

advacon GmbH & Co. KG

Berliner Straße 22 a

35614 Asslar

advacon
adding value consult

Zukunft durch Wandel

**Vortrag von Norbert Müller, Rittal-Werk Rudolf Loh
GmbH & Co. KG, Herborn zum Rittal Kompetenztag in
Frankfurt, Sheraton Hotel am 19. Oktober 2000**

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

auch von meiner Seite ein herzliches Willkommen hier zum Rittal Kompetenzttag 2000 in Frankfurt mit dem Schwerpunktthema Informationstechnologie der Zukunft.

Klar ist: Wer sich heute mit der in immer riesigere Dimensionen anwachsenden Megabranche der Informationstechnologien beschäftigt, ist mit dabei, wenn es darum geht

Kompetenz für die Zukunft

zu gewinnen.

Wer will angesichts der riesigen Volumina, wie sie Herr Styppa eben hier kurz eingeblendet hat, noch bezweifeln, dass unsere Zukunft in unvergleichbar größerem Maße von den Themen Telekommunikation, Informationstechnologie, Multimedia, Entertainment und Sicherheitsdienstleistungen – alles zusammen gefasst in dem dieser Tagung voran gestellten Wort

T.I.M.E.S

geprägt ist.

Herzlichen Dank also, dass Sie unsere Einladung angenommen haben und mit uns gemeinsam heute über Zukunft nachdenken wollen.

Wer nicht über seine Zukunft nachdenkt, wird keine haben, so habe ich kürzlich gehört und ich denke, dass hat in unserer sehr schnelllebigen Zeit heute mehr Bedeutung als je zuvor.

Und im Blick auf diese Zukunft ist dann immer noch gültig und wichtig, was Victor Hugo schon vor langer Zeit wie folgt sagte.

Ich zitiere:

„Die Zukunft hat viele Namen:

Für den Schwachen ist sie das Unerreichbare.

Für den Furchtsamen ist sie das Unbekannte.

Für den Tapferen ist sie die Chance!“

Ihre Anwesenheit, Ihre Zeit, die Sie an diesem Tag investieren, meine sehr geehrten Damen und Herren, beweist gemäß diesem Zitat

- zum einen, dass Sie Zukunft haben wollen

- und zum anderen, dass Sie die Zukunft als Chance begreifen und nutzen wollen.

Keine Frage: Zukunftskompetenz wird in einer Zeit allseits beschleunigter Entwicklungen überlebensnotwendig.

Was haben wir schon davon, gestern der Beste gewesen zu sein?

Viele Beispiele beweisen uns:

Das Besondere von gestern ist das Normale von heute und das Überholte von morgen.

Für die Zukunftsfähigkeit ist der Begriff „Futurität“ zur neuen Werteinheit geworden. Die neueste Ausgabe des Marketing Journals bemerkt in diesem Zusammenhang.

Ich zitiere:

„Anders als der Futurismus früherer Zeiten, der alltagsferne Technik-Fantasien vorführte, meint Futurität die ganz praktische, morgen schon zur Serienreife entwickelte Modifikation. Der Wert „Futurität“ konkretisiert sich in einem souveränen Umgang mit Zeit, Wissen, Kommunikation und permanentem Wandel!“

Dieser Wandel, meine Damen und Herren, umfasst unser Denken und umfasst die Ziele und Methoden unseres Handelns.

Er vollzieht sich in der radikalen Veränderung aller unserer Geschäftsprozesse und Strukturen.

So ist es für alle, die Zukunft sichern wollen, unverzichtbar geworden, die Rolle der Informatikorganisation im eigenen Unternehmen vom – oft überlasteten – Erfüllungsgehilfen zum strategischen Dienstleister, dessen Kompetenz heute entscheidend zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit beiträgt, umzudefinieren.

In Deutschland sind es schließlich schon mehr als $\frac{1}{4}$ aller Anfragen, die uns bei Rittal jetzt übers Internet erreichen. Und in unserer US-Gesellschaft ist dieser Anteil noch deutlich höher.

Auch unser zu Beginn dieses Jahres installierte Online-Katalog mit gut strukturierten Produktkonfigurationen für die einfache und schnelle Bestückung des Warenkorbs im E-Business, wird mit zunehmender Tendenz genutzt und beweist damit, dass dies die zukünftige Form des schnelleren und deutlich transparenteren Geschäftsprozesses ist.

Erfolgreiche US-Unternehmen wie Cisco, wir haben ja heute die Freude einen Repräsentanten dieses Unternehmens zu hören, aber auch die großen US-PC-Hersteller, wickeln heute schon den weitaus größeren Teil ihres Geschäftes in der Form des elektronischen B2B-Business ab.

Auch die Konsumenten steigen in immer größerer Zahl auf E-Commerce um und bestellen direkt über die Internetseite des Anbieters, wenn auch gemäß einer sehr aktuellen Untersuchung der Fa. Mummert & Partner 3 von 4 dieser Bestellvorgänge noch während des Bestellens abgebrochen werden, weil entweder die Bedieneroberfläche zu kompliziert ist oder eine Beratungsmöglichkeit, wie beispielsweise ein Link zu einem Call Center, in diesen Angeboten noch fehlt.

