30 Partner aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen zusammen, um Verbrauchern Produkte anzubieten, mit denen sich das Zuhause intelligent steuern lässt. Darüber hinaus trat QIVICON einer der größten unabhängigen Entwickler-Communitys – der Eclipse Foundation – bei und wird so seine Plattform für Entwickler und Start-ups öffnen.
- Durch die Zusammenarbeit mit der **HOWOGE Wohnungsbau-gesellschaft** wurden bis Ende 2014 in Berlin mehr als 26 000 Wohnungen an unser Glasfasernetz zur Versorgung mit „TeleVision“, unserem Kabelfernsehen-Produkt, angeschlossen. Angeboten werden darüber hinaus unser IPTV-Angebot „Entertain“ sowie Telefon- und Internet-Anschlüsse.
- Dank einer Partnerschaft mit der **ProSiebenSat.1 Media AG**, die wir im Februar 2014 eingingen, können „Entertain“ Kunden seit Mitte des Jahres auch die On-Demand-Dienste der Sendergruppe nutzen. Auswählen können sie mit dem maxdome-Abo-Paket aus Deutschlands größter Online-Videothek mit mehr als 50 000 Titeln. Zudem ist es möglich, über 1 000 Inhalte aus dem Mediatheken-Angebot der Sendergruppe kostenlos anzuschauen. Darüber



Siehe Glossar, **SEITE 277 FF.**



Über weitere regulatorische Entscheidungen in 2014 informieren wir Sie ausführlich im Kapitel „Wirtschaftliches Umfeld“, **SEITE 76 FF.** Weitere Entwicklungen im Bereich Regulierung, die bislang für uns nicht abschätzbar sind, erläutern wir im Kapitel „Risiko- und Chancen-Management“, **SEITE 146 FF.**



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

hinaus nahmen wir als erster TV-Anbieter **Netflix** in unser Angebot auf: Per Abo können „Entertain“ Kunden nun alle Inhalte des führenden US-amerikanischen Video Streaming-Dienstes in SD- und HD-Qualität abrufen.

- Die strategische Zusammenarbeit von T-Mobile Polska und **TVN SA**, einem der führenden polnischen Privatsender, ermöglichte im Dezember 2014 den Start des neuen mobilen TV-Angebots „T-Mobile Zone“ in Polen. Kunden der T-Mobile Polska können die Inhalte der Sendergruppe als Video-on-Demand-Dienste über ein monatliches Abo-Modell buchen und immer und überall per mobilem Endgerät anschauen.
- Der E-Reader **tolino** ist seit Mitte Juli 2014 auch in Belgien verfügbar. Als internationaler Partner bietet Standaard Boekhandel den toline in seinen Filialen und in seinen Webshops an und will damit E-Reading-Angebote im belgischen Markt etablieren. Eine weitere Partnerschaft sind wir im Oktober 2014 mit dem Buchgroßhändler Libri eingegangen. Libri betreibt die Shop-Technologie für ein großes Netzwerk von Online-Shops. Über 1 000 Online-Shops bieten in Zukunft die komplette toline Produktfamilie an.

NEUE GROSSKUNDENVERTRÄGE

Im Berichtsjahr war insbesondere die Cloud ein Geschäftstreiber, aber auch in anderen Bereichen konnten wir erfolgreich verschiedene Aufträge abschließen, verlängern oder erweitern. Beispielhaft stellen wir einige neue Großkundenverträge vor:

- T-Systems und **SABMiller**, einer der weltweit größten Brauereikonzerne, haben einen Vertrag über IT- und Telekommunikationsdienstleistungen für die nächsten fünf Jahre abgeschlossen. Zukünftig werden die Standorte von SABMiller in aller Welt über unser globales Hochgeschwindigkeitsnetz verbunden.
- Mit dem Automobilhersteller **Daimler** haben wir einen Vertrag mit einem Auftragsvolumen im dreistelligen Millionenbereich abschließen können: T-Systems übernimmt in allen wichtigen Geschäftsbereichen bei Daimler langfristig die alleinige Verantwortung für Wartung, Entwicklung und Integration von zahlreichen Software-Anwendungen. Zusätzlich werden beide Unternehmen bei zukunftssträchtigen Themen zusammenarbeiten, wie z. B. der Vernetzung von Automobilen und dem Cloud-basierten Arbeitsplatz.
- Unsere T-Systems-Tochtergesellschaft **Satellitic N. v.** hat in Belgien den Auftrag erhalten, ein **satellitengestütztes Mauterhebungssystem für Lkw** zu errichten und zu betreiben. Satellitic und Viapass, die in Belgien zuständige Behörde, unterzeichneten den entsprechenden Vertrag am 25. Juli 2014. Die Vereinbarung, die eine Laufzeit von mindestens zwölf Jahren hat, sieht in einem ersten Schritt vor, dass Satellitic das Mautsystem in den kommenden 18 Monaten aufbaut. Satellitic gehört zu 76 % T-Systems und zu 24 % der STRABAG AG.
- Im November 2014 verlängerte der Versicherungskonzern **ERGO** seinen Sourcing-Vertrag: T-Systems stellt nun bis 2020 alle Telekommunikationsdienstleistungen für den Austausch von Sprache und Daten an rund 300 ERGO-Standorten bereit. Seit Beginn der Partnerschaft in 2010 haben wir die Telekommunikationslandschaft des Versicherers nach und nach modernisiert und die Kosten gesenkt.

- T-Systems hat mit **ThyssenKrupp** einen der größten Verträge unserer Unternehmensgeschichte geschlossen. ThyssenKrupp verlagert mit unserer Hilfe zukünftig rund 80 000 Computerarbeitsplätze und 10 000 Server-Systeme in 34 Ländern in die Cloud. Der Vertrag besteht aus zwei Bausteinen: Zum einen bieten wir **Dynamic Workplace Services** an. Mitarbeiter können damit ihre Arbeitsplatzdienste weltweit flexibel und einfach auf diversen Endgeräten nutzen sowie Daten und Dokumente sicher austauschen. Zum anderen transferieren wir IT-Prozesse und -Services in unsere Rechenzentren.
- Im Dezember 2014 verlängerte der **Bund** den mit Toll Collect, unserem Konsortium mit Daimler und der französischen Cofiroute, abgeschlossenen Vertrag zur Erhebung der Lkw-Maut um weitere drei Jahre bis 2018. Zudem erhielt Toll Collect den Auftrag, die Mautpflicht für Lkw ab 7,5 Tonnen umzusetzen. Außerdem sollen weitere rund 1 100 Kilometer Bundesstraße für Lkw mautpflichtig werden.

INNOVATIONEN

Als eines der weltweit führenden Telekommunikationsunternehmen legen wir einen besonderen Fokus auf Innovationen. Neben der Entwicklung eigener Dienste und Produkte integrieren wir durch Kooperationen und Unternehmensbeteiligungen auch erfolgreich Neues von außen. Mehr Informationen z. B. zu unserem Investment Engagement in den Bereichen Venture Capital und Technologie-Innovation mit der neu gegründeten **Deutsche Telekom Capital Partners (DTCP)**, zu unserem mit **China Mobile** vereinbarten Gemeinschaftsunternehmen für das vernetzte Auto oder aber zu unserer Forschungskoooperation mit **Siemens** zur Weiterentwicklung von Industrie 4.0 finden Sie im Kapitel „Innovation und Produktentwicklung“.

NEUE PRODUKTE UND TARIFE

Wir haben auch in 2014 wieder neue Dienste, Produkte und Tarife auf den Markt gebracht. Einige davon stellen wir nachfolgend vor:

- Auf der Internationalen Funkausstellung (IFA) in Berlin Anfang September 2014 fiel der Startschuss für unser erstes integriertes Privatkundenangebot: Mit **MagentaEINS** bieten wir unseren Kunden in Deutschland attraktive Pakete an, die Mobilfunk und Festnetz clever miteinander verbinden. MagentaEINS ist gleichzeitig der Einstieg in eine neue Produktwelt: Reine Mobilfunk-Angebote werden unter **MagentaMobil** und reine Festnetz-Produkte unter **MagentaZuhause** zusammengefasst. Darüber hinaus umfassen **MagentaEntertainment**, **MagentaWohnen** und **MagentaService** weitere Angebote und Produkte, aus denen sich individuelle Lösungen zusammenstellen lassen.
- Ebenfalls auf der IFA kündigten wir als weltweit einer der ersten Anbieter einen neuen **Hybrid Router** an: Der „Speedport Hybrid“ bündelt beim Surfen zu Hause automatisch die Bandbreiten aus Festnetz und Mobilfunk. DSL und LTE arbeiten so Hand in Hand und ermöglichen auch in weniger gut versorgten Gebieten einen schnellen Internet-Zugang. Im Herbst 2014 haben wir – zunächst in einigen Bundesländern – begonnen, Hybrid-Tarife zu vermarkten; ab Frühjahr 2015 bieten wir sie bundesweit an.



Mehr Informationen finden Sie im Kapitel „Innovation und Produktentwicklung“, SEITE 123 FF.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

- T-Mobile us hat im Geschäftsjahr 2014 das „Uncarrier“-Wertversprechen weiter fortgesetzt: Im Dezember 2014 wurde die **Phase 8.0** der „Uncarrier“-Initiative eingeleitet. Den Kunden wurde hier die Möglichkeit gegeben, nicht genutztes Datenvolumen für die Hochgeschwindigkeitsübertragung jeden Monat in ein persönliches Depot, den sog. „Data Stash“, zu übertragen, sodass sie diese Volumina innerhalb eines Jahres nach Bedarf in Anspruch nehmen können.
- Zur CeBIT im März 2014 ging unsere „**Mittelstandsinitiative**“ an den Start. Ihr Ziel: ein standardisiertes, kostengünstiges und auf den Bedarf von kleinen und mittelständischen Unternehmen zugeschnittenes Angebot aus IT- und Telekommunikations-Services. Ein wichtiger Baustein der Initiative ist es, verstärkt integrierte Produkte sowie Cloud-Lösungen anzubieten. Neue Cloud-Angebote sind z. B. die „DeutschlandLAN Telefonanlagen aus dem Netz“, „Managed Workplace“ – gehostete Desktops aus der Private Cloud – und „TeamLike“, ein soziales Unternehmensnetzwerk.
- Unser Portfolio an Sicherheitslösungen erweiterten wir im Geschäftsjahr kontinuierlich: Zum Beispiel schützt „**Corporate Security Hub**“ die mobilen Endgeräte von Mitarbeitern vor Angriffen und Schadprogrammen. Einen zusätzlichen Schutz bietet die Verschlüsselung der Kommunikation über eine gesicherte Verbindung. Als einer der ersten Anbieter haben wir im August dieses Jahres eine mobile Verschlüsselungslösung für Smartphones auf den Markt gebracht. Die sog. „**Mobile Encryption App**“ für Android- und iOS-Geräte ist weltweit einsetzbar: Im Gegensatz zu anderen Lösungen funktioniert sie in jedem Telefonnetz und sogar ohne SIM-Karte über WLAN oder eine Satellitenverbindung. Selbst in Ländern, in denen das Telefonieren über das Internet blockiert wird, kann man mithilfe der App verschlüsselt kommunizieren. 
- Unser Produkt **MyWallet** führten wir im Mai 2014 in Deutschland und in der Slowakei ein. In Polen war es schon 2012 erfolgreich an den Start gegangen. MyWallet macht das Smartphone zur digitalen Brieftasche; zukünftig können auch Fahrscheine, Tickets oder Zugangs- und Kundenkarten hinterlegt werden. Auch in unserer Landesgesellschaft in Ungarn haben wir im Berichtsjahr einen Dienst für mobiles Bezahlen eingeführt.
- Eine mobile Ticketausgabe stellte Ende Oktober 2014 unsere kroatische Beteiligung Hrvatski Telekom in Zusammenarbeit mit der Etranet Group vor: Mit dem Cloud-basierten „**Mobile Issuing Service**“ können Tickets für den Personenverkehr, Parkscheine, Eintrittskarten für Kino, Theater sowie Messen und Ausstellungen verkauft werden – inkl. Prüfung und Abrechnung.
- Noch mehr Kunden-Service bieten wir seit November 2014 mit der neuen „**Telekom hilft**“-**Video App**: Unsere persönliche Beratung ist nun erstmals mobil. Mit der App kontaktieren unsere Kunden unsere Kundenberater per Video-Chat; diese helfen ihnen dann z. B. dabei, einen Router zu installieren oder Dokumente auszufüllen. Mit solchen einfachen und schnellen Services wollen wir unsere Kunden begeistern.

AUSZEICHNUNGEN

Regelmäßig werden wir für unser hervorragendes Netz und unseren Service geehrt. Insbesondere unsere hochmodernen Netze konnten in unserem Heimatmarkt Deutschland in allen großen Netztests den Spitzenplatz belegen. Auch in unseren Landesgesellschaften des operativen Segments Europa konnten wir gute Noten erzielen. Hier einige ausgewählte Auszeichnungen, die wir 2014 erhalten haben:

- Erneut setzten wir als Netzbetreiber in Deutschland Maßstäbe und eroberten zum vierten Mal in Folge beim großen Mobilfunknetz-Test des Fachmagazins „**connect**“ Anfang Dezember 2014 die Spitzenposition: Wir erhielten als einziger Anbieter die Note „sehr gut“. Bereits im Mai 2014 wurden wir von den „connect“-Lesern mit gleich sieben ersten Plätzen ausgezeichnet, darunter in den wichtigsten Kategorien „bester Mobilfunknetz-Betreiber“ sowie „bester Festnetz-Anbieter des Jahres 2014“. Hinzu kommen die Auszeichnungen für unsere Zweitmarke „congstar“ als bester Mobilfunk-Anbieter sowie für T-Mobile Austria als bester Mobilfunknetz-Betreiber Österreichs. Auch im großen „**Computer Bild**“-Mobilfunk-Test wurden wir Testsieger. Der Test verglich erstmals die Netze in 100 Städten und basierte anders als herkömmliche Tests auf realen Nutzerdaten. Ebenso belegten wir im Oktober 2014 beim großen Mobilfunknetz-Test von „**CHIP**“ erneut den ersten Platz. Das Fachmagazin bescheinigt uns das beste Netz – sowohl zum Telefonieren als auch zum Surfen, wobei besonders die hohen Datenraten überzeugten. Der Test betrachtete auch speziell LTE, wobei wir ebenfalls punkten konnten.
- Im großen Netztest 2014 der Fachzeitschrift „**connect**“ konnten wir erneut mit unserem Festnetz überzeugen. Die Tester haben die Festnetze verschiedener Anbieter in Deutschland unter die Lupe genommen und in rund 1,6 Millionen Messungen die Qualität und die Leistungsfähigkeit von DSL- und Breitband-Kabelanschlüssen untersucht. Das Testergebnis: Dank überzeugender Leistungen in allen getesteten Disziplinen setzten wir uns auch 2014 wieder an die Spitze aller Anbieter.
- Im Hotline-Test 2015 des Computermagazins „**CHIP**“ punkteten wir im Gesamtergebnis durchgängig im oberen Bereich. In einem 6-wöchigen Test wurden die Hotlines von 250 Unternehmen aus 16 Branchen insbesondere in puncto Service und Wartezeit sowie Erreichbarkeit und Transparenz auf den Prüfstand gestellt. Ausdrücklich gelobt wurde die gute und freundliche Beratung unserer Hotline bei Festnetz und Internet. Im Service punkteten wir bei Entertain und Webhosting. Bei Erreichbarkeit und Wartezeit wurden im Mobilfunk sehr gute Werte erzielt, auch bei Festnetz erhielten wir ein „sehr gut“ für die Erreichbarkeit. Auch unsere kostenlose Mobilfunk-Hotline konnte beim Service-Test von „**connect**“ überzeugen und belegte vor allen anderen Mobilfunk-Anbietern in Deutschland Platz 1. Dabei lobten die Tester insbesondere die Erreichbarkeit, Freundlichkeit sowie den E-Mail-Service unserer Hotline.



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.



Informationen zu unseren Auszeichnungen im Rahmen unserer Personalarbeit finden Sie im Kapitel „Mitarbeiter“, SEITE 128 FF.



Mehr Informationen hierzu finden Sie im Kapitel „Risiko- und Chancen-Management“, SEITE 146 FF.



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom

- Wir überzeugten auch international: Cosmote, Tochter unserer griechischen Beteiligung OTE, bietet das schnellste Netz für mobiles Internet in Griechenland. Dies bestätigte der unabhängige Speed-Test von Ookla im April 2014. Das Cosmote Netz ist sogar um 27 % schneller als das des zweitplatzierten Anbieters. Darüber hinaus zeichnete P3 Communications, ein führender, international tätiger Ingenieurdienstleister im Bereich Telekommunikation, den mobilen Daten-Service der OTE-Tochter im Juni 2014 gleich zweifach aus. Das führende österreichische Technologie-Portal „Futurezone“ bescheinigte T-Mobile Austria in der Kategorie „Mobiles Browsen“, der schnellste unter den österreichischen Anbietern zu sein. In der Gesamtbewertung erhielt T-Mobile Austria als verlässlicher Herausforderer des Marktführers in allen Bereichen den zweiten Platz.
- Im September 2014 hat das unabhängige IT-Research- und Beratungsunternehmen **Experton** zum zweiten Mal **Big Data**-Anbieter in Deutschland bewertet und dazu 121 IT-Unternehmen analysiert. Das Ergebnis: T-Systems gehört zu den drei besten Anbietern in den Kategorien „Big Data Operations“, „Big Data Security Analytics“ und „Big Data Consulting & Solutions“. Dies ist u. a. unserer Neuausrichtung zu verdanken: Wir wollen neue Geschäftsmodelle in Wachstumsfeldern wie Big Data, **Cloud Computing** oder Cyber Security stärken, um auf dem hart umkämpften IT-Markt fit zu sein für die Zukunft.
- „**Brand Finance Global 500**“ ermittelte die Deutsche Telekom als wertvollste deutsche Marke. Dabei ist unsere Top-Platzierung v. a. auf das erfolgreiche Redesign unserer Dachmarke zurückzuführen. Aus der größten Verbraucherstudie in Europa „**European Trusted Brands 2014**“ gingen wir als vertrauenswürdigste deutsche Marke hervor. Überzeugen konnten wir dabei hauptsächlich in den Kategorien „Mobilfunk-Service“ und „Internet-Anbieter“.
- Unsere ökologischen und sozialen Leistungen werden honoriert. Klimaschutz, Kundenorientierung, Vermeidung von Elektroschrott und eine nachhaltige Zulieferkette: Mit diesen Akzenten überzeugten wir beim diesjährigen „oekom Industry Report Telecommunications“ und belegten den ersten Platz beim **oekom-Branchenrating**. Die oekom GmbH hatte insgesamt 108 Telekommunikationsunternehmen analysiert, u. a. ihre Nachhaltigkeitsleistungen und deren zeitliche Entwicklung. Für unseren CR-Bericht „Wir leben Verantwortung“ haben wir den von dem gleichnamigen Verlag verliehenen **Econ-Award** in der Kategorie „Online-Reporting“ erhalten – als einziger Gewinner mit der höchsten Auszeichnung „Platin“. Wie die Jury befand, besticht unser CR-Bericht durch seine Berichterstattung in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft.
- Mit vernetzten Erntemaschinen hatten wir uns in einer Forschungs-kooperation mit dem Landmaschinenkonzern CLAAS intensiv beschäftigt. Mit diesem Projekt haben wir in dem bundesweiten Wettbewerb „**Ausgezeichnete Orte im Land der Ideen**“ 2014/15 einen Platz unter den Preisträgern erobert und gezeigt, wie gut Industrie 4.0 auch in der Landwirtschaft funktioniert. So wird z. B. automatisch gemeldet, wenn der Korntank des Mähdeschers voll ist. Die Maschinen sind mit Sensoren ausgestattet, die über Mobilfunk im Sekundentakt Daten versenden und den Fahrern in Echtzeit Informationen zum Erntestand übermitteln. So lassen sich nicht nur die Arbeitsabläufe verbessern, sondern u. a. auch Zeit, Kraftstoff und somit CO₂ einsparen.
- Beim „**Top Marka**“-Ranking, in dem die Reichweite von Print- und elektronischen Medien ermittelt wird, belegte T-Mobile Polska zum zweiten Mal in Folge den ersten Platz in der Kategorie „Telekommunikation“. Unsere Tochter T-Mobile Czech Republic wurde im September in Prag als „**Superbrand**“ für ihre außergewöhnlichen Marketing-Kampagnen und erfolgreichen Werbemaßnahmen ausgezeichnet. Ende des Jahres erhielt die OTE bei dem **16. Internationalen InfoCom World Congress** die Auszeichnung als „Unternehmen des Jahres“, insbesondere für ihre herausragende Rolle im griechischen Telekommunikationsmarkt sowie für ihre Investitionen in Innovation, Infrastruktur und in das Wachstum Griechenlands. Magyar Telekom hat den besten Online-Kunden-Service: Das bestätigte im November 2014 der Wettbewerb „**Excellence in Customer Service**“, der größte und wichtigste Wettbewerb in Sachen Kundenzufriedenheit in Ungarn.
- Für die beste Investor Relations (IR)-Arbeit in der Kategorie der DAX 30-Unternehmen erhielten wir den **Deutschen Investor Relations Preis 2014**. Im **Thomson Reuters Extel Survey** gaben 16 000 Investoren und Analysten aus mehr als 75 Ländern ihre Stimme ab: Sie zeichneten uns für die beste Investor Relations-Arbeit in Europa über alle Branchen hinweg aus. Unser Bereich Mergers & Acquisitions gewann den **Corporate Finance Award** – eine Anerkennung für den erfolgreichen Zusammenschluss von T-Mobile USA und MetroPCS.

RECHTSVERFAHREN

Folgende Verfahren haben wir im Berichtsjahr abgeschlossen: „MetroPCS – Klage gegen den Zusammenschluss von MetroPCS und T-Mobile USA“, „GSM-Frequenzverlängerung“, „LTE-Frequenzvergabeauktion T-Mobile Austria“ sowie „Fakturierung von Premium-SMS-Inhalten“ bei der T-Mobile us.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
67	Konzernstruktur
69	Konzernstrategie
72	Konzernsteuerung
76	Wirtschaftliches Umfeld
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

116	Corporate Responsibility
123	Innovation und Produktentwicklung
128	Mitarbeiter
134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
134	Prognose
146	Risiko- und Chancen-Management
164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
165	Sonstige Angaben

KONZERNSTRUKTUR

- Geschäftstätigkeit und Organisation
- Leitung und Kontrolle

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND ORGANISATION


Wir wollen auch in Zukunft erfolgreich sein. Darum entwickeln wir uns schon heute 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 werden. Die Basis dafür ist und bleibt unser Kerngeschäft: der Aufbau, der Betrieb und die Vermarktung von Netzen und Anschlüssen. Zugleich engagieren wir uns intensiv in Geschäftsfeldern, in denen sich neue Wachstumschancen bieten.

Um uns herum entsteht eine „Gigabit-Gesellschaft“, in der schnelles Internet zu Hause wie unterwegs völlig selbstverständlich ist. Das digitale Zeitalter verändert unsere Kommunikation von Grund auf. Internet-Anwendungen sind längst unverzichtbarer Bestandteil des Lebens. Was vor wenigen Jahren noch Utopie war, ist nun Realität: Filme aus dem Internet zu laden, Fußballspiele auf dem Handy zu sehen, Fotos oder Videos via Smartphone zu verschicken und sie über soziale Netzwerke mit Freunden zu teilen.

Technisch gesehen müssen also immer größere Datenmengen in immer größerer Geschwindigkeit transportiert werden. Das wollen wir als Deutsche Telekom möglich machen. Darüber hinaus ist es unser Ziel, 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. Für die „Gigabit-Gesellschaft“ braucht es aber auch 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, wie z. B. dem Energiesektor, dem Gesundheitswesen oder der Automobilindustrie.

Aber es geht um mehr. Denn in vielen Bereichen werden in den kommenden Jahren gesellschaftlich wichtige Weichen gestellt. Dass wir auch dort unseren Beitrag leisten wollen, gebietet unser Verständnis einer verantwortungsvollen Unternehmensführung. Wir glauben, dass wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte miteinander vereinbar sind, und legen Nachhaltigkeit unserem Handeln zugrunde. Dass wir ein konzernübergreifend verbindliches Klimaschutzziel verabschiedet und als erstes DAX 30-Unternehmen eine Frauenquote im Management eingeführt haben, sind nur zwei Beispiele dafür. 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.

Hiermit heben wir uns vom Wettbewerb ab: Unsere Leitlinien erhöhen unsere Glaubwürdigkeit und das Vertrauen unserer Kunden und Aktionäre in die Stärke und Leistungsfähigkeit unseres Konzerns. Gleichzeitig verbessern sie die Erfahrungen der Kunden mit unseren Mitarbeitern, unseren Produkten und Dienstleistungen. Anders ausgedrückt: Wir wollen ein nachhaltig wachsendes Unternehmen sein, das seine Kunden begeistert, das für seine Anleger Wert schafft und in dem die Mitarbeiter gerne arbeiten. 

Geschäftstätigkeit: führender integrierter Telekommunikationsanbieter. Wir gehören mit rund 151 Millionen Mobilfunk-Kunden, 30 Millionen Festnetz- und mehr als 17 Millionen Breitband-Anschlüssen zu den 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 37,7 MRD. € erwirtschafteten wir im Geschäftsjahr 2014 mehr als 60 % unseres Konzernumsatzes außerhalb Deutschlands. Insgesamt beschäftigen wir rund 227 800 Mitarbeiter (31. Dezember 2014).

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.

Das Mobilfunk-Geschäft bietet 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. Auf dieser Basis bietet T-Systems ihren Kunden in aller Welt integrierte Lösungen für die vernetzte Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft. Dabei rücken dynamische Plattformen – wie das Cloud Computing – immer mehr in den Fokus.

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.



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

Die folgende **GRAFIK 13** gibt einen Überblick über die Organisationsstruktur unseres Konzerns, die wir nachfolgend im Detail erläutern.

G 13

Organisationsstruktur



Unser operatives Segment **Deutschland** umfasst sämtliche Aktivitäten des Festnetz- und Mobilfunk-Geschäfts 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, EJR Mazedonien und Montenegro. Das Joint Venture EE in Großbritannien, das bisher dem operativen Segment Europa zugewiesen war, wurde zum 1. Januar 2014 in das Segment Group Headquarters & Group Services überführt. Aufgrund der Neudefinition des Steuerungsmodells unseres Joint Ventures EE erfolgt der Ausweis seitdem im Vorstandsbereich Finanzen. Die Vorjahresvergleichswerte wurden entsprechend rückwirkend angepasst.

Neben dem Privatkundengeschäft bieten einzelne Landesgesellschaften auch Geschäftskunden ICT-Lösungen an. Am 30. Mai 2014 haben wir die Übernahme der GTS Central Europe Gruppe (GTS) abgeschlossen; seitdem hilft uns GTS dabei, den internationalen Geschäftskundenbereich weiterzuentwickeln. 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 andere operative Segmente in unserem Konzern, Group Technology sorgt für die effiziente und kundengerechte Bereitstellung von Technologien, Plattformen und Services für Mobilfunk und Festnetz, und GNF gestaltet und betreibt ein weltweites Netzwerk, um Wholesale-Kunden Sprach- und Datenkommunikation anzubieten. Seit dem 1. Januar 2014 wird das ICSS/GNF-Geschäft der Local Business Units (LBU), das bis zum 31. Dezember 2013 organisatorisch dem operativen Segment Systemgeschäft zugeordnet war, im operativen Segment Europa zusammengeführt und ausgewiesen. Dabei handelt es sich um Einheiten im europäischen und nicht europäischen Ausland, die im Wesentlichen Telekommunikationsvorleistungen für die ICSS als Teil des operativen Segments Europa, aber auch für fremde Dritte erbringen. Zusätzlich erfolgte zum 1. Januar 2014 der Zusammenschluss

der lokalen Geschäftskundeneinheiten der T-Systems Czech Republic, die bisher im operativen Segment Systemgeschäft geführt wurde, mit der T-Mobile Czech Republic. Die Gesellschaft wird nun zusätzlich zum Mobilfunk- und Festnetz-Geschäft auch ICT-Lösungen für Geschäftskunden und öffentliche Verwaltungen anbieten. Der Ausweis erfolgt im operativen Segment Europa. Die Änderung der Ausweise wurde aus Gründen einer besseren Steuerbarkeit der Bereiche durchgeführt. Die Vorjahresvergleichswerte wurden entsprechend rückwirkend angepasst.

Unser operatives Segment **Systemgeschäft** betreibt mit einer weltumspannenden Infrastruktur aus Rechenzentren und Netzen die Informations- und Kommunikationstechnik für global aufgestellte Unternehmen und öffentliche Institutionen. Auf dieser Basis stellt T-Systems Kunden in aller Welt integrierte Lösungen für die vernetzte Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft zur Verfügung. Aber auch für kleine und mittelständische Unternehmen bietet das operative Segment ICT-Lösungen für eine zunehmend komplexer werdende digitale Welt an. 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. Sie bilden die Basis für digitale Geschäftsmodelle der Unternehmenskunden.

Das operative Segment Systemgeschäft vereint zwei Geschäftsbereiche: Market Unit und Telekom IT. Die Market Unit umfasst im Wesentlichen das Geschäft mit externen Kunden. Schwerpunkt der Telekom IT sind die internen nationalen IT-Projekte unseres Konzerns.

Group Headquarters & Group Services umfasst alle Konzern-einheiten, die nicht direkt einem der operativen Segmente zugeordnet sind. Group Headquarters arbeitet als Richtungs- und Impulsgeber. Es definiert die strategischen Vorgaben für den Konzern, stellt sicher, dass sie eingehalten werden, und bearbeitet ausgewählte Konzernprojekte. Group Services erbringen ihre Leistungen als Dienstleister für den Konzern; dazu zählt neben den typischen Dienstleistungen wie Finanzbuchhaltung, Personal-Service und operativem Einkauf u. a. Vivento. Vivento vermittelt Beamte und Angestellte in externe Beschäftigungsperspektiven, insbesondere in den öffentlichen Dienst. Außerdem hat der Dienstleister Anfang 2014 zusätzlich eine neue zentrale Rolle übernommen mit dem Ziel, fachliches Know-how im Konzern zu halten, um somit 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. Die Aufgaben und Funktionen des Wachstumsgeschäfts Digital Services sowie des Internet-Dienstleisters STRATO werden gebündelt als Digital Business Unit in den Group Headquarters & Group Services ausgewiesen. Im Februar 2014 vollzogen wir den Verkauf von 70 % der Anteile an der Scout24 Holding GmbH an Hellman & Friedman LLC (H&F). Die verbleibende at equity bilanzierte Beteiligung an der Scout24 Gruppe von rund 30 % ist weiterhin Teil dieses Segments. So profitieren wir weiterhin von der künftigen Wertsteigerung von Scout24. 



Siehe Glossar, **SEITE 277 FF.**



Für nähere Informationen verweisen wir auf Angabe 32 „Segmentberichterstattung“ im Konzern-Anhang, **SEITE 239 FF.**

58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
 67 Konzernstruktur
 69 Konzernstrategie
 72 Konzernsteuerung
 76 Wirtschaftliches Umfeld
 82 Geschäftsentwicklung des Konzerns
 96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
 113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

116 Corporate Responsibility
 123 Innovation und Produktentwicklung
 128 Mitarbeiter
 134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
 134 Prognose
 146 Risiko- und Chancen-Management
 164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
 165 Sonstige Angaben

LEITUNG UND KONTROLLE

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

Die Geschäftsverteilung des Vorstands sieht zum 31. Dezember 2014 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. Timotheus Höttges hat zum 1. Januar 2014 die Nachfolge von René Obermann als Vorstandsvorsitzender angetreten. Thomas Dannenfeldt hat mit Wirkung zum 1. Januar 2014 die Nachfolge von Timotheus Höttges als Finanzvorstand angetreten. Die Bestellung von Prof. Dr. Marion Schick als Vorstandsmitglied Personal und Arbeitsdirektorin wurde mit Wirkung zum Ablauf des 30. April 2014 einvernehmlich beendet. Dr. Thomas Kremer hatte Prof. Dr. Marion Schick bereits seit Januar 2014 vertreten und leitet seit ihrem Ausscheiden kommissarisch das Vorstandsressort Personal – zusätzlich zu seinen bestehenden Aufgaben als Vorstand für Datenschutz, Recht und Compliance.

Veränderungen im Aufsichtsrat (Vertreter der Anteilseigner). Johannes Geismann, Lars Hinrichs und Karl-Heinz Streibich, die zuvor gerichtlich in den Aufsichtsrat bestellt worden waren, wurden durch die Hauptversammlung am 15. Mai 2014 in den Aufsichtsrat gewählt. Dr. Ulrich Schröder wurde durch die Hauptversammlung am 15. Mai 2014 erneut für eine weitere Amtszeit in den Aufsichtsrat gewählt. Am 11. Januar 2015 verstarb Dr. h. c. Bernhard Walter. Ines Kolmsee wurde mit Wirkung zum 31. Januar 2015 bis zum Ablauf der Hauptversammlung 2015 vom zuständigen Amtsgericht als Vertreterin der Anteilseigner zum Mitglied des Aufsichtsrats bestellt.

Veränderungen im Aufsichtsrat (Arbeitnehmervertreter). Auf Seiten der Arbeitnehmervertreter gab es keine Veränderungen im Geschäftsjahr 2014.

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 Abberufung von Mitgliedern des Vorstands erfolgt auf Grundlage der §§ 84, 85 AktG, § 31 MitbestG.

Änderungen der Satzung richten sich nach den §§ 179, 133 AktG und § 18 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. Thomas Kremer	Datenschutz, Recht und Compliance sowie kommissarisch Personal
Claudia Nemat	Europa und Technik

KONZERNSTRATEGIE

- Deutsche Telekom will führender Telekommunikationsanbieter in Europa sein
- Erste Erfolge bei der Umsetzung der neuen Konzernstrategie


Angesichts stark steigender Datenmengen entscheiden sich Kunden für Telekommunikationsanbieter mit leistungsfähigen Netzen. Starke Netze sind aber auch ein wichtiges Auswahlkriterium für Anbieter von Online-Services, die für ihre Angebote eine hochwertige technische Plattform brauchen, mit der sie schnell und einfach eigene Dienste einrichten können. Integrierte Telekommunikationsanbieter werden daher im Wettbewerb eine bessere Position haben als reine Festnetz- oder Mobilfunk-Anbieter.

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. 

Wie die GRAFIK 14 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.

 **Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom**

 Einzelheiten zur Aufsichtsratsstätigkeit im Geschäftsjahr 2014 werden auf **SEITE 42 FF.** dargestellt.



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

G 14

Konzernstrategie „Leading European Telco“



STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER

Integrierte IP-Netze

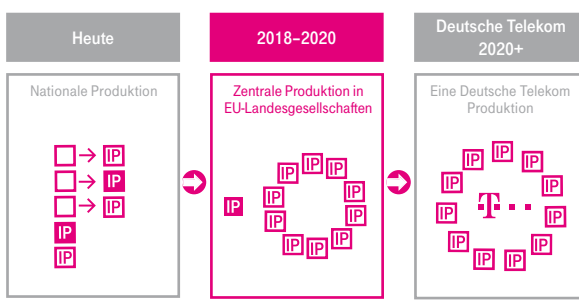
Unser Kerngeschäft ist der Aufbau, der Betrieb und die Vermarktung von Netzen und Anschlüssen. Unseren Kunden wollen wir immer das beste Netz und die schnellstmögliche Verbindung bieten. Daher ist für uns eine überdurchschnittliche **Netzqualität** ein herausragendes Merkmal, mit dem wir uns vom Wettbewerb deutlich abheben können. Regelmäßig schneiden wir bei unabhängigen Netztests hervorragend ab. Dies ist 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 dabei auch unsere Energieeffizienz. Gleichzeitig geben wir mehr Menschen Zugang zu modernen Informations- und Telekommunikationsdiensten.

Unser gesamtes Festnetz werden wir sukzessive für alle Kunden auf **Internet-Protokoll (IP)** umstellen. Ein **integriertes paneuropäisches IP-Netz** wird uns langfristig in die Lage versetzen, schnell, flexibel und kostengünstig auf sich ändernde Kundenwünsche zu reagieren. Die schrittweise Migration hin zu modernen IP-Netzen, wie in **GRAFIK 15** dargestellt, hat bereits in all unseren integrierten Landesgesellschaften begonnen. Diese Transformation in ein vollständig IP-basiertes Netz in Deutschland und Europa wollen wir bis 2018 komplett abgeschlossen haben.

G 15

Paneuropäisches IP-Netz



Weitere Informationen zu unserem Netz und unseren Auszeichnungen finden Sie im Kapitel „Wichtige Ereignisse im Geschäftsjahr 2014“, SEITE 61 FF.



Informationen über den aktuellen Stand unseres Netzausbaus finden Sie im Kapitel „Wichtige Ereignisse im Geschäftsjahr 2014“, SEITE 61 FF.

In unsere Festnetze werden wir weiter investieren, um eine optimale Breitband-Versorgung zu schaffen und um in diesem Markt weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Mit der Anschlusstechnik **FTTC** bringen wir die Glasfaser näher zu unseren Kunden und steigern so die Bandbreiten. In Deutschland wollen wir beispielsweise dank der neuen **Vectoring-Technologie** und deren Weiterentwicklung bis 2018 ca. 80 % der Bevölkerung eine Download-Bandbreite von mindestens 50 MBit/s anbieten können, sofern dies regulatorisch ermöglicht wird.

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 zwischen 75 und 95 %. 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 Ende 2014 265 Millionen Menschen mit unserem LTE-Netz erreicht. Übertroffen haben wir damit unser Ziel von einer Abdeckung von etwa 225 Millionen Personen.

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.

In Deutschland startete 2014 unser integriertes **Festnetz-Mobilfunk-Bündelprodukt „MagentaEINS“**. Bis zum Jahresende konnten wir dafür 506 TSD. Kunden gewinnen. Diese Zahl wollen wir bis 2018 auf ca. drei Millionen steigern. Mit einem konvergenten Produkt-Portfolio erleben unsere Kunden, wie einfach und unkompliziert Telekommunikation sein kann. Unternehmerisch gesehen gehen wir davon aus, dass wir mit konvergenten Produkten neue Kunden gewinnen und bei bestehenden Kunden die Loyalität und den Umsatz steigern können.

Auch unsere Angebote im Bereich **Fixed Mobile Convergence (FMC)** wollen wir deutlich erweitern. FMC bietet unseren Kunden ein nahtloses Telekommunikationserlebnis – einheitlich und technologieübergreifend. Im Berichtsjahr haben wir in Deutschland einen Hybrid Router eingeführt, der die Stärken von Festnetz – hohe gleichbleibende Kapazität – mit denen des Mobilfunks – hohe Übertragungsgeschwindigkeit – kombiniert und so für die Kunden die verfügbare Bandbreite deutlich erhöht. Die Vermarktung von hybriden Tarifen hat bereits zum Jahresende 2014 in einigen Regionen in Deutschland begonnen. Unsere Hybrid-Technologie wird 2015 bundesweit verfügbar sein.

Wir wollen, dass unsere Kunden nicht nur zufrieden, sondern begeistert sind. Mittelpunkt unseres Handelns ist es, die besten Kundenerfahrungen zu bieten, und zwar überall dort, wo Kunden mit unserem Konzern in Berührung kommen. Wie wichtig das Thema für uns ist, zeigt sich daran, dass wir die **Kundenbindung/-zufriedenheit** messen – mit der weltweit anerkannten **TRI*M-Methodik**. Mithilfe dieser **TRI*M-Steuerungsgröße** verbessern wir u. a. unsere Prozesse im Kundenkontakt und unsere Produkte und Dienstleistungen. So ermitteln wir im Rahmen von Befragungen die Loyalität unserer Kunden gegenüber unserem Unternehmen. Die Ergebnisse werden in einer Kennzahl dargestellt: dem **TRI*M-Index**, innerhalb einer Skalierung von minus 66 bis plus 134. Im Berichtsjahr lag der Wert bei 65,9 Punkten gegenüber 64,9 Punkten im Vorjahr – bezogen auf die äquivalente Berechnungsgrundlage. Bis 2018 wollen wir ihn um 3,0 % erhöhen.

58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
 67 Konzernstruktur
 69 Konzernstrategie
 72 Konzernsteuerung
 76 Wirtschaftliches Umfeld
 82 Geschäftsentwicklung des Konzerns
 96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
 113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

116 Corporate Responsibility
 123 Innovation und Produktentwicklung
 128 Mitarbeiter
 134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
 134 Prognose
 146 Risiko- und Chancen-Management
 164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
 165 Sonstige Angaben

Ebenfalls 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 Übergang zwischen den einzelnen Kanälen.

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. Die Intensität von Cyber-Bedrohungen wächst: Gegen Ende 2014 verzeichneten wir ca. 1 Mio. Angriffe pro Tag auf unsere Netze. Dazu kommt, dass die Öffentlichkeit für Sicherheitsthemen zunehmend sensibilisiert wird. Daher sehen wir im Bereich Datenschutz und -sicherheit auch ein wachsendes Geschäftsfeld, das wir mit bestehenden und neuen Security-Lösungen deutlich ausbauen wollen. Auch unseren Kunden bieten wir Lösungen für mehr Sicherheit an. So starteten wir gemeinsam mit anderen Unternehmen die Initiative „E-Mail made in Germany“ und verpflichten uns auf besonders hohe Standards bei Datenspeicherung und -übertragung, um die E-Mail-Kommunikation noch sicherer zu machen.

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 und zu technischen Vorleistungen. Für unsere Partner und uns ist das eine Chance, sich vom Wettbewerb abzuheben.

Wir wollen der bevorzugte Telekommunikationsanbieter sein, über den innovative Partner ihre Produkte vermarkten. Im Berichtsjahr haben wir begonnen, eine **technische und kommerzielle Plattform** aufzubauen, an die wir Partner bzw. Partnerprodukte schnell, flexibel und kostengünstig anschließen. Beispielhaft kann man sich diese standardisierte Plattform wie eine Steckerleiste vorstellen, an die Partner mit ihren Diensten einfach andocken (siehe **GRAFIK 16**). Wir rechnen damit, die technischen Komponenten unserer Partnering-Plattform schrittweise bis 2016 in unseren europäischen Landesgesellschaften und bis 2017 in Deutschland fertig zu stellen.

G 16

Deutsche Telekom Partnering-Plattform



Darüber hinaus entwickeln wir unser **TV-Geschäft** weiter und wollen auch hier weiter wachsen. Unser Ziel ist es, bis 2017 konzernweit 10 Millionen Kunden, davon 5 Millionen in Deutschland, mit unseren TV-Diensten zu versorgen. Wir werden unser Angebot an attraktiven Inhalten erweitern, auch aufbauend auf Partnerschaften wie mit Sky oder Netflix. Unseren Kunden machen wir diese Inhalte auf all ihren

Bildschirmen zugänglich, egal ob auf dem Fernseher, dem Smartphone oder dem Tablet. So haben wir 2014 beispielsweise mit unserem bildschirmübergreifenden TV-Produkt „Entertain to go“ weitere Schritte hin zu „TV auf allen Bildschirmen“ gemacht.

Führend bei Geschäftskunden

Für Geschäftskunden wollen wir der bevorzugte Anbieter von Telekommunikations- und IT-Dienstleistungen sein. Damit T-Systems nachhaltig profitabel agieren kann, passen wir das bisherige Geschäftsmodell der **Market Unit** an. Neben dem klassischen IT- und Telekommunikationsgeschäft werden wir weiter verstärkt auf plattformbasierte Dienste und Cloud Services setzen. Unser Ziel: 2018 wollen wir mehr als die Hälfte des externen T-Systems Umsatzes in solchen digitalen Wachstumsfeldern erzielen. 2014 lag der Anteil im Jahresdurchschnitt bei 34 %. Ein wichtiger Wachstumsmotor wird die neu gegründete Digital Division innerhalb von T-Systems sein: In den Geschäftsfeldern Gesundheit, Vernetztes Automobil, Energie sowie eigenen und Partner-Cloud-Produkten erwarten wir bis 2018 deutlich zweistellige Wachstumsraten.

WACHSTUMSFELDER

In unseren fünf Wachstumsfeldern sind die auf dem Kapitalmarkttag 2012 kommunizierten Ambitionsniveaus unterschiedlich erreicht worden: Im Wachstumsfeld „Mobiles Internet“ haben wir 2014 einen Umsatz von 11,5 MRD. € erzielt und liegen damit jetzt schon über unserem Zielwert für 2015. Im Wachstumsfeld „Vernetztes Zuhause“ wurden 6,3 MRD. € erreicht, womit wir nahe bei unserem ausgegebenen Ambitionsniveau für 2015 von 7 MRD. € liegen. Mit „Internet-Angeboten“ haben wir 2014 einen Umsatz von 0,7 MRD. € generiert. Aufgrund des im Februar 2014 vollzogenen Verkaufs von 70 % der Anteile an der Scout24 Gruppe werden wir das Ambitionsniveau von 2 MRD. € nicht realisieren können. Vor dem Hintergrund der Neuausrichtung der DBU und der T-Systems werden wir für die Wachstumsfelder „T-Systems (externer Umsatz)“ und „Intelligente Netzlösungen“, anders als ursprünglich geplant, nicht das in 2012 kommunizierte Ambitionsniveau erreichen.

T 011

Wachstumsfelder der Deutschen Telekom 2012

in Mrd. €

Umsatz	2014	Ambitionsniveau 2015 ^a
Mobiles Internet	11,5	≈ 10
Vernetztes Zuhause	6,3	≈ 7
Internet-Angebote	0,7	≈ 2
T-Systems (externer Umsatz) ^b	5,8	≈ 7
Intelligente Netzlösungen (Energie, Gesundheit, Vernetztes Automobil)	0,3	≈ 1

^a Ambitionsniveau 2015 auf Kapitalmarkttag 2012 kommuniziert.

^b Ohne Umsatz aus Intelligenzen Netzlösungen.



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.


UNTERSTÜTZENDE HANDLUNGSFELDER

Die unterstützenden Handlungsfelder bilden den Rahmen für unser internes Handeln.

Portfolio transformieren. Unser **Beteiligungs-Portfolio** werden wir kontinuierlich weiterentwickeln. Dabei liegt unser Schwerpunkt darauf, unsere integrierten Landesgesellschaften zu stärken. Darüber hinaus werden wir zukünftig mit der neu gegründeten Deutsche Telekom

Capital Partners (DTCF) überwiegend in Beteiligungen außerhalb unseres Kerngeschäfts investieren.

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. Wir erreichen unsere anspruchsvollen Unternehmensziele, indem jeder einzelne Mitarbeiter – vom Berufseinsteiger bis zur Top-Führungskraft – exzellente Leistungen und Ergebnisse erbringt. Das ist das Fundament dafür, dass die Produktivität und Innovationsstärke unseres Konzerns weiter steigen. Unsere Führungskräfte tragen dabei eine besondere Verantwortung: Sie richten ihren jeweiligen Bereich auf die strategischen Schwerpunkte unseres Konzerns aus und setzen diese gemeinsam mit ihren Teams um. Daher ist es für uns wichtig, die Leistungskultur und die Kompetenz unserer Führungskräfte für lange Zeit zu sichern und auszubauen. Um unsere Führungskräfte auf die künftigen Aufgaben und gemeinsamen Ziele einzustellen, führten wir 2014 ein neues Führungsmodell mit einheitlichen Führungsgrundsätzen ein. Sie adressieren insbesondere die Themen Zusammenarbeit, Innovation und Leistungsförderung. Darüber hinaus setzen wir im Rahmen unserer **Personalstrategie** folgende Schwerpunkte: Wir stärken den internationalen Austausch im Konzern und fördern das grenzüberschreitende Teilen von Wissen und Erfahrungen. Dabei nutzen wir die Vielfältigkeit unserer Mitarbeiter als Innovationstreiber. Wir erkennen Talente und fördern sie konsequent über einen konzernweit abgestimmten Entwicklungsprozess. Wir identifizieren die strategisch notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse, die der Konzern benötigt, um auch in zukünftigen Geschäftsfeldern erfolgreich zu sein. Dabei leitet uns der Anspruch, die Transformation unseres Unternehmens nachhaltig und mit Weitsicht zu gestalten. 

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

Der führende europäische Telekommunikationsanbieter

- Als einer der **führenden Anbieter** verfügen wir bereits heute über sehr leistungsfähige Netze und hervorragenden Service für unsere Kunden.
- 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

- Finanzstrategie 2014 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 Schuldenrückzahlung.
- 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 Dezember 2012 hatten wir unsere Finanzstrategie für die Jahre 2013 bis 2015 vorgestellt. Diese haben wir in 2013 und 2014 konsequent umgesetzt und bestätigen ihre grundlegende Struktur auch für die Folgejahre im Rahmen unseres Kapitalmarkttag 2015. 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 erstmaligen Erfolg im Vorjahr haben wir unseren Aktionären auch für das Geschäftsjahr 2013 wieder die Möglichkeit angeboten, statt der Auszahlung der Dividende in bar die Umwandlung in Aktien der Deutschen Telekom AG zu wählen.



Weitere Informationen zu unserer Personalstrategie finden Sie im Kapitel „Mitarbeiter“, SEITE 128 FF.



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116 Corporate Responsibility
67 Konzernstruktur	123 Innovation und Produktentwicklung
69 Konzernstrategie	128 Mitarbeiter
72 Konzernsteuerung	134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76 Wirtschaftliches Umfeld	134 Prognose
82 Geschäftsentwicklung des Konzerns	146 Risiko- und Chancen-Management
96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165 Sonstige Angaben

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 2014 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 unsere Konzernstrategie „Leading European Telco“ bei der Transformation unseres Konzerns. 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. In Deutschland war z. B. die Vermarktung unter dem Kontingentmodell auch in 2014 sehr erfolgreich. In Europa konnte die vollständige Migration von Festnetz-Kunden auf die IP-Technologie sowohl in EJR Mazedonien als

auch in der Slowakei beendet werden. Zum anderen soll unser Ziel, die Kapitalkosten zu verdienen, durch eine strenge Kostendisziplin erreicht werden. Hierfür kam die „Target Costing“-Methode in ersten Pilotprojekten zur Anwendung und wird nun konzernübergreifend etabliert. 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 die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens. 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 Deutsche Telekom Konzern.

Im Geschäftsjahr 2014 wurden erfolgreich Portfolio-Veränderungen wie der Verkauf von 70 % der Anteile an der Scout24 Gruppe durchgeführt. Weitere Möglichkeiten wurden geprüft, z. B. hinsichtlich unseres Joint Ventures EE, das wir zusammen mit Orange führen. Seit Dezember 2014 wurden mit der britischen BT Verkaufsverhandlungen über einen möglichen Erwerb des Gemeinschaftsunternehmens EE durch BT geführt. Die Unterzeichnung des Verkaufsvertrags erfolgte am 5. Februar 2015.

 Siehe Kapitel „Konzernstrategie“, SEITE 69 FF.

 Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

G 17

Unsere Finanzstrategie bis 2018



^a Vorbehaltlich der erforderlichen Gremienbeschlüsse und weiterer gesetzlicher Voraussetzungen.

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 012 und 013).


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.

Um unseren ROCE nachhaltig zu verbessern, setzen wir an allen erforderlichen Stellhebeln gleichzeitig an. Kostensenkungsprogramme und ein zielgerichteter Einsatz unserer Restrukturierungsmaßnahmen zielen dabei auf die Steigerung des NOPAT ab. Hierbei steht v. a. die kontinuierliche Reduktion der indirekten Kosten im Mittelpunkt. Um eine effiziente Kapitalallokation sowie eine hohe Auslastung des bereits gebundenen Kapitals sicherzustellen, wurde ein eigenes Gremium etabliert, das dies konzernübergreifend gewährleistet. Ein wesentliches Element stellt hierbei z. B. die Vorvermarktung von Produkten dar, um eine schnellere Amortisation unserer Investitionen zu erreichen. Weitere Beispiele für unsere bisherigen ROCE-steigernden Maßnahmen sind unsere abgeschlossenen Netzwerk-Kooperationen, unser Kontingentmodell, unsere eingegangenen Joint Ventures, unsere durchgeführten Portfolio-Veränderungen, die Neuausrichtung unserer zentralen Steuerungs- und Service-Funktionen sowie ein verstärkter Fokus auf die bestmögliche Auslastung bestehender Plattformen und Infrastrukturen.

Zur operativen Steuerung nutzen wir die im Folgenden beschriebenen Kennzahlen. 

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

T 012

Finanzielle Leistungsindikatoren

		2014	2013	2012	2011	2010
ROCE	%	5,5	3,8	(2,4)	3,8	3,5
Umsatz	Mrd. €	62,7	60,1	58,2	58,7	62,4
Betriebsergebnis (EBIT)	Mrd. €	7,2	4,9	(4,0)	5,6	5,5
EBITDA (bereinigt um Sondereinflüsse)	Mrd. €	17,6	17,4	18,0	18,7	19,5
Free Cashflow (vor Ausschüttung, Investitionen in Spektrum) ^a	Mrd. €	4,1	4,6	6,2	6,4	6,5
Cash Capex ^b	Mrd. €	(9,5)	(8,9)	(8,0)	(8,3)	(8,5)
Rating (Standard & Poor's, Fitch)		BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+
Rating (Moody's)		Baa1	Baa1	Baa1	Baa1	Baa1



Zur Entwicklung der Kennzahlen siehe TABELLE 012, TABELLE 013, SEITE 74 F., sowie Kapitel „Geschäftsentwicklung des Konzerns“, SEITE 82 FF.



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

^a Sowie vor PTC- und AT&T-Transaktionen und Ausgleichsleistungen für Mitarbeiter der MetroPCS.

^b Vor Investitionen in Spektrum.

58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116 Corporate Responsibility
67 Konzernstruktur	123 Innovation und Produktentwicklung
69 Konzernstrategie	128 Mitarbeiter
72 Konzernsteuerung	134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76 Wirtschaftliches Umfeld	134 Prognose
82 Geschäftsentwicklung des Konzerns	146 Risiko- und Chancen-Management
96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165 Sonstige Angaben

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.

FINANZIERUNGSSPIELRAUM

Den **Free Cashflow** definieren wir als Cashflow aus Geschäftstätigkeit abzüglich Nettoszahungen 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 Forderungs-Management in allen unseren operativen Segmenten konzernweit 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 und in 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 Service-orientiertes, 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 neu definierte langfristige variable Vergütung (Variable II) für unsere Führungskräfte aufgenommen. 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.

Die Überleitung des EBITDA, des EBIT sowie des Konzernüberschusses/(-fehlbetrags) auf die um Sondereinflüsse bereinigten Werte zeigt TABELLE 019, SEITE 87.

Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom

Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

Nähere Informationen zu der Kundenzufriedenheit finden Sie im Kapitel „Konzernstrategie“, SEITE 69 FF.

T 013

Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

		2014	2013	2012	2011	2010
Kundenzufriedenheit (TRI*M-Index)		65,9	64,9	-	-	-
Mitarbeiterzufriedenheit (Engagement-Index) ^a		4,0	4,0	4,0	-	-
KUNDEN IM FESTNETZ UND MOBILFUNK						
Mobilfunk-Kunden	Mio.	150,5	142,5	127,8	125,1	124,6
Festnetz-Anschlüsse ^b	Mio.	29,8	30,8	32,1	34,7	36,0
Breitband-Anschlüsse ^{b,c}	Mio.	17,4	17,1	16,9	16,9	16,4
SYSTEMGESCHÄFT						
Auftragseingang ^d	Mio. €	7 456	7 792	8 737	7 396	9 281

^a Engagement-Index per zuletzt in 2012 durchgeführter Mitarbeiterbefragung.

^b 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.

^c Ohne Wholesale.

^d 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 239 FF.



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom

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 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.



Nähere Informationen zu der Mitarbeiterzufriedenheit finden Sie im Kapitel „Mitarbeiter“, SEITE 128 FF.

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 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

- Konjunkturelle Lage in unseren Kernmärkten verbessert
- Konsolidierungstrend im Telekommunikationsmarkt steigt weiter

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Die Weltwirtschaft ist im Berichtsjahr 2014 nur verhalten gewachsen: Der Internationale Währungsfonds geht in seiner aktuellen Prognose vom Januar 2015 davon aus, dass die globale Wirtschaft 2014 um 3,3 % gewachsen ist (2013: 3,3 %). Dabei waren die Entwicklungen in den großen Volkswirtschaften der Welt im Jahr 2014 zum Teil gegenläufig: Während die Wachstumsraten in den USA, Großbritannien und Zentraleuropa in 2014 anstiegen, stagnierten einige Volkswirtschaften Westeuropas und die Wachstumsraten der Schwellenländer verloren an Dynamik.

In den meisten unserer Kernmärkte hat sich die konjunkturelle Lage gegenüber dem Vorjahr verbessert. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) wuchs in Deutschland um 1,5 % und damit stärker als in den übrigen Ländern Westeuropas. Die us-Wirtschaft nahm v. a. im zweiten Halbjahr 2014 kräftig Fahrt auf; Grund dafür war neben der positiven Entwicklung am Immobilienmarkt insbesondere der weiter steigende private Konsum. Insgesamt erhöhte sich das BIP in den USA um 2,4 %. Eine Verbesserung ihrer konjunkturellen Entwicklung verzeichneten auch nahezu alle Volkswirtschaften in unserem operativen Segment Europa. In Griechenland schwächte sich der Rückgang der Wirtschaftsleistung seit Jahresmitte 2014 ab; in den letzten Quartalen des Berichtsjahres waren die Wachstumsraten positiv. In den Niederlanden und Österreich nahm das BIP 2014 moderat zu; stärker wuchsen Polen, Ungarn, Rumänien, Großbritannien, die Slowakei und die Tschechische Republik. Kroatiens Wirtschaft schrumpfte erneut, hauptsächlich wegen verhaltener Reformen und der fehlenden Wettbewerbsfähigkeit des Landes. Eine gedämpfte Entwicklung der Tourismusbranche und schwache Handelsumsätze in den Sommermonaten verstärkten diese Tendenz noch.

T 014

Entwicklung des BIP und der Arbeitslosenquote in unseren Kernmärkten von 2012 bis 2014
in %

	BIP 2012 gegenüber 2011	BIP 2013 gegenüber 2012	Schätzung BIP 2014 gegenüber 2013	Arbeitslosenquote 2012	Arbeitslosenquote 2013	Schätzung Arbeitslosenquote 2014
Deutschland	0,6	0,2	1,5	6,8	6,9	6,7
USA	2,3	2,2	2,4	8,1	7,4	6,2
Griechenland	(6,6)	(4,0)	1,1	24,6	27,5	26,4
Rumänien	0,7	3,1	3,1	5,0	5,2	5,2
Ungarn	(1,5)	1,6	3,2	10,5	9,8	7,5
Polen	1,8	1,5	3,4	12,8	13,5	12,3
Tschechische Republik	(0,7)	(0,7)	2,3	6,8	7,7	7,7
Kroatien	(2,4)	(0,6)	(0,6)	19,1	20,3	19,7
Niederlande	(1,6)	(0,7)	0,7	6,4	8,2	8,4
Slowakei	1,8	0,9	2,4	14,0	14,2	13,3
Österreich	1,0	0,1	0,4	4,4	4,9	5,0
Großbritannien	0,7	1,7	2,6	4,8	4,2	3,0

Quelle: Oxford Economics, Stand Januar 2015.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

TABELLE 014 zeigt die Entwicklung der Wachstumsraten des BIP 2014 und der Arbeitslosenquote in unseren wichtigsten Märkten.

Die nationalen Arbeitsmärkte in unseren Kernländern entwickelten sich 2014 unterschiedlich. In Deutschland und Österreich zeigten sich die Arbeitsmärkte weiterhin stabil. In den USA und Großbritannien belebte der starke wirtschaftliche Aufschwung auch den Arbeitsmarkt. Der Arbeitsmarkt in Griechenland ist durch die harte Rezession der letzten Jahre sehr geschwächt. In Kroatien, Polen, der Slowakei und Ungarn herrscht – v. a. bei den älteren Erwerbsfähigen – eine hohe strukturelle Arbeitslosigkeit: Sie führt bei den Betroffenen zu einer Verringerung der Kaufkraft und beeinflusst ihre Zahlungsbereitschaft. Die Kunden haben zum Teil ihr Nachfrageverhalten angepasst. Die Auswirkungen der hohen Arbeitslosigkeit sind insbesondere in Griechenland, Kroatien und der Slowakei spürbar.

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, so z. B. in Ungarn. Im Marktumfeld unseres operativen Segments Systemgeschäft führte das verhaltene Wachstum der Weltwirtschaft 2014 zu anhaltendem Kostendruck, verzögerten Investitionen und steigender Wettbewerbsintensität.

TELEKOMMUNIKATIONSMARKT

Weltweit legte der Markt für Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) im Jahr 2014 um 4,0% zu. Ursache für diesen Anstieg war die starke Nachfrage nach Telekommunikationsausrüstung und -diensten insbesondere in China und den USA. Der Hightech-Verband BITKOM (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien) und die EITO (European Information Technology Observatory) erwarten 2014 für das Marktsegment Telekommunikation weltweit ein deutliches Plus von 4,8% auf 1,64 Billionen €. Laut Prognose sollen die Umsätze mit der Telekommunikationsinfrastruktur um 7,4% wachsen. Das Plus bei den Telekommunikationsdiensten soll 3,9% betragen. Den Schätzungen zufolge ist insbesondere das Geschäft mit Datendiensten im Mobilfunk weltweit um 15,7% kräftig gewachsen.

Dagegen prägt ein unverändert intensiver Wettbewerb die Entwicklung der Telekommunikationsmärkte in Europa. Die Umsätze bei traditionellen Telekommunikationsdiensten sind weiterhin rückläufig; dieser Trend schwächte sich allerdings ab. Zurückzuführen ist der Rückgang einerseits auf regulatorische Eingriffe wie etwa die Absenkung von Terminierungsentgelten und die Fokussierung auf geringe Endkundenpreise. Andererseits 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 wächst exponentiell. Dies führt zu einer stetig steigenden 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 war 2014 nach wie vor hoch. Grund dafür sind in erster Linie sinkende Umsätze bei einem gleichzeitig hohen Investitionsbedarf für den Netzausbau. Schließlich gilt es, Schritt zu halten mit den deutlich steigenden Datenvolumina und -geschwindigkeiten. Nachdem Vodafone 2013 Kabel Deutschland übernommen hatte, schreitet die Konsolidierung auch in anderen EU-Mitgliedsstaaten voran: Im Mai 2014 genehmigte die Europäische Kommission die Übernahme von Telefónica Ireland durch Hutchison 3G; im Juli folgte die Übernahme von E-PLUS durch Telefónica Deutschland. Seit Dezember 2014 prüft die Europäische Kommission die geplante Übernahme von Jazztel durch Orange in Spanien, und BT führte Verhandlungen zum Erwerb unseres Joint Ventures EE in Großbritannien. Außerdem hat die im Vergleich zu internationalen Wettbewerbern geringe Börsenbewertung vieler europäischer Telekommunikationsunternehmen – letztlich auch die Folge einer überzogenen Netzzugangs- und Preisregulierung – das Interesse strategischer Investoren geweckt, Beteiligungen zu erwerben oder auszubauen. Während América Móvil und Hutchison 3G bereits in einigen europäischen Märkten Fuß gefasst haben, signalisiert auch der US-amerikanische Telekommunikationskonzern AT&T weiterhin Interesse an einem Einstieg in den europäischen Markt.

