

**Zeitschrift:** Technische Mitteilungen / Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe = Bulletin technique / Entreprise des postes, téléphones et télégraphes suisses = Bollettino tecnico / Azienda delle poste, dei telefoni e dei telegrafi svizzeri

**Herausgeber:** Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe

**Band:** 70 (1992)

**Heft:** 11

**Artikel:** Perspektiven für eine erfolgsorientierte PTT Telecom

**Autor:** Bürkler, Erich

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-874013>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 29.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Perspektiven für eine erfolgsorientierte PTT Telecom

Erich BÜRKLER, Bern

## 1 Generelle Entwicklungen

Die *weltweite Vernetzung* und die damit zusammenhängende Geschäftskomplexität schreitet auf allen Ebenen zügig voran, was globale Strategien und Präsenz gerade für internationale Unternehmungen zur unabdingbaren Notwendigkeit macht. Multinationale Unternehmungen sind vor diesem Hintergrund auf einen zuverlässigen sowie überall und jederzeit vorhandenen Kommunikationspartner angewiesen. Dabei erlauben es die immensen Infrastruktur- und Risikokosten nur den grössten Kommunikationsunternehmungen, ein eigenständiges weltweites Kommunikationsnetz anzubieten. Kooperationen, Allianzen und «Joint ventures» werden somit für kleinere Unternehmungen zur strategischen Waffe im härter werdenden internationalen Konkurrenzkampf. Die wachsende internationale Arbeitsteilung bietet zusätzliche Marktchancen dank horizontalem und vertikalem Marktwachstum.

Eine *zunehmende Dynamik* auf praktisch allen Märkten steigert den andauernden Anpassungsdruck derart, dass langfristig nur ständig lernfähige und lernbereite Organisationen konkurrenzfähig bleiben können. Die Entpolitisierung der Entscheidungen bei den PTT-Betrieben zielt in die Richtung von mehr Flexibilität und Lernfähigkeit. Auch das Umdenken von verwaltungstechnischen Weisungen zugunsten von Pilotprojekten und Lösungen auf Zeit gehören zu entsprechenden Hoffnungsträgern.

Die *Konzentration auf das Kerngeschäft* gilt nach Jahren der Diversifikation und des firmeninternen «Risiko-Engineerings» heute als weltweite Tendenz. Dem Spezialisierungsgedanken wird anhand einer auf Märkte und Produkte gerichteten Strategie unter dem Motto «Schuster bleib bei deinem Leisten» wieder konsequenter nachgelebt. Dies mit der Überzeugung, dass im weltweiten Wettbewerb oft nur Bestleistungen gefragt sind. Mit Bestleistung ist selbstverständlich nicht technische Avantgarde gemeint, sondern ein maximaler Nutzenstifter beim Kunden. Für die PTT als heterogenes Unternehmen stellt sich hier die Frage, ob kleinere Einheiten nicht einfacher führbar und kundennäher wären. Zudem müssten Auslagerungsvorteile kritisch, aber objektiv mit den Internalisierungsvorteilen verglichen werden. Für die PTT stehen hier neben Entscheiden über Eigenproduktion oder Einkauf der Leistungen («Make or Buy») vor allem Privatisierungs- und Trennungsfragen zuoberst auf der Traktandenliste.

*Prozesse anstatt Funktionen als organisatorische Schwerpunkte.* Der Termin-, Innovations- und Kostendruck auf die Unternehmen wird weiter zunehmen. Mögliche Fehlerquellen, Doppelspurigkeiten, Wartezeiten, Informationsmonopole und andere Nachteile werden in Zukunft immer mehr auf Kosten alter Privilegien und Bequemlichkeiten verschwinden. Mit der neuen Sparten- und Segmentorganisation der PTT wird diese Idee verfolgt.

Die *Wandlung der Industrie- zur Informationsgesellschaft* ermöglicht höhere Marktwachstumsmöglichkeiten besonders für die Telekommunikation. Effizientere Düngemittel, Mechanisierung, Automatisierung usw. gestatten den Wandel von der Agrar- über die Industrie- vermehrt zur Dienstleistungsgesellschaft. Information verkörpert in vielen Dienstleistungsbranchen die Hauptproduktionsressource. Das Geschäft zu deren Aufbereitung und Übermittlung hat entsprechend gute Zukunftsaussichten.

