



Auslaufmodell Festnetztelefon: Wie kommt die Swisscom mit den Herausforderungen der Zukunft klar? Christian Beutler/Keystone

Se nächst big sing

Datenpannen, Produktelops, Strategielosigkeit: Die Swisscom steht im Wettbewerb mit den globalen Internetkonzernen auf verlorenem Posten. Warum der Telecomkonzern dringend eine Killerapplikation finden muss – aber daran zu scheitern droht.

Von [Philipp Albrecht](#), 15.08.2019

In der Swisscom-Kantine gibt es heute Hörnliggratin. Auf dem Dach ist es kurz vor Mittag 30 Grad heiss. Eine Konzernsprecherin fächert Patrick Weibel Luft zu. Der 5G-Programmchef will hier am Sitz Genfergasse, einen Steinwurf vom Bahnhof Bern entfernt, nur kurz die hohe Datengeschwindigkeit von 5G demonstrieren. Unter einer umgerüsteten Handyantenne hantiert er mit drei Smartphones. Ein Gigabit pro Sekunde sollte drinliegen. Doch keines der Geräte zeigt auch nur 500 Megabit an. Man sei wahrscheinlich zu nah an der Antenne, meint Weibel.

Die Panne ist symptomatisch. Einiges will bei der Swisscom derzeit nicht recht laufen. Der Speicherdienst MyCloud hat [Sicherheitsprobleme](#). [Neue Angebote](#) floppt. Umsatz und Gewinn kommen nicht vom Fleck.

Obendrein sind die Geschäftsaussichten alles andere als rosig. Wo der Konzern jahrelang bequem Profite machte, brechen nach und nach die Einnahmen weg. Alle zentralen Segmente des Schweizer Geschäfts schrumpften letztes Jahr: Privatkunden, Geschäftskunden. Einzig bei der italienischen Festnetztochter Fastweb zeigt der Pfeil nach oben – ausgerechnet Fastweb, vor acht Jahren noch das grosse Sorgenkind.

Was ist los bei der Swisscom? Wir haben bei Konzernchef Urs Schaeppi wegen eines Interviews angefragt. Ohne Erfolg. Auch Präsident Hansueli Loosli will nicht mit der Republik sprechen. Dafür haben wir mit Insidern, Branchenkennern und ehemaligen Führungsleuten gesprochen. Unsere Recherchen zeigen: Die Swisscom steckt in einer Sackgasse. Sie ist in den letzten Jahren zu einem Unternehmen geworden, das nicht weiss, wie es künftig Geld verdienen soll.

Eine Goldgrube versiegt

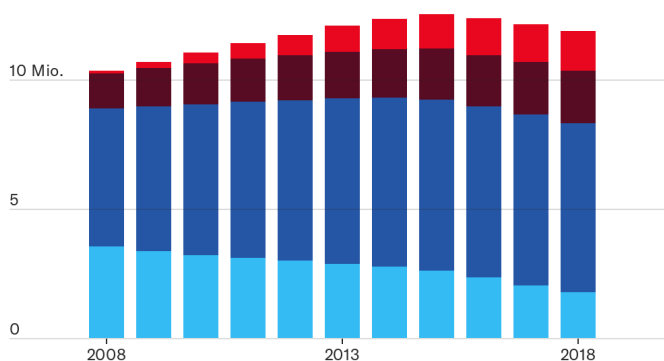
Noch ist sie in passabler Verfassung. Der Bund, der 51 Prozent der Aktien besitzt, erhält jedes Jahr eine Dividende von über einer halben Milliarde Franken. Die Swisscom ist die ertragreichste Beteiligung für den Staat. Post und Ruag werfen deutlich weniger ab, die SBB gar nichts. Der börsennotierte Konzern dominiert den Schweizer Telecommarkt und hat mit Abstand die meisten TV-Abos, Mobilfunkverträge und Internetanschlüsse. Auf jeden Franken, den er verdient, verbleiben 13 Rappen Gewinn in der Kasse – eine beachtliche Marge.

