

TeleCommincationCercle 1999 bei ALCATEL

Diskussionsrunde mit Generaldirektor D.I. Hutter

Do. 25. 1. 2001, Alcatel-Gebäude

Zusammengefaßt von Robert Fuchs und Johannes Hacker

Ablauf

- Präsentation der TCC-Aktivitäten durch TCC-Mitglieder
- Diskussionsrunde
- Abschließendes Buffet

Gesprächsnotizen

Alcatel-Konzernstrategie ist auf "Growth" und "Profit" ausgerichtet.

Aktienkurs, Analysten, Gewinne

Früher wurde die Rolle von Aktienanalysen nicht so hoch eingeschätzt wie heute.

Aktienanalysten bewerten das Unternehmen und wissen sehr genau, wo Schwachstellen in der Organisation bzw. Strategie sind. Diese Analysen kann man dann als Informationsquellen für das Management verwenden.

Es werden eigene Informationsveranstaltungen für Analysten abgehalten. Diese finden ca. 4 mal pro Jahr statt und dort werden die Analysten mit den aktuellen Informationen über das Unternehmen versorgt. Dies ist dann Teil der Aktienkurspflege.

Zukäufe von Unternehmen wurden großteils durch Aktien finanziert. Dadurch ist ein hoher Aktienkurs wichtig. Firmen werden gekauft um eigene Technologielücken zu schließen.

Wenn der Aktienkurs zu nieder ist wird auch das Risiko größer, selber Übernommen zu werden.

Übernahmebeispiele: Vodavone Mannesmann
Telekom Italia - 2. Unternehmen

Überlegungen über Aktienübernahmen größerer durch kleinere und umgekehrt.

Operating Profits: - es wird viel Geld verdient!

40%	D2
27%	Cisco
9%	Nortel
17%	Nokia
7%	Alcatel (Ziel bis 2003 >10%)
2-3%	Siemens

Übernahme verhindern - Hauptversammlung muß zustimmen und die Aktionäre müssen bereit sein, die Aktien, die sie halten auch zu verkaufen.

Firmenzukäufe - Technologie aufholen

Alcatel hat in den letzten 18 Monaten 200 Mrd. ATS für Firmenkäufe ausgegeben.

Es wurden Firmen in Technologiebereichen gekauft, bei denen Alcatel nicht mehr an der Spitze war.

Die ATM-Technologiefirma NewBridge hat allein 100 Mrd. ATS gekostet und bringt jetzt 20% des Alcatel-Umsatzes.

Dies wurde durch Aktienneuemissionen finanziert und zum Teil auch durch eigene Aktien.

Aktienkurspflege

Thema Rückkäufe von eigenen Aktien.

Alcatel darf 10% der eigenen Aktien besitzen. 1 Mrd. Aktien sind vorhanden. D.h. 100 Mio. Aktien darf Alcatel besitzen und damit den Kurs pflegen, bzw. "stabilisieren"

10 Mio. werden täglich gehandelt. Um den Aktienpreis merkbar zu beeinflussen müsste man dann auch mit etwa 10 Mio. Aktien am Markt auftreten.

Vom Kauf kleiner Firmen wurde Abstand genommen, weil man schlechte Erfahrungen gemacht hatte.

Mitarbeiter, die in einer kleinen Firma arbeiten, würden nicht gerne in einer großen arbeiten - sonst wären sie ja schon bei einer großen Firma. Deshalb bleiben sie nicht lange in der kleinen, aufgekauften Firma, womit der erzielte Effekt nicht erreicht wird. Das Management der gekauften Firma wird mittels Vertrag für 2 Jahre dazu verpflichtet die Firma weiter zu führen. Nach diesen zwei Jahren benutzen die Firmenleiter aber das Kapital, das sie durch den Verkauf ihrer Firma bekommen haben, wieder um eine neue Firma zu gründen. Wieder wird der gewünschte Effekt nicht erreicht.

Kapsch - Schrack Management-Buyout...

