

JOSEF EGGER

DIE GENESIS EINES ALTERNATIVEN TELEKOMANBIETERS IM GLEICHSCHRITT ZUR SCHWEIZERISCHEN TELEKOMLIBERALISIERUNG

EINIGE ERINNERUNGEN EINES BETEILIGTEN ZUM AUFBAU VON SUNRISE (1994-2000)

WWW.TG.ETHZ.CH

© BEIM AUTOR

Zusammenfassung

Die Öffnung des Fernmeldemarktes, insbesondere die Aufhebung des Netzmonopols in der Schweiz auf den 1.1.1998, brachte eine schnelle und umfassende Erneuerung des Angebots für Telekomdienstleistungen auf dem Schweizer Markt. An dieser Entwicklung waren die Behörden, das sich von der Telecom PTT zur Swisscom wandelnde marktbeherrschende Unternehmen und vor allem die neu sich formierenden Alternativenanbieter beteiligt. Einer davon war Sunrise, deren Gründung und wechselvolle Entfaltung bis zur Eingliederung in die TDC Switzerland dargestellt wird, unter besonderer Erörterung der Situation der Schweizerischen Bundesbahnen SBB, welche die Initiative zu ihrer Schaffung ergriffen.

Inhaltsverzeichnis

1. Neue Fernmeldegesetze	2
2. Die SBB erkennen die Chance der Telekomliberalisierung	3
3. Newtelco AG wählt ihren ausländischen Partner	5
4. Von Newtelco AG zu Sunrise Communications AG, die Vorarbeiten zum Marktauftritt... ..	9
5. Der Einstieg ins Telefon-Geschäft	10
6. Das gescheiterte Mobilprojekt	12
7. Operationelle Klippen und Weiterentwicklung der Produkte	17
8. Entwicklungen bei den Aktionären	21
9. UMTS-Ausschreibung und Übernahme von Sunrise und diAx durch TDC	24
10. Schlussfolgerungen	26
Anhang	28

1. Neue Fernmeldegesetze

„Seit dem Inkrafttreten des Telegrafien- und Telefonverkehrsgesetz (TVG) im Jahre 1924 hat im Fernmeldewesen eine tiefgreifende technische und wirtschaftliche Entwicklung stattgefunden.“ Mit diesen Worten beginnt die Botschaft zum Fernmeldegesetz (FMG) vom 7. Dezember 1987. Das den Eidgenössischen Räten unterbreitete Gesetz, das per 1. Mai 1992 in Kraft trat, brachte folgende Neuerungen:

- (Teilweise) Trennung der Gesetzgebung für die Individualkommunikation (FMG) von derjenigen für die Massenkommunikation (Radio- und Fernsehgesetz).
- Netzmonopol: Das Recht, Fernmeldenetze zu betreiben, liegt ausschliesslich beim Bund, ausgeübt durch die PTT-Betriebe, allein oder in Zusammenarbeit mit Dritten. Ausgenommen vom Monopol sind Netze zum Zweck der Gesamtverteidigung, des Betriebs des öffentlichen Verkehrs und der Sicherheit des Strassenverkehrs.
- Teilnehmeranlagen (Telefonapparate, Modem, Hauszentralen), die von Dritten angeboten werden, sind zugelassen. Diese Geräte haben die technischen Anforderungen, welche der Netzbetreiber PTT festlegt, zu erfüllen. Die PTT selbst kann Teilnehmeranlagen diskriminierungsfrei anbieten.
- Unterscheidung zwischen Grund- und erweiterten Diensten: Als Grunddienst wird die Nachrichtenübermittlung über ein Fernmeldenetz bezeichnet, z.B. die Telefonie, als erweiterter Dienst Dienstleistungen, die auf den Grunddiensten aufbauen, etwa Auskunftsdienst oder Meldungsvermittlung (Value-Added-Network-Services, VANS). Der Grunddienst verbleibt im Monopol, die erweiterten Dienste werden liberalisiert, die PTT-Betriebe haben ihre erweiterten Dienste nach kaufmännischen Grundsätzen zu erbringen.

Die Erfüllung von hoheitlichen Aufgaben im teilliberalisierten Markt, die bisher durch die PTT-Betriebe wahrgenommen wurde, obliegt dem neu geschaffenen Bundesamt für Kommunikation (Bakom).

„Das TVG ist seit über 60 Jahren in Kraft. Soll das Fernmeldegesetz über eine ähnliche Zeitspanne dienen, ist es offen und flexibel zu gestalten und hat sich auf Grundsätze zu beschränken.“¹ Diese Forderung ging nicht in Erfüllung, die Marktöffnung war zurückhaltend und zögerlich, die Konkurrenzmöglichkeiten zu eng ausgestaltet, die technische und politische Entwicklung überholte das neue FMG rasch. Bereits im zweiten Jahr nach Inkraftsetzung dieses „fossilen“² Gesetzes wurden Vorarbeiten für eine Gesetzesrevision aufgenommen. Der Rat der Europäischen Union (EU) hatte am 22. Juli 1993 beschlossen, die Sprachtelefonie sowie die Kommunikationsinfrastrukturen auf den 1. Januar 1998 vollständig zu liberalisieren. Die souveräne Schweiz kam unter Zeitdruck in Zugzwang. Die Räte stimmten am 30. April 1997 dem revidierten Gesetz zu, das auf anfangs 1998 in Kraft trat. Die Hauptpunkte waren:

¹ Botschaft zum Fernmeldegesetz (FMG), 7.12.1987, S. 1330.

² Bezeichnung, die der Präsident der Generaldirektion SBB, H. Eisenring, in einer Auseinandersetzung mit dem Chef des Departements Fernmeldedienste der PTT, F. Rosenberg, im Dezember 1991 diesem Gesetz gab.

- Das Netzmonopol wird aufgehoben. Anbieter von Fernmeldediensten benötigen eine Konzession, die an gewisse Voraussetzungen gebunden ist.
- Die marktbeherrschende Swisscom, vormals Telecom PTT, wird verpflichtet, andern Anbietern Interkonnektion zu gewähren, also die Möglichkeit, Gespräche und Dateien, die in ihren Netzen generiert werden, zur Auslieferung der Swisscom zu übergeben und vice versa. Die Interkonnektion hat zu transparenten und kostenorientierten Preisen auf nicht-diskriminierende Weise zu erfolgen. Die Preise werden zwischen den Parteien, selbstregulierend, ausgehandelt. Kommt keine Einigung zustande, werden diese durch die Kommunikationskommission verfügt.
- Die landesweite Grundversorgung, ein Paket bestehend aus verbreitet benutzten Diensten wie Telefon und Datenübertragung, Notrufen und der Bereitstellung öffentlicher Sprechstellen, wird mittels gebietsweiser oder landesweiter Konzessionierung gewährleistet. Die Konzessionierung der Grundversorgung erfolgt mittels Ausschreibung oder notfalls mittels Verpflichtung von konzessionierten Dienstbringern. Kann die Grundversorgung nicht wirtschaftlich erbracht werden, werden dem dafür konzessionierten Unternehmen Investitionsbeiträge aus einem Fonds geleistet, der mittels Beiträgen gespeist wird, die von den Inhabern einer Fernmeldedienstkonzession zu leisten sind.
- Die neu geschaffene Kommunikationskommission (ComCom), unabhängig von Bundesrat und Departement, ist als Konzessions- und Marktregulierungsorgan im Fernmeldebereich tätig.

Ferner wurden per anfangs 1998 die PTT in die Post und die Swisscom AG aufgeteilt. An letzterer, als privatwirtschaftliches Unternehmen ausgestaltet, hält der Bund die Mehrheit. Er ist somit gleichzeitig regulierende Behörde und Mehrheitseigner des marktbeherrschenden Unternehmens. Die Swisscom übernahm die Erbringung der Grunddienste für die ersten fünf Jahre nach Inkrafttreten des Gesetzes ohne Beiträge von Dritten³.

Die Liberalisierung der Telekommunikation in der Schweiz erfolgte spät, insbesondere auf dem Gebiete der Mobilkommunikation, immer noch etwas zögerlich und ist in mancherlei Hinsicht eine Kompromisslösung.

2. Die SBB erkennen die Chance der Telekomliberalisierung

Die SBB respektive ihre Vorgängerinnen verfügen seit dem 19. Jahrhundert über eine betriebseigene terrestrische Telekominfrastruktur, die vom PTT-Monopol ausgenommen war, und über die vielfältige Dienste abgewickelt werden. Darüber gelangen die Steuerungsimpulse von den Zentralen zu den Weichen und Fahrsignalen, Telex-, Telefon- und Datendienste werden darüber geführt. Die Zweidraht-, Koaxial- und Glasfaserkabel, über welche diese Dienste laufen, sind längs der Geleise in Kabelkanäle verlegt. Das Telefonnetz ist mit dem öffentlichen PTT-Netz verbunden (Fernwahl 051) sowie mit den betriebseigenen Netzen der Bahnen der umliegenden Länder. Zu ihnen existieren auch Übergänge für Telex-Meldungen und Datenströme. Im Funkverkehr setzten die SBB in den 1990-er Jahren kleinräumige Net-

³ Tages-Anzeiger, 11.12.1996: „Mehr Konkurrenz für die Telecom“.

ze für den Rangierfunk und die Baustellensicherung ein, ein landesweites Netz für die Kommunikation mit Lokomotiv- und Zugführern (Zugfunk), das in den 1980-er Jahren projektiert und gebaut wurde, scheiterte vor allem an finanziellen Schwierigkeiten und kam umfassend nur im Raume Zürich zum Einsatz.

Den SBB war die Nutzung dieser Netze für Dritte verboten, ausgenommen war ihre Verwendung durch betriebsnahe Firmen, etwa die zeitweise formell selbständige Speisewagen-gesellschaft. Die sich abzeichnende Liberalisierung weckte Hoffnungen, diese Einschränkung ablegen zu können.

Erste Signale dazu kamen aus dem EU-Raum. Dort trafen verschiedene Bahnen anfangs der 1990-er Jahre Vorkehrungen, den Eintritt ins Telekomgeschäft vorzubereiten, so etwa in Holland, wo sich die Bahn (NS) am Konsortium Tele2 beteiligte, das ab 1995 als zweiter Operator Telekomdienstleistungen anbieten wollte. Die europäischen Bahnen entwarfen gemeinsam Ideen und Pläne für die Errichtung einer transnationalen Netzinfrastruktur, die Telekomfirmen für die Abwicklung ihres grenzüberschreitenden Verkehrs zur Verfügung gestellt werden könnte. Als Vertreter eines wichtigen Transitlandes waren die SBB daran aktiv beteiligt.⁴

Über die Ausgestaltung eines nationalen SBB-basierten Telekomangebots gingen intern die Meinungen weit auseinander; zudem waren die Zuständigkeiten für die Lancierung einer solchen Initiative unklar. Anfangs 1994 beschloss die Generaldirektion der SBB, dieses Tohuwobohu mittels einer Studie zu klären und die Direktion Informatik mit der Geschäftsführung zu beauftragen. Aufgrund einer Ausschreibung erhielt Mercer Management Consulting im Juni 1994 den Auftrag, Vorschläge für einen möglichen Markteintritt der SBB auszuarbeiten. Im Oktober präsentierte Mercer zusammengefasst die folgenden Schlussfolgerungen⁵:

- Die SBB sind in einer ausgezeichneten Situation, im Verbund mit Partnern sich in kurzer Zeit als zweiten Telekomoperator in der Schweiz zu etablieren.
- Dieser Operator kann seine kommerziellen Dienste auf der bestehenden und geplanten SBB-Telekominfrastruktur aufbauen, die zu diesem Zwecke zu erweitern ist. Voraussetzung ist allerdings, dass die SBB ihre Telekom als selbständige Geschäftseinheit konstituieren.
- Ein ‚Big Bang Approach‘, die Bereitstellung umfassender Telefon- und Datendienste, verspricht die beste Rentabilität. Soll das kurzfristig möglich gemacht werden, müssen die SBB bei den Behörden eine Ausnahme vom Netzmonopol auch für Drittleistungen erwirken.
- Zur Realisierung dieser Geschäftsidee benötigen die SBB Partner, speziell ausländische Telekomoperateure für die Gebiete Marktbearbeitung und Betrieb sowie Banken und Versicherungen für den Finanzbereich.
- Schnelles Handeln ist von Nöten, ansonsten solche möglichen Partner sich anderen Gruppierungen anschliessen und die SBB ihr ‚Window of Opportunity‘ verpassen.

⁴ Zur Geschichte des von den europäischen Bahnen betriebenes Datennetz ‚Hermes‘: cf. <http://www.hitrail.com/history> (20.12.2013). Nicht erwähnt ist die oben angeführte Vorbereitung des Baus eines europaweiten Glasfasernetzes entlang der Bahnlinien (erster Hälfte der 1990-er Jahre), das allerdings nur in sehr beschränktem Rahmen realisiert wurde.

⁵ Mercer Management Consulting: Construire une activité „CFF Télécoms“, Octobre 1994, S. 51.

- In einem so geschaffenen Duopol, das anderswo bereits existiert (Grossbritannien) oder im Aufbau ist (Holland), wird beim Zweitoperator dank der SBB-Präsenz die Gewährleistung der Interessen der Schweiz sichergestellt.

Diese gewichtigen Schlussfolgerungen und Empfehlungen waren ein grosser Brocken für die SBB-Führung. Die Meinungen zu ihrer Durchführbarkeit waren geteilt, auch meldeten sich Widerstände gegen die Ausgliederung der eigenen Telekomdienste. Dennoch obsiegte die Einsicht, dass eine einmalige Gelegenheit existiere und schnelles Handeln notwendig sei. Die Generaldirektion kam aus politischer Rücksichtnahme zur Überzeugung, dass die SBB nicht im Alleingang ihre ‚Schwester‘ PTT - beides Regiebetriebe des Bundes in der Zuständigkeit desselben Departementes - konfrontieren könne. Die Direktion Informatik wurde beauftragt, Schweizer Unternehmen zu finden, die geeignet und willig wären, gemeinsam mit den SBB den Aufbau eines alternativen Telekomoperators zu wagen. Die internen Querelen über die Zukunft der eigenen Telekom waren damit keineswegs geklärt, unterschwellig oder unverhüllt wurden sie breitflächig kultiviert.

