



Alles neu macht der Mai? Christoph Brand bleibt wegen der Wettbewerbskommission vorerst Sunrise-Chef.

Christoph Brand

Der Provokateur

Die Rechnung von Sunrise-CEO Christoph Brand ist nicht aufgegangen. Er wollte seine Firma mit dem Konkurrenten Orange fusionieren, um anschliessend Marktleader Swisscom nachhaltig herauszufordern. Doch die Wettbewerbskommission (Weko) sagte «Nein». Was nun?

Text: **Matthias Ackeret** Bilder: **Marc Wetli****Herr Brand, wann haben Sie vom negativen Weko-Entscheid erfahren?**

Wir sind am Vorabend über den Entscheid informiert worden.

Was war Ihre erste Reaktion?

Ich war überrascht. Wir sind bis zum Schluss von einer Zustimmung der Weko ausgegangen.

Können Sie die Gründe der Weko nachvollziehen?

Ich kann der Begründung nicht zustimmen. Ich bin überzeugt, dass der Zusammenschluss zum Wohle der Konsumenten gewesen wäre. Das neue Unternehmen wäre bereit gewesen, bedeutende Investitionen in die Netzwerkinfrastruktur zu tätigen. Die durch den geplanten Zusammenschluss erzielbaren Synergien hätten es dem neuen Unternehmen erlaubt, attraktivere Preise und innovativere Produkte und Services sowie einen verbesserten Zugang zu einem weltweiten Netzwerk zu bieten. Ohne diesen Zusammenschluss wird die dominante Stellung der Swisscom zementiert.

Bekamen Sie im Vorfeld Signale, dass diese Fusion in der geplanten Form nicht stattfinden wird?

Es gab eine Reihe von Anhörungen mit der Weko und intensive Diskussionen. Selbstverständlich wurden dort auch kritische Fragen gestellt. Konkrete Signale, dass der Entscheid negativ ausfallen würde, hatten wir vorher nicht. Vielleicht haben wir aber

nicht klar genug erklärt, wie viel Nutzen die Fusion aus unternehmerischer Optik den Kunden bringt, ich könnte eine lange Liste konkreter Vorteile aufzählen.

Was bedeutet dieser negative Bescheid für Sunrise?

Zunächst heisst das einmal, dass der Zusammenschluss nicht wie geplant stattfinden kann. France Télécom und TDC, die Eigentümer von Orange und Sunrise, prüfen nun

«Ich kann den Entscheid der Wettbewerbskommission nicht nachvollziehen.»

alle möglichen Optionen für die nächsten Schritte. Dies beinhaltet auch das Prüfen möglicher rechtlicher Schritte.

Welches sind die finanziellen Konsequenzen?

Es ist zu früh, hierzu eine Antwort zu geben, zunächst müssen alle Optionen bewertet werden, und dann muss der Entscheid für eine dieser Optionen fallen.

Nun wurde verschiedentlich spekuliert, dass sich Sunrise aus dem Schweiz-Geschäft zurückziehen werde. Ist diesbezüglich bereits ein Entscheid gefällt worden?

Sunrise ist hervorragend unterwegs. Mit dem geplanten Zusammenschluss hätte man jedoch Synergien realisieren können, mit de-

nen man der in vielen Bereichen marktbeherrschenden Swisscom viel besser die Stirn hätte bieten können.

Führt der Weko-Entscheid zur Stärkung der Swisscom?

Das ist eindeutig der Fall. Gemeinsam mit Orange hätte man wesentlich grössere Investitionen tätigen können. Als Telekomdienstleister mit eigener Netzwerkinfrastruktur im Mobil- und Festnetzbereich bleibt dieser Investitionsbedarf hoch. Hierin liegt langfristig genau die Notwendigkeit von Zusammenschlüssen: Das Netz ist das teuerste, und man kann nicht langfristig in einem so kleinen Markt, wo der ehemalige Monopolist mehr als 60 Prozent Marktanteil hat, mehrere Netze in der geforderten Schweizer Qualität aufrechterhalten – das rechnet sich einfach nicht für die kleinen Anbieter.

Wie sieht Ihre Zukunftsperspektive aus?