Industriebetrieb vs. Vertriebsunternehmen - Vertrieb von der Produktion trennen

Die Ausgliederung des A-Bereichs, das ist der Vertrieb für private Kunden, ist eine der Herausforderungen für das Management. Die Logik und Kultur mit der ein Vertriebsunternehmen und ein Industriebetrieb arbeiten sind sehr verschieden. Ein Vertriebsunternehmen hat große Konkurrenz, arbeitet mit niedrigen Margen und einer schlanken Organisation. Weiters sind die Kollektivverträge unterschiedlich. Der Umsatz wird im Nebenstellenanlagenbereich etwa gleich bleiben, während bei den Datenprodukten und -diensten zu großes Wachstum erwartet wird. In Zukunft wird eine Umstellung der Prioritäten von Sprache und Daten erfolgen. Nicht die Firma die Switches für die Sprache stellt wird auch die Daten mitverarbeiten sondern ein Daten-Switch wird zusätzlich die Sprache verarbeiten.

Alcatel Austria ist zu 70% ein Vertriebsunternehmen.

Wie groß ist die Entscheidungsfreiheit eines Österreich-Gen.Dir.?

Er kann alle Entscheidungen treffen, die den österreichischen Markt betreffen. Das Gesamtkonzept muß in die Divisions des Konzerns passen. Er muß die vorhandenen Produkte und Divisions in seine Überlegungen einbeziehen. Ein Länderchef darf nur mit Genehmigung der Zentrale eine Firma, gleich welcher Größe, kaufen. Alcatel-Ö. ist im industriellen Sektor tätig, z.B. in der Eisenbahntechnik. Wenn Entwicklungen geplant werden, muß auch eine Genehmigung von der Division eingeholt werden.

Thema ADSL

In Ö. werden 100.000 lines, weltweit 2.000.000 lines verkauft. Deshalb ist ein ADSL-Kompetenzzentrum in Ö. nicht zu rechtfertigen.

Thema UMTS - Teil des Umsatzes für sich gewinnen

In den nächsten Jahren werden 20 bis 40 Mrd. ATS in UMTS-Infrastruktur investiert werden. Davon möchte Alcatel einen Teil für sich gewinnen.

Durch die zunehmende Internationalisierung der Telekom-Operator ist auch eine Infrastrukturbeschaffung nicht mehr nur auf das Land begrenzt. Daher muß man mit internationaler Konkurrenz bei den Angeboten rechnen.

Wo arbeiten in der Wertschöpfungskette?

Reine Entwicklung.
Presales / Verkauf - Spezialist für Lösungen für den Kunden
Adaption der Technologie an die Länder.
Services

Globalisierung - nationale Normung als Marktsicherung

Früher hatten die Länder eigene Normungsgremien, in denen sich die nationalen Firmen auf Standards von Geräteschnittstellen geeinigt haben, die nur von ihnen produziert wurden. Dadurch war die Marktbarriere für ausländische Unternehmen sehr hoch und man hatte sich den Markt gesichert. Heutzutage gibt es diese Länderinseln nicht mehr und die Geräte sind quasi weltweit einsetz- und produzierbar.

Österreichische Industriepolitik - fehlende Industriestrategie

In Österreich sind ca. 400.000 Erwerbstätige in der Industrie beschäftigt.
Für kleine und mittlere Unternehmen wurde zu wenig getan. Die Politik müßte Ziel- bzw. Strategievorgaben geben! Der österreichischen Politik fehlt die Vision, wo es mit der Industrie bzw. Technologie hin will und wie dadurch die Arbeitsplätze gesichert wären.
Die Industriellenvereinigung ...
Als Paradebeispiel wird oft Holland angeführt ...
Durch eine zu hohe Steuerquote wird die Standortattraktivität gesenkt. Es war eine Entlastung der Lohnnebenkosten geplant, die nun auf 2003 verschoben hat.
Der Staat darf sich nicht auf Großkonzerne verlassen.

Durch wen werden Großkonzerne getrieben? - Technologische Möglichkeit

20 % durch den Kunden
80 % durch die Technologie - durch die Möglichkeiten die sich durch die technologische Entwicklung auf tun.

Beispiel UMTS: Alle GSM-Operatoren, müssen nun auch in die UMTS-Technologie einsteigen, da sonst die Aktienkurse fallen würden. (Auch wären die bisherigen GSM-Investitionen nutzlos.)

Der Kunde treibt nicht viel.