EUROPÄISCHES REGULIERUNGSUMFELD

Die Europäische Union bestimmt den relevanten Regulierungsrahmen maßgeblich: durch Verordnungen, die direkt von den Mitgliedsländern anzuwenden sind, Richtlinien, die von den Mitgliedsstaaten in nationales Recht umzusetzen sind, und Empfehlungen der EU-Kommission, die zwar nicht unmittelbar bindend sind, aber von den nationalen Regulierungsbehörden berücksichtigt werden müssen. Die Weiterentwicklung des europäischen Rechtsrahmens bietet Chancen für größere Rechtssicherheit und einheitliche Rahmenbedingungen im EU-Binnenmarkt, aber auch Risiken zusätzlicher regulatorischer Restriktionen. Im nächsten Jahr leitet die EU-Kommission eine vollständige Überarbeitung des geltenden EU-Rechtsrahmens für Telekommunikation ein. Chancen, etwa für eine Rückführung der „ex ante“-Regulierung, und Risiken lassen sich derzeit noch nicht abschließend abschätzen.



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom

DEUTSCHLAND

Die Zukunftsfähigkeit Deutschlands hängt entscheidend von Innovationen und einem funktionierenden Wettbewerb ab. Die Digitalisierung der Wirtschaft schreitet in allen Branchen und Bereichen schnell voran – von der Forschung über die Produktion, den Vertrieb und die Unternehmenskommunikation bis hin zur Logistik. Unternehmen nutzen die Möglichkeiten der Internet-Technologien, um Wertschöpfungsketten effektiver und energieeffizienter zu gestalten und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Marktdaten zur Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Unterhaltungselektronik publiziert das European Information Technology Observatory (EITO): Nach Angaben von EITO stieg im Berichtsjahr der Umsatz mit IT-Produkten und -Diensten, Telekommunikation und Unterhaltungsindustrie in Deutschland um 1,6 % auf 153 MRD. €. Dabei entwickelte sich v. a. die Informationstechnik positiv; eine wichtige Rolle spielte dabei die fortschreitende Digitalisierung im Mittelstand. Der Telekommunikationsumsatz in Deutschland sank laut Schätzung der BITKOM um 0,9 % auf 65 MRD. €. Das leichte Plus bei den Datendiensten konnte den deutlichen Umsatzverlust bei den Sprachdiensten nicht kompensieren. Trotz dieser schwierigen Situation investieren die Netzbetreiber erneut mehr in die Netze.

Der deutsche Mobilfunk- und der Festnetz-Markt waren geprägt von Übernahmen und Unternehmenszusammenschlüssen, insbesondere die Fusion von Telefónica und E-PLUS sowie die Übernahme von Kabel Deutschland durch Vodafone. Auch signifikante Investitionen in Glasfasernetze und LTE-Technologie charakterisierten den Markt. Darüber hinaus wurden im Rahmen von EU-Kartellaufgaben Netzkapazitäten der fusionierten Telefónica an Betreiber ohne eigenes Netz abgegeben. Ende 2013 hatten wir unser Kontingentmodell für Festnetz-Vorleistungen, v. a. für VDSL und Vectoring, eingeführt: 2014 wurde das Kontingentmodell vom Markt gut angenommen.

Der Breitband-Markt in Deutschland legte im Jahr 2014 um mehr als 3 % zu: In Deutschland gibt es nun rund 30 Millionen Breitband-Anschlüsse. Der Zuwachs ist hauptsächlich auf die positive Entwicklung bei den Breitband-Kabelnetz-Betreibern zurückzuführen. Das Gesamtdatenvolumen des Breitband-Internet-Verkehrs im Festnetz wird laut VATM (Verband der Anbieter von Telekommunikations- und Mehrwertdiensten) im Vergleich zu 2013 um rund 30 % auf 9,3 Milliarden Gigabyte zunehmen. In Deutschland sanken die mobilen Serviceumsätze gegenüber 2013 um rund 1,6 % auf knapp 19 MRD. €. Hauptgründe dafür sind der harte Preiswettbewerb und die verstärkte Nutzung von sozialen Netzwerken wie Facebook und IP-Diensten wie WhatsApp. Zunehmend wurden Flatrates vermarktet, und Smartphones und Tablets verbreiteten sich rasant weiter. Dies führte dazu, dass SMS-Mitteilungen mehr und mehr substituiert wurden. Das aus Mobilfunknetzen abgehende Gesamtdatenvolumen steigt 2014 laut VATM-Prognose um 48 % auf rund 395 Millionen Gigabyte. Auch nimmt der Anteil der mobilen Internet-Nutzer immer mehr zu: In Deutschland sind im Berichtsjahr 37 Millionen Menschen mobil ins Internet gegangen, 25 % mehr als im Vorjahr.



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

Wie auch schon in den vergangenen Jahren stellten Bündelangebote aus Telefon- und Internet-Anschluss einen weiterhin wachsenden Teil der abgeschlossenen Verträge im Telekommunikationsmarkt dar. Weitgehend neu ist, dass verstärkt konvergente Angebote aus Festnetz und Mobilfunk hinzukommen. Mit MagentaEINS starteten wir daher im Herbst 2014 unser erstes integriertes Angebot aus Festnetz und Mobilfunk. Integrierte Angebote erhöhen die Attraktivität gegenüber den traditionellen Einzelangeboten, einerseits durch z. B. höhere Geschwindigkeiten und eine einfachere Kundenbeziehung, andererseits durch eine höhere Kundenbindung für das Unternehmen.

USA

Der Mobilfunk-Markt in den USA ist nach wie vor zwischen vier großen landesweiten Anbietern – AT&T, Verizon Wireless, Sprint-Nextel sowie T-Mobile US – und verschiedenen regionalen Netzbetreibern aufgeteilt. Zusätzlich gibt es eine Reihe von virtuellen Mobilfunknetzbetreibern, die sich auf die Netze von einem oder mehreren der vier nationalen Betreiber stützen, um ihren Mobilfunk- und Datenverkehr zu übertragen. Die zwei größten nationalen Netzbetreiber sind AT&T und Verizon Wireless.

In den USA ging die Durchdringung des Markts mit Smartphones langsamer vonstatten; dazu kam, dass der Mobilfunk-Markt gesättigt ist, mittlerweile wurde die Marktpenetration von 100 % überschritten. Dies belastete den Mobilfunk-Markt, der sich im Berichtsjahr nur leicht positiv entwickelte. Insgesamt waren die Sprachumsätze 2014 weiter rückläufig. Jedoch konnte das anhaltende Plus bei den Datenumsätzen dies mehr als ausgleichen.

Seit 2013 hat T-Mobile US eine bedeutende operative Trendwende herbeigeführt und den Wettbewerb auf dem us-amerikanischen Mobilfunk-Markt verschärft. Dies ist insbesondere auf die Verbesserungen in ihrem Netz, die Tatsache, dass die Gesellschaft mit der Einführung des iPhone mit anderen Betreibern gleichziehen konnte, sowie auf die „Uncarrier“-Initiativen, welche überaus erfolgreich zur Kundenzufriedenheit beitrugen, zurückzuführen. Als Ergebnis konnte T-Mobile US sieben Quartale in Folge mehr als 1 Million Nettoneuzugänge bei den Vertragskunden verzeichnen.


Im Frühjahr 2014 hat das britische Telekommunikationsunternehmen Vodafone seine Anteile an Verizon Wireless verkauft und sich komplett aus dem us-amerikanischen Markt zurückgezogen. Der französische Mobilfunk-Anbieter Iliad veröffentlichte am 31. Juli 2014 in einer Pressemitteilung, dass man dem Board of Directors der T-Mobile US ein vorläufiges Angebot für die Übernahme von 56,6 % an dem Unternehmen gemacht habe. Am 13. Oktober 2014 veröffentlichte Iliad eine weitere Pressemitteilung, laut der die Übernahmepläne nicht weiter verfolgt würden.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

EUROPA

2014 hat sich das makroökonomische Umfeld unseres operativen Segments Europa leicht verbessert. Die traditionellen Telekommunikationsmärkte waren im Berichtsjahr weniger stark rückläufig als in den Jahren zuvor. Hauptgrund dafür ist, dass 2014 die Absenkungen bei der Mobilfunk-Terminierung in weniger Märkten erfolgten und weniger stark waren als z. B. 2013: Hier waren nahezu all unsere Märkte von stark abgesenkten Terminierungsentgelten im Mobilfunk betroffen gewesen. Die Märkte in unserem operativen Segment Europa waren jedoch weiterhin geprägt von einem harten Wettbewerb – geführt von Netzbetreibern und MVNOs. Dazu kommt, dass Angebote von sog. „OTT-Playern“ wie WhatsApp und Apples iMessage traditionelle Sprach- und Textnachrichten zunehmend ersetzen. Auch im Berichtsjahr belasteten staatliche Sparprogramme, u. a. in Griechenland und Ungarn, die Telekommunikationsbranche, z. B. durch Infrastrukturabgaben oder Sondersteuern auf Telekommunikationsleistungen.

In den Märkten unseres operativen Segments Europa stehen wir insgesamt rund 80 Wettbewerbern gegenüber. Die Folge: Der Wettlauf um Marktanteile wird hauptsächlich über eine aggressive Preispolitik ausgetragen. Zwar beruhigen sich die Märkte einerseits durch Netzwerk-Kooperationen sowie Unternehmenszusammenschlüsse wie z. B. die Akquisition von Orange durch Hutchison 3G in Österreich, was den Preisverfall bremsen konnte. Andererseits betreten nach wie vor neue Wettbewerber die Märkte, z. B. im Rahmen von Spektrumauktionen, als MVNOs oder aber etablierte Festnetz-Anbieter, die ihr Geschäft auf Mobilfunk ausdehnen wie RCS & RDS in Rumänien. Dies führt zu einem weiterhin hohen Wettbewerbsdruck in den Telekommunikationsmärkten unseres operativen Segments Europa.

Ein wichtiger Wettbewerbsvorteil sind qualitativ hochwertige Netze sowie attraktive und innovative Inhalte und Dienste, die für den Kunden echten Mehrwert bieten. Zudem nehmen die Menge und die Übertragungsgeschwindigkeit von Daten stetig zu. Daher investieren wir weiter in die hochleistungsfähige Breitband-Abdeckung und bauen unser Glasfasernetz aus; außerdem stellen wir unsere Netze auf das Internet-Protokoll (IP) um. Die Migration der Festnetz-Anschlüsse auf IP wurde in allen unseren integrierten Beteiligungsgesellschaften begonnen und ist in EJR Mazedonien und in der Slowakei bereits abgeschlossen. Darauf aufbauend harmonisieren wir unsere Netz- und IT-Architekturen länderübergreifend und ermöglichen so eine zentralisierte und Cloud-basierte Produktion unserer Dienste. Die Vorteile des neuen IP-basierten Produktionsmodells zeigen sich bei Produkten wie „Broadband on Demand“ in EJR Mazedonien, der neuen IPTV-Plattform in Rumänien oder TeraStream in Kroatien: Wir schaffen hier ein völlig neues Kundenerlebnis im Hinblick auf sofortige Verfügbarkeit, Personalisierung sowie Zuverlässigkeit und Bandbreite der Datenanbindung. Zusammen mit Partnerunternehmen können wir auch modernste Internet-Dienste wie z. B. Spotify oder Evernote anbieten. Im Mobilfunk steigt der Bedarf an schnellerer Datenübertragung ebenfalls. Die Mobilfunknetze in den Ländern unseres operativen Segments Europa modernisieren wir daher kontinuierlich und bauen sie aus, insbesondere mit dem Mobilfunk-Standard LTE. Die dafür notwendigen Netzfrequenzen konnten wir uns 2014 im Rahmen von Frequenzvergabeverfahren in Griechenland, Ungarn und Polen sichern. 

Bündelprodukte werden in unseren Märkten stark nachgefragt. Dem begegnen wir neben einer hohen Netzqualität mit einem intelligenten Mix aus Festnetz- und Mobilfunk-Technologien. Als etablierter integrierter Telekommunikationsbetreiber gestalten wir den Industrietrend FMC (Fixed Mobile Convergence) federführend und entwickeln die meisten unserer Landesbeteiligungen zu einem integrierten Geschäftsmodell. Zu nennen ist hier v. a. der Erwerb der GTS Central Europe Gruppe: So wollen wir mit integrierten Angeboten, insbesondere in Polen und der Tschechischen Republik, das wichtige Geschäftskundensegment stärken. FMC, der Brückenschlag zwischen Festnetz und Mobilfunk, zeigt sich zudem in der zunehmenden Verschmelzung von Breitband-Anschlüssen hin zu **hybriden Anschlüssen**. Dem tragen wir mit unserer integrierten Netzstrategie Rechnung. Daneben bieten mittlerweile alle unsere bereits integrierten Landesgesellschaften FMC-Produkte an.

SYSTEMGESCHÄFT

Auch im Berichtsjahr ist der Wandel der Gesamtnachfrage in unserem operativen Segment Systemgeschäft weiter vorangeschritten: Wachsende Bedeutung gewannen Cyber Security Services oder ICT-Sicherheit, Cloud Services, Intelligente Netze und v. a. die Wachstums- und Innovationsthemen Big Data, Industrie 4.0 und Kommunikation zwischen Maschinen (M2M).

Die langsamere Erholung der Weltwirtschaft hatte nur geringe Auswirkungen auf den ICT-Markt unseres operativen Segments Systemgeschäft. Die einzelnen Segmente des ICT-Markts entwickelten sich dabei sehr unterschiedlich:

- Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung hat das Marktsegment **Telekommunikation** vergleichsweise wenig beeinflusst. Wie schon in den vergangenen Jahren dominierten hier der anhaltende Preisverfall bei den Telekommunikationsdienstleistungen und der intensive Wettbewerb den Markt.
- Das Wachstum im Markt für **IT-Dienstleistungen** fiel 2014 deutlich höher als im Vorjahr aus. Insbesondere in den Bereichen Computing & Desktop Services war eine weitere Erholung spürbar. Zurückzuführen war dies auf den wachsenden Erfolg von Cloud Services und plattformbasierten Lösungen. Das IT-Projektgeschäft bleibt in hohem Maß konjunkturabhängig. Nach einer im Vergleich zu den beiden Vorjahren schwächeren Entwicklung im Jahr 2013 konnte das Wachstum im Berichtsjahr an Fahrt gewinnen. Maßgeblich dazu beigetragen haben die Migration zu Cloud Services, die Wachstumsfelder wie z. B. Big Data, M2M, das Standard-Projektgeschäft sowie das industriespezifische Systemintegrationsgeschäft im Umfeld der Branchen Automobil, Gesundheit und Energie.



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom

WESENTLICHE REGULIERUNGSENTSCHEIDUNGEN

Unser Geschäft unterliegt in hohem Maß der nationalen und europäischen Regulierung; damit verbunden sind weitreichende Eingriffsbefugnisse in unsere Produkt- und Preisgestaltung. Auch 2014 wurde unser Festnetz- und Mobilfunk-Geschäft umfassend reguliert.

Hauptsächlich handelte es sich um die Regulierung von Leistungen für Wholesale-Kunden – insbesondere Breitband-Vorleistungen und Investitionen in neue Netze und Infrastruktur (Next Generation Network & Next Generation Access; NGN & NGA) – und den entsprechenden Entgelten sowie um die Vergabe von Mobilfunk-Frequenzen.



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

REGULIERUNG VON LEISTUNGEN FÜR WHOLESAL-KUNDEN

Finale BNetzA-Entscheidung zu Vectoring ergangen. Die BNetzA hatte bereits im August 2013 grundsätzlich grünes Licht für den Einsatz der Übertragungstechnologie Vectoring gegeben, einige Regelungen jedoch verbunden mit dem Vorbehalt eines bestimmten Vorleistungsangebots (Bitstream Access). Die BNetzA musste dieses Angebot – aber auch alle weiteren vertraglichen Regelungen – in einem weiteren Verwaltungsverfahren festlegen. Anfang Juni 2014 haben wir eine Zwischenentscheidung erhalten, die es uns ermöglichte, Vectoring in Deutschland einzusetzen. Nach Abschluss der europäischen Notifizierung erging am 29. Juli 2014 die finale Entscheidung der BNetzA. Am 1. September 2014 starteten wir mit der Vermarktung der VDSL-Anschlüsse mit Vectoring-Technologie. Kunden in den ausgebauten Gebieten können mit bis zu 100 MBit/s beim Download bzw. bis zu 40 MBit/s beim Upload im Internet surfen.

Regionale Deregulierungsansätze der BNetzA. Die BNetzA hat am 12. November 2014 einen neuen Entwurf der Marktanalyse Bitstream vorgelegt, in dem sie erstmals den Bitstrommarkt in Deutschland regionalisiert vorsieht. Potenzial für Deregulierung sieht die BNetzA nur in folgenden Städten: Bochum, Bottrop, Bremerhaven, Gelsenkirchen, Herne, Karlsruhe, Kiel, Köln, Leipzig, Leverkusen, Mannheim, Osnabrück, Pforzheim, Recklinghausen und Reutlingen. Dies entspricht einer Deregulierung von 5 % der Haushalte. Die BNetzA setzt damit in wettbewerblichen Regionen wie Hamburg und Berlin weiter auf Regulierung und ignoriert den starken Wettbewerbsdruck, der von Kabelnetz-Betreibern und TAL-Nachfragern ausgeht. Das Verfahren wird voraussichtlich Mitte 2015 abgeschlossen werden.

REGULIERUNG VON ENTGELTEN UND SONDERABGABEN

Preismaßnahmen für Bitstromprodukte können umgesetzt werden. Entgeltmaßnahmen der Telekom Deutschland GmbH für Bitstromprodukte unterliegen der sog. „ex post“-Entgeltkontrolle der BNetzA und müssen vor Inkrafttreten der BNetzA angezeigt werden. Entsprechend hat die Telekom Deutschland GmbH Entgeltmaßnahmen auf dem IP-Bitstrommarkt in Zusammenhang mit beabsichtigten Kooperationen zum Breitband-Ausbau angezeigt bzw. zur Kenntnis gegeben. Die BNetzA hat die Preismaßnahmen untersucht und festgestellt, dass kein missbräuchliches Verhalten besteht. Nach einer internationalen Konsolidierung und Kommentierung durch die Europäische Kommission am 14. März 2014 hat die BNetzA die Untersuchung nun auch formal abgeschlossen, sodass die Preismaßnahme zum 1. April 2014 in Kraft treten konnte.

Einmalentgelte für die Teilnehmer-Anschlussleitung in Deutschland bleiben stabil. Die Entgelte für die Bereitstellung und Kündigung der Teilnehmer-Anschlussleitung (TAL) wurden von der BNetzA am 30. Juni 2014 festgelegt. Das Entgelt für die am häufigsten nachgefragte TAL-Variante ist lediglich leicht gesunken. Bei einzelnen Varianten sind Entgeltsteigerungen zu verzeichnen. Die Entgelte sind befristet bis zum 30. September 2016.

BNetzA senkt Interconnection-Entgelte in Deutschland ab. Die Telekom Deutschland GmbH hat am 28. April und am 2. Mai 2014 Entgeltanträge für die Mobilfunk- und Festnetz-Terminierungsentgelte bei der BNetzA eingereicht. Am 11. Juli 2014 veröffentlichte die BNetzA einen Beschlussentwurf, nach dem die Festnetz-Terminierungsentgelte zum 1. Dezember 2014 um 20 % auf 0,24 Cent/Min. sinken. Am 3. September 2014 veröffentlichte die BNetzA auch den Beschlussentwurf zur Festlegung neuer Mobilfunk-Terminierungsentgelte: Vom 1. Dezember 2014 bis zum 30. November 2015 sollen die Entgelte auf 1,72 Cent/Min. sinken, ab dem 1. Dezember 2015 bis zum 30. November 2016 auf 1,66 Cent/Min. Die neuen Entgelte werden bereits auf Basis einer vorläufigen Genehmigung seit dem 1. Dezember 2014 im Markt abgerechnet. Eine finale Entgeltentscheidung ergibt sich erst nach Abschluss des EU-weiten Konsolidierungsverfahrens.

Weitere Sonderabgaben bei unseren internationalen Beteiligungen. Neben den bereits bekannten Sondersteuern, u. a. in Griechenland, Ungarn und Rumänien, hat die Kroatianische Regierung eine Verdreifachung der Frequenznutzungsgebühren beschlossen, die am 23. Mai 2014 in Kraft getreten ist. Derzeit findet außerdem eine öffentliche Konsultation zur Änderung der Wegerechtsgebühren in Kroatien statt, die zu einer Mehrbelastung bei der Hrvatski Telekom führen könnte.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

VERGABE VON MOBILFUNK-FREQUENZEN

Im Jahr 2014 haben in Deutschland und bei unseren internationalen Beteiligungen die folgenden wesentlichen Frequenzauktionen oder Vorbereitungen stattgefunden:

- Nach der Genehmigung des Zusammenschlusses von Telefónica Deutschland und E-PLUS Anfang Juli 2014 in **Deutschland** hat die BNetzA im Herbst 2014 mit der Konsultation zu einem Auktionsentwurf das Verfahren zur Neuregelung der 0,9 bzw. 1,8 GHz-Frequenzrechte aus den GSM-Lizenzen der deutschen Netzbetreiber sowie zur Vergabe weiterer Frequenzen aus den Bereichen 0,7 GHz (Digitale Dividende II) und 1,5 GHz gestartet. Die Durchführung der Auktion ist für das zweite Quartal 2015 geplant.
- In **Griechenland** hat die Regulierungsbehörde EETT eine Vergabe von Frequenzen in den Bereichen 0,8 GHz (Digitale Dividende) und 2,6 GHz am 13. Oktober 2014 in Form einer simultanen Mehr-rundenauktion durchgeführt. Neben unserer griechischen Beteiligung Cosmote haben sich nur die beiden anderen Mobilfunk-Betreiber Vodafone und WIND an der Auktion beteiligt. Cosmote hat sich eine wettbewerbsfähige Frequenzausstattung sichern können.
- In **Ungarn** wurde das dreistufige Verfahren zur Vergabe von Frequenzen in den Bereichen 0,8, 0,9, 1,8 und 2,6 GHz abgeschlossen. Magyar Telekom hat erfolgreich an dem Vergabeverfahren teilgenommen und sich die vorgesehenen Frequenzressourcen sichern können.
- Die **tschechische** Regulierungsbehörde CTU startete eine Konsultation zur Versteigerung von Restspektrum in den Bereichen 1,8 und 2,6 GHz, das in der Auktion 2013 nicht veräußert wurde. T-Mobile Czech Republic analysiert die Bedingungen und bereitet sich auf eine Teilnahme an dem für 2015 geplanten Verfahren vor.
- In **Albanien** hat sich AMC um die Verlängerung ihrer im August 2014 ausgelaufenen GSM-Lizenz mit Frequenzen in den Bereichen 0,9 und 1,8 GHz beworben. Aufgrund der Erfüllung aller Voraussetzungen wird in Kürze mit der Zusendung der Verlängerungsurkunde gerechnet. Die albanische Regulierungsbehörde AKEP plant für 2015 die Vergabe weiterer Mobilfunk-Frequenzen in den Bereichen 0,9, 1,8 und 2,6 GHz.
- In **Polen** hat der Regulierer UKE am 14. Oktober 2014 den Vergabeprozess für Frequenzen aus den Bändern 0,8 und 2,6 GHz gestartet. Man stützt sich dabei weitestgehend auf die bereits bekannten Vergabebedingungen aus der letzten Auktionsplanung. Die Vergabe in Form einer simultanen Mehr-rundenauktion wird voraussichtlich im Januar 2015 starten.
- Zu weiteren Verzögerungen der Frequenzauktionsvorbereitungen ist es in **Montenegro** gekommen, wo mit einer Veröffentlichung finaler Vergaberegeln und dem Start der Bietphase im ersten Halbjahr 2014 gerechnet wurde. Dieses Verfahren wird sich nach 2015 verschieben.
- Die **us-Telekommunikations-Aufsichtsbehörde** Federal Communications Commission (FCC) hat eine Auktion von insgesamt 65 MHz an Frequenzen in den 1,6, 1,7 und 2,1 GHz-Bereichen (AWS-3) durchgeführt. Mit einem Endpreis von 44,9 MRD. US-\$ wurde der von der Behörde festgelegte Mindestpreis von ca. 10,5 MRD. US-\$ für das gesamte Spektrum um ein Vielfaches überboten. T-Mobile US hat an der Auktion, die am 29. Januar 2015 endete, teilgenommen. Die von T-Mobile US erworbenen Lizenzen erreichen 97 MIO. Einwohner und haben einen Gesamtwert von 1,8 MRD. US-\$. T-Mobile US rechnet, vorbehaltlich der Genehmigung durch die Behörden, mit dem Erhalt der AWS-Spektrumlizenzen im zweiten Quartal 2015.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG DES KONZERNES

- Unternehmensziele erreicht
- Bereinigtes EBITDA von 17,6 MRD. €
- Free Cashflow von 4,1 MRD. €

GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS ZUR GESCHÄFTSENTWICKLUNG IM JAHR 2014

Bonn, den 10. Februar 2015

2014 haben wir erneut ein für uns erfolgreiches Geschäftsjahr abgeschlossen. Wir haben unsere wichtigsten Unternehmensziele erreicht: Mit einem bereinigten EBITDA von 17,6 MRD. € ist uns eine Punktlandung gelungen – wir haben unsere Prognose genau getroffen. Der Free Cashflow (vor Ausschüttung und Investitionen in Spektrum) lag mit 4,1 MRD. € im Rahmen unseres Unternehmensziels. Wie geplant halten wir außerdem an unserer Ausschüttungsstrategie fest und schlagen der Hauptversammlung – vorbehaltlich der notwendigen Gremienbeschlüsse und weiterer gesetzlicher Voraussetzungen – eine Dividende von 0,50 € 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 4,2% auf 62,7 MRD. € gesteigert. Hauptgrund war das erfreulich starke Umsatzplus unseres operativen Segments USA mit mehr als 20% Wachstum gegenüber dem Vorjahr; Treiber war hier über den Effekt aus der erstmaligen Einbeziehung der MetroPCS zum 1. Mai 2013 hinaus v. a. der ungebrochen starke Zuwachs an Neukunden.

Im Berichtsjahr haben wir unser Betriebsergebnis auf 7,2 MRD. € erhöht. Dies wirkte sich auch auf unseren Konzernüberschuss aus: Er wuchs deutlich um 2,0 MRD. € auf 2,9 MRD. €, v. a. durch den im Zusammenhang mit dem Verkauf von 70% der Anteile an der Scout24 Gruppe realisierten Ertrag aus der Entkonsolidierung.

Unsere Netto-Finanzverbindlichkeiten stiegen von 39,1 MRD. € auf 42,5 MRD. €. Ursache dafür waren neben dem Erwerb von Mobilfunk-Spektrum, Dividendenzahlungen und Auszahlungen für den Erwerb von Gesellschaftsanteilen insbesondere Umrechnungseffekte aus sich verändernden Wechselkursen. Positiv wirkten sich v. a. der Free Cashflow und der Mittelzufluss aus dem Verkauf der Scout24 Gruppe aus.

Die Rahmenbedingungen in der Telekommunikationsbranche bleiben herausfordernd: gesättigte Märkte, steigender Wettbewerbsdruck,

hohe regulatorische Anforderungen – und als Folge davon weiterer Preisverfall. Um dies erfolgreich zu bewältigen und die Zukunftsfähigkeit der Deutschen Telekom sicherzustellen, investieren wir weiter in unsere Netze. 2014 haben wir Investitionen (vor Spektrum) in Höhe von 9,5 MRD. € getätigt und liegen damit um 0,7 MRD. € über dem Vorjahr. Unser Fokus lag im Festnetz-Bereich auf Investitionen in den Vectoring-/Glasfaser-Ausbau in Deutschland, in IPTV sowie in die weitere Umstellung auf ein IP-basiertes Netz im operativen Segment Deutschland und in den europäischen Landesgesellschaften. Im Mobilfunk-Bereich haben wir 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.

Auch im Geschäftsjahr 2014 haben wir unser Portfolio wertsteigernd verändert. Nach dem Verkauf von 70% der Anteile an der Scout24 Gruppe Anfang Februar, dem ebenfalls im Februar abgeschlossenen Erwerb der restlichen noch nicht von uns gehaltenen Anteile an T-Mobile Czech Republic sowie dem Erwerb der GTS Central Europe Gruppe im Mai haben wir im Februar 2015 mit BT eine Einigung über den Verkauf unserer Anteile an dem Joint Venture EE erzielt.

Unsere Mitarbeiterzufriedenheit ist weiterhin auf hohem Niveau. Dies bestätigten die Ergebnisse der Pulsbefragungen vom Mai und November 2014. Ebenfalls positiv entwickelt sich die Zufriedenheit unserer Kunden. Im Berichtsjahr konnten wir auch den TRI*M-Index – als Maßzahl für die Zufriedenheit unserer Kunden – erneut steigern. Während T-Systems sein hohes Niveau halten konnte, steigerten sich insbesondere die Werte für Deutschland und Europa.

Vor diesem Hintergrund bestätigen wir die seit 2014 geltende strategische Grundausrichtung als „Führender europäischer Telekommunikationsanbieter“. Auf dem Weg dorthin haben wir im Berichtsjahr erste Erfolge erzielt und sehen uns als treibende Kraft für ein modernes und wettbewerbsfähiges digitales Europa.

SOLL-IST-VERGLEICH DER KONZERNERWARTUNGEN

Im Geschäftsbericht 2013 haben wir für unsere bedeutsamsten finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, die in unserem Steuerungssystem verankert sind, Erwartungen für das Geschäftsjahr 2014 formuliert. Die nachfolgenden TABELLEN 015 und 016 geben einen zusammenfassenden Überblick über die Ergebnisse 2013, die für das aktuelle Berichtsjahr erwarteten Ergebnisse und die tatsächlich erzielten Ergebnisse 2014. Die im Geschäftsbericht 2013 darüber hinaus von uns prognostizierten Leistungsindikatoren und deren Entwicklung werden im Rahmen der jeweiligen Kapitel dargestellt.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

T 015

Soll-Ist-Vergleich der finanziellen Leistungsindikatoren

		Ergebnisse 2013	Erwartungen 2014	Ergebnisse 2014
ROCE	%	3,8	Anstieg	5,5
Umsatz	Mrd. €	60,1	leichter Anstieg	62,7
Betriebsergebnis (EBIT)	Mrd. €	4,9	starker Anstieg	7,2
EBITDA (bereinigt um Sondereinflüsse)	Mrd. €	17,4	rund 17,6	17,6
Free Cashflow (vor Ausschüttung, Investitionen in Spektrum) ^a	Mrd. €	4,6	rund 4,2	4,1
Cash Capex ^b	Mrd. €	8,9	rund 9,3	9,5
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 2013	Erwartungen 2014	Ergebnisse 2014
Kundenzufriedenheit (TRI*M-Index)		64,9	leichter Anstieg	65,9
Mitarbeiterzufriedenheit (Engagement-Index) ^c		4,0	stabiler Verlauf	4,0
KUNDEN IM FESTNETZ UND MOBILFUNK				
DEUTSCHLAND				
Mobilfunk-Kunden	Mio.	38,6	leichter Anstieg	39,0
Festnetz-Anschlüsse	Mio.	21,4	Rückgang	20,7
Breitband-Anschlüsse	Mio.	12,4	leichter Anstieg	12,4
USA				
Eigene Postpaid-Kunden	Mio.	22,3	starker Anstieg	27,2
Eigene Prepaid-Kunden	Mio.	15,1	starker Anstieg	16,3
EUROPA				
Mobilfunk-Kunden	Mio.	56,7	leichter Rückgang	56,0
Festnetz-Anschlüsse ^{d,e}	Mio.	9,3	Rückgang	9,0
Breitband-Anschlüsse Retail ^{d,e}	Mio.	4,7	Anstieg	5,0
SYSTEMGESCHÄFT				
Auftragseingang ^d	Mio. €	7 792	starker Rückgang	7 456


^a Sowie vor AT&T-Transaktion und Ausgleichsleistungen für Mitarbeiter der MetroPCS.

^b Vor Investitionen in Spektrum.

^c Engagement-Index per zuletzt in 2012 durchgeführter Mitarbeiterbefragung.

^d Der Wert der Vergleichsperiode wurde aufgrund der zum 1. Januar 2014 durchgeführten Änderungen in der Konzernstruktur rückwirkend angepasst. 

^e 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 Vorperiode 2013 wurden entsprechend angepasst.

Im Berichtsjahr konnten wir alle damals abgegebenen Prognosen unserer bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren erreichen. Beim Konzernumsatz haben wir den prognostizierten leichten Anstieg sogar deutlich übertroffen. Auch beim Cash Capex lagen wir über dem damals abgegebenen Wert von rund 9,3 MRD. €. 




Für nähere Informationen verweisen wir auf Angabe 32 „Segmentberichterstattung“ im Konzern-Anhang, SEITE 239 FF.



Detailliertere Angaben zu den Entwicklungen unserer bedeutsamsten finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren können diesem Kapitel sowie dem Kapitel „Geschäftsentwicklung der operativen Segmente“, SEITE 96 FF., entnommen werden.

SOLL-IST-VERGLEICH DER ERWARTUNGEN UNSERER INTERESSENGRUPPEN

Die folgenden Maßnahmen und Zielerreichungen dienen dazu, die unterschiedlichen Erwartungen unserer vier Interessengruppen (Aktionäre, Fremdkapitalgeber, Mitarbeiter und die sog. „Unternehmer im Unternehmen“) an den Konzern sicherzustellen. 



Für weitere Erläuterungen und Details über unsere Finanzstrategie verweisen wir auf das Kapitel „Konzernsteuerung“, SEITE 72 FF.

G 18

Ergebnisse und Soll-Ist-Vergleich der Erwartungen unserer Interessengruppen

Aktionäre			Fremdkapitalgeber		
	Erwartung 2014	Ist 2014		Erwartung 2014	Ist 2014
Ausschüttungsstrategie ^a	Dividende für Geschäftsjahr 2014: 0,50 €/Aktie Optional: Erfüllung des Dividendenanspruchs in Aktien	Dividendenvorschlag für Geschäftsjahr 2014 in Höhe von 0,50 €/Aktie (2,3 Mrd. €); Dividende in bar oder wahlweise Umwandlung in Aktien	Rating	A-/BBB	BBB+
			Relative Verschuldung	2 bis 2,5 x	2,4 x
			Eigenkapitalquote	25 bis 35%	26,3%
			Liquiditätsreserve	deckt Fälligkeiten der nächsten 24 Monate	deckt Fälligkeiten > 24 Monate
Kapitalrendite ROCE			ROCE-STAND 2014: 5,5% (2013: 3,8%, 2012: - 2,4%)		
AMBITIONSNIVEAU 2014 Anstieg gegenüber 2013					
Personalumbau und -abbau			Cash Capex	vor Spektrum 9,5 Mrd. €	in Spektrum 2,3 Mrd. €
Aufwendungen aus Personalrestrukturierungen 2014		0,9 Mrd. €			
Mitarbeiter			„Unternehmer im Unternehmen“		


^a Vorbehaltlich der notwendigen Gremienbeschlüsse und des Vorliegens weiterer gesetzlicher Voraussetzungen.

ERTRAGSLAGE DES KONZERNS

UMSATZ

In 2014 erzielten wir einen Konzernumsatz von 62,7 MRD. €, der damit deutlich um 2,5 MRD. € über dem Niveau des Vorjahres lag. Maßgeblich trug unser operatives Segment USA mit den Umsatzbeiträgen der MetroPCS, die aufgrund des Einbezugs zum 1. Mai 2013 erst ab dem zweiten Quartal des Vorjahres Berücksichtigung fanden, sowie dem ungebrochen starken Zugang an Neukunden zu dieser Umsatzentwicklung bei. Unser operatives Segment Deutschland konnte sich unter den wettbewerbsbedingten Rahmenbedingungen speziell im Mobilfunk gut im Markt behaupten, musste jedoch insgesamt leichte Umsatzrückgänge hinnehmen. Ursächlich hierfür waren v. a. die Anschlussverluste im klassischen Festnetz-Geschäft. Unsere Umsätze im operativen Segment Europa waren nach wie vor deutlich durch Entscheidungen von Regulierungsbehörden sowie durch wettbewerbsbedingte Preisreduzierungen im Mobilfunk und Festnetz belastet. Die eingeleitete Neuausrichtung des Geschäftsmodells von T-Systems

belastete ebenso wie die generell rückläufige Preisentwicklung im IT- und Kommunikationsgeschäft den Umsatz unseres operativen Segments Systemgeschäft. Der Umsatz unseres Segments Group Headquarters & Group Services verringerte sich gegenüber dem Vorjahr, insbesondere vor dem Hintergrund des Anfang Februar 2014 vollzogenen Verkaufs von 70 % der Anteile an der Scout24 Gruppe.

Nach Berücksichtigung von Konsolidierungskreiseffekten von insgesamt 0,8 MRD. € lag der Umsatz um 1,7 MRD. € bzw. 2,9% über dem Vorjahresniveau. Wechselkurseffekte wirkten sich im Saldo nur von untergeordneter Bedeutung auf die Entwicklung unseres Umsatzes aus: Aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro ergaben sich leicht positive Effekte, die durch die Umrechnung osteuropäischer Währungen in Euro wieder kompensiert wurden. 



Detailliertere Angaben zu den Umsatzentwicklungen in unseren operativen Segmenten Deutschland, USA, Europa, Systemgeschäft sowie in dem Segment Group Headquarters & Group Services können dem Kapitel „Geschäftsentwicklung der operativen Segmente“, SEITE 96 FF., entnommen werden.

58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116 Corporate Responsibility
67 Konzernstruktur	123 Innovation und Produktentwicklung
69 Konzernstrategie	128 Mitarbeiter
72 Konzernsteuerung	134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76 Wirtschaftliches Umfeld	134 Prognose
82 Geschäftsentwicklung des Konzerns	146 Risiko- und Chancen-Management
96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165 Sonstige Angaben

T 017

Beitrag der Segmente zum Konzernumsatz

in Mio. €

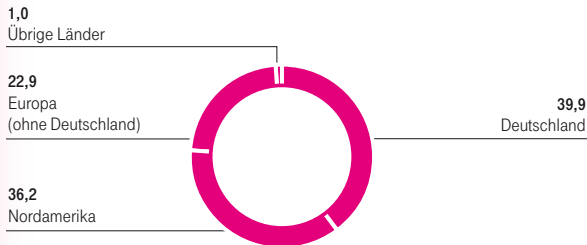
	2014	2013	Veränderung	Veränderung in %	2012
KONZERNUMSATZ	62 658	60 132	2 526	4,2 %	58 169
Deutschland	22 257	22 435	(178)	(0,8) %	22 736
USA	22 408	18 556	3 852	20,8 %	15 371
Europa	12 972	13 704	(732)	(5,3) %	14 441
Systemgeschäft	8 601	9 038	(437)	(4,8) %	9 551
Group Headquarters & Group Services	2 516	2 879	(363)	(12,6) %	2 835
Intersegmentumsatz	(6 096)	(6 480)	384	5,9 %	(6 765)

Gemessen am Außenumsatz leistete unser operatives Segment USA mit einem Anteil von 35,8 % den größten Beitrag zum Konzernumsatz. Im Vergleich zum Vorjahr erhöhte sich der Anteil am Konzernumsatz u. a. aufgrund des Einbezugs der MetroPCS sowie des weiterhin starken Anstiegs an Neukunden deutlich um 4,9 Prozentpunkte. Rückläufig zeigten sich hingegen die Anteile unserer operativen Segmente Deutschland, Europa und Systemgeschäft sowie des Segments Group Headquarters & Group Services. Der Anteil des Auslandsumsatzes nahm weiter zu. Im Vergleich zum Vorjahr erhöhte sich die Auslandsquote des Konzerns am Konzernumsatz von 57,8 % auf 60,1 %.

G 19

Regionale Umsatzverteilung

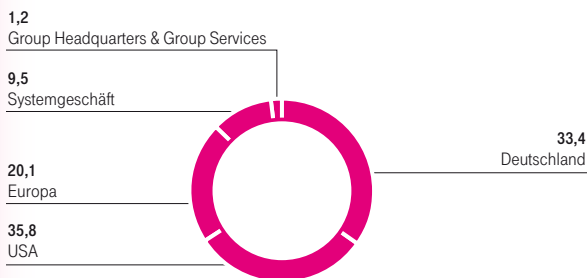
in %



G 20

Beitrag der Segmente zum Konzernumsatz

in %



EBITDA, BEREINIGTES EBITDA

Gegenüber dem Vorjahr erhöhte sich unser EBITDA um 2,0 MRD. € auf 17,8 MRD. €. Im EBITDA 2014 waren im Saldo positive Sondereinflüsse von 0,3 MRD. € enthalten. Diese resultierten im Wesentlichen aus dem Ertrag aus der Entkonsolidierung der Scout24 Gruppe in Höhe von insgesamt 1,7 MRD. €. Positiv wirkten sich auch Erträge aus einer im April 2014 zwischen T-Mobile US und Verizon Communications vollzogenen Transaktion über den Erwerb sowie den Tausch von Spektrum aus dem A-Band von rund 0,4 MRD. € aus. Gegenläufig wirkten sich Aufwendungen aus der Abschaltung des CDMA-Netztes von MetroPCS von rund 0,3 MRD. € in unserem operativen Segment USA sowie das im Verfahren der Europäischen Kommission gegen Slovak Telekom und Deutsche Telekom verhängte Bußgeld aus. Aufwendungen im Zusammenhang mit Personalmaßnahmen sowie sachbezogene Restrukturierungsaufwendungen lagen insgesamt mit 1,2 MRD. € um 0,4 MRD. € unter dem Niveau des Vorjahres. Im Vorjahr resultierte aus der Veräußerung der T-Systems Italia sowie dem Verkauf des Geschäftsbereichs SI der T-Systems France ein Verlust von rund 0,1 MRD. €. Gegenläufig wirkten sich in 2013 Entkonsolidierungsgewinne aus den Veräußerungen unserer Beteiligungen an der Hellas Sat von rund 0,1 MRD. € sowie aus dem Verkauf unserer Landesgesellschaften in Bulgarien von ebenfalls insgesamt rund 0,1 MRD. € aus.

Ohne Berücksichtigung von Sondereinflüssen erwirtschafteten wir im Berichtsjahr ein gegenüber dem Vorjahr leicht gestiegenes bereinigtes EBITDA von 17,6 MRD. €. Wechselkurseffekte wirkten sich nur von untergeordneter Bedeutung auf die Entwicklung unseres bereinigten EBITDA aus: Auch hier ergaben sich aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro leicht positive Effekte, die durch die Umrechnung osteuropäischer Währungen in Euro wieder kompensiert wurden.



Weitere Erläuterungen zu der ergangenen Bußgeldentscheidung finden Sie im Kapitel „Risiko- und Chancen-Management“, SEITE 146 FF.



Für nähere Informationen zum Außenumsatz weisen wir auf Angabe 32 „Segmentberichterstattung“ im Konzern-Anhang, SEITE 239 FF.



Detailliertere Angaben zur Entwicklung von EBITDA/ bereinigtem EBITDA unserer Segmente können dem Kapitel „Geschäftsentwicklung der operativen Segmente“, SEITE 96 FF., entnommen werden. Eine Übersicht über die Entwicklung der Sondereinflüsse gibt die TABELLE 019 auf SEITE 87.

T 018

Beitrag der Segmente zum Konzern-EBITDA bereinigt

	2014 in Mio. €	Anteil am Konzern-EBITDA bereinigt in %	2013 in Mio. €	Anteil am Konzern-EBITDA bereinigt in %	Veränderung in Mio. €	Veränderung in %	2012 in Mio. €
EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE) IM KONZERN	17 569	100,0	17 424	100,0	145	0,8	17 973
Deutschland	8 810	50,1	8 936	51,3	(126)	(1,4)	9 166
USA	4 296	24,5	3 874	22,2	422	10,9	3 840
Europa	4 432	25,2	4 550	26,1	(118)	(2,6)	4 972
Systemgeschäft	835	4,8	774	4,4	61	7,9	711
Group Headquarters & Group Services	(667)	(3,8)	(655)	(3,8)	(12)	(1,8)	(715)
Überleitung	(137)	(0,8)	(55)	(0,2)	(82)	n. a.	(1)

MARKETING-AUFWENDUNGEN

Im Berichtsjahr betragen unsere Marketing-Aufwendungen 2,5 MRD. € und lagen damit leicht über dem Vorjahresniveau von 2,4 MRD. €. Ursächlich hierfür waren v. a. erhöhte Marketing-Kosten der T-Mobile US als Folge des erstmals ganzjährigen Einbezugs der MetroPCS sowie des verstärkten Neukundengeschäfts. 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 enthalten. Ebenso sind hier Kosten aus Kundenbindungsprogrammen, aus Marktplanung und -segmentierung sowie aus Produktprognosen erfasst.

Marketing-Kommunikation geschieht bei der Deutschen Telekom v. a. in Form von Produkt- und Markenkampagnen wie z. B. „Entertain“, „Mobiles Internet – LTE“, „Netz- und Sicherheitsoffensive“ sowie „MagentaEINS – alles aus einer Hand“ mit Familie Heins.

EBIT

Das EBIT des Konzerns stieg gegenüber dem Vorjahr deutlich um 2,3 MRD. € auf 7,2 MRD. €. Dabei lagen die Wertminderungen auf Goodwill und andere langfristige Vermögenswerte im Berichtsjahr mit 0,1 MRD. € um 0,7 MRD. € unter denen des Vorjahres. Gegenläufig wirkten sich gegenüber dem Vorjahr um 0,4 MRD. € höhere planmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen, insbesondere verursacht durch den Einbezug von MetroPCS seit Mai letzten Jahres sowie durch den Aufbau des LTE-Netzes im Rahmen des Netzmodernisierungsprogramms der T-Mobile US, aus. ☐

ERGEBNIS VOR ERTRAGSTEUERN

Das Ergebnis vor Ertragsteuern stieg aufgrund der zuvor genannten Effekte gegenüber dem Vorjahr ebenfalls deutlich um 2,2 MRD. € auf 4,4 MRD. €. Unser Finanzergebnis blieb trotz des gegenüber dem Vorjahr um 0,1 MRD. € höheren Verlustanteils an unserem Joint Venture EE, des erstmals ganzjährigen Einbezugs von MetroPCS sowie der lokalen Finanzierungskonditionen der T-Mobile US nur leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Darüber hinaus wurde unser Finanzergebnis durch negative Ergebniseffekte aus Währungsumrechnungen inkl. aus Derivaten, die als Sicherungsgeschäfte im Rahmen des Hedge Accountings im Währungsbereich eingesetzt sind, und gegenläufig durch positive Ergebniseffekte aus sonstigen Derivaten beeinflusst.

KONZERNÜBERSCHUSS/(-FEHLBETRAG)

Der Konzernüberschuss erhöhte sich um 2,0 MRD. € auf 2,9 MRD. €. Der Steueraufwand des laufenden Geschäftsjahres belief sich auf 1,1 MRD. € und lag damit um 0,2 MRD. € über Vorjahresniveau. ☐

Das den Anteilen anderer Gesellschafter zugerechnete Ergebnis blieb gegenüber dem Vorjahr stabil bei 0,3 MRD. €. Hierbei wirkte sich der Erwerb der restlichen, bisher noch nicht von uns gehaltenen Anteile an der T-Mobile Czech Republic vermindern aus. Gegenläufig wirkte sich die Erhöhung der Anteile anderer Gesellschafter an der T-Mobile US aus. ☐

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

☐
Weitere Erläuterungen hierzu finden Sie in Angabe 25 „Ertragsteuern“ im Konzern-Anhang, SEITE 231 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 228 FF.

☐
Weitere Erläuterungen sind Angabe 30 „Abschreibungen“ im Konzern-Anhang, SEITE 237, zu entnehmen.

58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116 Corporate Responsibility
67 Konzernstruktur	123 Innovation und Produktentwicklung
69 Konzernstrategie	128 Mitarbeiter
72 Konzernsteuerung	134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76 Wirtschaftliches Umfeld	134 Prognose
82 Geschäftsentwicklung des Konzerns	146 Risiko- und Chancen-Management
96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165 Sonstige Angaben

T 019

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung und Auswirkungen von Sondereinflüssen

in Mio. €

	EBITDA 2014	EBIT 2014	EBITDA 2013	EBIT 2013	EBITDA 2012	EBIT 2012
EBITDA/EBIT	17 821	7 247	15 834	4 930	17 995	(3 962)
DEUTSCHLAND	(254)	(254)	(535)	(540)	(560)	(560)
Personalrestrukturierung	(223)	(223)	(506)	(506)	(492)	(492)
Sachbezogene Restrukturierungen	(9)	(9)	(16)	(16)	0	0
Ergebniseffekte aus Unternehmens- und sonstigen Transaktionen	0	0	(23)	(23)	(8)	(8)
Sonstiges	(22)	(22)	10	5	(60)	(60)
USA	(52)	(52)	(232)	(329)	1 479	(9 110)
Personalrestrukturierung	(133)	(133)	(179)	(179)	(69)	(69)
Sachbezogene Restrukturierungen	0	0	(1)	(1)	(28)	(28)
Ergebniseffekte aus Unternehmens- und sonstigen Transaktionen	78	78	(52)	(52)	1 558	1 558
Wertminderungen	-	0	-	(97)	-	(10 589)
Sonstiges	3	3	0	0	18	18
EUROPA	(131)	(153)	(179)	(793)	(210)	(573)
Personalrestrukturierung	(91)	(91)	(327)	(327)	(184)	(184)
Sachbezogene Restrukturierungen	(9)	(9)	3	3	(16)	(19)
Ergebniseffekte aus Unternehmens- und sonstigen Transaktionen	(5)	(5)	183	183	0	0
Wertminderungen	-	(22)	-	(614)	-	(360)
Sonstiges	(26)	(26)	(38)	(38)	(10)	(10)
SYSTEMGESCHÄFT	(540)	(549)	(416)	(431)	(403)	(415)
Personalrestrukturierung	(286)	(286)	(212)	(212)	(237)	(237)
Sachbezogene Restrukturierungen	(205)	(212)	(128)	(130)	(165)	(177)
Ergebniseffekte aus Unternehmens- und sonstigen Transaktionen	(23)	(23)	(71)	(84)	0	0
Sonstiges	(26)	(28)	(5)	(5)	(1)	(1)
GROUP HEADQUARTERS & GROUP SERVICES	1 229	1 200	(228)	(228)	(282)	(282)
Personalrestrukturierung	(174)	(174)	(226)	(226)	(243)	(243)
Sachbezogene Restrukturierungen	(54)	(54)	(34)	(34)	(13)	(13)
Ergebniseffekte aus Unternehmens- und sonstigen Transaktionen	1 631	1 631	40	40	(46)	(46)
Wertminderungen	-	(29)	-	0	-	0
Sonstiges	(174)	(174)	(8)	(8)	20	20
KONZERNÜBERLEITUNG	0	0	0	0	(2)	(1)
Personalrestrukturierung	0	0	(1)	(1)	(1)	(1)
Sachbezogene Restrukturierungen	0	0	0	0	0	0
Ergebniseffekte aus Unternehmens- und sonstigen Transaktionen	0	0	1	1	0	0
Sonstiges	0	0	0	0	(1)	0
SUMME SONDEREINFLÜSSE	252	192	(1 590)	(2 321)	22	(10 941)
EBITDA/EBIT (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)	17 569	7 055	17 424	7 251	17 973	6 979
Finanzergebnis (bereinigt um Sondereinflüsse)		(2 784)		(2 772)		(2 546)
ERGEBNIS VOR ERTRAGSTEUERN (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)		4 271		4 479		4 433
Ertragsteuern (bereinigt um Sondereinflüsse)		(1 474)		(1 364)		(1 451)
ÜBERSCHUSS/(FEHLBETRAG) (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)		2 797		3 115		2 982
ZURECHNUNG DES ÜBERSCHUSSES/(FEHLBETRAGS) (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE) AN DIE						
Eigentümer des Mutterunternehmens (Konzernüberschuss/ (-fehlbetrag)) (bereinigt um Sondereinflüsse)		2 422		2 755		2 537
Anteile anderer Gesellschafter (bereinigt um Sondereinflüsse)		375		360		445

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE DES KONZERNS

T 020

Konzern-Bilanz (Kurzfassung)

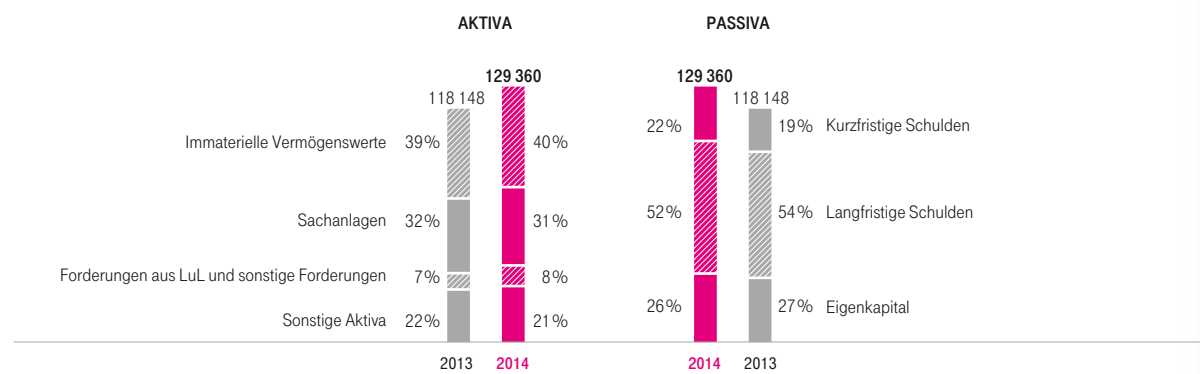
in Mio. €

	31.12.2014	Veränderung	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2010
AKTIVA						
KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE	29 798	7 835	21 963	15 019	15 865	15 243
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	7 523	(447)	7 970	4 026	3 749	2 808
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	10 454	2 742	7 712	6 417	6 557	6 889
Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen	5 878	4 845	1 033	90	436	51
Übrige kurzfristige Vermögenswerte	5 943	695	5 248	4 486	5 123	5 495
LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE	99 562	3 377	96 185	92 923	106 631	112 569
Immaterielle Vermögenswerte	51 565	5 598	45 967	41 847	50 227	53 807
Sachanlagen	39 616	2 189	37 427	37 407	41 797	44 298
Beteiligungen an at equity bilanzierten Unternehmen	617	(5 550)	6 167	6 726	6 873	7 242
Übrige langfristige Vermögenswerte	7 764	1 140	6 624	6 943	7 734	7 222
BILANZSUMME	129 360	11 212	118 148	107 942	122 496	127 812
PASSIVA						
KURZFRISTIGE SCHULDEN	28 198	5 702	22 496	22 995	24 215	26 452
Finanzielle Verbindlichkeiten	10 558	2 667	7 891	9 260	10 219	11 689
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten	9 681	2 422	7 259	6 445	6 436	6 750
Kurzfristige Rückstellungen	3 517	397	3 120	2 885	3 095	3 193
Schulden in direktem Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerten und Veräußerungsgruppen	6	(107)	113	9	-	-
Übrige kurzfristige Schulden	4 436	323	4 113	4 396	4 465	4 820
LANGFRISTIGE SCHULDEN	67 096	3 507	63 589	54 416	58 249	58 332
Finanzielle Verbindlichkeiten	44 669	961	43 708	35 354	38 099	38 857
Langfristige Rückstellungen	10 838	1 761	9 077	9 169	7 771	8 001
Übrige langfristige Schulden	11 589	785	10 804	9 893	12 379	11 474
EIGENKAPITAL	34 066	2 003	32 063	30 531	40 032	43 028
BILANZSUMME	129 360	11 212	118 148	107 942	122 496	127 812

G 21

Konzern-Bilanzstruktur


in Mio. €



58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
67	Konzernstruktur
69	Konzernstrategie
72	Konzernsteuerung
76	Wirtschaftliches Umfeld
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

116	Corporate Responsibility
123	Innovation und Produktentwicklung
128	Mitarbeiter
134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
134	Prognose
146	Risiko- und Chancen-Management
164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
165	Sonstige Angaben

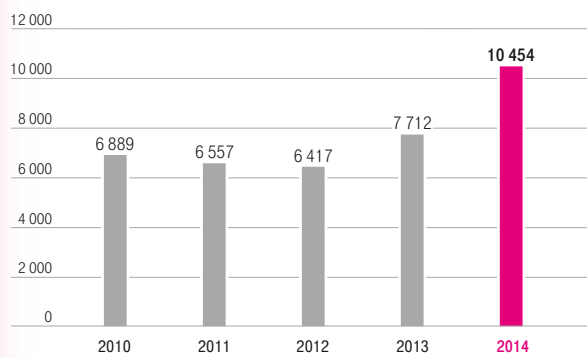
Unsere Bilanzsumme erhöhte sich im Vergleich zum 31. Dezember 2013 um 11,2 MRD. €. Die Aktivseite erhöhte sich v. a. aufgrund des Anstiegs der immateriellen Vermögenswerte und Sachanlagen. Hiervon waren allein 4,0 MRD. € auf Währungskurseffekte, v. a. aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro, zurückzuführen. Auch unser Bestand an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen stieg gegenüber dem Vorjahr deutlich an. Auf der Passivseite erhöhten v. a. die kurzfristigen Schulden unsere Bilanzsumme.

Der Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten verringerte sich gegenüber dem Vorjahr um 0,4 MRD. €. 

G 22

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen

in Mio. €



Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen stiegen um 2,7 MRD. € auf 10,5 MRD. €, v. a. aufgrund des Kundenwachstums und eines höheren Anteils von auf Ratenzahlungen verkaufter Endgeräte in unserem operativen Segment USA. Dies ist die Folge der von T-Mobile US verfolgten Strategie, Endgeräte über die neu eingeführten Tarife nicht mehr preisreduziert, sondern z. B. über einen Ratenplan zu veräußern.

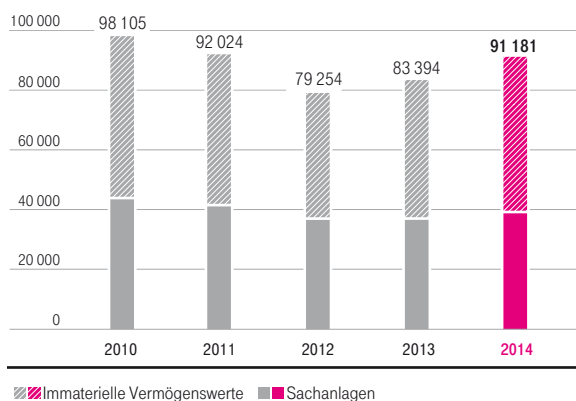
Der Anstieg bei den Buchwerten der zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen um 4,8 MRD. € resultiert im Wesentlichen aus der Reklassifizierung unseres Joint Ventures EE im Zusammenhang mit den Verkaufsverhandlungen mit BT. Gegenüber dem Vorjahr waren folgende Sachverhalte nicht mehr enthalten: Im operativen Segment USA wurde der Tausch von Mobilfunk-Lizenzen mit Verizon Communications in Höhe von 0,6 MRD. € abgeschlossen. Im Segment Group Headquarters & Group Services wurde der Verkauf der Anteile an der Scout24 Gruppe in Höhe von 0,3 MRD. € vollzogen.

Die immateriellen Vermögenswerte stiegen um 5,6 MRD. € im Wesentlichen aufgrund von Investitionen in Höhe von 7,2 MRD. €. Hierin sind 3,6 MRD. € für den Erwerb von Mobilfunk-Lizenzen durch T-Mobile US enthalten, die v. a. aus den beiden im April 2014 vollzogenen Transaktionen über den Erwerb sowie den Tausch von Mobilfunk-Lizenzen

G 23

Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen

in Mio. €



 Immaterielle Vermögenswerte  Sachanlagen



Detailinformationen zu dieser Veränderung sind der „Konzern-Kapitalflussrechnung“, SEITE 180 F., und Angabe 31 „Erläuterungen zur Konzern-Kapitalflussrechnung“ im Konzern-Anhang, SEITE 238 F., zu entnehmen.

mit Verizon Communications stammen. Ebenfalls trugen Konsolidierungskreiseffekte in Höhe von 0,2 MRD. € aus dem Einbezug der GTS Central Europe Gruppe und ein in diesem Zusammenhang angesetzter Goodwill in Höhe von 0,1 MRD. € zum Anstieg bei. Währungskurseffekte von 2,8 MRD. €, v. a. aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro, wirkten sich zudem buchwerterhöhend aus. Die Berücksichtigung von planmäßigen Abschreibungen in Höhe von 3,8 MRD. € und Abgänge in Höhe von 0,8 MRD. €, v. a. im Zusammenhang mit dem Tausch von Mobilfunk-Spektrum mit Verizon Communications, hatten einen gegenläufigen Effekt auf den Buchwert der immateriellen Vermögenswerte.

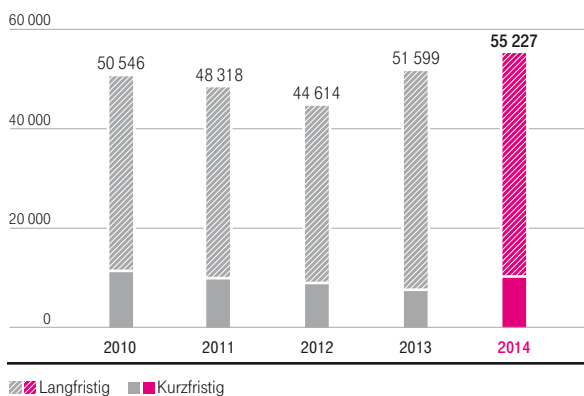
Die Sachanlagen erhöhten sich im Vergleich zum 31. Dezember 2013 um 2,2 MRD. € auf 39,6 MRD. €. Investitionen in Höhe von 7,9 MRD. €, v. a. in den operativen Segmenten Deutschland und USA, erhöhten den Buchwert. Von den Anlagezugängen entfielen 70 % auf Investitionen, die der Steigerung der betrieblichen Kapazität dienten. Neben Investitionen in neue Produkte und Technologien handelte es sich hierbei vorwiegend um Maßnahmen, um zusätzliche Kapazitäten sowie eine verbesserte Qualität bei bestehenden Produkten und Technologien bereitstellen zu können. Währungskurseffekte, v. a. aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro, erhöhten den Buchwert um 1,0 MRD. €. Konsolidierungskreiseffekte von 0,4 MRD. € – im Wesentlichen aus dem Einbezug der GTS Central Europe Gruppe (0,2 MRD. €) und der Erstkonsolidierung von vier strukturierten Leasing-Objektgesellschaften zum Betrieb von Rechenzentren in Deutschland (0,2 MRD. €) – hatten ebenfalls einen erhöhenden Effekt. Planmäßige Abschreibungen in Höhe von 6,6 MRD. € sowie Abgänge in Höhe von 0,3 MRD. € standen dem entgegen.

