

ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Um den globalen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, haben die Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen (United Nations, UN) auf ihrer Generalversammlung im September 2015 die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung verabschiedet. Ziel ist es, weltweit wirtschaftlichen Fortschritt und Wohlstand zu ermöglichen – im Einklang mit sozialer Gerechtigkeit und mit Rücksicht auf die ökologischen Grenzen des globalen Wachstums. Die Agenda gilt gleichermaßen für alle Staaten dieser Welt: Alle Entwicklungsländer, Schwellenländer und Industriestaaten müssen ihren Beitrag leisten.

Den Kern der Agenda 2030 bilden 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung: die Sustainable Development Goals (SDGs), offiziell in Kraft getreten im Januar 2016. Sie berücksichtigen erstmals alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit: Soziales, Umwelt und Wirtschaft. Dabei geht es u. a. darum, Armut und Hunger zu reduzieren, Gesundheit und Bildung zu fördern, Gleichberechtigung zu ermöglichen, Umwelt und Klima zu schützen und den Konsum zunehmend verantwortungsvoll zu gestalten. Bei der Umsetzung der ehrgeizigen SDGs müssen alle zusammenarbeiten: Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft. Damit stehen

auch Unternehmen in der Pflicht, konkrete Beiträge mit Blick auf ihre Geschäftstätigkeit zu leisten.

Dieser Aufgabe stellen wir uns. Bereits heute leisten wir unseren Beitrag mit vielen unserer Produkte, Dienste und Aktivitäten. So können unsere Kunden mit unseren Smart Home-Lösungen ihren Energieverbrauch besser kontrollieren, steuern und reduzieren (SDG 13), unser Breitband-Ausbau ermöglicht vielen Menschen den Zugang zu digitalen Bildungsmedien (SDG 4), unsere Dienstleistungen im Bereich E-Health verbessern die medizinische Versorgung (SDG 3) oder mithilfe unserer Cloud-Lösungen können Energie und andere Ressourcen in vielen Branchen eingespart werden (SDG 13). Mit diesem Geschäftsbericht kommen wir unserer Verantwortung nach, unsere Beiträge zu den SDGs transparent zu kommunizieren.

Um nachvollziehbar darzustellen, welchen Beitrag unsere Produkte, Dienste und Aktivitäten für das einzelne Nachhaltigkeitsziel leisten, haben wir auf den folgenden Seiten die entsprechenden Textpassagen mit dem jeweiligen SDG-Symbol gekennzeichnet.

1 KEINE ARMUT



2 KEIN HUNGER



3 GESUNDHEIT UND WOHLERGEHEN



4 HOCHWERTIGE BILDUNG



5 GESCHLECHTERGLEICHHEIT



6 SAUBERES WASSER UND SANITÄREINRICHTUNGEN



7 BEZAHLBARE UND SAUBERE ENERGIE



8 MENSCHENWÜRDIGE ARBEIT UND WIRTSCHAFTSWACHSTUM



9 INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR



10 WENIGER UNGLEICHHEITEN



11 NACHHALTIGE STÄDTE UND GEMEINDEN



12 NACHHALTIGER KONSUM UND PRODUKTION



13 MASSNAHMEN ZUM KLIMASCHUTZ



14 LEBEN UNTER WASSER



15 LEBEN AN LAND



16 FRIEDEN, GERECHTIGKEIT UND STARKE INSTITUTIONEN



17 PARTNERSCHAFTEN ZUR ERREICHUNG DER ZIELE



ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG



ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

20 DIE DEUTSCHE TELEKOM AUF EINEN BLICK

22 Wichtige Ereignisse im Geschäftsjahr 2016

26 KONZERNSTRUKTUR

26 Geschäftstätigkeit und Organisation

28 Leitung und Kontrolle

28 KONZERNSTRATEGIE

31 KONZERNSTEUERUNG

31 Finanzstrategie

32 Wert-Management und Steuerungssystem

35 WIRTSCHAFTLICHES UMFELD

35 Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

36 Telekommunikationsmarkt

39 Wesentliche Regulierungsentscheidungen

40 GESCHÄFTSENTWICKLUNG DES KONZERNS

40 Gesamtaussage des Vorstands zur

Geschäftsentwicklung im Jahr 2016

41 Soll-Ist-Vergleich der Konzernenerwartungen

42 Ertragslage des Konzerns

46 Vermögens- und Finanzlage des Konzerns

52 GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER OPERATIVEN SEGMENTE

52 Deutschland

55 USA

57 Europa

63 Systemgeschäft

65 Group Headquarters & Group Services

66 GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN TELEKOM AG

66 Ertragslage der Deutschen Telekom AG

67 Vermögens- und Finanzlage der Deutschen Telekom AG

69 Risiko-Management bei der Bilanzierung von
Sicherungsgeschäften

70 CORPORATE RESPONSIBILITY

70 Nachhaltigkeitsleistung: Fortschritte und Prognose

74 Klimastrategie: CO₂-Emissionen einsparen und Effizienz verbessern

75 Engagement für nachhaltige Lieferkette ausgezeichnet

75 Datenschutz und digitale Sicherheit im Fokus

76 Gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen

77 INNOVATION UND PRODUKTENTWICKLUNG

77 Mit Innovationen Antworten auf die digitale Zukunft geben

77 Group Innovation⁺

79 Innovation als Dreiklang

82 Aufwand und Investitionen in Forschung und Entwicklung

82 MITARBEITER

82 Neuorganisation der Arbeit im Ökosystem Digitalisierung

82 HR-Prioritäten

83 Unsere HR-Arbeit entlang der HR-Prioritäten

86 Entwicklung des Personalbestands

86 Mitarbeiterstatistik

87 BESONDERE EREIGNISSE NACH SCHLUSS DES GESCHÄFTSJAHRES

87 PROGNOSE

87 Gesamtaussage des Vorstands zur voraussichtlichen
Entwicklung des Konzerns

88 Konjunkturerwartungen

88 Markterwartungen

90 Erwartungen des Konzerns

93 Erwartungen der operativen Segmente

97 RISIKO- UND CHANCEN-MANAGEMENT

97 Einschätzung des Vorstands zur Gesamtrisiko-
und Chancensituation

97 Risiko- und Chancen-Management-System

99 Risikobewertung und Risikobegrenzung

100 Risiken und Chancen

112 RECHNUNGSLEGUNGSBEZOGENES INTERNES KONTROLLSYSTEM

113 SONSTIGE ANGABEN

113 Erklärung zur Unternehmensführung
gemäß §§ 289a, 315 Abs. 5 HGB

113 Schlusserklärung des Vorstands zum Bericht
über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

113 Rechtliche Konzernstruktur

115 Vergütungsbericht

DIE DEUTSCHE TELEKOM AUF EINEN BLICK

Wir halten, was wir versprechen: Auch 2016 haben wir unsere Jahresprognose erfüllt. Wie geplant steigerten wir den Konzernumsatz deutlich. Und mit einem bereinigten EBITDA von 21,4 Mrd. € haben wir unseren angestrebten Zielwert von rund 21,2 Mrd. € übertroffen. Beim Free Cashflow gelang uns bei unverändert hohem Investitionsvolumen eine Punktlandung. Auch unsere Aktionäre haben von der guten Geschäftsentwicklung profitiert: Sie erhielten für das Geschäftsjahr 2015 eine Dividendenausschüttung von 0,55 € je Aktie und partizipierten somit am Wachstum des Free Cashflows von rund 9 %.

Beim **Konzernumsatz** konnten wir gegenüber dem Vorjahr nochmals zulegen: Er wuchs von 69,2 Mrd. € auf 73,1 Mrd. € – ein Plus von 5,6%. Wachstumstreiber ist nach wie vor das starke US-Geschäft mit einem Umsatzplus von 16,6%. In unserem Heimatmarkt Deutschland waren die Umsätze um 1,7% rückläufig – in erster Linie aufgrund geringerer Umsätze mit Mobilfunk-Endgeräten ohne Vertragsbeziehung. Nach wie vor stand das Geschäft in unserem operativen Segment Europa regulierungs- und wettbewerbsbedingt unter Druck. Im Wesentlichen resultierte der Rückgang von 2,1% aus der Ausgliederung des Energie-Resale-Geschäfts zum 1. Januar 2016 in Ungarn. Trotz des Abschlusses der Aufbauphase des Mauterhebungssystems in Belgien Anfang 2016 lag der Umsatz unseres operativen Segments Systemgeschäft um 3,5% unter dem Niveau des Vorjahres. Generell wirkte sich die rückläufige Preisentwicklung im ICT-Geschäft negativ aus.

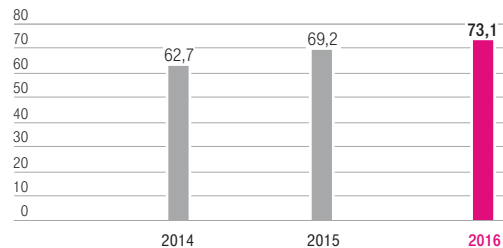
Das **bereinigte EBITDA** stieg im Vergleich zu 2015 deutlich um 7,6%. Wachstumsmotor war – wie auch schon beim Umsatz – unser US-Geschäft mit einem Plus von 28,7%. In unserem operativen Segment Deutschland blieb das bereinigte EBITDA im Vergleich zum Vorjahr stabil, während es in unserem operativen Segment Europa v. a. wettbewerbs- und regulierungsbedingt zurückging. Auch in unserem operativen Segment Systemgeschäft sank das bereinigte EBITDA; zurückzuführen ist dies auf bilanzielle Risikoversorgemaßnahmen für einzelne Großkundenverträge.

Die bereinigte EBITDA-Marge lag mit 29,3% über Vorjahresniveau. Unsere margenstärksten operativen Segmente sind weiterhin Deutschland mit 39,9% und Europa mit 32,1%.

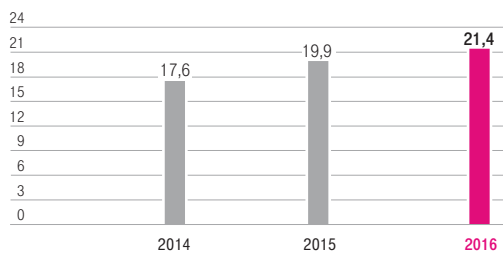
Unser **EBIT** stieg gegenüber dem Vorjahr stark um 2,1 Mrd. € auf 9,2 Mrd. €. Grund dafür ist v. a. ein Ertrag aus der Veräußerung unseres Anteils am *Joint Venture* EE von rund 2,5 Mrd. €. Auch die unterjährig vollzogenen Tauschtransaktionen über Mobilfunk-Lizenzen in den USA sowie die Verkäufe von weiteren Teilen unseres Aktienpakets an der Scout24 AG wirkten positiv auf die Entwicklung des EBIT. Mindernd wirkten sich im Vergleich zur Vorjahresperiode höhere Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte (einschließlich Goodwill) und Sachanlagen aus.

Trotz des starken EBIT-Anstiegs ging unser **Konzernüberschuss** um 0,6 Mrd. € bzw. 17,8% zurück. Grund dafür ist u. a. die rückläufige Entwicklung unseres Finanzergebnisses. Einen wesentlichen Einfluss hierauf hatte die erfolgswirksam erfasste Wertminderung unseres Anteils an der BT in Höhe von 2,2 Mrd. €. Der Steueraufwand des laufenden Geschäftsjahres belief sich auf 1,4 Mrd. € und lag damit um 0,2 Mrd. € über dem Vorjahresniveau. Das den Anteilen anderer Gesellschafter zugerechnete Ergebnis erhöhte sich gegenüber 2015 um 0,2 Mrd. €.

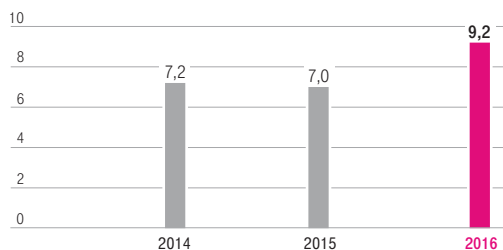
Konzernumsatz
in Mrd. €



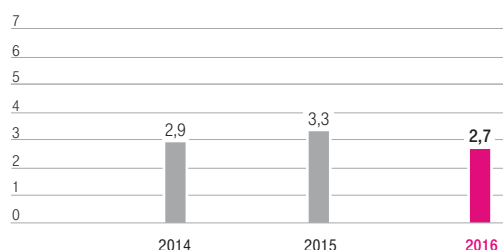
EBITDA bereinigt
in Mrd. €



EBIT
in Mrd. €

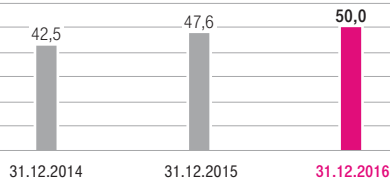


Konzernüberschuss/(-fehlbetrag)
in Mrd. €

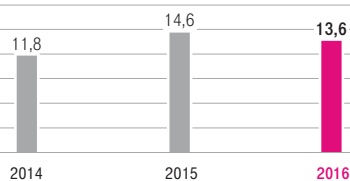


20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

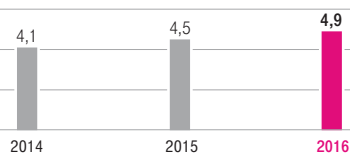
Netto-Finanzverbindlichkeiten
in Mrd. €



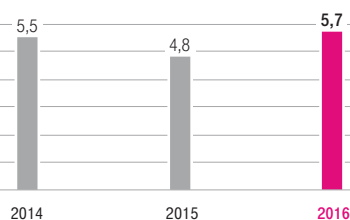
Cash Capex
in Mrd. €



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




ROCE
in %




Die **Netto-Finanzverbindlichkeiten** stiegen im Berichtsjahr um 2,4 Mrd. € auf 50,0 Mrd. €. Hauptgründe dafür waren der Erwerb von Mobilfunk-Spektrum für 2,7 Mrd. €, Dividendenzahlungen – inkl. an Minderheiten in Beteiligungen – von 1,6 Mrd. €, Währungskurseffekte (0,8 Mrd. €) sowie Zahlungen an externe Versorgungsträger (Dotierung CTA: 0,3 Mrd. €). Mindernd wirkten der Free Cashflow von 4,9 Mrd. € sowie die Veräußerungen von Teilen unseres Aktienpakets an der Scout24 AG (0,1 Mrd. €).

Der **Cash Capex** (einschließlich Investitionen in Spektrum) verminderte sich um 1,0 Mrd. € auf 13,6 Mrd. €. Zurückzuführen ist dieser Rückgang in erster Linie auf Spektrumerwerbe von insgesamt 2,7 Mrd. €, v. a. in den USA und in Europa, denen im Vorjahr insgesamt 3,8 Mrd. € gegenüberstanden. Das Investitionsniveau (Cash Capex vor Investitionen in Spektrum) lag im Berichtsjahr mit 11,0 Mrd. € leicht über dem des Vorjahres. Im Fokus standen dabei v. a. unsere operativen Segmente Deutschland, Europa und USA: Der Cash Capex stieg hier jeweils im Zusammenhang mit den Investitionen, die wir im Rahmen des Ausbaus und der Modernisierung unserer Netze getätigt haben.

Obwohl wir weiterhin massiv in unseren Netzausbau investiert haben, verbesserte sich der **Free Cashflow** auf 4,9 Mrd. €. Die allgemein gute Geschäftsentwicklung schlug sich in einer Verbesserung des Cashflows aus Geschäftstätigkeit nieder; dieser konnte den Anstieg des Investitionsniveaus mehr als ausgleichen.

Unsere zentrale Steuerungsgröße Kapitalrendite (**ROCE**) verbesserte sich im Berichtsjahr um 0,9 Prozentpunkte auf 5,7%. Ursache für die positive Entwicklung war eine deutliche Steigerung des operativen Ergebnisses (NOPAT), welches einen Anstieg des durchschnittlich im Jahresverlauf gebundenen Vermögens (NOA) überkompensierte. Der NOPAT war 2016 v. a. durch den Ertrag aus der Veräußerung unseres Anteils am Joint Venture EE sowie die Erträge aus vollzogenen Tauschtransaktionen über Mobilfunk-Lizenzen bei T-Mobile US positiv beeinflusst. Gegenläufig – wenn auch in geringerer Höhe – wirkten sich im Geschäftsjahr vorgenommene Wertminderungen auf Goodwill und Sachanlagen aus. Der Anstieg des durchschnittlichen NOA steht v. a. im Zusammenhang mit dem Aufbau von Vermögenswerten in unseren operativen Segmenten USA und Deutschland. Zuzuschreiben ist dies in Deutschland v. a. den Investitionen im Rahmen unserer integrierten Netzstrategie. In den USA trugen neben dem weiteren Netzausbau auch die Spektrumerwerbe und Spektrums-tauschtransaktionen zu einem höheren NOA bei. 

 Weitere Erläuterungen: Kapitel „Geschäftsentwicklung des Konzerns“, Seite 40 ff.

WICHTIGE EREIGNISSE IM GESCHÄFTSJAHR 2016

VORSTAND

Der Konzernvorstand der Deutschen Telekom AG wurde zum 1. Januar 2017 um das Ressort Technologie und Innovation erweitert, das von Claudia Nemat geleitet wird. Als neues Vorstandsmitglied verantwortet Srinivasan (Srini) Gopalan seit 1. Januar 2017 das Ressort Europa. Dies hat der Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG in seiner Sitzung am 30. Juni 2016 beschlossen. Die Zahl der Vorstandsmitglieder erhöhte sich somit von sieben auf acht.

MITARBEITER

Mit der Gewerkschaft ver.di haben wir uns am 13. April 2016 auf einen Tarifabschluss für die tariflich Beschäftigten der folgenden Gesellschaften geeinigt: Deutsche Telekom AG, Telekom Deutschland GmbH, Deutsche Telekom Kundenservice GmbH, Deutsche Telekom Technischer Service GmbH, Deutsche Telekom Technik GmbH und Deutsche Telekom Regional Services and Solutions GmbH. Der neue Tarifvertrag sieht vor, die Gehälter rückwirkend zum 1. April 2016 um 2,2 % und zum 1. April 2017 um weitere 2,1 % anzuheben. Die unteren Gehaltsbänder stiegen zum 1. April 2016 überproportional um 2,6 %. Der Tarifvertrag gilt ab dem 1. Februar 2016 und hat eine Laufzeit von zwei Jahren.

Bei den Tarifverhandlungen für T-Systems in Deutschland haben wir am 15. Juni 2016 eine Einigung mit ver.di erzielt. Vereinbart wurde u. a. die tariflichen Gehälter zum 1. Juli 2016 um 1,0 % bzw. die unteren Gehaltsbänder um 1,5 % anzuheben sowie eine weitere Erhöhung zum 1. April 2017 um 1,5 %. Der Tarifabschluss gilt rückwirkend zum 1. April 2016 und hat eine Laufzeit von zwei Jahren.

Beide Tarifabschlüsse schließen betriebsbedingte Kündigungen bis zum 31. Dezember 2018 aus.

DIVIDENDE

Auch 2016 haben wir unseren Aktionären die Möglichkeit eingeräumt, statt der Auszahlung der Dividende für das Geschäftsjahr 2015 in bar die Umwandlung in Aktien zu wählen. Die Annahmquote lag bei fast 41 % der dividendenberechtigten Aktien, d. h., für rund 1,9 Mrd. Aktien wurde von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht. Bei einem Bezugsverhältnis von 26,7:1 führte dies zur Ausgabe von gut 70 Mio. neuen Aktien. Aktionäre, die diese Möglichkeit nicht wählten, erhielten eine Barausschüttung, die sich insgesamt auf rund 1,5 Mrd. € belief. Auch für das Geschäftsjahr 2016 erwägen wir, dieses Wahlrecht wieder anzubieten.

UNTERNEHMENSTRANSAKTIONEN

Nachdem die britische Wettbewerbsbehörde Competition and Markets Authority (CMA) im Januar 2016 dem Verkauf des Joint Ventures EE an die britische BT ohne Auflagen zugestimmt hatte, haben wir und der französische Telekommunikationsanbieter Orange am 29. Januar 2016 die Transaktion zu einem Kaufpreis von 13,2 Mrd. GBP vollzogen. Im Gegenzug erhielten wir für unseren Anteil am Joint Venture EE insgesamt 12,0 % der Anteile an der BT sowie eine Barkomponente in Höhe von 15,7 Mio. GBP.

Im Dezember 2016 haben wir mit der United Internet AG vereinbart, unseren Hosting-Dienstleister **Strato** für einen Kaufpreis von rund 0,6 Mrd. € zu verkaufen. Den Vollzug der Transaktion erwarten wir im ersten Halbjahr 2017. Der Großteil des Kaufpreises ist unmittelbar nach Vollzug der Transaktion zahlbar. Bis zum Vollzug der Transaktion erfolgt der Ausweis unserer Beteiligung an Strato im Konzernabschluss

innerhalb der zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerte und Schulden. Die Veräußerung von Strato erfolgt im Einklang mit unserer Strategie, für Geschäftsfelder, die wir im Konzern nicht angemessen weiterentwickeln können, andere Möglichkeiten der Wertsteigerung zu erarbeiten – mit Partnern oder durch Verkauf.

Im April 2016 platzierten wir rund 2,6 Mio. Aktien der **Scout24 AG** zu einem Preis von 30,00 € je Aktie. In einem weiteren Bookbuilding-Verfahren im Dezember 2016 haben wir 1,8 Mio. Aktien zu einem Preis von 32,00 € je Aktie an den Markt gebracht. Insgesamt betragen die Bruttoerlöse 0,1 Mrd. €. Nach Abschluss der Transaktionen halten wir direkt und indirekt noch rund 10,2 % der Gesamtzahl der Aktien der Scout24 AG. Aufgrund des weiterhin maßgeblichen Einflusses auf die Finanz- und Geschäftspolitik beziehen wir die verbleibende Beteiligung an der Scout24 AG unverändert nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss ein und bilanzieren sie im Berichtsjahr innerhalb des Segments Group Headquarters & Group Services.

ANLEIHEEMISSIONEN

Im Rahmen unseres Daueremissionsprogramms (Debt-Issuance-Programm) platzierten wir im März 2016 **Euro-Anleihen** über insgesamt 4,5 Mrd. €, im April 2016 eine weitere festverzinsliche Euro-Anleihe im Volumen von 0,5 Mrd. € sowie im Oktober 2016 eine festverzinsliche **GBP-Anleihe** über 300 Mio. GBP. Weiterhin begaben wir im September 2016 eigenständige **US-Dollar-Anleihen** über insgesamt 2,75 Mrd. US-\$. Sämtliche Anleihen wurden von der Deutschen Telekom International Finance B. V. mit Garantie der Deutschen Telekom AG begeben. Die Emissionen sind Teil unserer allgemeinen Unternehmensfinanzierung. Unsere Netto-Finanzverbindlichkeiten haben sich dadurch nicht erhöht. ☒

FINANZIERUNGSBEZIEHUNGEN

Um die Finanzierungsbedingungen unserer Tochtergesellschaft **T-Mobile US** und damit auch des Konzerns zu optimieren, haben wir T-Mobile US im Dezember 2016 eine 3-jährige teilbesicherte Kreditlinie über 2,5 Mrd. US-\$ sowie einen besicherten Kredit von 660 Mio. US-\$ zur Verfügung gestellt. Zusammen mit den bis Ende Mai 2017 laufenden befristeten Kreditzusagen über bis zu 4,0 Mrd. US-\$, welche im März sowie April 2016 abgegeben wurden, stellte die Deutsche Telekom AG ihrer Tochtergesellschaft T-Mobile US zum Abschluss-Stichtag insgesamt einen Finanzierungsrahmen von über 7 Mrd. US-\$ zur Verfügung. Die Finanzierungsmaßnahmen erhöhen nicht die Netto-Finanzverbindlichkeiten des Konzerns. ☒

INVESTITIONEN IN NETZE UND NEUE SPEKTREN

■ 2016 erwarb **T-Mobile US** insgesamt für rund 1,7 Mrd. € Mobilfunk-Lizenzen von verschiedenen Wettbewerbern. Im Berichtsjahr wurden auch Tauschvereinbarungen mit Wettbewerbern vollzogen; daraus resultierte insgesamt ein zahlungsunwirksamer Ertrag von 0,5 Mrd. €. Im September 2016 vereinbarte T-Mobile US mit einem Wettbewerber einen Tausch von Mobilfunk-Lizenzen: Die zu tauschenden Mobilfunk-Lizenzen im Wert von 0,1 Mrd. € wurden in die zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen reklassifiziert. Die Transaktion wird voraussichtlich im ersten Halbjahr 2017 vollzogen.



Weitere Informationen zu den Emissionen finden Sie im Kapitel „Geschäftsentwicklung des Konzerns“, Seite 40 ff.



Weitere Informationen zu unserer Finanzierungsbeziehung zur T-Mobile US finden Sie im Kapitel „Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres“, Seite 87.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

■ Bei der im Oktober 2015 beendeten Frequenzauktion in Polen erreichte **T-Mobile Polska** die Höchstbieterposition und ersteigerte Frequenzen in Höhe von ca. 0,5 Mrd. €, die bereits Anfang Februar 2016 gezahlt wurden. Weitere Mobilfunk-Frequenzen erwarb T-Mobile Polska für rund 0,5 Mrd. € im Juni 2016. Diese hatte die polnische Regulierungsbehörde UKE unserer Tochtergesellschaft angeboten, nachdem der Höchstbieter die Annahme der Frequenzen verweigert hatte. Daraufhin wurden die Frequenzen gemäß den Auktionsregeln T-Mobile Polska als zweithöchstem Bieter zum Kauf angeboten. Die Zahlung erfolgte im Juli 2016.

■ Mit der Erweiterung des größten europäischen **Rechenzentrums in Biere** bei Magdeburg wurde planmäßig im Juni 2016 begonnen. Nach nur zwei Jahren Bauzeit soll es in Betrieb genommen werden – rechtzeitig, um die steigende Nachfrage nach sicheren und verlässlichen Cloud-Diensten zu bedienen und den Ausbau unserer Marktführerschaft in Europa weiter voranzutreiben. Für die Erweiterung in Biere werden wir voraussichtlich einen dreistelligen Millionenbetrag investieren. [SDG](#)

■ Um die Telekommunikation der Zukunft zu entwickeln, streben wir im Rahmen unserer Konzernstrategie „Leading European Telco“ ein **paneuropäisches Produktionsmodell** mit einer IP-basierten Infrastruktur an. Den Grundstein dafür haben wir im August 2016 mit der Inbetriebnahme unserer ersten Produktionsstätte im ungarischen Budapest gelegt; zwei weitere werden 2017 in Polen und Griechenland entstehen. Diese Produktionsstandorte werden für alle unsere europäischen Landesgesellschaften Dienste – wie Voicemail, SMS oder E-Mail – in Form von Produktbausteinen bereitstellen. Dabei kann jede Landesgesellschaft diese Bausteine individuell gemäß den Bedürfnissen des jeweiligen Markts zusammenstellen. Der Aufbau unseres paneuropäischen Netzes sorgt somit nicht nur für eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit auf unseren Märkten, sondern schafft gleichzeitig konzernweit Synergieeffekte.

INNOVATIONEN

■ Unsere Technologieführerschaft konnten wir im Berichtsjahr erneut unter Beweis stellen. Insbesondere bei der Entwicklung des neuen **5G-Standards** und in der Schmalband-Kommunikation konnten wir Meilensteine erreichen. Zum Beispiel haben wir auf dem Mobile World Congress in Barcelona das weltweit erste Ende-zu-Ende-5G-System vorgestellt: mit einer Reaktionszeit, sog. „Latenz“, von unter einer Millisekunde – ein technischer Rekord und ein wichtiger Schritt, um wirkliche Echtzeit-Anwendungen wie selbstfahrende Autos oder medizinische Ferneingriffe überhaupt realisieren zu können.

■ Im Oktober 2016 führten wir in unseren Netzen in Deutschland und den Niederlanden das weltweit erste Ende-zu-Ende-System für **Schmalband-Kommunikation** ein (Narrowband Internet of Things – NB-IoT). Eine der ersten Anwendungen ist ein innovatives Parksystem, das wir zusammen mit unserem Partner Huawei entwickelten. Dabei kommunizieren die in Parkplätzen eingebauten Sensoren per App mit den Autofahrern und leiten sie zu freien Parkplätzen. Die Schmalband-Technik erlaubt den Einsatz von preisgünstigen Sensoren mit geringem Stromverbrauch und ist somit ideal für den flexiblen Einsatz in allen Industrie- und Wirtschaftszweigen. [SDG](#)

KOOPERATIONEN

„Mit Partnern gewinnen“ ist eines der vier Handlungsfelder unserer Konzernstrategie. Es unterstreicht, wie wichtig Kooperationen und Partnerschaften für den Erfolg unseres Konzerns sind. Zu den großen Partnern, mit denen wir seit Jahren erfolgreich zusammenarbeiten, gehören z. B. Apple, Samsung oder Microsoft. Auch im Berichtsjahr gingen wir eine Vielzahl von Kooperationen ein bzw. bauten diese aus. Einige möchten wir im Detail vorstellen:

■ Mit Südkoreas größtem Anbieter für mobile Telekommunikationsdienste **SK Telecom** sind wir Ende Februar 2016 eine strategische Partnerschaft eingegangen. Ziel ist es, die Leistungspotenziale als Branchenführer weiter auszubauen, um so zusätzlichen Kundennutzen zu schaffen. Unsere Zusammenarbeit umfasst dabei insbesondere die Bereiche der Medien- und IoT-Plattformen. Zudem treiben wir in dieser Partnerschaft die Entwicklung der 5G-Technologie weiter voran. Für die von uns initiierte Next Generation Enterprise Network Alliance (ngena) konnten wir SK Telecom als engagierten Partner gewinnen.

■ Auf der Hannover Messe, auf der wir uns im Juni 2016 unter dem Motto „Digitalisierung. Einfach. Machen.“ präsentierten, erweiterten wir unsere Allianz zur Weiterentwicklung des industriellen Internets. Mit **Huawei** gingen wir eine Zusammenarbeit ein, um den IoT-Massenmarkt für Hardware und Sensorik zu erschließen. Damit neueste Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung schnell in eigene Produktentwicklungen einfließen können, bauen wir unsere langjährige Kooperation mit dem **Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz** aus. Bei industriellen Datenanalysen ist geplant, mit **GE Digital**, einer Tochter des US-amerikanischen Industriekonzerns General Electric (GE), zusammenzuarbeiten und deren Cloud-Plattform Predix zu nutzen. Mit GE Digital wollen wir digitale Innovationen in Industriesegmente wie Produktion, Transport, Energie oder Gesundheit gemeinsam vorantreiben.

■ Unsere Geschäftskundensparte T-Systems und das Energiemanagement-Unternehmen **Eaton** bündeln seit November 2016 ihre IoT-Kompetenzen: Gemeinsam wollen wir mittelständischen Maschinen- und Anlagenbauern sichere IoT-Lösungen zur Vernetzung ihrer Systeme in der Cloud bieten. Dabei sorgt eine Automatisierungskomponente von Eaton für eine einfache Anbindung an unsere Multi-IoT-Plattform. Maschinenbauer können also künftig komplette Anlagen direkt aus der Cloud überwachen, warten und dank intelligenter Datenauswertung ihre Produktivität verbessern. [SDG](#)

■ Wichtig bei der Digitalisierung von kritischen Geschäftsprozessen ist nachhaltige Qualität. Unser Qualitätsprogramm „**Zero Outage**“ steht dabei für einen stabilen ICT-Betrieb und höchste Kundenzufriedenheit. In unserem globalen Partner-Ökosystem entwickeln wir diese Vision seit 2016 auch mit weiteren namhaften Global Playern der ICT-Industrie weiter und haben den Verein „Zero Outage Industry Standard“ gegründet: Definiert wurde ein branchenweiter, unternehmensübergreifender Standard für IT-Qualität, den wir nun gemeinsam mit allen Partnern etablieren wollen.

13 MASSNAHMEN ZUM KLIMASCHUTZ



8 MENSCHENWÜRDIGE ARBEIT UND WIRTSCHAFTSWACHSTUM



9 INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR



Weitere Informationen zu unseren Innovationen finden Sie im Kapitel „Innovation und Produktentwicklung“, Seite 77 ff.

- T-Systems, Daimler und DKV EURO SERVICE streben eine Zusammenarbeit bei der Entwicklung und Erbringung von **europäischen elektronischen Mautdiensten** (European Electronic Toll System, EETS) flächendeckend in ganz Europa an. Für die Vermarktung der EETS-Services und die Abwicklung der jeweiligen Maut gegenüber Endkunden wollen die Parteien Vertriebspartner einbinden. Als technische Grundlage der geplanten Dienstleistungen ist eine länderübergreifend einsetzbare On-Board-Unit vorgesehen, um die Abrechnung der Mautgebühren europaweit mit nur einem Gerät zu ermöglichen.

NEUE GROSSKUNDENVERTRÄGE

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

- Ende Mai 2016 schloss T-Systems einen Vertrag mit **ITSCare** ab, dem IT-Dienstleister der AOK-Krankenkassen für Baden-Württemberg, Hessen und Rheinland-Pfalz/Saarland. Dieser Auftrag im dreistelligen Millionenbereich hat eine Laufzeit von mehreren Jahren und umfasst den zentralen IT-Infrastrukturbetrieb mit Rechenzentrum- und Netzwerk-Services sowie dezentrale Dienstleistungen wie Service Desk und Workplace.
- Der österreichische Autobahnbetreiber **ASFINAG** beauftragt T-Systems ab 2018 mit dem Betrieb des zentralen Mautsystems „GoMaut 2.0“. Der im August 2016 erteilte Auftrag mit einer Laufzeit von 10 Jahren umfasst den Betrieb der IT-Systeme für die Mautverrechnung, der rund 230 Vertriebsstellen im In- und Ausland sowie der 48 mobilen Kontrolleinheiten. Dabei werden wir die Hardware in unserem eigenen hochsicheren Rechenzentrum, dem „T-Center“ in Wien, betreiben sowie bestehende Applikationen weiterentwickeln und modernisieren. Zum Einsatz kommen dann zukunftsweisende Virtualisierungs- und Automatisierungstechnologien, die für mehr Sicherheit und mehr Qualität sorgen sowie die Kosten senken.
- Erneut konnte T-Systems den Automobilkonzern **Daimler** von seiner IT-Kompetenz überzeugen und einen Vertrag mit einem Auftragsvolumen im dreistelligen Millionenbereich abschließen: Er beinhaltet den Betrieb und die Modernisierung der Großrechner sowie wichtiger IT-Anwendungen. Weiterhin werden wir mehr als zwei Millionen Fahrzeuge weltweit über die Connected-Car-Plattform von Daimler vernetzen.
- Ende November 2016 erhielten wir von der **Deutschen Bahn** den Zuschlag, mehrere zehntausend Terabyte Datenvolumen zur Versorgung der ICE-Flotte mit schnellem Internet zu liefern. Damit sind wir einer der größten Lieferanten von Datenvolumen für das neue, kostenlose WLAN-Angebot in den Zügen der Deutschen Bahn. Voraussetzung dafür ist ein schnelles, belastbares Netz; in dieses haben wir entlang der ICE-Strecken kontinuierlich investiert.

- Die **Schweizerischen Bundesbahnen (SBB)** und T-Systems haben Ende Dezember 2016 einen weiteren Großkundenvertrag unterzeichnet. Nachdem T-Systems Schweiz im Berichtsjahr einen Teil der Applikationen von SBB erfolgreich in die Cloud transferiert hat, folgt nun die gesamte SAP-Infrastruktur. Diese stellen wir zukünftig als Infrastructure-as-a-Service (IaaS) zur Verfügung. Außerdem sollen Platform-as-a-Service-(PaaS-) Dienste künftig in einer Cloud-basierten Plattform in der Schweiz gebündelt werden.

- Das britische Telekommunikationsunternehmen **BT** erweitert sein Cloud-Ökosystem mit T-Systems. Der im Dezember 2016 unterzeichnete Vertrag sieht vor, Cloud-basierte SAP-Lösungen aus unseren Rechenzentren bereitzustellen. Ab dem ersten Halbjahr 2017 können Geschäftskunden der BT den neuen PaaS-Service „BT Compute for SAP“ beziehen.

NEUE PRODUKTE UND TARIFE

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

- Im März 2016 präsentierten wir auf der CeBIT mit unserer „**Open Telekom Cloud**“ einen weiteren zentralen Baustein, um unser Cloud-Ökosystem zu erweitern. Geschäftskunden können neben maßgeschneiderten Private-Cloud-Lösungen auch Infrastruktur, Software und Anwendungen nach Bedarf kostengünstig und sicher über das Internet beziehen.
- Unsere **Sicherheitslösungen** aus dem MagentaSecurity Portfolio haben wir weiter ausgebaut. Wir bündeln alle Sicherheitsbereiche unseres Konzerns in unserem neuen Bereich Telekom Security; dabei setzen wir sowohl auf Eigenentwicklungen als auch auf Angebote in Zusammenarbeit mit führenden internationalen Sicherheitsspezialisten.
- „**MagentaOne**“ ist seit März 2016 für Privatkunden in allen unseren europäischen integrierten Märkten verfügbar. Bei der Vermarktung unseres konvergenten Produkt-Portfolios setzen wir auf ein internationales Marketing-Konzept – angepasst an lokale Marktgegebenheiten und Anforderungen.
- Mit den „**MagentaMobil Happy**“ Tarifen, buchbar seit März 2016, können unsere „MagentaEins“ Kunden in Deutschland im Rahmen einer Vertragsverlängerung alle zwölf Monate vergünstigt ein neues Top-Smartphone oder -Tablet erwerben. Seit Mitte April 2016 sind in den „**MagentaMobil**“ Tarifen noch mehr Inklusivleistungen enthalten: Neben einem höheren Highspeed-Datenvolumen gibt es eine integrierte HotSpot-Flatrate sowie ein kostenloses EU-Roaming-Paket für Telefon, SMS und mobile Datennutzung. Unsere „**MagentaMobil Start**“ Prepaid-Portfolios haben wir neu gestaltet: Seit Oktober 2016 profitieren unsere Kunden in Deutschland von attraktiven Angeboten, z. B. 50 % mehr Datenvolumen im Vergleich zu den Altтарifen und Datengeschwindigkeiten von bis zu 300 MBit/s im LTE-Netz.




Weitere Informationen erhalten Sie online unter www.telekom.com/medien

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

- Für den einfachen Einstieg von Unternehmen in die Digitalisierung präsentierten wir auf der Hannover Messe 2016 unser neues „**Cloud der Dinge**“-Starter-Kit: Damit können Unternehmen jeder Größe ihre Maschinen, Geräte oder Fahrzeuge ohne aufwändige Installation vernetzen und aus der Ferne überwachen. Unsere Plattform – betrieben in unserem sicheren deutschen Rechenzentrum – empfängt die Daten und stellt sie den Kunden über ein Online-Portal bereit.
- Im Mai 2016 fiel der Startschuss für unser neues TV-Angebot „**EntertainTV**“ – mit neuem Design, neuer Benutzeroberfläche mit größtem Bedienkomfort sowie neuer eleganter Hardware. Kunden können nun einzigartige Technologien nutzen: Mit der „Restart“-Funktion verpassen Kunden nicht mehr den Anfang bereits begonnener Sendungen. Noch mehr Freiheit schafft die „7-Tage-Replay-Funktion“: Replay-fähige Sendungen können bis zu eine Woche nach Ausstrahlung noch angeschaut werden. EntertainTV verbindet Live-TV, On-Demand-Angebote, Apps und Mediatheken auf einer Plattform – und zwar nicht nur für das Anschauen auf dem Fernseher, sondern mit der Zubuchoption „EntertainTV mobil“ auch auf dem Tablet oder dem Smartphone.
- Seit Mai 2016 profitieren Kunden, die im Festnetz von einem anderen Anbieter zu uns wechseln, von einem **persönlichen Wechselberater** – nach Bauherren-Service und Umzugsmanager ein weiterer Baustein, um das Kundenerlebnis zu verbessern und die Kundenbindung zu erhöhen. Zudem bieten wir seit Dezember 2016 zwei neue Services in unserer **Kunden-Hotline** an: Zum einen haben Kunden die Möglichkeit, sich mit dem gleichen Berater verbinden zu lassen, zum anderen ruft unsere Hotline Kunden innerhalb einer zuvor genannten Wartezeit zurück.
- Unsere **Mobilfunk-Kunden** können seit Juni 2016 mit der kostenfreien Zubuchoption „**WLAN Call**“ mit ihrem Smartphone über jedes beliebige WLAN-Netz im In- und Ausland telefonieren. Benötigt wird lediglich ein „WLAN Call“-fähiges Smartphone sowie ein Mobilfunk-Vertrag, der Voice over LTE enthält. Die entsprechende Software wird in das Smartphone implementiert, d. h., eine zusätzliche App ist nicht notwendig. „WLAN Call“ ist v. a. dort von Vorteil, wo baulich bedingt kein ausreichender Mobilfunk-Empfang möglich, aber WLAN verfügbar ist, wie z. B. in Tiefgaragen oder Kellern.
- Gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für Sichere Informationstechnologie (SIT) starteten wir Ende Juni 2016 die **Volksverschlüsselung** – die sichere E-Mail für jedermann. Das Fraunhofer SIT entwickelt diese benutzerfreundliche Software: Sie generiert einen kryptografischen Schlüssel und konfiguriert die E-Mail-Programme der Benutzer. Mit der kostenfreien Volksverschlüsselung haben wir gemeinsam mit dem Fraunhofer SIT eine Initiative gestartet, um die Nutzung von Ende-zu-Ende-Verschlüsselung in der Bevölkerung zu verbreiten und damit den Schutz der elektronischen Kommunikation von Privatpersonen sowie Unternehmen zu erhöhen. [SDG](#)
- Der „**PaketButler**“, unsere vernetzte Lösung für die einfache Paketannahme und den Versand von Retouren, ist seit November 2016 bundesweit im Einsatz. Gemeinsam mit unserem Partner feld-sechs aus Hamburg haben wir den „PaketButler“ entwickelt und ihn in enger Kooperation mit DHL auf den Markt gebracht. Grundsätzlich können ihn aber alle Zustellunternehmen nutzen. Die vernetzte Paketbox sorgt für sichere, einfache und komfortable Paketannahme und -versand auch dann, wenn niemand zu Hause ist. Dafür stellt der Kunde die Box mit integrierter SIM-Karte einfach vor die Tür und verankert deren reißfesten Gurt zwischen Zarge und Tür. Der Zusteller deponiert die Sendung diebstahlsicher in der Box, „PaketButler“ sendet eine Push-Nachricht auf das Smartphone des Empfängers, dass seine Bestellung eingetroffen ist.
- Im September 2016 startete T-Mobile US die neueste „**Uncarrier**“-Initiative: In den Tarifen **T-Mobile ONE** und **T-Mobile ONE Plus** können Kunden unbegrenzt telefonieren, SMS versenden und über ein unbegrenztes Hochgeschwindigkeits-4G/LTE-Datenvolumen verfügen. T-Mobile ONE bietet Videostreams in DVD-Qualität (480p) und Tethering mit maximaler 3G-Geschwindigkeit. Kunden im Tarif T-Mobile ONE Plus erhalten zusätzlich unbegrenztes Hochgeschwindigkeits-4G/LTE Mobile-HotSpot-Datenvolumen, beliebig viele HD DayPasses und bis zu doppelt so schnelle Verbindungen bei Auslandsreisen in mehr als 140 Ländern und Reisezielen.
- Unsere neue **Multi-IoT-Plattform** im Cloud-Rechenzentrum in Bielefeld führt seit Oktober 2016 verschiedene IoT-Plattformen namhafter Anbieter, wie z. B. Microsoft, Cisco und Huawei, zusammen. Damit wird eine übergreifende und Endgeräte-unabhängige Nutzung von IoT-Lösungen ermöglicht. Unterschiedliche Plattformen und Standards hemmen die Marktentwicklung des Internets der Dinge. Mit unserer Multi-IoT-Plattform bieten wir eine industrieübergreifende, skalierbare Plattform an sowie zum schnellen Einstieg ins IoT die passenden IoT-Komplettpakete.

AUSZEICHNUNGEN

Auch im Berichtsjahr erhielten wir eine Vielzahl von Auszeichnungen, u. a. für unsere hervorragenden Netze, unseren herausragenden Service, unsere innovativen Marketing-Konzepte sowie für unsere überaus wertvolle Marke „Telekom“. Die nachfolgende Grafik stellt die wichtigsten Auszeichnungen 2016 zusammen. 

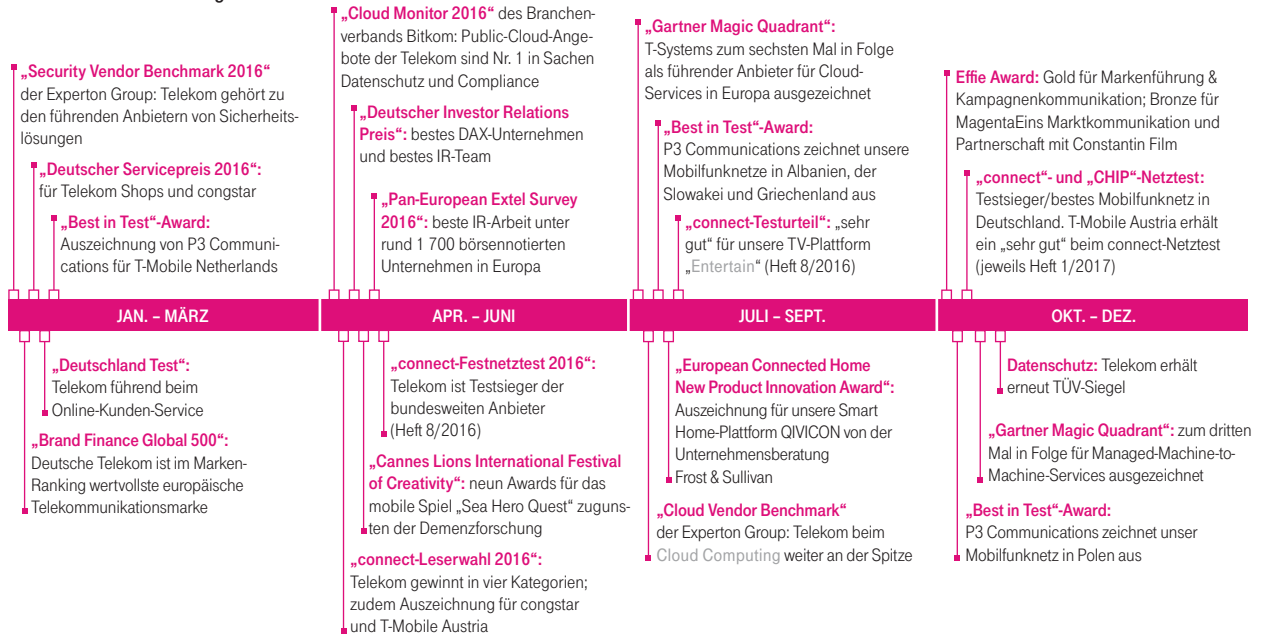


Weitere Auszeichnungen finden Sie online unter www.telekom.com/medien



Informationen zu unseren Auszeichnungen für unsere Personalarbeit finden Sie im Kapitel „Mitarbeiter“, Seite 82 ff.

Wesentliche Auszeichnungen 2016



KONZERNSTRUKTUR

- Organisation und Geschäftstätigkeit
- Leitung und Kontrolle

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND ORGANISATION

Geschäftstätigkeit. Wir gehören mit 165 Millionen Mobilfunk-Kunden, rund 29 Millionen Festnetz- und rund 19 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 48,4 Mrd. € erwirtschafteten wir im Geschäftsjahr 2016 rund 66 % unseres Konzernumsatzes außerhalb Deutschlands. Insgesamt beschäftigen wir rund 218 300 Mitarbeiter (31. Dezember 2016).

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

Wir glauben, dass wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte miteinander vereinbar sind, und legen unserem Handeln Nachhaltigkeit zugrunde. Dabei sind verschiedene branchentypische und allgemeine Anforderungen entscheidend für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit. Hierzu gehören kompetente Mitarbeiter und ausgezeichnete Arbeitsbedingungen bei uns im Konzern, aber auch bei unseren Lieferanten, sowie erstklassige Qualität zu wirtschaftlichen Konditionen: bei Datenschutz und -sicherheit, im Service, im Netzausbau, in der Materialbeschaffung. Außerdem gilt es, mögliche Folgen des Klimawandels für unsere Geschäftstätigkeit zu beachten, z. B. unsere Netzinfrastruktur so aufzubauen, dass sie vor Unwettern, Temperaturveränderungen oder höheren Windgeschwindigkeiten geschützt ist. Mit innovativen Produkten und Diensten helfen wir zudem unseren Kunden, ihren CO₂-Fußabdruck zu reduzieren. Darüber hinaus verringern wir unseren eigenen Energieverbrauch. Auch über unser Kerngeschäft hinaus tun wir alles, um die gesellschaftliche Akzeptanz für unser Handeln sicherzustellen. Das heißt für uns: ethisch und gesetzeskonform zu handeln sowie unsere Stakeholder transparent zu informieren und einzubeziehen. [SDG](#)

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

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

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

Unsere Präsenzstandorte finden Sie unter www.telekom.com/weltweit



20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

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

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

Organisationsstruktur



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

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

Unser operatives Segment **Europa** umfasst sämtliche Festnetz- und Mobilfunk-Aktivitäten der Landesgesellschaften in Griechenland, Rumänien, Ungarn, Polen, der Tschechischen Republik, Kroatien, den Niederlanden, der Slowakei, Österreich, Albanien, der EJR Mazedonien und Montenegro. Neben dem Privatkundengeschäft bieten die meisten Landesgesellschaften auch für Geschäftskunden ICT-Lösungen an. Am 1. Januar 2016 haben wir den Geschäftskundenbereich der Magyar Telekom in unser operatives Segment Europa integriert; zuvor war er dem operativen Segment Systemgeschäft zugeordnet. Ebenso zu unserem operativen Segment Europa gehören die Bereiche International Carrier Sales & Solutions (ICSS), Group Technology und die Global Network Factory (GNF): ICSS erbringt hauptsächlich Telekommunikationsvorleistungen für die operativen Segmente in unserem Konzern. Group Technology sorgt für die effiziente und kundengerechte Bereitstellung von Technologien, Plattformen und Services für Mobilfunk und Festnetz. GNF gestaltet und betreibt ein weltweites Netzwerk, um Wholesale-Kunden Sprach- und Datenkommunikation anzubieten. Auch die 2015 neu gegründete Deutsche Telekom Pan-Net gehört zum operativen Segment Europa. Sie betreibt und steuert das gemeinsame paneuropäische Netz und verantwortet die Entwicklung und Bereitstellung von Services für unsere europäischen Landesgesellschaften.

Unser operatives Segment **Systemgeschäft** betreibt mit einer weltumspannenden Infrastruktur aus Rechenzentren und Netzen die Informations- und Kommunikationstechnik für global aufgestellte Unternehmen und öffentliche Institutionen. So stellt T-Systems den Kunden in aller Welt integrierte Lösungen für das digitale Zeitalter zur Verfügung. Aber auch für kleine und mittelständische Unternehmen bietet das operative Segment passende ICT-Lösungen. Kern des Angebots sind Services aus der Cloud, M2M- und Sicherheitslösungen, sich ergänzende standardisierte Produkte aus Mobilfunk und Festnetz sowie Lösungen

für virtuelle Zusammenarbeit und IT-Plattformen. Diese bilden die Basis für digitale Geschäftsmodelle unserer Unternehmenskunden. Das operative Segment Systemgeschäft vereint zwei Geschäftsbereiche: Market Unit und Telekom IT. Schwerpunkt der Telekom IT sind die internen nationalen IT-Projekte unseres Konzerns. Die Market Unit umfasst v. a. das Geschäft mit externen Kunden und ist seit Oktober 2015 in drei Divisionen gegliedert: IT-Division, TC-Division (Telecommunication) sowie Digital Division. Diese Aufteilung richtet sich stärker an den Bedürfnissen unserer Kunden aus und hilft uns dabei, noch effizienter zu sein und profitabler zu wachsen.

Group Headquarters & Group Services umfasst alle Konzerneinheiten, die nicht direkt einem der operativen Segmente zugeordnet sind. Als Richtungs- und Impulsgeber definiert Group Headquarters die strategischen Vorgaben für den Konzern, stellt sicher, dass sie eingehalten werden, und bearbeitet ausgewählte Konzernprojekte. Group Services erbringt seine Leistungen als Dienstleister für den Konzern; dazu zählt neben den typischen Dienstleistungen wie Finanzbuchhaltung, Personal-Service und operativem Einkauf u. a. Vivento: Unser Personal-dienstleister vermittelt einerseits Mitarbeiter, hauptsächlich Beamte, in externe Beschäftigungsverhältnisse, v. a. in den öffentlichen Dienst. Andererseits vermittelt Vivento auch gezielt intern, um fachliches Know-how in unserem Konzern zu halten und den Einsatz externer Mitarbeiter zu reduzieren. Darüber hinaus gibt es die Bereiche Group Supply Services (GSUS) für unser Immobilien-Management und MobilitySolutions als Komplettanbieter von Fuhrpark-Management und Mobilitätsleistungen. Unsere zentrale Innovationseinheit Group Innovation⁺ arbeitet daran, neue Geschäftsfelder und Produkte zu erschließen – in engem Dialog mit unseren operativen Segmenten.

Änderungen in der Organisationsstruktur ab 1. Januar 2017. Neu geschaffen haben wir den Vorstandsbereich **Technologie und Innovation**, in dem wir übergreifende Netz-, Innovations- und IT-Aufgaben unseres Konzerns zusammenfassen. Hieraus ergeben sich mit dem Jahresbeginn 2017 organisatorische Veränderungen: Die Bereiche Innovationen, Telekom IT, und die Technik unserer operativen Segmente Deutschland, Europa und Systemgeschäft verlagern wir in ein eigenes Ressort. Über den Vorstandsbereich Technologie und Innovation berichten wir ab dem 1. Januar 2017 innerhalb des Segments Group Headquarters & Group Services.

Darüber hinaus berichten wir ab dem 1. Januar 2017 über das neue operative Segment **„Group Development“**. Group Development soll ausgewählte Beteiligungen des Konzerns aktiv steuern und wertsteigernd entwickeln. Dazu gehen dort folgende Einheiten bzw. Beteiligungen ein: T-Mobile Netherlands aus dem operativen Segment Europa, Deutsche Funkturm (DFMG) aus dem operativen Segment Deutschland sowie Deutsche Telekom Capital Partners (DTCP) und unsere Beteiligungen an BT, Scout24 AG, Ströer SE & Co. KGaA sowie die zur Veräußerung gehaltene Strato AG aus dem Segment Group Headquarters & Group Services. Ebenso bei Group Development angesiedelt sind die Konzernfunktionen Mergers & Acquisitions sowie Strategisches Portfoliomanagement. Unser Ansatz einer ganzheitlichen, wertorientierten Steuerung zielt darauf ab, unseren Beteiligungen das nötige Maß an unternehmerischer Freiheit einzuräumen und so deren strategische Weiterentwicklung zu fördern. Dabei stehen die Managementteams in einem intensiven Dialog mit dem Segment-Management und den jeweiligen Aufsichts- und Beiratsgremien.

Unser integrierter Planungs- und Führungsprozess berücksichtigt diese neue Struktur bereits ab 2017.

Für nähere Informationen verweisen wir auf Angabe 31 „Segmentberichterstattung“ im Konzern-Anhang, Seite 192 ff.

Weitere Informationen hierzu finden Sie im Kapitel „Prognose“, Seite 87 ff.



Die Darstellung des Systems der Vorstandsvergütung und der Vergütung des Aufsichtsrates finden Sie im Kapitel „Sons-tige Angaben“, Seite 113 ff.

LEITUNG UND KONTROLLE

Das Vergütungssystem unseres Vorstands orientiert sich am langfristigen Erfolg unseres Konzerns. Die Vergütung unseres Aufsichtsrats enthält seit 2013 keine langfristigen Vergütungsbestandteile mehr. Die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex werden eingehalten.

Die Geschäftsverteilung des Vorstands sieht zum 31. Dezember 2016 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. Die Wiederbestellung von Claudia Nemat zum Vorstandsmitglied Europa und Technik erfolgte mit Beschluss vom 16. Dezember 2015 mit Wirkung zum 1. Oktober 2016. Die Wiederbestellung von Dr. Thomas Kremer zum Vorstandsmitglied Datenschutz, Recht und Compliance erfolgte mit Beschluss vom 30. August 2016 mit Wirkung zum 1. Juni 2017. Die Wiederbestellung von Reinhard Clemens zum Vorstandsmitglied T-Systems erfolgte mit Beschluss vom 14. Dezember 2016 mit Wirkung zum 1. Dezember 2017.

Veränderungen im Aufsichtsrat (Vertreter der Anteilseigner). Das Aufsichtsratsmandat von Herrn Dr. Hubertus von Grünberg endete mit Ablauf der Hauptversammlung am 25. Mai 2016. Zum neuen Mitglied in den Aufsichtsrat wählte die Hauptversammlung am 25. Mai 2016 Frau Dr. Helga Jung.

Veränderungen im Aufsichtsrat (Arbeitnehmervertreter). Frau Waltraud Litzenberger hat ihr Aufsichtsratsmandat mit Ablauf des 31. Dezember 2015 niedergelegt. Nicole Koch wurde zum 1. Januar 2016 gerichtlich in den Aufsichtsrat bestellt.

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

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

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

Zusammensetzung des Vorstands

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

Änderungen in der Organisationsstruktur ab 1. Januar 2017. Unser Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung am 30. Juni 2016 beschlossen, den Konzernvorstand um das neue Vorstandsressort Technologie und Innovation mit Wirkung zum 1. Januar 2017 auf acht Vorstandsbereiche zu erweitern; das bisherige Ressort Europa und Technik wird als ein eigenständiges Ressort Europa weitergeführt. Das neue Vorstandsressort leitet mit Wirkung zum 1. Januar 2017 Claudia Nemat, bislang verantwortlich für das Ressort Europa und Technik. Zudem bestellte unser Aufsichtsrat in der gleichen Sitzung Srinu Gopalan als neuen Vorstand für das Ressort Europa mit Wirkung zum 1. Januar 2017.

KONZERNSTRATEGIE

- Deutsche Telekom will führender Telekommunikationsanbieter in Europa sein
- Auch 2016 erfolgreiche Umsetzung der Konzernstrategie

UNSERE KONZERNSTRATEGIE „LEADING EUROPEAN TELCO“

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

Wie die nachfolgende Grafik 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.



Einzelheiten zur Aufsichtsrats-tätigkeit im Berichtsjahr finden Sie auf Seite 5 ff.



Weitere Informa-tionen finden Sie im Kapitel „Corporate Responsibility“, Seite 70 ff.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Konzernstrategie „Leading European Telco“



STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER

Integrierte IP-Netze

Unser Kerngeschäft sind der Aufbau, der Betrieb und die Vermarktung von Netzen und Kommunikationsdiensten. Unseren Kunden wollen wir 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: ein Beleg dafür, dass wir unsere Netze konsequent ausbauen und – auch bei steigendem Wettbewerbsdruck – Qualitätsführer bleiben. Dabei dient der Ausbau unserer Netze unternehmerischen und gesellschaftlichen Zielen: Ein modernes Netz macht unsere Produkte und Dienstleistungen für eine größere Anzahl potenzieller Kunden attraktiv und erhöht so unser Umsatzpotenzial. Moderne Netze und Anlagen steigern auch unsere Energieeffizienz. Gleichzeitig geben wir mehr Menschen Zugang zu modernen Informations- und Telekommunikationsdiensten.

Unser gesamtes Festnetz stellen wir sukzessive für alle Kunden auf **Internet-Protokoll (IP)** um. Ein **integriertes paneuropäisches IP-Netz** soll uns langfristig in die Lage versetzen, die Wünsche unserer Kunden schnell, flexibel und kostengünstig zu bedienen. Die schrittweise Migration hin zu modernen IP-Netzen haben wir – nach Kroatien und Montenegro 2015 – im Berichtsjahr auch in Ungarn fast vollständig abgeschlossen. In Deutschland und unseren weiteren integrierten Landesgesellschaften ist diese Transformation in vollem Gange und soll bis 2018 weitgehend zu Ende geführt sein. Wie bedeutend die einheitliche Netzproduktion und -steuerung für uns sind, zeigt das neu geschaffene Vorstandsressort Technologie und Innovation unter Führung von Claudia Nemat. Technik, IT und Innovation rücken immer näher zusammen: Dies schafft wichtige Voraussetzungen für die weitere Digitalisierung unserer Telekommunikationsnetze.

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

Im Mobilfunk wollen wir unsere **LTE-Netze** weiter ausbauen: In Deutschland planen wir, bis 2018 ca. 95 % der Bevölkerung mit LTE zu versorgen, in unseren europäischen Landesgesellschaften sollen die Anteile zwischen 75 und 95 % liegen. Außerdem wollen wir in Deutschland deutlich mehr **WLAN-HotSpots** anbieten und unser Mobilfunknetz

mithilfe kleiner, leistungsfähiger Funkzellen (Small Cells) noch engmaschiger ausbauen. In den USA haben wir mit unserem 4G/LTE-Netz Ende 2016 rund 314 Millionen Menschen erreicht.

Als ein führender Telekommunikationsanbieter arbeiten wir bei der Entwicklung und Standardisierung des **Kommunikationsstandards der 5. Generation (5G)** aktiv mit. 5G wird vollkommen neue und flexible Nutzungsszenarien ermöglichen. Kernelemente des 5G-Konzepts sind die Abbildung und Verteilung von Rechenleistung im Netz, dedizierte Netzschichten für einzelne Anwendungen und die nahtlose Integration von Festnetz- und Mobilfunk-Technologien. Damit schafft 5G die Grundlage für Zukunftstechnologien wie virtuelle Realität, autonomes Fahren und Internet der Dinge. Mit der Marktreife von 5G rechnen wir ab 2020.

Kunden begeistern

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

Fixed Mobile Convergence (**FMC**), also die gemeinsame Vermarktung von Festnetz und Mobilfunk in einem Produkt, bietet unseren Kunden ein nahtloses Telekommunikationserlebnis – einheitlich und technologieübergreifend. Unser Angebot an solchen konvergenten Produkten wollen wir deshalb deutlich erweitern – auch, um neue Kunden zu gewinnen sowie bei bestehenden Kunden die Loyalität zu erhöhen und den Umsatz zu steigern. Bis Ende 2016 haben sich in Deutschland rund 3 Millionen Kunden für „MagentaEins“ entschieden. Damit haben wir unser Ziel von 3 Millionen FMC-Kunden bis 2018 bereits im Geschäftsjahr 2016 erreicht – zwei Jahre früher als ursprünglich geplant. Insgesamt konnten die integrierten Landesgesellschaften unseres operativen Segments Europa Ende 2016 ungefähr 1,4 Millionen Kunden für unsere FMC-Produkte gewinnen.

Unsere Kunden profitieren von unserem **konvergenten Produkt-Portfolio**: Sie erleben, wie einfach und unkompliziert Telekommunikation sein kann. Ein Beispiel dafür ist die Mobilfunk-Option **EU-Flat Plus**, die nur unsere „MagentaEins“ Kunden buchen können. Unseren **Hybrid-Router** hatten wir in Deutschland 2014 eingeführt: Er kombiniert die Stärken von Festnetz (hohe gleichbleibende Kapazität) mit denen des Mobilfunks (hohe Übertragungsgeschwindigkeit).

Bis 2018 wollen wir unseren **Kunden-Service** verbessern: kunden- und effizienzorientiert. Auf allen Kanälen – Shop, Hotline und Online – wollen wir unseren Kunden ein hervorragendes und konsistentes Service-Erlebnis bieten. Dabei legen wir ein besonderes Augenmerk auf den Ausbau unseres Online-Kanals sowie auf den nahtlosen Wechsel zwischen den einzelnen Kanälen. 2016 konnten wir den Kunden-Service an vielen Stellen verbessern, so haben wir z. B. in Deutschland das Erscheinungsbild von Mobilfunk- und Festnetz-Portal, Online-Shop und Kundencenter modernisiert und begonnen, diese auf einer gemeinsamen Plattform zusammenzuführen. Jeder Festnetz-Neukunde hat bei uns einen persönlichen Wechselberater; so differenzieren wir uns als Premium-Dienstleister einmal mehr vom Wettbewerb. Unsere integrierte Vertriebs- und Service-App, die alle wichtigen Anliegen unserer Kunden bedienen kann, haben wir mittlerweile in sechs europäischen Landesgesellschaften eingeführt, zuletzt in Österreich.

Weitere Informationen zu unserem ausgezeichneten Netz finden Sie im Kapitel „Wichtige Ereignisse im Geschäftsjahr 2016“, Seite 22 ff.

9 **INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR**

Informationen über den aktuellen Stand unseres Netzausbaus finden Sie im Kapitel „Geschäftsentwicklung der operativen Segmente“, Seite 52 ff.

Die **Kundenbindung/-zufriedenheit** messen wir mit der weltweit anerkannten TRI*M-Methodik. Auf Basis dieser TRI*M-Steuerungsgröße verbessern wir u. a. unsere Prozesse im Kundenkontakt sowie unsere Produkte und Dienstleistungen. So ermitteln wir mit Befragungen die Loyalität unserer Kunden gegenüber unserem Unternehmen. Die Ergebnisse werden in einer Kennzahl dargestellt: dem TRI*M-Index, auf einer Skala von minus 66 bis plus 134 Punkten. Im Berichtsjahr lag der Wert bei 70,2 Punkten gegenüber 68,3 Punkten im Vorjahr – bezogen auf die äquivalente Berechnungsgrundlage. Bis 2018 wollen wir jeweils eine leichte Steigerung pro Jahr erreichen.

Für unsere Kunden sind **Datenschutz und -sicherheit** sehr wichtig und daher für uns im Wettbewerb ein wichtiger Differenzierungsfaktor. Unseren Kunden garantieren wir, dass wir mit ihren Daten sicher und vertrauensvoll umgehen. Wir sehen im Bereich Datenschutz und -sicherheit auch ein wachsendes Geschäftsfeld, das wir mit bestehenden und neuen Sicherheitslösungen deutlich ausbauen wollen. Die neue Geschäftseinheit Telekom Security, in der wir alle Sicherheitsaktivitäten konzernweit bündeln, hat ihr operatives Geschäft zum 1. Januar 2017 aufgenommen. [SDG](#)

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 noch breiteres Angebot von Diensten und Produkten und liefern die digitalen Angebote, die unsere Kunden wünschen. Unseren Partnern bieten wir Zugang zu einer großen und attraktiven Kundenbasis, zu unserem etablierten Marketing und Vertrieb sowie zu technischen Vorleistungen. Zudem bieten diese Partnerschaften die Chance, sich vom Wettbewerb abzuheben. [E](#)

Wir wollen der bevorzugte Telekommunikationsanbieter sein, über den innovative Partner ihre Produkte vermarkten. Darum haben wir eine **standardisierte Plattform** entwickelt, die man sich wie eine Steckerleiste vorstellen kann, an die Partner mit ihren Diensten einfach andocken. Im Berichtsjahr haben wir in Albanien, Österreich und Montenegro die „Steckerleiste“ in Betrieb genommen. 2017 werden weitere Länder wie Polen und Mazedonien folgen.

Darüber hinaus entwickeln wir unser **TV-Geschäft** weiter und wollen auch hier weiter wachsen. Wir machen attraktive Inhalte auf allen Bildschirmen zugänglich. Um ein noch besseres TV-Erlebnis zu garantieren, haben wir im Berichtsjahr in Deutschland eine neue TV-Plattform eingeführt: EntertainTV bietet eine komplett überarbeitete Benutzeroberfläche, neue Hardware und innovative Leistungsmerkmale. Das Unterhaltungsangebot umfasst mehr als 300 Sender sowie rund 120 000 On-Demand-Inhalte von Partnern wie Sky oder Maxdome. Durch die neuen Funktionen „Restart“ und „7 Tage Replay“ wachsen Live-Fernsehen und Video-on-Demand immer enger zusammen. Zudem ist für „MagentaEins“ Kunden die Option „EntertainTV mobil“ bis zum 31. Dezember 2017 in ihrem Paket ohne Aufpreis enthalten.

Mit unseren **Cloud-Partnerlösungen** wie z. B. Microsoft Azure und Office 365, Salesforce, Informatica oder der VMware vCloud bieten wir unseren Kunden ein attraktives Plattform-Angebot aus einer Hand

– hochintegriert und sicher. Gemeinsam mit unserem Partner Huawei betreiben wir außerdem die „Open Telekom Cloud“, die sich u. a. durch Sicherheit „made in Germany“ und günstige Preise auszeichnet. Bis zum Ende des Berichtsjahres konnten wir bereits über 65 000 registrierte Kunden für unser Public-Cloud-Angebot gewinnen.