Es besteht eine Beeinflussung der Industrien untereinander, besonders durch Normungsgremien.

Strahlenrisiko der GSM-Technologie - Es wird geforscht, Man darf nicht Nichtwissen

Alcatel gibt nun 1 Mio. ATS für die Erforschung des Strahlenrisikos bei GSM aus.

Es darf nicht passieren, daß Journalisten früher und mehr über die Risiken wissen als der Hersteller.
Durch die Aufmerksamkeit der Journalisten besteht auch für die Firmen ein Druck aufmerksam zu sein.

Da in den USA ein strenges Haftungsrecht herrscht ist diese Thematik aus den USA getrieben. In Europa ist das nicht so kritisch.

In der Technikabschätzung bzgl. Neuentwicklungen ist die Haftung sicherlich ein Regulativ.

Bei UMTS wird das Problem der Sendemastenaufstellung noch gravierender. Es gibt einen Ensembleschutz, das Stadtbild und den Gesundheitsstadtrat zu beachten.

Der Österreicher als Arbeitskraft - lässig, kreativ, einsatzbereit

Der österreichische Angestellte zeichnet sich durch Lässigkeit, Kreativität und die Einsatzbereitschaft aus und ist im internationalen Vergleich als sehr gut zu beurteilen.

Da in Frankreich eine Elite führt, ist bei den Mitarbeitern leichter Widerstand gegen die Führung zu spüren. Die Bereitschaft für Streiks ist viel höher.

Die Macht des Betriebsrates in Österreich ist nicht sehr hoch, und besonders in der Privatindustrie geringer als in der ehem. Verstaatlichten Industrie.

Es gibt auch eine Europäisierung der Belegschaft in Form von Gewerkschaftsdachverbänden.

Thema Wachstum "Growth" - Ist es auf Dauer erhaltbar? - Auf Segmente bezogen

Bei dem Wachstum muß man sich fragen in welchen Segmenten es stattfinden soll. Wachstum bedeutet Akquisition von anderen Firmen, technologische Entwicklung und auch Abgabe unrentabler Geschäftsbereiche. Wachstum in einer Branche bedeutet den Rückgang in einer anderen. Um ständig wachsen zu können, muß sich ein Unternehmen immer neu orientieren.

Thema Einsatz von externen Beratern und Dienstleistern

Mit externen Beratern wurde zusammengearbeitet aber man ist nicht allzusehr begeistert. Für Strategieentwicklung sind sie gut.

Konzernumstrukturierungen wurden immer mit internen Mitarbeitern in Teams gemacht.

Teilweise werden auch die Lieferanten in diese Teams eingebunden, da ja die Geschäftsabläufe damit verbunden sind.

Für Akquisitionen werden oft Investmenthäuser beauftragt. Es muß dabei aber beachtet werden, daß nicht nur ein Businessplan vorliegt, sondern auch die Finanzierung gesichert ist!

Die Franzosen schätzen entscheidungsfähige Strukturen. Das hat den Vorteil, daß man nicht lange auf Entscheidungen warten muß, aber auch den Nachteil, nicht leicht reklamieren zu können, wenn Anträge abgelehnt wurden.

Thema Marketing, Werbung, Sponsoring

Alcatel hat 100 bedeutende Kunden, auf die man nicht mit breitenwirksamer Werbung, sondern Methoden wie Direktmarketing zu erreichen versucht.

Es gibt ein Kunstsponsorship und Spenden an diverse Institutionen in der Höhe von 2 Mio. ATS.

Weiters konzern-internationales Sport-Sponsorship in der Formel 1 (A. Prost) und bei Segelregatten.

Thema Handy-Pricing - Händler und Operator zahlen vollen Preis

Im Allgemeinen müssen die Handies von den Betreibern zum vollen Preis gekauft werden, da ja Alcatel mit seinen Produkten keine Verluste machen will.

Die Handy-Division sponsort im kleinen Umfang direkt an die Telekom-Operatoren, die dann dies weitergeben.

Es werden 22 Mio. Handies weltweit verkauft, dies entspricht einem Marktanteil von 18 %.

Alcatel hat sich bei der Wahl des Handysegments auf den low-end consumer products-Bereich konzentriert. Dabei waren die internationale Präsenz und eine adäquate Gewinnaussicht Entscheidungskriterien.