Auch hier folgen wir mit einem Abstand der US-Entwicklung, aber wir folgen – da gibt es keinen Zweifel!

Unweigerlich stehen wir damit alle heute mitten in den Herausforderungen des E-Commerce und wir spüren es täglich, wie stark die Installationen dieser Datennetze oder Info-Super-Highways auch die Rahmenbedingungen eines weltweiten Wettbewerbs verändert:

Konkurrenz von überall her wird überall wirksam, was schließlich die totale Transparenz der Märkte, der Angebote und der Möglichkeiten bewirkt.

Aus dieser Konvergenz von Information und Telekommunikation entstehen nicht nur neue Dienste, es entstehen auch neue – früher ungewohnte – Geschäftsmodelle und Möglichkeiten, so z. B. das Geschäftsmodell des globalen Online-Business.

Es sind gerade die Begriffe Globalisierung und E-Commerce, die sich stark miteinander verbinden.

Schließlich waren es die sensationellen IT-Innovationen, die die Globalisierung der Weltwirtschaft in erheblichem Umfange angeschoben haben.

Unbestreitbar ist, dass es gerade die Internet-Nutzung, der elektronische Geschäftsverkehr und die multimedialen Möglichkeiten waren, die zu einer nahezu unbegrenzten geografischen Erweiterung der Geschäfte in neuen Märkten führten.

Damit ist Globalisierung nicht mehr nur für große und finanzstarke Unternehmen zu stemmen, nein, auch für viele kleine und mittlere Unternehmen hat sich die Chance für globale Geschäfte zu relativ niedrigen Kosten eröffnet.

Das führt zu der Feststellung:

Via Internet und der daraus resultierenden E-Business-Formen sind die Karten der Weltwirtschaft neu gemischt worden – auch mit dem Ergebnis, dass einige klassische Industrieländer bei den Verlierern sind und andere Millionen von Geldzufluss erwarten können.

Insgesamt entwickeln sich die Ereignisse in einem noch früher für unglaublich gehaltenem Tempo.

Niemand vermag sie zu steuern und die Faszination ihrer Problemlösung realisiert eine enorm schnelle Verbreitung.

Vor allem aber führt das zu Investitionen und Finanzbewegungen, die wir uns alle noch vor wenigen Jahren nicht vorstellen konnten – jüngstes Beispiel dafür sind die UMTS-Lizenzen.

Hier haben einzelne Unternehmen für 2 Lizenzen das Geld investiert, das sie bisher in einem gesamten Jahr umgesetzt haben.

Dass der Wandel von der Industrie- zur Informationsgesellschaft sich schon vollzogen hat, beweist die Tatsache, dass schon 1998 erstmalig mehr Geld in die Installation mobiler und drahtgebundener Telekommunikationssysteme investiert wurde als in die gesamte Automobilproduktion.

Dazu kommt das riesige Volumen an Inhouse-Netzwerkinstallationen und nun auch an sogenannten Internet-Server-Providern, ISP, oder Application-Server-Providern, ASP, die zu ganzen Internet-Hotels, das heißt zu großen zentralen Datacentern, zusammengefasst werden.

Gerade bei all diesen Technologien – insbesondere können wir das am praktischen Beispiel des PC dokumentieren – zeigt sich, was es bedeutet:

Das Besondere von gestern ist das Normale von heute und das – sehr schnell - Überholte von morgen.

Nicht selten löst ein Release-Wechsel in der Software die Anschaffung einer kompletten neuen PC-Ausstattung aus.

Und wir fragen uns, in welche Leistungsdimensionen diese Geräte noch gesteigert werden können.

Keiner kann also bestreiten, dass die derzeitige technologische Revolution so radikal, so schnell und so unabwendbar die Strukturen unserer Gesellschaft, Wirtschaft, Technik und auch unseres privaten wie auch beruflichen Lebens verwandelt wie kein anderer Modernisierungsschub zuvor.

Höchste Zeit also, sich immer wieder diesem Wandel intensiv zu widmen.

Deshalb auch dieser Rittal Kompetenzttag.

Deshalb auch die Feststellung am Beginn unserer Einladung:

It's Time for T.I.M.E.S.

Ich habe die Schlüsselfunktion, die der modernen Informatik im eigenen Unternehmen zukommt, schon angesprochen. Die konkrete Herausforderung sehe ich darin:

Anstatt die IT-Organisation der geschäftlichen Entwicklung folgen zu lassen, verlangt der aufgezeigt Wandel Geschäft und IT in Zukunft kombiniert zu betrachten.

Mehr noch: Moderne Informations- und Kommunikationssysteme sind heute eine der wichtigsten Grundlagen für größeren wirtschaftlichen Nutzen, ja, sie sind die Treiber auch für neue Geschäfte.

Auf diesem Weg haben wir die Beschleunigung der logistischen Prozesse erreicht – auch wenn diese Möglichkeiten bei weitem noch nicht ausgeschöpft sind.

Durch schnellere und bessere Abstimmung und Kommunikation konnte unsere Logistikkette deutlich optimiert werden.

