

VORTRAG

Rede von

TIMOTHEUS HÖTTGES

Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom AG

vor dem Übersee-Club Hamburg
anlässlich des Übersee-Tages

Mittwoch, 14. Mai 2025

Es gilt das gesprochene Wort.



Sehr geehrte Damen und Herren,

ich gestehe, ich war vor dieser Rede ein wenig nervös. Hier hat ein Papst gesprochen und alle Bundeskanzler, außerdem Präsidenten und Nobelpreisträger. Die geladenen DAX-CEOs waren in diesem Programm im Grunde nur die Werbepause. Und wie ich gehört habe, haben manche das sogar wörtlich genommen.

Im Vorgespräch zu diesem Abend wurde mir jedenfalls gesagt, die Erwartungen an mich seien – Zitat: niedrig. DAX-CEOs seien nämlich: limitiert. Das würde zumindest erklären, warum Apple inzwischen ungefähr genau so viel wert ist wie alle DAX-Konzerne zusammen.

Aber zum Glück ging der Satz noch weiter: Limitiert seien CEOs nicht generell. Sondern nur limitiert in dem, was sie sagen können und dürfen. Mein Kommunikationsmitarbeiter würde das auf jeden Fall unterschreiben. Ich aber nicht.

Es ist mir eine große Ehre, heute vor diesem besonderen Club sprechen zu dürfen. Einem Club, der seit jeher für Weitblick, internationale Verantwortung und das Bekenntnis für eine offene und leistungsfähige Gesellschaft steht.

Sprechen will ich heute über Ambiguität – Zweideutigkeit. Denn sie ist kein vorübergehendes Phänomen mehr. Sie ist zum Normalzustand geworden. Das verlangt von uns – in Wissenschaft, Gesellschaft und Politik – nicht nur Geschwindigkeit, sondern vor allem Haltung, Urteilskraft und die Bereitschaft, in Unsicherheit Verantwortung zu übernehmen.



Sehr geehrte Damen und Herren, wir alle leben in Abhängigkeiten. Und darum hören wir viele Konjunktivreden. Was man täte, wenn man könnte, wenn andere würden wie sie sollten. Zu beobachten in politischen Talkshows. Da ist weniger Diskurs. Aber viel Moralspektakel. Ein Begriff, den der Philosoph Philipp Hübl geprägt hat. Da ist Metadebatte. Bei dem die Gäste sagen: „Schaut her, ich gehöre zu den Guten.“ Ich habe Zweifel, dass Talkshows das Demokratieverständnis stärken. Im Gegenteil. Sie führen zu mehr Verdrossenheit und Sehnsucht nach ganz einfachen Antworten auf unsere Fragestellungen.

Jetzt haben wir ein Sondervermögen von 500 Milliarden Euro. Wäre es nicht viel besser, wir hätten statt eines Moralspektakels eine Sendung darüber, wo das Geld landet? Also eine Fortschrittskontrolle für uns Bürger? Was hat man gemacht? Was war gut? Was war schlecht? Was macht man als nächstes? Statt endloser Zweideutigkeiten also radikale Transparenz darüber, was mit dem Geld passiert?

Sehr geehrte Damen und Herren, wir brauchen weniger Konjunktiv. Und mehr Indikativ. Weniger „täte“ und mehr „getan“. Und gleichzeitig brauchen wir vielleicht Komplexitätsreduktion. Aber nicht Realitätsverfremdung und Realitätsverleugnung.

Radikale Transparenz haben wir uns darum auch bei der Telekom verordnet. Alles muss auf den Tisch. Wir managen keine Befindlichkeiten, wo permanent Einzelinteressen über das Gemeinwohl gestellt werden. Sondern wir managen Chancen und Risiken. Und wir geben Orientierung.

Ich selbst bin der Chief-Ambiguity-Manager der Telekom. Der Zweideutigkeitslöser. Denn die Telekom ist ein Abbild der Gesellschaft – mit Ambiguitäten überall. Aber wenn Zweideutigkeiten nicht gelöst werden, entsteht Stillstand. Die ganze Organisation steht da wie der buridanische Esel, der sich nicht zwischen zwei Heuhaufen entscheiden kann. Bis er verhungert.

Darum haben Manager bei uns nur eine Aufgabe. Entscheide! Und wenn du es nicht entscheiden kannst, eskaliere es nach oben. Und wenn es auf den verschiedenen Ebenen nicht gelöst werden kann, landet es auf meinem Schreibtisch. Dann löse ich die Zweideutigkeit auf. Und die Organisation kann machen. Daran will ich gemessen werden. Nicht an meinem Reden. Nicht an meiner Rhetorik. Sondern daran, was ich für die Telekom und ihre Kundinnen und Kunden erreiche.