Die Suche nach Partnern benötigte Zeit, Geschäftsvorstellungen mussten entwickelt, die richtigen Eingangspforten bei Firmen aufgefunden und die Absichten der SBB glaubwürdig dargestellt werden. Zudem war die Kabelfernsehbranche, ein primäres Partnerobjekt, im Umbruch, da sich die beiden wichtigen Telekomaurüster und Kabelnetzaktionäre, Siemens und Alcatel, im Hinblick auf das sich ändernde regulatorische Umfeld von diesen Beteiligungen trennen wollten.⁶ Das Ergebnis der Partnersuche wurde am 16. Februar 1996 über eine Pressemeldung der Öffentlichkeit mitgeteilt.⁷ Die SBB, die Schweizerische Bankgesellschaft (SBG) und der Migros-Genossenschafts-Bund beabsichtigten, eine Gesellschaft für die Entwicklung eines alternativen Telekomangebots zu errichten. Die formelle Gründung fand am 16.4.1996 statt. Die Initialeinlage betrug 1 Mio. CHF, zu 40 % von den SBB, zu je 30 % von SBG und Migros gezeichnet. Als wichtigster Schritt wurde das Finden eines leistungsfähigen ausländischen Telekomoperators bezeichnet, der gewillt wäre, die Federführung für den Aufbau eines Alternativangebots zu übernehmen.

3. Newtelco AG wählt ihren ausländischen Partner

Die neue Firma, die sich in Ermangelung eines Besseren den Namen Newtelco AG gab, wurde durch drei vollzeitige Mitarbeiter der Aktionäre unter der Leitung von Eduard Stiefel, SBB, geführt. Die Aktionäre delegierten aufgabenspezifisch weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Firma. Der Verwaltungsrat bestand aus sieben Mitgliedern, welche die interessierten Sparten der Aktionäre vertraten. Den Verantwortlichen stellten sich die folgenden Aufgaben:

- Entwickeln der Geschäftsidee und eines Businessplans: Dabei ging es in erster Linie um die folgenden zwei Punkte: Erstens die Erstellung des Konzeptes, welche Dienstleistungen die neue Firma in welcher Sequenz im Markte anbieten sollte, und zweitens das Be-

⁶ Tages-Anzeiger, 25.6.1996: „Kabel-TV: Aus zwei Grossen wird ein Gigant“.

⁷ Tages-Anzeiger, 17.2.1996: „Drei gegen Telecom PTT“.

stimmen der Infrastrukturen und Geschäftsaktivitäten, welche die Aktionäre gewillt waren, in die neue Firma zu übertragen. Die erste Aufgabe wurde in Zusammenarbeit mit der Beraterfirma Booz.Allen&Hamilton gelöst. Der ermittelte Business-Plan, basierend auf klaren Annahmen bezüglich Markteintrittsstrategie und segmentspezifischen Marktanteilen, getrennt nach Festnetz und Mobilfunk, wies für beide Sektoren gute Wirtschaftlichkeitswerte auf, so je einen kumulierten positiven Cashflow nach zehn Jahren.⁸ Der Plan sollte die Schweizer Aktionäre von der Richtigkeit ihres Vorgehens überzeugen und dienen als Referenz für die Beurteilung der Vorstellungen, welche die internationalen Partner in den Evaluationsgesprächen präsentieren sollten. Für die zweite Problemstellung wurde ATAG Ernst&Young beigezogen, welche bei den drei Aktionären die vorhandenen Telekominfrastrukturen und das möglicherweise zur Newtelco zu verlagernde Geschäftsvolumen zu bewerten hatte. Diese Aufgabe konnte nur bedingt erledigt werden, da bei den SBB eine allein und umfassend verantwortliche Telekomereinheit fehlte – die entsprechenden Aktivitäten waren auf verschiedene Organisationseinheiten aufgeteilt – und so die Informationen nur in ungenügender, nicht konsolidierter Qualität zur Verfügung standen. Die ATAG-Experten kamen ferner zum Schluss, dass der vorgegebene Zeitplan, nämlich Eintritt ins Telefongeschäft ab Datum der Marktliberalisierung, sehr sportlich sei.⁹ Immerhin, die Expertise lieferte Anhaltspunkte für die folgenden Entscheide betreffend die Überführung von Aktivitäten und Infrastrukturen in die Newtelco:

- SBB: Ein Kabelverlegerecht entlang der Bahntrassen¹⁰ sowie die Möglichkeit zur Nutzung vorhandener Glasfasern (Dark Fibre) zu leicht vergünstigten Preisen und der Gebrauch technischer Installationsräume sowie Antennenstandorte zu handelsüblichen Konditionen.
- SBG: Die Überführung ihrer Telekomgeschäfte, die sie mit Drittkunden betrieb.
- Migros: Vorerst nichts, ein späteres Outsourcing der hauseigenen Telekom im kommenden Jahr wurde in Aussicht gestellt.

Die SBB hatten sich gegen eine Überführung ihrer Telekomaktivitäten zu Newtelco entschieden. Die internen Widerstände waren sehr gross, als Killerargument wurde die Abhängigkeit von Dritten bezüglich betriebsnotwendiger Leistungen angeführt. Die Gewährung von Verlegerechten jedoch fand einheitliche Zustimmung¹¹, grosse Auseinandersetzungen hingegen gab es um ihre kommerzielle Bewertung.

- Frühzeitiger Marktauftritt: Bereits vor Unterzeichnung der Zusammenarbeitsverträge hatten Fachkräfte von SBB und SBG die Idee eines gemeinsamen Versuchs mit der neuartigen Übertragungstechnik ATM (Asynchronous Transfer Mode) auf dem Glasfasernetz der SBB erwogen. Nach Unterzeichnung der Zusammenarbeitsverträge zu Newtelco wurde die Umsetzung des Versuchs beschlossen. Planung, Lieferantenauswahl und Netzaufbau erfolgten ab April 1996, das Bakom hatte für eine beschränkte Drittnutzung eine Lizenz erteilt. Ende Oktober wurde das Netz unter dem Namen Wanda (Wide Area Network driven by ATM) mit den drei Knoten Zürich, Bern und Lausanne in Betrieb genom-

⁸ Booz.Allen&Hamilton: Abschlussbericht Business Case für den Markteintritt von Newtelco, August 1996.

⁹ ATAG Ernst&Young: Projekt Net, August 1996.

¹⁰ Tages-Anzeiger, 3.8.1997: „Greise Zwillinge geraten sich böse in die Haare“.

¹¹ Der damalige Präsident der SBB-Generaldirektion, Dr. B. Weibel, beliebte, dieses Geschäft als „Verkauf von Luft“ zu bezeichnen.

men.¹² Die SBG nutzte dieses Angebot für die Verknüpfung ihrer Computerzentren in Lausanne und Zürich. Die Lizenz wurde danach durch das Bakom erweitert und erlaubte, einer grösseren Anzahl Geschäftskunden über ein erweitertes Netz Frame-Relay-Dienste¹³ anzubieten. Dieses Angebot, das einer sehr beschränkten vorzeitigen Liberalisierung des Netzmonopols entsprach, wurde von einigen Kunden genutzt, darunter war der damals marktführende Internet Service Provider (ISP) Swiss Online. Im April 1997 wurde Wanda von Newtelco übernommen.

- Suchen eines internationalen Telekomparkers: Für diese zeit- und geschäftskritische Aktivität wurde die Unterstützung von UBS Ltd., Corporate Finance Division in London, eingeholt. Ihr Managing Director, Michael Lehmann, erstellte eine Liste möglicher Partner, aus der geeignete Kandidaten für Erstkontakte ausgewählt wurden. Die nachfolgenden Gespräche und Besuche führten zu einer Shortlist, die zwei mögliche Anwärter enthielt, mit denen ernsthafte Verhandlungen aufgenommen wurden, nämlich Tele Danmark A/S (TDK) einerseits und ein Konsortium aus Deutscher Telekom und France Telecom andererseits. Tele Danmark ging in der Folge auf Empfehlung von Newtelco eine Zusammenarbeit mit British Telecommunications plc. (BT) ein, und monatelange ernsthafte Parallelverhandlungen mit beiden Konsortien folgten. Der ganze Prozess, der ursprünglich optimistisch bis Ende Juli veranschlagt worden war, dauerte bis Ende November 1996. Der Schlussscheid für den richtigen Partner fiel nicht leicht. Beide Gruppierungen hatten realistische Vorschläge unterbreitet, die insgesamt nicht allzu weit auseinander lagen. Am Samstag, 30. November 1996, wurde anlässlich einer Aussprache unter den Verantwortlichen der Aktionäre, basierend auf einem hervorragend ausgearbeiteten Dokument des Beraters¹⁴, die Wahl zugunsten des Tandems Tele Danmark/British Telecom getroffen. Die letzten Verhandlungen zum Vorvertrag, einem Memorandum of Understanding, zwischen den gewählten ausländischen Investoren und den Schweizer Aktionären zogen sich in der Nacht vom 10. zum 11. Dezember bis zum Morgengrauen hin. Die finanziellen Eckwerte dieser Übereinkunft waren¹⁵:

- Bewertung von Newtelco AG per 31.12.1996: 10 Mio. CHF.
- Bewertung von Wanda: 15 Mio. CHF.
- Bewertung der SBG-Drittgeschäfte: 15 Mio. CHF.
- Bewertung der SBB-Verlegerechte: Einmalzahlung von 100 Mio. CHF und jährliche Umsatzmiete von 0.8 % für 30 Jahre. Die SBB waren bereit, davon 40 Mio. als zusätzliches Aktienkapital in Newtelco zu belassen.
- Einbringen von BT Switzerland, einer operationell tätigen Niederlassung des englischen Operators, zum Wert von 44 Mio. CHF.
- Erhöhung des Aktienkapitals durch die ausländischen Investoren um 63 Mio. CHF.
- Gewährung von in Aktienkapital wandelbaren Darlehen bis 200 Mio. durch TDK/BT in den Jahre 1998, 1999.¹⁶

¹² Newtelco: WANDA-Projektbericht zuhanden Bakom, April 1997.

¹³ Frame Relay ist eine Datenübertragungstechnik, eine Weiterentwicklung von X.25 für schnelle Netze. X.25 ist ein standardisiertes Protokoll für den Betrieb eines paketvermittelten Netzes.

¹⁴ UBS: Presentation to the Shareholders of Newtelco. Evaluation of Binding Offers and UBS Corporate Finance Recommendation, 30. November 1996.

¹⁵ Statuten der Sunrise Communication AG, Art. 28, öffentlich beurkundet 20.5.1998, S. Koller, Zug.

¹⁶ Shareholder Agreement between SBB, Migros, SBG, TD and BT, 3.3.1997, § 3.

Die SBB waren, als Folge unglücklicher Auslandinvestitionen der Telecom PTT, verpflichtet, solcherart Verträge dem Vorsteher des Eidgenössischen Verkehrs- und Energiewirtschaftsdepartementes vorzulegen. Bundesrat Leuenberger empfahl in einem Schreiben vom 11. Dezember 1996 dem Verwaltungsrat der SBB, keine weiteren Investitionen ins risikobehaftete Newtelco-Geschäft vorzunehmen, also kein Geld, das aus den Verlegerrechten resultierte, im Unternehmen zu belassen. Der Verwaltungsrat der SBB, durch ein Referat des Schreibenden bezüglich den Entwicklungsmöglichkeiten von Newtelco und ein beherztes Votum seines Präsidenten motiviert, stimmte dem Vorschlag der Generaldirektion zur Unterzeichnung der Vorverträge inklusive Bereitschaft, die 40 Mio. in Newtelco zu belassen, gleichentags einstimmig zu.

Am Freitag, 13. Dezember 1996, wurde die Vereinbarung über eine Pressemitteilung bekannt gegeben, die neuen Partner vorgestellt und ihre Eignung als erfolgreiche privatisierte Operateure im jeweils liberalisierten Heimmarkt für die neue Aufgabe in der Schweiz hervorgehoben. Die Mitteilung unterstrich, dass die Mehrheit an Newtelco weiterhin bei den Schweizer Aktionären bleiben werde. „Einzelheiten der Transaktion, die noch abschliessender Verhandlungen und einer Due diligence bedarf, werden nicht bekannt gegeben.“¹⁷

Die Abschlussverhandlungen in den frühen Monaten 1997 zogen sich hin. Die Juristen und die Bürokraten hatten die Regie übernommen, das englische Team zeigte eine bewundernswerte Hartnäckigkeit in der Verteidigung der eigenen Positionen. Die Zeit drängte, war man doch übereingekommen, den Erstauftritt im Geschäfts- und Privatmarkt unmittelbar nach Beginn der Liberalisierung, anfangs 1998, zu wagen. Der Schreibende, Präsident des Verwaltungsrates von Newtelco, führte einen Befreiungsschlag. Er lud die Geschäftsleitungen der fünf Partnerunternehmen zur Unterzeichnung der bereinigten Verträge auf anfangs März nach Zürich ein. Zu diesem Datum mussten die Verträge zwingend unterschriftsreif vorliegen. Um die Reise lohnenswert zu machen, sollte daran anschliessend über einen Medienanlass das Joint Venture der Öffentlichkeit vorgestellt werden. Dieser fand am Montag, 3. März 1997, nach Unterzeichnung der Verträge, im Medienzentrum der SBG an der Nüscherstrasse in Zürich statt. Obschon es wenig Neues zu berichten gab, war das Medienecho beachtlich. Selbst die englische Financial Times (FT) fand das Ereignis bedeutend genug, um mit einem Foto von der Pressekonferenz in ihrer Ausgabe vom 4. März davon zu berichten.¹⁸ Die nun rechtsgültig unterzeichneten Verträge ermöglichten die fast ungehinderte Aufnahme der erweiterten Geschäftstätigkeit, nur die Genehmigung aus Brüssel war noch pendent.

Parallel zum Aufbau von Newtelco hatten die sechs Überlandwerke¹⁹ der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft in einem ähnlichen Verfahren ihr Telekomunternehmen diAx gegründet²⁰. Im Verlaufe des Jahres 1996 wurde von verschiedenen Instanzen und zu unterschiedlichen Zeiten versucht, die beiden sich konkurrierenden Unternehmen, diAx und Newtelco,

¹⁷ Pressemitteilung Newtelco AG, 13.12.1996.