Gemeinsam mit unseren Partnern CenturyLink, Reliance und SK Telecom gründeten wir 2016 eine neue Allianz: „ngena“ (Next Generation Enterprise Network Alliance) will ab 2017 als unabhängiges Unternehmen Dienstleistungen für internationale Geschäftskunden bereitstellen und in den nächsten Jahren 20 weitere Partner hinzugewinnen. Alle ngena-Mitglieder sorgen für Netzzugang in ihren Märkten. ngena verknüpft die einzelnen Netze mithilfe von Cisco-Cloud- und Virtualisierungs-Technologie zu einem Weltnetz und bietet dieses Weltnetz den ngena-Mitgliedern als Plattform an. Mithilfe dieses „Sharing Economy“-Geschäftsmodells zielt ngena auf einen Wettbewerbsvorteil im Großkunden-Netzgeschäft.

Führend bei Geschäftskunden

Der Ausbau unserer Marktposition bei Geschäftskunden ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zum führenden Telekommunikationsunternehmen in Europa. Neben dem klassischen IT- und Telekommunikationsgeschäft setzen wir weiter verstärkt auf plattformbasierte Dienste (z. B. im Bereich Internet der Dinge) und Cloud Services.

Vor allem das Geschäft mit IT- und Telekommunikations-Services aus der Cloud wächst ungebrochen, deshalb bauen wir unser **Cloud-Ökosystem** mit marktführenden Technologiepartnern immer weiter aus. Bereits heute sind wir mit unseren skalierbaren Cloud-Plattformen einer der führenden Anbieter in Europa und wachsen im Bereich Public Cloud Computing schneller als der Markt.

Den Bedürfnissen unserer Kunden entsprechend ist die Market Unit unserer Großkundensparte T-Systems in drei Divisionen gegliedert: IT-Division, TC-Division (Telecommunication) sowie Digital Division. Vor allem die **Digital Division** wird ein wichtiger Wachstumsmotor sein: Mit plattformbasierten Lösungen in den Geschäftsfeldern Gesundheit, Mobilität und Industrie sowie mit eigenen und Partner-Cloud-Produkten erwarten wir bis 2018 deutlich zweistellige Wachstumsraten. Bis 2018 wollen wir mehr als die Hälfte des externen Umsatzes von T-Systems in solchen digitalen Wachstumfeldern erzielen. 2016 lag der Anteil im Jahresdurchschnitt bei rund 48 %. [SDG](#)

UNTERSTÜTZENDE HANDLUNGSFELDER

Die unterstützenden Handlungsfelder bilden den Rahmen für unser internes Handeln.

Portfolio transformieren. 2016 haben wir unser **Beteiligungs-Portfolio** mit Blick auf unser strategisches Ziel kontinuierlich weiterentwickelt. Das Portfolio der Geschäftsfelder, die im Konzern nicht angemessen weiterentwickelt werden können, haben wir konsequent bereinigt. Dabei werden wir z. B. durch den im Dezember 2016 vereinbarten Verkauf der Strato AG an die United Internet AG voraussichtlich eine deutliche Wertsteigerung erzielen können. Um künftig ein effizientes Management unserer Beteiligungen BT, T-Mobile Netherlands, DFMG (Deutsche Funkturm) sowie der Deutsche Telekom Capital Partners sicherzustellen, haben wir das neue operative Segment Group Development




Weitere Informationen zu unseren Kooperationen finden Sie im Kapitel „Wichtige Ereignisse im Geschäftsjahr 2016“, Seite 22 ff.



20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

geschaffen. Bei BT sind wir mit einem Anteil von 12 % weiterhin größter Aktionär und partizipieren damit an der Entwicklung des Unternehmens bzw. des britischen Telekommunikationsmarkts. In Zukunft wollen wir den Wert der Beteiligung durch verstärkte Kooperation unterstützen und ausbauen. Für T-Mobile Netherlands liegt unser Schwerpunkt auf der Repositionierung im Markt mit dem Ziel, den aktuell rückläufigen Umsatz- und Ergebnistrend umzukehren. Der Erwerb des Festnetz-Geschäfts von Vodafone Netherlands versetzt uns in die Lage, in den Niederlanden auch Festnetz- und Konvergenzprodukte anzubieten. Die DFMG wird weiterhin einen sehr starken Fokus auf den konzerninternen Hauptkunden Telekom Deutschland haben; darüber hinaus wird das Unternehmen den Ausbau des Drittgeschäfts und die Erschließung von Wachstumsfeldern stärker vorantreiben.

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

Führungskompetenz & Leistungsorientierung ausbauen. Die digitale Transformation macht Arbeiten flexibler, virtueller und partizipativer. Unsere Führungskräfte sind die Architekten der digitalen Transformation und begleiten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das neue digitale Zeitalter. Die Basis dafür bilden unsere Führungsgrundsätze zur Zusammenarbeit, Innovation und Leistungsförderung, unsere Leitlinien sowie unser Führungsmodell „Lead to win – Führen, um zu gewinnen“, das auf einen kontinuierlichen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter setzt. Im Mittelpunkt stehen dabei die Rückmeldung zu Leistung und Entwicklung, eine direkte Verknüpfung zwischen Leistungsbeurteilung und Incentivierung sowie die Ableitung persönlicher Entwicklungspfade. [SDG](#) 

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

der führende europäische Telekommunikationsanbieter zu sein.

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

KONZERNSTEUERUNG

- **Finanzstrategie konsequent umgesetzt**
- **Konzernweites Wert-Management**

Wir bekennen uns weiterhin zum Konzept der wertorientierten Unternehmensführung. Wir wollen einen Ausgleich der unterschiedlichen Erwartungen unserer Interessengruppen sicherstellen, damit genügend Mittel für eine attraktive Dividendenpolitik, den Schuldenabbau, einen verantwortungsvollen Personalumbau sowie Investitionen für ein positives Kundenerlebnis zur Verfügung stehen.

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

FINANZSTRATEGIE

Unsere Finanzstrategie, die wir auf unserem Kapitalmarkttag im Februar 2015 kommuniziert haben, konnten wir auch 2016 konsequent umsetzen. Zu unserer Finanzstrategie gehören das Erreichen unserer angestrebten Finanzrelationen – relative Verschuldung (Verhältnis von Netto-Finanzverbindlichkeiten zum bereinigten EBITDA) und Eigenkapitalquote – sowie eine Liquiditätsreserve, die mindestens die Fälligkeiten der nächsten 24 Monate abdeckt. Mit diesen klaren Aussagen wollen wir unser Rating in einem Korridor von A– bis 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 dividendenberechtigte Aktie vor. Bei der Bemessung der Dividendenhöhe für die genannten Geschäftsjahre soll auch das relative Wachstum des Free Cashflows berücksichtigt werden. Unseren Aktionären bieten wir damit eine attraktive Rendite und Planbarkeit. Nach dem Erfolg in den Vorjahren haben wir unseren Aktionären auch für das Geschäftsjahr 2015 wieder die Möglichkeit angeboten, statt der Barauszahlung der Dividende die Umwandlung in Aktien der Deutschen Telekom AG zu wählen. Letzteres bietet Investoren die Möglichkeit, Mittel in unserem Unternehmen zu belassen, die Finanzrelationen weiter zu verbessern und vom Erfolg ihrer Investition langfristig noch mehr zu profitieren. Für das Geschäftsjahr 2016 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 voranzutreiben. Im Mobilfunk geschieht der Infrastrukturausbau auf Basis des Standards LTE, im Festnetz mit Glasfaser und Vectoring.



Weitere Informationen zu den Schwerpunkten unserer Personalarbeit finden Sie im Kapitel „Mitarbeiter“, Seite 82 ff.

Unsere Finanzstrategie bis 2018

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

^aVorbehaltlich der notwendigen Gremienbeschlüsse und weiterer gesetzlicher Voraussetzungen.

Die Finanzstrategie unterstützt die Transformation unseres Konzerns hin zur „Leading European Telco“. Um nachhaltig Wertzuwachs zu generieren, wollen wir unsere Kapitalkosten mittelfristig verdienen. Dieses Ziel soll einerseits durch eine Optimierung der Auslastung unseres Anlagevermögens erreicht werden. Andererseits soll unser Ziel, die Kapitalkosten zu verdienen, durch eine strenge Kostendisziplin und verbesserte funktionsübergreifende Zusammenarbeit erreicht werden. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Aufbau unseres Multi-Shared Service Centers „Deutsche Telekom Services Europe GmbH“, in dem funktionsübergreifende Service-Einheiten gebündelt sind mit dem Ziel, eine internationale Ende-zu-Ende-Prozessverantwortung zu schaffen. Durch solche Verbesserungsmaßnahmen sichern wir unsere Zukunftsfähigkeit. Zusätzlich legen wir bei der Steuerung einen Fokus auf das unbereinigte EBIT.

Durch die Berücksichtigung von Investitionskosten liegt das EBIT näher am ROCE-Konzept und unterstützt damit unseren konsequenten Fokus auf eine effiziente Kapitalallokation im Konzern Deutsche Telekom. [SDG](#)

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 nicht-finanziellen Leistungsindikatoren geben die folgenden Tabellen und Erläuterungen.

Finanzielle Leistungsindikatoren

		2016	2015	2014	2013	2012
ROCE	%	5,7	4,8	5,5	3,8	(2,4)
Umsatz	Mrd. €	73,1	69,2	62,7	60,1	58,2
Betriebsergebnis (EBIT)	Mrd. €	9,2	7,0	7,2	4,9	(4,0)
EBITDA (bereinigt um Sondereinflüsse)	Mrd. €	21,4	19,9	17,6	17,4	18,0
Free Cashflow (vor Ausschüttung, Investitionen in Spektrum) ^a	Mrd. €	4,9	4,5	4,1	4,6	6,2
Cash Capex ^b	Mrd. €	(11,0)	(10,8)	(9,5)	(8,9)	(8,0)
Rating (Standard & Poor's, Fitch)		BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+
Rating (Moody's)		Baa1	Baa1	Baa1	Baa1	Baa1

^aSowie vor AT&T-Transaktionen und Ausgleichsleistungen für Mitarbeiter der MetroPCS.

^bVor Investitionen in Spektrum.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

RENTABILITÄT

Um zu unterstreichen, wie wichtig uns eine langfristig erfolgreiche Entwicklung unseres Konzerns ist, haben wir die nachhaltige Konzernwertsteigerung in den mittelfristigen Zielen festgeschrieben und als Kennzahl im gesamten Konzern implementiert. Unsere zentrale Steuerungsgröße ist 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**).

Ermittlung des finanziellen Leistungsindikators ROCE

in Mio. €

	2016	2015
ROCE	5,7	4,8
Betriebsergebnis (EBIT)	9 164	7 028
Ergebnis aus at equity bilanzierten Unternehmen	(53)	24
Zinsanteil nicht bilanzierter Miet- und Leasing-Verpflichtungen	573	725
Sonstige Anpassung NOPAT	0	0
NET OPERATING PROFIT (NOP)	9 684	7 777
Steuer (kalkulatorischer Steuersatz 2016: 30,3%; 2015: 30,3%)	(2 934)	(2 356)
NET OPERATING PROFIT AFTER TAXES (NOPAT)	6 750	5 421
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	7 747	6 897
Operatives Working Capital	(5 056)	(5 311)
Immaterielle Vermögenswerte	60 599	57 025
Sachanlagen	46 758	44 637
Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen ^a	372	849
Beteiligungen an at equity bilanzierten Unternehmen	725	822
Sonstige Vermögenswerte	279	532
Barwert nicht bilanzierter Miet- und Leasing-Verpflichtungen	14 320	18 137
Sonstige Rückstellungen	(6 388)	(6 345)
Sonstige Anpassungen NOA	0	0
NET OPERATING ASSETS (NOA)	119 356	117 243
DURCHSCHNITTLICHE NET OPERATING ASSETS (Ø NOA)	119 101	112 441

^a Ohne Berücksichtigung der Buchwerte at equity bilanzierter Unternehmen.


Der NOPAT leitet sich als Ergebnisgröße aus der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ab. Er ist ohne Berücksichtigung von Kapitalkosten definiert, weshalb ihm die Zinsanteile der nicht bilanzierten Miet- und Leasing-Verpflichtungen hinzugerechnet werden.

Die NOA umfassen alle Vermögenswerte, die direkt zur Umsatzerzielung beitragen. Dazu gehören alle Elemente der Aktivseite der Konzernbilanz, welche zur Leistungserbringung erforderlich sind. Das Operative Working Capital ermittelt sich aus den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen, den Vorräten, den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Verbindlichkeiten sowie weiteren entsprechend der internen Steuerungslogik gewählten kurz- und langfristigen Vermögenswerten und Schulden. Ebenfalls werden die NOA ergänzt um bilanziell beim Vermieter bzw. Leasinggeber erfasste Miet- und operative Leasing-Verpflichtungen, soweit diese für das operative Geschäft notwendig sind. Abgezogen wird der Betrag der sonstigen Rückstellungen, da hierfür kein Verzinsungsanspruch besteht.

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 hat uns eine ganzheitliche Perspektive eröffnet, sodass wir mit neuen Impulsen über unsere Investitionen nachdenken konnten.

UMSATZ UND ERGEBNIS

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

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



Die Überleitung des EBITDA, des EBIT sowie des Konzernüberschusses/(-fehlbetrags) auf die um Sondereinflüsse bereinigten Werte zeigt die Tabelle auf Seite 45.

FINANZIERUNGSSPIELRAUM

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

Unser zentrales Free Cashflow Management ist verantwortlich für Transparenz, Steuerung, Forecast und Performance-Messung des Free

Cashflows und insbesondere des Working Capitals. Im Rahmen unserer Maßnahmen zur nachhaltigen Optimierung des Working Capitals lag der Schwerpunkt im Berichtsjahr darin, die Zahlungsziele unserer Verbindlichkeiten in Deutschland und Europa weiter auszudehnen, ein Vorräte-Management in Deutschland und Europa zu evaluieren und das Forderungs-Management in allen unseren operativen Segmenten weiter zu optimieren; dazu zählen auch Maßnahmen im Bereich des Forderungsverkaufs. Den eingeschlagenen Weg wollen wir auch in den nächsten Jahren durch Fokussierung auf die folgenden Bereiche weiter beschreiben: Ausweitung der Zahlungsziele im Bereich Verbindlichkeiten sowie Verbesserungen im Bereich des Forderungs- und Vorräte-Managements in den USA, in Deutschland 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.

NICHTFINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

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.

Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

	2016	2015	2014	2013	2012
Kundenzufriedenheit (TRI*M-Index)	70,2	67,4	65,9	64,9	-
Mitarbeiterzufriedenheit (Engagement-Index) ^a	4,1	4,1	4,0	4,0	4,0
KUNDEN IM FESTNETZ UND MOBILFUNK					
Mobilfunk-Kunden Mio.	165,0	156,4	150,5	142,5	127,8
Festnetz-Anschlüsse Mio.	28,5	29,0	29,8	30,8	32,1
Breitband-Anschlüsse ^b Mio.	18,5	17,8	17,4	17,1	16,9
SYSTEMGESCHÄFT					
Auftragseingang ^c Mio. €	6 605	5 608	7 107	7 792	8 737

^a Engagement-Index per zuletzt in den Jahren 2015 und 2012 durchgeführter Mitarbeiterbefragung.

^b Ohne Wholesale.


^c Der Wert der Vergleichsperioden 2015 und 2014 wurde aufgrund der zum 1. Januar 2016 durchgeführten Änderungen in der Konzernstruktur rückwirkend angepasst. 



Für nähere Informationen verweisen wir auf Angabe 31 „Segmentberichterstattung“ im Konzern-Anhang, Seite 192 ff.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

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

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

Unsere Mitarbeiter möchten sich für die Entwicklung des Unternehmens einsetzen und sich mit ihm identifizieren. Wir wollen einen offenen Dialog und produktiven Austausch mit unseren Mitarbeitern etablieren: Dabei helfen uns neue Arbeitsformen und moderne Kommunikationsmöglichkeiten sowie regelmäßige Befragungen. Zu den wichtigsten konzernweiten (ohne T-Mobile US) Feedback-Instrumenten für die Beurteilung der **Mitarbeiterzufriedenheit** zählen die regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen und die halbjährlich durchgeführte Pulsbefragung. 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 der letzten Pulsbefragung. 

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

In unserem operativen Segment Systemgeschäft verwenden wir den **Auftragseingang** als nichtfinanziellen Leistungsindikator. Dabei definieren und ermitteln wir den Auftragseingang als die Summe aller Beträge der Kundenaufträge – deren Bearbeitungsart 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

- Positive konjunkturelle Entwicklung in unseren Märkten
- Weitere regulatorische Eingriffe belasten den Telekommunikationsmarkt

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Die Weltkonjunktur hat sich im Verlauf des Berichtsjahres wieder etwas belebt. Grund für diese positive Entwicklung ist neben der stabilen Produktion in den meisten Industrieländern v. a. die konjunkturelle Verbesserung in den Schwellenländern. So geht der Internationale Währungsfonds (IWF) in seiner Prognose vom Januar 2017 davon aus, dass das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in den Schwellen- und Entwicklungsländern 2016 um 4,1 % und in den Industrieländern um 1,6 % gewachsen ist.

In unseren Kernmärkten haben sich die Wachstumsraten der Volkswirtschaften 2016 überwiegend positiv entwickelt. Das BIP in Deutschland erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 1,8 %, v. a. nach wie vor gestützt vom privaten Konsum. Die Arbeitslosenquote lag im Dezember 2016 mit 6,1 % auf niedrigem Niveau. Die US-Wirtschaft wuchs im Berichtsjahr 2016 um 1,6 %. Die Arbeitslosenquote lag Ende des Jahres 2016 mit 4,9 % auf dem niedrigsten Niveau seit neun Jahren. In nahezu allen Ländern unseres operativen Segments Europa entwickelten sich die BIP-Wachstumsraten auch 2016 positiv. Die Volkswirtschaften profitierten weiterhin von einem steigenden Binnenkonsum und der stabilen Nachfrage, in erster Linie aus der Eurozone. Griechenland befindet sich immer noch im Umbruch und konnte im Gesamtjahr 2016 nur teilweise am gesamteuropäischen Wachstum partizipieren; seit dem zweiten Halbjahr gab es jedoch mit einem leichten Wachstumsplus Anzeichen für eine wirtschaftliche Stabilisierung.

Die Lage an den nationalen Arbeitsmärkten in unserem operativen Segment Europa hat sich in den meisten Ländern dank des positiven Wirtschaftswachstums weiter verbessert. Jedoch verzeichnen einige Länder, wie Griechenland und Kroatien, nach wie vor eine hohe strukturelle Arbeitslosigkeit. Die Rezession der letzten Jahre und die wirtschaftspolitischen Unsicherheiten haben die Arbeitsmarktsituation in Griechenland geschwächt. Die Arbeitsmärkte in Polen und der Slowakei haben sich 2016 erholt; jedoch sind in beiden Ländern die Arbeitslosenquoten bei Erwerbsfähigen höheren Alters und aus dem ländlichen Raum weiterhin hoch.

Hohe strukturelle Arbeitslosenquoten führen bei den Betroffenen zu einer Verringerung der Kaufkraft und beeinflussen ihre Zahlungsbereitschaft. So haben Kunden ihr Nachfrageverhalten zum Teil angepasst. Neben der langfristigen 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 oder neu eingeführt wurden.



Nähere Informationen zur Kundenzufriedenheit finden Sie im Kapitel „Konzernstrategie“, Seite 28 ff.



Nähere Informationen zur Mitarbeiterzufriedenheit finden Sie im Kapitel „Mitarbeiter“, Seite 82 ff.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Wachstumsraten des BIP und der Arbeitslosenquoten in unseren wichtigsten Märkten.

Entwicklung des BIP und der Arbeitslosenquote in unseren Kernmärkten von 2014 bis 2016

in %

	BIP 2014 gegenüber 2013	BIP 2015 gegenüber 2014	Schätzung BIP 2016 gegenüber 2015	Arbeitslosenquote 2014	Arbeitslosenquote 2015	Schätzung Arbeitslosenquote 2016
Deutschland	1,6	1,7	1,8	6,7	6,4	6,1
USA	2,4	2,6	1,6	6,2	5,3	4,9
Griechenland	0,7	(0,2)	0,1	26,5	25,0	23,4
Rumänien	3,1	3,8	4,8	5,2	5,1	4,8
Ungarn	3,7	2,9	2,0	7,5	6,7	5,0
Polen	3,3	3,6	3,1	12,3	10,5	9,0
Tschechische Republik	2,7	4,5	2,5	7,7	6,5	5,5
Kroatien	(0,4)	1,6	2,4	19,3	17,1	15,0
Niederlande	1,4	2,0	2,1	9,0	8,7	7,3
Slowakei	2,5	3,6	3,3	13,2	11,5	9,7
Österreich	0,6	1,0	1,5	5,6	5,7	6,1
Großbritannien	3,1	2,2	2,0	6,2	5,3	4,9

Quellen: Bloomberg Consensus, Consensus Economics, Oxford Economics; Stand Januar 2017.

TELEKOMMUNIKATIONSMARKT

Weltweit wuchs der Markt für Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) im Jahr 2016 um 2,1 % auf 3,1 Billionen €. Ursache für diesen Anstieg war die starke Nachfrage nach Telekommunikationsausrüstung und -diensten, insbesondere in Indien, China und den USA. Der Hightech-Verband Bitkom (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien) und die EITO (European Information Technology Observatory) erwarten für das Marktsegment Telekommunikation 2016 weltweit ein Plus von 1,5 % auf 1,8 Billionen € und für Informationstechnologie (IT) einen Zuwachs um 2,9 %. Der weltweite Markt für Telekommunikationsdienste ist um 1,7 % gestiegen. In der Europäischen Union haben sich im Berichtsjahr 2016 die Umsätze mit Telekommunikationsdiensten stabilisiert und weisen erstmals nach acht rückläufigen Jahren ein leichtes Plus von 0,3 % aus. Der Verband der europäischen Telekommunikationsnetzbetreiber ETNO (European Telecommunications Network Operators Association) schätzt die Umsätze im Telekommunikationsmarkt der EU-Mitgliedsstaaten im Berichtsjahr auf 245 Mrd. €; dies entspricht einem leichten Plus von 0,2 % im Vergleich zum Vorjahr. Im Berichtsjahr 2016 konnte der Zuwachs bei den Datenumsätzen die Rückgänge bei den traditionellen Sprach- und Nachrichtendiensten, die weiterhin durch einschneidende regulatorische Eingriffe wie etwa die Absenkung der Roaming- und Terminierungsentgelte sowie durch die Substitution durch sog. „OTT-Player“ (Over The Top) belastet sind, kompensieren.

Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft verändert zum einen die bestehenden Marktstrukturen, zum anderen die Marktrealitäten vieler bislang rein analoger Branchen. Die Nutzung von Datendiensten wächst exponentiell. Außerdem steigt die Nachfrage nach mehr Geschwindigkeit – bei Down- und Upload, sowohl ortsgebunden als auch mobil. Neue Technologien wie das Internet der Dinge (IoT), 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 substanzial ausgebaut werden muss und sich ein breites Ökosystem rivalisierender

Marktteilnehmer entwickelt hat, müssen Investitionsanreize geschaffen werden – zum Wohle der Verbraucher, der Industrie und einer digital souveränen Volkswirtschaft.

Der Konsolidierungsdruck in der europäischen Telekommunikationsbranche ist immer noch hoch. Ein Grund dafür sind sinkende Umsätze in vielen Märkten, die zurückzuführen sind auf regulatorische Eingriffe, steigenden Wettbewerb und den technologischen Wandel. Dazu kommen hohe Investitionen für den Netzausbau, für Innovationen und den Erwerb von Spektrumlizenzen. Die britische Wettbewerbsbehörde hat dem Erwerb von EE durch BT im Januar 2016 ohne Auflagen zugestimmt. Den Zusammenschluss von Liberty Global und BASE in Belgien hat dagegen die EU-Kommission nur unter strengen Auflagen genehmigt. Die Intervention der EU-Kommission hat die Konsolidierungsvorhaben in Dänemark (zwischen Telia und Telenor) und in Großbritannien (zwischen Three und O₂) verhindert; in Italien hat die EU-Kommission die Etablierung eines vierten Mobilfunknetzbetreibers gefordert und bescherte Iliad damit einen günstigen Markteintritt. Die EU-Kommission hat den Zusammenschluss von Vodafone und Liberty Global in den Niederlanden nur unter der Auflage genehmigt, dass Vodafone sein Festnetz-Geschäft an einen geeigneten Wettbewerber veräußert. Unser niederländisches Tochterunternehmen T-Mobile Netherlands hat sich in einem Bieterverfahren durchgesetzt.

Europäische Datenschutzgrundverordnung. Die Europäische Datenschutzgrundverordnung kommt ab 25. Mai 2018 zur Anwendung. Das neue Datenschutzrecht schließt eine große Lücke in der Regulierung in Bezug auf Dienstleister außerhalb der EU: Es setzt grundsätzlich für sämtliche Marktteilnehmer, die in der EU agieren, die gleichen Regeln. Die Verordnung sichert ein hohes Datenschutzniveau in Europa und ermöglicht gleichzeitig neue digitale Geschäftsmodelle. Die Datenschutzgrundverordnung bedarf keiner Umsetzung in nationales Recht, sie gilt in den Mitgliedsstaaten unmittelbar. Entgegenstehendes oder redundantes deutsches Recht muss im Zuge eines sog. „Rechtsbereinigungsgesetzes“ aufgehoben werden.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

EU-US Privacy Shield. Die EU-Kommission hat Anfang Februar 2016 den EU-US Privacy Shield vorgestellt. Dadurch soll, analog dem ehemaligen Safe-Harbor-Abkommen, die Übertragung und Verarbeitung personenbezogener Daten von EU-Bürgern in den USA ermöglicht werden. Der finale Entwurf des Privacy Shields wurde nach mehrheitlicher Zustimmung durch die Mitgliedsstaaten am 11. Juli 2016 durch die EU-Kommission verabschiedet. Er enthält sog. „Privacy Principles“: Sie legen im Vergleich zu Safe Harbor verbesserte Datenschutzanforderungen fest. Nach zwischenzeitlich geäußelter Kritik am ersten Entwurf des Privacy Shields versuchte die EU-Kommission mit einem überarbeiteten Entwurf insbesondere den zuletzt geäußerten Bedenken der sog. „Art.-29-Arbeitsgruppe“, die sich aus Vertretern der nationalen Datenschutzbehörden in Europa zusammensetzt, Rechnung zu tragen. Gerade im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit der weiterhin möglichen massenhaften Erfassung personenbezogener Daten durch nationale US-Behörden ist eine erneute Befassung des EuGHs mit dem Privacy Shield nicht auszuschließen.

IT-Sicherheitsgesetz. Im Rahmen des IT-Sicherheitsgesetzes (IT-SiG) wurde im ersten Quartal 2016 ein Entwurf der Rechtsverordnung (BSI-KritisV) erarbeitet, in dem u. a. auch bestimmte Kriterien festgelegt werden; anhand dieser Kriterien können die Betreiber kritischer Infrastrukturen (KRITIS) aus den Sektoren Informationstechnik und Telekommunikation, Wasser, Energie und Ernährung erkennen, ob sie unter die Regelungen des IT-SiG fallen. Die Verordnung ist am 3. Mai 2016 in Kraft getreten. Folglich wurden für den Telekommunikationssektor die Vorschriften des Telekommunikationsgesetzes verschärft, sodass insbesondere in Bezug auf die Ausfallsicherheit der Netze und Dienste Vorkehrungen zu treffen sind. Diese wurden von uns schon vor der Gesetzesanpassung aus eigenem Interesse getroffen; die wesentlichen Pflichten zur Gewährleistung der öffentlichen Sicherheit erfüllten wir also bereits.

Das Europäische Parlament hat am 6. Juli 2016 die EU-Richtlinie zur Netz- und Informationssicherheit verabschiedet. Gemäß dieser Richtlinie – ergänzend zu den Bestimmungen des IT-SiG – müssen nun auch Online-Marktplätze, Suchmaschinenbetreiber und Cloud-Dienstleister die Einhaltung von Mindestanforderungen für die Sicherheit ihrer Infrastrukturen gewährleisten und Zwischenfälle melden. Für den deutschen Gesetzgeber kann es notwendig werden, das IT-SiG entsprechend anzupassen. Es bleibt abzuwarten, ob im Zuge einer solchen Änderung auch die bisherigen Mängel des IT-SiG bezüglich der Nichtberücksichtigung von Hard- und Software-Herstellern korrigiert werden.

Die Arbeiten an der neuen **Zahlungsdiensterichtlinie 2** („Payment Service Directive 2“) sind auf EU-Ebene abgeschlossen. Die Richtlinie wird die Zahlungsdiensterichtlinie 1 aus dem Jahr 2007 ablösen und muss in den Mitgliedsstaaten bis Anfang 2018 umgesetzt werden. Das Bundesministerium für Finanzen hat im Dezember 2016 einen ersten Entwurf veröffentlicht. Solange keine Zahlungsdienstlizenz vorhanden ist, werden Fakturierungsmodelle für Voice- und Non-Voice-Dienste für die Abrechnung von Diensten Dritter über die Telefonrechnung betragsmäßig begrenzt – auf max. 300 € pro Monat und 50 € pro Transaktion. Je nach Umsetzung in nationales Recht wird dies Geschäftsmodelle zur Fakturierung von Diensten Dritter ggfs. stark einschränken und es werden Implementierungskosten zur Einhaltung der Wertgrenzen anfallen. Zudem entstehen zusätzliche Berichtspflichten an die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht.

DEUTSCHLAND

Nach Angaben des Bitkom wuchs der Umsatz mit IT-Produkten und -Diensten, Telekommunikation und Unterhaltungselektronik in Deutschland im Berichtsjahr um 1,7 % auf etwa 161 Mrd. €. Besonders positiv entwickelte sich dabei die Informationstechnologie mit einem starken Wachstum von 3,6 %. Der Telekommunikationsumsatz (TK-Dienste, -Geräte und -Infrastruktursysteme) fiel 2016 um 0,4 % auf ca. 67 Mrd. €. Die positive Entwicklung bei den Infrastruktursystemen konnte das schwächelnde Geschäft mit Endgeräten – u. a. gab es 2016 erstmals sinkende Umsätze mit Smartphones – sowie die weiterhin abnehmenden Umsätze mit Festnetz- und Mobilfunk-Diensten nicht kompensieren. Hauptgrund für das Minus bei den TK-Diensten waren Regulierungseffekte wie z. B. die Reduktion der EU-Roaming-Aufpreise oder **Interconnection-Entgelte**.

Der Breitband-Markt in Deutschland legte in 2016 um mehr als 4 % zu, und es gab zum Jahresende rund 32 Millionen Breitband-Anschlüsse. Von diesem Marktwachstum profitierten insbesondere Anbieter mit eigener Infrastruktur, aber auch Wiederverkäufer und regionale Anbieter ohne eigenes Netz. Sowohl im Kabel- als auch im VDSL-/Vectoring-Netz werden immer mehr Anschlüsse mit hohen Bandbreiten vermarktet. Dabei wird das Angebot ergänzt um innovative hybride Anschluss-Technologien. Die Verfügbarkeit von hohen Bandbreiten in Deutschland sowie das große Angebot an HD-Inhalten und Video-on-Demand-Diensten beleben das Kundenwachstum im IPTV-Geschäft. Integrierte Angebote aus Festnetz und Mobilfunk bieten den Kunden nicht nur viele Vorteile, sondern erhöhen auch die Kundenbindung. Der Trend zu integrierten Angeboten hielt auch 2016 an; immer mehr Anbieter nehmen diese in ihr Portfolio auf. Mit „MagentaEins“ hatten wir bereits im Herbst 2014 unser erstes integriertes Angebot gestartet, das wir nach und nach mit noch mehr Leistung ausstatten – sowohl im Bereich der klassischen Kommunikation als auch bei Zusatzdiensten wie Smart Home, Cloud-Diensten oder Security-Anwendungen. Vodafone zog 2015 mit „Red One“ nach; O₂ folgte in 2016 mit „Blue One“.

Im deutschen Mobilfunk-Markt sanken die **Service-Umsätze** gegenüber 2015 geringfügig um etwa 0,5 % auf ca. 18,2 Mrd. €. Hauptgrund dafür ist neben den bereits genannten Regulierungseffekten der anhaltende Preisdruck. Die Nutzung von mobilen Daten wächst exponentiell, der Anteil von Sprach- und Datentarifen nimmt stetig zu. Klassische Sprach- und SMS-Dienste werden immer mehr durch kostenfreie IP-Messaging-Dienste wie WhatsApp und soziale Netzwerke wie Facebook ersetzt; deren Nutzung setzt mobiles Internet und Daten-Flatrates voraus. Die wachsende Beliebtheit von vernetzten Produkten wie Smartphones und Tablets, aber auch Uhren, Schuhen, Fahrrädern etc. erhöht die Nachfrage nach hohen mobilen Breitband-Geschwindigkeiten und großem Datenvolumen in den Tarif-Portfolios.

Die Digitalisierung schreitet weiter voran. In der Folge verlangt auch die Industrie nach immer mehr Konnektivität, um Maschinen und Produktionsstätten zu vernetzen und Wertschöpfungsketten effizienter zu gestalten. Dazu braucht es umfassende IT- und Cloud-Lösungen sowie intelligente Ansätze für M2M-Kommunikation (Machine-to-Machine). Wir gehen davon aus, dass allein der Bereich M2M 2016 um ca. 30 % gewachsen ist; dieses Wachstum wird sich auch in den nächsten Jahren fortsetzen. Im Bereich IT erwarten wir ein Marktwachstum von ca. 5 %, im Wesentlichen getrieben durch die starke Entwicklung von Cloud Services von über 17 %. **SDG**

USA

Den Mobilfunk-Markt in den USA teilen sich – neben diversen regionalen Netzbetreibern – weiterhin vier große nationale Anbieter: AT&T, Verizon Wireless, Sprint und T-Mobile US. Des Weiteren gibt es eine Reihe von virtuellen Mobilfunknetz-Betreibern, die sich auf die Netze von einem oder mehreren der vier nationalen Carrier stützen, um ihren Mobilfunk- und Datenverkehr zu übertragen. Die zwei größten nationalen Netzbetreiber sind AT&T und Verizon Wireless. Der Markt ist nach wie vor von großer Dynamik geprägt. Im Juni 2016 hat das niederländische Unternehmen Altice für 17,7 Mrd. US-\$ die Gesellschaft Cabledivision Systems Corp. übernommen. Die Übernahme von Time Warner Cable durch Charter Communications für 55,1 Mrd. US-\$ wurde im Mai 2016 vollzogen. AT&T hat Pläne zum Erwerb des Medienriesen Time Warner Inc. für 85,4 Mrd. US-\$ bekannt gegeben. Auch Comcast, Charter und Altice haben ihr Interesse am Betreiben eigener virtueller Mobilfunknetze bekundet. Es ist davon auszugehen, dass sich bei zunehmender Integration von Mobilfunk und Festnetz die Konsolidierungs- und Konvergenztrends auf dem US-amerikanischen Telekommunikationsmarkt weiter fortsetzen.

Infolge der hohen Marktdurchdringung hat sich das Wachstum verlangsamt. Die Umsatzerlöse aus Sprachdiensten sind 2016 erneut leicht gesunken. Diesen Rückgang konnte jedoch der anhaltende Zuwachs beim Datenumsatz mehr als ausgleichen. Unverändert stark ist die mobile Datennutzung vor dem Hintergrund des rasanten Ausbaus der LTE-Netze und der großen Ausbreitung von Smartphones, die mittlerweile rund 80 % aller Endgeräte ausmachen. Der Datenumsatz wächst stetig Jahr für Jahr und geht einher mit einem intensiven Preiswettbewerb zwischen den Hauptakteuren auf dem Markt. Eine deutliche operative Trendwende hat T-Mobile US 2013 eingeleitet und zu einer Intensivierung des Wettbewerbs auf dem US-amerikanischen Mobilfunk-Markt beigetragen. Dies ist sowohl auf Netzoptimierungen als auch auf die erfolgreiche Umsetzung der „Uncarrier“-Initiativen zurückzuführen, die sich sehr positiv auf die Kundenzufriedenheit ausgewirkt haben.

Der harte Wettbewerb wird begleitet von regulatorischen Maßnahmen der US-amerikanischen Aufsichtsbehörde FCC (Federal Communications Commission). Im Juni 2016 bestätigte das höchste Berufungsgericht der Vereinigten Staaten, der Circuit Court of Appeals des District of Columbia, die Verordnung zum offenen Internet (Open Internet Order) der FCC. Die Bestimmungen definieren einen Standard, der künftig für das Verhalten der betroffenen Unternehmen maßgeblich ist. Erstmals fallen auch Zusammenschaltungsvereinbarungen zwischen Internet Service Providern (ISP) und Dritten darunter. Die FCC behält sich das Recht auf Einzelfallprüfungen im Hinblick auf das Verhalten der betroffenen Unternehmen vor. Die Gegner der Verordnung haben vor Gericht eine erneute Anhörung beantragt.

Im Mai 2016 hat die Frequenzversteigerung im Rahmen der sog. Broadcast Incentive Auction begonnen, die 2017 fortgesetzt wird. Dabei sollen die TV-Anbieter ihr lizenziertes Frequenzspektrum freiwillig zurückgeben und erhalten im Gegenzug einen Anteil des Erlöses aus der Versteigerung des zurückgegebenen Spektrums an Mobilfunk-Anbieter.

EUROPA

2016 nahmen die Umsätze auf den traditionellen Kommunikationsmärkten in unserem operativen Segment Europa insgesamt leicht ab. Im Festnetz-Geschäft konnte das anhaltende Wachstum im Breitband- und TV-Geschäft das Minus in der Festnetz-Telefonie nur teilweise

ausgleichen. Ebenfalls leicht rückläufig entwickelten sich die Mobilfunk-Märkte: Die Zuwachsraten bei der mobilen Datennutzung waren hoch, konnten jedoch die Rückgänge bei den traditionellen Sprach- und Kurznachrichtendiensten nicht kompensieren. Sonderabgaben auf Telekommunikationsleistungen, wie z. B. in Griechenland, sowie die Kosten für den Erwerb von neuem Spektrum, wie z. B. in Polen, belasteten nach wie vor die Telekommunikationsbranche in einigen unserer Länder.

Der Wettbewerbs- und Preisdruck hielt 2016 weiter an – trotz Unternehmenszusammenschlüssen und Kooperationen. Zurückzuführen ist dies v. a. auf den Trend zu konvergenten Bündelangeboten wie z. B. KPN Compleet in den Niederlanden und Kombinieren & Sparen in Österreich. Dazu kommen Markteintritte preisaggressiver Anbieter, wie z. B. Digi in Ungarn und SWAN in der Slowakei. Außerdem ersetzen Angebote von sog. „OTT-Playern“ (Over The Top), wie z. B. WhatsApp, zunehmend die traditionellen Sprach- und Kurznachrichtendienste. Unser Konvergenzprodukt „MagentaOne“ („CosmoteOne“ in Griechenland) haben wir in allen Ländern mit bereits integrierter Telekommunikationsinfrastruktur eingeführt. Die wachsende Bedeutung von FMC erhöht den Konsolidierungsdruck auf nicht-integrierte Anbieter, wie u. a. der Zusammenschluss von Vodafone und Ziggo in den Niederlanden zeigt. Wir entwickeln unsere auf Mobilfunk fokussierten Landesgesellschaften in Richtung Konvergenz weiter und streben integrierte Geschäftsmodelle an. Entsprechende Maßnahmen wurden aufgesetzt und befinden sich teilweise bereits in der Umsetzung, wie z. B. der Erwerb der Vodafone-Breitband-Sparte in den Niederlanden.

Die Festnetz-Betreiber in den Märkten unseres operativen Segments Europa setzen zunehmend auf die Umstellung von der klassischen Telefonie („PSTN“) auf Internet-Technologie („All IP“). Ende 2016 haben wir die Migration auf IP in der fünften Landesgesellschaft fast vollständig abgeschlossen. Der Trend zum Breitband-Ausbau im Mobilfunk und im Festnetz setzte sich ungebremst fort. Wir haben ihn mit beträchtlichen Investitionen in den Ausbau von LTE und Glasfaser in vielen Ländern vorangetrieben. Im August 2016 wurde in Ungarn die erste Produktionsstätte für unser paneuropäisches All-IP-Netz (Pan-Net) einsatzbereit: Nun beginnt die zentrale Produktion der ersten virtualisierten Dienste. Bei den TV-Diensten standen wir im Berichtsjahr in einem intensiven Wettbewerb; hier konnten wir erfolgreich bestehen – mit exklusiven Fernsehrechten, z. B. für Sportübertragungen, und weil wir unsere TV-Plattformen, z. B. in Griechenland, modernisierten. [SDG](#)

SYSTEMGESCHÄFT

Das durch unser operatives Segment Systemgeschäft sowie die Marke „T-Systems“ adressierbare Volumen in der Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT)-Branche in unserem Kernmarkt Westeuropa stieg im Berichtsjahr um 3,1 % bzw. von 182 Mrd. € im Vorjahr auf 188 Mrd. €. Diese Entwicklung stellt sich in den einzelnen Geschäftsfeldern jedoch sehr unterschiedlich dar.

Im Bereich der Telekommunikation (TK) prägten anhaltender Preisverfall bei den Telekommunikationsdienstleistungen und intensiver Wettbewerb das Marktumfeld, während die positive wirtschaftliche Erholung einen vergleichsweise geringen Einfluss hatte. Im Vordergrund stehen nach wie vor die Substitution von Teilen des Portfolios und die Nachfrage nach stabilen, intelligenten und sicheren Netzlösungen mit immer größeren Bandbreiten. Das Wachstum bei ICT-Sicherheit (Cyber Security), Internet der Dinge (IoT), Cloud Computing und Unified



20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Communications führt langfristig zu einer Stabilisierung der Märkte unseres Segments. Die Substitutionseffekte zwischen Festnetz- und Mobilfunknetz-Kommunikation verstärken sich weiter. Die Migration auf sog. „All IP“-Lösungen, wie z. B. die Kombination von Internet Access, Voice over IP, IP-VPN, und Unified-Communications-Lösungen setzte sich in zunehmendem Maß fort.

Im Bereich der IT-Dienstleistungen hat die Nachfrage nach Cloud Services und Cyber Security Services sowie die Bedeutung der Digitalisierung, der intelligenten Netze, des Internets der Dinge (inkl. Industrie 4.0) und der Kommunikation zwischen Maschinen (M2M) weiter zugenommen. Die fortschreitende Digitalisierung und der Wandel hin zu Cloud-Lösungen führten auch zu einer Veränderung der Nachfrage im Systemintegrationsgeschäft. Das klassische Projektgeschäft – Anwendungsentwicklung und deren Integration – ging um 0,4 % zurück. Dagegen wuchs der Markt für Beratung und Integrationsleistungen, Infrastruktur und „Plattformen as a Service“-Modellen (PaaS) um 31 %.

Der Markt für das Outsourcing-Geschäft im Bereich Computing und Desktop Services (CDS) schrumpfte im Berichtsjahr um 1,1 % auf 57 Mrd. €. Dabei wirkten in erster Linie zwei gegenläufige Trends: Auf der einen Seite ging das Geschäft bei den langfristigen, eher klassischen Outsourcing-Verträgen um 5 % zurück, auf der anderen Seite legte der Markt für Cloud Computing um 14 % zu.

Der Wettbewerbs- und Preisdruck hält in allen Teilmärkten unseres operativen Segments Systemgeschäft an. Grund dafür sind zum einen Wettbewerber, wie z. B. BT, OBS und NTT im Telekommunikationsmarkt und IBM, HP und Capgemini im IT-Segment; zum anderen ist v. a. das IT-Segment durch Cloud-Anbieter wie z. B. Amazon Web Services, Google und Salesforce unter Preisdruck geraten. Dieser Effekt wird verstärkt durch die Anbieter von primär „offshore“ erbrachten Leistungen. Wir positionieren uns in diesem Umfeld als Digital Enabler („Ermöglicher“), als Cloud Transformer („Veränderer“) und als ICT Operator („Betreiber“) mit dem Fokus auf Qualität, Datensicherheit und einer Gesamtverantwortung für Transformation, Integration und den Betrieb von ICT-Leistungen (sog. „Ende-zu-Ende-Verantwortung“). Aber wir gehen auch verstärkt strategische Partnerschaften mit unseren Wettbewerbern ein, um innovative Lösungen für unsere Kunden anzubieten.

WESENTLICHE REGULIERUNGSENTSCHEIDUNGEN

Unser Geschäft unterliegt in hohem Maß der nationalen und europäischen Regulierung; damit verbunden sind weitreichende Eingriffsbefugnisse in unsere Produkt- und Preisgestaltung. Auch 2016 wurde unser Festnetz- und Mobilfunk-Geschäft umfassend reguliert. Hauptsächlich handelte es sich um die Regulierung von Leistungen für Wholesale-Kunden und den entsprechenden Entgelten sowie um die Vergabe von Mobilfunk-Frequenzen.

REGULIERUNG

Weiterer Vectoring-Ausbau beschlossen. Am 23. Februar 2015 hatten wir bei der Bundesnetzagentur (BNetzA) beantragt, weitere 6,1 Millionen Haushalte mit superschnellen Internet-Anschlüssen („Vectoring-Technik“) im sogenannten Nahbereich zu versorgen. Den Vectoring-Ausbau ermöglichte die BNetzA am 1. September 2016 mit der Veröffentlichung

der Regulierungsverfügung. Im Rahmen eines öffentlich-rechtlichen Vertrags haben wir uns dazu verpflichtet, Vectoring-Technik im Nahbereich bundesweit in mehr als 7 000 Anschlussbereichen auszubauen. Die Verpflichtung ist mit einer Geldstrafe von bis zu 224 Mio. € verbunden, sollten wir das vertraglich vereinbarte Ausbauziel nicht fristgerecht erreichen. Die BNetzA überprüft derzeit im Rahmen eines Standardangebotsverfahrens die konkreten Konditionen für Vectoring im Nahbereich; die Prüfung wird voraussichtlich Mitte 2017 abgeschlossen sein.


Regulierung für den Bitstrommarkt. Die BNetzA reguliert die Angebotskonditionen des **Layer-2-Bitstromzugangsprodukts (BSA)** im Rahmen eines sog. „Standardangebotsverfahrens“. Über das Standardangebot hat sie am 9. Dezember 2016 eine finale Entscheidung getroffen. Die Entgelte wurden in einem separaten Verfahren überprüft und am 21. Dezember 2016 nach Abschluss eines EU-weiten Konsolidierungsverfahrens bis zum 30. November 2017 genehmigt. Am 18. November 2016 hatte die BNetzA noch ein weiteres separates neues Verfahren begonnen, in dem überprüft wird, ob geleistete Zahlungen für Layer-3-BSA für den Kauf von Layer-2-BSA angerechnet werden können.

Entgeltsanträge zu den TAL-Überlassungsentgelten. Am 29. Juni 2016 hat die BNetzA die finalen Entgeltbeschlüsse für die monatlichen Überlassungsentgelte der Teilnehmer-Anschlussleitung (TAL) sowie für den dafür notwendigen Zugang zu passiver Infrastruktur veröffentlicht: Die Entgelte für die wichtigste Variante – den Zugang zur Teilnehmer-Anschlussleitung bis zum Hauptverteiler – sinken gegenüber dem zuvor genehmigten Entgelt um 1,7 % von 10,19 €/Monat auf 10,02 €/Monat. Auch die Mieten für Kabelkanalanlagen und unbeschaltete Glasfaserkabel wurden deutlich reduziert. Die neuen Entgelte sind zum 1. Juli 2016 in Kraft getreten.

Regulierung von Terminierungsentgelten. Die BNetzA hat nun erstmals die Terminierungsentgelte für **Mobilfunk und Festnetz** gemäß der Empfehlung der EU-Kommission auf Basis des „Pure-LRIC-Kostenmaßstabs“ festgelegt. Der Entwurf des Entgeltbeschlusses für die Mobilfunk-Terminierung (MTR) sieht eine Absenkung der Entgelte von über 30 % vor, gestaffelt über drei Jahre. Die Festnetz-Terminierungen (FTR) sollen für die nächsten zwei Jahre sogar um rund 58 % gegenüber dem aktuell genehmigten Entgelt sinken. Sofern die EU-Kommission keine ernsthaften Zweifel äußert, ist mit den finalen Entgeltentscheidungen im ersten Quartal 2017 zu rechnen.

Weitere Sonderabgaben bei unseren internationalen Beteiligungen. Neben bereits bestehenden Sondersteuern, u. a. in Griechenland, Ungarn, Rumänien und Kroatien, führte Griechenland im Rahmen eines weiteren Maßnahmenpakets Steuern in Höhe von 5 % auf Breitband-Internet-Zugänge und in Höhe von 10 % auf Pay-TV ein.

FREQUENZVERGABE

Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über die wesentlichen Frequenzvergaben wie Auktionen sowie Lizenzverlängerungen bei unseren internationalen Beteiligungen. Daneben gibt es in verschiedenen Ländern Hinweise auf in Kürze erwartete Frequenzvergaben. 



Weitere Informationen zu den Frequenzvergaben finden Sie im Kapitel „Risiko- und Chancen-Management“, Seite 97 ff.

Wesentliche Frequenzvergaben

	Vergabestart	Vergabeende	Frequenzbereiche (MHz)	Vergabeverfahren	Erworbene Frequenzen (MHz)	Frequenzinvestition
Albanien	Q3/2017	Q4/2017	800	Sealed Bid ^a oder Auktion	noch offen	noch offen
Griechenland	Q1/2017	Q2/2017	1 500/1 800/2 100/2 600	Details noch offen	noch offen	noch offen
Mazedonien	Q2/2017	Q3/2017	900/1 800	Sealed Bid ^a oder Auktion	noch offen	noch offen
Montenegro	Q3/2016	Q3/2016	800/900/1 800/2 100/2 600	Auktion (CCA ^b)	2 x 20 in 800 MHz sowie weiteres Spektrum	27 Mio. €
Österreich	Q3/2017	Q4/2017	3 500/3 700	Auktion (CCA ^b) (erwartet)	noch offen	noch offen
Niederlande	Q2/2014	Q1/2016	2 100	Lizenzverlängerung bis 2020	2 x 20	24 Mio. €
Polen	Q1/2015	Q2/2016	800/2 600	Auktion (SMRA ^c)/ Sealed Bid ^a	2 x 10/2 x 15	Ca. 4 Mrd. PLN (rund 1,0 Mrd. €)
Slowakei	Q1/2017	Q2/2017	1 800/3 700	Auktion (SMRA ^c)	noch offen	noch offen
Tschechische Republik	Q2/2016	Q2/2016	1 800/2 600	Auktion (SMRA ^c)	2 x 10/1 x 25	27 Mio. €
Tschechische Republik	Q1/2017	Q2/2017	3 700	Auktion (SMRA ^c)	noch offen	noch offen
Tschechische Republik	Q1/2017	Q2/2017	900/1 800	Lizenzverlängerung (erwartet)	noch offen	noch offen
USA	Q3/2016	Q1/2017 (erwartet)	600	Incentive Auction ^d	noch offen	noch offen

^a Abgabe eines einzelnen Gebots in verschlossenem Briefumschlag, z. T. sequenziell, in mehreren Vergaben.

^b Combinatorial Clock Auction, dreistufige Mehrundenauktion für Spektrum aus allen Frequenzbändern.

^c Simultane elektronische Mehrundenauktion mit aufsteigenden, parallelen Geboten für alle Bereiche.

^d Menge und Preise des zu handelnden Spektrums abhängig von der Abgabe des Spektrums durch Rundfunkanbieter.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG DES KONZERNS

- Bereinigtes EBITDA von 21,4 Mrd. €
- Free Cashflow von 4,9 Mrd. €

GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS ZUR GESCHÄFTSENTWICKLUNG IM JAHR 2016

Bonn, den 14. Februar 2017

Erneut haben wir ein Geschäftsjahr erfolgreich abgeschlossen – auch mit Blick auf unser mittelfristiges Ambitionsniveau. Unsere wichtigsten Unternehmensziele für 2016 haben wir erreicht und zum Teil sogar übertroffen: So lag das bereinigte EBITDA mit 21,4 Mrd. € leicht über unserem Erwartungswert von 21,2 Mrd. €. Zu verdanken ist dies in erster Linie der erfolgreichen Geschäftsentwicklung in den USA. Unser Free Cashflow (vor Ausschüttung und Investitionen in Spektrum) belief sich wie prognostiziert auf 4,9 Mrd. € – ein Wachstum von knapp 9% gegenüber dem Vorjahr. Unser ROCE verbesserte sich im Vergleich zu 2015 um 0,9 Prozentpunkte. Grund dafür war v. a. der Ertrag aus der Veräußerung unseres Anteils am Joint Venture EE an BT. Auch bedingt durch diesen Einmaleffekt lag unser ROCE mit einem Wert von 5,7% höher als erwartet.

Wir haben unseren Konzernumsatz deutlich um 5,6% auf 73,1 Mrd. € gesteigert. Wachstumsmotor war nach wie vor unser operatives Segment USA, das um 16,6% gegenüber dem Vorjahr zulegte. Treiber war hier v. a. der starke Zuwachs an Mobilfunk-Neukunden um 8,2 Mio., insbesondere infolge der erfolgreichen „Uncarrier“-Initiativen der T-Mobile US.

Im Berichtsjahr lag unser Betriebsergebnis (EBIT) bei 9,2 Mrd. € und damit ebenfalls deutlich über dem Vorjahreswert. Hauptgrund dafür ist der Ertrag aus der Veräußerung unseres Anteils am Joint Venture EE von rund 2,5 Mrd. €. Auch die unterjährig vollzogenen Tauschtransaktionen über Mobilfunk-Lizenzen in den USA und die Verkäufe von weiteren Teilen unseres Aktienpakets an der Scout24 AG beeinflussten die Entwicklung des EBIT positiv. Gegenläufig wirkten im Vergleich zu 2015 höhere Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte (einschließlich Goodwill) und Sachanlagen infolge unseres hohen Investitionsvolumens für den Auf- und Ausbau von Mobilfunknetzen und Festnetz-Infrastruktur sowie für die zukunftsweisende Umstellung auf das IP-Protokoll im Rahmen unserer integrierten Netzstrategie. **SDG** Der Konzernüberschuss sank um rund 18% auf 2,7 Mrd. €. Die erfolgswirksam erfasste Wertminderung unseres Anteils an BT in Höhe von 2,2 Mrd. € hat den im EBIT erfassten Ertrag aus der Veräußerung unseres Anteils am Joint Venture EE zum größten Teil kompensiert.

Unsere Netto-Finanzverbindlichkeiten stiegen von 47,6 Mrd. € auf 50,0 Mrd. € insbesondere durch den Erwerb von Mobilfunk-Spektrum sowie weiterhin hohe Investitionen in den Netzausbau und die Netzmodernisierung in den USA, Deutschland und Europa.

Wie geplant, halten wir an unserer Ausschüttungsstrategie fest und schlagen der Hauptversammlung – vorbehaltlich der notwendigen Gremienbeschlüsse und weiterer gesetzlicher Voraussetzungen – eine Dividende von 0,60 € je dividendenberechtigte Aktie vor. Unser Versprechen – gegeben auf unserem Kapitalmarkttag im Februar 2015 –, unsere Aktionäre am relativen Wachstum des Free Cashflows zu beteiligen, setzen wir damit abermals um. Zudem erwägen wir, unseren



20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Aktionären, wie schon in den Vorjahren, die Möglichkeit anzubieten, die Dividende wahlweise in bar zu erhalten oder in Aktien der Deutschen Telekom AG umzuwandeln.

Die Rahmenbedingungen, insbesondere auf den europäischen Telekommunikationsmärkten, bleiben herausfordernd: gesättigte Märkte, steigender Wettbewerbsdruck, hohe regulatorische Anforderungen – und als Folge davon weiterer Preisverfall. Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, investieren wir weiter intensiv in die Basis unseres Erfolgs: in unsere Netze. 2016 haben wir Investitionen (vor Spektrum) in Höhe von 11,0 Mrd. € getätigt; damit liegen wir leicht über Vorjahresniveau. Unser Fokus lag im Festnetz-Bereich auf Investitionen in den Vectoring- und Glasfaser-Ausbau in Deutschland, in IPTV sowie in die weitere Umstellung auf ein IP-basiertes Netz. Im Mobilfunk haben wir in allen unseren operativen Segmenten in LTE investiert, die Netzabdeckung erhöht und die Kapazitäten dem steigenden Bedarf an schnellen Datenübertragungen angepasst. Auch 2016 verfügten wir über ein solides Rating und einen jederzeit ungehinderten Zugang zum Kapitalmarkt; dies hilft uns, die geplanten Investitionen in den nächsten Jahren flexibel steuern zu können und damit die Basis für weiteres Wachstum zu legen.

Positiv entwickelt hat sich die Zufriedenheit unserer Kunden. Im Berichtsjahr konnten wir den TRI*M-Index – als Maßzahl für die Loyalität

unserer Kunden – erneut steigern. Auch unsere Mitarbeiterzufriedenheit ist weiterhin auf hohem Niveau. Die 2016 durchgeführten Befragungen bestätigten die guten Ergebnisse unserer letzten Mitarbeiterbefragung aus dem Jahr 2015. [SDG](#)

Vor diesem Hintergrund bekräftigen wir unsere seit 2014 geltende strategische Grundausrichtung, führender europäischer Telekommunikationsanbieter werden zu wollen. Mit diesem Ziel vor Augen haben wir auch 2016 konsequent an modernsten Netzen und Produkten gearbeitet, die unseren Kunden einen einfachen und komfortablen Zugang zur digitalen Welt ermöglichen, und sehen uns weiterhin als treibende Kraft für ein modernes und wettbewerbsfähiges digitales Europa. [SDG](#)

SOLL-IST-VERGLEICH DER KONZERNERWARTUNGEN

Im Geschäftsbericht 2015 haben wir für unsere bedeutsamsten finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, die in unserem Steuerungssystem verankert sind, Erwartungen für das Geschäftsjahr 2016 formuliert. Die nachfolgenden Tabellen geben einen zusammenfassenden Überblick über die Ergebnisse 2015, die für das aktuelle Berichtsjahr erwarteten Ergebnisse und die tatsächlich erzielten Ergebnisse 2016. Die im Geschäftsbericht 2015 darüber hinaus von uns prognostizierten Leistungsindikatoren und deren Entwicklung werden im Rahmen der jeweiligen Kapitel dargestellt.

Soll-Ist-Vergleich der finanziellen Leistungsindikatoren

		Ergebnisse 2015	Erwartungen 2016	Ergebnisse 2016
ROCE	%	4,8	leichter Anstieg	5,7
Umsatz	Mrd. €	69,2	Anstieg	73,1
Betriebsergebnis (EBIT)	Mrd. €	7,0	starker Anstieg	9,2
EBITDA (bereinigt um Sondereinflüsse)	Mrd. €	19,9	rund 21,2	21,4
Free Cashflow (vor Ausschüttung, Investitionen in Spektrum)	Mrd. €	4,5	rund 4,9	4,9
Cash Capex ^a	Mrd. €	10,8	rund 11,2	11,0
Rating (Standard & Poor's, Fitch)		BBB+	von A- bis BBB	BBB+
Rating (Moody's)		Baa1	von A3 bis Baa2	Baa1

Soll-Ist-Vergleich der nichtfinanziellen Leistungsindikatoren

		Ergebnisse 2015	Erwartungen 2016	Ergebnisse 2016
Kundenzufriedenheit (TRI*M-Index)		67,4	leichter Anstieg	70,2
Mitarbeiterzufriedenheit (Engagement-Index) ^b		4,1	stabiler Verlauf	4,1
KUNDEN IM FESTNETZ UND MOBILFUNK				
DEUTSCHLAND				
Mobilfunk-Kunden	Mio.	40,4	leichter Anstieg	41,8
Festnetz-Anschlüsse	Mio.	20,2	leichter Rückgang	19,8
Breitband-Anschlüsse	Mio.	12,6	leichter Anstieg	12,9
USA				
Eigene Postpaid-Kunden	Mio.	31,7	starker Anstieg	34,4
Eigene Prepaid-Kunden	Mio.	17,6	leichter Anstieg	19,8
EUROPA				
Mobilfunk-Kunden	Mio.	52,7	Rückgang	51,7
Festnetz-Anschlüsse	Mio.	8,8	leichter Rückgang	8,7
Breitband-Anschlüsse Retail	Mio.	5,2	Anstieg	5,6
SYSTEMGESCHÄFT				
Auftragseingang	Mio. €	5 608	Anstieg	6 605

^aVor Investitionen in Spektrum.

^bEngagement-Index per zuletzt in 2015 und 2012 durchgeführter Mitarbeiterbefragung.

8 MENSCHENWÜRDIGE ARBEIT UND WIRTSCHAFTSWACHSTUM



9 INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR





Detailliertere Angaben zu den Entwicklungen unserer bedeutendsten finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren können diesem Kapitel sowie dem Kapitel „Geschäftsentwicklung der operativen Segmente“, Seite 52 ff., entnommen werden.

Im Berichtsjahr konnten wir alle unsere im Vorjahr abgegebenen Prognosen unserer bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren erfüllen oder sogar übertreffen. Deutlich positive Wachstumsraten im Umsatz und im bereinigten EBITDA kennzeichneten unsere Entwicklung 2016. Diese wurden maßgeblich vom US-Geschäft getragen, das durch die anhaltend starke Gewinnung von Neukunden als Ergebnis der „Uncarrier“-Initiativen zulegen konnte. Wechselkurseffekte wirkten sich im Saldo nur von untergeordneter Bedeutung auf die Entwicklung dieser Kennzahlen aus. In dem Erwartungswert für das bereinigte EBITDA war das positiv auf unser bereinigtes EBITDA wirkende Endgeräte-Mietmodell bei T-Mobile US bereits enthalten, wir hatten seinerzeit auch auf die höhere Volatilität im Hinblick auf die Entwicklung unserer Ergebnisgrößen hingewiesen. Beim Cash Capex (vor Investitionen in Spektrum) lagen wir leicht unter dem damals ausgegebenen Wert von rund 11,2 Mrd. €, befinden uns aber mit einem Investitionsvolumen von 11,0 Mrd. € über dem bereits sehr hohen Niveau des Vorjahres. Insbesondere in den operativen Segmenten Deutschland, Europa und USA stieg der Cash Capex jeweils im Zusammenhang mit den im Rahmen des Netzausbaus und der Netzmodernisierung getätigten Investitionen.

Unsere zentrale Steuerungsgröße Kapitalrendite (ROCE) verbesserte sich im Berichtsjahr um 0,9 Prozentpunkte auf 5,7%. Ursache für die positive Entwicklung war eine deutliche Steigerung des operativen Ergebnisses (NOPAT), welches einen Anstieg des durchschnittlich im Jahresverlauf gebundenen Vermögens (NOA) überkompensierte. Der NOPAT war 2016 v. a. durch den Ertrag aus der Veräußerung unseres Anteils am Joint Venture EE sowie den Erträgen aus vollzogenen Tauschtransaktionen über Mobilfunk-Lizenzen zwischen T-Mobile US und zwei Wettbewerbern positiv beeinflusst. Gegenläufig – wenn auch in geringerer Höhe – wirkten sich im Geschäftsjahr vorgenommene Wertminderungen auf Goodwill und Sachanlagen aus. Der Anstieg des durchschnittlichen NOA ist v. a. bedingt durch den Aufbau von Vermögenswerten in unseren operativen Segmenten USA und Deutschland. Zuzuschreiben ist dies in Deutschland v. a. den Investitionen im Rahmen unserer integrierten Netzstrategie. In den USA trugen neben dem weiteren Netzausbau auch die Spektrumerwerbe und Spektrumtauschtransaktionen zu einem höheren NOA bei.

Auch im Hinblick auf unsere bedeutsamsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren liegen wir hervorragend im Plan. Insbesondere im operativen Segment USA erreichten wir wiederholt ungebrochen starke Zuwächse an Mobilfunk-Neukunden, und dies sowohl bei den Postpaid- als auch

bei den Prepaid-Kunden. Damit haben wir in 2016 im dritten Jahr in Folge mehr als 8 Millionen Neukunden gewinnen können. In unserem operativen Systemgeschäft stieg das Auftragsvolumen zum einen aufgrund zeitlicher Verlagerungen von Auftragseingängen, die wir bereits für 2015 erwartet hatten, und zum anderen aufgrund zweier zusätzlicher Ende 2016 erhaltener Großaufträge noch stärker an als erwartet.

ERTRAGSLAGE DES KONZERNES

UMSATZ

Im Berichtsjahr erzielten wir einen Konzernumsatz von 73,1 Mrd. €, der um 3,9 Mrd. € deutlich über dem Vorjahresniveau lag. Zu dieser positiven Entwicklung trug maßgeblich die Geschäftsentwicklung in unserem operativen Segment USA bei: So ließen die erfolgreichen „Uncarrier“-Initiativen von T-Mobile US die Zahl der Neukunden und damit auch die Service-Umsätze weiterhin stark steigen. Weiterhin stiegen auch die Endgeräteumsätze an: Kunden gingen im Zuge des im Juni 2015 bei T-Mobile US eingeführten Geschäftsmodells JUMP! On Demand vermehrt dazu über, hochwertige Endgeräte zu mieten. In unserem Heimatmarkt Deutschland waren die Umsätze um 1,7% rückläufig – in erster Linie aufgrund geringerer Umsätze mit Mobilfunk-Endgeräten ohne Vertragsbeziehung. Auch in unserem operativen Segment Europa lagen die Umsatzrückgänge um 2,1% unter dem Niveau des Vorjahres. Der Rückgang resultiert im Wesentlichen aus der Ausgliederung des Energie-Resale-Geschäfts zum 1. Januar 2016 in Ungarn. Zusätzlich setzten Entscheidungen von Regulierungsbehörden sowie die weiterhin hohe Wettbewerbsintensität auf den Telekommunikationsmärkten in unseren Landesgesellschaften – insbesondere in den Niederlanden – die Umsätze weiter unter Druck. Trotz der Abrechnung aus dem Abschluss der Aufbauphase des Mauterhebungssystems in Belgien im ersten Quartal 2016 lag der Umsatz unseres operativen Segments Systemgeschäft um 3,5% unter dem Niveau des Vorjahres. Generell wirkte sich die rückläufige Preisentwicklung im ICT-Geschäft negativ aus. Der Umsatz unseres Segments Group Headquarters & Group Services verringerte sich im Vorjahresvergleich im Wesentlichen aufgrund der entfallenen Umsätze im Zusammenhang mit dem Verkauf unserer Online-Plattform t-online.de und unseres Digitalvermarkters InteractiveMedia im November 2015 sowie der Neuaufstellung des Bereichs Group Innovation*.

Ohne Berücksichtigung von im Saldo nur leicht negativen Wechselkurseffekten sowie negativen Konsolidierungskreiseffekten in Höhe von 0,2 Mrd. € stieg der Umsatz sogar um 4,1 Mrd. € bzw. 6,0%.



Detailliertere Angaben zu den Umsatzentwicklungen in unseren operativen Segmenten Deutschland, USA, Europa, Systemgeschäft sowie in unserem Segment Group Headquarters & Group Services können Sie dem Kapitel „Geschäftsentwicklung der operativen Segmente“, Seite 52 ff., entnehmen.

Beitrag der Segmente zum Konzernumsatz
in Mio. €

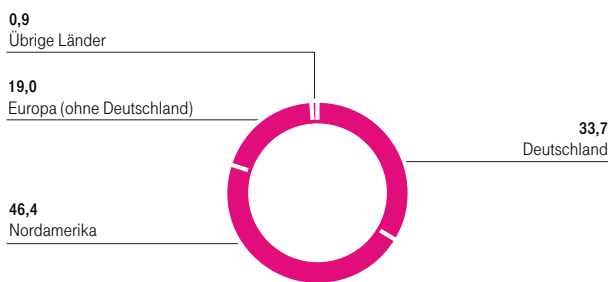
	2016	2015	Veränderung	Veränderung in %	2014
KONZERNUMSATZ	73 095	69 228	3 867	5,6 %	62 658
Deutschland	22 041	22 421	(380)	(1,7) %	22 257
USA	33 738	28 925	4 813	16,6 %	22 408
Europa ^a	12 747	13 024	(277)	(2,1) %	13 221
Systemgeschäft ^a	7 907	8 194	(287)	(3,5) %	8 252
Group Headquarters & Group Services	2 212	2 275	(63)	(2,8) %	2 516
Intersegmentumsatz	(5 550)	(5 611)	61	1,1 %	(5 996)


^a Seit dem 1. Januar 2016 wird der Geschäftskundenbereich der Gesellschaft Magyar Telekom in Ungarn, der zuvor organisatorisch dem operativen Segment Systemgeschäft zugeordnet war, im operativen Segment Europa geführt und ausgewiesen. Die Vorjahresvergleichswerte wurden entsprechend rückwirkend angepasst.

