

Internes Memo von Stephen Elop, CEO NOKIA
am 07.02.2011 an alle Mitarbeiter/innen



(Bildquelle: https://www.tagesschau.de/multimedia/bilder/oelplattform122~_v-videowebl.jpg)

Hello there,

Es gibt eine einschlägige Geschichte über einen Mann, der auf einer Ölplattform in der Nordsee arbeitete. Er wachte nachts von einer lauten Explosion auf, die plötzlich seine gesamte Ölplattform in Brand setzte. In wenigen Augenblicken war er von Flammen umgeben. Durch den Rauch und die Hitze kam er kaum aus dem Chaos zum Rand der Plattform. Als er über den Rand blickte, konnte er nur das dunkle, kalte, bedrohliche Atlantikwasser sehen.

Als das Feuer auf ihn zukam, hatte der Mann nur Sekunden um zu reagieren. Er konnte auf der Plattform stehen bleiben und unweigerlich von den brennenden Flammen verzehrt werden. Oder er könnte 30 Meter in das eiskalte Wasser springen. Der Mann stand auf einer "brennenden Plattform", und er musste eine Entscheidung treffen.

Er entschied sich zu springen. Es war unerwartet. Unter gewöhnlichen Umständen würde der Mann niemals in eisige Gewässer eintauchen. Aber das waren keine gewöhnlichen Zeiten - seine Plattform brannte. Der Mann überlebte. Nachdem er gerettet wurde, stellte er fest, dass die "brennende Plattform" eine radikale Veränderung seines Verhaltens verursachte.

Internes Memo von Stephen Elop, CEO NOKIA
am 07.02.2011 an alle Mitarbeiter/innen

Auch wir stehen auf einer "brennenden Plattform", und wir müssen entscheiden, wie wir unser Verhalten ändern.

In den letzten Monaten habe ich mit Ihnen geteilt, was ich von unseren Aktionären, Betreibern, Entwicklern, Lieferanten und von Ihnen gehört habe. Heute werde ich erzählen, was ich gelernt habe und zu welcher Überzeugung ich gekommen bin.

Ich habe gelernt, dass wir auf einer brennenden Plattform stehen.

Und wir haben mehr als eine Explosion - wir haben mehrere brennende Hotspots, die ein loderndes Feuer um uns herum anheizen.

Zum Beispiel gibt es intensive Hitze von Mitbewerbern; schneller als wir es erwartet haben. Apple hat den Markt durch die Neudefinition des Smartphones und die Anwerbung von Entwicklern zu einem geschlossenen, aber sehr mächtigen Ökosystem, gestört.

Im Jahr 2008 betrug der Marktanteil von Apple in der \$ 300 + Preisspanne 25 Prozent; bis 2010 eskalierte es auf 61 Prozent. Sie haben einen enormen Wachstumskurs mit einem Gewinnwachstum von 78 Prozent im Vergleich zum Vorjahr im vierten Quartal 2010. Apple zeigte, dass Verbraucher, ein hochpreisiges Telefon, das eine großartige Erfahrung bietet, kaufen und dass Entwickler Apps dafür herstellen würden. Sie haben das Spiel verändert, und heute besitzt Apple den High-End-Bereich.

Und dann gibt es Android. In etwa zwei Jahren hat Android eine Plattform geschaffen, die Anwendungsentwickler, Service Provider und Hardware-Hersteller anzieht. Android kam auf der High-End-Ebene, jetzt gewinnen sie die Mittelklasse, und schnell gehen sie nach unten zu Telefonen unter 100 €. Google ist zu einer Gravitationskraft geworden, die einen Großteil der Innovation der Branche in den Mittelpunkt rückt.

Internes Memo von Stephen Elop, CEO NOKIA
am 07.02.2011 an alle Mitarbeiter/innen

Vergessen wir nicht die Low-End-Preisklasse. Im Jahr 2008 lieferte MediaTek komplette Referenzdesigns für Telefonchipsätze, die es Herstellern in der Region Shenzhen in China ermöglichten, Telefone in einem unglaublichen Tempo zu produzieren. Nach einigen Berichten produziert dieses Ökosystem heute mehr als ein Drittel der weltweit verkauften Mobiltelefone.

Was ist bei Nokia passiert, während die Konkurrenz unseren Marktanteil überflutet hat? Wir sind zurückgefallen, wir haben große Trends verpasst und wir haben Zeit verloren. Damals dachten wir, dass wir die richtigen Entscheidungen getroffen haben. Aber im Nachhinein sind wir jetzt Jahre zurück.

Das erste iPhone wurde 2007 ausgeliefert und wir haben immer noch kein Produkt, das dieser Erfahrung nahekommt. Android kam vor etwas mehr als 2 Jahren auf den Markt, und diese Woche haben sie unsere Führungsposition in Smartphone-Volumen übernommen. Nicht zu fassen.

Wir haben einige brillante Innovationsquellen in Nokia, aber wir bringen sie nicht schnell genug auf den Markt. Wir dachten, MeeGo wäre eine Plattform, um High-End-Smartphones zu gewinnen. Bei diesem Tempo haben wir Ende 2011 möglicherweise nur ein einziges MeeGo-Produkt auf dem Markt.