¹⁸ FT, March 4 1997, p. 26: „Newtelco names chief executive“.

¹⁹ Atel, BKW, CKW, EGL, EOS, NOK.

²⁰ Tages-Anzeiger, 11.07.1996: „E-Werke auf Brautschau“.

einander näher zu bringen. Die nicht seltenen Gespräche, auch auf höchster Ebene, die noch vor der jeweiligen Wahl eines internationalen Partners stattfanden, brachten keinen Durchbruch. Die Schwierigkeit, neun Partner unterschiedlicher Ausrichtung, mit divergierenden Sym- und Antipathien, unter einen Hut zu bringen, war nicht überwindbar. Insbesondere die unterschiedlichen Geschäftsmodelle der beiden Konsortien waren gegenseitig unverträglich. Die Idee von diAx war, dass die Überlandwerke, mit Geldmitteln gut dotiert, auf ihren Übertragungsleitungen Glasfaserkabel aufhängen und diese ihrer Tochter diAx mietweise zur Verfügung stellen werden. Ein ähnliches Vorgehen war den SBB verwehrt, ihre Investitionsmittel durften sie lediglich für den Ausbau der eigenen Infrastrukturen verwenden. Keine der Parteien war gewillt, von ihren unter sich inkompatiblen Ideen abzuweichen, ein Zusammengehen war nicht möglich. Erst einem noch aussenstehenden Dritten sollte, in einer recht unterschiedlichen Situation, der Zusammenschluss Ende 2000 gelingen.

4. Von Newtelco AG zu Sunrise Communications AG, die Vorarbeiten zum Marktauftritt

Die Erweiterung des Aktionariats von Newtelco AG und die Aufnahme der Geschäftstätigkeit bedurften der Zustimmung der Kommission in Brüssel. Nachdem diese eingetroffen war, wurden die Verträge am 17. April 1997 vollzogen. Das neue Aktienkapital, das sich aus Geld- und Sacheinlagen zusammensetzte, betrug knapp 200 Mio. CHF mit den folgenden Anteilen (gerundet): Tele Danmark 29 %, SBB 24 %, BT 20 %, SBG 18 %, Migros 9 %.²¹ Der Verwaltungsrat bestand aus neun Mitgliedern, fünf Schweizern (davon vier Aktionärsvertretern und einem Unabhängigen) und je zwei Vertreter der ausländischen Partner. Das neue Managementteam setzte sich aus vier Personen zusammen, je zwei Delegierten der beiden Telekomunternehmen, geleitet von Hans Ivanovitch, einem Schweizer und vormaligen Chef von BT Switzerland.²² Der Geschäftssitz wurde vorübergehend nach Dübendorf, dann definitiv nach Rümlang an die Hofwisenstrasse 50 verlegt.

Die Firma war durch die Übernahme und Weiterentwicklung von Wanda und die Aktivitäten von BT Switzerland auf dem Markt präsent. Hektisch wurden die Pläne für die weiteren Angebote, die per anfangs 1998 lanciert werden sollten, erarbeitet. Es galt, die Produkte auszuwählen, sie im Vergleich zum Marktführer richtig zu positionieren, den Vertrieb zu organisieren und vor allem die notwendige Infrastruktur, insbesondere Glasfaserkabel, Zentralen und informatikbasierte Support-Systeme (Customer Care, Billing), zu beschaffen und in Betrieb zu nehmen. Als ein grosses ‚Pièce de Résistance‘ erwies sich die Aushandlung eines Interkonnektionabkommens mit der Telecom PTT, das für die Bereitstellung eines umfassenden Angebots eine unbedingte Voraussetzung war. Die Verhandlungen kamen nicht in Fahrt, der Marktführer zeigte keine Eile. Erst nach einer Intervention beim Chef der Telecom PTT wurde ein verbindlicher Zeitplan vereinbart, der den eigenen Anforderungen genügte. Die offerierten Preise waren jedoch weiterhin nicht akzeptabel, die diesbezüglichen Verhandlungen drehten an Ort. Ende November verblieb als einzige Möglichkeit, die Offerte der Telecom PTT zu akzeptieren und festzuhalten, dass die Preise nach Inkrafttreten weiter verhan-

²¹ Newtelco Share Calculation, UBS (Deutschland), C. Reimnitz, 9.4.1997.

²² Newtelco: Minutes of Board Meeting 15.4.1997, § 3.

delt werden müssten.²³ Anderenfalls wäre ein rechtzeitiger Markteintritt verunmöglicht worden.

Während mehreren Sitzungen beschäftigte sich der Verwaltungsrat mit der Wahl eines attraktiven Firmennamens. Der vom Managementteam vorgeschlagene Name ‚Sunrise‘ irritierte zunächst, erschien fremdartig im Telekomumfeld und weckte branchenfremde Assoziationen. Insbesondere wurde die Akzeptanz dieses Namens im Geschäftsumfeld bezweifelt.²⁴ Die Hartnäckigkeit, mit der das Management den Vorschlag vertrat, obsiegte schliesslich, und die Firma erhielt neu den offiziellen Namen ‚Sunrise Communications AG‘, der sich im täglichen Gebrauch schnell zu ‚Sunrise‘ verkürzte. Es dauerte allerdings noch einige Zeit, bis dieser Name als Firmenname offiziell benutzt werden konnte, Einsprüche von Firmen, die sich ebenfalls in der Sonne sonnten, mussten zuerst ausgeräumt werden.

Die Schweizer Partner hatten sich im Shareholder Agreement, das am 3. März unterzeichnet worden war, verpflichtet, mit der Firma in Verhandlungen zu treten, um die Gesamtheit oder Teile ihrer Telekomaktivitäten an sie zu übergeben. Die Verhandlungen mit Migros bezüglich eines Outsourcing ihrer Telekomdienste begannen im Frühsommer.²⁵ Sie führten allerdings zu keinem Erfolg, die Bemühungen von Newtelco wurden von der zuständigen Person im Migros-Management hintertrieben. Die Migros übergab ihre Telekomaktivitäten an Swisscom.²⁶ Die Reibereien um dieses Geschäft und das Desinteresse der Migros an der Firma allgemein führten zum Rückzug dieses Gründungsmitglieds aus dem Aktionariat im Spätsommer 1998.²⁷

Die junge Firma war mit weiteren Problemen konfrontiert. Zu erwähnen wären die ungenügenden Margen der BT-Produkte²⁸, die durch Sunrise in der Schweiz vertrieben wurden und die Schwierigkeit, sich unter den Aktionären auf die Konditionen des von TDK zugesagten Aktionärsdarlehens zu einigen. Jedoch, per Jahresende beschäftigte die Firma 220 Personen, die motiviert und zielstrebig reduzierte Dienstleistungen bereits auslieferten (Jahresumsatz 16.4. bis 31.12: 38 Mio. CHF) und vor allem gerüstet waren, ab Beginn des neuen Jahres umfassende Telekomleistungen auf dem Schweizer Markt anzubieten.²⁹

5. Der Einstieg ins Telefon-Geschäft

Die erklärte Zielsetzung von Sunrise war, als erster Konkurrent zur neu geschaffenen Swisscom auf anfangs 1998 Dienstleistungen für das breite Publikum anzubieten. Die Vorbereitungen dazu hatten unter Zeitdruck zu geschehen: Bereitstellen der technischen Infrastrukturen und der notwendigen IT-Systeme, insbesondere derjenigen für die Kundenbetreuung

²³ Newtelco: Minutes of Board Meeting, 21.11.1997, § 3.

²⁴ Newtelco: Minutes of Board Meeting, 1.5.1997, §4 und 6.6.1997, § 8.

²⁵ Newtelco: Minutes of Executive Board Meeting (Ausschuss des Verwaltungsrates), 18.9.1997, § 4 und Anhang (gezeichnet MT).

²⁶ Tages-Anzeiger, 23.10.1997: „Migros-Auftrag für Swisscom“.

²⁷ Sunrise: Minutes of Board Meeting, 26.2.1999, § 11.

²⁸ Newtelco: Minutes of Board Meeting, 21.11.1997, § 4.

²⁹ Annual Report of Newtelco AG, Year ended 31.12.1997.

und die Rechnungsstellung; Einrichten und Ausstatten eines Callcenters für die Entgegennahme von Kundenaufträgen; Aushandeln eines Interkonnektionabkommens mit Telecom PTT/Swisscom. Schliesslich hiess es, den Markt über das kommende Angebot zu informieren. Im September 1997 lief am Fernsehen eine Imagekampagne an, gegen Jahresende verkündigte eine etwas aggressive Werbekampagne das „Ende des Telekommunismus“, ein Slogan, der in der Neujahrsnacht 1998, unmittelbar nach Mitternacht, dem Zürcher Partypublikum auf einer Leinwand zwischen den Türmen des Grossmünsters bekannt gegeben wurde³⁰. Konkretisiert wurde das erste Leistungsangebot anlässlich eines Medienanlasses vom 6. Januar 1998.³¹ Als erste Dienstleistung im eben liberalisierten Markt bot Sunrise Auslandsgespräche (international voice) an, die mindestens 10 % billiger als bei Swisscom waren, wobei der Rabatt in speziellen Konfigurationen bis zu 40 % betragen konnte. Zur Nutzung musste der angewählten Nummer ein fünfstelliger Prefix (10707; Call-by-Call) vorangestellt werden, um ins Netz von Sunrise zu gelangen. Der Erfolg dieser Botschaft war überwältigend. Bis Ende Januar hatten 21'000 Kunden das Angebot akzeptiert, das Budget sah für diesen Zeitraum die Zahl 3'000 vor.³² Das Callcenter operierte an der Leistungsgrenze, interne und externe Unterstützung musste kurzfristig organisiert werden. Dieses noch bescheidene Festnetzangebot wurde im April erweitert mit der Offerte von Inlandfern-gesprächen zu im Vergleich zur Swisscom 10 % günstigeren Preisen³³, und ab 1. September schloss das Angebot auch Lokalanrufe³⁴ inklusive Pre-Selection³⁵ ein. Hauptgrund für das so gestaffelte Sortiment war die als nachteilig erachtete Preisgestaltung der Interkonnektion, die mittels ständigem Verhandeln, Pochen und Drohen etwas verbessert werden konnte.³⁶ Das grosse Kundeninteresse an den neuen Angeboten - bis Jahresende hatten sich gegen 180'000 Privatkunden eingeschrieben - stellte den Leistungsanbieter vor herausfordernde Probleme: laufender Ausbau der Zentralen, Verträge für die Übergabe der Auslandsgespräche an Partnerunternehmen, Entgegennahme und Nachführen der Kundeninformationen und, was sich als ärgerlichstes Problem darstellte, die rechtzeitige Auslieferung einer korrekten Rechnung³⁷. Insgesamt war das Kundeninteresse weit höher als die Erwartungen, allerdings wurden die Margen als ungenügend erachtet.

Ein weiteres Geschäftsfeld stellte der Zugang zum Internet dar. Auf anfangs Jahr hatte Sunrise von Thyssen die Firma Plusnet mit Sitz in Bern übernommen und als selbständige Geschäftseinheit integriert.³⁸ Dieser Internet Service Provider (ISP) bot Mailadressen unter dem

³⁰ Tages-Anzeiger, 3.1.1998: „Reklame am Gotteshaus“.

³¹ Tages-Anzeiger, 7.1.1998: „Frech - und deutlich günstiger“.

³² Newtelco: Minutes of Board Meeting, 20.2.1998, § 3.

³³ Tages-Anzeiger, 23.4.1998: „Sunrise lanciert Preiskampf“.

³⁴ Tages-Anzeiger, 2.9.1998: „Scharfer Preiskampf“.

³⁵ Zugangscodes zum Telefonanbieter müssen nicht bei jedem Anruf angegeben werden, er wird im Telefonsystem eingestellt und bei jedem Anruf automatisch generiert.

³⁶ Eine Einigung zwischen Swisscom und Sunrise unter Vermittlung des Bakom wurde im Februar 1999 erreicht (- 18% für 1998 und - 26 % für 1999 tiefere Preise als diejenigen der Swisscom vom Juni 1998). Nachdem per 2000 die Berechnungsmethode der Kosten der europäischen Praxis angepasst wurde, hatte die ComCom im November 2003 auf Klage der TDC Switzerland AG (Sunrise) wiederum die Preise rückwirkend um 25 – 35 % zu senken.

³⁷ Tages-Anzeiger, 5.8.1998: „Die Tücken des Computers“.

³⁸ Newtelco: Minutes of Board Meeting, 20.2.1998, § 7.

Kürzel xx@smile.ch sowie den Internetzugang über Wahl- und Mietleitungen an. Anderen ISP wurde ein einfacher Internetzugang mittels des Megapop-Angebots³⁹ ermöglicht.

Den Geschäftskunden wurde in Ergänzung zu den Produkten, die BT unter dem Namen Concert anbot und die seit der Übernahme von BT Switzerland durch Sunrise über dieses Unternehmen liefen, verschiedene Datendienste angeboten, die teilweise auf den von den Schweizer Aktionären übernommenen Geschäften (Wanda, SBG Drittgeschäfte) basierten. Auch Sprachtelefonie gehörte ins Angebot für Geschäftskunden sowie der Zugang zum Internet. Per Jahresende nutzten mehr als 3'500 Unternehmen diese Offerte.

Insgesamt verfügte Sunrise Ende 1998 über ein umfassendes Angebot im Bereiche der Festnetztelefonie.

6. Das gescheiterte Mobilprojekt

Die Liberalisierung der Mobiltelekom in der Schweiz fand spät statt. Zum Jahresbeginn 1998, als endlich das Fernmeldemonopol der PTT/Swisscom fiel, gehörte das Land zu den letzten in Europa, das nur einen Mobilanbieter kannte. Die neu installierte ComCom entschied am 18. 11. 1997, zwei neue landesweite GSM⁴⁰-Mobilfunklizenzen auszuschreiben, was am 5. Januar 1998 im Bundesblatt publiziert wurde. Die eine Lizenz war im 900, die andere im 1'800 MHz Bereich angesiedelt. Die Interessenten hatten ihre Bewerbungen am 13. Februar 1998 abzugeben. Das Auswahlverfahren zur Kür der Konzessionäre war ein Kriterienwettbewerb. Die fünf ausgewählten Merkmale waren: Leistungsfähigkeit, Technisches Konzept und Umsetzung, Business- und Serviceplan, Versorgungspflicht und Innovationsgehalt. Alle Kriterien wurden gleich gewichtet.