Jegliche Personalentscheide, auch die des CEOs, sind abhängig von unserer Prüfung des Weko-Entscheidung und der möglichen Optionen. Eine Antwort auf diese Frage kann ich zum heutigen Zeitpunkt nicht geben.

Wie sieht momentan Ihre tägliche Arbeit aus?

Ich bin immer noch stark im Tagesgeschäft engagiert. Im März erzielten wir bei den Handy-Abonnements den Verkaufsrekord in der Firmengeschichte – ein Zeichen dafür, wie hervorragend, aber eben auch intensiv



die Arbeit bei Sunrise weiterhin ist. Selbstverständlich stehen jetzt die Analyse des Weko-Entscheids und das Prüfen aller weiteren Optionen im Vordergrund. Und dann bewältige ich als CEO eines Telekommunikationsunternehmens natürlich immer auch politische Aufgaben.

Sunrise geht es also sehr gut. Schmerzt es daher nicht doppelt, dass Sunrise von Orange, einem langjährigen Mitbewerber, übernommen worden wäre?

Nein. Im Gegenteil: Es wäre viel schlimmer, eine nicht erfolgreiche Firma abzugeben.

Der Erfolg von Sunrise beweist doch, dass die Firma in der Schweiz ein Bedürfnis abdeckt.

Die Fusion mit Orange hätte nicht das Ende von Sunrise bedeutet. Die beiden Firmen hätten sich gemeinsam in einer neuen Einheit entfalten können. Statistiken zeigen, dass Firmenleben oft viel kürzer sind als

«Ohne Markenrevitalisierung wären wir nie so erfolgreich geworden.»

Menschenleben. Welche der Schweizer Firmen von 1910 gibt es denn zum Beispiel heute noch? Fusionen gehören in den Aufgabenbereich eines Managers. Früher oder später ist jeder mit diesem Thema konfrontiert.

Das tönt wunderbar und doch sehr theoretisch, schliesslich existiert Sunrise erst seit zehn Jahren.

In der Telekom-Branche ist das eine sehr lange Zeit! (Lacht) Sunrise ist und bleibt eine wunderbare Geschichte. Wir konnten gerade die letzten drei Jahre unser Potenzial voll ausschöpfen und wirtschaftlichen Erfolg erreichen. Ich persönlich habe und hatte eine sehr spannende Zeit.

Wer von beiden Firmen hat die Fusion eigentlich initiiert?

Das Interesse war beidseitig. Man wusste schon seit Längerem, dass unsere dänische Mutterfirma TDC Sunrise früher oder später verkaufen will. Für TDC war Sunrise ein rein finanzielles Investment.

«Ohne Markenrevitalisierung wäre Sunrise nie so erfolgreich geworden», ist CEO Christoph Brand überzeugt.

Sunrise und ihre Mutterfirma TDC gehören dem Private-Equity-Konsortium Nordic Telephone Company an. Dann ist der geplante Verkauf also das Resultat der berühmten «Heuschreckenstrategie», wonach lediglich Geld abgezögelt werden soll?

Das haben uns unsere Gegner auch immer vorgeworfen, doch die Realität zeigt das Gegenteil: Nur dank diesem Private-Equity-Konsortium bekamen wir überhaupt die Gelegenheit, massiv in der Schweiz zu investieren und damit Arbeitsplätze zu schaffen. Wir reinvestierten im letzten Jahr ganze 40 Prozent unseres Gewinns vor Steuern. Gegenfrage: Kennen Sie eine andere Firma, die das machte?

Nein.

Eben. Ich wehre mich gegen den Vergleich, wonach Private-Equity-Firmen einen Betrieb lediglich ausnehmen und anschliessend gewinnbringend verkaufen. Gerade das Beispiel von Sunrise ist der beste Beweis, dass man mit solchen Investitionen etwas Langfristiges auf die Beine stellen kann – wie eben auch das Ziel der Fusion, ein neues Unternehmen als starken Herausforderer der Swisscom zu positionieren.