Orientierung, sehr geehrte Damen und Herren, brauchen wir auch in Deutschland. Das alles startet mit einer ehrlichen Analyse der Situation. Die lautet „Made in Germany“ bröckelt. „Made in Europe“ bröckelt. Politiker wollten Brücken bauen, haben aber in ihrer Metaphorik die echten Brücken vergessen. Früher war Pisa Bildungsreise. Heute ist Pisa Bildungsmisere. Früher gehörte Papi samstags uns. Heute immer öfters auch mal unter der Woche. 200 Arbeitsstunden pro Kopf und Jahr arbeiten wir in Deutschland weniger als im Schnitt der Industrieländer. Bei gleichzeitig hoher Krankenquote.

Das ist nicht schlimm, solange wir produktiver sind als andere. Aber auch unsere Produktivität stagniert seit Jahren wie ein Hefeteig im Schock-Froster. Da geht nicht mehr viel. Das hat verschiedene Gründe. Und es reicht nicht, nur aus dem Fenster zu schauen. Wo dann vielleicht Trump, Putin oder Xi Jinping vorbeilaufen. Sondern wir müssen auch in den Spiegel schauen. Und wir müssen die Ärmel hochkrempeln. Coziness is over. Geringere Arbeitsleistung, weniger Investitionen und weniger Innovationen können keinen Wohlstand schaffen. Das ist das factum brutus. Das ist eindeutig.



Sehr geehrte Damen und Herren, unser deutsches Geschäftsmodell beruhte erstens auf exzellenter Prozess- und Fertigungstechnik. Die ist immer noch exzellent. Aber die Innovationsleistung entsteht heute vor allem durch Digitalisierung. Da haben uns China und die USA überholt.

Die USA haben den Trend geschaffen. Und China wiederum hat ihn adaptiert und zieht in fast allen Zukunftstechnologien an uns vorbei. Bei Batterien und Photovoltaik. Bei Robotics und Drohnen. Bei KI und Daten-Analytik. Sie haben Erfolg wegen Skaleneffekten. Wegen wirtschaftlicher Reformen. Wegen gezielter Industriepolitik. Und wegen Digitalisierung. Sie beseitigen Zweideutigkeiten. Und fokussieren aufs Machen. Und ich glaube: Zölle und Handelsverbote haben die sogar noch stärker gemacht. Wenn wir ihnen eine Technologie vorenthalten, entwickeln sie die eben selbst – siehe Chipsets.

Die Wertschöpfung in der Elektromobilität kommt fast ausschließlich aus China. Unsere Zulieferindustrie partizipiert nicht an diesem Wachstum. Die Autoshow in Shanghai hat aber gezeigt: Auch die Innovationen in der konventionellen Antriebstechnik kommen inzwischen aus China. Das war unsere Domäne. Jetzt verlieren wir sie.

Zweitens beruhte unser Geschäftsmodell auf freien Märkten. Nicht nur in Europa. Sondern etwa auch in China oder den USA. Ich vermute, dass Sie das neue Zeitalter der Zölle hier im Übersee-Club besonders schmerzt. Stehen Sie doch exemplarisch für Freihandel. Und wenn ich mir Sie so anschau, stehen Sie auch für Wohlstand durch Freihandel.

Unsere Debatten drehen sich momentan nur um die USA: Zölle, Trump, Protektionismus ... Aber die nächsten zehn Jahre werden nicht nur damit dominiert, dass China ein günstiger Lieferant ist. Sondern auch dadurch, dass es Technologieführer ist.

Wir müssen uns die Frage stellen, wie wir uns mit dieser Situation auseinandersetzen. Wollen wir von den Chinesen lernen und profitieren? Wollen wir mit den Chinesen Handel treiben? Oder wollen wir protektionistisch die Grenzen schließen, aber dann auch den Absatzmarkt riskieren? Momentan leben wir in Zweideutigkeit. Mal ist China der Gute. Etwa als Absatzmarkt. Dann ist China böse. Etwa als Technologielieferant. Wir brauchen eine klare Position.