Doch das Kerngeschäft schrumpft. Hauptgrund ist der technologische Wandel. Weil immer weniger Menschen im Festnetz telefonieren, verliert die Swisscom jedes Jahr über 200'000 Kunden. Das sind 17'000 pro Monat, die ihren Anschluss kündigen. Die meisten brachten dem Unternehmen alle vier Wochen 25.25 Franken ein, ohne dass auch nur ein einziger kostenpflichtiger Anruf getätigt wurde. Es gibt aktuell noch 1,7 Millionen Festnetzanschlüsse, doch die Zahl nimmt laufend ab. Seit 2016 schafft es die Swisscom nicht mehr, den Rückgang durch andere Abonnemente zu kompensieren.

Den Zenit überschritten

Anzahl Kunden beziehungsweise Anschlüsse

● Festnetztelefonie ● Handy ● Breitband ● Swisscom TV



Quelle: Swisscom

Inzwischen gehen auch die Einnahmen aus dem Roaming, dem Zugriff auf ausländische Mobilfunknetze, zurück. Das ist auf politischen Druck zurückzuführen: Wenn Kunden im Ausland das Smartphone zückten, berechneten Swisscom, Salt und Sunrise jahrelang überhöhte Gebühren.

Nachdem bei den Anbietern in der EU tiefere Preise durchgesetzt wurden, müssen nun auch die Schweizer Provider spüren.

Schliesslich schmelzen die Margen auch bei den Handy- und den Internetabos. Hier kommt der Druck von Salt, Sunrise und UPC. Sie haben, teils gepusht durch neue Besitzer, den Preiskampf angekurbelt. Als Reaktion darauf hat die Swisscom eine Billigtochter namens Wingo gegründet. Sie bietet inzwischen ein Handyabo für 25 Franken im Monat an. Damit lässt sich zwar Kundschaft halten, aber nicht mehr viel Geld verdienen.

Alle hoffen auf 5G

Frage an Patrick Weibel, oben auf dem Dach: Wie aufwendig ist es eigentlich, eine Mobilfunkantenne auf 5G umzurüsten? «Ey Tag Büz, z zwöite höch.»

Weisses Kurzarmhemd, randlose Brille, gemütliche Statur, Berner Dialekt, Ledermappe unter dem Arm. Weibel verkörpert, was die Swisscom sein will: ein sympathisches Schweizer Unternehmen, verlässlich, technisch ganz vorne mit dabei. Der Elektroingenieur mit Fachhochschuldiplom spricht von komplizierten Dingen wie Scrambling Codes, Highbands, Latenzen und Downlink-Frequenzen, er stand schon im Dienst der Swisscom, als sie noch Telecom PTT hiess. Und nicht weniger beliebt war als die Swisscom heute.

Beste Botschafter dieser helvetischen, bundesnahen Unaufgeregtheit sind auch Konzernchef Urs Schaeppi und Präsident Hansueli Loosli. Die Tatsache, dass die beiden Manager den Telecomkonzern fest in ihrer Hand halten, kommentierte ein Wirtschaftsjournalist einmal als «Sieg der Bünzli».

Patrick Weibel sagt: «Ein Vorteil von 5G ist, dass es dem Empfänger die Daten viel gezielter aufs Handy schicken kann.» Das ist durchaus ein Fortschritt. Man muss sich das wie bei einer Theaterbühne vorstellen: 4G wäre ein grosser Scheinwerfer, der die ganze Szene beleuchtet. Wenn aber viele kleine Spots die einzelnen Schauspieler auf der Bühne begleiten, haben wir 5G.

Weibels Chefs hoffen, dass sie mit Dienstleistungen, die auf der neuen Technologie aufbauen, dereinst viel Geld verdienen werden. Zum Beispiel mit sogenannten Campus-Netzwerken, bei denen Maschinen und Geräte von industriellen Produktionsstrassen über 5G miteinander kommunizieren. Weil das Funknetz WLAN zu langsam und unsicher ist, bietet sich ein eigenes privates mobiles Kommunikationsnetz an – gebaut von der Swisscom, die gleich auch die lokale Datenspeicherung in der privaten Cloud besorgt.

