

8. Mai 2003

Rede zu den 2. Bieler Kommunikationstagen

Aufschwung in der Telekommunikation- Ist Land in Sicht?
Sicht der Industrie

...

Juhani Anttila

CEO und Verwaltungsratspräsident Ascom AG

Sehr geehrte Damen und Herren.
Es ist eine sehr grosse Ehre, dass ich hier eingeladen wurde. Äh nach diesen exzellenten Referenten zu sprechen. Ich glaube ich gehe auch ein bisschen auf die Mikrowelt rein. Also wir haben jetzt über Trends gehört, wir haben gehört wie die Telecom-Operators die Welt anschauen und ich versuche mal aus Sicht eines Anbieters die Tagesgeschäfte und die strategischen Herausforderungen ein bisschen zu beleuchten. Vielleicht kurz noch zu meiner Person: eigentlich bin ich jetzt schon länger in der Schweiz als in Finnland. Also jetzt kann man mich in Finnland als Schweizer verkaufen und hier als Finne also. Bin fünfundzwanzig Jahre schon in der Schweiz.



Juhani Anttila

Der gesamte Telekommunikationsmarkt hat sich sehr drastisch verändert. Nach der Euphoriephase ist eine Phase der Ernüchterung aufgetreten. Ich glaube nach wie vor wie in einer Folie hier früher präsentiert wurde, dass „Sky is the limit“ für Business opportunities. Aber ich glaube man hat jetzt so eine Verschnaufpause in der Telekommunikationsindustrie wo man versucht verschiedene wichtige Geschäftsprozesse und Erfolgsfaktoren in Einklang zu bringen. Einerseits Technologie andererseits Kundenbedürfnisse, Geschäftsprozesse, finanzielle Möglichkeiten der verschiedenen Unternehmen. Ich glaube in der Euphoriephase sind einfach die technologischen Möglichkeiten, Kundenbedürfnisse, Bilanzmöglichkeiten die sind in Untakt gekommen.

Man hat gesagt über Nacht ändert sich die ganze Welt, mit dieser neuen Technologie werden wir dann alle Lebensgewohnheiten und Kundenbedürfnisse und ich glaube wir leben wirklich jetzt in dieser Ernüchterungsphase, was eigentlich sehr, sehr gesund ist, um wieder interessante Wachstumsraten in dieser Industrie zu generieren.

Mit welchen Veränderungen haben wir es denn zu tun, aus Sicht eines Industrieanbieters? Was steht heute für die meisten Industrieanbieter auf der

Agenda. Ich könnte mir lebhaft vorstellen, dass sie würden tippen, dass die Technologie und die Möglichkeiten der Technologie das wichtigste Thema ist. Aber gewissermassen, wie Jens Alder auch gesagt hat, die Realitäten habe viele Anbieter in den letzten zwei drei Jahren auf die Erde zurückgeführt. Und deswegen bei vielen Unternehmen auch in dem Unternehmen, dass ich seit Januar leite, ist das Thema Bilanz und finanzielle Möglichkeiten ein sehr wichtiges Thema.

Der Zugang der Telekommunikationsindustrie zu den Finanzmärkten und auch Zugang zu günstiger Finanzierung war fast unbegrenzt noch vor zwei drei Jahren. Wenn man Ideen hatte, wie man neue Dienste entwickelt, wie man expandiert, wie man neue Technologien auf den Markt. Hatte man keine Mühe Finanzierung zu finden. Und das hatte als Folge, dass Schulden wurden akkumuliert. Ich habe gerade gestern mit einem relativ grossen Player in dieser Anbieterindustrie gesprochen und der hatte so schöne Kurven und Analysen gezeigt in seinem Unternehmen, wo man im Jahr 2000 noch die Kapazität 100 % erweitert hat. Und dann plötzlich war man mit dem Thema konfrontiert das diese 100 % Wachstum 2001 kam nicht. Sondern das Nachfragewachstum ist plötzlich dann Richtung null gegangen. Und dann kann man sich vorstellen, was die Folgen sind, wenn man Mittel in Expansion gebunden hat und dann das Wachstum und die Nachfrage nicht da gewesen ist. Eben die aktuellen Bilanzstrukturen schränken heute den Handlungsspielraum vieler Marktteilnehmer auch der Industrieanbieterseite und das ist auch der Fall natürlich auch der Operatorindustrie auch.