Der Buchwert der Anteile an at equity bilanzierten Unternehmen verringerte sich im Berichtsjahr um 5,6 MRD. €. Dieser Rückgang stand im Wesentlichen mit der Reklassifizierung unserer am Joint Venture EE gehaltenen Anteile in die als zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen in Zusammenhang.

G 24

Finanzielle Verbindlichkeiten

in Mio. €



Unsere kurzfristigen und langfristigen **finanziellen Verbindlichkeiten** erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um 3,6 MRD. € auf insgesamt 55,2 MRD. €. Wesentliche Effekte auf die finanziellen Verbindlichkeiten sind den nachfolgenden Tabellen und den zugehörigen Erläuterungen zu entnehmen.

Die **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten** erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um 2,4 MRD. €, u. a. durch den Aufbau von Lagerbeständen bei Endgeräten (v. a. Smartphones) sowie aufgrund des Netzwerk-Ausbaus im operativen Segment USA. Wechselkurseffekte aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro trugen mit 1,4 MRD. € zu der Erhöhung bei.

Die **Rückstellungen** (kurzfristig und langfristig) erhöhten sich insgesamt um 2,2 MRD. €. Davon entfielen 1,5 MRD. € auf die Pensionsrückstellungen und ähnliche Verpflichtungen. Dies war im Wesentlichen auf die Berücksichtigung erfolgsneutraler versicherungsmathematischer Verluste in Höhe von 1,6 MRD. € (vor Steuern) aufgrund des weiterhin rückläufigen Zinsniveaus zurückzuführen. Laufender Dienstzeitaufwand erhöhte die Pensionsrückstellungen um 0,2 MRD. €. Gegenläufig wirkte sich die Erhöhung unseres Planvermögens um 0,3 MRD. € (Dotierung Contractual Trust Agreement) aus.

Das **Eigenkapital** stieg gegenüber dem 31. Dezember 2013 um 2,0 MRD. € auf 34,1 MRD. € an. Erhöhend wirkten der Überschuss von 3,2 MRD. € und ergebnisneutrale Effekte aus der Währungsumrechnung in Höhe von 1,8 MRD. €. Zudem wurde im Zusammenhang mit der unseren Aktionären gewährten Möglichkeit, ihre Dividendenansprüche in Aktien zu tauschen, eine Kapitalerhöhung unter Einbringung der Dividendenansprüche von 1,0 MRD. € durchgeführt. Dem entgegen standen Dividendenausschüttungen für das Geschäftsjahr 2013 an die Aktionäre der Deutschen Telekom AG in Höhe von 2,2 MRD. € und an Minderheiten in Beteiligungen in Höhe von 0,1 MRD. €. Weitere das Eigenkapital mindernde Effekte resultierten aus dem Erwerb der restlichen Anteile an der T-Mobile Czech Republic in Höhe von 0,8 MRD. € sowie der Berücksichtigung von versicherungsmathematischen Verlusten (nach Steuern) in Höhe von 1,1 MRD. €.

T 021

Finanzielle Verbindlichkeiten

in Mio. €

	31.12.2014			
	Summe	Restlaufzeit bis 1 Jahr	Restlaufzeit über 1 Jahr bis 5 Jahre	Restlaufzeit über 5 Jahre
Anleihen und sonstige verbrieftete Verbindlichkeiten				
Anleihen	32 751	3 250	9 333	20 168
Commercial Paper, Medium Term Notes und ähnliche Verbindlichkeiten	11 468	2 175	4 557	4 736
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	3 676	1 369	1 934	373
	47 895	6 794	15 824	25 277
Verbindlichkeiten aus Finanzierungs-Leasing	1 461	180	570	711
Verbindlichkeiten gegenüber Nicht-Kreditinstituten aus Schuldscheindarlehen	946	40	647	259
Sonstige verzinsliche Verbindlichkeiten	1 775	1 196	392	187
Sonstige unverzinsliche Verbindlichkeiten	2 055	1 942	110	3
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	1 095	406	442	247
	7 332	3 764	2 161	1 407
FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN	55 227	10 558	17 985	26 684

58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116 Corporate Responsibility
67 Konzernstruktur	123 Innovation und Produktentwicklung
69 Konzernstrategie	128 Mitarbeiter
72 Konzernsteuerung	134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76 Wirtschaftliches Umfeld	134 Prognose
82 Geschäftsentwicklung des Konzerns	146 Risiko- und Chancen-Management
96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165 Sonstige Angaben

Fremdkapitalkostensatz. Zum Geschäftsjahresende lag der durchschnittliche Zinssatz auf die finanziellen Verbindlichkeiten bei 5,8 % (2013: 5,6 %). Der im Vergleich zum Vorjahr erhöhte durchschnittliche Zinssatz ist im Wesentlichen auf die in 2014 deutlich gestiegene Eigenfinanzierung der T-Mobile US zurückzuführen.

T 022

Netto-Finanzverbindlichkeiten

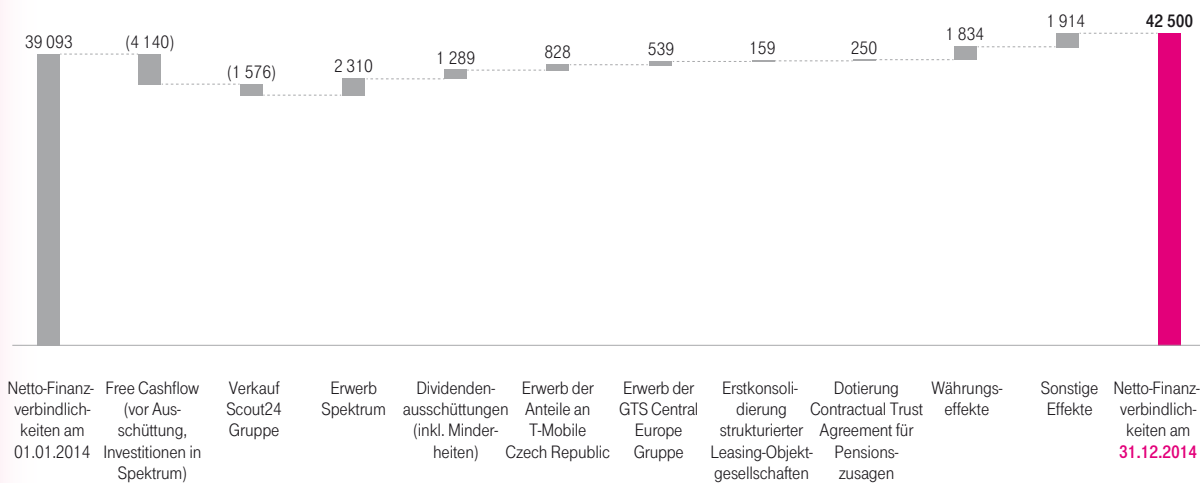
in Mio. €

	31.12.2014	Veränderung	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2010
Finanzielle Verbindlichkeiten (kurzfristig)	10 558	2 667	7 891	9 260	10 219	11 689
Finanzielle Verbindlichkeiten (langfristig)	44 669	961	43 708	35 354	38 099	38 857
FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN	55 227	3 628	51 599	44 614	48 318	50 546
Zinsabgrenzungen	(1 097)	(6)	(1 091)	(903)	(966)	(1 195)
Verpflichtungen aus Unternehmenstransaktionen	-	-	-	-	-	(1 566)
Sonstige	(1 038)	(157)	(881)	(754)	(615)	(467)
BRUTTO-FINANZVERBINDLICHKEITEN	53 092	3 465	49 627	42 957	46 737	47 318
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	7 523	(447)	7 970	4 026	3 749	2 808
Finanzielle Vermögenswerte zur Veräußerung verfügbar/ zu Handelszwecken gehalten	289	(21)	310	27	402	75
Derivative finanzielle Vermögenswerte	1 343	572	771	1 287	1 533	835
Andere finanzielle Vermögenswerte	1 437	(46)	1 483	757	932	1 331
NETTO-FINANZVERBINDLICHKEITEN	42 500	3 407	39 093	36 860	40 121	42 269

G 25

Veränderung der Netto-Finanzverbindlichkeiten

in Mio. €



Netto-Finanzverbindlichkeiten am 01.01.2014	Free Cashflow (vor Ausschüttung, Investitionen in Spektrum)	Verkauf Scout24 Gruppe	Erwerb Spektrum	Dividendenausschüttungen (inkl. Minderheiten)	Erwerb der Anteile an T-Mobile Czech Republic	Erwerb der GTS Central Europe Gruppe	Erstkonsolidierung strukturierter Leasing-Objektgesellschaften	Dotierung Contractual Trust Agreement für Pensionszusagen	Währungseffekte	Sonstige Effekte	Netto-Finanzverbindlichkeiten am 31.12.2014
---	---	------------------------	-----------------	---	---	--------------------------------------	--	---	-----------------	------------------	---

Unsere **Netto-Finanzverbindlichkeiten** erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um 3,4 MRD. € auf 42,5 MRD. €. Die dafür ursächlichen Effekte sind GRAFIK 25 zu entnehmen. Die sonstigen Effekte von 1,9 MRD. € enthalten u. a. Finanzierungsformen, durch welche die Auszahlungen für

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aus dem operativen und investiven Bereich durch Zwischenschaltung von Bankgeschäften später fällig werden. Darüber hinaus ist in den sonstigen Effekten eine Auszahlung im Rahmen einer Wholesale-Transaktion enthalten.



Für weitere Informationen verweisen wir auf die Erläuterung in Angabe 34 „Leasing-Verhältnisse“, SEITE 245 F., und auf Angabe 35 „Sonstige finanzielle Verpflichtungen“, SEITE 247, im Konzern-Anhang.

Nicht-bilanziertes Vermögen und außerbilanzielle Finanzierungsinstrumente. Neben dem in der Bilanz ausgewiesenen Vermögen nutzen wir nicht-bilanzierte Vermögenswerte. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um geleaste, gepachtete oder gemietete Gegenstände.

Als außerbilanzielle Finanzierungsinstrumente verkaufen wir v. a. Forderungen mittels Factoring. Zum 31. Dezember 2014 betrug das verkaufte Forderungsvolumen 1,4 MRD. € (31. Dezember 2013: 1,5 MRD. €).

Darüber hinaus haben wir im Geschäftsjahr 2014 in Höhe von 0,6 MRD. € (2013: 0,4 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. In der Bilanz werden diese in der Folge unter den finanziellen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Finanz-Management. Das Finanz-Management der Deutschen Telekom stellt die permanente Zahlungsfähigkeit und damit die Erhaltung des finanziellen Gleichgewichts im 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.



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

T 023

Rating der Deutschen Telekom AG

	Standard & Poor's	Moody's	Fitch
LANGFRIST-RATING			
31.12.2010	BBB+	Baa1	BBB+
31.12.2011	BBB+	Baa1	BBB+
31.12.2012	BBB+	Baa1	BBB+
31.12.2013	BBB+	Baa1	BBB+
31.12.2014	BBB+	Baa1	BBB+
KURZFRIST-RATING			
	A-2	P-2	F2
AUSBLICK			
	stabil	stabil	stabil

T 024

Finanzielle Flexibilität

	2014	2013	2012	2011	2010
RELATIVE VERSCHULDUNG					
Netto-Finanzverbindlichkeiten EBITDA (bereinigt um Sondereinflüsse)	2,4 x	2,2 x	2,1 x	2,1 x	2,2 x
EIGENKAPITALQUOTE %	26,3	27,1	28,3	32,7	33,7

Zur Sicherstellung der finanziellen Flexibilität setzten wir in 2014 im Wesentlichen die Kennzahl Relative Verschuldung ein. Ein Bestandteil dieser Kennzahl sind die Netto-Finanzverbindlichkeiten, die der Konzern als eine wichtige Kenngröße gegenüber Investoren, Analysten und Rating-Agenturen verwendet.

T 025

Kapitalflussrechnung (Kurzfassung)

in Mio. €

	2014	2013	2012
CASHFLOW AUS GESCHÄFTSTÄTIGKEIT			
	13 393	13 017	13 577
Effekte im Rahmen der AT&T-Transaktion	-	137	470
Ausgleichsleistungen für Mitarbeiter der MetroPCS	-	60	-
CASHFLOW AUS GESCHÄFTSTÄTIGKEIT^a	13 393	13 214	14 047
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte (ohne Goodwill und vor Investitionen in Spektrum) und Sachanlagen (CASH CAPEX)	(9 534)	(8 861)	(8 021)
Einzahlungen aus Abgängen von immateriellen Vermögenswerten (ohne Goodwill) und Sachanlagen	281	253	213
FREE CASHFLOW (VOR AUSSCHÜTTUNG UND INVESTITIONEN IN SPEKTRUM)^a	4 140	4 606	6 239
CASHFLOW AUS INVESTITIONSTÄTIGKEIT			
	(10 761)	(9 896)	(6 671)
CASHFLOW AUS FINANZIERUNGSTÄTIGKEIT			
	(3 434)	1 022	(6 601)
Auswirkungen von Kursveränderungen auf die Zahlungsmittel (Laufzeit bis 3 Monate)	323	(167)	(28)
Zahlungsmittelveränderung im Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerten und Veräußerungsgruppen	32	(32)	-
Veränderung der kurzfristigen Zahlungsmittel	(447)	3 944	277
ZAHLUNGSMITTEL UND ZAHLUNGSMITTELÄQUIVALENTE	7 523	7 970	4 026

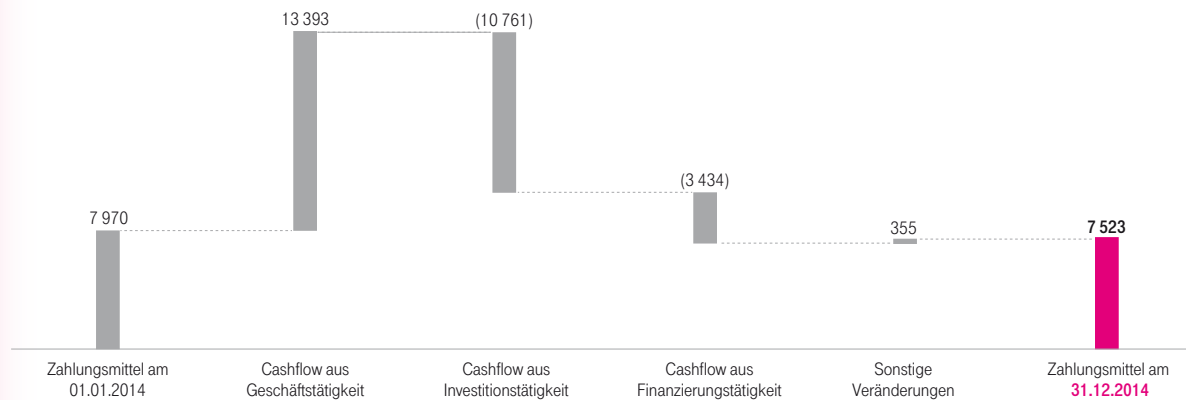
^a Vor Effekten im Rahmen der AT&T-Transaktion und Ausgleichsleistungen für Mitarbeiter der MetroPCS.

58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116 Corporate Responsibility
67 Konzernstruktur	123 Innovation und Produktentwicklung
69 Konzernstrategie	128 Mitarbeiter
72 Konzernsteuerung	134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76 Wirtschaftliches Umfeld	134 Prognose
82 Geschäftsentwicklung des Konzerns	146 Risiko- und Chancen-Management
96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165 Sonstige Angaben

G 26

Veränderung der Zahlungsmittel

in Mio. €



Free Cashflow. Der Free Cashflow des Konzerns vor Ausschüttung und Investitionen in Spektrum sank gegenüber dem Vorjahr um 0,5 MRD. €. Dazu trugen die gegenüber dem Vorjahr um 0,7 MRD. € erhöhten Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte (ohne Goodwill und vor Investitionen in Spektrum) und Sachanlagen bei. Schwerpunkte dabei waren der Breitband-Ausbau sowie die Kapazitätserweiterung der bestehenden Netze. Im Mobilfunk-Bereich haben wir in LTE investiert, die Netzabdeckung erhöht und die Kapazitäten an den steigenden Bedarf an Datenvolumen angepasst. Im Festnetz-Bereich standen folgende Themen im Vordergrund: Glasfaser-Ausbau, IPTV sowie die weitere Umstellung des bestehenden Telefonnetzes auf ein IP-basiertes Netz.

Gegenüber dem Vorjahr erhöhte sich der **Cashflow aus Geschäftstätigkeit** um 0,4 MRD. € auf 13,4 MRD. €.

Positiv beeinflusst wurde der Cashflow aus Geschäftstätigkeit durch im Vorjahresvergleich um 0,1 MRD. € höhere vom Joint Venture EE erhaltene Dividendenzahlungen. Im Berichtszeitraum wurden Finanzierungsformen gewählt, durch welche die Auszahlungen für Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen durch Zwischenschaltung von Bankgeschäften später fällig werden und bei Zahlung im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit gezeigt werden. Daraus resultierte insgesamt ein positiver Effekt auf den Cashflow aus Geschäftstätigkeit von 0,4 MRD. €. Im Vorjahr waren Auszahlungen im Zusammenhang mit der AT&T- und der MetroPCS-Transaktion in Höhe von 0,2 MRD. € und um 0,3 MRD. € höhere Auszahlungen für Abfindungen und Vorruhestand enthalten. Dem standen um 0,4 MRD. € höhere Nettozinszahlungen gegenüber, die den Cashflow aus Geschäftstätigkeit belasteten. Im Vorjahr waren hier um 0,2 MRD. € höhere Einzahlungen aus dem Abschluss, der Auflösung und Konditionenänderungen von Zinsderivaten enthalten. ☐



Informationen zum Cashflow aus Investitionstätigkeit und zum Cashflow aus Finanzierungstätigkeit sind Angabe 31 „Erläuterungen zur Konzern-Kapitalflussrechnung“ im Konzern-Anhang, SEITE 238 F., zu entnehmen.

T 026

Überleitungsrechnung zu den in 2014 durchgeführten Ausweisänderungen für wesentliche Kennzahlen

in Mio. €

	Gesamtumsatz		Betriebsergebnis (EBIT)	
	2013	2012	2013	2012
DARSTELLUNG WIE BERICHTET (VOR ANPASSUNGEN)				
Deutschland	22 435	22 736	4 435	4 213
USA	18 556	15 371	1 404	(7 547)
Europa	13 659	14 406	958	1 437
Systemgeschäft	9 491	10 016	(279)	(307)
Group Headquarters & Group Services	2 879	2 835	(1 582)	(1 750)
SUMME	67 020	65 364	4 936	(3 954)
Überleitung	(6 888)	(7 195)	(6)	(8)
KONZERN	60 132	58 169	4 930	(3 962)
+/- AUSWEISÄNDERUNG LOCAL BUSINESS UNITS ZUM 1. JANUAR 2014				
Deutschland	-	-	-	-
USA	-	-	-	-
Europa	45	35	14	16
Systemgeschäft	(453)	(465)	(15)	(16)
Group Headquarters & Group Services	-	-	-	-
SUMME	(408)	(430)	(1)	-
Überleitung	408	430	1	-
KONZERN	-	-	-	-
+/- AUSWEISÄNDERUNG JOINT VENTURE EE ZUM 1. JANUAR 2014				
Deutschland	-	-	-	-
USA	-	-	-	-
Europa	-	-	-	-
Systemgeschäft	-	-	-	-
Group Headquarters & Group Services	-	-	-	-
SUMME	-	-	-	-
Überleitung	-	-	-	-
KONZERN	-	-	-	-
= DARSTELLUNG ZUM 31. DEZEMBER 2014				
Deutschland	22 435	22 736	4 435	4 213
USA	18 556	15 371	1 404	(7 547)
Europa	13 704	14 441	972	1 453
Systemgeschäft	9 038	9 551	(294)	(323)
Group Headquarters & Group Services	2 879	2 835	(1 582)	(1 750)
SUMME	66 612	64 934	4 935	(3 954)
Überleitung	(6 480)	(6 765)	(5)	(8)
KONZERN	60 132	58 169	4 930	(3 962)

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

EBITDA		EBITDA bereinigt		Planmäßige Abschreibungen		Wertminderungen		Segmentvermögen	
2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
8 401	8 606	8 936	9 166	(3 959)	(4 389)	(7)	(4)	30 738	31 224
3 642	5 319	3 874	3 840	(2 133)	(2 265)	(105)	(10 601)	38 830	27 436
4 340	4 728	4 518	4 936	(2 738)	(2 903)	(644)	(388)	35 552	36 579
390	342	806	747	(656)	(632)	(13)	(17)	8 705	9 045
(883)	(997)	(655)	(715)	(627)	(654)	(72)	(99)	91 594	95 182
15 890	17 998	17 479	17 974	(10 113)	(10 843)	(841)	(11 109)	205 419	199 466
(56)	(3)	(55)	(1)	47	(5)	3	-	(87 271)	(91 524)
15 834	17 995	17 424	17 973	(10 066)	(10 848)	(838)	(11 109)	118 148	107 942
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
31	34	32	36	(17)	(18)	-	-	268	230
(32)	(34)	(32)	(36)	17	18	-	-	(277)	(279)
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(1)	-	-	-	-	-	-	-	(9)	(49)
1	-	-	-	-	-	-	-	9	49
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	(5 844)	(6 352)
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	(7 998)	(7 492)
-	-	-	-	-	-	-	-	(13 842)	(13 844)
-	-	-	-	-	-	-	-	13 842	13 844
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8 401	8 606	8 936	9 166	(3 959)	(4 389)	(7)	(4)	30 738	31 224
3 642	5 319	3 874	3 840	(2 133)	(2 265)	(105)	(10 601)	38 830	27 436
4 371	4 762	4 550	4 972	(2 755)	(2 921)	(644)	(388)	29 976	30 457
358	308	774	711	(639)	(614)	(13)	(17)	8 428	8 766
(883)	(997)	(655)	(715)	(627)	(654)	(72)	(99)	83 596	87 690
15 889	17 998	17 479	17 974	(10 113)	(10 843)	(841)	(11 109)	191 568	185 573
(55)	(3)	(55)	(1)	47	(5)	3	-	(73 420)	(77 631)
15 834	17 995	17 424	17 973	(10 066)	(10 848)	(838)	(11 109)	118 148	107 942

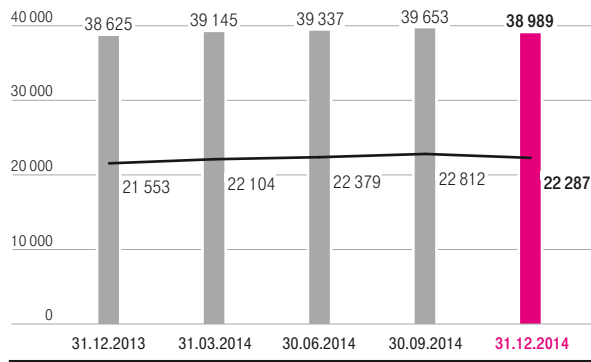
GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER OPERATIVEN SEGMENTE

DEUTSCHLAND

KUNDENENTWICKLUNG

G 27

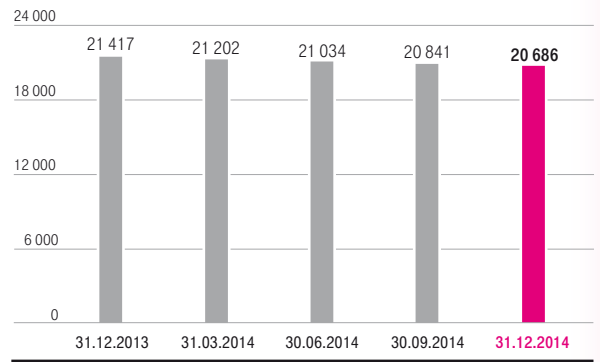
Mobilfunk-Kunden in Tsd.



— Vertragskunden

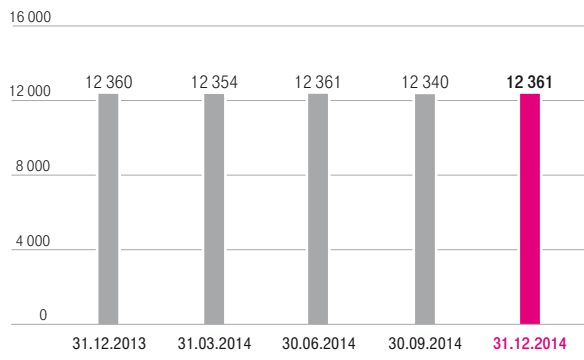
G 29

Festnetz-Anschlüsse in Tsd.



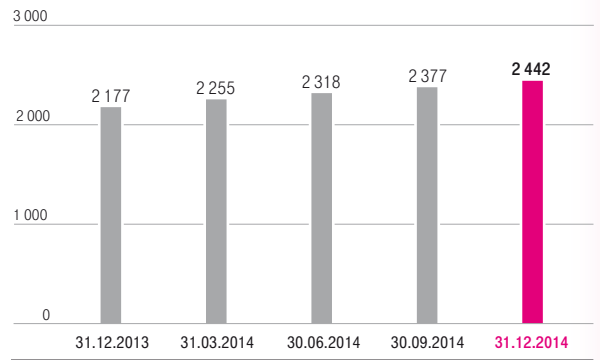
G 28

Breitband-Anschlüsse in Tsd.



G 30

TV (IPTV, Sat)^a in Tsd.

^a Angeschlossene Kunden.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

T 027

in Tsd.

	31.12.2014	31.12.2013	Veränderung	Veränderung in %	31.12.2012
GESAMT					
Mobilfunk-Kunden	38 989	38 625	364	0,9 %	36 568
Vertragskunden	22 287	21 553	734	3,4 %	19 570
Prepaid-Kunden	16 701	17 072	(371)	(2,2)%	16 997
Festnetz-Anschlüsse	20 686	21 417	(731)	(3,4)%	22 384
davon: IP-basiert Retail	4 383	2 141	2 242	n. a.	937
Breitband-Anschlüsse	12 361	12 360	1	-	12 427
davon: Glasfaser	1 799	1 246	553	44,4 %	904
TV (IPTV, Sat)	2 442	2 177	265	12,2 %	1 966
Teilnehmer-Anschlussleitungen (TAL)	8 801	9 257	(456)	(4,9)%	9 436
Wholesale entbündelte Anschlüsse	2 153	1 564	589	37,7 %	1 303
davon: Glasfaser	718	274	444	n. a.	81
Wholesale gebündelte Anschlüsse	305	390	(85)	(21,8)%	518
DAVON: PRIVATKUNDEN					
Mobilfunk-Kunden	29 068	29 943	(875)	(2,9)%	28 811
Vertragskunden	16 040	15 669	371	2,4 %	13 990
Prepaid-Kunden	13 027	14 275	(1 248)	(8,7)%	14 821
Festnetz-Anschlüsse	16 260	16 923	(663)	(3,9)%	17 789
davon: IP-basiert Retail	3 974	1 960	2 014	n. a.	856
Breitband-Anschlüsse	9 938	9 963	(25)	(0,3)%	10 039
davon: Glasfaser	1 547	1 064	483	45,4 %	776
TV (IPTV, Sat)	2 254	2 001	253	12,6 %	1 804
DAVON: GESCHÄFTSKUNDEN					
Mobilfunk-Kunden	9 921	8 682	1 239	14,3 %	7 757
Vertragskunden	6 247	5 885	362	6,2 %	5 581
Prepaid-Kunden (M2M)	3 674	2 797	877	31,4 %	2 176
Festnetz-Anschlüsse	3 402	3 445	(43)	(1,2)%	3 510
davon: IP-basiert Retail	387	164	223	n. a.	55
Breitband-Anschlüsse	2 096	2 072	24	1,2 %	2 062
davon: Glasfaser	248	180	68	37,8 %	127
TV (IPTV, Sat)	186	174	12	6,9 %	161



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

Gesamt

In Deutschland haben wir unsere Position als Marktführer im Festnetz verteidigt und unsere Marktführerschaft im Mobilfunk bei den Serviceumsätzen sogar ausgebaut. Die Basis für diesen Erfolg ist unser ausgezeichnetes Netz. Erneut haben wir – im Festnetz wie im Mobilfunk – alle großen Netztests, wie z. B. den Netztest der Fachzeitschrift „connect“ und erstmals auch den „connect“ Service-Test der Mobilfunk-Hotlines, gewonnen.

Im September 2014 starteten wir MagentaEINS – unser erstes integriertes Produkt bestehend aus Festnetz- und Mobilfunk-Komponenten, mit dem wir bislang 506 TSD. Kunden gewonnen haben.

Mit unserem „Netz der Zukunft“ stellen wir modernste Anschluss-technik zur Verfügung. Bis 2018 wollen wir unser Netz vollständig auf die IP-Technologie umstellen. Bislang konnten wir 5,8 Mio. Retail- und Wholesale-Kunden auf IP migrieren; dies entspricht einer Quote von 25 %.

Außerdem haben wir in der zweiten Jahreshälfte im Rahmen unserer integrierten Netzstrategie begonnen, Vectoring und LTE 300 zu vermarkten. Insgesamt gewannen wir im Geschäftsjahr 734 TSD. Vertragskunden hinzu, v. a. bei unseren werthaltigen Mobilfunk-Kunden unter unserer Eigenmarke „Telekom“ und unter unserer Zweitmarke „congstar“. Positiv entwickelte sich auch der Bestand an Vertragskunden im Bereich Geschäftskunden dank der hohen Nachfrage nach integrierten Mobilfunk-Tarifen mit Datenvolumen.

Eine starke Nachfrage verzeichneten wir weiterhin bei unseren Glasfaser-Produkten. So stieg die Anzahl dieser Anschlüsse innerhalb des Berichtsjahres um fast 1 Mio. auf insgesamt 2,5 Mio. Mit dem fortschreitenden Glasfaser-Ausbau und der innovativen Vectoring-Technologie werden wir die Vermarktung deutlich höherer Bandbreiten vorantreiben. In den Vectoring-Gebieten, die von der BNetzA freigegeben wurden, können Kunden seit September 2014 mit bis zu 100 MBit/s beim Download bzw. bis zu 40 MBit/s beim Upload im Internet surfen.



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

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 – hin zu höherwertigen VDSL-Wholesale-Anschlüssen.

Erfolgreich waren auch unsere Kooperationen in der **Wohnungswirtschaft**: Wir haben zum Jahresende 2014 rund 119 TSD. Wohnungen an unser Netz angeschlossen.

Mobilfunk

Mobile Telefonie und Datenanwendungen. Wir setzen neue Impulse durch unsere herausragende Netzqualität und durch das neue Produkt-Portfolio für werthaltige Vertragskunden sowie für Neukunden. Bis zum Jahresende 2014 gewannen wir insgesamt 734 TSD. Vertragskunden hinzu. Bei unserem eigenen Vertragskundengeschäft konnten wir unter den Marken „Telekom“ und „congstar“ mit 913 TSD. ein Wachstum verzeichnen. Der Trend zu integrierten Flatrates mit höheren Datengeschwindigkeiten setzt sich fort. Allerdings war das Geschäft der Wiederverkäufer (Service Provider) um 179 TSD. rückläufig; basierend auf Anpassungen im Geschäftsmodell waren Ausbuchungen im zweiten Halbjahr 2014 der Grund dafür. Die Zahl der Prepaid-Kunden sank um 371 TSD., v. a. weil Kunden zu günstigen Vertragsangeboten wechselten.

Insgesamt konnten wir im Berichtsjahr im Mobilfunk 364 TSD. Neukunden hinzugewinnen. Dabei konnte der Zuwachs bei den Vertragskunden den Rückgang bei den Prepaid-Kunden mehr als ausgleichen. Insgesamt nutzten 283 TSD. Kunden eine Breitband-Anbindung via Mobilfunk.

Bei den mobilen Endgeräten belief sich der Anteil an Smartphones auf 71,6 %. Dies waren v. a. Android- und iOS-Endgeräte (iPhones) – nachgefragt wurden hier insbesondere hochpreisige Endgeräte.

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 mit regionalen Angeboten und einem Fokus auf TV- und VDSL-Anschlüsse. Die Zahl unserer Breitband-Anschlüsse blieb 2014 mit 12,4 MIO. lediglich stabil und lag daher unter unseren prognostizierten Erwartungen. Jedoch konnten wir uns bei der Neukundengewinnung gegenüber 2013 leicht verbessern. Von unseren Breitband-Kunden sind insgesamt 19,8 % TV-Kunden: ein Plus von 2,2 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr. Im klassischen Festnetz sank die Zahl der Anschlüsse um 731 TSD. Im Hinblick auf die Anschlussverluste pro Quartal lagen wir in den letzten drei Quartalen 2014 das erste Mal seit zehn Jahren unter der 200 Tausend-Marke.

Mit den neuen MagentaZuhause-Tarifen bieten wir seit Oktober 2014 unser neues Produkt-Portfolio für den Festnetz-Bereich auf Basis von IP-Technologie und Bandbreiten auf dem Markt an.

Privatkunden

Vernetztes Leben vom Handy bis zum Fernseher. 2014 konnten wir im Mobilfunk 371 TSD. Vertragskunden hinzugewinnen. Bei unseren eigenen Kunden unter den Marken „Telekom“ und „congstar“ konnten wir gegenüber dem Vorjahr 551 TSD. Neukunden

hinzugewinnen. Gründe dafür waren die hohe Akzeptanz der AllnetFlat-Tarife bei „congstar“ und die im September 2014 neu eingeführten MagentaMobil-Tarife. Rückläufig war das Geschäft mit den Wiederverkäufern (Service Provider) mit 179 TSD. aufgrund von verstärkten Ausbuchungen von inaktiven Vertragskarten im zweiten Halbjahr 2014. Insgesamt sank im Berichtsjahr die Zahl unserer Mobilfunk-Kunden gegenüber dem Vorjahr um 2,9 %. Die Zahl der Prepaid-Kunden ging um 1,2 MIO. zurück, insbesondere im Bereich der Wiederverkäufer sowie durch den Wechsel in attraktive Vertragstarife.

Im Berichtsjahr konnten wir im Festnetz 2,0 MIO. Kunden auf IP-basierte Retail-Anschlüsse umstellen. Gegenüber dem Jahresende 2013 konnten wir 253 TSD. TV-Kunden hinzugewinnen. Von den 9,9 MIO. Breitband-Anschlüssen nutzen rund 1,5 MIO. einen **Glasfaser-Anschluss** – 483 TSD. davon haben wir 2014 hinzugewonnen. Die Anschlussverluste im Festnetz lagen bei 663 TSD. Somit lagen wir 2014 deutlich unter den Anschlussverlusten des Vorjahres von 866 TSD. Dabei wechselten die Kunden v. a. zu Kabelnetz-Betreibern und regionalen Anbietern.

Geschäftskunden

Vernetztes Arbeiten mit innovativen Lösungen. Besonders erfolgreich waren wir im Berichtsjahr im Mobilfunk – mit insgesamt 1,2 MIO. neuen Kunden; davon waren 362 TSD. werthaltige Vertragskunden. In einem sehr preisaggressiven Markt konnten wir im Bereich M2M 877 TSD. Karten hinzugewinnen. Ursache für das Wachstum ist der vermehrte Einsatz von SIM-Karten, v. a. in der Automobil- und in der Logistikbranche. Beim mobilen Internet wächst die Kundennachfrage nach Tarifen mit höheren Bandbreiten in Verbindung mit höherwertigen Endgeräten. Die Zahl der Festnetz-Anschlüsse blieb gegenüber 2013 nahezu stabil bei 3,4 MIO. Die Breitband-Anschlüsse lagen mit 2,1 MIO. auf Vorjahresniveau; die Zahl der Glasfaser-Kunden steigerten wir dabei um 37,8 %.

Positiv entwickelten sich die Produkte beim „Vernetzten Arbeiten“: So verzeichneten wir bei unseren Tarifen „DeutschlandLAN – die Komplettlösung für Ihr Büro“ weiter steigende Zuwächse. In der Datenkommunikation bauten wir die Zahl der Netze und der Verbindungen deutlich aus, v. a. bei Internet-basierten Datennetzen (IP-VPNS) und bei Standortvernetzungen mit hoher Bandbreite. Insbesondere stieg die Nachfrage nach Cloud-Produkten.

Wholesale

Der Anschlussbestand im Bereich Wholesale blieb gegenüber 2013 insgesamt stabil bei 11,3 MIO. Zum Jahresende 2014 betrug der Anteil der Glasfaser-Anschlüsse am Gesamtbestand 6,4 %. Ursache für das verstärkte Wachstum unserer entbündelten Wholesale-Anschlüsse um 589 TSD. bzw. 37,7 % war in erster Linie die hohe Nachfrage im Zusammenhang mit dem Kontingentmodell. Die Zahl unserer gebündelten Wholesale-Anschlüsse sank hingegen um 85 TSD. Dieser Trend wird wohl auch 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 (TAL) reduzierte sich gegenüber 2013 um 456 TSD. bzw. 4,9 %. Dieser Rückgang hat folgende Gründe: zum einen die Verlagerung zu höherwertigen VDSL-Wholesale-Anschlüssen, zum anderen, weil Kunden zu Kabelanbietern wechseln und Wettbewerber teilweise ihre Endkunden auf Mobilfunk-basierte Anschlüsse migrieren.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

OPERATIVE ENTWICKLUNG

T 028

in Mio. €

	2014	2013	Veränderung	Veränderung in %	2012
GESAMTUMSATZ	22 257	22 435	(178)	(0,8)%	22 736
Privatkunden	11 970	12 122	(152)	(1,3)%	12 197
Geschäftskunden	5 726	5 676	50	0,9 %	5 680
Wholesale	3 775	3 811	(36)	(0,9)%	4 035
Mehrwertdienste	242	288	(46)	(16,0)%	367
Sonstiges	544	538	6	1,1 %	457
Betriebsergebnis (EBIT)	4 663	4 435	228	5,1 %	4 213
EBIT-Marge	%	21,0	19,8		18,5
Abschreibungen	(3 893)	(3 966)	73	1,8 %	(4 393)
EBITDA	8 556	8 401	155	1,8 %	8 606
EBITDA-wirksame Sondereinflüsse	(254)	(535)	281	52,5 %	(560)
EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)	8 810	8 936	(126)	(1,4)%	9 166
EBITDA-Marge (bereinigt um Sondereinflüsse)	%	39,6	39,7		40,3
CASH CAPEX	(3 807)	(3 411)	(396)	(11,6)%	(3 418)

Gesamtumsatz

Der Umsatzrückgang lag im Berichtsjahr bei 0,8 % und verbesserte sich damit gegenüber dem Vorjahr leicht. Ursache hierfür war das klassische Festnetz-Geschäft, das aufgrund geringerer Anschlussverluste nur um 2,5 % zurückging. Positiv auf die Umsatzentwicklung im Festnetz wirkten sich die Endgeräte-, IT- und TV-Umsätze aus. Dies konnte jedoch den Umsatzrückgang in der klassischen Festnetz-Telefonie und im Breitband-Geschäft nicht vollständig kompensieren. Der Mobilfunk-Umsatz wuchs um 1,6 %, insbesondere aufgrund der hohen Nachfrage nach Smartphones. Die gute Entwicklung bei den mobilen Serviceumsätzen im Bereich Geschäftskunden sowie bei unserer Zweitmarke „congstar“ konnte den Umsatzrückgang im Prepaid-Geschäft und bei den Wiederverkäufern ausgleichen.

Im **Privatkundenbereich** sank der Umsatz um 1,3 %, v. a. aufgrund der mengen- und preisbedingt rückläufigen Entwicklung im Festnetz. Im Mobilfunk steigerten wir den Umsatz um 1,1 %. Dies resultiert in erster Linie aus dem höheren Endgeräteumsatz bei der Vermarktung von Smartphones. Während die mobilen Serviceumsätze um 0,9 % aufgrund rückläufiger Sprachtelefonie und geringerer Umsätze mit Textnachrichten insbesondere im Bereich Prepaid sanken, verzeichneten wir eine positive Umsatzentwicklung bei den Datenumsätzen von 23,2 %.

Im **Geschäftskundenbereich** stieg der Umsatz um 0,9 %. Diese positive Entwicklung resultierte hauptsächlich aus dem Wachstum der Serviceumsätze im Mobilfunk, insbesondere bei den Datenumsätzen mit 9,2 %. Gegenläufig wirkten im Festnetz rückläufige Umsätze in der klassischen Sprachtelefonie.

Der Umsatz im **Wholesale-Bereich** stabilisierte sich bei 3,8 MRD. €. Grund hierfür waren Sondereffekte im zweiten und vierten Quartal des Vorjahres aufgrund von nachträglichen Preissenkungen für die Teilnehmer-Anschlussleitung. Ohne diese Effekte war der Bereich Wholesale leicht rückläufig mit minus 2,5 %. Dies resultierte im Wesentlichen aus Mengeneffekten bei Interconnection-Verbindungen und Anschlüssen, welche teilweise durch die positive Entwicklung bei den entbündelten Anschlüssen, im Wesentlichen durch das Kontingentmodell, kompensiert werden konnten.

Im **Bereich Mehrwertdienste** nahmen die Umsätze um 16,0 % ab; Hauptgründe dafür waren die geringere Inanspruchnahme von Service-Rufnummern und der Umsatzrückgang durch den Ausstieg aus dem Geschäft mit der digitalen Außenwerbung zum Jahresende 2013.

EBITDA, bereinigtes EBITDA

Das um Sondereinflüsse bereinigte EBITDA war 2014 gegenüber dem Vorjahr mit 1,4 % leicht rückläufig und lag bei 8,8 MRD. €. Der Rückgang resultierte hauptsächlich aus gestiegenen Personalkosten im Rahmen der Tarifierhöhung und für den Personalaufbau für unseren integrierten Netzausbau. Höhere Marktinvestitionen im Mobilfunk – u. a. getrieben durch den Anstieg bei der Vermarktung von Smartphones – belasteten das bereinigte EBITDA ebenfalls. Mit einer bereinigten EBITDA-Marge von 39,6 % liegen wir bei unserem erwarteten Zielwert von 40 %. Das EBITDA lag im Berichtsjahr bei 8,6 MRD. € und somit um 1,8 % höher als 2013, v. a. aufgrund höherer Sondereinflüsse für unseren Personalaufbau im Vorjahr.

EBIT

Das Betriebsergebnis unseres operativen Segments Deutschland stieg im Vergleich zum Vorjahr um 5,1 % auf 4,7 MRD. €, v. a. wegen geringerer Sondereinflüsse sowie leicht geringerer Abschreibungen.

Cash Capex

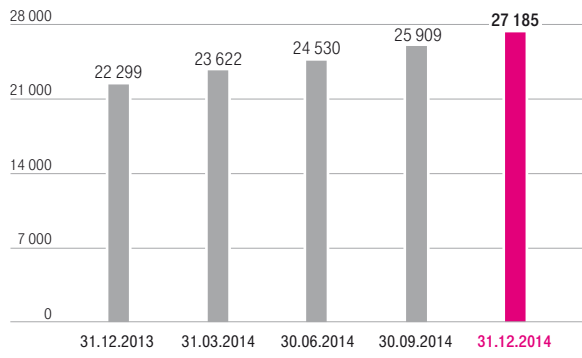
Der Cash Capex erhöhte sich im Berichtsjahr gegenüber dem Vorjahr um 396 Mio. € bzw. 11,6%. Wir investierten auch 2014 verstärkt im Rahmen unserer integrierten Netzstrategie in den Vectoring/Glasfaserkabel-Ausbau, in unsere IP-Transformation und in unsere LTE-Infrastruktur.

USA

KUNDENENTWICKLUNG

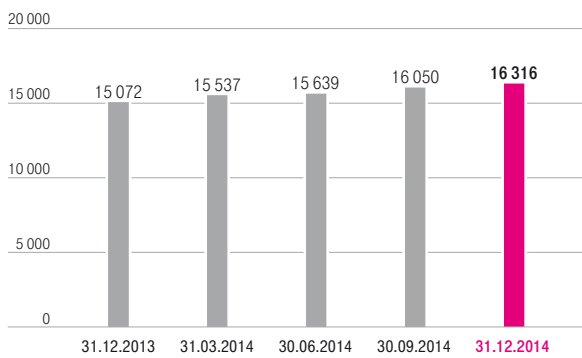
G 31

Eigene Postpaid-Kunden in Tsd.



G 32

Eigene Prepaid-Kunden in Tsd.



T 029

in Tsd.

	31.12.2014	31.12.2013	Veränderung	Veränderung in %	31.12.2012
USA					
Mobilfunk-Kunden	55 018	46 684	8 334	17,9%	33 389
Eigene Kunden (unter eigener Marke)	43 501	37 371	6 130	16,4%	26 119
Eigene Postpaid-Kunden	27 185	22 299	4 886	21,9%	20 293
Eigene Prepaid-Kunden	16 316	15 072	1 244	8,3%	5 826
Wholesale-Kunden	11 517	9 313	2 204	23,7%	7 270
M2M	4 421	3 602	819	22,7%	3 090
MVNO	7 096	5 711	1 385	24,3%	4 180

Zum 31. Dezember 2014 hatte das operative Segment USA (T-Mobile US) 55,0 Mio. Kunden gegenüber einem Bestand von 46,7 Mio. Kunden zum 31. Dezember 2013. Der Anstieg im Jahr 2014 um netto 8,3 Mio. Kunden stellt eine Verbesserung im Vergleich zum Vorjahr dar, in dem ein Anstieg um netto 4,4 Mio. verzeichnet wurde. In diesen Werten sind die 8,9 Mio. Kunden, die im Zusammenhang mit dem vollzogenen Zusammenschluss mit MetroPCS hinzugewonnen wurden, noch nicht enthalten. Wie im Folgenden erläutert, war dies auf deutlich steigende Kundenzahlen in allen unseren Kundensegmenten zurückzuführen.

Eigene Kunden (unter eigener Marke). Die Zahl der eigenen Postpaid-Kunden stieg im Geschäftsjahr 2014 um netto 4 886 TSD. gegenüber einem Anstieg von netto 2 006 TSD. im Jahr 2013. Die deutliche Verbesserung in der Entwicklung der Kundenzahlen war eine Folge der hohen Anzahl an Neukunden sowie einer verbesserten Wechslerate bei den eigenen Postpaid-Kunden. Dieser positive Trend war auf den anhaltenden Erfolg der „Uncarrier“-Initiativen der Gesellschaft, die sehr positive Resonanz auf Angebote und die Markteinführung neuer attraktiver Endgeräte zurückzuführen. Des Weiteren nahmen die Kunden die Angebote für breitbandige Mobilfunk-Services und Endgeräte sehr positiv auf, was sich ebenfalls in einem Nettoanstieg bei den eigenen Postpaid-Kunden niederschlug. Die Zahl der eigenen Postpaid-Kunden stieg im Geschäftsjahr 2014 um netto 4 886 TSD. und lag damit deutlich über den Prognosen der Gesellschaft für 2014.

Die Zahl der eigenen Prepaid-Kunden stieg im Geschäftsjahr 2014 um netto 1 244 TSD. gegenüber einem Anstieg von netto 328 TSD. im Jahr 2013. Der höhere Bruttozuwachs bei den eigenen Prepaid-Kunden ist hauptsächlich das Ergebnis des Wachstums und Ausbaus der Marke „MetroPCS“, einschließlich der Erschließung neuer Märkte nach dem Zusammenschluss mit MetroPCS im Jahr 2013. Diesem Anstieg standen zum Teil erhöhte wettbewerbsbedingte Ausbuchungen im US-amerikanischen Prepaid-Markt gegenüber.

Wholesale-Kunden. Die Zahl der Wholesale-Kunden erhöhte sich im Geschäftsjahr 2014 um netto 2 204 TSD. gegenüber einem Anstieg von netto 2 043 TSD. im Jahr 2013. Insbesondere höhere Bruttozugänge im Bereich M2M aufgrund beträchtlicher Aktivierungsvolumina trugen zu diesem Anstieg bei, dem im Jahresvergleich rückläufige Nettozuwächse bei den MVNO-Kunden aufgrund einer erhöhten Wechslerate gegenüberstanden.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

OPERATIVE ENTWICKLUNG

T 030

in Mio. €

	2014	2013	Veränderung	Veränderung in %	2012
GESAMTUMSATZ	22 408	18 556	3 852	20,8 %	15 371
Betriebsergebnis (EBIT)	1 405	1 404	1	0,1 %	(7 547)
EBIT-Marge	6,3	7,6			(49,1)
Abschreibungen	(2 839)	(2 238)	(601)	(26,9)%	(12 866)
EBITDA	4 244	3 642	602	16,5 %	5 319
EBITDA-wirksame Sondereinflüsse	(52)	(232)	180	77,6 %	1 479
EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)	4 296	3 874	422	10,9 %	3 840
EBITDA-Marge (bereinigt um Sondereinflüsse)	19,2	20,9			25,0
CASH CAPEX	(5 072)	(3 279)	(1 793)	(54,7)%	(2 560)

Gesamtumsatz

Der Gesamtumsatz unseres operativen Segments USA belief sich 2014 auf 22,4 MRD. €; dies entspricht einem Anstieg um 20,8 % gegenüber 18,6 MRD. € im Jahr 2013. Auf US-Dollar-Basis verzeichnete T-Mobile US, insbesondere aufgrund höherer Umsätze mit eigenen Prepaid-Kunden durch die Einbeziehung der MetroPCS-Ergebnisse seit Mai 2013, des Zuwachses bei der MetroPCS-Marke und der Erschließung zusätzlicher Märkte, einen Anstieg beim Gesamtumsatz um 20,3 % gegenüber dem Vorjahr. Auch ohne Berücksichtigung des Umsatzbeitrags aus dem Zusammenschluss mit MetroPCS stiegen die Serviceumsätze, v. a. aufgrund des anhaltenden Erfolgs der „Uncarrier“-Initiativen und der positiven Resonanz auf die Angebote für Services und Endgeräte. Gegenläufig wirkte sich ein niedrigerer durchschnittlicher Umsatz je eigenen Postpaid-Kunden infolge des Erfolgs der „Simple Choice“-Tarife aus, welche aus Kundensicht günstiger als andere angebotene eigene Postpaid-Tarife sind. Weiterhin wirkte der gestiegene Endgeräteabsatz, einschließlich der mit Ratenkauf finanzierten Geräte, infolge der hohen Anzahl an Neukunden sowie aufgrund der wachsenden Nachfrage nach höherwertigen Endgeräten positiv auf den Gesamtumsatz.

EBITDA, bereinigtes EBITDA, bereinigte EBITDA-Marge

Das bereinigte EBITDA stieg um 10,9 % von 3,9 MRD. € im Vorjahr auf 4,3 MRD. € im Berichtsjahr. Auf US-Dollar-Basis stieg das bereinigte EBITDA um 10,3 %, einschließlich des positiven Effekts aus dem Einbezug der Geschäftstätigkeit der MetroPCS seit Mai 2013. Das bereinigte EBITDA war positiv beeinflusst von höheren Serviceumsätzen durch eigene Postpaid-Kunden infolge der positiven Resonanz auf die „Uncarrier“-Initiativen und Werbemaßnahmen der Gesellschaft. Diesem

Zuwachs standen höhere Verluste aus Endgeräteverkäufen infolge eines gestiegenen Smartphone-Absatzes, höhere Werbekosten sowie gestiegene Aufwendungen für Provisionen aufgrund der gestiegenen Bruttokundenzuwächse gegenüber. Nicht im bereinigten EBITDA 2014 berücksichtigt sind Erträge in Höhe von 0,1 MRD. €, darunter 0,4 MRD. € aus Spektrumtransaktionen, v. a. mit Verizon Communications, denen Kosten in Höhe von 0,1 MRD. € für die aktienbasierte Vergütung sowie Kosten in Höhe von 0,3 MRD. € im Rahmen der Abschaltung des CDMA-Netzes von MetroPCS gegenüberstanden. Die bereinigte EBITDA-Marge war gegenüber dem Vorjahr bedingt durch die bereits beschriebenen Faktoren rückläufig, da das Umsatzwachstum 2014 überproportional zur Entwicklung des bereinigten EBITDA verlief.


EBIT

Das Betriebsergebnis blieb mit 1,4 MRD. € auf Vorjahresniveau. Ursächlich hierfür waren ein höheres bereinigtes EBITDA und die Erträge aus Spektrumtransaktionen, denen allerdings höhere Abschreibungen auf Sachanlagen und die Kosten für die Abschaltung des CDMA-Netzes von MetroPCS gegenüberstanden. Die höheren Abschreibungen auf Sachanlagen waren auf den Einbezug von MetroPCS seit Mai 2013 und den Aufbau des LTE-Netzes im Rahmen des Netzmodernisierungsprogramms zurückzuführen.

Cash Capex

Der Cash Capex stieg von 3,3 MRD. € im Vorjahr um 54,7 % auf 5,1 MRD. € im Berichtsjahr, v. a. aufgrund des Erwerbs von Spektrum aus dem A-Band im Bereich von 700 MHz für 1,8 MRD. €.

EUROPA

Seit dem 1. Januar 2014 wird das ICSS/GNF-Geschäft der Local Business Units (LBU), das bis zum 31. Dezember 2013 organisatorisch dem operativen Segment Systemgeschäft zugeordnet war, im operativen Segment Europa zusammengeführt und ausgewiesen. Zusätzlich erfolgte zum 1. Januar 2014 der Zusammenschluss der lokalen Geschäftskundeneinheiten der T-Systems Czech Republic, die bisher im operativen Segment Systemgeschäft geführt wurde, mit der T-Mobile Czech Republic; der Ausweis erfolgt im operativen Segment Europa. Die Vorjahresvergleichswerte wurden entsprechend rückwirkend angepasst. 

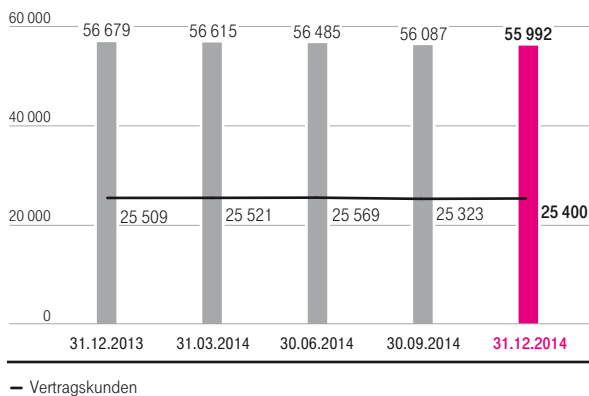


Für nähere Informationen zu unserem operativen Segment Europa verweisen wir auf das Kapitel „Konzernstruktur“, SEITE 67 FF., sowie auf Angabe 32 „Segmentberichterstattung“ im Konzern-Anhang, SEITE 239 FF.

KUNDENENTWICKLUNG

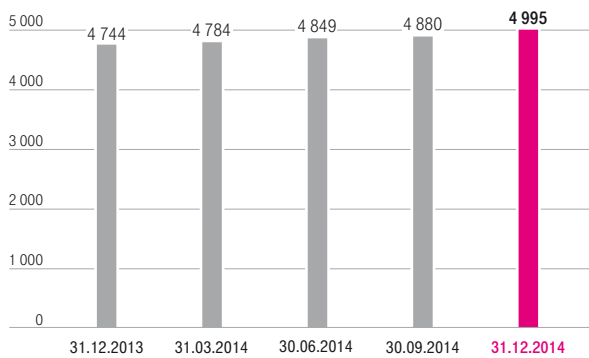
G 33

Mobilfunk-Kunden
in Tsd.



G 34

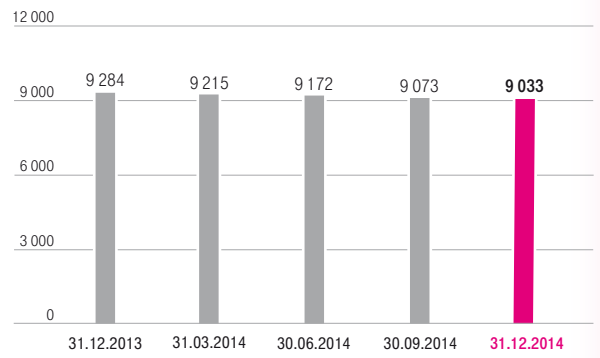
Breitband-Anschlüsse Retail^a
in Tsd.



^a 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. Zur besseren Vergleichbarkeit wurden sie aus allen historischen Kundenzahlen herausgerechnet.

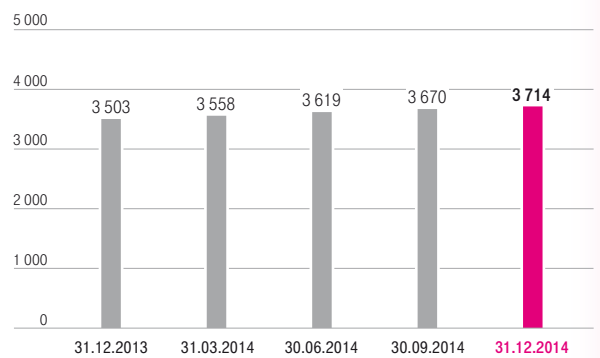
G 35

Festnetz-Anschlüsse^a
in Tsd.



G 36

TV (IPTV, Sat, Kabel)^a
in Tsd.



58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

T 031

in Tsd.

		31.12.2014	31.12.2013	Veränderung	Veränderung in %	31.12.2012
EUROPA, GESAMT^a	Mobilfunk-Kunden	55 992	56 679	(687)	(1,2)%	57 357
	Festnetz-Anschlüsse	9 033	9 284	(251)	(2,7)%	9 699
	davon: IP-basiert	3 486	2 472	1 014	41,0 %	1 586
	Breitband-Anschlüsse Retail	4 995	4 744	251	5,3 %	4 500
	TV (IPTV, Sat, Kabel)	3 714	3 503	211	6,0 %	2 901
	Teilnehmer-Anschlusslei- tung (TAL)/Wholesale PSTN	2 325	2 230	95	4,3 %	2 157
	Wholesale gebündelte Anschlüsse	140	150	(10)	(6,7)%	153
	Wholesale entbündelte Anschlüsse	144	101	43	42,6 %	74
GRIECHENLAND	Mobilfunk-Kunden	7 280	7 477	(197)	(2,6)%	7 697
	Festnetz-Anschlüsse	2 624	2 746	(122)	(4,4)%	2 952
	Breitband-Anschlüsse	1 388	1 286	102	7,9 %	1 203
RUMÄNIEN	Mobilfunk-Kunden	6 047	6 153	(106)	(1,7)%	6 368
	Festnetz-Anschlüsse	2 239	2 369	(130)	(5,5)%	2 422
	Breitband-Anschlüsse	1 199	1 193	6	0,5 %	1 134
UNGARN	Mobilfunk-Kunden	4 964	4 887	77	1,6 %	4 837
	Festnetz-Anschlüsse	1 645	1 596	49	3,1 %	1 611
	Breitband-Anschlüsse	969	922	47	5,1 %	875
POLEN	Mobilfunk-Kunden	15 702	15 563	139	0,9 %	16 040
TSCHECHISCHE REPUBLIK	Mobilfunk-Kunden	6 000	5 831	169	2,9 %	5 498
	Festnetz-Anschlüsse	131	129	2	1,6 %	120
	Breitband-Anschlüsse	131	129	2	1,6 %	120
KROATIEN	Mobilfunk-Kunden	2 252	2 303	(51)	(2,2)%	2 326
	Festnetz-Anschlüsse	1 076	1 133	(57)	(5,0)%	1 208
	Breitband-Anschlüsse	725	670	55	8,2 %	658
NIEDERLANDE	Mobilfunk-Kunden	3 900	4 441	(541)	(12,2)%	4 720
SLOWAKEI	Mobilfunk-Kunden	2 220	2 262	(42)	(1,9)%	2 311
	Festnetz-Anschlüsse	894	922	(28)	(3,0)%	960
	Breitband-Anschlüsse	559	521	38	7,3 %	480
ÖSTERREICH	Mobilfunk-Kunden	4 020	4 091	(71)	(1,7)%	4 104
ÜBRIGE^b	Mobilfunk-Kunden	3 607	3 671	(64)	(1,7)%	3 457
	Festnetz-Anschlüsse	423	390	33	8,5 %	427
	Breitband-Anschlüsse	307	274	33	12,0 %	258

^a 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. Zur besseren Vergleichbarkeit wurden sie aus allen historischen Kundenzahlen herausgerechnet.

^b Übrige enthält die Landesgesellschaften der Länder Albanien, EJRMazedonien und Montenegro sowie die Anschlüsse der GTS Central Europe Gruppe (seit dem 30. Mai 2014).

Gesamt

2014 verlief die Entwicklung der Kundenbestände in den Märkten unseres operativen Segments Europa uneinheitlich. Nach wie vor belastete die anhaltend hohe Wettbewerbsintensität unsere Telekommunikationsmärkte; positiv wirkten die leichten konjunkturellen Verbesserungen in einigen Ländern unseres operativen Segments. Die Anzahl der Mobilfunk-Kunden lag leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Hauptgrund dafür ist die Veräußerung der Marke „Simpel“ und der hierunter geführten Kundenbeziehungen bei unserer Tochtergesellschaft in den Niederlanden. Unsere Strategie, die Breitband-Technologie kontinuierlich voranzutreiben, rentiert sich: So setzten sich im Breitband-Bereich die positiven Trends der vergangenen Quartale fort. Im Vergleich zum Jahresende 2013 erhöhte sich die Anzahl unserer Breitband-Anschlüsse Retail um 5,3 %. Gerade Produkte auf Basis von Glasfaser-Technologie gewinnen bei unseren Kunden eine immer stärkere Bedeutung. Davon profitierte auch unser TV-Geschäft mit einem Anstieg von 6,0 % gegenüber dem 31. Dezember 2013. Die Anzahl der IP-Anschlüsse steigerten wir deutlich um 41,0 % – in erster Linie durch die erfolgreiche Migration von klassischen PSTN-Anschlüssen auf IP-Technologie in vielen Ländern unseres operativen Segments Europa und durch den Einbezug der GTS Central Europe Gruppe seit dem 30. Mai 2014. Damit lag die Entwicklung bei den Kundenzahlen sowie den Anschlüssen im Rahmen unserer für 2014 prognostizierten Erwartungen.

Mobilfunk

Mobile Telefonie und Datenanwendungen. Zum Ende des Berichtsjahres verzeichneten wir einen Gesamtbestand von rund 56,0 MIO. Mobilfunk-Kunden; gegenüber dem Vorjahr entspricht dies einem leichten Rückgang von 1,2%. Ohne den Effekt aus der Veräußerung der Marke „Simpel“ durch unsere Tochtergesellschaft in den Niederlanden lag der Vertragskundenbestand auf Segmentebene leicht über dem Vorjahresniveau. Obwohl wir uns auf den europäischen Märkten einer immer größeren Anzahl von Wettbewerbern gegenübersehen, können wir uns als Qualitätsanbieter – und in vielen Ländern auch als Anbieter mit dem besten Mobilfunknetz – vom Wettbewerb abheben. Teil unserer Netzstrategie ist es, unsere Kunden mit einer noch schnelleren Breitband-Anbindung über Mobilfunk zu versorgen und unsere Netze konsequent mit der 4G-/LTE-Technologie auszubauen. Mit Erfolg, denn schon heute sind wir in allen Ländern unseres operativen Segments – bis auf Albanien – mit LTE in den jeweiligen Mobilfunk-Märkten präsent. Die Schnelligkeit unserer Netze in Verbindung mit innovativen Bündel-Produktangeboten ließen die Verkäufe von mobilen Endgeräten, v. a. Smartphones und Tablets, weiter steigen. Im Hinblick auf den Geschäftskundenbereich stellt unser Mobilfunknetz einen klaren Wettbewerbsvorteil dar. Besonders deutlich wird dies im Vertragskundengeschäft: Mit einem Bestand von rund 25,4 MIO. Kunden zum Ende des Berichtsjahres lag der Anteil der Geschäftskunden am gesamten Vertragskundenbestand bei 32 %. Der Anstieg der Geschäftskunden bei unseren Vertragskunden gegenüber 2013 konnte den leichten Rückgang – ohne Berücksichtigung der unter der Marke „Simpel“ geführten Kunden – bei den Privatkunden mehr als ausgleichen. Positiv dazu beigetragen haben nahezu alle Länder unseres operativen Segments.