Mit der Fusion wären zwei völlig unterschiedliche Kulturen aufeinandergeprallt. Orange ist – so jedenfalls machts nach aussen den Anschein – die edlere Marke, welche zur France Télécom gehört und von Frankreich aus sehr zentralistisch geführt wird. Sunrise hingegen hat sich unbeschwert und frech positioniert. Kann man diese beiden Marken überhaupt vereinen?

Sicherlich. So riesig sind die beiden Firmen nicht. Wir beschäftigen bei Sunrise 1500 Leute und erzielen über zwei Milliarden Franken Umsatz im Jahr. In der Schweiz gehören wir zwar zu den hundert grössten Unternehmen, im Vergleich mit einer Nestlé beispielsweise sind wir jedoch klein. Wir sind kein Grosskonzern mit zahlreichen Tochtergesellschaften weltweit. Die kulturelle Integration ist also einfacher. Aber natürlich gibt es Unterschiede, die sich in den letzten paar Jahren sogar noch verschärften. Auf der einen Seite haben wir die selbstbewusste Orange, mit der starken France Télécom im Rücken, auf der andern Seite sind wir mit unserer unabhängigen, kämpferischen Sunrise-Mentalität. Ich bin aber überzeugt,

dass genau die Kombination der Stärken der beiden perfekt funktionieren und den Markt überzeugen würde.

Noch vor zweieinhalb Jahren haben Sie den Markenauftritt von Sunrise komplett erneuert. Rückblickend gesehen: Ist das Rebranding verpuffte Arbeit?

Im Gegenteil! Ohne diese Markenrevitalisierung wäre Sunrise nie so erfolgreich geworden, wie sie heute ist.

Woran kränkelte Sunrise vor dem Rebranding im Herbst 2007?

Die «alte» Sunrise hatte vier Probleme: Erstens fehlte ihr eine klare Strategie, zweitens mangelte es ihr an Ressourcen. Das heisst: Sunrise hatte kein Geld zum Investieren und zu wenig Kapazitäten in der Distribution und im Verkauf. Drittens hatte die Marke keine Strahlkraft. Im Gegenteil: Sie wurde von allen belächelt. Und viertens haperte es am Vertrauen der Mitarbeiter ins Management. Unsere Belegschaft wurde innerhalb von sechs Jahren mit sechs verschiedenen Chefs konfrontiert und war dementsprechend stark verunsichert.

Warum brauchte die finanziell angeschlagene Sunrise ein teures Rebranding? Hätte eine neue Werbekampagne nicht auch gereicht?

Nein. Für uns war klar, dass Sunrise eine Revitalisierung brauchte. Lediglich eine neue Werbekampagne von einer neuen Werbeagentur hätte die gewünschte Veränderung nicht herbeigeführt. Den Namen Sunrise wollten wir aber wegen seiner positiven Besetzung unbedingt beibehalten. Deshalb entschieden wir uns für ein Rebranding, welches allerdings kaum etwas kosten durfte. Ein schwieriges Unterfangen! Am Schluss bekamen wir es für drei Millionen Schweizer Franken erfolgreich hin. Das ist günstig für einen so breit verankerten Consumer Brand.

Sie haben mit dem Rebranding die Marke Sunrise beim Publikum neu positioniert.

Was haben Sie sonst noch verändert?

Wir schärften unser Profil und wurden frecher. Als ich 2006 zu Sunrise stiess, war die letzte Revision des Fernmeldegesetzes im Parlament gerade beschlossen worden. Politiker und Medien waren überzeugt, dass damit in der Telekommunikationsbranche alles



Frauenförderung

Sunrise pflegt nach wie vor ein Modell, in dem die Karriere nicht nur als klassisches Linienmanagement gefördert wird. Auch Projektleiter und Spezialisten können Teil des hohen und höchsten Kaders werden. Das eröffnet Möglichkeiten auch für Frauen, unabhängig von einer Führungsfunktion Karriere zu machen. Zudem fördert Sunrise aktiv Teilzeitmodelle, unter anderem auch in den Sunrise-Shops. Das Modell und die Einstellung werden von Sunrise aktiv gelebt.