Der Zugang zu den Finanzmärkten besteht nur im begrenzten Umfang und deswegen die Tatsache dass man nicht sehr viel finanzielle Mittel zur Verfügung hat führt dazu das auch Expansion, Einführung neuer Technologien, Bearbeitung neuer Märkte viel vorsichtiger angegangen wird. Es gibt auch viele Spieler in dieser Industrie, die sagen wir wollen eigentlich auch eine Bilanz haben, wo wir keine Bankschulden mehr drin haben, damit wir sehr, sehr schnell aus eigenen Mitteln und aus eigenen Möglichkeiten auf die Wachstumsmöglichkeiten reagieren können.

Ein zweites Thema was damit zusammen hängt, ist auch das viele Industrieanbieter von einem sehr breiten Portfolio gezwungen sind, zu einem fokussierten Portfolio zu kommen. Man kann gar nicht dreissig oder vierzig oder fünfzig Geschäften beschäftigen, warum nicht, weil man die Managementkapazitäten dazu hat, eben geschweige denn finanzielle Möglichkeiten. Und ich sehe auch selber, das Schlagwort Fokussierung Besinnung zu Kernkompetenzen hat neue Farbe und neue Tiefe bekommen in den letzten Monaten und in den letzten paar Jahren.

Im Thema Fokussierung geht man tiefer und tiefer in die Märkte rein in die Kundenbedürfnisse rein, in die Definition äh wo man tätig sein muss, wenn man erfolgreich sein will und man hat auch als kleiner Anbieter muss man

international in vielen Fällen sogar global tätig sein. Eben diese technologischen Möglichkeiten bedeuten auch, dass nicht unbedingt ein riesen Firmengebilde notwendig ist, um erfolgreich global zu operieren. Also das ist auch eine Möglichkeit für innovative kleinere und mittelgrosse Unternehmen ihre Nischen auf den Weltmärkten zu finden. Und diese Fokussierung heisst auch, dass man jeden Tage, jede Woche damit sich beschäftigen muss wo hat unser Unternehmen wirklich eine starke Positionierung im technologischem Sinn, auf der Kundenseite und wo können wir uns differenzieren von anderen Spielern. Was auch wichtig ist, ist dass man mehr und mehr die Lösungskompetenz in Vordergrund stellen muss. Es sieht so aus in vielen Fällen, das Produkte, ausgezeichnete Produkte und Innovationen, vorhanden sind. Aber wie bündle ich das zu einer Lösung, die eine gute Nachfrage generieren kann und es ist auch oft so, dass die Kunden habe grösste Mühe, wirklich die neusten Trends, Technologien, Produkte zu sinnvollen auch wirtschaftlich technisch sinnvollen Lösungen zu bündeln. Es ist interessante Entwicklung, dass teilweise bei den Kunden man heute mit neuen Personen zu tun hat.

Wenn es um bedeutende Technologieinvestitionen geht, dann muss der Anbieter in der Lage sein, den Geschäftsprozess des Kunden sehr gut zu verstehen, man muss auch in der Lage sein finanzielle vernünftig zu argumentieren, es reicht nicht nur die Features und die Gadgets und die Technologie-Faszination, sondern man muss den Kundennutzen in Franken und in Investionskalkulation demonstrieren können. Kürzlich hat ein wichtiger Schweizer Kunde für uns gesagt, wir tätigen keine neue Investition momentan, wenn diese Payback von der Investition über zwölf Monate ist. Wir investieren nur auch in der Netzwerktechnologie, in neuen Kommunikationsapplikationen entweder wenn es notwendig ist natürlich oder wenn diese neuen Dinge eine sehr kurze Investionspayback demonstrieren kann. Und das müssen wir als Anbieter auch dann beweisen, durchführen und dafür gerade stehen.

Ich habe erwähnt teilweise sehen wir auch als Anbieter, dass wir diskutieren mit den Finanzchefs der Firmen zusätzlich zu allen äh allen früheren Gesprächspartnern und wie wir alle wissen die Finanzchefs verstehen ausgezeichnet dann die Investionskalkulation zu hinterfragen. Was auch interessant ist äh ist das, ich glaube die Industrie hat in letzten Jahren sehr oft gesagt, schmeissen wir die ganze alte Technologie weg hier kommt was ganz neues was viel besser ist. Wir haben ja auch von Referenten hier gehört, das verrückte in dieser Industrie und gleichzeitig das Faszinierende ist, dass die Innovationskraft enorm ist, d.h. wenn ich heute was kaufe, dann besteht in der Tat die Gefahr das es morgen oder übermorgen dann schon veraltet ist.