Fachkräfte gehen lieber zu Google

Doch die Konkurrenz schläft nicht, es droht ein harter Preiskampf. Sunrise und bald auch Salt bauen ein eigenes 5G-Netz. Und Daten in der Cloud speichern – das können auch Google, Microsoft oder Amazon.

In ihrem Geschäftsbericht nennt die Swisscom ihre Konkurrenten leicht abschätzig: «weltweit tätige, internetbasierte ausländische Anbieter». Fakt ist: Diese ausländischen Anbieter sind eine Macht, gegen die der Schweizer Konzern nicht ankommt.

Zum Beispiel auf dem Arbeitsmarkt. Die Digitalisierung hat eine sonderbare Job-Wunderwelt geschaffen. Es sind Berufe entstanden, deren Namen viele Menschen gar nicht mehr richtig aussprechen können: Agile Enabling Coach, Adobe Cold Fusion Developer oder DevOps Engineer Container Platform. Alles Spezialisten, die die Swisscom gerade in grosser Zahl sucht.

Auch Google, Apple, Facebook und Amazon (Gafa) suchen diese Berufsleute. In Zürich, wo alle vier Tech-Riesen Forschungs- und Vertriebsstandorte betreiben, rekrutieren sie diese direkt von der Talentschmiede ETH. Apple unterhält mit der Hochschule eine Forschungsk Kooperation, ebenso Google, das auch Doktoranden finanziert. Informatikabgänger, die nicht zu den Tech-Firmen gehen, kommen derweil bei Forschungseinrichtungen unter – oder bei Start-ups, die später von Google und Facebook geschluckt werden.

Für die Swisscom bleibt nicht viel Brainpower übrig. Und das ist ein Problem.

Nicht nur im Mutterhaus braucht das Unternehmen mit 20'000 Angestellten gute Fachkräfte. Sondern auch in ihren fast 40 Tochtergesellschaften. Darunter sind etwa die Kinobetreiberin Kitag, die Blockchain-Firma Daura, die Start-up-Entwicklerin Swisscom Ventures, die Sharing-Plattform Mila oder die Gesundheitsdienstleisterin Swisscom Health.

Der Kampf um IT-Talente habe sich «dramatisch zugespitzt», klagt Swisscom-Personalchef Hans C. Werner. Man habe verschiedene Bildungs-massnahmen ins Leben gerufen, doch «leider reichen diese Anstrengungen nicht aus». Darum soll jetzt ein sogenanntes DevOps-Center in Rotterdam Abhilfe schaffen. DevOps steht für vereinfachte Arbeitsabläufe zwischen der Softwareentwicklung und dem Rest des Unternehmens.

Gleichzeitig werden in der Schweiz Jobs abgebaut. Seit 2015 gingen 1500-Vollzeitstellen verloren. Auch 2019 rechnet die Swisscom «mit einem leicht rückläufigen Stellenangebot». Vor vier Jahren hat sie sich ein hartes Sparprogramm über jährlich 50 bis 100 Millionen Franken aufgebunden.

Das Sparprogramm hätte eigentlich schon viel früher kommen sollen. Seit über zehn Jahren weiss die Führung, dass die Einnahmen im Kerngeschäft bald stark schrumpfen werden. In einem Bericht des Bundes von 2014 ist nachzulesen, wie man sich im Unternehmen auf diese Zeit vorbereiten will: mit Kostenreduktionen und neuen Dienstleistungen. Doch rückblickend sind die meisten Innovationen gefloppt oder zu wenig profitabel.

Prominenteste Beispiele sind der Amazon-Klon Siroop, die Messaging-App iO oder das digitale Portemonnaie Tapit (siehe Infoboxen am Textende).