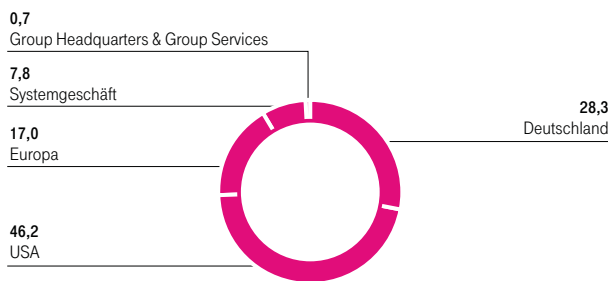
20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Gemessen am Außenumsatz leistete unser operatives Segment USA mit einem Anteil von 46,2 % unverändert den größten Beitrag zum Konzernumsatz. Im Vergleich zum Vorjahr erhöhte sich der Anteil am Konzernumsatz, v. a. aufgrund des weiterhin starken Anstiegs an Neukunden, um 4,4 Prozentpunkte. Rückläufig zeigten sich hingegen die Anteile unserer anderen operativen Segmente sowie des Segments Group Headquarters & Group Services. Der Anteil des Auslandsumsatzes nahm weiter zu: von 63,8 % auf 66,3 %.

Regionale Umsatzverteilung
in %





Beitrag der Segmente zum Konzernumsatz 
in %




EBITDA, BEREINIGTES EBITDA

Ohne Berücksichtigung von Sondereinflüssen erwirtschafteten wir im Berichtsjahr ein gegenüber dem Vorjahr um 1,5 Mrd. € gestiegenes **bereinigtes EBITDA** von 21,4 Mrd. €. Zu dieser Entwicklung trug in erster Linie unser operatives Segment USA mit einem Plus des bereinigten EBITDA-Beitrags von 1,9 Mrd. € bei; Haupttreiber dabei war der anhaltende Erfolg der „Uncarrier“-Initiativen. Die im Rahmen von JUMP! On Demand erzielten Umsatzeffekte aus dem Endgeräte-Mietmodell leisteten ebenfalls einen Beitrag zum Anstieg des bereinigten EBITDA, da die entsprechenden Kosten über die Laufzeit des Mietvertrags abgeschrieben wurden und sich damit nicht auf das bereinigte EBITDA auswirkten. Das um Sondereinflüsse bereinigte EBITDA unseres operativen Segments Deutschland entwickelte sich in 2016 gegenüber dem Vorjahr stabil. Durch Effizienzsteigerungen in allen Funktionen konnte der geringere Umsatz kompensiert werden. Rückläufig war das bereinigte EBITDA bei unserem operativen Segment Systemgeschäft. Hauptgrund dafür sind bilanzielle Risikovorkehrmaßnahmen für einzelne Großkundenverträge. Das bereinigte EBITDA unseres Segments Group Headquarters & Group Services profitierte im Vorjahr von einem positiven Einmaleffekt. Wechselkurseffekte sowie Effekte aus Konsolidierungskreisveränderungen wirkten sich nur geringfügig auf die Entwicklung des bereinigten EBITDA aus.

Gegenüber dem Vorjahr erhöhte sich unser **EBITDA** deutlich um 4,2 Mrd. € auf 22,5 Mrd. €; enthalten waren positive Sondereinflüsse im Saldo in Höhe von 1,1 Mrd. €. In erster Linie handelte es sich dabei um einen Ertrag aus der am 29. Januar 2016 durchgeführten Veräußerung unseres Anteils am Joint Venture EE von rund 2,5 Mrd. €. Aus im März und im September 2016 vollzogenen Tauschtransaktionen über Mobilfunk-Lizenzen zwischen T-Mobile US und zwei Wettbewerbern resultierten Erträge von insgesamt 0,5 Mrd. €. Aus den im April und Dezember 2016 vollzogenen Verkäufen von Teilen unseres Aktienpakets an der Scout24 AG wurden Erträge von insgesamt rund 0,1 Mrd. € realisiert. Bereits im Vorjahr realisierten wir aus der im Zusammenhang mit dem Börsengang der Scout24 AG erfolgten Veräußerung von Aktien einen Ertrag in Höhe von 0,3 Mrd. €. Aufwendungen im Zusammenhang mit Personalmaßnahmen sowie sachbezogene Restrukturierungsaufwendungen beliefen sich insgesamt auf 1,7 Mrd. € und lagen damit leicht über dem Niveau des Vorjahres. Darüber hinaus wirkten sich Aufwendungen aus der Abschaltung des CDMA-Netzes von MetroPCS von rund 0,1 Mrd. € aus. Im Vergleichszeitraum waren diesbezüglich Aufwendungen von 0,4 Mrd. € erfasst. 2015 hatten die Sondereinflüsse Erträge aus den Entkonsolidierungen unserer Online-Plattform t-online.de und unseres Digitalvermarkters InteractiveMedia von insgesamt 0,3 Mrd. € beinhaltet. 

 Für nähere Informationen zum Außenumsatz verweisen wir auf Angabe 31 „Segmentberichterstattung“ im Konzern-Anhang, Seite 192 ff.


 Detailliertere Angaben zur Entwicklung von EBITDA/bereinigtem EBITDA unserer Segmente können Sie dem Kapitel „Geschäftsentwicklung der operativen Segmente“, Seite 52 ff., entnehmen. Eine Übersicht über die Entwicklung der Sondereinflüsse gibt die Tabelle auf Seite 45.

Beitrag der Segmente zum Konzern-EBITDA bereinigt

	2016 in Mio. €	Anteil am Konzern-EBITDA bereinigt in %	2015 in Mio. €	Anteil am Konzern-EBITDA bereinigt in %	Veränderung in Mio. €	Veränderung in %	2014 in Mio. €
EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE) IM KONZERN	21 420	100,0	19 908	100,0	1 512	7,6 %	17 569
Deutschland	8 800	41,1	8 790	44,2	10	0,1 %	8 810
USA	8 561	40,0	6 654	33,4	1 907	28,7 %	4 296
Europa	4 094	19,1	4 329	21,7	(235)	(5,4)%	4 471
Systemgeschäft	582	2,7	740	3,7	(158)	(21,4)%	797
Group Headquarters & Group Services	(576)	(2,7)	(552)	(2,8)	(24)	(4,3)%	(667)
Überleitung	(41)	(0,2)	(53)	(0,2)	12	22,6 %	(138)

EBIT

Das EBIT des Konzerns lag bei 9,2 Mrd. € und war damit 2,1 Mrd. € höher als im Vorjahr. Ursachen für diese Veränderung sind u. a. die beim EBITDA beschriebenen Effekte. Mindernd wirkten sich die im Vergleich zur Vorjahresperiode um 2,0 Mrd. € höheren Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen aus. Dabei lagen die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen um 1,5 Mrd. € über dem Vorjahr. Diese standen überwiegend im Zusammenhang mit dem Ausbau des 4G/LTE-Netzes und dem im Juni 2015 gestarteten JUMP! On Demand Programm in unserem operativen Segment USA.



Im Berichtsjahr wurden im operativen Segment Europa Wertminderungen auf Goodwill in Höhe von 0,5 Mrd. € erfasst. Diese entfielen zum überwiegenden Anteil auf die zahlungsmittelgenerierende Einheit Niederlande. Darüber hinaus wurden Wertminderungen auf Sachanlagen in Höhe von insgesamt 0,2 Mrd. € vorgenommen. Diese entfielen ebenfalls überwiegend auf das operative Segment Europa. 

ERGEBNIS VOR ERTRAGSTEUERN

Trotz des deutlich verbesserten EBIT verringerte sich das Ergebnis vor Ertragsteuern gegenüber dem Vorjahr um 0,2 Mrd. € auf 4,5 Mrd. €. Grund dafür ist die Verschlechterung unseres Finanzergebnisses um 2,4 Mrd. €. Einen wesentlichen Einfluss hierauf hatte die erfolgswirksam erfasste Wertminderung unseres Anteils an der BT in Höhe von 2,2 Mrd. €. Diese Wertminderung umfasst sowohl den Aktienkurs- als

auch den Währungskurseffekt. Im Geschäftsjahr erhielten wir eine im Zusammenhang mit dem Verkauf unseres Anteils am ehemaligen Joint Venture EE erhaltene abschließende Dividende von rund 0,2 Mrd. € sowie weitere Dividendenerträge aus unserer Beteiligung an BT in Höhe von ebenfalls rund 0,2 Mrd. €. In 2015 erhielten wir vom Joint Venture EE Dividendenzahlungen in Höhe von 0,4 Mrd. €. Auf den Buchwert unseres at equity bilanzierten assoziierten Unternehmens Ströer SE & Co. KGaA erfassten wir im Geschäftsjahr eine Wertminderung von 50 Mio. €. Gegenläufig wirkten sich Bewertungseffekte durch die Folgebewertung eingebetteter Derivate bei T-Mobile US aus. Das Ergebnis hieraus lag insgesamt bei minus 0,1 Mrd. €, hat sich gegenüber dem Vorjahr jedoch leicht verbessert. Das Zinsergebnis lag mit minus 2,5 Mrd. € lediglich um 0,1 Mrd. € unter dem Niveau des Vorjahres.

KONZERNÜBERSCHUSS/(-FEHLBETRAG)

Der Konzernüberschuss verringerte sich um 0,6 Mrd. € auf 2,7 Mrd. €. Der Steueraufwand des laufenden Geschäftsjahres belief sich auf 1,4 Mrd. € und lag damit um 0,2 Mrd. € über dem Vorjahresniveau.  Das den Anteilen anderer Gesellschafter zugerechnete Ergebnis erhöhte sich gegenüber 2015 um 0,2 Mrd. €. In unserem operativen Segment USA trug insbesondere die positive Geschäftsentwicklung zum Anstieg des den Anteilen anderer Gesellschafter zugerechneten Ergebnisses bei. 

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



Weitere Erläuterungen sind Angabe 22 „Abschreibungen“ im Konzern-Anhang, **Seite 184**, zu entnehmen.



Weitere Erläuterungen hierzu finden Sie in Angabe 26 „Ertragsteuern“ im Konzern-Anhang, **Seite 185 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 183 ff.**

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung und Auswirkungen von Sondereinflüssen

in Mio. €

	EBITDA 2016	EBIT 2016	EBITDA 2015	EBIT 2015	EBITDA 2014	EBIT 2014
EBITDA/EBIT	22 544	9 164	18 388	7 028	17 821	7 247
DEUTSCHLAND	(910)	(910)	(545)	(545)	(254)	(254)
Personalrestrukturierung	(854)	(854)	(402)	(402)	(223)	(223)
Sachbezogene Restrukturierungen	(38)	(38)	(112)	(112)	(9)	(9)
Ergebniseffekte aus Unternehmens- und sonstigen Transaktionen	0	0	0	0	0	0
Sonstiges	(18)	(18)	(31)	(31)	(22)	(22)
USA	406	406	(425)	(425)	(52)	(52)
Personalrestrukturierung	(11)	(11)	(50)	(50)	(133)	(133)
Sachbezogene Restrukturierungen	0	0	0	0	0	0
Ergebniseffekte aus Unternehmens- und sonstigen Transaktionen	417	417	(382)	(382)	78	78
Wertminderungen	-	0	-	0	-	0
Sonstiges	0	0	7	7	3	3
EUROPA	(131)	(730)	(221)	(264)	(131)	(153)
Personalrestrukturierung	(135)	(135)	(177)	(177)	(91)	(91)
Sachbezogene Restrukturierungen	(7)	(7)	(14)	(14)	(9)	(9)
Ergebniseffekte aus Unternehmens- und sonstigen Transaktionen	24	24	31	31	(5)	(5)
Wertminderungen	-	(599)	-	(43)	-	(22)
Sonstiges	(13)	(13)	(61)	(61)	(26)	(26)
SYSTEMGESCHÄFT	(337)	(362)	(647)	(713)	(540)	(549)
Personalrestrukturierung	(204)	(204)	(367)	(367)	(286)	(286)
Sachbezogene Restrukturierungen	(9)	(9)	(259)	(263)	(205)	(212)
Ergebniseffekte aus Unternehmens- und sonstigen Transaktionen	0	0	(4)	(4)	(23)	(23)
Sonstiges	(124)	(149)	(17)	(79)	(26)	(28)
GROUP HEADQUARTERS & GROUP SERVICES	2 098	2 098	319	303	1 229	1 200
Personalrestrukturierung	(434)	(434)	(213)	(213)	(174)	(174)
Sachbezogene Restrukturierungen	(27)	(27)	(48)	(48)	(54)	(54)
Ergebniseffekte aus Unternehmens- und sonstigen Transaktionen	2 575	2 575	574	574	1 631	1 631
Wertminderungen	-	0	-	0	-	(29)
Sonstiges	(16)	(16)	6	(10)	(174)	(174)
KONZERNÜBERLEITUNG	(2)	(1)	(1)	(1)	0	0
Personalrestrukturierung	0	0	(1)	(1)	0	0
Sachbezogene Restrukturierungen	0	0	0	1	0	0
Ergebniseffekte aus Unternehmens- und sonstigen Transaktionen	(1)	0	1	1	0	0
Sonstiges	(1)	(1)	(1)	(2)	0	0
SUMME SONDEREINFLÜSSE	1 124	501	(1 520)	(1 645)	252	192
EBITDA/EBIT (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)	21 420	8 663	19 908	8 673	17 569	7 055
Finanzergebnis (bereinigt um Sondereinflüsse)		(2 323)		(2 233)		(2 784)
ERGEBNIS VOR ERTRAGSTEUERN (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)		6 340		6 440		4 271
Ertragsteuern (bereinigt um Sondereinflüsse)		(1 858)		(1 927)		(1 474)
ÜBERSCHUSS/(FEHLBETRAG) (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)		4 482		4 513		2 797
ZURECHNUNG DES ÜBERSCHUSSES/(FEHLBETRAGS) (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE) AN DIE						
Eigentümer des Mutterunternehmens (Konzernüberschuss/ (-fehlbetrag)) (bereinigt um Sondereinflüsse)		4 114		4 113		2 422
Anteile anderer Gesellschafter (bereinigt um Sondereinflüsse)		368		400		375

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE DES KONZERNS

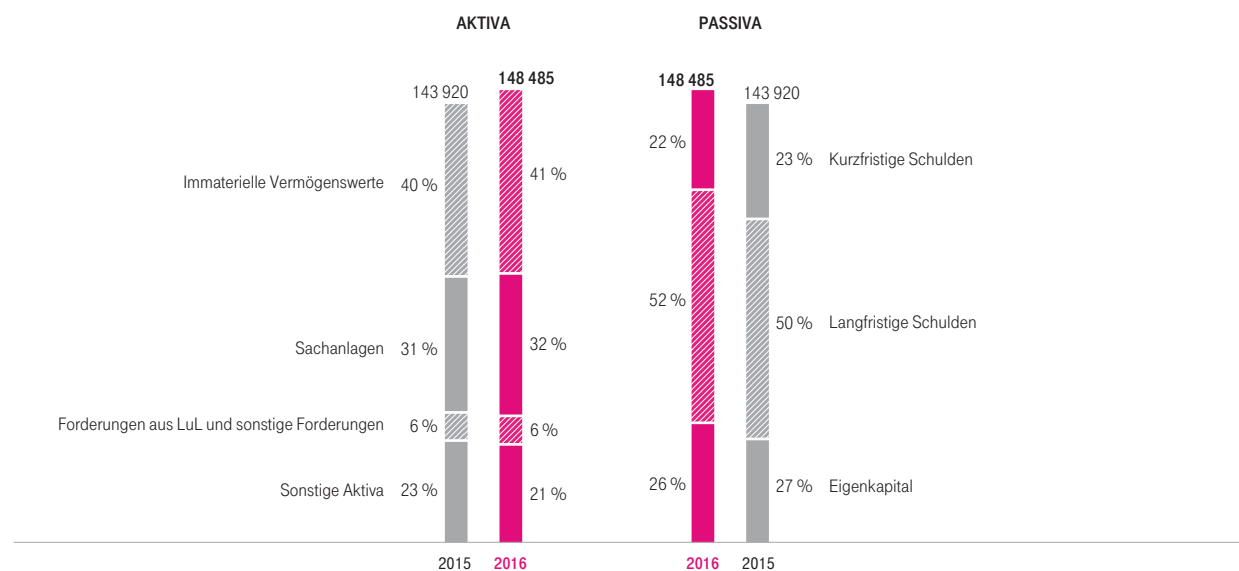
Konzern-Bilanz (Kurzfassung)

in Mio. €

	31.12.2016	Veränderung	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
AKTIVA						
KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE	26 638	(5 546)	32 184	29 798	21 963	15 019
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	7 747	850	6 897	7 523	7 970	4 026
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	9 362	124	9 238	10 454	7 712	6 417
Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen	372	(6 550)	6 922	5 878	1 033	90
Übrige kurzfristige Vermögenswerte	9 157	30	9 127	5 943	5 248	4 486
LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE	121 847	10 111	111 736	99 562	96 185	92 923
Immaterielle Vermögenswerte	60 599	3 574	57 025	51 565	45 967	41 847
Sachanlagen	46 758	2 121	44 637	39 616	37 427	37 407
Beteiligungen an at equity bilanzierten Unternehmen	725	(97)	822	617	6 167	6 726
Übrige langfristige Vermögenswerte	13 765	4 513	9 252	7 764	6 624	6 943
BILANZSUMME	148 485	4 565	143 920	129 360	118 148	107 942
PASSIVA						
KURZFRISTIGE SCHULDEN	33 126	(422)	33 548	28 198	22 496	22 995
Finanzielle Verbindlichkeiten	14 422	(17)	14 439	10 558	7 891	9 260
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten	10 441	(649)	11 090	9 681	7 259	6 445
Kurzfristige Rückstellungen	3 068	(299)	3 367	3 517	3 120	2 885
Schulden in direktem Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerten und Veräußerungsgruppen	194	190	4	6	113	9
Übrige kurzfristige Schulden	5 001	353	4 648	4 436	4 113	4 396
LANGFRISTIGE SCHULDEN	76 514	4 292	72 222	67 096	63 589	54 416
Finanzielle Verbindlichkeiten	50 228	2 287	47 941	44 669	43 708	35 354
Langfristige Rückstellungen	11 771	765	11 006	10 838	9 077	9 169
Übrige langfristige Schulden	14 515	1 240	13 275	11 589	10 804	9 893
EIGENKAPITAL	38 845	695	38 150	34 066	32 063	30 531
BILANZSUMME	148 485	4 565	143 920	129 360	118 148	107 942


Konzern-Bilanzstruktur

in Mio. €



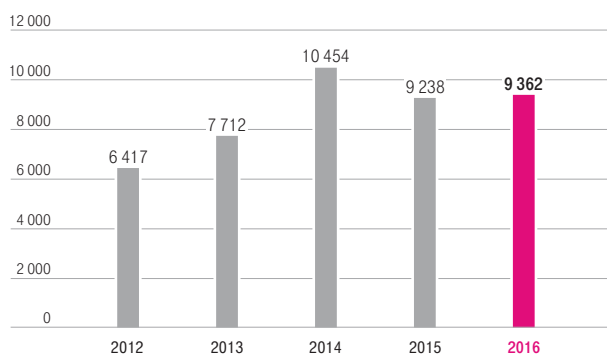
20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Unsere **Bilanzsumme** stieg im Vergleich zum 31. Dezember 2015 um 4,6 Mrd. €. Dabei erhöhte sich die Aktivseite in erster Linie durch den Anstieg der immateriellen Vermögenswerte und Sachanlagen. Hiervon waren allein 4,1 Mrd. € auf Zugänge von Mobilfunk-Lizenzen zurückzuführen. Die Aktivseite vermindern wirkte sich die erfolgswirksam erfasste Wertminderung unseres Anteils an der BT in Höhe von 2,2 Mrd. € aus. Auf der Passivseite ließen v. a. die langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten unsere Bilanzsumme wachsen.

Der Bestand an **Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten** erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 0,9 Mrd. €. 

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen

in Mio. €



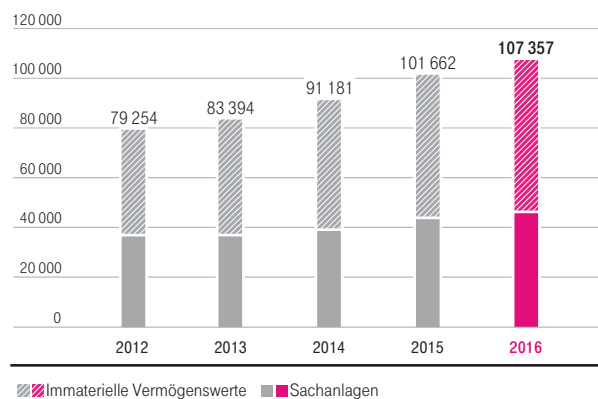
Die **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen** erhöhten sich um 0,1 Mrd. € auf 9,4 Mrd. €. Insbesondere die gewachsene Kundenbasis infolge der erfolgreichen „Uncarrier“-Initiativen von T-Mobile US wirkte sich erhöhend auf das Forderungsniveau aus. Erhöhend wirkten ebenfalls Währungskurseffekte v. a. aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro. In Zusammenhang mit im Berichtszeitraum abgeschlossenen Factoring-Vereinbarungen über monatlich revolvingierende Verkäufe fälliger Forderungen aus Lieferungen und Leistungen reduzierte sich dagegen der Forderungsbestand.

Der Rückgang des Buchwerts der **zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen** um 6,6 Mrd. € auf 0,4 Mrd. € resultiert im Wesentlichen aus dem am 29. Januar 2016 vollzogenen Verkauf unserer Anteile an Joint Venture EE. Dieser wirkte sich in Höhe von 5,8 Mrd. € buchwertmindernd aus. In diesem Zusammenhang wirkten Währungskurseffekte aus der Umrechnung von Britischem Pfund in Euro in Höhe von 0,2 Mrd. € im Vergleich zum 31. Dezember 2015 ebenfalls buchwertmindernd. Darüber hinaus wurde im März 2016 die im dritten Quartal 2015 zwischen T-Mobile US und einem Wettbewerber vereinbarte Transaktion über den Tausch von Mobilfunk-Lizenzen zur Verbesserung der Mobilfunknetz-Abdeckung der T-Mobile US abgeschlossen. Dies verminderte den Buchwert um weitere 0,6 Mrd. €. Gegenläufig erhöhte eine im dritten Quartal 2016 zwischen T-Mobile US und einem Wettbewerber vereinbarte Transaktion über den Tausch von Mobilfunk-Lizenzen, ebenfalls zur Verbesserung der Mobilfunknetz-Abdeckung der T-Mobile US, den Buchwert um 0,1 Mrd. €. Im Dezember 2016 haben wir mit der United Internet AG vereinbart, unseren Hosting-Dienstleister Strato zu verkaufen. Dies erhöhte den Buchwert um 0,1 Mrd. €. Den Vollzug der Transaktion erwarten wir im ersten Halbjahr 2017.

In den **übrigen kurzfristigen Vermögenswerten** waren zum 31. Dezember 2016 folgende wesentliche Effekte enthalten: Der Buchwert der **kurzfristigen sonstigen finanziellen Vermögenswerte** reduzierte sich leicht um 0,1 Mrd. € auf 5,7 Mrd. €. Den Buchwert reduzierten bereits im ersten Halbjahr 2016 fällig gewordene US-amerikanische Staatsanleihen im Volumen von 2,8 Mrd. €. Erhöhend wirkte sich eine im zweiten Quartal 2016 hinterlegte rückerstattungsfähige Barsicherheit im Zusammenhang mit einem möglichen Erwerb von Vermögenswerten in den USA in Höhe von rund 2,1 Mrd. € aus. Die **Vorräte** verringerten sich um 0,2 Mrd. € auf 1,6 Mrd. €, v. a. aufgrund eines zum Abschluss-Stichtag geringeren Bestands an Endgeräten (v. a. höherpreisigen Smartphones).

Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen

in Mio. €



Die immateriellen Vermögenswerte und Sachanlagen haben sich im Vergleich zum Jahresende 2015 um 5,7 Mrd. € auf insgesamt 107,4 Mrd. € erhöht.

Die **immateriellen Vermögenswerte** stiegen um 3,6 Mrd. € auf 60,6 Mrd. €, hauptsächlich aufgrund von Zugängen von insgesamt 7,5 Mrd. €. Hierin enthalten sind u. a. Zugänge bei T-Mobile US, die überwiegend aus mit Wettbewerbern in Höhe von insgesamt 1,4 Mrd. € vollzogenen Transaktionen über den Tausch von Mobilfunk-Lizenzen stammen. Weiterhin resultierten Zugänge aus Erwerben von Mobilfunk-Lizenzen durch T-Mobile US in 2016 für insgesamt rund 1,7 Mrd. € sowie durch T-Mobile Polska für rund 1,0 Mrd. €. Ebenfalls buchwert erhöhend wirkten Währungskurseffekte in Höhe von 1,1 Mrd. €, v. a. aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro. Einen buchwertmindernden Effekt hatten planmäßige Abschreibungen in Höhe von 4,1 Mrd. €, Wertminderung auf Goodwill in Höhe von 0,5 Mrd. €, v. a. in den Niederlanden, sowie vorgenommene Reklassifizierungen von Vermögenswerten in die zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen von 0,5 Mrd. €.

Die **Sachanlagen** erhöhten sich im Vergleich zum 31. Dezember 2015 um 2,1 Mrd. € auf 46,8 Mrd. €. Zugänge von 11,4 Mrd. €, in erster Linie in den operativen Segmenten USA und Deutschland, erhöhten den Buchwert. Hierin enthalten sind auch 1,5 Mrd. € für Aktivierungen höherpreisiger Mobilfunk-Endgeräte. Diese stehen im Zusammenhang mit dem bei T-Mobile US im Juni 2015 eingeführten Geschäftsmodell JUMP! On Demand, bei dem Kunden das Endgerät nicht mehr kaufen,

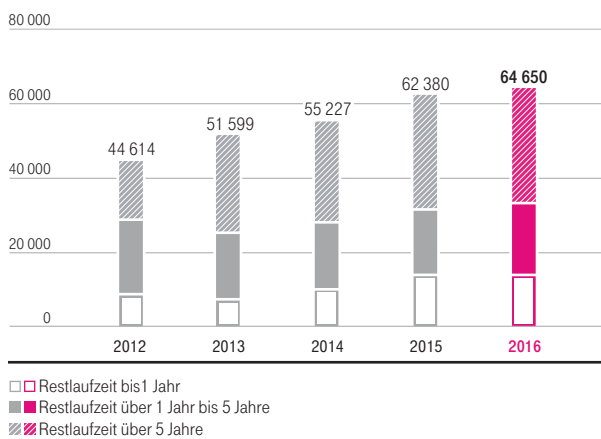


Detailinformationen zu dieser Veränderung sind der „Konzern-Kapitalflussrechnung“, Seite 132, und Angabe 30 „Erläuterungen zur Konzern-Kapitalflussrechnung“ im Konzern-Anhang, Seite 190 ff., zu entnehmen.

sondern mieten. Ebenfalls erhöhten Währungskurseffekte den Buchwert um 0,5 Mrd. €, v. a. aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro. Planmäßige Abschreibungen wirkten in Höhe von 8,6 Mrd. € und Wertminderungen in Höhe von 0,2 Mrd. € buchwertmindernd. Ebenfalls vermindern wirkten Abgänge von 0,9 Mrd. €.

Die langfristigen sonstigen finanziellen Vermögenswerte stiegen um 4,4 Mrd. € auf 7,9 Mrd. €. Für unsere veräußerten Anteile am Joint Venture EE erhielten wir im Gegenzug neben einer Barkomponente insgesamt 12,0% der Anteile an der BT; dieser Zugang wirkte sich mit 7,4 Mrd. € buchwerterhöhend aus. Zum 31. Dezember 2016 wurde auf diesen börsengehandelten Unternehmensanteil eine erfolgswirksame Wertminderung in Höhe von 2,2 Mrd. € erfasst. Weiterhin reduzierten vorzeitige Auflösungen von Zinsderivaten mit einem beizulegenden Zeitwert von 0,6 Mrd. € den Buchwert. Die Ausgleichszahlung wurde in Höhe von 0,3 Mrd. € im Cashflow aus Geschäftstätigkeit und in Höhe von 0,3 Mrd. € im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit erfasst.

Finanzielle Verbindlichkeiten
in Mio. €



Unsere kurzfristigen und langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten haben sich im Vergleich zum Jahresende 2015 um 2,3 Mrd. € auf insgesamt 64,7 Mrd. € erhöht.

Im März 2016 platzierten wir bei institutionellen Investoren Euro-Anleihen über insgesamt 4,5 Mrd. €: Eine 4-jährige variabel verzinsliche Anleihe mit einem Volumen von 1,25 Mrd. € und einem Aufschlag von 35 Basispunkten über dem 3-Monats-Euribor, eine 7-jährige festverzinsliche Anleihe mit einem Volumen von 1,75 Mrd. € und einem Kupon von 0,625% sowie eine 12-jährige Anleihe mit einem Volumen von 1,5 Mrd. € und einem fixen Kupon von 1,5%. Weiterhin platzierten wir im April 2016 eine weitere 5-jährige festverzinsliche Euro-Anleihe im Volumen von 0,5 Mrd. € mit einem Kupon von 0,25%. Darüber hinaus emittierten wir im Oktober 2016 eine festverzinsliche GBP-Anleihe mit 7-jähriger Laufzeit und einem Volumen von 300 Mio. GBP und einem Zinskupon von 1,25%. Alle Anleihen wurden im Rahmen des Daueremissionsprogramms (Debt-Issuance-Programm) begeben.

Im September 2016 begaben wir bei institutionellen Investoren US-Dollar-Anleihen über 2,75 Mrd. US-\$ (rund 2,5 Mrd. €): Eine 3-jährige variabel verzinsliche Anleihe mit einem Volumen von 250 Mio. US-\$ wurde mit einem Aufschlag von 45 Basispunkten über US-Dollar-3-Monats-Libor, eine 3-jährige festverzinsliche Anleihe mit einem Volumen von 750 Mio. US-\$ und einem Kupon von 1,5%, eine 5-jährige Anleihe im Volumen von 1,0 Mrd. US-\$ mit einem Kupon von 1,95% sowie eine 7-jährige Anleihe im Volumen von 750 Mio. US-\$ und einem Kupon von 2,485% ausgegeben.

Sämtliche Anleihen wurden von der Deutschen Telekom International Finance B.V. mit Garantie der Deutschen Telekom AG begeben. Die Emissionen sind Teil unserer allgemeinen Unternehmensfinanzierung.

Am 1. April 2016 hat T-Mobile US Senior Notes im Gesamtvolumen von 1,0 Mrd. US-\$ (rund 0,9 Mrd. €) begeben. Die Nettoerlöse aus dieser Emission sollen für den Erwerb von Spektrum im 700 MHz-A-Band sowie für andere Spektrumerwerbe verwendet werden.

In 2016 erfolgten Rückzahlungen von zwei US-Dollar-Bonds im Gesamtvolumen von 2,25 Mrd. US-\$ (rund 2,0 Mrd. €), von Euro-Anleihen über insgesamt 0,9 Mrd. €, einer Anleihe in Schweizer Franken über 0,4 Mrd. CHF (rund 0,4 Mrd. €), von Commercial Paper in Höhe von 3,7 Mrd. € (netto) sowie von Schuldscheindarlehen in Höhe von 0,4 Mrd. € (netto). Ebenfalls den Buchwert der finanziellen Verbindlichkeiten mindernd wirkte der Rückgang von Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten in Höhe von 0,1 Mrd. € (netto).

Um die Finanzierungsbedingungen unserer Tochtergesellschaft T-Mobile US und damit auch des Konzerns zu optimieren, haben wir T-Mobile US im Dezember 2016 eine 3-jährige teilbesicherte Kreditlinie über 2,5 Mrd. US-\$ sowie einen besicherten Kredit von 660 Mio. US-\$ zur Verfügung gestellt. Zusammen mit den bis Ende Mai 2017 laufenden befristeten Kreditzusagen über bis zu 4,0 Mrd. US-\$, welche im März sowie April 2016 abgegeben wurden, stellte die Deutsche Telekom AG ihrer Tochtergesellschaft T-Mobile US zum Abschluss-Stichtag insgesamt einen Finanzierungsrahmen von über 7 Mrd. US-\$ zur Verfügung. Die Finanzierungsmaßnahmen erhöhen nicht die Netto-Finanzverbindlichkeiten des Konzerns.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Verbindlichkeiten sanken im Vergleich zum Jahresende 2015 um 0,6 Mrd. € auf 10,4 Mrd. €. Grund dafür ist v. a. der Abbau von Verbindlichkeiten in unserem operativen Segment USA. Wechselkurseffekte aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro wirkten sich gegenläufig aus.

Die Rückstellungen (kurzfristig und langfristig) lagen mit 14,8 Mrd. € um 0,5 Mrd. € über Vorjahresniveau. Davon entfielen 8,5 Mrd. € (31. Dezember 2015: 8,0 Mrd. €) auf die Pensionsrückstellungen und ähnliche Verpflichtungen. Der Anstieg bei den Pensionsrückstellungen und ähnlichen Verpflichtungen war u. a. auf die Berücksichtigung erfolgsneutraler versicherungsmathematischer Verluste von 0,7 Mrd. € (vor Steuern) sowie auf den laufenden Dienstzeitaufwand von 0,2 Mrd. € zurückzuführen. Im Berichtsjahr gezahlte Versorgungsleistungen von 0,3 Mrd. € sowie die Erhöhung unseres Planvermögens um 0,3 Mrd. € (Dotierung Contractual Trust Agreement) minderten dagegen die Rückstellungen. Die sonstigen Rückstellungen lagen mit 6,4 Mrd. € leicht über dem Vorjahresniveau.



Für weitere Informationen verweisen wir auf die Erläuterung in Angabe 10 „Finanzielle Verbindlichkeiten“ im Konzern-Anhang, Seite 167 ff.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Die übrigen langfristigen Schulden erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um 1,2 Mrd. € auf 14,5 Mrd. €. Darin enthalten sind u. a. die passiven latenten Steuern, die gegenüber dem Jahresende 2015 um 0,8 Mrd. € auf 10,0 Mrd. € zunahmen, u. a. durch Währungskurseffekte aus der Umrechnung von US-Dollar in Euro.

Das Eigenkapital stieg gegenüber dem 31. Dezember 2015 um 0,7 Mrd. € auf 38,8 Mrd. € an. Erhöhend wirkten dabei der Überschuss von 3,1 Mrd. €, ergebnisneutrale Effekte aus der Währungsumrechnung in Höhe von 0,4 Mrd. € sowie im Zusammenhang mit aktienbasierten Vergütungen durchgeführte Kapitalerhöhungen in Höhe von 0,3 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 2015 an die Aktionäre der Deutschen Telekom AG in Höhe von 2,5 Mrd. € und an Minderheiten in Beteiligungen in Höhe von 0,1 Mrd. €. Daneben wurden mit Vollzug des Verkaufs unserer Anteile am ehemaligen Joint Venture EE am 29. Januar 2016 die bis zu diesem Zeitpunkt im Eigenkapital ausgewiesenen Gewinne aus der Umrechnung von Britischem Pfund in Euro in Höhe von 0,9 Mrd. € erfolgswirksam in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert. Weiterhin wirkten sich versicherungsmathematische Verluste (nach Steuern) von 0,5 Mrd. € mindernd aus.

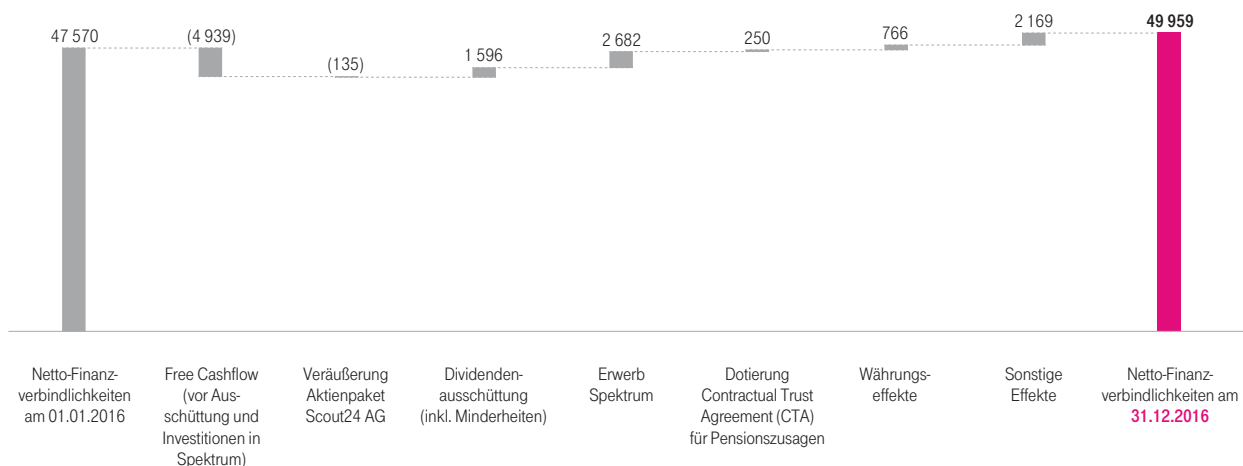
Netto-Finanzverbindlichkeiten

in Mio. €


	31.12.2016	Veränderung	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Finanzielle Verbindlichkeiten (kurzfristig)	14 422	(17)	14 439	10 558	7 891	9 260
Finanzielle Verbindlichkeiten (langfristig)	50 228	2 287	47 941	44 669	43 708	35 354
FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN	64 650	2 270	62 380	55 227	51 599	44 614
Zinsabgrenzungen	(955)	59	(1 014)	(1 097)	(1 091)	(903)
Sonstige	(1 029)	(172)	(857)	(1 038)	(881)	(754)
BRUTTO-FINANZVERBINDLICHKEITEN	62 666	2 157	60 509	53 092	49 627	42 957
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	7 747	850	6 897	7 523	7 970	4 026
Finanzielle Vermögenswerte zur Veräußerung verfügbar/ zu Handelszwecken gehalten	10	(2 867)	2 877	289	310	27
Derivative finanzielle Vermögenswerte	2 379	(307)	2 686	1 343	771	1 287
Andere finanzielle Vermögenswerte	2 571	2 092	479	1 437	1 483	757
NETTO-FINANZVERBINDLICHKEITEN	49 959	2 389	47 570	42 500	39 093	36 860

Veränderung der Netto-Finanzverbindlichkeiten

in Mio. €



Unsere **Netto-Finanzverbindlichkeiten** erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um 2,4 Mrd. € auf 50,0 Mrd. €. Die dafür ursächlichen Effekte haben wir in der obigen Grafik dargestellt. Die sonstigen Effekte von 2,2 Mrd. € enthalten u. a. Verbindlichkeiten für die Anmietung von als Finanzierungs-Leasing-Verhältnis klassifizierter Netzwerkausstattung im Wesentlichen in unserem operativen Segment USA sowie Verbindlichkeiten für den Erwerb von Medienübertragungsrechten. Darüber hinaus sind in den sonstigen Effekten Finanzierungsformen enthalten, durch welche die Auszahlungen für Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen durch Einbeziehung von Bankgeschäften später fällig werden.

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

Als außerbilanzielle Finanzierungsinstrumente verkaufen wir v. a. Forderungen mittels Factoring. Zum 31. Dezember 2016 betrug das verkaufte Forderungsvolumen 4,9 Mrd. € (31. Dezember 2015: 3,5 Mrd. €). Dies beinhaltet im Wesentlichen Aufstockungen bestehender Factoring-Vereinbarungen sowie neu abgeschlossene Factoring-Vereinbarungen in den operativen Segmenten USA und Deutschland. Die Vereinbarungen werden insbesondere zum aktiven Forderungsmanagement genutzt.

Darüber hinaus haben wir im Berichtsjahr in Höhe von 0,2 Mrd. € (2015: 0,7 Mrd. €) Finanzierungsformen gewählt, durch welche die Auszahlungen für Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aus dem operativen und investiven Bereich durch Zwischenschaltung von Bankgeschäften später fällig werden und bei Zahlung im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit gezeigt werden. In der Folge weisen wir diese in der Bilanz unter den finanziellen Verbindlichkeiten aus.

2016 haben wir in Höhe von insgesamt 0,9 Mrd. € im Wesentlichen im operativen Segment USA Netzwerkausstattung angemietet, die als Finanzierungs-Leasing-Verhältnis abgebildet wird. In der Bilanz weisen wir dies folglich ebenfalls unter den finanziellen Verbindlichkeiten aus, die künftigen Tilgungen der Verbindlichkeiten im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit.

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

Rating der Deutschen Telekom AG

	Standard & Poor's	Moody's	Fitch
LANGFRIST-RATING			
31.12.2012	BBB+	Baa1	BBB+
31.12.2013	BBB+	Baa1	BBB+
31.12.2014	BBB+	Baa1	BBB+
31.12.2015	BBB+	Baa1	BBB+
31.12.2016	BBB+	Baa1	BBB+
KURZFRIST-RATING	A-2	P-2	F2
AUSBLICK	stabil	stabil	stabil

Finanzielle Flexibilität


	2016	2015	2014	2013	2012
RELATIVE VERSCHULDUNG					
Netto-Finanzverbindlichkeiten EBITDA (bereinigt um Sondereinflüsse)	2,3 x	2,4 x	2,4 x	2,2 x	2,1 x
EIGENKAPITALQUOTE %	26,2	26,5	26,3	27,1	28,3

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

Kapitalflussrechnung (Kurzfassung)

in Mio. €

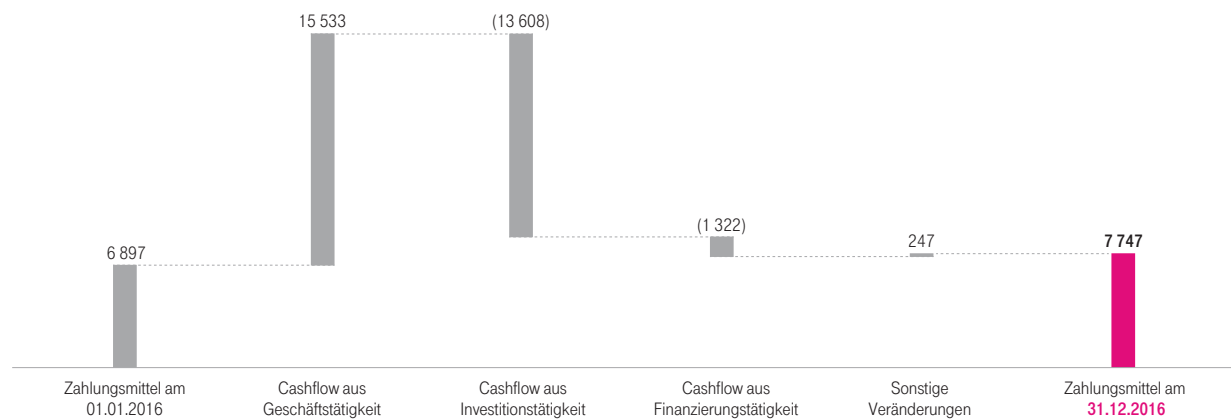
	2016	2015	2014
CASHFLOW AUS GESCHÄFTSTÄTIGKEIT	15 533	14 997	13 393
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte (ohne Goodwill und vor Investitionen in Spektrum) und Sachanlagen (CASH CAPEX)	(10 958)	(10 818)	(9 534)
Einzahlungen aus Abgängen von immateriellen Vermögenswerten (ohne Goodwill) und Sachanlagen	364	367	281
FREE CASHFLOW (VOR AUSSCHÜTTUNG UND INVESTITIONEN IN SPEKTRUM)	4 939	4 546	4 140
CASHFLOW AUS INVESTITIONSTÄTIGKEIT	(13 608)	(15 015)	(10 761)
CASHFLOW AUS FINANZIERUNGSTÄTIGKEIT	(1 322)	(876)	(3 434)
Auswirkungen von Kursveränderungen auf die Zahlungsmittel (Laufzeit bis 3 Monate)	250	267	323
Zahlungsmittelveränderung im Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerten und Veräußerungsgruppen	(3)	1	32
Veränderung der kurzfristigen Zahlungsmittel	850	(626)	(447)
ZAHLUNGSMITTEL UND ZAHLUNGSMITTELÄQUIVALENTE	7 747	6 897	7 523

 Für weitere Informationen verweisen wir auf die Erläuterung in Angabe 33 „Leasing-Verhältnisse“, Seite 196 ff., und auf Angabe 34 „Sonstige finanzielle Verpflichtungen“, Seite 198, im Konzern-Anhang.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Veränderung der Zahlungsmittel


in Mio. €



Free Cashflow. Der Free Cashflow des Konzerns vor Ausschüttung und Investitionen in Spektrum stieg gegenüber dem Vorjahr von 4,5 Mrd. € auf 4,9 Mrd. €. Dabei erhöhte sich der Cashflow aus Geschäftstätigkeit um 0,5 Mrd. €. Die Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte (ohne Goodwill und vor Investitionen in Spektrum) und Sachanlagen stiegen um 0,1 Mrd. €.

Zum Anstieg des **Cashflows aus Geschäftstätigkeit** trug in erster Linie die positive Geschäftsentwicklung unseres operativen Segments USA bei. Im Berichtsjahr wurden Factoring-Vereinbarungen über monatlich revolvingende Verkäufe für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Wesentlichen in den operativen Segmenten USA und Deutschland abgeschlossen. Der Effekt auf den Cashflow aus Geschäftstätigkeit beträgt 0,8 Mrd. € und entspricht damit dem des Vorjahres. Einzahlungen aus der Auflösung bzw. Konditionenänderung von Zinsderivaten wirkten

sich gegenüber der Vergleichsperiode um 0,2 Mrd. € positiv aus. Positiv wirkte auch eine im Vorjahresvergleich um 0,2 Mrd. € niedrigere Auszahlung für Ertragsteuern. Negativ wirkte eine im Vorjahresvergleich um 0,2 Mrd. € niedrigere Dividendenzahlung des ehemaligen Joint Ventures EE auf die Entwicklung des Cashflows aus Geschäftstätigkeit. Der erhaltenen Dividendenzahlung der BT in Höhe von 0,1 Mrd. € stehen in der Vergleichsperiode die erhaltenen Dividendenzahlungen der Scout24 Gruppe in entsprechender Höhe gegenüber. Zusätzlich wirkten sich gegenüber dem Vorjahr um 0,1 Mrd. € höhere Nettozinszahlungen negativ auf den Cashflow aus der Geschäftstätigkeit aus.

Der gegenüber 2015 leicht gestiegene **Cash Capex** resultierte v. a. aus den operativen Segmenten Deutschland, Europa und USA. Die Auszahlungen stehen jeweils im Zusammenhang mit den im Rahmen des Netzausbaus und der Netzmodernisierung getätigten Investitionen. 

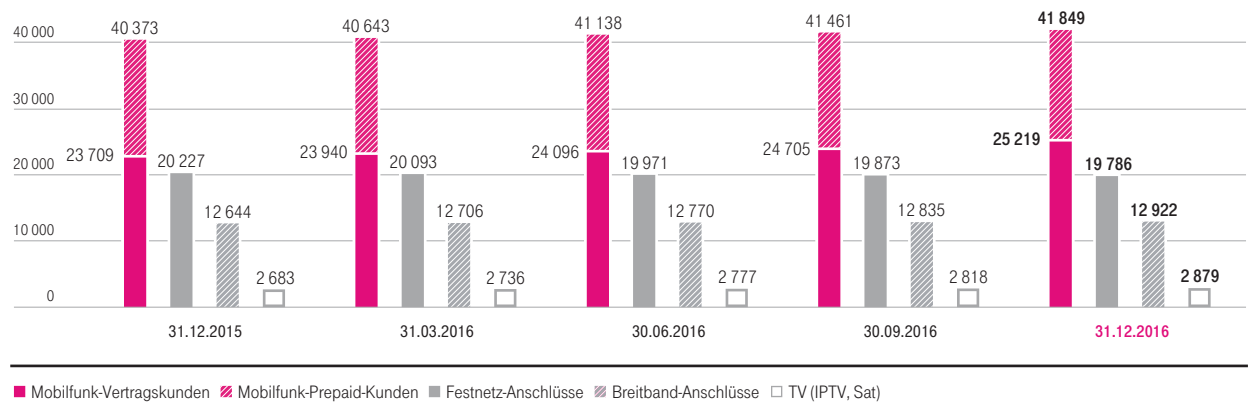


Zusätzliche Informationen sind Angabe 30 „Erläuterungen zur Konzern-Kapitalflussrechnung“ im Konzern-Anhang, Seite 190 ff., zu entnehmen.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER OPERATIVEN SEGMENTE

DEUTSCHLAND KUNDENENTWICKLUNG

in Tsd.



in Tsd.

	31.12.2016	31.12.2015	Veränderung	Veränderung in %	31.12.2014
GESAMT					
Mobilfunk-Kunden	41 849	40 373	1 476	3,7 %	38 989
Vertragskunden	25 219	23 709	1 510	6,4 %	22 287
Prepaid-Kunden	16 630	16 665	(35)	(0,2)%	16 701
Festnetz-Anschlüsse	19 786	20 227	(441)	(2,2)%	20 686
davon: IP-basiert Retail	9 042	6 887	2 155	31,3 %	4 383
Breitband-Anschlüsse	12 922	12 644	278	2,2 %	12 361
davon: Glasfaser	4 250	2 923	1 327	45,4 %	1 799
TV (IPTV, Sat)	2 879	2 683	196	7,3 %	2 442
Teilnehmer-Anschlussleitungen (TAL)	7 195	8 050	(855)	(10,6)%	8 801
Wholesale entbündelte Anschlüsse	4 212	3 015	1 197	39,7 %	2 153
davon: Glasfaser	2 555	1 444	1 111	76,9 %	718
Wholesale gebündelte Anschlüsse	165	227	(62)	(27,3)%	305
DAVON: PRIVATKUNDEN					
Mobilfunk-Kunden	29 225	29 016	209	0,7 %	29 068
Vertragskunden	18 476	17 297	1 179	6,8 %	16 040
Prepaid-Kunden	10 749	11 719	(970)	(8,3)%	13 027
Festnetz-Anschlüsse	15 550	15 900	(350)	(2,2)%	16 260
davon: IP-basiert Retail	7 722	6 076	1 646	27,1 %	3 974
Breitband-Anschlüsse	10 438	10 209	229	2,2 %	9 938
davon: Glasfaser	3 657	2 530	1 127	44,5 %	1 547
TV (IPTV, Sat)	2 686	2 492	194	7,8 %	2 254
DAVON: GESCHÄFTSKUNDEN					
Mobilfunk-Kunden	12 624	11 358	1 266	11,1 %	9 921
Vertragskunden	6 744	6 412	332	5,2 %	6 247
Prepaid-Kunden (M2M)	5 880	4 946	934	18,9 %	3 674
Festnetz-Anschlüsse	3 255	3 339	(84)	(2,5) %	3 402
davon: IP-basiert Retail	1 234	773	461	59,6 %	387
Breitband-Anschlüsse	2 101	2 093	8	0,4 %	2 096
davon: Glasfaser	575	385	190	49,4 %	248
TV (IPTV, Sat)	192	190	2	1,1 %	186

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Gesamt

In Deutschland sind wir weiterhin sowohl bei den Festnetz- als auch bei den Mobilfunk-Umsätzen Marktführer. Die Basis für unseren Erfolg sind unsere leistungsfähigen Netze. So begeistern wir unsere Kunden mit unserem breiten Produkt-Portfolio und mit unserer Netzqualität, die mehrfach ausgezeichnet wurde, z. B. unser Festnetz im connect Netztest, Heft 8/2016, und unser Mobilfunk im connect Netztest, Heft 1/2017.

Für unser integriertes Produkt „MagentaEins“, bestehend aus Festnetz- und Mobilfunk-Komponenten, konnten wir bisher 3 Mio. Kunden gewinnen.

Im Mobilfunk gewannen wir in 2016 insgesamt 1,5 Mio. Kunden hinzu. Davon verzeichneten wir den überwiegenden Zuwachs bei unseren Vertragskunden dank der hohen Nachfrage nach Mobilfunk-Tarifen mit integriertem Datenvolumen.

Unser „Netz der Zukunft“ bietet modernste Anschluss-technik. Bis Ende 2018 wollen wir unser Netz vollständig auf die IP-Technologie umgestellt haben. Zum Ende des Berichtsjahres hatten wir bereits 12,9 Mio. Retail- und Wholesale-Anschlüsse auf IP migriert; dies entspricht einer Quote von 53%. [SDG](#)

Nach wie vor verzeichneten wir eine starke Nachfrage nach unseren Glasfaser-Produkten: Die Anzahl der Anschlüsse stieg zum Jahresende 2016 auf insgesamt 6,8 Mio. In den letzten zwölf Monaten haben wir somit in Deutschland 2,4 Mio. Haushalte an unser Glasfasernetz angebunden. Mit dem fortschreitenden Glasfaser-Ausbau und der innovativen Vectoring-Technologie haben wir die Vermarktung deutlich höherer Bandbreiten erfolgreich vorangetrieben – und werden dies auch in Zukunft verstärkt tun. Mit unserem Kontingent-Modell setzen wir Anreize für eine Migration aus den klassischen Vorleistungsprodukten – wie gebündelte Wholesale-Anschlüsse oder die Teilnehmer-Anschlussleitung (TAL) – hin zu höherwertigen Glasfaser-Wholesale-Anschlüssen.

Mobilfunk

Neue Impulse setzen wir mit unserer herausragenden Netzqualität und unserem breiten Produkt-Portfolio für werthaltige Vertragskunden. Ein verbessertes Leistungspaket und transparente, faire Angebote bieten unseren Kunden bestmögliche Mobilität. Unser neues „MagentaMobil“-Portfolio lässt unsere Kunden von zahlreichen Vorteilen profitieren: mehr Highspeed-Datenvolumen, eine HotSpot-Flatrate und inkludiertes Roaming im EU-Ausland.

Im Berichtsjahr gewannen wir insgesamt 1,5 Mio. Vertragskunden hinzu. Dabei verzeichneten wir bei unserem eigenen Vertragskundengeschäft unter den Marken „Telekom“ und „congstar“ ein Plus von 563 Tsd., bei unserer Telekom Deutschland Multibrand GmbH ein Wachstum von 52 Tsd. Kunden. Das Vertragskundengeschäft der Wiederverkäufer (Service Provider) legte um 896 Tsd. zu. Die Zahl der Prepaid-Kunden sank leicht um 35 Tsd.

Festnetz

Wegen der nach wie vor herausfordernden Marktentwicklung im Festnetz – v. a. durch aggressive Preisangebote von Wettbewerbern – gehen wir neue Wege in der Vermarktung. Unser Fokus liegt dabei auf

integrierten Angeboten sowie TV- und Glasfaser-Anschlüssen. So legte die Zahl unserer Breitband-Anschlüsse gegenüber 2015 um 278 Tsd. zu. 22,3 % unserer Breitband-Kunden sind TV-Kunden, von denen wir allein im Berichtsjahr 196 Tsd. hinzugewinnen konnten. Im klassischen Festnetz sank die Zahl der Anschlüsse um 441 Tsd.

Mit unseren „MagentaZuhause“ Tarifen bieten wir ein umfassendes Produkt-Portfolio für den Festnetz-Bereich auf Basis von IP-Technologie und tarifabhängigen Bandbreiten an. „MagentaZuhause Hybrid“ bündelt Festnetz- und Mobilfunk-Technologie in einem Router. Für dieses innovative Produkt konnten wir bislang 294 Tsd. Kunden gewinnen, vorwiegend im ländlichen Raum.

Im Rahmen unserer Kooperationen mit der Wohnungswirtschaft haben wir insgesamt rund 164 Tsd. Wohnungen an unser Netz angeschlossen.

Privatkunden

Insgesamt lag die Zahl unserer Mobilfunk-Kunden zum Jahresende 2016 mit 29,2 Mio. auf dem Vorjahresniveau. Die Zahl der Prepaid-Kunden sank jedoch um 970 Tsd., v. a. weil einige Kunden in unsere Mobilfunk-Verträge wechselten, z. B. in günstige „congstar“-Tarife. Im Gegensatz dazu haben wir im Mobilfunk 1,2 Mio. Vertragskunden hinzugewonnen. Grund dafür waren in erster Linie unsere „More For More“-Initiative und die „Allnet-Flat“-Tarife bei „congstar“. Auch das Vertragskundengeschäft mit den Wiederverkäufern (Service Provider) entwickelte sich positiv.

Im Festnetz agieren wir weiterhin in einem wettbewerbsintensiven Markt. 2016 stellten wir im Festnetz 1,6 Mio. Kunden auf IP-basierte Anschlüsse um. Gegenüber dem Jahresende 2015 konnten wir 194 Tsd. TV-Kunden hinzugewinnen. Im Berichtsjahr waren von den 10,4 Mio. Breitband-Anschlüssen rund 3,7 Mio. Glasfaser-Anschlüsse, ein Plus von 1,1 Mio. im Vergleich zum Vorjahr.

Geschäftskunden

Der positive Trend im Geschäftskundensegment aus dem Vorjahr setzte sich fort: Seit Jahresbeginn 2016 haben wir 1,3 Mio. neue Mobilfunk-Kunden gewonnen; davon waren 332 Tsd. werthaltige Vertragskunden. Beim mobilen Internet wächst die Kundennachfrage nach Tarifen mit mehr Bandbreite in Verbindung mit höherwertigen Endgeräten. In einem sehr preisaggressiven Markt konnten wir im M2M-Bereich ein Plus von 934 Tsd. Karten erzielen. Ursache für das Wachstum ist der vermehrte Einsatz von SIM-Karten, v. a. in der Automobil- und in der Logistikbranche. Gegenüber dem Jahresende 2015 reduzierte sich der Kundenbestand bei den Festnetz-Anschlüssen um 2,5 %. Die Zahl der Breitband-Anschlüsse lag mit 2,1 Mio. auf Vorjahresniveau, die Zahl der Glasfaser-Anschlüsse steigerten wir deutlich um 49,4 %.

Positiv entwickelte sich auch die Nachfrage nach Cloud-Produkten, bei denen wir ein Umsatzwachstum von 9,3 % erwirtschafteten. Zuwächse erzielten wir auch bei den neuen IP-basierten Produkten aus unserer „DeutschlandLAN“ Produktfamilie, wie z. B. „IP Start“ und „IP Voice/Data“.



Wholesale

Zum Jahresende 2016 lag der Anteil der Glasfaser-Anschlüsse am Gesamtbestand mit 22,1 % um 9,3 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert. Ursache für das verstärkte Wachstum bei unseren entbündelten Wholesale-Anschlüssen um 1,2 Mio. bzw. 39,7 % gegenüber 2015 war in erster Linie die hohe Nachfrage nach unserem Kontingentmodell. Dagegen sank die Zahl unserer gebündelten Wholesale-Anschlüsse um 62 Tsd. Dieser Trend wird wohl in den kommenden Jahren anhalten, weil unsere Mitbewerber von gebündelten zu entbündelten

Wholesale-Produkten mit mehr Bandbreite oder auf eigene Infrastrukturen wechseln. Die Zahl unserer Teilnehmer-Anschlussleitungen reduzierte sich gegenüber dem Vorjahresende um 855 Tsd. bzw. 10,6 %. Dies hat verschiedene Gründe: zum einen die Verlagerung zu höherwertigen Glasfaser-Wholesale-Anschlüssen, zum anderen der Wechsel von Endkunden zu Kabelanbietern. Dazu kommt, dass Wholesale-Kunden ihre Endkunden auf eigene Glasfaser-Anschlüsse migrieren. Insgesamt stieg unser Anschlussbestand im Bereich Wholesale gegenüber 2015 leicht auf 11,6 Mio.

OPERATIVE ENTWICKLUNG

in Mio. €

	2016	2015	Veränderung	Veränderung in %	2014
GESAMTUMSATZ	22 041	22 421	(380)	(1,7)%	22 257
Privatkunden	11 739	12 146	(407)	(3,4)%	12 025
Geschäftskunden	5 923	5 942	(19)	(0,3)%	5 898
Wholesale	3 753	3 685	68	1,8 %	3 704
Sonstiges	626	648	(22)	(3,4)%	630
Betriebsergebnis (EBIT)	4 081	4 490	(409)	(9,1)%	4 663
EBIT-Marge	%	20,0			21,0
Abschreibungen	(3 809)	(3 755)	(54)	(1,4)%	(3 893)
EBITDA	7 890	8 245	(355)	(4,3)%	8 556
EBITDA-wirksame Sondereinflüsse	(910)	(545)	(365)	(67,0)%	(254)
EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)	8 800	8 790	10	0,1 %	8 810
EBITDA-Marge (bereinigt um Sondereinflüsse)	%	39,9			39,6
CASH CAPEX	(4 161)	(5 609)	1 448	25,8 %	(3 807)

Seit dem 1. Januar 2016 wurde das Segment Mehrwertdienste aufgelöst und der Umsatz wird im Privat-, Geschäftskunden- und im sonstigen Bereich allokiert. Die Vorjahreswerte wurden entsprechend angepasst.

Gesamtumsatz

Der Gesamtumsatz sank gegenüber 2015 um 1,7%. Dazu trugen v. a. die Endgeräteumsätze ohne Vertragsbeziehung aus dem Mobilfunk-Geschäft bei, das um 3,4% zurückging. Positiv auf den Umsatz im Festnetz wirkten sich die gestiegenen IT-Umsätze und Breitband-Umsätze aus. Diese konnten jedoch die rückläufigen Umsätze in anderen Bereichen nicht vollständig kompensieren, sodass im Festnetz-Geschäft insgesamt ein Umsatzminus von 1,5% verblieb. Positiv entwickelten sich die Wholesale-Produkte mit 2,3% über Vorjahr.

Im **Privatkundenbereich** reduzierte sich der Umsatz gegenüber dem Vorjahr um 3,4%. Mengenbedingte Umsatzrückgänge prägten weiterhin das klassische Festnetzgeschäft: Es sank um 2,0%, hauptsächlich wegen niedrigerer variabler Entgelte und geringerer Voice-Umsätze. Dagegen stieg der Umsatz im Breitband-Geschäft um 1,7%. Im Mobilfunk-Bereich sank der Umsatz um 5,1%. Hauptgrund dafür war das Endgerätegeschäft. Unsere mobilen Service-Umsätze lagen um 0,7% unter dem Vorjahresniveau; dabei konnten die gestiegenen Service-Umsätze unter der Marke „congstar“ die rückläufigen Umsätze im Prepaid-Geschäft sowie bei unseren eigenen Vertragskunden nahezu ausgleichen.

Im **Geschäftskundenbereich** sank der Umsatz geringfügig um 0,3%. Dabei legte er im Mobilfunk-Bereich leicht zu. Die Service-Umsätze lagen

nahezu auf Vorjahresniveau. Im Festnetz ging die klassische Sprachtelefonie zurück, v. a. weil Kunden vermehrt auf Flatrate-Tarife wechselten. Im Gegensatz dazu entwickelten sich die IT-Umsätze stark positiv, was allerdings die Umsatzverluste aus der klassischen Telefonie nicht ausgleichen konnte.

Der Umsatz im **Wholesale-Bereich** lag um 1,8% über dem Vorjahresumsatz. Zurückzuführen ist diese positive Entwicklung hauptsächlich auf die gestiegenen Umsätze mit entbündelten Anschlüssen, insbesondere bei unserem **Kontingentmodell**.

EBITDA, bereinigtes EBITDA

Das um Sondereinflüsse bereinigte EBITDA war 2016 gegenüber 2015 stabil und betrug 8,8 Mrd. €. Mit Maßnahmen zur Effizienzsteigerung in allen Funktionen konnten wir den geringeren Umsatz ausgleichen. Unsere bereinigte EBITDA-Marge ist deutlich auf 39,9% gestiegen (Vorjahr 39,2%).

Das EBITDA belief sich im Berichtsjahr auf 7,9 Mrd. €, dies ist ein Rückgang gegenüber dem Vorjahr von 4,3%. Hauptgrund waren höhere Sondereinflüsse für Aufwendungen für unseren Personalumbau. So wurde im Berichtsjahr insbesondere das Instrument Vorruhestand Beamte in deutlich größerem Umfang in Anspruch genommen.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

EBIT

Das Betriebsergebnis sank im Vergleich zum Vorjahr um 9,1 % auf 4,1 Mrd. €, v. a. wegen gestiegener Aufwendungen für Personalmaßnahmen sowie leicht höherer Abschreibungen.

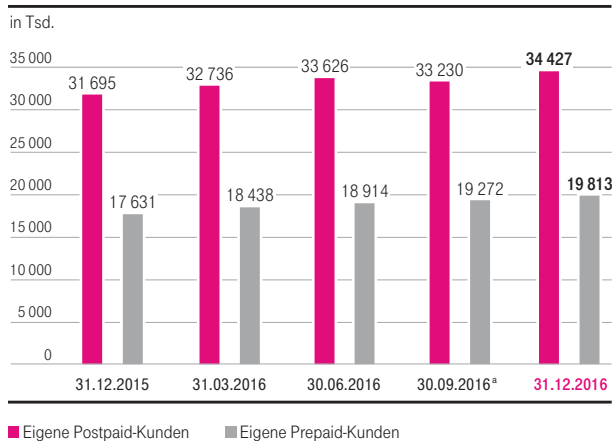
Cash Capex

Der Cash Capex lag um 1,4 Mrd. € unter dem Vorjahresniveau, in erster Linie aufgrund der Frequenzersteigerung im Juni 2015. Ohne Berücksichtigung von Investitionen in Spektrum lag der Cash Capex um 0,1 Mrd. € über dem Vorjahreswert.

Im Rahmen unserer integrierten Netzstrategie investierten wir weiterhin verstärkt in den Breitband- und Glasfaser-Ausbau, in unsere IP-Transformation und in unsere Mobilfunk-Infrastruktur.

USA

KUNDENENTWICKLUNG



^a Am 1. September 2016 hat T-Mobile US seine Marketing- und Vertriebsrechte an bestimmten bestehenden Co-Branding-Kunden an einen aktuellen Wholesale-Partner zum Nominalwert der Gegenleistung verkauft (MVNO-Transaktion). Dadurch wurden infolge der MVNO-Transaktion 1 365 Tsd. eigene Postpaid- und 326 Tsd. eigene Prepaid-Kunden zu Wholesale-Kunden. Prospektiv ab dem 1. September 2016 wird der Nettozuwachs für diese Kunden zu den Wholesale-Kunden gerechnet. Die Kundenzahlen zum 30. September 2016 spiegeln die Übertragung im Zusammenhang mit der Transaktion wider.

in Tsd.

	31.12.2016	31.12.2015	Veränderung	Veränderung in %	31.12.2014
USA					
Mobilfunk-Kunden	71 455	63 282	8 173	12,9 %	55 018
Eigene Kunden (unter eigener Marke) ^a	54 240	49 326	4 914	10,0 %	43 501
Eigene Postpaid-Kunden ^a	34 427	31 695	2 732	8,6 %	27 185
Eigene Prepaid-Kunden ^a	19 813	17 631	2 182	12,4 %	16 316
Wholesale-Kunden ^a	17 215	13 956	3 259	23,4 %	11 517

^a Am 1. September 2016 hat T-Mobile US seine Marketing- und Vertriebsrechte an bestimmten bestehenden Co-Branding-Kunden an einen aktuellen Wholesale-Partner zum Nominalwert der Gegenleistung verkauft (MVNO-Transaktion). Dadurch wurden infolge der MVNO-Transaktion 1 365 Tsd. eigene Postpaid- und 326 Tsd. eigene Prepaid-Kunden zu Wholesale-Kunden. Prospektiv ab dem 1. September 2016 wird der Nettozuwachs für diese Kunden zu den Wholesale-Kunden gerechnet. Die Kundenzahlen zum 30. September 2016 spiegeln die Übertragung im Zusammenhang mit der Transaktion wider.

Zum 31. Dezember 2016 hatte unser operatives Segment USA (T-Mobile US) 71,5 Mio. Kunden, ein Jahr zuvor waren es 63,3 Mio. Der Nettozuwachs lag im Berichtsjahr bei 8,2 Mio. Kunden gegenüber 8,3 Mio. im Vorjahr. Die Gründe dafür erläutern wir in den folgenden Abschnitten.

Eigene Kunden (unter eigener Marke). Bleibt der Verkauf von Marketing- und Vertriebsrechten an bestimmten bestehenden Co-Branding-Kunden von T-Mobile US an einen Wholesale-Partner (MVNO-Transaktion) unberücksichtigt, betrug der Nettowachstum bei den eigenen Postpaid-Kunden im Berichtsjahr 4 097 Tsd. gegenüber 4 510 Tsd. im Vorjahr. Grund dafür sind hauptsächlich höhere Deaktivierungen aufgrund der größeren Kundenbasis. Eine niedrigere Wechselrate und die Umstellung eigener Prepaid-Kunden auf eigene Postpaid-Tarife konnten diesen Effekt teilweise ausgleichen.

Die Zahl der eigenen Prepaid-Kunden steigerten wir 2016 um netto 2 508 Tsd. (ohne Berücksichtigung der MVNO-Transaktion), im Vorjahr

lag der Nettowachstum bei 1 315 Tsd. Zu verdanken ist diese positive Entwicklung in erster Linie dem Erfolg der Marke MetroPCS, dem anhaltenden Wachstum in neuen Märkten und dem Ausbau unseres Vertriebs. Gegenläufig wirkte die wachsende Zahl eigener Prepaid-Kunden, die auf eigene Postpaid-Tarife umgestiegen sind.