Aber viele Kunden wollen ihre getätigten Investitionen schützen und sehr oft kommt die Frage, können wir Migrationsevolutionsschritte präsentieren können wir die Kunden helfen nicht dass die alten Investitionen wegzugeben sondern können wir irgendwie von den existierenden Technologien evolutionäre Schritte zeigen, wo wir mit weniger Kosten dann doch zu besseren Leistungen kommen.

Also ein Beispiel, ist zum Beispiel die BB-Exis wo jeder gesagt hat, dass ja Voice-over-IP kommt und das kommt morgen oder nächsten Montag, wo heute viele Kunden bemerken, es ist eigentlich viel attraktiver Migrationsschritte für die nächsten Jahren zu erleben, anstatt das man von A – Ö direkt springt, sondern man muss eigentlich eine Evolutionsphase viel besser antreten. Was auch wichtig ist, ist für uns Anbieter mehr Beratungskompetenz anzubieten. Ich glaube es braucht sicherlich alle Anbieter und es gibt Erfolgchancen für Komponentenhersteller, Produkthersteller, Lösungsanbieter, Service Provider. Aber was auch ein Trend ist, dass man ganz klar mehr Consulting und Beratungskompetenz zur Verfügung stellen muss, der Kunde den wir wirklich besser verstehen auch wie die neuen Technologien in deren Geschäftsprozesse integriert werden und dass ist ein ganz entscheidender Entwicklungstrend auch. Wir erleben auch eine neue Aufgabenteilung es gibt interessante Diskussionen wie die Wertschöpfungskette zwischen Kunden und Industrieanbieter neu geteilt wird. Ich nehme nur ein Beispiel von Blickwinkel von Contract Manufactures, die Produkte produzieren. Früher haben diese Leute eigentlich wirklich fast Lohnfertigung getätigt und heute um erfolgreich zu sein, braucht so ein Contract Manufacturer Designkapazität, Verständnis und Know-how in Logistik. Muss Global Sourcing zur Verfügung stellen und diese Funktionen sind bis jetzt eigentlich von Kundenseite gepflegt worden und erledigt worden. Aber heutzutage die Fokussierungsstrategie führt dazu, dass Wertschöpfungskette wird neu aufgeteilt und das öffnet natürlich auch wieder neue Möglichkeiten für verschiedene Unternehmen ihre eignen Value addit zu erhöhen.

Das alles klingt sehr finanziell und finanziellorientierte Argumentation und in der Tat habe ich das Gefühl, dass die Fülle der Aufgaben führt oft dazu stehe ich auch in Unternehmen dazu, dass man zu oft vergisst, dass wir letztenendes auch vom Kunden und Kundenbedürfnisse leben und viele Unternehmen beschäftigen sich wahnsinnig viel mit internen Themen und internen Problemen anstatt genügend Zeit mit Kunden zu verbringen. Was auch in diesen harten Zeiten sehr schnell zu kurz kommt, ist die Forcierung der Innovationen, weil diese Industrie ist Technologiegetrieben, es ist Innovationsbetrieben und dass wird auch in der Zukunft so sein. Wie auch heute schon hier erwähnt, ab und zu mal habe ich als Konsument, wenn ich über Konsumentenprodukte spreche. Ab und zu habe ich das Gefühl, dass die Technologie und die neuen Innovationen laufen viel schneller als mein Verhalten und meine Gewohnheiten ändern. Data mobile, data transmission und solche Sachen. Ich glaube dieser psychologische Faktor und Berücksichtigung des menschlichen Verhaltens, ich glaube dass wird sehr viel Aufmerksamkeit bekommen noch mehr in der Zukunft, so dass man die Innovationen irgendwie in Einklang bringt mit den richtigen Bedürfnissen.

Also ich würde zusammengefasst sagen, dass der Markt, sage mal das Tempo der Marktänderung es wird nicht langsamer, es wird schneller. Es ist auch interessant heutzutage zu diskutieren, haben wir die richtige Fünfjahresstrategie oder Zehnjahresstrategie oder was auch immer. Ich glaube es ist wahnsinnig wichtig, dass man mit Technologietrends und Kundentrends beschäftigt aber es

ist Überlebenswichtig, dass man ein Schiff baut, welches sehr schnell ständig an die Veränderungen anpassen kann und die Veränderungen können von der Technologieecke, Konkurrenz oder Marktumfeld kommen.