Das Wachstumsgeschäft schrumpft

Das führt uns zu einem weiteren wichtigen Bereich, bei dem die Swisscom gegenüber Google und Co. das Nachsehen hat: den Anwendungen.

Die Swisscom ist eine Allesanbieterin. Bildlich gesprochen baut sie gewissermassen die Strasse (das Handy- und Breitbandnetz) und bezieht Gebühren, damit Autos (Handy-, TV- und Internet-Abos) darauf fahren dürfen, die Dienstleistungen transportieren (Anwendungen wie etwa Youtube, Netflix oder Whatsapp).

Früher wurden diese Dienstleistungen hauptsächlich von den Internet-firmen angeboten. Seit ein paar Jahren versucht sich auch die Swisscom

darin, aber mit bescheidenem Erfolg: Die Leute wollen lieber Whatsapp nutzen, nicht iO. Als Strassenbauer verdient der Konzern derweil immer weniger Geld.

Einen Ausweg sucht die Swisscom unter anderem im Business mit Grosskunden. Das wären, um beim Vergleich zu bleiben, neuartige Fahrzeuge, die auf separaten Spuren fahren und speziellen Service geniessen.

Zu diesen Grosskunden zählen etwa Banken. Für sie bietet die Swisscom sogenannte IT-Services an, also komplette Outsourcing-Pakete mit Geräten, Datenspeicherung und Software. Weil der Bereich stark reguliert ist, profitierte die Swisscom lange von einer schwachen Konkurrenz. Selbstbewusst sagte Konzernchef Urs Schaeppi 2016 im Schweizer Fernsehen: «Es ist das Wachstumsgeschäft der Swisscom.»

Doch inzwischen hat die globale Konkurrenz auch hier aufgeholt. Unter anderem Google und Amazon (AWS) haben gelernt: Datenschutz ist in Europa ein hohes Gut. Das Swisscom-Argument, dass die Kundendaten bei ihr in der Schweiz seien, hat daher seinen Wert verloren. Nicht nur, weil das wenig über die Sicherheit der Datenspeicherung aussagt, wie mehrere Swisscom-Datenpannen zeigen. Sondern auch, weil die anderen Anbieter nun eigene Clouds in der Schweiz aufbauen: «Die ziehen containerweise ihre standardisierten Datacenter hoch und profitieren von der weltweiten Skalierung», sagt ein Branchenkenner. «Da hat die Swisscom keine Chance.»

Tatsächlich schrumpfte Schaeppis «Wachstumsgeschäft» letztes Jahr bereits wieder. Umsatz, Gewinn und Marktanteil gingen zurück. Nachzulesen ist das sogar im Geschäftsbericht der Swisscom. Die «globalen Internetfirmen» setzen «die Umsätze von Swisscom weiter unter Druck», heisst es dort.

So wird das auch in anderen Bereichen sein. Google, Facebook, Apple, Microsoft oder Amazon: Irgendeiner wird der Swisscom immer vor der Sonne stehen. Und das wird ihr je länger, je mehr Schwierigkeiten bereiten.

Die Suche nach dem Wunderding

Jörg Halter vom Telecoerberater Ocha macht dazu eine simple Rechnung: «Wenn die Swisscom nicht in den nächsten zwei Jahren ein Wunderding findet, also ein profitables Business mit mindestens 300 Millionen Umsatz, werden die Einnahmen pro Jahr weiter um 3 bis 4 Prozent sinken.» Das wären dann rund 20 Prozent weniger Umsatz in fünf Jahren.

Was dieses Wunderding allerdings sein könnte, weiss niemand. Die Swisscom hofft auf Bereiche wie Big Data, künstliche Intelligenz oder das Internet of Things, das Geräte oder Fahrzeuge untereinander vernetzt. Aber wo ist die grosse Killerapplikation, die dereinst alle nutzen werden und die der Swisscom Geld in die Kassen spült? «Es müsste wohl ein Zufallstreffer sein», meint Halter. «Da können Sie genauso gut Lotto spielen.»