Der Prepaid-Kundenbestand reduzierte sich zum Ende des Berichtsjahres gegenüber 2013. Gründe hierfür waren zum einen der harte Wettbewerb auf den Mobilfunk-Märkten in unseren europäischen Ländern. Zum anderen ist dies auch auf unsere Strategie zurückzuführen, uns auf das werthaltige Vertragskundengeschäft zu konzentrieren.

Festnetz

Telefon, Internet und Fernsehen. Das TV-Geschäft etablierte sich in unserem operativen Segment Europa über die vergangenen Quartale als beständiger Wachstumsmotor: So stieg der Gesamtkundenbestand zum 31. Dezember 2014 um 6,0 % auf 3,7 MIO. an. Davon entfiel ein Großteil der Nettozuwächse von insgesamt 211 TSD. auf die Sat-TV-Kunden, v. a. in Griechenland, auf die IPTV-Kunden, v. a. in Ungarn, sowie auf die Kabel-TV-Kunden in Rumänien.

Eine konsequente Entwicklung verzeichneten auch unsere IP-basierten Anschlüsse: Im Vergleich zum Vorjahr wuchs deren Anzahl sogar deutlich um 41,0 % auf einen Bestand von rund 3,5 MIO. Anschlüssen. Gerade im vierten Quartal 2014 stieg die Anzahl der IP-Anschlüsse besonders stark; dabei entfiel ein Großteil des Zuwachses auf die Slowakei, die nach EJR Mazedonien im Dezember 2014 die Migration auf die IP-Technologie erfolgreich abgeschlossen hat. Auch in unseren anderen integrierten Ländern, in denen wir mit Mobilfunk und Festnetz vertreten sind, nimmt die Migration der PSTN-Anschlüsse auf IP-basierte Anschlüsse deutlich Fahrt auf; in Ungarn und Montenegro liegen wir bereits bei einer Migrationsquote von über 50 %, in Kroatien sogar bei über 70 %. Insgesamt lag der Anteil der IP-basierten Anschlüsse Ende 2014 bei 38,6 %. Positiv dazu beigetragen hatte auch die Einbeziehung der GTS Central Europe Gruppe. In unserem operativen Segment Europa nutzten zum Jahresende 2014 rund 9,0 MIO. Kunden einen Festnetz-Anschluss. Der Rückgang gegenüber dem Jahresende 2013 von 2,7 % war v. a. die Folge von Anschlussverlusten bei der klassischen Telefonie (PSTN).

Bei den Breitband-Anschlüssen Retail stieg die Anzahl um 5,3 % auf rund 5,0 MIO. Allein im vierten Quartal 2014 verzeichneten wir ein Plus von 2,4 %. Treiber waren hierbei v. a. innovative Tarifpläne, die TV mit Internet bündeln und zudem noch einen vielfältigen und attraktiven TV-Inhalt bieten. Hauptgrund für den Anstieg bei den Breitband-Anschlüssen Retail war das DSL-Geschäft, v. a. in Griechenland. Gerade die zukunftsorientierte VDSL-Technologie erfreute sich hier eines regen Zuwachses. Aber auch andere Anschluss-Technologien wie z. B. die Breitband-Kabelanschlüsse in Ungarn oder die FTTH-Anschlüsse in Rumänien zeigten kräftige Zuwachsraten. Der Einbezug der GTS Central Europe Gruppe trug ebenfalls leicht zu diesem Wachstum bei.



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

OPERATIVE ENTWICKLUNG

T 032

in Mio. €

	2014	2013	Veränderung	Veränderung in %	2012
GESAMTUMSATZ	12 972	13 704	(732)	(5,3)%	14 441
Griechenland	2 869	2 988	(119)	(4,0)%	3 253
Rumänien	1 002	1 017	(15)	(1,5)%	1 037
Ungarn	1 492	1 563	(71)	(4,5)%	1 429
Polen	1 492	1 584	(92)	(5,8)%	1 678
Tschechische Republik	862	973	(111)	(11,4)%	1 103
Kroatien	905	929	(24)	(2,6)%	992
Niederlande	1 551	1 666	(115)	(6,9)%	1 664
Slowakei	768	828	(60)	(7,2)%	837
Österreich	815	828	(13)	(1,6)%	878
Übrige ^a	1 442	1 548	(106)	(6,8)%	1 838
Betriebsergebnis (EBIT)	1 704	972	732	75,3 %	1 453
EBIT-Marge %	13,1	7,1			10,1
Abschreibungen	(2 597)	(3 399)	802	23,6 %	(3 309)
EBITDA	4 301	4 371	(70)	(1,6)%	4 762
EBITDA-wirksame Sondereinflüsse	(131)	(179)	48	26,8 %	(210)
EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)	4 432	4 550	(118)	(2,6)%	4 972
Griechenland	1 138	1 165	(27)	(2,3)%	1 205
Rumänien	266	283	(17)	(6,0)%	289
Ungarn	445	438	7	1,6 %	474
Polen	579	599	(20)	(3,3)%	586
Tschechische Republik	362	425	(63)	(14,8)%	511
Kroatien	365	404	(39)	(9,7)%	468
Niederlande	630	495	135	27,3 %	525
Slowakei	310	337	(27)	(8,0)%	354
Österreich	211	192	19	9,9 %	234
Übrige ^a	125	216	(91)	(42,1)%	330
EBITDA-Marge (bereinigt um Sondereinflüsse) %	34,2	33,2			34,4
CASH CAPEX	(2 101)	(3 661)	1 560	42,6 %	(1 739)

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

^a Übrige enthält die Landesgesellschaften der Länder Bulgarien (bis einschließlich 31. Juli 2013), Albanien, EJR Mazedonien und Montenegro sowie ICSS (International Carrier Sales & Solutions), ICSS/GNF-Geschäft der LBUs, GNF (Global Network Factory), GTS Central Europe Gruppe (seit dem 30. Mai 2014), Europa Headquarter sowie Group Technology.

Gesamtumsatz

Unser operatives Segment Europa erzielte im Berichtsjahr einen Gesamtumsatz von 13,0 MRD. € und lag damit 5,3 % unter dem Niveau des Vorjahres. Der Gesamtumsatz lag damit im Rahmen unserer für 2014 prognostizierten Erwartungen. Organisch, d. h. ohne Berücksichtigung von Konsolidierungskreis- und Wechselkurseffekten, sank der Segmentumsatz um 4,0 %. Zusätzlich zu den bereits 2013 erfolgten Veröffentlichungen, wie die der Hellas Sat oder unserer Landesgesellschaften in Bulgarien und den damit verbundenen fehlenden Umsatzbeiträgen, erfolgte zum 2. Januar 2014 der Verkauf unserer Anteile an der Euronet Communications in den Niederlanden. Darüber hinaus belasteten die insgesamt negativen Wechselkurseffekte gegenüber dem Euro unsere Umsätze, v. a. der Ungarische Forint und die Tschechische Krone. Positive Einflüsse hatten die Einbeziehung der DIGI Slovakia ab dem 1. September 2013 sowie der GTS Central Europe Gruppe ab dem 30. Mai 2014.

Entscheidungen von Regulierungsbehörden belasteten unseren Segmentumsatz nach wie vor deutlich: Abgesenkte Mobilfunk-Terminierungsentgelte sowie Roaming-Regulierungen in fast allen Ländern unseres operativen Segments waren die Ursache für über die Hälfte unseres organischen Umsatzrückgangs. Zusätzlich waren unsere Umsätze im Berichtsjahr weiterhin von wettbewerbsbedingten Preisreduzierungen im Mobilfunk und Festnetz belastet, auch wenn in einigen wenigen Märkten erste Anzeichen einer Erholung zu beobachten sind.

Betrachtet man den organischen Segmentumsatz aus Länderperspektive, so war das Geschäft in Griechenland im Berichtsjahr am stärksten von absoluten Umsatzrückgängen betroffen; dem folgten Polen, die Slowakei und die Tschechische Republik. Diese Länder mussten sowohl regulierungs- als auch marktbedingte Umsatzrückgänge hinnehmen. Auf Segmentebene war das Privatkundengeschäft deutlich stärker von Umsatzrückgängen betroffen als der Geschäftskundenbereich. Insgesamt rückläufig entwickelte sich auch das Wholesale-Geschäft.

Mit der konsequenten Ausrichtung der Länder unseres operativen Segments Europa auf die Wachstumsfelder konnten wir den negativen Umsatzeffekten aus der Sprachtelefonie auf Segmentebene teilweise entgegenwirken. Der Anteil der Wachstumsfelder machte im Berichtsjahr bereits ein Viertel des Segmentumsatzes aus. Dabei war das mobile Datengeschäft der größte Treiber: Hier steigerten wir die Umsätze gegenüber dem Vorjahr um insgesamt 13 % bzw. 177 MIO. € (ohne Berücksichtigung von Konsolidierungskreis- und Wechselkurseffekten). Dazu beigetragen haben alle Länder unseres operativen Segments, insbesondere die Niederlande, die Tschechische Republik, Österreich und Ungarn. Der Großteil des Umsatzes aus dem mobilen Datengeschäft entfiel auf den Privatkundenbereich. Attraktive Tarife in Verbindung mit dem breiten Portfolio an Endgeräten – wie z. B. Smartphones und Tablets – ließen die Nutzungsrate bei den Datendiensten deutlich wachsen. Im Bereich TV setzte sich der positive Trend der vergangenen Quartale fort: 2014 stieg der TV-Umsatz um

27 %, v. a. in Kroatien und in Griechenland; ohne Berücksichtigung des Erwerbs von DIGI Slovakia lag das Plus bei 23 %. Neben dem Erwerb der GTS Central Europe Gruppe war auch unser erweitertes Produkt- und Service-Portfolio Grund dafür, dass wir auch im Geschäftskundenbereich B2B/ICT höhere Umsätze gegenüber dem Vorjahr erzielten. Dazu beigetragen haben bei den Landesgesellschaften v. a. Griechenland, Rumänien und Kroatien. Zusätzlich zu den Wachstumsfeldern nahmen auch die Umsätze bei den Verkäufen von Endgeräten leicht zu. Dieses Umsatzplus ist u. a. darauf zurückzuführen, dass einige Länder unseres operativen Segments Europa ein alternatives Modell zu den herkömmlichen Bündeltarifen eingeführt haben. Im Gegensatz zu diesen Bündeltarifen, die ein preisreduziertes Endgerät, aber höhere Leistungsentgelte enthalten, zeichnet sich das alternative Modell dadurch aus, dass der Kunde jeweils einen getrennten Vertrag für den Service und das Endgerät abschließt. Der Kunde entrichtet eine regelmäßige monatliche Service-Gebühr sowie eine monatliche Zahlung für das gewählte Endgerät. Somit bleibt für den Kunden das Endgerät auch ohne Subventionen weiterhin bezahlbar.

EBITDA, bereinigtes EBITDA

Unser operatives Segment Europa erzielte im Berichtsjahr ein bereinigtes EBITDA von 4,4 MRD. €; das sind 2,6 % weniger als im Vorjahr. Ohne Berücksichtigung von Konsolidierungskreis- sowie negativen Wechselkurseffekten gegenüber dem Euro lag das bereinigte EBITDA nur 0,9 % unter dem Niveau des Vorjahres. Gründe für diesen leichten Rückgang sind in erster Linie gesunkene EBITDA-Beiträge im Mobilfunk-Geschäft in Griechenland und im Geschäft in der Tschechischen Republik, Kroatien sowie in der Slowakei. Die positiven bereinigten EBITDA-Beiträge u. a. in den Niederlanden, im Festnetz-Geschäft in Griechenland, in Ungarn und in Österreich konnten dies nahezu kompensieren. Auch das ICSS-Geschäft ging umsatzbedingt zurück.

Die insgesamt geringeren organischen Umsätze auf Segmentebene belasteten die bereinigte EBITDA-Entwicklung im Jahresvergleich. Änderungen in der Gesetzgebung, wie Steuern und Abgaben, sowie staatliche Sparprogramme setzten unser Ergebnis zusätzlich unter Druck. Mit Maßnahmen zur Effizienzsteigerung konnten wir gezielt die indirekten Kosten senken und so dem negativen Effekt aus dem Umsatzrückgang entgegenwirken. Einen positiven Beitrag hierzu leisteten v. a. geringere Personalkosten im Festnetz-Geschäft in Griechenland. Der Umsatzbeitrag aus dem alternativen Modell für Endgeräte wirkte sich ebenfalls positiv auf das Ergebnis aus. Darüber hinaus sanken unsere direkten Kosten insgesamt: einerseits durch gezielte Maßnahmen bei der Kundenbindung und -gewinnung, andererseits als Folge von regulierungsbedingt niedrigeren Interconnection-Kosten. Außer den oben genannten Gründen ist der leichte Rückgang des EBITDA auch auf die im Vorjahr erzielten Entkonsolidierungsgewinne zurückzuführen; sie entstammen dem Verkauf unserer bulgarischen Mobilfunk-Gesellschaften sowie der Hellas Sat, die jeweils als Sondereinflüsse erfasst waren. Das im Verfahren der Europäischen Kommission gegen Slovak Telekom und Deutsche Telekom verhängte Bußgeld belastete das EBITDA zusätzlich.



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

Operative Entwicklung in ausgewählten Ländern

Zielbild des operativen Segments Europa ist es, unsere Gesellschaften zu integrierten, paneuropäischen All IP-Playern zu entwickeln. Im Rahmen dieser strategischen Ausrichtung sind unsere Gesellschaften entsprechend ihrer jeweiligen Marktposition in vier Cluster eingeteilt:

„Senior leaders“ sind Gesellschaften, die sowohl im Festnetz als auch im Mobilfunk agieren und jeweils führende Marktpositionen in beiden Bereichen haben. Dazu zählen Griechenland, Ungarn, Kroatien und EJR Mazedonien. In diesem Cluster ist Ziel der jeweiligen Gesellschaft, die Marktführerschaft sowohl im Festnetz als auch im Mobilfunk zu halten. Im Cluster „Junior leaders“ finden sich Gesellschaften, die zwar eine starke Position im Festnetz haben, aber im Mobilfunk nicht Marktführer sind. Dazu zählen Rumänien, die Slowakei und Montenegro. Dort wollen die jeweiligen Gesellschaften die starke Stellung im Festnetz-Bereich nutzen und das Mobilfunk-Geschäft vorantreiben. Bei unseren Gesellschaften mit vorwiegend Mobilfunk-Geschäft sind zum einen die „Mobile runners-up“ zu nennen. Dies sind unsere Landesgesellschaften in Polen, der Tschechischen Republik und Albanien. Sie arbeiten konsequent an ihrer Ausrichtung zu integrierten Unternehmen. Für Polen und die Tschechische Republik haben wir durch die Einbeziehung der GTS Central Europe Gruppe einen großen Schritt in Richtung integrierter Player speziell im Geschäftskundensegment gemacht. Unsere Beteiligungen in den Niederlanden und Österreich gelten als „Smart attackers“ mit einem deutlichen Abstand zum Marktführer. Diese beiden Landesgesellschaften setzen weiterhin den Fokus auf das Mobilfunk-Geschäft und differenzieren sich von preisaggressiven Anbietern und vom Marktführer. Sie positionieren sich als Anbieter, die am stärksten auf Kundenanforderungen eingehen, und besetzen damit nachhaltig eine Nische als reine Mobilfunk-Anbieter.

Nachfolgend haben wir für jedes der vier Cluster repräsentativ eine Landesgesellschaft dargestellt.

Griechenland (Senior leader). In Griechenland erzielten wir 2014 einen Umsatz von 2,9 MRD. €, ein Rückgang gegenüber dem Vorjahr um 4,0 %. Ohne Berücksichtigung der seit 1. April 2013 fehlenden Umsätze in Zusammenhang mit der Veräußerung von Hellas Sat sank der Umsatz um 3,8 %. Der verbleibende organische Umsatzrückgang war überwiegend Folge der Entwicklung im Mobilfunk-Geschäft: So waren die mobilen Sprachumsätze weiterhin unter Druck, u. a. durch die zunehmende Attraktivität von Flat-Tarifen und dem damit verbundenen niedrigeren Preisgefüge speziell bei den Vertragskunden. Die SMS-Umsätze sanken gegenüber dem Vorjahr zunehmend bedingt durch vermehrte Hinzubuchung von SMS-Tarifoptionen. Auch die Umsätze aus dem Verkauf von Endgeräten gingen zurück. Kompensatorisch wirkten höhere Umsätze bei den mobilen Datendiensten, u. a. weil die Datendienste deutlich mehr nachgefragt wurden. Ebenfalls konnte die im Jahresvergleich höhere Sprachnutzung bei der Mobilfunk-Terminierung die Entwicklung bei den mobilen Sprachumsätzen ein wenig ausgleichen.

Auch im Festnetz-Bereich reduzierte sich der Umsatz, v. a. bei den Sprachdiensten; diese wurden durch Anschlussverluste bei der klassischen Telefonie von rund 5 % belastet. Die Umsatzverluste bei den Sprachdiensten in 2014 waren jedoch geringer als im Vorjahr. Mit einem Zuwachs von 76 % fing das enorme Wachstum des TV-Geschäfts den Großteil dieser Rückgänge auf. Wir konnten insbesondere mit dem erweiterten TV-Angebot das Kundenwachstum stark steigern. Das Breitband-Geschäft hat ebenfalls zu einer leichten Kompensierung beigetragen, v. a. aufgrund einer höheren Zahl der Anschlüsse auch durch einen höheren Anteil bei den vDSL-Anschlüssen. Darüber hinaus leistete auch der Geschäftskundenbereich B2B/ICT einen positiven Umsatzbeitrag.

Im Berichtsjahr verringerte sich das bereinigte EBITDA in Griechenland auf 1,1 MRD. €. Dies entspricht einem Rückgang gegenüber dem Vorjahr um 2,3 %. Ohne Berücksichtigung der Effekte aus der Entkonsolidierung von Hellas Sat sank das bereinigte EBITDA um 1,9 %, was hauptsächlich auf die negativen Umsatzeffekte im Mobilfunk-Geschäft zurückzuführen ist. Mit unseren Programmen zur Effizienzsteigerung im Festnetz- und Mobilfunk-Geschäft konnten wir den negativen Effekten teilweise entgegenwirken. Der Erfolg dieser Programme zeigte sich v. a. beim Festnetz in geringeren Personalkosten.

Slowakei (Junior leader). Unsere slowakische Beteiligung erwirtschaftete 2014 einen gegenüber dem Vorjahr um 7,2 % geringeren Umsatz von 768 MIO. €. Ohne Berücksichtigung der Effekte aus der Einbeziehung der DIGI Slovakia ab dem 1. September 2013 reduzierte sich der Umsatz um 9,4 %. Dieser Rückgang stammt hauptsächlich aus dem Mobilfunk-Geschäft. Regulierungsbedingt geringere Terminierungsentgelte sowie das niedrigere Preisniveau bei den mobilen Sprachumsätzen setzten unsere Umsätze weiterhin deutlich unter Druck. Eine höhere Nutzung bei den Sprachdiensten konnte diesen Rückgang nur teilweise auffangen. Die mobilen Datendienste erwiesen sich auch im Berichtsjahr als beständiger Umsatztreiber mit einer Steigerungsrate von 10 %. Hauptgrund dafür war die konstant hohe Nutzung der Datendienste. Die Umsätze im Festnetz-Bereich sanken infolge geringerer Umsätze bei den Sprachdiensten: einerseits wegen der Anschlussverluste bei der klassischen Telefonie, andererseits wegen des niedrigeren Preisniveaus. Ferner verringerten sich die im Geschäftskundenbereich B2B/ICT erzielten Umsätze. Mit einer Steigerungsrate von rund 50 % gegenüber dem Vorjahr konnte das erfolgreiche TV-Geschäft diese Rückgänge großteils wieder ausgleichen. Dazu beigetragen hat auch der Erwerb der DIGI Slovakia in 2013.

Das bereinigte EBITDA betrug im Berichtsjahr 310 MIO. €, ein Rückgang gegenüber dem Vorjahr um 8,0 %. Ohne den Beitrag der DIGI Slovakia sank das bereinigte EBITDA um 9,7 %. Dieser Rückgang stammt größtenteils aus Umsatzverlusten. Im Vergleich zu 2013 reduzierten sich die direkten Kosten u. a. aufgrund von regulierungsbedingt niedrigeren Interconnection-Kosten sowie geringeren Ausgaben für die Kundengewinnung. Einsparungen bei den indirekten Kosten – insbesondere bei den Material- und den Personalkosten – leisteten zusätzlich einen positiven Beitrag und konnten dem Umsatzrückgang ebenfalls teilweise entgegenwirken.



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

Polen (Mobile runner-up). Im Berichtsjahr gingen unsere Umsätze in Polen im Vorjahresvergleich um 5,8 % zurück und betragen somit 1,5 MRD. €. Ohne Berücksichtigung der leicht positiven Wechselkurseffekte gegenüber dem Euro sank der Umsatz um 6,1 %, hauptsächlich wegen geringerer Sprachumsätze. Gründe dafür waren einerseits eine höhere Marktdurchdringung von Flat-Tarifen mit der Folge von reduzierten Endkundenpreisen, andererseits die regulierungsbedingte Absenkung der Terminierungsentgelte. Auch das SMS-Geschäft ging im Vergleich zum Vorjahr zurück. Ursächlich für dieses Umsatzminus ist ein niedrigerer Durchschnittspreis, gepaart mit einer geringeren Nutzung des SMS-Dienstes. Teils kompensatorisch wirkten sich im Jahresvergleich höhere Umsätze aus dem Verkauf von Endgeräten aus. Ferner hatten höhere Umsätze aus Roaming einen positiven Effekt auf den Umsatz.

Das bereinigte EBITDA belief sich 2014 auf 579 MIO. € und sank damit gegenüber 2013 um 3,3 %. Ohne Berücksichtigung der leicht positiven Wechselkurseffekte gegenüber dem Euro reduzierte sich das bereinigte EBITDA um 3,7 %. Zum Teil konnten wir den Umsatzrückgang durch eine noch gezieltere Ansprache bei der Kundenbindung und -gewinnung kompensieren. Auch mit unserem strikten Kosten-Management bei den indirekten Kosten erzielten wir einen positiven Effekt auf das bereinigte EBITDA.

Niederlande (Smart attacker). In den Niederlanden erwirtschafteten wir 2014 einen Umsatz von 1,6 MRD. €, dies ist ein Rückgang von 6,9 %. Ohne Berücksichtigung der Effekte aus der Veräußerung der Euronet Communications zum 2. Januar 2014 sanken die Umsätze um 2,2 %. Dieser Rückgang ist im Wesentlichen auf die regulierungsbedingt rückläufige Entwicklung der Sprachumsätze sowie einen niedrigeren Kundenbestand zurückzuführen. Zuwächse beim mobilen Datengeschäft, das im Jahresvergleich um 22 % stieg, kompensierten diesen Rückgang zum großen Teil. Die im September 2013 neu eingeführten Tarife und die anhaltend hohe Nachfrage nach Smartphones führten zu einer deutlich höheren Nutzung der Datendienste. Außerdem legten die Umsätze bei den Endgeräteverkäufen zu. Das Geschäft mit MVNOS leistete ebenfalls einen positiven Umsatzbeitrag.

Das bereinigte EBITDA stieg im Berichtsjahr gegenüber dem Vorjahr um 27,3 % und betrug somit 630 MIO. €. Ohne Berücksichtigung der Effekte aus der Veräußerung der Anteile an der Euronet Communications erhöhte sich das bereinigte EBITDA um 30,7 %. Beigetragen zu diesem Ergebnis haben geringere direkte Kosten – v. a. durch gezieltere Maßnahmen bei der Kundenbindung und -gewinnung – sowie regulierungsbedingt niedrigere Interconnection-Kosten. Einen ebenfalls positiven Beitrag zum bereinigten EBITDA leisteten Einsparungen bei den indirekten Kosten, insbesondere bei den Material- und Personalkosten.

EBIT


In unserem operativen Segment Europa lag das EBIT im Berichtsjahr bei 1,7 MRD. €; dies entspricht einem Anstieg um 75,3 % gegenüber dem Vorjahr. Ursächlich für diese Veränderung sind hauptsächlich in 2013 vorgenommene Wertminderungen auf Goodwill, v. a. in Österreich. Dem gegenüber stand in 2014 eine geringere Wertminderung auf Goodwill in Rumänien. Die Abschreibungen auf Sachanlagen reduzierten sich gegenüber dem Vorjahr in erster Linie in Griechenland, Polen und Ungarn. Dies konnte die negativen Effekte aus dem leichten EBITDA-Rückgang auffangen.

Cash Capex

Im Berichtsjahr wies unser operatives Segment Europa einen Cash Capex von 2,1 MRD. € aus. Dies entspricht einem Rückgang von 42,6 %, der hauptsächlich aus dem im Vorjahr getätigten Erwerb von Mobilfunk-Lizenzen in den Niederlanden, Österreich und Rumänien resultiert. In 2014 erwarben wir Spektrum v. a. in Ungarn, der Tschechischen Republik, in Polen und der Slowakei. Ohne Berücksichtigung der Effekte aus dem Erwerb von Spektrum sowie aus dem Verkauf unserer Landesgesellschaften in Bulgarien lag der Cash Capex insgesamt auf Segmentebene leicht unter dem Vorjahresniveau. Dabei beeinflussten gegenläufige Effekte dieses Ergebnis: Zum einen agierten unsere Landesgesellschaften bei ihren Investitionsausgaben weiterhin sehr überlegt. Gründe dafür waren eine schwierige Marktlage, Entscheidungen von Regulierungsbehörden sowie zusätzliche Belastungen, z. B. durch Steuern. Dem entgegen wirkten Aktivitäten im Rahmen unserer integrierten Netzstrategie, insbesondere in Griechenland im Mobilfunk-Geschäft und in Rumänien im Festnetz-Geschäft. Auch die Einbeziehung der GTS Central Europe Gruppe ließ die Beträge leicht steigen.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

SYSTEMGESCHÄFT

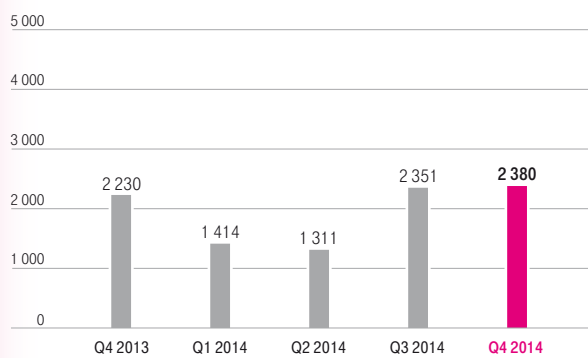
Seit dem 1. Januar 2014 wird das ICSS/GNF-Geschäft der Local Business Units (LBU), das bis zum 31. Dezember 2013 organisatorisch dem operativen Segment Systemgeschäft zugeordnet war, im operativen Segment Europa zusammengeführt und ausgewiesen. Zusätzlich erfolgte zum 1. Januar 2014 der Zusammenschluss der lokalen Geschäftskundeneinheiten der T-Systems Czech Republic, die bisher im operativen Segment Systemgeschäft geführt wurde, mit der T-Mobile Czech Republic; der Ausweis erfolgt im operativen Segment Europa. Die Vorjahresvergleichswerte wurden entsprechend rückwirkend angepasst. 

WESENTLICHE KPIs

G 37

Auftragseingang

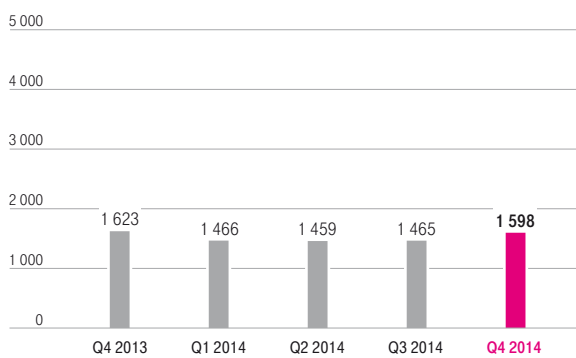
in Mio. €



G 39

Umsatz extern

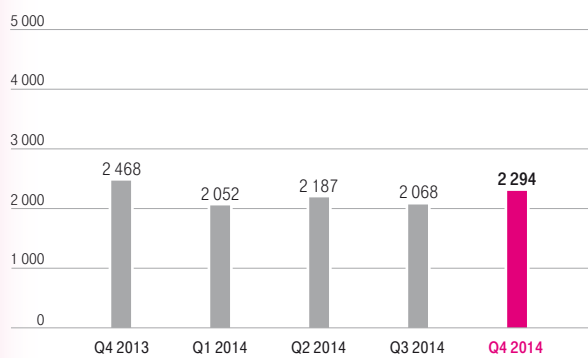
in Mio. €



G 38

Umsatz

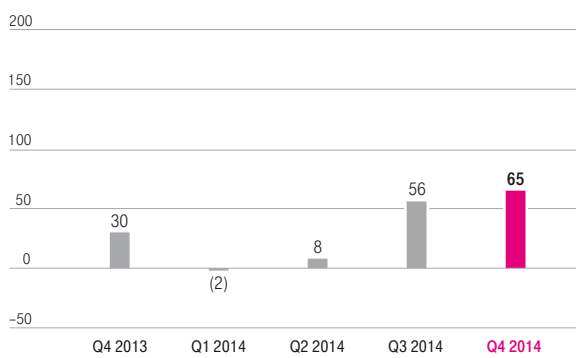
in Mio. €



G 40

EBIT bereinigt

in Mio. €



Für nähere Informationen zu unserem operativen Segment Systemgeschäft verweisen wir auf das Kapitel „Konzernstruktur“, SEITE 67 FF., sowie auf Angabe 32 „Segmentberichterstattung“ im Konzern-Anhang, SEITE 239 FF.

T 033

		31.12.2014	31.12.2013	Veränderung	Veränderung in %	31.12.2012 ^a
AUFTRAGSEINGANG	Mio. €	7 456	7 792	(336)	(4,3) %	8 737
COMPUTING & DESKTOP SERVICES						
Anzahl der betreuten Server	Stück	61 654	62 308	(654)	(1,0) %	57 121
Anzahl der betreuten Arbeitsplatzsysteme	Mio. Stück	1,58	1,31	0,27	20,6 %	1,93
SYSTEMS INTEGRATION						
Fakturierte Stunden	Mio.	6,1	6,6	(0,5)	(7,6) %	6,3
Utilization Rate	%	83,8	82,5		1,3 % p	85,1



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

^a Die Vorjahreswerte 2012 wurden nicht im Rahmen der Zusammenführung der Local Business Units und der T-Systems Czech Republic zum operativen Segment Europa rückwirkend angepasst.

Geschäftsentwicklung

2014 konnte T-Systems neue Verträge im In- und Ausland abschließen: So haben wir z. B. mit ThyssenKrupp sowie mit Daimler bedeutende Aufträge gewonnen. Weiterhin haben wir den Auftrag erhalten, in Belgien ein satellitengestütztes Mautsystem für Lkw zu errichten und zu betreiben. Trotzdem sank im Berichtsjahr der Auftragseingang gegenüber dem Vorjahr um 4,3 % – was im Rahmen unserer Erwartungen lag. Dies ist auf die gestartete Neuausrichtung des Geschäftsmodells – mit dem Ziel, nachhaltig profitables Wachstum sicherzustellen – zurückzuführen. In diesem Zusammenhang haben wir die Rentabilitätskriterien für die Annahme von Neuaufträgen verschärft: Dienste mit anhaltend geringer Profitabilität werden wir künftig über spezialisierte Partner anbieten oder bei wenig attraktiver Nachfrage ganz aus unserem Leistungskatalog streichen. Von der Neuausrichtung gestärkt, konnten sich insbesondere unsere Standardlösungen aus dem Wachstumsfeld Cloud Computing gegen den starken Wettbewerb durchsetzen. 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, unsere Kunden sicher in die Cloud zu bringen. Dies beinhaltet eine umfassende Beratung, die permanente Weiterentwicklung erfolgreicher Cloud-Lösungen wie „Dynamic Services for Collaboration“ (DSC), Dynamic Workplace oder auch unsere SAP-Angebote wie SAP Hana sowie die Einführung und Erweiterung von Integrationslösungen in der Cloud wie Cloud Broker oder Cloud Integration Center.

Ein weiterer wichtiger Baustein für den Ausbau unseres Cloud-Geschäfts sind strategische Partnerschaften wie z. B. mit salesforce.com, FireEye und Cisco Systems. 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. Dank leistungsstärkerer Server und einer verbesserten Auslastung konnten wir die Zahl der betreuten Server um 1,0 % gegenüber dem Vorjahr reduzieren. Ähnlich war es bei den Rechenzentren: Durch den technischen Fortschritt konnten immer größere und leistungsstärkere Einheiten errichtet werden. So haben wir Anfang Juli 2014 in Biere bei Magdeburg das größte Rechenzentrum Deutschlands eröffnet. Auch konnten wir durch die leistungsstärkeren Einheiten unsere Anzahl an Rechenzentren reduzieren – dies wirkt auch positiv auf unsere Kosteneffizienz. Die Zahl der betreuten Arbeitsplatzsysteme stieg gegenüber dem Vorjahr um 20,6 % auf 1,58 Mio. Stück.

OPERATIVE ENTWICKLUNG

Gesamtumsatz

Der Gesamtumsatz unseres operativen Segments Systemgeschäft betrug im Berichtsjahr 8,6 MRD. € und lag somit um 4,8 % unter dem Vorjahr. Ursache ist in erster Linie der planmäßig rückläufige Umsatz im Zusammenhang mit der eingeleiteten Neuausrichtung.

Der Umsatz der Market Unit, also im Kern das Geschäft mit externen Kunden, war mit 6,9 MRD. € um 5,1 % geringer als 2013; dabei sanken sowohl der nationale als auch der internationale Umsatz. Der Umsatzrückgang aus der Neuausrichtung sowie die generell rückläufige Preisentwicklung im ICT-Geschäft belasteten den Umsatz. Neben Wechselkurseffekten führten die Verkäufe von T-Systems Italia und des Geschäftsbereichs SI der T-Systems France, die im ersten Halbjahr 2013 stattgefunden hatten, zu Umsatzverlusten.

Im Geschäftsbereich Telekom IT, der hauptsächlich die nationalen internen IT-Projekte unseres Konzerns bündelt, lag der Umsatz leicht unter dem Vorjahresniveau. Dies spiegelt v. a. die vorgesehenen Einsparungen des Konzerns bei den IT-Kosten wider.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

T 034

in Mio. €

	2014	2013	Veränderung	Veränderung in %	2012
GESAMTUMSATZ	8 601	9 038	(437)	(4,8)%	9 551
Betriebsergebnis (EBIT)	(422)	(294)	(128)	(43,5)%	(323)
EBIT-wirksame Sondereinflüsse	(549)	(431)	(118)	(27,4)%	(415)
EBIT (bereinigt um Sondereinflüsse)	127	137	(10)	(7,3)%	92
EBIT-Marge (bereinigt um Sondereinflüsse) %	1,5	1,5			1,0
Abschreibungen	(717)	(652)	(65)	(10,0)%	(631)
EBITDA	295	358	(63)	(17,6)%	308
EBITDA-wirksame Sondereinflüsse	(540)	(416)	(124)	(29,8)%	(403)
EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)	835	774	61	7,9 %	711
EBITDA-Marge (bereinigt um Sondereinflüsse) %	9,7	8,6			7,4
CASH CAPEX	(1 171)	(1 066)	(105)	(9,8)%	(1 171)

EBITDA, bereinigtes EBITDA

Im Berichtsjahr stieg das bereinigte EBITDA unseres operativen Segments Systemgeschäft um 61 Mio. € bzw. 7,9%. Der Anstieg ist auf einen deutlich verbesserten Beitrag der Telekom IT zurückzuführen. Bei der Market Unit ist das bereinigte EBITDA deutlich rückläufig. Grund dafür ist u. a. der notwendige Aufwand zur Neuausrichtung des Geschäftsmodells mit dem Ziel, nachhaltig profitables Wachstum sicherzustellen. Die bereinigte EBITDA-Marge stieg von 8,6% im Vorjahr auf 9,7%. Das EBITDA sank um 17,6% auf 295 Mio. €. Die Sondereinflüsse lagen über Vorjahresniveau, v. a. durch Restrukturierungsprogramme.

EBIT, bereinigtes EBIT

Das bereinigte EBIT war 2014 um 10 Mio. € geringer als 2013, u. a. wegen höherer Abschreibungen, insbesondere im Zusammenhang mit der fortgeschrittenen Implementierung des konzernweiten ERP-Systems. Die bereinigte EBIT-Marge liegt mit 1,5% auf Vorjahresniveau.

Cash Capex

Der Cash Capex lag im Berichtsjahr bei 1,2 Mrd. €, das sind 105 Mio. € mehr als im Vorjahr. Dieser Anstieg steht im Zusammenhang mit der Neuausrichtung des Geschäftsmodells, das wir mit der zunehmenden Digitalisierung von Wirtschaftsunternehmen weiterentwickeln. Deshalb investieren wir in intelligente Netzlösungen wie Vernetztes Automobil, Gesundheit oder Energie sowie in digitale Zukunftsfelder wie Cloud Computing oder Cyber Security. Dem entgegen wirkten Effizienzsteigerungen, u. a. durch die Standardisierung der ICT-Plattformen.

GROUP HEADQUARTERS & GROUP SERVICES

Gesamtumsatz

Der Gesamtumsatz unseres Segments Group Headquarters & Group Services verringerte sich 2014 gegenüber dem Vorjahr um 12,6%. Dies ist insbesondere auf die fehlenden Umsätze in Zusammenhang mit dem Anfang Februar 2014 vollzogenen Verkauf von 70% der Anteile an der Scout24 Gruppe zurückzuführen. Die konzerninternen Service-Umsätze, v. a. aus Callcenter-Leistungen und Mieten, sanken gegenüber dem Vorjahr leicht.

EBITDA, bereinigtes EBITDA

Im Berichtsjahr lag das bereinigte EBITDA unseres Segments Group Headquarters & Group Services um 12 Mio. € unter dem Vorjahr. Zurückzuführen ist dies auf den Wegfall des operativen Beitrags der Scout24 Gruppe. Das Ergebnis des verbliebenen Anteils von rund 30% weisen wir seit dem Vollzug der Transaktion im Finanzergebnis als „Ergebnis aus at equity bilanzierten Unternehmen“ aus. Des Weiteren reduzierten wir die konzerninternen Erträge der Digital Business Unit (DBU) aufgrund von Effizienzmaßnahmen. Zudem sanken die Erträge aus Markenlizenzen. Positiv wirkten demgegenüber höhere Erträge aus Immobilienverkäufen, geringere IT- und Beratungsaufwendungen sowie die Realisierung von Effizienzen aus der Neuausrichtung der Vivento.

Insgesamt wirkten sich 2014 positive Sondereinflüsse von rund 1,2 Mrd. € auf das EBITDA aus; diese ergaben sich hauptsächlich aus dem Ertrag in Zusammenhang mit der Entkonsolidierung der Scout24 Gruppe. Aufwendungen – insbesondere für Personalmaßnahmen sowie für die Bildung von sonstigen Rückstellungen – belasteten das EBITDA.



Für nähere Informationen zu unserem Segment Group Headquarters & Group Services verweisen wir auf das Kapitel „Konzernstruktur“, SEITE 67 FF., sowie auf Angabe 32 „Segmentberichterstattung“ im Konzern-Anhang, SEITE 239 FF.



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

EBIT

Das EBIT verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um rund 1,5 MRD. €. Diese Entwicklung ist maßgeblich auf den Ertrag aus der Entkonsolidierung der Scout24 Gruppe zurückzuführen.

Cash Capex

Der Cash Capex verringerte sich gegenüber dem Vorjahr um 30 Mio. €, im Wesentlichen resultierend aus geringeren Anschaffungen von Software-Lizenzen und dem fehlenden Anteil aus der Scout24 Gruppe.

T 035

in Mio. €

	2014	2013	Veränderung	Veränderung in %	2012
GESAMTUMSATZ	2 516	2 879	(363)	(12,6) %	2 835
davon: Digital Business Unit	635	970	(335)	(34,5) %	868
Betriebsergebnis (EBIT)	(109)	(1 582)	1 473	93,1 %	(1 750)
Abschreibungen	(671)	(699)	28	4,0 %	(753)
EBITDA	562	(883)	1 445	n. a.	(997)
EBITDA-wirksame Sondereinflüsse	1 229	(228)	1 457	n. a.	(282)
EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)	(667)	(655)	(12)	(1,8) %	(715)
davon: Digital Business Unit	(31)	121	(152)	n. a.	137
CASH CAPEX	(381)	(411)	30	7,3 %	(379)

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
67	Konzernstruktur
69	Konzernstrategie
72	Konzernsteuerung
76	Wirtschaftliches Umfeld
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

116	Corporate Responsibility
123	Innovation und Produktentwicklung
128	Mitarbeiter
134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
134	Prognose
146	Risiko- und Chancen-Management
164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
165	Sonstige Angaben

GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN TELEKOM AG

Die Deutsche Telekom AG, die über diverse Zweigniederlassungen in der Bundesrepublik Deutschland verfügt, 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 2014 z. B. unsere Tochtergesellschaften in Deutschland unter den wettbewerbsbedingten Rahmenbedingungen speziell im Mobilfunk gut behaupten. Dagegen belasteten u. a. die eingeleitete Neuausrichtung des Geschäftsmodells von T-Systems ebenso wie die generell rückläufige Preisentwicklung im IT- und Kommunikationsgeschäft die Ergebnisse. Das Ergebnis im operativen Segment Europa war im Wesentlichen durch Entscheidungen von Regulierungsbehörden sowie durch wettbewerbsbedingte Preisreduzierungen beeinflusst. Änderungen in der Gesetzgebung bei Steuern und Abgaben sowie staatliche Sparprogramme setzten die Ergebnisse im operativen Segment Europa zusätzlich unter Druck.

Die Deutsche Telekom AG weist für das Geschäftsjahr 2014 einen Jahresüberschuss in Höhe von 4,0 MRD. € aus. Die Geschäftsentwicklung wurde 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, Verkauf von 70 % der Anteile an der Scout24 Gruppe und die Verlängerung der Vorruhestandsregelung für das Geschäftsjahr 2014) geprägt, die sich sowohl originär aus dem eigenen Geschäft der Gesellschaft als auch aus dem Beteiligungsergebnis ergaben.

T 036

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

in Mio. €

	2014	2013	Veränderung	Veränderung in %	2012
UMSATZERLÖSE	3 677	3 765	(88)	(2,3)%	3 817
Andere aktivierte Eigenleistungen	18	12	6	50,0 %	2
GESAMTLEISTUNG	3 695	3 777	(82)	(2,2)%	3 819
Sonstige betriebliche Erträge	3 639	3 254	385	11,8 %	5 296
Materialaufwand	(1 372)	(1 405)	33	2,3 %	(1 456)
Personalaufwand	(2 836)	(3 062)	226	7,4 %	(3 327)
Abschreibungen	(434)	(459)	25	5,4 %	(496)
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(3 688)	(4 184)	496	11,9 %	(4 489)
BETRIEBSERGEBNIS	(996)	(2 079)	1 083	52,1 %	(653)
Finanzergebnis	5 281	5 046	235	4,7 %	(3 710)
ERGEBNIS DER GEWÖHNLICHEN GESCHÄFTSTÄTIGKEIT	4 285	2 967	1 318	44,4 %	(4 363)
Außerordentliches Ergebnis	(17)	(17)	0	-	(17)
Steuern	(263)	(113)	(150)	n. a.	(165)
JAHRESÜBERSCHUSS/(-FEHLBETRAG)	4 005	2 837	1 168	41,2 %	(4 545)

ERTRAGSLAGE DER DEUTSCHEN TELEKOM AG

Das negative Betriebsergebnis verbesserte sich im Vergleich zum Vorjahr um ca. 1,1 MRD. € bei im Vorjahresvergleich leicht gesunkenen Umsatzerlösen von 3,7 MRD. €.

Die Verbesserung des Betriebsergebnisses resultiert aus im Vorjahresvergleich um 0,4 MRD. € höheren sonstigen betrieblichen Erträgen sowie aus um 0,5 MRD. € geringeren sonstigen betrieblichen Aufwendungen und um 0,2 MRD. € geringeren Personalaufwendungen.

Die sonstigen betrieblichen Erträge waren im Berichtsjahr in Höhe von 1,0 MRD. € 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 positiv beeinflusst. Gegenläufig wirkten sich insbesondere gegenüber dem Vorjahr um 0,3 MRD. € gesunkene Währungskursgewinne auf die sonstigen betrieblichen Erträge aus.

Die im Vergleich zum Vorjahr um 0,5 MRD. € niedrigeren sonstigen betrieblichen Aufwendungen resultieren insbesondere aus dem Rückgang der Währungskursverluste um 0,3 MRD. €.

Die um 0,2 MRD. € gesunkenen Personalaufwendungen sind im Wesentlichen auf die im Vorjahresvergleich geringere Inanspruchnahme des Vorruhestandsprogramms durch Beamte bei der Deutschen Telekom zurückzuführen.

Das Finanzergebnis verbesserte sich um 0,2 MRD. € auf 5,3 MRD. €. Wesentlichen Einfluss darauf hatte die Verbesserung des Beteiligungsergebnisses um 0,4 MRD. €.

Im Berichtsjahr wurde das Beteiligungsergebnis insbesondere durch die gestiegene Ergebnisabführung der T-Mobile Global Zwischenholding GmbH, Bonn, positiv beeinflusst. Dies ist im Wesentlichen auf die im Geschäftsjahr durchgeführten Zuschreibungen auf die T-Mobile Global Holding GmbH und die dort indirekt gehaltenen Finanzanlagen EE Limited, Hatfield, und T-Mobile USA, Inc., Bellevue, zurückzuführen.

Gegenläufig wirkte sich die im Vorjahresvergleich um 0,3 MRD. € geringere Ergebnisabführung der Telekom Deutschland GmbH, Bonn, von 4,4 MRD. € aus, die im Geschäftsjahr 2013 aufgrund einer Zuschreibung auf immaterielle Vermögensgegenstände entsprechend höher war.

Der Rückgang des Zinsergebnisses im Berichtsjahr um 0,3 MRD. € resultiert im Wesentlichen daraus, dass im Jahr 2013 im Vergleich zu 2014 mehr frühzeitige Auflösungen von Zinsderivaten mit entsprechenden positiven Effekten erfolgten und des Weiteren die internen Cash-Management-Verrechnungskonten im Berichtsjahr niedriger verzinst wurden.

Das insbesondere durch die vorgenannten Effekte geprägte Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit verbesserte sich im Geschäftsjahr 2014 insgesamt gegenüber dem Vorjahr um 1,3 MRD. €.

Bei außerordentlichen Aufwendungen in Höhe von 17 Mio. € und einem Steueraufwand von 263 Mio. € ergibt sich unter Einbeziehung der oben beschriebenen Einflüsse im Geschäftsjahr 2014 ein Jahresüberschuss von 4 005 Mio. €. Unter der Berücksichtigung des Gewinnvortrags von 662 Mio. € ergibt sich ein Bilanzgewinn von 4 667 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 verringerte sich gegenüber dem Vorjahr leicht um 0,3 MRD. € auf 104,4 MRD. €.

Die Entwicklung der Aktivseite war insbesondere durch die Zunahme der Forderungen um 1,8 MRD. € sowie gegenläufig durch die Verringerung des Anlagevermögens um 0,8 MRD. €, der flüssigen Mittel um 0,7 MRD. € und der sonstigen Vermögensgegenstände um 0,5 MRD. € gekennzeichnet.

T 037

HGB-Bilanz Deutsche Telekom AG in Mio. €

	31.12.2014	31.12.2014 in %	31.12.2013	Veränderung	31.12.2012
AKTIVA					
Immaterielle Vermögensgegenstände	310	0,3 %	285	25	197
Sachanlagen	3 594	3,4 %	3 921	(327)	4 266
Finanzanlagen	85 705	82,1 %	86 215	(510)	81 632
ANLAGEVERMÖGEN	89 609	85,8 %	90 421	(812)	86 095
Vorräte	5	0,0 %	3	2	2
Forderungen	12 655	12,1 %	10 888	1 767	8 302
Sonstige Vermögensgegenstände	1 135	1,1 %	1 654	(519)	942
Flüssige Mittel	387	0,4 %	1 122	(735)	997
UMLAUFVERMÖGEN	14 182	13,6 %	13 667	515	10 243
Rechnungsabgrenzungsposten	581	0,6 %	603	(22)	470
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	6	0,0 %	7	(1)	9
BILANZSUMME	104 378	100,0 %	104 698	(320)	96 817
PASSIVA					
Gezeichnetes Kapital und Rücklagen	49 497	47,4 %	48 491	1 006	47 357
Bilanzgewinn	4 667	4,5 %	2 877	1 790	3 050
EIGENKAPITAL	54 164	51,9 %	51 368	2 796	50 407
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	1 682	1,6 %	1 879	(197)	1 986
Steuerrückstellungen	194	0,2 %	257	(63)	352
Sonstige Rückstellungen	3 110	3,0 %	2 894	216	3 127
RÜCKSTELLUNGEN	4 986	4,8 %	5 030	(44)	5 465
Finanzverbindlichkeiten	5 977	5,7 %	5 307	670	5 540
Übrige Verbindlichkeiten	39 037	37,4 %	42 764	(3 727)	35 157
VERBINDLICHKEITEN	45 014	43,1 %	48 071	(3 057)	40 697
Rechnungsabgrenzungsposten	214	0,2 %	229	(15)	248
BILANZSUMME	104 378	100,0 %	104 698	(320)	96 817

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
67	Konzernstruktur
69	Konzernstrategie
72	Konzernsteuerung
76	Wirtschaftliches Umfeld
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

116	Corporate Responsibility
123	Innovation und Produktentwicklung
128	Mitarbeiter
134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
134	Prognose
146	Risiko- und Chancen-Management
164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
165	Sonstige Angaben

Der Anstieg der Forderungen gegen verbundene Unternehmen um 1,7 MRD. € resultierte aus den gestiegenen Forderungen aus Cash Management, die im Wesentlichen gegen die Telekom Deutschland GmbH, Bonn, bestehen.

Die Verringerung der Finanzanlagen um 0,5 MRD. € im Vorjahresvergleich war insbesondere auf die Rückzahlung von Ausleihungen durch die Telekom Deutschland GmbH, Bonn, in Höhe von 1,7 MRD. € zurückzuführen. Neue Ausleihungen wurden u. a. an die T-Mobile Netherlands, Den Haag, in Höhe von 0,9 MRD. € sowie die Magyar Telekom Telecommunications Public Limited Company, Budapest, in Höhe von 0,3 MRD. € begeben.

Der Rückgang des Sachanlagevermögens war im Wesentlichen durch Abschreibungen auf Immobilien in Höhe von 0,3 MRD. € bedingt.

Die um 0,5 MRD. € verminderten sonstigen Vermögensgegenstände waren insbesondere auf den Rückgang der Forderungen aus Collaterals mit 0,4 MRD. € zurückzuführen.

Die Passivseite war im Wesentlichen durch die Zunahme des Eigenkapitals um 2,8 MRD. € sowie der Finanzverbindlichkeiten um 0,7 MRD. € und gegenläufig durch den Rückgang der übrigen Verbindlichkeiten um 3,7 MRD. € geprägt.

Wesentlich für die Erhöhung des Eigenkapitals waren der Jahresüberschuss des laufenden Geschäftsjahres von 4,0 MRD. € und dessen Auswirkung auf den Bilanzgewinn sowie die im gezeichneten Kapital und den Rücklagen mit 1,0 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 2,2 MRD. € aus.

Der Anstieg der Finanzverbindlichkeiten war insbesondere durch die Neuaufnahme von Commercial Papers mit 1,6 MRD. € bedingt. Gegenläufig wirkte sich im Wesentlichen die Rückführung von Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten mit 0,8 MRD. € aus.

Die übrigen Verbindlichkeiten verringerten sich insbesondere durch Darlehensrückzahlungen an verbundene Unternehmen im Saldo um 2,9 MRD. €. Hierbei handelte es sich im Wesentlichen um Darlehensrückzahlungen gegenüber der Deutschen Telekom International Finance B. V., Amsterdam, in Höhe von 3,0 MRD. €.

Weiterhin wirkte sich die Reduzierung der Verbindlichkeiten aus Cash Management von 0,8 MRD. € aus.

T 038

Kapitalflussrechnung

in Mio. €

	2014	2013	Veränderung
JAHRESÜBERSCHUSS	4 005	2 837	1 168
Cashflow aus Geschäftstätigkeit	129	(980)	1 109
Cashflow aus Investitionstätigkeit	2 232	2 848	(616)
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	(3 096)	(1 743)	(1 353)
NETTO-VERÄNDERUNGEN DER FLÜSSIGEN MITTEL	(735)	125	(860)
Bestand der flüssigen Mittel am Anfang des Jahres	1 122	997	125
BESTAND DER FLÜSSIGEN MITTEL AM ENDE DES JAHRES	387	1 122	(735)

Der Cashflow aus Geschäftstätigkeit hat sich im Vorjahresvergleich um 1,1 MRD. € auf 0,1 MRD. € erhöht. Er resultiert nach Bereinigung des Desinvestitionsanteils an der Scout24 Gruppe in Höhe von 1,0 MRD. € im Jahresüberschuss des Berichtsjahres insbesondere aus dem Nettoaufbau von Forderungen aus Cash Management in Höhe von 2,9 MRD. €. Dieser Aufbau im Cash Management ergibt sich im Wesentlichen aus Ergebnisabführungen von Tochtergesellschaften und Begebung kurzfristiger Darlehen im Rahmen des konzerninternen Cash Managements. Die Veränderung des Cashflows aus Geschäftstätigkeit ist überwiegend durch das gegenüber dem Vorjahr verbesserte Working Capital bedingt. Dies ergab sich im Wesentlichen aus dem gegenüber dem Vorjahr niedrigeren Abbau der Verbindlichkeiten aus Cash Management.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit ist im Berichtsjahr maßgeblich durch Rückzahlungen im Zusammenhang mit mittel- und langfristigen Anlagen bei Tochtergesellschaften mit 2,0 MRD. €, den Verkauf von 70 % der Anteile an der Scout24 Gruppe mit 1,6 MRD. € sowie Einzahlungen für hinterlegte Barsicherheiten für Derivate mit 0,4 MRD. € beeinflusst. Gegenläufig wirkten sich mittel- und langfristige Mittelanlagen bei Tochtergesellschaften mit 1,8 MRD. € aus. Im Vorjahr war der Cashflow aus Investitionstätigkeit im Wesentlichen durch den Verkauf eines Teils der von T-Mobile USA im Rahmen der Refinanzierung begebenen Anleihen mit 4,3 MRD. € geprägt.

Die Veränderung des Cashflows aus Finanzierungstätigkeit um minus 1,4 MRD. € gegenüber dem Vorjahr ist insbesondere auf die um 3,1 MRD. € verringerte Nettoaufnahme von mittel- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten gegenüber der Deutschen Telekom International Finance B.V., Amsterdam, zurückzuführen. Gegenläufig wirkte sich die um 1,1 MRD. € geringere Nettotilgung von kurzfristigen Verbindlichkeiten sowie eine um 0,7 MRD. € geringere Barauszahlung für die Dividende in 2014 aus. Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit setzt sich im Berichtsjahr im Wesentlichen aus der Nettotilgung der kurzfristigen Verbindlichkeiten von 2,0 MRD. € sowie aus der Auszahlung der Bardividende für das Geschäftsjahr 2013 von 1,2 MRD. € zusammen.

Zusammen führte dies im Berichtsjahr zu einem Rückgang an flüssigen Mitteln von ca. 0,7 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.



Wie wir die übrigen Themen aus dieser Liste angehen, erfahren Sie an anderer Stelle in diesem Bericht oder im CR-Bericht der Deutschen Telekom.



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom

CORPORATE RESPONSIBILITY

- Potenziale erschließen
- Dialoge führen
- Fortschritte messen

Wir zählen zu den weltweit führenden Anbietern von Telekommunikation und Informationstechnologie. In allen Stufen der Wertschöpfungskette kann die ICT-Branche zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen. Wir wollen dieser unternehmerischen Verantwortung gerecht werden. Mit unserer CR-Strategie – abgeleitet aus der Konzernstrategie – haben wir hierfür einen verbindlichen Orientierungsrahmen geschaffen. Wir übernehmen soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung und reduzieren damit unsere Geschäfts- und Reputationsrisiken, senken unsere Kapitalkosten und festigen das Vertrauen unserer Investoren und Kunden.



Weiterführende Informationen zur CR-Strategie, zu den CR-Zielen sowie den wichtigsten CR-Themen enthält der CR-Online-Bericht unter: www.cr-bericht.telekom.com

TOPTHEMEN FÜR DAS NACHHALTIGKEITS-MANAGEMENT

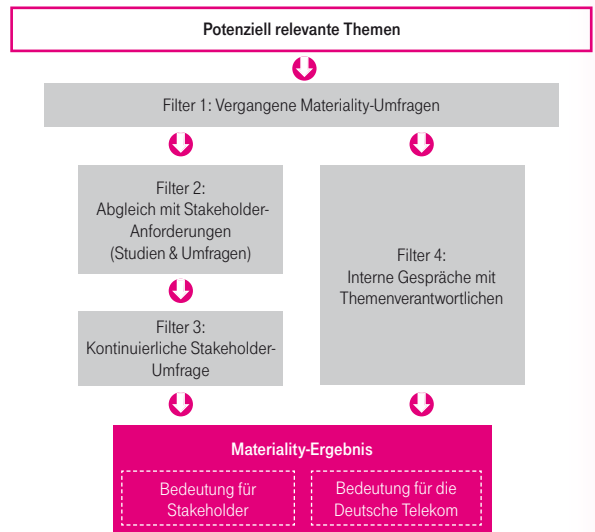
Wir legen großen Wert darauf, wichtige Anspruchsgruppen in unsere Prozesse einzubinden. Zur Ausrichtung unseres Nachhaltigkeits-Managements erfassen wir daher systematisch die für sie und uns wesentlichen Themen. Ergebnisse aus weiteren Quellen wie internen Workshops, Studien oder Umfragen fließen in diese Analyse ein. Sehr relevant sind demnach:

- Konzernweiter Klimaschutz
- Kunden Nachhaltigkeit ermöglichen („enabling“)
- Nachhaltigkeit in der Lieferkette
- Teilhabe an der digitalen Gesellschaft („digital inclusion“)
- Achtung der Menschenrechte
- Datenschutz und Datensicherheit
- Verantwortlicher Netzausbau
- Kundenzufriedenheit
- Vielfalt, Gesundheit und andere Personalthemen
- Abfall und Recycling

Auf die ersten sechs Themen gehen wir in diesem Kapitel ein.

G 41

Prozess zur Auswahl wesentlicher Themen



MESSBARE FORTSCHRITTE IN DER NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG

Die Fortschritte unseres Nachhaltigkeits-Engagements messen wir seit 2010 mit ausgewählten Kennzahlen. Um ihre Relevanz für Analysten und Investoren zu verdeutlichen, haben wir die früheren CR KPI in ESG KPI umbenannt (Environment, Social und Governance (ESG), zu Deutsch: Umwelt, Soziales und Unternehmensführung; Key Performance Indicator (KPI), zu Deutsch: Leistungsindikator). Die Kennzahlen helfen u. a. unseren externen Anspruchsgruppen, unser CR-Engagement zu bewerten, und erleichtern uns eine systematische, transparente und kontinuierliche Verbesserung unserer Leistungen. Bereits seit 2011 sind die wichtigsten KPI Bestandteil unseres Geschäftsberichts.

58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
 67 Konzernstruktur
 69 Konzernstrategie
 72 Konzernsteuerung
 76 Wirtschaftliches Umfeld
 82 Geschäftsentwicklung des Konzerns
 96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
 113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

116 Corporate Responsibility
 123 Innovation und Produktentwicklung
 128 Mitarbeiter
 134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
 134 Prognose
 146 Risiko- und Chancen-Management
 164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
 165 Sonstige Angaben

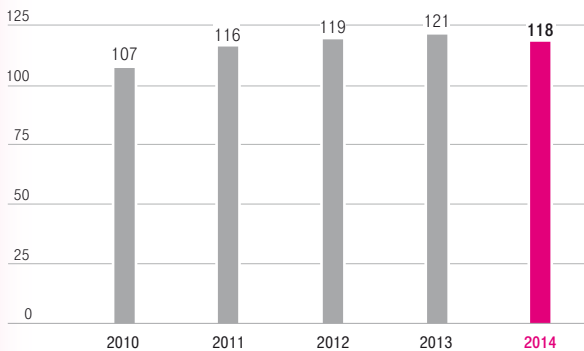
Wir wollen sicherstellen, dass unsere ESG KPI weiterhin zu einer erfolgreichen Unternehmenssteuerung beitragen und so die Erwartungen unserer Anspruchsgruppen erfüllen. Darum haben wir sie im Berichtsjahr eingehend überprüft und zum Teil aktualisiert: So haben wir z. B. beim ESG KPI „Energieverbrauch“ und beim ESG KPI „CO₂-Emissionen“ den Geltungsbereich auf alle Konzerneinheiten erweitert, die an der Umsetzung des Klimaschutzziels mitarbeiten; diese machen rund 99 % unseres Konzernumsatzes aus – im Vorjahr waren es 96 %. Die Erweiterung betrifft sowohl die aktuell erhobenen CO₂-Emissionen als auch die im Jahr 2008 erhobene Menge, die dem Klimaschutzziel zugrunde liegt.

Aufmerksam verfolgen wir die Diskussionen über nationale und internationale Kennzahlenstandards, insbesondere über die SD KPI (Sustainable Development Key Performance Indicators, zu Deutsch: Nachhaltigkeitsindikatoren), die das deutsche Bundesumweltministerium mit Wirtschaftsprüfern, Investoren und Analysten entwickelt hat. Unsere eigenen ESG KPI erlauben uns jedoch eine auf unseren Konzern zugeschnittene Steuerung. Deshalb halten wir an ihnen fest und entwickeln sie laufend weiter.