Drittens beruhte unser Geschäftsmodell auf niedrigen Energiepreisen. Dann kam der russische Angriffskrieg auf die Ukraine. Und seither fehlt billiges Gas. Nach dem Corona-Virus kam also der Energie-Virus. Damit hat sich die komplette Wirtschaft angesteckt. Seitdem ist die Stimmung schlecht. Und ein Impfstoff nicht gefunden. Die Stromkosten in Deutschland liegen über dem europäischen Durchschnitt. Es ist gut, dass die neue Bundesregierung sie jetzt senken will. Auch für die Telekom. Wir sind einer der größten Stromabnehmer in Deutschland.

Darum haben wir auch Direktverträge mit den Produzenten von Erneuerbaren abgeschlossen. Und denen damit Investitionssicherheit für Solaranlagen und Windkraft gegeben. Auch das fällt unter die Kategorie: Gemacht! Aber damit allein ist es ja nicht getan. Deutschland hat die Erneuerbaren ausgebaut. Das ist eine wichtige Zukunftsinvestition mit Blick auf mehr Unabhängigkeit. Aber wir haben die Netze längst noch nicht umgestellt. Momentan nehmen Windkraftbetreiber im Norden ihre Räder vom Netz, während gleichzeitig im Süden Strom aus Österreich oder Tschechien gekauft wird. Wir zahlen also dafür, dass die Netze nicht synchronisiert sind und Strom nicht von Norden nach Süden fließen kann.



Sehr geehrte Damen und Herren, die Analyse klingt auf den ersten Blick hoffnungslos. Ist sie aber nicht. Totgesagte leben oftmals länger. Japan ist dafür das beste Beispiel. Die Frage ist nur: Leben wir als Museumsführer? Oder weiter als Weltmarktführer? Deutschland braucht mehr Produktivität. Daran hängt alles. Sozialsysteme, Wohlstand, Demokratie. Wie gesagt: Coziness is over. Wie kann das gelingen?

Für höhere Produktivität ist Künstliche Intelligenz das größte Geschenk, das unserer Volkswirtschaft gemacht wurde. Nur mal ein paar Beispiele aus der Telekom:

- Wir bauen ein Netz, das Probleme selbstständig erkennt. Und selbstständig behebt. Produktivitätsvorteil in diesem Bereich bis 2027: Bis zu 30 Prozent.
- Bis zu 40 Prozent Produktivität gewinnen wir durch den Einsatz von KI bei der Softwareentwicklung.
- Und 90 Prozent unserer Servicemitarbeiter werden durch KI unterstützt. Und beraten die Kunden besser.

Aber Künstliche Intelligenz braucht Daten. Denn damit wird sie trainiert. Und die Daten wiederum liegen in Rechenzentren – am besten hier in Europa. Die Telekom wird ihre Investitionen in Rechenzentren darum deutlich erhöhen. Wichtig wäre, dass wir den Staat als Ankerkunden für diese Rechenzentren gewinnen. Denn das würde Investitionen absichern. Auch hier herrscht wieder Zweideutigkeit. Der Staat fordert Souveränität. Aber er kauft doch bei Microsoft oder AWS, also Amazon.

Drittens brauchen wir Chipsets. Ich war sehr für die Förderung zur Ansiedlung der Chipindustrie in Deutschland und Europa. Auch das ist ein Beitrag zur Souveränität. Und immerhin: Die Maschinen, mit denen diese Chips produziert werden, baut Deutschland. Zeiss und vor allem Trumpf.

Viertens steuert die KI die Roboter in den Fabriken. Auch auf das Spielfeld Robotics müssen wir uns stärker bewegen. Schon allein wegen des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels. Und auch, weil das Modell der Arbeitsarbitrage an Grenzen stößt. Nationen wie Indien oder China wollen ja ihrerseits einen Mehrwert verkaufen. Sie wollen selbst zu Veredlern werden. Wir können aber mithilfe von KI und Robotics Produktion wieder hier nach Europa bringen.

Die genannten Punkte sind übrigens genau das Kalkül der USA. Die arbeiten an ihrer eigenen Re-Industrialisierung. Stargate – und die Anreize für lokale Produktion sind die Stichworte. Wenn wir also unsere Industrie retten wollen, müssen wir dieselben Stellhebel bedienen.

Die Telekom tut das. Mit der DT Capital Partners hier in Hamburg investieren wir genau in diese Richtung. In KI mit Perplexity oder ElevenLabs. In Rechenzentren mit maincubes oder GreenScale. In Energie mit Marvel Fusion und ACCURE. Und in Roboter mit Waabi oder Dexory. Und übrigens: Auch die nationale Sicherheit ist uns wichtig. Und wir werden auch dort stärker investieren.