Bei der Besetzung von Positionen in der Geschäftsleitung versuchen wir stets, speziell eine Diversität auch in Richtung Geschlecht zu erreichen. Leider gelingt uns das nicht immer, weil es tendenziell zu wenig Kandidatinnen gibt, die dafür infrage kommen. Zurzeit arbeiten über 20 Prozent (17 von 83) Frauen bei Sunrise in einer höheren Kaderposition.

bestens sei. Wir mussten sie also zuerst einmal auf die grossen Probleme aufmerksam machen. Ich denke dabei an das Verhältnis zur Swisscom, welche als ehemaliger Monopolist von Gesetzes wegen immer noch eine marktbeherrschende Stellung innehatte und weiterhin innehat. Das gelang uns leider nur mit viel Lärm. Die einen sagten dann: «Liefert etwas, bevor ihr euch beklagt!» Unsere Kunden aber schätzten, dass wir für sie kämpften und den verknöcherten Markt mit aggressiven Angeboten bewegten. Und genau diese positive Wertschätzung brachte uns die gewünschte Stärkung der Marke. Zusätzlich haben wir uns von Geschäftsbereichen getrennt, die nicht zu uns passten, wie beispielsweise die «Inhouse-Telefonie», also das Aufsetzen von Telefonanlagen für Grosskunden.

Der «Lärm», den Sie vorhin angesprochen haben, wurde zu Ihrem persönlichen Markenzeichen ...

Ja, obwohl es mir gar nicht immer danach zumute war. Trotzdem mussten wir manchmal provozieren, um aufzufallen. Das ist uns rückblickend gesehen geglückt.

Vor dem Wechsel zu Sunrise waren Sie Strategiechef bei der Swisscom. War der Wechsel zu Sunrise für Sie nicht ein Kulturschock?

Ja und nein, auf jeden Fall war er extrem gewöhnungsbedürftig. Im Gegensatz zur Swisscom stand Sunrise nicht auf einer extrem soliden finanziellen Basis. Sie konnte auch nicht auf einer hundertjährigen Firmengeschichte aufbauen. Dann fehlten ihr die Strategie und ein stabiles Management, wie ich es bei der Swisscom vorfand. Also musste ich mich selbst reinknien. Als ich bei Sunrise startete, habe ich mich eines Abends hingesetzt und in einem leeren Word-Dokument begonnen, von null die neue Strategie zu schreiben, ohne ganze Abteilungen im Rücken. An diesem Konzept haben wir dann im Team hart gefeilt und es letztlich konsequent umgesetzt. Glücklicherweise hatte ich in meiner beruflichen Laufbahn schon mehr als einmal solche unternehmerischen Herausforderungen zu bewältigen. Was die Leute betrifft, so sind es hüben wie drüben dieselben guten, engagierten Mitarbeiter, bei Sunrise liegt das Durchschnittsalter einfach etwas tiefer, und wir sind natürlich etwas frecher. Noch eine

Anekdote: Als ich am ersten Tag zu Sunrise kam, weigerte ich mich, einen Sunrise-Pin anzustecken. Rückblickend gesehen, war dies ein Fehler, doch ich hätte dies in jenem Moment als Anbiederung verstanden, da ich die Firma und deren Kultur noch nicht kannte. Heute habe ich mich aber 150-prozentig mit der Marke Sunrise identifiziert und mit deren Werten: Mut, Ehrlichkeit, Einfachheit und Vitalität.

Was wäre mit dem Netz nach dem Merger passiert? Hätte man gewisse Antennen wieder abbauen können?

Ein interessanter Punkt: Beim Mobilnetz gibt es wirklich Überschneidungen zwischen dem Orange-Netz und dem unsrigen. Man hätte tatsächlich substanzuell Antennen ab-

«Mein Fehler: Ich lobe zu wenig. Ich bin ein Opfer der Lobgeizkultur.»

bauen können. Allerdings hätte die neue Firma vermutlich auch hohe Ambitionen, was die Qualität betrifft. Muss die Qualität gesteigert werden, wird eine zweite Antenne im Zweifelsfall nicht abgebaut. Zudem verzeichnet die Branche ein enormes Wachstum an mobilem Datenverkehr. Die Nachfrage wird auf unabsehbare Zeit weiter ansteigen. Bedenken Sie: Wenn Sie auf Ihrem iPhone einen längeren YouTube-Film runterladen, brauchen Sie dieselbe Kapazität wie für eine halbe Million SMS! Da in der Schweiz für die Antennen zehnmals schärfere Strahlungsgrenzwerte gelten als in der EU, müssen wir entsprechend mehr Antennen betreiben, um die Kapazitäten abzudecken zu können. Das Festnetz übernahm die neue Firma von der Sunrise, da Orange gar keines hat.