G 42

ESG KPI „Energieverbrauch“^a

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



Umsatz in Mrd. €	58,4	55,4	55,7	57,8	61,9
Stromverbrauch in Tsd. MWh	6 262,6	6 409,4	6 624,7	6 992,9	7 333,0

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

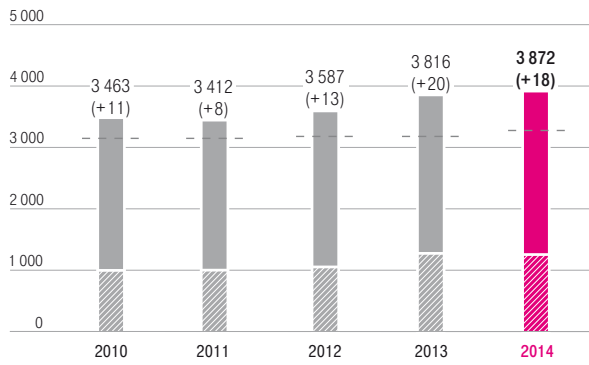
^a Berechnung unter Berücksichtigung von sachgerechten Schätzungen bzw. Hochrechnungen.

G 43

ESG KPI „CO₂-Emissionen“^a

CO₂-Emissionen in Tsd. t

(Veränderung gegenüber jeweiligem Klimaziel-Basisjahr 2008 in %)



■ CO₂-Emissionen (Scope 1 und 2). Berechnet werden die Emissionen in CO₂-Werten – auf Basis von Energie- und Kraftstoffverbrauch nach den Anforderungen des Greenhouse Gas Protocols und unter Verwendung der Emissionsfaktoren der International Energy Agency und des Greenhouse Gas Protocols.

▨ Anteil T-Mobile US

- - - Relevantes Klimaziel-Basisjahr (2008)

^a Rückwirkende Änderungen seit 2010 durch Anpassung des KPI-Geltungsbereichs an das Klimaschutzziel. Zudem für 2013 geringfügige Anpassungen im Erdgas- und Kraftstoffverbrauch in drei Landesgesellschaften.

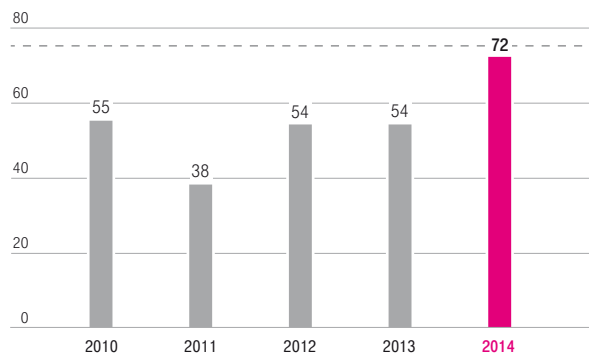


Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

G 44

ESG KPI „Nachhaltiger Einkauf“

in %



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

- - - Zielwert

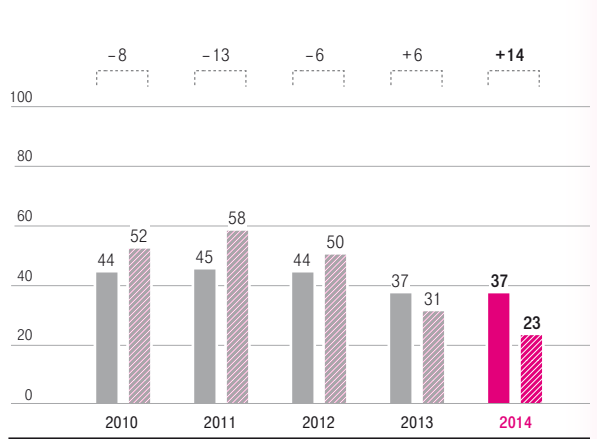
Im Geschäftsbericht 2013 haben wir für drei unserer ESG KPI – „Energieverbrauch“, „CO₂-Emissionen“ und „Nachhaltiger Einkauf“ – Prognosen zur Entwicklung abgegeben. Bei allen drei ESG KPI übertrifft die tatsächliche Entwicklung im Geschäftsjahr 2014 den prognostizierten Verlauf. Sowohl der ESG KPI „Energieverbrauch“ als auch der ESG KPI „CO₂-Emissionen“ haben sich – statt eines stabilen Verlaufes – leicht verbessert. Ursächlich hierfür ist, dass sich der Umsatz stärker und der Stromverbrauch schwächer entwickelte als erwartet. Zudem verbesserte sich das Verhältnis zwischen den aktuellen Emissionen und dem entsprechenden Klimaziel-Basisjahr 2008 durch die Erweiterung des Geltungsbereichs des ESG KPI „CO₂-Emissionen“. Der ESG KPI „Nachhaltiger Einkauf“ konnte dadurch erhöht werden, dass bei weiteren Lieferanten die Einhaltung unserer Sozial- und Umweltstandards überprüft wurde – und dies in stärkerem Umfang als geplant. Für die Zukunft erwarten wir für die oben genannten ESG KPI folgende Entwicklung:

- Für unseren ESG KPI „Energieverbrauch“ erwarten wir in den kommenden beiden Jahren einen leicht sinkenden bis sinkenden Verlauf, d. h. einen positiven Trend. Deutliche Stromeinsparungen werden wir v. a. durch die Umstellung unseres Netzes auf die IP-Technologie sowie durch die Zusammenlegung von T-Systems Rechenzentren realisieren können. Teilweise werden diese Einsparungen durch die Expansion von T-Mobile US und den damit verbundenen erhöhten Energieverbrauch ausgeglichen.
- Da unsere CO₂-Emissionen maßgeblich durch den Stromverbrauch getrieben sind, ergibt sich eine vergleichbare positive Entwicklung wie unter dem ESG KPI „Energieverbrauch“ beschrieben. Auch für unseren ESG KPI „CO₂-Emissionen“ streben wir in 2015 und 2016 einen leichten Rückgang an. Für die am Klimaschutzziel beteiligten Konzerneinheiten erwarten wir für 2020, dass die CO₂-Emissionen 20% unter dem Wert des Basisjahres 2008 liegen werden (ohne T-Mobile US). Beim ESG KPI „CO₂-Emissionen“ werden jedoch zusätzlich die Emissionswerte von T-Mobile US berücksichtigt. Da deren Strombedarf aufgrund starker Geschäftsentwicklung auf absehbare Zeit weiter steigt, wird sich der KPI bis 2016 nur geringfügig verbessern.
- Für unseren ESG KPI „Nachhaltiger Einkauf“ gehen wir davon aus, 2015 das prognostizierte Ziel von 75% zu erreichen; in den Folgejahren rechnen wir damit, dass der ESG KPI weiter leicht steigt bis zu einem finalen Zielwert von 80% im Jahr 2020, da sich die Prüfungen auf strategische Lieferanten und solche mit erhöhtem CR-Risiko konzentrieren.

Unser ESG KPI „Gesellschaftliches Engagement“ zeigt, dass im Jahr 2014 unsere Leistung im gesellschaftlichen Umfeld wiederum deutlich höher bewertet wurde als die Wichtigkeit, die dem Thema in der Bevölkerung beigegeben wird.

G 45

ESG KPI „Gesellschaftliches Engagement“
in %



■ Leistung: Anteil der Befragten, welche die Deutsche Telekom als gesellschaftlich engagiertes Unternehmen werteten.
 ▨ Wichtigkeit: Anteil der Befragten, die gesellschaftliches Engagement von Unternehmen als wichtig erachten. Antwort mit „sehr wichtig“ bzw. „äußerst wichtig“. Seit 2013 zusätzlich auch „wichtig“.
 - - - - - ESG KPI „Gesellschaftliches Engagement“: Differenz zwischen Wichtigkeit und Leistung der Deutschen Telekom im „Gesellschaftlichen Engagement“ (Differenz in %-Punkten).

Quelle: TNS Infratest. Bis 2012: Exklusive Telefonumfrage bei deutscher Wohnbevölkerung („CR Mafo“). Ab 2013: Einbettung ähnliche Fragestellung in Konzernumfrage zu CRQI (Corporate Reputation Quality Indicator).

CO₂-EMISSIONEN UMFASSEND OFFENGELEGT

Außerdem ebnen wir den Weg zu einer klimafreundlichen Gesellschaft, indem wir unsere Kunden dabei unterstützen, durch den Einsatz von innovativen Technologien Emissionen einzusparen. Neben den Scope 1- und Scope 2-Emissionen berichteten wir im Juni 2014 im Rahmen des CDP (Carbon Disclosure Project) erstmals vollständig auch die Scope 3-Emissionen aus der Geschäftstätigkeit unseres Unternehmens in Deutschland. Dabei handelt es sich um Emissionen, die überwiegend bei der Nutzung unserer Produkte und Dienste sowie in unserer Lieferkette entstehen. In den nächsten Jahren wollen wir die Scope 3-Emissionen auch für den gesamten Konzern erfassen.

Für 2014 ermittelten wir Scope 3-Emissionen von insgesamt fast 4 Mio. t CO₂-Äquivalenten; dies entspricht etwa 6% mehr als im Vorjahr. Gründe für den Anstieg sind vorwiegend die wachsende Zahl an „Entertain“-Kunden, eine Zunahme der an Kunden vermietete Endgeräte sowie ein höheres Einkaufsvolumen an neuer Technik für den Netzausbau in Deutschland. Gleichzeitig ist die neue Technik aber auch deutlich effizienter, sodass ihr Einsatz mittelfristig dazu beitragen wird, die CO₂-Emissionen aus unserem Stromverbrauch zu senken. Eine signifikante Reduzierung konnten wir bei den Emissionen im Bereich der Transportlogistik seit 2012 verzeichnen. Auch die Emissionen aus den Fahrten zum Arbeitsplatz sowie die aus Geschäftsreisen resultierenden Emissionen gingen leicht zurück.

58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
 67 Konzernstruktur
 69 Konzernstrategie
 72 Konzernsteuerung
 76 Wirtschaftliches Umfeld
 82 Geschäftsentwicklung des Konzerns
 96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
 113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

116 Corporate Responsibility
 123 Innovation und Produktentwicklung
 128 Mitarbeiter
 134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
 134 Prognose
 146 Risiko- und Chancen-Management
 164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
 165 Sonstige Angaben

Um die Scope 3-Emissionen innerhalb der Lieferkette noch effizienter erfassen zu können, haben wir rund 100 unserer Lieferanten eingeladen, am CDP-Supply Chain-Programm teilzunehmen. Daran beteiligten sich 75 % der eingeladenen Lieferanten – eine hervorragende Quote für eine Erstbefragung. Das Programm bietet Unternehmen und ihren Lieferanten eine einheitliche Plattform, um Emissionen zu erfassen und zu steuern.

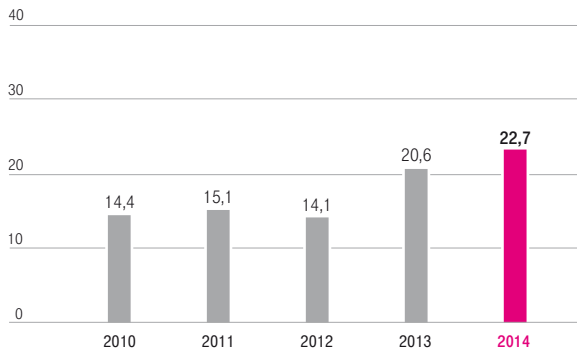
INVESTOREN SETZEN AUF VERANTWORTUNG

Wie die Finanzmärkte unsere CR-Aktivitäten wahrnehmen, messen wir mit dem ESG KPI „Nachhaltiges Investment“: Er stellt den Anteil an T-Aktien dar, die von Investoren gehalten werden, deren Anlagestrategie nicht nur ökonomische, sondern zumindest teilweise auch ökologische und soziale Aspekte der Unternehmensführung berücksichtigt. Um relevante Investoren im Detail über unser CR-Engagement zu informieren, veranstalteten wir im Oktober 2014 ein Webinar, an dem mehrere große Finanzinstitute teilgenommen haben. Außerdem setzten wir unsere jährlichen Präsentationen und Einzelgespräche im Rahmen unserer „Socially Responsible Investments“ (SRI)-Roadshows fort und beantworteten zahlreiche direkte Informationsanfragen zu unserer Nachhaltigkeitsleistung von Rating-Agenturen, Analysten und Investoren. Ende 2014 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 zahlt sich der Einsatz für mehr Nachhaltigkeit und soziales Engagement zunehmend nicht nur für die Reputation aus.

G 46

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). Es ist zu beachten, dass Vorjahresvergleiche aufgrund der jährlichen Aktualisierung der Berechnungsbasis ggf. wenig aussagekräftig sind.

Investoren berücksichtigen bei ihren Anlageentscheidungen vermehrt auch sog. „CR-Ratings“, die Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen beurteilen. Auf Basis unserer CR-Rating-Strategie konzentrieren wir uns auf die CR-Rating-Anfragen, die den unten aufgeführten Nachhaltigkeitsindizes zugrunde liegen (siehe TABELLE 039). Ausgewählt haben wir diese Indizes anhand eines Kriterien-Sets, das wir schon länger verwenden und das wir 2014 aktualisiert haben; bewertet haben wir dabei u. a. die Reputation, die Relevanz für Investoren, die Unabhängigkeit der Ratings sowie den Aufwand und den Erkenntnisgewinn, den die Rating-Teilnahme für uns bedeutet.

T 039

Listing der T-Aktie in Nachhaltigkeitsindizes bzw. Prädikate

Rating-Agentur	Indizes/Prädikate/Ranking	Erfolge Index-Listing				
		2014	2013	2012	2011	2010
RobecoSAM	DJSI World	✗	✗	✓	✓	✓
	DJSI Europe	✗	✗	✓	✓	✓
CDP	Carbon Disclosure Leadership ^a	✓	✓	✗	✗	✗
	Carbon Performance Leadership	✗	✗	✗	✗	✓
oekom research AG	„Prime“ (Sector Leader ^b)	✓	✓	✓	✓	✓
Sustainalytics	STOXX Global ESG Leaders	✓	✓	✓	✓	n. a.
	iSTOXX 50 SD KPI	✓	✓	n. a.	n. a.	n. a.
	UN Global Compact	✓	✓	n. a.	n. a.	n. a.
FTSE Financial Times Stock Exchange	FTSE4Good	✓	✓	✓	✓	✓
Sarasin	Global Sarasin ^c	✓	✓	✓	✓	✓
MSCI	MSCI Global Climate	✗	✗	✗	✓	✓

✓ erfolgreich gelistet ✗ nicht gelistet

^a Sector Leader „DACH“ (Deutschland, Österreich, Schweiz).

^b Basierend auf „oekom Industry Report“ (2014). Deutsche Telekom im vorigen Report (2008) auf Platz 3.

^c Rating der Deutschen Telekom wurde zuletzt 2012 durchgeführt.

Wie in den Vorjahren ist unsere Aktie in den meisten der von uns priorisierten Nachhaltigkeitsindizes gelistet. Die Rating-Agentur oekom zeichnete uns für unsere ökologischen und sozialen Leistungen als weltweit bestes Telekommunikationsunternehmen aus. Im vierten Jahr in Folge sind wir außerdem im STOXX Global ESG Leaders Index gelistet, im zweiten Jahr hintereinander im 2013 neu aufgelegten Index UN Global Compact 100. Auch der FTSE4Good Index führte im Berichtsjahr unsere Aktie. Außerdem erreichten wir im zweiten Jahr in Folge ein Listing im Climate Disclosure Leadership Index, der die Transparenz der Emissionsberichterstattung von Unternehmen bewertet. Hier verbesserten wir uns von 90 auf 98 Punkte und waren damit bestes Telekommunikationsunternehmen im CDP DACH-Index. Im SAM-Rating für die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) erzielten wir in den Bereichen Klimawandel, Lieferkette, Compliance und Privacy jeweils die höchste Punktzahl innerhalb unserer Branche. Obwohl wir nach wie vor unter den zehn besten Unternehmen geführt wurden, reichte unsere Gesamtpunktzahl aufgrund gestiegener Anforderungen nicht für eine Aufnahme in die relevanten DJSI World und Europe aus.

NACHHALTIGKEIT FÜR UNSERE KUNDEN

Nachhaltige Produkte und Dienste sind für uns das ICT-Geschäft der Zukunft. Unseren Kunden bieten wir klimafreundliche Lösungen, mit denen sie Beruf und Privatleben einfacher und nachhaltiger gestalten können. Auch 2014 gab es bei uns viele Innovationen für nachhaltige ICT-Lösungen aus den verschiedensten Bereichen:

- **Intelligent vernetztes Zuhause.** Die Smart Home-Plattform QIVICON ermöglicht unseren Kunden, auf einfache und sichere Weise Ressourcen zu sparen. QIVICON ist eine von uns initiierte Allianz führender Industrie-Unternehmen in Deutschland und wurde 2014 für seinen offenen Plattform-Ansatz als herausragende Innovationsleistung mit dem European Visionary Innovation Leadership Award ausgezeichnet. Mittlerweile haben sich über 30 Partnerunternehmen der Plattform angeschlossen und einige davon, wie die Deutsche Telekom, EnBW, Vattenfall oder die Rheinenergie, bieten ihre Produkte und Dienstleistungen für Endkunden bereits auf Basis von QIVICON an. Der Kunde kann sich seine Lösung aus den Bereichen Energie, Sicherheit und Komfort individuell zusammenstellen. Diese einfache Handhabung wurde auch im Lesertest des Computermagazins CHIP mit dem Prädikat „gut“ bestätigt. Neben Komfort legen wir auch besonderen Wert auf das Thema Sicherheit und den Schutz der Daten unserer Kunden. Laut IT-Sicherheitstest der AV-Test GmbH ist die QIVICON Plattform zuverlässig vor unerlaubten Zugriffen geschützt. Außerdem werden wir das Angebot der offenen und herstellerübergreifenden Plattform auch international anbieten. 2014 traten wir der Eclipse Foundation, einer der größten unabhängigen Entwicklergemeinschaften bei. Im Zuge dessen werden wir unsere Plattform für Entwickler und Start-ups öffnen, damit die Nutzer zukünftig von einer noch größeren Angebotsvielfalt profitieren können.
- **Nachhaltiger Weinbau in EJR Mazedonien.** Die Landwirtschaft ist für 21 % der weltweiten Treibhausgas-Emissionen verantwortlich. Das Einsparpotenzial liegt hier bei 1,6 MRD. t CO₂ jährlich. Mit dem Projekt „Smart Wine“ ist unserer Landesgesellschaft in EJR Mazedonien 2014 ein wichtiger Schritt in Richtung nachhaltiger Weinbau

gelingen. Technische Basis ist ein sensorgestütztes System, das die Entwicklung der Trauben überwacht und alle Produktionsprozesse steuert. Es hilft dem Winzer, Energie, Wasser und Chemikalien zu sparen. Darüber hinaus informiert das System über Erkrankungen der Pflanzen, Witterungsprobleme und den optimalen Erntezeitpunkt.

- **Effiziente Fuhrparklösung.** Mit dem Logistikunternehmen DB Schenker realisierten wir im Berichtsjahr eine Lösung für effizientes Fuhrpark-Management. Bei der Zeitschrift Computerwoche belegten wir damit im September 2014 bei den Big Data Awards in der Kategorie bestes Big Data-Projekt den zweiten Platz. Das System verfolgt via Mobilfunk und GPS alle Bewegungen der Fahrzeuge und analysiert deren Energie- und Ressourcenverbrauch. Die Fahrer erhalten in Echtzeit Hinweise, wie sie ihre Fahrweise verbessern können. Zusätzlich errechnet die Anwendung die CO₂-Emissionen je Lieferung und kann die Auftraggeber so bei ihrem Klimaschutz-Management unterstützen.
- **Nachhaltige Mobiltelefone.** Gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für Zuverlässigkeit und Mikrointegration haben wir 2014 eine Studie zu schädlichen Stoffen in Mobiltelefonen durchgeführt: Es wurden Stoffe identifiziert, die zwar umweltschädlich, aber zurzeit nicht verboten sind. Über die gesetzlichen Normen hinaus haben wir eine eigene Stoffverbotsliste definiert, um ein klares Zeichen zu setzen für die Reduktion von Stoffen in der Industrie, die für die Umwelt problematisch sind. Die Hersteller sind angehalten, diese Stoffverbotsliste im Laufe des kommenden Jahres umzusetzen.

Um die Geschäftspotenziale nachhaltiger Produkte systematisch zu nutzen, haben wir 2014 in einem Pilotprojekt 64 potenziell nachhaltige Produkte und Lösungen aus unserem Portfolio identifiziert; daraus wählten wir als Pilotprodukte Dynamic Workplace, Connected Car und Smart Metering, um sie im Detail auf ihren Nachhaltigkeitsbeitrag und die daraus abgeleiteten Geschäftspotenziale zu untersuchen. Wir haben dabei Vorteile in allen drei Säulen der Nachhaltigkeit identifiziert: ökologische, soziale und ökonomische. Beispielsweise konnten wir berechnen, dass Dynamic Workplace – ein Cloud-basiertes Angebot im B2B-Segment – einem potenziellen Kunden mit 35 000 Mitarbeitern ermöglicht, über 16 000 t CO₂ einzusparen, seinen Mitarbeitern ca. 2 Mio. Stunden Pendelzeit für eine produktivere oder angenehmere Verwendung freizustellen und über 15 Mio. € einzusparen. Diese Vorteile werden wir bei der Vermarktung der Produkte herausstellen und dadurch unsere Wettbewerbsposition stärken. Im nächsten Schritt werden wir weitere Produkte auf diese Weise überprüfen.

NACHHALTIGE WERTSCHÖPFUNGSKETTE ALS WETTBEWERBSVORTEIL

Für ein international operierendes Unternehmen wie unseren Konzern hat die Achtung der Menschenrechte einen hohen Stellenwert, zumal die ICT-Branche immer wieder wegen Missständen in ihrer Lieferkette kritisiert wird. Deshalb haben wir umfangreiche Sozialstandards etabliert, um die Achtung der Menschenrechte auch innerhalb unseres Konzerns zu gewährleisten, z. B. im Hinblick auf Vielfalt und Chancengleichheit. Diese setzen wir entschlossen um und nehmen hier auch unsere Lieferanten ausdrücklich mit in die Verantwortung.



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
 67 Konzernstruktur
 69 Konzernstrategie
 72 Konzernsteuerung
 76 Wirtschaftliches Umfeld
 82 Geschäftsentwicklung des Konzerns
 96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
 113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

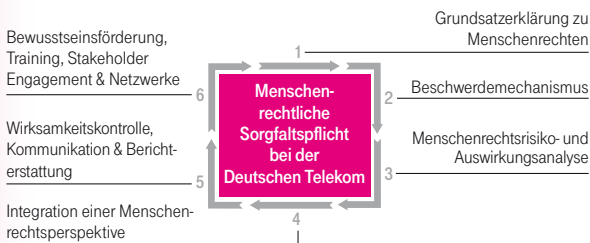
116 Corporate Responsibility
 123 Innovation und Produktentwicklung
 128 Mitarbeiter
 134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
 134 Prognose
 146 Risiko- und Chancen-Management
 164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
 165 Sonstige Angaben

ACHTUNG DER MENSCHENRECHTE IM GESAMTEN KONZERN

Wir haben ein umfassendes Programm entwickelt, um die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte in unserem gesamten Konzern umzusetzen. Die Prinzipien verlangen, Auswirkungen auf Menschenrechte systematisch zu identifizieren und negative Folgen zu verhindern, abzumildern oder bei Bedarf wiedergutzumachen. Wie die GRAFIK 47 zeigt, haben wir hierzu mehrere ineinandergreifende Instrumente eingeführt, die fortlaufend weiterentwickelt werden. 2014 lag der Schwerpunkt auf Bewusstseinsförderung und Training, sowohl innerhalb unseres Konzerns als auch bei unseren Zulieferern. So haben wir das E-Learning Tool für unsere Lieferanten aus Deutschland um eine Moduleinheit „Menschenrechte“ ergänzt. Intern führten wir zur Bewusstseinsförderung und Risikoanalyse Gespräche mit Verantwortlichen verschiedener Konzerneinheiten, wie z. B. mit dem Datenschutzbereich. Damit sensibilisierten wir zentrale Bereiche für die Thematik und förderten die Bekanntmachung der zentralen Kontaktstelle für Menschenrechte innerhalb des Konzerns. Zudem analysierten wir, welche Prozesse und Strukturen bereits implementiert sind, die sich positiv auf die Konzernverantwortung auswirken, und wo evtl. noch Verbesserungsbedarf besteht.

G 47

Übersicht zur Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht



DIE SOZIALCHARTA ALS GRUNDLAGE UNSERES HANDELNS

Um auch den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte gerecht zu werden, haben wir 2013 unsere Sozialcharta – unsere Verpflichtungserklärung zur Achtung der Menschenrechte – überarbeitet und 2014 konzernweit umgesetzt. Ein elementarer Bestandteil dieser Umsetzung ist die Einrichtung einer zentralen Kontaktstelle für Menschenrechtsangelegenheiten in unserem Konzern: Auf unserer Internet-Seite sind alle Anlaufstellen aufgelistet, die Menschenrechtsfragen oder Hinweise auf Verstöße gegen Menschenrechte entgegennehmen. Hier informieren wir seit Mitte 2014 regelmäßig über die Anzahl und den Status quo der Bearbeitung der Hinweise.

Mit dem Social Performance Report überprüfen wir, ob unsere Sozialcharta eingehalten wird; dazu müssen alle 111 vollkonsolidierten Gesellschaften unseres Konzerns, die über Personal verfügen, verbindliche Erklärungen abgeben. Im November 2014 veröffentlichten wir den aktuellen Social Performance Report auf unserer Internet-Seite. In der Zeit von Oktober 2013 bis September 2014 wurden von den Verantwortlichen unserer Konzern-Gesellschaften keine Menschenrechts-

verletzungen gemeldet. Außerdem führten wir im Berichtsjahr ein erstes eigenständiges Human Rights Impact Assessment durch, das sich allein mit den Auswirkungen von Aktivitäten unseres Unternehmens auf die Menschenrechte innerhalb und außerhalb unseres Konzerns in einem bestimmten Land beschäftigt. Mit Ergebnissen rechnen wir im ersten Quartal 2015.

Auch im Dialog mit unseren Stakeholdern spielt das Thema Menschenrechte eine wesentliche Rolle. Beim sechsten Sustainable Procurement Stakeholder Dialog Day am 26. März 2014 in Bonn beschäftigte sich eine von drei Arbeitsgruppen mit Fragen rund um dieses Thema. Am Ende war man sich einig, dass es sowohl der Transparenz und Bewusstseinsförderung bedarf als auch der Kollaboration zwischen allen relevanten Stakeholdern und potenziell betroffenen Rechteinhabern.

PARTNERSCHAFTLICHER ANSATZ IM LIEFERANTEN-MANAGEMENT

Unser Code of Conduct und unsere Sozialcharta gelten ausdrücklich auch für unsere Lieferanten. Über eine CR-Klausel, die in unseren Lieferantenverträgen enthalten ist, verpflichten wir die Lieferanten dazu, unsere Nachhaltigkeitsanforderungen einzuhalten. Außerdem verlangen wir von ihnen Selbstauskünfte und führen Prüfungen durch. Grundsätzlich setzen wir für nachhaltiges Verhalten bei unseren Lieferanten sowohl auf Vertrauen und Dialog als auch auf Kontrolle und Schulungs- oder Entwicklungsangebote. Bei unseren Einkaufsentscheidungen berücksichtigen wir systematisch Nachhaltigkeitskriterien. Besonderes ökologisches und soziales Engagement fördern wir außerdem durch Auszeichnungen wie z. B. mit dem DELFIN-Award von unserer ungarischen Beteiligung Magyar Telekom. Aber auch unser eigenes Lieferanten-Management trifft international auf Anerkennung: In der jüngsten „Sustainable Supply Chain Review“-Studie der italienischen Nichtregierungsorganisation (NGO) „Acquisti & Sostenibilità“ erreichten wir den ersten Platz.

WERTSTEIGERUNG DURCH LIEFERANTENENTWICKLUNG

Mit drei wichtigen Lieferanten aus den Bereichen Endgeräte und Netzwerk-Technik arbeiten wir seit Juni 2014 in einem Projekt zusammen mit dem Ziel für Themen wie Arbeitszeitregelungen oder Gesundheitsschutz gemeinsam Lösungen zu finden und so Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Eine klare Win-win-Situation für unsere Lieferanten und uns: Bessere Arbeitsbedingungen wirken sich positiv auf die Bindung und Motivation der Beschäftigten aus, steigern die Produktivität und verbessern die Qualität der Produkte. Bereits wenige Monate nach Projektstart gab es erste messbare Erfolge. So konnten beispielsweise die Überstunden um 30 % reduziert werden, bei einer gleichzeitigen Anhebung der Gehälter um 15 % sowie einem Anstieg der Mitarbeiterzufriedenheit um 6 %. 2015 wollen wir weitere Lieferanten in das Projekt aufnehmen.

WETTBEWERBSVORTEILE DURCH NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit zahlt sich aus – so lautete auch die Botschaft unseres CR Stakeholder Dialog Day am 26. November 2014 im chinesischen Shenzhen. Über positive wirtschaftliche Auswirkungen von Nachhaltigkeit in Unternehmen diskutierten unter dem Motto „Wettbewerbsvorteile durch Nachhaltigkeit“ 120 Teilnehmer, darunter direkte und



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

nachgelagerte Lieferanten, unabhängige Auditoren, Mitglieder der chinesischen Regierung, NGOs und Nachhaltigkeitsexperten. Deutlich wurde die Bedeutung langfristige angelegter Partnerschaften und Strategien, um für nachhaltige Produkte bessere Preise und damit schließlich Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Der Erfolg der Tagung geht auch auf die vorbildliche Zusammenarbeit zwischen dem Konzern-einkauf und dem CR-Bereich zurück.

DATENSCHUTZ UND DATENSICHERHEIT

An die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft werden hohe Erwartungen geknüpft: ICT soll vieles erleichtern oder fördern, so z. B. Klimaschutz, Inklusion, Wissenschaft, Transparenz, Gesundheitsversorgung und Pflege. Dabei hängt die Akzeptanz von ICT davon ab, ob die Menschen darauf vertrauen können, dass ihre persönlichen Daten vor unerlaubten Zugriffen geschützt sind und nicht ohne Erlaubnis verwendet werden. Datenschutz und Datensicherheit haben bei uns höchste Priorität. Bereits 2008 haben wir ein eigenes Vorstandsressort eingerichtet und mit den Binding Corporate Rules Privacy (vorher Privacy Code of Conduct) verbindliche, konzernweite Datenschutz-Standards festgelegt. Außerdem setzen wir uns für mehr Forschung und Bildung im Bereich Cyber-Sicherheit und Datenschutz ein, z. B. mit einem eigenen Lehrstuhl, den wir an der Hochschule für Telekommunikation in Leipzig eingerichtet haben. Wir brauchen zudem gut vernetzte schnelle Eingreiftruppen im Unternehmen, um uns gegenseitig schnell über neue Gefahren informieren zu können. Daher haben wir unser Team im Cyber Defense Center deutlich verstärkt und fördern die Ausbildung von Spezialisten. Dafür haben wir gemeinsam mit der Industrie- und Handelskammer (IHK) Köln das Qualifikationsprogramm „Cyber Security Professional“ geschaffen. 

MEDIENKOMPETENZ ALS BEITRAG ZUR CHANCENGLEICHHEIT

Mit unserem Kerngeschäft – dem Aufbau, Betrieb und der Vermarktung von Netzen und Anschlüssen – wollen wir Menschen miteinander verbinden und ihnen den Zugang zur Informations- und Wissensgesellschaft erleichtern. Wir setzen uns dafür ein, dass Menschen – unabhängig von Alter, Herkunft und Bildungsniveau – an der modernen Informationsgesellschaft teilhaben können. Der sichere Umgang mit digitalen Medien ist dabei eine Schlüsselkompetenz für die Teilhabe an der Informations- und Wissensgesellschaft. Als ICT-Anbieter sehen wir uns hier besonders in der Verantwortung: Daher sind die Vermittlung von Medienkompetenz, der sichere Umgang mit moderner Kommunikationstechnik und Datensicherheit einige unserer Schwerpunkte. Mit unserem breiten Bildungs-Engagement wollen wir Menschen in ihren Kompetenzen stärken, Chancengleichheit fördern und das Interesse für technologisch-naturwissenschaftliche Zusammenhänge wecken.

- In unserem strategischen Engagement für Chancengleichheit vermitteln wir jungen Menschen mit der „Ich kann was“-Initiative Schlüsselkompetenzen, um selbstständiges und selbstbewusstes Handeln zu fördern. Die Initiative, die 2014 ihr 5-jähriges Jubiläum feierte, unterstützte seit ihrer Gründung über 700 Projekte mit einem Gesamtfördervolumen von über 4 Mio. €. In Deutschland erreichte sie dabei mehr als 60 000 Kinder und Jugendliche aus sozial schwierigen Umfeld.

- Mit einer Reihe von Angeboten helfen wir außerdem, Medienkompetenz aufzubauen. Ein Beispiel dafür ist unsere Initiative **Teachtoday**: Das Online-Portal hilft Lehrkräften und Eltern dabei, die Potenziale der Digitalisierung zu nutzen und mit damit verbundenen Herausforderungen kompetent umzugehen. Das Portal präsentiert unter dem Motto „Lernen neu denken“ alltags- und praxisnahe Ideen und Materialien für das Lehren und Lernen mit digitalen Medien. Seit seinem Relaunch 2014 bietet Teachtoday auch neue Formate und Angebote. Ergänzt wurden die Angebote des Online-Portals durch den Wettbewerb „Medien, aber sicher!“. Schulen und Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit konnten Projekte zum Thema sichere Mediennutzung einreichen. Davon wurden fünf Projekte ausgezeichnet.

- Sicherheit war auch das zentrale Thema beim dritten **Cyber Security Summit**, den wir gemeinsam mit der Münchner Sicherheitskonferenz ausrichteten. Erstmals fand hier auch der Cyber Security Summit for Kids statt, bei dem sich alles um den Jugendmedienschutz drehte. In Österreich führte T-Mobile Austria das Projekt „Connected Kids“ fort; Schulklassen hatten Tablets und Internet-Zugänge erhalten. Begleitet von speziell ausgebildeten Pädagogen lernten die Schüler einen bewussten und verantwortungsvollen Umgang mit digitalen Medien.

- Außerdem engagieren wir uns seit 2010 für die Bundesvereinigung „Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e. V.“ Mitarbeiter unseres Konzerns beteiligen sich an der Entwicklung von Kommunikationsangeboten in „Leichter Sprache“: Leichte Sprache ist eine Ausdrucksweise, die auf besonders leichte Verständlichkeit abzielt. Wir wollen so Menschen mit geistiger Einschränkung die Mediennutzung erleichtern. Regelmäßig finden Schulungen statt.

- Der internationale Mobilfunk-Betreiberverband Global System for Mobile Communications Association (GSMA) und die Deutsche Telekom haben sich 2014 mit der Kinderschutzorganisation **Child Helpline International (CHI)** zusammengeschlossen: Wir wollen unseren Beitrag dazu leisten, dass junge Menschen im Internet besser geschützt werden und ihr Recht auf Gehör ausüben können. GSMA und CHI haben durch eine gemeinsame Vereinbarung die Grundlage für eine gezielte Förderung von telefonischen Beratungsstellen für Kinder auf der ganzen Welt gelegt.

- Auch mit der **Telekom Stiftung** leisteten wir einen substanziellen Beitrag zur Verbesserung des deutschen Bildungssystems. Ihr Schwerpunkt liegt auf einer besseren Ausbildung im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik). Sie unterstützt Projekte entlang der Bildungskette – vom Kindergarten bis zur Hochschule. Ein Beispiel für das soziale Engagement der Telekom Stiftung ist „MathZe – Mathematik Zentrum“. Es soll Grundschüler und ihre Lehrer für mathematische Fragen begeistern sowie ihr Bewusstsein fördern, dass Mathematik im Alltag überall zu finden und in vielen Lebensbereichen hilfreich ist.



Weitere Informationen zum Thema Datenschutz und -sicherheit finden Sie im Kapitel „Risiko- und Chancen-Management“, SEITE 146 FF.

58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
 67 Konzernstruktur
 69 Konzernstrategie
 72 Konzernsteuerung
 76 Wirtschaftliches Umfeld
 82 Geschäftsentwicklung des Konzerns
 96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
 113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

116 Corporate Responsibility
 123 Innovation und Produktentwicklung
 128 Mitarbeiter
 134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
 134 Prognose
 146 Risiko- und Chancen-Management
 164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
 165 Sonstige Angaben

INNOVATION UND PRODUKTENTWICKLUNG □

- Entwicklung innovativer Produkte, die begeistern
- Mit Partnern gewinnen

ARCHITEKT DES DIGITALEN ZEITALTERS

Wir zählen zu den weltweit führenden Anbietern von Telekommunikation und Informationstechnologie. Um diese Position zu festigen, müssen wir unsere Innovationskraft stärken. Davon profitieren am Ende auch unsere Kunden: Dank innovativer Technik haben wir z. B. ausgezeichnete Netze, insbesondere im Mobilfunk, und wir bieten unseren Kunden innovative Dienste und Produkte.

Als Architekt des digitalen Zeitalters wollen wir die Zukunft mitgestalten. Basis dafür ist und bleibt unsere leistungsfähige Breitband-Infrastruktur im Festnetz wie im Mobilfunk. Die Menge an Daten, die transportiert und gespeichert wird, nimmt extrem zu. Daher müssen – und werden – wir auch in den kommenden Jahren massiv in die Infrastruktur investieren.

Dabei liegen in **Deutschland** die Schwerpunkte im Mobilfunk im weiteren Ausbau des LTE-Netzes sowie im Festnetz in der Glasfaser- und Vectoring-Technologie. Darüber hinaus entwickeln wir unter dem Schlagwort „Hybrid“ Produkte, bei denen wir die Stärken von Festnetz und Mobilfunk – Kapazität und Geschwindigkeit – miteinander kombinieren. In Deutschland haben wir den Hybrid Router „Speedport Hybrid“ bereits auf den Markt gebracht und damit unsere Innovationsfähigkeit einmal mehr unter Beweis gestellt. Die IP-Transformation ist Voraussetzung für unsere integrierte Netzstrategie – und bildet damit das Fundament für all unsere zukünftigen Produkte und Services.

INNOVATIONSKULTUR UND INNOVATIONSPROZESS

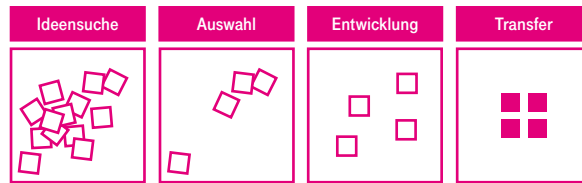
Innovation kann nicht verordnet werden. Innovation ist Kultur, die vorgelebt und gefördert werden muss. Gerade in großen Unternehmen wie unserem Konzern braucht es eine lebendige **Unternehmenskultur**, die Innovationen fördert. Wichtige Elemente einer solchen Kultur sind: schnelles Entscheiden und Umsetzen durch schlanke interne Prozesse, das Freisetzen von kreativem Potenzial sowie das Fördern und Fordern von Ideen und unternehmerischem Handeln.

Innovation entsteht dabei nicht nur in speziellen Unternehmensbereichen, die sich fokussiert der Innovation der Deutschen Telekom verschrieben haben, sondern muss von allen Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen – also auch in den Unternehmensbereichen, die sich dem klassischen Kerngeschäft und der direkten Vermarktung in den jeweiligen Landesmärkten widmen – vorangetrieben werden. Nur im Zusammenwirken zwischen Innovation und Kerngeschäft entsteht letztlich erfolgreiche Innovation für die Kunden in den verschiedenen Märkten.

Klar strukturierte Abläufe sorgen dafür, dass Ideen wachsen und sich in innovative Produkte und Dienstleistungen umsetzen lassen. Wie die unten stehende **GRAFIK 48** zeigt, läuft ein **Innovationsprozess** bei uns in vier Phasen ab:

G 48

Innovationsprozess bei der Deutschen Telekom



- Am Anfang steht eine Idee – evtl. entstanden aus Marktforschung oder Kunden-Feedback oder intern von unseren Experten in zentralen Produkt- und Innovationsbereichen, unserem Technologie-Radar oder unserem Ideen-Management. Zudem haben wir ein weltweites Scout-Netz etabliert, mit Trend Scouts in Deutschland, den USA, Israel und Asien prüfen wir Kooperationsmöglichkeiten.
- 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 dazu führen, dass die Entwicklung eines Produkts in einer der Phasen des Innovationsprozesses eingestellt wird. Das ist notwendig, denn nicht jede gute Idee hat auch das Potenzial, ein gutes Produkt oder eine gute Dienstleistung zu werden. Jede Innovation muss Wert aus Kundensicht bieten: Nehmen die Kunden die Innovation nicht an oder stimmt der Zeitpunkt dieser Innovation nicht, ist selbst die beste Idee wertlos.

Nachhaltigkeitskriterien finden in allen Phasen des Innovationsprozesses Berücksichtigung. Bei der Entwicklung neuer Produkte kommen unsere verbindlichen Design-Richtlinien zur Anwendung. Darin sind neben gestalterischen auch Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt. Die erste der Design-Richtlinien wurde aus der CR-Strategie abgeleitet und lautet: „Handle verantwortungsvoll. Denke global.“ ✉


Um die Innovationsprozesse in unserem Konzern zu steuern und unsere Innovationskultur noch weiter zu fördern, haben wir eine „Innovation Governance“ etabliert. Dazu gehört u. a. das „Portfolio & Innovation Board“, das sicherstellt, dass wir die richtigen Prioritäten setzen. Das

Weiterführende Informationen rund um das Thema Innovationen enthält unser Online-Bericht unter: www.telekom.com/innovation

✉ **Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom**

Gremium identifiziert und selektiert die Innovationsschwerpunkte für den Konzern und beschließt die jeweilige Strategie zur Umsetzung. Das heißt z. B. auch, ein Portfolio mit den größten Chancen zu definieren und diese anschließend zu implementieren. Derzeit liegt unser Fokus dabei auf folgenden Themen:

- Produkte und Dienste, z. B. Joyn
- Plattform-Geschäfte, z. B. M2M
- Partnerschaften, z. B. mit Spotify oder Netflix
- Prozesse, z. B. zusätzliche Ansprachemöglichkeiten im Kunden-Service, etwa über Apps oder Video-Agents wie z. B. unsere neue Video-App „Telekom hilft“
- Netzwerk, z. B. unser Engagement bei der Standardisierung der nächsten Mobilfunk-Generation 5G
- Endgeräte, z. B. unsere exklusive Vertriebspartnerschaft mit Amazon für das Fire Phone

 Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

INNOVATION ALS DREIKLANG

Wir stellen uns den Herausforderungen der Zukunft. Um noch mehr Innovationskraft zu entfalten, nutzt unser Konzern nicht nur eigene Innovationen, sondern integriert auch erfolgreich Neues von außen. Wachstum aus Innovation generieren wir auf drei Arten: aus Eigenentwicklungen, aus Partnerschaften und aus Unternehmensbeteiligungen. Wie die unten stehende GRAFIK 49 zeigt, ist Innovation für uns also ein Dreiklang. Im Mittelpunkt steht dabei immer die kompromisslose Ausrichtung am Kundennutzen.

T-LABS: UNSERE EIGENE IDEENSCHMIEDE

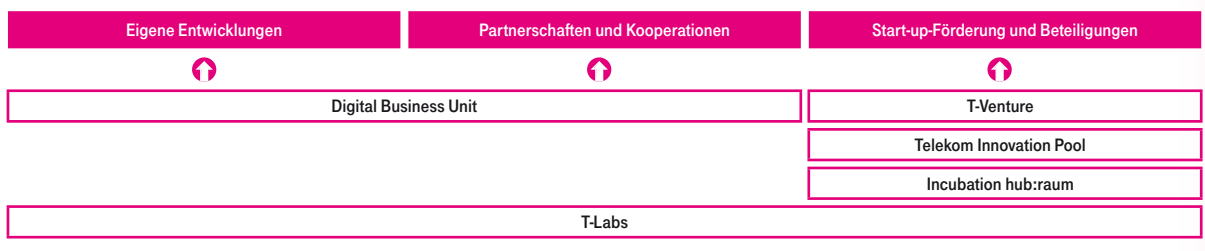
Mit unserem zentralen Forschungs- und Innovationsbereich, den Telekom Innovation Laboratories (T-Labs), verfügen wir über eigene Forschungs- und Entwicklungsstätten an mehreren Standorten, u. a. in Berlin, Darmstadt, Bonn, Beer Sheva und Tel Aviv in Israel sowie Mountain View in den USA. Dort entwickeln und testen rund 500 Experten und Wissenschaftler verschiedenster Fachrichtungen neue Technologien; dabei arbeiten sie eng mit internationalen Universitäten und Forschungsinstitutionen zusammen. Ihr Auftrag ist es, gemeinsam mit unseren operativen Segmenten neue Impulse zu setzen und bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer Produkte, Dienste und Infrastrukturen zu helfen.

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. 2014 standen bei den T-Labs folgende Themen im Vordergrund:

- **Infrastruktur und Netz-Technologie:** Hier entwickeln wir Prototyp-Lösungen zur Bündelung verschiedener Anschluss-Technologien, wie z. B. das Hybrid-Technikbündel DSL und LTE, das DSL-Community-Bündel bei benachbarten DSL-Anschlüssen, sowie kostengünstige Methoden und Tools für Kapazitäts- und Qualitätsverbesserungen mit neuen 4G+-Technologien. Darüber hinaus arbeiten wir an neuen Technologien, die dem Kunden das Hundertfache an Bandbreite bei gleichbleibenden Kosten bieten, z. B. durch 5G und optimierte FTTx-Architektur.
- **Automatisierung und Virtualisierung:** Die Automatisierung und nahtlose Virtualisierung von IT- und Netzwerk-Ressourcen haben das Potenzial, die Geschwindigkeit bei der Einführung neuer Dienste und die Effizienz vorhandener Ressourcen drastisch zu erhöhen. Dies macht neue Geschäftsmodelle für den Breitband-Ausbau möglich. Insbesondere sollen Netzwerk-Ressourcen eines Netzwerk-Betreibers nahtlos von einem anderen Netzbetreiber genutzt werden können. Solche Lösungen werden in Zukunft weit über den heutigen „Bitstream Access“ hinausgehen. Initiativen zur Flexibilisierung der Produktion setzen auf die Virtualisierung/Automatisierung kundenseitiger Einrichtungen in Haushalten sowie in kleinen und mittelständischen Unternehmen.
- **Standardisierung und Lizenzierung:** Die T-Labs treiben die Standardisierung von Breitband-Anschlüssen und „Home Networking“-Technologien voran. Mit Patenten leisten sie zudem ihren Beitrag zum Innovationsschutz und zur Senkung direkter und indirekter Lizenzgebühren. Dazu zählt z. B. die Entwicklung von Prototypen für Mobilfunknetze der nächsten Generation wie etwa Funk-Technologien als Nachfolger der LTE-/4G-Netze sowie Festnetze der nächsten Generation wie z. B. Glasfaser-Technik.
- **Data Analytics:** Im Bereich Data Analytics arbeiten die T-Labs an Ansätzen, Datenmengen sinnvoll einzusetzen und zu analysieren. Ziel dabei ist es z. B., Erkenntnisse über Muster einzelner Nutzergruppen zu gewinnen und darauf aufbauend maßgeschneiderte Angebote auf den Markt zu bringen. Wir wollen hier auch neue Geschäftsmodelle mit Unternehmen aus anderen Industriezweigen entwickeln. Indem wir Telekommunikations- und Partnerdaten zusammenführen und analysieren, können wir neuen Mehrwert für Industrie und Endverbraucher schaffen. Daneben widmen wir uns im Bereich Data Analytics auch modernen M2M-Lösungen; Schwerpunkte unserer Arbeit sind hier derzeit die vorausschauende Wartung sowie die mobile Überwachung und Kommunikation. Um erste Analysen un-

G 49

Wachstum durch Innovation



58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

strukturierte Datenmengen durchzuführen und schneller zu ersten Erkenntnissen im Bereich Big Data zu gelangen, haben die T-Labs eine Analytics Workbench und Toolbox aufgesetzt. Darüber hinaus haben wir ein Kompetenzteam gegründet mit dem Ziel, konzernübergreifend Transparenz zu schaffen, einen Austausch zwischen den relevanten Einheiten zu gewährleisten und das Thema Big Data im Konzern zu positionieren. Mit Unterstützung des Creation Centers führte das Kompetenzteam einen nutzerzentrischen Deep Dive zum Thema Big Data durch und entwickelte Richtlinien für das Big Data Business unseres Konzerns.

- Industrie 4.0:** Mit Siemens haben wir im Oktober 2014 eine Forschungsk Kooperation vereinbart, um die Digitalisierung der Industrie in Europa voranzutreiben. Ziel der Kooperation ist es, den Vorsprung bei der sog. „Industrie 4.0“ – also bei der Digitalisierung der industriellen Fertigung – zu verteidigen. Innerhalb der Kooperation, die über drei Jahre läuft und für weitere Partner offen ist, werden zunächst in einem Pilotprojekt drei Siemens-Standorte digital miteinander vernetzt. Dabei soll unter anderem geklärt werden, wie Kommunikation in Echtzeit ohne Verzögerungen und die Sicherheit der Daten gewährleistet werden können. Im Rahmen von Farming 4.0 haben T-Systems und die T-Labs in Kooperation mit dem Landmaschinenhersteller CLAAS unter Beweis gestellt, dass ICT die Produktions- und Energieeffizienz in der Landwirtschaft messbar steigert und zugleich die Belastung der Arbeitnehmer reduziert. Ein Ziel des dazugehörigen T-Labs Projekts DEXmp (Data Exchange Marketplace) ist es, eine generische Dienste-Plattform zur Verfügung zu stellen. Sie ermöglicht es Landwirten und anderen Akteuren in der Landwirtschaft, Zustands- und Bewegungsdaten zu sammeln, zu verarbeiten und auszuwerten und so die Transparenz der Prozesse in Echtzeit zu erhöhen. Außerdem können sie verschiedenste analytische und planerische Aufgaben bearbeiten. Dafür haben die T-Labs gemeinsam mit T-Systems verschiedene horizontale Dienste mit einem generischen Rollen- und Rechte-Management entwickelt und implementiert; diese Dienste sind nicht nur für landwirtschaftliche Anwendungen nutzbar, sondern auch in weiteren Industrie 4.0-Projekten wie z. B. im Tiefbau.

- Software Defined Networking:** Software Defined Networking (SDN) ist eine der Schlüssel-Technologien, um durch Virtualisierung und Automatisierung der Infrastruktur unser Netz effizienter und flexibler zu machen. Für Kunden bedeutet das u. a., dass Dienste gebucht und in Sekundenschnelle genutzt werden können, dass Services aus dem heimischen Netzwerk mobil mitgenommen werden oder dass sich Geräte ganz einfach selbst konfigurieren können. Mit dem Projekt SWAN arbeiten wir daran, SDN-Technologien für Wide Area Networks (WANs) anzupassen; so können wir Unternehmen VPN-Dienste und andere Mehrwert-Gateway-Dienste effizienter und schneller anbieten. In enger Kooperation mit T-Systems wollen die T-Labs hier erreichen, dass Bereitstellungszeiten von WAN-Services deutlich reduziert werden. Zudem werden neue Erlösmodelle rund um die On-Demand-Nutzung möglich. Der Produkt-Prototyp VPN2GO wurde erfolgreich zu T-Systems transferiert und von uns vertrieben. Darüber hinaus arbeiten die T-Labs an einem Entwurf für die nächste Generation von WAN-Plattformen.

Raum für Ideen schaffen

Mit der Telekom Innovation Arena schaffen wir ideale Bedingungen für Ideen rund um das digitale Leben von morgen: Die Innovation Arena bietet v. a. optimale Arbeitsbedingungen – mit hochmoderner technischer Infrastruktur, rund um die Uhr geöffneten, modernen Räumen und Austauschmöglichkeiten 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 in der Digital Business Unit zusammen. Die kreative Mischung von Menschen aus allen Bereichen des Innovationsgeschäfts – vom Unternehmer bis zum Entwickler oder Designer – macht die Innovation Arena zum Hotspot für Ideen in Deutschland. Auch unser Bereich Group Business Development mit seinen Partnering-Aktivitäten nutzt die Innovation Arena als zentralen Anlaufpunkt für das Scouting von Start-ups. Außerdem können wir hier auch unseren internationalen Partnern ein Einfallstor in die Berliner Gründerszene bieten. 2014 fand zum zweiten Mal die „Lange Nacht der Start-ups“ in Berlin statt. Wir waren Gastgeber des Events, bei dem sich über 100 Start-ups aus Deutschland, Israel und den USA den über 2 500 Besuchern präsentierten.

EIGENE ENTWICKLUNGEN

Unser Innovationsbereich Digital Business Unit (DBU) wird sich zukünftig noch stärker auf Innovationsthemen konzentrieren und diese zentral für den Konzern steuern. Dabei arbeitet der Bereich eng mit den operativen Segmenten zusammen, um noch näher und schneller am Markt sein zu können. Gerade in Bereichen rund um unser Kerngeschäft ist unsere Innovationsfähigkeit entscheidend, wenn es darum geht, uns im wachsenden Wettbewerb durchzusetzen und uns nachhaltig als Premium-Anbieter zu positionieren. In 2014 war die DBU maßgeblich an der Weiterentwicklung und Einführung verschiedener Produkte, wie u. a. tofino, Hybrid Router, Roaming Pass, Global Corporate Access und QIVICON/Smart Home, beteiligt.

PARTNERSCHAFTEN UND KOOPERATIONEN

Die Veränderungen in unserem Innovationsbereich stehen im Einklang mit unserer Konzernstrategie. Dabei unterstreicht unser strategisches Handlungsfeld „Mit Partnern gewinnen“ wie wichtig Kooperationen für den zukünftigen Erfolg unseres Konzerns sind. Natürlich setzen wir auch weiterhin auf eigene Ideen. Darüber hinaus sind wir aber auch offen für Innovationen von außen und wollen verstärkt Kooperationen eingehen. Bei eigenen Entwicklungen konzentrieren wir uns darum auf unsere Kernkompetenzen rund um Netze, netznahe Dienste und Plattformen. Bei anderen Services legen wir den Fokus auf Partnerschaften mit dem Ziel, zusammen mit Partnern ein breiteres Angebot von Diensten und Produkten anzubieten. Partner auf Augenhöhe werden kann dabei sowohl der große, global aufgestellte Konzern als auch das kleine Start-up-Unternehmen. So können wir eigene Ideen gezielt mit den Entwicklungen externer Partner ergänzen. Schließlich lassen sich intelligente Ansätze oft klug kombinieren – und letztendlich entsteht ein noch besseres Angebot für den Kunden.


Partnerschaften helfen uns dabei, uns vom Wettbewerb abzuheben. Beste Netze und bester Service sind dabei die Basis für unseren Erfolg bei den Kunden. Die Kunden erwarten aber auch neueste Apps und Dienste aus der Online-Welt. Daher setzen wir auf die große Innovationskraft des Silicon Valley, Deutschlands und anderer Innovations-Hotspots. Beispiele für solche Partnerschaften sind Evernote, dropbox



Siehe Glossar, SEITE 277 FF.

und Lookout. Dieser Partnerschaftsansatz gilt auch für unseren Bereich Geschäftskunden, z. B. die Partnerschaft mit salesforce.com, einem Anbieter von Kunden-Management-Lösungen aus der Cloud. In puncto IT- und Cyber-Sicherheit arbeiten unsere Security-Experten inzwischen eng mit FireEye zusammen.

Unser Ziel ist es, auf Basis standardisierter Plattformen zusammen mit attraktiven Partnern die digitalen Angebote zu liefern, die unsere Kunden wünschen. An dieser technischen und kommerziellen Plattform können wir Partner bzw. Partnerprodukte schnell, flexibel und kostengünstig anschließen – wie Geräte an einer Steckerleiste. Dabei sorgen wir für den schnellen Zugang zu standardisierten Schnittstellen und kümmern uns im Hintergrund um Abrechnung, Sicherheit und Übertragungsqualität. Unsere Kunden können diese Dienste einfach und bequem buchen: z. B. das Musik-Angebot von Spotify. 

Als Architekt der digitalen Zukunft wollen wir das kommende Zeitalter mitgestalten. Unsere Netze sind die Basis dafür. Auf dem Weg in die digitale Zukunft sind wir ein gefragter Partner. So kooperieren wir z. B. auch mit Unternehmen aus anderen Branchen wie Energie, Gesundheit und Vernetztes Automobil: 

- **Energie:** In der Energiewirtschaft haben wir uns als kompetenter Dienstleister für den anstehenden Roll-out von Smart Metern in Deutschland positioniert. Damit die Energieversorger mit dem Ausbau beginnen können, müssen nun die rechtlichen und regulatorischen Grundlagen für Smart Metering in Deutschland in Kraft gesetzt werden. Bereits heute sind wir einer der größten Anbieter und betreiben knapp 50 000 Mess-Systeme, u. a. für RWE. Zudem konnten wir uns in der Energiebranche als eines der führenden Unternehmen für Sicherheitsdienstleistungen etablieren. So liefern wir mit unseren Sicherheitslösungen zentrale Komponenten für ein sicheres Smart Metering. Dazu zählen auch ein Sicherheitsmodul, das wir mit dem Halbleiterhersteller NXP entwickelt haben, und Ausgabestellen für technische Zertifikate zur verschlüsselten Kommunikation in Energienetzen.
- **Gesundheit:** Im Bereich Gesundheit haben wir 2014 erneut Fortschritte gemacht: So haben wir das von brightONE erworbene Healthcare IT-Geschäft im ersten Halbjahr erfolgreich integriert und verzeichnen eine erfreuliche Geschäftsentwicklung. Unser Marktauftritt ist seit Mai 2014 international komplett einheitlich: Telekom Healthcare Solutions. Auch in puncto Produktentwicklung machen wir weitere Fortschritte: Mit der Gesundheitsregion Carus Consilium Sachsen entwickeln wir die Telemedizin-Infrastruktur der Zukunft für das Land Sachsen; auch unsere intelligenten Pflegeprodukte für ein selbstbestimmtes Leben im Alter gehen 2015 in die Anwendungswirksamkeitsstudie. Für Tests in Bayern und Sachsen entwickeln wir als Generalunternehmer die Telematik-Infrastruktur; diese geht ebenfalls 2015 in die Testphase und ist somit eine Voraussetzung für einen künftigen deutschlandweiten Ausbau.
- **Vernetztes Automobil:** Im Bereich Vernetztes Automobil sind wir wegweisende Partnerschaften eingegangen, damit das Auto immer mehr zum rollenden Arbeitsplatz wird. Für das Mercedes-Multimedia-System COMAND Online entwickeln und betreiben wir das „Vehicle Backend“ – die Plattform für die weltweiten Fahr-

zeug- und Fahrer-Services von Daimler. In die BMW-Flotte der Autovermietung Sixt wurden 3 300 HotSpots eingebaut, damit auch im Auto eine breitbandige Internet-Verbindung für alle Mitfahrer zur Verfügung steht. Außerdem konnten wir im Nutzfahrzeugmarkt punkten: Europas größter Lkw-Vermieter PEMA setzt auf eine unserer Telematik-Lösungen – ebenso wie MAN und Continental. Gemeinsam mit China Mobile gründen wir ein gleichberechtigtes Gemeinschaftsunternehmen für das vernetzte Auto; einen entsprechenden Vertrag schlossen wir im Herbst 2014. In Shanghai soll das gemeinsame Unternehmen Produkte und Dienste für das vernetzte Fahrzeug in China anbieten. Die Kern-Technologie dazu liefern wir – eine Cloud-basierte Connected Car-Plattform – und bringen auch unser Know-how im Telematik-Umfeld ein. China Mobile bringt mit seinem hochmodernen Mobilfunknetz auf LTE-Basis digitale Dienste z. B. über Apps oder fahrzeugbezogene Services ins Auto. Das Gemeinschaftsunternehmen soll sich zukünftig als einer der führenden Telematik-Anbieter im chinesischen Markt für vernetzte Fahrzeuge etablieren.

START-UP-FÖRDERUNG UND BETEILIGUNGEN

Neben dem traditionellen Weg mit eigener Forschung und Entwicklung setzen wir auf „Open Innovation“: Auch außerhalb unseres Konzerns suchen wir nach den besten Ideen und den besten Köpfen. Bei unseren Venture-Beteiligungen helfen wir nicht nur bei der Finanzierung, sondern wir beraten und begleiten die Unternehmen auch. Um den Zugang zu Innovationen weiter zu verbessern, wollen wir Umfang und Volumen unserer Investments in den Bereichen Venture Capital und Technologie-Innovation deutlich ausbauen. Hierfür planen wir, über einen Zeitraum von fünf Jahren ein Investitionsvolumen von 500 MIO. € zur Verfügung zu stellen, und verdoppeln damit unsere Venture Capital- und Innovations-Investments. Kern unserer Aktivitäten ist eine neue Fondsstruktur mit dem Namen **Deutsche Telekom Capital Partners (DTCP)**. DTCP geht in 2015 an den Start und wird zu einem der größten Innovationsfonds in Europa zählen. Neue Investments außerhalb unseres Kerngeschäfts werden wir in Zukunft vorwiegend über DTCP tätigen. Neben den Venture Capital Investments mit Fokus auf die stetig wachsende Start-up-Szene wird DTCP seine Aktivitäten auch auf Private Equity Investments in etabliertere Unternehmen ausdehnen, um so die Zusammenarbeit zwischen sog. „OTT-Playern“ und unserem Konzern voranzutreiben. Darüber hinaus wird DTCP Beratungsleistungen für unseren Konzern zu bestehenden Beteiligungen erbringen. DTCP verbindet die Stärken eines großen Konzerns mit der Expertise, Agilität und Flexibilität einer kleinen Investment-Gesellschaft und erweitert so das Spektrum unseres Konzerns erheblich.

An Innovationen beteiligten wir uns 2014 mit unserer Wagniskapitalfirma **T-Venture**. Seit der Gründung von T-Venture im Jahre 1997 haben wir insgesamt über 200 Minderheitsbeteiligungen erworben, als aktiver Investor diese Unternehmen in ihrer Weiterentwicklung unterstützt und zahlreiche Unternehmen gewinnbringend veräußert. Nach dem Start von DTCP wird T-Venture keine neuen Investments aus dem bestehenden Fonds mehr tätigen, das vorhandene Portfolio aber weiterhin managen und für Folgeinvestitionen in diesem Portfolio verantwortlich sein. Hierfür stehen in den nächsten Jahren über 100 MIO. € zur Verfügung. Daneben wird T-Venture wie bisher die Telekom Innovation Pool GmbH (TIP) unterstützen und Investitionen für hub:raum tätigen. T-Venture hält derzeit rund 100 Beteiligungen, von denen wir nachfolgend zwei vorstellen:



Siehe Glossar, **SEITE 277 FF.**



Mehr Informationen zu unseren Kooperationen und Partnerschaften finden Sie im Kapitel „Wichtige Ereignisse im Geschäftsjahr 2014“, **SEITE 61 FF.**



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

- **Racemi** sorgt für höchste Effizienz bei der Migration von physischen Servern in die Cloud. Dabei verwendet Racemi Algorithmen, die die vollautomatisierte Migration von Betriebssystem, Applikations-Software und -Daten in die Cloud-Rechenzentrums Umgebung bei geringer Fehlerquote ermöglichen. Unsere Kunden können dabei von einer reibungslosen Server-Migration profitieren, die keine Server-Ausfallzeiten nach sich zieht. T-Venture hat sich neben anderen namhaften Investoren im Jahr 2014 an dem US-amerikanischen Unternehmen mit Sitz in Atlanta beteiligt.
- **ETA Devices**, ein Spin-off des Massachusetts Institute of Technology (MIT), entwickelt Referenz-Designs, produziert und lizenziert eine innovative und chip-basierte Spannungswandlerarchitektur für die Anwendung in mobilen Endgeräten und Mobilfunk-Basisstationen. Spannungswandler, die größten Energieverbraucher in diesen Anwendungen, werden durch diese Technologie bei geringerer Größe um bis zu 70 % effizienter und für zukünftige mobile Kommunikationsstandards mit entsprechend steigenden Bandbreiten überhaupt erst kommerziell realisierbar. Wir sowie unsere Kunden profitieren durch ETA Devices somit einerseits von Kosteneinsparungen im Netzaufbau und -betrieb und andererseits von leistungsfähigeren, kompakteren Endgeräten mit höherer Batterielebensdauer. Zusätzlich erbringen wir einen Beitrag zum Klimaschutz durch den erheblich geringeren Energieverbrauch in ihrem Mobilfunknetz.