Der Verwaltungsrat von Sunrise befasst sich erstmals am 1. Mai 1997 mit dem Projekt für die Bewerbung um eine Mobillizenz und am 6. Juni wurde zur Ausarbeitung ein Projektkredit von 6 Mio. CHF bewilligt. Für beide, damals noch vermuteten Lizenzen sollte eine Eingabe erfolgen. Unter Leitung von Torben Holm, TDK, wurde eine Projektgruppe eingesetzt, die losgelöst von der Geschäftsleitung die Arbeiten an die Hand nahm. Damit wollte der Verwaltungsrat gewährleisten, dass das anspruchsvolle Vorhaben, auf Jahresbeginn über ein attraktives Festnetzangebot zu verfügen, nicht gefährdet würde. Das Projektteam koordinierte sich regelmässig mit der Sunrise-Geschäftsleitung, formell war es dem Verwaltungsrat unterstellt.

Im August 1997 fand eine erste Orientierung der Schweizer Aktionäre zum Mobilprojekt statt. Die SBG deutete an, sich mit einem namhaften Betrag zu beteiligen, die SBB signalisierten Interesse an der Mitnutzung des Mobilnetzes für den Aufbau eines betriebseigenen Funknetzes, die Migros lehnte ein weiteres finanzielles Engagement ab.

Die spezielle Situation der SBB erklärt sich wie folgt: Im Rahmen der UIC (Union International des Chemins-de-Fer, ein Interessenverband der europäischen Eisenbahnen) hatten sich

³⁹ Einfacher Zugang zum Internet via Wahlleitung über eine landesweit gültige Telefonnummer.

⁴⁰ Global System for Mobile Communication, ein europäischer Standard für die Mobilkommunikation mit weltweiter Verbreitung.

die Bahnen auf das Konzept eines zukünftigen einheitlichen Zugssicherungssystem auf Funkbasis geeinigt. Es sollte den GSM-Standard nutzen, der mit Merkmalen zu ergänzen war, die für die Sicherheit des Bahnbetriebes unverzichtbar sind, nämlich: Gruppenrufe, Broadcasting, Priorisierung, erhöhte Zuverlässigkeit, Verbindung bei hohen Geschwindigkeiten. Dieses so modifizierte System wird mit GSM-R bezeichnet. Das auf dieser Basis festgelegte Zugssicherungssystem ETCS⁴¹ (European Train Control System) wurde in drei Stufen ausgelegt, dessen Stufen 2⁴² und 3 die Führerstandsignalisierung beinhalten. Dabei wird auf Aussensignale am Geleise verzichtet, der Fahrbefehle an den Lokomotivführer wird über ein GSM-R-Signal auf den Bildschirm im Führerstand übermittelt und seine Einhaltung von Bordgeräten überwacht. Diese Signalgebung garantiert das Einhalten der geschwindigkeitsabhängigen Bremsdistanz auf den vorausfahrenden Zug. Die Stufe 1 ist eine Vorstufe und basiert auf Signalen und Einrichtungen am und im Geleise.

Pünktlich am 13. Februar 1998 wurden die Bewerbungen für die beiden Lizenzen beim Bakom abgegeben. Beide Vorschläge enthielten die Ausrüstung der SBB-Hauptstrecken mit GSM-R. Das Bakom stellte in der Folge einige Fragen zu den Projekten, und zwei Hearings zu den Eingaben wurden durchgeführt, ein erstes bezüglich technischer Aspekte, ein zweites eher allgemeiner Art, an dem die ComCom in globo teilnahm. In der Zeit zwischen Eingabe und Entscheid liefen bei Sunrise die Vorbereitungen für einen schnellen Start, der auf den 1. Oktober geplant war, zügig voran, insbesondere der Erwerb von Antennenstandorten und die Überführung des Projektes in die Sunrise-Linienverantwortung. Bis zum Datum des Entschoides wurden für das Mobilprojekt 16 Mio. CHF ausgegeben.

Am 20. April 1998 gab die ComCom ihren Entscheid bekannt. Die erste (900 MHz) Lizenz ging an diAx in Zürich, die zweite (1'800 MHz) Lizenz an Orange in Lausanne. Sunrise ging leer aus. Dort herrschte komplette Perplexität. Alle waren überzeugt von der Qualität der Eingabe, die Firma war sprungbereit, die Realisierung an die Hand zu nehmen. Nur die Teilnehmer am letzten Hearing waren etwas verunsichert zufolge einiger irritierender Fragen, die gestellt wurden. Die Medienmitteilung der ComCom hatte wenig Aussagekraft bezüglich der getroffenen Entscheide. diAx versprach die beste Versorgung, mit Orange konnte ein weiterer Anbieter ins Land gebracht werden, der sich sehr innovativ gab. Die offizielle Verfügung der ComCom traf am 2. Juni ein. Ihre Analyse warf Fragen auf. Im Text war zu lesen, dass die erste Lizenz, bei ähnlicher Gesamtqualität der Bewerbungen von diAx und Sunrise, der ersten zugeschlagen wurde, weil sie in der Versorgungspflicht besser abgeschnitten hätte als letztere, die zwar ein innovativeres Projekt unterbreitet hätte. Bei der zweiten Lizenz ging die Argumentation umgekehrt. Sunrise hätte im Vergleich zu Orange zwar eine etwas bessere Versorgung, aber erbringe eine geringere Innovation, darum sei der Entscheid zugunsten Orange gefallen. Es entstand der Eindruck, dass die Kriterien nicht, wie angekündigt, gleich bewertet wurden, dass ihre relative Wertung fallweise vom zu erreichenden Ziel abhängig gemacht wurde. War die erste Frage, welche im Hearing der ComCom gestellt wurde, der Schlüssel zur Lösung des Rätsels? Sie wurde seinerzeit von Dr. Yvette Jaggi, der Stadtpräsidentin von Lausanne gestellt - der Vorsitzende Präsident Fulvio Caccia hatte der einzigen Frau in der Kommission das Recht der ersten Fragestellung zugesprochen – und sie erkundigte sich nach der Anzahl neuer Arbeitsplätze, die Sunrise in der Romandie und insbeson-

⁴¹ cf dazu: <http://www.uic.org/spip.php?rubrique850> (23.12.2013).

⁴² Dieses System ist in der Schweiz wie folgt im Einsatz: Neubaustrecke Bern-Olten, Lötschberg-Basistunnel, und demnächst Gotthard-Basistunnel.

dere in Lausanne schaffen würde. Die Verbindung dieser Frage zu den offiziellen Entscheidungskriterien war nicht ersichtlich, existierten zusätzlich versteckte Kriterien?

Die Rechtsbelehrung der ComCom-Verfügung wies darauf hin, dass gegen die Entscheide beim Bundesgericht innerhalb von 30 Tagen eine Verwaltungsgerichtsbeschwerde erhoben werden könne. Auf richterlichen Druck hin gewährte die ComCom selektiven Einblick in das Protokoll ihrer Sitzung vom 16./17. April, an der über die Zuteilung der Mobillizenzen entschieden wurde. Der Evaluationsbericht des Bakom war dem Protokoll beigelegt. Darin fand sich das Ergebnis der Auswertungsarbeiten in Form einer Tabelle, welche die Resultate der Nutzwertanalyse, der Beurteilung gemäss den fünf Kriterien, bezüglich der drei auf der Shortlist verbliebenen Bewerber wie folgt zeigte:

Gesamtübersicht	Gewicht	diAx1	Orange1	Sunrise1	diAx2	Orange2	Sunrise2
Leistungsfähigkeit	20 %	9.2	8.1	9.0	9.2	8.1	9.0
Technisches Konzept und Umsetzung	20 %	7.7	7.0	8.0	7.7	6.8	7.7
Business- und Serviceplan	20 %	9.1	8.7	9.0	8.9	8.7	8.6
Versorgungspflicht	20 %	8.4	7.4	7.5	8.4	7.4	7.5
Innovationsgehalt	20 %	7.3	8.7	7.9	7.3	8.7	7.9
Total	100 %	8.3	8.0	8.3	8.3	7.9	8.1

Tabelle 1: Übersicht über die Resultate der Nutzwertanalyse (Bakom/Infras/Quotient), Auszug.

Bezüglich der ersten Lizenz waren diAx und Sunrise gleichwertig vor Orange, bezüglich der zweiten war diAx vor Sunrise, und diese vor Orange. Diese Darstellung beruhte auf einer detaillierten Auswertung von Infras, welche das Bakom als Berater zugezogen hatte. Dieser Einblick in die Entscheidungsfindung der ComCom bestätigte die Auffassung, dass diese sich nicht ausschliesslich an die publizierten Entscheidungskriterien gehalten hatte. War der Entscheid zugunsten von diAx für die erste Lizenz noch einigermaßen nachvollziehbar, erstaunte der Entscheid bezüglich der zweiten umso mehr, die angeführten Argumente tönnten gestelzt. Der Verwaltungsrat von Sunrise beschloss aufgrund des Zweifels an der Korrektheit und Objektivität des Entscheides, die Verwaltungsgerichtsbeschwerde einzureichen, was am 2. Juli fristgerecht geschah. Weitere Beschwerden seitens der Lizenzgewinner folgten. Das Gericht verfügte im September, dass die Beschwerde keine aufschiebende Wirkung hätte, was den Neulizenzierten ermöglichte, ihre Pläne ungehindert weiterzuverfolgen.

Die weitere Behandlung der Eingabe beim Bundesgericht zog sich hin. Im Verlaufe des Herbsts holte das Gericht Stellungnahmen seitens der Betroffenen, der ComCom, diAx und Orange ein, diese wurden Sunrise zur Replik unterbreitet. Alles deutete darauf hin, dass das Gericht auf das Gesuch eintreten werde. Umso erstaunlicher war sein Entscheid im Juni 1999, der feststellte, dass Sunrise zu keiner Beschwerde berechtigt sei, weil kein Anspruch auf eine Lizenz bestehe. Daher trete es darauf nicht ein.

Der Ablauf des Kriterienwettbewerbs hatte einige inhärente Schwächen aufgedeckt. Einerseits erlaubte er offensichtlich in der relativen Wertung der Kriterien zueinander einen bedeutenden Spielraum. Andererseits waren die Zusagen in den Eingaben, das für die Schönheitskonkurrenz aufgetragene Make-up, nicht unbedingt verpflichtend. Die Ausschreibung ver-

langte lediglich eine Mindestversorgung von 75 % der Wohnbevölkerung der Schweiz bis zum 31.12.2002.⁴³ Wie es sich wies, waren die Lizenzgewinner nicht in der Lage, ihre Versprechungen bezüglich Roll-Out und Abdeckung in den Jahren 1998 und 1999 einzuhalten. Die zunehmende Abneigung der Bevölkerung gegenüber Antennenstandorten und der häufige Rekurs waren dienliche Rechtfertigungen der Verzögerungen.

„Eine fragwürdige Nummer. Das Bakom wusste, dass Orange im Lizenzgesuch für Mobiltelefonie irreführende Angaben machte.“ Unter diesem Titel erhob ‚Cash‘ am 15. Januar 1999 erhebliche Vorwürfe gegen die ComCom, die bei der Lizenzvergabe Ungereimtheiten zugelassen habe. Orange habe in der Bewerbung Antennenstandorte für sich beansprucht, über die sie nicht verfügte, und das Bakom hätte davon gewusst. Ferner wurde die eher willkürliche Handhabung der Kriterien bemängelt und die Meinung geäußert, das Kundeninteresse, nämlich günstige Tarife, sei bei der Vergabe nicht berücksichtigt worden. Des Weiteren hätte keine Konzession an einen ernsthaften Swisscom-Konkurrenten vergeben werden dürfen, weil das auf deren Börsenwert gedrückt und Marktanteile gekostet hätte, was wiederum zu einem vermehrten Stellenabbau geführt hätte. Schliesslich wurde auf die welschen Interessen in der ComCom und das Versprechen von Orange, sich in Lausanne niederzulassen, verwiesen. Überhaupt sei das Verfahren den im Fernmeldegesetz geforderten „Grundsätzen der Objektivität, der Nichtdiskriminierung und der Transparenz“ nicht gefolgt, Sunrise hätte die beschränkte Akteneinsicht gerichtlich erstreiten müssen. Der Präsident der ComCom liess über eine Pressemitteilung von 19.1.1999 wissen, dass „dieser Artikel ungenaue und erfundene, ja sogar falsche Angaben beinhaltet und die in unserem Rechtsstaat geltenden Regeln unkompetent auslegt.“ Der noch hängige Rekurs vor Bundesgericht verpflichtete die Behörde zur Zurückhaltung. Die Vorwürfe an die Kommission und einzelne Mitglieder entbehre jeglicher Grundlage und grenze an Verleumdung. Ein reines Gewissen hätte wohl eine solch geharnischte Reaktion unnötig gemacht. Eine sachliche Entgegnung wurde nie gegeben.

Sunrise wollte auf ein eigenes Mobilangebot nicht verzichten. Bald nach dem Entscheid suchte sie Kontakt zur Swisscom und den Lizenzgewinnern, um über eine künftige Zusammenarbeit sprechen zu können. Service Provisioning⁴⁴ oder eine Beteiligung wurden zur Diskussion gestellt. diAx zeigte kein Interesse, Swisscom schien interessiert, bei Orange wechselten sich vielversprechende mit abweisenden Signalen ab. Im Februar 1999 lehnte die Swisscom weitere Gespräche ab, und es dauerte bis zum Juni 2000, bis mit Orange ein Abkommen geschlossen werden konnte, das Sunrise erlaubte, ein PrePay-Produkt dieser Firma im Co-Branding zu vertreiben. Diese aus Sicht von Sunrise nicht sehr attraktive Lösung wurde hauptsächlich im Hinblick auf die kommende UMTS-Auktion⁴⁵ angeboten, um so über eine minimale Präsenz im Mobilmarkt zu verfügen.

⁴³ Verfügung der Eidg. Kommunikationskommission (ComCom), 17. April 1998, in Sachen NEWTEL-CO AG, [...], betreffend Gesuch um Erteilung eine Konzession [...], 2.4. Versorgungspflicht, S. 7.