Wie wichtig in einer Zeit, in der Schnelligkeit zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden ist.

Als weiteres Beispiel nenne ich unseren Beschaffungsprozess. Mit unseren wichtigsten Lieferanten sind wir heute schon online verbunden.

Das bedeutet größere Transparenz und zeitnahe Steuerung der Just-in-Time-Belieferung.

Sie können sich ausdenken, was das in Bezug auf Reduzierung der Kapitalbindung, auf die Vermeidung von Produktionsstörungen und unnötiger Platzverschwendungen bedeutet.

Auch die Koordination und Steuerung unserer weltweit 13 Produktionsstätten wäre ohne eine auf moderne IT-Systeme gestützte Vernetzung sehr deutlich aufwändiger, schwerfälliger und störanfälliger.

Das sind Beispiele für den Nutzen, der aus einer kombinierten IT- und Geschäftsprozess-Struktur generiert werden kann.

Die Herausforderung des Wandels, meine Damen und Herren, ist allerdings deutlich vielfältiger.

Drei Themen möchte ich näher beleuchten, die wir für Rittal als Herausforderung aus dem Prozess des Wandels definiert haben:

1. Der Wandel in der totalen Kundenorientierung
2. Den Wandel des IT-Marktes – als weiter Horizont neuer Chancen für unsere geschäftliche Entwicklung
3. „Zukunft durch Wandel“ als Herausforderung für Führungskräfte

1. Der Wandel in der totalen Kundenorientierung

Nahezu jedes Geschäft, jedes Unternehmen will sie: die Kundenorientierung.

Überall geht es um mehr Kundenzufriedenheit. Trotzdem findet die Kundenorientierung in unserer Zeit ein selten schlechtes Urteil. Warum funktioniert das eigentlich so schlecht?

Einen wichtigen Hinweis gab mir auf diese Frage die folgende Feststellung, die ich ebenfalls dem Marketing Journal entnahm.

Hier heißt es:

„Kundenorientierung gibt es nicht auf dem Papier, Kundenorientierung ist ein menschliches Phänomen und muss von Menschen geübt und getragen werden.“

Rexrodt:

„Den Deutschen leuchten beim Bedienen der Maschinen die Augen und wenn sie Kunden bedienen müssen, machen sie lange Gesichter.“

Ja, es stimmt: Kundenorientierung braucht die größte Übereinstimmung aller in den Leistungsprozess des Unternehmens eingebunden Mitarbeiter und deren Führung.

Die meisten guten Organisationsversuche scheitern daran, dass dieser gemeinsame Wille fehlt.

Entscheidend ist deshalb, ob wir es schaffen, die Menschen in ihrem Denken, Planen und Handeln für dieses Ziel zu gewinnen.

Das heißt, immer gegen einen mächtigen Trend dieser Zeit - der Selbstorientierung - ja, gegen die vielen Egoismen der Selbstverwirklichung anzugehen und wieder zur Bereitschaft zu finden, für den anderen etwas zu leisten.

Ja, wieder auf die Grundlage der christlichen Nächstenliebe zu finden.

Da, wo dieses Kunststück gelingt, sehen wir in der Regel Erfolg.

Wir können das „Wandel in den Köpfen“ nennen oder „radikale Veränderung der Blickrichtung“.

Wichtig ist, dass wir es schaffen, von uns selbst weg zu sehen und wieder den anderen - den Kunden - im vollen Bewusstsein zu sehen, dass ohne ihn mein Arbeitsplatz oder das Unternehmen, für das ich arbeite, nicht existieren kann.

In dieser Perspektive wird der Kunde vom „Abnehmer“ zum „Arbeitgeber“.

Kundenorientierung muss in der ganzheitlichen Ausrichtung des Unternehmens verankert sein.

Es heißt, den Kunden, seine Wünsche, Erwartungen, Ansprüche ebenso wie seine Probleme, Herausforderungen und Chancen in das Denken, Planen und Handeln des eigenen Unternehmens weitgehend zu integrieren.

Und ich sage noch einmal: „Weg von der Selbstorientierung – hin zur echten Orientierung auf den Kunden finden“.

Das alles geht weder mit kurzfristigen Aktionen und Programmen, das lässt sich auch nicht mit kernigen Sprüchen und Schlagworten lösen.

Nötig ist es, eine Unternehmenskultur zu formen, die in ihrem gemeinsamen Willen, dass Beste für die Kunden zu leisten, ihr inneres Kraftfeld besitzt.

Unser Unternehmensgrundsatz 3:

Unsere Kunden sind für uns Partner und entscheiden über den Erfolg unseres Unternehmens:

** Wir müssen die Wünsche und Probleme unserer Kunden lösen, denn durch sie verdienen wir unser Geld und sichern unsere Zukunft!*

** Unsere Produkte müssen klare Vorteile und Nutzen für den Kunden bieten, vor allem in Qualität, technischer Ausführung, Sortimentsumfang und Lieferfähigkeit!*

Vom Start des Unternehmens an haben wir bei Rittal begriffen: Unsere ganze Existenz hängt von der Zufriedenheit unserer Kunden ab.