Wholesale-Kunden. Die Zahl der Wholesale-Kunden erhöhte sich 2016 um netto 1 568 Tsd. (ohne Berücksichtigung der MVNO-Transaktion) im Vergleich zu einem Nettowachstum 2015 in Höhe von 2 439 Tsd. Hauptgrund dafür sind höhere Deaktivierungen durch bestimmte MVNO-Partner.

OPERATIVE ENTWICKLUNG

in Mio. €

	2016	2015	Veränderung	Veränderung in %	2014
GESAMTUMSATZ	33 738	28 925	4 813	16,6 %	22 408
Betriebsergebnis (EBIT)	3 685	2 454	1 231	50,2 %	1 405
EBIT-Marge %	10,9	8,5			6,3
Abschreibungen	(5 282)	(3 775)	(1 507)	(39,9)%	(2 839)
EBITDA	8 967	6 229	2 738	44,0 %	4 244
EBITDA-wirksame Sondereinflüsse	406	(425)	831	n. a.	(52)
EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)	8 561	6 654	1 907	28,7 %	4 296
EBITDA-Marge (bereinigt um Sondereinflüsse) %	25,4	23,0			19,2
CASH CAPEX	(5 855)	(6 381)	526	8,2 %	(5 072)

Gesamtumsatz

Den Gesamtumsatz unseres operativen Segments USA steigerten wir im Vergleich zum Vorjahr von 28,9 Mrd. € um 16,6% auf 33,7 Mrd. € im Berichtsjahr. Auf US-Dollar-Basis wuchs unser Gesamtumsatz um 16,3%. Hauptursache dafür waren höhere Service-Umsätze, die wiederum zurückzuführen sind auf den Zuwachs eigener Kunden durch die positive Resonanz auf unsere „Uncarrier“-Initiativen, den Erfolg der Marke MetroPCS und das anhaltende Wachstum in neuen Märkten. Zudem ließen v. a. höhere Mieterlöse aus dem Programm JUMP! On Demand – gestartet am Ende des zweiten Quartals 2015 – die Endgeräteumsätze steigen. Umsätze im Zusammenhang mit gemieteten Endgeräten im Rahmen von JUMP! On Demand werden über die Laufzeit des Mietvertrags erfasst und nicht mit Lieferung des Geräts an den Kunden. Ebenfalls zu den höheren Endgeräteumsätzen beigetragen haben eine gestiegene Zahl an verkauften Geräten und ein höherer durchschnittlicher Umsatz pro Gerät.

EBITDA, bereinigtes EBITDA, bereinigte EBITDA-Marge

Das bereinigte EBITDA stieg um 28,7% von 6,7 Mrd. € im Vorjahr auf 8,6 Mrd. € im Berichtsjahr. Auf US-Dollar Basis wuchs es um 28,7%. Positiven Einfluss auf das bereinigte EBITDA hatten die starke Kundenresonanz auf unsere „Uncarrier“-Initiativen und der anhaltende Erfolg spezieller Angebote. Dies wiederum führte zu höheren Service-Umsätzen sowohl mit eigenen Prepaid- als auch mit eigenen Postpaid-Kunden. Zudem wirkten geringere Verluste aus Endgeräten – v. a. aufgrund gestiegener Mieterlöse, die im Rahmen unseres im zweiten Quartal 2015 gestarteten Programms JUMP! On Demand über die Laufzeit des Mietverhältnisses erfasst werden – positiv auf das bereinigte EBITDA. Die Kosten der gemieteten Endgeräte wurden außerdem aktiviert und über die Mietdauer abgeschrieben, wodurch sie das bereinigte EBITDA nicht belasteten. Zusätzlich positiv auf das bereinigte EBITDA wirkten 2016 eine strikte Kostenkontrolle und Synergieeffekte aus der Abschaltung des CDMA-Netzes (Code Division Multiple Access)

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

von MetroPCS. Diesen positiven Effekten standen folgende Effekte gegenüber: höhere strategische Investitionen für die Betreuung unserer wachsenden Gesamtkundenbasis einschließlich gestiegener personalbezogener Kosten sowie höhere Provisionen durch den Bruttozuwachs bei unseren eigenen Kunden und erhöhte Werbekosten. Aufgrund der beschriebenen Faktoren stieg die bereinigte EBITDA-Marge von 23,0% im Jahr 2015 auf 25,4% im Berichtsjahr.

Nicht im bereinigten EBITDA für 2016 enthalten sind Sondereinflüsse in Höhe von 0,4 Mrd. €, v. a. im Zusammenhang mit zahlungsunwirksamen Erträgen aus den Spektrumtransaktionen. Diesen Sondereinflüssen gegenüber standen Kosten aus der Abschaltung des CDMA-Netzes von MetroPCS und Kosten für die aktienbasierte Vergütung. Insgesamt stieg das EBITDA von 6,2 Mrd. € im Vorjahr auf 9,0 Mrd. € im Berichtsjahr.

EBIT


Das EBIT stieg von 2,5 Mrd. € im Vorjahr auf 3,7 Mrd. € im Jahr 2016. Grund war ein höheres bereinigtes EBITDA, dem allerdings höhere Abschreibungen auf Sachanlagen gegenüberstanden. Dieser Anstieg bei den Abschreibungen resultierte aus den im Rahmen unseres am Ende des zweiten Quartals 2015 gestarteten Programms JUMP! On Demand gemieteten Endgeräten sowie dem weiteren Ausbau unseres 4G/LTE-Netzes.

Cash Capex

Der Cash Capex sank 2016 von 6,4 Mrd. € im Vorjahr auf 5,9 Mrd. €. Hauptgrund ist der Erwerb von Spektrumlizenzen für 2,2 Mrd. € insbesondere in der FCC-Auktion vom Januar 2015. Gegenläufig wirkten sich 2016 Auszahlungen für Mobilfunk-Lizenzen in Höhe von 1,7 Mrd. € aus, da wir weiterhin in den Ausbau unseres 4G/LTE-Netzes investierten.

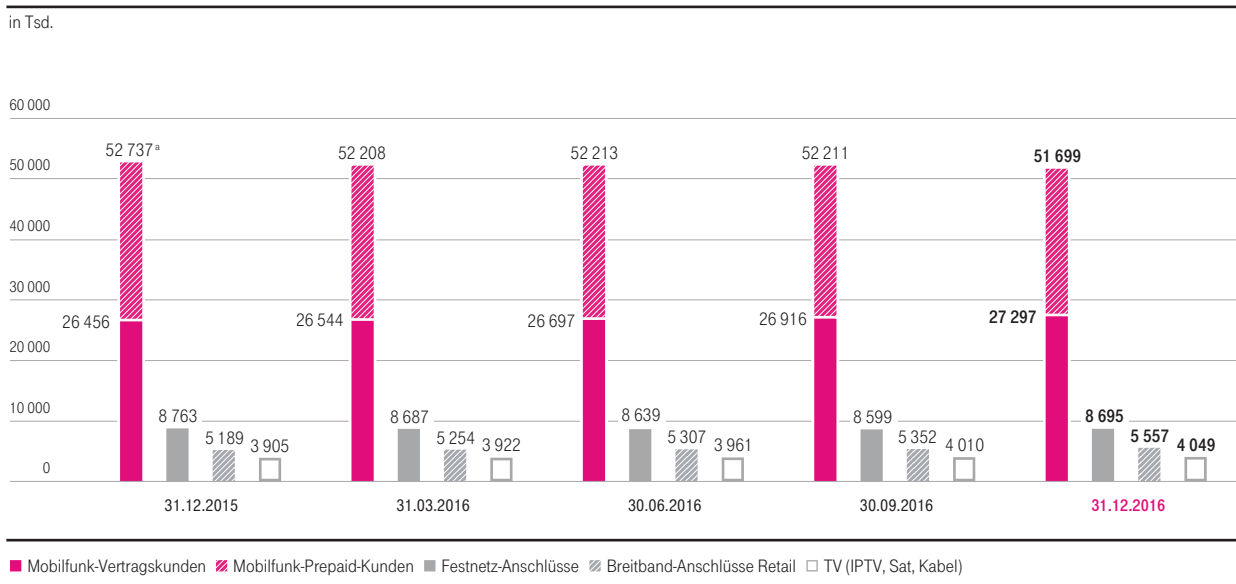
EUROPA

KUNDENENTWICKLUNG

Seit dem 1. Januar 2016 wird der Geschäftskundenbereich der Gesellschaft Magyar Telekom in Ungarn, der zuvor organisatorisch dem operativen Segment Systemgeschäft zugeordnet war, im operativen Segment Europa geführt und ausgewiesen. Die Vorjahresvergleichswerte wurden entsprechend rückwirkend angepasst. 



Für nähere Informationen verweisen wir auf die Angabe 31 „Segmentberichterstattung“ im Konzern-Anhang, Seite 192 ff.



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

in Tsd.

		31.12.2016	31.12.2015	Veränderung	Veränderung in %	31.12.2014
EUROPA, GESAMT^{a, b}	Mobilfunk-Kunden	51 699	52 737	(1 038)	(2,0) %	56 506
	Festnetz-Anschlüsse	8 695	8 763	(68)	(0,8) %	9 098
	davon: IP-basiert	5 180	4 132	1 048	25,4 %	3 503
	Breitband-Anschlüsse Retail	5 557	5 189	368	7,1 %	5 007
	TV (IPTV, Sat, Kabel)	4 049	3 905	144	3,7 %	3 714
	Teilnehmer-Anschlussleitung (TAL)/Wholesale PSTN	2 259	2 239	20	0,9 %	2 325
	Wholesale gebündelte Anschlüsse	123	121	2	1,7 %	140
	Wholesale entbündelte Anschlüsse	247	199	48	24,1 %	144
GRIECHENLAND	Mobilfunk-Kunden	7 725	7 399	326	4,4 %	7 280
	Festnetz-Anschlüsse	2 564	2 586	(22)	(0,9) %	2 624
	Breitband-Anschlüsse	1 682	1 531	151	9,9 %	1 388
RUMÄNIEN	Mobilfunk-Kunden	5 722	5 992	(270)	(4,5) %	6 047
	Festnetz-Anschlüsse	1 969	2 091	(122)	(5,8) %	2 239
	Breitband-Anschlüsse	1 194	1 186	8	0,7 %	1 199
UNGARN	Mobilfunk-Kunden	5 332	5 504	(172)	(3,1) %	5 478
	Festnetz-Anschlüsse	1 629	1 674	(45)	(2,7) %	1 710
	Breitband-Anschlüsse	1 040	1 023	17	1,7 %	982
POLEN^a	Mobilfunk-Kunden	10 634	12 056	(1 422)	(11,8) %	15 702
	Festnetz-Anschlüsse	20	18	2	11,1 %	n.a.
	Breitband-Anschlüsse	16	15	1	6,7 %	n.a.
TSCHECHISCHE REPUBLIK	Mobilfunk-Kunden	6 049	6 019	30	0,5 %	6 000
	Festnetz-Anschlüsse	140	154	(14)	(9,1) %	131
	Breitband-Anschlüsse	134	134	-	-	131
KROATIEN	Mobilfunk-Kunden	2 234	2 233	1	0,0 %	2 252
	Festnetz-Anschlüsse	1 001	1 004	(3)	(0,3) %	1 076
	Breitband-Anschlüsse	783	741	42	5,7 %	725
NIEDERLANDE^b	Mobilfunk-Kunden	3 746	3 677	69	1,9 %	3 900
	Festnetz-Anschlüsse	164	n.a.	164	n.a.	n.a.
	Breitband-Anschlüsse	164	n.a.	164	n.a.	n.a.
SLOWAKEI	Mobilfunk-Kunden	2 225	2 235	(10)	(0,4) %	2 220
	Festnetz-Anschlüsse	850	855	(5)	(0,6) %	894
	Breitband-Anschlüsse	638	599	39	6,5 %	559
ÖSTERREICH	Mobilfunk-Kunden	4 594	4 323	271	6,3 %	4 020
ÜBRIGE^c	Mobilfunk-Kunden	3 438	3 299	139	4,2 %	3 607
	Festnetz-Anschlüsse	358	381	(23)	(6,0) %	423
	Breitband-Anschlüsse	279	285	(6)	(2,1) %	307

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

^b Im vierten Quartal 2016 erhöhte sich die Anzahl der Festnetz- und Breitband-Anschlüsse in den Niederlanden durch den Erwerb des Vodafone Privatkunden-Festnetzgeschäfts.

^c „Übrige“ enthält die Landesgesellschaften der Länder Albanien, EJR Mazedonien und Montenegro sowie die Anschlüsse der GTS Central Europe Gruppe in Rumänien.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Gesamt

Im Berichtsjahr standen die Landesgesellschaften unseres operativen Segments Europa weiterhin vor der Herausforderung, sich in einem Marktumfeld behaupten zu müssen, das von hoher Wettbewerbsintensität geprägt ist. Unser konvergentes Produkt-Portfolio „MagentaOne“ konnten wir erfolgreich in unseren Märkten platzieren: Zum 31. Dezember 2016 haben wir bereits rund 1,4 Mio. FMC-Kunden gewinnen können – ein Plus von 55,5%. Unser TV-Geschäft erweist sich weiterhin als Umsatztreiber, zum einen, weil wir unseren Kunden eine große Vielfalt bei den TV-Diensten anbieten; zum anderen, weil wir durch einen entsprechenden Technologie-Mix hohe Bandbreiten bereitstellen können.

Konsequent treiben wir im Festnetz den Ausbau von schnellen glasfaserbasierten Anschlüssen (FTTH, FTTB und FTTC) weiter voran. Im Mobilfunk können wir in vereinzelt Ländern unseren Kunden bereits über LTE Advanced/4G+ Übertragungsgeschwindigkeiten von bis zu 450 MBit/s zur Verfügung stellen. Mit hohen Geschwindigkeiten in Verbindung mit einem breiten Tarif-Portfolio – inklusive der neuesten und leistungsfähigsten Smartphones – konnten wir die Zahl der Vertragskunden gegenüber dem Jahresende 2015 um 3,2% erhöhen. Im Rahmen unserer paneuropäischen Netzstrategie steigerten wir auch die Anzahl der IP-Anschlüsse, v. a. indem wir klassische PSTN-Anschlüsse auf IP-Technologie migrierten.

Auch beim Internet der Dinge (IoT) möchten wir für unsere Kunden der beste integrierte Anbieter auf dem Markt sein. Bei der Machine-to-Machine (M2M)-Kommunikation bieten wir kundenorientierte Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette an. Dabei profitieren wir von der Lösungs- und Integrationskompetenz von T-Systems, unserem starken Partnernetzwerk sowie von der Umsetzung unserer Smart Cities-Initiativen. [SDG](#)

Mobilfunk

Zum Jahresende 2016 verzeichneten wir in unserem Gesamtbestand 51,7 Mio. Mobilfunk-Kunden – gegenüber 2015 ein Minus von 2,0%. Dieser Rückgang liegt im Rahmen unserer Erwartungen und ist zurückzuführen auf Kundenverluste im Prepaid-Geschäft, das wettbewerbsbedingt stark unter Druck stand. Zu einer weiteren Verschärfung des Wettbewerbs in diesem Segment trägt auch die Prepaid-Registrierungsvorschrift bei, die die polnische Regierung Ende Juli 2016 eingeführt hat. Unsere Strategie, uns auf das werthaltige Vertragskundengeschäft zu konzentrieren, haben wir erfolgreich umgesetzt: Hier erzielten wir einen Anstieg von 3,2%, was einem Zuwachs von rund 841 Tsd. Kunden entspricht. Den Wachstumstrend im Vertragskundengeschäft der letzten Quartale konnten wir also im vierten Quartal 2016 fortsetzen. Zu der positiven Entwicklung im Vertragskundengeschäft trugen nahezu alle unsere Landesgesellschaften bei, v. a. Österreich, die Niederlande und Rumänien. Der Anteil der Vertragskunden am Gesamtkundenbestand lag zum Ende des Berichtsjahres bei 52,8%.

Das Fundament für unseren Erfolg sind unsere leistungsfähigen Netze. Wir positionieren uns in den jeweiligen Märkten als Qualitätsanbieter mit dem besten Service – und in vielen Ländern auch als Anbieter mit dem besten Mobilfunk-Netz. Dies belegen regelmäßig unabhängige Mobilfunk-Tests, u. a. der „Best in Test“ von P3 Communications: Erhalten haben dieses Zertifikat für eine ausgezeichnete Netzqualität

neben den Niederlanden, EJR Mazedonien und Montenegro nun auch unsere Gesellschaften in Griechenland, der Slowakei, Albanien und Polen. Teil unserer Netzstrategie ist der konsequente Ausbau unserer Mobilfunknetze mit 4G/LTE-Technologie, um die Übertragungsgeschwindigkeiten in allen unseren Landesgesellschaften zu erhöhen. Dank unserer Investitionen in unser 4G/LTE-Netzwerk profitieren unsere Kunden von einer größeren Netzabdeckung mit schneller mobiler Breitband-Anbindung. So versorgten wir 2016 in den Ländern unseres operativen Segments bereits 84% der Bevölkerung mit LTE und erreichten somit insgesamt mehr als 109 Mio. Einwohner. Damit liegen wir bereits sehr gut im Plan – wir wollen bis 2018 eine Netzabdeckung zwischen 75 und 95% erreichen. Dass unsere Kunden diese hohen Bandbreiten nutzen, zeigen nicht nur die in Anspruch genommenen hohen Datenvolumen, sondern auch die Verkaufszahlen mobiler Endgeräte: Der Anteil an Smartphones lag zum Jahresende 2016 bei 79% und stieg gegenüber dem Vorjahr weiter an. [SDG](#)

Festnetz

Unsere TV- und Entertainment-Angebote haben sich zu einem wichtigen Standbein im Privatkundengeschäft entwickelt. Darum investieren wir kontinuierlich, um unsere Entertainment-Dienste weiter zu verbessern. Dazu gehört einerseits ein Angebot mit einer überzeugenden Auswahl an Film-, Sport- und Fernsehinhalten. Andererseits arbeiten wir verstärkt daran, Dienste anzubieten, die unsere Kunden in hoher Qualität nutzen können – und zwar überall und auf allen Endgeräten. Unsere Kunden in Griechenland profitieren z. B. seit April 2016 von einem neuen hybriden TV-Angebot, das die Vorteile von Satelliten- und IPTV kombiniert. Und unsere Kunden wissen unsere Innovationen zu schätzen: So wuchs die Anzahl unserer TV-Kunden gegenüber dem Jahresende 2015 um 3,7% auf 4,0 Mio.; dabei entfiel ein Großteil der Nettozuwächse von 144 Tsd. Kunden auf unsere Landesgesellschaften in Griechenland, der Slowakei, Rumänien und Kroatien.

Als integrierter Telekommunikationsanbieter wollen wir die Konvergenz von Festnetz- und Mobilfunk-Technologie vorantreiben. In allen unseren integrierten Ländern bieten wir unseren Kunden unser konvergentes Produkt-Portfolio „MagentaOne“ an und konnten insgesamt bereits mehr als 1,4 Mio. FMC-Kunden gewinnen, v. a. in Griechenland, Rumänien, Kroatien und der Slowakei. Neben dem Fokus auf das Privatkundensegment weiten wir unser „MagentaOne“ Angebot auf Geschäftskunden aus: „MagentaOne Business“ bieten wir 2016 in Montenegro, der Slowakei, Ungarn, Rumänien, EJR Mazedonien, Kroatien und Griechenland an. Das technische Grundgerüst für FMC-Produkte ist ein vereinfachtes und standardisiertes Netzwerk; Voraussetzung dafür ist, dass die Landesgesellschaften mit Festnetz-Architektur auf IP-Technologie umstellen. Die IP-Migration setzen wir erfolgreich um: In Ungarn konnten wir bis zum Ende des Berichtsjahres die Migration nahezu abschließen. Ungarn wäre dann die fünfte Landesgesellschaft, die ihre gesamte Festnetz-Architektur auf IP-Technologie umgestellt hat. [SDG](#) Zum 31. Dezember 2016 verzeichneten wir bei den IP-basierten Anschlüssen einen Bestand von 5,2 Mio. – ein Zuwachs von 25,4% gegenüber 2015. Insgesamt liegt der Anteil der IP-basierten Anschlüsse auf Segmentebene mit rund 60% deutlich über dem der PSTN-basierten Anschlüsse. In unserem operativen Segment Europa nutzten zum Berichtsjahresende



8,7 Mio. Kunden einen Festnetz-Anschluss, damit lag die Anzahl der Festnetz-Anschlüsse nahezu auf Vorjahresniveau. In den Niederlanden haben wir im vierten Quartal 2016 das Privatkunden-Festnetzgeschäft von Vodafone erworben.

Bei den Breitband-Anschlüssen Retail blieb das Wachstum dynamisch: Hier verzeichneten wir zum 31. Dezember 2016 ein Plus von 7,1 % auf insgesamt 5,6 Mio. Anschlüsse. Die Anzahl der DSL-Anschlüsse ist in den vergangenen Quartalen konstant gewachsen. Dass wir in den integrierten Ländern unseres operativen Segments

vermehrt in glasfaserbasierte Anschlüsse investieren, hat Erfolg: Der prozentuale Anstieg der glasfaserbasierten Anschlüsse gegenüber dem Jahresende 2015 lag im zweistelligen Bereich, der Nettokundenzuwachs im Berichtsjahr 2016 war erstmals stärker als im DSL-Geschäft. Zu dieser Entwicklung trugen v. a. unsere Landesgesellschaften in Rumänien, Ungarn und der Slowakei bei. Insgesamt konnten wir die Abdeckung der Haushalte mit Glasfaser weiter erhöhen: Zum Stichtag lag sie in unseren Landesgesellschaften bei 25,6 %. Unser Ziel für die integrierten Gesellschaften ist es, für 50 % der Haushalte FTTx mit bis zu 100 MBit/s bereitzustellen.

OPERATIVE ENTWICKLUNG

in Mio. €

	2016	2015	Veränderung	Veränderung in %	2014
GESAMTUMSATZ	12 747	13 024	(277)	(2,1) %	13 221
Griechenland	2 883	2 878	5	0,2 %	2 869
Rumänien	985	984	1	0,1 %	1 002
Ungarn	1 673	1 848	(175)	(9,5) %	1 742
Polen	1 488	1 544	(56)	(3,6) %	1 492
Tschechische Republik	959	958	1	0,1 %	862
Kroatien	925	909	16	1,8 %	905
Niederlande	1 331	1 394	(63)	(4,5) %	1 551
Slowakei	766	783	(17)	(2,2) %	768
Österreich	855	829	26	3,1 %	815
Übrige ^a	1 126	1 136	(10)	(0,9) %	1 442
Betriebsergebnis (EBIT)	717	1 476	(759)	(51,4) %	1 729
EBIT-Marge %	5,6	11,3			13,1
Abschreibungen	(3 246)	(2 632)	(614)	(23,3) %	(2 611)
EBITDA	3 963	4 108	(145)	(3,5) %	4 340
EBITDA-wirksame Sondereinflüsse	(131)	(221)	90	40,7 %	(131)
EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)	4 094	4 329	(235)	(5,4) %	4 471
Griechenland	1 120	1 118	2	0,2 %	1 138
Rumänien	175	205	(30)	(14,6) %	266
Ungarn	540	526	14	2,7 %	485
Polen	482	580	(98)	(16,9) %	579
Tschechische Republik	399	390	9	2,3 %	362
Kroatien	374	367	7	1,9 %	365
Niederlande	358	500	(142)	(28,4) %	630
Slowakei	302	296	6	2,0 %	310
Österreich	258	259	(1)	(0,4) %	211
Übrige ^a	85	88	(3)	(3,4) %	125
EBITDA-Marge (bereinigt um Sondereinflüsse) %	32,1	33,2			33,8
CASH CAPEX	(2 764)	(1 667)	(1 097)	(65,8) %	(2 116)

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 Albanien, EJR Mazedonien und Montenegro sowie ICSS (International Carrier Sales & Solutions), ICSS/GNF-Geschäft der Local Business Units, GNF (Global Network Factory), GTS Central Europe Gruppe in Rumänien, Europe Headquarters, Group Technology sowie Pan-Net.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Gesamtumsatz

Unser operatives Segment Europa erzielte 2016 einen Gesamtumsatz von 12,7 Mrd. €; gegenüber dem Vorjahr ein Minus von 2,1 %. Organisch betrachtet, d. h. ohne Berücksichtigung der Ausgliederung des Energie-Resale-Geschäfts in Ungarn zum 1. Januar 2016 sowie unter der Annahme konstanter Wechselkurse, lag der Umsatz mit einem Rückgang von 0,5 % nahezu auf Vorjahresniveau. Ohne die Berücksichtigung der Geschäftsentwicklung in den Niederlanden würde der organische Umsatz des operativen Segments Europa genau auf Vorjahresniveau liegen.

Entscheidungen von Regulierungsbehörden – wie geringere Roaming-Regulierungsentgelte in vielen Ländern unseres Segments sowie abgesenkte Mobilfunk-Terminierungsentgelte, v. a. in Ungarn – belasteten auch im Berichtsjahr unsere organischen Umsätze. Negativ wirkte sich auch die hohe Wettbewerbsintensität auf den Telekommunikationsmärkten unserer Landesgesellschaften aus.

Unsere Landesgesellschaften haben sich auf die strategischen Wachstumsfelder ausgerichtet und dort ein Umsatzplus von 2,5 % erzielt. Mit diesem Zuwachs konnten wir dem leichten Umsatzrückgang auf Segmentebene teilweise entgegenwirken. So betrug der Anteil der Wachstumsfelder am Segmentumsatz 31,0 %. Der Umsatz aus dem mobilen Datengeschäft stieg gegenüber 2015 um 5,6 % auf 1,8 Mrd. €. Dazu beigetragen haben die meisten Länder unseres operativen Segments, v. a. Österreich, die Tschechische Republik, Ungarn und Griechenland. Der Großteil des absoluten Umsatzwachstums aus dem mobilen Datengeschäft entfiel auf das Privatkunden-Geschäft. Die Nutzungsrate bei den Datendiensten ist, v. a. bei den Vertragskunden, weiterhin stark wachsend; Grund dafür sind neben der Bereitstellung von hohen Bandbreiten attraktive Tarife in Verbindung mit einem großen Portfolio an Endgeräten. Dank unseres innovativen TV- und Programm-Managements setzte das TV-Geschäft seinen Aufwärtstrend der vergangenen Quartale fort: 2016 stieg der TV-Umsatz um 9,4 % auf 466 Mio. €. Somit machte der TV-Umsatz rund 41 % der Umsatzzuwächse aus, die wir in den Wachstumsfeldern erzielten, und ist nach dem mobilen Datengeschäft unser zweitstärkster Wachstumstreiber. Trotz fortgeführter Transformation unseres Kerngeschäfts hin zu wichtigen Wachstumsfeldern zeigte unser Geschäftskundenbereich B2B/ICT rückläufige Umsatzzahlen.

Zusätzlich zu den Wachstumsfeldern verzeichneten wir höhere Umsätze sowohl bei den Visitoren-Umsätzen (Umsätze mit Dritten aus Roaming in unserem Heimatnetzwerk) als auch bei den Endgeräteumsätzen. Auch das Wholesale-Geschäft trug zu dem Umsatzplus bei; zurückzuführen ist das in erster Linie auf einen mengenbedingten Anstieg bei der Terminierung von Telefongesprächen.

Aus Länderperspektive betrachtet hatte 2016 das rückläufige Geschäft in den Niederlanden die stärksten Auswirkungen auf die organische Umsatzentwicklung. Verringerte Entgelte aufgrund der Roaming-Regulierung und wettbewerbsbedingte Preisrückgänge – sowohl bei der Sprachtelefonie als auch beim Datengeschäft – belasteten die Umsatzentwicklung. Ein deutlicher Anstieg der Netto-Kundenzuwächse im dritten und vierten Quartal 2016 lässt erste positive Effekte erkennen.

Höhere Visitoren-Umsätze leisteten ebenfalls einen positiven Beitrag. Auch unsere Landesgesellschaft in der Slowakei musste Umsatzeinbußen hinnehmen, v. a. im Festnetz-Geschäft. Die Umsätze bei der Sprachtelefonie und im B2B/ICT-Geschäft entwickelten sich rückläufig. Die Umsatz-Anstiege im TV- und im Mobilfunk-Geschäft, insbesondere durch einen Anstieg bei den Datenumsätzen, konnten dies nur zum Teil kompensieren. Positive Effekte auf den organischen Segmentumsatz erzielten v. a. die Landesgesellschaften in Österreich, Kroatien, Griechenland und Polen und konnten somit die Rückgänge nahezu ausgleichen.

EBITDA, bereinigtes EBITDA

Unser operatives Segment Europa erzielte 2016 ein bereinigtes EBITDA von 4,1 Mrd. €; das sind 5,4 % weniger als 2015. Organisch betrachtet, d. h. ohne Berücksichtigung der Ausgliederung des Energie-Resale-Geschäfts in Ungarn zum 1. Januar 2016 sowie unter der Annahme konstanter Wechselkurse, sank das bereinigte EBITDA um 4,9 %. Lässt man die Geschäftsentwicklung in den Niederlanden außer Betracht, reduzierte sich das organische bereinigte EBITDA unseres operativen Segments Europa um 1,9 %. Somit konnten wir unseren erwarteten bereinigten EBITDA-Wert von 4,3 Mrd. € nicht ganz erreichen: Zum einen wirkten die insgesamt geringeren organischen Umsätze auf Segmentebene negativ auf das bereinigte EBITDA. Zum anderen wurde es belastet durch höhere direkte Kosten, u. a. durch höhere Interconnection-Kosten und durch gestiegene Marktinvestitionen. Dazu kamen Änderungen in der Gesetzgebung, wie bei Steuern und Abgaben, staatliche Sparprogramme z. B. in Griechenland, und Entscheidungen von Regulierungsbehörden.

Aus Länderperspektive ist das rückläufige bereinigte EBITDA v. a. zurückzuführen auf die Entwicklungen in unseren Landesgesellschaften in den Niederlanden, Polen und Rumänien sowie auf das griechische Mobilfunk-Geschäft. Dem gegenüber standen höhere bereinigte EBITDA-Beiträge v. a. aus den Landesgesellschaften in Ungarn, der Tschechischen Republik, der Slowakei und Kroatien sowie aus dem Festnetz-Geschäft in Griechenland.

Unser EBITDA reduzierte sich gegenüber 2015 um 3,5 % auf 4,0 Mrd. €, wobei zwei Effekte wirkten: Das EBITDA des Vorjahres war durch höhere negative Sondereinflüsse belastet. Gegenläufig wirkte 2016 der Rückgang des bereinigten EBITDA.

Operative Entwicklung in ausgewählten Ländern

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

Griechenland. In Griechenland lagen die Umsätze im Berichtsjahr mit 2,9 Mrd. € auf Vorjahresniveau. Dabei konnte die positive Umsatzentwicklung im Festnetz-Geschäft die Rückgänge im Mobilfunk-Geschäft kompensieren. Insbesondere das TV-Geschäft erwies sich weiterhin als stetiger Wachstumsmotor: Unsere innovativen TV-Dienste mit ihrer großen Programmvierfalt führten zu einem prozentualen Kundenzuwachs im zweistelligen Bereich. Daher stieg auch der TV-Umsatz um 31 % gegenüber dem Vorjahr an – trotz einer von der Regierung erhobenen Steuer auf Pay-TV. Zum Umsatzplus trug auch unser FMC-Produkt „CosmoteOne“ bei. Von der gestiegenen Anzahl der DSL-Anschlüsse profitierte auch unser Breitband-Geschäft. Unser Geschäftskundenbereich B2B/ICT blieb stabil auf Vorjahresniveau. Insgesamt konnten wir somit die negativen Effekte aus der Sprachtelefonie mehr als ausgleichen.

Die weiterhin angespannte wirtschaftliche Lage, der intensive Wettbewerb und die neue Steuergesetzgebung beeinflussten die Umsätze im Mobilfunk-Geschäft auch im Berichtsjahr negativ. Insbesondere die preis- und mengenbedingt rückläufigen Umsätze bei der Sprachtelefonie belasteten die Service-Umsätze. Ein höherer Kundenzuwachs konnte dies nur teilweise kompensieren. Steigende Umsätze im Geschäft mit mobilen Datendiensten, u. a. durch höhere Datenvolumen und gestiegene Visitoren-Umsätze, hatten einen positiven Effekt auf die Service-Umsätze. Der Umsatz aus dem Verkauf von mobilen Endgeräten entwickelte sich hingegen rückläufig.

Im Berichtsjahr lag das bereinigte EBITDA in Griechenland stabil bei 1,1 Mrd. €. Einsparungen bei den indirekten Kosten, v. a. durch geringere Personalkosten, konnten die leicht angestiegenen direkten Kosten mehr als ausgleichen.

Ungarn. In Ungarn reduzierte sich der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 9,5 % auf 1,7 Mrd. €. Organisch, d. h. ohne Berücksichtigung der Ausgliederung des Energie-Resale-Geschäfts zum 1. Januar 2016 sowie unter der Annahme konstanter Wechselkurse, war die Umsatzentwicklung nahezu stabil.

Im Mobilfunk konnten wir mit deutlich höheren Umsätzen bei den Verkäufen von mobilen Endgeräten die leicht rückläufigen Service-Umsätze voll ausgleichen. Diese waren von gegenläufigen Effekten geprägt: Niedrigere Entgelte bei der Mobilfunk-Terminierung und bei den Roaming-Regulierungsentgelten trugen zu sinkenden Sprachumsätzen bei. Dem gegenüber standen höhere Umsätze bei den mobilen Datendiensten, die im Vergleich zu 2015 um 7,6 % zulegten. Auch unser schnelles Mobilfunknetz und dessen hohe Reichweite trugen zu dieser positiven Entwicklung bei. Das Festnetz-Geschäft war hingegen

rückläufig. Gründe dafür waren geringere Umsätze im Geschäftskundenbereich B2B/ICT und bei den Sprachdiensten. Erfreulich entwickelten sich das TV- und das Breitband-Geschäft und konnten einen positiven Beitrag zu den Gesamtumsätzen leisten. Die Anzahl der Breitband-Anschlüsse erhöhte sich sukzessive, insbesondere auch durch den Ausbau von Glasfaser-Anschlüssen. Davon profitierte auch unser TV-Geschäft: Es überzeugte unsere Kunden mit seinen innovativen Diensten über alle Bildschirme hinweg und mit seiner Programmvierfalt. Unser FMC-Angebot „MagentaOne“ im Privatkunden- wie auch im Geschäftskundensegment trug ebenfalls dazu bei.

Das bereinigte EBITDA erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 2,7 % und lag somit bei 540 Mio. €. Organisch betrachtet stieg es um 3,6 %; dazu beigetragen haben neben den stabilen Umsätzen geringere direkte Kosten sowie Einsparungen bei den indirekten Kosten.

Österreich. In Österreich erwirtschafteten wir 2016 einen Umsatz von 855 Mio. €, das sind 3,1 % mehr als im Vorjahr. Zurückzuführen ist dies v. a. auf höhere Umsätze beim mobilen Datengeschäft; die gestiegene Anzahl von Vertragskunden führte auch zu einer erhöhten Nutzung der Datendienste. Der Anteil der Datendienste am Gesamtumsatz betrug 28 %. Zudem wirkten gestiegene Visitoren-Umsätze positiv auf die Umsatzentwicklung. Insgesamt konnten diese positiven Umsatzeffekte die Umsatzrückgänge bei SMS-Diensten sowie aus dem Verkauf von mobilen Endgeräten mehr als ausgleichen. Die Umsätze bei der Sprachtelefonie lagen auf Vorjahresniveau.

Das bereinigte EBITDA 2016 lag auf Vorjahresniveau und betrug 258 Mio. €. Der höhere Umsatz konnte gestiegene Marktinvestitionen bei den direkten Kosten kompensieren. Die indirekten Kosten lagen über dem Niveau des Jahres 2015.

EBIT

In unserem operativen Segment Europa sank das EBIT 2016 um 51,4 % auf 0,7 Mrd. €. Ursächlich hierfür sind im Wesentlichen die um 0,6 Mrd. € gestiegenen Abschreibungen – insbesondere aus den planmäßig durchgeführten Werthaltigkeitstests zum Jahresende resultieren Wertminderungen auf Goodwill und Sachanlagen von 0,6 Mrd. €, v. a. in den Niederlanden und Rumänien.


Cash Capex

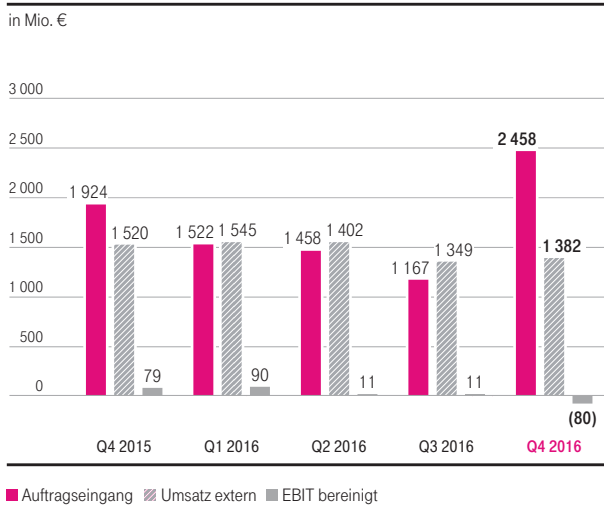
2016 wies unser operatives Segment Europa einen Cash Capex von 2,8 Mrd. € aus. Dies entspricht einem Anstieg von 1,1 Mrd. €, der in erster Linie durch die im Berichtsjahr getätigten Erwerbe von Mobilfunk-Spektrum in Polen, der Tschechischen Republik und Montenegro sowie der Frequenzverlängerung in den Niederlanden resultiert.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

SYSTEMGESCHÄFT

WESENTLICHE KPIs


Seit dem 1. Januar 2016 wird der Geschäftskundenbereich der Gesellschaft Magyar Telekom in Ungarn, der zuvor organisatorisch dem operativen Segment Systemgeschäft zugeordnet war, im operativen Segment Europa geführt und ausgewiesen. Die Vorjahresvergleichswerte wurden entsprechend rückwirkend angepasst. 



Für nähere Informationen verweisen wir auf die Angabe 31 „Segmentberichterstattung“ im Konzern-Anhang, Seite 192 ff.

		31.12.2016	31.12.2015	Veränderung	Veränderung in %	31.12.2014
AUFTRAGSEINGANG	Mio. €	6.605	5.608	997	17,8%	7.107
COMPUTING & DESKTOP SERVICES						
Anzahl der betreuten Server	Stück	74.336	62.590	11.746	18,8%	61.654
Anzahl der betreuten Arbeitsplatzsysteme	Mio. Stück	1,77	1,71	0,06	3,5%	1,58
SYSTEMS INTEGRATION						
Fakturierte Stunden	Mio.	7,1	5,3	1,8	34,0%	6,1
Utilization Rate	%	83,3	82,9		0,4%p	83,8

Geschäftsentwicklung

Im Berichtsjahr entwickelte sich unser operatives Segment Systemgeschäft gegenüber dem Vorjahr leicht rückläufig, obwohl unsere Market Unit davon profitierte, dass die Aufbauphase unseres Großkundenprojekts – ein elektronisches Mauterhebungssystem in Belgien zu errichten und zu betreiben – abgeschlossen wurde. Gestärkt durch unsere Neuausrichtung konnten wir uns insbesondere mit unseren Standardlösungen aus dem Wachstumsfeld Cloud Computing durchsetzen; hier wachsen wir in den meisten Marktsegmenten stärker als der Markt. Ein weiterer wichtiger Baustein für den Ausbau unseres Cloud-Geschäfts sind strategische Partnerschaften. Das heißt, wir bieten Lösungen unserer Partner aus unseren Rechenzentren in Deutschland an. Dabei spielen die Aspekte Sicherheit und Hochverfügbarkeit für T-Systems und für unsere Kunden eine wichtige Rolle. 

Auch 2016 konnten wir im In- und Ausland erfolgreich neue Verträge abschließen. Dabei war das Auftragsvolumen höher als erwartet: Prognostiziert hatten wir einen Anstieg, tatsächlich stieg unser Auftragsvolumen im Berichtsjahr stärker als geplant. Dafür gibt es zwei Gründe: Zum einen verlagerten sich Auftragseingänge, die wir für 2015 erwartet hatten, ins Berichtsjahr, zum anderen erhielten wir im Dezember 2016 zwei wesentliche nicht eingeplante Großaufträge. Um den Anforderungen aus den neuen Verträgen gerecht zu werden, modernisieren und konsolidieren wir kontinuierlich unsere ICT-Ressourcen. Daher stieg die Anzahl der betreuten Server gegenüber 2015 um 18,8%. Bei den Rechenzentren konnten wir durch den technischen Fortschritt immer größere und leistungsstärkere Einheiten errichten – dies wirkt auch positiv auf unsere Kosteneffizienz. Die Zahl der betreuten Arbeitsplatzsysteme wuchs im Vergleich zum Vorjahr um 3,5%.



OPERATIVE ENTWICKLUNG

in Mio. €

	2016	2015	Veränderung	Veränderung in %	2014
GESAMTUMSATZ	7 907	8 194	(287)	(3,5)%	8 252
Betriebsergebnis (EBIT)	(330)	(541)	211	39,0 %	(447)
EBIT-wirksame Sondereinflüsse	(362)	(713)	351	49,2 %	(549)
EBIT (bereinigt um Sondereinflüsse)	32	172	(140)	(81,4)%	102
EBIT-Marge (bereinigt um Sondereinflüsse) %	0,4	2,1			1,2
Abschreibungen	(575)	(634)	59	9,3 %	(704)
EBITDA	245	93	152	n. a.	257
EBITDA-wirksame Sondereinflüsse	(337)	(647)	310	47,9 %	(540)
EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)	582	740	(158)	(21,4)%	797
EBITDA-Marge (bereinigt um Sondereinflüsse) %	7,4	9,0			9,7
CASH CAPEX	(1 058)	(1 151)	93	8,1 %	(1 156)

Gesamtumsatz

Der Gesamtumsatz unseres operativen Segments Systemgeschäft betrug im Berichtsjahr 7,9 Mrd. € und lag um 3,5% unter dem Vorjahresniveau.

Der Umsatz unserer Market Unit, also im Kern unser Geschäft mit externen Kunden, war mit 6,5 Mrd. € um 2,9% niedriger als 2015: Dabei sanken sowohl die nationalen als auch die internationalen Umsätze – trotz des Abschlusses der Aufbauphase des Mauterhebungssystems in Belgien im ersten Quartal 2016. Die generell rückläufige Preisentwicklung im ICT-Geschäft sowie Wechselkurseffekte wirkten negativ auf den Umsatz der Market Unit.

In unserem Geschäftsbereich Telekom IT, der hauptsächlich die nationale interne IT unseres Konzerns bündelt, belief sich der Umsatz 2016 auf 1,4 Mrd. € – ein Minus von 6,1%. Damit lag er aufgrund weiterer Einsparungen unseres Konzerns bei den IT-Kosten planmäßig unter dem Niveau des Vorjahres.

EBITDA, bereinigtes EBITDA

2016 war das bereinigte EBITDA unseres operativen Segments Systemgeschäft 21,4% niedriger als 2015. Der EBITDA-Beitrag der Market Unit reduzierte sich im Vergleich zum Vorjahr um 51 Mio. €. Hauptgrund dafür sind bilanzielle Risikoversorgemaßnahmen für einzelne Großkundenverträge. Maßnahmen, die wir eingeleitet haben, um Kosten zu senken und die Effizienz zu steigern, sowie der positive Effekt aus der nach Abschluss der Aufbauphase Maut Belgien erfolgten Abrechnung konnten diesen Effekt nur teilweise kompensieren. Das bereinigte EBITDA der Telekom IT lag mit 68 Mio. € um 91 Mio. € unter dem

Vorjahreswert, v. a. aufgrund weiterer Einsparungen des Konzerns bei den IT-Kosten. Die bereinigte EBITDA-Marge unseres operativen Segments Systemgeschäft sank von 9,0% im Vorjahr auf 7,4%.

Das EBITDA stieg gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 152 Mio. € auf 245 Mio. €, im Wesentlichen bedingt durch um 310 Mio. € niedrigere Sondereinflüsse, v. a. durch Restrukturierungsprogramme im Vorjahr.

EBIT, bereinigtes EBIT

Das bereinigte EBIT ging gegenüber 2015 um 140 Mio. € auf 32 Mio. € zurück. Dazu trugen insbesondere die beim EBITDA beschriebenen negativen Einmaleffekte der Market Unit sowie die gesunkenen Beiträge der Telekom IT bei. Leicht kompensierend wirkten gesunkene Abschreibungen, bedingt durch die Migration von IT-Plattformen, auf das bereinigte EBIT. Daher sank im Berichtsjahr die bereinigte EBIT-Marge von 2,1% auf 0,4%.

Cash Capex

Der Cash Capex reduzierte sich im Vergleich zum Vorjahr um 8,1%. Ursache hierfür sind Effizienzsteigerungen, u. a. durch die Standardisierung der ICT-Plattformen und die Konsolidierung von Rechenzentren. Unser weiterhin hohes Investitionsniveau in Höhe von 1,1 Mrd. € steht im Zusammenhang mit der zunehmenden Weiterentwicklung der Digitalisierung von Wirtschaftsunternehmen. Deshalb investieren wir in Wachstumsfelder sowie in digitale Zukunftsfelder, wie Digitale Transformation und Internet der Dinge, Cloud Computing oder Cyber Security.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

GROUP HEADQUARTERS & GROUP SERVICES

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

OPERATIVE ENTWICKLUNG

in Mio. €

	2016	2015	Veränderung	Veränderung in %	2014
GESAMTUMSATZ	2 212	2 275	(63)	(2,8) %	2 516
Betriebsergebnis (EBIT)	1 001	(860)	1 861	n. a.	(109)
Abschreibungen	(521)	(627)	106	16,9 %	(671)
EBITDA	1 522	(233)	1 755	n. a.	562
EBITDA-wirksame Sondereinflüsse	2 098	319	1 779	n. a.	1 229
EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)	(576)	(552)	(24)	(4,3) %	(667)
CASH CAPEX	(268)	(342)	74	21,6 %	(381)

Gesamtumsatz

Der Gesamtumsatz unseres Segments Group Headquarters & Group Services verringerte sich 2016 gegenüber dem Vorjahr um 2,8 %. Hauptgründe dafür sind die entfallenen Umsätze durch den Verkauf unserer Online-Plattform t-online.de und unseres Digitalvermarkters InteractiveMedia im November 2015 sowie die Neuaufstellung unseres Bereichs Group Innovation⁺. Zudem optimierten wir weiterhin Flächen im Bereich Grundstücke und Gebäude, was die konzerninternen Umsätze sinken ließ. Einen Umsatzanstieg verzeichneten wir dagegen im Zusammenhang mit der strukturellen Weiterentwicklung unseres Multi-Shared Service Centers.

EBITDA, bereinigtes EBITDA

Im Berichtsjahr sank das bereinigte EBITDA unseres Segments Group Headquarters & Group Services im Vergleich zum Vorjahr um 24 Mio. €. Hauptursache dafür war ein im ersten Quartal 2015 erfasster Ertrag in Höhe von 175 Mio. €, der aus einer Vergleichsvereinbarung zur Beilegung eines kartellrechtlichen Beschwerdeverfahrens resultierte. Ohne diesen Einmaleffekt lag das bereinigte EBITDA um 151 Mio. € über dem des Vorjahres. Zurückzuführen ist diese Verbesserung in erster Linie auf die geringeren Personalaufwendungen infolge des fortgesetzten Personalumbaus bei Vivento sowie auf geringere operative Kosten bei unseren Group Services. Ebenfalls positiv wirkten die Auflösung von Rückstellungen, die Neuaufstellung unseres Bereichs Group Innovation⁺ und höhere Erträge aus Immobilienverkäufen. Gegenläufig wirkten folgende Faktoren: die gesunkenen Umsätze im Bereich Grundstücke und Gebäude, reduzierte Erträge aus Kostenerstattungen im Zusammenhang mit dem Verkauf unseres Joint Ventures EE an die britische BT im Januar 2016 und entfallene Beiträge durch den Verkauf von t-online.de und InteractiveMedia.

Insgesamt wirkten sich 2016 positive Sondereinflüsse in Höhe von 2,1 Mrd. € auf das EBITDA aus. Diese ergaben sich in erster Linie aus dem im Januar 2016 vollzogenen Verkauf unseres Joint Ventures EE an die britische BT. Aus der Veräußerung erzielten wir einen Ertrag von rund 2,5 Mrd. €. Zudem ergaben sich aus den Verkäufen von Aktien der Scout24 AG im April und Dezember 2016 Erträge von rund 0,1 Mrd. €. Aufwendungen im Berichtsjahr, insbesondere für Personalmaßnahmen, belasteten dagegen das EBITDA mit rund 0,5 Mrd. €. 2015 waren die Sondereinflüsse von insgesamt rund 0,3 Mrd. € hauptsächlich geprägt durch einen Ertrag aus der Veräußerung von Aktien im Rahmen des Börsengangs der Scout24 AG von rund 0,3 Mrd. € und durch einen Ertrag aus dem Verkauf unserer Online-Plattform t-online.de und unseres Digitalvermarkters InteractiveMedia von 0,3 Mrd. €. Im Gegensatz dazu hatten sich Aufwendungen, v. a. für Personalmaßnahmen, von rund 0,3 Mrd. € negativ auf das EBITDA des Vorjahres ausgewirkt.

EBIT

Hauptursache für den Anstieg des EBIT gegenüber 2015 um 1,9 Mrd. € ist der 2016 erfasste Ertrag aus der Veräußerung unseres Joint Ventures EE. Die Abschreibungen lagen um 0,1 Mrd. € unter dem Vorjahresniveau; zurückzuführen ist dies insbesondere auf geringere Abschreibungen im Bereich Grundstücke und Gebäude, die aus der fortgesetzten Optimierung unseres Immobilienportfolios resultieren.

Cash Capex

Geringere Fahrzeug- und Lizenzanschaffungen ließen den Cash Capex gegenüber dem Vorjahr um 74 Mio. € sinken.



Für nähere Informationen zu unserem Segment Group Headquarters & Group Services verweisen wir auf das Kapitel „Konzernstruktur“, Seite 26 ff., sowie auf Angabe 31 „Segmentberichterstattung“ im Konzern-Anhang, Seite 192 ff.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN TELEKOM AG

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

Als Konzernzentrale übernehmen wir strategische und segmentübergreifende Steuerungsaufgaben und erbringen Dienstleistungen für andere Konzerngesellschaften. Die Ergebnisse unserer Tochtergesellschaften und die Maßnahmen der Konzernfinanzierung prägen entscheidend unsere Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

So konnte durch Maßnahmen zur Effizienzsteigerung das rückläufige Endgerätegeschäft ohne Vertragsbeziehungen in unserem operativen Segment Deutschland ausgeglichen werden. In unserem operativen Segment Systemgeschäft belasteten bilanzielle Risikovorsorgemaßnahmen

für einzelne Großkundenverträge und die generell rückläufige Preisentwicklung im ICT-Geschäft sowie Wechselkurseffekte das Ergebnis. In 2016 wurde das operative Segment Europa auch weiterhin durch Wettbewerbs- und Preisdruck beeinflusst.

Die Deutsche Telekom AG weist für das Geschäftsjahr 2016 einen Jahresüberschuss in Höhe von 2,0 Mrd. € aus. Die Geschäftsentwicklung war im Berichtsjahr neben dem operativen Geschäft von einer Vielzahl weiterer unterschiedlicher Effekte (z. B. verstärkte Inanspruchnahme des Vorruhestandsprogramms für Beamte, Wertaufholung bei der T-Mobile Global Zwischenholding GmbH, Bonn, Abschreibung bei der T-Mobile Global Holding GmbH, Bonn, auf die dort indirekt gehaltene Beteiligung an der britischen BT Group plc) geprägt, die sich sowohl originär aus dem eigenen Geschäft der Gesellschaft als auch aus dem Beteiligungsergebnis ergaben.

ERTRAGSLAGE DER DEUTSCHEN TELEKOM AG

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

in Mio. €

	2016	2015	Veränderung	Veränderung in %	2014
UMSATZERLÖSE	3 927	3 313	614	18,5 %	3 677
Andere aktivierte Eigenleistungen	4	7	(3)	(42,9) %	18
GESAMTLEISTUNG	3 931	3 320	611	18,4 %	3 695
Sonstige betriebliche Erträge	2 120	4 065	(1 945)	(47,8) %	3 639
Materialaufwand	(1 151)	(1 165)	14	1,2 %	(1 372)
Personalaufwand ^a	(3 516)	(2 949)	(567)	(19,2) %	(2 866)
Abschreibungen	(338)	(387)	49	12,7 %	(434)
Sonstige betriebliche Aufwendungen ^a	(3 570)	(4 186)	616	14,7 %	(3 675)
BETRIEBSERGEBNIS	(2 524)	(1 302)	(1 222)	(93,9) %	(1 013)
Finanzergebnis	4 717	3 492	1 225	35,1 %	5 281
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	(154)	(282)	128	45,4 %	(243)
ERGEBNIS NACH STEUERN	2 039	1 908	131	6,9 %	4 025
Sonstige Steuern	(19)	(19)	-	-	(20)
JAHRESÜBERSCHUSS	2 020	1 889	131	6,9 %	4 005

^a Die Aufwendungen aus dem Schuldbeitritt für Pensionen sind nach den Regelungen des im Dezember 2016 verabschiedeten IDW RS HFA 30 n. F. unter den Personalaufwendungen auszuweisen; in den Vorjahren waren sie in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten. Die Vorjahreswerte wurden entsprechend angepasst.

Das negative Betriebsergebnis verschlechterte sich im Vergleich zum Vorjahr um ca. 1,2 Mrd. €. Der Rückgang resultierte aus im Vorjahresvergleich, vor Umgliederungen in die Umsatzerlöse, um 1,2 Mrd. € gesunkenen sonstigen betrieblichen Erträgen und um 0,6 Mrd. € gestiegenen Personalaufwendungen. Gegenläufig wirkten sich um 0,6 Mrd. € geringere sonstige betriebliche Aufwendungen aus.

Der Anstieg der Umsatzerlöse im Vergleich zum Vorjahr ist im Wesentlichen durch Ausweisänderungen aufgrund des Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetzes (BilRUG) bedingt. Im Berichtsjahr waren entsprechend der gesetzlichen Vorgabe Erträge, die unter anderem den Bereichen HR Business Services, Group Legal Services sowie Group Innovation⁺ zuzuordnen waren, in Höhe von 0,7 Mrd. € in den Umsatzerlösen auszuweisen. Der Vorjahresausweis erfolgte in den sonstigen betrieblichen Erträgen.

Die im Vorjahresvergleich um insgesamt 1,9 Mrd. € rückläufigen sonstigen betrieblichen Erträge verminderten sich aufgrund der Ausweisänderung durch das BilRUG um 0,7 Mrd. €. Weiterhin wirkten

sich gegenüber dem Vorjahr mit 0,3 Mrd. € rückläufige Währungskursgewinne und Erträge aus Derivaten auf die sonstigen betrieblichen Erträge aus, die insbesondere durch realisierte Währungskurseffekte von im laufenden Jahr planmäßig fälligen US-Dollar-Zinswährungssicherungen sowie US-Dollar-Derivaten bedingt waren. Gegenläufige Ergebniseffekte aus den Sicherungszusammenhängen wirkten sich in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen aus. Im Vorjahr waren die sonstigen betrieblichen Erträge durch den Verkauf weiterer Anteile an der Scout24 AG, München, und den Verkauf der Digital Media Products GmbH, Köln (ehemals T-Online Beteiligungs GmbH, Darmstadt), an die Ströer SE, Köln, mit jeweils 0,3 Mrd. € positiv beeinflusst.

Die im Vergleich zum Vorjahr um 0,6 Mrd. € rückläufigen sonstigen betrieblichen Aufwendungen resultierten im Wesentlichen mit 0,5 Mrd. € aus dem Rückgang der Währungskursverluste und der Aufwendungen aus Derivaten, der insbesondere durch die im laufenden Jahr planmäßig fälligen US-Dollar-Zinswährungssicherungen sowie US-Dollar-Devisenderivate bedingt war. Gegenläufige Ergebniseffekte aus den

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Sicherungszusammenhängen wirkten sich in den sonstigen betrieblichen Erträgen aus.

Die um 0,6 Mrd. € gestiegenen Personalaufwendungen waren im Wesentlichen auf die im Vorjahresvergleich höhere Inanspruchnahme des Vorruhestandsprogramms für Beamte zurückzuführen.

Das Finanzergebnis stieg um 1,2 Mrd. € auf 4,7 Mrd. € an. Dies resultierte insbesondere mit 0,9 Mrd. € aus geringeren Abschreibungen auf Finanzanlagen.

Das gegenüber dem Vorjahr um 0,6 Mrd. € verbesserte negative Zinsergebnis resultierte im Wesentlichen mit 0,5 Mrd. € aus geringeren Aufwendungen im Zusammenhang mit der Aufzinsung von Pensionsrückstellungen. Die Anwendung des am 21. März 2016 in Kraft getretenen „Gesetzes zur Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie und zur Änderung handelsrechtlicher Vorschriften“ und die damit einhergehende, im Berichtsjahr erstmalig erfolgte Abzinsung der Pensionsrückstellungen mit einem durchschnittlichen Marktzinssatz aus den vergangenen zehn Geschäftsjahren (bisher: sieben Geschäftsjahre) wirkte sich in einer um 0,5 Mrd. € geringeren Aufzinsung von Pensionsrückstellungen aus.

Das im Vorjahresvergleich um 0,3 Mrd. € leicht gesunkene Beteiligungsergebnis ist auch im Berichtsjahr durch die Ergebnisabführung der Telekom Deutschland GmbH, Bonn, und der T-Mobile Global

Zwischenholding GmbH, Bonn, positiv geprägt. Gegenläufig wirkte sich die Verlustübernahme von der T-Systems International GmbH, Frankfurt am Main, aus.

Die Ergebnisabführung der T-Mobile Global Zwischenholding GmbH, Bonn, ist im Wesentlichen durch die im Geschäftsjahr 2016 durchgeführte Zuschreibung auf die T-Mobile Global Holding GmbH, Bonn, und die dort indirekt gehaltene Finanzanlage T-Mobile US, Inc., Bellevue, positiv beeinflusst. Die Zuschreibung auf die T-Mobile US, Inc., Bellevue, ist im Wesentlichen durch die dauerhaft positive Geschäftsentwicklung bedingt. Negativ wirkte sich die Abschreibung bei der T-Mobile Global Holding GmbH, Bonn, auf die dort indirekt gehaltene Beteiligung an der britischen BT Group plc aus.

Das insbesondere durch die vorgenannten Effekte geprägte Ergebnis nach Steuern verbesserte sich im Geschäftsjahr 2016 insgesamt gegenüber dem Vorjahr um 0,1 Mrd. €.

Bei einem sonstigen Steueraufwand von 19 Mio. € ergibt sich unter Einbeziehung der oben beschriebenen Einflüsse im Geschäftsjahr 2016 ein Jahresüberschuss von 2 020 Mio. €. Unter Berücksichtigung des Gewinnvortrags von 1 775 Mio. € ergibt sich ein Bilanzgewinn von 3 795 Mio. €.

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE DER DEUTSCHEN TELEKOM AG

HGB-Bilanz Deutsche Telekom AG

in Mio. €

	31.12.2016	31.12.2016 in %	31.12.2015	Veränderung	31.12.2014
AKTIVA					
Immaterielle Vermögensgegenstände	249	0,3	261	(12)	310
Sachanlagen	2 993	2,9	3 295	(302)	3 594
Finanzanlagen	81 240	78,7	84 469	(3 229)	85 705
ANLAGEVERMÖGEN	84 482	81,9	88 025	(3 543)	89 609
Vorräte	1	0,0	1	-	5
Forderungen	16 308	15,8	15 795	513	12 655
Sonstige Vermögensgegenstände	1 629	1,6	1 338	291	1 135
Flüssige Mittel	208	0,2	221	(13)	387
UMLAUFVERMÖGEN	18 146	17,6	17 355	791	14 182
Rechnungsabgrenzungsposten	516	0,5	418	98	581
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	36	0,0	16	20	6
BILANZSUMME	103 180	100,0	105 814	(2 634)	104 378
PASSIVA					
Gezeichnetes Kapital und Rücklagen	51 651	50,0	50 615	1 036	49 497
Bilanzgewinn	3 795	3,7	4 299	(504)	4 667
EIGENKAPITAL	55 446	53,7	54 914	532	54 164
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen ^a	3 247	3,2	3 512	(265)	3 279
Steuerrückstellungen	238	0,2	255	(17)	194
Sonstige Rückstellungen ^a	1 642	1,6	1 493	149	1 513
RÜCKSTELLUNGEN	5 127	5,0	5 260	(133)	4 986
Finanzverbindlichkeiten	5 021	4,9	9 428	(4 407)	5 977
Übrige Verbindlichkeiten	37 413	36,2	36 019	1 394	39 037
VERBINDLICHKEITEN	42 434	41,1	45 447	(3 013)	45 014
Rechnungsabgrenzungsposten	173	0,2	193	(20)	214
BILANZSUMME	103 180	100,0	105 814	(2 634)	104 378

^a Die Rückstellungen aus dem Schuldbeitritt für Pensionen sind nach den Regelungen des im Dezember 2016 verabschiedeten IDW RS HFA 30 n. F. unter den Pensionsrückstellungen auszuweisen; in den Vorjahren waren sie in den sonstigen Rückstellungen enthalten. Die Vorjahreswerte wurden entsprechend angepasst.

Unsere Vermögenslage ist, neben dem Eigenkapital, im Wesentlichen durch das Anlagevermögen sowie die Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber Konzerngesellschaften bestimmt. Die unter den Finanzanlagen ausgewiesenen Ausleihungen sowie die Forderungen und die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen resultieren überwiegend aus der Finanzierungsfunktion der Deutschen Telekom AG für ihre Tochtergesellschaften, wobei die Finanzierung am externen Kapitalmarkt grundsätzlich durch die Deutsche Telekom International Finance B. V., Maastricht, abgewickelt und an die Deutsche Telekom AG weitergereicht wird.

Die Bilanzsumme verringerte sich gegenüber dem Vorjahr um 2,6 Mrd. € auf 103,2 Mrd. €.

Die Entwicklung der Aktivseite war insbesondere durch die Verringerung des Anlagevermögens um 3,5 Mrd. €, die Zunahme der Forderungen um 0,5 Mrd. € und der sonstigen Vermögensgegenstände um 0,3 Mrd. € gekennzeichnet.

Die Verringerung der Finanzanlagen im Vorjahresvergleich um 3,2 Mrd. € war im Wesentlichen durch eine Kapitalrückzahlung der Deutsche Telekom IT GmbH (ehemals T-Mobile Worldwide Holding GmbH), Bonn, in Höhe von 2,0 Mrd. € bedingt. Darüber hinaus war der Rückgang weiterhin in Höhe von 1,1 Mrd. € auf gegenüber dem Vorjahr verminderte Ausleihungen an verbundene Unternehmen, insbesondere gegenüber der Telekom Deutschland GmbH, Bonn, zurückzuführen.

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

Der Anstieg der Forderungen gegen verbundene Unternehmen um 0,5 Mrd. € resultierte mit 0,6 Mrd. € aus gestiegenen Forderungen aus Cash Management, die im Wesentlichen gegen die Telekom Deutschland GmbH, Bonn, bestehen. Gegenläufig entwickelten sich die Forderungen gegen verbundene Unternehmen mit 0,1 Mrd. €.

Die Passivseite war im Wesentlichen durch die Abnahme der Finanzverbindlichkeiten um 4,4 Mrd. € und der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen um 0,3 Mrd. € geprägt. Gegenläufig wirkte sich der Anstieg der übrigen Verbindlichkeiten um 1,4 Mrd. € sowie des Eigenkapitals um 0,5 Mrd. € aus.

Die Verringerung der Finanzverbindlichkeiten war im Wesentlichen durch die Neuausgabe übersteigenden Tilgungen von Commercial Paper von im Saldo 3,7 Mrd. € sowie durch die Tilgungen von Krediten mit 0,7 Mrd. € und Schuldscheindarlehen mit 0,2 Mrd. € bedingt. Gegenläufig wirkte sich im Wesentlichen die Neuaufnahme eines langfristigen Kredites in Höhe von 0,5 Mrd. € aus.

Der Rückgang der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen um 0,3 Mrd. € ist im Wesentlichen auf ein um 0,2 Mrd. € höheres, verrechnetes Deckungsvermögen zurückzuführen. Darüber hinaus verringerte sich der Barwert der unmittelbaren Pensionsverpflichtungen um 0,1 Mrd. €.

Der Anstieg der übrigen Verbindlichkeiten um 1,4 Mrd. € resultierte insbesondere aus einer Nettodarlehensaufnahme in Höhe von 5,6 Mrd. €, im Wesentlichen gegenüber der Deutsche Telekom International Finance B. V., Maastricht. Weiterhin ist der Anstieg auf um 0,4 Mrd. € höhere Verbindlichkeiten aus der Regelung für den vorzeitigen Ruhestand für Beamte zurückzuführen. Gegenläufig wirkten sich der Rückgang der Verbindlichkeiten aus Cash Management um 3,8 Mrd. € sowie um 0,9 Mrd. € geringere Verbindlichkeiten aus Collaterals aus.

Wesentlich für die Erhöhung des Eigenkapitals waren der Jahresüberschuss des laufenden Geschäftsjahres von 2,0 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 2015 die Einlage ihrer Dividendenansprüche gegen Aktien wählten. Gegenläufig wirkte sich die Gewinnausschüttung für das Vorjahr von 2,5 Mrd. € aus.

HGB-Kapitalflussrechnung Deutsche Telekom AG

in Mio. €

	2016	2015	Veränderung	2014
JAHRESÜBERSCHUSS	2 020	1 889	131	4 005
Cashflow aus Geschäftstätigkeit	(1 531)	(134)	(1 397)	1 424
Cashflow aus Investitionstätigkeit	4 156	1 470	2 686	2 905
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	(2 638)	(1 502)	(1 136)	(5 064)
NETTOVERÄNDERUNGEN DER FLÜSSIGEN MITTEL	(13)	(166)	153	(735)
Bestand der flüssigen Mittel am Anfang des Jahres	221	387	(166)	1 122
BESTAND DER FLÜSSIGEN MITTEL AM ENDE DES JAHRES	208	221	(13)	387

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Der Cashflow aus Geschäftstätigkeit verminderte sich im Vorjahresvergleich um 1,4 Mrd. € auf minus 1,5 Mrd. €. Er resultiert nach Bereinigung der zahlungsunwirksamen Abschreibungen in Höhe von 0,4 Mrd. € sowie des negativen Zinsergebnisses in Höhe von 0,7 Mrd. € im Jahresüberschuss insbesondere aus dem Nettoaufbau von Forderungen aus Cash Management in Höhe von 4,5 Mrd. €. Der Aufbau im Cash Management ergab sich im Wesentlichen aus Ergebnisabführungen von Tochtergesellschaften und der damit verbundenen Begebung kurzfristiger Darlehen im Rahmen des konzerninternen Cash Managements. Der im Vorjahr negative Cashflow aus Geschäftstätigkeit in Höhe von 0,1 Mrd. € war nach Bereinigung der zahlungsunwirksamen Abschreibungen in Höhe von 1,4 Mrd. € sowie des negativen Zinsergebnisses in Höhe von 1,3 Mrd. € bei einem Jahresüberschuss von 1,9 Mrd. € im Wesentlichen durch den Nettoaufbau von Forderungen aus Cash Management in Höhe von 4,4 Mrd. € geprägt.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit beinhaltete im Berichtsjahr insbesondere eine Kapitalrückzahlung von der Deutsche Telekom IT GmbH (ehemals T-Mobile Worldwide Holding GmbH), Bonn, in Höhe von 2,0 Mrd. € sowie Rückzahlungen von mittel- und langfristigen Anlagen der Tochtergesellschaften in Höhe von 2,1 Mrd. €. Darüber hinaus waren im Cashflow aus Investitionstätigkeit erhaltene Zinsen in Höhe von 0,6 Mrd. € sowie Einzahlungen aus der Veräußerung von Sachanlagevermögen in Höhe von 0,2 Mrd. € und aus dem Verkauf von weiteren Anteilen an der Scout24 AG, München, in Höhe von 0,1 Mrd. € enthalten. Gegenläufig wirkten sich mittel- und langfristige Anlagen bei Tochtergesellschaften mit 0,9 Mrd. € aus. Im Vorjahr war der Cashflow aus Investitionstätigkeit von 1,5 Mrd. € im Wesentlichen durch erhaltene Zinsen mit 0,9 Mrd. €, den Verkauf von rund der Hälfte der Beteiligung an der Scout24 AG, München, mit 0,4 Mrd. €, durch Rückzahlung von Gesellschaftsmitteln der Scout24 AG, München, mit 0,1 Mrd. €, Einzahlungen für hinterlegte Barsicherheiten für Derivate mit 0,4 Mrd. € sowie gegenläufig durch die Nettoausgabe von mittel- und langfristigen Anlagen bei Tochtergesellschaften mit 0,3 Mrd. € geprägt.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit verminderte sich gegenüber dem Vorjahr um 1,1 Mrd. € auf minus 2,6 Mrd. €. Er setzte sich im Berichtsjahr im Wesentlichen aus der Nettotilgung der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 8,7 Mrd. €, aus der Auszahlung der Bardividende für das Geschäftsjahr 2015 in Höhe von 1,5 Mrd. € sowie aus gezahlten Zinsen in Höhe von 1,3 Mrd. € zusammen. Gegenläufig wirkten sich auf den Bestand die Nettoaufnahme von mittel- und langfristigen Verbindlichkeiten in Höhe von 8,3 Mrd. € sowie Einzahlungen aus der Auflösung von Zins- und Währungsderivaten in Höhe von 0,6 Mrd. € aus. Im Vorjahr war der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit in Höhe von minus 1,5 Mrd. € im Wesentlichen durch gezahlte Zinsen in Höhe von 1,6 Mrd. € und die Auszahlung der Bardividende für das Geschäftsjahr 2014 in Höhe von 1,2 Mrd. € sowie gegenläufig durch die Nettoaufnahme der mittel- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 1,0 Mrd. € und die Nettoaufnahme von kurzfristigen Verbindlichkeiten in Höhe von 0,3 Mrd. € geprägt.