⁴⁴ Darunter versteht sich der Zukauf von Übermittlungsleistungen bei einem oder mehreren Mobilanbietern und deren Weiterverkauf unter eigenem Namen.

⁴⁵ cf. Kap. 10.

So bitter für Sunrise die von der ComCom verabreichte Pille zu schlucken war, so entschlossen war ihre Weiterentwicklung des Festnetzgeschäftes. Es umfasste Ende 1998 die folgenden Produkte⁴⁶:

- International: Dieses Segment umfasste Produkte von BT im Bereiche internationaler Sprach- und Datentransporte, welche Sunrise in Lizenz in der Schweiz vertrieb und ausschliesslich den Geschäftsmarkt bedienten.
- Sprache: Dieses Angebot enthielt die internationale, nationale und lokale Sprachvermittlung und -übertragung sowie Anrufe auf Mobilnetze.
- Daten: Dieser Bereich beinhaltete Mietleitungen (national und international), ATM- und Frame-Relay-Transportdienste.
- Internet: Dieser Sektor schloss den Zugang zum Internet über den eigenen ISP Plusnet sowie die Bereitstellung des Internet-Zugangs für andere ISP ein.
- Transport-Dienstleistungen: Dieser Geschäftsbereich umfasste Dienstleistungen für andere Telefongesellschaften wie Interconnect (Übernahme von Gesprächen von Swisscom und anderen Betreibern) und Bereitstellung von Übertragungskapazitäten unterschiedlicher Ausprägung.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Erträge, welche in den vier Jahren vor dem Zusammenschluss mit diAx zu TDC-Schweiz erwirtschaftet wurden. Ferner ist das operative Resultat in Form des EBITDA⁴⁷ aufgezeigt. Umsatztotal und EBITDA werden mit den entsprechenden Werten des ‚Initial Business Plans‘ (IBP) verglichen. Dieser Geschäftsplan war seinerzeit die Basis der Joint-Venture-Verträge zwischen TDK/BT und den Schweizer Investoren SBB, SBG und Migros, wie sie im März 1997 unterzeichnet wurden.

	1997 ⁴⁸	1998 ⁴⁹	1999 ⁵⁰	2000
Umsatz International	33	48	57	76
Umsatz Sprache	-	77	233	376
Umsatz Daten	5	6	12	19
Umsatz Internet	-	16	19	35
Umsatz Transport	-	25	80	93
Umsatz Total effektiv	38	172	401	599
Umsatz IBP	61	134	257	343
Differenz	- 23	27	144	256
EBITDA effektiv	-59	-81	-28	3
EBITDA IBP	-40	-54	-1	26
Differenz	-19	-63	-27	-23
Investitionen	250	100	128	191

Tabelle 2. Umsatz und operationeller Erfolg 1997 – 2000. Auszug aus den Geschäftsberichten. Angaben in Mio. CHF.

⁴⁶ Sunrise: Reporting December 1998.

⁴⁷ Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.

⁴⁸ Umsatz und EBITDA für 1997 beschreiben den Zeitraum 16. April (Vollzug der Joint-Venture-Verträge) bis 31. Dezember.

⁴⁹ Summe von Sunrise Communications AG und Sunrise Internet Services AG. Letztere wurde per 1.1.1999 in erstere fusioniert.

⁵⁰ Die Zahlen für 1998 und 1999 wurden an einem Mediengespräch (29.2.2000) bekanntgegeben. Die Spartenangaben sind unterschiedlich, da sich die jeweiligen Definitionen nicht decken.

Zunächst erstaunt bei der Lektüre der Tabelle die eindruckliche Umsatzentwicklung, die vornehmlich im Bereiche der Sprache erfolgte. Die Umsätze insgesamt übertrafen die Annahmen des ersten Business-Plans beachtlich. Demgegenüber lag der operationelle Erfolg der Firma unter den Erwartungen des ISP, was auf eine hohe Kostenbasis und insbesondere auf die nicht befriedigende Marge bei der Sprachtelefonie (zu hohe Interkonnektionskosten) zurückzuführen war. Immerhin wurde im Jahre 2000 erstmals ein knapp positives operatives Resultat erreicht.

Ende 2000 zählte Sunrise über 600'000 registrierte Kunden für die Telefondienste, der Marktanteil bei den Nicht-Swisscom-Kunden betrug rund 40 %, gefolgt von Tele2, diAx und Econophon. Die verrechneten Kundenpreise beliefen sich im Durchschnitt auf 81 % der Swisscom-Werte. Der Anteil der schweizweiten Internetbenutzer, die sich des Zugangs bei Sunrise bedienten, betrug rund 25 % (Swisscom-ISP Bluewin ca. 40 %). Im Geschäftsbereich zählte die Firma rund 3'000 Kunden, welche ihre Datendienste nutzten.⁵¹ Insgesamt lag die Entwicklung in diesem Bereich einiges unter den ursprünglichen Erwartungen, wurde aber kompensiert dank der Entwicklung im Sprachsegment. Die Margen lagen unter den Erwartungen, bedingt durch die oben aufgeführten Gründe und die recht aggressive Konkurrenz. Zu einem wichtigen Geschäftsbereich hatten sich die Transport-Dienstleistungen für andere Telekomoperatoren entwickelt. Der Personalbestand betrug Ende 2000 ca. 720 Vollzeit-Pensa.⁵²

7. Operationelle Klippen und Weiterentwicklung der Produkte

Die rasante Geschäftsentwicklung der Jahre 1997 bis 2000 produzierte verschiedene Klippen, die es zu meistern galt.

Zunächst einige Bemerkungen zu betriebsnahen Problemen.

- **Billing:** Die korrekte und rechtzeitige Rechnungsstellung an die Kunden war für lange Zeit das ärgerlichste Problem, das auch nach aussen hin sichtbar war. Die Kunden erhielten ihre Rechnungen spät, und mindestens zu Beginn enthielten sie teilweise Fehler und dumme Rundungen. Erklären lassen sich diese Mängel teilweise durch unzulängliche Interfaces zwischen den Customer-Care- und den Billing-Systemen, die auch mangelhaft ausgetestet wurden. Im Weiteren waren die IT-Ressourcen zu klein dimensioniert, um die unerwartet hohe Rechnungsanzahl zu bewältigen, auch fehlte eine straffe Führung der relevanten Prozesse. Im Sommer 1998 zeichnete sich eine Besserung der Situation ab, aber es sollte bis Ende des Jahres dauern, bis die Probleme im Griff waren.
- **Netz:** Die durch den höher als erwarteten Kundenzugang verursachte Netzbelastung bedingte, dass kurzfristig Verkehr an die Swisscom ausgelagert werden musste (Overflow), dass die Kapazitäten bei den ausländischen Telekomgesellschaften, denen Verkehr übergeben wurde, neu ausgehandelt sowie das eigene Netz vorzeitig ausgebaut werden musste. Auch zeigten sich bei den installierten Zentralen zu Beginn einige Fehler, die den

⁵¹ Sunrise: Minutes of Board Meeting 24.5.2000, § 3.

⁵² Sunrise: Reporting October 2000, S. 5.

Netzbetrieb beeinträchtigten. Der schnelle Aufbau und der zuverlässige Betrieb des Netzes, bestehend aus eigenen Anlagen, gemieteten Kapazitäten und Übergängen zu fremden Netzen, verlangte von den Verantwortlichen Ausdauer und die Fähigkeit zu schneller Lösungsfindung, eine Situation, die insgesamt gut gemeistert wurde.

- Geldmittel: Nebst den von den ausländischen Partnern zugesicherten 200 Mio. CHF Eigenkapital waren zur Finanzierung der Investitionen und zum Erhalt der Liquidität weitere Mittel in Form von Darlehen der Aktionäre und Fremdmittel nötig. Für die Bereitstellung der letzteren konnte die Westdeutsche Landesbank Girozentrale in Düsseldorf (West LB) gewonnen werden, welche die Aufgabe übernahm, einen Projektkredit über 350 Mio. CHF mittels Syndikatsbildung mit weiteren Banken zur Verfügung zu stellen. Dies gelang ihr zu verhältnismässig günstigen Zinsen.⁵³
- Reporting: Die Bereitstellung einer aussagekräftigen und zuverlässigen monatlichen Berichterstattung über den Geschäftsablauf benötigte Zeit und permanentes Einwirken des Verwaltungsrates. Die Erfahrungen und Kenntnisse der ausländischen Partner waren dabei sehr hilfreich, und nachdem die Betriebsbuchhaltung auch den Anforderungen der Revisoren gerecht wurde, konnte zumindest nach 1999 das Geschäftsgeschehen zeitgerecht und zuverlässig beurteilt werden.
- BT-Produkte⁵⁴: Mit der Integration von BT Switzerland in Sunrise hatte letztere den Vertrieb der BT-Produkte für den Geschäftsmarkt in der Schweiz übernommen. Diese Produkte wurden 1998 durch ein Joint Venture von BT mit AT&T erweitert und als Concert-Produkte vermarktet.⁵⁵ In einer weiteren Etappe wurde der weltweite Vertrieb dieser Produkte der zu diesem Zweck gegründeten Firma „Global Venture“ übertragen, an der BT und AT&T die Eigentümer waren. Die von BT dem Wiederverkäufer Sunrise zugesicherten Margen bildeten 1997 die Basis für die Bewertung von BT Switzerland. Es sollte sich jedoch zeigen, dass diese Margen in der Abwicklung nicht annähernd erreicht wurden. Hinzu kamen gelegentliche Qualitätsprobleme und, nach der Gründung von „Global Venture“, der Streit um den Besitz der Kundenbeziehungen und -verträge, beanspruchte doch letztere kompensationslos die Übergabe der grossen internationalen Kunden in der Schweiz von Sunrise zu ihnen. Diese vielfältigen Probleme beschäftigten Geschäftsleitung und Verwaltungsrat über den ganzen Zeitraum und konnten trotz massiver Einflussnahme der Verwaltungsräte nie befriedigend gelöst werden. Als Konsequenz gab TDC den Vertrieb der Concert-Produkte nach der Übernahme von Sunrise und diAx zu TDC Switzerland (cf. Abschnitt 10) an BT zurück, welche zu diesem Zwecke erneut eine Lokalgesellschaft, wiederum unter dem Namen BT Switzerland, schuf.

⁵³ Sunrise: Minutes of Board Meeting 25.6.1998, § 5.

⁵⁴ Newtelco: Minutes of Board Meeting, 18.7.1997, § 10; Minutes of Board Meeting 10.10.1997, § 12; Minutes of Board Meeting 20.12.1997, § 4; Sunrise: Minutes of Board Meeting 26.2.1999, § 5; Minutes of Board Meeting 18.6.1999, § 6; Minutes of Board Meeting 19.8.1999, § 13; Minutes of Board Meeting 26.11.1999, § 6 und 9; Minutes of Board Meeting 15.12.1999, § 7; Minutes of Board Meeting 27.3.2000, § 6; Minutes of Board Meeting 24.5.2000, § 12; Minutes of Board Meeting 21.7.2000, § 6; Minutes of Board Meeting 23.8.2000, § 10; Minutes of Board Meeting 28.9.2000, § 7; Minutes of Board Meeting 1.11.2000, § 6.

⁵⁵ AT&T bot zu diesem Zeitpunkt in den USA 'long-distance-carrier-services' an und verfolgte unter der Leitung ihres CEO C. M. Armstrong Ambitionen als umfassender Anbieter von Telekomdiensten. Dazu ging das Unternehmen ua. mit BT eine kurzlebige Allianz unter dem Namen 'Concert' ein, um weltweit Sprach- und Datendienste anzubieten.

Die Infrastruktur musste zufolge des schnellen Wachstums und der technischen Entwicklung erweitert werden. Auch galt es, die angebotene Produktpalette zu erweitern, um weiteres Wachstum zu ermöglichen.

- Die Kabel, welche entlang der SBB-Trassen verlegt wurden, mussten ausgebaut und erweitert werden. Ausgebaut als Folge der überraschend hohen Konsumation von Transport-Dienstleistungen für andere Telekomanbieter, erweitert, um mit dem eigenen Netz näher an die Kundenbasis zu gelangen und so Aufwände für Fremdleistungen zu reduzieren. Im Weiteren musste eine fünfte Telefon-Zentrale in Bern frühzeitig in Betrieb genommen werden und die IP⁵⁶-Infrastruktur zugunsten der Internet-Dienste erweitert werden.
- Ein wichtiges Thema war der Local Loop, auch letzte Meile („last mile“) oder Teilnehmeranschlussleitung genannt. Gelang es, den Kunden direkt ins eigene Netz einzubinden, konnte auf die teure Interkonnektion zur Swisscom verzichtet werden. Dazu wurden verschiedene Wege beschritten. Eine neue Anschluss Technik hatte vermeintlich produktionsreife erreicht, der Wireless Local Loop (WLL), die Bedienung der letzten Meile mittels Funkverbindung. Das Bakom hatte im Frühjahr 2000 WLL-Frequenzen versteigert. Die Auktion wurde lebhaft benutzt, der Bund löste für die Erteilung der Funkfrequenzen 583 Mio. CHF⁵⁷, eine klare Indikation der damals herrschenden Telekomeuphorie im Gleichklang mit der sich noch aufblähenden Internet-Blase. Sunrise bezahlte für ihren Anteil 29 Mio. CHF⁵⁸. Die so ersteigerten Frequenzen wurden in der Folge kaum benutzt, die angepriesene Technik war teuer, erwies sich als unausgereift und bis sie es war, wurde sie durch die Entbündelung des Teilnehmeranschlusses (unbundling local loop) substituiert. Diese Entbündelung, von den alternativen Netzbetreibern frühzeitig gefordert, erfolgte in der Schweiz sehr zögerlich erst 2007. Zwar hatte sich die ComCom beherzt für die Entbündelung eingesetzt, scheiterte aber am Widerstand der Swisscom, die sich mit politischen und rechtlichen Mitteln dagegen sperrte.⁵⁹ Eine weitere Möglichkeit, den Kunden direkt zu erreichen, war die Nutzung der Kabelinfrastruktur der Kabelnetzbetreiber. Der grösste Schweizer Betreiber, Cablecom, wurde im Herbst 1999 dem Meistbietenden angeboten, die drei Aktionäre Swisscom, Veba und Siemens sahen sich zunehmend in Interessenkonflikten zu ihren Stammaktivitäten. Sunrise evaluierte die Unterbreitung eines Angebotes und setzte ein spezielles Projekt an. Die Aktionärsvertreter im Verwaltungsrat waren unterschiedlicher Meinung in Bezug auf die Nützlichkeit eines solchen Unterfangens, das einen hohen Eintrittspreis erforderte und den Einstieg in ein fremdes Marktsegment, das Fernsehen, bedeutete. TDK war sehr reserviert, die Erfahrungen zuhause mit dem eigenen Kabelnetzbetreiber nährte die Skepsis. Schliesslich einigten sich die Sunrise-Aktionäre zunächst auf die Unterbreitung eines noch unverbindlichen Angebots im Bereiche von 2.75 bis 3.5 Mia. CHF, dies in der Erwartung, für die anstehende Auktion einen Konsortialpartner zu finden.⁶⁰ In der Folge überwog die Skepsis bei TDK, auch liess die zur Verfügung stehende Zeit die Erstellung und Beurteilung eines überzeugenden

⁵⁶ IP: Internet Protocol, übermittelt Daten von der Quelle zum Bestimmungsort mittels der IP-Adresse; Internet-spezifisches Übermittlungsprotokoll.