Demgemäß sind unsere Kunden für uns Partner mit letzter Entscheidungskompetenz.

Die Konsequenzen dieser Zielsetzung:

- Wir suchen den Dialog mit unseren Kunden wo immer und wann immer dies möglich ist. Dabei ist es wichtiger zuzuhören als zu reden oder gar zu beschwatschen.
- Im aktiven Zuhören wird unsere gesamte Verkaufsmannschaft immer wieder intensiv trainiert.

Von Ephraim Lessing stammt der Satz:

*„Wie kann man einen Menschen verstehen,
wenn man nicht bereit ist, zu hören,
was er sagt, zu spüren, was er fühlt,
zu erkennen, was er denkt?“*

Vieles von dem, was der Verkäufer dem Kunden früher erzählen musste, weiß der heute bereits schon aus dem Internet, bevor er mit dem Verkäufer zusammentrifft.

Das stellt total veränderte Herausforderungen an die Verkäufer, dem Kunden etwas zu bieten, was er im Internet nicht findet.

Ihm eine ganz spezifische Problemlösung zu vermitteln oder eine auf ihn zugeschnittene Beratung, in der er die unverzichtbare Hilfe findet. Ja, ihm zu helfen, aus der wahnsinnigen Informationsflut unserer Zeit die für ihn speziell richtige und wichtige Information frühzeitig zu erfahren.

Bedenken Sie nur, dass alleine in den letzten 30 Jahren mehr Informationen produziert wurden als in den vergangenen 5.000 Jahren zusammen. Und, dass eine einzige Ausgabe der Tageszeitung *New York Times* heute mehr Informationen enthält als ein Mensch des 17. Jahrhunderts im Durchschnitt seines ganzen Lebens aufnahm.

Der Verkäufer der Zukunft wird ein sogenannter Info-Broker - ein Informations- oder Wissensvermittler - sein. Neben anderen Eigenschaften wird dies sicher zu einer wichtigen Funktion. Wenn es uns gelingt, dem Kunden die richtige und wichtige Information zur richtigen Zeit zu vermitteln, dann entsteht Wertschätzung, dann werden sich Geschäftsbeziehungen zu Vertrauensbeziehungen entwickeln. Darin sehe ich die Herausforderung des Vertriebs der Zukunft.

Ebenso wichtig ist die folgende Feststellung:

Im Zeitalter der eiskalten Bildschirmmasken ist das Bedürfnis nach menschlichen Kontakten, nach einem verständnisvollen Zuhörer, nach einem gut informierten Gesprächspartner wichtiger denn je.

Die Chance des Verkäufers der Zukunft liegt deshalb vor allem im Customer Relationship Management. Geschäftsbeziehungen, ja, Freundschaftsbeziehungen zu Kunden aufzubauen, ist im Zeitalter flimmernder Bildschirme wichtiger denn je.

John Davison Rockefeller hat gesagt:

Es gibt nichts, was ich so gut bezahle wie die Fähigkeit mit Menschen umzugehen.

Diese Fähigkeit gilt nicht nur für den richtigen Umgang mit Mitarbeitern – hier hat er natürlich höchste Priorität – diese Fähigkeit gilt noch mehr als bisher in Zukunft vor allem im Umgang mit dem Kunden.

In dieser Fähigkeit, Vertrauensbeziehungen zu Kunden aufzubauen und zu pflegen, Kunden durch gute Tipps und Beratung, vor allem aber durch gutes Zuhören und Verständnis der Kundenprobleme, war und wird noch stärker der Schlüssel zum Unternehmenserfolg sein. Natürlich neben hoher Produktqualität, ständigen Produktinnovationen und einer gut funktionierenden Arbeitsorganisation.

Ja, ich sehe es kommen:

Dies werden harte Zeiten für den Verkäufer von gestern sein und dies sind gute Zeiten für den Verkäufer von morgen. Den Verkäufer, der die Herausforderungen dieser Zeit erkannt hat. Schließlich gehört zur Kundenorientierung zuerst und zuletzt das wir das, was wir dem Kunden versprechen, konsequent einhalten.

„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“ - hat Erich Kästner gesagt.

Oder Vic Mahadavan/Vice President COMPAQ: „*Alles so leisten, dass es ein Lächeln im Gesicht des Kunden auslöst.*“

Deshalb wissen wir, dass unsere Kunden vor all dem, was sonst noch begeistern kann, erwarten, dass wir pünktlich liefern, zuverlässig liefern, in voller Übereinstimmung mit der Bestellung, die erwartete Qualität erfüllen, auf Reklamationen und Rückfragen schnell antworten, ihn ausreichend und rechtzeitig vor, während und nach dem Kauf informieren und beraten.

Im täglichen Tun, im praktischen Beweis liegt vor allem die Herausforderung, der wir uns stellen müssen. Gerade auch dann stellen müssen, wenn das Geschäft boomt und es schwieriger wird Liefertermine für Spezialwünsche einzuhalten.

Unsere Kunden wissen, wie hart wir in diesem Problem gefordert sind.

Und wir wissen, dass Kundenorientierung eine Worthülse bleibt, wenn dies nicht funktioniert.