Die *weltweite Verschuldung* als Ergebnis eines Lebensstils, der die eigenen wirtschaftlichen Errungenschaften überstiegen hat, bremst weltweit die konjunkturelle Erholung. Die Austeritätspolitik der *Bretton Woods*-Institute und die Reformen in Osteuropa greifen wohl erst gegen Ende dieses Jahrhunderts. In den neunziger Jahren ist ein Abbau von Überkapazitäten zu erwarten, der Verdrängungswettbewerb wird weiter verschärft, Staatsdefizite werden anwachsen und massive Preiskorrekturen werden weitere Buchverluste bringen. Preisenkungen werden besonders bei ausgereiften Produkten mit hohen Margen wohl unumgänglich sein.

Die *Tendenz von der Versorgungs- zur Entsorgungsgesellschaft* fusst auf der Gefährdung der natürlichen Umwelt. Die wachsende Einsicht unter Bürgern und Konsumenten, dass nach Jahrzehnten quantitativen Wachstums praktisch nur noch qualitatives Wachstum sinnvoll sein kann, empfiehlt auch den PTT Telecom eine Verlagerung zu ökologiegerechten Produkten und Dienstleistungen. Auch Unternehmungsimage und Marktchancen der PTT Telecom werden in Zukunft verstärkt von umweltfreundlichen Dienstleistungen abhängig sein.

Der *Faktor Zeit* wird immer mehr zur knappsten Ressource. Die Produktpalette der PTT Telecom ist daher vermehrt auf «zeiteffiziente» Dienstleistungen auszurichten. Mit Verbundprodukten (z. B. Bildtelefon), Angeboten aus einer Hand («One-stop-shopping»), «Key Ac-

count Management» und weiteren Massnahmen zielen die PTT Telecom bereits in diese Richtung. Aber auch im Leistungserstellungsprozess bringen zeitsparende Massnahmen neben tieferen Kosten auch zusätzliche Innovationspotentiale. Dies in erster Linie dank kürzeren Projekt- und Durchlaufzeiten.

Die *Individualisierung* als gesellschaftliches Phänomen schlägt sich im Nachfrageverhalten nieder. Generell wächst der Wunsch nach Eigenständigkeit und somit nach massgeschneiderten Produkten und Dienstleistungen. Technische Normung und politische Harmonisierung stehen dabei nicht im Widerspruch zur Individualisierung der Marktleistungen. Auch der «Marketingmix» – das Sortiment – der PTT Telecom muss dieser psychologischen Veränderung mit vorausschauendem Geist begegnen.

*Liberalisierung* gliedert sich in Deregulierung und Privatisierung. Das «Image» der staatlichen Lenkungsfunktion – besonders was über ordnungspolitische Aufgaben hinausgeht – ist weltweit angeschlagen. Denn als einziges freiheitliches Instrument zur Steigerung von Innovation, Effizienz und somit des Gemeinwohls hat sich der Wettbewerb bewährt. Der dadurch ausgelöste Liberalisierungsprozess wird durch Integration und Internationalisierung zusätzlich beschleunigt. Staatliche Unternehmungen geraten als Folge dieser Erkenntnisse immer mehr unter Wettbewerbs- und auch Imagedruck. Für die PTT Telecom gilt es daher, frühzeitig die Weichen zu stellen und die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Image zu schaffen.

Die *europäische Integration* bricht alte Strukturen auf und erschliesst damit den konkurrenzfähigen Firmen und Branchen neue Märkte (Absatzausdehnung), ohne dass diese ihre Marktleistungen in grossem Masse anpassen müssten. Demgegenüber sind die bisher geschützten oder strukturschwachen Unternehmungen gezwungen, den neuen Herausforderungen mit kreativen Lösungsansätzen (z. B. Kostensenkungskuren oder Qualitätsstrategien) zu begegnen. Dieser Prozess fördert im Rahmen des Binnenmarktprogramms das Wirtschaftswachstum in allen Mitgliedländern. Dabei soll die erhöhte Beweglichkeit von Gütern und Dienstleistungen, Personen und Kapital weiträumigere Marktprozesse und stärkere Arbeitsteilungen zwischen verschiedenen Ländern und Regionen ermöglichen. Die Übertragung von Informationen stellt eine wesentliche Voraussetzung zur Ausweitung internationaler Marktprozesse dar. Entsprechend stark nimmt die Nachfrage nach europaweiten Telekommunikationsdiensten zu.

Die *Süd-Nord- und die Ost-West-Wanderungen* lassen die rückläufigen Zahlen der arbeitenden Bevölkerung in den Industrieländern wieder leicht ansteigen. Die Immigration führt infolge der besonderen Kommunikationsbedürfnisse dieser Einwanderer zu einem stark zunehmenden Nachfragepotential für Kommunikationsdienste.