Um ihre Chancen zu erhöhen, kauft die Swisscom seit einigen Jahren Start-ups auf. So will sie an Know-how kommen. Doch dem Unternehmen ist hier öfter widerfahren, was viele Konzerne allzu gut kennen: ein destruktiver Kultur-Clash. «Es fehlen im Swisscom-Umfeld eine Einsicht und das Verständnis für die Start-up-Kultur», sagt ein Unternehmer, der einige Erfahrungen mit der Swisscom gemacht hat. «Kaum wechselt im Konzern der Projektmanager, wird alles wieder umgestellt oder gestrichen.» Die Paa-

rung von träger Konzernbürokratie und Schweizer Behäbigkeit bremst die Dynamik.

Dabei seien die Voraussetzungen eigentlich grossartig, findet ein anderer Jungunternehmer, der einige Zeit im Konzern arbeitete und anonym bleiben will, weil er noch Geschäftsbeziehungen pflegt. Aus der Konzernleitung gebe es viel Unterstützung für junge Leute mit Ideen: «30-Jährige, die nie im Leben einen Anzug getragen haben, bekommen auch mal die Chance, ein 500-köpfiges Team zu leiten.» Trotzdem sei der Kultur-Clash einschneidend: «Mein Team hat geschuftet wie verrückt und konnte trotz Erfolg nicht massgeblich davon profitieren», erzählt er. Ein paar hundert Franken Bonus seien das höchste der Gefühle gewesen. «In Start-ups ist das ganz anders. Wenn die Swisscom fähige Leute halten will, muss sie sich vom alten Denken verabschieden.»

Alles Gute kommt von oben

Kenner orten das Problem in der Führung. «Viele Leute sind unzufrieden, weil der Konzernchef null Euphorie versprüht», sagt eine frühere Swisscom-Managerin. Die Rede ist von Urs Schaeppi. Er gilt als Bewahrer: Viele sagen, Urs Schaeppi sei die Antithese zu Carsten Schloter, der die Swisscom sieben Jahre lang geprägt hatte, bevor er sich 2013 das Leben nahm. Der Deutsche setzte vor fünfzehn Jahren mit Erfolg auf das risikobehaftete TV-Geschäft und spürte als Erster, dass mit SMS und MMS bald kein Geld mehr zu verdienen wäre. Er führte 2012 im Mobile-Geschäft deshalb neue Abos ein, bei denen man nicht mehr für das Datenvolumen bezahlte, sondern für die Download-Geschwindigkeit.

Schloter war ein schlauer Motivator, der die Leute zu Höchstleistungen treiben konnte. Noch heute schwärmen damalige Wegbegleiter von seinen Reden: Statt sich in trockenen Details zu verlieren, habe er Mitarbeiter mit charmanten und simplen Botschaften gelobt.

Schaeppi übernahm direkt nach Schloters Tod. Nach fünf durchgezogenen Jahren mehren sich Stimmen, die eine neue Kraft in der Konzernleitung fordern. Doch bis zu seinem Rücktritt könnten noch Jahre vergehen. Denn idealerweise geht Schaeppi erst, nachdem sich Präsident Hansueli Loosli in den Ruhestand verabschiedet hat. Der ist für 2021 angesetzt. Eine saubere Corporate Governance verlangt, dass zuerst ein neuer Präsident einzieht, der schliesslich mit dem Verwaltungsrat die neue Konzernführung sucht.

«Viel besser wäre, wenn Loosli sofort ginge», bemerkt die Ex-Swisscom-Frau. Dann wäre auch Schaeppi schneller weg, und der Wandel könnte einsetzen.

In der Branche erhielt Loosli ohnehin nie die nötige Anerkennung. Als Detailhandelsprofi kam der langjährige Coop-Chef ohne Telecomerfahrung zur Swisscom. Der Frühaufsteher und Workaholic gilt als streng und detailversessen.

