

Unternehmen & Märkte

Rosskur für Handyhersteller

High Noon bei Nokia

Jürgen Berke, Helmut Steuer (Stockholm), Matthias Hohensee (Silicon Valley) 08.02.2011

Nokia steht vor drastischen Einschnitten. Der neue Chef Stephen Elop kann den weltgrößten Handy-Hersteller nur retten, wenn er den halben Vorstand feuert. Damit alleine ist es aber nicht getan. Elop plant weitere Aktionen.

Ein kalter Wind zieht durch das Industriegebiet in Espoo. Die gläsernen und stählernen Fassaden der Unternehmen hier, in dem Vorort von Helsinki, stemmen sich nicht nur gegen den harten Winter. Sie schrecken auch jeden ab, der fremd hier ist und nicht hierhingehört.

Es ist kurz vor neun, vor dem Hauptportal des finnischen Handyherstellers Nokia, einer mächtigen Glas-, Holz- und Stahlkonstruktion, herrscht geschäftiges Treiben. Wie die Stimmung ist? Ein kurzer Blick hoch, dann schüttelt der Mitarbeiter den Kopf. „Wir dürfen nichts sagen“, sagt der knapp 30-Jährige – nicht die kleinste Andeutung, jedes Wort könnte zu viel sein.

Bei Nokia, dem nach Stückzahlen noch immer größten Handyhersteller der Welt, herrscht Ausnahmezustand. Der neue Konzernchef Stephen Elop, der am 21. September vom US-Softwareriesen Microsoft hierher stieß, hat seinen 132.000 Mitarbeitern in aller Welt absolute Schweigepflicht auferlegt, zumindest bis zum 11. Februar.



Stephen Elop

An diesem Tag will der 47-jährige Kanadier, der erste Nicht-Finne an der Spitze von Nokia, sein größtes Geheimnis lüften. Auf seiner ersten Analystenkonferenz in London wird Elop einen umfassenden Rettungsplan für den angeschlagenen Giganten vorstellen und der Finanzwelt erklären, wie er den Niedergang gegenüber der Konkurrenz stoppen und die Wende herbeiführen will. „Die Industrie verändert sich, es ist Zeit für Nokia, sich schneller zu verändern“, zwitscherte Elop nach der Bilanzpressekonferenz Ende Januar über den Kurzmitteilungsdienst Twitter und heizte damit die Spekulationen so richtig an.

Wie auch immer Elop sich den Turn-around vorstellt, fest steht schon jetzt, dass in den Chefetagen die Köpfe rollen werden. Denn zentraler Bestandteil des Rettungsplans sei eine völlig neue Führungsstruktur in dem 145 Jahre alten Traditionskonzern, berichten Insider der WirtschaftsWoche. Vor allem im Executive Board, wie der Vorstand bei Nokia heißt, werde es größere Veränderungen geben, heißt es. Etwa der Hälfte der noch amtierenden Vorstände, in der Mehrzahl Finnen und Gefolgsleute der Elop-Vorgänger Jorma Ollila und Olli-Pekka Kallasvuo, droht der Rauswurf.



Firmensitz von Nokia in Espoo

Damit tastet Elop einen ehernen Grundsatz bei Nokia an. Bislang galt es als ungeschriebenes Gesetz, dass der Vorzeigekonzern aus Finnland auch von Finnen in den höchsten Gremien geführt wird. Doch das wird sich jetzt ändern. „Mit dem Kanadier Elop an der Spitze gibt es diese Karrieregarantie für Finnen nicht mehr“, sagt ein Headhunter, der nicht genannt werden will. „Der neue Vorstand wird viel internationaler besetzt sein.“

Headhunter in aller Welt sind in Elops Auftrag unterwegs, um Top-Leute von der Konkurrenz abzuwerben. „Mit zehn Mitgliedern ist der Vorstand sehr üppig besetzt“, sagt Personalberater Andreas Werb von der gleichnamigen Werb Executive Consulting GmbH in Starnberg bei München. „Elop muss Kompetenzen straffen und sich von den Vorständen trennen, die die Fehlentwicklungen der vergangenen Jahre zu verantworten haben.“

Und die bedrohen Nokia in der Substanz. Der einstige Branchenprimus steckt in der Krise, die Verantwortung dafür trägt nicht nur Elops glückloser Vorgänger Kallasvuo, sondern der gesamte Vorstand, der sich zu lange auf seinen Lorbeeren ausruhte.

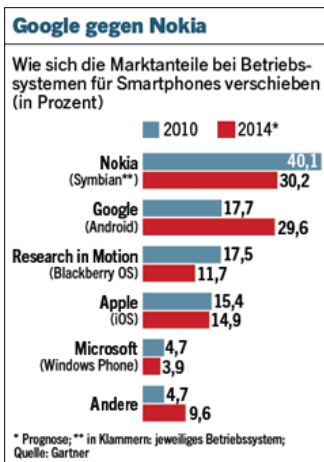
Vorbei sind die Zeiten, in denen nahezu jedes neue Nokia-Handy die Bestsellerlisten stürmte. Der frühere Kult, der die Handys aus dem hohen Norden für die explodierende Zahl der Mobil-Telefonierer weltweit zu „Must-have“-Geräten machte, ist dem Ruf des Austauschbaren und Langweiligen gewichen. Aus dem Trendsetter ist ein Nachzügler geworden, der kaum noch Kunden in seinen Bann zieht. Nokias Weltmarktanteil sinkt kontinuierlich. Zuletzt lag er bei nur noch 31 Prozent.