## 2 Entwicklungen in der Schweiz

Der *Anstieg der Schweizer Wohnbevölkerung* – als quantitativer Bestimmungsfaktor der Inlandnachfrage – hält in den nächsten Jahren an. Gemäss aktuellsten Pro-

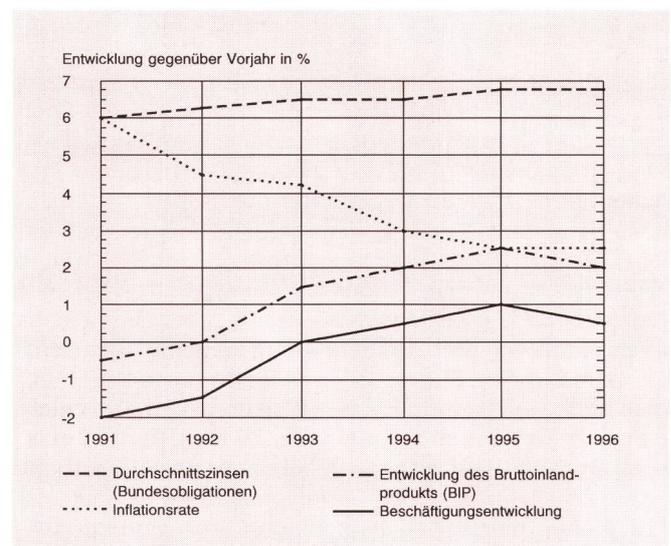
gnosen vom Bundesamt für Statistik ist bei Annahme des EWR (Integrationszenario) bis Ende 1996 mit einem Bevölkerungszuwachs von rund 300 000 Personen zu rechnen, was einen starken Siedlungsdruck erzeugen wird.

Die *Schweizer Wirtschaftskonjunktur* leidet unter der schlechten Weltkonjunktur. Als offene kleine Volkswirtschaft erzielt die Schweiz rund die Hälfte ihres Bruttoinlandsprodukts mit Auslandgeschäften. In der seit Ende 1990 andauernden Flaute lässt der Aufschwung trotz gegenteiliger Prognosen nach wie vor auf sich warten. Infolge der besonderen Wachstumssituation in den meisten Telecom-Märkten werden die strukturellen Wachstumsimpulse die konjunkturelle Abschwächung auch weiterhin klar überspielen.

Die *Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz* als Industriestandort ist trotz Teilerfolgen, beispielsweise in der Uhrenindustrie, weiterhin gefährdet. Eine überhöhte Reglungsdichte und hohe Ressourcenkosten (Bodenpreise, Löhne und Zinsen) sind dafür verantwortlich. Die PTT Telecom können bei einer weiteren Verschlechterung der «Standortattraktivität Schweiz» sowohl als «Täter» (mit teuren oder qualitativ schlechten Leistungen) als auch als «Opfer» (bei einer Schrumpfung des Marktpotentials) betroffen sein.

Neben *verstärkten Unsicherheiten*, besonders in den Bereichen «Europa» und «Exportfähigkeit», führt vor allem die verschlechterte Budgetsituation der öffentlichen Haushalte zu massiven Einbussen bei den Anlageinvestitionen. Die Beschaffungskosten der Telecom sollten sich dadurch tendenziell vermindern lassen.

Die *Schweiz steht vor den Toren eines neuen Europas*. Seit Herbst 1991 hat sich der Prozess der schweizerischen Bemühungen zwecks europäischer Integration stark beschleunigt. Die erste Integrationsstufe stellt der durch eine Volksabstimmung Ende 1992 zu sanktionierende Beitritt der Schweiz zum EWR dar. Der zweite Schritt ist durch das EG-Beitrittsgesuch des Bundesrats bereits ausgelöst worden, was in den nächsten Jahren



*Geschätzte Entwicklungen der wichtigsten Schweizer Makrogrössen*

zu einer Intensivierung der Europadebatte führen wird. Für die PTT Telecom gilt es auch hier, nicht gegen den Strom schwimmen zu wollen, sondern Stromschnellen anzusteuern, um das eigene Boot zu beschleunigen. Als Stromschnellen sind europäische Allianzen und andere Kooperationsformen mit internationalen Partnern zu verstehen.

### 3 *Geschätzte Entwicklungen der wichtigsten Schweizer Makrogrößen*

Die aus fundamentalen Einflussfaktoren abgeleiteten Perspektiven sind in der *Abbildung auf Seite 464* in ge-

schätzten Entwicklungen der gesamtwirtschaftlichen Schlüsselgrößen für die PTT Telecom dargestellt.