Es gibt 240 Operatoren weltweit und der Handyvertrieb wird zentral in Paris verwaltet, um die Übersicht der Dringlichkeiten am Weltmarkt überblicken zu können.

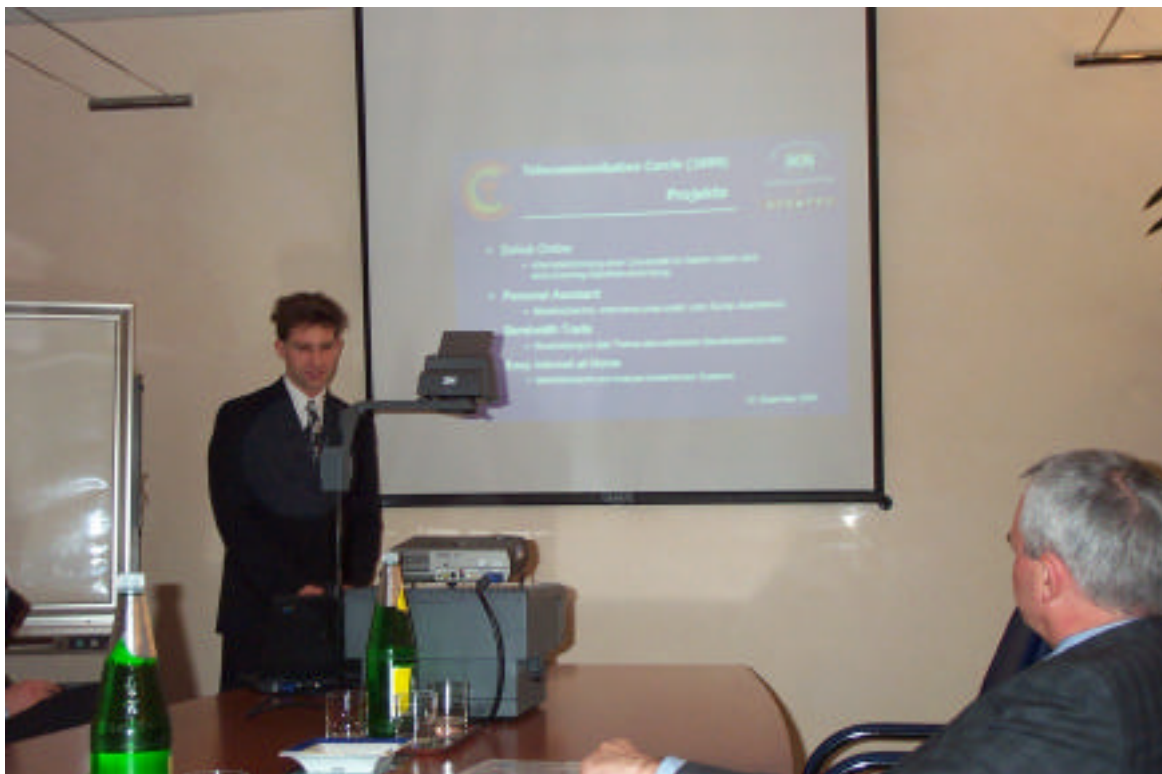
Abschließender Rat - An der Vorfront der Entwicklungen sein

Er kann uns nur den Rat geben sich in einer Firma an der „Vorfront der Veränderungen“ zu beteiligen, weil sie interessant ist und sich ohnedies selten Leute finden, die sich darum bemühen. Zu einer Karriere gehören viel Glück und Zufall und man kann sie kaum im Detail planen. Leute mit Ellbogentechnik werden von der Organisation gar nicht so sehr geschätzt.

Bilder



Roman Morawek präsentiert Entstehung und Ziele des TCC



Johannes Hacker präsentiert Projekte des TCC



Markus Herdin präsentiert „Lessons Learnt“ des TCC



Georg Karner, Hr. Hutter und Robert Fuchs



Heinz Weiskirchner, Prof. Harmen van As, Johannes Hacker, Roman Morawek und Thomas Aichberger



Hr. Hutter und Robert Fuchs bei der Diskussion