Machen geht. Aber leider gibt es noch einen Punkt, der uns hindert. Der Bürokratismus ist real. Das werfe ich mir selbst vor. Ich, wir alle, haben uns einlullen lassen von immer mehr Bürokratie. Ich war zu leise. Meine Frau behauptet zwar das Gegenteil. Aber ich werde den Pegel eher erhöhen.



Mein Unternehmen hat in Europa mit insgesamt 270 Behörden zu tun. Es gibt für alles eine DIN-Norm. Von der Schriftgröße der Fußnote im Vertrag bis zur Sendeleistung am Mobilfunkmast. Wir müssen manchmal sogar Feldhamster, Ameisen und Eidechsen umsiedeln, bevor wir einen Mast bauen dürfen.

Hamburg sieht das Problem. Bürokratieabbau ist ein wichtiger Punkt im neuen Koalitionsvertrag. Das ist gut. Zweideutig ist aber, dass es ein Wurzelregister gibt und meine Leute vor Baumaßnahmen Bäume umarmen müssen. Wir müssen nämlich den Umfang angeben.

Sehr geehrte Damen und Herrn, ich liebe Eidechsen. Ich liebe Bäume. Aber wir müssen vielleicht auch andere Probleme bei den Wurzeln packen. Die KI hat mir an dieser Stelle übrigens den politisch wie ethisch nicht korrekten Witz vorgeschlagen: „Wir sollten nicht nur Ameisen, sondern auch Bürokraten umsiedeln.“ Wahr ist natürlich: Jede Regel hat einen guten Grund. Sie ist eindeutig. Aber in Summe herrscht die große Zweideutigkeit. Herrschen Zielkonflikte. Hier müssen wir also zu mehr Eindeutigkeit gelangen.

Sehr geehrte Damen und Herren, der Koalitionsvertrag enthält viele gute Elemente, jetzt das Ruder herumzureißen. Die Regierungserklärung von Friedrich Merz heute war ebenfalls ermutigend. Innenpolitisch. Und außenpolitisch. Er hat zurecht daran erinnert, dass Europa nicht nur Wirtschafts-, sondern auch Werte- und Kulturgemeinschaft ist. Und auch so manche Personalentscheidung ist in meinen Augen ein Zeichen des Aufbruchs. Das sollten wir nicht zerreden. Denn die Aufgabenliste ist lang und braucht Fokus. „Put your blinkers on“, sagen wir bei der Telekom dazu. Setz auch mal die Scheuklappen auf. Lass dich nicht anstecken von der negativen Stimmung um dich herum. Behalte das Ziel im Auge. Dann erreichst du es auch.

Die Telekom ist ja der lebende Beweis dafür, dass früher eben nicht alles besser war. Als wir vor 30 Jahren gegründet wurden, waren wir rein deutsch. Heute machen wir nur rund ein Fünftel unseres Umsatzes in Deutschland. Aber der beträgt dafür jetzt 120 Milliarden Euro. Vor 30 Jahren waren wir eine unter vielen. Heute sind wir mit knapp 160 Milliarden Euro mehr wert als alle anderen europäischen Telkos zusammen. Wir bedienen weltweit 300 Millionen Kunden. Wir investieren 20 Milliarden Euro pro Jahr, davon über fünf Milliarden in Deutschland.

Sehr geehrte Damen und Herren, auch dieser Erfolg hat mit dem Managen von Zweideutigkeiten zu tun. Ein Abgeordneter hat einmal zu mir gesagt: „Europa will immer alles gleichzeitig. Maximale Investitionen. Aber minimale Preise. Mitspielen auf dem globalen Markt. Aber bitte nicht nur Produkte exportieren, sondern auch unsere Werte. Den Diesel. Und die Demokratie.“

Sehr geehrte Damen und Herren, das kann Unternehmen überfordern. Manchmal stimmt auch die ökonomische Gleichung nicht. Aber trotzdem spielt Haltung beim Managen von Zweideutigkeit immer eine Rolle. Die Telekom hat sich zum Beispiel bewusst dafür entschieden, in den USA zu investieren. Dort war eindeutig: Wir wollen unsere Bürger bestmöglich mit moderner Technologie versorgen. Und wir schaffen dafür ein Umfeld, das diese Investitionen ermöglicht.