⁵⁷ Medienmitteilung Bakom 16.06.2000.

⁵⁸ Sunrise: Minutes of Board Meeting 24.5.2000, § 9.

⁵⁹ cf. dazu: Wemans Guido: Die Telekomdrahtzieher. Der Kampf um die Letzte Meile, Zürich 2006, S. 59 – 100.

⁶⁰ Sunrise: Minutes of Board Meeting 15.10.1999, § 2.

den Businessplans nicht zu, was zum Abbruch des Projektes führte.⁶¹ Cablecom wurde vor Jahresende durch die britisch-amerikanische NTL für 5.8 Mia. CHF erworben.⁶²

- Eine Strategiestudie⁶³ im Sommer 1999 kam zum Schluss, dass die bereits angebotenen Dienstleistungen in Richtung Mehrwertdienste ausgebaut werden müssten, um den Unternehmenswert zu steigern. Im Internetbereich hatte Sunrise als erster Anbieter im 2. Semester 1999 den freien Zugang zum Internet ermöglicht (universal freeserve), im Jahr 2000 wurde ein eigenes Internetportals eröffnet. Den Geschäftskunden wurde ein Web-Hosting angeboten, dies als Einstieg in die e-business-Welt, wie auch die Möglichkeit, Datawarehousing-Funktionen⁶⁴ zu Sunrise auszulagern. Ferner wurde im Herbst 1999 die Firma Applitec in Zug gekauft, welche Dienstleistungen im Bereiche der Netzwerkintegration (Bau und Zusammenschluss firmeninterner Netzwerke und deren Anbindung an externe Systeme) anbot.⁶⁵ Damit konnte den Geschäftskunden eine breite Palette von Dienstleistungen angeboten werden, ein Mittel, sie für die Nutzung der Datenangebote von Sunrise zu bewegen.

Auch im personellen Bereich wurden Änderungen vorgenommen.

- Im Juni 1998 trennte sich Sunrise von ihrem ersten Geschäftsführer, der nur langsam aus seiner vormaligen Rolle als Leiter von BT-Schweiz zum Leiter der neuen Firma herauswuchs, auf einvernehmliche Weise.⁶⁶ Dieser Entscheid hatte nichts mit dem gescheiterten Mobilprojekt zu tun, wie teilweise in der Presse suggeriert, die Verantwortung dafür lag ausserhalb seiner Zuständigkeit. Nach kurzer Suche wurde auf die Verpflichtung eines Interim-Managers verzichtet, das bestehende Führungsteam unter der Leitung des Marketingchefs Kim Frimer wurde mit der interimweisen Geschäftsführung betraut, daneben lief die Rekrutierung eines neuen CEO. Anfangs 1999 konnte Urs T. Fischer für diese Funktion gewonnen werden⁶⁷, der sich mit viel Elan an die Aufgabe machte, intern wie extern schnell Anerkennung gewann und der Firma nach dem Stimmungseinbruch als Folge des gescheiterten Mobilprojekts neues Selbstvertrauen und den Willen zum Erfolg injizieren konnte.
- Der Verwaltungsrat von Sunrise, der ursprünglich mit neun Personen besetzt war, wurde im August 1998 auf fünf Mitglieder reduziert. Es hatte sich gezeigt, dass es beinahe unmöglich war, Sitzungstermine zu finden, die allen Mitgliedern möglich waren. Zudem manifestierte sich eine Tendenz zu langen Debatten, die nicht unbedingt zielführend waren. Die Reduktion des Gremiums⁶⁸ erbrachte die erwartete Versammlungs- und Entscheidungsfähigkeit. Die Suche nach einem repräsentativen VR-Präsidenten wurde nach anfänglicher Begeisterung eingestellt, da sich die Schweizer Aktionäre auf keinen geeigneten gemeinsamen Kandidaten einigen konnten. Der seit der Gründung von Newtelco amtierende Präsident leitete den Verwaltungsrat weiterhin.

⁶¹ Sunrise: Minutes of Board Meeting (voice conference) 17.11.1999.

⁶² Tages-Anzeiger, 14.12.1999: „Cablecom geht in britische Hände“.

⁶³ Arthur Anderson: Developing a Corporate Strategy for Sunrise, Board Presentation, 17.6.1999.

⁶⁴ Darunter wird die Zusammenfassung von Daten aus verschiedenen Quellen zu einer Datenbank einheitlichen Formats verstanden, die auf einfache Weise bedürfniskonform ausgewertet werden kann.

⁶⁵ Sunrise: Minutes of Board Meeting 29.10.1999, § 5.

⁶⁶ Tages-Anzeiger, 26.06.1998: „Sonnenuntergang bei Sunrise“.

⁶⁷ Tages-Anzeiger, 8.12.1998: „Neuer Sunrise-Chef“.

⁶⁸ Sunrise: Protokoll ao. GV, 21.8.1998.

- Die allmähliche Helvetisierung des Führungs- und Technikkaders von Sunrise wurde ab 1999 konsequent an die Hand genommen. Die ausländischen Partner, TDK und BT, wollten ihre Spezialisten zurückziehen, zudem war die dauernde Beschäftigung von Ex-Pats eine beachtliche finanzielle Belastung. Auf Ende 2000 konnte sie auf 5 % der Beschäftigten reduziert werden.⁶⁹

8. Entwicklungen bei den Aktionären

In der Zeitspanne zwischen der Unterzeichnung des Joint-Venture-Agreements im März 1997 und Ende 2000 waren bei den Sunrise Aktionären einige Veränderungen eingetreten, welche ihre Sicht auf ihre Sunrise-Beteiligung revidierten. Zunächst zu den Schweizer Aktionären:

- Die Migros hatte ihre anfängliche Unterstützung, die zunehmend lauwarm und inaktiv wurde, gekündigt und sich durch den Verkauf ihrer Aktien an die übrigen Aktionäre zurückgezogen.⁷⁰
- Die Schweizerische Bankgesellschaft (SBG) hatte sich mit dem Schweizerischen Bankverein (SBV) im Dezember 1997 auf eine Fusion geeinigt, die im Juni 1998 rechtlich vollzogen wurde. Die neue Firma nannte sich UBS. Obschon die Vertreter des Aktionärs im Verwaltungsrat von Sunrise ihren engagierten Einsatz beibehielten, entstand der Eindruck, dass diese Beteiligung in der neuen Konstellation weniger Bedeutung genoss als vorher. Zudem machten sich wiederholt Interessenskonflikte bemerkbar, etwa, als die UBS als finanzieller Berater bei der Privatisierung von Swisscom gewählt wurde und ihrer Tochter SBC Warbug Dillon Reed als eine der vier Banken für die Aktienplatzierung bezeichnet wurde⁷¹. Ähnlich verhielt es sich beim Verkauf der Cablecom, als oder deren Aktionäre bei der Veräußerung der Firma an NTL unterstützte (UBS-Tochter Warburg Dillon Read). Umgekehrt verfügte die Sunrise-Beteiligung bei einem baldigen Weiterverkauf oder Börsengang über ein beachtliches Upside-Potential. Dies war wichtig, da das Portfolio der bankeigenen Tech-Investitionen nicht nur hochwertige Anteile enthielt.
- Die SBB hatten sich per 1.1.1999 von der Regieanstalt des Bundes zur spezialrechtlichen Aktiengesellschaft SBB AG mutiert. Der neue Verwaltungsrat fühlte sich der Sunrise-Beteiligung wenig verpflichtet, er wünschte sie unter dem Motto der Konzentration aufs Kerngeschäft baldmöglichst zu veräußern.

Auch bei den ausländischen Aktionären waren Änderungen eingetreten.

- Der dänische Staat hatte seinen Aktienanteil von 42 % an Tele Danmark 1997/98 an das regionale amerikanische Telekomunternehmen Ameritech⁷² verkauft. Dieses wiederum wurde im Mai 1998 von SBC Communications übernommen, einer weiteren regionalen

⁶⁹ Sunrise: Reporting October 2000, S. 5.

⁷⁰ Sunrise: Minutes of Board Meeting 26.2.1999, § 11.

⁷¹ Tages-Anzeiger, 2.4.1998: „Swisscom-Aktien für alle“.

⁷² Eine der Regional Bell Operating Companies (Baby Bells), die bei der Aufteilung der ehemaligen marktdominierenden AT&T per 1.1.1984 entstanden.

amerikanischen Telekomfirma, die ihrerseits internationaler Partner und 40 %-iger Aktionär von diAx war. Diese Konstellation der direkten und indirekten Beteiligung von SBC an zwei sich konkurrierenden Telekomunternehmen in der Schweiz schuf zunächst zwar kaum Probleme, diese entstanden indessen allmählich und verstärkten sich im Hinblick auf die sich ankündigende UMTS-Auktion im Verlaufe des Sommers 1999. Wie reagierte der Markt auf diese Lage, wie wird sich der Regulator dazu stellen? Hatte TDK den Non-Competition-Artikel der Joint-Venture-Vereinbarung mit den übrigen Sunrise-Aktionären verletzt? Eine juristische Expertise schloss diesen Tatbestand nicht aus.⁷³ Im Herbst 1999 begann eine ernsthafte Auseinandersetzung zwischen den beiden ausländischen Sunrise-Aktionären BT und TDK, nicht zuletzt darum, weil BT zunehmend Interesse an ihrer Schweizer Beteiligung zeigte, sie zu beherrschen strebte⁷⁴ und unbedingt in allen Ländern Europas, in denen sie über eine Beteiligung verfügte, eine UMTS-Lizenz erwerben wollte⁷⁵.

TDK unterbreitete den übrigen Aktionären im September 1999 ihre Sicht der Dinge, die zeigte, dass auch sie sich zum Handeln verpflichtet fühlte und dazu zwei Alternativen vorsah: Ein Merger von Sunrise und diAx oder der Rückzug von TDK aus dem Sunrise-Aktionariat. TDK gab dem Merger klar den Vorzug, weil damit eine schlagkräftige Nummer Zwei auf dem Schweizer Fernmeldemarkt geschaffen würde, die ein volles Sortiment an Dienstleistungen anbieten könnte. Dieser Merger würde auch für alle beteiligten Aktionäre einen Mehrwert schaffen.⁷⁶

Allerdings kam die von TDK anvisierte Lösung nicht vom Fleck, die Gegenpartei und insbesondere ihr amerikanischer Teilbesitzer zeigten sich ablehnend. Auch BT äusserte Vorbehalte gegenüber einem Zusammengehen mit diAx. Bedenken gegenüber dem internationalen Konkurrenten SBC und Neigung hin zu Orange (Schweiz), an der ihr Deutscher Partner, VIAG, beteiligt war. Damit schob sich die zweite Lösung, der Ausstieg von TDK aus dem Sunrise-Aktionariat, in den Vordergrund. Die Suche nach dem richtigen Vorgehen, Börsengang oder Übernahme des TDK-Anteils durch die bestehenden Aktionäre – de facto kam dazu nur BT in Frage – oder eine Drittpartei sowie die Bewertung des Unternehmens zogen sich in den Frühsommer 2000 hin. Selbst der klare Wille TDK's zum Verkauf ihrer Beteiligung war fraglich.

In der Zwischenzeit machte sich Unruhe im Branchenumfeld bemerkbar. Im Vorfeld der WLL-Auktion erkundigte sich ein Bewerber bei der ComCom, ob aufgrund der Beteiligungsverhältnisse von Sunrise und diAx nicht eine Einschränkung des Wettbewerbs zu befürchten sei. Die ComCom verneinte dies unter Hinweis auf die Tatsache, dass „es sich bei den Unternehmen diAx und Sunrise um genügend unabhängige Firmen [handle], die selbständig auf dem Markt auftreten und nicht von einer gemeinsamen Geschäftsleitung geführt werden“⁷⁷. Das Bakom kam im Zusammenhang mit der UMTS-Auktion auf diese Frage zurück und verlangte von Sunrise Auskunft „über alle Fakten, auch andere als Beteiligungen, die Ausdruck geben über die Einflussmacht von SBC und BT auf die

⁷³ Brief Bär&Karrer an J. Egger, „Sunrise Shareholder Agreement: Non-Competition Clause“, 15.11.1999, gez. C. Jermini.

⁷⁴ cf. dazu das Beispiel Deutschland, wo BT im September 2000 den Anteil von E.On und Telenor an Viag Interkom übernahm und Alleinaktionär wurde.

⁷⁵ Tages-Anzeiger, 29.03.2000: „British Telecom: UMTS um jeden Preis“.

⁷⁶ Teledanmark International: Alternatives for sunrise/diAx, September 1999, Presentation to Board of Sunrise.

⁷⁷ Schreiben der ComCom an Calino (Schweiz) AG, 10.1.2000.

Geschäftsführung Ihres Unternehmens“⁷⁸. Die Antwort fiel befriedigend aus, Sunrise und diAx wurden zur Auktion zugelassen.