Im mittleren Bereich haben wir Symbian. Es hat sich in führenden Märkten wie Nordamerika als nicht wettbewerbsfähig erwiesen. Darüber hinaus erweist sich Symbian als ein zunehmend schwieriges Umfeld, in dem es sich entwickeln kann, um den ständig wachsenden Anforderungen der Verbraucher gerecht zu werden. Dies führt zu einer langsamen Produktentwicklung und zu einem Nachteil, wenn wir neue Hardwareplattformen nutzen wollen. Wenn wir also wie bisher weitermachen, werden wir immer weiter zurückfallen, während unsere Wettbewerber immer weiter voranschreiten.

In der unteren Preisklasse bringen chinesische OEMs ein Gerät wesentlich schneller raus, als, wie ein Nokia-Mitarbeiter nur zum Teil im Scherz sagte, "die Zeit, die wir brauchen, um eine PowerPoint-Präsentation zu polieren". Sie sind schnell, sie sind billig und fordern uns heraus.

Internes Memo von Stephen Elop, CEO NOKIA
am 07.02.2011 an alle Mitarbeiter/innen

Und der wirklich verblüffende Aspekt ist, dass wir nicht einmal mit den richtigen Waffen kämpfen. Wir versuchen immer noch zu oft, jede Preisspanne auf einer Geräte-zu-Gerät-Basis anzusprechen.

Der Kampf der Geräte ist zu einem Krieg der Ökosysteme geworden, in dem Ökosysteme nicht nur die Hardware und Software des Geräts umfassen, sondern auch Entwickler, Anwendungen, E-Commerce, Werbung, Social Media, standortbasierte Dienste, Unified Communications und viele andere Dinge. Unsere Konkurrenten nehmen unseren Marktanteil nicht mit Geräten ein; Sie bringen unseren Marktanteil in ein ganzes Ökosystem. Das bedeutet, dass wir entscheiden müssen, wie wir ein Ökosystem aufbauen, katalysieren oder einem solchen beitreten.

Dies ist eine der Entscheidungen, die wir treffen müssen. In der Zwischenzeit haben wir Marktanteile verloren, wir Wissen verloren und wir haben Zeit verloren.

Am Dienstag informierte Standard & Poor's, dass sie unsere A-Langzeit- und A-1-Short-Term-Ratings auf negative Credit Watch setzen werden. Dies ist eine ähnliche Rating-Aktion wie die von Moody's letzte Woche. Grundsätzlich bedeutet das, dass sie in den nächsten Wochen eine Analyse von Nokia durchführen und sich für eine mögliche Herabstufung des Kreditratings entscheiden werden. Warum denken diese Kreditagenturen über diese Veränderungen nach? Weil sie sich um unsere Wettbewerbsfähigkeit sorgen

Die Konsumentenpräferenz für Nokia ging weltweit zurück. In Großbritannien ist unsere Markenpräferenz auf 20 Prozent gesunken, das sind 8 Prozent weniger als im Vorjahr. Das bedeutet, dass nur 1 von 5 Menschen in Großbritannien Nokia anderen Marken vorzieht. Es ist auch in den anderen Märkten, die traditionell unsere Hochburgen sind: Russland, Deutschland, Indonesien, VAE, und so weiter.

Wie sind wir zu diesem Punkt gekommen? Warum sind wir zurückgefallen, als sich die Welt um uns herum entwickelte?

Internes Memo von Stephen Elop, CEO NOKIA
am 07.02.2011 an alle Mitarbeiter/innen

Das habe ich versucht zu verstehen. Ich glaube, zumindest ein Teil davon ist auf unsere Einstellung in Nokia zurückzuführen. Wir haben Benzin auf unsere eigene brennende Plattform gegossen. Ich glaube, es mangelte uns an Verantwortlichkeit und Führung, um das Unternehmen durch diese disruptiven Zeiten auszurichten und zu leiten. Wir hatten eine Reihe von Misses. Wir haben Innovationen nicht schnell genug geliefert. Wir arbeiten nicht intern zusammen.

Nokia, unsere Plattform brennt.

Wir arbeiten an einem Weg nach vorn - ein Weg, unsere Marktführerschaft wieder aufzubauen. Wenn wir die neue Strategie am 11. Februar teilen, wird es eine große Anstrengung sein, unser Unternehmen zu verändern. Aber ich glaube, gemeinsam können wir uns den Herausforderungen stellen, die vor uns liegen. Zusammen können wir entscheiden, unsere Zukunft zu definieren.

Die brennende Plattform, auf der sich der Mann befand, veranlasste den Mann, sein Verhalten zu ändern und einen kühnen und mutigen Schritt in eine unsichere Zukunft zu machen. Er konnte seine Geschichte erzählen. Jetzt haben wir eine großartige Gelegenheit, das Gleiche zu tun.

Stephen

Frei übersetzt von mir, Claudia Henrichs ☺