Aber ein Unternehmen wie die Deutsche Telekom, die also deutsch im Namen trägt, muss sich ihre Glaubwürdigkeit immer auch auf dem Heimatmarkt erarbeiten. Wir haben also auch massiv in Europa investiert. Wir haben also einen Weg aus der Zweideutigkeit gefunden, der beides möglich gemacht hat. Wir sind stark auf beiden Seiten des Atlantiks.



Jetzt müssen wir in den USA mit einer neuen Zweideutigkeit umgehen. Eines ist dabei klar: Wir fühlen uns unseren Werten verpflichtet. Gesetze ändern sich. Und wir müssen sie einhalten. Aber unsere Kultur und unsere Haltung bleiben. Bei uns zählt Leistung. Und weil bei uns Leistung zählt, sind wir vielfältig. Und dadurch erfolgreich.

Wir haben heute eine Profitabilität von rund 40 Milliarden Euro und einen Free Cash-flow von rund 19 Milliarden. Das nutzen wir aus, um zu investieren und Marktanteile zu gewinnen. Und auch die Aktie hat sich gut entwickelt. Gesamtrendite 2024: 38 Prozent. Ich hoffe, die Aktionäre unter Ihnen sind zufrieden. Danken dafür müssen Sie übrigens nicht zuletzt Torsten Langheim. Er ist der geniale Kopf hinter all den Telekom-Transaktionen der vergangenen Jahre.

Sehr geehrte Damen und Herren, ich fasse zusammen: Europa fällt zurück. Aber es gibt Grund zu Optimismus. Unternehmen können sich neu erfinden. Die Telekom hat es getan. KI ist ein großes Geschenk für uns. Damit können wir die Produktivität erhöhen.

Der Stillstand, in dem wir leben, hat viel mit Zweideutigkeiten zu tun. Also müssen wir Zweideutigkeiten überwinden:

- Wir wollen KI. Also müssen wir Daten klug nutzen.
- Wir wollen Skaleneffekte. Also braucht es den digitalen Binnenmarkt statt lauter lokaler Regeln.
- Wir wollen Geschwindigkeit. Also brauchen wir weniger Bürokratie.
- Wir wollen Souveränität. Also braucht es den Staat als Ankerkunden und eine gezielte Industriepolitik.
- Und wir wollen, dass Europa investiert. Also braucht es die Kapitalmarktunion und Steuerabschreibungen für digitale Investitionen. So wie es Friedrich Merz heute angekündigt hat.

Sehr geehrte Damen und Herren, wir müssen und dürfen aber nicht nur auf die Politik zeigen. Man kann auch im Smoking zum Revoluzzer werden. Für die zweite industrielle Revolution in Europa. Jeder kann Verantwortung übernehmen. Im Verein, in der Familie oder in der Nachbarschaft. Und in Unternehmen.

Der wertvollste Beitrag, den die Telekom in den vergangenen Jahren für unsere Gesellschaft geleistet hat, war nicht unsere Kampagne gegen Hass im Netz. Auch wenn die wichtig ist. Unser wertvollster Beitrag war aber nicht reden; war nicht der erhobene Zeigefinger. Sondern es war die Tatsache, dass wir unseren Service massiv verbessert und dass wir die Netze ausgebaut haben. In Europa und den USA. Das hat für mindestens zwei Dinge gesorgt. Erstens deutlich weniger Frust bei Millionen von Menschen. Und zweitens mehr Wohlstand. In unseren Märkten. Und auch bei der Telekom. Und das ist wichtig. Denn es gibt Wohlstand ohne Demokratie. Aber es gibt keine Demokratie ohne Wohlstand. Darum möchte ich nach etwas Indikativ schließen mit einem Vokativ: Bleiben Sie am Ball!

Sie, die Babyboomer, haben enormen Wohlstand geschaffen. Sie haben einen hohen Demokratiebeitrag geleistet. Aber ich sehe überall, wie unsere Generation ihre Unternehmen verkauft. Nach Saudi-Arabien, China oder sonst wohin. Ich verstehe das auch: Die Konjunktur ist schwach. Der Innovationsdruck ist hoch. Nachfolger sind schwer zu finden.



Aber das Geld, das aus diesen Verkäufen Erlöst wird, geht verloren für Produktivität und Innovation. Das landet in der Schweiz. In Wäldern. Oder in Immobilien. Mein Appell lautet also: Verkaufen Sie nicht. Übernehmen Sie weiter Verantwortung für Ihre Unternehmen. Und für die Transformation, die jetzt ansteht.

Ich möchte, dass die Enkelgeneration einmal über die Zeit heute und über uns sagt: Die waren mutig. Eindeutig.