Zusammen führte dies im Berichtsjahr zu einem gegenüber dem Vorjahr nahezu unveränderten Bestand an flüssigen Mitteln von ca. 0,2 Mrd. €.

RISIKO-MANAGEMENT BEI DER BILANZIERUNG VON SICHERUNGSGESCHÄFTEN

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

CORPORATE RESPONSIBILITY

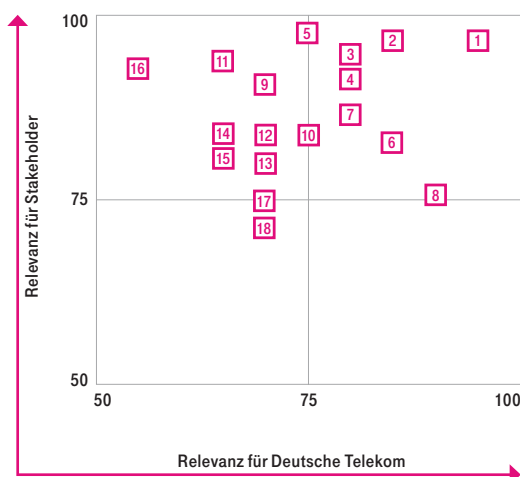
- Ranking: Telekom führend beim Klimaschutz
- Großes Nachhaltigkeitspotenzial bei Produkten und Diensten

Die gesellschaftlichen Erwartungen an nachhaltiges unternehmerisches Handeln steigen. Die UN fordert mit den 17 Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals, SDGs) der Agenda 2030 ausdrücklich auch Unternehmen dazu auf, ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Dieser Verantwortung stellen wir uns: Unsere Produkte und Dienste stehen dabei im Mittelpunkt. ICT-Technologien spielen eine Schlüsselrolle für eine nachhaltige Entwicklung. Sie können beispielsweise helfen, Treibhausgasemissionen zu reduzieren, Ressourcen zu schonen oder die Gesundheitsversorgung zu verbessern. 2014 haben wir begonnen, unser Portfolio anhand von Nachhaltigkeitsaspekten zu analysieren. Das Ergebnis der Analyse 2016: Im Vorjahr erwirtschafteten wir bereits 39 % unseres Umsatzes mit Produkten und Diensten, denen man Nachhaltigkeitsvorteile zuordnen kann. [SDG](#)

Als führender europäischer Telekommunikationsanbieter wollen wir Vorreiter in puncto Nachhaltigkeit sein und verpflichten uns zu verantwortungsvollem Handeln entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette. Unser Nachhaltigkeitsengagement richten wir systematisch an den Erwartungen unserer Stakeholder – wie etwa Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Investoren – aus. Mit ihnen diskutieren wir aktuelle Fragen und schaffen regelmäßig Gelegenheiten zum persönlichen Austausch. Die Nachhaltigkeitsthemen, die für unsere Stakeholder besonders wichtig sind, ermitteln wir über eine ständige Online-Befragung. In dieser Befragung können die Teilnehmer nicht nur die Themen nach ihrer Bedeutung gewichten, sondern auch unsere Leistung in den jeweiligen Bereichen bewerten. Dieses Feedback fließt in unsere Wesentlichkeitsanalyse ein. Sie hilft uns dabei, unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten auszurichten und unsere entsprechende Berichterstattung zu strukturieren. [SDG](#)

Die folgende Matrix zeigt einen Ausschnitt der wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen aus Unternehmens- und Stakeholder-Perspektive.

Wesentlichkeits-Matrix Top-Themen für 2016



NACHHALTIGKEITSLEISTUNG: FORTSCHRITTE UND PROGNOSE

Seit 2010 messen wir unser CR-Engagement mittels ausgewählter Kennzahlen, den sog. „ESG KPI“ (ESG steht für Environment, Social and Governance, zu Deutsch: Umwelt, Soziales und Unternehmensführung; KPI steht für Key Performance Indicator). Diese Kennzahlen helfen unseren Stakeholdern unsere Nachhaltigkeitsleistung zu bewerten; uns selbst erleichtern sie die systematische, transparente und kontinuierliche Verbesserung unserer ESG-Leistungen. Seit 2011 sind die wichtigsten ESG KPI Bestandteil unseres Geschäftsberichts.

Im Geschäftsbericht 2015 haben wir für 2016 die Entwicklung folgender ESG KPI prognostiziert: „Energieverbrauch“, „CO₂-Emissionen“ und „Nachhaltiger Einkauf“.

Zur Berechnung des ESG KPI „Energieverbrauch“ wird der Stromverbrauch im Verhältnis zum Umsatz betrachtet. Der Wert dieses KPI entwickelte sich 2016 positiv: Er ist im Vergleich zu 2015 wie prognostiziert gesunken. Bei steigendem Umsatz war der Stromverbrauch im Berichtsjahr konzernweit rückläufig. Vor dem Hintergrund des weiterhin rasant wachsenden Datenverkehrs und des fortlaufenden Netzausbaus war diese Entwicklung nur dank einer weiteren Verbesserung der Energieeffizienz möglich.

Beim ESG KPI „CO₂-Emissionen“ waren wir für 2016 von einem leichten Rückgang – d. h. einer leichten Verbesserung – ausgegangen. Tatsächlich gingen die CO₂-Emissionen im Berichtsjahr um 5 % zurück. Diese positive Entwicklung basiert insbesondere auf sinkenden Emissionen aus dem Stromverbrauch und aus dem Verbrauch von Kraftstoff für unseren Fuhrpark.

Beim ESG KPI „Nachhaltiger Einkauf“ haben wir den Vorjahreswert – sogar deutlicher als prognostiziert – übertroffen. Der Anteil des risiko-geprüften Einkaufsvolumens liegt nun bereits bei 83 %.

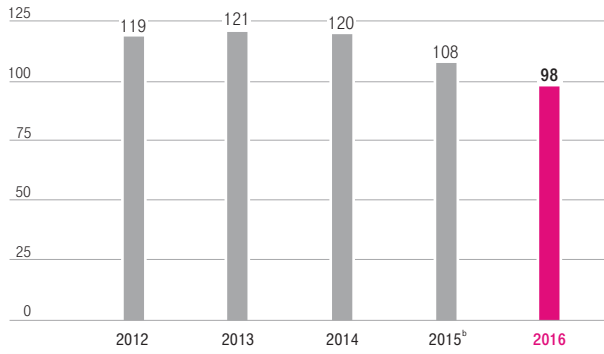
- | | |
|---------------------------------------|--|
| 11 Datensicherheit | 11 Gesellschaftlich relevante |
| 12 Datenschutz | Anwendung von ICT-Produkten |
| 13 Cyber-Sicherheit | und Dienstleistungen |
| 14 ICT-Lösungen für eine | 12 Netzausbau |
| kohlenstoffarme Ökonomie | 13 Ethische Geschäftspraktiken |
| 15 Mitarbeitereinbindung | und Compliance |
| 16 Service-Qualität | 14 Einbeziehung der Stakeholder |
| 17 ICT und Sicherheit von Kindern | 15 Arbeitsstandards in der Lieferkette |
| 18 Talentakquise, Mitarbeiterbindung, | 16 Nachhaltiges Produktdesign |
| Entwicklung und Personalabbau | 17 Gesundheit, Sicherheit und |
| 19 Transparenz und Reporting | Wohlbefinden der Mitarbeiter |
| 20 Begrenzung der Auswirkungen | 18 Vielfalt und Antidiskriminierung |
| des Klimawandels | |



20 Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70 Corporate Responsibility
26 Konzernstruktur	77 Innovation und Produktentwicklung
28 Konzernstrategie	82 Mitarbeiter
31 Konzernsteuerung	87 Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35 Wirtschaftliches Umfeld	87 Prognose
40 Geschäftsentwicklung des Konzerns	97 Risiko- und Chancen-Management
52 Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112 Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66 Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113 Sonstige Angaben

ESG KPI „Energieverbrauch“^a

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



	2012	2013	2014	2015 ^b	2016
Umsatz in Mrd. €	55,7	57,8	61,9	68,6	72,4
Stromverbrauch in Tsd. MWh	6 624,7	6 992,9	7 424,0	7 401,6	7 107,1

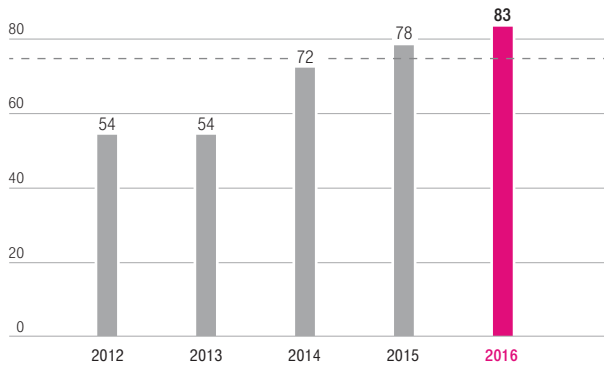
■ ESG KPI „Energieverbrauch“: Stromverbrauch in Bezug zum relevanten Umsatz, berechnet als Monetary Power Efficiency Indicator.

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

^b Rückwirkende, leichte Korrektur des Stromverbrauchs für das Jahr 2015 (alt: 7 421,5) ohne Auswirkung auf den ESG KPI.

ESG KPI „Nachhaltiger Einkauf“

in %

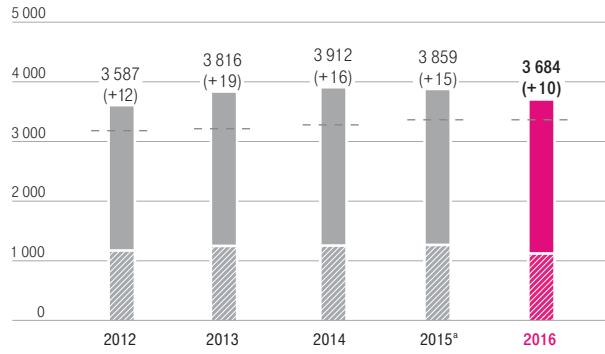


■ Anteil des via Self Assessments und/oder Audits abgedeckten Einkaufsvolumens am Gesamtbeschaffungsvolumen.

--- Zielwert

ESG KPI „CO₂-Emissionen“

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 und unter Verwendung der Emissionsfaktoren der International Energy Agency und des Greenhouse Gas Protocols.

▨ Anteil T-Mobile US

--- Relevantes Klimaziel-Basisjahr (2008)

^a Rückwirkende, leichte Korrektur CO₂-Emissionen (alt: 3 849) ohne Auswirkung auf den ESG KPI.

Für die Jahre 2017 und 2018 gehen wir von einer positiven Entwicklung für unseren ESG KPI „Energieverbrauch“ aus. Für 2017 erwarten wir einen sinkenden Verlauf und für 2018 einen weiteren leichten Rückgang. Diese Entwicklung ergibt sich aus geringen Einsparungen im Stromverbrauch bei gleichzeitig leicht steigenden Umsätzen. Die fortlaufenden erfolgreichen Reduzierungen beim Stromverbrauch erwarten wir v. a., weil wir unsere Netze in Deutschland auf die IP-Technologie umstellen und weil wir in diversen Ländern Rechenzentren von T-Systems zusammenlegen. Voraussichtlich werden diese Einsparungen größtenteils durch die Expansion von T-Mobile US und dem damit verbundenen erhöhten Stromverbrauch ausgeglichen.

Unser Stromverbrauch ist der Haupttreiber für unsere CO₂-Emissionen. Daher prognostizieren wir auch für unseren ESG KPI „CO₂-Emissionen“ für 2017 und 2018 einen leicht sinkenden Verlauf. Im Rahmen unserer integrierten Klimastrategie haben wir uns ein Klimaschutzziel gesetzt: Wir wollen bis 2020 unsere CO₂-Emissionen konzernweit (ohne T-Mobile US) um 20 % unter den Wert des Basisjahres 2008 senken. Einen großen Beitrag dazu leistet die schrittweise Umstellung unserer Netze auf IP. [SDG](#)

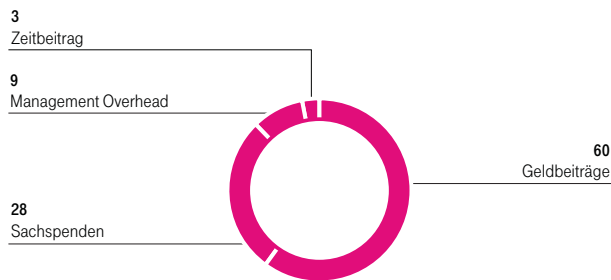
13 MASSNAHMEN ZUM KLIMASCHUTZ



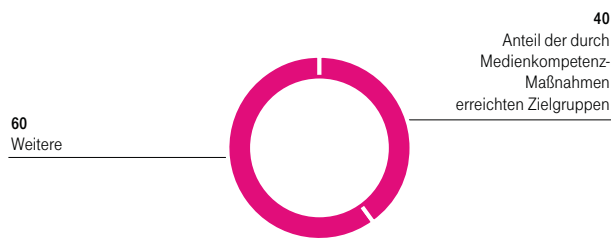
Für unseren ESG KPI „Nachhaltiger Einkauf“ rechnen wir in den kommenden beiden Jahren mit einer Stabilisierung auf dem erreichten hohen Niveau.

Die Wirkung unseres gesellschaftlichen Engagements messen wir mit einem Set aus drei ESG KPI. Der ESG KPI „Community Investment“ bildet dabei unser finanziell, personell und in Sachmitteln geleistetes gesellschaftliches Engagement ab. Der ESG KPI „Beneficiaries“ misst die hohe Anzahl der Engagierten sowie die vielen als Zielgruppe erreichten Menschen. Der ESG KPI „Medienkompetenz“ zeigt den großen Anteil von Projekten und Maßnahmen, die einen souveränen Umgang mit Medien fördern, und besitzt durch seinen starken Bezug zum Kerngeschäft eine hohe Steuerungsrelevanz für uns.

ESG KPI „Community Investment“ (Input Split) 57 Mio. € in %

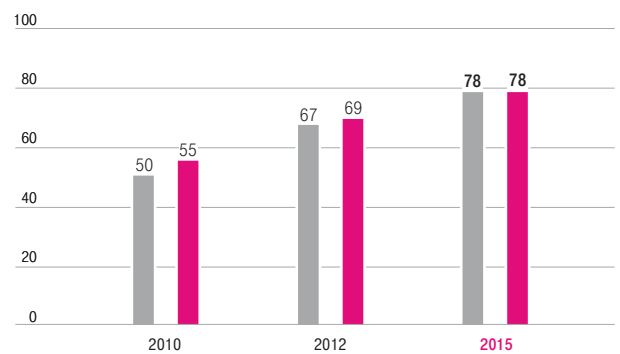


ESG KPI „Beneficiaries“ 15 Mio. Personen ESG KPI „Medienkompetenz“ 40 % in %



Mit dem ESG KPI „Identifikation Mitarbeiter mit CR-Engagement“ ermitteln wir, wie sehr sich unsere Mitarbeiter mit unserem CR-Engagement identifizieren bzw. wie zufrieden sie damit sind. Grundlage ist unsere konzernweite Mitarbeiterbefragung (ohne T-Mobile US), die wir alle zwei bis drei Jahre durchführen; das nächste Mal im Frühjahr 2017. Daher berichten wir diesen ESG KPI erst wieder im kommenden Geschäftsjahr. Für beide Fragestellungen lag der Wert im Jahr 2015 bei 78 %.

Identifikation Mitarbeiter mit CR-Engagement in %



- Die Deutsche Telekom nimmt ihre Verantwortung im Hinblick auf gesellschaftliches und ökologisches Engagement gut wahr.
- Ich identifiziere mich mit dem gesellschaftlichen und ökologischen Engagement der Deutschen Telekom.

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

GUTE PLATZIERUNG IN RATINGS UND RANKINGS

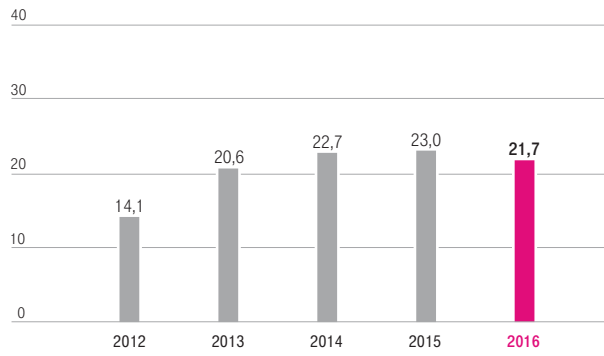
Mit dem ESG KPI „Nachhaltiges Investment“ ermitteln wir, wie die Finanzmärkte unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten wahrnehmen: Die Kennzahl misst den Anteil an T-Aktien, der von Investoren gehalten wird, deren Anlagestrategie nicht nur ökonomische, sondern auch ökologische und soziale Aspekte der Unternehmensführung berücksichtigt. Im Frühjahr und Herbst 2016 führten wir mehrere „Socially Responsible Investment (SRI)-Roadshows“ durch. Dort stellten wir uns den kritischen Fragen von Investoren. Außerdem nahmen wir an SRI-Konferenzen teil, organisierten Telefon- und Webkonferenzen und beantworteten zahlreiche direkte Anfragen von Rating-Agenturen, Analysten und Investoren.

Unser Einsatz für mehr Nachhaltigkeit zahlt sich auch bei Investoren aus: Ende 2016 waren rund 20 % der T-Aktien im Besitz von Investoren, die zumindest teilweise SRI-Kriterien bei Investment-Entscheidungen berücksichtigen. Knapp 2 % der T-Aktien wurden von Investoren gehalten, die ihre Fonds vorrangig unter SRI-Gesichtspunkten managen.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

ESG KPI „Nachhaltiges Investment (SRI)“

in %



Der ESG KPI „Nachhaltiges Investment“ gibt den Anteil von Aktien der Deutschen Telekom AG an, der von Investoren gehalten wird, deren Anlagestrategie zumindest teilweise auch ökologische, soziale und Governance-Kriterien berücksichtigt. Aufgrund der jährlichen Aktualisierung der Berechnungsbasis sind Vorjahresvergleiche gegebenenfalls wenig aussagekräftig.

(Quelle: Ipreo, auf Basis der Aktionärsstruktur zum 30. September 2016)

Nachhaltigkeitsratings spielen eine große Rolle bei SRI-Anlageentscheidungen. Im Rahmen unserer Corporate Responsibility-Strategie konzentrieren wir uns auf bestimmte Rating-Anfragen, die wir im Hinblick auf Reputation, Relevanz und Unabhängigkeit auswählen. Sie liegen den unten aufgeführten Nachhaltigkeitsindizes zugrunde (siehe nachfolgende Tabelle).

Listing der T-Aktie in Nachhaltigkeitsindizes bzw. Prädikate

Rating-Agentur	Indizes/Prädikate/Ranking	Erfolge Index-Listing				
		2016	2015	2014	2013	2012
RobecoSAM	DJSI World	✓	✓	✗	✗	✓
	DJSI Europe	✓	✓	✗	✗	✓
CDP	STOXX Global Climate Change Leaders ^a	✓	✓	✓	✓	✗
oekom research AG	„Prime“ (Sector Leader ^b)	✓	✓	✓	✓	✓
Sustainalytics	STOXX Global ESG Leaders	✓	✓	✓	✓	✓
	iSTOXX 50 SD KPI	✓	✓	✓	✓	n. a.
	UN Global Compact 100	✓	✓	✓	✓	n. a.
FTSE Financial Times Stock Exchange	FTSE4Good	✓	✓	✓	✓	✓
MSCI	MSCI Global Climate	✗	✗	✗	✗	✗

✓ erfolgreich gelistet ✗ nicht gelistet

^aDeutsche Telekom ist Branchenführer in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz).

^bBasierend auf „oekom Industry Report“ (2016).

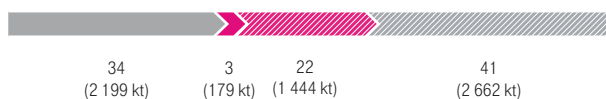
Die T-Aktie war 2016 erneut in wichtigen Nachhaltigkeitsindizes gelistet, darunter die renommierten DJSI World und DJSI Europe von RobecoSAM. Nach wie vor führten der FTSE4Good Index sowie der UN Global Compact 100 Index unsere Aktie. Die Rating-Agentur oekom zeichnete uns für unsere ökologischen und sozialen Leistungen als weltweit bestes Telekommunikationsunternehmen aus.

FÜHREND BEIM KLIMASCHUTZ: AUSZEICHNUNG IM CDP-RANKING

2016 haben wir uns im wichtigsten internationalen Klimaschutz-Ranking des CDP (früher Carbon Disclosure Project) erstmals für die A-Liste der international im Klimaschutz führenden Unternehmen qualifiziert. Das CDP würdigt Unternehmen, die besonders transparent und umfassend über ihre CO₂-Emissionen berichten. Seit 2014 berichten wir im Rahmen des CDP neben unseren Scope 1- und Scope 2-Emissionen auch Scope 3-Emissionen aus unserer Geschäftstätigkeit in Deutschland und aus fast allen relevanten europäischen Tochtergesellschaften. Scope 3-Emissionen sind alle Emissionen aus der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette, die z. B. in der Lieferkette oder beim Kunden entstehen. Diese Scope 3-Emissionen in Deutschland sind 2016 gegenüber dem Vorjahr mit einem Wert von knapp 5 Mio. kt CO₂-äquivalenten Emissionen (CO₂e-Emissionen) stabil geblieben. Die CO₂e-Emissionen für 2015 liegen dabei um etwa 0,8 Mio. kt CO₂ höher als im Vorjahresbericht kommuniziert. Wichtigster Grund für die notwendige Anpassung ist die konzeptionelle Weiterentwicklung unserer Kalkulationsmethode. Diese Neubewertung führte zu höheren Emissionen v. a. aus dem Einkauf von Investitionsgütern, wie z. B. Mobilfunkmasten und Netzroutern. Detaillierte Informationen über die Scope 3-Emissionen enthält unser CR-Bericht 2016, der im April 2017 erscheint.

Die folgende Grafik visualisiert die Emissionen in den unterschiedlichen „Scopes“ aus unserer Geschäftstätigkeit in Deutschland, dargestellt in CO₂-Äquivalenten (CO₂e).

CO₂e-Emissionen (Scope 1–3) in %



- **Scope 3 Emissionen aus vorgelagerten Aktivitäten:**
Transportdienstleistungen, erworbene Produkte und Dienstleistungen, Kapitalgüter, Produktionsabfälle, Energie- und Kraftstoffvorketten, Geschäftsreisen und Weg zur Arbeit.
- **Scope 1 Emissionen aus den eigenen Aktivitäten der Telekom:**
Emissionen aus dem Betrieb der Anlagen, Gebäude und Fahrzeuge der Deutschen Telekom.
- ▨ **Scope 2 Emissionen aus eingekaufter Energie:**
Emissionen aus der Erzeugung der von der Deutschen Telekom eingekauften Mengen Strom- und Fernwärme.
- ▨ **Scope 3 Emissionen aus nachgelagerten Aktivitäten:**
Emissionen aus dem Transport verkaufter Produkte zum Kunden, der Nutzung der verkauften und vermieteten Produkte sowie der Entsorgung und Verwertung verkaufter Produkte.

Für das Management unserer Emissionen entlang der Wertschöpfungskette zeichneten uns der World Wide Fund For Nature (WWF) und das CDP als ein Good-Practice-Beispiel aus. In der Kategorie „vermietete oder verleaste Sachanlagen“ würdigten sie unseren umfassenden Ansatz zum Management und zur Reduktion dieser spezifischen Emissionen.

KLIMASTRATEGIE: CO₂-EMISSIONEN EINSPAREN UND EFFIZIENZ VERBESSERN

Unsere integrierte Klimastrategie ist das Fundament für unsere Klimaschutz-Aktivitäten: Wir wollen nicht nur unseren eigenen CO₂-Fußabdruck verkleinern, sondern auch unsere Kunden dabei unterstützen, CO₂ einzusparen. Dafür haben wir uns anspruchsvolle Ziele gesetzt und Messsysteme etabliert. Auch im vergangenen Jahr haben wir substantielle Verbesserungen bei unseren Klimaschutz-Aktivitäten erzielt. [SDG](#)

Grundlage für unsere Produkte und Dienste bilden unsere Netze. Ihr Betrieb verbraucht viel Energie und verursacht einen großen Teil unserer CO₂-Emissionen. Darum ist ein wichtiger Baustein unseres Klimaschutzziele, durch mehr Energieeffizienz im Netzbetrieb Strom zu sparen. So zählt unser 2014 in Betrieb genommenes Rechenzentrum in Biele (bei Magdeburg) zu den effizientesten Rechenzentren weltweit. Weil die Nachfrage nach Cloud-Diensten steigt, erweitern wir dieses Rechenzentrum, und zwar klimaschonend: So wird der Neubau knapp 30 % weniger Energie benötigen als vergleichbare Einrichtungen und einen Energiemix mit einem hohen Anteil erneuerbarer Energien nutzen.

Klima- und umweltschonendes Mobilitätsverhalten unserer Mitarbeiter findet unsere volle Unterstützung: So haben sie seit 2016 in Deutschland die Möglichkeit, im Rahmen der Gehaltsumwandlung ein Fahrrad oder E-Bike zu erwerben – dies schont Ressourcen und fördert die Gesundheit unserer Mitarbeiter. Darüber hinaus wird die CO₂-Belastung im Berufspendelverkehr reduziert. Dieses Angebot stößt bei unseren Mitarbeitern auf große Resonanz: Mehr als 1 400 haben bereits Fahrräder über die Gehaltsumwandlung bezogen.

Bei der Anschaffung von Geschäfts- und Service-Fahrzeugen setzen wir auf effiziente und verbrauchsarme Antriebe und, soweit wirtschaftlich vertretbar, auf alternative Antriebe. Unser Ziel, bis Ende 2015 die durchschnittlichen CO₂-Emissionen aller neu angeschafften Geschäfts- und Dienstfahrzeuge in Deutschland auf 110 g CO₂/km zu senken, haben wir erreicht. 2016 haben wir uns ein neues Ziel gesetzt: 95 g CO₂/km bis 2020.

NACHHALTIGKEITSPOTENZIAL UNSERER PRODUKTE NUTZEN

Laut der SMARTer2030-Studie von GeSI (Global e-Sustainability Initiative) können im Jahr 2030 durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien 20 % aller Treibhausgasemissionen weltweit vermieden werden. Dieses enorme Potenzial zu nutzen, ist ein Ziel unserer integrierten Klimastrategie. Ein Beispiel dafür ist die „AutoApp“ der Deutschen Telekom: Sie hilft, sparsam zu fahren und Staus zu vermeiden – und so den CO₂-Ausstoß zu senken. [SDG](#)

Mit einer Vielzahl von Produkten und technischen Dienstleistungen tragen wir wesentlich zu einer besseren medizinischen Versorgung bei. Wir stellen Anwendungen zur Verfügung, mit denen Vitaldaten von Patienten regelmäßig und sicher an den Arzt übermittelt werden. So können Patienten auch mit kritischer Gesundheitssituation weit entfernt von klinischen Fachzentren betreut und damit die Lebensqualität verbessert werden. Durch die Reduzierung von Krankenhausaufenthalten

13 MASSNAHMEN ZUM KLIMASCHUTZ



12 NACHHALTIGER KONSUM UND PRODUKTION



20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

ergeben sich Chancen zur Optimierung der Verwendung finanzieller Mittel im Gesundheitssystem. Ein weiteres Beispiel für Telemedizin ist unser intelligenter Hausnotruf. Er ermöglicht älteren Menschen länger selbstbestimmt im häuslichen Umfeld zu leben. [SDG](#)

Unsere Lösungen helfen auch, wertvolle natürliche Ressourcen zu schonen. T-Systems Südafrika hat 2016 einen smarten Wasserzähler entwickelt: Mit dem Gerät kann man messen, wie viel Wasser aus einem Brunnen entnommen wird und wie viel Wasser die Wasseraufbereitungsanlage verlässt. Außerdem wird der Verbrauch innerhalb des Distributionssystems bis zum Endkonsumenten überwacht und dokumentiert. Die Verbrauchsdaten werden in einer Cloud gespeichert, können von überall eingesehen werden und erlauben einen Überblick über die momentane Wassernutzung. Auch potenzielle Wasserlecks können schneller identifiziert und beseitigt werden. [SDG](#)

ENGAGEMENT FÜR NACHHALTIGE LIEFERKETTE AUSGEZEICHNET

Wir arbeiten mit mehr als 30 000 Lieferanten in über 80 Ländern zusammen. Mit unserer nachhaltigen Einkaufsstrategie befolgen wir konzernweit Grundsätze einer sozial- und umweltverträglichen Beschaffung. Beispielsweise berücksichtigen wir bei der Auswahl unserer Lieferanten systematisch Nachhaltigkeitskriterien, indem wir das Thema Nachhaltigkeit in Ausschreibungen mit 10 % gewichten.

Unser Engagement für Nachhaltigkeit in der Lieferkette wurde 2016 erneut ausgezeichnet – mit dem 1. Preis für „Best Supplier Engagement“ der Ethical Business Corporation. Besonders beeindruckt zeigte sich die Jury von unserem Lieferanten-Entwicklungsprogramm: Hier arbeiten wir partnerschaftlich mit strategisch wichtigen Lieferanten zusammen und entwickeln gemeinsam Lösungen für Themen wie Umweltschutz, Arbeitszeitregelungen oder Gesundheitsschutz.

Zu den wichtigsten Erfolgen, die wir mit chinesischen Lieferanten bereits erzielt haben, gehören: [SDG](#)

- Bei einem unserer Lieferanten konnte eine drastische Reduzierung der Arbeitsstunden erreicht werden – von 68 auf 48 Stunden pro Woche.
- Bei einem Zulieferer ging die Mitarbeiterfluktuation zurück. Die Beschäftigten können nun Vorschläge einreichen, um Prozesse zu verbessern. Im Ergebnis stieg die Produktivität um 34 %.
- Bei einem Lieferanten wurden die Ausfallzeiten durch Arbeitsunfälle um 35 % gesenkt und die Mitarbeiterzufriedenheit um 4,3 % gesteigert.
- In der Lieferkette eines Zulieferers werden 16 902 Tonnen CO₂ pro Jahr eingespart, dies entspricht den CO₂-Emissionen von etwa 10 ausgebuchten Flügen von Berlin nach New York.

2016 haben wir vier neue Lieferanten in unser Lieferanten-Entwicklungsprogramm aufgenommen; insgesamt umfasst es nun elf Zulieferer.

DATENSCHUTZ UND DIGITALE SICHERHEIT IM FOKUS

Unsere Wesentlichkeitsanalyse zeigt, dass Datenschutz und Datensicherheit derzeit die Top-CR-Themen für unser Unternehmen sind. Wir stehen für Datenschutz auf höchstem Niveau und investieren fortlaufend in die Sicherheit unserer Netze. Schließlich ermöglicht die zunehmende Digitalisierung nicht nur neue, innovative Anwendungen, sondern es entstehen zugleich auch neue Bedrohungen, wie z. B. durch Hackerangriffe. [SDG](#)

Am 19. und 20. September 2016 richteten wir gemeinsam mit der Münchner Sicherheitskonferenz zum vierten Mal den Cyber Security Summit (CSS) aus: Die Konferenz fand im Silicon Valley in den USA statt. Etwa 100 hochrangige Vertreter aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Militär nahmen daran teil. Schwerpunkte der internationalen Veranstaltung waren die Abwehr von Cyber-Angriffen, die Entwicklung von Normen und Regeln im Cyber-Raum, die Bekämpfung von Cyber-Terrorismus sowie die wirtschaftliche Bedeutung von Cyber-Sicherheit. [SDG](#)

Einige weitere Beispiele für unseren Beitrag zum Datenschutz und zur IT-Sicherheit im Berichtsjahr wollen wir Ihnen nachfolgend vorstellen:

- **„We care“-App:** Das App-Magazin „We care“ richtet sich an Endverbraucher. In 2016 sind drei neue Ausgaben erschienen. Die Ausgabe „Vertraulich“ zeigt z. B., wo im Alltag überall Gefahren für den Internet-Nutzer lauern, und bietet Tipps, wie man sich davor schützen kann. Im Oktober 2016 wurde die App als innovatives Format zur Darstellung von Nachhaltigkeitsthemen mit dem „Econ Award“ ausgezeichnet.
- **Datenschutz-One-Pager:** Datenschutzhinweise sind für Laien oftmals unverständlich. Unser Datenschutz-One-Pager bietet Kunden zusammengefasst auf einer Seite eine einfache Information über die Erhebung und Verarbeitung ihrer Daten. Das Dokument ersetzt zwar nicht die verlinkte förmliche Datenschutzerklärung, für die bestimmte rechtliche Anforderungen gelten, aber es hilft den Kunden, sich transparent, einfach und verständlich über Art und Umfang der genutzten persönlichen Daten zu informieren. Mit dem One-Pager folgen wir einer Initiative des Nationalen IT-Gipfels unter Beteiligung des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz.
- **Teachtoday:** Bei unserer Initiative Teachtoday geht es um die Förderung einer sicheren und kompetenten Mediennutzung von Kindern und Jugendlichen. Im Rahmen des „Summit for Kids“ diskutierten im November 2016 mehr als 150 Kinder über das Thema Datenschutz. Zudem wurde auf der Veranstaltung der Preis für den Wettbewerb „Medien, aber sicher!“ verliehen. Einer der Preisträger ist das Kooperationsprojekt „Das ist unser Netz! – To jest nasza siec!“, in dem sich deutsche und polnische Jugendliche mit der eigenen Mediennutzung auseinandersetzen. Auch das Teachtoday-Medienmagazin „Scroller“ widmete sich den Themen Datenschutz und soziale Netzwerke: Hier lernen Kinder, wie sie sich sicher und kompetent durch die Welt der digitalen Medien bewegen können. Die Gesellschaft für Pädagogik und Information (GPI) zeichnete 2016 die Initiative Teachtoday gleich dreimal mit dem Comenius-EduMedia-Siegel aus: die Initiative als Ganzes, das Kindermedienmagazin



4 HOCHWERTIGE BILDUNG



Weitere Informationen zum Datenschutz der Deutschen Telekom erhalten Sie in unserem jährlichen Datenschutzbericht.

Scroller und den Mediensicherheitsparcours als „Computerspiel für die Turnhalle“. Bei den FOX Awards 2016 wurde Teachtoday gleich zweimal mit Gold ausgezeichnet, in den Kategorien FOX Awards und FOX Visuals. Seit August 2016 darf das Scroller das Empfehlungssiegel der Stiftung Lesen tragen. [SDG](#)

DIGITALE VERANTWORTUNG GEMEINSAM GESTALTEN

Die Digitalisierung verändert unser Leben. Wirtschaft, Gesellschaft und Politik stehen vor neuen Fragen, deren Antworten erst gefunden werden müssen – z. B. zu Themen wie IT-Sicherheit, selbstbestimmter Datennutzung oder Technikethik. Wir sind davon überzeugt, dass wir digitale Verantwortung nur im Austausch mit anderen gestalten können. Deshalb treiben wir den gesellschaftlichen Dialog zu diesen Fragen voran und engagieren uns in verschiedenen Bündnissen und Partnerschaften:

Charta digitale Vernetzung: Die Charta digitale Vernetzung ist eine unternehmens-, branchen- und verbandsübergreifende Initiative, die aus dem Nationalen IT-Gipfel hervorgegangen ist. Zu den Initiatoren gehören neben unserem Konzern weitere Unternehmen, Verbände und wissenschaftliche Institutionen. Die Charta umfasst zehn Grundsätze für die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Potenziale der digitalen Vernetzung sowie für den Umgang mit Daten, Infrastrukturen und Standards. Unternehmen, die diese Charta unterzeichnen, bekennen sich zu diesen Grundsätzen und zeigen, dass sie ihren Beitrag für eine zukunftsgerechte digitale Weiterentwicklung Deutschlands leisten wollen. Die Charta steht für ein gemeinsames Wertegerüst und Verantwortungsbewusstsein. Ziel ist es, einen Zukunftsdialog über alle gesellschaftlichen Ebenen hinweg zu führen und ein gemeinsames Verständnis für den Weg in die digitale Gesellschaft zu schaffen. Hierfür werden gemeinsam aktuelle Fragen zur digitalen Transformation aufgegriffen, Antworten erarbeitet und ein Erfahrungsaustausch zur Umsetzung einer „Corporate Digital Responsibility“ organisiert. [SDG](#)

Deutschland sicher im Netz (DsiN): Als zentraler Ansprechpartner für IT-Sicherheit und Datenschutz bietet Deutschland sicher im Netz e. V. seit zehn Jahren nützliche Informationen und konkrete Hilfestellungen für Verbraucher und kleinere Unternehmen. Als Mitglied des Vereins engagieren wir uns in zahlreichen Projekten: So unterstützen wir z. B. das Projekt „Digitale Nachbarschaft“. Dabei geht es darum, Ehrenamtliche, Vereinsmitglieder, Bürgerinnen und Bürger im sicheren Umgang mit dem Internet und IT-Sicherheit zu trainieren und zu befähigen, ihr Wissen an andere weiterzugeben.

Goldener Internetpreis: Es ist uns wichtig, Menschen jeden Alters beim sicheren und kompetenten Umgang mit dem Internet zu unterstützen. Deshalb sind wir Partner beim „Goldenen Internetpreis“: Er zeichnet Menschen über 60 Jahre aus, die das Internet kompetent nutzen und andere dabei begleiten, in die Online-Welt einzusteigen.

GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG WAHRNEHMEN

Seit 2015 engagieren wir uns in der Flüchtlingshilfe. Dabei lag unser Fokus zu Beginn auf der Ersthilfe. Maßnahmen waren z. B. die Versorgung von Erstaufnahmeeinrichtungen mit WLAN, die Bereitstellung von Immobilien, die Personalvermittlung von Beamten an das Bundesamt für Migration oder der Aufbau des Online-Portals „refugees.telekom.de“. Dieses Portal haben wir gemeinsam mit Partnern weiterentwickelt und im Januar 2017 unter dem Namen „Handbook Germany“ neu aufgesetzt (www.handbookgermany.de).

Unser Engagement für Flüchtlinge haben wir neu ausgerichtet. 2017 wird es sich auf die Integration von Flüchtlingen – auch im Arbeitsmarkt – konzentrieren. Dazu haben wir 2016 gemeinsam mit anderen Unternehmen die Initiative „Praktikum PLUS Direkteinstieg“ gegründet. Hauptzielgruppe sind Flüchtlinge, die zwar Berufserfahrung, aber keine in Deutschland anerkannte Berufsausbildung haben. Ihnen wollen wir helfen, ihre berufliche Perspektive zu verbessern. Zum Einstieg und zur Orientierung absolvieren sie zwei Phasen von Praktika. Anschließend stellen wir sie für zwei Jahre befristet in unserem Unternehmen an. Die Integrations- und Sprachkurse werden dabei fortgesetzt. Viele Mitarbeiter haben sich von Beginn an ehrenamtlich in der Flüchtlingshilfe engagiert, dabei steht ihnen unser Konzern zur Seite. Dieses Engagement wollen wir künftig auch darauf lenken, die neuen Kolleginnen und Kollegen beim Einstieg in das Arbeitsleben zu unterstützen. [SDG](#)

SPIELEN GEGEN DAS VERGESSEN: STUDIE ZU DEMENZ

Unsere Initiative „Game for Good“ ermöglicht mit dem mobilen Spiel „Sea Hero Quest“ die weltweit größte Grundlagenstudie in der Demenzforschung. Ziel der Studie ist es dabei zu helfen, Anzeichen von Demenz bei Betroffenen frühzeitig zu entdecken und Aufschluss über die Wirksamkeit von Therapien zu erhalten. Eine der ersten Auswirkungen von Demenz ist der Verlust des räumlichen Orientierungsvermögens. „Sea Hero Quest“ sammelt daher anonyme Daten über das Orientierungsverhalten gesunder Spieler. Diese Daten sollen ein besseres Verständnis von räumlicher Orientierung und der Funktionsweise unseres Gehirns ermöglichen. So können Wissenschaftler verstehen, was genau sich bei beginnender Demenz verschlechtert. Die anonymen Spieldaten werden zweimal pro Sekunde übermittelt und in unserem hochsicheren Rechenzentrum der T-Systems in Deutschland gespeichert und dann den Wissenschaftlern zur Verfügung gestellt. [SDG](#)

Bisher haben bereits mehr als 2,7 Mio. Menschen weltweit „Sea Hero Quest“ gespielt und so einen außergewöhnlichen Beitrag zur Demenzforschung geleistet. 13 unserer europäischen Landesgesellschaften haben das Spiel mit Kommunikationsmaßnahmen, Werbung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit unterstützt und so zum Erfolg des „Spielen gegen das Vergessen“ beigetragen. Erstmals gibt es nun umfangreiche Normdaten zur räumlichen Orientierung von gesunden Menschen in allen Altersgruppen. Diese Normdaten gelten als zentraler Schritt für die Entwicklung neuer Verfahren zur frühzeitigen Diagnose von Demenz.

4 HOCHWERTIGE BILDUNG



17 PARTNERSCHAFTEN ZUR ERREICHUNG DER ZIELE



3 GESUNDHEIT UND WOHLERGEHEN



20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

INNOVATION UND PRODUKTENTWICKLUNG

- Group Innovation+ – „Innovation you can trust“
- Ideenschmiede T-Labs

MIT INNOVATIONEN ANTWORTEN AUF DIE DIGITALE ZUKUNFT GEBEN

Innovation ist ein Eckpfeiler unserer Konzernstrategie: Gerade für unser Kerngeschäft ist Innovation entscheidend, wenn es darum geht, uns im wachsenden Wettbewerb durchzusetzen und uns nachhaltig als Premiumanbieter zu positionieren. Basis dafür ist und bleibt unsere leistungsfähige Breitband-Infrastruktur im Festnetz wie im Mobilfunk. Darüber hinaus setzen wir auf die Digitalisierung, um unseren Kunden überzeugende Nutzungserlebnisse bei unseren Produkten und unseren Services zu bieten. [SDG](#)

Wir wollen die digitale Zukunft gestalten und unseren Privat- und Geschäftskunden mit unseren Innovationen schon heute die Antworten auf die Fragen von morgen geben. So arbeiten wir als führender Anbieter von Telekommunikation und Informationstechnologie z. B. aktiv daran mit, den **Mobilfunk-Standard der 5. Generation (5G)** zu entwickeln und zu etablieren. Im Berichtsjahr haben wir unsere Innovationskraft weiter gesteigert und unsere Aktivitäten rund um Innovation und Produktentwicklung organisatorisch und strategisch weiterentwickelt.

GROUP INNOVATION+

Group Innovation+ ist seit 2015 in unserem Konzern die zentrale Innovationseinheit: Sie orchestriert konzernweit alle Innovationsaktivitäten und bringt segmentübergreifende Produkt- und Service-Neuheiten hervor. Group Innovation+ führt Innovationen dort zusammen, wo wir Synergien für unseren Konzern sehen. Dabei entstehen Innovationen nicht nur innerhalb unserer Innovationseinheit, sondern auch in den Bereichen, die sich dem klassischen Kerngeschäft und der Vermarktung in den jeweiligen Ländern widmen.

Zum einen ist Group Innovation+ Treiber von neuen Innovationsfeldern, die einen längeren Entwicklungshorizont von drei bis fünf Jahren haben; dabei besteht die Herausforderung darin, schon heute auf die wichtigen Themen von übermorgen zu setzen. Zum anderen arbeitet unsere Innovationseinheit auch an klassischer Produktentwicklung direkt für unsere operativen Segmente. Der Entwicklungshorizont liegt hier bei ein bis zwei Jahren. Es gilt, unser Produkt-Portfolio mit weiteren neuen Produkten und innovativen Lösungen anzureichern; schließlich sollen unsere operativen Segmente im Kern-Portfolio attraktiv und wettbewerbsfähig aufgestellt sein.

„INNOVATION YOU CAN TRUST“

Der Anspruch unserer Group Innovation+ lautet: „Innovation you can trust“. Group Innovation+ liefert Innovationen, die den wesentlichen Markenattributen unseres Konzerns entsprechen, nämlich Vertrauen und Zuverlässigkeit. Natürlich geht es bei unseren Produkten und Angeboten auch um Sicherheit, aber „Innovation you can trust“ bedeutet mehr: Unsere Innovationen sollen einfach funktionieren, unsere Produkte nahtlos mit Netz, Service und Partnerangeboten zusammenspielen. Nur

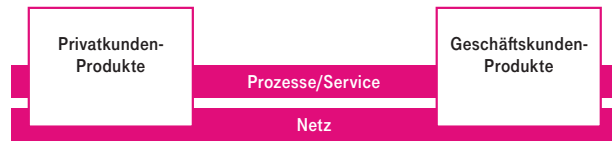
aus dem Zusammenwirken von Innovation und Kerngeschäft erwächst letztlich erfolgreiche Innovation für unsere Kunden. Group Innovation+, unsere operativen Segmente und andere innovationsnahe Bereiche wie Deutsche Telekom Capital Partners (DTCP) sind eng vernetzt und tauschen sich regelmäßig aus, damit wir die Bedürfnisse unserer Kunden erkennen und innovative Produkte und Services liefern können.

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

INNOVATIONSFOKUS – VIER INNOVATIONSFELDER

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

Innovationsfelder



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

Wichtig ist es dabei, die einzelnen Innovationsfelder miteinander zu vernetzen – schließlich erstrecken sich viele Innovationsthemen über mehrere der vier Felder, wie z. B. konvergente Angebote als eine wichtige strategische Leitlinie für unsere Privatkunden-Produkte. Group Innovation+ arbeitet daran, weitere Dienste in diese Konvergenz-Strategie zu integrieren und so z. B. die „MagentaEins“ Angebote noch attraktiver zu machen. Bei den Geschäftskunden geht es darum, ein einfaches, modular aufgebautes Produkt-Portfolio anzubieten und dabei unsere Standardprodukte intelligent mit Partnerprodukten zu kombinieren. Beim Netz steht die nahtlose und sichere, v. a. für Geschäftskunden auch weltweite und qualitätsdifferenzierte Konnektivität im Fokus. Bei dem Innovationsfeld Prozesse/Service wollen wir über alle Kontaktkanäle in gleichbleibender Qualität und so zielgerichtet wie nur möglich die Anliegen und Bedürfnisse unserer Kunden bedienen bzw. antizipieren und proaktiv agieren.

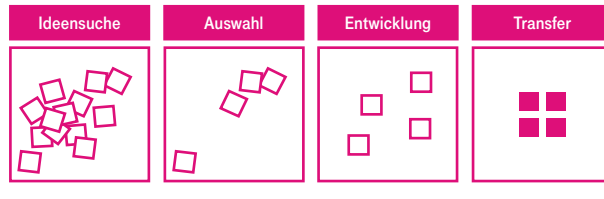
Weiterführende Informationen rund um das Thema Innovationen erhalten Sie online unter: www.telekom.com/innovation



INNOVATIONSSTEUERUNG – INNOVATION GOVERNANCE

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

Innovationsprozess bei der Deutschen Telekom



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

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

Um die Innovationsprozesse in unserem Konzern zu steuern, hat sich unsere „Innovation Governance“ etabliert: Dazu gehört weiterhin das „Portfolio & Innovation Board“, das sicherstellt, dass wir die richtigen Prioritäten setzen. Das Gremium identifiziert und selektiert die Innovationsschwerpunkte für unseren Konzern und entscheidet über die Art der Umsetzung, um ein innovatives Produkt-Portfolio mit maximalen Erfolgchancen zu definieren und zu realisieren. Um diese strategischen Innovationsschwerpunkte zu implementieren, entwickeln

wir auch unsere internen Finanzierungsformen weiter. So können wir mit einem ergänzenden Innovationsbudget z. B. neue Innovationsprojekte kurzfristig und unkompliziert mit Ressourcen ausstatten. Dabei erfolgt diese Finanzierung unabhängig vom jährlichen Planungszeitraum und verstärkt so die Ausrichtung an den Markt- und Kundenanforderungen. Mit diesen Ressourcen können wir beides finanzieren: zentral gesteuerte Innovationen, z. B. über Group Innovation⁺, sowie dezentral entwickelte Innovationen, z. B. direkt aus unseren operativen Segmenten. Maßgabe ist, dass die Produkt- und Service-Ideen auf die zentralen Innovationschwerpunkte unseres Konzerns einzahlen.

Nachhaltigkeit ist ein weiterer Treiber unserer Produktentwicklung. Die Nachfrage nach digitalen Lösungen, die sicher, umwelt- und klimaschonend sind und dadurch einen gesellschaftlichen Mehrwert bieten, steigt. Deshalb arbeiten wir nicht nur intensiv daran, die Sicherheit unserer Dienste zu erhöhen. Im Fokus unserer Entwicklungsarbeit stehen außerdem energieeffizientere, CO₂-Emissionen senkende Technologien sowie langlebige, wiederverwertbare Produkte und digitale Lösungen in Bereichen wie E-Health oder E-Mobility. [SDG](#)

METHODEN UND KONZEPTE

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

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

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

INNOVATION ALS DREIKLANG

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

Innovation als Dreiklang



EIGENE ENTWICKLUNGEN

2016 war Group Innovation⁺ maßgeblich daran beteiligt, verschiedene innovative Produkte weiterzuentwickeln und einzuführen; nachfolgend wollen wir Ihnen einige vorstellen.

- **BMW-ConnectedDrive** Nutzer können seit 2016 einen WLAN-HotSpot über unser HotSpot Drive-Portal buchen. Über den mobilen Hotspot lassen sich bis zu 10 WLAN-fähige Geräte auch ohne eigene SIM-Karte gleichzeitig mit dem schnellen Internet verbinden. Gesurft werden kann dann weltweit. Nutzer können je nach Bedarf zwischen verschiedenen Datenpässen wählen und diese unkompliziert erwerben. Ebenfalls seit dem Berichtsjahr rüsten wir ConnectedDrive auch mit LTE aus. In den Fahrzeugen kommt erstmals eine eingebaute eSIM zum Einsatz, die bei Bedarf von außen „over the air“ aktualisiert werden kann.
- Unser **TelekomCLOUD Portal** fasst unser komplettes Cloud-Angebot für Unternehmen aller Größen zusammen. Kunden bietet es direkt online konfigurier- und buchbare Lösungen für Software, Plattformen und Infrastruktur. Im Bereich Geschäftsanwendungen als Software-as-a-Service (SaaS) reicht das Angebot von klassischen Office-Anwendungen über Virenschutzlösungen bis zu sicheren Online-Speichern und Conferencing- und Collaboration-Tools aus unseren sicheren Rechenzentren in Deutschland. Dabei fungiert die **AppDirect-Plattform** als SaaS-Steckerleiste für den Konzern und erlaubt ein komplettes Onboarding neuer Lösungen im Fast-Track-Modus. Ergänzt wird das Angebot um qualifizierte Beratungs- und Supportleistungen durch unsere zertifizierten Cloud-Experten im eigens von Group Innovation⁺ aufgebauten „Cloud Customer Interaction Center“.

- Unsere **Voice Encryption Services** garantieren abhörsichere Kommunikation – unterwegs, im Home Office oder an verschiedenen Firmenstandorten. So helfen wir Unternehmen, sich vor Informationsverlust durch Spionage umfangreich zu schützen.
- Unser flexibler, modular aufgebauter VPN-Service „**Managed VPN Suite**“ ermöglicht die schnelle und einfache Anbindung von Remote-Nutzern, verteilten Standorten und Maschinen.
- Geschäftskunden profitieren von unserem sicheren Cloud-Speicher: **Secure Data Drive** ist verschlüsselt und wird nach deutschem Datenschutzrecht in unserem zertifizierten Rechenzentrum betrieben.

T-Labs. Mit unserem zentralen Forschungsbereich, den Telekom Innovation Laboratories (T-Labs), verfügen wir über eigene Forschungs- und Entwicklungsstätten an internationalen Standorten, u. a. in Berlin, Darmstadt, Bonn, Beer Sheva und Tel Aviv in Israel sowie Mountain View in den USA. Dort entwickeln und testen rund 500 Experten und Wissenschaftler verschiedenster Fachrichtungen neue Technologien. Dabei arbeiten sie eng mit industriellen Partnern, internationalen Universitäten und Forschungsinstitutionen im Sinne der Open Innovation und für unsere operativen Segmente zusammen. An ihrem Hauptstandort Berlin sind die T-Labs seit 2004 mit der Technischen Universität Berlin verbunden – eine der größten und bekanntesten Public Private Partnerships in Europa. 2016 standen bei den T-Labs u. a. folgende Themen im Vordergrund:

Mehr Informationen zu unseren neuen Produkten finden Sie im Kapitel „Wichtige Ereignisse im Geschäftsjahr 2016“, Seite 22 ff.




- **immmr.** Mit immmr haben wir einen neuen Service gestartet, der einen digitalen Carrier-Ansatz verfolgt und mit dem wir das konventionelle Kommunikationsprodukt „Telefonie und Messaging“ in die digitale Welt überführen. Benutzer können von allen Geräten aus über ihre Mobilfunk-Nummer kommunizieren. Neue Produkte und Services werden damit verfügbar wie z. B. virtuelle Telefonnummern, mehrere Identitäten und Gruppen-Video-Kommunikation. Im Dezember 2016 starteten wir immmr in der Slowakei, 2017 sollen sieben weitere Länder folgen.
- **Zugangstechnologien.** Unsere T-Labs entwickeln Verfahren und Prototypen, um verschiedenste Zugangstechnologien effektiv zu bündeln und anwendungsgerecht zuzuweisen, wie 2016 beispielsweise in dem Projekt Well-Fi. Dabei verbinden wir die neuesten WiFi-Technologien mit einer intelligenten Netzsteuerung. Weil alles um uns herum noch smarter wird – Smartphone, Smart Home, Smart City –, braucht es einen einfachen und intelligenten Zugang zum Internet zu Hause. Mit der wachsenden Zahl von Netzwerkgeräten wird es immer schwieriger, alle Bereiche in unseren Wohnungen mit einem konstant guten WiFi-Signal zu versorgen. Well-Fi gewährleistet eine hervorragende WiFi-Qualität in jedem Raum; Service-Unterbrechungen oder tote Winkel gehören damit der Vergangenheit an. Mit der Makedonski Telekom haben wir im Berichtsjahr einen technischen Feldversuch begonnen, um zu zeigen, wie alltagstauglich Well-Fi ist.
- **Intelligent Cloud Robotics.** In der industriellen Produktion wachsen die Anforderungen an Flexibilität und Effizienz (Stichwort: Industrie 4.0), dazu kommen neue Anwendungsfelder im Heim- und Dienstleistungsbereich. Dies stellt die Robotik – die Arbeit von und mit Robotern – vor neue Herausforderungen. Dank hochleistungsfähiger Vernetzung, sicheren Cloud-Infrastrukturen und durch künstliche Intelligenz gestützte Anwendungsfunktionen wandelt sich der Roboter vom repetitiven Qualitätswerkzeug zum kognitiven und kooperativen Universalinstrument. Dieses kann – eingebettet in das Internet der Dinge – seine Umgebung wahrnehmen, mit Menschen kooperieren und in unterschiedlichsten Anwendersituationen von Nutzen sein. In unserem T-Labs Projekt „Intelligent Cloud Robotics“, Teil unserer Initiative Low Latency Compute, greifen wir die wirtschaftlichen und technologischen Herausforderungen dieser Entwicklung auf und setzen sie in Form von Machbarkeitsstudien und Prototypen für Industrie- und Service-Robotik um – in Kooperation mit namhaften Forschungseinrichtungen. Seit Mitte 2016 bauen wir ein Labor mit unterschiedlichen Robotertypen auf, das wir in Zukunft auch für potenzielle Geschäftspartner öffnen wollen.
- **Smart Farming.** Bei der Digitalisierung nimmt der landwirtschaftliche Maschinenbau eine Vorreiterrolle ein. Vernetzte, selbstlenkende und mit vielen Sensoren ausgestattete Maschinen sind heute schon Standard. Das im Rahmen des Programms Smart Service Welt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie geförderte Projekt Smart Farming hat zum Ziel, offene, standardisierungsfähige und zugleich sichere, robuste und effiziente Systemarchitekturen für die Kommunikation unterschiedlicher Maschinen und Backend-Systeme zu entwickeln und in praxisrelevanten Anwendungsfällen zu erproben. Ziel ist es, ein herstellerübergreifendes Systemkonzept zu entwickeln, das den Landwirt bei der Zusammenstellung seines Maschinenfuhrparks nicht einschränkt. Somit kann der Landwirt herstellerunabhängig den am besten geeigneten Dienstleister auswählen. [SDG](#)
- **Data Analytics.** Im Bereich Data Analytics arbeiten unsere T-Labs an Use Cases, Pilotprojekten und Konzepten, wie man Datenmengen sinnvoll nutzen und analysieren kann. Ein Beispiel ist unser Forschungsprojekt „Data Cockpit“: ein innovatives Web-Interface, das dem Kunden Transparenz hinsichtlich seiner personenbezogenen Daten verschafft und so das Vertrauen in unser Unternehmen stärkt. Schließlich kann der Kunde jederzeit die Freigabe seiner Daten steuern.

PARTNERSCHAFTEN


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

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

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

- Gemeinsam mit **Zimperium** bieten wir Unternehmen jeder Größe einen Rundumschutz für mobile Endgeräte: „Mobile Protect Pro“ sorgt für Sicherheit bei mobilen Applikationen sowie für Schutz vor Attacken über WiFi und andere drahtlose Verbindungen und vor Schwachstellen in mobilen Betriebssystemen.
- Ende 2016 hat T-Mobile Czech Republic mit unserem Partner **Mojo** einen Connected-Car-Service auf den Markt gebracht, mit dem unsere Kunden ihr Auto in ein „SmartCar“ verwandeln können – mit Überblick über Nutzung, Fahrverhalten und Zustand des Autos. Da Mojo eine offene Plattform ist, profitieren Kunden in Zukunft von weiteren praktischen Angeboten, wie z. B. Hilfe bei der Parkplatzsuche.
- Mit unserem Partner **FON** und mit über 2,5 Mio. Zugangspunkten stellen wir eines der größten WiFi-Netzwerke Europas zur Verfügung. Mit FON können Kunden ihren privaten WLAN-Zugang mit unseren anderen Kunden teilen. 2016 startete dieser Service in Ungarn.

START-UP-FÖRDERUNG

Im Mai 2012 eröffnete die Deutsche Telekom in Berlin unter dem Namen „hub:raum“ einen eigenen Inkubator – also ein Förderzentrum für Start-ups. hub:raum (www.hubraum.com) investiert in Start-ups in ihrer Frühphase, unterstützt sie mit Co-Working-Space und Mentoring und verknüpft sie auf pragmatische Art und Weise mit unserem Konzern. hub:raum fungiert also als Schnittstelle zwischen der Start-up-Welt und uns, auch als Teil unserer Zukunftsinitiative, in deren Rahmen wir verstärkt auf Kooperationen setzen. Im Berichtsjahr förderte hub:raum vier Start-ups: 

- **Teraki** hat eine Software zur Selektion relevanter Daten aus dem Internet der Dinge entwickelt (www.teraki.com). T-Systems hat Teraki im Rahmen eines Proof of Concept bei einem Kunden eingesetzt, um große Datenmengen so zu reduzieren, dass die Daten auch bei schwierigen Übertragungsbedingungen verlustfrei wiederhergestellt werden können.
- **Contiamo** bietet webbasierte Business-Intelligence-Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen. Die Software führt verschiedene Unternehmensdaten an einem zentralen Ort zusammen und erleichtert es, diese zielgerichtet auszuwerten. Bei den Analysen zu unserer Customer Touchpoint Suite vertrauen wir auf die Cloud-basierte Business-Intelligence-Lösung von Contiamo.
- **M2Mgo** bietet ein Cloud-basiertes Content-Management-System an, das für die Programmierung und den Betrieb von Web-Applikationen benutzt werden kann (www.m2mgo.com). So können Unternehmen individuelle Web-Portale im Bereich des Internets der Dinge so einfach wie mit einem Baukasten entwickeln; dies spart Kosten und Zeit.
- **Flexperto** entwickelt und vertreibt als SaaS eine internetgestützte Software-Lösung, die weit über klassische Videokonferenzsysteme hinausgeht und zur Standardsoftware für Online-Beratung avancieren soll. Dabei verknüpft Flexperto Terminmanagement, Kommunikation, verschlüsselte Videoberatung, verschlüsseltes Nachrichtensystem/Instant Messaging, Telefonberatung, Abrechnung und Kundenmanagement (www.flexperto.com).

Außerdem hat hub:raum 2016 mit mehr als 35 Start-ups im Rahmen des IoT-Start-up-Programms Challenge Up! (mit Intel und Cisco) das Narrowband-IoT-Prototyping-Programm durchgeführt.

Unser Engagement im Bereich Venture Capital, Private Equity und Technologie-Innovation haben wir mit unserer Anfang 2015 gegründeten Deutsche Telekom Capital Partners Gruppe (DTCP) neu strukturiert und bauen es deutlich aus. DTCP ist die Investment-Management-Gruppe der Deutschen Telekom und steht im Zentrum unseres neu gestalteten Investmentkonzepts. DTCP bietet Wachstumskapital für Start-ups mit markterprobtem Geschäftsmodell, Investitionen in reife Unternehmen sowie strategische Beratung im Technologie-, Medien- und Telekommunikationssektor mit dem Ziel, Wert für den Konzern, Investoren, Portfolio-Unternehmen und weitere Stakeholder zu schaffen. Wir wollen über einen Zeitraum von fünf Jahren durch DTCP 450 Mio. € investieren. Die Investments der DTCP sind stark finanziell getrieben – DTCP soll Anteile an Unternehmen kaufen, die Unternehmen wachsen sehen und die Anteile mit Gewinn wieder verkaufen. Durch die Auswahl der erfolgreichsten Start-ups und die enge Arbeit mit diesen ergeben sich hier strategisch relevante Kooperationsmöglichkeiten und Geschäftsbeziehungen zum Konzern.

Für Investments mit einer vornehmlich strategischen Motivation berät DTCP unser strategisches Beteiligungshilfsvehikel Telekom Innovation Pool („TIP“). TIP tätigt hierbei Investments nicht nur in externe Start-ups, die als strategisch sehr relevant identifiziert wurden, sondern unterstützt bzw. realisiert auch interne Ventures, sog. „Spin-offs“. Hier werden Ideen aus der Deutschen Telekom heraus als Ausgründungen etabliert; das ermöglicht größere unternehmerische Freiheit und kürzere Entscheidungswege. Zusätzlich wird das bestehende Portfolio DTVF (Deutsche Telekom Venture Funds GmbH) mit dem Ziel beraten, die noch etwa 55 bestehenden Beteiligungen in ihrer Wertentwicklung (auch mit Folgeinvestitionen) zu unterstützen und gewinnbringend zu veräußern.

Bereits in ihrem ersten vollen Jahr der Geschäftstätigkeit gelangen der DTCP erfolgreiche Deals. So wurden die Start-ups Nexmo an Onage und Replay an Intel gewinnbringend verkauft. Zusätzlich hat DTCP im Jahr 2016 sechs weitere Venture-Capital-Investitionen getätigt: in die Cyber-Security-Unternehmen SafeBreach und Fireglass, die intelligenten Datenverkehrs-Management-Systeme NS1 und Aryaka, Big-Data-Analytics-Tool Paxata sowie in den Fonds evaluate ventures.



Weitere Kooperationen und Partnerschaften finden Sie im Kapitel „Wichtige Ereignisse im Geschäftsjahr 2016“, Seite 22 ff.



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 Erzeugung eigener Rechte. Im Berichtsjahr konnten wir 275 Patente anmelden und verfügen damit über einen Gesamtbestand von rund 7 900 Schutzrechten.

Unser IPR-Portfolio entwickeln wir intensiv weiter und bereinigen es auch. Dies sichert die Werthaltigkeit des Bestands sowie den strategischen Fit mit den Stoßrichtungen unseres Konzerns. Ergänzend dazu trägt die professionelle Handhabung von patentjuristischen Aufgaben zur Stabilität unserer IPR-Assets bei. Wir sind darüber hinaus in wichtigen Standardisierungsgremien der Branche tätig. Beim Management von Schutzrechten berücksichtigen wir Kosten-Nutzen-Aspekte durch selektive Anmeldung und stringentes Terminieren.

AUFWAND UND INVESTITIONEN IN FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Zu unseren Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen (F&E) zählen produktvorbereitende Forschung und Entwicklung, wie z. B. die Suche nach alternativen Produkten, Verfahren, Systemen oder Dienstleistungen. Nicht als Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen erfassen wir im Gegensatz dazu die Aufwendungen zur Entwicklung von System- und Anwender-Software, die zum Ziel hat, die Produktivität zu steigern und unsere Geschäftsprozesse effektiver zu gestalten. 2016 lag der F&E-Aufwand für den Konzern bei 84,1 Mio. €. Die Deutsche Telekom AG trägt als Konzernmutter einen Teil der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen im Konzern. Hier liegt der Aufwand bei 58 Mio. € (2015: 86 Mio. €). Diese Kennzahl darf jedoch nicht losgelöst betrachtet werden von unserem oben genannten Innovationsdreiklang – von eigenen Entwicklungen, Innovationen von außen sowie Start-up-Förderungen und Beteiligungen.

Die Investitionen unseres Konzerns in zu aktivierende selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte liegen bei 129,5 Mio. € und damit über dem Vorjahresniveau von 101,3 Mio. €. Schwerpunktmäßig betreffen diese Investitionen selbst erstellte Software, wobei der überwiegende Anteil auf unser operatives Segment Systemgeschäft entfällt. 2016 arbeiteten rund 2 900 Mitarbeiter (2015: rund 2 800) in Forschungs- und Entwicklungsbereichen unseres Konzerns.

Aufwand und Investitionen in Forschung und Entwicklung

in Mio. €

	2016	2015	2014	2013	2012
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	84,1	108,1	95,6	97,0	65,9
Investitionen in zu aktivierende selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte	129,5	101,3	93,2	112,0	78,0



Weitere Informationen finden Sie auf: www.telekom.com/medien/publikationen

MITARBEITER

- Neuorganisation der Arbeit im Ökosystem Digitalisierung
- HR-Prioritäten 2016

NEUORGANISATION DER ARBEIT IM ÖKOSYSTEM DIGITALISIERUNG

Im Ökosystem der Digitalisierung wird Arbeit völlig neu organisiert. Wichtig wird es, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Schließlich sind die Menschen entscheidend, damit sich ein Unternehmen in die richtige Richtung bewegt. Die Digitalisierung bildet eine großartige Plattform für Innovationen. Wir werden neue Formen der Zusammenarbeit und neue Geschäftsmodelle sehen, aber auch ein erhöhtes Maß an Automatisierung von Tätigkeiten, die heute noch von Menschen ausgeübt werden. Deshalb ist es unerlässlich, dass unsere Mitarbeiter ihre digitalen Kompetenzen ausbauen, denn sie sind maßgeblich für unseren zukünftigen Erfolg. Zudem brauchen wir Arbeitsumgebungen, die an die jeweiligen Bedingungen angepasst sind, und standardisierte Technologien, die es uns erlauben, uns miteinander zu vernetzen. [SDG](#)

Auch Führung wird sich ändern: Die Führung der Zukunft ist partizipativer und virtueller, weil die Führungskraft nicht mehr auf jeden Mitarbeiter einen persönlichen Zugriff haben wird. Um mit der Digitalisierung Schritt halten zu können, werden wir schneller entscheiden müssen, d. h., Organisationen müssen entscheidungsorientierter werden.