Wer ihn ersetzen könnte, ist allerdings völlig unklar. Eine Favoritin käme idealerweise aus dem neunköpfigen Verwaltungsrat. Doch der ist erstaunlich branchenfremd. Auch eine vergleichbare Führungserfahrung ist kaum vorhanden – eine wichtige Eigenschaft, um gegen den CEO zu bestehen. Als «einzig valablen Kandidaten» bezeichnete die «Bilanz» im Frühling Michael Rechsteiner, Europa-Chef des Kraftwerkgeschäfts von General Electric. Doch Rechsteiner wurde gerade erst im April in den Verwaltungsrat gewählt.

Das Gremium hat eine wichtige Aufgabe: Es muss die Strategie bestimmen. Und heute, da man sich mit globalen Internetkonzernen misst, ist das nicht mehr so einfach. Swisscom-Finanzchef Mario Rossi hat kürzlich am Rande einer Branchenveranstaltung diesbezüglich ernüchternde Signale aus der Konzernleitung gesandt: «Die Swisscom wird nie ein Google sein.»

Das ist die grosse Frage: Was wird die Swisscom sein? Ein Big Player im Internet? Oder eine zurechtgeschrumpfte, ganz gewöhnliche Telecomfirma?

Eine Antwort schuldig bleibt der grösste Aktionär: der Bund. Dieser behandelt die Swisscom noch immer, als wäre sie die PTT, eine nationale Post-, Telefon- und Telegrafengesellschaft.

Das politische Missverständnis

«Teils wird in Bundesbern negiert, dass fast die Hälfte unserer Aktionäre private Investoren sind», sagte Finanzchef Rossi neulich dazu. «Wir sind nicht ein Staatskonzern, sondern ein bundesnaher Konzern.» Auf diesen kleinen Unterschied legt man in der Geschäftsleitung offenbar grossen Wert.

Nicht ohne Grund. Es geht um Arbeitnehmerrechte, die Grundversorgung und den Anspruch auf Gewinnausschüttung. Eine grosse Mehrheit des Parlaments steht hinter dem 51-Prozent-Anteil des Bundes. Sie unterstützt die Swisscom auch immer wieder dabei, einzelne Bereiche wie zum Beispiel die letzte Meile im Breitbandnetz in einer monopolähnlichen Situation zu belassen – damit die Swisscom bei anderen Providern hohe Gebühren für die Benutzung des Netzes von der Strasse in die Wohnungen verlangen kann.

Staatliche Mehrheit

Eigentümerstruktur der Swisscom



Quelle: [Swisscom](#). Institutionen = Pensionskassen, Banken, Versicherungen, Fonds. Privat = Privatpersonen.

Marc Furrer kennt dieses Wechselspiel wie kein Zweiter. Er war Direktor des Bundesamts für Kommunikation (Bakom) und später Präsident der Regulierungsbehörde Comcom. Sauber sei die Konstellation von Politik und Telecom-Marktführer nicht, denn: «Der Staat ist bei der Swisscom Eigner und macht gleichzeitig die Gesetze.» Es gebe ausländische Telecomfirmen, die genau deshalb nie in die Schweiz gekommen seien, weiss Furrer. Wenn das zuträfe, wäre es eine indirekte Wettbewerbsverzerrung.

Die meisten europäischen Staaten haben ihre Mehrheiten an den nationalen Telecomanbietern längst verkauft. Sie besitzen nur noch eine Sperrminorität, um kurzsichtige Investoren fernzuhalten. Deutschland, Frankreich und Österreich halten etwa noch rund 30 Prozent an ihren ehemaligen Staatskonzernen; Telecom Italia wurde sogar ganz privatisiert.

Angesichts der wachsenden Konkurrenz von Google und Co. legen manche Experten dies auch der Schweiz nahe. Der Mehrheitsbesitz des Bundes sei ein entscheidender Nachteil. Wenn sich die Swisscom zum Beispiel stärker im Ausland engagieren wolle, drohe ein Veto aus der Politik. Die unternehmerische Freiheit sei dadurch eingeschränkt. Und eine zu grosse Einmischung könne angesichts des Geschäftsverlaufs, der sich abzeichnet, problematisch werden.