2. Den Wandel des IT-Marktes – als weiter Horizont neuer Chancen für unsere geschäftliche Entwicklung

Zukunft, meine Damen und Herren, braucht auch Herkunft.

Vor 39 Jahren haben wir bei Rittal das Unternehmen von 3 Mitarbeitern am Beginn zu heute 6500 Mitarbeitern entwickelt.

Sie erkennen daraus: unsere Herkunft ist geprägt von einer beispielhaften Dynamik,

- mit der wir Produktinnovationsprozesse betrieben haben,
- mit der wir unsere Internationalisierung vorangetrieben haben,

- mit der wir Produktionsverfahren zur Perfektion entwickelt haben und
- mit der wir das Image der Marke Rittal weltweit aufgebaut haben.

Immer wieder haben wir alsbald nach dem Erkennen neuer Marktchancen nicht gezögert neue Wege mutig zu beschreiten. Damit haben wir den Reigen unserer Möglichkeiten ständig erweitert, das Feld unserer Chancen weit geöffnet.

Damit haben wir die Existenz unserer Arbeitsplätze gesichert und einige tausend Arbeitsplätze mehr in aller Welt geschaffen.

Waren es in der ersten Hälfte unserer Firmengeschichte noch standardisierte Schaltschränke für Maschinensteuerungen und elektrischen Installationen, mit der wir zur Nummer 1 im Weltmarkt gekommen sind, so haben wir während der letzten 12 Jahre ein umfassendes Programm moderner Gehäusesysteme und auch leistungsstarkem Funktionszubehör für die verschiedenen Aufgaben im Bereich der IT-Anwendungen entwickelt und in die Weltmärkte eingeführt.

Angefangen von den Datennetzwerk-Schränken mit Patch-Feldern, Spleiß-Boxen, Steckdosenleisten, Lüftern usw. kamen Server-Racks hinzu.

Gestatten Sie mir die Zwischenbemerkung, dass wir gerade auch bei Server-Racks weltweit zur Nummer 1 geworden sind und heute jährlich einige hunderttausend dieser Racks ausliefern.

Es folgten Indoor- und Outdoorschränke für die Telekommunikation.

Dazu zählen Basisstationen für neue Mobilfunk-, Richtfunk- und UMTS-Technologien.

Schließlich Small-Office oder Home-Office-Boxen im Baukastensystem, vorverdrahtet – praktisch anschlussfertig für Plug and Play-Lösungen.

Und nicht zu vergessen auch interaktive Terminalsysteme, die sowohl für einen zentralen Internetzugriff, wie auch für Kiosksysteme eingesetzt werden.

In all diesen Lösungen führen wir unsere komplexe Kompetenz als leistungsstarker Gehäuseproduzent, als Nummer 1 im Weltmarkt der Klimatisierungskomponenten für Elektronikgehäuse und Schaltschränke, aber auch unsere Kompetenz auf dem Gebiet der Micro Prozessor Systeme inkl. der Backplanes und der Stromversorgung zusammen.

Unsere Herausforderungen sehen wir aktuell und verstärkt noch in Zukunft in perfekt aufeinander abgestimmten Systemlösungen.

Wir sind uns bewusst, dass diese Zukunft dem Systemlieferanten gehört, der das breiteste Spektrum und die vielfältigsten Möglichkeiten anbieten kann.

Wir registrieren sehr aufmerksam die Erwartungen unserer Kunden, die sich vor allem in 2 Zielen artikulieren:

1. Die Bereitstellung einer leistungsstarken Serviceeinheit, die sehr kundennah platziert ist.
Wir haben derzeit weltweit an rund 100 Plätzen und gut ein Dutzend Mal in Deutschland leistungsstarke Lieferzentren mit integriertem Modifikationscenter, das heißt: Montagewerkstätten, in denen wir die Einbauwünsche unserer Kunden schnell und unkompliziert erfüllen können.
2. Die zweite Zielrichtung betrifft den erweiterten Outsourcing-Bereich.
Verstärkt konzentrieren sich die Wünsche unserer IT-Kunden auf die erweiterte Systemintegration.
Wir sprechen hier von Leistungen entsprechend der internationalen Standards Level 1 bis Level 3, sowie sie in dem folgenden Chart spezifiziert sind.

Für unsere international operierenden Kunden im Bereich der Netzwerksysteme, im Bereich der Internet-Server-Provider und auch der Telekommunikation ist unsere weltweite Logistikkompetenz unverzichtbar.

So halten wir heute für unsere Großkunden in dem Bereich PC-Netzwerke – wie Compaq und Dell – die Server-Racks an allen wichtigen Wirtschaftsplätzen der Welt – sei es in Australien, Asien, Süd- oder Nordamerika und Europa – abrufbereit verfügbar und nicht selten wird auch die Auslieferung und Aufstellung beim Kunden noch von uns organisiert bzw. durchgeführt.

Nicht zuletzt erwarten unsere Kunden von uns, dass das Preis-Leistungsverhältnis stimmt.

Sehr oft werde ich gefragt: Wie schafft Ihr das, weltweit mit ISP oder PC-Netzwerkschränken und Server-Racks wettbewerbsfähig zu sein?