Unsere HR-Prioritäten haben wir bereits 2015 konsequent danach ausgerichtet. Sie wurden im Berichtsjahr weiterverfolgt:

HR-PRIORITÄTEN

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

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



20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

UNSERE HR-ARBEIT ENTLANG DER HR-PRIORITÄTEN

1. TALENTSTRATEGIE UND PLANUNG

Unser Talent-Management rüstet sich für die digitale Zukunft! Dabei ist es unser Ziel, Arbeiten in Zukunft noch globaler, digitaler und effizienter zu gestalten. Darum wollen wir die größten Talente für unser Unternehmen gewinnen und rekrutieren. Nur so können wir die Digitalisierung vorantreiben und unseren zukünftigen Erfolg sichern. Unser Konzern ist ständig weltweit auf der Suche nach technikaffinen und kreativen Köpfen, die mit uns die digitale Welt von morgen entstehen lassen.

Digitale Zukunft bedeutet Vernetzung! Unser Talent-Management-Ansatz stärkt die Selbstverantwortung der Talente für ihre eigene Karriere und stützt sich dabei auf moderne (IT-)Werkzeuge und Prozesse. Damit sich die Talente bestens vernetzen können, bieten wir ihnen neben einer gemeinsamen Online-Plattform auch Präsenz-Netzwerkveranstaltungen an. Arbeitsplatzrotation unterstützen und fördern wir – insbesondere über Bereichs-, Funktions- und Ländergrenzen hinweg.

Als Arbeitgeber wollen wir immer attraktiver werden und auch unsere Arbeitgebermarke stärken. So haben wir unsere Arbeitgeberattraktivität in den vergangenen Jahren gesteigert; dazu dienten kreative, zielgruppenspezifische Präsenz in den sozialen Medien und außergewöhnliche Initiativen im Talentmarkt. Das belegt die „Online Talent Communication Study 2016“: Sie bescheinigt unseren Internet-Karriereseiten den besten Arbeitgeberauftritt Deutschlands. Auf diese Erfolge wollen wir jetzt auch international aufbauen und unsere Spitzenposition als attraktiver Arbeitgeber in reifen Jobmärkten konsolidieren sowie unser Ansehen in wachsenden Jobmärkten weiter stärken.

2. LEISTUNGSORIENTIERUNG UND FÜHRUNG

Führen, um zu gewinnen! Auf Basis unserer neuen Führungsgrundsätze zur Zusammenarbeit, Innovation und Leistungsförderung sowie unserer Leitlinien hatten wir 2014 unser Führungsmodell „Lead to win“ eingeführt; 2016 waren demnach bereits zwei Jahre lang alle leitenden Angestellten in „Lead to win“ aufgenommen. Bei dem Modell setzen wir im Kern auf einen kontinuierlichen Austausch zwischen leitendem Angestellten und dessen Führungskraft zu Leistung und Entwicklung, eine direkte Verknüpfung zwischen Leistungsbeurteilung und Incentivierung sowie auf persönliche Entwicklungspfade. Besonders gefordert sind unsere leitenden Angestellten dabei, Innovationspotenziale zu identifizieren und zu heben. Zudem gilt es, eine Arbeitskultur zu etablieren, in der jeder Mitarbeiter den Status quo und das eigene Verhalten immer wieder infrage stellt und in der es keine Angst vor Fehlern gibt. Wir fördern und fordern eine Kultur der persönlichen Verantwortung und leisten so einen nachhaltigen Wertbeitrag für unseren Konzern.

Wir leben Vielfalt! Seit bereits über einem Jahrzehnt unterstützen wir Vielfaltigkeit in unserem Konzern nachhaltig und ganzheitlich. Dabei greifen wir alle Aspekte des Themas Vielfalt auf und stärken diese mit einer großen Zahl von Leuchtturmprojekten, wie z. B. mit unseren Initiativen zur Frauenförderung. Zusätzlich setzte unsere 2015 gestartete

Kampagne zu unbewussten Denkmustern neue Akzente für mehr Diversität in unserem Unternehmen. Im Berichtsjahr führten wir die Kampagne fort, mit Maßnahmen zur Sensibilisierung der Mitarbeiter sowie praxisorientierten Workshops zu unbewussten Denkmustern und Stereotypen. Zudem fand am 7. Juni 2016 der „4. Deutsche Diversity-Tag“ unter dem Motto „Vielfalt unternehmen – kulturelle Kompetenz für Unternehmen“ statt; diese Veranstaltung des Diversity-Netzwerks Rhein-Ruhr haben wir in unserer Unternehmenszentrale in Bonn ausgerichtet – ein weiteres Beispiel dafür, wie wir uns beim Thema Diversity engagieren. [SDG](#)

Ein besonderes Anliegen ist für uns nach wie vor die Gleichberechtigung der Geschlechter, für die wir uns seit Jahren stark engagieren: Schon 2010 haben wir eine weltweite Quote von 30% für von Frauen besetzte Führungspositionen eingeführt. In einem Pilotprogramm qualifizierten wir im Jahr 2015 Frauen für die Übernahme nationaler und internationaler Aufsichtsratsmandate; dieses Programm verlief überaus erfolgreich und fand große Akzeptanz. Das Folgeprogramm, das im Herbst 2015 startete und auch für Männer geöffnet wurde, endete im Juni des Berichtsjahres. Insgesamt konnten wir in beiden Programmen 60 Frauen für die anspruchsvolle Aufsichtsrats Tätigkeit qualifizieren. Weiterhin unverzichtbare Mittel der Frauenförderung sind bewährte Maßnahmen, wie die Steuerung der Frauenförderung entlang der gesamten Strategie zur Talentgewinnung sowie die gezielte Ansprache von Frauen z. B. mit einem Internet-Auftritt zum Thema mehr Chancen für Frauen, in Anzeigen oder auf Messen mit Frauen als Zielgruppe. In unseren Aufsichtsräten erhöhten wir den Frauenanteil in Deutschland seit 2010 von 17,7% auf 34,8% im Dezember 2016. Auch bei den Arbeitgebervertretern unserer internationalen Aufsichtsräte stieg der Anteil von 7,4% im Jahr 2010 auf 23,4% Ende 2016. [SDG](#)

Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit. Unseren Mitarbeitern ermöglichen wir mit attraktiven Angeboten, berufliche und private Anforderungen besser miteinander in Einklang zu bringen. Unser Engagement für eine nachhaltig familienfreundliche Personalpolitik wurde mit der Finalteilnahme im Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie 2016“ honoriert. Das in Deutschland auf ein Jahr befristete Pilotprojekt „Familienmanager“ endete planmäßig Mitte 2016 und erntete in der Presse und in unserem Unternehmen positive Resonanz. Die Erkenntnisse aus diesem Projekt nutzen wir, um unsere Angebote für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben weiterzuentwickeln; dabei stand 2016 insbesondere das Thema Pflege von Angehörigen im Fokus. Die weitere Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen lässt für unsere Mitarbeiter zusätzliche Freiräume und mehr Gestaltungsspielraum entstehen. 2016 haben wir mit dem Branchentarifvertrag „Mobiles Arbeiten“ die Voraussetzung dafür geschaffen, mobiles Arbeiten als neue Arbeitsform in unserem Unternehmen zu etablieren. Zudem bieten wir seit Anfang 2016 unseren Mitarbeitern erstmals Lebensarbeitszeitkonten, mit denen sie u. a. eine finanzierte Auszeit oder die Aufstockung des Teilzeitentgelts realisieren können.

10 WENIGER UNGLEICHHEITEN



5 GESCHLECHTER-GLEICHHEIT



Mitarbeiterzufriedenheit. Nicht nur unser Ansehen als attraktiver Arbeitgeber wächst weiter, sondern auch unsere Mitarbeiter stellen uns zunehmend gute Zeugnisse aus (siehe nachfolgende Tabelle). Das bereits hohe Niveau des Engagement-Index – ermittelt aus der jüngsten konzernweiten (ohne T-Mobile US) Mitarbeiterbefragung 2015 – lag bei 4,1 (auf einer Skala von 1,0 bis 5,0). Zusätzlich holen wir regelmäßig mit Pulsbefragungen die Rückmeldungen unserer Beschäftigten ein. Die Beteiligung an der Pulsbefragung im November 2016 war außerordentlich hoch: 73 % der Mitarbeiter nutzten die Chance, uns Rückmeldung zu geben. Und diese Rückmeldung war positiv: 73 % gaben an, mit unserem Unternehmen zufrieden zu sein. Dennoch arbeiten wir mit ganz unterschiedlichen Initiativen weiter daran, unsere Unternehmenskultur zu verbessern und die Mitarbeiterzufriedenheit weiter zu erhöhen. Wir erwarten, dass in der nächsten Mitarbeiterbefragung im Jahr 2017 die hohe Zustimmung unserer Mitarbeiter zu unserem Unternehmen einen stabilen Verlauf aufweist.

Mitarbeiterzufriedenheit (Engagement-Index)^a

	2015	2012
KONZERN (ohne T-Mobile US)	4,1	4,0
davon: Inland	4,1	4,0
davon: Ausland	4,0	3,9

^a Engagement-Index per zuletzt in den Jahren 2015 und 2012 durchgeführter Mitarbeiterbefragung.

4 HOCHWERTIGE BILDUNG



3 GESUNDHEIT UND WOHLERGEHEN



Gesundheit. Ziel unseres Gesundheits-Managements ist, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit unserer Beschäftigten zu erhalten. Gesetzliche Vorgaben zum Arbeits- und Gesundheitsschutz stellen für uns dabei nur eine Minimalanforderung dar. Darüber hinaus stärken wir die Eigenverantwortung unserer Mitarbeiter im Umgang mit ihrer Gesundheit. Bei der Förderung einer entsprechenden Unternehmenskultur spielen unsere Führungskräfte eine wichtige Rolle. [SDG](#)

3. ARBEITEN IM DIGITALEN ZEITALTER

Die Arbeitswelt verändert sich: Demografischer Wandel, individuelle Lebens- und Berufsmodelle sowie die Digitalisierung von Gesellschaft und Wirtschaft stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen – und bringen auch neue Möglichkeiten mit sich. Daraus erwachsen Aufgaben für unsere Personalarbeit und münden in Maßnahmen entlang der Themen „Menschen“, „Orte“ und „Technologien“.

Menschen: Digitalisierung beschleunigt die Transformation von Unternehmensorganisation und -kultur. Transformation ist dabei kein Endziel, sondern Ausdruck des stetigen Bedarfs an Anpassung und Flexibilisierung von Arbeitsformen und Betriebsstrukturen. Durch die Robotisierung transaktionaler und repetitiver Tätigkeiten ergeben sich neue Optionen der „menschlichen“ Wertschöpfung und damit neue Anforderungen an die Personalarbeit. So nimmt der Anteil an Wissensarbeit zu, die unabhängig von Ort und Tageszeit erbracht werden kann. Auch die Art, wie Lösungen erarbeitet und Leistungen erbracht werden, ändert sich. Die zunehmende Komplexität von Produkten und Geschäftsprozessen erfordert neue Problemlösungstechniken und Herangehensweisen. Hierzu setzen wir mit „Design Thinking“ – einer systematischen Herangehensweise an komplexe Problemstellungen – als Innovations- und Transformationsmethode neue Maßstäbe. Unser neuer HR-Bereich „Digital & Innovation“ hat in über 60 Workshops mehr als 2 250 Mitarbeitern neue Methoden, wie Design Thinking, nähergebracht. Zudem haben „Digital & Innovation“ und Telekom Design ihre Design Thinking Aktivitäten im Berichtsjahr in der „Telekom Design Akademie“ zusammengeführt, um den konzernweit steigenden Bedarf nach solchen neuen Arbeitsmethoden und Zusammenarbeitsformen zu erfüllen.

2016 haben wir weitere Online-Kurse „Magenta MOOC“ (Massive Open Online Course) für alle Mitarbeiter weltweit angeboten. Unter dem Motto „Go Digital“ konnten sich die Teilnehmer zehn realen Herausforderungen der Digitalisierung stellen und so ihr Wissen in puncto Digitalisierung und Design Thinking vertiefen. [SDG](#)

Orte: Es gilt, das Arbeitsumfeld unserer Mitarbeiter den Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, anzupassen. So soll unser Programm „Future Work“ helfen, flexible Arbeitsweisen, eine vertrauensbasierte Führungskultur und mobiles Arbeiten zu etablieren. Moderne, offene Bürowelten und gemeinsame Arbeitsbereiche ergänzen das Programm. Den Kulturwandel von der Präsenz- hin zu einer Ergebniskultur wollen wir weiter vorantreiben. 2016 haben wir den Ausbau unserer „Future Work“-Arbeitsflächen weiter vorangetrieben: Zum Berichtsjahresende arbeiteten in Deutschland bereits 9 000 Mitarbeiter nach „Future Work“-Grundsätzen. Bis Ende 2018 werden es voraussichtlich ca. 18 000 sein.

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

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Virtuelle Zusammenarbeit zu fördern, ist eine Voraussetzung für Höchstleistungen. Eine Grundlage dafür ist unser eigenes soziales Netzwerk, das mittlerweile unser Intranet und unser „Telekom Social Network“ abgelöst hat: Mit unserem im Jahr 2016 mehrfach ausgezeichneten sozialen Netzwerk „You and Me“ (YAM), das konzernweit mehr als 120 000 Nutzer zählt, beginnt eine neue Ära unternehmensinterner Kommunikation. YAM bildet als zentrale, dialogbasierte Kommunikationsplattform das Nervensystem unseres Unternehmens. Den direkten Kommunikationskanal zur Vorstandsebene über YAM haben wir ausgebaut: Blogs, Video-Blogs, Chats und Diskussionen werden von unseren Vorständen und vielen Führungskräften genutzt. Für die bereichs- und länderübergreifende Zusammenarbeit stehen den meisten Mitarbeitern weltweit außerdem entsprechende Lösungen zur Verfügung: Video- und Webkonferenzdienste, Live-Übertragungen und Chat-/Nachrichtenübermittlungsdienste sowie ein Wissensaustausch über sichere Datenräume.

Im Mai 2016 haben wir den Personalbereich „HR Digital & Innovation“ gegründet: ein konzernweit tätiges Kompetenz- und Beratungsteam, das die digitale Transformation von Organisation, Menschen und Kultur zielgerichtet ausrichtet und umsetzt. So hat „HR Digital & Innovation“ unter dem Begriff „digital@work“ für unseren Konzern ein Zielbild der digitalen Transformation entwickelt: Es bündelt über Führung, Lernen, Räume, Methoden, Kultur, Arbeitsplatzausstattung, Organisation alle wesentlichen Eckpunkte und entsprechenden Maßnahmen. Mit dem Digital Guide hat der Bereich in unser YAM-Ökosystem einen innovativen Assistenten eingeführt, der die virtuelle Zusammenarbeit optimieren soll. In der Führungskräfteentwicklung ist das digitale Format Leadership App (LEAP) auf hochrelevante Themen ausgerichtet, wie z. B. Innovation

und Ambidextrie (die Fähigkeit einer Organisation, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein); vermittelt werden die Themen auf innovative und kurzweilige Weise, wie z. B. Inspirationsvideos oder digitale Kurzlerneinheiten, und in einem ansprechenden Design.

4. KOMPETENZ-MANAGEMENT UND QUALIFIZIERUNG FÜR ZUKÜNFTIGE ANFORDERUNGEN

Auch für uns als Unternehmen wird Kompetenz-Management immer wichtiger. Mit unserem Sozialpartner haben wir 2016 vereinbart, in vier deutschen Geschäftseinheiten ein strategisches Pilotprojekt zum Thema Kompetenz-Management durchzuführen: Um Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung zu sichern, geht es neben Umqualifizierungen, bereichsübergreifendem Austausch oder Neueinstellungen darum, Kompetenzlücken der Mitarbeiter rechtzeitig zu ermitteln und Maßnahmen für den langfristigen Aufbau notwendiger Fähigkeiten, wie z. B. Hochschulstudiengänge, aufzusetzen.

Um Kompetenzlücken zu schließen, sind die richtigen Qualifizierungsmaßnahmen entscheidend. Immer öfter setzen wir auf digitale Lernformate, schließlich sind diese jederzeit von überall zugänglich. Die Akzeptanz von digitalen Lernformaten hat sich deutlich erhöht – dank moderner Angebote wie Simulationsübungen und Trainingsmodulen in Form von Videos und Lernspielen. [SDG](#)

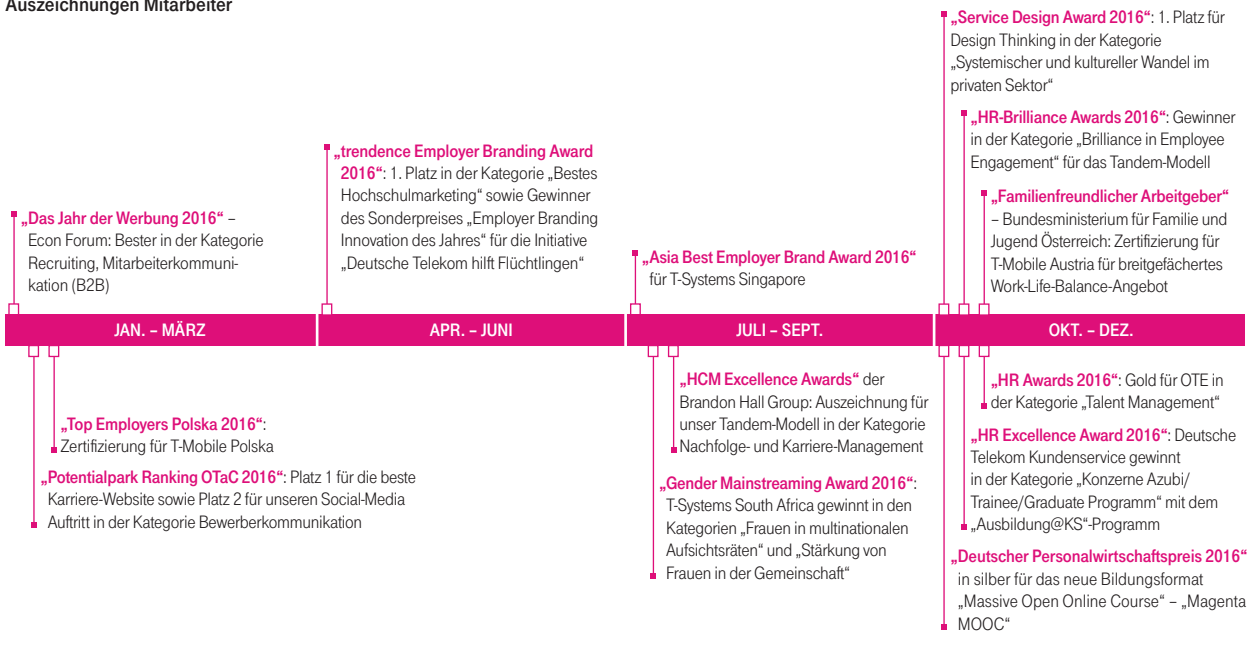
4 HOCHWERTIGE BILDUNG



Auszeichnungen

Auch 2016 wurde unsere Personalarbeit vielfach ausgezeichnet. Die nachfolgende Grafik zeigt eine Auswahl an Auszeichnungen und Preisen:

Auszeichnungen Mitarbeiter



ENTWICKLUNG DES PERSONALBESTANDS


Der Mitarbeiterbestand des Konzerns sank im Vergleich zum Jahresende 2015 um 3,1 %. Innerhalb unserer Segmente zeichneten sich zum Teil gegenläufige Entwicklungen ab: Durch Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz, einen reduzierten Einstellungsverlauf in operativen Bereichen sowie die vermehrte Inanspruchnahme des Instruments Vorruhestand Beamte verringerte sich der Personalbestand des operativen Segments Deutschland. Durch konzernweite Aufgabenzusammenführungen im Rahmen unserer Innovationsthemen sind zum 1. Januar 2016 480 Mitarbeiter unseres operativen Segments Systemgeschäft zu unserem operativen Segment Deutschland gewechselt. Insgesamt sank die Anzahl der Mitarbeiter in unserem operativen Segment Deutschland um 3,6 %. Der Anstieg der Gesamtzahl der Mitarbeiter um 1,3 % in unserem operativen Segment USA ist auf die Gewinnung zusätzlicher Kräfte für

unseren Netzausbau, für den Backoffice- und Verwaltungsbereich sowie für den Kunden-Service zur Betreuung der wachsenden Kundenbasis von T-Mobile US zurückzuführen. In unserem operativen Segment Europa reduzierte sich der Mitarbeiterbestand gegenüber dem 31. Dezember 2015 um 4,4 %. Ursächlich hierfür waren im Wesentlichen Effizienzsteigerungsmaßnahmen unseres operativen Segments, v. a. in Ungarn, Rumänien, Kroatien, Mazedonien und Polen. In unserem operativen Segment Systemgeschäft sank die Mitarbeiteranzahl um 1,8 %. Hauptgründe dafür sind Personalumbaumaßnahmen im In- und Ausland und der zuvor genannte Wechsel von 480 Mitarbeitern in das operative Segment Deutschland. Die Mitarbeiterzahl im Segment Group Headquarters & Group Services sank im Vergleich zum Jahresende 2015 um 11,8 %, im Wesentlichen aufgrund des fortgeführten Personalumbaus.

MITARBEITERSTATISTIK

Entwicklung des Personalbestands

Mitarbeiter (FTE) im Konzern	31.12.2016	31.12.2015 ^a	31.12.2014 ^a	31.12.2013	31.12.2012
GESAMT	218 341	225 243	227 811	228 596	229 686
davon: Deutsche Telekom AG	22 571	26 205	28 569	29 577	30 637
davon: Beamte (Inland, aktives Dienstverhältnis)	15 999	18 483	19 881	20 523	21 958
Operatives Segment Deutschland	66 142	68 638	68 754	66 725	67 497
Operatives Segment USA	44 820	44 229	39 683	37 071	30 288
Operatives Segment Europa ^a	48 883	51 125	53 499	53 265	57 937
Operatives Segment Systemgeschäft ^a	43 724	44 504	46 244	49 540	52 106
Group Headquarters & Group Services	14 772	16 747	19 631	21 995	21 858
GEOGRAFISCHE VERTEILUNG					
Deutschland	104 662	110 354	114 749	116 643	118 840
International	113 679	114 888	113 061	111 953	110 846
davon: Übrige EU	59 456	60 710	63 032	63 939	63 244
davon: Europa außerhalb EU	2 581	2 945	3 127	3 238	9 422
davon: Nordamerika	45 364	44 803	40 346	37 856	31 037
davon: Übrige Welt	6 278	6 431	6 556	6 920	7 143
FLUKTUATIONSQUOTE (NATÜRLICH)	%	4,0	4,4	4,2	4,2
davon: Inland	%	1,4	1,3	1,4	1,8
davon: Ausland	%	8,1	9,3	8,6	7,6
PRODUKTIVITÄTSENTWICKLUNG^b					
Konzernumsatz je Mitarbeiter	Tsd. €	331	306	275	262

^a Seit dem 1. Januar 2016 wird der Geschäftskundenbereich der Gesellschaft Magyar Telekom in Ungarn, der zuvor organisatorisch dem operativen Segment Systemgeschäft zugeordnet war, im operativen Segment Europa geführt und ausgewiesen. Die Vorjahresvergleichswerte wurden entsprechend rückwirkend angepasst. 

^b Berechnung auf Basis der Mitarbeiter im Durchschnitt.



Für nähere Informationen verweisen wir auf die Angabe 31 „Segmentberichterstattung“ im Konzern-Anhang, Seite 192 ff.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Personalaufwand

in Mrd. €

	2016	2015	2014	2013	2012
Personalaufwand im Konzern	16,4	15,8	14,7	15,1	14,7
davon: Inland	9,8	9,4	9,1	9,4	9,2
davon: Ausland	6,6	6,4	5,6	5,7	5,5
Sondereinflüsse ^a	1,6	1,2	0,9	1,4	1,2
Personalaufwand im Konzern (bereinigt um Sondereinflüsse)	14,8	14,6	13,8	13,7	13,5
Konzernumsatz	73,1	69,2	62,7	60,1	58,2
BEREINIGTE PERSONALAUFWANDSQUOTE %	20,3	21,2	22,0	22,7	23,2
PERSONALAUFWAND DER DEUTSCHEN TELEKOM AG NACH HGB	3,5	2,9	2,8	3,1	3,3

^aAufwendungen für Personalmaßnahmen.**BESONDERE EREIGNISSE NACH SCHLUSS DES GESCHÄFTSJAHRES**

Bezüglich eingetretener Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres verweisen wir auf die Angabe 42 „Ereignisse nach der Berichtsperiode“ im Konzernabschluss, Seite 216 f., sowie die Angaben im Jahresabschluss der Deutschen Telekom AG zum 31. Dezember 2016.

PROGNOSE ¹**GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG DES KONZERNS**

Wir bleiben auf erfolgreichem Wachstumskurs und unterscheiden uns bereits heute durch die modernsten und besten Netze von unseren Wettbewerbern. Die Erwartungen unserer Kunden wollen wir zukünftig verstärkt durch integrierte Angebote erfüllen. Diese strategische Ausrichtung bekräftigt unser Zielbild „führender Telekommunikationsanbieter in Europa“ und geht einher mit unseren finanziellen Zielen bis 2018. So streben wir – wie auf unserem Kapitalmarkttag im Februar 2015 kommuniziert – für den Zeitraum zwischen 2014 und 2018 folgende durchschnittliche Wachstumsraten pro Jahr (CAGR) an:

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

Für 2017 erwarten wir nachfolgende Zuwächse gegenüber dem Vorjahr – dabei gehen wir von einem vergleichbaren Konsolidierungskreis und konstanten Wechselkursen aus:

- Unser Umsatz wird 2017 voraussichtlich weiter steigen.
- Das bereinigte EBITDA 2017 wird bei rund 22,2 Mrd. € erwartet – nach 21,4 Mrd. € im Berichtsjahr.
- Der Free Cashflow soll von 4,9 Mrd. € im Jahr 2016 auf rund 5,5 Mrd. € im Folgejahr ansteigen.

Unseren Erfolg wollen wir langfristig sichern und haben aus diesem Grund die konzernweiten Technologie- und Innovationstätigkeiten ab dem 1. Januar 2017 in einem neuen Vorstandsbereich Technologie und Innovation zusammengefasst. Zudem haben wir das operative Segment Group Development geschaffen, das ausgewählte Beteiligungen unseres Konzerns aktiv steuern und wertsteigernd entwickeln soll. Die Planung für die kommenden Jahre und damit auch die Prognoseaussagen in diesem Kapitel beruhen bereits auf dieser neuen Konzernstruktur.



Weitere Details zu den Änderungen in der Konzernstruktur ab dem 1. Januar 2017 finden Sie im Kapitel „Konzernstruktur“, Seite 26 ff.

KONJUNKTURERWARTUNGEN

Der Internationale Währungsfonds (IWF) geht in seiner Konjunkturprognose vom Januar 2017 davon aus, dass die Weltwirtschaft 2017 um 3,4% und 2018 um 3,6% wachsen wird. Getrieben wird dieses beschleunigte Wachstum durch die anziehende Konjunktur in den Schwellen- und Entwicklungsländern sowie in den USA. Für unsere Kernmärkte gehen wir weiterhin von einer stabilen konjunkturellen Entwicklung aus. Die Volkswirtschaften in Deutschland, den USA und den Ländern unseres operativen Segments Europa weisen mehrheitlich positive Wachstumsraten aus, auch Großbritannien wird bei einem geordneten Austritt aus der Europäischen Union moderat wachsen. Diese werden durch die anhaltend positiven Entwicklungen der privaten Konsumausgaben und durch steigende Investitionen getragen. Angesichts der positiven wirtschaftlichen Entwicklung werden sich auch die Arbeitsmärkte moderat erholen.

Prognose für die Entwicklung des BIP und der Arbeitslosenquote in unseren Kernmärkten für 2017 und 2018

in %

	BIP 2017 gegenüber 2016	BIP 2018 gegenüber 2017	Arbeitslosenquote 2017	Arbeitslosenquote 2018
Deutschland	1,4	1,5	6,1	6,2
USA	2,2	2,3	4,7	4,6
Griechenland	1,3	2,0	22,5	21,6
Rumänien	3,5	3,3	4,7	4,6
Ungarn	2,6	2,7	5,0	4,8
Polen	3,0	3,2	8,2	7,7
Tschechische Republik	2,5	2,6	5,4	5,4
Kroatien	2,5	2,5	13,9	13,5
Niederlande	1,6	1,6	6,9	6,9
Slowakei	3,3	3,1	9,4	9,1
Österreich	1,3	1,5	6,0	5,7
Großbritannien	1,2	1,3	5,1	5,2

Quellen: Bloomberg Consensus, Consensus Economics, Oxford Economics; Stand Januar 2017.

MARKTERWARTUNGEN

DEUTSCHLAND

Hatte sich der Markt für Telekommunikationsdienstleistungen in Deutschland im Jahr 2016 mit einem Minus von 0,4% (Quelle: Bitkom) leicht rückläufig entwickelt, so dürfte er sich – nach Einschätzung von EITO (European Information Technology Observatory) – 2017 stabilisieren. Die erwartete Entwicklung ist darauf zurückzuführen, dass die zunehmende Nachfrage nach mobilem Datenvolumen und höheren Geschwindigkeiten sowie der Bedarf nach hochbitratiger Konnektivität im Geschäftskundenbereich den Umsatzrückgang bei der klassischen Festnetztelefonie kompensieren kann. Fasst man den ICT-Markt weiter und bezieht neben Telekommunikation auch IT-Dienste mit ein, geht EITO für 2017 von einem Plus von 1,5% aus. Dies ist im Wesentlichen bedingt durch das Wachstum im IT-Markt von 2,7%, v. a. aufgrund der starken Nachfrage bei Dienstleistungen für Geschäftskunden (z. B. Outsourcing, Projektgeschäft, Beratung) sowie im Bereich Software (Virtualisierung und Software as a Service).

Für unsere Wettbewerbspositionierung spielen innovative, integrierte Produkte sowie attraktive Zusatzdienste wie TV- und Musik-Optionen oder Smart Home im Privatkundenbereich eine immer größere Rolle. Bei den Geschäftskunden gewinnen Cloud Services, Security-Anwendungen sowie Lösungen für Industrie 4.0 zunehmend an Bedeutung. Zudem heben wir uns durch die verfügbaren Bandbreiten im Down- und Upload und das in den Tarifen enthaltene mobile Datenvolumen von anderen Anbietern ab.

Der Mobilfunkmarkt in Deutschland wird von drei Anbietern mit eigener Netzinfrastruktur geprägt, die über 4G/LTE-Technologie einen Großteil der Bevölkerung mit mobilem Hochgeschwindigkeits-Internet versorgen. Anders der Markt für Festnetz-Breitband: Er ist durch eine Vielzahl von Wettbewerbern – von überregionalen Anbietern bis hin zu regionalen Versorgern – mit unterschiedlichen Infrastrukturen gekennzeichnet. Wir gehen davon aus, dass nicht nur die Anzahl der Kabelnetzbetreiber weiter wächst, sondern dass auch die Zahl der Anbieter mit eigenem DSL- oder Glasfasernetz zunehmen wird.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

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 Finanzierungsoptionen für Endgeräte, z. B. bei T-Mobile US die Möglichkeit der Ratenzahlung oder das Mieten von Endgeräten im Rahmen von JUMP! On Demand, sodass die Kunden die Möglichkeit haben, sich nur für einen Mobilfunk-Dienst zu entscheiden, ohne gleichzeitig ein Endgerät erwerben zu müssen. Trotz sehr hoher Wettbewerbsintensität sind Datendienste nach wie vor ein Wachstumstreiber, was weitere Netzinvestitionen der großen Mobilfunk-Betreiber auf dem US-amerikanischen Mobilfunk-Markt begünstigt.

EUROPA

In den kommenden beiden Jahren wird das traditionelle Telekommunikationsgeschäft in unseren europäischen Märkten leicht rückläufig erwartet. So prognostiziert der Industrie-Analyst „Analysys Mason“ Rückgänge von 1,1 % für 2017 und von 0,9 % für 2018. Dabei werden die Märkte unseres operativen Segments Europa durch einen anhaltenden Wettbewerbs- und Preisdruck belastet, v. a. infolge neuer preisaggressiver Anbieter, wie z. B. „Digi“ in Ungarn und „SWAN“ in der Slowakei. Im Festnetzgeschäft kann die erwartete weiterhin positive Entwicklung in den Breitband- und Pay-TV-Märkten die Rückgänge bei der Sprachtelefonie nur teilweise ausgleichen. Der Wettbewerb zwischen der klassischen Telekommunikationsbranche und alternativen Breitbandanbietern, wie z. B. Kabelnetzbetreibern, dürfte sich insbesondere durch weitere Zusammenschlüsse mit Mobilfunk-Netzbetreibern intensivieren. Zudem gehen wir davon aus, dass die Substitution klassischer Telekommunikationsdienste wie Kurznachrichten und Sprachtelefonie durch internetbasierte Serviceanbieter (sog. „OTT-Player“) weiter anhält und mit einem Anstieg des Datenvolumens einhergeht.

Der Trend zu integrierten Geschäftsmodellen, also die Bündelung von Festnetz- und Mobilfunk-Angeboten (FMC), wird sich voraussichtlich in Europa fortsetzen. Der Markt für reine Fest- oder Mobilfunk-Netzbetreiber dürfte deshalb schrumpfen. Zugleich wird ein höherer Druck – insbesondere auf reine Mobilfunk-Anbieter – erwartet, ihre Infrastruktur um fehlende Zugangstechnologien zu ergänzen, sei es durch den Aufbau von eigenen Netzen, durch Partnerschaften und/oder Zusammenschlüsse.

Die konjunkturellen Rahmenbedingungen auf unseren europäischen Märkten werden sich im Prognosezeitraum möglicherweise weiter verbessern. Der Industrie-Analyst „Oxford Economics“ erwartet in den kommenden Jahren für alle Länder unseres operativen Segments eine positive Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts sowie einen Rückgang der Arbeitslosenzahlen. Fiskalpolitische Eingriffe, wie z. B. in Griechenland, werden sich negativ auf die Telekommunikationsmärkte auswirken. Entscheidungen nationaler Regulierungsbehörden und der Europäischen Union werden sich auch im kommenden Jahr negativ auf die Märkte auswirken und unsere Umsätze belasten. Insbesondere die EU-Roaming-Regulierung im Juni 2017 könnte, je nach Ausgestaltung, mit erheblichen Negativeffekten verbunden sein.

SYSTEMGESCHÄFT

Mit der Erholung der Weltwirtschaft sollte auch das Wachstum im ICT-Markt in den kommenden beiden Jahren wieder anziehen. Der anhaltende Kostendruck und der starke Wettbewerb werden den ICT-Markt weiterhin prägen. Gleichzeitig erwarten wir, dass die Digitalisierung zu einer höheren Nachfrage nach Lösungen aus den Bereichen Cloud Services, Big Data, intelligente Netzdienstleistungen, wie Industrie 4.0, Internet der Dinge und M2M sowie Mobilisierung von Geschäftsprozessen, aber auch ICT-Sicherheit führen wird.

Unserer Einschätzung nach werden sich die ICT-Märkte in den beiden Marktsegmenten Telekommunikation und IT-Dienstleistungen unterschiedlich entwickeln:

- **Telekommunikation:** Der hart umkämpfte Telekommunikationsmarkt bleibt herausfordernd – innovativer Wandel, ein intensiver Wettbewerb, anhaltender Preisverfall sowie Eingriffe der staatlichen Regulierungsbehörden werden voraussichtlich einen Rückgang des Gesamtumsatzes im Markt zur Folge haben, auch wenn das Geschäft mit mobilen Datendiensten oder dem Internet der Dinge in den nächsten Jahren weiter wachsen wird.
- **IT-Dienstleistungen:** Nach einem deutlichen Wachstum des Markts für IT-Dienstleistungen im Berichtsjahr rechnen wir für die Folgejahre 2017 und 2018 mit einem anhaltenden, stabilen Wachstum. Zugleich ist der Markt einem starken Wandel unterworfen, etwa durch die fortschreitende Standardisierung, die Nachfrage nach intelligenten Dienstleistungen und Veränderungen im Outsourcing-Geschäft durch Cloud Services. Hinzu kommen neue Herausforderungen durch die fortschreitende Digitalisierung, die immer wichtigere ICT-Sicherheit, Big Data und die wachsende Mobilität. Das traditionelle ICT-Geschäft dürfte aufgrund des Preiswettbewerbs zurückgehen, während Cloud Services, Mobilität und ICT-Sicherheit (Cyber Security) mit bis zu zweistelligen Raten wachsen sollten. Vor diesem Hintergrund wollen wir weiterhin verstärkt in Wachstumsmärkte investieren, wie z. B. Digitalisierung, Cloud Services, Cyber Security und intelligente Netzlösungen für die Gesundheitsbranche oder die Automobilindustrie.

GROUP DEVELOPMENT

Das Marktumfeld unseres zum 1. Januar 2017 gegründeten operativen Segments Group Development wird durch verschiedene Märkte geprägt. Im Wesentlichen sind die Märkte, in denen unsere Gesellschaften T-Mobile Netherlands und Deutsche Funkturm (DFMG) tätig sind, relevant für das Marktumfeld des operativen Segments Group Development:

- Der niederländische Mobilfunkmarkt war schon länger durch hohen Preis- und Wettbewerbsdruck gekennzeichnet; dieser dürfte sich weiter verstärken. Ein wesentlicher Trend, der hierzu beiträgt, ist die zunehmende Bündelung von Festnetz- und Mobilfunk-Produkten (FMC). So schafft der Zusammenschluss von Vodafone und Ziggo – neben dem Incumbent KPN – einen zweiten starken und ambitionierten landesweiten FMC-Anbieter. Der Trend zu gebündelten Produkten dürfte zugleich insbesondere – wie schon in der Vergangenheit – das Preisniveau für Mobilfunk-Produkte unter Druck setzen. Auch das ausgeprägte Discount-Segment aus Zweitmarken von Mobilfunk-Anbietern sowie MVNOs sollten den Wettbewerb weiterhin beleben.

- Mit rund 27 000 Standorten ist die DFMG der größte Anbieter von passiver Funkinfrastruktur für den Mobil- und Rundfunk in Deutschland. Der Mobilfunk ist dabei der mit Abstand größte Geschäftsbereich. Für die kommenden beiden Jahre gehen wir von einer steigenden Nachfrage nach zusätzlichen Netzkapazitäten aus, die bei den Mobilfunk-Netzbetreibern zu einem ebenfalls steigenden Bedarf an Erweiterungen und Neubauten von Mobilfunk-Standorten führen sollte. Diese Entwicklung dürfte zum Teil kompensiert werden durch die laufende Netzkonsolidierung unseres Kunden Telefónica, einen sinkenden UKW-Bedarf beim Rundfunk sowie durch die sukzessive Abschaltung des analogen Behördennetzes.

ERWARTUNGEN DES KONZERNES

Erwartungen bis 2018. Wir erwarten für die kommenden Jahre ein weiter anhaltendes profitables Wachstum. Umsatz und bereinigtes EBITDA sollen 2017 auf Konzernebene steigen. Dies liefert uns eine gute Grundlage, unsere finanziellen Ambitionen bis 2018 – kommuniziert auf unserem Kapitalmarkttag im Februar 2015 – zu erreichen.

Für unsere **finanziellen Leistungsindikatoren** erwarten wir 2017 und 2018 folgende Entwicklungen:

- Der **Umsatz** soll 2017 und 2018 jeweils im Vergleich zum Vorjahr steigen. Zurückzuführen ist dies insbesondere auf die konsequente Umsetzung der Uncarrier-Strategie unseres operativen Segments USA und das damit verbundene anhaltende Kundenwachstum in den kommenden beiden Jahren.
- Unser **bereinigtes EBITDA** wird 2017 voraussichtlich bei rund 22,2 Mrd. € liegen und 2018 ansteigen. Grund für diesen Anstieg ist die erwartete positive Umsatzentwicklung in den Jahren 2017 und 2018.
- Das **EBITDA** wird 2017 im Vergleich zum Vorjahr voraussichtlich zurückgehen, beim **EBIT** erwarten wir ebenfalls einen Rückgang. Verantwortlich zeichnet sich hierfür ein positiver Sondereinfluss aus dem Jahr 2016, der aus dem Verkauf unseres Anteils am britischen Mobilfunk-Joint Venture EE resultierte. 2018 erwarten wir einen leicht ansteigenden Verlauf im EBITDA. Dies resultiert insbesondere aus der erwarteten positiven Entwicklung im bereinigten EBITDA. Fürs EBIT erwarten wir 2018 im Vergleich zum Vorjahr einen stabilen Verlauf.
- Die **Kapitalrendite (ROCE)** wird 2017 stark rückläufig erwartet, da der ROCE 2016 durch den Verkauf unserer Anteile am britischen Mobilfunk-Joint Venture EE profitiert hatte und sich die Vermögensbasis 2017 durch das neue Spektrum in den USA erhöhen wird. 2018 wird sich die Kapitalrendite voraussichtlich stabil auf Vorjahresniveau halten und sich dann voraussichtlich auf dem Niveau des erwarteten gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostensatzes (WACC) befinden.
- Unsere Investitionen sollen sich 2017 – gemessen am **Cash Capex** (vor Investitionen in Spektrum) – auf rund 12,0 Mrd. € belaufen. Auch in den kommenden beiden Jahren wollen wir massiv in den Ausbau unserer Netzinfrastruktur in Deutschland, den USA und Europa investieren, um unsere Technologieführerschaft dauerhaft zu sichern. 2018 werden die Investitionen leicht rückläufig erwartet.
- Der **Free Cashflow** (vor Ausschüttung und Investitionen in Spektrum) wird 2017 bei rund 5,5 Mrd. € erwartet und soll auch 2018 weiter stark ansteigen. Unser Free Cashflow soll somit ganz wesentlich dazu beitragen, dass unsere relative Verschuldung – gemessen am Verhältnis der Netto-Finanzverbindlichkeiten zum bereinigten EBITDA – auch 2017 und 2018 weiterhin innerhalb des Zielkorridors von 2 bis 2,5 liegt.
- Ende 2016 stuften die **Rating-Agenturen** Standard & Poor's, Fitch und Moody's uns mit BBB+/BBB+/Baa1 und damit als solides Investment Grade-Unternehmen ein. Der Ausblick der Agenturen war jeweils stabil. Der Erhalt eines soliden Investment Grade Ratings innerhalb der Bandbreite von A– bis BBB ermöglicht uns auch zukünftig einen uneingeschränkten Zugang zu den internationalen Finanzmärkten und ist daher Kernbestandteil unserer Finanzstrategie.

Mit unserem Daueremissionsprogramm (Debt Issuance-Programm) wollen wir in der Lage sein, jederzeit Emissionen mit einer kurzen Vorlaufzeit an den internationalen Kapitalmärkten zu platzieren. Unser Commercial Paper-Programm ermöglicht uns darüber hinaus die Emission von kurzfristigen Papieren im Geldmarkt. In unserer Finanzstrategie ist weiterhin eine Liquiditätsreserve vorgesehen, die jederzeit mindestens die Fälligkeiten der kommenden 24 Monate deckt.

In den Jahren 2017 und 2018 werden Rückzahlungen von 3,3 Mrd. € bzw. 2,6 Mrd. € in Anleihen und Darlehen fällig. Um unsere Fälligkeiten zu refinanzieren und die Liquiditätsreserve aufrechtzuerhalten, planen wir die Neuemission von Anleihen in verschiedenen Währungen. Ein wesentlicher Teil der in 2017 erforderlichen Refinanzierungen ist schon im Januar 2017 erfolgt. Die genaue Umsetzung möglicher Transaktionen hängt dabei von den Entwicklungen an den internationalen Finanzmärkten ab. Einen Teil unseres Liquiditätsbedarfs wollen wir außerdem durch die Emission von Commercial Papers abdecken.

Auch in Zukunft wollen wir durch passende Kooperationen oder angemessene Akquisitionen in unseren Märkten Größenvorteile und Synergien nutzen. Nicht geplant sind hingegen 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.

Die **Erwartungen** sowie Ambitionen bis 2018 auf Ebene unseres Konzerns und unserer operativen Segmente sind in den nachfolgenden Tabellen für unsere finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren dargestellt und gelten unter der Annahme einer vergleichbaren Konsolidierungsstruktur und konstanter Wechselkurse. Die Pro-forma-Ergebnisse 2016 sowie die Erwartungen des Konzerns bzw. der operativen Segmente für die Jahre 2017 und 2018 beruhen auf der ab dem 1. Januar 2017 geltenden Konzernstruktur. Sowohl eine Verschlechterung der Konjunktur als auch unvorhergesehene staatliche oder regulatorische Eingriffe können sich auf die dargestellten Erwartungen auswirken. Alle Trendaussagen beziehen sich auf das jeweilige Vorjahr. Bei der Intensität und der Richtung unserer Prognosen verweisen wir auf folgendes Bewertungsraster: starker Rückgang, Rückgang, leichter Rückgang, stabiler Verlauf, leichter Anstieg, Anstieg, starker Anstieg.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Finanzielle Leistungsindikatoren

		Ergebnisse 2016	Pro-forma 2016 ^a	Erwartungen 2017 ^{b, c}	Erwartungen 2018 ^{b, c, d, e}	Ambition bis 2018 ^{b, d}
UMSATZ						
Konzern	Mrd. €	73,1	73,2	Anstieg	Anstieg	CAGR 1–2% ⁱ
Deutschland	Mrd. €	22,0	21,8	stabiler Verlauf	leichter Anstieg	
USA (in lokaler Währung)	Mrd. US-\$	37,3	37,3	starker Anstieg	Anstieg	
Europa	Mrd. €	12,7	11,5	leichter Rückgang	stabiler Verlauf	
Systemgeschäft	Mrd. €	7,9	7,0	stabiler Verlauf	Anstieg	
Group Development	Mrd. €	–	2,4	stabiler Verlauf	stabiler Verlauf	
BETRIEBSERGEBNIS (EBIT)	Mrd. €	9,2	9,2	Rückgang	stabiler Verlauf	
EBITDA	Mrd. €	22,5	22,5	Rückgang	leichter Anstieg	
EBITDA (BEREINIGT UM SONDEREINFLÜSSE)						
Konzern	Mrd. €	21,4	21,4	22,2	Anstieg	CAGR 2–4% ⁱ
Deutschland	Mrd. €	8,8	8,2	8,4	leichter Anstieg	
USA (in lokaler Währung)	Mrd. US-\$	9,5	9,5	10,2	Anstieg	
Europa	Mrd. €	4,1	3,8	3,7	leichter Anstieg	
Systemgeschäft	Mrd. €	0,6	0,5	0,5	Anstieg	
Group Development	Mrd. €	–	0,9	0,9	stabiler Verlauf	
ROCE	%	5,7		starker Rückgang	stabiler Verlauf	ROCE > WACC ^j
CASH CAPEX^f						
Konzern	Mrd. €	11,0	11,0	12,0	leichter Rückgang	CAGR 1–2% ⁱ
Deutschland	Mrd. €	4,2	4,0	Anstieg	leichter Rückgang	
USA (in lokaler Währung)	Mrd. US-\$	4,7	4,7	Anstieg	stabiler Verlauf	
Europa	Mrd. €	1,7	1,6	stabiler Verlauf	stabiler Verlauf	
Systemgeschäft	Mrd. €	1,1	0,4	Anstieg	Anstieg	
Group Development	Mrd. €	–	0,3	Anstieg	Rückgang	
FREE CASHFLOW (VOR AUSSCHÜTTUNG, INVESTITIONEN IN SPEKTRUM)						
	Mrd. €	4,9	4,9	5,5	starker Anstieg	CAGR ≈ 10% ⁱ
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 ^{g, h}	€	0,60		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)	€	0,89		Rückgang	starker Anstieg	≈ 1
Eigenkapitalquote	%	26,2		25 bis 35	25 bis 35	25 bis 35
Relative Verschuldung		2,3 x		2 bis 2,5 x	2 bis 2,5 x	2 bis 2,5 x

^a Berücksichtigung von Änderungen in der Organisationsstruktur sowie wesentlicher Konsolidierungskreisveränderungen bis zum Tag der Aufstellung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts.

^b Auf vergleichbarer Basis.

^c Strato und tolnio sind in den Erwartungen enthalten.

^d Planjahr 2018 erfolgte auf Basis der derzeit gültigen internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS), d. h. ohne die Berücksichtigung von Änderungen i. W. aus den IFRS 9, IFRS 15 und IFRS 16. 

^e Basierend auf einem konstanten Geschäftsmodell.

^f Vor Investitionen in Spektrum.

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

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

ⁱ Durchschnittliche jährliche Wachstumsraten im Zeitraum zwischen 2014 und 2018.

^j Gewichteter durchschnittlicher Kapitalkostensatz.



Informationen zu den veröffentlichten, aber noch nicht anzuwendenden Standards, Interpretationen und Änderungen finden Sie im Konzernabschluss, Kapitel „Grundlagen und Methoden“, Seite 133 ff.

Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

		Ergebnisse 2016	Pro-forma 2016 ^a	Erwartungen 2017	Erwartungen 2018
KONZERN					
Kundenzufriedenheit (TRI*M-Index)		70,2		leichter Anstieg	leichter Anstieg
Mitarbeiterzufriedenheit (Engagement-Index) ^b		4,1		stabiler Verlauf	stabiler Verlauf
KUNDEN IM FESTNETZ UND MOBILFUNK					
DEUTSCHLAND					
Mobilfunk-Kunden	Mio.	41,8	41,8	Anstieg	starker Anstieg
Festnetz-Anschlüsse	Mio.	19,8	19,8	leichter Rückgang	leichter Rückgang
davon: IP-basiert Retail	Mio.	9,0	9,0	starker Anstieg	starker Anstieg
Breitband-Anschlüsse	Mio.	12,9	12,9	Anstieg	Anstieg
TV (IPTV, Sat)	Mio.	2,9	2,9	starker Anstieg	starker Anstieg
USA					
Eigene Postpaid-Kunden	Mio.	34,4	34,4	starker Anstieg	Anstieg
Eigene Prepaid-Kunden	Mio.	19,8	19,8	Anstieg	Anstieg
EUROPA					
Mobilfunk-Kunden	Mio.	51,7	48,0	leichter Rückgang	Anstieg
Festnetz-Anschlüsse	Mio.	8,7	8,5	stabiler Verlauf	Rückgang
davon: IP-basiert	Mio.	5,2	5,0	starker Anstieg	starker Anstieg
Breitband-Anschlüsse Retail	Mio.	5,6	5,4	Anstieg	Anstieg
TV (IPTV, Sat, Kabel)	Mio.	4,0	4,0	Anstieg	Anstieg
SYSTEMGESCHÄFT					
Auftragsingang	Mrd. €	6,6	7,1	Anstieg	Anstieg
ESG KPI					
ESG KPI „CO ₂ -Emissionen“	Tsd. t	3 684		leichter Rückgang	leichter Rückgang
ESG KPI „Energieverbrauch“ ^{c, d}	MPEI	98		Rückgang	leichter Rückgang
ESG KPI „Nachhaltiger Einkauf“	%	83		stabiler Verlauf	stabiler Verlauf

^a Berücksichtigung von Änderungen in der Organisationsstruktur sowie wesentlicher Konsolidierungskreisveränderungen bis zum Tag der Aufstellung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts.


^b Engagement-Index per zuletzt in 2015 durchgeführter Mitarbeiterbefragung.

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

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

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

Unsere Kundenbindung/-zufriedenheit – gemessen mit dem Leistungsindikator TRI*M-Index – wollen wir 2017 und 2018 jeweils leicht verbessern.

Aufgrund des bereits hohen Niveaus des Engagement-Index von 4,1 – auf einer Skala von 1,0 bis 5,0 – als Resultat der Mitarbeiterbefragung 2015 sowie der Ergebnisse der in 2016 durchgeführten Pulsbefragungen erwarten wir, dass die hohe Zustimmung unserer Mitarbeiter zu unserem Unternehmen in der nächsten Mitarbeiterbefragung einen stabilen Verlauf aufweisen wird. Die nächste Mitarbeiterbefragung findet 2017 statt. 

Im Rahmen unserer Planung haben wir die Wechselkurse wie in nachfolgender Tabelle angenommen.

Wechselkurse

Britisches Pfund	GBP	0,82/€
Kroatische Kuna	HRK	7,53/€
Polnischer Zloty	PLN	4,36/€
Tschechische Krone	CZK	27,03/€
Ungarischer Forint	HUF	311,39/€
US-Dollar	USD	1,11/€



Detaillierte Informationen zu unseren ESG KPIs sowie zu unseren Erwartungen finden Sie im Kapitel „Corporate Responsibility“, Seite 70 ff.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Die von uns durchgeführten Modellierungen und Szenarioanalysen möglicher wesentlicher externer Einflussfaktoren werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

Mögliche Einflussfaktoren auf das Ergebnis

Prämissen	Aktueller Trend	Ergebnis-auswirkungen
KONJUNKTUR:		
Konjunktur Europa (inkl. Deutschland)	gleichbleibend	○
Konjunktur USA	nimmt zu	○
Inflation Europa (inkl. Deutschland)	nimmt zu	○
Inflation USA	nimmt zu	○
Wechselkursentwicklung: USD	nimmt zu	+
Wechselkursentwicklung: europäische Währungen	gleichbleibend	○
REGULIERUNG/STAATLICHE EINGRIFFE:		
Regulierung Mobilfunk Europa (inkl. Deutschland)	gleichbleibend	○
Regulierung Festnetz Europa (inkl. Deutschland)	gleichbleibend	○
Zusatzsteuern (in Europa/USA)	gleichbleibend	○
MARKTENTWICKLUNG:		
Wettbewerbsintensität Telekommunikations-sektor Europa (inkl. Deutschland)	gleichbleibend	○
Wettbewerbsintensität Telekommunikations-sektor USA	gleichbleibend	○
ICT-Markt	nimmt zu	○
Datenverkehr	nimmt zu	○

+ positiv
 ○ unverändert
 - negativ

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

Auf Basis der beschriebenen Erwartungen bei den operativen Segmenten und der sich daraus ergebenden Effekte geht die Deutsche Telekom AG unter Berücksichtigung der vorhandenen Gewinnrücklage und vorbehaltlich der notwendigen Gremienbeschlüsse und weiterer gesetzlicher Voraussetzungen auch für die Geschäftsjahre 2017 bis 2018 von einer Dividendenausschüttung von mindestens 0,50 € je dividendenberechtigte Aktie aus. Bei der Bemessung der Dividendenhöhe für die genannten Geschäftsjahre soll auch das relative Wachstum des Free Cashflows berücksichtigt werden.

Mit Blick auf die Dividende für 2016 erwägen wir, unseren Aktionären erneut die Möglichkeit anzubieten, anstelle der Auszahlung in bar die Umwandlung der Dividende in Aktien der Deutschen Telekom AG zu wählen.

ERWARTUNGEN DER OPERATIVEN SEGMENTE DEUTSCHLAND

Aktuell arbeiten wir in unserem operativen Segment Deutschland an einem umfassenden Transformationsprogramm und wollen dieses bis Ende 2018 weitgehend abschließen. Es ist unser Ziel, unsere Marktposition als führender integrierter Telekommunikationsanbieter in Deutschland durch innovative und wettbewerbsfähige Angebote zu sichern.

Zum 1. Januar 2017 ändert sich die Organisationsstruktur des operativen Segments Deutschland. Die Steuerung der DFMG (Deutsche Funktum) wird vom operativen Segment Deutschland an das neu geschaffene operative Segment Group Development übergeben.

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

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

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

Sowohl im Mobilfunk als auch im Festnetz wollen wir in Deutschland Marktführer hinsichtlich Umsatz bleiben. Weil der Bedarf unserer Kunden an Bandbreite stetig wächst, planen wir weiterhin umfassend in breitbandige Netze, in innovative Produkte und in den Kunden-Service zu investieren. Unser Erfolg gibt uns dabei Recht: Unsere Breitband-Umsätze wachsen kontinuierlich und auch die Kundenzufriedenheit entwickelt sich erfreulich. Diese beiden positiven Trends wollen wir festigen. Das Thema „Fortschritt durch Digitalisierung“ wird dabei ein Treiber dieser Entwicklung sein.



Insgesamt dürfte sich der Umsatz in unserem operativen Segment Deutschland 2017 stabilisieren – trotz der starken Regulierungseffekte im Kerngeschäft. Des Weiteren gehen wir von deutlich steigenden Breitband-, TV-Umsätzen und IP-Angeboten sowie Wachstum im Geschäftskundenbereich aus. Der positive Trend im IT- und Cloud-Geschäft sollte sich fortsetzen und die anhaltend negative Entwicklung in der Festnetztelefonie und bei den SMS-Textnachrichten kompensieren. Unser Glasfaser-Angebot wollen wir weiter ausbauen, u. a. durch Geschäftsmodelle mit Vorleistungsprodukten wie dem Kontingentsmodell und durch weitere Kooperationen, z. B. in der Wohnungswirtschaft. Darüber hinaus wollen wir gemeinsam mit Partnern neue Dienste für unsere Kunden bereitstellen.

Für 2018 gehen wir gegenüber dem Vorjahr von einem leichten Umsatzwachstum aus. Unsere Marktführerschaft im Mobilfunk und Breitband wollen wir weiter sichern. Dank unserer hervorragenden Netzqualität und dem voranschreitenden Glasfaser-Ausbau erwarten wir eine höhere Nachfrage nach Mobilfunk- und Breitband-Produkten sowie ein deutliches Wachstum bei Breitband-, TV-, IP-, Highspeed- und Hybrid-Anschlüssen. Unsere Kunden möchten wir weiterhin mit integrierten Angeboten („MagentaEins“) und digitalen Produkten und Service-Erlebnissen begeistern. Unsere Umsätze aus IT bzw. den technischen Service-Leistungen sollen diesen Trend stützen. Darüber hinaus wollen wir das Smart Home-Geschäft vorantreiben und weitere M2M- und Security-Leistungen anbieten. Einen fortwährenden Wachstumstrend sehen wir im Cloud Umfeld. Im Bereich Wholesale sollen sich – dank der hohen Nachfrage nach unserem Kontingentsmodell – die Umsätze stabilisieren.

Für das Jahr 2017 und 2018 gehen wir in unserem operativen Segment Deutschland von einem leichten Anstieg des bereinigten EBITDA aus. Zudem erwarten wir eine stetige Margenverbesserung. Dazu beitragen dürften die Entwicklung der Umsätze sowie Einsparungen bei den indirekten Kosten, v. a. aus dem Abbau von Querschnittsfunktionen sowie einem Anstieg der Produktivität. Für die kommenden beiden Jahre prognostizieren wir auf Basis der zum 1. Januar 2017 geänderten Konzernstruktur eine bereinigte EBITDA-Marge von rund 39%.

Unsere Weichen stehen auf Innovation und Wachstum: Während wir die Investitionen in neue Technologien in Zukunft mit noch mehr Kraft vorantreiben, reduzieren wir jene in Alttechnologien. So soll unser Investitionsschwerpunkt in den kommenden Jahren auf unserer Netzinfrastruktur und unserem Mobilfunknetz (z. B. FTTC, Super Vectoring, FTTH, 4 x 4 MIMO, 5G) liegen. Gleichzeitig wollen wir unser Glasfaserkabelnetz inkl. des Nahbereichs ausbauen wie z. B. durch die Initiative „Mehr Breitband für Deutschland“. Wir wollen an Förderprogrammen teilnehmen – wie z. B. am Bundesförderprogramm für Breitband-Ausbau – und die effiziente IP- und BNG-Migration fortsetzen. Daher erwarten wir für 2017 einen Anstieg des Cash Capex und 2018 dann einen leichten Rückgang. Die Fortschritte in unserem Investitionsprogramm sollen unsere Investitionen in den Folgejahren sinken lassen.

USA

Auch 2017 wird T-Mobile US ihr im Rahmen der „Uncarrier“-Initiativen gegebenes Wertversprechen, auf dem US-amerikanischen Markt das werthaltigste Kundenerlebnis zu bieten, 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/LTE-Dienste angeboten werden. Letzteres soll durch eine starke Position im mittleren Frequenzband, in wichtigen Ballungszentren ergänzt durch Spektrum im Niedrigband, sowie ein landesweites LTE-Netz der vierten Generation erreicht werden. Darüber hinaus zielen die „Uncarrier“-Initiativen darauf ab, neue Kunden zu gewinnen und diese an die Gesellschaft zu binden. Um das werthaltigste Kundenerlebnis im Mobilfunk zu schaffen, werden den Kunden zu dem von ihnen gewünschten Zeitpunkt genau die Endgeräte angeboten, die sie auch benötigen. Weiterhin sind die zur Verfügung stehenden Tarife einfach, preisgünstig und sehen keine unnötigen Einschränkungen vor.

T-Mobile US geht für 2017 bei den eigenen Postpaid-Kunden von einem anhaltenden starken Zuwachs und für 2018 von einem weiteren Anstieg aus. Bei den eigenen Prepaid-Kunden gehen wir für 2017 und 2018 von einem weiteren Anstieg aus. 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 2017 von einem starken Anstieg des Gesamtumsatzes in lokaler Währung sowie von einem weiteren Anstieg für 2018 aus. Wir erwarten, dass die Umsätze positiv von der Dynamik des weiteren Kundenwachstums beeinflusst werden.

Beim bereinigten EBITDA erwartet T-Mobile US – in lokaler Währung – auch in den Jahren 2017 und 2018 einen Anstieg. 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 weiterhin den Schwerpunkt auf Kosteneinsparungen.

Weitere Netzinvestitionen und höhere Marketing-Aufwendungen für die Marke T-Mobile US werden voraussichtlich das bereinigte EBITDA belasten. Der Wettbewerbsdruck könnte sich ebenfalls auf die zu erwartenden Umsatzerlöse und das bereinigte EBITDA in lokaler Währung auswirken. Wechselkursschwankungen könnten Umsatz und bereinigtes EBITDA auf Euro-Basis in den Jahren 2017 und 2018 beeinflussen.

Ohne Investitionen in Spektrum geht T-Mobile US im Zuge des fortgesetzten Ausbaus des 4G/LTE-Netzes 2017 und darüber hinaus von einem erhöhten Cash Capex in lokaler Währung aus.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

EUROPA

Zum 1. Januar 2017 ändert sich die Organisationsstruktur des operativen Segments Europa. Zum einen haben wir die operative Steuerung über die Landesgesellschaft in den Niederlanden an das operative Segment Group Development übertragen. Zum anderen verantwortet das neue Vorstandsressort Technologie und Innovation, über das innerhalb des Segments Group Headquarters & Group Services berichtet wird, nun die Bereiche GNF (Global Network Factory), Group Technology sowie die Gesellschaften der Pan-Net.

In einigen Ländern unseres operativen Segments Europa bleiben die Marktbedingungen schwierig. Unsere starke Marktstellung wollen wir dennoch verteidigen bzw. weiter ausbauen. Bei unseren integrierten Gesellschaften arbeiten wir je nach Marktposition daran, die Marktführerschaft sowohl im Festnetz als auch im Mobilfunk zu festigen, oder wir nutzen unsere starke Stellung im Festnetz, um durch konvergente Angebote das Mobilfunk-Geschäft zu stärken. Unsere Gesellschaften, die überwiegend im Mobilfunk-Geschäft tätig sind, wollen wir konsequent zu integrierten Unternehmen weiterentwickeln.

Auf unserem Weg zum führenden europäischen Telekommunikationsanbieter setzen wir auch in den kommenden beiden Jahren auf die Technologieführerschaft: Mit dem sog. „paneuropäischen All IP-Netzwerk“ (Pan-Net) hat die Deutsche Telekom ein vereinfachtes, standardisiertes Netzwerk aufgebaut, um effizient innovative Dienste zentral für alle Länder produzieren zu können. Voraussetzung dafür ist, dass alle unsere Landesgesellschaften auf IP migriert werden; mit Ungarn hat zum Jahresende 2016 die fünfte Landesgesellschaft unseres operativen Segments Europa nahezu diese Migration abgeschlossen. [SDG](#)

Unsere Kunden sollen zudem von kürzeren Markteinführungszeiten bei neuen und innovativen Services profitieren. Zum Ende des Berichtsjahres wurde Pan-Net operativ gestartet. Künftig sind wir also in der Lage, ein digitales Produkt-Portfolio zu kreieren, wie z. B. Applikationen zur einfachen und nahtlosen Konnektivität – und das überall, zu Hause und unterwegs. Zudem reichern wir unsere Kommunikationsdienste mit neuen innovativen Elementen an, z. B. mit modernen Messaging-, Sprach- sowie Video-Diensten.

Das Umsatzwachstum unserer TV- und Entertainment-Angebote hat sich im Berichtsjahr 2016 kontinuierlich fortgesetzt. Mit einer erfolgreichen Content- und Produkt-Kampagne wollen wir in Griechenland unsere starke Marktposition sichern, trotz der konjunkturell schwierigen Situation im Land. Auch in den kommenden beiden Jahren erwarten wir in unseren Landesgesellschaften weitere Umsatzsteigerungen im TV-Segment. Mit dem Aufbau eines stärkeren zentralen Content- und Produkt-Teams wurde 2016 eine wichtige Maßnahme zur zukünftigen Effizienz- und Wachstumssteigerung umgesetzt. Beispielsweise wird unser internationales Team zukünftig wichtige internationale

Medienrechte verhandeln. Darüber hinaus soll die Produktentwicklung gebündelt werden, um schneller und kostengünstiger neue und zusätzliche Funktionen in unseren TV-Märkten zu implementieren. Zusätzlich wird ein stärkerer Fokus auf bestehende Kundenwünsche bei der Produktentwicklung gelegt. Dazu gehören z. B. eine verbesserte Präsentation unserer Inhalte über neue intuitivere Benutzeroberflächen und der einfache Zugriff auf alle relevanten TV-Inhalte unabhängig von Ort, Zeit und Endgerät.

Mit unserer integrierten Netzstrategie wollen wir im Festnetz den Glasfaser-Ausbau weiter vorantreiben. In Griechenland setzen wir auf den Glasfaser-Ausbau bis hin zu den Kabelverzweigern, ab 2017 erweitert um die Vectoring-Technologie. In den anderen integrierten Gesellschaften investieren wir bereits seit mehreren Jahren in den FTTH-Ausbau und wollen dies in Kombination mit FTTC und Vectoring auch weiter tun. Unser Ziel für die integrierten Landesgesellschaften ist es, für 50 % der Haushalte FTTx mit bis zu 100 MBit/s bereitzustellen.

Auch im Mobilfunk wollen wir den Wunsch unserer Kunden nach mehr Bandbreite erfüllen. Darum planen wir, uns auch in den kommenden Jahren an weiteren Spektrumauctionen zu beteiligen. Unsere Investitionen im Mobilfunk haben zwei Schwerpunkte: den Ausbau der LTE-Reichweite und die Implementierung von LTE-Advanced-Technologie zur Steigerung der Netzkapazität. Damit werden höhere Übertragungsgeschwindigkeiten von über 300 MBit/s ermöglicht. 2016 konnten wir in den Ländern unseres operativen Segments Europa bereits 84 % der Bevölkerung mit LTE versorgen und liegen damit bereits sehr gut im Plan. Bis 2018 wollen wir in weiteren Ländern eine Netzabdeckung zwischen 75 und 95 % erreichen. Mit 5G rückt der nächste Mobilfunk-Standard in greifbare Nähe: Erste Tests mit dem 5G-Vorläufer LTE Advanced pro (4,5G) wurden in Österreich, Kroatien, Griechenland und Polen bereits erfolgreich abgeschlossen.

Bei Geschäftskunden konnten wir unser Angebot mit unseren leistungsstarken ICT- und Cloud-Services weiter ausbauen. Insbesondere unsere Marke „MagentaOne Business“ wurde erfolgreich in den europäischen Landesgesellschaften positioniert und mit signifikantem Erfolg vermarktet. Auch in Zukunft wird dieses Angebot konvergenter Produkte aus Festnetz, Mobilfunk und Cloud-Applikationen im Mittelpunkt stehen. Dies bietet zusätzlichen Kundennutzen hinsichtlich Sicherheit und intelligenter Zusammenarbeit insbesondere zur Unterstützung der Digitalisierung kleiner und mittelständischer Unternehmen. Zusätzlich wird unsere im laufenden Geschäftsjahr erfolgreich begonnene Positionierung zur ICT- und M2M/IoT-Vernetzung intensiviert. Dies wird zunehmend und gezielt Smart Cities-Initiativen in mittel- und ost-/südwesteuropäischen Kommunen unterstützen. [SDG](#)



Wir erwarten in den nächsten beiden Jahren in unserem operativen Segment Europa mehr Kunden zu gewinnen; dazu soll auch die erfolgreiche Einführung der Konvergenzmarke „MagentaOne“ beitragen. In der Folge rechnen wir 2017 und 2018 mit Anstiegen bei der Anzahl der TV- und Breitband-Anschlüsse. Die Zahl der Mobilfunk-Kunden dürfte 2017 gegenüber dem Vorjahr leicht zurückgehen. Zurückzuführen ist dies v. a. auf die von der rumänischen Regulierungsbehörde für 2017 geplante Prepaid-Registrierungsvorschrift – ohne diese neue Vorschrift wäre die Anzahl der Mobilfunkkunden 2017 im Vergleich zum Vorjahr voraussichtlich stabil. 2018 dürfte die Zahl der Mobilfunk-Kunden dann wieder steigen. Die Sprachtelefonie im Festnetz dürfte zunehmend durch die Substitution von Mobilfunk ersetzt werden; dies dürfte auch in den kommenden beiden Jahren das Festnetz-Geschäft negativ beeinflussen. Daher erwarten wir für 2017 einen stabilen Verlauf und für 2018 einen Rückgang bei den Festnetz-Anschlüssen.