Diesen Schätzungen liegen folgende Annahmen zugrunde:

- EWR-Annahme durch das Schweizer Stimmvolk
- Ablehnung des bevorstehenden Benzinzollreferendums
- eine weitere Hypothekarzinsrunde
- eine leichte Annäherung an die Eurozinsen
- weiterhin etwa 1,5 % jährliches Arbeitsproduktivitätswachstum in der Schweiz.

#### **Zusammenfassung**

*Perspektiven für eine erfolgsorientierte PTT Telecom*

Laufend verbesserte Transportmöglichkeiten, Abbau von Grenzhindernissen und wirksamere Kommunikationsmittel haben Markterweiterungen provoziert. Demgegenüber fusst die zunehmende Marktkomplexität einerseits auf den weiter zunehmenden Arbeitsteilungen und andererseits auf der wachsenden Zahl von Verbundleistungen. Mit Outsourcing und der Beschränkung auf das Kerngeschäft wird die Leistungserbringung gestrafft, beim Marktauftritt ist aber gleichzeitig ein Trend vom Einzelprodukt hin zu integrierten Systemen feststellbar (One-stop-shopping). Die aktuelle weltweite Konjunkturbaisse fördert den damit verknüpften Strukturereinigungsprozess durch vermehrten Verdrängungswettbewerb. Von den PTT Telecom verlangen diese Perspektiven einen internen Wandel und ein anderes Erscheinungsbild. Kunden-, Kosten- und Konkurrenzdenken werden nur Schlagworte bleiben, wenn der wirkliche Sprung vom früher «erwünschten» zum künftig «nötigen» nicht gelingt. Der Wettbewerb ist als Chance zu verstehen.

#### **Résumé**

*Les PTT Télécom à la conquête de l'avenir*

L'amélioration des possibilités de transport, la suppression des obstacles frontaliers et l'optimisation des moyens de communication ont permis une large ouverture des marchés. Or, si la complexité en matière de marchés s'accroît, cela est dû à un morcellement toujours plus poussé du travail et au recours plus fréquent à des prestations combinées. L'efficacité peut être améliorée en confiant des prestations à des tiers et en se limitant à une activité principale. En matière de commercialisation, on observe la tendance d'offrir des systèmes intégrés (guichet unique) plutôt que des produits distincts. Le fléchissement conjoncturel mondial favorise le processus de restructuration sous l'influence accrue d'une concurrence implacable. Dans cette perspective, les PTT Télécom doivent se soumettre à un processus de mutation interne et adopter une autre image. Penser en fonction des clients, des coûts et de la concurrence resteront lettre morte, tant que nous ne parviendrons pas à concilier ce qui était souhaité auparavant avec ce qui est devenu nécessaire. La concurrence doit être interprétée comme une planche de salut.

#### **Riassunto**

*Le PTT Telecom e le loro future possibilità di successo*

Il continuo miglioramento delle possibilità di trasporto, la soppressione di ostacoli alle frontiere e la maggiore efficienza dei mezzi di comunicazione hanno provocato una forte espansione del mercato. Quest'ultimo diventa sempre più complesso da un lato per la crescente suddivisione del lavoro e dall'altro per l'aumento di prestazioni combinate. L'outsourcing e la possibilità di limitarsi all'attività principale consentono di migliorare l'efficienza. Tuttavia, per ciò che riguarda la presenza sul mercato si constata la tendenza di passare dal singolo prodotto ai sistemi integrati (one-stop-shopping). L'attuale crisi congiunturale a livello mondiale favorisce il processo di ristrutturazione a causa della sempre più accanita concorrenza. Queste prospettive esigono dalle PTT Telecom un cambiamento interno e una nuova immagine. Si riuscirà a pensare in funzione delle esigenze dei clienti, dei costi e della concorrenza solo se ciò che si desiderava in passato verrà considerato in futuro una necessità. La concorrenza va considerata una favorevole opportunità.

#### **Summary**

*Perspectives for a Successful PTT Telecom*

Continuously improved transportation, reduction of customs protection and more effective communications have provoked a market expansion. In contrast to that, the increasing market complexity is based, on the one side, on the further increasing specialization and, on the other side, on the growing number of integrated performances. The production is tightened up by means of outsourcing and the limitation to central business, whereas, on the market scene, a trend away from single products and towards integrated systems can be observed (One-stop-shopping). The present worldwide economic low enhances the structural adjustment process through increased ousting competition. These perspectives require an internal change and a new image from the PTT Telecom. Thinking in terms of customer, cost and competition will only remain slogans if the real jump from earlier «desires» to future «necessities» is not successful. Competition must be accepted as a chance.