Um Fortschritte in der Lösung des Interessenskonflikts zu machen, der als Kollateralschaden der Übernahme von Ameritech durch SBC betrachtet werden kann und zu dem der Verursacher keinen Lösungsbeitrag leisten wollte, beauftragten die Sunrise-Aktionäre Merrill Lynch im Januar 2000 mit der Beurteilung des Marktwertes des Unternehmens. Der Ende Februar vorliegende Bericht setzte diesen zwischen 3 und 4.2 Mia. CHF an.⁷⁹ Er stellte eine Verdoppelung dieses Wertes in Aussicht, wenn schnell die vorhandenen Strategien in den Bereichen Local Loop, Internet und E-Commerce umgesetzt würden, was allerdings Investitionen im Bereiche von einer Milliarde CHF bedeuten könnte. Eine UMTS-Lizenz würde den Wert noch zusätzlich steigern. Auf dieser Basis bot BT im April den Dänen an, ihr Aktienpaket zu einem Firmenwert von 3.5 Mia. CHF zu übernehmen und war bereit, den Schweizer Minderheitsaktionären mindestens denselben Preis zu garantieren, wenn sie gewillt wären, noch einige Zeit im Aktionariat zu verbleiben. Die Dänen hingegen wollten einen Preis an der oberen Grenze der Merrill Lynch Bewertung. Sie zeigten sich zudem beunruhigt zufolge der Steuersituation in Dänemark, die ihnen verunmöglichte, den ganzen Ertrag zu behalten, und zögerten eine klare Antwort hinaus. Die Gespräche der drei Aktionäre BT, SBB und SBG mit TDK einerseits und unter sich bezüglich eines neuen Aktionärsübereinkommens andererseits zogen sich hin, bis sich zeigte, dass keine Lösung mit den beiden ausländischen Aktionären gefunden werden konnte. Ferner war als Folge der UMTS-Auktionen in Grossbritannien und Deutschland eine völlig neue Situation eingetroffen. Dazu mehr im nächsten Abschnitt.

- Die Beziehungen zwischen BT und TDK hatten sich in den Jahren 1999 und 2000 zusehends verschlechtert, dies in Ergänzung zur Frage der Lösung des dargelegten Interessenskonfliktes, aus folgenden Gründen:
 - Concert: Wie erwähnt, waren die von BT an Sunrise ausgerichteten Margen für den Vertrieb und die Betreuung ihrer Concert-Produkte unbefriedigend und unter den Werten, die bei der Überführung von BT Switzerland zu Sunrise zugestanden wurden.⁸⁰ Offensichtlich war für die Eingliederung von BT Switzerland in Sunrise ein zu hoher Preis bezahlt worden, die übrigen Aktionäre, vor allen TDK, fühlten sich hintergangen. Als Vertriebspartner von BT für die Concert-Produkte in Dänemark, mit ähnlichen Problemen konfrontiert, fühlte sich TDK doppelt geprellt.
 - Bei zwei grossen möglichen Investitionen, dem Kauf von Cablecom und später der Festlegung einer Obergrenze für die Teilnahme an der UMTS-Auktion, hatten sich tiefgreifende Beurteilungsunterschiede gezeigt. Während BT gewillt war, grosszügig zu handeln, vertrat TDK die Meinung, vorsichtig zu investieren oder gar zu verzichten.
 - SBC, der bedeutendste Einzelinvestor in TDK und Inhaber eines Vetorechts in deren Verwaltungsrat, war auf dem Weltmarkt ein erklärter Konkurrent zu BT, die beiden bedeutenden Telekomfirmen waren nicht gut aufeinander zu sprechen.

⁷⁸ Schreiben Bakom an Sunrise, 20. Juni 2000.

⁷⁹ Merrill Lynch: Project St. Bernard, Valuation Report, 22.2.2000, S. 18.

⁸⁰ cf. Referenz 55.

Diese langdauernden, nicht einfach lösbaren Konflikte zwischen den Aktionären, insbesondere den beiden ausländischen Hauptaktionären, erschwerten die Zusammenarbeit im Verwaltungsrat und beeinträchtigten seine Entscheidungsfähigkeit. Dessen Präsident und insbesondere der Geschäftsführer brauchten starke Nerven und Ausdauer, um negative Auswirkungen auf das laufende Geschäft zu minimieren und die Belegschaft von diesen Klippen fernzuhalten, was zufolge der Präsenz einiger Ex-Pats in wichtigen Funktionen nicht einfach war. Es waren die Versteigerungen von UMTS-Lizenzen in Europa, die noch vor Jahresende 2000 die Lösung bringen sollten.

9. UMTS-Ausschreibung und Übernahme von Sunrise und diAx durch TDC

Universal Mobile Telecommunication System (UMTS), als Mobilfunkstandard der dritten Generation bezeichnet, erlaubt die Übertragung bedeutend höherer Datenraten als die GSM-Technik, welche um die Jahrtausendwende in Europa im Einsatz war. Ihre Anwendung setzt bedeutende Investitionen voraus, verlangt sie doch eine neue Frequenzzuordnung und die Erstellung neuer Basisstationen. Diese Zuteilung von neuen Frequenzen durch die zuständigen Behörden geschah in Europa hauptsächlich im Verlaufe des Jahres 2000, vorzugsweise mittels einer Versteigerung. Der Auktionsreigen wurden im Frühjahr 2000 im Vereinigten Königreich eröffnet, wo für fünf UMTS-Lizenzen 22.477 Mia. Pfund (ca. 56 Mia. CHF) bezahlt wurden. Eine Lizenz ging an BT. Dieser unwahrscheinlich hohe Betrag weckte bei den europäischen Behörden grossen Appetit, der durch die Versteigerung in Deutschland weiter angeheizt wurde. Hier wurden im Juli/August für je 16.52 Mia. DM (ca. 13.5 Mia. CHF) sechs Lizenzen ersteigert, eine davon für Viag Intercom, an der BT beteiligt war und die sie später im Jahr vollständig übernahm.⁸¹

In der Schweiz waren die Erwartungen für die gegen Jahresende in Aussicht gestellte UMTS-Auktion hoch, es sollten vier Lizenzen zu erwerben sein. Bis Ende Mai 2000 hatten die Interessenten ihre Bewerbungsdossiers ans Bakom zu liefern, eines davon erstellte Sunrise. Die Vorbereitungen dazu liefen seit Mitte 1999. Zum Zeitpunkt der Abgabe des Dossiers beim Bakom hatte das Sunrise-UMTS-Projekt die volle Unterstützung des Verwaltungsrates und der Aktionäre. Das Eingehen einer Partnerschaft wurde als Möglichkeit, die hohen Kosten zu bewältigen, ins Auge gefasst.⁸² Auch wurde mit der West LB ein UMTS-spezifischer Projektkredit, vorerst über 75 Mio. CHF, abgeschlossen. Die Telekomaktionäre hatten sich bereit erklärt, zusätzliche Geldmittel zur Verfügung zu stellen. Auch wurden Lieferanten für das Netzwerk und die IT-Plattform evaluiert. Noch in der VR-Sitzung vom 1. November wurde das detaillierte Vorgehen für die Auktion, deren Beginn auf den 13. November angesetzt war, festgelegt. Eine rechtzeitige Bestimmung der oberen Grenze der Bietersumme wurde in Aussicht gestellt. Doch dazu kam es nicht. Am 10. November teilte der VR-Vertreter von BT mit, dass weder er als VR-Mitglied noch BT als Aktionär die Teilnahme an der Auktion unterstützen würde, ein Veto, das dem Rückzug aus dem Prozess gleichkam.⁸³ Was war geschehen?

⁸¹ cf.: ITU-Statistiken: http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/UMTS2001.html (16.12.2013).

⁸² Sunrise: Minutes of Board Meeting 24.5.2000, § 5.

⁸³ Letter S. Andrews, BT, to Chairman sunrise communications AG, dated 10.11.2000.

Die europäische Telekomindustrie war in den 1990-er Jahren von drei gleichzeitigen Strömungen gezeichnet: Die Liberalisierung der Märkte, die schnelle Entwicklung des Internets zur Geschäftsplattform und zum Konsumentenereignis sowie die rasante Ausbreitung der Mobiltelefonie, die sich auf einen gemeinsamen europäischen Standard stützen konnte.⁸⁴ Das dadurch generierte Wachstum der Industrie trieb die Telekomaktienkurse in die Höhe und veranlasste die Banken, diesen Firmen generöse Kredite zu gewähren. Dieses frei verfügbare Geld trieb die Telekomfirmen an, grosszügig zu investieren, grenzüberschreitend über Beteiligungen zu wachsen und schliesslich unglaubliche Beträge für den Erhalt einer UMTS-Lizenz auszugeben. Dies lässt sich anhand der Auktionen, die in Europa vor derjenigen in der Schweiz stattfanden, zeigen.⁸⁵

Land	Anzahl GSM-Lizenzen	Anzahl UMTS-Lizenzen	UMTS-Lizenz-Kosten/Einwohner [€]
Grossbritannien	4	5	650
Holland	5	5	170
Deutschland	4	6	620
Italien	4	5	210
Österreich	4	6	105

Tabelle 3: Lizenzkosten pro Einwohner in ausgewählten europäischen Ländern aus Versteigerungen vorgängig zu derjenigen in der Schweiz.

Am meisten hatten sich die Deutsche Telekom und BT bei diesen Auktionen engagiert, ihre Schulden wuchsen und erreichten Ende 2000 60 resp. 50 Mia. €. Zudem waren die Aktienkurse der beiden seit ihrem Höchststand im Sommer 1999 dramatisch eingebrochen. Die Angelsachsen waren am Ende ihrer Leistungsfähigkeit angelangt, das Eingehen von weiteren Abenteuern war unmöglich.

Für die Teilnahme an der UMTS-Auktion des Bakom hatten zehn Bewerber grünes Licht erhalten. Unmittelbar vor Auktionsbeginn, sie war auf Montag, den 13. November 2000 angesetzt, hatten sich bis Freitagabend fünf Bewerber zurückgezogen⁸⁶. Der Verzicht von Sunrise war unmittelbar bevorstehend, und auch bei diAx war die Situation in Bewegung. diAx hatte enorm in Aufbau und Marketing des GSM-Netzes investiert, die Liquidität war aufgebraucht. Die Aktionäre zeigten keinen Willen, weitere Mittel nachzuschliessen. Auch waren gerüchete Kontakte nach Norden und Süden, zur Deutschen Telekom und zu Telecom Italia, erfolglos verlaufen. In dieser ausweglosen Situation nahm diAx mit Tele Danmark Kontakt auf mit dem Wunsche, die im Vorjahr erfolglos gestarteten Merger-Gespräche mit Sunrise wieder aufzunehmen. Nach kurzer Überlegung entschlossen sich die Dänen zu einer radikalen Lösung. Sie wollten die beiden Firmen, diAx und Sunrise, vollständig übernehmen und sie unter dem Namen TDC Switzerland zusammenführen. Die entsprechenden Verträge wurden am Sonntag, 12. November 2000, nach kurzen Verhandlungen zwischen allen Beteiligten, unter-

⁸⁴ The Economist Dec. 14th 2000: "When big is no longer beautiful".

⁸⁵ Van Damme, Eric: The European UMTS-Auctions, in: European Economic Review, Vol. 46, 2002, S. 847.

⁸⁶ Tages-Anzeiger, 11.11.2000: „Aus zehn werden fünf“.

zeichnet und anderntags den Medien vorgestellt⁸⁷. Sunrise zog sich darauf aus der UMTS-Auktion zurück, es verblieben vier Bewerber für vier Lizenzen. Comcom und Bakom gerieten aus dem Tritt, verschoben zunächst die Auktion, wollten allenfalls die Regeln ändern, mussten sich aber schliesslich entschliessen, am 6. Dezember 2000 die Auktion ohne Regeländerung durchzuführen, womit die vier Lizenzen zum Minimalpreis von je 50 Mio. CHF⁸⁸ vergeben wurden. Dies entsprach Lizenzkosten von knapp CHF 30 (€ 20) pro Einwohner, weit unter dem Wert vorgängiger europäischer Auktionen.

TDK, die sich auf Beginn 2001 den Namen TDC gab, hatten die beiden Firmen wie folgt bewertet: diAx zu 3 Mia. CHF und Sunrise zu 2.4 Mia. CHF, ersteres entsprach fünfmal, letzteres sechsmal dem einbezahlten Kapital. Der Merger wurde am 23. Januar 2001 vollzogen. Die beiden Telekomoperatoren SBC Communications und BT wurden sofort vollständig ausbezahlt, die Schweizer Aktionäre erhielten zunächst die eine Hälfte des ihnen zustehenden Betrags in bar, die andere in Aktien der neuen Gesellschaft mit der Garantie, dass diese nach zwei Jahren von TDC zum festgelegten Preis inklusive ansprechendem Zins erworben würden. TDC Switzerland entschloss sich, künftig alle ihre Produkte (Mobil, Festnetz, Internet) unter dem Namen Sunrise zu vermarkten. Die Firma wurde von Kim Frimer, der aus Dänemark zurück in die Schweiz kam, geführt. Ihn unterstützten Kader der beiden ehemaligen Konkurrenten. Der Umsatz der neuen Firma betrug im ersten Geschäftsjahr 2001 1.65 Mia.⁸⁹, derjenige der Swisscom vergleichsweise 14.4 Mia. CHF.

10. Schlussfolgerungen

- Die schweizerische Gesetzgebung im Bereiche der Telekom war zögerlich, aussenbestimmt und eher ängstlich. Zögerlich, weil sie 1992 sehr spät die freie Zulassung von Teilnehmeranlagen verfügte, zu einem Zeitpunkt, zu dem der Markt mit solchen Produkten bereits überschwemmt war. Weiter hielt sie am Netzmonopol fest. Aussenbestimmt, da sie nur auf den EU-Druck hin das Fernmeldemonopol der PTT auf anfangs 1998 fallen liess und erst sehr spät den Betrieb mehrerer Mobilnetze ermöglichte. Ängstlich darum, weil sie die Mehrheit der neuen Swisscom im Staatsbesitz halten⁹⁰, nicht aktiv in die Festlegung der Interkonnektionspreise eingreifen wollte und die Entbündelung des Teilnehmeranschlusses erst nach der hier beschriebenen Periode an die Hand nahm; dies einmal mehr im Nachgang zur EU und 2007 zu einem Zeitpunkt, da die übrigen OECD-Staaten dies bereits vollzogen hatten. Die staatseigene Swisscom verfügt heute über eine in Europa wohl nirgends mehr anzutreffende dominierende Marktposition, die sie in Ergänzung zu dem sie schonenden politischen Umfeld und entsprechender Gesetzgebung auch ihren guten Leistungen zu verdanken mag.