Aber glauben Sie, dass man in der Schweiz noch zusätzliche Handy-Antennen aufstellen kann? Die Antennen sind ein Knackpunkt. Paradoxerweise will sie keiner haben. Vom Angebot profitieren möchten aber alle!

Das ist wirklich der Knackpunkt. Obwohl keiner auf sein Handy verzichten will, ist die Opposition gegen die Antennen immer noch enorm. Das ist paradox. In England nennt man dieses Phänomen «Nimby», was für «not in my backyard» steht. Wir um-

schreiben dies auch mit «Banana», was die Abkürzung ist von «build absolutely nothing anywhere near anybody». Wir Telekommunikationsfirmen kennen diesen Umstand ganz genau, müssen aber irgendwie einen goldenen Mittelweg finden, um alle Bedürfnisse abzudecken.

Wo ist der Widerstand gegen Antennen am grössten?

An der Zürcher Goldküste ist es wohl am schwierigsten, neue Antennen aufzubauen. Eigentlich erstaunlich, da die Nutzung dort ganz und gar nicht am geringsten ist!

Themenwechsel: Was halten Sie von der Schweizer Telekommunikationspolitik?

Unsere Gesetzgebung bevorzugt immer noch sehr einseitig das staatseigene Unternehmen, die Swisscom. Die letzte Revision des Fernmelderechts wurde, wie oben erwähnt, 2006 abgeschlossen – leider nicht im Sinne des freien Marktes. Wenn Sie aber bereits wieder ein Jahr später alles auf den Kopf stellen wollen, stossen Sie in Bundesbern auf Granit.

Wieso müsste man bereits wieder «alles auf den Kopf stellen»?

Die Telekommunikationsbranche funktioniert nicht wie das Erbrecht, welches man alle 80 Jahre einmal revidieren muss. Unsere Branche ist viel lebendiger, alles unterliegt einem stetigen Wandel. Es ist an uns, dies einem Parlamentarier klarzumachen. Hinzu kommt ein schwierig aufzulösender Interessenkonflikt: Einerseits bekommt der Staat sehr viele Einnahmen von der Swisscom in Form von Dividenden, andererseits soll sie von Gesetzes wegen benachteiligt werden. Dieser Interessenkonflikt muss unbedingt gelöst werden.

Ist das Parlament in Telekommunikationsfragen nicht auch überfordert?

Müsste ich mich mit so vielen Themen beschäftigen wie unsere Politiker, wäre ich auch an der Grenze der Aufnahmefähigkeit. Die Telekommunikationsbranche ist zudem sehr technisch, sehr schwierig zu verstehen und damit auch unsexy. Man gewinnt in unserer Medienwelt keinen Blumenstrauss, wenn man sich mit diesen Themen auseinandersetzt. Diskussionen über die Strompreise sind da beispielsweise viel populärer.

Konnten Sie Ihre Anliegen dennoch durchbringen?

Ich denke schon. Der Bundesrat muss nun den Bericht über den Telekommarkt vorlegen und aufzeigen, wie er in diesem Markt langfristig für Wettbewerb sorgen will. Auch ist eine ganze Reihe von Vorstössen hängig. Viele Politiker in Bern fragen sich heute, inwiefern es gesund ist, dass bis 90 Prozent des Marktes in den Händen eines einzigen Anbieters, nämlich der Swisscom, liegen.

Ist die Situation noch schlimmer geworden?

Ja, weil sich laufend Anbieter zurückziehen, nein, weil Sunrise Marktanteile gewinnen konnte.

Wo stehen wir in zehn Jahren?