Die **Telekom Innovation Pool GmbH (TIP)** dient dazu, junge Unternehmen in unseren Konzern zu integrieren. Die TIP übernimmt auch konzerninterne Spin-offs – das sind Unternehmensbereiche, die als eigenständige Unternehmen ausgegründet werden.

Außerdem unterstützen wir gezielt Start-ups bei der Unternehmensgründung: mit unserem Inkubator **hub:raum**. Damit wollen wir die Vernetzung von Menschen und Kapital mit innovativen Geschäftsideen fördern und neue Geschäfte aufbauen. Mittlerweile ist **hub:raum** eine bekannte Größe in der Start-up-Szene. Daneben etabliert sich **hub:raum** auch auf internationaler Ebene, zum einen durch den Aufbau eines Programms zur gezielten Ansprache israelischer Start-ups und zum anderen durch die Eröffnung eines eigenen **hub:raums** in Krakau. Darüber hinaus ist **hub:raum** in 2014 mittels Partnerschaften in den wichtigsten westeuropäischen Start-up-Märkten vertreten wie z. B. London, Paris und Stockholm.

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 am geistigen 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 Generierung eigener Rechte. Im Berichtsjahr konnten wir 196 Patente anmelden und verfügen damit über einen Gesamtbestand von rund 7 900 Schutzrechten (2013: rund 7 500).

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 Standardisierungs-gremien tätig. Beim Management von Schutzrechten berücksichtigen wir Kosten-Nutzen-Aspekte durch selektive Anmeldung und stringentes Terminieren.

AUFWAND UND INVESTITIONEN IN FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Zu unseren Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen 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. 2014 lag der Forschungs- und Entwicklungsaufwand für den Konzern mit 95,6 Mio. € nahezu auf Vorjahresniveau. Die Deutsche Telekom AG trägt als Konzernmutter einen Teil der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen im Konzern. Hier liegt der Aufwand mit 60 Mio. € auf Vorjahresniveau (2013: 60 Mio. €).

Diese Kennzahl darf jedoch nicht losgelöst von unserem oben genannten Innovationsdreiklang betrachtet werden. Wir setzen bei unserem Innovationsdreiklang neben eigenen Entwicklungen auch auf Innovationen von außen sowie auf Start-up-Förderungen und Beteiligungen. In 2015 werden wir mit DTCP unser Investment-Engagement in den Bereichen Venture Capital und Technologie-Innovation deutlich ausbauen.

Die Investitionen des Konzerns in zu aktivierende selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte liegen bei 93,2 Mio. € und damit ebenfalls unter Vorjahresniveau. 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 2 900 Mitarbeiter (2013: rund 2 900). Die für unsere ergebnisorientierte Forschung und Innovation zuständigen T-Labs beschäftigen überwiegend Wissenschaftler verschiedenster Fachrichtungen.

T 040

Aufwand und Investitionen in Forschung und Entwicklung

in Mio. €


	2014	2013	2012	2011	2010
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	95,6	97,0	65,9	121,4	145,6
Investitionen in zu aktivierende selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte	93,2	112,0	78,0	122,4	162,2

MITARBEITER

- Umsetzung der Personalstrategie
- Personalstrategie 2015
- Entwicklung des Personalbestands




[www.telekom.com/
medien/publikationen](http://www.telekom.com/medien/publikationen)

Für weitere Informationen verweisen wir auf unsere weiteren Publikationen. 

PERSONALSTRATEGIE

Stetiger Wandel prägt unser Geschäft. Daher stellen wir uns immer wieder die Frage, was wir heute tun müssen, um den Anforderungen von morgen gerecht zu werden. Leistungsstarke Führungskräfte, Mitarbeiter und Teams sind die Basis für unseren wirtschaftlichen Erfolg. Wir wissen, dass nur zufriedene Mitarbeiter dauerhaft gute Leistungen erbringen. Gute Personalarbeit widmet sich daher gleichermaßen dem Erfolg der Mitarbeiter und des Unternehmens.

Die Aufgabe des Personalbereichs ist es, durch geeignete Maßnahmen und Initiativen die Umsetzung der Konzernstrategie zu unterstützen, um zum führenden Telekommunikationsanbieter in Europa zu werden. Dabei ist unser Handlungsspielraum durch unser externes sowie internes Umfeld geprägt. Es gilt, im hart umkämpften und oftmals stark regulierten ICT-Markt zu bestehen. Auch hoher Preisdruck zwingt uns, immer innovativer und noch effizienter zu werden. Darüber hinaus sind globale Trends einzubeziehen, die beträchtlichen Einfluss auf unsere Personalarbeit haben werden: die Digitalisierung, die Globalisierung, veränderte Normen und Werte, die demografische Entwicklung oder der Wandel zur Wissensgesellschaft. Zusätzlich berücksichtigen wir unser internes Wertegerüst wie unsere Sozialcharta, unseren Code of Conduct und unsere Leitlinien. 

Unsere Personalstrategie greift dies alles auf und gibt die Richtung vor, sodass sich all unsere Human Resources (HR)-Bereiche auf dieselben Ziele konzentrieren können. Für das Jahr 2014 hatten wir fünf Schwerpunkte für unsere Personalarbeit erarbeitet, die unser HR-Leitbild konkretisieren: die HR Big 5.

- HR Big 1 – Total Workforce geschäftsorientiert gestalten
- HR Big 2 – Führungskompetenz und Leistungsorientierung ausbauen
- HR Big 3 – Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft fördern
- HR Big 4 – Umsetzungsfähigkeit im Unternehmen erhöhen
- HR Big 5 – HR-Produkte einfach umsetzen

Mit welchen Maßnahmen wir unsere Personalstrategie auch im Berichtsjahr erfolgreich umgesetzt haben, stellen wir Ihnen nachfolgend beispielhaft vor – gegliedert nach den HR Big 5.

UMSETZUNG DER PERSONALSTRATEGIE

HR BIG 1 – TOTAL WORKFORCE

GESCHÄFTSORIENTIERT GESTALTEN

Eines der wichtigsten Themen – auch der nächsten Jahre – wird die Transformation unseres Konzerns sein. Die verschiedenen Facetten der Transformation, wie die notwendigen Anpassungen an unsere Geschäftsmodelle, eine auf Geschäftsbedarfe fokussierte Talententwicklung und die Weiterqualifizierung unserer Mitarbeiter, steuern wir über unsere **Transformationsprogramme** – etwa bei der T-Systems: In diesem Transformationsprogramm steigern wir die Profitabilität weiter, indem wir digitale Wachstumsfelder vorantreiben, unser ICT-Geschäft transformieren und gleichzeitig effizienter machen sowie unprofitables Geschäft stoppen. Deshalb ist auch ein komplexer Personalumbau notwendig. Innerhalb des Transformationsprogramms wurde der Personalbestand im Berichtsjahr sozialverträglich angepasst: Alle Beschäftigten, deren Arbeitsplatz weggefallen ist, unterstützt unser Konzern mit einer Vielzahl von Instrumenten zum Personalumbau und einem innovativen Veränderungs-Management für eine berufliche Neuorientierung. So konnten wir auf betriebsbedingte Kündigungen verzichten und die neuen Geschäftsfelder mit qualifizierten IT-Experten aufbauen.

Insbesondere in den Wachstumsfeldern, wo neue Arbeitsplätze entstanden sind, haben wir in Deutschland unsere HR-Initiative „intern vor extern“ erfolgreich umgesetzt. Ziel dieser Initiative ist es, bei der Besetzung von Stellen sowie bei einem möglichen Einsatz von externem Personal geeigneten internen Bewerbern, insbesondere aus Einheiten mit Personalüberhängen, den Vorzug zu geben. Allein im Berichtsjahr konnten wir auf diese Weise nahezu 600 gelungene konzerninterne Vermittlungen verzeichnen. Dies koordiniert und steuert unser zentraler Dienstleister für den Personalumbau, Vivento, der seit dem 1. April 2014 konzernintern unter dem Namen „Telekom Placement Services“ agiert.

HR BIG 2 – FÜHRUNGSKOMPETENZ UND LEISTUNGSORIENTIERUNG AUSBAUEN

Die Kompetenzen unserer Führungskräfte und die Leistungsorientierung unserer Mitarbeiter sind für uns zwei wesentliche Erfolgsfaktoren im globalen Wettbewerb. Daher haben wir unser Führungsmodell neu ausgerichtet und einheitliche, konzernweit gültige Führungsgrundsätze etabliert. Diese Aktivitäten bündeln wir in unserer HR-Initiative „Lead to win“:

Auf Basis unserer neuen Führungsgrundsätze zur Zusammenarbeit („Collaborate“), Innovation („Innovate“) und Leistungsförderung („Empower to perform“) sowie unserer Leitlinien haben wir 2014 unser Führungsmodell „Lead to win“ eingeführt – zunächst für unser Top-Management. 2015 werden wir sukzessive weitere Management-Ebenen einbinden. „Lead to win“ setzt im Kern auf einen kontinuierlichen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu Leistung und Entwicklung („Performance Dialog“), eine direkte Verknüpfung zwischen Leistungsbeurteilung und Incentivierung („Rewards“) sowie auf persönliche Entwicklungspfade („New Horizon“).



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

HR BIG 3 – BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT DER BELEGSCHAFT FÖRDERN

Zur Umsetzung unseres strategischen Schwerpunkts „Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft fördern“ tragen insbesondere zwei Stoßrichtungen bei:

- Unsere HR-Initiative „Education 3.0“ ist darauf ausgerichtet, das Know-how unserer Mitarbeiter auszubauen und Qualifizierung in Richtung der zukünftig stark nachgefragten Kompetenzen voranzutreiben.
- Diversity-Maßnahmen, die die unterschiedlichen Aspekte von Vielfalt im Konzern unterstützen: Wir halten daran fest, die Frauenquote zu steigern und unsere Belegschaft internationaler zu machen. Mit Blick auf den demografischen Wandel setzen wir zudem auf ein ganzheitliches Demografie-Management – wir wollen die Beschäftigungsfähigkeit, insbesondere auch bei unseren älteren Mitarbeitern, sichern. Daneben fördern wir sie mit unterstützenden Maßnahmen im Rahmen des Work-Life-Managements für alle Lebensphasen, wie z. B. flexible Arbeitszeitmodelle, betriebliche Kinderbetreuung oder Freistellung bei familiären Notfällen. Diese Aktivitäten bündeln wir unter dem Titel „Demografie- und Work-Life-Management“.

In unserer HR-Initiative zum Thema Qualifizierung – „Education 3.0“ – geht es darum, das Bildungsangebot an den strategischen Kompetenzbedarfen des Konzerns auszurichten. Unsere Investitionen in Qualifizierung sollen sich auszahlen: Um den größtmöglichen Nutzen für unsere Mitarbeiter und unser Unternehmen sicherzustellen, verbinden wir deshalb alleinstehende Angebote von Ausbildung, Weiterbildung und Hochschule zu durchgängigen Bildungsketten. So ermöglichen wir es unseren Beschäftigten, ihre Kompetenzen ohne Reibungsverluste zu entwickeln. Im Berichtsjahr haben wir bereits Bildungsketten zu den strategischen Kompetenzbedarfen IT-Security, All IP und Big Data aufgebaut und dabei neue bedarfsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen angestoßen. Mit dem Cyber Security Professional entwickeln wir z. B. gezielt IT-Experten unter unseren Auszubildenden und dualen Studenten zu Sicherheitsfachleuten weiter und begegnen so dem Fachkräftemangel in diesem wichtigen Geschäftsfeld. Zugleich setzen wir verstärkt auf moderne, digital unterstützte Lernmethoden, um den Anforderungen einer digitalen Arbeitswelt auch in der Qualifizierung gerecht zu werden.

Demografie- und Work-Life-Management. Der Arbeitsmarkt wandelt sich. In einer Mehrgenerationen-Belegschaft werden Menschen verschiedener Altersgruppen mit unterschiedlichen Werten, Vorstellungen und Ansprüchen über einen deutlich längeren Zeitraum als bisher zusammenarbeiten. Dies bringt Herausforderungen mit sich. Um diesen zu begegnen, haben wir im Berichtsjahr weiter an unserem systematischen Demografie-Management gearbeitet und Maßnahmen für alle Alters- und Lebensphasen abgeleitet. Hierzu zählen Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge ebenso wie die Förderung von generationsübergreifenden Arbeitsteams. Außerdem wollen wir mit dem Fokus „Work-Life-Balance“ unseren Mitarbeitern ermöglichen, Beruf und Privatleben in allen Lebensphasen noch besser in Einklang zu bringen. Beispielhaft steht hierfür die Förderung von Tandem-Stellen, bei denen sich zwei Beschäftigte in gemeinsamer Verantwortung einen

Job teilen. Ferner konnten zahlreiche Führungskräfte im Rahmen eines Pilotprojekts unsere verschiedenen flexiblen Arbeitszeitmodelle und -formen selbst ausprobieren und so als Botschafter für diese Angebote agieren.

Frauenanteil. Wir engagieren uns für einen höheren Frauenanteil im Management und führten bereits 2010 eine Quote für den Frauenanteil ein – mit dem Ziel, bis Ende 2015 weltweit mindestens 30 % der oberen und mittleren Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. Ende 2013 hatten wir in Deutschland fast jede fünfte und weltweit jede vierte Funktion weiblich besetzt. Für das Jahr 2014 hat sich das Wachstum leicht abgeschwächt. Dieser Abschwung ist insbesondere auf Unternehmenszu- und -verkäufe im Berichtsjahr zurückzuführen. Diese Veränderungen kompensierten teilweise unsere Initiativen zur Förderung des Frauenanteils. Trotzdem wollen wir mittelfristig unser Ziel – 30 % Frauenanteil zu erreichen – über 2015 hinaus verstetigen. Mit einer höheren Partizipation von Frauen in Führung erreichen wir einen tiefgreifenden Kulturwandel im Unternehmen im Hinblick auf vielfältigere Teams. Von Anfang an haben wir unser Programm zur Umsetzung der Frauenquote weltweit entlang der gesamten Talent-Pipeline gesteuert, d. h. an allen Einstiegs- und Auswahlpunkten von der Einstellung über die Quotierung von Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen und Auswahl-Assessments den Frauenanteil gemessen und uns Ziele zur Erhöhung gesetzt.

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen entwickelt sich seit 2010 insgesamt positiv: Er stieg konzernweit von 19 % im Februar 2010 auf 25,6 % im Dezember 2014. Auch in unseren Aufsichtsräten haben wir den Frauenanteil seit 2010 erhöht, wobei wir insbesondere bei den Arbeitnehmervertretern einen deutlichen Anstieg zu verzeichnen haben: 2010 betrug der weibliche Anteil an Aufsichtsratsmitgliedern in Deutschland 17,7 %, im Dezember 2014 lag er bei 28,1 %. Einen ebenso positiven Effekt haben wir im selben Zeitraum bei den Arbeitgebervertretern unserer internationalen Aufsichtsräte erzielt: Der weibliche Anteil an Aufsichtsratsmitgliedern stieg von 7,4 % auf 22,6 %. Darüber hinaus zählen wir zu den wenigen DAX-Konzernen, bei denen schon seit einigen Jahren eine Frau einen Vorstandsposten innehat. Im internationalen Management-Team unterhalb des Konzernvorstands, dem Business Leader Team, steigerten wir den Frauenanteil von zwei (Februar 2010) auf acht von 55 Mitgliedern (Dezember 2014).

Zu den wichtigsten Diversity- und Frauenförderungsmaßnahmen im Berichtsjahr zählen die Verbesserung der Sichtbarkeit unserer Talente über die Grenzen der Segmente hinaus und unser Programm zur Qualifizierung von Kandidaten für Aufsichtsratsfunktionen. Mit Talents@Telekom haben wir eine eigene Plattform eingerichtet: Hier können unsere Personalmitarbeiter auf Profile aus anderen Konzernbereichen zugreifen und die Mitarbeiter im Falle von Vakanzen aktiv ansprechen. Im vierten Quartal 2014 haben wir ein Schulungsprogramm gestartet, um einen Pool von potenziellen Aufsichtsratsvertreterinnen für unsere Beteiligungsgesellschaften zu schaffen: Rund 250 Sitze sind in den internen Aufsichtsratsgremien des Konzerns regelmäßig neu zu vergeben. Aktuell liegt der Frauenanteil dabei bei fast 25 %. Grund genug für das Unternehmen, ein gezieltes Vorbereitungsprogramm unter Beteiligung aller Unternehmensbereiche ins Leben zu rufen. Noch in 2014 haben daran 29 Managerinnen aus unterschiedlichen



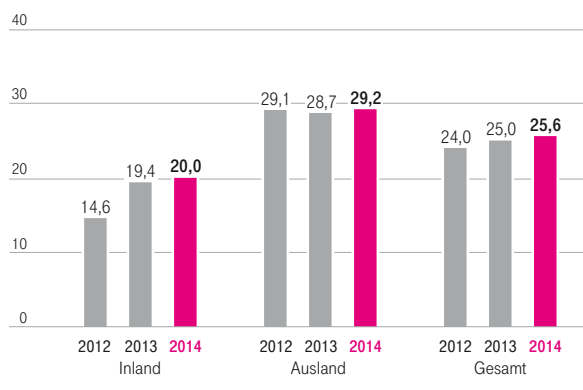
Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom

Ländern teilgenommen. Eine weitere uns wichtige Maßnahme war 2014 die gezielte Ansprache von Frauen: z. B. mit unserem „women special“ in unserem Internet-Auftritt, mit internen und externen Anzeigen sowie mit unserer Präsenz auf frauenspezifischen Messen wie z. B. der femtec. Darüber hinaus arbeiten wir verstärkt mit unseren internen Frauen-Netzwerken zusammen, die zusätzlich interessierte und ambitionierte Frauen ansprechen, u. a. mit Job-Newslettern.

G 50

Frauen im mittleren und oberen Management

in %



HR BIG 4 – UMSETZUNGSFÄHIGKEIT IM UNTERNEHMEN ERHÖHEN

Wachsende Arbeitsmengen und -inhalte lassen die Anforderungen stetig steigen. Daher ist eine hohe Flexibilität nötig – auf individueller und organisatorischer Ebene. Unsere Beschäftigten unterstützen wir mit zukunftsweisenden Methoden und Tools, sich schnell auf veränderte Anforderungen einzustellen. Moderne Arbeitsplätze, Arbeitszeitmodelle und Arbeitsformen bilden den Rahmen für unser Konzept der flexiblen Arbeitswelten, das wir 2014 ebenfalls weiter ausgebaut haben. Damit fördern wir die Zusammenarbeit und stärken die Innovationskraft in unserem Konzern. Das Thema Umsetzungsfähigkeit gehen wir mit zwei HR-Initiativen an: „Shareground“ und „Future Work“.

Mit „Shareground“ haben wir in 2013 eine Initiative für Kulturwandel gestartet, die mittlerweile eine Reihe von hochkarätigen Projekten hervorgebracht hat. Die durch Shareground vermittelten neuen Arbeitsmethoden und Formen der Zusammenarbeit sowie innovative Lernformate steigern die Transformationsfähigkeit in unserem Unternehmen und erhöhen den Erfolg von Veränderungsprojekten. Daneben fördert Shareground eine Innovationshaltung der Mitarbeiter, die sich konsequent am Kundennutzen orientiert. Zudem hilft Shareground dabei, das neue Führungsverständnis in unserem Konzern sowie Kulturinnovationen mit Schwerpunkt Transformation umzusetzen.

Ein Beispiel dafür war der **Magenta MOOC**, der erste „Massive Open Online Course“ eines deutschen DAX-Unternehmens. MOOCs sind eine durch das Internet vermittelte Fernlernetzwerk, deren Kern Videovorlesungen renommierter Wissenschaftler und herausragender Experten bilden, die durch interaktive Aufgaben und Gruppendiskussionen angereichert werden. Der Magenta MOOC war ein konzernweit zugänglicher Online-Kurs, der die virtuelle Zusammenarbeit im Konzern in den Mittelpunkt stellte. Das Thema des MOOCs lautete 2014 „Teile deinen Unternehmergeist“. Er hat zwischen April und Juli 2014 stattgefunden: Über 3 600 Mitarbeiter aus 27 Ländern haben daran teilgenommen. In interdisziplinären bereichsübergreifenden Teams wurden mithilfe agiler Methoden innovative kundenfokussierte Lösungen entwickelt, die aus Transformationstrends, Kundenbedürfnissen und Einfachheitsstrategien abgeleitet wurden. Daraus entstanden 100 Geschäfts- und Produktideen.

Die **Shareground Simplicity-Angebote** richten sich an Führungskräfte, Teams und Mitarbeiter mit dem Ziel, Einfachheit als grundlegendes Prinzip des Arbeitens zu verankern und entsprechende Techniken im eigenen Führungs- und Arbeitskontext anzuwenden. Im Ergebnis wurden z. B. Produkt-Portfolios, kundenrelevante Prozesse oder interne Abläufe vereinfacht. 2014 nutzten fast 750 Kollegen diese Angebote.

Eine in die tägliche Arbeit eingebundene Qualifizierung zu aktuellen Geschäftsherausforderungen und -schwerpunkten bieten die **Shareground Business Labs**. Sie vermitteln in ausgewählten Top-Transformationsprojekten nutzerzentrierte Arbeitsmethoden und machen sie nutzbar für den jeweiligen Arbeitskontext. Im Berichtsjahr haben wir so 55 Projekte durchgeführt.

Unter dem Namen „**Future Work**“ subsumieren wir die Gestaltung der Arbeitswelt. Dabei geht es uns um die Attraktivität als Arbeitgeber und um effektives Arbeiten unter sich ändernden Arbeitsbedingungen. Wir wollen ein optimales Zusammenspiel von Büroorganisation, IT-Infrastruktur sowie Arbeits- und Führungskultur – denn auch moderne, auf Eigeninitiative und Unternehmertum setzende Führung ist Bestandteil der Arbeitswelt. Unsere Belegschaft soll eine moderne Arbeitsatmosphäre erleben, die eine effiziente Zusammenarbeit fördert und Raum für Kreativität schafft. Wie künftig Büroarbeit in unserem Unternehmen aussehen soll, haben wir 2014 in einem Rahmenwerk zu Future Work festgelegt, das auf vier Grundsätzen basiert: „offene Bürowelten unterstützen die bereichsübergreifende Zusammenarbeit“, „ein neuer Führungsstil basiert auf dem Prinzip der Eigenverantwortung“, „das Teilen und die freie Wahl von Arbeitsplätzen fördert die Kommunikation und optimiert die Anzahl von Arbeitsplätzen“ und „mobiles Arbeiten ermöglicht eine flexible Arbeitsgestaltung“.

HR BIG 5 – HR-PRODUKTE EINFACH UMSETZEN

In unserem fünften Schwerpunkt geht es darum, die operative HR-Arbeit weiter zu verbessern und fortlaufend entlang der Geschäftsbedarfe auszurichten. Darüber hinaus wollen wir die für HR-Prozesse genutzte IT weiter harmonisieren, vereinfachen und integrieren. Im Rahmen von zwei HR-Initiativen setzen wir diese Ziele um: „**Bereinigung des HR-Produkt-Portfolios**“ und „**HR Suite/One.HR**“.



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

Bei der Initiative „Bereinigung des HR-Produkt-Portfolios“ optimieren wir unser HR-Angebot, das sich in eine Vielzahl verschiedener HR-Produkte untergliedert, laufend weiter. Dabei wollen wir auf der einen Seite eine möglichst hohe Standardisierung des Produkt-Portfolios erreichen und auf der anderen Seite den aktuellen Geschäftserfordernissen Rechnung tragen. Seit Projektbeginn im Jahr 2013 konnten wir unser Produkt-Portfolio in Summe um 5% reduzieren. Dieses Ergebnis erzielten wir, indem wir durch Standardisierung einen Abbau realisieren konnten, gleichzeitig aber Freiräume für die Einführung neuer, moderner HR-Produkte geschaffen haben.

Die Vereinheitlichung unserer HR-IT-Systeme über die Initiative „HR Suite/One.HR“ war im Berichtsjahr ebenfalls ein Schwerpunktthema. Mit dem Roll-out des IT-Systems „HR Suite“ werden konzernweite HR-Prozesse verknüpft und in einem gemeinsamen IT-System unterstützt. Im Fokus stehen dabei u. a. die Prozesse für die Rekrutierung und die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter. Die Grundlage für die erfolgreiche Verknüpfung verschiedener HR-IT-Systeme bildet ein einheitliches, standardisiertes Stammdatensystem, das unter der Bezeichnung „One.HR“ umgesetzt wird. Das Projekt besteht aus einem nationalen und einem internationalen Teil. In beiden Projekten haben wir 2014 die Standardisierung verschiedener IT-Systeme durchgeführt und werden auch 2015 weitere Standardisierungen vornehmen.

Auszeichnungen

Ob faire, soziale und nachhaltige Personalpolitik, innovative Karriere-Webseiten oder vorbildliches Gesundheits-Management: Unsere Personalarbeit ist auch 2014 vielfach ausgezeichnet worden. Insgesamt hat unser HR-Bereich im Berichtsjahr 30 Auszeichnungen und Preise erhalten, national und international. □

Nachfolgend wollen wir Ihnen einige wichtige Auszeichnungen und Preise vorstellen: ☞

- 2014 haben wir erneut den **HR Excellence Award** gewonnen. In der Kategorie „Personaldiagnostik“ überzeugte unser Projekt „AppSelect – Personaldiagnostik in der digitalen Welt“. AppSelect ist die erste professionelle, in die HR-IT-Systemlandschaft integrierte iPad App für Assessment Center nach DIN-Standard.
- Dass wir mit unserem „Tandem-Modell“ innovative Wege gehen, wenn es darum geht, den Übergang in den Ruhestand zu flexibilisieren, honorierte die gemeinnützige GmbH Beruf und Familie mit einer Auszeichnung im Ideenwettbewerb „Arbeit und Alter“.
- Weil wir vorbildlich gesundheitsorientiert agieren und zu den gesündesten Unternehmen Deutschlands zählen, zeichneten uns Handelsblatt, TÜV Süd und das Forschungsunternehmen EuPF Research Sustainable Management mit dem „Corporate Health Award“ aus.

- Das Arbeitgeber-Institut in Polen prämierte unsere Mobilfunk-Tochter T-Mobile Polska zum fünften Mal in Folge für die beste Arbeitspolitik im Land mit der „Top Employers Institute's Certification“.
- Die ungarische Akademie der Wissenschaften verlieh unserer Magyar Telekom Gruppe den Sonderpreis „Familienfreundlichster Betrieb“.
- Weitere Auszeichnungen erhielten wir für unseren „Blind Applying“-Ansatz (**Trendence Innovation Award**) und die „Equal Pay Day“-Kampagne, bei der wir zur Prüfung unserer Entgeltstrukturen erfolgreich an der Logib-D-Beratung und dem Entgelt-Check teilnahmen. Unsere innovative Karriere-Webseite und mobilen Recruiting-Kanäle errangen in der **APRIORI**-Studie den zweiten Platz; erneut Zweiter wurden wir auch mit unseren Online-Karriereauftritten in der Online Talent Communication-Studie 2014.

Mitarbeiterzufriedenheit. ☞ Unser Ansehen als attraktiver Arbeitgeber wächst weiter. Auch intern stellen uns unsere Mitarbeiter gute Zeugnisse aus. Die jüngste – und seit 2005 fünfte – Mitarbeiterbefragung für den Gesamtkonzern wurde 2012 durchgeführt: In 27 Ländern und 18 Sprachen haben wir rund 195 000 Mitarbeiter dazu eingeladen, uns Rückmeldungen zu geben. Weltweit beteiligten sich fast 150 000 Beschäftigte, eine Quote von 76%. Zusätzlich wird regelmäßig mit Pulsbefragungen das Mitarbeiter-Feedback eingeholt. Durchgängig hohe Beteiligungsquoten belegen das große Interesse und das wachsende Engagement der Mitarbeiter, unseren Konzern aktiv mitzugestalten. Die Ergebnisse solcher Befragungen – zuletzt in 2014 anhand der Pulsbefragung gemessen – liegen weiterhin auf einem hohen Niveau. Die nächste Mitarbeiterbefragung werden wir im April/Mai 2015 konzernweit durchführen.

PERSONALSTRATEGIE 2015

Wenn es darum geht, die strategischen Schwerpunkte unserer Personalarbeit zu setzen und sie im Detail auszugestalten, ist unsere Konzernstrategie „Leading European Telco“ auch weiterhin maßgebend. Als Richtschnur definiert sie anspruchsvolle Unternehmensziele, die wir darüber erreichen, dass alle Mitarbeiter heute und in Zukunft exzellente Leistungen und Ergebnisse erbringen. Was unsere Personalstrategie daher trägt und prägt, ist unser Leitbild „Leading People For Leading Telco“: Mit herausragenden Leistungen unserer Mitarbeiter wollen wir das Fundament dafür legen, dass die Produktivität und Innovationsstärke unseres Konzerns weiter steigt und wir zum führenden Telekommunikationsanbieter in Europa werden. Diesen Anspruch untermauern wir mit unseren **strategischen Schwerpunkten – den HR Big 1 bis 4 – für 2015.**



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom



Die komplette Übersicht dazu finden Sie hier: www.telekom.com/arbeitgeber-auszeichnungen



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom

HR Big 1 – Transformation der Belegschaft gestalten. Wir wollen unsere Geschäftsmodelle schneller weiterentwickeln, als es der Wettbewerb tut. Daher investieren wir kontinuierlich in den Ausbau der Fähigkeiten und Kenntnisse unserer Belegschaft, z. B. im Rahmen der Qualifizierung auf offene Stellen, der strategischen Weiterbildung oder der Qualifizierung zur Substitution von Leih- und Zeitarbeitskräften. Denn die Qualifizierung von Mitarbeitern in marktfähige, zukunftsorientierte Skills ist ein wesentliches Element beim Personalumbau. Bei dieser Aufgabe unterstützt uns in Deutschland unser zentraler Dienstleister für den Personalumbau, Vivento, der konzernintern unter dem Namen „Telekom Placement Services“ agiert. Das Ziel des internen Personaldienstleisters ist klar beschrieben: Mitarbeitern dauerhafte Beschäftigungsperspektiven genau dort im Konzern zu erschließen, wo ihr Know-how benötigt wird.

HR Big 2 – Talente und strategische Kompetenzen entwickeln. Innovation ist wesentlicher Teil unserer Marke: Hier heben wir uns vom Wettbewerb ab. Wir arbeiten im Konzern ständig an Neuem – an unseren Prozessen und Produkten und daran, wie unsere Kunden uns erleben. Grundlegende Voraussetzung dafür, dass wir im internationalen Wettbewerb erfolgreich bleiben, ist die entschlossene Förderung unserer Talente sowie die gezielte Identifikation und Entwicklung von strategisch relevanten Fertigkeiten und Kompetenzen – etwa zur Erschließung von Wachstumsfeldern wie Cloud, Big Data, Cyber Security, Intelligent Networks oder neuer Märkte in den Bereichen Gesundheit, Energie und Automobil.

HR Big 3 – Führungskompetenz & Leistungsorientierung ausbauen. Gemeinsam wollen wir Ergebnisse erzielen, die uns stolz machen. Darum gilt es auch in 2015, Führungskräften wie Mitarbeitern Leistungsentfaltung zu ermöglichen und Führungskompetenzen gezielt weiterzuentwickeln. In das im Jahr 2014 gestartete Programm „Lead to win“, das konzernweit verbindliche Führungsgrundsätze – unsere „Leadership Principles“ – umfasst, werden wir weitere Führungskräfteebenen einbinden. Die Führungsgrundsätze adressieren die Kompetenzfelder Zusammenarbeit, Innovation und Leistungsförderung. Unsere Führungskräfte sind hier u. a. gefordert, die Innovationspotenziale innerhalb der Mitarbeiterschaft zu identifizieren und zu heben und eine Arbeitskultur zu schaffen, in der der Status quo und das eigene Verhalten immer wieder infrage gestellt werden, in der es keine Angst vor Fehlern gibt und in der mutig für Ideen eingetreten und für sie mit Leidenschaft gekämpft wird.

HR Big 4 – gemeinsame Kultur und Zusammenarbeit fördern. Unser Anspruch ist es, eine effektive, übergreifende Zusammenarbeit in unserem Unternehmen zu unterstützen. Deshalb fördern wir den konzernweiten Austausch von Wissen und Erfahrung. Das machen wir z. B. über internationale Jobrotation von Experten und temporäre Austauschprogramme. Unsere Mitarbeiter lernen so bereichsübergreifende Zusammenhänge kennen und fördern ihre sozialen Kompetenzen durch den Umgang mit neuen Kollegen und fremden Kulturen. Sie tragen wertvolle Informationen und Ideen in ihre Bereiche zurück. Im Ergebnis wird die gegenseitige Unterstützung noch einfacher und effektiver. Damit mobilisieren wir unsere Vielfältigkeit und setzen unsere volle Innovationskraft frei.

ENTWICKLUNG DES PERSONALBESTANDS

Der Mitarbeiterbestand des Konzerns lag leicht unter dem Niveau des Jahresendes 2013. Innerhalb unserer Segmente zeichneten sich zum Teil gegenläufige Effekte ab: Im operativen Segment Deutschland erhöhten wir 2014 gegenüber dem Vorjahr den Personalbestand durch den Aufbau von Personal im Wesentlichen für den Aus- und Umbau unserer „Netze der Zukunft“ um 3,0 %. Der Anstieg der Gesamtzahl der Mitarbeiter in unserem operativen Segment USA um 7,0 % im Berichtsjahr ist auf die Gewinnung zusätzlicher Kräfte im Einzelhandel und Kunden-Service zur Betreuung der vergrößerten Kundenbasis zurückzuführen. In unserem operativen Segment Europa reduzierte sich der Mitarbeiterbestand gegenüber dem 31. Dezember 2013 um 2,4 %. Die Entwicklung ist durch gegenläufige Effekte geprägt: Zum einen reduzierte sich der Bestand an Mitarbeitern durch die Veräußerung der Anteile an der Euronet Communications in den Niederlanden. Ferner trugen Effizienzsteigerungsmaßnahmen in einigen Ländern unseres operativen Segments, u. a. in Rumänien, in Kroatien und in Ungarn, zu einem Rückgang bei. Zum anderen stieg die Mitarbeiterzahl infolge der Einbeziehung der GTS Central Europe Gruppe seit dem 30. Mai 2014 sowie durch Zuwächse infolge des Personalumbaus in Griechenland. In unserem operativen Segment Systemgeschäft sank die Mitarbeiteranzahl um 3,6 %, v. a. aufgrund von Personalumbaumaßnahmen im Inland. In unserem Segment Group Headquarters & Group Services sank die Mitarbeiteranzahl im Vergleich zum Jahresende 2013 um 10,7 %. Grund für den Rückgang waren v. a. die Entkonsolidierung der Scout24 Gruppe sowie der Personalumbau.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

MITARBEITERSTATISTIK

T 041

Entwicklung des Personalbestands

Mitarbeiter im Konzern	31.12.2014	31.12.2013 ^b	31.12.2012 ^b	31.12.2011	31.12.2010
GESAMT	227 811	228 596	229 686	235 132	246 777
davon: Deutsche Telekom AG	28 569	29 577	30 637	33 335	35 855
davon: Beamte (Inland, aktives Dienstverhältnis)	19 881	20 523	21 958	23 516	25 570
Operatives Segment Deutschland	68 754	66 725	67 497	69 574	70 902
Operatives Segment USA	39 683	37 071	30 288	32 868	37 760
Operatives Segment Europa	51 982	53 265	57 937	58 794	63 338
Operatives Segment Systemgeschäft	47 762	49 540	52 106	52 170	51 742
Group Headquarters & Group Services	19 631	21 995	21 858	21 726	23 035
GEOGRAFISCHE VERTEILUNG					
Deutschland	114 749	116 643	118 840	121 564	123 174
International	113 061	111 953	110 846	113 568	123 603
davon: Übrige EU	63 032	63 939	63 244	64 257	68 941
davon: Europa außerhalb EU	3 127	3 238	9 422	9 736	9 991
davon: Nordamerika	40 346	37 856	31 037	33 511	38 467
davon: Übrige Welt	6 556	6 920	7 143	6 064	6 204
PRODUKTIVITÄTSENTWICKLUNG^a					
Konzernumsatz je Mitarbeiter	Tsd. € 275	262	250	244	247

^a Berechnung auf Basis der Mitarbeiter im Durchschnitt.^b Werte der Vorjahresperioden des operativen Segments Europa sowie des operativen Segments Systemgeschäft wurden angepasst.

T 042

Personalaufwand

in Mrd. €

	2014	2013	2012	2011	2010
Personalaufwand im Konzern	14,7	15,1	14,7	14,8	15,1
Sondereinflüsse ^a	0,9	1,4	1,2	1,2	1,0
Personalaufwand im Konzern (bereinigt um Sondereinflüsse)	13,8	13,7	13,5	13,6	14,1
Konzernumsatz	62,7	60,1	58,2	58,7	62,4
BEREINIGTE PERSONALAUFWANDSQUOTE	% 22,0	22,7	23,2	23,1	22,5
PERSONALAUFWAND DER DEUTSCHEN TELEKOM AG NACH HGB	2,8	3,1	3,3	3,4	3,4

^a Aufwendungen für Personalmaßnahmen. 

Für Details hierzu verweisen wir auf das Kapitel „Geschäftsentwicklung des Konzerns“, SEITE 82 FF.

BESONDERE EREIGNISSE NACH SCHLUSS DES GESCHÄFTSJAHRES



Siehe SEITE 76 FF.

Erwerb von Spektrumlizenzen. Informationen zu der am 29. Januar 2015 abgeschlossenen Auktion zur Frequenzvergabe in den USA finden Sie im Kapitel „Wirtschaftliches Umfeld“.

Vereinbarung über den Verkauf unseres 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. Nach Vollzug der Transaktion zu einem vereinbarten Kaufpreis von 12,5 MRD. GBP wird die Deutsche Telekom mit einem Anteil von rund 12 % größter Aktionär von BT werden. Abhängig vom Aktienkurs von BT sowie weiteren Faktoren beim Vollzug der Transaktion können wir neben dem 12 %-Anteil an BT auch eine Barkomponente erhalten. Die Transaktion steht noch unter dem Vorbehalt der Zustimmung der BT-Aktionäre sowie der zuständigen Behörden. Mit dem Abschluss der Transaktion wird vor Ende März 2016 gerechnet. Das zum Segment Group Headquarters & Group Services gehörende Joint Venture EE wurde zum 31. Dezember 2014 innerhalb der zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen ausgewiesen.

PROGNOSE¹

KONJUNKTURERWARTUNGEN

Sollte es nicht zu einer deutlichen Verschärfung der geopolitischen Krisenherde oder zu einer erneuten europaweiten Staatsschulden- und Bankenkrise kommen, gehen wir davon aus, dass sich die Expansion der Weltwirtschaft im Laufe der Jahre 2015 und 2016 wieder beschleunigt. Für unsere Kernmärkte fällt der konjunkturelle Ausblick wie folgt aus:

- Für Deutschland wird mit einem moderaten Wachstum in den kommenden Jahren gerechnet. Die Lage am Arbeitsmarkt dürfte angesichts der positiven Rahmenbedingungen stabil bleiben.
- Für die US-Volkswirtschaft werden Wachstumsraten von über 3 % pro Jahr erwartet. Die Situation am Arbeitsmarkt wird sich – gestützt durch die volkswirtschaftliche Expansion – weiter verbessern.
- Für die Kernländer in unserem operativen Segment Europa erwartet man mehrheitlich positive Wachstumsraten der Volkswirtschaften für die Jahre 2015 und 2016. Trotz der wirtschaftlichen Dynamik werden wir auf den jeweiligen Arbeitsmärkten jedoch erst mittelfristig positive Effekte sehen. Ein Grund dafür ist der nachlaufende Charakter der Erholung des Arbeitsmarkts. Ein anderer Grund ist die hohe strukturelle Arbeitslosigkeit. Die wirtschaftliche Erholung in Griechenland kann durch ein deutliches Abweichen von der mit der Troika vereinbarten Staatshaushaltspolitik belastet werden.

T 043

Prognose für die Entwicklung des BIP und der Arbeitslosenquote in unseren Kernmärkten für 2015 und 2016

in %	BIP 2015 gegenüber 2014	BIP 2016 gegenüber 2015	Arbeitslosenquote 2015 gegenüber 2014	Arbeitslosenquote 2016 gegenüber 2015
Deutschland	1,5	1,5	6,8	6,8
USA	3,6	3,3	5,5	5,3
Griechenland	2,6	2,4	24,6	22,9
Rumänien	3,2	3,4	4,5	4,3
Ungarn	2,5	2,6	6,9	6,9
Polen	3,6	3,8	11,5	11,0
Tschechische Republik	2,8	2,9	7,2	6,9
Kroatien	0,8	1,8	19,6	19,3
Niederlande	1,4	1,4	8,0	7,9
Slowakei	3,2	3,6	12,9	12,0
Österreich	1,3	2,1	4,9	4,8
Großbritannien	2,7	2,4	2,5	2,2

Quelle: Oxford Economics, Stand Januar 2015.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
67	Konzernstruktur
69	Konzernstrategie
72	Konzernsteuerung
76	Wirtschaftliches Umfeld
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

116	Corporate Responsibility
123	Innovation und Produktentwicklung
128	Mitarbeiter
134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
134	Prognose
146	Risiko- und Chancen-Management
164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
165	Sonstige Angaben

MARKTERWARTUNGEN

DEUTSCHLAND

Für 2015 und 2016 gehen wir in Deutschland von einem weiterhin rückläufigen Telekommunikationsmarkt aus. Grund dafür ist neben dem intensiven Wettbewerb das geänderte Nutzungsverhalten der Kunden: Sie verlagern ihre Kommunikation in soziale Netzwerke wie Facebook oder Google+ oder in IP-Messaging-Angebote wie WhatsApp. Nach Einschätzung des Branchenverbands BITKOM werden die Umsätze im deutschen Markt für Informations- und Telekommunikationstechnologie nur leicht um 0,6 % auf 154,3 MRD. € wachsen. Die Geschäfte mit Datentechnik, Software und Dienstleistungen sollen anziehen und die Einnahmen mit Telekommunikation und Unterhaltungselektronik zurückgehen.

Nach wie vor sinken die klassischen Sprachumsätze in Festnetz- und Mobilfunk-Markt, v. a. weil die Sprachtelefonie mit anderen Telekommunikationsprodukten in Form von Flatrates gebündelt wird. Der Kampf um den Kunden mit innovativen, attraktiven integrierten Produkten aus Festnetz und Mobilfunk sowie partnerschaftlich organisierten Angeboten wird für die Wettbewerbsposition immer wichtiger.

Auch bei den Serviceumsätzen im Mobilfunk-Markt gehen wir von einem weiteren preisbedingten Rückgang in den nächsten zwei Jahren aus. Hinzu kommt, dass überwiegend kostenfreie IP-Messaging-Angebote SMS-Textnachrichten weiter ersetzen. Zu erwartende regulatorisch bedingte Preissenkungen verstärken den rückläufigen Umsatztrend, wie z. B. Preisabsenkungen im Rahmen der nationalen Terminierung im Dezember 2014 und die mögliche Abschaffung des EU-Roamings Ende 2015. Verstärkt machen bei der Gestaltung von Tarif-Portfolios das integrierte Datenvolumen und die Geschwindigkeit den Unterschied zu Wettbewerbern aus; zudem werden Sprach- und Messaging-Dienste zunehmend in Form von Flatrates angeboten.

Im Festnetz-Breitband-Markt gehen wir davon aus, dass das Wachstum der Kabelnetz-Betreiber anhalten wird. Ein Wachstum erwarten wir v. a. in Marktsegmenten wie TV, IT durch Cloud Services, M2M, mobiles Bezahlen und Cyber Security. Bei kleineren und mittelgroßen Unternehmen steigt die Nachfrage nach integrierten Telekommunikationsprodukten weiter, insbesondere im Bereich der sicheren Datenübertragung u. a. durch Cloud-Anwendungen. Um diese Wachstumschancen nutzen zu können, investieren die Telekommunikationsunternehmen in moderne breitbandige integrierte Netze, Netzkonzepte und -kapazitäten, IT sowie in Innovationen und Partnerschaften.

USA

Der us-amerikanische Mobilfunk-Markt ist weiterhin von intensivem Wettbewerb zwischen den bedeutendsten 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 Ratenzahlung für Endgeräte sowie die Möglichkeit für Kunden, sich nur für einen Mobilfunk-Dienst zu entscheiden, ohne gleichzeitig ein Endgerät erwerben zu müssen. Durch diese Tarife können die Anbieter den Endgeräteumsatz sofort erfassen und so den überwiegenden Teil der Endgerätekosten abdecken. Darüber hinaus sind die Datendienste nach wie vor ein Wachstumstreiber, und für die Jahre 2015 und 2016 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 großen Mobilfunk-Anbieter weiter in die Netze investieren können.

EUROPA

Unsere europäischen Märkte – ohne Deutschland – sind geprägt von hartem 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. Watchever). Auch für die nächsten zwei Jahre sehen wir eine Ausweitung des Wettbewerbs und weitere Konsolidierungen im Telekommunikationsmarkt. Trotz erster Anzeichen einer Preiserholung in einzelnen Märkten hat dies eine aggressive Preisgestaltung zur Folge mit Flatrate- und/oder reinen SIM-only-Angeboten.

In den meisten unserer europäischen Märkte gehen wir davon aus, dass sich die makroökonomischen Rahmenbedingungen verbessern werden. Ein Anstieg des BIP wird sich erfahrungsgemäß jedoch erst mittelfristig im Umsatzwachstum niederschlagen. Wir befürchten, dass Regierungen einiger europäischer Länder ihre Finanzsituation weiter verbessern wollen und daher fiskalpolitisch in den Telekommunikationsmarkt eingreifen: Zum Beispiel hat die Kroatische Regierung im Geschäftsjahr 2014 eine Verdreifachung der Frequenzgebühren beschlossen. Darüber hinaus erwarten wir, dass Entscheidungen nationaler Regulierungsbehörden und der Europäischen Union die Märkte auch zukünftig unter Druck setzen und den Umsatz im Mobilfunk negativ beeinflussen werden.

Insgesamt gehen wir in den einzelnen Ländern unseres operativen Segments Europa für die nächsten beiden Jahre davon aus, dass die Umsätze im Telekommunikationsmarkt weniger stark zurückgehen. Dieses resultiert zum einen aus dem im Vergleich zu den Vorjahren geringeren Rückgang der Terminierungsentgelte und zum anderen aus der, insbesondere in Osteuropa, stark zunehmenden Smartphone-Penetration mit mobilem Breitband sowie im Festnetz-Markt aus einer wachsenden Anzahl an Breitband- und Pay-TV-Anschlüssen. Ab 2017 erwarten wir eine Stabilisierung der Umsätze im Telekommunikationsmarkt in unseren Ländern.

SYSTEMGESCHÄFT

Auch wenn die erwartete Erholung der Weltwirtschaft ausbleiben sollte, gehen wir davon aus, dass sich der Wachstumstrend im ICT-Markt in den kommenden beiden Jahren wieder verstärken wird. Der ICT-Markt wird unseres Erachtens geprägt sein durch die Digitalisierung, den anhaltenden Kostendruck und den starken Wettbewerb. 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 der 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 nur leichten Wachstum des Markts für IT-Dienstleistungen im Berichtsjahr rechnen wir für die Folgejahre wieder mit einer deutlichen Erholung. 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.

GESAMTAUSSAGE DER UNTERNEHMENSLEITUNG ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG DES KONZERNS

Deutsche Telekom auf Wachstumskurs. Auf unserem Kapitalmarkttag in Bonn Ende 2012 hatten wir als Ziel ausgegeben, ab 2014 auf den Wachstumspfad zurückzukehren. Auf vergleichbarer Basis erreichten wir dieses Ziel bereits 2013 – ein Jahr früher als geplant. Und wir bleiben auf Erfolgskurs: Im Geschäftsjahr 2014 erzielten wir – auf vergleichbarer Basis – erneut ein Wachstum von 2,9%. In erster Linie ist dies auf das Umsatzwachstum in unserem operativen Segment USA zurückzuführen. Das neue Geschäftsmodell sowie der Zusammenschluss von T-Mobile USA und MetroPCS wurden positiv angenommen; das zeigt sich auch an der spürbar höheren Zahl an eigenen Postpaid-Kunden. Diese verbesserte Kundenbasis soll sich in den Folgejahren auch weiterhin auf den Umsatz als dann auch auf unser Ergebnis deutlich niederschlagen. Auch außerhalb der USA sehen wir uns in den nächsten Jahren wieder auf Wachstumskurs.

Im Einzelnen erwarten wir in unseren operativen Segmenten bis 2016 folgende Entwicklungen:

- In unserem Heimatmarkt Deutschland werden wir unsere führende Marktposition im Mobilfunk- und Breitband-Geschäft halten und unsere Umsätze bis 2016 stabilisieren. Basis dafür sind unsere hervorragende Netzqualität, unsere innovativen und einfach zu nutzenden Produkte sowie unser herausragender Kunden-Service.
- In unserem operativen Segment Europa wollen wir unsere starken Marktpositionen in den jeweiligen Ländern verteidigen bzw. ausbauen und unseren Umsatz stabilisieren – trotz schwieriger Wettbewerbsbedingungen, regulatorischer Rahmenbedingungen sowie staatlicher Eingriffe.
- Getragen von der sehr positiven Kundenwahrnehmung und der daraus resultierenden Kundenentwicklung wollen wir in unserem operativen Segment USA den Umsatz und das bereinigte EBITDA in 2015 deutlich steigern.
- Unser operatives Segment Systemgeschäft arbeitet weiter an seinem Geschäftsmodell und wird dabei in digitale Zukunftsfelder investieren, aber auch Partnerschaften weiter ausbauen. So erwarten wir für 2015 leicht steigende Umsätze und ein leicht steigendes bereinigtes EBITDA.

Diese insgesamt positiven Erwartungen sind das Resultat unserer konsequenten strategischen Ausrichtung: Wir treiben die Entwicklung unseres Konzerns voran – hin zum führenden Telekommunikationsanbieter für Privat- und Geschäftskunden in Europa. Wir wollen unsere Kunden mit intelligenten Lösungen für zu Hause und unterwegs begeistern. Dazu kombinieren wir unsere mehrfach ausgezeichnete Netzqualität mit innovativen eigenen Anwendungen und Tarifen wie z. B. Hybrid-Technologie und MagentaEINS. Wir integrieren aber auch Produkte von Partnern. In Zukunft werden wir weiter massiv in unsere Netze investieren und unsere Breitband-Infrastruktur ausbauen. In

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

Deutschland und Europa sind dies v. a. beträchtliche Investitionen in die Glasfaser- und Vectoring-Technologie sowie in den schnellen Mobilfunk-Standard LTE. So sichern wir unsere Technologie- und Qualitätsführerschaft im Festnetz und Mobilfunk und stärken unsere Wettbewerbsposition. In den USA werden wir weiter erheblich in die Qualität und Abdeckung unseres Mobilfunknetzes investieren. Insgesamt streben wir im Konzern 2015 ein **Investitionsvolumen** (ohne Spektruminvestitionen) von rund 9,8 MRD. € und 2016 einen leichten Anstieg an. Voraussetzung für unsere Investitionen ist und bleibt ein verlässliches und innovationsfreundliches regulatorisches Umfeld in Europa.

Um die Transformation hin zum führenden Telekommunikationsanbieter in Europa profitabel zu gestalten, werden wir weitere Maßnahmen und Initiativen einleiten, um Kosten zu sparen, insbesondere indirekte Kosten. Im Fokus stehen dabei v. a. Personaleffizienz, die Hebung von Synergien, Prozessoptimierung und Target Costing.

Insgesamt erwarten wir für unsere finanziellen Leistungsindikatoren folgende Entwicklungen:

- Beim Umsatz erwarten wir für das Jahr 2015 gegenüber dem Vorjahr einen Anstieg, der hauptsächlich auf die positive Umsatzentwicklung in den USA zurückzuführen ist. 2016 erwarten wir einen steigenden Umsatz gegenüber 2015.
- Wir rechnen für 2015 mit einem bereinigten EBITDA von rund 18,3 MRD. € sowie für 2016 mit einem steigenden bereinigten EBITDA gegenüber dem Vorjahr.
- Für das EBITDA und das EBIT erwarten wir 2015 einen starken Rückgang gegenüber 2014. Ursache dafür sind zum einen Sondereinflüsse, die das Geschäftsjahr 2014 und somit die Vergleichsbasis positiv beeinflussten. Dabei handelte es sich um Erträge aus der Entkonsolidierung der Scout24 Gruppe sowie aus der vollzogenen Transaktion über den Erwerb und Tausch von Spektrum zwischen T-Mobile US und Verizon Communications. Zum anderen planen wir insbesondere in 2015 mit höheren Sondereinflüssen zur mittelfristigen Realisierung von Einsparungen in den indirekten Kosten, die das EBITDA und das EBIT in 2015 entsprechend belasten. 2016 rechnen wir aufgrund der positiven operativen Entwicklung mit einem gegenüber 2015 stark steigenden EBITDA und EBIT.
- Der Free Cashflow unseres Konzerns wird 2015 bei rund 4,3 MRD. € erwartet und soll 2016 weiter stark ansteigen.
- Aufgrund der beschriebenen positiven Sondereinflüsse in 2014 und höherer Sondereinflüsse in 2015 gehen wir davon aus, dass die Kapitalrendite (ROCE) in 2015 stark sinkt. Für 2016 erwarten wir einen starken Anstieg.

Alle Einschätzungen gegenüber dem jeweiligen Vorjahr basieren auf der Annahme einer vergleichbaren Konsolidierungsstruktur sowie vergleichbaren Wechselkursen.

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.

Trotz unserer erheblichen Investitionen wollen wir unsere Aktionäre auch weiterhin angemessen vergüten. Vorbehaltlich der notwendigen Gremienbeschlüsse und weiterer gesetzlicher Voraussetzungen soll für die Geschäftsjahre 2015 bis 2018 eine Dividende von mindestens 0,50 € je dividendenberechtigter Aktie gezahlt werden. Bei der Bemessung der Dividendenhöhe für die genannten Geschäftsjahre soll auch das relative Wachstum des Free Cashflows berücksichtigt werden.

In Bezug auf die Dividende für das Geschäftsjahr 2014 erwägen wir, unseren Aktionären wieder die Möglichkeit anzubieten, die Umwandlung der Dividende in Aktien der Deutschen Telekom AG anstelle der Auszahlung der Dividende in bar zu wählen.

Die Entwicklung an den internationalen Finanzmärkten kann im Jahr 2014 insgesamt als stabil bezeichnet werden. Das Umfeld war v. a. geprägt durch die expansive Geldpolitik der Notenbanken und damit verbunden eine andauernde Niedrigzinsphase. Die Rendite 10-jähriger deutscher Staatsanleihen ist im Jahresverlauf um mehr als 70 % gesunken. Für 2015 wird im Euroraum ein schwacher und fragiler Aufschwung bei anhaltend niedrigem Zinsniveau erwartet. Wir haben nach wie vor einen ausgezeichneten Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten und sind mittels unseres Daueremissionsprogramms jederzeit in der Lage, Emissionen kurzfristig an den internationalen Kapitalmärkten durchzuführen. Die Einhaltung der folgenden, im Rahmen unserer Finanzstrategie definierten Leitplanken wird uns auch zukünftig einen flexiblen Zugang zu den internationalen Fremdkapitalmärkten ermöglichen:

- Rating: A- bis BBB
- Verhältnis der Netto-Finanzverbindlichkeiten zum EBITDA: 2 bis 2,5 x
- Eigenkapitalquote: 25 bis 35 %

Die Deutsche Telekom führte in 2014 keine Fremdkapitalemissionen durch. 2014 hatten wir einen durchgehend hohen Liquiditätsbestand, insbesondere aufgrund des Verkaufs von im Zuge des Zusammenschlusses von T-Mobile USA mit MetroPCS erworbenen Anleihen der T-Mobile US im Gegenwert von 5,6 MRD. US-\$ im November 2013, des Verkaufs von 70 % der Anteile an der Scout24 Gruppe sowie der teilweisen Nicht-Ausschüttung der Dividende in bar wegen einer entsprechenden Wahl des Umtauschs der Dividendenansprüche in Aktien durch eine Vielzahl von Aktionären. T-Mobile US emittierte 2014 neue Unternehmensanleihen über insgesamt 3,0 MRD. US-\$, um Investitionen und Ausgaben für Lizenzen zu finanzieren; davon wurden jedoch 1,0 MRD. US-\$ zum Rückkauf kündbarer ausstehender Anleihen verwendet. Zudem emittierte T-Mobile US im Dezember 2014 Mandatory Convertible Preferred Stock im Volumen von 1,0 MRD. US-\$.

2015 werden Rückzahlungen von insgesamt 4,0 MRD. € in Anleihen, Medium Term Notes und Schuldscheindarlehen fällig.

Ende 2014 stufen 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 sicheren Zugang zu den internationalen Finanzmärkten zu haben, ist der Erhalt eines soliden Investment Grade Ratings von A- bis BBB Kernbestandteil unserer Finanzstrategie. Ein solides Rating hilft uns zudem, unsere geplanten Investitionen in den nächsten Jahren flexibel zu steuern und damit einen Beitrag für zukünftiges Wachstum zu leisten.

Zum Jahresende 2014 hatten wir eine komfortable Liquiditätsreserve von rund 20,4 MRD. €. Auch für 2015 planen wir eine Liquiditätsreserve, welche die Fälligkeiten der nächsten 24 Monate abdeckt. Im Rahmen der Liquiditätsvorsorge werden wir im Verlauf des Jahres 2015 Fremdfinanzierungen am Kapitalmarkt durchführen. Die Finanzierungsmaßnahmen richten sich zeitlich insbesondere nach dem jeweiligen Umfeld an internationalen Kapitalmärkten.

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 ist die zukünftige Entwicklung der Ergebnisse der Deutschen Telekom AG im Wesentlichen durch die Chancen und Herausforderungen unserer Töchter und deren operative Ergebnisse geprägt. Entsprechend beeinflussen die auf den folgenden Seiten beschriebenen Erwartungen der operativen Segmente zur Umsatz- und Ergebnisentwicklung wie z. B. starker Wettbewerbsdruck, regulatorische Entscheidungen, Markt- und Konjunkturerwartungen etc., neben den Konzernwartungen 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 2015 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.

In Bezug auf die Dividende für das Geschäftsjahr 2014 erwägen wir, unseren Aktionären wieder die Möglichkeit anzubieten, die Umwandlung der Dividende in Aktien der Deutschen Telekom AG anstelle der Auszahlung der Dividende in bar zu wählen.

Erwartungen bis 2016 und Ambition bis 2018. Die Erwartungen des Konzerns und der operativen Segmente im Einzelnen sind in den nachfolgend aufgeführten TABELLEN 044 und 045 bis 2016 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.

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

58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
 67 Konzernstruktur
 69 Konzernstrategie
 72 Konzernsteuerung
 76 Wirtschaftliches Umfeld
 82 Geschäftsentwicklung des Konzerns
 96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
 113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

116 Corporate Responsibility
 123 Innovation und Produktentwicklung
 128 Mitarbeiter
 134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
 134 Prognose
 146 Risiko- und Chancen-Management
 164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
 165 Sonstige Angaben

T 044

Finanzielle Leistungsindikatoren

		Ergebnisse 2014	Pro-forma 2014 ^a	Erwartungen 2015 ^b	Erwartungen 2016 ^b	Ambition bis 2018 ^b
UMSATZ						
Konzern	Mrd. €	62,7	62,8	Anstieg	Anstieg	CAGR 1–2% ^f
Deutschland	Mrd. €	22,3	22,3	leichter Rückgang	stabiler Verlauf	
USA (in lokaler Währung)	Mrd. US-\$	29,7	29,7	starker Anstieg	Anstieg	
Europa	Mrd. €	13,0	13,1	Rückgang	stabiler Verlauf	
Systemgeschäft	Mrd. €	8,6	8,6	leichter Anstieg	stabiler Verlauf	
davon: „Market Unit“	Mrd. €	6,9	6,9	Anstieg	leichter Anstieg	
BETRIEBSERGEBNIS (EBIT)	Mrd. €	7,2	7,2	starker Rückgang	starker Anstieg	
EBITDA	Mrd. €	17,8	17,8	starker Rückgang	starker Anstieg	
EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)						
Konzern	Mrd. €	17,6	17,6	rund 18,3	Anstieg	CAGR 2–4% ^f
Deutschland	Mrd. €	8,8	8,8	rund 8,8	stabiler Verlauf	
USA (in lokaler Währung)	Mrd. US-\$	5,7	5,7	rund 7,0	starker Anstieg	
Europa	Mrd. €	4,4	4,5	rund 4,3	leichter Anstieg	
Systemgeschäft	Mrd. €	0,8	0,8	rund 0,9	Anstieg	
ROCE	%	5,5		starker Rückgang	starker Anstieg	ROCE > WACC ^g
CASH CAPEX^c						
Konzern	Mrd. €	9,5	9,5	rund 9,8	leichter Anstieg	CAGR 1–2% ^f
Deutschland	Mrd. €	3,8	3,8	stabiler Verlauf	leichter Anstieg	
USA (in lokaler Währung)	Mrd. US-\$	4,3	4,3	leichter Anstieg	leichter Anstieg	
Europa	Mrd. €	1,6	1,6	Anstieg	stabiler Verlauf	
Systemgeschäft	Mrd. €	1,2	1,2	Rückgang	Rückgang	
FREE CASHFLOW (VOR AUSSCHÜTTUNG, INVESTITIONEN IN SPEKTRUM)	Mrd. €	4,1	4,1	rund 4,3	starker Anstieg	CAGR ≈ 10% ^f
RATING						
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
SONSTIGE						
Dividende je Aktie ^{d,e}	€	0,50		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)	€	0,54		starker Anstieg	starker Anstieg	≈ 1
Eigenkapitalquote	%	26,3		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

^a Berücksichtigung wesentlicher Konsolidierungskreisveränderungen bis zum Tag der Aufstellung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts.

^b Auf vergleichbarer Basis.

^c Vor etwaigen Investitionen in Spektrum.

^d Die angegebene Erwartung zur Dividende je Aktie bezieht sich auf das jeweils genannte Geschäftsjahr.