⁸⁷ Tages-Anzeiger, 14.11.2000: „Die Dänen im Vormarsch“.

⁸⁸ Orange zahlte für den Erhalt der von ihr bevorzugten Konzession (günstige UMTS-Frequenzen im Zusammenspiel mit den bereits verwendeten GSM-Frequenzen) einen Betrag von CHF 55 Mio.

⁸⁹ TDC Switzerland AG: Reporting December 2001, March 8, 2001, p. 4.

⁹⁰ Ein Zugeständnis an die politische Linke für deren Zustimmung zur Marktöffnung unter bewusster Akzeptanz eines Interessenskonfliktes.

- Bei der Zuteilung von Funkfrequenzen hatte die ComCom keine glückliche Hand. Bei der Vergabe der GSM-Konzessionen setzte sie sich über die publizierten Kriterien hinweg und provozierte eine Beschwerde beim Bundesgericht, das nach einigem Zögern mit fadenscheiniger Begründung darauf nicht eintrat. Die Auktion der WLL-Lizenzen war finanziell zwar ein Erfolg - wohl mehr dank des Internet-Hypes auf seinem Höhepunkt als ökonomischer Rechtfertigung - aber die erhaltenen Frequenzen erwiesen sich für die Bewerber als ‚Non-valeur‘, sie werden nach Wissen des Schreibenden kaum benützt.⁹¹ Bei der UMTS-Auktion folgte den hohen Erwartungen die grosse Ernüchterung, die nicht ganz überraschend eintrat und, hätte die Auktion ein halbes Jahr früher stattgefunden, wohl ein anderes Resultat erbracht hätte.
- Der Aufbau der alternativen Telekomfirmen und -dienste erfolgte unter enormem Zeitdruck, der den sich dafür engagierenden Schweizer Unternehmen schnelles Agieren abverlangte – Bahn und Energie waren sich eines gemächlicheren Tempos gewöhnt – und sie wegen der Telekom- und Interneteuphorie zum Handeln beinahe zwang. Die neuen Firmen waren mit personellen, operationellen und regulatorischen Problemen konfrontiert, die sich nur dank der Begeisterung für das Neuzuschaffende überwinden liessen.
- Die Zusammenarbeit mit den ausländischen Telekombetreibern und -investoren startete hoffnungsvoll, verlief eher stürmisch und per Ende 2000 verblieb nur noch ein bedeutender Operator, die dänische TDC, auf dem Schweizer Tummelfeld, alle anderen hatte sich zurückgezogen.⁹² Aber auch TDC verliess 2010 die Schweiz und verkaufte ihre Tochter an CVC Capital Partners.
- Die Meinung, dass Joint Ventures nicht auf Dauer angelegt sein können, wurde im vorliegenden Fall bestätigt. Die ursprünglich gemeinsamen Interessen der Partner veränderten sich laufend unter Einwirkungen, die ausserhalb der Einflussnahme dieses Joint Ventures lagen und es beeinträchtigen, so dass es sich zunehmend als leidtragendes Opfer übergeordneter Entscheide fühlte. Die mutige Bereinigung der Situation durch TDC Ende 2000 wurde als Befreiung empfunden, hat die geleistete Arbeit sowie die getätigten Investitionen geschützt und die Vielfalt des Schweizer Telekommarktes sichergestellt.
- Der Mitteleinsatz für alle Schweizer Unternehmen, die in diAx und Sunrise investiert hatten, wurde reichlich belohnt. Sie erhielten das fünf- bis sechsfache ihrer Aufwendungen zurück. Allein die SBB lösten aus der Gesamtheit ihres Engagements bei Sunrise, dh. Aktionariat und Verlegerechte, netto insgesamt rund ½ Mia. CHF.

Das von Sunrise, diAx, Orange, Tele2 und weiteren Telekomponieren der späten 1990-er Jahre Geleistete hat den Aufbau und die Entwicklung eines vielfältigen Angebots von Telekomdienstleistungen in der Schweiz ermöglicht und darf als initiatives Zupacken einer einmaligen Chance mit positiven volkswirtschaftlichen Folgen gewürdigt werden. Zweifelsohne wurde hier durch die Beteiligten Bedeutendes für die günstige Entwicklung des Schweizer Telekommarktes geleistet.

⁹¹ cf. dazu: Wemans/ Telekomdrahtzieher, S. 107-121 („WLL solls richten“).

⁹² Neu hinzugekommen war France Telecom, die im Mai 2000 Orange von Vodafone übernommen hatte und hier präsent blieb, bis sie Ende 2011 Orange Switzerland an die Beteiligungsfirma Apex Partners verkaufte.

Anhang

Verzeichnis der Abkürzungen

ATM	Asynchronous Transfer Mode, eine digitale Übertragungstechnik.
Bakom	Bundesamt für Kommunikation.
ComCom	Eidgenössische Kommunikationskommission: Konzessions- und Marktregulierungsorgan im Fernmeldebereich.
ETCS	European Train Control System: Zugssicherungssystem, das auf GSM-R aufbaut.
FMG	Fernmeldegesetz vom 1.5.1992 resp. 1.1.1998.
GSM	Global System for Mobile Communication, ein europäischer Standard für die Mobilkommunikation mit weltweiter Verbreitung.
GSM-R	GSM-Railway, erweitertes GSM-Protokoll zur Anwendung bei der Zugsteuerung.
IBP	Initial Business Plan (Sunrise) per Mai 1997.
ISP	Internet Service Provider, ermöglicht den Zugang zum Internet.
IT	Information Technology, Informatik.
TVG	Telegraphen- und Telefonverkehrsgesetz (TVG) von 1924.
UIC	Union International des Chemins-de-Fer, ein Interessenverband der europäischen Eisenbahnen.
UMTS	Universal Mobile Telecommunication System (UMTS), als Mobilfunkstandard der dritten Generation bezeichnet.
VANS	Value-Added-Network-Services.
Wanda	Wide Area Network driven by ATM, erstes eigenes Datennetz der Newtelco.
WLL	Wireless Local Loop.

Bemerkungen zu den Firmennamen:

- Sunrise: Gegründet als Newtelco, dann im Mai 1997 als ‚Sunrise Communications AG‘ im Handelsregister eingetragen, nach der Fusion mit diAx zu TDC Switzerland von dieser als Brandname verwendet. Seit der Übernahme von TDC Switzerland durch CVC Capital

Partners firmiert sie wieder als Sunrise Communications AG. Im Text wird der Name Sunrise als Kurzname von Sunrise Communications AG im Zeitraum 1997 – 2000 verwendet.

- Tele Danmark A/S (TDK), 1994 aus der Fusion der regionalen Telekomfirmen entstanden und an der Börse kotiert, ist im seit 1996 liberalisierten dänischen Markt der bedeutendste Anbieter; änderte seinen Namen im Jahre 2000 zu TDC A/S.
- BT: British Telecom wurde im August 1984 privatisiert und verlor gleichzeitig ihr Monopol. Im April 1991 gab sich British Telecom plc. neu den Namen BT.

Zum Autor

Josef Egger, dipl. El.-Ing. ETH und lic. phil., war von 1986 bis 2000 Informatikleiter der SBB und von 1996 bis 2000 Präsident des Verwaltungsrates von Newtelco/Sunrise Communications AG.

Die referenzierten Newtelco/Sunrise-Dokumente befinden sich im Besitz des Autors.

Zürich, Dezember 2013

PREPRINTS ZUR KULTURGESCHICHTE DER TECHNIK

BISHER ERSCHIENEN

- 1. BARBARA ORLAND:** Zivilisatorischer Fortschritt oder Kulturdeformation? Die Einstellung des Deutschen Kaiserreiches zur Technik. Paper entstanden nach einer Veranstaltung der Deutschen UNESCO-Kommission und des Hessischen Volkshochschulverbandes zu Jugendstil und Denkmalpflege, Bad Nauheim 1997. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 1998 / 1.
- 2. PATRICK KUPPER:** Abschied von Wachstum und Fortschritt. Die Umweltbewegung und die zivile Nutzung der Atomenergie in der Schweiz (1960-1975). Lizentiatsarbeit Universität Zürich. Eingereicht bei Prof. Dr. Hansjörg Siegenthaler, 1997. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 1998 / 2.
- 3. DANIEL SPEICH:** Papierwelten. Eine historische Vermessung der Kartographie im Kanton Zürich des späten 18. und des 19. Jahrhunderts. Lizentiatsarbeit Universität Zürich. Eingereicht bei PD. Dr. D. Gugerli, 1997. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 1998 / 3.
- 4. DAVID GUGERLI:** Die Automatisierung des ärztlichen Blicks. (Post)moderne Visualisierungstechniken am menschlichen Körper. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 1998 / 4.
- 5. MONIKA BURRI:** Das Fahrrad. Wegbereiter oder überrolltes Leitbild? Eine Fussnote zur Technikgeschichte des Automobils Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 1998 / 5.
- 6. TOBIAS WILDI:** Organisation und Innovation bei BBC Brown Boveri AG 1970-1987. Lizentiatsarbeit Universität Zürich. Eingereicht bei Prof. Dr. Hansjörg Siegenthaler, 1998. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 1998 / 6.
- 7. DAVID GUGERLI:** Do accidents have mere accidental impacts on the sociotechnical development? Presentation at the Forum Engelberg, March 1999. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 1999 / 7.
- 8. DANIEL SPEICH:** Die Finanzierung ausserordentlicher Arbeiten am Linthwerk. Historischer Bericht im Auftrag der Linthkommission. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 1999 / 8.
- 9. ANGELUS EISINGER:** Die Stadt, der Architekt und der Städtebau. Einige Überlegungen zum Einfluss der Architekten und Architektinnen auf die Stadtentwicklung in der Schweiz in den letzten 50 Jahren, BSA Basel 24.06.1999. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 1999 / 9.
- 10. REGULA BURRI:** MRI in der Schweiz. Soziotechnische, institutionelle und medizinische Aspekte der Technikdiffusion eines bildgebenden Verfahrens. Studie im Rahmen des Projekts „Digitalizing the human body. Cultural and institutional contexts of computer based image processing in medical practice. The case of MRI in Switzerland“. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 2000 / 10.
- 11. DANIEL KAUZ:** Wilde und Pfahlbauer. Facetten einer Analogisierung. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 2000 / 11.
- 12. BEAT BÄCHI:** Diskursive und viskursive Modellierungen. Die Kernkraftwerk Kaiseraugst AG und die Ausstellung in ihrem Informationspavillon. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 2001 / 12.

13. **DANIELA ZETTI:** Three Mile Island und Kaiseraugst. Die Auswirkungen des Störfalls im US-Kernkraftwerk Harrisburg 1979 auf das geplante KKW Kaiseraugst. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 2001 / 13.
14. **PATRICK KUPPER:** From the 1950s syndrome to the 1970s diagnose. Environmental pollution and social perception: How do they relate? Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 2001 / 14.
15. **DAVID GUGERLI:** ‚Nicht überblickbare Möglichkeiten‘. Kommunikationstechnischer Wandel als kollektiver Lernprozess 1960-1985. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 2001 / 15.
16. **BEAT BÄCHI:** Kommunikationstechnologischer und sozialer Wandel: „Der schweizerische Weg zur digitalen Kommunikation“ (1960 - 1985). Lizentiatsarbeit Universität Zürich. Eingereicht bei Prof. Dr. David Gugerli, 2002. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 2002 / 16.
17. **DAVID GUGERLI:** The Effective Fiction of Internationality. Analyzing the Emergence of a Euro-pean Railroad System in the 1950s. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 2003 / 17.
18. **CARMEN BAUMELER** Biotechnologie und Globalisierung: Eine Technikfolgenabschätzung. Li-zentiatsarbeit Universität Zürich. Eingereicht bei Prof. Dr. Volker Bornschier, 1999. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 2003 / 18.
19. **STEFAN KAUFMANN, DAVID GUGERLI** und **BARBARA BONHAGE:** EuroNets – EuroChannels – EuroVisions. Towards a History of European Telecommunication in the 20th Century: Thesis on a Research Strategy. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 2004 / 19.
20. **GISELA HÜRLIMANN:** „Die Eisenbahn der Zukunft“. Modernisierung, Automatisierung und Schnellverkehr bei den SBB im Kontext von Krisen und Wandel (1965-2000). Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 2006 / 20.
21. **ANDREAS NEF** und **TOBIAS WILDI:** Informatik an der ETH Zürich 1948-1981. Zwischen Wissenschaft und Dienstleistung. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 2007 / 21.
22. **DANIELA ZETTI:** Personal und Computer. Die Automation des Postcheckdienstes mit Computern. Ein Projekt der Schweizer PTT. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 2008 / 22.
23. **DANIEL SPEICH:** Technokratie und Geschichtlichkeit. Zum postkolonialen Entwicklungsdenken von Walt W. Rostow und Simon Kuznets. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 2008 / 23.
24. **PATRICK KUPPER:** Neue Kernkraftwerke für die Schweiz? Welche Erkenntnisse lassen sich aus Verfahren der Vergangenheit Gewinnen? Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 2009 / 24.
25. **HANNES MANGOLD:** Zur Kulturgeschichte des Polizeicomputers. Fiktionale Darstellungen der Rechenanlage im Bundeskriminalamt bei Rainald Goetz, F.C. Delius und Uli Edel. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik 2014 / 25.
26. **LUCAS FEDERER:** Self-Scanning-Systeme im Schweizer Detailhandel. Implementierungsprozess im Spannungsfeld zwischen spätmoderner Konsumkultur und gesamtgesellschaftlichen Rationalisierungstendenzen. Preprints zur Kulturgeschichte der Technik 2014 / 26.
27. **LUZIUS HAUSAMMANN:** Der Beginn der Informatisierung im Kanton Zürich. Von der Lochkartensammlung im Strassenverkehrsamt zur kantonalen EDV-Stelle (1957-1970). Preprints zur Kulturgeschichte der Technik / 27.

ALLE PRERPINTS SIND VERFÜGBAR UNTER: **WWW.TG.ETHZ.CH**