Für eine Privatisierung oder Aufspaltung gab es schon mehrere Anläufe. Der Grüne Balthasar Glättli scheiterte 2017 im Nationalrat allerdings nur schon mit dem Vorschlag, einen Bericht zu erstellen, was eine Teilung der Swisscom brächte – beispielsweise in eine staatliche Netzgesellschaft und eine private Softwarefirma. Sein Begehren erhielt nur 29 Stimmen.

Dabei wären Bundesrat, Bakom und Comcom grundsätzlich dafür, die Mehrheit zu verkaufen und damit auch das künftige finanzielle Risiko des Bundes zu mindern. Auch die Grünliberalen drängen als Partei geschlossen auf einen Verkauf. Für Präsident Jürg Grossen liegt das Problem auf einer prinzipiellen Ebene: «Das Volk glaubt, die Swisscom gehöre ihm. Und das spiegelt sich auch im Parlament wider, das die Firma gesetzlich bevorteilt.»

Auch Christoph Blocher wollte, als er noch Bundesrat war, die Swisscom privatisieren. «Ich bin immer noch dafür», sagt er heute. «Aber auf die Barrikaden würde ich nicht gehen.»

In eine unsichere Zukunft

Irgendwann könnte es für einen Verkauf allerdings zu spät sein. Und die Swisscom zum Sanierungsfall werden, der staatlich gerettet werden müsste.

Es sei denn, die Swisscom findet in den nächsten paar Jahren doch noch das *next big thing*: eine schöne Killerapplikation für 5G. Aber wo? Und wie?

Mehr als ein Schulterzucken gibts von den Swisscom-Leuten in den weissen Kurzarmhemden nicht. Konzernchef Urs Schaeppi weiss es genauso wenig wie sein 5G-Mann Patrick Weibel. Der muss jetzt ohnehin erst mal dafür sorgen, dass alle Handyantennen umgerüstet werden. Und funktionieren.

iO, Tapit, Teleclub Play, Tiko, Siroop, Admeira: So scheitert die Swisscom in neuen Geschäftsfeldern

iO

2013 wurde mit grossem Aufwand eine Messaging-App lanciert, die gleichzeitig zum Telefonieren taugte. Geld hätte man mit einem zusätzlichen Mini-Abo für 15 Franken verdienen wollen. Damit wären Telefonanrufe in alle Netze möglich geworden. Zwar wurde die App 1,7 Millionen Mal heruntergeladen, doch wie viele User sie regelmässig nutzten, verriet die Swisscom nie. Im Sommer 2017 wurde iO wieder eingestellt. Letztlich verlor sie den Kampf gegen Facebook-Kanäle, Whatsapp und Messenger sowie den vorinstallierten Apple-Dienst iMessage. Allesamt boten sie mehr Funktionen und blieben bis heute gratis. Am Ende bleibt die Frage: Hätte man nicht vorhersehen können, dass man als Schweizer Firma nicht gegen die Tech-Grössen ankommt? «Es wäre falsch, das Feld der digitalen Innovationen einfach so den USA zu überlassen», entgegnete Digital-Business-Chef Roger Wüthrich-Hasenböhler.

Tapit

2014 präsentierte die Swisscom «das Schweizer Portemonnaie der Zukunft». Tapit war eine App, die das bargeld- und kontaktlose Bezahlen ermöglichte und dazu mit Kredit- und Debitkarten hinterlegt werden konnte. Aber weil sich Apple weigert, auf seinen iPhones die Funkschnittstelle NFC für solche Dienste freizugeben, gab es Tapit nur für Kunden mit Android-Handys. Zugleich arbeiteten die Börsenbetreiberin SIX, die Banken und die Post an konkurrierenden Lösungen. Die UBS war anfangs als

Kartenherausgeberin an einer Kooperation interessiert, entschied sich dann aber für die Konkurrenz-App Paymit. Tapit wurde schliesslich nur rund 10'000-mal runtergeladen, sodass die Swisscom ein Jahr später aufgab und sich bei Paymit anschloss, das dann wiederum mit Twint verschmolz.