Elop spannte bei der Ursachenanalyse die gesamte Belegschaft ein. „Was soll ich verändern, damit sich Nokias Erfolgsaussichten verbessern?“, war eine von drei Fragen einer Umfrage im Intranet: „Gibt es ein Thema, das ich übersehen habe?“

Die Hauptschuld an der Misere, das fand Elop nach vielen Gesprächen heraus, trägt offenbar die alte Garde im Vorstand, der Nokia den Aufstieg zum Weltmarktführer in den Neunzigerjahren verdankte. Sie ließ sich vom US-Konkurrenten Apple und dessen iPhone förmlich überrollen. Für die alten Nokia-Chefs konnte nicht sein, was nicht sein durfte: dass ein Branchenneuling dem Quasi-Erfinder des Mobiltelefons zeigt, wo es künftig langgeht. „Apple weiß doch gar nicht, wie man Handys baut“, polterte der kurz nach Elops Berufung zurückgetretene Handy-Chef Anssi Vanjoki vor drei Jahren.

Für Elop ist das Grund genug, in den nächsten Monaten alle Gleichgesinnten Vanjokis zu entmachten. Allzu selbstbewusst, manche Nokianer sagen auch selbstherrlich, vertrauten einige Altgediente im Konzern unbeirrt auf den alten Nimbus ihrer Unbesiegbarkeit, würden den Ernst der Lage verkennen und radikale Kurskorrekturen ablehnen. „Es knirscht gewaltig im System mit viel Volatilität auf der zweiten und dritten Managementebene“, sagt ein Unternehmensberater, der ungenannt bleiben will.

Vor allem die wachsende Gruppe der Top-Manager, die in den vergangenen zwei Jahren aus dem Ausland zu Nokia gestoßen sind, verlieren langsam die Geduld und melden sich lautstark zu Wort. Sie gelten intern als die Erneuerer und drücken aufs Tempo: Nokia sei ein schwerfälliger Tanker, der völlig neu aufgestellt werden müsse, aber zu langsam auf Kurskorrekturen reagiere, heißt es. „Der Turn-around muss an der Spitze starten, mit einer starken Führungsmannschaft, die an einem Strang zieht“, sagt ein Unternehmensberater, der bei Nokia ein- und ausgeht.



Wie sich die Marktanteile bei Betriebssystemen für Smartphones verschieben

Vier Vorstände gelten inzwischen als Auslaufmodell und stehen, wissen Insider, offenbar ganz oben auf der Abschussliste. Zu den Ersten, die Elop aussortieren dürfte, gehört Kai Öistämö, derzeit noch Chefentwickler. Zu den Wackelkandidaten zählt auch Tero Ojanperä, der derzeit die Bereiche Services und Mobile Lösungen verantwortet. Den beiden wird angelastet, wichtige Trends wie den berührungsempfindlichen Bildschirm verschlafen zu haben.

Auch Mary McDowell, Nokias heutige Handy-Chefin, sowie Niklas Savander, verantwortlich für Logistik und Produktion, könnten den Konzern verlassen. Beide galten neben Ex-Vorstand Vanjoki als potenzielle Nachfolger von Ex-Chef Kallasvuo und wurden sogar vom Aufsichtsrat angesprochen. Die Enttäuschung, nicht zum Zuge gekommen zu sein, erzählen enge Mitarbeiter, sei bei beiden sehr groß.



Wie sich der Börsenwert von Nokia im Vergleich zu Apple und Google entwickelte

Elop und die ihm gewogenen Erneuerer an der Konzernspitze haben längst erkannt, dass Nokia nur mit mehr Spitzenkräften aus der Softwarebranche auf die Erfolgsspur zurückfindet. Doch ausrechnet im kalifornischen Silicon Valley, dem Epizentrum der Smartphone-Revolution, klopfen Top-Programmierer lieber bei den hier beheimateten Kultfirmen Apple, Google oder Hewlett-Packard an.

Nokias neuer Technologie-Chef, der vor einem halben Jahr vom US-Computerbauer Sun Microsystems zu Nokia gewechselte Amerikaner Rich Green, will das jetzt ändern. Die meisten der rund 500 Nokia-Angestellten, die bis vor Kurzem über ein knappes Dutzend Standorte im Silicon Valley verstreut waren, sitzen künftig in einem hochmodernen Glasbüroturm in Sunnyvale. Das schicke Gebäude wurde am vergangenen Donnerstag offiziell eingeweiht.

Ob Green seine Top-Leute halten kann, hängt vor allem davon ab, ob Nokia seinen angestammten Betriebssystemen Symbian und Meego die Treue hält. Sollte Nokia auf seine Handys künftig Android von Google spielen, wäre es mit Greens Glaubwürdigkeit dahin. Denn er hat gegenüber seinen eigenen und

externen Entwicklern immer energisch darauf beharrt, dass Nokia auf die eigenentwickelten Betriebssysteme Symbian und Meego setzen würde und ihr Engagement deshalb nicht vergebens ist.

Aber auf solche Befindlichkeiten kann Elop keine Rücksicht nehmen. Der neue Nokia-Chef muss viel über Bord werfen, wenn er den Tanker Nokia wieder manövrierfähig machen will. Sonst droht den Finnen der komplette Schiffbruch im Smartphone-Geschäft.