Das ist die ganz grosse Preisfrage: Womit verdient die Telekommunikationsbranche langfristig Geld? Mit Röhren, also den «Pipes», oder mit «fancy stuff» wie Musik, Fernsehen, Videos, Contents und E-Commerce? Ich persönlich bin überzeugt, dass das Kerngeschäft des Telekomanbieters dasselbe ist wie dasjenige eines

Stromkonzerns oder der Wasserversorgung: Eine Telekommunikationsfirma muss primär «Pipes» zur Verfügung stellen und keinen Inhalt. Dies ist unser Kerngeschäft. Wir müssen komplexe, grosse Netze mit hohen Investitionen bauen, diese sauber bewirtschaften und effizient machen. Diese Meinung ist in unserer Branche aber sehr umstritten. Viele wollen sich nicht darauf festlegen, weil es weniger aufregend ist als das Fernseh- und Medienbusiness. Zudem gibt es Bedenken, was das Preisniveau betrifft. Einige warnen, dass jenes Unternehmen, welches nur Röhren anbietet, langfristig kollabiert. Ob das stimmt, weiss niemand. Ich wette aber darauf, dass der Telekomanbieter im Kern letztlich ein «Pipeprovider» ist und sich nicht zu sehr mit Medieninhalten verzetteln soll. Bei den elektronischen Medien gibt es bereits genügend Wettbewerb. Niemand hat dort auf uns gewartet.

Man hört immer wieder, dass der Schweizer Markt für Telekommunikationsanbieter zu klein sei. Deswegen expandiert die Swisscom auch ins Ausland. Was halten Sie davon?

Es wäre falsch, der Swisscom zu verbieten, im Ausland zu wachsen. Wenn ein Unternehmen immer nur abbauen muss, ist das grauenhaft, und es geht irgendwann kaputt. Ergo muss die Swisscom wachsen dürfen – nur nicht in der Schweiz. Denn hier ist sie sowieso schon dominant und gehört erst noch mehrheitlich dem Staat.

Welches ist Ihr Führungsprinzip?

Ich verlange sehr viel von meinen Leuten. Wenn sie die Resultate bringen, haben sie freie Hand. Dieses Ziel strebe ich auch für mich an. Erst dann kann ich mich als CEO auf die Kernaufgaben konzentrieren, wie das Vorgeben von Strategie oder Takt bei den stetigen Verbesserungen des operativen Geschäfts. Stimmt die Leistung nicht, greife ich ein und ziehe nötigenfalls Konsequenzen. Als CEO wird man auch dafür bezahlt, unangenehme Tätigkeiten, wie Entlassungen, vorzunehmen. Ich pflege eine offene, direkte Kommunikation und erwarte das auch von meinen Mitarbeitern. Loben tue ich dagegen immer noch zu wenig, da bin ich auch Kind unserer Lobgeizkultur.


Der Manager hat momentan ein starkes Imageproblem. Gibt Ihnen das zu denken?

Ja, sehr. Seit Jahren wird am Image der Manager gekratzt. Das Debakel in der Finanzbranche und die Diskussion über die hohen Banker-Boni geben den Kritikern noch zusätzlichen Auftrieb. Das ist verheerend, denn es schadet den guten Wirtschaftsführern. Und denen verdankt die Schweiz sehr viel. Sie schaffen Arbeitsplätze und verbessern die Wirtschaft. Aber das wird heute gar nicht mehr wahrgenommen.

Was halten Sie denn von den Banker-Boni?

Sie sind schwierig zu rechtfertigen. Ich bin aber der Meinung, dass ausschliesslich der Aktionär über die Entlohnung der Führungsspitze bestimmen soll. Es liegt an ihm zu sagen, was er zu bezahlen bereit ist. Weder die Politik noch eine emotional aufgeladene Öffentlichkeit darf und soll darüber urteilen. Sonst wird es gefährlich.

Die Minder-Initiative ...

... geht mir in der vorliegenden Form zu weit, wenn ich auch die Aktionärsrechte stärken möchte. 



«Die guten Leistungen der Wirtschaftsführer werden heute gar nicht mehr wahrgenommen.»