^e Vorbehaltlich der notwendigen Gremienbeschlüsse und des Vorliegens weiterer gesetzlicher Voraussetzungen.

^f Durchschnittliche jährliche Wachstumsraten im Zeitraum zwischen 2014 und 2018.

^g Gewichteteter durchschnittlicher Kapitalkostensatz.

T 045

Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

		Ergebnisse 2014	Erwartungen 2015	Erwartungen 2016	
KONZERN					
	Kundenzufriedenheit (TRI*M-Index)	65,9	leichter Anstieg	leichter Anstieg	
	Mitarbeiterzufriedenheit (Engagement-Index) ^a	4,0	stabiler Verlauf	stabiler Verlauf	
KUNDEN IM FESTNETZ UND MOBILFUNK					
DEUTSCHLAND					
	Mobilfunk-Kunden	Mio.	39,0	Anstieg	Anstieg
	Festnetz-Anschlüsse	Mio.	20,7	leichter Rückgang	Rückgang
	davon: IP-basiert Retail	Mio.	4,4	starker Anstieg	starker Anstieg
	Breitband-Anschlüsse	Mio.	12,4	leichter Anstieg	leichter Anstieg
	TV (IPTV, Sat)	Mio.	2,4	starker Anstieg	starker Anstieg
USA					
	Eigene Postpaid-Kunden	Mio.	27,2	starker Anstieg	Anstieg
	Eigene Prepaid-Kunden	Mio.	16,3	Anstieg	Anstieg
EUROPA					
	Mobilfunk-Kunden	Mio.	56,0	leichter Anstieg	stabiler Verlauf
	Festnetz-Anschlüsse	Mio.	9,0	Rückgang	Rückgang
	davon: IP-basiert	Mio.	3,5	starker Anstieg	starker Anstieg
	Breitband-Anschlüsse Retail	Mio.	5,0	starker Anstieg	Anstieg
	TV (IPTV, Sat, Kabel)	Mio.	3,7	starker Anstieg	starker Anstieg
SYSTEMGESCHÄFT					
	Auftragseingang	Mio. €	7 456	leichter Anstieg	stabiler Verlauf
ESG KPI					
	ESG KPI „CO ₂ -Emissionen“	Tsd. t	3 872	leichter Rückgang	leichter Rückgang
	ESG KPI „Energieverbrauch“ ^{b, c}	MPEI	118	Rückgang	leichter Rückgang
	ESG KPI „Nachhaltiger Einkauf“	%	72	75	leichter Anstieg

^a Engagement-Index per zuletzt in 2012 durchgeführter Mitarbeiterbefragung.

^b Berechnung unter Berücksichtigung von sachgerechten Schätzungen bzw. Hochrechnungen.

^c Der MPEI beschreibt den Stromverbrauch in Tsd. MWh/Umsatz in Mrd. €.

2015 und 2016 streben wir für die Entwicklung unserer Kundenbindung/-zufriedenheit – gemessen mit dem Leistungsindikator TRI*M-Index – jeweils eine leichte Steigerung an.

Aufgrund des bereits hohen Niveaus des Engagement-Index von 4,0 – bei einer Skalierung von 1,0 bis 5,0 – als Resultat der Mitarbeiterbefragung 2012 sowie der Ergebnisse des in 2014 durchgeführten Puls-Checks erwarten wir, dass die hohe Zustimmung unserer Mitarbeiter zu unserem Unternehmen in der nächsten Mitarbeiterbefragung einen stabilen Verlauf aufweisen wird. Die nächste Mitarbeiterbefragung findet im April/Mai 2015 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 046 angenommen.

T 046

Wechselkurse

Kroatische Kuna	HRK	7,64/€
Polnischer Zloty	PLN	4,19/€
Tschechische Krone	CZK	27,54/€
Ungarischer Forint	HUF	308,70/€
US-Dollar	USD	1,33/€



Siehe SEITE 116 FF.



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom

58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116 Corporate Responsibility
67 Konzernstruktur	123 Innovation und Produktentwicklung
69 Konzernstrategie	128 Mitarbeiter
72 Konzernsteuerung	134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76 Wirtschaftliches Umfeld	134 Prognose
82 Geschäftsentwicklung des Konzerns	146 Risiko- und Chancen-Management
96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165 Sonstige Angaben

Die von uns durchgeführten Modellierungen und Szenarioanalysen möglicher wesentlicher externer Einflussfaktoren werden zusammenfassend in der folgenden TABELLE 047 dargestellt:

T 047

Mögliche Einflussfaktoren auf das Ergebnis

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

+ positiv
 o unverändert
 - negativ

Mobilfunk-Angebote die „Königsdisziplin“ für einen integrierten Anbieter. Schließlich sind Kunden, die kombinierte Angebote nutzen, loyaler. Unser Portfolio umfasst ein integriertes Festnetz/Mobilfunk-Angebot (FMC). Wir bieten verstärkt solche Bündelprodukte an: So können Familien z. B. neben DSL einen speziellen Handy-Tarif buchen. „Entertain“ Kunden können TV-Aufnahmen vom Smartphone aus steuern und mit „Entertain to go“ auch auf dem Tablet TV-Angebote genießen. Wir überzeugen unsere Kunden mit dem besten Netz der Telekom mit einfacher Tarif- und Vorteilslogik. Deshalb haben wir im Herbst 2014 MagentaEINS und MagentaMobil auf den Markt gebracht.

Die IP-Transformation ist eine Voraussetzung dafür, innovative und wettbewerbsfähige Angebote schneller auf den Markt bringen zu können. Daher werden wir bis 2018 alle Kunden auf IP-Produkte umstellen. Das versetzt uns in die Lage, neue Produkte wie FMC- oder Self Service-Angebote zeitnah, flexibel und kostengünstig herzustellen. Nach Abschluss der Umstellung auf IP können wir unsere Altplattformen abschalten, Betriebskosten sparen und so unseren Konzern fit für die Zukunft machen – mit dem besten Kundenerlebnis und der höchsten Kundenzufriedenheit.

Sowohl im Mobilfunk als auch im Festnetz wollen wir in Deutschland Marktführer bleiben. Der Bedarf an Bandbreite wird weiter stark wachsen. Daher werden wir in den kommenden Jahren deutlich mehr in breitbandige Netze, in innovative Produkte und in den Kunden-Service investieren; wie erfolgreich wir dabei sind, wird anhand der Netzqualität und des Kundenzufriedenheitsindex TRI*M gemessen. Ein weiterer Meilenstein auf dem Weg zum Umstieg auf All IP ist der Einsatz der innovativen Hybrid-Technologie: Hier bündeln wir die Übertragungskapazitäten des Fest- und Mobilfunknetzes und machen so die maximale Bandbreite entsprechend additiv verfügbar.

**ERWARTUNGEN DER OPERATIVEN SEGMENTE
DEUTSCHLAND**

Im operativen Segment Deutschland sind wir mit einem umfassenden Transformationsprogramm gestartet: Das Vorhaben ist auf fünf Jahre angelegt und hat zum Ziel, die Marktführerschaft zu sichern: Wir wollen der führende integrierte Telekommunikationsanbieter in Deutschland bleiben.

Glasfaser ist die Infrastruktur der Zukunft. Damit lassen sich alle Kundenanforderungen im Festnetz realisieren. Dafür ebnen wir mit unserer integrierten Netzstrategie den Weg: Wir bauen ein neues Netz, 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 zu bieten.

Wir wollen die Nr. 1 sein, was Wachstum im TV-Markt angeht. Dafür investieren wir in unsere IPTV-Plattform und gewinnen so neue Kunden. Außerdem werden auch immer mehr Kunden in der Wohnungswirtschaft unser TV-Angebot nutzen.

Das mobile Internet wächst ungebrochen. An diesem Wachstum wollen wir partizipieren. Mit attraktiven LTE-fähigen Endgeräten, einer einfachen Preisstruktur und Marken insbesondere für Premium und Smart Shopper adressieren wir den gesamten Markt. Dabei sind kombinierte Festnetz-

Wir erwarten im operativen Segment Deutschland für 2015 gegenüber dem Vorjahr einen leicht rückläufigen Umsatz. Eine wichtige Ursache hierfür liegt in der Entwicklung der Sprachtelefonie: Hier sinken sowohl im Festnetz als auch im Mobilfunk die Umsätze weiter, während Bündelprodukte an Umsatz zulegen. Darüber hinaus geht das Wholesale-Geschäft preis- und mengenbedingt zurück; die positive Entwicklung des Kontingentmodells kann dies nicht kompensieren. Hinzu kommen Substitutionseffekte bei SMS-Textnachrichten: Diese werden vermehrt durch kostenlose IP-Messaging-Angebote wie z. B. WhatsApp ersetzt. Auch die regulatorischen Preissenkungen, wie z. B. bei Roaming in 2015, werden den Umsatz belasten. Einen weiterhin positiven Verlauf erwarten wir bei den mobilen Datendiensten und der Nachfrage nach Endgeräten. In den kommenden Jahren wird sich hier v. a. die weitere Verbreitung von Smartphones und Tablets positiv auf die mobile Daten- und Internet-Nutzung auswirken – und damit auch auf unsere Umsätze. Gleichzeitig werden wir unser Glasfaser-Angebot weiter ausbauen, u. a. durch Geschäftsmodelle mit Vorleistungsprodukten wie dem Kontingentmodell und durch weitere Kooperationen wie in der Wohnungswirtschaft. Zusätzlich werden wir gemeinsam mit Partnern neue Dienste für unsere Kunden bereitstellen.

Ab 2016 streben wir eine Umsatzstabilisierung an. Dabei erwarten wir gegenüber dem Vorjahr dank unserer hervorragenden Netzqualität durch eine höhere Nachfrage ein Wachstum bei den mobilen Service- und Endgeräteumsätzen. Auch unsere Mehrmarkenstrategie wird sich positiv auswirken. Unterstützt wird dieser Trend durch unsere IT-Umsätze

aus der „Mittelstandsinitiative“ und den technischen Service-Leistungen. Im Bereich Wholesale stabilisieren sich die Umsätze; Grund dafür ist eine positive Entwicklung durch die hohe Nachfrage nach dem Kontingentmodell.

Für unser operatives Segment Deutschland gehen wir von einem stabilen bereinigten EBITDA für 2015 und 2016 aus. Im Wesentlichen wird dies durch Einsparungen bei den indirekten Kosten, wie z. B. geringere IT-Aufwendungen, Abbau von Querschnittsfunktionen sowie Ausbau von Produktivität, erreicht. Sowohl 2015 als auch 2016 erwarten wir eine leicht steigende bereinigte EBITDA-Marge in der Größenordnung von rund 40 %.

Wir stellen die Weichen auf Innovation und Wachstum: Während wir die Investitionen in neue Technologien auch in Zukunft mit noch mehr Kraft vorantreiben, reduzieren wir die Investitionen in Altechnologien. So investieren wir in den kommenden Jahren weiter verstärkt in unsere Netzinfrastruktur, v. a. in den Ausbau unseres Vectoring/Glasfaser- und LTE-Netzes. Dies führt 2015 zu einem stabilen Verlauf des Cash Capex und 2016 zu einem leichten Anstieg.

Unsere mittelfristigen Erwartungen für das operative Segment Deutschland – veröffentlicht auf unserem Kapitalmarkttag im Februar 2015 – sind in nachfolgender TABELLE 048 dargestellt:

USA

T-Mobile US wird ihr im Rahmen der „Uncarrier“-Initiativen gegebenes Wertversprechen, auf dem US-amerikanischen Markt das werthaltigste Kundenerlebnis zu bieten, in 2015 weiter einlösen. Einer der Eckpfeiler dieses Wertversprechens ist die Schaffung eines echten Mehrwerts für die Kunden in allen Segmenten. Dazu sollen die aus Kundensicht bestehenden Verbesserungspotenziale realisiert sowie qualitativ hochwertige 4G-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. Für diese Kundentreue werden den Kunden zu dem von ihnen gewünschten Zeitpunkt genau die Endgeräte angeboten, die sie auch benötigen. Die zur Verfügung stehenden Tarife sind einfach, erschwinglich und sie sehen keine unnötigen Einschränkungen vor. All dies soll das werthaltigste Kundenerlebnis im Mobilfunk schaffen.

T-Mobile US geht für 2015 von einem starken Zuwachs bei den eigenen Postpaid-Kunden aus, der sich auch 2016 fortsetzen wird. Auch die Zahl der eigenen Prepaid-Kunden wird 2015 und 2016 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 2015 von einem starken Anstieg des Gesamtumsatzes – in lokaler Währung – aus, der sich auch 2016 fortsetzen wird. Positiv beeinflusst wird das Ergebnis 2015 von der Dynamik des weiteren Kundenzuwachses und höheren Umsätzen mit Endgeräten, einschließlich der Geräte, die über Ratenkauf finanziert werden.

T 048

Mittelfristiges Ambitionsniveau

MARKT	Nr. 1 bei FMC mit MagentaEINS	3 Mio. Kunden	2018
	Nr. 1 bei Serviceumsätzen im Mobilfunk	≈ 6,7 Mrd. €/Marktanteil > 36 %	2018
	Nr. 1 bei Breitband	≈ 5,6 Mrd. €/Marktanteil > 40 %	2018
QUALITÄT	Kundenbindungsindex	≈ 64 Punkte	2018
FINANZZAHLEN	Bereinigte EBITDA-Marge	≈ 42 %	2018
	Wachsendes bereinigtes EBITDA	CAGR 1 bis 2 %	2014–2018
	Wachsende bereinigte Cash Contribution	CAGR ≈ 2 %	2014–2018

58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116 Corporate Responsibility
67 Konzernstruktur	123 Innovation und Produktentwicklung
69 Konzernstrategie	128 Mitarbeiter
72 Konzernsteuerung	134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76 Wirtschaftliches Umfeld	134 Prognose
82 Geschäftsentwicklung des Konzerns	146 Risiko- und Chancen-Management
96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165 Sonstige Angaben

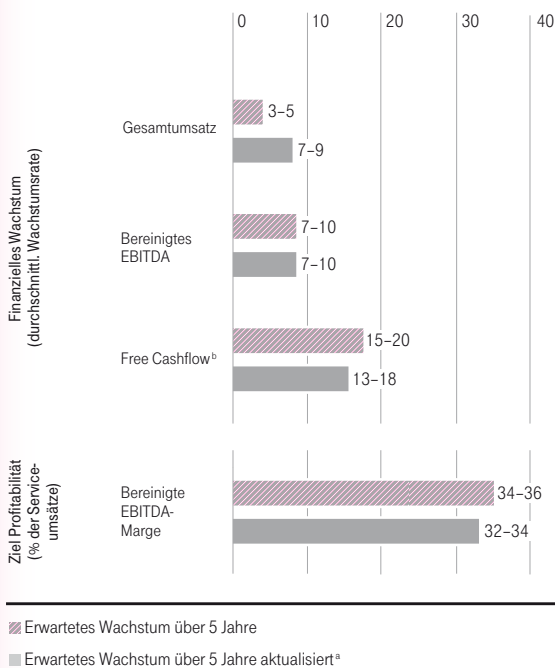
T-Mobile US geht zudem von einem starken Anstieg des bereinigten EBITDA – in lokaler Währung – in den Jahren 2015 und 2016 aus. Vor dem Hintergrund des starken Kundenzuwachses im vergangenen Jahr wird das Umsatzwachstum voraussichtlich über dem Anstieg der Aufwendungen liegen. Darüber hinaus setzt T-Mobile US den Schwerpunkt weiter auf Kosteneinsparungen sowie die 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. Erhebliche negative Einflüsse auf den Umsatz und das bereinigte EBITDA in lokaler Währung sind außerdem durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck zu erwarten, und Wechselkurseffekte könnten in den Jahren 2015 und 2016 Umsatz und bereinigtes EBITDA auf Euro-Basis deutlich belasten.

Ohne Berücksichtigung der Aufwendungen für Spektrum geht T-Mobile US für 2015 und 2016 im Zuge des Ausbaus des 4G-LTE-Netzes von einem leicht erhöhten Cash Capex in lokaler Währung aus.

Unsere gegenüber dem Kapitalmarkttag 2012 aktualisierten mittelfristigen Erwartungen bis 2017 für das operative Segment USA – veröffentlicht auf unserem Kapitalmarkttag im Februar 2015 – sind in GRAFIK 51 dargestellt:

G 51

Aktualisierte Wachstumsprognose für unser operatives Segment USA^a
in %



^aAktualisierung auf Grundlage der Ist-Zahlen 2012–2014 und der Erwartungen 2015–2017.

^bFree Cashflow definiert als EBITDA abzüglich Investitionen.

EUROPA

Trotz der schwierigen Wettbewerbsbedingungen in den meisten Ländern unseres operativen Segments wollen wir unsere starke Marktstellung in den Ländern 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 oder die starke Stellung im Festnetz-Bereich zu nutzen, um das Mobilfunk-Geschäft voranzutreiben. Insbesondere durch den Erwerb der GTS Central Europe Gruppe und den Zusammenschluss der lokalen Geschäftseinheiten von T-Systems Czech Republic mit T-Mobile Czech Republic können wir bei bisher reinen Mobilfunk-Gesellschaften – wie in Polen oder in der Tschechischen Republik – unseren Privat- und Geschäftskunden ein deutlich erweitertes Produkt-Portfolio anbieten und sie zu integrierten Gesellschaften ausbauen.

Auf dem Weg zum führenden europäischen Telekommunikationsanbieter setzen wir verstärkt auf Technologie-Führerschaft bei dem Produktionsmodell sowie bei dem Netzzugang Next Generation Access. Wir wollen ein vereinfachtes und standardisiertes Netzwerk: Dazu investieren wir in den nächsten Jahren in ein paneuropäisches All IP-Netzwerk und stellen alle Netze in unseren Landesgesellschaften mit Festnetz-Architektur auf IP um. In 2014 wurde die Migration in EJR Mazedonien und der Slowakei bereits abgeschlossen. Im kommenden Jahr werden weitere Landesgesellschaften wie Kroatien und Montenegro folgen, sodass wir schließlich 2018 alle unsere integrierten Länder im operativen Segment Europa auf IP umgestellt haben werden. Darauf aufbauend harmonisieren wir unsere Netz- und IT-Architekturen länderübergreifend und ermöglichen eine zentralisierte und Cloud-basierte Produktion unserer Dienste. Vorteile des neuen IP-basierten Produktionsmodells sind, dass wir zum einen das beste Kundenerlebnis mit unseren Produkten und Diensten schaffen und zum anderen höchste Effizienz erreichen. Gerade im Bereich Breitband und TV können wir unseren Kunden ein konsistentes und personalisiertes Nutzungserlebnis über alle Endgeräte hinweg anbieten mit Produkten wie z. B. „Broadband on Demand“ in EJR Mazedonien. Hier kann der Kunde die Merkmale seines Breitband-Anschlusses wie z. B. die Geschwindigkeit ändern. In Rumänien können wir unseren Kunden z. B. mit der neuen IPTV-Plattform ein vollständig personalisiertes Produkt anbieten. Das TV-Angebot werden wir mit exklusiven Premium-Inhalten anreichern; ein Beispiel dafür ist die Übertragung der UEFA Champions League in Griechenland. Wir werden aber auch weiterhin eigene Kanäle anbieten sowie Inhalte in Kooperation mit Partnerunternehmen wie Netflix. Auch bei anderen digitalen Inhalten wie den Internet-Diensten Spotify, Deezer oder Evernote arbeiten wir bereits mit Partnerunternehmen zusammen.

Ein weiterer technologischer Meilenstein auf dem Weg zum Netz der Zukunft ist TeraStream: ein Konzept, das auf einer Cloud-basierten IP-Architektur beruht. Wir schaffen hier ein völlig neues Kundenerlebnis, was Verfügbarkeit, Personalisierung, Zuverlässigkeit und Bandbreite angeht. Ein Pilotprojekt dazu läuft bereits erfolgreich in Kroatien. Solche Pilotprojekte wollen wir auch in anderen Ländern unseres operativen Segments Europa durchführen. Als Vorstufe von TeraStream haben wir in Griechenland und in Ungarn begonnen, Broadband Network Gateways (BNG) einzuführen; dies wollen wir in beiden Ländern bis 2015 vollständig abschließen.

Auf Basis unserer integrierten Netzstrategie werden wir im Festnetz den Glasfaser-Ausbau mit noch mehr Tempo vorantreiben. In Griechenland setzen wir nach wie vor auf Glasfaser-Ausbau bis zu den Kabelverzweigern, was uns im nächsten Schritt die Erweiterung um die Vectoring-Technologie ermöglicht. In allen anderen integrierten Gesellschaften investieren wir bereits seit mehreren Jahren in den FTTH-Ausbau; das werden wir 2015 verstärkt fortsetzen. Besonderen Schub wird es dabei in Ungarn, Kroatien und Rumänien geben.

Im Mobilfunk reagieren wir auf den rasant wachsenden Bedarf an Bandbreite. In allen Ländern konnten wir Mobilfunk-Frequenzen für den Ausbau des Mobilfunk-Standards LTE erwerben. Für die kommenden Jahre stehen nur noch vereinzelte Frequenzauktionen an. Wir können also unsere Investitionen im Mobilfunk auf zwei Schwerpunkte konzentrieren: den Ausbau der Reichweite sowie die Implementierung von LTE-Advanced-Technologie mit Übertragungsgeschwindigkeiten von über 150 MBit/s. Unsere Landesgesellschaften haben unterschiedliche Ausbauziele: Bis 2018 wollen wir zwischen 75 und 95 % Abdeckung der Bevölkerung mit LTE erreichen. Um diese hohe Netzabdeckung zu erreichen, sind weitere Netzwerk-Kooperationen mit anderen Unternehmen möglich wie aktuell u. a. in Polen. Außerdem werden wir investieren, um unseren Kunden-Service sowie unsere Prozesse weiter zu verbessern. Auch im Mobilfunk entwickeln und implementieren wir neue Produkte und Dienste. Ein Beispiel dafür ist die mobile Geldbörse, die in Polen, der Slowakei und in Ungarn bereits erfolgreich gestartet ist. Eine weitere Innovation ist die Applikation „Ultimate APP“, die alle Dienste und Anwendungen für alle Produkte der Deutschen Telekom zusammenfasst – für Mobilfunk, Festnetz und TV. Unser Testmarkt dafür ist Rumänien.

Mit der zunehmenden Verschmelzung von Breitband-Anschlüssen mit unterschiedlichen Anschluss-Technologien gelingt es uns als integriertem Telekommunikationsbetreiber, die Konvergenz von Festnetz und Mobilfunk voranzutreiben: Zum einen bieten wir unseren Kunden Fixed Mobile Convergence (FMC)-Produkte an, zum anderen entwickeln wir die meisten unserer Landesgesellschaften hin zu einem integrierten Geschäftsmodell. Zu nennen ist hier in erster Linie der Erwerb der GTS Central Europe Gruppe; damit stärken wir insbesondere unsere Gesellschaften in Polen und der Tschechischen Republik mit integrierten Angeboten im wichtigen Geschäftskundensegment. Darüber hinaus bieten mittlerweile alle unsere bereits integrierten Landesgesellschaften FMC-Produkte an.

Auch im Geschäftskundenbereich wollen wir mit unseren leistungsstarken ICT-Produkten überzeugen. Dabei wollen wir unser Angebot nicht mehr nur an Großkunden richten, sondern zunehmend auch an kleine und mittlere Unternehmen. Gerade für diese Kundengruppe werden wir unser Geschäft mit sicheren Cloud-Lösungen weiter ausbauen. Dazu arbeiten wir verstärkt an einheitlichen Plattformen wie z. B. der länderübergreifenden M2M-Plattform. Mit diesem sog. „M2M-Partner Programm“ positionieren wir uns als Anbieter, der seinen Kunden in Zusammenarbeit mit kompetenten Partnern branchenübergreifende M2M-Lösungen als Komplettpaket aus einer Hand anbietet. An diesem Programm nehmen bereits viele Länder unseres operativen Segments Europa teil.

Wir erwarten, in unserem operativen Segment Europa mehr Kunden für unsere Bündelprodukte zu gewinnen. Dies wird sich 2015 in einem starken Anstieg bei den TV- und Breitband-Anschlüssen niederschlagen. Wir gehen davon aus, dass die Zahl der Mobilfunk-Kunden im kommenden Jahr leicht ansteigen wird. Für 2016 erwarten wir grundsätzlich eine stabile Entwicklung bei den Mobilfunk-Kunden – ohne Berücksichtigung einer voraussichtlichen Prepaid-Registrierungsvorschrift in einem unserer Länder. Bei den Festnetz-Anschlüssen gehen wir auch für die kommenden beiden Jahre von einem Rückgang aus: Zurückzuführen ist das auf der einen Seite darauf, dass Mobilfunk das Festnetz zunehmend ersetzt, auf der anderen Seite auf den anhaltend starken Wettbewerb.

Unsere Umsätze und Ergebnisse negativ beeinflussen können in den kommenden Jahren Änderungen in der Gesetzgebung, wie Steuern und Abgaben, sowie staatliche Sparprogramme. Dies kann unser Investitionspotenzial vor Ort einschränken. Zusätzlich können Wechselkursänderungen unsere Ergebnisse auf Euro-Basis belasten.

Diese Annahmen und Parameter zugrunde gelegt, erwarten wir 2015 für unser operatives Segment Europa – auf vergleichbarer Basis – sinkende Umsätze – unter der Annahme konstanter Wechselkurse sowie basierend auf Annahmen zur Regulierung, zu neuen Marktteilnehmern, zu Spektrumauctionen und gleicher Organisationsstruktur. Mit der Transformation des Produktionsmodells verstärken wir unsere Investitionen in das paneuropäische All IP-Netzwerk sowie in die integrierte Netzstrategie. In Folge wird 2015 der Cash Capex ansteigen. Wir planen, die Produktivität zu erhöhen und Kosten zu sparen, auch durch eine Verringerung des Personalbestands in einigen Ländern unseres operativen Segments Europa. Einen Teil dieser Kostenersparnis wollen wir in den Netzaufbau investieren. Als Konsequenz gehen wir beim bereinigten EBITDA von einem temporären Rückgang aus. Für das Jahr 2016 rechnen wir mit einem stabilen Verlauf bei den Umsätzen und dem Cash Capex sowie mit einem leicht steigenden bereinigten EBITDA.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

Unsere mittelfristigen Erwartungen für das operative Segment Europa – veröffentlicht auf unserem Kapitalmarkttag im Februar 2015 – sind in TABELLE 049 dargestellt:

T 049

Mittelfristiges Ambitionsniveau

TECHNOLOGIE-FÜHRERSCHAFT	Beginn der Umsetzung des PANNET, Migration der ersten Plattform	2015
	All IP-Transformation: alle integrierten Landesgesellschaften zu 100% IP-basiert	2018
	NGA – Next Generation Accesses: Abdeckung von 75–95% der Bevölkerung mit LTE sowie Versorgung von 50% der Haushalte ^a mit FTTx mit bis zu 100 MBit/s	2018
KUNDEN BEGEISTERN	Umsetzung der Initiative „eTransformation“ für ein besseres Kundenerlebnis: E-Service-Anteil in unseren Landesgesellschaften zwischen 30 und 99 %	2018
	Realisierung innovativer Kundenerlebnisse im Bereich FMC & TV	2015–2018
	Fortführung der Umsatz-Transformation: 38% der Umsätze in Wachstumfeldern	2018
VERBESSERUNG CASH PERFORMANCE	Verbesserung Cash Performance: 2018 wieder zurück auf Niveau von 2014	2018
	Senkung der indirekten Kosten um 0,4 Mrd. €	2018 ggü. 2014
	Verbesserung des operativen ROCE um nahezu + 2 Prozentpunkte	2018 ggü. 2014

^a In unseren integrierten Landesgesellschaften.

SYSTEMGESCHÄFT

Die T-Systems Market Unit konzentriert sich auf den Wachstumsmarkt der ICT-Services mit Lösungen für Großkunden. Auch 2014 konnten wir Großaufträge im In- und Ausland abschließen: z. B. mit dem Automobilhersteller Daimler, dem Stahl- und Technologie-Unternehmen ThyssenKrupp, dem britischen Brauereikonzerne SABMiller oder der schweizerischen WICOR-Gruppe. Außerdem haben wir den Vertrag mit der Versicherungsgruppe ERGO verlängert und erhielten in Belgien den Auftrag, ein satellitengestütztes Mautsystem für Lkw zu errichten und zu betreiben.

Darüber hinaus setzten sich unsere Standardlösungen aus dem Wachstumfeld Cloud Computing bei vielen unserer Großkunden gegen den starken Wettbewerb durch. Entsprechend haben wir unsere dynamischen Ressourcen aus der Cloud im Berichtsjahr weiter ausgebaut. Dies wird sich auch in Zukunft für unsere Kunden auszahlen: Sie erhalten Bandbreite, Rechnerkapazität, Speicherleistung und Software nach Bedarf, teilen sich die Infrastruktur und zahlen nur nach tatsächlichem Verbrauch. Ergänzt haben wir unser Angebot durch Partnerschaften mit z. B. salesforce.com (Software as a Service), Cisco Systems (Cloud Services), FireEye (Cyber Security) und Siemens (Industrie 4.0).

Um die Kunden bei der fortschreitenden Digitalisierung ihres Geschäfts zu unterstützen, arbeitet die T-Systems Market Unit weiter an ihrem Geschäftsmodell und wird in neue digitale Zukunftsfelder investieren. Neben dem klassischen ICT-Geschäft geht es deshalb verstärkt um plattformbasierte Dienste und Cloud Services; dazu gehören u. a. Cyber Security, M2M und Big Data sowie der weitere Ausbau der intelligenten Netzdienstleistungen. Ein weiterer wichtiger Baustein bei der Umsetzung unseres Geschäftsmodells ist die gezielte Erweiterung unserer strategischen Partnerschaften. Die Transformation in Richtung digitale Zukunftsfelder wollen wir bis 2016 abschließen. Das Wachstum in diesen Bereichen soll dann das margenschwache Geschäft beim klassischen Outsourcing kompensieren.

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. Die Reduzierung der IT-Ausgaben in unserem Konzern spiegelt sich in sinkendem Umsatz wider. Daher erwarten wir, dass bei der Telekom IT auch in den Folgejahren die Umsätze zurückgehen.

Insgesamt rechnen wir für das operative Segment Systemgeschäft 2015 mit einer leichten Steigerung des Auftragseingangs, mit einem leicht steigenden Umsatz sowie mit einem leichten Anstieg des bereinigten EBITDA. Für das Jahr 2016 erwarten wir bei einem stabilen Verlauf des Auftragseingangs einen stabilen Umsatzverlauf sowie ein steigendes bereinigtes EBITDA.

Um weiterhin nachhaltig und profitabel zu wachsen, werden wir unser Geschäftsmodell erweitern und evaluieren. Die Transformation werden wir vorantreiben – mit dem Ziel, Wachstum in skalierbaren, Cloud-basierten Diensten zu generieren, klassische ICT-Elemente zu verändern, um sie profitabler zu machen, und Dienstleistungen zu definieren, die wir nicht mehr selbst erbringen wollen. Wir werden also weiterhin Produkte aus unseren Wachstumfeldern verstärkt fördern und vertreiben. Ziel ist es, in den Wachstumfeldern eine zweistellige Wachstumsrate zu erreichen. Unterstützen soll hierbei die neu gegründete Digital Division, die innerhalb der T-Systems die Wachstumfelder bündelt. Ebenso wollen wir im klassischen ICT-Bereich mit Produkten wachsen, die eine hohe Marge erzielen.

Für unseren Geschäftsbereich Market Unit gehen wir aufgrund der beschriebenen Entwicklung und der erfolgreich gestarteten Neuausrichtung für 2015 von einem steigenden Umsatz aus, der auch 2016 weiter leicht wachsen wird. Für den Cash Capex des operativen

Segments Systemgeschäft rechnen wir für die kommenden beiden Jahre mit einem Rückgang gegenüber dem jeweiligen Vorjahr.

Unsere mittelfristigen Erwartungen für das operative Segment Systemgeschäft – veröffentlicht auf unserem Kapitalmarkttag im Februar 2015 – sind in TABELLE 050 dargestellt:

T 050

Mittelfristiges Ambitionsniveau 2018

UMSATZ TSI	Erwartete durchschnittliche Wachstumsrate > 1 %
UMSATZ MARKET UNIT	Über Marktwachstum, erwartete durchschnittliche Wachstumsrate 3 %
QUALITÄT	Sicherung des TRI*M-Index über dem durchschnittlichen Benchmark-Wert und > 83 Punkte
BEREINIGTE EBIT-MARGE	Systemgeschäft: rund 6 % Market Unit: rund 7 %

GROUP HEADQUARTERS & GROUP SERVICES

Derzeit stellen wir unsere Digital Business Unit als zentrale Innovationseinheit für den Konzern neu auf: Der Fokus liegt in Zukunft auf Innovationen und Produkten, die im Auftrag und im engen Dialog mit unseren operativen Segmenten realisiert werden; Richtschnur sind dabei die Bedürfnisse der Segmente, deren Märkte und Kunden. Dabei konzentriert sich die Digital Business Unit stärker auf das Geschäft mit Plattformen, wie z. B. M2M oder Smart Home.

In den kommenden beiden Jahren werden wir unser Kosten-Management in den Group Services und im Bereich Innovation entschlossen fortführen. Des Weiteren werden wir 2015 Strukturmaßnahmen weiterverfolgen, die ab 2016 zu einer Ergebnisverbesserung beitragen werden.

¹ 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 146 FF. im zusammengefassten Lagebericht, und im „Haftungsausschluss“, SEITE 284 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.

RISIKO- UND CHANCEN-MANAGEMENT

- Risikofrüherkennungssystem
- Chancenidentifikation

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 zentrales Element einer wertorientierten Unternehmensführung.

Neben der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit resultiert das Erfordernis eines Risiko-Management-Systems 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 entsprechend dem angestrebten Risikoprofil zu steuern.

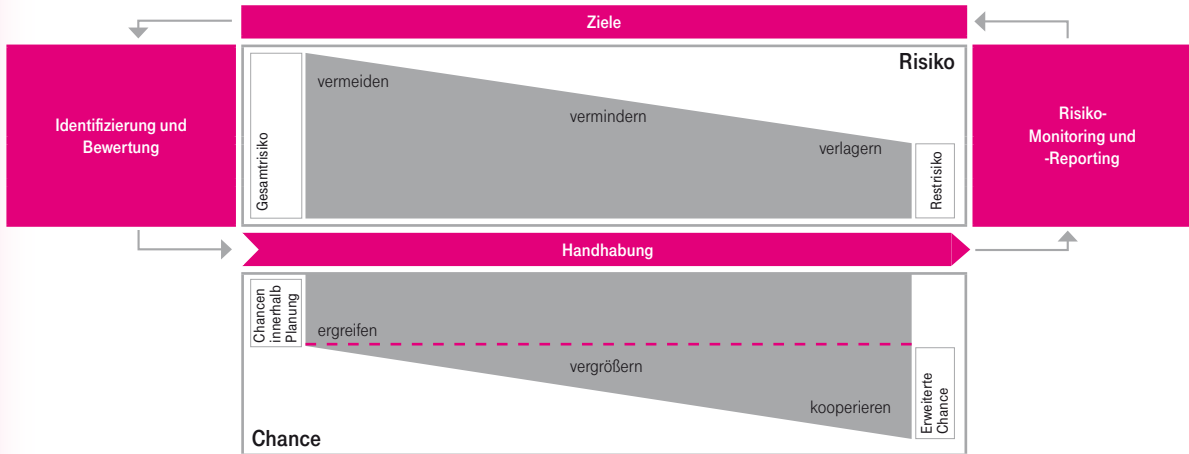
Wie GRAFIK 52 zeigt, orientieren wir uns an einem etablierten Regelprozess. Nach der Identifikation von Risiken und Chancen erfolgt die weiter gehende Analyse bzw. Bewertung. Die Auswirkungen von Risiken und Chancen werden dabei nicht miteinander verrechnet. Im Anschluss wird bezüglich der konkreten Handhabung entschieden, z. B. Risikoverminderung oder Chancenenergreifung. Der jeweilige Risikoeigner implementiert, überwacht und bewertet die damit verbundenen Maßnahmen. Alle Schritte werden immer wieder durchlaufen und den aktuellen Entwicklungen und Entscheidungen angepasst.

58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
 67 Konzernstruktur
 69 Konzernstrategie
 72 Konzernsteuerung
 76 Wirtschaftliches Umfeld
 82 Geschäftsentwicklung des Konzerns
 96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
 113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

116 Corporate Responsibility
 123 Innovation und Produktentwicklung
 128 Mitarbeiter
 134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
 134 Prognose
 146 Risiko- und Chancen-Management
 164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
 165 Sonstige Angaben

G 52

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. Das System entspricht den gesetzlichen Anforderungen an ein Risikofrüherkennungssystem und steht im Einklang mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex.

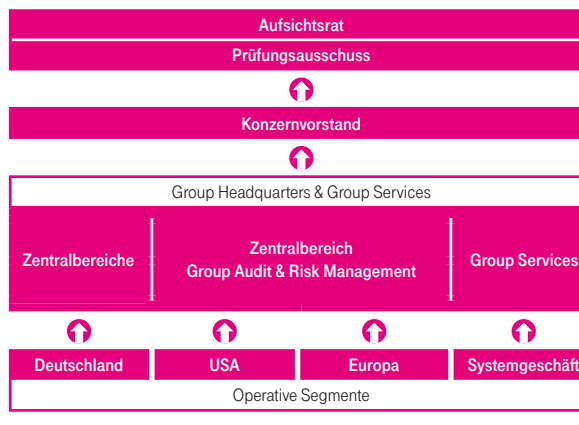
Darüber hinaus gibt unser Konzern-Controlling eine Reihe von konzernweiten Leitfäden bzw. Verfahren vor: für die Planung/Budgetierung, die betriebswirtschaftliche Steuerung und das Reporting von Investitionen und Projekten. Diese Leitfäden bzw. Verfahren gewährleisten die erforderliche Transparenz im 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 Vorstands-ausschuss „Assets“. Im Rahmen dieses Prozesses werden strategische Risiken und Chancen auch systematisch identifiziert.

ORGANISATION DES RISIKO-MANAGEMENTS

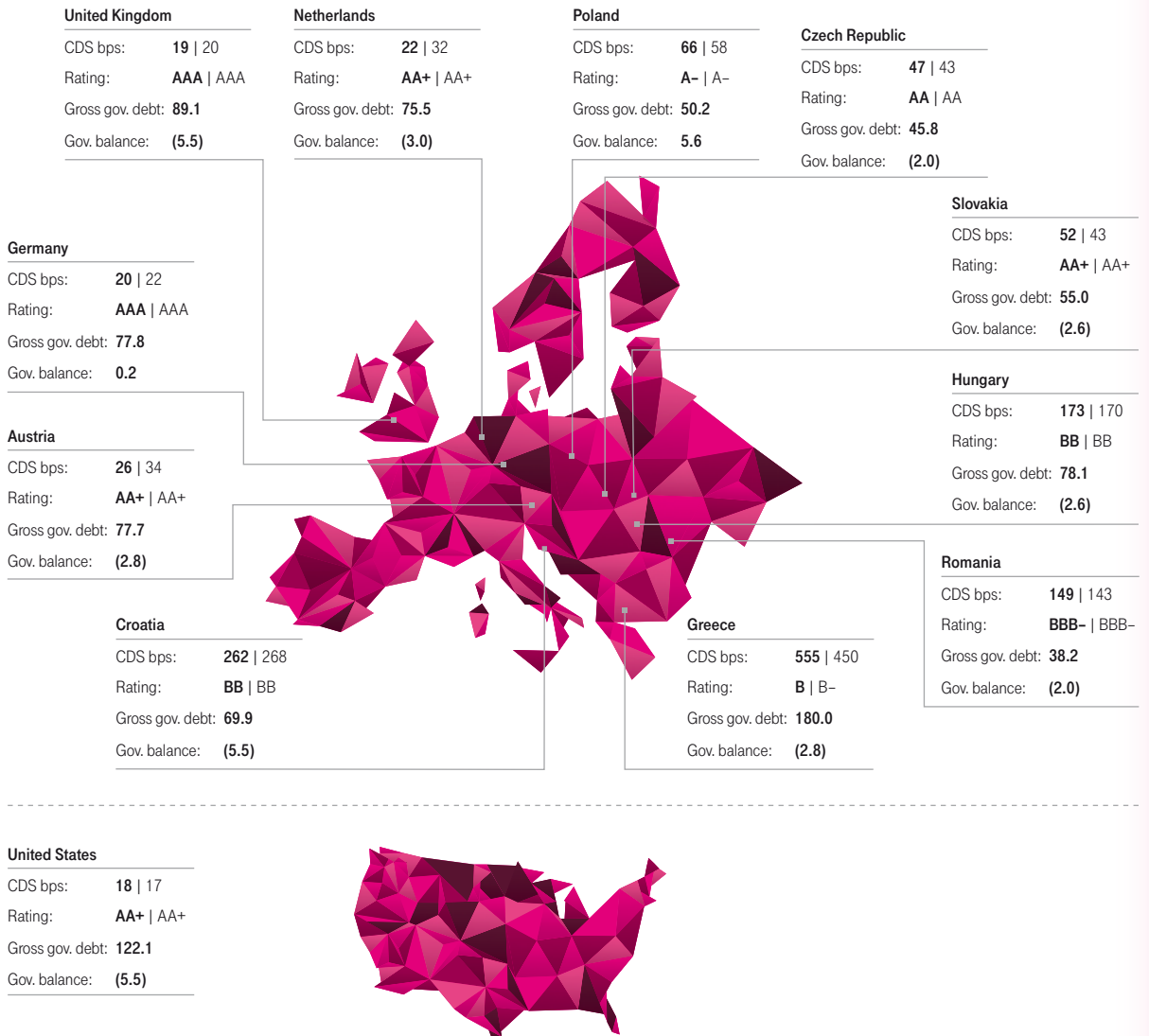
Unser Bereich Group Risk Management & Insurance verfügt über die zentrale Methoden- und Systemverantwortung für das konzernweit standardisierte, eigenständige Risiko-Management-System und das dazugehörige Berichtswesen. Unsere operativen Segmente Deutschland, USA, Europa und Systemgeschäft sind über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

G 53

Risiko-Management



Auszug Risiko-Cockpit: Staatsschulden-Landkarte



Source: Bloomberg, Standard & Poor's, Oxford Economics, Stand Oktober 2014.

RISIKOIDENTIFIKATION UND -REPORTING

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

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 unser Risiko-Cockpit: ein zusätzliches Instrument zur Risikobeobachtung und Analyse, das wir als Reaktion auf die Finanz- und Staatsschuldenkrise entwickelt haben und das wir stetig weiterentwickeln. Im Risiko-Cockpit erfassen wir jedes Quartal eine Vielzahl von Frühwarn- und Konjunkturindikatoren, z. B. zu makroökonomischen, politischen und gesetzlichen Entwicklungen in unseren Märkten. Bei den Konjunktur-

58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
 67 Konzernstruktur
 69 Konzernstrategie
 72 Konzernsteuerung
 76 Wirtschaftliches Umfeld
 82 Geschäftsentwicklung des Konzerns
 96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
 113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

116 Corporate Responsibility
 123 Innovation und Produktentwicklung
 128 Mitarbeiter
 134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
 134 Prognose
 146 Risiko- und Chancen-Management
 164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
 165 Sonstige Angaben

Indikatoren analysieren wir vor-, gleich- und nachlaufende Indikatoren. So projizieren etwa die Composite Leading Indicators der OECD als Produkt mehrerer vorlaufender Teilindikatoren das wirtschaftliche Geschehen insgesamt. Dadurch, dass eine Vielzahl der Frühindikatoren auf monatlicher Basis zur Verfügung stehen, kann man die wirtschaftliche Aktivität schneller messen als etwa mit dem Bruttoinlandsprodukt, das vierteljährlich veröffentlicht wird. Die links stehende GRAFIK 54 zeigt einen beispielhaften Auszug aus unserem Risiko-Cockpit.

Auf Basis des gesamtheitlichen Indikatorensystems aus makroökonomischen Einflussgrößen und unter Berücksichtigung der politischen und gesetzlichen Entwicklungen erstellen wir unterschiedliche Szenarien und analysieren mögliche Auswirkungen. Mit dem Risiko-Cockpit haben wir ein Instrument entwickelt, das mehr Transparenz über unsere Risiken schafft, die Relevanz der Risiken einschätzt und sie priorisiert.

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 und strategisch und finanziell zu bewerten.

Mit dem kurzfristigen Ergebnis-Monitoring und dem mittelfristigen Planungsprozess erkennen und nutzen unsere operativen Segmente und die Konzernzentrale ganzjährig die Chancen in unserem Geschäft. Während das kurzfristige Ergebnis-Monitoring auf Chancen abzielt, die hauptsächlich 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 Innovation (z. B. T-Labs und die neu gegründete Deutsche Telekom Capital Partners) sowie Wachstumsfelder und -produkte oder auch 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 einer konzentrierten 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 und fügen dies schließlich zu einem Gesamtbild zusammen. Wichtig ist dabei, Chancen aus Innovation zu identifizieren und strategisch und finanziell zu bewerten. Mögliche Ergebnisse dieser „Denkrunden“ in den täglich stattfindenden Entscheidungsrunden sind: Chancen verwerfen, sie zur Überarbeitung in die 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 051

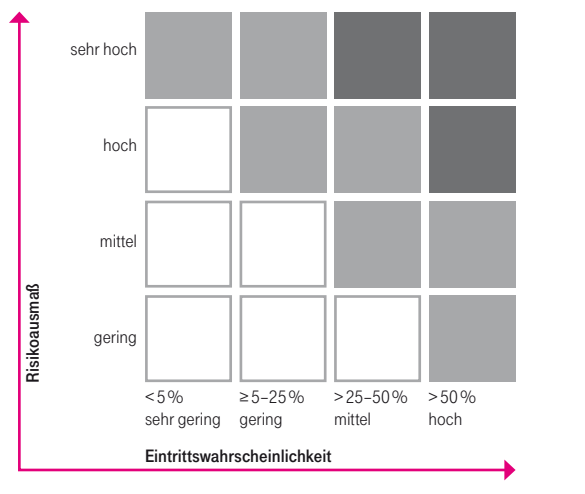
Eintrittswahrscheinlichkeit	Beschreibung
< 5 %	sehr gering
≥ 5 bis 25 %	gering
> 25 bis 50 %	mittel
> 50 %	hoch

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 der Risiken nach den Ausprägungen „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Risikoausmaß“ können wir die Risiken gemäß der unten aufgezeigten GRAFIK 55 in „geringe“, „mittlere“ und „hohe“ Risiken kategorisieren.

G 55

Risikobedeutung



■ hohes Risiko ■ mittleres Risiko □ geringes Risiko

Nach dieser Kategorisierung der Risiken werden alle als „hoch“ und als „mittel“ klassifizierten Risiken berichtet. Ausnahmen sind im Einzelfall möglich; so berichten wir aufgrund der Berichtszeitigkeit 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 heute nicht einschätzbare Unsicherheitsfaktoren sein, die außerhalb unseres Einflusses liegen. Ebenfalls durch heute nicht einschätzbare Unsicherheitsfaktoren können darüber hinaus Risiken, die uns gegenwärtig noch nicht bekannt sind, oder Risiken, die wir aktuell als unwesentlich einschätzen, 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. Unser Bereich Group Risk Management & Insurance wird dabei von der DeTeAssekuranz GmbH als Versicherungsmakler unterstützt. Die DeTeAssekuranz GmbH ist als 100-prozentige Tochter der Deutschen Telekom AG für den Konzern tätig und unterstützt das Versicherungsrisiko-Management im Konzern: Sie entwickelt und implementiert Lösungen für die betrieblichen Risiken unseres Konzerns durch Versicherungs- und versicherungsähnliche Instrumente 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., das mögliche Risikoausmaß erreicht eine „konzernrelevante“ Größe, 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, Prozesse, Technik und Informationen stellt er die Kontinuität der Geschäftsprozesse sicher. Ziel des BCM 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 (Mitarbeiter, Prozesse, Informationen und Technologie). Zudem definiert es entsprechende Schutzmaßnahmen. Insbesondere die möglichen Folgen äußerer und innerer Bedrohungen mit einem ursächlichen Sicherheitsbezug (Naturkatastrophen, Vandalismus, Sabotage etc.) müssen durch das Sicherheits-Management in Abstimmung mit den jeweiligen Fachseiten und Prozessverantwortlichen untersucht werden. Sind Schadensausmaße und Schadenseintrittswahrscheinlichkeit bewertet, ist die Basis dafür geschaffen, dass vorbeugende Maßnahmen implementiert und Notfallpläne entwickelt werden können.

Weitere Maßnahmen zur Risikobegrenzung werden von den Risikoverantwortlichen je nach Ausprägung und Art eingeleitet und umgesetzt. 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 Vertriebscontrolling und einem intensiven Kunden-Management.
- Zins- und Währungsrisiken werden mithilfe unseres systematischen Risiko-Managements gesteuert und durch den Einsatz derivativer und originärer Finanzinstrumente abgesichert.
- 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 werden systematische Schulungs-, Weiterbildungs- und Qualifikationsprogramme durchgeführt.
- Risiken aus dem politischen und regulatorischen Umfeld begegnen wir durch einen intensiven und konstruktiven Dialog mit Behörden und Politik.
- Risiken in Verbindung mit Rechtsstreitigkeiten 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 werden Maßnahmen zur Minimierung steuerlicher Risiken veranlasst und mit den betroffenen Konzerngesellschaften abgestimmt. Ferner erstellt und kommuniziert der Bereich Richtlinien zur Beseitigung oder Vermeidung steuerlicher Risiken.

RISIKEN UND CHANCEN

Wir stellen im Folgenden 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. Die Risiken beschreiben wir überwiegend vor den ergriffenen Maßnahmen zur Risikobegrenzung (Bruttobetrachtung). Falls Nettorisiken identifiziert sind, sind diese als solche gekennzeichnet. Sofern Risiken und Chancen sich eindeutig einem operativen Segment zuordnen lassen, ist dies nachfolgend dargestellt.

Für die Deutsche Telekom AG und die wesentlichen Konzernunternehmen bestehen weder zum Bilanz-Stichtag noch zum Zeitpunkt der Bilanzaufstellung bestandsgefährdende Risiken.

58 Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116 Corporate Responsibility
67 Konzernstruktur	123 Innovation und Produktentwicklung
69 Konzernstrategie	128 Mitarbeiter
72 Konzernsteuerung	134 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76 Wirtschaftliches Umfeld	134 Prognose
82 Geschäftsentwicklung des Konzerns	146 Risiko- und Chancen-Management
96 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165 Sonstige Angaben

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

T 052

Unternehmensrisiken

	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risikoausmaß	Risikobedeutung	Veränderung gegenüber Vorjahr
BRANCHE, WETTBEWERB UND STRATEGIE				
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	gering	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	↻
REGULIERUNG	siehe dazu Seite 153 ff.			
OPERATIVE RISIKEN				
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	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	↻
MARKE, KOMMUNIKATION UND REPUTATION				
Marke und Reputation (mediale Berichterstattung)	gering	gering	gering	↻
Nachhaltigkeitsrisiken	sehr gering	gering	gering	↻
Gesundheit und Umwelt	gering	mittel	gering	↻
RECHTS- UND KARTELLVERFAHREN	siehe dazu Seite 158 ff.			
FINANZWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN				
Liquiditäts-, Ausfall-, Währungs- und Zinsrisiken	gering	gering	gering	↻
Steuerrisiken	siehe dazu Seite 163			
Sonstige finanzwirtschaftliche Risiken	siehe dazu Seite 163			

↻ verbessert ↻ unverändert ↻ verschlechtert

RISIKEN UND CHANCEN AUS BRANCHE, WETTBEWERB UND STRATEGIE

Risiken und Chancen aus dem konjunkturellen Umfeld. Die volkswirtschaftliche Entwicklung und die Aussichten für unsere Märkte haben sich u. a. durch die expansive Geldpolitik der EZB verbessert. Jedoch sind nach wie vor, v. a. für unsere europäischen Länder, eine erneute Verschärfung der Staatsschuldenkrise und ein mögliches Wiederaufflammen der Bankenkrise die größten volkswirtschaftlichen Risiken. Auch eine drastische Eskalation der aktuellen oder zukünftiger geopolitischer Krisen kann die Volkswirtschaften unserer Länder negativ beeinflussen. Die wirtschaftliche Erholung in Griechenland könnte durch ein deutliches Abweichen von der mit der Troika vereinbarten Staatshaushaltspolitik belastet 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 und 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 Wechselkursbewegungen.

Demgegenüber kann eine deutliche Verbesserung der konjunkturellen Lage in unseren Ländern zu einem weiteren Anstieg des privaten Konsumverhaltens und der unternehmerischen und staatlichen Investitionstätigkeit führen. Aus diesem Grund könnte auch die Nachfrage der Privat- und Geschäftskunden sowie der öffentlichen Hand nach Telekommunikations- und ICT-Dienstleistungen moderat steigen.

Risiken aus dem Markt und Umfeld. Die beständig sinkenden Preisniveaus bei Sprach- und Datendiensten im Festnetz und im Mobilfunk zählen zu den wesentlichen Marktrisiken, denen wir ausgesetzt sind. 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. Konsolidierungen und Partnerschaften, die Marktstabilisierungen zur Folge hatten, führten zu einer Abschwächung der Risiken gegenüber dem Vorjahr und können in der Zukunft weiter positiv wirken.

Mit anhaltendem Wettbewerbsdruck ist insbesondere im Festnetz-Bereich in Deutschland und Europa zu rechnen. Im Breitband-Markt beobachten wir weiterhin v. a. in Deutschland wachsende Marktanteile der Kabelnetz-Betreiber im Neukundengeschäft. Darüber hinaus können regionale Teilnehmer-Netzbetreiber ihre Marktdeckung weiter 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:

große Unternehmen aus den Branchen Internet und Unterhaltungselektronik. Für uns besteht daher das Risiko, dass Marktanteile und Margen weiter sinken.

Auch in der mobilen Sprachtelefonie und bei mobilen Datendiensten erwarten wir einen weiteren Preisrückgang. Dies könnte sich negativ auf unsere Mobilfunk-Umsätze auswirken. Hauptgründe für den Preisrückgang sind u. a. Billiganbieter, die in Deutschland und in anderen europäischen Märkten expandieren. Auch die reinen E-SIM Smartphone-Angebote von großen Smartphone-Herstellern könnten zur Folge haben, dass die Preise in der mobilen Sprachtelefonie und bei mobilen Datendiensten noch mehr sinken. Unsere Landesgesellschaften in Europa agieren weiterhin in einem hart umkämpften Wettbewerbsumfeld. Auf der einen Seite gehen zwar von Konsolidierungen (wie z. B. in Österreich) und Partnerschaften Stabilisierungsimpulse aus. Auf der anderen Seite wird jedoch durch neue Marktteilnehmer infolge von Frequenzauktionen und Wholesale-Abkommen (speziell im Mobilfunk) die Wettbewerbsintensität aufrechterhalten. Zudem besteht weiterhin das Risiko von unvorhergesehenen und preisaggressiven Maßnahmen kleinerer Wettbewerber.

Im Berichtsjahr waren wir in den USA der kleinste der vier nationalen Mobilfunk-Anbieter im Vertragskundensegment und der drittgrößte im Prepaid-Kundensegment. Unsere relative Marktposition in den USA ist mit besonderen Risiken, insbesondere im Zusammenhang mit unseren Marktanteilen, Markenpositionierung, Netzabdeckung – u. a. auch bei Roaming-Abkommen – und Netzqualität, verbunden. Resultierend aus Joint Ventures, Fusionen, Akquisitionen und strategischen Zusammenschlüssen in der us-Mobilfunk-Industrie erwarten wir einen verstärkten Wettbewerb im us-amerikanischen Markt. Unsere drei stärksten Wettbewerber (Verizon Wireless, AT&T, Sprint-Nextel) können aufgrund ihrer Stellung am Markt und ihrer Marktanteile schneller und effektiver auf Marktchancen reagieren und stärker 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 u. a. Qualitätsverschlechterungen von Diensten aufgrund einer Sättigung von Frequenzkapazitäten. T-Mobile US hat an der FCC-Frequenzauktion, die am 29. Januar 2015 endete, teilgenommen. Es wird erwartet, dass diese und weitere Transaktionen sowohl die Netzabdeckung von breitbandigem Spektrum verbessern als auch die Erweiterung der LTE-Abdeckung in neue Märkte ermöglichen wird. In 2015 wird sich T-Mobile US bemühen, weiteres Spektrum zu erlangen, um das Portfolio weiter zu verstärken. Weiterhin verfolgt T-Mobile US auch die Option, Frequenzen von anderen Anbietern zu erwerben bzw. gemeinsame Nutzungsvereinbarungen mit anderen Betreibern abzuschließen.


Auch unser operatives Segment Systemgeschäft steht vor Herausforderungen. Schließlich ist der Markt für Informations- und Kommunikationstechnologie geprägt durch beständig starken Wettbewerb, anhaltenden Preisrückgang, lange Verkaufszyklen und Zurückhaltung bei der Vergabe von Projekten. Dies führt zu einem potenziellen Risiko von Umsatzrückgängen und Margenverfall bei T-Systems.



Weitergehende Erläuterungen hierzu finden Sie im Kapitel „Wirtschaftliches Umfeld“, SEITE 76 FF.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

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

Der Telekommunikations- und IT-Markt ist ein sehr dynamischer Markt, der durch eine hohe Wettbewerbsintensität geprägt ist. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflussen unser Handeln und wirken sich auf unsere Unternehmenskennzahlen aus. Wir gehen grundsätzlich von den Entwicklungen, wie sie im Abschnitt „Markterwartungen“ beschrieben sind, aus. 

Eine Chance im deutschen Markt könnte sich aus deutlich über unseren Planungsannahmen liegenden Kundennachfragen nach Breitband-Anbindungen ergeben. Darüber hinaus könnte eine unsere Planungsannahmen übertreffende Steigerung des werthaltigen Kundenbestands durch die Vermarktung von konvergenten Produkten aus Festnetz und Mobilfunk im Privat- und Geschäftskundensegment erzielt werden. Erhöhte Investitionen in leistungsstarke Breitbandnetze auf Basis von LTE bei allen nationalen Wettbewerbern sowie eine fortwährende Konsolidierung der Mobilfunk- und Festnetz-Märkte könnten zu einem erhöhten Leistungswettbewerb führen und den hohen Preisverfall der vergangenen Jahre mindern. Weitere Chancen könnten sich durch einen über unseren Erwartungen liegenden verstärkten Trend nach Tablets und Smartphones mit mobilen Datenverbindungen ergeben, die für den Endkunden durch starken Wettbewerb bei den Herstellern immer günstiger werden.

Eine höhere Nettoeinwanderung führt zu einer wachsenden Bevölkerungszahl, die sich positiv auf den Telekommunikationsmarkt, besonders den Mobilfunk-Markt, auswirkt. Zusätzlich dazu ergeben sich gerade für die alternden und zum Teil bereits schrumpfenden Gesellschaften in den Industrienationen aber noch weitere Chancen: Durch die Aufnahme von ausländischen Arbeitskräften können sie ihre Produktivität erhalten und dem Fachkräftemangel entgegenwirken.

Die verbesserte Marktsituation der T-Mobile US könnte sich positiv auf die Monetarisierung von Datendiensten auswirken. Dies könnte insbesondere durch fortwährend eingeführte Tarifinnovationen gefördert werden. Überdies könnte eine verbesserte Marge im Endgerätegeschäft des unteren und mittleren Segments erzielt werden, sofern eine Bündelung von Einkaufsvolumina und vereinfachte Spezifikationen erreicht werden können. Daneben könnte sich die durch die „Uncarrier“-Strategie ausgelöste Dynamik im US-amerikanischen Mobilfunk-Markt in 2015 weiter fortsetzen und so unsere Erwartungen übersteigende Umsätze sowie Kundenzuwachs für T-Mobile US generieren. Die Dynamik im US-amerikanischen Markt wird auch durch die große Nettozuwanderung in der US-amerikanischen Bevölkerung unterstützt.

Risiken aus Innovationen. Stetig kürzer werdende Innovationszyklen stellen 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 Daten-

verkehr zu geringeren Preisen und Umsätzen führen. Auswirkungen neuer technologischer Entwicklungen wie WebRTC (Web Real Time Communication) können zukünftig den Telekommunikationsmarkt maßgeblich beeinflussen; so könnten Kunden z. B. nur noch reine Datentarife nachfragen. Diese Substitutionsrisiken könnten unseren Umsatz und das Ergebnis beeinflussen, v. a. in unseren operativen Segmenten Europa und USA. Wir begegnen dem Ausmaß der Substitutionsrisiken mit Bündeltarifen, indem wir Neu- und Bestandskunden eine integrierte Lösung aus dem Kommunikations-Portfolio der Deutschen Telekom anbieten.

Risiken aus strategischen Transformationen und Integration. Wir befinden uns in einem stetigen Prozess strategischer Anpassungen und Kostensenkungsinitiativen. Können wir diese Transformations- und Integrationsmaßnahmen nicht wie geplant umsetzen, sind wir Risiken ausgesetzt. So könnte der Nutzen der Maßnahmen geringer sein als ursprünglich abgeschätzt oder sie könnten 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.

Chancen aus den strategischen Initiativen, Innovationen und Kooperationen. Im Folgenden haben wir die Chancen aufgeführt, von denen wir uns überdurchschnittliches Marktwachstum versprechen und die für uns eine wesentliche Bedeutung hinsichtlich unserer zukünftigen Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben können.

Die Deutsche Telekom gestaltet auf Basis einer neuen ERP-Plattform ihre Prozesse neu. Diese Transformation umfasst die Bereiche Finanzen, Einkauf, Personal, Produktionssteuerung & Logistik und deren Stammdaten. Konzernweit werden Prozesse, Daten und IT standardisiert und auf ein neues Niveau gehoben. Damit entstehen eine hohe Qualität und Agilität. Einsparungen können dadurch realisiert werden. Auch die Geschäftssteuerung kann hiermit auf einer neuen Grundlage erfolgen und somit optimiert werden. Weitere Vorteile bestehen in der besseren Unterstützung der Ausbauprogramme unserer Netzinfrastruktur und in der vereinfachten Umsetzung von Partnerschaften.

Für T-Mobile US kann eine stärkere strategische Fokussierung auf den Geschäftskundenmarkt eine Chance für einen größeren Marktanteil in diesem Segment mit sich bringen. Hierdurch könnte ein höheres Umsatz- und Ergebnispotenzial erreicht werden.

RISIKEN UND CHANCEN AUS REGULIERUNG

Im Folgenden werden unsere wesentlichen regulatorischen und politischen Risiken und Chancen beschrieben, die aus heutiger Sicht die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, den Cashflow und/oder 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



Siehe Kapitel „Prognose“,
SEITE 134 FF.

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 Umsatzentwicklung im Festnetz und im Mobilfunk mittel- bis langfristig weiterhin negativ beeinflusst.

Streng reguliert wird immer dann, wenn die nationale Regulierungsbehörde auf dem für uns relevanten Telekommunikationsmarkt eine beträchtliche Marktmacht unsererseits vermutet. Das bedeutet: Die nationale Regulierungsbehörde kann uns einerseits dazu verpflichten, Wettbewerbern Zugang zu unseren Netzen zu gewähren. Andererseits kann sie auch die konkreten Vorleistungsprodukte und deren Entgelte regulieren.