Meine Thesen sind, dass radikale Brüche in der Technologie brauchen mehr Zeit. Ich glaube dass ist auch ein bisschen wenn man dass so darf in dieser Industrie, dass man immer sagt, die Welt ist nächsten Montag anders und dann der Montag kommt und die Welt ist nicht anders geworden. Also die Änderungen brauchen mehr Zeit als man denkt. Mehr Evolution als Revolution. Konvergenz kommt garantiert - braucht auch mehr Zeit. IP-Telefonie kommt – ganz klar aber nicht über Nacht. Und es kommt auch anders je nach Markt und je nach äh Marktgewohnheiten. Ich glaube auch UMTS kommt aber es sind dann viele Voraussetzungen müssen geschaffen werden, so dass es zu einem Massenmarkt und Erfolg wird. Viele Technologien die totgesagt sind, ich nehme nur DECT und Paging wo auch Ascom aktiv ist, erlebt Wachstumsraten obwohl man gesagt hat, dass diese Technologien sind schon tot. Also, d.h. robuste alte Technologien, Produkte haben auch eine Tendenz viel länger zu leben als gedacht, wenn die Kundenbedürfnisse und Preis-Leistungsverhältnis gut zusammen passen.

Diese Industrie ist eine faszinierende Industrie, es ist sehr schnelllebig, es ist nicht langweilig, diese Industrie ist auch mehr ich würde sagen eine normale Industrie geworden, wie Jens Alder auch gesagt hat, man muss ein Gewinn- und Verlustrechnung und man muss eine Bilanz haben, das Wachstum allein reicht nicht. Man muss sich laufend anpassen. Ich sage immer, wenn Leute sagen die schnelle Änderung ist ein enormes Drohbild oder das ist ein Risiko dieses Geschäftes. Ich sage, dass ist gleichzeitig auch ein Opportunität, wenn ich die Match von letzte Woche jetzt verloren haben, diese schnelle Änderungstempo bedeutet, vielleicht kriege ich nächste Woche eine neue Match wo ich meine Firma dann anders positionieren kann.

Wir haben auch – ich will jetzt nicht insbesondere ins Thema Ascom reingehen, ich sage nur, einige Stichworte. Ich glaube, die Themen, die ich auch bei anderen Industrieanbietern beobachte, sind für uns auch alle relevant. Fokussierung, gesunde Bilanz. Aber ganz wichtig Wachstumsmöglichkeiten auch zu eruieren und die zu pushen. Wir haben auch in Ascom ausgezeichnete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wir haben sehr beeindruckende Kundenbasis, installierte Basis. Wir haben auch ausgezeichnete R and D Know-how in der Gruppe. Ascom hat schon in der Vergangenheit viele breaking technologies erfunden oder mitgestaltet und mitgehalten. Wir haben eigentlich zusätzlich zu dem fundamentalen betriebswirtschaftlichen Aufgaben eine wichtige Aufgabe zu definieren, wo wollen wir wachsen und es ist sehr faszinierend zu sehen, dass wir haben viel mehr plausible Wachstumsideen als was wir alles realisieren können. Also es fehlt nicht an Ideen, als fehlt nicht an Know-how, es fehlt nicht an Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Nachfrage ist auch da. Also in dem Sinne, die Voraussetzungen sind vorhanden in diese schnell

lebige Geschäft erfolgreich zu sein.

Meine Damen und Herren, die eingangs gestellte Frage lautete „Aufschwung in der Telekommunikation – ist Land in Sicht für eine Industrieanbieter“ man könnte die Antwort so geben, dass man sagt, ja es ist Land in Sicht aber der Kurs muss aber immer wieder neu berechnet werden und die Route muss dementsprechend angepasst werden, was die Gegebenheiten sind. Aber es gibt, ich bin überzeugt, dass diese Phase der Konsolidierung diese Phase der Fokussierung, Besinnung auf betriebswirtschaftliche Tatsachen, eine gute Basis geben wird, die phantastischen Innovationsmöglichkeiten und neue Kundenbedürfnisse zu Geschäftserfolg zu wünschen, d.h. ich glaube es ist unendlich wichtig für alle Marktteilnehmer in dieser Industrie, dass man die Hausaufgaben erledigt und dann auch die schönen, faszinierenden Wachstumsmöglichkeiten konzentriert und so können wir alle die mit dieser Industrie beschäftigt sind auch eine sehr sehr faszinierende Aufgabe oder faszinierende Aufgaben auch in der Zukunft faszinieren und so auch eine andere Welt gemeinsam schaffen. Ich danke Ihnen.