Änderungen in der Gesetzgebung, wie für Steuern und Abgaben, sowie staatliche Sparprogramme können unsere Umsätze und Ergebnisse in den kommenden beiden Jahre negativ beeinflussen. Wie im Vorjahr könnte sich die fiskalpolitische Entwicklung in Griechenland negativ auf unseren Umsatz, unser Ergebnis und damit unser Investitionspotenzial in dieser Landesgesellschaft auswirken. Zudem können auch Wechselkursänderungen Einfluss auf unsere Ergebnisse auf Euro-Basis haben.

Diese Annahmen und Parameter zugrunde gelegt, erwarten wir für unser operatives Segment Europa im Jahr 2017 – auf vergleichbarer Basis, d. h. die Pro-forma-Zahlen für 2016 zugrunde gelegt – einen leichten Rückgang bei den Umsätzen. Dabei sind konstante Wechselkurse sowie bestimmte Annahmen zur Regulierung, zu neuen Marktteilnehmern, zu Spektrumauktionen und eine unveränderte Organisationsstruktur zugrunde gelegt. Im Jahr 2018 gehen wir von einer Stabilisierung der Umsätze aus. Wie beschrieben wollen wir unsere Investitionen in unsere integrierten Netze für 2017 und 2018 auf einem hohen Niveau halten – der Cash Capex wird sich daher stabil entwickeln.

Die hohe Wettbewerbsintensität auf den Märkten unseres operativen Segments bringt möglicherweise Margenverluste mit sich. Um dafür gewappnet zu sein, wollen wir unsere Produktivität erhöhen und die indirekten Kosten senken. Wir gehen davon aus, dass das bereinigte EBITDA 2017 rund 3,7 Mrd. € betragen und damit leicht unter dem Vorjahresniveau liegen wird. Für 2018 rechnen wir mit einem leichten Anstieg.

SYSTEMGESCHÄFT

Im Einklang mit unserer Konzernstrategie wollen wir „führend bei Geschäftskunden“ sein. Im Rahmen unseres Veränderungsprogramms der letzten Jahre haben wir unsere operative Organisation in drei Divisionen aufgeteilt: die IT-Division und die TC-Division, die die klassischen IT- und Telekommunikationsdienstleistungen verantworten, sowie die Digital Division mit klarem Fokus auf die neuen Wachstumfelder, wie Digitale Transformation und Internet der Dinge. Darüber hinaus haben wir 2016 den Aufbau des Bereichs Telekom Security abgeschlossen, der zum 1. Januar 2017 an den Start ging und mit dem wir die Marktführerschaft im Bereich Cyber Security anstreben. Auch wenn wir die strukturellen Maßnahmen unseres Veränderungsprogramms weitgehend abgeschlossen haben, befinden wir uns weiterhin in einer Phase der Transformation.

Wir gehören zur Spitzengruppe der Anbieter auf dem europäischen IT-Markt. Dabei ist unsere sehr hohe Kundenzufriedenheit ein wichtiger

Baustein, um uns dauerhaft auf dem europäischen IT-Markt zu etablieren, und bringt uns unserem Ziel näher, bis 2018 die Nr. 1 beim Cloud Computing zu werden.

Der Kostendruck bleibt hoch. Dennoch wollen wir mit klassischen IT-Dienstleistungen, Systemintegration und Outsourcing profitabel wachsen. Dazu kommt: In immer mehr Geschäftsfeldern differenzieren wir uns erfolgreich von unseren Wettbewerbern. Unseren Vorsprung in der digitalen Wirtschaft bauen wir weiter aus und setzen dazu verstärkt auf Plattformgeschäft und Skalierbarkeit. Partnerschaften sind das Kernelement unserer Wachstumsstrategie. Mit dem Ausbau unserer Netze bieten wir internationale, integrierte Konnektivität und können mit neuen Geschäftsmodellen den digitalen Wandel von Schlüsselbranchen gestalten. So gibt es neue Angebote bei unseren Cloud Services und ein umfassendes Cloud-Portfolio. Gemeinsam mit unseren Partnern haben wir ein Cloud-Ökosystem geschaffen, das technisch führende Produkte von weltweit operierenden Marktführern und Spezialanbietern auf unseren Plattformen vereint. Zudem haben wir die dynamischen Dienste erweitert: Kunden können Infrastruktur, SAP-Anwendungen und vieles mehr nach Bedarf buchen und nach Verbrauch zahlen. Inzwischen vermarkten mehr als 50 Partnerunternehmen gemeinsam mit uns ihre Produkte. Die entsprechenden Leistungen werden von unseren hochsicheren Rechenzentren wie dem in Magdeburg/Biere bezogen. Magdeburg/Biere ist eines der wenigen Rechenzentren weltweit, in dem konkurrierende Cloud-Anbieter aus einem Rechenzentrum heraus ihre Services anbieten – ein klarer Wettbewerbsvorteil für uns.

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

Zum 1. Januar 2017 haben wir unsere Konzernstruktur geändert. Hauptgrund dafür war die Verlagerung der Telekom IT von unserem operativen Segment Systemgeschäft zum Segment Group Headquarters & Group Services. Insgesamt rechnen wir für das operative Segment Systemgeschäft 2017 aufgrund der anhaltenden Transformation – auf vergleichbarer Basis, d. h. die Pro-forma-Zahlen für 2016 zugrunde gelegt – mit einer stabilen Umsatzentwicklung und einem bereinigten EBITDA von etwa 0,5 Mrd. € sowie einem Anstieg im Auftragseingang. Für das Jahr 2018 erwarten wir einen Anstieg beim Auftragseingang und beim Umsatz auf Segmentebene sowie aufgrund einer Profitabilitätssteigerung einen Anstieg des bereinigten EBITDA gegenüber dem jeweiligen Vorjahr.

GROUP DEVELOPMENT

Zum 1. Januar 2017 haben wir das operative Segment Group Development geschaffen. Hier erwarten wir 2017 sowie 2018 einen stabilen Umsatzverlauf. Das bereinigte EBITDA wird sich 2017 voraussichtlich stabil entwickeln und bei rund 0,9 Mrd. € liegen. Auch für 2018 gehen wir von einer stabilen Entwicklung des bereinigten EBITDA aus. Der weiterhin herausfordernden Wettbewerbssituation in den Niederlanden begegnen wir mit einer neuen Strategie, die zu einer Stabilisierung des

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

in 2016 noch rückläufigen EBITDA Trends führen soll. Kernbestandteile dieser Strategie sind die Repositionierung der Kernmarke „T-Mobile“ und ein effizienteres Kostenmanagement. Zudem wurde im Dezember 2016 der Erwerb der Vodafone Festnetzsparte in den Niederlanden vollzogen. Dies ermöglicht uns einen Eintritt in den Markt für Festnetz- und Konvergenzprodukte, wird aber auch beträchtliche Integrationsarbeiten mit sich bringen.

Ein Anstieg der Netz-Investitionen wird 2017 voraussichtlich die Strategieumsetzung bei T-Mobile Netherlands unterstützen. Bei der DFMG rechnen wir für die kommenden Jahre ebenfalls mit wachsenden Investitionen, v. a. durch den weiteren Ausbau des Mobilfunk-Netzes der Telekom Deutschland. Nach den hohen Investitionen in den Niederlanden 2017 dürften die Investitionen im Folgejahr sinken.

GROUP HEADQUARTERS & GROUP SERVICES

In den Group Headquarters & Group Services wollen wir 2017 und 2018 unsere Kostensenkungsmaßnahmen fortsetzen und unsere Prozesse und Strukturen weiter optimieren. Die daraus erzielten Einsparungen ermöglichen einerseits Leistungen kostengünstiger an die Segmente anzubieten und andererseits zur Ergebnisverbesserung beizutragen. Aufgrund der Neuschaffung unseres Vorstandsbereichs Technologie und Innovation zum 1. Januar 2017, in dem wir übergreifende Netz-, Innovations- und IT-Aufgaben unseres Konzerns zusammenfassen, werden aus unserem operativen Segment Europa die Bereiche Global Network Factory, Group Technology und Pan-Net sowie aus unserem operativen Segment Systemgeschäft die Telekom IT in das Segment Group Headquarters & Group Services verlagert. Der Vorstandsbereich Technologie und Innovation wird 2017 und 2018 voraussichtlich durch anhaltende Aufwände für die IT-Entwicklung in Deutschland sowie zusätzlichen Aufwand und weitere Investitionen für die Entwicklung innovativer Geschäftsideen geprägt sein. Dazu kommt der weitere Aufbau zentraler Produktionsplattformen im Rahmen unseres europaweiten Pan-Net-Programms. Diese Aufwände werden teilweise kompensiert durch Synergien beim Aufbau des neuen Vorstandsbereichs sowie durch positive Ergebnisbeiträge im Zusammenhang mit unseren Strukturmaßnahmen.

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/können“, „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 97 ff. im zusammengefassten Lagebericht, und im „Haftungsausschluss“, Seite 232 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 zukünftigen 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

EINSCHÄTZUNG DES VORSTANDS ZUR GESAMTRISIKO- UND CHANCENSITUATION

Die Einschätzung der Gesamtrisikosituation ist das Ergebnis der konsolidierten Betrachtung aller wesentlichen Risikokategorien bzw. Einzelrisiken. Die Gesamtrisikosituation hat sich 2016 gegenüber dem Vorjahr nicht grundlegend verändert. Unsere wesentlichen Herausforderungen sind insbesondere die regulatorischen Rahmenbedingungen, der intensive Wettbewerb und der starke Preisverfall im Telekommunikationsgeschäft. Aus heutiger Sicht sieht der Vorstand der Deutschen Telekom den Bestand des Konzerns nicht gefährdet. Für die Deutsche Telekom AG und die wesentlichen Konzernunternehmen bestehen weder zum Bilanz-Stichtag noch zum Zeitpunkt der Bilanzaufstellung bestandsgefährdende Risiken.

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

RISIKO- UND CHANCEN-MANAGEMENT-SYSTEM

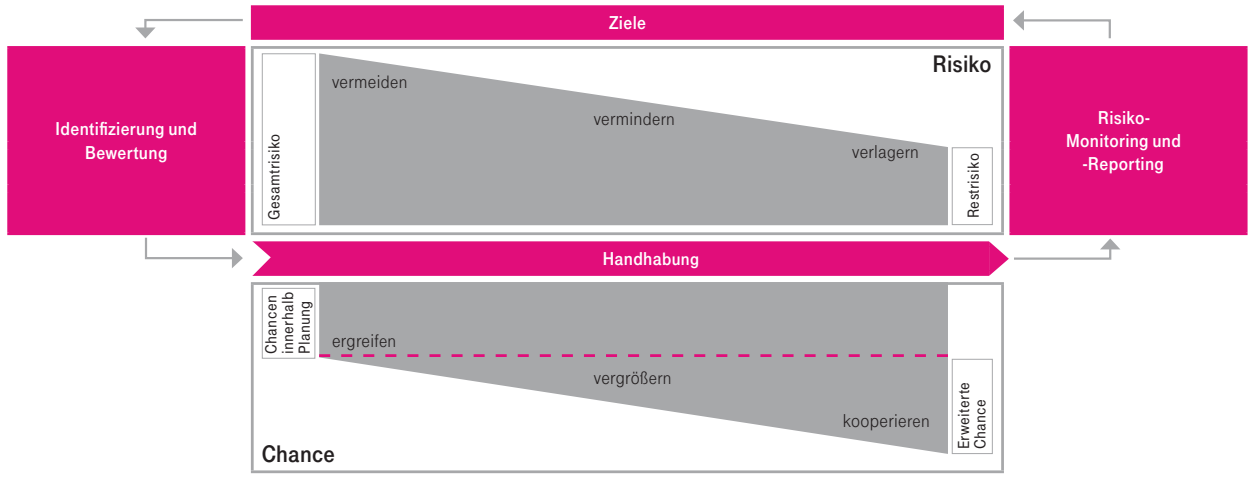
Als einer der weltweit führenden Anbieter von Telekommunikation und Informationstechnologie sind wir zahlreichen Unsicherheiten und Veränderungen ausgesetzt. Um in diesem nach wie vor volatilen Umfeld erfolgreich zu agieren, müssen wir mögliche Entwicklungen frühzeitig antizipieren und daraus resultierende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

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

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

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


Das Risiko- und Chancen-Management-System



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

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

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

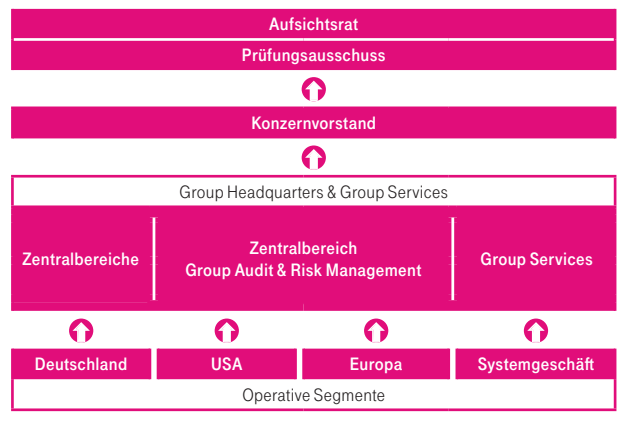
 Weitere Erläuterungen finden Sie im Kapitel „Konzernstruktur“, Seite 26 ff.

ORGANISATION DES RISIKO-MANAGEMENTS

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

Seit dem 1. Januar 2017 hat sich unsere Organisationsstruktur geändert: Wir haben den Vorstandsbereich Technologie und Innovation geschaffen, über den wir zukünftig innerhalb unseres Segments Group Headquarters & Group Services berichten. Ebenfalls seit Jahresbeginn 2017 berichten wir zudem über unser neues operatives Segment „Group Development“.

Risiko-Management



20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

RISIKOIDENTIFIKATION UND -REPORTING

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

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

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

CHANCENIDENTIFIKATION DURCH DEN JÄHRLICHEN PLANUNGSPROZESS

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

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

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

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

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

**RISIKOBEWERTUNG UND RISIKOBEGRENZUNG
BEWERTUNGSMETHODIK**

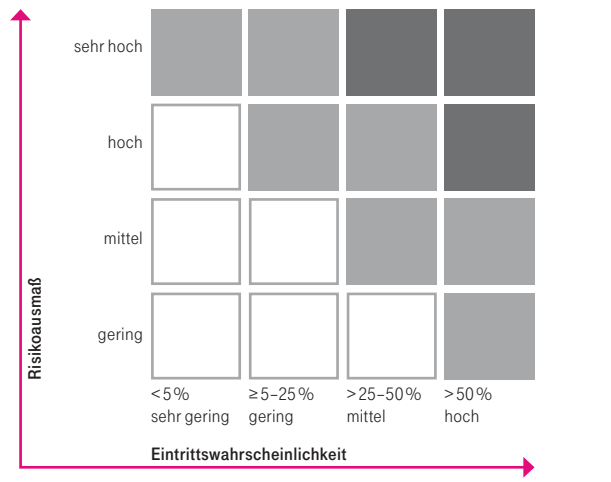
Für die Bewertung der Risiken werden die Ausprägungen „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Risikoausmaß“ herangezogen. Dabei gelten folgende Beurteilungsmaßstäbe:

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

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

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

Risikobedeutung



■ hohes Risiko ■ mittleres Risiko □ geringes Risiko

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

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

MASSNAHMEN ZUR RISIKOBEGRENZUNG

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

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

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

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

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

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

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

RISIKEN UND CHANCEN

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

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

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Unternehmensrisiken

	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risikomaß	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 103 f.			
OPERATIVE RISIKEN				
Personal Deutschland und Systemgeschäft	mittel	gering	gering	↻
Risiken aus IT-/NT-Netzbetrieb Deutschland	sehr gering	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	hoch	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 108 ff.			
FINANZWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN				
Liquiditäts-, Ausfall-, Währungs- und Zinsrisiken	gering	gering	gering	↻
Steuerrisiken	Siehe dazu Seite 111			
Sonstige finanzwirtschaftliche Risiken	Siehe dazu Seite 111			

↻ verbessert ↻ unverändert ↻ verschlechtert

RISIKEN UND CHANCEN AUS BRANCHE, WETTBEWERB UND STRATEGIE

Risiken und Chancen aus dem konjunkturellen Umfeld. Die wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen der letzten Monate haben gezeigt, dass die Unwägbarkeiten für die Entwicklung der Weltkonjunktur und für die der Länder, in denen wir tätig sind, zugenommen haben. Prognosen über die zukünftige Konjunktorentwicklung weisen zurzeit eine hohe Bandbreite und Volatilität aus. In vielen Ländern sind die Vorteile internationaler ökonomischer Integration bei Teilen der Bevölkerung nicht angekommen oder werden zumindest von vielen nicht wahrgenommen. Anstehende Wahlen in Europa könnten im Ergebnis dazu führen, dass weitere Länder einen Austritt aus der Europäischen Union anstreben. Nicht auszuschließen ist auch eine Zunahme protektionistischer Maßnahmen, die den Welthandel nachhaltig belasten könnten. Zudem können geopolitische Krisen, ausgelöst etwa von einer erhöhten Terrorgefahr oder großen Flüchtlingsströmen, die Volkswirtschaften unserer Länder negativ beeinflussen. Die politische Lage in Griechenland hat sich grundsätzlich stabilisiert, jedoch bleiben Risikofaktoren bestehen, wie z. B. die knappe parlamentarische Mehrheit der Regierungskoalition und ein möglicherweise zunehmender Widerstand gegen die Sparpolitik.

Insofern kann man eine neuerliche krisenhafte Zuspitzung der politischen Situation nicht gänzlich ausschließen.

Die Risiken der Konjunktorentwicklung könnten sich in einigen unserer Länder unterschiedlich bemerkbar machen: Eine erneute starke Eintrübung der Wirtschaft und ansteigende Unsicherheit könnten dazu führen, dass sich Privat- und Geschäftskunden beim Konsum zurückhalten. Daneben könnten auch staatliche Sparmaßnahmen negative Auswirkungen auf die Nachfrage nach Telekommunikationsdienstleistungen haben, und zwar als Folge einer reduzierten Staatsnachfrage oder eines verringerten verfügbaren Einkommens im Privatsektor.

Risiken aus Markt und Umfeld. Zu den wesentlichen Marktrisiken, denen wir ausgesetzt sind, zählen die stetig sinkenden Preisniveaus bei Sprach- und Datendiensten im Festnetz und im Mobilfunk. Die Ursachen dafür sind neben regulierungsbedingten Preissenkungen in erster Linie der harte Wettbewerb in der Telekommunikationsbranche, die Kannibalisierungseffekte durch neue Produkte und Dienstleistungen und der technologische Fortschritt.

Mit anhaltendem Wettbewerbsdruck ist insbesondere im Festnetz-Bereich in Deutschland und Europa zu rechnen. Im Breitband-Markt beobachten wir, dass v. a. in Deutschland die Marktanteile der regionalen Netzbetreiber überproportional steigen und diese ihre Marktabdeckung dadurch erhöhen, dass sie ihre eigene Infrastruktur ausbauen. Unsere Wettbewerber verlängern in bestimmten Regionen ihr eigenes Glasfasernetz bis in die Haushalte, um sich auch dort von unserem Netz unabhängig zu machen. Im Neukundengeschäft kommt ein starker Preiswettbewerb mit hohen Anfangsrabatten hinzu.


Einen weiteren Preisrückgang erwarten wir auch in der mobilen Sprachtelefonie und bei mobilen Datendiensten. Dies könnte sich negativ auf unsere Service-Umsätze im Mobilfunk auswirken. Hauptgründe für den Preisrückgang sind u. a. preisaggressive Anbieter (MVNOs), die in Deutschland und in anderen europäischen Märkten expandieren. Reine e-SIM Smartphone-Angebote könnten die Preise in der mobilen Sprachtelefonie und bei den mobilen Datendiensten noch weiter sinken lassen. Zudem besteht nach wie vor das Risiko von unvorhergesehenen und preisaggressiven Maßnahmen kleinerer Wettbewerber.

Ein weiteres Wettbewerbsrisiko liegt darin, dass wir sowohl im Festnetz als auch im Mobilfunk verstärkt auch Konkurrenten gegenüberstehen, die nicht zur Telekommunikationsbranche im engeren Sinne zählen, aber vermehrt in die klassischen Telekommunikationsmärkte eindringen: Dies gilt v. a. für große Unternehmen aus den Branchen Internet und Unterhaltungselektronik. Für uns besteht daher das Risiko, dass Marktanteile und Margen weiter sinken und wir zunehmend den direkten Kundenkontakt verlieren.

Die Branche, in der T-Mobile US tätig ist, ist sehr wettbewerbsintensiv. Hier kann die Kundenfluktuation vor dem Hintergrund des auslaufenden Geschäftsmodells der Service-Verträge im Mobilfunk zunehmen und die Marktsättigung zu mehr Wettbewerb um Kunden führen. Der steigende Bedarf an Datendiensten wird eine erhöhte Nachfrage nach Netzkapazität zur Folge haben. Des Weiteren verschmelzen Branchen vor dem Hintergrund des Wettbewerbs zwischen Video-, Mobilfunk- und Breitbandgesellschaften um die Bereitstellung von Inhalten. Gemeinschaftsunternehmen, Fusionen, Akquisitionen und strategische Allianzen führen zu immer stärkeren Wettbewerbern, die Verträge über exklusive Angebote von Endgeräten oder Inhalten schließen und uns Roaming-Leistungen zu angemessenen Bedingungen verweigern könnten. Dies kann die Wettbewerbsposition und Wachstumschancen von T-Mobile US beeinträchtigen. Die Geschäftsstrategie und damit auch Pläne zur Netzoptimierung können darüber hinaus durch die Knappheit und Kosten zusätzlichen Spektrums und Vorschriften zur Nutzung von Spektrum belastet werden.


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

Neue Verbraucherkreditregelungen in den Niederlanden. Der niederländische Oberste Gerichtshof (Hoge Raad der Nederlanden) hat letztinstanzlich festgestellt, dass Mobilfunk-Verträge, die mit einem kostenlosen oder preisreduzierten Endgerät gebündelt sind, womit der Endgerätepreis für den Kunden nicht ersichtlich ist, als Verbraucherkredit bzw. Ratenkauf zu betrachten sind. Diese Verträge unterliegen demnach dem niederländischen Verbraucherkreditrecht. In Konsequenz können Verträge, die diesen spezifischen Verbraucherkreditrechtsvorschriften nicht entsprechen, rückabgewickelt werden. T-Mobile Netherlands prüft aktuell die Konsequenzen dieses Urteils. Die vollständigen finanziellen Auswirkungen hieraus können derzeit noch nicht ausreichend verlässlich geschätzt werden. Um zukünftig dieser Rechtslage zu entsprechen, hat die T-Mobile Netherlands für 2017 die Lizenz zur Vergabe von Verbraucherkrediten beantragt und mit Gültigkeit ab dem 1. Januar 2017 erhalten.

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

Nachfolgend führen wir Risiken und Chancen auf, von denen wir uns Marktwachstum versprechen und die für uns eine wesentliche Bedeutung mit Blick auf unsere zukünftige Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben können.

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

Chancen aus Innovationen. Neben den beschriebenen Risiken bieten die immer kürzer werdenden Innovationszyklen die Möglichkeit, die digitale Zukunft mitzugestalten und unseren Privat- und Geschäftskunden mit unseren eigenen Innovationen schon heute die Antworten auf die Fragen von morgen zu geben. Daher sind unsere Aktivitäten rund um Innovation und Produktentwicklung entscheidend, wenn es darum geht, Chancen zu erkennen, zu nutzen und diese im wachsenden Wettbewerb zu etablieren. 

Risiken aus strategischer Transformation und Integration. Wir befinden uns in einem stetigen Prozess mit strategischen Anpassungen und Kostensenkungsinitiativen. Können wir diese Vorhaben nicht wie geplant umsetzen, sind wir Risiken ausgesetzt. So könnte der Nutzen der Maßnahmen geringer sein als ursprünglich abgeschätzt oder die Maßnahmen 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.



Siehe Kapitel „Prognose“, Seite 87 ff.



Wie wir diese Innovationen gestalten, lesen Sie im Kapitel „Innovation und Produktentwicklungen“, Seite 77 ff.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

RISIKEN UND CHANCEN AUS REGULIERUNG

Im Folgenden beschreiben wir unsere wesentlichen regulatorischen Risiken und Chancen, die aus heutiger Sicht unsere Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und unsere Reputation beeinflussen könnten. Diese Risiken und Chancen beziehen sich auf Änderungen bei Regulierungspolitik und Gesetzgebung, bei der Vergabe von Funkspektrum, das wir für aktuelle und zukünftige Dienste benötigen, sowie bei Regulierungsentscheidungen für konkrete Produkte und Entgelte.

Nach wie vor unterliegen unsere deutschen und internationalen Gesellschaften der sektorspezifischen Marktregulierung: Die nationalen Regulierungsbehörden haben umfassende Befugnisse zum Eingriff in unsere Produkt- und Preisgestaltung – mit erheblichen Auswirkungen auf unser operatives Geschäft. Diese regulatorischen Eingriffe sind für uns nur bedingt vorherzusehen und können den bestehenden Preis- und Wettbewerbsdruck zusätzlich erhöhen. Zu befürchten ist, dass die Regulierung in Deutschland und in anderen europäischen Ländern die Entwicklung unseres Umsatzes und Ergebnisses mittel- bis langfristig weiterhin negativ beeinflusst.

Änderungen in der Regulierungspolitik und Gesetzgebung

EU-Rechtsrahmen für Telekommunikation. Am 14. September 2016 hat die EU-Kommission Gesetzgebungsvorschläge zur Novellierung des EU-Rechtsrahmens für Telekommunikation veröffentlicht, die dem Europäischen Parlament und Rat zur weiteren Befassung zugeleitet wurden. Der Rechtsrahmen umfasst die zentralen EU-Regelungen für den Telekommunikationssektor: v. a. die Preis- und Zugangsregulierung, die Frequenzpolitik, sektorspezifische Verbraucherschutzregeln, die Vorschriften zum Universaldienst und den institutionellen Rahmen. Wir erwarten, dass die neuen Regeln im ersten Halbjahr 2018 verabschiedet werden. Danach werden die Vorschriften in nationales Recht umgesetzt; dies wird mindestens ein Jahr in Anspruch nehmen. Der Ausgang dieses umfangreichen Gesetzgebungsverfahrens ist derzeit nur schwer absehbar; insgesamt ergeben sich sowohl Chancen als auch Risiken.

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

■ **International Roaming.** Die EU-Verordnung zum Telekommunikationsbinnenmarkt sieht bezüglich International Roaming vor, dass – nach einer ersten Absenkung der Roaming-Tarife zum 30. April 2016 – ab dem 15. Juni 2017 Aufschläge für Roaming-Leistungen innerhalb der EU komplett wegfallen (sog. „Roam like at Home“). Ausnahmen sind im Rahmen der sog. „Fair Use Policy“ möglich: Am 15. Dezember 2016 veröffentlichte die Europäische Kommission Regeln für diese Fair Use Policy, die nur in seltenen Fällen die Erhebung von Aufschlägen zulassen. Die Einführung von „Roam like at Home“ führt zu entsprechenden Umsatzverlusten sowie zu erheblichem Implementierungsaufwand. Zudem überarbeiten der Europäische Rat und das Europäische Parlament die Roaming Verordnung und sehen dabei sehr deutliche Absenkungen der regulierten Preisobergrenzen für Wholesale-Roaming-Entgelte vor. Diese Absenkungen lassen bei uns und unseren Beteiligungen Umsatzrisiken entstehen, u. a. auch durch den Missbrauch des internationalen Roaming-Mechanismus mit dem Ziel, nationale Konditionen zu umgehen. Wir erwarten, dass die finale Verordnung im ersten Halbjahr 2017 veröffentlicht wird.

■ **Netzneutralität.** Das Gremium der Europäischen Regulierungsbehörden (GEREK) veröffentlichte am 30. August 2016 Leitlinien zur Umsetzung der EU-Verordnung zur Netzneutralität (Telecom Single Market Regulation). Wie erwartet, legt GEREK die Verordnung sehr restriktiv aus. Es bleibt abzuwarten, wie die nationalen Regulierungsbehörden diese Leitlinien in der Regulierungspraxis anwenden.

■ **Informationspflichten.** Neben den Regelungen zur Netzneutralität beinhalten die GEREK-Leitlinien auch weitreichende Regelungen zu den Informationspflichten, die den gesetzten Rahmen der EU-Verordnung deutlich einengen. Demnach sollen alle Angaben zu Bandbreiten von jedem Kunden auch erreicht werden können; die Informationen müssen rückwirkend auch allen Bestandskunden zur Verfügung gestellt werden. Beides beinhaltet entsprechende Umsatzrisiken. Die Leitlinien haben keinen Gesetzescharakter, daher bleibt die nationale Umsetzung abzuwarten.

Auf nationaler Ebene verabschiedete der Deutsche Bundestag am 1. Dezember 2016 die sog. „**Transparenzverordnung**“, die in erster Linie auf mehr Transparenz und höhere Kostenkontrolle bei Telekommunikationsdiensten abzielt. Die Verordnung tritt zum 1. Juni 2017 in Kraft. In diesem Zusammenhang hat die BNetzA ein Messsystem gestartet, mit dem Verbraucher die verfügbaren Bandbreiten ihrer Festnetz- und Mobilfunk-Anschlüsse messen können. Bereits im Juni 2016 gab es eine erste Veröffentlichung der bundesweit erreichten Anschlussbandbreiten, weitere werden folgen.

Spektrumvergabe

Risiken könnten dadurch erwachsen, dass folgende Sachverhalte die Erreichung unseres angestrebten Spektrumserwerbs gefährden könnten: unpassende Auktionsregeln und Frequenznutzungsauflagen, überzogene Startpreisforderungen sowie unverhältnismäßig hohe jährliche Frequenzgebühren. Als Chance sehen wir in erster Linie die Möglichkeit, dass sich Mobilfunknetz-Betreiber über die Frequenzvergaben mit ausreichendem und bezüglich ihrer Lage optimalem Spektrum ausstatten können. Somit wären wir gerüstet für weiteres Wachstum und Innovationen. Bei den anstehenden Vergaben geht es hauptsächlich um die Auktion von Frequenzen in den Bereichen 0,8 GHz und 0,9 GHz sowie um 1,8 GHz und 3,5 GHz bzw. 3,7 GHz. Vergaben werden derzeit vorbereitet in Albanien, Griechenland, EJR Mazedonien, Österreich, der Tschechischen Republik und der Slowakei; durchgeführt werden sie voraussichtlich mehrheitlich bis Mitte 2017. Im ersten Halbjahr 2017 soll über die Verlängerung der Nutzungsrechte für den Altbestand an 0,9/1,8 GHz-Spektrum der T-Mobile Czech Republic entschieden werden. Zudem ist dort eine 3,7 GHz-Frequenzvergabe in Vorbereitung, die für das Frühjahr 2017 erwartet wird. Im gleichen Zeitraum dürften in der Slowakei die regionalen 3,7 GHz-Vergaben enden sowie eine 1,8 GHz-Vergabe stattfinden. In den USA hat die Regulierungsbehörde Federal Communications Commission (FCC) am 31. Mai 2016 mit der Vergabe von Spektrum im 0,6 GHz-Bereich begonnen. Die „Incentive Auction“ wird bisheriges Rundfunkspektrum in einem mehrstufigen Verfahren von „Reverse“- und „Forward“-Auktionen auf Mobilfunk-Nutzungen umverteilen. Die jüngste Phase, in welcher 70 MHz von insgesamt 84 MHz ehemaligem Rundfunkspektrum angeboten werden, dauert noch an. Enden wird die Auktion voraussichtlich im 1. Halbjahr 2017. ☐



Zu laufenden und 2016 abgeschlossenen Frequenzvergaben verweisen wir auf das Kapitel „Wirtschaftliches Umfeld“, Seite 35 ff.



Zu den Verwaltungsgerichtsverfahren siehe Abschnitt „Rechtsverfahren“, Seite 108 f.

Regulierungsentscheidungen zu Produkten und Entgelten

Rückwirkende Neubescheidung von Entgeltgenehmigungen. Neben den erwähnten allgemeinen regulatorischen Risiken ergeben sich in Deutschland Unsicherheiten auch dadurch, dass Verwaltungsgerichte Entgeltentscheidungen der Regulierungsbehörde aufheben können. In diesen Fällen hat die Regulierungsbehörde dann für die Vergangenheit neu über die Entgelte zu entscheiden. Dabei ist grundsätzlich völlig offen, ob und in welcher Höhe und in welche Richtung sich Entgelte ändern. Die 2015 mit Klägern bezüglich der TAL-Überlassungsentgelte geschlossenen Vergleichsvereinbarungen, in denen die ursprünglich genehmigten Entgelte vereinbart wurden und sich die Vertragspartner verpflichtet haben, anhängige Klagen zurückzunehmen, konnten bis April 2016 vollständig umgesetzt werden. Auf dieser Basis haben wir am 23. September 2015 und am 30. November 2015 entsprechende Entgeltanträge bei der BNetzA gestellt, die sie am 5. November 2015 und am 1. Februar 2016 genehmigte. Damit sind die TAL-Überlassungsentgelte der Vergangenheit nun für fast den gesamten Markt in der Höhe der ursprünglichen Genehmigung rechtskräftig.

OPERATIVE RISIKEN UND CHANCEN

Personal. Auch 2016 konnten wir den Personalumbau in unserem Konzern sozialverträglich gestalten und umsetzen, v.a. über Abfindungen, Altersteilzeit, Vorruhestand und die von Vivento/Telekom Placement Services angebotenen Beschäftigungsperspektiven für Beamte und Angestellte, insbesondere im öffentlichen Sektor. Diesen Umbau setzen wir im kommenden Jahr fort. Falls sich die Maßnahmen nicht oder nicht wie geplant realisieren lassen (z. B. durch geringeres Interesse an den Abfindungen), könnte sich dies negativ auf unsere Finanzziele auswirken. Um dem Risiko entgegenzuwirken, dass durch die Abbauinstrumente Leistungsträger den Konzern verlassen, nutzen wir das Mitigationsinstrument der beiderseitigen Freiwilligkeit in jedem Einzelfall.

Auch das Rückkehrrecht von Beamten zur Deutschen Telekom birgt Risiken: Werden Konzerneinheiten, in denen Beamte beschäftigt sind, veräußert, ist es grundsätzlich möglich, 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 es ausreichende Beschäftigungsmöglichkeiten gibt. Ein solches Rückkehrrecht besteht derzeit für rund 1 854 Beamte (Stand: 31. Dezember 2016).

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

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

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

Chancen aus IT-/NT-Netzbetrieb. Die IP-Transformation („All IP“) bietet eine Vielzahl von Chancen: Es entsteht ein logisches Netz, das eine Sprache spricht und technisch weitgehend unabhängig von den übertragenen Diensten funktioniert. Dies ermöglicht einerseits Effizienzsteigerungen, z. B. indem bei Wartung und Betrieb die Komplexität reduziert wird, dienstspezifische Altplattformen abgeschaltet werden sowie durch Energieeinsparungen. Andererseits schafft All IP Wachstumspotenziale: kurz- und mittelfristig durch die Verbesserung vorhandener Dienste (z. B. bessere Sprachqualität, mehr „Customer Self Service“, flexiblere Konfigurationsmöglichkeiten), mittel- und langfristig als eine unverzichtbare Basis für neue Konvergenzprodukte für das „Internet of Things“ und für das beschleunigte Einführen neuer Angebote („time-to-market“).

Nicht zuletzt fungiert das All IP-Netz als Fundament für die Virtualisierung von Funktionen und Diensten auf Basis einer Network Infrastructure Cloud und eine gemeinsamen, länderübergreifende Produktion (Pan-Net). Auch hier ergeben sich Chancen für Effizienzsteigerungen und für Wachstum. „Einmal entwickeln und betreiben, aber in verschiedenen Ländern anbieten“ eröffnet neben Synergiepotenzialen die Chance, zukünftige Dienste schneller und kostengünstiger bereitzustellen.

5G wird die nächste Generation von Telekommunikationsnetzen. Wir engagieren uns hier nicht nur in vielen Gremien und Foren, sondern arbeiten zusammen mit Forschung und Industrie intensiv an der Entwicklung dieses zukünftigen Standards, der eine ganze Reihe von Herausforderungen von Telekommunikationsnetzen adressieren wird: unmittelbare technische Bedarfe wie eine deutliche Erhöhung von Kapazität, Bandbreite, Verfügbarkeit und geringere Latenzen. Hinzu kommen fundamentale Herausforderungen wie z. B. die Konvergenz von Mobilfunk und Festnetz (FMC), umfangreiche Machine-to-Machine-Kommunikation im „Internet of Things“ und der wachsende Bedarf mit Blick auf Zuverlässigkeit, Sicherheit und garantierte Ressourcenzuteilung (QoS) in industriellen Anwendungsszenarien. Damit bietet 5G nicht nur die unmittelbare Chance, bei bestehenden Geschäftsmodellen stark wachsende Anforderungen zukünftig kosteneffizient bewältigen zu können, sondern auch Chancen für zusätzliche Geschäftsmodelle, indem man „Netz-Fähigkeiten“ (z. B. Netzzugang, Sicherheit, Identität, Speicherort, Datenzwischenspeicherung, Echtzeitverarbeitung etc.) an entsprechende Partner vermarktet.

Unser operatives Segment T-Systems besetzt innovative Geschäftsfelder im Umfeld der Digitalisierung von Geschäftsprozessen wie das „Internet of Things“. Diese Geschäftsfelder könnten sich schneller als angenommen entwickeln. Als Vorreiter der Digitalisierung haben wir die Chance, mit ersten Leuchtturmprojekten die Marktentwicklung mitzugestalten,



Über wesentliche Rechtsverfahren im Zusammenhang mit Personal informieren wir Sie im Abschnitt „Rechtsverfahren“, Seite 108 f.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

anstatt nur teilzuhaben. In der Hochlaufphase dieser neuen, auf Maschinenkommunikation und Big Data basierenden Geschäftsmodelle ist unser partnerbasierter Ansatz sehr erfolgversprechend, um bei verschiedenen Projekten mitzuwirken und unsere Kernkompetenzen aus den Bereichen Datenkommunikation, Big Data, Cloud Computing und Security einzubringen. Zudem verfügen wir über erste exzellente Referenzen in einigen Marktbereichen des „Internet of Things“ wie Predictive Maintenance mit internationalen Anwendungen.

Der Bund hat die Vertragsverlängerungsoptionen zum Betrieb des Mautsystems in Deutschland maximal ausgeschöpft; bei der sich anschließenden Neuausschreibung befinden wir uns als bisheriger Technologie- und Entwicklungspartner in einer guten Position, um mit unserem Expertenwissen und unserer Detailkenntnis ein konkurrenzfähiges Angebot zur Weiterführung des Systembetriebs zu unterbreiten. Zudem haben wir durch weitere europäische Mautprojekte in Belgien und der Schweiz sowie durch unser Engagement für die angestrebte Vermarktung eines Europa-übergreifenden Mautsystems (EETS) wertvolle Referenzen erhalten, die uns helfen, uns vom Wettbewerb abzuheben.

Risiken aus der bestehenden IT-Architektur in den USA. Was die Bereitstellung und Unterstützung ihrer Services und zum Teil die Sicherheit der Daten ihrer Kunden und der eigenen Daten angeht, nutzt T-Mobile US eigene Systeme und Netze sowie die Systeme und Netze anderer Anbieter und Zulieferer. Ein Ausfall der Systeme, Netze oder Infrastruktur der T-Mobile US oder eines Dritten kann T-Mobile US an der zuverlässigen Bereitstellung ihrer Services hindern oder die unberechtigte Nutzung oder Beeinträchtigung ihrer Netze und anderen Systeme zur Folge haben. Derartige Systemausfälle, Betriebsunterbrechungen und unberechtigte Nutzung oder Beeinträchtigung des Netzes und anderer Systeme könnten erhebliche negative Auswirkungen auf den Ruf und die finanzielle Lage der Gesellschaft haben. Haftung für Informationsverlust sowie die Reparatur von Infrastruktur und Systemen könnten zu Kosten für Wiederherstellung und Sanierung führen.

Zukunftsfähigkeit der IT-Architektur in den USA. Um Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit in der Branche mithilfe neuer und neu entstehender Technologien zu sichern und um den sich verändernden Anforderungen bestehender und potenzieller Kunden gerecht zu werden, muss sich T-Mobile US auf zukünftige technologische Veränderungen einstellen, laufend in das eigene Netz investieren, die vorhandenen Angebote stetig erweitern und neue Angebote einführen. Sollte T-Mobile US nicht in der Lage sein, die technologischen Entwicklungen zeitnah für sich zu nutzen, könnte dies zu einem Rückgang der Nachfrage nach ihren Leistungen oder zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung oder Weiterentwicklung ihrer Geschäftsstrategie führen. T-Mobile US baut derzeit ein neues Abrechnungssystem für einen Teil der Kunden auf, behält aber das Altsystem weiter bei. Bei der Realisierung des neuen Systems könnte es zu größeren System- oder Betriebsunterbrechungen kommen bzw. T-Mobile US könnte das System nicht rechtzeitig fertigstellen und in Betrieb nehmen.

Chancen aus der IT-Architektur in den USA. T-Mobile US investiert in erheblichem Umfang in die IT-Infrastruktur. Sollte dies die Prozesse wesentlich verbessern, könnten die erzielten Einsparungen höher sein als ursprünglich angenommen.

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

Lieferrisiken lassen sich nicht grundsätzlich ausschließen. So können Lieferengpässe, Preiserhöhungen, veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen oder Produktstrategien der Lieferanten sich negativ auf unsere Geschäftsprozesse und unser Ergebnis auswirken. Aus Abhängigkeiten von einzelnen Zulieferern bzw. dem Ausfall von einzelnen Lieferanten können Risiken erwachsen. Diesen begegnen wir mit organisatorischen, vertraglichen und einkaufsstrategischen Maßnahmen.

Datenschutz und Datensicherheit. Mit der Verabschiedung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) im April 2016 wurde ein einheitliches, direkt geltendes Datenschutzrecht innerhalb der EU etabliert. Die verabschiedeten Regeln sichern ein hohes Datenschutzniveau in Europa und ermöglichen gleichzeitig neue digitale Geschäftsmodelle. Unsere Grundforderungen sind also erfüllt worden. Das neue Datenschutzrecht schließt zudem eine große Lücke in der Regulierung im Bezug auf Dienstleister außerhalb der EU. Abzuwarten bleiben die Auswirkungen der DSGVO, insbesondere auf die Wettbewerbssituation mit nichteuropäischen Marktteilnehmern (z. B. Google, Facebook oder Apple). Nach Verabschiedung der Verordnung müssen die Mitgliedsstaaten nun ihre jeweiligen nationalen Gesetze anpassen. Dabei besteht allerdings das Risiko, dass die nationalen Regierungen die in der DSGVO vorhandenen Spielräume für Sonderregelungen weit auslegen. Der vorgelegte Referentenentwurf eines Gesetzes zur Anpassung des Datenschutzrechts an die Datenschutzgrundverordnung macht deutlich, dass hier für uns Handlungsbedarf besteht. Das erreichte Level der Harmonisierung der unterschiedlichen Regelungen darf nicht durch nationale Sonderwege unterminiert werden. Mit Blick auf die sektorspezifische Regulierung für Telekommunikation startete Mitte 2016, wie erwartet, das Review-Verfahren für die E-Privacy-Richtlinie. Hierbei engagieren wir uns dafür, ein „Level Playing Field“ zu schaffen unter Einbeziehung der sog. „Over-the-Top-Anbieter“ in den Regulierungsrahmen; zudem setzen wir uns für den weitestgehenden Abbau der sektorspezifischen Regelungen ein. Mit der Ankündigung, die Richtlinie in eine direkt geltende Verordnung zu überführen sowie den Anwendungsbereich auf zusätzliche Anbieter, wie z. B. WhatsApp, zu erweitern, wurde zumindest unserer ersten Forderung bereits Rechnung getragen. Wichtig ist nun eine weitgehende Harmonisierung der Regelungen mit der DSGVO.

Unsere Produkte und Dienstleistungen unterliegen Risiken in Bezug auf Datenschutz und Datensicherheit, v. a. in Verbindung mit dem Zugriff auf Kunden-, Partner- oder Mitarbeiterdaten durch Unbefugte. Die Sicherheit und der Schutz dieser Daten haben für uns weiterhin die höchste Priorität. Dies gilt auch für das wachsende Cloud-Computing-Geschäft: Es unterliegt den gleichen strengen Auflagen für Sicherheit und Schutz von Informationen wie jedes andere unserer Produkte. Um diese hohen Standards zu halten und Risiken weitgehend auszuschließen, begrüßen wir die „Europäische Datenschutzgrundverordnung“: Sie ist die Grundlage dafür, dass für alle Unternehmen, die ihre Dienste am europäischen Markt anbieten, die gleichen Regeln gelten. So haben Verbraucher innerhalb Europas ein einheitliches Recht und es werden einheitliche Wettbewerbsverhältnisse geschaffen. Bei der IT-Sicherheit stehen wir vor vielen neuen Herausforderungen. Dabei hat sich in den vergangenen Jahren der Fokus verschoben – weg von der Prävention, hin zur Analyse.

Hier setzt unser Frühwarnsystem an: Es erkennt neue Quellen und Formen von Cyber-Angriffen, analysiert das Verhalten der Angreifer unter strenger Wahrung des Datenschutzes und identifiziert so neue Trends im Sicherheitsbereich. Neben den sog. „Honeypot-Systemen“, die Schwächen in IT-Systemen simulieren, umfasst unser Frühwarnsystem Melde- und Analyse-Tools für Spam-Mails, Viren und Trojaner. Die Informationen, die wir aus all diesen Systemen gewinnen, tauschen wir mit öffentlichen und privaten Stellen aus, um neue Angriffsmuster zu erkennen und neue Schutzsysteme entwickeln zu können.

Cyber-Kriminalität und Industriespionage nehmen weiter zu. Weltweite Cyber-Attacken wie jene Ende November 2016 auf Router von Telekom Kunden zeigen das globale Ausmaß der Bedrohung aus dem Netz. Laut dem „Sicherheitsreport Entscheider 2016“ waren 93 % der mittleren und großen deutschen Unternehmen bereits IT-Angriffen ausgesetzt, durch die das Unternehmen ausspioniert oder geschädigt werden sollte. Diesen Risiken begegnen wir mit umfangreichen Sicherheitskonzepten. Um mehr Transparenz zu schaffen und so den Bedrohungen besser entgegenwirken zu können, setzen wir auch weiterhin verstärkt auf Partnerschaften, z. B. mit öffentlichen und privaten Organisationen. Mit dem „Security by Design“-Prinzip haben wir Sicherheit als festen Bestandteil in unseren Entwicklungsprozessen für neue Produkte und Informationssysteme etabliert. Zusätzlich führen wir intensive und obligatorische digitale Sicherheitstests durch und lassen uns durch externe Gutachter im Rahmen von sicherheits- und datenschutzbezogenen Zertifizierungsmaßnahmen nach international anerkannten Standards und Normen regelmäßig überprüfen.

Mit IT-Sicherheitslösungen wollen wir unser Wachstum beschleunigen. Darum haben wir sämtliche Abteilungen für Security Services unter dem Dach der T-Systems zusammengefasst und den Geschäftsbereich „Telekom Security“ gegründet. Rund 1 200 Experten arbeiten daran, integrierte Sicherheitskonzepte für Kunden zu entwickeln und die dazu notwendigen Sicherheitslösungen aus einer Hand anzubieten: von der sicheren Cloud über die sichere E-Mail bis hin zu „Cyber Defence as a Service“, bei dem unsere Experten und unser Lagezentrum rund um die Uhr zur Verfügung stehen.

Mit unserem Ende-zu-Ende-Sicherheitsportfolio „MagentaSecurity“ wollen wir Marktanteile im Wachstumsfeld Security gewinnen und mit neuen Sicherheitskonzepten die Megatrends Internet der Dinge und Industrie 4.0 vorantreiben. Außerdem bauen wir unser Partner-Ökosystem im Bereich IT-Sicherheit weiter aus. □



Siehe
Kapitel „Corporate
Responsibility“,
Seite 70 ff.



Auf unserer
Internet-Seite
[www.telekom.com/
de/verantwortung/
datenschutz-und-
datensicherheit](http://www.telekom.com/de/verantwortung/datenschutz-und-datensicherheit)
berichten wir
fortlaufend über
aktuelle Entwick-
lungen in puncto
Datenschutz und
Datensicherheit.

RISIKEN UND CHANCEN AUS MARKE, KOMMUNIKATION UND REPUTATION

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

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

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

■ **Reputation.** Der Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen birgt für unsere Reputation sowohl Risiken als auch Chancen. Eine hohe Service-Qualität ist einer der wichtigsten Faktoren für eine bessere Kundenwahrnehmung. Um die Wichtigkeit des Themas Kundenzufriedenheit zu unterstreichen, ist die Kundenzufriedenheit in unserer Konzernsteuerung als nichtfinanzieller Leistungsindikator verankert. Transparenz und Reporting tragen dazu bei, das Vertrauen anderer externer Stakeholder in unseren Konzern zu fördern. Diesem Zweck dienen auch unsere Geschäfts- und CR-Berichte. Dagegen können Themen wie Geschäftspraktiken, Datenschutz oder Arbeitsstandards in der Lieferkette auch Reputationsrisiken beinhalten: Finden sich unsere Marken, Produkte oder Dienstleistungen im Zusammenhang mit diesen in einer negativen medialen Berichterstattung, kann das unserer Reputation großen Schaden zufügen. In unserem Nachhaltigkeits-Management überprüfen wir kontinuierlich solche möglichen Risiken und leiten gegebenenfalls Maßnahmen ein, um diese Risiken zu minimieren.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

■ **Klimaschutz.** Im Rahmen unserer integrierten Klimastrategie befassten wir uns sowohl mit den Risiken als auch mit den Chancen, die der Klimaschutz für uns und unsere Stakeholder birgt. ICT-Produkte und -Dienstleistungen haben das Potenzial, in anderen Branchen fast zehnmal so viel CO₂-Emissionen einzusparen wie die ICT-Branche selbst verursacht (GeSI-SMARTer2030-Studie). So besteht die Möglichkeit, 20 % der globalen CO₂-Emissionen im Jahr 2030 einzusparen und bei gleichzeitigem wirtschaftlichen Wachstum die Emissionen weltweit auf dem Niveau des Jahres 2015 zu halten. Damit verbunden ist ein zusätzliches Umsatzpotenzial von 6,5 Billionen US-\$, davon allein 2,0 Billionen US-\$ für die ICT-Industrie. Ferner können durch ICT-Lösungen insgesamt 4,9 Billionen US-\$ an Kosten eingespart werden. Konkret bedeutet dies beispielsweise, dass das in der Zeit von 2012 bis 2020 kumulierte Einsparpotenzial durch Breitband in Deutschland über 19 Mio. Tonnen CO₂ beträgt. Zudem können in der Zeit von 2015 bis 2020 durch die ökonomischen Impulse des Breitband-Ausbaus kumuliert 162 000 neue Arbeitsplätze geschaffen und das BIP um 47 Mrd. € gesteigert werden. Diese Entwicklung begleiten wir, indem wir unser Produkt-Portfolio hinsichtlich Nachhaltigkeitsvorteilen bewerten. ☐

Unter den Risiken, die der Klimawandel mit sich bringt, sind bereits heute beispielsweise zunehmend extreme Wetterbedingungen erkennbar. Dies beeinflusst unsere Stakeholder unmittelbar, z. B. unsere Kunden, Zulieferer und Mitarbeiter. Einen Beitrag zur Vorbeugung können wir leisten, indem wir unsere eigenen CO₂-Emissionen reduzieren. Auch darum haben wir uns zum Ziel gesetzt, unsere konzernweiten Emissionen, ohne Berücksichtigung unseres operativen Segments USA, bis 2020 im Vergleich zu 2008 um 20 % zu senken. Außerdem birgt der Klimaschutz auch finanzielle Risiken, sei es durch die Einführung einer Abgabe für CO₂-Emissionen oder erhöhte Energiekosten. Um den Risiken entgegenzuwirken, messen wir u. a. unsere eigene Energieeffizienz und entwickeln Maßnahmen, um diese zu verbessern. Darüber hinaus deckten 2015 vier unserer Landesgesellschaften (Magyar Telekom in Ungarn, OTE S.A. in Griechenland, T-Mobile Austria und T-Mobile Netherlands) ihren Strombedarf zu 100 % aus erneuerbaren Energien und konnten so die Klimaschutzrisiken aktiv senken.

■ **Lieferanten.** Mehr Nachhaltigkeit in unserer Lieferkette sehen wir als Chance – für unsere Reputation und unseren wirtschaftlichen Erfolg. So unterstützen wir strategische Lieferanten mit einem Entwicklungsprogramm dabei, Geschäftspraktiken einzuführen, die sozial und ökologisch verträglich sowie wirtschaftlich effizient sind. Das Programm zeigte auch im Berichtsjahr messbare Erfolge. Bessere Arbeitsbedingungen bei unseren Lieferanten senken z. B. die Zahl der arbeitsbedingten Unfälle und die Fluktuationsrate. Dies steigert die Produktivität – bei gleichzeitig niedrigeren Kosten für Rekrutierung und Training. Wir stärken also nicht nur die CR-Performance bei unseren Lieferanten, sondern reduzieren auch identifizierte Risiken deutlich. Im Rahmen unserer globalen Beschaffungstätigkeiten können wir länder- und lieferantenspezifischen Risiken ausgesetzt sein. Dazu zählen z. B. der Einsatz von Kinderarbeit, die bewusste Inkaufnahme von Umweltschäden oder

mangelhafte Arbeits- und Sicherheitsbedingungen vor Ort. Für uns können sich Reputationsrisiken, aber auch Lieferrisiken aus der Berichterstattung von NGOs oder Medien ergeben. Wir überprüfen unsere Lieferanten systematisch und verringern so diese Risiken. ☐ Im renommierten Nachhaltigkeits-Rating von RobecoSAM wurde unser Lieferanten-Management im Berichtsjahr mit 98 von 100 Punkten bewertet: eine Steigerung im Vergleich zum Vorjahr um 5 Punkte. Unsere Kooperationen mit Lieferanten, die internationale Nachhaltigkeitsstandards einhalten, sichern eine hohe Produktqualität sowie eine zuverlässige Beschaffung.

Gesundheit und Umwelt. Der Mobilfunk bzw. die elektromagnetischen Felder, die der Mobilfunk nutzt, lösen immer wieder Bedenken in der Bevölkerung über mögliche Gesundheitsrisiken aus. Dazu gibt es eine anhaltende öffentliche, politische und wissenschaftliche Diskussion. Die Akzeptanzprobleme in der Öffentlichkeit betreffen dabei sowohl die Mobilfunknetze als auch den Einsatz der mobilen Endgeräte. Im Mobilfunk-Bereich wirkt sich dies u. a. auf den Ausbau der Mobilfunk-Infrastruktur sowie auf die Nutzung von Mobilfunk-Endgeräten aus. Im Festnetz-Bereich betrifft dies den Absatz von herkömmlichen DECT-Geräten (digitale schnurlose Telefone) sowie von Endgeräten mit WLAN-Technologie. Es besteht das Risiko regulatorischer Eingriffe, wie etwa die Senkung der Grenzwerte für elektromagnetische Felder 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 (WHO) und die Internationale Strahlenschutzkommission (ICNIRP), in den vergangenen Jahren wiederholt die geltenden Grenzwerte für den Mobilfunk überprüft und die – bei Einhaltung dieser Werte – sichere Nutzung der Mobilfunk-Technik bestätigt. Auf Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse prüfen die Fachgremien, aktuell die ICNIRP, die Grenzwert-Empfehlungen regelmäßig.

Wir sind davon überzeugt, dass die sichere Anwendung der Mobilfunk-Technik durch die Einhaltung der geltenden Grenzwerte sichergestellt wird. Dabei stützen wir uns auf die Bewertung der anerkannten Gremien. Basis unseres verantwortungsvollen Umgangs mit diesem Thema ist unsere konzernweite „EMF-Policy“: In dieser verpflichten wir uns – weit über die gesetzlichen Anforderungen hinaus – zu mehr Transparenz, Information, Partizipation und finanzieller Unterstützung der unabhängigen Mobilfunk-Forschung. Wir arbeiten daran, Unsicherheiten in der Bevölkerung durch eine sachliche, wissenschaftlich fundierte und transparente Informationspolitik abzubauen. So sehen wir uns auch weiterhin in der Pflicht, den vertrauensvollen und erfolgreichen Austausch mit Kommunen über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus zu pflegen. Dies gilt auch, nachdem die langjährige Zusammenarbeit mit Kommunen beim Mobilfunkausbau 2013 gesetzlich verankert wurde; davor erfolgte die Zusammenarbeit auf Basis von freiwilligen Selbstverpflichtungen der Netzbetreiber.



Siehe Kapitel „Corporate Responsibility“, Seite 70 ff.



Mehr Informationen hierzu enthält unser CR-Bericht 2016, der im April 2017 erscheint.

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. Sofern in äußerst seltenen Fällen geforderte Angaben zur Bedeutung einzelner Rechts- und Kartellverfahren nicht gemacht werden, sind wir zu dem Schluss gekommen, dass diese Angaben das Ergebnis des jeweiligen Verfahrens ernsthaft beeinträchtigen können.

Wesentliche laufende Rechtsverfahren

Schiedsverfahren Toll Collect
Prospekthaftungsverfahren
Klagen von Telefonbuchpartnerverlagen
Klagen wegen Entgelten für die Mitbenutzung von Kabelkanalanlagen
Entgelte für die Überlassung von Teilnehmer-Anschlussleitungen
Schadensersatzklage in Malaysia trotz einem früheren, anderslautenden rechtskräftigen Schiedsurteil
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 Mautehebungssystem erhielt die Deutsche Telekom am 2. August 2005 die Klageschrift der Bundesrepublik Deutschland. Der Bund macht Ansprüche auf entgangene Mauteinnahmen in Höhe von ca. 3,33 Mrd. € zuzüglich Zinsen wegen Verspätung der Aufnahme des Wirkbetriebs sowie Vertragsstrafen in Höhe von ca. 1,65 Mrd. € zuzüglich Zinsen geltend. Die Summe aller Hauptforderungen des Bundes – einschließlich der Vertragsstrafenforderungen – beträgt damit ca. 4,98 Mrd. € zuzüglich Zinsen. Nach den mündlichen Verhandlungen im Frühjahr 2014 haben wir die Einschätzung des Verfahrens und des auf die Deutsche Telekom entfallenden Risikoanteils aktualisiert sowie eine bilanzielle Risikovorsorge in angemessener Höhe gebildet. 2015 und 2016 fanden weitere mündliche Verhandlungen statt. Eine Veranlassung, die 2014 getroffene bilanzielle Risikovorsorge anzupassen, besteht nicht.
- **Prospekthaftungsverfahren.** Hierbei handelt es sich um ca. 2 600 laufende Klagen von ca. 16 000 angeblichen Käufern von T-Aktien, die auf der Grundlage der Prospekte vom 28. Mai 1999 (zweiter Börsengang, DT2) und vom 26. Mai 2000 (dritter Börsengang, DT3) verkauft wurden. Die Kläger behaupten, dass einzelne Angaben in diesen Prospekten unrichtig oder unvollständig seien. Der Streitwert beläuft sich auf insgesamt ca. 80 Mio. €. Die Klagen richten sich zum Teil auch gegen die KfW und/oder die Bundesrepublik Deutschland sowie teilweise auch gegen emissionsbegleitende Banken. Das Landgericht Frankfurt am Main hat jeweils Vorlagebeschlüsse nach dem Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz (KapMuG) zum Oberlandesgericht Frankfurt am Main erlassen und die Ausgangsverfahren ausgesetzt. Im Musterverfahren zum zweiten Börsengang (DT2) erließ das Oberlandesgericht Frankfurt

am Main am 3. Juli 2013 einen Musterentscheid und stellte fest, dass der betreffende Börsenprospekt keine Fehler enthält. Mit Beschluss vom 22. November 2016 bestätigte der Bundesgerichtshof (BGH) die Entscheidung des Oberlandesgerichts Frankfurt am Main in allen wesentlichen Punkten. Das Musterverfahren DT2 ist damit beendet. Am 16. Mai 2012 hatte das Oberlandesgericht Frankfurt am Main im Musterverfahren zum dritten Börsengang (DT3) festgestellt, dass der Börsenprospekt der Deutschen Telekom AG ebenfalls keinen Fehler enthält. Der BGH 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. Am 30. November 2016 stellte das Oberlandesgericht Frankfurt am Main in einem Musterentscheid fest, dass aus dem vom BGH festgestellten Fehler eine grundsätzliche Haftung der Deutschen Telekom AG resultieren kann, Einzelheiten seien aber in den Ausgangsverfahren zu klären. Sowohl die Deutsche Telekom AG als auch einzelne Musterkläger haben gegen diese Entscheidung Rechtsbeschwerde beim BGH eingelegt. Wir sind weiterhin der Auffassung, dass überwiegende Gründe gegen eine Schadensersatzpflicht der Deutschen Telekom AG sprechen. Im Konzern-Anhang wurde eine in angemessener Höhe gebildete Eventualverbindlichkeit angegeben. Im handelsrechtlichen Jahresabschluss der Deutschen Telekom AG wurde bilanzielle Risikovorsorge in angemessener Höhe gebildet.

- **Klagen von Telefonbuchpartnerverlagen.** Mehrere Verlage, die gemeinsam mit der DeTeMedien GmbH, einer 100%igen Tochter der Deutschen Telekom AG, in gemeinsamen Gesellschaften jeweils Teilnehmerverzeichnisse herausgeben und verlegen, reichten Ende 2013 Klagen gegen die DeTeMedien GmbH und/oder die Deutsche Telekom AG ein. Die Kläger fordern 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. Die bezifferten Forderungen der ursprünglich 81 Kläger betragen Ende 2014 insgesamt rund 470 Mio. € zuzüglich Zinsen. Nachdem im Oktober 2015 mit einem Großteil der Verlage eine Vereinbarung über die Beilegung der Streitigkeiten geschlossen wurde und andere Klagen zwischenzeitlich rechtskräftig abgewiesen wurden, sind derzeit noch 15 Verfahren mit einer verbleibenden Klagesumme von ca. 104 Mio. € zuzüglich Zinsen rechthängig. Fünf Verlage, deren Zivilklagen noch rechthängig sind, verfolgen ihre Ansprüche seit Juni 2016 parallel durch verwaltungsgerichtliche Klagen gegen die Bundesnetzagentur.
- **Klagen wegen Entgelten für die Mitbenutzung von Kabelkanalanlagen.** Im Jahr 2012 verklagte die Kabel Deutschland Vertrieb und Service GmbH (KDG) – nun Vodafone Kabel Deutschland GmbH – die Telekom Deutschland GmbH und forderte eine Reduzierung des jährlichen Entgelts für die Nutzungsrechte an Kabelkanalkapazitäten für die Zukunft sowie die teilweise Rückzahlung von in diesem Zusammenhang seit 2004 geleisteten Zahlungen. Die KDG bezifferte ihre Ansprüche zuletzt mit ca. 407 Mio. € nebst ca. 34 Mio. € für vermeintlich erlangten Zinsnutzen, jeweils zuzüglich Zinsen. Nachdem bereits das Landgericht Frankfurt am Main der Klage im Jahr 2013 nicht stattgegeben hatte, wies auch das Oberlandesgericht Frankfurt am Main die Berufung im Dezember 2014 ab. Mit Urteil vom 24. Januar 2017 hob der BGH das Berufungsurteil auf und verwies

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

das Verfahren zur weiteren Verhandlung an das Oberlandesgericht Frankfurt am Main zurück. In einem ähnlich gelagerten Verfahren forderten die Unitymedia Hessen GmbH & Co. KG, die Unitymedia NRW GmbH und die Kabel BW GmbH im Januar 2013 von der Telekom Deutschland GmbH Unterlassung, mehr als ein jeweils genau beziffertes Entgelt für die Mitbenutzung von Kabelkanalanlagen von den Klägern zu verlangen. Für im Zeitraum von 2009 bis einschließlich 2012 angeblich zu viel gezahlte Entgelte fordern die Kläger Rückzahlung in Höhe von insgesamt ca. 189 Mio. € zuzüglich Zinsen. Die Klage wurde am 11. Oktober 2016 vom Landgericht Köln erstinstanzlich abgewiesen. Gegen die Entscheidung haben die Kläger Berufung eingelegt. Die finanziellen Auswirkungen beider Verfahren können derzeit nicht ausreichend verlässlich geschätzt werden.

- **Entgelte für die Überlassung von Teilnehmer-Anschlussleitungen.** Die nach der Umsetzung von Vergleichsvereinbarungen mit den (ehemaligen) Klägern ergangenen Neubescheidungen und Klagerücknahmen  führen dazu, dass wir das Risiko aus den verbleibenden Verfahren für die TAL-Überlassungs- und Einmalentgelte als gering einschätzen. Wir werden daher in Zukunft nicht mehr über die noch anhängigen Verfahren berichten.

Im Übrigen beantragten Wettbewerbsunternehmen 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.

- **Schadensersatzklage in Malaysia trotz einem früheren, anderslautenden rechtskräftigen Schiedsurteil.** Die Celcom Malaysia Berhad (Celcom) und die Technology Resources Industries Berhad klagen vor den staatlichen Gerichten in Kuala Lumpur, Malaysia, gegen insgesamt elf Beklagte, darunter auch die DeTeAsia Holding GmbH, eine Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom AG. Die Kläger verlangen Schadensersatz und Entschädigung in Höhe von 232 Mio. US-\$ zuzüglich Zinsen. Diesen Betrag hatte die DeTeAsia Holding GmbH im Jahr 2005 aufgrund eines rechtskräftig zu ihren Gunsten ergangenen Schiedsurteils gegen die Celcom vollstreckt. Das erstinstanzliche Hauptverfahren ist ab Frühjahr/Sommer 2017 vorgesehen. Die finanziellen Auswirkungen können wir derzeit noch nicht ausreichend verlässlich schätzen.
- **Patente und Lizenzen.** Wie viele andere große Telekommunikations- und Internet-Anbieter sieht sich die Deutsche Telekom einer wachsenden Zahl von Streitfällen „zum Recht am geistigen Eigentum“ ausgesetzt. Für uns besteht das Risiko der Zahlung von Lizenzgebühren und/oder Schadensersatz; zudem sind wir dem Risiko einer Verurteilung zur Unterlassung ausgesetzt, z. B. für den Vertrieb eines Produkts oder für die Nutzung einer Technik.
- **Reduzierung des Unternehmensbeitrags für die Postbeamtenversorgung.** Die Deutsche Telekom leistet gemäß ihrer Verpflichtung nach dem Postpersonalrechtsgesetz Zahlungen an die Postbeamtenversorgungskasse. Das Postpersonalrechtsgesetz sieht vor, dass diese Leistungspflicht bis zu einer marktüblichen Belastung eines vergleichbaren Unternehmens vermindert werden kann, wenn ein

zahlungsverpflichtetes früheres Postunternehmen gegenüber dem Bund nachweist, dass die Zahlung unter Berücksichtigung seiner Wettbewerbsfähigkeit eine unzumutbare Belastung bedeuten würde. Die Deutsche Telekom hatte beim zuständigen Bundesministerium der Finanzen die Verminderung ihrer Zahlungsverpflichtungen beantragt. Nach Antragsablehnung erhob die Deutsche Telekom beim zuständigen Verwaltungsgericht Klage, um zu erreichen, dass ein Teil der in der Vergangenheit gezahlten Beträge zurückgezahlt und die in Zukunft zu zahlenden Beträge gemindert werden. Mit Urteil vom 2. Oktober 2015 wies das zuständige Verwaltungsgericht die Klage der Deutschen Telekom auf Verminderung der Zahlungsverpflichtung ab. Gegen diese Entscheidung hat die Deutsche Telekom im November 2015 Berufung eingelegt.