Ich kann Ihnen das sehr einfach beantworten:

Noch bevor Herr Piech bei VW mit der Plattformstrategie begonnen hat, haben wir die Vorteile der Nutzung von gleichen Profilen, gleichen Teilen für ganz unterschiedliche Anwendungsgebiete bzw. Applikationen erkannt.

So fertigen wir heute auf Basis der gleichen bei uns voll automatisch profilierten und voll automatisch Laser geschweißten Profile und Rahmen sehr vielfältige Anwendungslösungen.

Das heißt, wir fahren auf der gleichen Produktionsstrecke – wie gesagt: hoch automatisiert – die gleichen Produktplattformen für einen Stromverteilungsschrank, einen Industriesteuerschrank, einen Industrie-PC-Schrank, ein ISP-Serverrack, ein ISP-Application-Serverrack, einen LAN-Netzwerkschrank, ein Telekom-Rack, einen Outdoor-Schrank und ich manchen Fällen auch ITS – also Interaktive Terminalsysteme.

Das heißt, wir bauen die Grundplattform in Stückzahlen, die deutlich über einer Million Stück im Jahr liegen und differenzieren dann in der Endausbaustufe - das heißt in der äußeren Verkleidung, in den Innenausbaukomponenten – nach den verschiedenen Anwendungsgebieten.

Mit dieser Strategie haben wir es erreicht, heute auf dem chinesischen Markt so erfolgreich zu sein wie in Japan, Nordamerika, Südamerika und selbstverständlich vor allem in Europa.

Durch die Nutzung dieser enormen Kosteneinsparungspotentiale und dem daraus resultierenden vorteilhaften Preis-/Leistungsverhältnis haben wir es geschafft, den Anteil unseres Auslandsgeschäfts auf über 2/3 unseres Gesamtumsatzes zu entwickeln.

Immer mehr Aufmerksamkeit findet aktuell die IT-Sicherheitsthematik.

Um im Electronic Commerce mit seinem 24-Stunden- und 7-Tage-Betrieb pro Woche gut gerüstet zu sein, stehen die IT-Organisationen verstärkt unter dem Anspruch, eine 100%-Verfügbarkeit von Netzwerken und Rechnern sicher zu stellen.

Auch wenn es den 100prozentig sicheren Rechner oder Server nicht geben wird, so gehört doch eine rechtzeitige Störmeldung bzw. eine Voranzeige von sich entwickelnden Störrisiken heute immer mehr zu den Standardausstattungen des IT-Equipments.

Im Rahmen unserer komplexen Systemkompetenz haben wir dafür – gerade konzentriert auf den Bereich Sicherheit – leistungsstarke Bausteine wie das CMC-Gerät entwickelt.

Die Zukunft gehört nun mal dem Systemlieferant, der das breiteste Spektrum und die vielfältigsten Möglichkeiten anbieten kann.

So sahen und sehen wir unsere Herausforderung vor allem im Wandel vom Hersteller einzelner Gehäuse und einzelner Komponenten hin zu einem leistungsstarken Systemlieferanten mit weltweit verfügbarem Service und der komplexen Kompetenz für differenzierte Applikationen.

3. „Zukunft durch Wandel“ als Herausforderung für die Führungskräfte

Führungskräfte, die den zukunftsweisenden Wandel gestalten wollen, müssen immer die folgenden vier wichtigen Zeiträume im Blick halten:

1. Vergangenheit / Herkunft = bedeutet Erfahrung
Bedeutet: Werte und Ideen zu definieren, die ich mitnehmen will, deren Erhalt ich sichern möchte.
2. Gegenwart = schlichte Realität!
Sie ist:
 - „Time to run“
 - Notwendigkeit des Handels
(wird in Ihrem Unternehmen mehr geredet als gehandelt?)

Das Harvard Manager Magazin prangert an, dass in vielen Unternehmen zu viele Worte gemacht werden – in Gesprächen, Dauersitzungen oder Krisentreffen.

Aber es wird zu zögerlich gehandelt.

Das schlaue Reden nutzt in der Regel wenig, denn nur konsequentes Handeln bringt Erfolge.

Gegenwart zu gestalten heißt deshalb: Packen wir es konsequent an und nicht: Warten wir es ab und reden wir nochmal drüber.

3. Die nahe Zukunft = Morgen!
Morgen bedeutet den Raum konkreter Planung.
Diese vorausschauende Planung aller Unternehmensleistungen, Maßnahmen und Ergebnisse ist für die zuverlässige Steuerung des Unternehmensschiffes natürlich unverzichtbar und auch durch keine Vision, durch kein begeisterndes Losstürmen aufgehoben.

Konkret und realistisch planen heißt Verantwortung mit Sorgfalt wahrzunehmen.

4. Schließlich dann die mittel- und langfristige Zukunft:

Das ist der Zeitraum für Ziele,

- die unsere Sehnsucht wecken,
- der Zeitraum, der uns zu Phantasien und Träumen reizt,
- schließlich der Zielraum unserer Vision – einer Vision, die eine ganze Mannschaft begeistert aufbrechen lässt.