Teleclub Play

2014 kam Netflix in die Schweiz. Das versetzte UPC und Swisscom in helle Aufregung. Die beiden TV-Provider verdienten bislang Geld pro geschauten Film und mussten sich nun mit Streaming abgeben, wo eine Flatrate gezahlt wird. Die Swisscom kam mit der Lösung Teleclub Play. Preis pro Monat: 13 Franken. Die Nachfrage ist laut Umfragen enttäuschend. Die Swisscom gibt keine Nutzerzahlen bekannt. Sie kämpft hier nicht nur gegen Netflix, sondern auch gegen Apple (iTunes) und Google (Youtube, Play). Noch ist Teleclub Play nicht tot, aber die Swisscom könnte in absehbarer Zeit den Stecker ziehen.

Tiko

Die 2012 gegründete Swisscom Energy Solutions, die später in Tiko umbenannt wurde, sollte dem Strommarkt sogenannte Regelenergie liefern. Sie wird benötigt, wenn immer mehr unregelmässig anfallender Ökostrom ins Netz fliesst, was zu Spannungsschwankungen führt. Möglichst viele Haushalte sollten dazu ihre Geräte mit Tiko vernetzen. Die Einnahmen aus dem Verkauf der Regelenergie hätte Tiko teilweise den Kunden weitergegeben. Doch bei der Aussicht auf höchstens 250 Franken im Jahr hielt sich die Euphorie in Grenzen. Mehr als rund 10'000 Kunden lagen bislang nicht drin. Mindestens zehnmal mehr müssten es sein, damit es sich lohnte. Diesen Frühling hat die Swisscom ihren Mehrheitsanteil nach Frankreich verkauft und hält nur noch 29 Prozent an Tiko.

Siroop

140 Millionen Franken kostete das Abenteuer Siroop. Mitte 2018 war nach nur zwei Jahren Betrieb Schluss. Der Versuch, einen Online-Marktplatz nach dem Vorbild von Amazon aufzubauen, scheiterte grandios. Das Coop-Swisscom-Joint-Venture schaffte es nicht, eine ruckelfreie Plattform zu bauen. Die Händler waren mit technischen Problemen konfrontiert, und die international rekrutierten Programmierer bekamen die Schnittstelle nicht in den Griff. Auch wenn Coop- und Swisscom-Präsident Hansueli Loosli bei Siroop-Entscheiden in den Ausstand trat, war er der Treiber des Projekts. Nachfolgend darauf angesprochen, bagatellierte er den Flop in einem Interview: «Das ist Innovation: Man hat investiert und irgendwann gemerkt, dass es so nicht funktioniert.» In der Zwischenzeit hat Amazon seine Lieferungen in die Schweiz vereinfacht.

Admeira

Google und Facebook sind die grössten Nutzniesser der Verschiebung von Zeitungsinseraten ins Internet. Auf der ganzen Welt haben die Verlage diese Entwicklung verschlafen. Angetrieben von «Blick»-Herausgeber Ringier, taten sich das Medienhaus, die SRG und die Swisscom 2015 zusammen, um zurückzuschlagen. Swisscom sollte Daten und Technologie liefern. Doch Admeira war von Anfang an umstritten. Weil Verlage und Politik aus Wettbewerbsgründen starken Druck auf die SRG ausübten, stieg diese 2018 aus. Intern kämpft das 300 Mitarbeiter starke Unternehmen noch immer mit Schwierigkeiten. Vor allem die Organisation führte zu Problemen. Bei mehreren Ringier-Medientiteln schrumpfte das Inseratevolumen im Jahr nach der Lancierung um bis die Hälfte. Es ist zweifelhaft, ob das Projekt überhaupt noch in die Gänge kommt.