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

Abgeschlossene Verfahren

- **Schadensersatzklagen 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 begründete ihre Klage mit angeblich überhöhten Preisen der Deutschen Telekom AG für die Überlassung von Teilnehmerdaten zwischen 1997 und 1999. Ebenfalls 2005 wurde der Deutschen Telekom AG eine Schadensersatzklage von Dr. Harisch – Gründer der telegate AG – zugestellt, mit der er zuletzt Forderungen in Höhe von ca. 612 Mio. € zuzüglich Zinsen geltend machte. Beide Klagen wurden zwischenzeitlich rechtskräftig abgewiesen. Zuletzt hat der Bundesgerichtshof mit Beschluss von 12. April 2016 auch eine Nichtzulassungsbeschwerde der telegate AG zurückgewiesen. Damit sind die Verfahren beendet.
- **Schadensersatzklage gegen OTE.** Lannet Communications S. A. hatte im Mai 2009 Klage gegen OTE eingereicht und fordert Schadensersatz in Höhe von ca. 176 Mio. € zuzüglich Zinsen aufgrund einer angeblich rechtswidrigen Kündigung von Leistungen seitens OTE – hauptsächlich Zusammenschaltungsleistungen, Entbündelung von TAL und Vermietung von Standleitungen. Das zuständige Gericht in Athen hat am 8. April 2016 einem Antrag der OTE stattgegeben und den Kläger verpflichtet, die Klage zurückzunehmen. Die Entscheidung ist zwischenzeitlich rechtskräftig geworden und das Verfahren somit beendet.



Siehe Abschnitt „Risiken und Chancen aus Regulierung“, Seite 103 f.

KARTELLVERFAHREN

Wie alle Unternehmen unterliegt auch unser Konzern den Vorschriften des Kartellrechts. Vor diesem Hintergrund haben wir gerade in den letzten Jahren unsere Compliance-Maßnahmen auch in diesem Bereich deutlich ausgebaut. Unser Compliance Management System wurde 2015 von unabhängigen Wirtschaftsprüfern in Bezug auf Kartellrecht gemäß IDW PS 980 als wirksam zertifiziert. Dennoch sieht sich die Deutsche Telekom bzw. ihre Beteiligungsgesellschaften von Zeit zu Zeit wettbewerbsrechtlichen Verfahren oder sich daraus ergebenden zivilrechtlichen Folgeklagen ausgesetzt. Im Folgenden beschreiben wir die wesentlichen Kartellverfahren und die daraus resultierenden Schadensersatzklagen.

Schadensersatzklagen gegen Slovak Telekom infolge der Bußgeldentscheidung der Europäischen Kommission. Die Europäische Kommission hat am 15. Oktober 2014 entschieden, dass Slovak Telekom ihre Marktmacht auf dem slowakischen Breitband-Markt missbraucht habe, und im Zuge dessen Bußgelder gegen Slovak Telekom und Deutsche Telekom verhängt. Die Bußgelder wurden im Januar 2015 beglichen. Slovak Telekom und Deutsche Telekom haben die Entscheidung der Europäischen Kommission am 29. Dezember 2014 vor dem Gericht der Europäischen Union angefochten. Im Anschluss an die Bußgeldentscheidung der Europäischen Kommission haben Orange Slovensko, SWAN und Slovanet im Jahr 2015 Klage vor dem Zivilgericht in Bratislava gegen Slovak Telekom erhoben und fordern Schadensersatz in Höhe von 247 Mio. €, 53 Mio. € sowie 62 Mio. € zuzüglich Zinsen. Mit diesen Klagen begehren sie die Erstattung eines angeblichen Schadens, der sich aus dem von der Europäischen Kommission festgestellten Missbrauch der marktbeherrschenden Stellung durch die Slovak Telekom ergeben haben soll. Während die Klage von Slovanet der Slovak Telekom bislang noch nicht zugestellt wurde, hat Slovak Telekom gegen die Klagen von Orange Slovensko und SWAN eine ausführliche Klageerwidmung eingereicht, mit der die jeweiligen Schadensersatzansprüche vollumfänglich zurückgewiesen werden. Parallel dazu führt Slovak Telekom mit Orange Slovensko außergerichtliche Vergleichsverhandlungen, für die wir bilanzielle Risikovorsorge in angemessener Höhe gebildet haben. Bei den übrigen Verfahren können wir die finanziellen Auswirkungen derzeit nicht ausreichend verlässlich schätzen.



Zur Beurteilung
siehe Tabelle
Seite 101.

FINANZWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

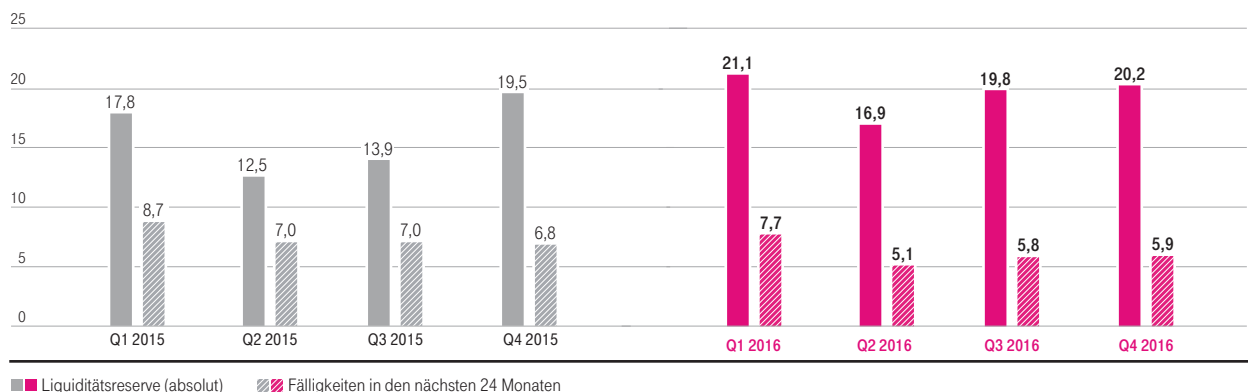
Liquiditäts-, Ausfall-, Währungs- und Zinsrisiken

Unser Konzern unterliegt hinsichtlich seiner Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und geplanten Transaktionen v. a. Liquiditäts- und Ausfallrisiken sowie dem Risiko der Veränderung von Währungskursen und Zinssätzen. Ziel unseres finanziellen Risiko-Managements ist es, diese Risiken durch laufende operative und finanzorientierte Aktivitäten zu begrenzen. Zur Risikobegrenzung setzen wir je nach Einschätzung der Risiken ausgewählte derivative und nicht derivative Sicherungsinstrumente ein (Sicherungsgeschäfte). Grundsätzlich werden jedoch nur die Risiken besichert, die sich auf den Cashflow unseres Konzerns auswirken. Derivative Finanzinstrumente nutzen wir ausschließlich als Sicherungsinstrumente, d. h., sie kommen für Handels- oder andere spekulative Zwecke nicht zum Einsatz. Die Beurteilung der im Folgenden beschriebenen Risikofelder Liquiditäts-, Ausfall-, Währungs- und Zinsrisiken erfolgt in der Nettobetrachtung (nach Umsetzung der Risikobegrenzungsmaßnahmen).

Liquiditätsrisiken. Um die Zahlungsfähigkeit sowie die finanzielle Flexibilität des Konzerns und der Deutschen Telekom AG jederzeit sicherzustellen, halten wir im Rahmen unseres Liquiditäts-Managements eine Liquiditätsreserve in Form von Kreditlinien und Barmitteln vor. Diese Liquiditätsreserve soll zu jedem Zeitpunkt die Fälligkeiten der nächsten 24 Monate abdecken. In der mittel- bis langfristigen Finanzierung nutzen wir hauptsächlich Anleihen in unterschiedlichen Währungen und Rechtsrahmen. In der Regel werden diese Instrumente über die Deutsche Telekom International Finance B. V. emittiert und als interne Kredite im Konzern weitergereicht.

Die unten stehende Grafik zeigt die Entwicklung der Liquiditätsreserve im Verhältnis zu den Fälligkeiten. Zum Ende des Jahres 2016 und auch in den Quartalen zuvor wurde die Anforderung an die Liquiditätsreserve, die Fälligkeiten der jeweils kommenden 24 Monate abzudecken, eindeutig erfüllt.

Entwicklung Liquiditätsreserve, Fälligkeiten 2015/2016
in Mrd. €



20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben


Neben den ausgewiesenen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten standen der Deutschen Telekom am 31. Dezember 2016 standardisierte bilaterale Kreditlinien mit 22 Banken mit einem aggregierten Gesamtvolumen von 12,9 Mrd. € zur Verfügung. Zum 31. Dezember 2016 waren diese Banklinien nicht in Anspruch genommen. Gemäß den Kreditverträgen sind die Konditionen abhängig von unserem Rating. Die bilateralen Kreditverträge haben eine ursprüngliche Laufzeit von 36 Monaten und können jeweils nach zwölf Monaten um weitere zwölf Monate auf 36 Monate verlängert werden. Unser Zugang zu den internationalen Fremdkapitalmärkten ist aus heutiger Sicht nicht gefährdet.

Ausfallrisiken. Bei unserem operativen Geschäft und bei bestimmten Finanzierungsaktivitäten sind wir einem Ausfallrisiko ausgesetzt, d. h. dem Risiko, dass die Gegenpartei ihre vertraglichen Pflichten nicht erfüllt. Im Finanzierungsbereich schließen wir Geschäfte grundsätzlich nur mit Kontrahenten ab, deren Kredit-Rating mindestens BBB+/Baa1 ist; damit verbunden ist ein laufendes Bonitäts-Management-System. Bereichsbezogen, also dezentral, überwachen wir kontinuierlich im operativen Geschäft die Außenstände. Einer gesonderten Bonitätsüberwachung unterliegt unser Geschäft mit Großkunden, insbesondere internationalen Carriern.

Für Derivategeschäfte haben wir mittels Collateralverträgen mit den Kontrahenten vereinbart, dass im Insolvenzfall sämtliche bestehenden Kontrakte gegeneinander aufgerechnet werden und eine Forderung bzw. Verbindlichkeit nur in Höhe des Saldos verbleibt. Das Ausfallrisiko bei Derivategeschäften reduzieren wir noch weiter, indem wir Collaterals austauschen. Für Forderungssalden für bestehende Collateralverträge erhalten wir vom Kontrahenten frei verfügbare Barmittel als Sicherheit; im Falle von Verbindlichkeitssalden stellen wir solche im Gegenzug bereit.

Währungsrisiken. Die Währungskursrisiken resultieren aus Investitionen, Finanzierungsmaßnahmen und operativen Tätigkeiten. Risiken aus Fremdwährungsschwankungen werden gesichert, soweit sie die Cashflows des Konzerns beeinflussen (d. h., soweit der Cashflow nicht in der funktionalen Währung des jeweiligen Konzernunternehmens denominated). Fremdwährungsrisiken, welche die Cashflows des Konzerns nicht beeinflussen (d. h. die Risiken, die aus der Umrechnung der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten ausländischer Unternehmenseinheiten in die Konzern-Berichterstattungswährung resultieren), bleiben hingegen grundsätzlich ungesichert. Unter Umständen können wir jedoch auch dieses Fremdwährungsrisiko besichern.

Zinsrisiken. Unsere Zinsrisiken resultieren v. a. aus verzinslichen Verbindlichkeiten, in erster Linie in der Eurozone und in den USA. Die Zinsrisiken im Euro steuern wir im Rahmen unseres Zinsmanagements. Hierbei wird die maximal zulässige negative Abweichung vom geplanten Zinsergebnis definiert: sog. Risikobudget. Um die Einhaltung des Risikobudgets zu gewährleisten, steuern wir die Zusammensetzung des Verbindlichkeiten-Portfolios (Verhältnis von fix-/variabel-verzinslichen Schuldtiteln und durchschnittlicher Zinsbindung des Portfolios) sowohl über die Begebung originärer Finanzinstrumente sowie bei Bedarf

zusätzlich durch den Einsatz von derivativen Instrumenten. In den USA resultierte in der Berichtsperiode durchgehend eine festverzinsliche Nettosition. Es erfolgt ein regelmäßiges Reporting an Vorstand und Aufsichtsrat. 

Steuerrisiken


In zahlreichen Ländern unterliegen wir den jeweils geltenden steuerlichen Rechtsvorschriften. Risiken können sich ergeben aus Änderungen der lokalen Steuergesetze bzw. der Rechtsprechung und unterschiedlicher Auslegung von existierenden Vorschriften. Daher können sie sich sowohl auf unsere Steueraufwendungen und -erträge als auch auf unsere Steuerforderungen und -verbindlichkeiten auswirken.

Sonstige finanzwirtschaftliche Risiken

Im Folgenden beschreiben wir die sonstigen finanzwirtschaftlichen Risiken, die für uns aktuell unwesentlich bzw. mit dem heutigen Kenntnisstand nicht einschätzbar sind.

Rating-Risiko. Zum 31. Dezember 2016 bewertete die Rating-Agentur Moody's die Deutsche Telekom mit Baa1, Fitch und Standard & Poor's mit BBB+. Der Ausblick ist bei allen drei Agenturen stabil. Ein niedrigeres Rating hätte höhere Zinsen bei einem Teil der von uns emittierten Anleihen zur Folge.

Aktienverkäufe des Bundes bzw. der KfW Bankengruppe. Zum 31. Dezember 2016 hielt der Bund zusammen mit der KfW Bankengruppe rund 32,0% 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 an der Deutschen Telekom AG durch den Bund oder die KfW Bankengruppe in größerem Umfang bzw. durch entsprechende Spekulationen am Markt den Kurs der T-Aktie negativ beeinflusst.

Werthaltigkeit des Vermögens der Deutschen Telekom AG. Der Wert des Vermögens der Deutschen Telekom AG und ihrer Tochterunternehmen wird regelmäßig überprüft. Flankierend zu den regelmäßigen jährlichen Bewertungen sind in bestimmten Fällen zusätzliche Werthaltigkeitstests durchzuführen, z. B. dann, wenn infolge von Änderungen im Wirtschafts-, Regulierungs-, Geschäfts- oder Politikumfeld zu vermuten ist, dass sich der Wert von Goodwill, immateriellen Vermögenswerten, Gegenständen des Sachanlagevermögens, Beteiligungen an at equity bilanzierten Unternehmen oder sonstigen finanziellen Vermögenswerten 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.



Weitergehende Ausführungen finden Sie unter Angabe 36 „Finanzinstrumente und Risiko-Management“ im Konzern-Anhang, Seite 200 ff.



Eine ausführliche Darstellung finden Sie im Kapitel „Grundlagen und Methoden – Ermessensentscheidungen und Schätzungsunsicherheiten“ im Konzern-Anhang, Seite 147 f.

RECHNUNGSLEGUNGSBEZOGENES INTERNES KONTROLLSYSTEM

Das interne Kontrollsystem (IKS) der Deutschen Telekom AG ist in Anlehnung an das international anerkannte Rahmenwerk für interne Kontrollsysteme des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO Internal Control – Integrated Framework, COSO I, in der Fassung vom 14. Mai 2013) aufgebaut.

Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der Deutschen Telekom AG überwacht die Wirksamkeit des IKS – wie es § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG fordert. Der Umfang und die Ausgestaltung des IKS liegen dabei im Ermessen und in der Verantwortung des Vorstands. Die interne Revision ist dafür zuständig, die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des IKS im Konzern und bei der Deutschen Telekom AG unabhängig zu prüfen. Um dies tun zu können, hat die interne Revision umfassende Informations-, Prüf- und Einsichtsrechte. Zusätzlich werden die für die Finanzberichterstattung relevanten Teile des IKS vom Abschlussprüfer im Rahmen eines risikoorientierten Prüfungsansatzes auf Wirksamkeit geprüft.

Das rechnungslegungsbezogene IKS beinhaltet die Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen, um die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung sicherzustellen. Es wird kontinuierlich weiterentwickelt und zielt auf Folgendes ab: Der Konzernabschluss der Deutschen Telekom soll nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellt werden, wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind, und den nach § 315a Abs. 1 HGB ergänzend zu beachtenden handelsrechtlichen Vorschriften. Zudem verfolgt das rechnungslegungsbezogene IKS auch das Ziel, dass der Jahresabschluss der Deutschen Telekom AG sowie der zusammengefasste Lagebericht nach den handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt werden.

Grundsätzlich gilt für jedes IKS, dass es, unabhängig davon, wie es konkret ausgestaltet ist, keine absolute Sicherheit gibt, ob es seine Ziele erreicht. Bezogen auf das rechnungslegungsbezogene IKS kann es somit nur eine relative, aber keine absolute Sicherheit geben, dass wesentliche Fehlaussagen in der Rechnungslegung vermieden oder aufgedeckt werden.

Unser Bereich Group Accounting steuert die Prozesse zur Konzernrechnungslegung und Lageberichtserstellung. Gesetze, Rechnungslegungsstandards und andere Verlautbarungen werden kontinuierlich dahingehend analysiert, ob und wie weit sie relevant sind und wie sie sich auf die Rechnungslegung auswirken. Relevante Anforderungen werden z. B. in der Konzern-Bilanzierungsrichtlinie festgehalten, kommuniziert und sind zusammen mit dem konzernweit gültigen Abschlusskalender die Basis für den Abschlusserstellungsprozess. Darüber hinaus unterstützen ergänzende Verfahrensanweisungen wie z. B. die Intercompany-Richtlinie, standardisierte Meldeformate, IT-Systeme sowie IT-unterstützte

Reporting- und Konsolidierungsprozesse den Prozess der einheitlichen und ordnungsgemäßen Konzernrechnungslegung. Wenn nötig, setzen wir auch externe Dienstleister ein, z. B. für die Bewertung von Pensionsverpflichtungen. Group Accounting stellt sicher, dass diese Anforderungen konzernweit einheitlich eingehalten werden. Die in den Rechnungslegungsprozess einbezogenen Mitarbeiter werden regelmäßig geschult. Die Deutsche Telekom AG und die Konzerngesellschaften sind dafür verantwortlich, dass sie die konzernweit gültigen Richtlinien und Verfahren einhalten. Die Konzerngesellschaften stellen den ordnungsgemäßen und zeitgerechten Ablauf ihrer rechnungslegungsbezogenen Prozesse und Systeme sicher; Group Accounting unterstützt und überwacht sie dabei.

Die Durchführung der operativen Rechnungswesenprozesse wird mit weiter zunehmender Tendenz national und international durch Shared Service Center erbracht. Durch eine Harmonisierung der Prozesse steigen die Effizienz und die Qualität der Prozesse und damit auch die Zuverlässigkeit des internen Kontrollsystems. Das IKS sichert dabei sowohl die interne Prozessqualität der Shared Service Center als auch die Schnittstellen zu den Konzerngesellschaften durch geeignete Kontrollen und durch einen internen Zertifizierungsprozess ab.

Eingebettet in den Rechnungslegungsprozess sind unter Risikoaspekten definierte interne Kontrollen. Das rechnungslegungsbezogene IKS umfasst sowohl präventive als auch aufdeckende Kontrollen; dazu gehören:

- IT-gestützte und manuelle Abstimmungen,
- die Funktionstrennung,
- das Vier-Augen-Prinzip,
- Monitoring-Kontrollen,
- allgemeine IT-Kontrollen wie z. B. Zugriffsregelungen in IT-Systemen und ein Veränderungs-Management.

Konzernweit haben wir ein standardisiertes Verfahren implementiert, um die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen IKS zu überwachen. Dieses Verfahren orientiert sich konsequent an den Risiken einer möglichen Fehlberichterstattung im Konzernabschluss: Zu Jahresbeginn werden unter Risikoaspekten Abschlusspositionen und rechnungslegungsbezogene Prozess-Schritte ausgewählt, die im Laufe des Jahres auf Wirksamkeit überprüft werden. Soweit Kontrollschwächen festgestellt werden, erfolgen eine Analyse und Bewertung insbesondere hinsichtlich der Auswirkungen auf den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht. Wesentliche Kontrollschwächen, deren Maßnahmenpläne zur Abarbeitung und der laufende Arbeitsfortschritt werden an den Vorstand bzw. zusätzlich an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der Deutschen Telekom AG berichtet. Um die hohe Qualität dieses rechnungslegungsbezogenen IKS zu sichern, ist die interne Revision über alle Stufen des Verfahrens hinweg eng mit einbezogen.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

SONSTIGE ANGABEN

ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

GEMÄSS §§ 289a, 315 Abs. 5 HGB

Die Erklärung zur Unternehmensführung nach §§ 289a, 315 Abs. 5 HGB ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts. □

SCHLUSSERKLÄRUNG DES VORSTANDS ZUM BERICHT ÜBER BEZIEHUNGEN ZU VERBUNDENEN UNTERNEHMEN

Da die Bundesrepublik Deutschland als Anteilseigner der Deutschen Telekom AG mit ihrer Minderheitsbeteiligung aufgrund der Hauptversammlungspräsenz in den vergangenen Jahren zumeist eine Hauptversammlungsmehrheit repräsentierte, ist ein Abhängigkeitsverhältnis der Deutschen Telekom gegenüber der Bundesrepublik Deutschland nach § 17 Abs. 1 AktG begründet.

Ein Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrag der Deutschen Telekom mit der Bundesrepublik Deutschland besteht nicht. Der Vorstand der Deutschen Telekom AG hat daher gemäß § 312 AktG einen Abhängigkeitsbericht über Beziehungen der Gesellschaft zu verbundenen Unternehmen erstellt. Der Vorstand hat am Ende des Berichts folgende Erklärung abgegeben: „Der Vorstand erklärt, dass die Gesellschaft nach den Umständen, die dem Vorstand zu dem Zeitpunkt bekannt waren, zu dem die Rechtsgeschäfte vorgenommen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten hat. Maßnahmen im Interesse oder auf Veranlassung des herrschenden Unternehmens oder der mit ihm verbundenen Unternehmen sind nicht getroffen und auch nicht unterlassen worden.“

RECHTLICHE KONZERNSTRUKTUR

Die Deutsche Telekom AG, Bonn, ist das Mutterunternehmen des Deutschen Telekom Konzerns. Ihre Aktien werden neben Frankfurt am Main auch an anderen Börsen gehandelt. ▣

EIGENKAPITAL

Jede Aktie gewährt eine Stimme. Eingeschränkt sind diese Stimmrechte jedoch bei den eigenen Anteilen (per 31. Dezember 2016: insgesamt rund 20 Mio. Stück).

Kapitalerhöhung. Bei der für das Geschäftsjahr 2015 beschlossenen Dividende in Höhe von 0,55 € pro Aktie konnten die Aktionäre zwischen der Erfüllung des Dividendenanspruchs in bar oder dessen Umwandlung in Aktien der Deutschen Telekom AG wählen. Im Juni 2016 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 2016 eine Kapitalerhöhung des Gezeichneten Kapitals in Höhe von 0,2 Mrd. € gegen Einlage von Dividendenansprüchen durchgeführt. Die Kapitalrücklage hat sich in diesem Zusammenhang um 852 Mio. € und nach IFRS um 839 Mio. € erhöht. Die Anzahl der Aktien erhöhte sich um 70 250 163 Stück.

Eigene Aktien. Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 25. Mai 2016 ist der Vorstand ermächtigt, bis zum 24. Mai 2021 Aktien der Gesellschaft mit einem auf diese entfallenden Betrag am Grundkapital von insgesamt bis zu 1 179 302 878,72 € 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 Teiltranchen, verteilt auf verschiedene Erwerbszeitpunkte, erfolgen. Der Erwerb kann auch durch von der Deutschen Telekom AG im Sinn von § 17 AktG abhängige Konzernunternehmen oder durch Dritte für Rechnung der Deutschen Telekom AG oder für Rechnung von nach § 17 AktG abhängigen Konzernunternehmen der Deutschen Telekom AG durchgeführt werden. Der Erwerb erfolgt unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes (§ 53a AktG) über die Börse. Er kann stattdessen auch mittels eines an alle Aktionäre gerichteten öffentlichen Kauf- oder 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 6 der Hauptversammlung vom 25. Mai 2016 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 25. Mai 2016 ermächtigt, den Erwerb der eigenen Anteile auch unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten durchzuführen.

Aufgrund der vorstehend beschriebenen Ermächtigung durch die Hauptversammlung vom 25. Mai 2016 und entsprechender Ermächtigungen durch die Hauptversammlung vom 12. Mai 2011 und vom 24. Mai 2012 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 September und Oktober 2015 wurden darüber hinaus 90 Tsd. Aktien bzw. 860 Tsd. Aktien mit einem Gesamterwerbsvolumen von 14 787 Tsd. € (ohne Nebenkosten) erworben; dies erhöhte die Anzahl der eigenen Anteile um 950 Tsd. Stück.

Im Berichtsjahr wurden keine eigenen Anteile erworben.

Im Rahmen des Share Matching Plans erfolgten in den Geschäftsjahren 2012 und 2013 jeweils in Höhe von 2 Tsd. Stück unentgeltliche Übertragungen von eigenen Aktien in Depots von berechtigten Teilnehmern. Weitere unentgeltliche Übertragungen von eigenen Aktien wurden im Geschäftsjahr 2014 in Höhe von 90 Tsd. Stück vorgenommen. Im Geschäftsjahr 2015 sind weitere eigene Aktien in Höhe von 140 Tsd. Stück übertragen worden.



Die Erklärung ist auf der Internet-Seite der Deutschen Telekom www.telekom.com im Bereich Investor Relations unter der Rubrik „Management & Corporate Governance“ 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 180 ff., verwiesen.

Im Januar, Februar, März, April, Mai, Juni, September, November und Dezember 2016 wurden darüber hinaus insgesamt 232 Tsd. Stück eigene Aktien entnommen und in Depots von berechtigten Teilnehmern des Share Matching Plans übertragen. Sofern eigene Aktien in Depots von Beschäftigten der Deutschen Telekom AG übertragen werden, erfolgt die Übertragung unentgeltlich. Bei Übertragungen eigener Aktien in Depots von Beschäftigten anderer Konzernunternehmen erfolgt ab dem Berichtsjahr eine Weiterberechnung zu Zeitwerten an die jeweiligen Konzernunternehmen.

Auf die im Berichtsjahr aufgrund der Übertragungen erfolgten Abgänge an eigenen Anteilen entfiel zum 31. Dezember 2016 insgesamt ein Anteil am Grundkapital von weniger als 0,01 % bzw. ein Betrag des Grundkapitals von 594 Tsd. €. Die Gewinnrücklagen erhöhten sich daraus um 2 597 Tsd. €. Im Berichtsjahr wurden 71 Tsd. Stück eigene Aktien mit einem Zeitwert von 1 111 Tsd. € an andere Konzernunternehmen weiterberechnet. Aus der Weiterberechnung an Konzernunternehmen resultiert damit eine Erhöhung der Kapitalrücklage um 251 Tsd. €.

Im Zuge des Erwerbs der VoiceStream Wireless Corp., Bellevue, und der Powertel, Inc., Bellevue, im Jahr 2001 gab die Deutsche Telekom AG 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 bestand keine weitere Verpflichtung des Treuhänders zur Erfüllung der Ansprüche gemäß dem Zweck der Hinterlegung. Das Treuhandverhältnis wurde Anfang des Jahres 2016 beendet, und die hinterlegten Aktien wurden unentgeltlich auf ein Depot der Deutschen Telekom AG überführt. Die 18 517 Tsd. Stück vormals hinterlegte Aktien sind nach § 272 Abs. 1a HGB als eigene Anteile bilanziert. Dies entspricht einem Anteil am Grundkapital der Deutschen Telekom AG von 0,4 % bzw. einem Betrag am Grundkapital in Höhe von 48 Mio. €. Die unentgeltlich erworbenen eigenen Anteile können aufgrund der Ermächtigung durch die Hauptversammlung vom 25. Mai 2016 für die gleichen Zwecke wie die entgeltlich erworbenen eigenen Aktien verwendet werden.

Genehmigtes Kapital und bedingtes Kapital. Der Vorstand ist durch Beschluss der Hauptversammlung vom 16. Mai 2013 ermächtigt, das Grundkapital in der Zeit bis zum 15. Mai 2018 mit Zustimmung des Aufsichtsrats um bis zu 2 176 000 000 € durch Ausgabe von bis zu 850 000 000 auf den Namen lautende Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen zu erhöhen. Die Ermächtigung kann vollständig oder ein- oder mehrmals in Teilbeträgen ausgenutzt werden. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen. Der Vorstand ist zudem ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der

Aktionäre bei Kapitalerhöhungen gegen Sacheinlage auszuschließen, um neue Aktien im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen oder im Rahmen des Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen, einschließlich der Erhöhung bestehenden Anteilsbesitzes, oder anderen mit einem solchen Akquisitionsvorhaben im Zusammenhang stehenden einlagefähigen Wirtschaftsgütern, einschließlich Forderungen gegen die Gesellschaft, auszugeben. Der Vorstand ist darüber hinaus ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienausgabe festzulegen (**Genehmigtes Kapital 2013**). Das Genehmigte Kapital 2013 beträgt nach den in den Geschäftsjahren 2014, 2015 und 2016 erfolgten Erhöhungen des Grundkapitals gegen Einlage von Dividendenansprüchen noch 1 598 139 059,20 €. Die Eintragung des verbliebenen Genehmigten Kapitals 2013 im Handelsregister erfolgte am 22. Juni 2016.

Das Grundkapital der Gesellschaft ist zum 31. Dezember 2016 um bis zu 1 100 000 000 €, eingeteilt in bis zu 429 687 500 Stückaktien, bedingt erhöht (**Bedingtes Kapital 2014**). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie

1. die Inhaber bzw. Gläubiger von Optionsschuldverschreibungen, Wandelschuldverschreibungen, Genussrechten und/oder Gewinnschuldverschreibungen (bzw. Kombinationen dieser Instrumente) mit Options- oder Wandlungsrechten, die von der Deutschen Telekom AG oder deren unmittelbaren oder mittelbaren Mehrheitsbeteiligungsgesellschaften aufgrund des Ermächtigungsbeschlusses der ordentlichen Hauptversammlung vom 15. Mai 2014 bis zum 14. Mai 2019 ausgegeben bzw. garantiert werden, von ihren Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch machen oder
2. die aus von der Deutschen Telekom AG oder deren unmittelbaren oder mittelbaren Mehrheitsbeteiligungsgesellschaften aufgrund des Ermächtigungsbeschlusses der ordentlichen Hauptversammlung vom 15. Mai 2014 bis zum 14. Mai 2019 ausgegebenen oder garantierten Optionsschuldverschreibungen, Wandelschuldverschreibungen, Genussrechten und/oder Gewinnschuldverschreibungen (bzw. Kombinationen dieser Instrumente) Verpflichteten ihre Options- bzw. Wandlungspflicht erfüllen

und nicht andere Erfüllungsformen eingesetzt werden. Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres an, in dem sie durch Ausübung von Options- oder Wandlungsrechten oder durch Erfüllung von Options- bzw. Wandlungspflichten entstehen, am Gewinn teil. Der Aufsichtsrat ist ermächtigt, § 5 Abs. 3 der Satzung entsprechend der jeweiligen Inanspruchnahme des bedingten Kapitals und nach Ablauf sämtlicher Options- bzw. Wandlungsfristen zu ändern.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	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 entweder direkt 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 ein von ihm benanntes Staatsorgan oder eine staatseigene Behörde verkauft werden, falls 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.

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 61 inländische und 188 ausländische Tochterunternehmen vollkonsolidiert (31. Dezember 2015: 64 und 190). Zusätzlich werden 13 assoziierte Unternehmen (31. Dezember 2015: 14) und 7 Gemeinschaftsunternehmen (31. Dezember 2015: 8) nach der Equity-Methode einbezogen. 

UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE

Im Geschäftsjahr 2016 hat die Deutsche Telekom keine wesentlichen Unternehmenszusammenschlüsse getätigt.

VERGÜTUNGSBERICHT

Der Vergütungsbericht erläutert das der Vorstandsvergütung zugrunde liegende Vergütungssystem sowie die Höhe der individuellen Vergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder. Innerhalb des Vergütungsberichts sind die Anforderungen des Handelsgesetzbuchs unter Berücksichtigung der Regelungen des Deutschen Rechnungslegungs-Standards Nr. 17 (DRS 17), die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) und der International Financial Reporting Standards (IFRS) berücksichtigt worden.

Veränderungen im Vorstand und Vertragsverlängerungen. Mit Beschluss des Aufsichtsrats vom 16. Dezember 2015 wurde das Vorstandsmandat von Claudia Nemat zum 1. Oktober 2016 verlängert. Die Wiederbestellung von Herrn Dr. Thomas Kremer zum Vorstandsmitglied Datenschutz, Recht und Compliance mit Wirkung vom 1. Juni 2017 erfolgte mit Beschluss des Aufsichtsrats vom 30. August 2016. Am 14. Dezember 2016 verlängerte der Aufsichtsrat das Vorstandsmandat von Reinhard Clemens mit Wirkung ab dem 1. Dezember 2017. Der Vorstand der Deutschen Telekom AG wurde zum 1. Januar 2017 um das Ressort Technologie und Innovation erweitert, das von Claudia Nemat geleitet wird. Als neues Vorstandsmitglied verantwortet ab dem 1. Januar 2017 Srinu Gopalan das Ressort Europa. Dies wurde vom Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 30. Juni 2016 beschlossen.

VERGÜTUNG DES VORSTANDS

Grundlagen der Vorstandsvergütung. Der Aufsichtsrat hat am 24. Februar 2010 ein neues System zur Vergütung der Vorstandsmitglieder beschlossen. Umgesetzt wurden dabei die seit dem 5. August 2009 geltenden Regelungen des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG). Die Hauptversammlung der Deutschen Telekom AG vom 3. Mai 2010 billigte dieses neue System. Die Vergütung der Vorstandsmitglieder setzt sich aus verschiedenen Bestandteilen zusammen. Die Mitglieder des Vorstands haben auf Basis der mit ihnen geschlossenen Dienstverträge einen Anspruch auf ein jährliches festes Jahresgehalt, eine jährliche variable Erfolgsvergütung (Variable I), eine langfristig ausgelegte variable Vergütungskomponente (Variable II) sowie Anspruch auf Nebenleistungen und auf Anwartschaften aus einer betrieblichen Pensionszusage. Der Aufsichtsrat legt die Struktur des Vergütungssystems für den Vorstand fest. Diese Struktur und die Angemessenheit der Vergütung überprüft er regelmäßig.

Das feste Jahresgehalt ist bei allen Vorstandsmitgliedern gemäß den aktienrechtlichen Anforderungen unter Beachtung der marktüblichen Vergütungen festgelegt. Es ist sichergestellt, dass die Vorstandsvergütung auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist und die variablen Vergütungsbestandteile eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben.

Der Aufsichtsrat kann zudem nach seinem pflichtgemäßen Ermessen außerordentliche Leistungen einzelner oder aller Vorstandsmitglieder in Form einer besonderen Erfolgstantieme vergüten.



Die wesentlichen Tochterunternehmen der Deutschen Telekom AG werden im Kapitel „Grundlagen und Methoden“ unter „Wesentliche Tochterunternehmen“ im Konzern-Anhang, Seite 152, aufgeführt.

In markt- und konzernüblicher Weise gewährt die Gesellschaft allen Mitgliedern des Vorstands aus ihren Vorstandsverträgen weitere Leistungen, die zum Teil als geldwerte Vorteile angesehen und entsprechend versteuert werden, so v. a. die Überlassung eines Geschäftsfahrzeugs sowie die Gewährung von Unfallversicherungs- und Haftpflichtschutz und Leistungen im Rahmen einer doppelten Haushaltsführung.

Nebentätigkeiten sind grundsätzlich genehmigungspflichtig. Die Übernahme von Management- und Aufsichtsratsfunktionen in Konzerngesellschaften erfolgt grundsätzlich unentgeltlich.

Bei einer vorübergehenden Arbeitsunfähigkeit, die durch Krankheit, Unfall oder aus einem anderen nicht durch das jeweilige Vorstandsmitglied zu vertretenden Grund eintritt, wird die feste Grundvergütung weitergewährt; variable Vergütungsansprüche werden bei einer ununterbrochenen krankheitsbedingten Abwesenheit von größer einem Monat anteilmäßig entsprechend der ununterbrochenen Abwesenheit gekürzt. Die Fortzahlung der Vergütung endet spätestens nach einer ununterbrochenen Abwesenheit von sechs Monaten bzw. maximal nach einem Zeitraum von bis zu drei Monaten nach dem Ende des Monats, in dem eine dauernde Arbeitsunfähigkeit des Vorstandsmitglieds festgestellt worden ist.

Variable Erfolgsvergütung

Die variable Vergütung der Mitglieder des Vorstands unterteilt sich in die Variablen I und II. Die Variable I enthält sowohl kurzfristige als auch langfristig angelegte Komponenten, die in der Realisierung des Budgets in konkreten Zielgrößen sowie der Umsetzung der Strategie und dem Handeln im Einklang mit dem Konzernleitbild bestehen. Die Variable II ist ausschließlich langfristig orientiert. So ist sichergestellt, dass im Rahmen der variablen Vergütung eine Ausrichtung auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung erfolgt und eine überwiegend langfristige Anreizwirkung besteht. Die variablen Vergütungsbestandteile enthalten eindeutige betragsmäßige Höchstgrenzen, und auch die Vergütungshöhe insgesamt wurde betragsmäßig begrenzt.

Variable I. Die jährliche variable Vergütung der Vorstandsmitglieder bestimmt sich nach dem Grad der Erreichung der vom Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG zu Beginn des Geschäftsjahres jedem Mitglied des Vorstands erteilten Zielvorgabe. Die Zielvorgabe setzt sich dabei aus Konzernzielen (50 %) für Umsatz, unbereinigtes EBITDA und Free Cashflow sowie Individualzielen der einzelnen Vorstandsmitglieder zusammen. Die Individualziele bestehen aus den auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg ausgerichteten Zielen zur Umsetzung der Strategie (30 %) sowie dem Handeln im Einklang mit dem Konzernleitbild (Value Adherence) in Höhe von 20 %. Die Zielvereinbarung und Zielerreichung für das jeweilige Geschäftsjahr werden vom Aufsichtsratsplenum festgelegt. Eine Übererfüllung der Zielvorgaben wird linear abgebildet und ist auf 150 % des Zusagebetrags begrenzt. Darüber hinausgehende Zielerreichungsgrade bleiben unberücksichtigt. Zur darüber hinausgehenden Sicherstellung der langfristigen Anreizwirkung und der Ausrichtung auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ist ein Betrag von einem Drittel der jährlich durch das Aufsichtsratsplenum festgesetzten Variablen in Aktien der Deutschen Telekom AG zu investieren; diese sind über einen Zeitraum von mindestens vier Jahren vom jeweiligen Vorstandsmitglied zu halten.

Variable II. Die ausschließlich langfristig angelegte Variable II wird an der Erfüllung von vier gleich gewichteten Erfolgsparametern (Return On Capital Employed (ROCE), bereinigtes Ergebnis je Aktie, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit) gemessen. Jeder Parameter beeinflusst ein Viertel des Auslobungsbetrags. Eine Übererfüllung der Zielvorgaben wird linear abgebildet und ist auf 150 % des Auslobungsbetrags begrenzt. Der Bemessungszeitraum beträgt vier Jahre. Die Messung erfolgt über die durchschnittliche Zielerreichung der vier zum Zeitpunkt der Zusage geplanten Jahre. Der Auslobungsbetrag wird entkoppelt von anderen Vergütungsbestandteilen und individuell pro Vorstandsmitglied festgelegt.

Im Geschäftsjahr 2016 wurden den Vorstandsmitgliedern die folgenden absoluten Nominalbeträge im Falle einer 100 %-Zielerreichung zugesagt:

in €

	Tranche 2016	Tranche 2015
Reinhard Clemens	650 000	650 000
Niek Jan van Damme	644 000	644 000
Thomas Dannenfeldt	670 000	550 000
Timotheus Höttges	1 342 000	1 342 000
Dr. Christian P. Illek	550 000	515 625
Dr. Thomas Kremer	550 000	550 000
Claudia Nemat	675 000	675 000

Angaben zum Share Matching Plan. Im Geschäftsjahr 2016 sind die Vorstandsmitglieder, wie bereits vorab beschrieben, vertraglich dazu verpflichtet, ein Drittel der Variablen I in Aktien der Deutschen Telekom AG zu investieren. Die Deutsche Telekom AG wird für jede im Rahmen des oben beschriebenen Eigeninvestments des Vorstands erworbene Aktie nach Ablauf der vierjährigen Haltefrist eine zusätzliche Aktie gewähren (Share Matching Plan), sofern die Vorstandsbestellung noch andauert.

In Anwendung der Vorschriften DRS 17 und IFRS 2 sind neben dem Gesamtaufwand aus aktienbasierter Vergütung aus Matching Shares im Geschäftsjahr 2016 und dem beizulegenden Zeitwert der Matching Shares zum Zeitpunkt der Gewährung auch die Anzahl der bestehenden Anrechte auf Matching Shares und deren Entwicklung im aktuellen Geschäftsjahr darzustellen.

Der in der Tabelle dargestellte beizulegende Zeitwert der Matching Shares zum Zeitpunkt der Gewährung stellt keinen Gehaltszufluss des Jahres 2016 für Vorstandsmitglieder dar. Es handelt sich hierbei um einen ermittelten kalkulatorischen Wert der Matching Shares-Anrechte, der nach einschlägigen Rechnungslegungsgrundsätzen ermittelt wurde. Der beizulegende Zeitwert entspricht dabei dem Aktienkurs zum Zeitpunkt der Gewährung abzüglich eines erwarteten Dividendenabschlags. Die folgende Tabelle basiert dabei auf einer erwarteten Zielerreichung für das Geschäftsjahr 2016 und damit einer geschätzten Höhe des vom jeweiligen Vorstand zu leistenden Eigeninvestments, welches Anrechte auf Matching Shares begründet. Die für das Geschäftsjahr 2016 finale Anzahl von Anrechten auf Matching Shares kann gegenüber den hier verwendeten geschätzten Werten höher oder niedriger ausfallen.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Der in den Geschäftsjahren 2015 und 2016 gemäß IFRS 2 zu erfassende Gesamtaufwand aus aktienbasierter Vergütung für Anrechte auf Matching Shares der Jahre 2010 bis 2016 ist in den letzten beiden Spalten der Tabelle enthalten.

	Anzahl der seit 2010 insgesamt gewährten Anrechte auf Matching Shares zum Beginn des Geschäftsjahres in Stück	Anzahl der in 2016 neu gewährten Anrechte auf Matching Shares in Stück	Anzahl der in 2016 übertragenen Aktien im Rahmen des Share Matching Plans in Stück	Beizulegende Zeitwerte der Anrechte auf Matching Shares zum Zeitpunkt der Gewährung in €	Kumulierter Gesamtaufwand aktienbasierte Vergütung im Jahr 2016 aus Matching Shares der Jahre 2012 bis 2016 in €	Kumulierter Gesamtaufwand aktienbasierte Vergütung im Jahr 2015 aus Matching Shares der Jahre 2011 bis 2015 in €
Reinhard Clemens	144 144	14 344	24 125	185 899	184 443	161 823
Niek Jan van Damme	134 918	14 212	22 239	184 183	188 132	155 728
Thomas Dannenfeldt	27 649	14 785	0	191 619	120 267	69 482
Timotheus Höttges	203 389	29 615	35 417	383 809	353 485	235 655
Dr. Christian P. Illek	11 121	12 137	0	157 299	60 164	24 409
Dr. Thomas Kremer	58 410	12 137	0	157 299	143 105	86 360
Claudia Nemat	89 389	14 896	7 011	193 049	193 228	136 066

Bis zum 31. Dezember 2016 hat die Deutsche Telekom insgesamt 565 596 Stück Aktien für Zwecke der Ausgabe von Matching Shares an Vorstandsmitglieder im Rahmen des Share Matching Plans erworben. 2016 wurden erneut Matching Shares an einzelne Vorstandsmitglieder übertragen. Die Gesamtsumme der im Jahr 2016 an Vorstandsmitglieder übertragenen Aktien beträgt 88 792 Stück (2015: 64 955 Stück).

Regelungen für den Fall der Beendigung der Vorstandstätigkeit. In Vorstandsverträgen, die seit dem Geschäftsjahr 2009 abgeschlossen worden sind, ist für den Fall der vorzeitigen Beendigung ohne wichtigen Grund eine Ausgleichszahlung vorgesehen, deren Höhe entsprechend den Regelungen des Deutschen Corporate Governance Kodex auf maximal zwei Jahresvergütungen begrenzt ist (Abfindungs-Cap) und die nicht höher als die Vergütung für die Restlaufzeit des Anstellungsvertrags sein darf.

Die Vorstandsverträge der Deutschen Telekom AG enthalten keine Zusagen für Leistungen aus Anlass der Beendigung der Vorstandstätigkeit infolge eines Kontrollwechsels.

Die Verträge der Vorstandsmitglieder sehen grundsätzlich ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot vor. Den Mitgliedern des Vorstands ist es danach vertraglich untersagt, während der Dauer von einem Jahr nach Ausscheiden Leistungen an oder für einen Wettbewerber zu erbringen. Hierfür erhalten sie als Karenzentschädigung entweder eine Zahlung in Höhe von 50 % des letzten festen Jahresgehalts und 50 % der letzten Variablen I auf Basis einer Zielerreichung von 100 % oder 100 % des letzten festen Jahresgehalts.

Betriebliche Altersversorgung

Betriebliche Altersversorgung (Altzusage). Die Mitglieder des Vorstands haben eine Zusage auf eine betriebliche Altersversorgung. Die betriebliche Altersversorgung steht in einem direkten Verhältnis zum individuellen Jahresgehalt. Die Vorstandsmitglieder erhalten im Versorgungsfall pro abgeleistetem Dienstjahr einen festgelegten Prozentsatz des letzten festen Jahresgehalts vor Eintritt des Versorgungsfalls als betriebliche Altersversorgung. Die Zusageform besteht in einem lebenslangen Ruhegeld ab Vollendung des 62. Lebensjahres bzw. einem vorgezogenen Ruhegeld mit Vollendung des 60. Lebensjahres. Für den Fall des vorgezogenen Ruhegelds werden jedoch entsprechende versicherungsmathematische Abschläge durchgeführt. Die Höhe des betrieblichen Ruhegelds berechnet sich durch Multiplikation eines Basisprozentsatzes von 5 % mit der Anzahl der in Jahren abgeleiteten Vorstandszeiten. Nach zehn Jahren Dienstzeit wäre somit das maximale Versorgungsniveau von 50 % der letzten fixen Jahresvergütung erreicht.

Die zu leistenden Versorgungszahlungen werden jährlich dynamisiert. Dabei beträgt der verwendete Steigerungsprozentsatz 1 %. Darüber hinaus enthalten die Versorgungsvereinbarungen Regelungen zur Hinterbliebenenversorgung in Form von Witwen- und Waisenrentenansprüchen. Dabei kann der Anspruch auf Witwenrenten in speziell geregelten Sonderfällen ausgeschlossen sein. Anrechnungstatbestände sind in den Versorgungszusagen marktüblich geregelt. Im Fall einer dauernden Arbeitsunfähigkeit (Invalidität) wird jeweils die Dienstzeit bis zum Ende der laufenden Bestellperiode für die Berechnung der Versorgung zugrunde gelegt.

Betriebliche Altersversorgung (Neuzusage). Für alle Vorstandsmitglieder mit einer Neuzusage auf betriebliche Altersversorgung wird eine beitragsbasierte Zusage in Form eines Einmalkapitals im Versorgungsfall erteilt. Für jedes abgeleistete Dienstjahr wird dem Vorstandsmitglied ein Beitrag auf einem Versorgungskonto gutgeschrieben, welches mit einer marktüblichen Verzinsung hinterlegt ist. Die Zuführung des jährlichen Beitrags erfolgt nicht liquiditätswirksam. Der Liquiditätsabfluss entsteht erst mit Eintritt des Versorgungsfalls. Der Versorgungsfall tritt grundsätzlich mit dem vollendeten 62. Lebensjahr ein. Für vor dem 31. Dezember 2011 abgeschlossene Versorgungsvereinbarungen besteht die Möglichkeit, ein vorgezogenes Ruhegeld ab dem vollendeten 60. Lebensjahr gegen entsprechende versicherungsmathematische

Abschläge zu beziehen. Die Höhe des jährlich bereitzustellenden Beitrags wird individualisiert und entkoppelt von anderen Vergütungsbestandteilen vorgenommen. Bei der exakten Festlegung des Beitrags erfolgt eine Orientierung an Unternehmen gleicher Größenordnung, die einen angemessenen Vergleichsmaßstab darstellen und die ebenfalls eine beitragsbasierte Versorgungszusage anbieten.

Darüber hinaus enthalten die Versorgungsvereinbarungen Regelungen zur Hinterbliebenenversorgung in Form von Witwen- und Waisenansprüchen. Im Fall einer dauernden Arbeitsunfähigkeit (Invalidität) erwirbt der Berechtigte ebenfalls Anspruch auf das Versorgungsguthaben.

In der folgenden Tabelle sind der Dienstzeitaufwand und die Defined Benefit Obligation für jedes Vorstandsmitglied dargestellt:

in €

	Dienstzeitaufwand 2016	Barwert der Pensionsverpflichtung (DBO) 31.12.2016	Dienstzeitaufwand 2015	Barwert der Pensionsverpflichtung (DBO) 31.12.2015
Reinhard Clemens	737 710	7 132 977	779 940	5 829 077
Niek Jan van Damme	303 289	2 874 190	312 100	2 445 816
Thomas Dannenfeldt	276 804	903 460	288 525	573 411
Timotheus Höttges	1 030 510	11 203 561	1 096 569	9 138 086
Dr. Christian P. Illek	269 168	496 574	204 741	204 741
Dr. Thomas Kremer	250 534	1 253 693	254 966	965 594
Claudia Nemat	213 170	1 756 131	296 866	1 344 197

Im Rahmen der Regelungen der neuen betrieblichen Altersversorgung wurden Niek Jan van Damme 290 000 € als Jahresbeitrag zugesagt. Die Beiträge für Thomas Dannenfeldt, Dr. Christian P. Illek, Dr. Thomas Kremer und Claudia Nemat betragen jeweils 250 000 € pro abgeleistetem Dienstjahr.

Der aus der betrieblichen Altersversorgung resultierende Pensionsaufwand wird durch die Angabe des Dienstzeitaufwands dargestellt.

Vorstandsvergütung für das Geschäftsjahr 2016. Unter Zugrundelegung der rechtlichen und sonstigen Vorgaben werden im Folgenden die Bezüge der Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2016

mit insgesamt 16,7 Mio. € (2015: 17,6 Mio. €) ausgewiesen. Diese beinhalten für Vorstandsmitglieder das feste Jahresgehalt sowie sonstige Leistungen, geldwerte Vorteile und Sachbezüge, die kurzfristige variable Vergütung (Variable I), vollständig erdiente Tranchen der langfristigen variablen Vergütung (Variable II) und den beizulegenden Zeitwert der Matching Shares. Dieser wurde auf Basis der zum Zeitpunkt der Gewährung geschätzten Höhe der Variablen I und einer daraus resultierenden Anzahl von Anrechten auf Matching Shares berechnet.

Das feste Jahresgehalt und die sonstigen Bezüge sind vollständig erfolgsunabhängig.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

Gesamtbezüge. Die Vergütung des Vorstands ergibt sich im Einzelnen aus der nachfolgenden Tabelle:

in €

		Erfolgsunabhängige Vergütung		Erfolgsabhängige Vergütung			Gesamtvergütung
		Festes Jahresgehalt	Sonstige Bezüge	Kurzfristige variable Vergütung	Langfristige variable Erfolgsvergütung (Variable II)	Langfristige variable Erfolgsvergütung (beizulegender Zeitwert Matching Shares)	
Reinhard Clemens	2016	840 000	25 221	733 850	468 000	185 899	2 252 970
	2015	840 000	17 914	780 650	578 500	190 015	2 407 079
Niek Jan van Damme	2016	850 000	28 913	781 172	396 000	184 183	2 240 268
	2015	850 000	30 333	791 476	489 500	188 309	2 349 618
Thomas Dannenfeldt	2016	860 000	26 711	858 270	-	191 619	1 936 600
	2015	700 000	25 040	693 550	-	160 823	1 579 413
Timotheus Höttges	2016	1 450 000	156 742	1 760 704	547 560	383 809	4 298 815
	2015	1 450 000	67 166	1 753 994	578 500	392 408	4 242 068
Dr. Christian P. Illek	2016	700 000	37 585	674 850	-	157 299	1 569 734
	2015	525 000	1 226 828	495 413	-	121 621	2 368 862
Dr. Thomas Kremer	2016	700 000	65 910	666 600	396 000	157 299	1 985 809
	2015	700 000	62 854	665 500	438 510	160 823	2 027 687
Claudia Nemat	2016	900 000	75 616	807 975	486 000	193 049	2 462 640
	2015	900 000	69 704	810 675	600 750	197 373	2 578 502
	2016	6 300 000	416 698	6 283 421	2 293 560	1 453 157	16 746 836
	2015	5 965 000	1 499 839	5 991 258	2 685 760	1 411 372	17 553 229

Für die in der Spalte Langfristige variable Erfolgsvergütung (Variable II) ausgewiesenen Beträge wurde den berechtigten Vorstandsmitgliedern im Geschäftsjahr 2013 eine entsprechende Zusage erteilt.

Kein Mitglied des Vorstands hat im abgelaufenen Geschäftsjahr Leistungen oder entsprechende Zusagen von einem Dritten im Hinblick auf seine oder ihre Tätigkeit als Vorstandsmitglied erhalten.

Frühere Mitglieder des Vorstands. Für Leistungen und Ansprüche früherer und während des Geschäftsjahres ausgeschiedener Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene sind 7,2 Mio. € (2015: 7,1 Mio. €) als Gesamtbezüge zugeflossen.

Für laufende Pensionen und Anwartschaften auf Pensionen wurden für diesen Personenkreis sowie deren Hinterbliebene 201,6 Mio. € (31. Dezember 2015: 188,1 Mio. €) als Rückstellungen (Bewertung nach IAS 19) passiviert.

Sonstiges. Die Gesellschaft hat keine Vorschüsse und Kredite an Vorstandsmitglieder bzw. ehemalige Vorstandsmitglieder gewährt. Ebenso wurden keine Haftungsverhältnisse zugunsten dieses Personenkreises eingegangen.

Tabellendarstellung gemäß den Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex

Die folgenden Darstellungen erfolgen anhand der vom Deutschen Corporate Governance Kodex empfohlenen Mustertabellen 1 und 2, die den Gesamtbetrag der für das Berichtsjahr gewährten sowie der zugeflossenen Vergütungsbestandteile abbilden.

Gewährte Zuwendungen für das Berichtsjahr

Vorstandsvergütung

in €

	Timotheus Höttges			
	Funktion: Vorstandsvorsitzender (CEO) seit dem 01.01.2014			
	2015	2016	2016 (min.)	2016 (max.)
Festvergütung	1 450 000	1 450 000	1 450 000	1 450 000
Nebenleistungen	67 166	156 742	156 742	156 742
Summe jährliche feste Vergütung	1 517 166	1 606 742	1 606 742	1 606 742
Einjährige variable Vergütung	1 342 000	1 342 000	0	2 013 000
Mehrfährige variable Vergütung	1 734 408	1 725 809	0	4 026 000
davon: Variable II 2015 (4 Jahre Laufzeit)	1 342 000			
davon: Variable II 2016 (4 Jahre Laufzeit)		1 342 000	0	2 013 000
davon: Share Matching Plan 2015 (4 Jahre Laufzeit)	392 408			
davon: Share Matching Plan 2016 (4 Jahre Laufzeit)		383 809	0	2 013 000
Summe	4 593 574	4 674 551	1 606 742	7 645 742
Versorgungsaufwand	1 096 569	1 030 510	1 030 510	1 030 510
GESAMTVERGÜTUNG	5 690 143	5 705 061	2 637 252	8 676 252

	Dr. Christian P. Illek			
	Funktion: Personal seit dem 01.04.2015			
	2015	2016	2016 (min.)	2016 (max.)
Festvergütung	525 000	700 000	700 000	700 000
Nebenleistungen	1 226 828	37 585	37 585	37 585
Summe jährliche feste Vergütung	1 751 828	737 585	737 585	737 585
Einjährige variable Vergütung	412 500	550 000	0	825 000
Mehrfährige variable Vergütung	637 246	707 299	0	1 650 000
davon: Variable II 2015 (4 Jahre Laufzeit)	515 625			
davon: Variable II 2016 (4 Jahre Laufzeit)		550 000	0	825 000
davon: Share Matching Plan 2015 (4 Jahre Laufzeit)	121 621			
davon: Share Matching Plan 2016 (4 Jahre Laufzeit)		157 299	0	825 000
Summe	2 801 574	1 994 884	737 585	3 212 585
Versorgungsaufwand	204 741	269 168	269 168	269 168
GESAMTVERGÜTUNG	3 006 315	2 264 052	1 006 753	3 481 753

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	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			
2015	2016	2016 (min.)	2016 (max.)	2015	2016	2016 (min.)	2016 (max.)	2015	2016	2016 (min.)	2016 (max.)
840 000	840 000	840 000	840 000	850 000	850 000	850 000	850 000	700 000	860 000	860 000	860 000
17 914	25 221	25 221	25 221	30 333	28 913	28 913	28 913	25 040	26 711	26 711	26 711
857 914	865 221	865 221	865 221	880 333	878 913	878 913	878 913	725 040	886 711	886 711	886 711
650 000	650 000	0	975 000	644 000	644 000	0	966 000	550 000	670 000	0	1 005 000
840 015	835 899	0	1 950 000	832 309	828 183	0	1 932 000	710 823	861 619	0	2 010 000
650 000				644 000				550 000			
	650 000	0	975 000		644 000	0	966 000		670 000	0	1 005 000
190 015				188 309				160 823			
	185 899	0	975 000		184 183	0	966 000		191 619	0	1 005 000
2 347 929	2 351 120	865 221	3 790 221	2 356 642	2 351 096	878 913	3 776 913	1 985 863	2 418 330	886 711	3 901 711
779 940	737 710	737 710	737 710	312 100	303 289	303 289	303 289	288 525	276 804	276 804	276 804
3 127 869	3 088 830	1 602 931	4 527 931	2 668 742	2 654 385	1 182 202	4 080 202	2 274 388	2 695 134	1 163 515	4 178 515

Dr. Thomas Kremer				Claudia Nemat			
Funktion: Datenschutz, Recht und Compliance seit dem 01.06.2012				Funktion: Europa und Technik seit dem 01.10.2011			
2015	2016	2016 (min.)	2016 (max.)	2015	2016	2016 (min.)	2016 (max.)
700 000	700 000	700 000	700 000	900 000	900 000	900 000	900 000
62 854	65 910	65 910	65 910	69 704	75 616	75 616	75 616
762 854	765 910	765 910	765 910	969 704	975 616	975 616	975 616
550 000	550 000	0	825 000	675 000	675 000	0	1 012 500
710 823	707 299	0	1 650 000	872 373	868 049	0	2 025 000
550 000				675 000			
	550 000	0	825 000		675 000	0	1 012 500
160 823				197 373			
	157 299	0	825 000		193 049	0	1 012 500
2 023 677	2 023 209	765 910	3 240 910	2 517 077	2 518 665	975 616	4 013 116
254 966	250 534	250 534	250 534	296 866	213 170	213 170	213 170
2 278 643	2 273 743	1 016 444	3 491 444	2 813 943	2 731 835	1 188 786	4 226 286

Zugeflossene Zuwendungen für das Berichtsjahr

In Abweichung zu der bereits dargestellten Gewährungstabelle werden in dieser Tabelle nicht die Zielwerte für die kurz- und langfristigen variablen Vergütungsbestandteile ausgewiesen, sondern die tatsächlich für das Jahr 2016 zufließenden Werte. Eine weitere Abweichung gegenüber der Gewährungstabelle besteht hinsichtlich der Darstellung des Matching Shares Plans. Die in dieser Tabelle ausgewiesenen Werte für den Share Matching Plan stellen die Höhe des nach deutschem Steuerrecht relevanten Zuflusswerts zum Zeitpunkt der Übertragung von Matching Shares dar, während in der Gewährungstabelle zuvor die beizulegenden Zeitwerte zum Zeitpunkt der Gewährung Gegenstand des Vergütungsausweises sind.

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	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Festvergütung	1 450 000	1 450 000	840 000	840 000	850 000	850 000
Nebenleistungen	67 166	156 742	17 914	25 221	30 333	28 913
Summe jährliche feste Vergütung	1 517 166	1 606 742	857 914	865 221	880 333	878 913
Einjährige variable Vergütung	1 753 994	1 760 704	780 650	733 850	791 476	781 172
Mehrfähige variable Vergütung	965 664	1 099 526	917 069	839 525	763 439	749 066
davon: Variable II (4 Jahre Laufzeit) ^a	578 500	547 560	578 500	468 000	489 500	396 000
davon: Share Matching Plan (4 Jahre Laufzeit) ^b	387 164	551 966	338 569	371 525	273 939	353 066
Sonstiges	0	0	0	0	0	0
Summe	4 236 824	4 466 972	2 555 633	2 438 596	2 435 248	2 409 151
Versorgungsaufwand	1 096 569	1 030 510	779 940	737 710	312 100	303 289
GESAMTVERGÜTUNG	5 333 393	5 497 482	3 335 573	3 176 306	2 747 348	2 712 440

	Thomas Dannenfeldt		Dr. Christian P. Illek		Dr. Thomas Kremer		Claudia Nemat	
	Funktion: Finanzen (CFO) seit dem 01.01.2014		Funktion: Personal seit dem 01.04.2015		Funktion: Datenschutz, Recht und Compliance seit dem 01.06.2012		Funktion: Europa und Technik seit dem 01.10.2011	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Festvergütung	700 000	860 000	525 000	700 000	700 000	700 000	900 000	900 000
Nebenleistungen	25 040	26 711	1 226 828	37 585	62 854	65 910	69 704	75 616
Summe jährliche feste Vergütung	725 040	886 711	1 751 828	737 585	762 854	765 910	969 704	975 616
Einjährige variable Vergütung	693 550	858 270	495 413	674 850	665 500	666 600	810 675	807 975
Mehrfähige variable Vergütung	0	0	0	0	438 510	396 000	600 750	596 283
davon: Variable II (4 Jahre Laufzeit) ^a	0	0	0	0	438 510	396 000	600 750	486 000
davon: Share Matching Plan (4 Jahre Laufzeit) ^b	0	0	0	0	0	0	0	110 283
Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe	1 418 590	1 744 981	2 247 241	1 412 435	1 866 864	1 828 510	2 381 129	2 379 874
Versorgungsaufwand	288 525	276 804	204 741	269 168	254 966	250 534	296 866	213 170
GESAMTVERGÜTUNG	1 707 115	2 021 785	2 451 982	1 681 603	2 121 830	2 079 044	2 677 995	2 593 044

^a Bei der Darstellung der Variable II in der Spalte 2016 handelt es sich um den Auszahlungsbetrag der Tranche 2013; in der Spalte 2015 handelt es sich um den Auszahlungsbetrag der Tranche 2012.

^b Bei dem Share Matching Plan handelt es sich um den geldwerten Vorteil, der durch den Zufluss der Matching Shares entstanden ist, deren Eigeninvestment im Jahr 2011 bzw. 2012 geleistet wurde.

20	Die Deutsche Telekom auf einen Blick	70	Corporate Responsibility
26	Konzernstruktur	77	Innovation und Produktentwicklung
28	Konzernstrategie	82	Mitarbeiter
31	Konzernsteuerung	87	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres
35	Wirtschaftliches Umfeld	87	Prognose
40	Geschäftsentwicklung des Konzerns	97	Risiko- und Chancen-Management
52	Geschäftsentwicklung der operativen Segmente	112	Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem
66	Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom AG	113	Sonstige Angaben

VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats wird in § 13 der Satzung der Deutschen Telekom AG geregelt. Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten nach dem für das Geschäftsjahr 2016 geltende Vergütungssystem eine feste jährliche Vergütung in Höhe von 70 000,00 €.

Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält zusätzlich 70 000,00 €, der stellvertretende Vorsitzende 35 000,00 €. Für die Tätigkeit in den Ausschüssen des Aufsichtsrats erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats zusätzlich

- a der Vorsitzende des Prüfungsausschusses 80 000,00 €, jedes andere Mitglied des Prüfungsausschusses 40 000,00 €,
- b der Vorsitzende des Präsidialausschusses 70 000,00 €, jedes andere Mitglied des Präsidialausschusses 30 000,00 €,
- c der Vorsitzende des Nominierungsausschusses 25 000,00 €, jedes andere Mitglied des Nominierungsausschusses 12 500,00 €,
- d der Vorsitzende eines anderen Ausschusses 40 000,00 €, jedes andere Mitglied eines Ausschusses 25 000,00 €.

Der Vorsitz und die Mitgliedschaft im Vermittlungsausschuss bleiben unberücksichtigt.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten für jede Sitzung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse, an der sie teilgenommen haben, ein Sitzungsgeld von 1 000,00 €. Die auf die Vergütung und Auslagen zu zahlende Umsatzsteuer wird von der Gesellschaft erstattet.

Die Gesamtvergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats für 2016 beträgt 2 858 916,68 € (zuzüglich Umsatzsteuer).

Die Gesellschaft hat keine Vorschüsse und Kredite an Aufsichtsratsmitglieder bzw. ehemalige Aufsichtsratsmitglieder gewährt. Ebenso wurden keine Haftungsverhältnisse zugunsten dieses Personenkreises eingegangen.

Die Aufsichtsratsvergütung 2016 verteilt sich auf die einzelnen Mitglieder wie folgt:

in €

Aufsichtsratsmitglied	Feste Vergütung	Sitzungsgeld	Gesamtsumme
Baldauf, Sari	95 000,00	8 000,00	103 000,00
Bednarski, Josef	165 000,00	25 000,00	190 000,00
Dr. Bernotat, Wulf H.	120 000,00	10 000,00	130 000,00
Brandl, Monika	95 000,00	10 000,00	105 000,00
Geismann, Johannes	152 500,00	24 000,00	176 500,00
Dr. von Grünberg, Hubertus (bis 25. Mai 2016)	45 833,34	3 000,00	48 833,34
Hanas, Klaus-Dieter	95 000,00	9 000,00	104 000,00
Hauke, Sylvia ^a	120 000,00	9 000,00	129 000,00
Hinrichs, Lars	95 000,00	9 000,00	104 000,00
Dr. Jung, Helga (seit 25. Mai 2016)	46 666,67	5 000,00	51 666,67
Kallmeier, Hans-Jürgen ^b	135 000,00	15 000,00	150 000,00
Prof. Dr. Kaschke, Michael	110 000,00	11 000,00	121 000,00
Koch, Nicole ^c (seit 1. Januar 2016)	70 000,00	7 000,00	77 000,00
Kollmann, Dagmar P.	187 500,00	16 000,00	203 500,00
Kreusel, Petra Steffi ^d	110 000,00	14 000,00	124 000,00
Prof. Dr. Lehner, Ulrich (Vorsitzender)	300 000,00	21 000,00	321 000,00
Schröder, Lothar ^e (stellv. Vorsitzender)	233 750,00	20 000,00	253 750,00
Dr. Schröder, Ulrich	135 000,00	7 000,00	142 000,00
Sommer, Michael	95 000,00	6 000,00	101 000,00
Spoo, Sibylle	95 000,00	7 000,00	102 000,00
Streibich, Karl-Heinz	111 666,67	10 000,00	121 666,67
	2 612 916,68	246 000,00	2 858 916,68

^a Neben der Vergütung für ihre Tätigkeit im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG erhielt Frau Sylvia Hauke für das Geschäftsjahr 2016 eine weitere Vergütung in Höhe von 15 000,00 € (inkl. Sitzungsgeld) (Aufsichtsratsmandat bei der Telekom Deutschland GmbH).

^b Neben der Vergütung für seine Tätigkeit im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG erhielt Herr Hans-Jürgen Kallmeier für das Geschäftsjahr 2016 eine weitere Vergütung in Höhe von 16 000,00 € (inkl. Sitzungsgeld) (Aufsichtsratsmandat bei der T-Systems International GmbH).

^c Neben der Vergütung für ihre Tätigkeit im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG erhielt Frau Nicole Koch für das Geschäftsjahr 2016 eine weitere Vergütung in Höhe von 4 500,00 € (inkl. Sitzungsgeld) (Aufsichtsratsmandat bei der Telekom Shop Vertriebsgesellschaft mbH).

^d Neben der Vergütung für ihre Tätigkeit im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG erhielt Frau Petra Steffi Kreusel für das Geschäftsjahr 2016 eine weitere Vergütung in Höhe von 14 500,00 € (inkl. Sitzungsgeld) (Aufsichtsratsmandat bei der T-Systems International GmbH).

^e Neben der Vergütung für seine Tätigkeit im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG erhielt Herr Lothar Schröder für das Geschäftsjahr 2016 weitere Vergütungen in Höhe von 38 500,00 € (inkl. Sitzungsgeld) (Aufsichtsratsmandate bei der Telekom Deutschland GmbH: 20 000,00 €, Deutsche Telekom Services Europe GmbH: 6 500,00 €, Vorsitzender des Datenschutzbeirats: 12 000,00 €).