In Bezug auf die Arten der Entgeltregulierung ist zwischen „ex ante“- und „ex post“-Regulierung zu unterscheiden: Bei der sog. „ex ante“-Kontrolle müssen Preise der Regulierungsbehörde zur Genehmigung vorgelegt werden – und zwar vor ihrem Inkrafttreten. In Deutschland erfolgt hierzu eine strikte Kostenprüfung für unsere Vorleistungen zum Zugang zur Teilnehmer-Anschlussleitung (TAL) und für die Terminierung von Sprachverbindungen in unseren Fest- und Mobilfunknetzen. Die zweite Art der Entgeltregulierung ist die sog. „ex post“-Entgeltkontrolle, in der keine strikte Kostenprüfung erfolgt; geprüft werden kann aber, ob Preise missbräuchlich zu hoch oder zu niedrig sind. In Deutschland unterliegen Bitstromprodukte einer „ex post“-Entgeltkontrolle mit Anzeigepflicht. Das bedeutet, dass wir Entgeltmaßnahmen vor Inkrafttreten der BNetzA anzeigen müssen und dass diese ggf. eine umfangreichere Prüfung einleiten kann. Entscheidungen der Behörde können einerseits zu Preisabsenkungen und entsprechend geringerem Umsatz sowie bei „ex post“-Verfahren zu zeitlichen Verzögerungen bei der Einführung von Preismaßnahmen führen. Andererseits ergeben sich Chancen, wenn die BNetzA stabile oder steigende Entgelte genehmigt. Bei längerfristigen Genehmigungen haben wir schließlich eine größere Planungssicherheit.

Frequenzvergabe. Bei der Frequenzregulierung ist hinsichtlich der Risiken und Chancen v. a. auf die in einigen Ländern derzeit in Vorbereitung bzw. in Planung befindlichen Spektrumvergabe-Prozesse hinzuweisen. Bei den Vergabeprozessen 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 v. a. die Möglichkeit, dass sich die Mobilfunk-Betreiber über die Frequenzvergaben mit ausreichendem und hinsichtlich seiner Lage optimalem Spektrum ausstatten können. Somit wären wir gerüstet für weiteres Wachstum und Innovationen. ☒ Derzeit werden in Albanien, Deutschland, Polen und der Tschechischen Republik Vergaben vorbereitet, die voraussichtlich im ersten Halbjahr 2015 starten werden. Daneben werden mittelfristig in Montenegro, Großbritannien, den Niederlanden und den USA Frequenzvergaben stattfinden.

Verbraucherschutz. Die BNetzA hat 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. Vorgesehen sind zudem Warnhinweise bei hohem Datenverbrauch und Neuregelungen zur Vermeidung von überraschend hoch ausfallenden Kundenrechnungen, sog. „Bill Shocks“. Für die Telekom Deutschland bedeuten diese Neuregelungen erheblichen Anpassungsaufwand. Teilweise greift der Verordnungsentwurf Überlegungen auf, die auf EU-Ebene im Rahmen der Telekommunikationsbinnenmarkt-Verordnung diskutiert wurden und die zu einem späteren Zeitpunkt möglicherweise EU-weit gelten werden. Aktuell befindet sich der Entwurf der BNetzA in Abstimmung mit den zu beteiligenden Ministerien. Im Anschluss ist Einvernehmen mit dem Bundestag herzustellen. Die Verordnung tritt nach einer 6-monatigen 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 auch Unsicherheiten dadurch, dass Verwaltungsgerichte Entgeltentscheidungen der Regulierungsbehörde aufheben können. ☒ Die Regulierungsbehörde hat 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.

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. Beispielhaft werden im Folgenden wichtige Verordnungen und Empfehlungen aufgeführt:

- Die **Roaming-Verordnung**, die zum 1. Juli 2012 in Kraft getreten ist, legt u. a. die maximale Höhe von Roaming-Endkundenentgelten bis zum Jahr 2017 fest. Risiken ergeben sich aus möglichen vorfristigen Neuregelungen zu Roaming im Rahmen des Verordnungsentwurf der Europäischen Kommission zum Telekommunikationsbinnenmarkt; so sieht der Entwurf u. a. eine Abschaffung der Roaming-Aufschläge gegenüber nationalen Preisen ab 2016 vor. Die Einführung dieses sog. „Roam like at Home“ könnte zu erheblichen Umsatzverlusten sowie zu signifikantem Implementierungsaufwand führen.



Zu den Verwaltungsgerichtsverfahren siehe Abschnitt „Rechtsverfahren“, SEITE 158 FF.



Zu laufenden oder in 2014 abgeschlossenen Frequenzvergaben verweisen wir auf das Kapitel „Wirtschaftliches Umfeld“, SEITE 76 FF.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
67	Konzernstruktur
69	Konzernstrategie
72	Konzernsteuerung
76	Wirtschaftliches Umfeld
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

116	Corporate Responsibility
123	Innovation und Produktentwicklung
128	Mitarbeiter
134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
134	Prognose
146	Risiko- und Chancen-Management
164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
165	Sonstige Angaben

- Die Empfehlung der Europäischen Kommission vom 7. Mai 2009 über die **Regulierung der Festnetz- und Mobilfunk-Zustellungs-entgelte** in der EU legte fest, dass ab dem 1. Januar 2013 die Terminierungsentgelte EU-weit auf Basis eines neuen Kostenkonzepts festgesetzt werden. Daraufhin sind die Terminierungsentgelte unserer europäischen Tochtergesellschaften sowie in Deutschland erheblich gesunken und werden durch regulatorische Entscheidungen bzw. vorläufige Entwürfe der zuständigen Regulierungsbehörden auch 2015 weiter abgesenkt. Die EU-Kommission hatte zudem die Prüfung rechtlicher Schritte angekündigt bezüglich der finalen Entscheidungen der BNetzA zu den Mobilfunk- und Festnetz-Terminierungsentgelten bei Nichtbefolgung der Empfehlung zum Wechsel des Kostenstandards.
- In der am 9. Oktober 2014 veröffentlichten Überarbeitung der **Empfehlung zu relevanten Märkten** werden verschiedene Produktmärkte definiert, in denen Regulierungsmaßnahmen grundsätzlich angewendet werden sollen. Dabei wurde die Anzahl der zur Regulierung vorgesehenen Märkte von sieben auf vier Märkte reduziert. Die neue Empfehlung bietet Chancen einer Deregulierung der Telefondienstmärkte wie z. B. bei Endkumentarifen für den Telefonanschluss und Vorleistungsprodukte wie „Call by Call“. Außerdem erlaubt die Empfehlung, bei Glasfaser-Anschlüssen auf eine Verpflichtung zur sog. „physischen Entbündelung“ von Anschlussnetzen zu verzichten – zugunsten effizienterer „aktiver“ Vorleistungsprodukte. Doch birgt die Empfehlung auch das Risiko einer Ausweitung von Regulierung bei einzelnen Vorleistungen für Geschäftskundenmärkte. Die Empfehlung ist in den zukünftigen Marktanalyseverfahren von den nationalen Regulierungsbehörden zu berücksichtigen. Erst durch die Berücksichtigung in nationalen Entscheidungen können die beschriebenen Chancen und Risiken eintreten.

Die Weiterentwicklung des europäischen Rechtsrahmens in Form neuer EU-Verordnungen oder -Richtlinien bietet Chancen für größere Rechtssicherheit; es erwachsen aber auch Risiken zusätzlicher regulatorischer Restriktionen.

- Der ursprüngliche **Verordnungsentwurf der Europäischen Kommission zum Telekommunikationsbinnenmarkt** sah neben positiven Vorschlägen zur Frequenzpolitik und zu Regulierungsprinzipien auch regulatorische Einschnitte bei den Tarifen für Roaming und innereuropäische Gespräche vor. Gleichzeitig sollten Kundenschutz-Regelungen weiter harmonisiert und Regelungen zur Netzneutralität auf EU-Ebene verankert werden. Im laufenden Gesetzgebungsverfahren im EU-Parlament und im Europäischen Rat wurde der Entwurf bereits erheblich verändert. So werden die vorgeschlagenen Regelungen zur Frequenzpolitik derzeit im EU-Rat nicht mehr diskutiert. Dafür ist nunmehr eine Abschaffung der Aufschläge für Roaming-Dienste für 2016 in der Diskussion. Wir erwarten, dass die Verordnung frühestens im zweiten Quartal 2015 verabschiedet wird; dies kann sich aber auch weiter in die zweite Jahreshälfte 2015 verschieben.


- Je nach Ausgestaltung könnten die geplanten EU-Regelungen zur **Netzneutralität** unsere Freiheit bei der Produktgestaltung erheblich einschränken. Die Regelungen in der vom Europäischen Parlament abgestimmten Form würden das Angebot von sog. „Spezialdiensten“ nur unter strengen Bedingungen – wie Datenverkehrs-Management in bestimmten festgelegten Fällen – erlauben; dagegen würden sie Optionstarife im Mobilfunk verhindern, den Zugang zu bestimmten Internet-Diensten und -Anwendungen beschränken oder von einer Volumenbeschränkung ausnehmen. Der EU-Rat diskutiert derzeit einen weniger restriktiven, an Prinzipien orientierten Ansatz. EU-Rat und -Parlament müssen sich auf einen gemeinsamen Text einigen. Insbesondere im Mobilfunk-Bereich besteht durch die EU-Gesetzgebung das Risiko, dass zahlreiche Geschäftsmodelle, die zwischen Diensten und Anwendungen differenzieren, nicht mehr rechtmäßig angeboten werden können.
- Eine vollständige **Überarbeitung des geltenden EU-Rechtsrahmens für Telekommunikation** wird von der EU-Kommission im nächsten Jahr eingeleitet. Chancen, wie etwa für eine Rückführung von „ex ante“-Regulierung, sowie Risiken, wie beispielsweise im Bereich Universaldienstverpflichtung oder Kundenschutz, lassen sich derzeit noch nicht abschließend abschätzen.



Siehe Glossar, **SEITE 277 FF.**

OPERATIVE RISIKEN UND CHANCEN

Personal. Auch 2014 konnten wir den personellen Umbau in unserem Konzern sozialverträglich gestalten und umsetzen: im Wesentlichen über Abfindungen, Altersteilzeit, Vorruhestand und die von Vivento 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, kann sich dies negativ auf unsere Finanzziele und unsere Rentabilität auswirken. Auch durch das Rückkehrrecht von Beamten 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 2 200 Beamte (Stand 31. Dezember 2014). Unter der Annahme, dass im Berichtsjahr all diese Beamten zu uns zurückgekehrt wären, betrüge das maximale Risiko rund 0,1 MRD. € pro Jahr. Dieses Risiko ließe sich etwa durch Kompensationszahlungen reduzieren, aber nicht vollständig vermeiden. 

Risiken aus dem IT-/NT-Netzbetrieb. Wir verfügen über immer komplexere Informations-/Netztechnik- (IT-/NT-) Infrastruktur, die wir beständig ausbauen und modernisieren. Ausfälle der aktuellen und auch der zukünftigen technischen Infrastruktur sind nicht vollständig auszuschließen. Sollte es dazu kommen, könnte dies im Einzelfall zu einem Umsatzausfall oder Kostensteigerungen führen, da unsere IT-/NT-Ressourcen und -Strukturen die wesentliche organisatorische und technische Plattform zur Unterstützung unserer Geschäftstätigkeit bilden.



Über wesentliche Rechtsverfahren im Zusammenhang mit Personal informieren wir Sie im Abschnitt „Rechtsverfahren“, **SEITE 158 FF.**



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom

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 wie z. B. bei Smartphones und „Entertain“ führen. Um Ausfallrisiken, z. B. ausgelöst durch Naturkatastrophen oder Feuer, zu vermeiden, setzen wir technische Frühwarnsysteme und Dopplung von IT-/NT-Systemen ein. Unser 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. Die Rechenzentren der Deutschen Telekom sind sicherheitszertifiziert und erfüllen die strengen rechtlichen Datenschutzbestimmungen sowie EU-Regularien. So sind alle Daten von Unternehmen und Privatpersonen sicher 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 der bestehenden IT-Architektur. T-Mobile us ist in Bezug auf die IT-Architektur Risiken ausgesetzt: Systeme für Vertrieb und Service haben an Leistungsfähigkeit verloren, was zu Unterbrechung oder Ausfällen geführt hat. Solange die IT modernisiert wird, muss T-Mobile us weiterhin mit Einschränkungen im Verkaufsprozess und im Service rechnen.

Zukunftsfähigkeit der IT-Architektur. 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 und 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. Darüber hinaus muss T-Mobile us nachhaltige Maßnahmen im Bereich der IT in 2015 ergreifen, um die hohe Aktionsgeschwindigkeit am Markt beizubehalten und dabei die Einhaltung anerkannter Standards im Berechtigungs-Management und Zugriffsschutz sicherzustellen.


Chancen aus der IT-Architektur. T-Mobile us tätigt signifikante Investitionen in die IT-Infrastruktur, die eine Optimierung der Kunden-Service-Systeme beinhalten. Sollten sich durch diese Investitionen die Prozesse im Vertrieb und Service erhebliche Prozessverbesserungen ergeben, so besteht die Chance einer Kosteneinsparung, die die bisher angenommene übersteigt.



Auf unseren Internet-Seiten www.telekom.com/datenschutz und www.telekom.com/sicherheit berichten wir fortlaufend über aktuelle Entwicklungen in diesen Bereichen.


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, Übertragungstechnik, Vermittlungs- und Linientechnik sowie Endgeräte.

Lieferrisiken lassen sich nicht grundsätzlich ausschließen. So können Lieferengpässe, Preiserhöhungen, veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen oder Produktstrategien der Lieferanten negative Folgen für unsere Geschäftsprozesse und unser Ergebnis haben. Risiken können sich ergeben aus Abhängigkeiten von einzelnen Zulieferern bzw. dem Ausfall von einzelnen Lieferanten als direkte Folge der Wirtschaftskrise. Diesen Risiken begegnen wir mit organisatorischen, vertraglichen und einkaufsstrategischen Maßnahmen.

Datenschutz und Datensicherheit.  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 von Kundendaten 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, setzen wir uns dafür ein, dass europäischer Datenschutz zwingend zur Anwendung kommt, wenn ein Unternehmen seine Dienste am europäischen Markt anbietet. So hätten Verbraucher innerhalb Europas ein einheitliches Recht. Zudem könnten auch Datenschutz-Schlupflöcher innerhalb Europas geschlossen und einheitliche Wettbewerbsverhältnisse geschaffen werden.

Bei der IT-Sicherheit stehen wir vor vielen neuen Herausforderungen. In den vergangenen Jahren hat sich der Schwerpunkt 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 diesen Sensoren gewinnen, werden mit öffentlichen und privaten Stellen ausgetauscht, um neue Angriffsmuster zu erkennen und neue Schutzsysteme entwickeln zu können.

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

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

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, unseren Ruf und unser Marken-Image haben. Durch soziale Netzwerke kann es dabei zu einer noch schnelleren und weiteren Verbreitung solcher Informationen und Meinungen kommen, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war.

Eine negative Berichterstattung kann sich letzten Endes auf unseren Umsatz und unseren Markenwert auswirken. Um negative Berichterstattung zu vermeiden, suchen wir einen ständigen, intensiven und konstruktiven Dialog v. a. mit unseren Kunden, den Medien und der Finanzwelt. Unsere Stakeholder zufriedenzustellen und so unserem Ruf gerecht zu werden, hat für uns Priorität.

Anhaltende Presseberichterstattung bezüglich der Überwachung des Telefon- und Internet-Verkehrs durch Geheimdienste. Infolge der anhaltenden öffentlichen Kommunikation über die Überwachung des Telefon- und Internet-Verkehrs durch Geheimdienste zeigen Meinungsumfragen aus Deutschland, dass das Vertrauen der Deutschen in Internet-Dienste belastet ist. Indirekt sind dadurch Reputationsverluste und somit auch wirtschaftliche Risiken für einen Netzbetreiber nicht auszuschließen, da die Deutsche Telekom wie alle Netzbetreiber zu einer Kooperation mit den staatlichen Sicherheitsbehörden verpflichtet ist, darüber aber aufgrund von Verschwiegenheitsverpflichtungen öffentlich nur begrenzt sprechen kann.

Nachhaltigkeitsrisiken. Zu einem umfassenden Risiko- und Chancen-Management gehört für uns auch die Berücksichtigung von Risiken und Chancen der Corporate Responsibility (CR). Im Rahmen unseres CR Managements verfolgen wir hier eine Strategie, bei der die verschiedenen Stakeholder-Gruppen systematisch bei der Ermittlung aktueller und potenzieller Risiken und Chancen eingebunden werden. Hierzu engagieren wir uns in verschiedenen Gremien und Initiativen. Das kontinuierliche CR-Themen-Monitoring ermöglicht uns, Stakeholder-Positionen zu relevanten Nachhaltigkeitsthemen systematisch zu identifizieren. Hierzu nutzen wir z. B. unser NGO-Radar, das Aktivitäten, Forschungsprojekte, Veröffentlichungen und Stellungnahmen relevanter NGOs zusammenfasst und für uns bewertet. Darüber hinaus fragen wir im Zuge unserer CR-Berichterstattung jährlich unsere Stakeholder nach den für sie wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen.

■ **Klimaschutz.** Zurzeit sehen wir für die Erreichung unserer Klimaschutzziele innerhalb unseres Betrachtungszeitraums keine akuten Risiken. Die Deutsche Telekom versteht den Klimaschutz v. a. als Chance: ICT-Produkte und -Dienstleistungen haben das Potenzial, in anderen Branchen sieben Mal so viel CO₂-Emissionen einzusparen, wie die ICT-Branche selbst ausstößt (SMARTer2020-Studie). Beispiele für Chancen, die sich dabei von außen ergeben, sind die veränderten Kundenerwartungen, die politischen Maßnahmen zur Umsetzung der Energiewende, die wachsende Berücksichtigung nachhaltiger Kriterien bei Ausschreibungen und im Einkauf sowie das Interesse nachhaltiger Investoren (SRI). Das Carbon Disclosure-Projekt betreut z. B. 767 institutionelle Investoren (ca. 92

Milliarden US-\$) bei Investitionsentscheidungen in klimafreundliche Assets. Chancen, die sich die Deutsche Telekom selbst erarbeiten kann, sind die kontinuierliche Reduktion des eigenen Stromverbrauchs und der Emissionen sowie die Verringerung der CO₂-Emissionen durch klimafreundliche Produkte und Dienstleistungen und damit auch die Erschließung neuer Zielgruppen.

■ **Lieferanten.** Mehr Nachhaltigkeit in unserer Lieferkette sehen wir als Chance. Dies dient unserer Reputation und unserem wirtschaftlichen Erfolg. So unterstützen wir strategische Lieferanten im Rahmen eines Entwicklungsprogramms dabei, Geschäftspraktiken einzuführen, die sozial und ökologisch verträglich sowie wirtschaftlich effizient sind. Das im Jahr 2014 eingeführte Programm zeigte bereits erste messbare Erfolge und soll 2015 ausgeweitet werden. Zugleich können wir im Rahmen unserer globalen Beschaffungstätigkeiten länder- und lieferantenspezifischen Risiken ausgesetzt werden. Dazu zählen z. B. der Einsatz von Kinderarbeit, die bewusste Akzeptanz von Umweltschäden oder mangelhafte Arbeits- und Sicherheitsbedingungen in den lokalen Lieferantenfabriken. Für uns können sich Reputationsrisiken, aber auch Lieferrisiken aus der Berichterstattung von NGOs oder Medien ergeben. Mittels der systematischen Überprüfung der Lieferanten verringern wir diese Risiken.

Im wichtigen Nachhaltigkeits-Ranking SAM wurde die Deutsche Telekom in den letzten Jahren in Bezug auf ihr Lieferanten-Management sehr positiv bewertet. 2014 konnten wir uns weiter verbessern (von 88 Punkten im Jahr 2013 auf 93 Punkte). Unsere Kooperationen mit Lieferanten, die internationale Nachhaltigkeitsstandards einhalten, sichern hohe Produktqualität sowie Zuverlässigkeit der 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. Akzeptanzprobleme in der Öffentlichkeit betreffen 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 Endgeräten mit WLAN-Technologie. Es besteht das Risiko regulatorischer Eingriffe, wie etwa die Senkung der 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 sichere Nutzung der Mobilfunk-Technik bei Einhaltung dieser Werte bestätigt. Auch ohne wissenschaftlichen Nachweis hat in 2011 die Internationale Agentur für Krebsforschung (IARC) – eine Fachagentur der Weltgesundheitsorganisation – aufgrund von Einzelhinweisen als Vorsorgemaßnahme hochfrequente elektromagnetische Felder als „möglicherweise krebserregend“ eingestuft. Dies ist die schwächste Kategorie, die auf eine mögliche krebserzeugende Wirkung



Siehe Kapitel „Corporate Responsibility“, SEITE 116 FF.



Nachhaltigkeit bei der Deutschen Telekom



Siehe Kapitel „Prognose“, SEITE 134 FF.

hinweist. In der gleichen Kategorie ist z. B. auch der Genuss von Kaffee eingeordnet. Diese Bewertung führte jedoch zu einem Anstieg an Pressereaktionen sowie zu Kontroversen auf Expertenebene. Die Deutsche Strahlenschutzkommission hat die Einschätzung des IARC kritisiert, da aus ihrer Sicht die wissenschaftliche Evidenz nicht ausreichend sei. Zwischen allen Institutionen und Fachgremien besteht nach wie vor Einigkeit, dass es bisher keinen wissenschaftlichen Nachweis für ein Gesundheitsrisiko durch hochfrequente elektromagnetische Felder gibt, allerdings auch noch weiterer Forschungsbedarf besteht.

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. Die Basis unseres verantwortungsvollen Umgangs mit der Mobilfunk-Thematik ist die „EMF-Policy“ der Deutschen Telekom. In dieser verpflichten wir uns – weit über die gesetzlichen Anforderungen hinaus – zu mehr Transparenz, Information, Partizipation und finanzieller Unterstützung unabhängiger Forschung zum Mobilfunk. 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 Zusammenhang mit dem Ausbau des Mobilfunknetzes, die bislang auf Basis von freiwilligen Selbstverpflichtungen der Netzbetreiber erfolgte, 2013 gesetzlich verankert wurde.

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 053

Wesentliche laufende Rechtsverfahren

Schiedsverfahren Toll Collect
Prospekthaftungsverfahren
Schadensersatzklagen im Zusammenhang mit Entgelten für die Überlassung von Teilnehmerdaten
Klagen von Telefonbuchpartnerverlagen
Schadensersatzklagen Preis-Kosten-Schere
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 Slovak Telekom
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 Unterauftragnehmerverträgen, 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.

■ **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 Börsenprospekt, um den es hier ging, 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. Eine Entscheidung über eine mögliche Schadensersatzpflicht wurde nicht getroffen. 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.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
67	Konzernstruktur
69	Konzernstrategie
72	Konzernsteuerung
76	Wirtschaftliches Umfeld
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

116	Corporate Responsibility
123	Innovation und Produktentwicklung
128	Mitarbeiter
134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
134	Prognose
146	Risiko- und Chancen-Management
164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
165	Sonstige Angaben

- **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. Der Kläger 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 haben gegen die Urteile Berufung eingelegt. 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. Eine weitere Klage mit einem Streitwert von ca. 14 Mio. € zuzüglich Zinsen wurde 2006 von der klickTel AG, die heute zur telegate AG gehört, mit der Begründung erhoben, der Firma sei erheblicher Gewinn entgangen, weil sie ohne die angeblich überhöhten Preise schon 1999 Online-Verzeichnisse an den Markt gebracht hätte. Mit Urteil vom 27. November 2012 hatte das Landgericht Köln auch diese Klage abgewiesen. Mit Urteil vom 11. Dezember 2013 wies das Oberlandesgericht Düsseldorf die hiergegen eingelegte Berufung der Klägerin ab. Die Entscheidung ist rechtskräftig.
- **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, haben Ende 2013 Klagen gegen die DeTeMedien GmbH und/oder die Deutsche Telekom AG eingereicht. Die Kläger fordern von der DeTeMedien GmbH und teilweise von der Deutschen Telekom AG als Gesamtschuldnerin neben der DeTeMedien GmbH Schadensersatz oder Rückzahlung. Die Kläger stützen ihre Forderungen auf vermeintlich überhöhte Kosten für die Überlassung von Teilnehmerdaten in den gemeinsamen Gesellschaften. In 2014 haben weitere Partnerverlage Klagen gegen die DeTeMedien GmbH auf Schadensersatz oder Rückzahlung erhoben. Die bezifferten Forderungen der Kläger betragen nach weiteren Ende 2014 eingereichten Klageerweiterungen derzeit insgesamt rund 470 Mio. € zuzüglich Zinsen. Am 16. Juli 2014 fanden mündliche Verhandlungen betreffend zwei der gegen die DeTeMedien GmbH gerichteten Klagen vor dem Landgericht Frankfurt am Main statt, die das Gericht mit Urteilen vom 22. Oktober 2014 abwies. Die Entscheidungen sind nicht rechtskräftig. Die Kläger haben gegen die Urteile Berufung zum

Oberlandesgericht Frankfurt am Main eingelegt. In den zahlreichen weiteren Verfahren erwarten wir Entscheidungen im Jahr 2015. Die Deutsche Telekom hat in 2014 bilanzielle Risikovorsorge in angemessener Höhe gebildet.

- **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 im Jahr 2003 im Rahmen einer Bußgeldentscheidung eine Preis-Kosten-Schere von der EU-Kommission festgestellt worden war. Im Berufungsverfahren der EWE Tel mit einer Klageforderung von ca. 82 Mio. € zuzüglich Zinsen änderte das Oberlandesgericht Düsseldorf das erstinstanzliche Urteil des Landgerichts Köln mit Urteil vom 29. Januar 2014 insbesondere bezüglich des Umfangs der verjährten Ansprüche ab und verwies das Verfahren wegen der Höhe des Schadens an das Landgericht Köln – ohne Zulassung der Revision – zurück. Sowohl die EWE Tel GmbH als auch die Telekom Deutschland GmbH legten gegen die Nichtzulassung der Revision Beschwerde beim Bundesgerichtshof ein. Im Berufungsverfahren der Versatel GmbH mit einer Klageforderung von ca. 70 Mio. € wies der Bundesgerichtshof mit Beschluss vom 23. September 2014 die Nichtzulassungsbeschwerde der Versatel zurück. Die Entscheidung ist rechtskräftig. Mit Ausnahme der Klage der EWE Tel sind zu diesem Komplex keine weiteren Klagen mehr anhängig.
- **Klagen wegen Entgelten für Mitbenutzung von Kabelkanalanlagen.** Mit im Frühjahr 2012 zugestellter Klage fordert die Kabel Deutschland Vertrieb und Service GmbH (KDG) 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 geleisteter 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 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. Hiergegen hat die KDG Nichtzulassungsbeschwerde beim BGH eingelegt. Am 23. Januar 2013 wurde der Telekom Deutschland GmbH 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 fordern 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 Genehmigung der Einmalentgelte aus dem Jahr 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 1999, 2001, 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 hat die BNetzA zusätzliche Frequenzen in den Bereichen 800 MHz, 1,8 GHz, 2,0 GHz und 2,6 GHz unter Teilnahme der vier Mobilfunknetz-Betreiber in Deutschland versteigert. Gegen die der Versteigerung zugrundeliegende Verfügung der BNetzA haben mehrere Unternehmen geklagt. Neben den bereits rechtskräftig abgewiesenen Klagen von Rundfunk- und Kabelnetz-Betreibern wurde nun auch die zuletzt noch anhängige Klage eines Telekommunikationsunternehmens vom Verwaltungsgericht Köln mit Urteil vom 3. September 2014 abgewiesen. Die Entscheidung ist noch nicht rechtskräftig. Gegen die Nichtzulassung der Revision hat die Klägerin Beschwerde beim Bundesverwaltungsgericht eingelegt. Alle Klägerinnen haben zudem jeweils Widerspruch gegen die Frequenzzuteilungen an die Telekom Deutschland GmbH erhoben. Über die Widersprüche wurde jedoch noch nicht entschieden.
 - **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.
- **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 hat am 27. Dezember 2011 gegen das Urteil Berufung zum Supreme Court eingelegt. Für den Fall einer rechtskräftigen gerichtlichen Entscheidung zum Nachteil der Slovak Telekom kann die Deutsche Telekom AG für einen Teil der eingeforderten Summe Rückgriffsansprüche gegen Dritte geltend machen.
- **Schadensersatzklage gegen OTE.** Lannet Communications S.A. hat im Mai 2009 Klage gegen OTE eingereicht und fordert Schadensersatz in Höhe von 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 auch 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; es besteht auch das Risiko einer Verurteilung zur Unterlassung, beispielsweise 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 hat die Deutsche Telekom beim zuständigen Verwaltungsgericht Klage erhoben, um zu erreichen, dass ein Teil der in der Vergangenheit gezahlten Beträge zurückgezahlt und die in Zukunft zu zahlenden Beträge gemindert werden.

Die Deutsche Telekom beabsichtigt im Übrigen, sich in jedem dieser Gerichts-, Güte- und Schiedsverfahren entschieden zu verteidigen bzw. ihre Ansprüche zu verfolgen.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

Abgeschlossene Verfahren

- **MetroPCS.** Im Oktober 2012 und nachfolgend erlangte die Deutsche Telekom Kenntnis von mehreren in den USA eingereichten Sammelklagen („Class Actions“), die sich gegen den Zusammenschluss von MetroPCS Communications Inc. („MetroPCS“) und T-Mobile USA richteten. Bis Ende 2014 wurden alle anhängigen Klageverfahren, die sich gegen den Zusammenschluss von MetroPCS und T-Mobile USA richteten, durch Vergleichsabschlüsse beigelegt. Der Klagekomplex ist beendet.
- **GSM-Frequenzverlängerung.** Im Juli 2009 verlängerte die BNetzA die Laufzeit der ursprünglich bis zum 31. Dezember 2009 befristet zugeteilten GSM-Frequenzen gegenüber der T-Mobile Deutschland GmbH – heute Telekom Deutschland GmbH – bis zum 31. Dezember 2016. Hiergegen hatten einige Unternehmen Widerspruch bei der BNetzA eingelegt. Mit Beschluss vom 9. Oktober 2014 hat das Oberverwaltungsgericht Münster in dem einzig noch anhängigen Verfahren die Nichtzulassungsbeschwerde der Airdata gegen das klageabweisende Urteil des Verwaltungsgerichts Köln vom 28. November 2013 zurückgewiesen. Das Urteil des Verwaltungsgerichts Köln ist damit rechtskräftig.
- **LTE-Frequenzvergabeauktion T-Mobile Austria.** Die T-Mobile Austria hatte am 6. Dezember 2013 beim österreichischen Verwaltungsgerichtshof Beschwerde gegen einen Zuteilungs- und Zahlungsbescheid der österreichischen Regulierungsbehörde TTK eingelegt. Mit dem streitgegenständlichen Bescheid teilte die Behörde T-Mobile Austria das in der Frequenzauktion vom 21. Oktober 2013 ersteigerte Spektrum zu und setzte die zu zahlende Gebühr fest. Mit Entscheidung vom 11. Dezember 2014 wies der österreichische Verwaltungsgerichtshof die Beschwerde rechtskräftig ab.
- **Fakturierung von Premium-SMS-Inhalten.** Im Juli 2014 hat die US-amerikanische Wettbewerbsbehörde Federal Trade Commission (FTC) wegen angeblich nicht erlaubten Fakturierens von durch Dritte bereitgestellten Premium-SMS-Inhalten Klage gegen die T-Mobile US erhoben. Des Weiteren haben die US-Telekommunikations-Aufsichtsbehörde Federal Communications Commission (FCC) und andere US-Behörden Untersuchungen und Ermittlungen in Bezug auf die Fakturierung von Premium-SMS-Inhalten gegen die T-Mobile US eingeleitet. Am 19. Dezember 2014 konnten die gegen T-Mobile US gerichteten Verfahren und Ermittlungen durch einen Vergleich mit der FCC, FTC und anderen US-Behörden beendet werden.

KARTELLVERFAHREN

Wie viele andere Unternehmen unterliegt auch unser Konzern den Vorschriften des Kartellrechts. In einzelnen Ländern sehen sich die Deutsche Telekom und ihre Beteiligungen unterschiedlichen kartellrechtlichen bzw. wettbewerbsrechtlichen Verfahren oder sich daraus ergebenden zivilrechtlichen Folgeklagen ausgesetzt. Die Deutsche Telekom hält die Vorwürfe jeweils für unbegründet. Im Folgenden beschreiben wir die wesentlichen Kartell- und Verbraucherschutzverfahren.

Verfahren der Anti-Monopol-Kommission in Polen. Die polnische 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 weiterhin für unbegründet und hat gegen die Entscheidung geklagt. Dadurch ist das Bußgeld derzeit noch nicht zahlbar. 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. Die Gerichtsentscheidung steht weiterhin aus.

Verfahren der Europäischen Kommission gegen Slovak Telekom und Deutsche Telekom. Die Europäische Kommission hat am 15. Oktober 2014 festgestellt, 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 Margenbescheidung 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 Deutsche Telekom wegen Margenbescheidung in Deutschland verhängt wurde. Wir sehen weiterhin 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. Der starke Wettbewerb und stetig fallende Preise auf dem slowakischen Breitband-Markt sprechen außerdem gegen eine Behinderung der Wettbewerber durch Slovak Telekom. Daher haben Deutsche Telekom und Slovak Telekom am 29. Dezember 2014 die Entscheidung der Europäischen Kommission vor dem Gericht der Europäischen Union angefochten. Die Bußgelder sind zum 31. Dezember 2014 in den übrigen Schulden enthalten.

FINANZWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

Die Deutsche Telekom unterliegt hinsichtlich ihrer Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und geplanten Transaktionen insbesondere Liquiditätsrisiken, Ausfallrisiken sowie dem Risiko der Veränderung von Währungskursen und Zinssätzen. Ziel des finanziellen Risiko-Managements ist es, diese Risiken durch die laufenden operativen und finanzorientierten Aktivitäten zu begrenzen. Um die Auswirkungen unterschiedlicher Gegebenheiten einschätzen zu können, werden Simulationsrechnungen unter Verwendung verschiedener Worst Case- und Markt-Szenarien vorgenommen. Je nach Einschätzung der Risiken setzen wir zur Risikobegrenzung ausgewählte derivative und nicht derivative Sicherungsinstrumente ein (Sicherungsgeschäfte). Grundsätzlich werden jedoch nur die Risiken besichert, die Auswirkungen auf den Cashflow des Konzerns haben. Derivative Finanzinstrumente nutzen wir ausschließlich als Sicherungsinstrumente, d. h., für Handels- oder andere spekulative Zwecke kommen sie nicht zum Einsatz. Die Beurteilung der im Folgenden beschriebenen Risikofelder Liquiditäts-, Ausfall-, Währungs- und Zinsrisiken erfolgt in der Nettobetrachtung nach der Umsetzung der Risikobegrenzungsmaßnahmen. 



Zur Beurteilung siehe
TABELLE 052, SEITE 151.

Liquiditätsrisiken. Damit die Zahlungsfähigkeit sowie die finanzielle Flexibilität des Konzerns und der Deutschen Telekom AG jederzeit sichergestellt werden können, wird eine Liquiditätsreserve in Form von Kreditlinien und Barmitteln vorgehalten. Hauptsächlich genutzte Instrumente der mittel- bis langfristigen Finanzierung sind Anleihen und Medium Term Notes (MTN), jeweils in unterschiedlichen Währungen und Rechtsrahmen. Diese werden in der Regel über die Deutsche Telekom International Finance B.V. (DTIF) emittiert und als interne Kredite im Konzern weitergereicht.

Die unten stehende **GRAFIK 56** zeigt die Entwicklung der Liquiditätsreserve im Verhältnis zu den Fälligkeiten. Zum Ende des Jahres 2014 und auch in den Quartalen zuvor wurde die Anforderung an die Liquiditätsreserve, die Fälligkeiten der jeweiligen nächsten 24 Monate abzudecken, eindeutig erfüllt.

Bei der Deutschen Telekom ist ein fortlaufendes Liquiditäts-Management implementiert. Damit die Zahlungsfähigkeit sowie die finanzielle Flexibilität des Konzerns und der Deutschen Telekom AG jederzeit sichergestellt werden können, hält die Deutsche Telekom eine Liquiditätsreserve in Form von Kreditlinien und Barmitteln vor. Diese Liquiditätsreserve soll zu jedem Zeitpunkt die Kapitalmarktfälligkeiten der nächsten 24 Monate abdecken.

Neben den ausgewiesenen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten standen der Deutschen Telekom am 31. Dezember 2014 standardisierte bilaterale Kreditlinien mit 21 Banken mit einem aggregierten Gesamtvolumen von 12,3 MRD. € zur Verfügung. Zum 31. Dezember 2014 waren diese Banklinien mit 0,2 MRD. € in Anspruch genommen. Die Konditionen sind gemäß den Kreditverträgen abhängig vom Rating der Deutschen Telekom. Die bilateralen Kreditverträge haben eine ursprüngliche Laufzeit von 36 Monaten und können jeweils nach zwölf Monaten um weitere zwölf Monate auf wiederum 36 Monate verlängert werden. Der Zugang zu den internationalen Fremdkapitalmärkten ist aus heutiger Sicht nicht gefährdet. In 2014 führte die Deutsche

Telekom keine Anleiheemissionen durch. Von T-Mobile US wurden im Geschäftsjahr 2014 Anleihen im Wert von insgesamt 3,0 MRD. US-\$ begeben, eine Anleihe in Höhe von 1 MRD. US-\$ wurde vorzeitig zurückgezahlt. Im Dezember 2014 begab die T-Mobile US Mandatory Convertible Preferred Stock im Volumen von 1,0 MRD. US-\$, die nach einer Laufzeit von drei Jahren in T-Mobile US-Aktien gewandelt werden. Das Nominalvolumen der Mandatory Convertible Preferred Stock wird ebenfalls unter den Anleihen ausgewiesen.

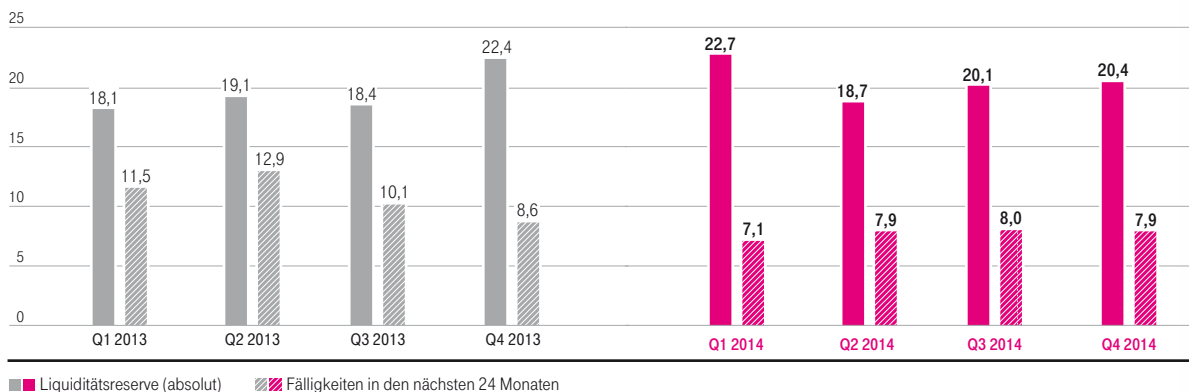
Ausfallrisiken. Die Deutsche Telekom ist aus ihrem operativen Geschäft und aus bestimmten Finanzierungsaktivitäten einem Ausfallrisiko, d. h. dem Risiko, dass die Gegenpartei ihre vertraglichen Pflichten nicht erfüllt, ausgesetzt. Im Finanzierungsbereich werden Geschäfte grundsätzlich nur mit Kontrahenten mit einem Kredit-Rating von mindestens BBB+/Baa1 abgeschlossen, verbunden mit einem laufenden Bonitäts-Management-System. Im operativen Geschäft werden die Außenstände bereichsbezogen, also dezentral, fortlaufend überwacht. Das Geschäft mit Großkunden, insbesondere internationalen Carriern, unterliegt einer gesonderten Bonitätsüberwachung.

Für Derivategeschäfte wurde im Rahmen von Collateralverträgen mit den Kontrahenten vereinbart, dass im Insolvenzfall sämtliche bestehende Kontrakte gegeneinander aufgerechnet werden und nur in Höhe des Saldos eine Forderung bzw. Verbindlichkeit verbleibt. Das Ausfallrisiko bei Derivategeschäften wird noch weiter reduziert durch den Austausch von Collaterals. Hier erhält die Deutsche Telekom für bestehende Forderungssalden für bestehende Collateralverträge vom Kontrahenten frei verfügbare Barmittel als Sicherheit und stellt im Gegenzug solche im Falle von Verbindlichkeitssalden.

Währungsrisiken. Die Währungskursrisiken der Deutschen Telekom 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

G 56

Entwicklung Liquiditätsreserve, Fälligkeiten 2013/2014 in Mrd. €



58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

Konzernunternehmens denominated). Fremdwährungsrisiken, welche die Cashflows des Konzerns nicht beeinflussen (d. h. die Risiken, die aus der Umrechnung des Abschlusses der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten ausländischer Unternehmenseinheiten in die Konzern-Berichterstattungswährung resultieren), bleiben hingegen grundsätzlich ungesichert. Unter Umständen kann die Deutsche Telekom jedoch auch dieses Fremdwährungsrisiko besichern.

Zinsrisiken. Die Zinsrisiken der Deutschen Telekom resultieren im Wesentlichen aus verzinslichen Verbindlichkeiten. Zinsrisiken bestehen hauptsächlich in der Euro-Zone und in den USA. Um die Auswirkungen von Zinsschwankungen in diesen Regionen zu minimieren, managt die Deutsche Telekom das Zinsrisiko für die auf Euro und us-Dollar lautenden Netto-Finanzverbindlichkeiten getrennt. Einmal im Jahr legt der Vorstand für den Planungszeitraum von mindestens drei Jahren die gewünschte Mischung aus fest und variabel verzinslichen Netto-Finanzverbindlichkeiten fest. Unter Berücksichtigung der gegebenen und der geplanten Schuldenstruktur setzt die Treasury Zinsderivate ein, um so die Zinsausstattung für die Netto-Finanzverbindlichkeiten der vom Vorstand vorgegebenen Zusammensetzung anzupassen. 

Steuerrisiken. Die Deutsche Telekom unterliegt in zahlreichen Ländern den jeweils geltenden steuerlichen Rechtsvorschriften. Aus Änderungen der lokalen Steuergesetze bzw. der Rechtsprechung und unterschiedlicher Auslegung existierender Vorschriften können sich Risiken ergeben mit einer Auswirkung sowohl auf Steueraufwendungen und -erträge als auch auf Steuerforderungen und -verbindlichkeiten.


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 2014 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 verschlechtertes Rating unter definierte Schwellenwerte hätte höhere Zinsen bei einem Teil der emittierten Anleihen und MTNs zur Folge.

Aktienverkäufe des Bundes bzw. der KfW Bankengruppe. Zum 31. Dezember 2014 hielt der Bund zusammen mit der KfW Bankengruppe rund 31,7 % 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: Zum Beispiel 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.

Verkauf des Geschäftsbereichs SI der T-Systems France. Bei dem Verkauf des Systems Integration-Geschäftsbereichs der T-Systems France Mitte des Jahres 2013 musste gegenüber dem zuständigen Betriebsrat eine Garantieerklärung mit einer Laufzeit von 15 Monaten abgegeben werden. Die Garantie sah vor, die Mitarbeiter im Falle der Insolvenz des Käufers zu entschädigen. Anfang September 2014 verstrich die 15-monatige Garantiefrist, ohne dass diese in Anspruch genommen wurde.

EINSCHÄTZUNG DES MANagements ZUR GESAMTRISIKO- UND CHANCENSITUATION

Die Einschätzung der Gesamtrisikosituation ist das Ergebnis der konsolidierten Betrachtung aller wesentlichen Risikofelder bzw. Einzelrisiken. Die Gesamtrisikosituation hat sich 2014 gegenüber dem Vorjahr nicht grundlegend verändert. Unsere wesentlichen Herausforderungen umfassen insbesondere die regulatorischen Rahmenbedingungen, den intensiven Wettbewerb und den starken Preisverfall im Telekommunikationsgeschäft. Aus heutiger Sicht sieht das Management der Deutschen Telekom den Bestand des Unternehmens nicht gefährdet. Wir sind davon überzeugt, dass wir die sich bietenden Chancen und Herausforderungen auch in der Zukunft nutzen können, ohne dabei unvermeidbar hohe Risiken eingehen zu müssen.

Wir streben ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Chancen und Risiken an, wobei es unser Ziel ist, durch die Analyse neuer Marktchancen den Mehrwert für unser Unternehmen und unsere Aktionäre zu steigern.



Eine ausführliche Darstellung finden Sie im Kapitel „Grundlagen und Methoden – Ermessensentscheidungen und Schätzungsunsicherheiten“, SEITE 193 FF., im Konzern-Anhang.



Für weiter gehende Ausführungen verweisen wir auf Angabe 37 „Finanzinstrumente und Risiko-Management“ im Konzern-Anhang, SEITE 248 FF.

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 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 Eintritsrechte. 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 wieweit 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 Konsolidierungs-

prozesse 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 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.

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 in der Regel durch Fremdprüfungen auf Wirksamkeit untersucht 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 berichtet. Um die hohe Qualität dieses rechnungslegungsbezogenen IKS zu sichern, ist die interne Revision über alle Stufen des Verfahrens hinweg eng mit einbezogen.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
67	Konzernstruktur
69	Konzernstrategie
72	Konzernsteuerung
76	Wirtschaftliches Umfeld
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

116	Corporate Responsibility
123	Innovation und Produktentwicklung
128	Mitarbeiter
134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
134	Prognose
146	Risiko- und Chancen-Management
164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
165	Sonstige Angaben

SONSTIGE ANGABEN

ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG GEMÄSS § 289a HGB

Die Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a HGB ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts. □

SCHLUSSEKKLÄRUNG 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 deutschen 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 2014: insgesamt rund 21 Mio. Stück). Die sog. „Trust“ (Treuhänder)-Aktien (per 31. Dezember 2014: 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 2014 wie eigene Anteile zuzurechnen. Was die an Trusts ausgegebenen Aktien betrifft, verzichtet der Treuhänder – solange der Trust besteht – auf Stimmrechte und Bezugsrechte sowie grundsätzlich auf Dividendenrechte.

Kapitalerhöhung. Bei der für das Geschäftsjahr 2013 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 2014 wurden Dividendenansprüche der Aktionäre der Deutschen Telekom AG in Höhe von 1,0 MRD. € für Aktien aus Genehmigtem Kapital (Genehmigtes Kapital 2013) eingebracht und damit nicht zahlungswirksam substituiert. Dafür hat die Deutsche Telekom AG im Juni 2014 eine Kapitalerhöhung des Gezeichneten Kapitals in Höhe von 0,2 MRD. € gegen Einlage von Dividendenansprüchen durchgeführt. Die Kapitalrücklage hat sich in diesem Zusammenhang um 0,8 MRD. € erhöht. Die Anzahl der Aktien erhöhte sich um 84 396 144 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 Erwerbsvolumens in Teilranchen, 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 Aktientauschancebots erfolgen, bei dem, vorbehaltlich eines zugelassenen Ausschlusses des Andienungsrechts, der Gleichbehandlungsgrundsatz ebenfalls zu wahren ist.

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.



Die Erklärung ist auf der Internet-Seite der Deutschen Telekom (www.telekom.com) öffentlich zugänglich.



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 227 F.**, verwiesen.

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 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.

Im April, Juni und Dezember 2014 wurden darüber hinaus insgesamt 90 TSD. Stück eigene Aktien entnommen und unentgeltlich in Depots von berechtigten Teilnehmern des Share Matching Plans übertragen.

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.

Genehmigtes Kapital und bedingtes Kapital. Das von der Hauptversammlung am 30. April 2009 beschlossene **Genehmigte Kapital 2009/II** diente der Gewährung von Aktien an Mitarbeiter der Deutschen Telekom AG und der nachgeordneten verbundenen Unternehmen (Belegschaftsaktien). Die Ermächtigung des Vorstands galt für die Zeit bis zum 29. April 2014. Am 28. August 2014 hat der Aufsichtsrat beschlossen, das **Genehmigte Kapital 2009/II** aus der Satzung der Deutschen Telekom AG zu streichen (Änderung der Fassung). Die Änderung der Satzung wurde am 19. September 2014 in das Handelsregister eingetragen.

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 Aktienausgabe festzulegen (**Genehmigtes Kapital 2013**). Das **Genehmigte Kapital 2013** beträgt nach Erhöhung des Grundkapitals gegen Einlage von Dividendenansprüchen noch 1 959 945 871,36 €. Die Eintragung des verbliebenen **Genehmigten Kapitals 2013** im Handelsregister erfolgte am 11. Juni 2014.

Das von der Hauptversammlung am 3. Mai 2010 beschlossene **Bedingte Kapital 2010** bestand zur Bedienung von Options- oder Wandlungsrechten bzw. Options- oder Wandlungspflichten, die aufgrund der in derselben Hauptversammlung beschlossenen, bis zum 2. Mai 2015 gültigen Ermächtigung zur Ausgabe von Optionsschuldverschreibungen, Wandelschuldverschreibungen, Genussrechten und/oder Gewinnschuldverschreibungen entstehen konnten. Diese Ermächtigung, von der kein Gebrauch gemacht worden ist, wäre voraussichtlich unmittelbar vor dem Termin der Hauptversammlung 2015 ausgelaufen. Die Hauptversammlung vom 15. Mai 2014 hat daher die Aufhebung des **Bedingten Kapitals 2010** und die Schaffung eines neuen **Bedingten Kapitals 2014** beschlossen.

Das Grundkapital der Gesellschaft ist zum 31. Dezember 2014 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

- a) 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
- b) 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.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick
67	Konzernstruktur
69	Konzernstrategie
72	Konzernsteuerung
76	Wirtschaftliches Umfeld
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG

116	Corporate Responsibility
123	Innovation und Produktentwicklung
128	Mitarbeiter
134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
134	Prognose
146	Risiko- und Chancen-Management
164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
165	Sonstige Angaben

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 bekannten 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.

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 56 inländische und 197 ausländische Tochterunternehmen vollkonsolidiert (31. Dezember 2013: 67 und 177). Zusätzlich werden 13 assoziierte Unternehmen (31. Dezember 2013: 13) und 6 Gemeinschaftsunternehmen (31. Dezember 2013: 9) nach der Equity-Methode einbezogen. 

Unternehmenszusammenschlüsse

Die Unternehmenszusammenschlüsse werden im Konzern-Anhang im Abschnitt „Veränderung des Konsolidierungskreises und Transaktionen mit Eigentümern“ dargestellt. 

VORSTANDS- UND AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG

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. Zum 31. Dezember 2014 befinden sich alle amtierenden Vorstandsmitglieder im neuen System der Vorstandsvergütung. 

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, eine langfristig ausgelegte variable Vergütungskomponente 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 feste Vergütung 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. Die variablen Vergütungsbestandteile enthalten eindeutige betragsmäßige Höchstgrenzen und auch die Vergütungshöhe insgesamt wurde betragsmäßig begrenzt. Die Begrenzung der kurz- und langfristigen variablen Vergütungsbestandteile (Variable I und Variable II) erfolgt jeweils bei einer Zielerreichung von 150 %. Im Rahmen des Share Matching Plans besteht die Höchstgrenze bei einer Verdreifachung des Aktienkurses während der Planlaufzeit. Ordentliche Vorstandsmitglieder können somit nicht mehr als 4,5 Mio. € an Vergütungszuflüssen in einem Jahr erreichen. Dem Vorstandsvorsitzenden kann maximal pro Jahr ein Betrag von 7,5 Mio. € an Vergütung zufließen.

Der Aufsichtsrat kann zudem nach seinem pflichtgemäßen Ermessen außerordentliche Leistungen einzelner oder aller Vorstandsmitglieder in Form einer besonderen Erfolgstantieme vergüten.



Die wesentlichen Tochterunternehmen der Deutschen Telekom AG werden im Kapitel „Grundlagen und Methoden“ unter „Wesentliche Tochterunternehmen“ im Konzern-Anhang, SEITE 200 FF., aufgeführt.



Siehe SEITE 196 FF.



Für weitere Details zur Vorstandsvergütung und zu den Angaben nach § 314 Handelsgesetzbuch (HGB) sowie dem Deutschen Rechnungslegungsstandard Nr. 17 (DRS 17) verweisen wir auf die Angabe 40 „Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat“ im Konzern-Anhang, SEITE 261 FF.

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.

Die folgende DARSTELLUNG 054 erfolgt anhand der vom Deutschen Corporate Governance Kodex empfohlenen Mustertabelle 1, die den Gesamtbetrag der für das Berichtsjahr gewährten Zuwendungen darstellt.

Gewährte Zuwendungen

T 054

Vorstandsvergütung

in €

	Timotheus Höttges			
	Funktion: Vorstandsvorsitzender (CEO) seit dem 01.01.2014			
	2013	2014	2014 (min.)	2014 (max.)
Festvergütung	1 037 500	1 450 000	1 450 000	1 450 000
Nebenleistungen	23 972	22 359	22 359	22 359
	1 061 472	1 472 359	1 472 359	1 472 359
Einjährige variable Vergütung	760 500	1 092 000	0	1 638 000
Mehrfährige variable Vergütung	964 259	1 405 339	0	3 276 000
davon: Variable II 2013 (4 Jahre Laufzeit)	760 500			
davon: Variable II 2014 (4 Jahre Laufzeit)		1 092 000	0	1 638 000
davon: Share Matching Plan 2013 (4 Jahre Laufzeit)	203 759			
davon: Share Matching Plan 2014 (4 Jahre Laufzeit)		313 339	0	1 638 000
	2 786 231	3 969 698	1 472 359	6 386 359
Versorgungsaufwand	582 852	818 212	818 212	818 212
GESAMTVERGÜTUNG	3 369 083	4 787 910	2 290 571	7 204 571

	Dr. Thomas Kremer			
	Funktion: Datenschutz, Recht und Compliance seit dem 01.06.2012			
	2013	2014 ^a	2014 (min.)	2014 (max.)
Festvergütung	700 000	700 000	700 000	700 000
Nebenleistungen	60 508	60 983	60 983	60 983
	760 508	760 983	760 983	760 983
Einjährige variable Vergütung	550 000	550 000	0	825 000
Mehrfährige variable Vergütung	697 360	707 817	0	1 650 000
davon: Variable II 2013 (4 Jahre Laufzeit)	550 000			
davon: Variable II 2014 (4 Jahre Laufzeit)		550 000	0	825 000
davon: Share Matching Plan 2013 (4 Jahre Laufzeit)	147 360			
davon: Share Matching Plan 2014 (4 Jahre Laufzeit)		157 817	0	825 000
	2 007 868	2 018 800	760 983	3 235 983
Versorgungsaufwand	253 723	243 743	243 743	243 743
GESAMTVERGÜTUNG	2 261 591	2 262 543	1 004 726	3 479 726

^a Der Aufsichtsrat hat von seiner Ermessensentscheidung Gebrauch gemacht, Dr. Thomas Kremer für das Geschäftsjahr 2014 eine außerordentliche Erfolgstantieme in Höhe von 250 000 € zuzuwenden. Mit dieser Zahlung honoriert der Aufsichtsrat die außerordentlichen Leistungen von Dr. Thomas Kremer, der aufgrund des gesundheitsbedingten Ausscheidens von Prof. Dr. Marion Schick das gesamte Jahr 2014 die Verantwortung für das Vorstandsressort Personal zusätzlich zu seinen Aufgaben im Bereich Datenschutz, Recht und Compliance übernommen hat. Diese außerordentliche Erfolgstantieme wird in der Zuflussstabelle (Mustertabelle 2) in der Zeile Sonstiges ausgewiesen, da diese Zahlung für Leistungen im Jahr 2014 zugesprochen wurde. Dr. Thomas Kremer hatte keinen vertraglichen Anspruch auf diese Zahlung, sodass kein Ausweis im Rahmen der Gewährungstabelle geboten ist.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	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			
2013	2014	2014 (min.)	2014 (max.)	2013	2014	2014 (min.)	2014 (max.)	2013	2014	2014 (min.)	2014 (max.)
840 000	840 000	840 000	840 000	794 355	850 000	850 000	850 000	0	700 000	700 000	700 000
22 366	17 350	17 350	17 350	24 555	26 758	26 758	26 758	0	22 433	22 433	22 433
862 366	857 350	857 350	857 350	818 910	876 758	876 758	876 758	0	722 433	722 433	722 433
650 000	650 000	0	975 000	550 000	628 333	0	942 500	0	550 000	0	825 000
824 153	836 512	0	1 950 000	697 360	820 378	0	1 902 625	0	707 817	0	1 650 000
650 000				550 000				0			
	650 000	0	975 000		640 083	0	960 125		550 000	0	825 000
174 153				147 360				0			
	186 512	0	975 000		180 295	0	942 500		157 817	0	825 000
2 336 519	2 343 862	857 350	3 782 350	2 066 270	2 325 469	876 758	3 721 883	0	1 980 250	722 433	3 197 433
605 603	599 763	599 763	599 763	305 199	288 661	288 661	288 661	0	246 151	246 151	246 151
2 942 122	2 943 625	1 457 113	4 382 113	2 371 469	2 614 130	1 165 419	4 010 544	0	2 226 401	968 584	3 443 584

Claudia Nemat				Prof. Dr. Marion Schick			
Funktion: Europa und Technik seit dem 01.10.2011				Funktion: Personal bis 30.04.2014			
2013	2014	2014 (min.)	2014 (max.)	2013	2014	2014 (min.)	2014 (max.)
900 000	900 000	900 000	900 000	700 000	233 333	233 333	233 333
49 602	65 900	65 900	65 900	23 272	5 743	5 743	5 743
949 602	965 900	965 900	965 900	723 272	239 076	239 076	239 076
675 000	675 000	0	1 012 500	550 000	0	0	0
855 851	868 685	0	2 025 000	697 360	0	0	0
675 000				550 000			
	675 000	0	1 012 500		0	0	0
180 851				147 360			
	193 685	0	1 012 500		0	0	0
2 480 453	2 509 585	965 900	4 003 400	1 970 632	239 076	239 076	239 076
275 014	247 026	247 026	247 026	245 791	0	0	0
2 755 467	2 756 611	1 212 926	4 250 426	2 216 423	239 076	239 076	239 076

Zugeflossene Zuwendungen

Die nachfolgende DARSTELLUNG 055 entspricht der vom Deutschen Corporate Governance Kodex empfohlenen Mustertabelle 2, die den Gesamtbetrag der für das Berichtsjahr zugeflossenen Vergütung ausweist. In Abweichung von der vorher dargestellten Gewährungstabelle werden in dieser Tabelle nicht die Zielwerte für die kurz- und langfristigen variablen Vergütungsbestandteile ausgewiesen, sondern die tatsächlich für das Geschäftsjahr 2014 zufließenden Werte.

Eine weitere Abweichung gegenüber der Gewährungstabelle besteht hinsichtlich der Darstellung des Share Matching 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 055

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	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Festvergütung	1 037 500	1 450 000	840 000	840 000	794 355	850 000
Nebenleistungen	23 972	22 359	22 366	17 350	24 555	26 758
	1 061 472	1 472 359	862 366	857 350	818 910	876 758
Einjährige variable Vergütung	953 667	1 307 124	755 950	714 350	647 900	708 760
Mehrfährige variable Vergütung	390 000	758 558	390 000	720 364	330 000	614 594
davon: Variable II 2010 (4 Jahre Laufzeit)	390 000		390 000		330 000	
davon: Variable II 2011 (4 Jahre Laufzeit)		429 000		429 000		363 000
davon: Share Matching Plan (4 Jahre Laufzeit)	0	329 558	0	291 364	0	251 594
Sonstiges	0	0	0	0	0	0
	2 405 139	3 538 041	2 008 316	2 292 064	1 796 810	2 200 112
Versorgungsaufwand	582 852	818 212	605 603	599 763	305 199	288 661
GESAMTVERGÜTUNG	2 987 991	4 356 253	2 613 919	2 891 827	2 102 009	2 488 773

^a Der Aufsichtsrat hat von seiner Ermessensentscheidung Gebrauch gemacht, Dr. Thomas Kremer für das Geschäftsjahr 2014 eine außerordentliche Erfolgstantieme in Höhe von 250 000 € zuzuwenden. Mit dieser Zahlung honoriert der Aufsichtsrat die außerordentlichen Leistungen von Dr. Thomas Kremer, der aufgrund des gesundheitsbedingten Ausscheidens von Prof. Dr. Marion Schick das gesamte Jahr 2014 die Verantwortung für das Vorstandsressort Personal zusätzlich zu seinen Aufgaben im Bereich Datenschutz, Recht und Compliance übernommen hat.

Grundlagen der Aufsichtsratsvergütung. Die Mitglieder des Aufsichtsrats der Deutschen Telekom AG erhalten eine feste jährliche Vergütung in Höhe von 70 000 €. Darüber hinaus wird die Tätigkeit als Vorsitzender und stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats sowie die Tätigkeit in den Ausschüssen des Aufsichtsrats zusätzlich vergütet. Das neue Vergütungssystem, das seit dem 1. Januar 2013 gilt, sieht eine erfolgsorientierte Vergütung nicht mehr vor. 



Für weitere Informationen zur Aufsichtsratsvergütung verweisen wir auf Angabe 40 „Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat“ im Konzern-Anhang, SEITE 261 FF.

58	Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick	116	Corporate Responsibility
67	Konzernstruktur	123	Innovation und Produktentwicklung
69	Konzernstrategie	128	Mitarbeiter
72	Konzernsteuerung	134	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
76	Wirtschaftliches Umfeld	134	Prognose
82	Geschäftsentwicklung des Konzerns	146	Risiko- und Chancen-Management
96	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	164	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
113	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	165	Sonstige Angaben

Thomas Dannenfeldt		Dr. Thomas Kremer		Claudia Nemat		Prof. Dr. Marion Schick	
Funktion: Finanzen (CFO) seit dem 01.01.2014		Funktion: Datenschutz, Recht und Compliance seit dem 01.06.2012		Funktion: Europa und Technik seit dem 01.10.2011		Funktion: Personal bis 30.04.2014	
2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
0	700 000	700 000	700 000	900 000	900 000	700 000	233 333
0	22 433	60 508	60 983	49 602	65 900	23 272	5 743
0	722 433	760 508	760 983	949 602	965 900	723 272	239 076
0	641 300	627 000	606 650	722 925	764 775	568 150	0
0	0	130 625	234 438	227 813	361 969	137 500	260 284
0		130 625		227 813		137 500	
	0	0	234 438	0	361 969	0	0
0		0	0	0	0	0	260 284
0	0	0	250 000 ^a	0	0	0	0
0	1 363 733	1 518 133	1 852 071	1 900 340	2 092 644	1 428 922	499 360
0	246 151	253 723	243 743	275 014	247 026	245 791	0
0	1 609 884	1 771 856	2 095 814	2 175 354	2 339 670	1 674 713	499 360