Die Aufgabe der Manager sehe ich vermehrt darin, eine solche Vision zu vermitteln und damit eine Mannschaft zu motivieren, besser noch: zu begeistern.

Und schließlich diese Sehnsucht gerade dann auch wach zu halten, wenn es durch stürmische See geht oder die Sicht durch schlechtes Wetter getrübt ist.

Gerade dann weckt eine Vision, eine Sehnsucht eine besondere Kreativität, verleiht ungeahnte Kräfte.

Wahr ist andererseits auch, dass die Erfahrungen der Manager in den Unternehmen oftmals nicht mit dem zusammenpassen, was in Zukunft gebraucht wird. Vor allem, die Manager, die gut im Reduzieren, gut im Schrumpfen waren, gut die ganzen Lean-Prozesse beherrscht haben, werden nicht die stärksten Wachstumsleute sein können.

Natürlich hat jede Vision auch nur dann eine Chance auf ihre Realisierung, wenn sie durch die Potenziale und Ressourcen in den Unternehmen gedeckt ist.

Das will ich keinesfalls verkennen.

Ich plädiere auch nicht dafür, Produktivität, Kostenführerschaft, Qualität oder permanente Reorganisationen bzw. Verbesserungsprozesse zu vernachlässigen.

Das unter keinen Umständen!

Wir in unserem Unternehmen sind mit diesen Aufgaben ständig hochkonzentriert beschäftigt.

Wichtiger ist allerdings, sie unterzuordnen.

Unterzuordnen unter ein Wachstumsziel.

Unterzuordnen unter unser Zukunftsziel, unter unsere Vision.

Das müssen wir im Auge behalten.

Darauf müssen wir ausgerichtet sein und dann all das, was uns zur Qualifizierung, zur Steigerung unserer Marktchancen verhilft, hochkonzentriert und mit größter Konsequenz tun.

Die konzentrierte Erfahrung eines Unternehmens kann ein enormer Aktivposten sein, ist aber in den allermeisten Fällen eine gewaltige Belastung.

Es kommt also darauf an, was ein Unternehmen damit anfängt. Lautet die Erfahrung etwa, dass die Zukunft immer wieder neue Lösungen braucht, das Zukunft in jeder Zeit nur durch hohe Flexibilität und immer wieder durch einen schnellen Wandel möglich ist, damit entwickelt sich aus unseren Erfahrungen Mut, der Mut zu immer wieder neuem Aufbruch.

In seinem Werk „Die Stadt in der Wüste“ sagt Saint Exupery:

„Zukunft soll man nicht voraussehen wollen,
sondern möglich machen!“

Meine Damen und Herren, hierin sehe ich letztlich Auftrag und Verantwortung des Managements in unseren Unternehmen, das ist unser Job!

Darauf muss die Unternehmenskultur ausgerichtet sein oder - ganz wie sie wollen – verändert werden, so verändert werden, dass eine „**Can-do-Kultur**“ entsteht.

Eine Kultur, in der die Überzeugung wächst.

Wir können das schaffen!!

Keine Frage: Die Prägung unserer Unternehmenskulturen vermittelt die Impulse, die letztlich über die Erfolge entscheiden.

Entweder:

- Proaktiv – oder reaktiv
- Kontrolliert risikobereit – oder grundsätzlich Risiko scheu
- Ideen und Innovationsfrei – oder konservativ und Neuheiten feindlich
- Mutig, hoffnungsvoll – oder resignierend bis frustrierend
- Aufbrechend und losstürmend – oder abwartend und verharrend.

Die Summe: Entweder chancenorientiert –
oder problemorientiert!

*„An dem Tag, an dem du denkst,
du kannst nicht besser werden,
fängst du an, immer den gleichen Song zu spielen“*

Diese wichtige Erkenntnis des Musikers David Bowie stellte Mercedes kürzlich in die Headline einer Anzeige zur Veränderung der neuen E-Klasse und fügte hinzu:

*„Persönlichkeit wächst mit der Bereitschaft
sich ständig weiter zu entwickeln
und zu perfektionieren.“*

Meine Damen und Herren, in einer Welt, die sich so schnell, so dramatisch verändert wie unsere Zeiten, werden uns die Gesetze des Wandels, die Gesetze des fortdauernden Lernens – gerade Wissen gehört in der globalen Geschäftswelt zu einem der entscheidendsten Wettbewerbsfaktoren – heute aufgezwungen.

Aber auch die Gesetze des rasanten Tempos, in dem sich technologische - und dadurch ausgelöst auch gesellschaftliche – Veränderungen vollziehen, vorgegeben.

In neue Dimensionen wirklich ernsthaft aufzubrechen, neue Herausforderungen mit voller Überzeugung und dem unbändigen Willen zum Erfolg anzunehmen, erfordern den Wandel in eine Kultur, wie ich sie dargestellt habe.

Den Wandel eben in diese Can-do-Kultur.

Dies ist eben die zwingende Konsequenz aus den Rahmenbedingungen dieser Zeit. Die Konsequenz aus den neuen Spielregeln der Globalisierung, den neuen Formen der Kommunikation und Information.

Natürlich können wir uns dafür entscheiden, immer den gleichen Song zu spielen und im Gestern zu verharren. Jeder aber hat die Chance zu wachsen und zum Wachsen seines Unternehmens beizutragen mit der Bereitschaft, sich weiter zu entwickeln, mit der Bereitschaft aufzubrechen.

Aufbruch bedeutet dabei zuerst immer Ausbruch:

Ausbrechen aus dem Kreislauf der Routine, des Gewohnten.

Ausbrechen aus der Spur, die sich bisher im Kreise des immer gleichen Songs dreht.

Ausbrechen aus dem Weg zu immer gleichen Geschäften.

Ausbrechen aus den immer gleichen Gesprächsinhalten mit den Kunden.

Ausbrechen aus all diesen altgewohnten Methoden.

Und was ist es, was uns zu diesem Aufbruch treibt?

Es ist der neugierige Blick in unser Umfeld.

Es ist die Wahrnehmung all der Veränderungen, die ich versucht habe Ihnen darzustellen.

Es sind die Erkenntnisse, die sich daraus für unsere Zukunft - ebenso auch unsere Verantwortung für diese Zukunft - erwachsen.

Die Zukunft der Sache, der wir dienen und die Zukunft der Menschen, die letztlich von unseren Ideen und unserer Leistung abhängig sind.

Es ist auch der Aufbruch in neue Märkte in dieser Welt.

Der Aufbruch in grenzenlose Möglichkeiten der weltweiten Informationsnetze.

Meine Damen und Herren, wir sehen für uns immer nur eine Alternative. Hier greife ich den Satz eines führenden Compaq-Mannes auf, der sagte:

*Entweder wir wirbeln den Staub auf
oder wir sind dazu verurteilt,
den Staub der Vorauseilenden zu fressen.*

Entschuldigen Sie bitte den platten Ausdruck, aber letztlich geht es um nichts anderes.

Entweder rennen wir denen hinterher, die vorauseilen, oder wir wirbeln selbst den Staub auf.

Und wenn wir die Wahl haben, fällt die Entscheidung leicht.

Aber, seien wir doch ehrlich, jeder von uns hat die Wahl.

Die Wahl zu den Erfolgsunternehmen und damit auch zu den Spitzenmanagern von morgen zu gehören.

Dieser Manager ist der Siegertyp.

Er ist geprägt von Leidenschaft und Veränderungslust.

Er hat einen großen Informationshunger und lässt sich leiten von Visionen, die sein Handeln bewegen.

Und er strahlt eine Begeisterung aus, die auf andere – vor allem auf Kunden – ansteckend wirkt.

Für Rittal geht es heute und morgen darum, für unsere Kunden in den angestammten Märkten und auch in den neuen Märkten nicht nur die Probleme zu lösen, sondern sie zu überraschen - besser gesagt: zu begeistern.

Für den Kunden wollen wir einen deutlichen „Mehr-Wert“ schaffen:

- *durch „Mehrleistung“*
- *durch „Besserleistung“*
- *durch „Schnellerleistung“.*

Das sind unsere Prüfkriterien für alles, was bei uns neu entwickelt und neu konzipiert wird.

Zwar ist es von Vorteil von der „Pole-Position“ starten zu dürfen, aber es stimmt auch und ist völlig normal, ja notwendig:

Andere wollen uns diesen Vorteil streitig machen.

Das ist nun mal der Wettbewerb und Wettkämpfer wissen, dass Spitzenplätze nur durch Leistungssteigerung zu halten sind.

Und gültig ist auch heute noch, was Walther Rathenau einst gesagt hat:

*„Die Klage über die Schärfe des Wettbewerbs ist in Wirklichkeit
meist nur eine Klage über den Mangel an eigenen Einfällen.“*

Deshalb ist es überlebensnotwendig:

- unsere Kunden immer wieder mit Innovationen neu zu faszinieren
- mit größtmöglicher Zuverlässigkeit im Tagesgeschäft das Vertrauen unserer Kunden zu rechtfertigen.

„Das ist mental“ - damit erklärte Boris Becker manche seiner Niederlagen.

Auch geschäftliche Niederlagen, ja ganze Konjunkturzyklen, können mit mentalen Einstellungen in Verbindung gebracht werden.

Nötig ist die Mentalität des Gewinners, so wie diese ein amerikanisches Management-Handbuch darstellt:

The Winner - is always part of the answer;

The Loser - is always part of the problem;

The Winner - always has a program;

The Loser - always has an excuse;

The Winner - says „Let me do it for you“,

The Loser - says „That's not my Job“;

The Winner - sees an answer for every problem;

The Loser - sees a problem for every answer;

The Winner - sees a green near every sand trap;

The Loser - sees two or three sand traps near every green;

The Winner - says, „It may be difficult, but it's possible“,

The Loser - says, „It may be possible but it's too difficult“

Diese Gewinnermentalität schafft ein Umfeld, in dem der Chancenhorizont weit ausgeleuchtet ist, in dem Zuversicht dominiert und nicht Zukunftsangst blockiert. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen einen guten Nutzen für Sie persönlich und Ihre Geschäfte von diesem Rittal Kompetenz Tag 2000!