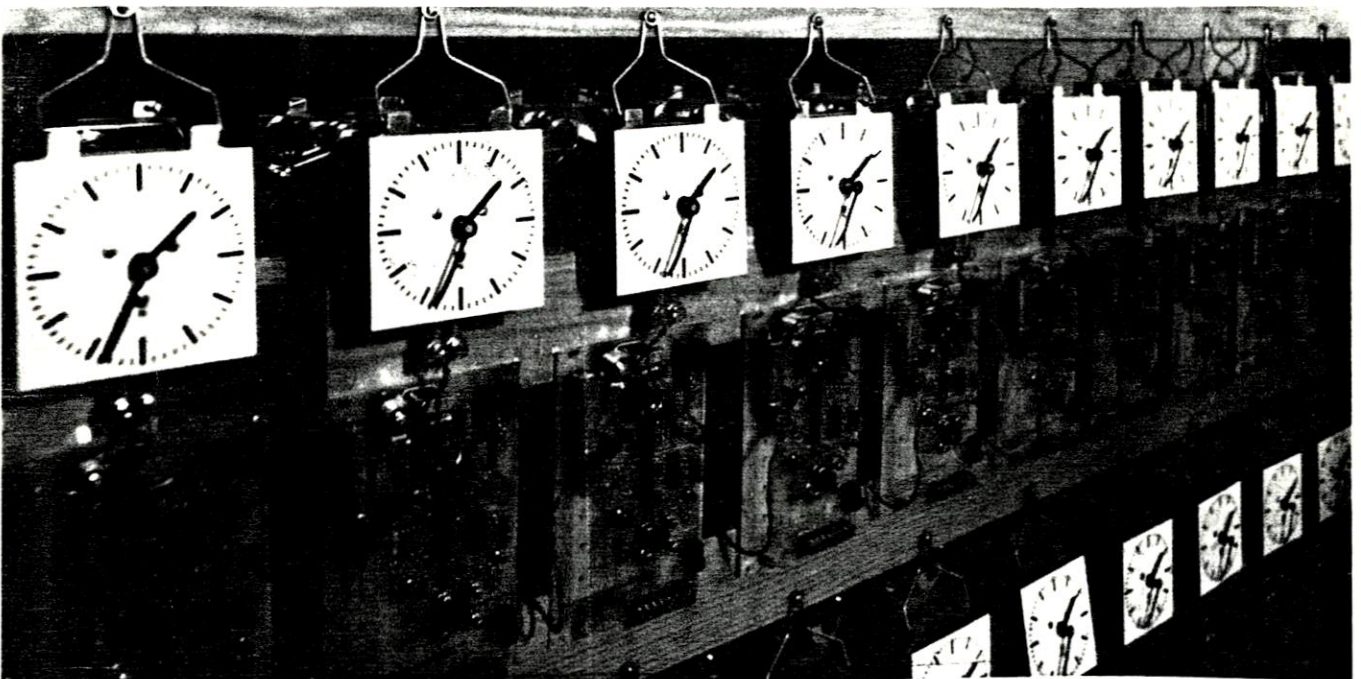


DIE LANGE LEINE

Die Nachrichtentechnik scheint den reichen Elektronikspezialisten von Bosch ein lohnendes Geschäft. Deshalb kauften sie Anfang 1983 die Mehrheit an der Frankfurter Telefonbau und Normalzeit (TN). Doch die traditionsreichen Amtslieferanten sind für die Zukunft noch nicht ausreichend gerüstet. Kann Bosch der Tochterfirma helfen?



Zentralgesteuerte Uhrenanlagen von TN im Test: Wenig Neues nach der Stechuhr

Die Bosch-Zentrale auf der Stuttgarter Schillerhöhe hat Michael Schwarzer (45), seit Januar Chef der Telefonbau und Normalzeit (TN), noch nicht auf Produkte seines Hauses umgerüstet: „Darüber sollten wir später noch einmal reden.“

Auch ohne Geschäfte mit dem neuen Eigentümer, der seit Anfang 1983 bei den Telephonbauern in Frankfurt den Ton angibt, ginge es, meint Schwarzer, bei TN bergauf. Für 1983 konnte der TN-Chef sechs Prozent Umsatzplus (auf 1,65 Milliarden Mark) und eine überproportionale Ertragssteigerung nach Stuttgart melden.

Wichtiger als Umsatz oder Gewinn ist für TN allerdings der Wettlauf mit der Konkurrenz. TN braucht dringend neue Produkte, um im

Kampf um die Telephonkäufer auch in Zukunft dabeizusein.

Zwar will das Traditionsunternehmen noch in nächster Zeit mit einigen Neuheiten wie dem Datentelephon Diana, dem Telephonnebenstellen-Konzept Integral und einem Bildschirmtext-Telephon, das auch als Personal-Computer zu gebrauchen sein soll, auf den Markt kommen. Auch digitale Telephone und Vermittlungen, denen wegen ihrer Kompatibilität mit Computersystemen die Zukunft gehört, will TN beizeiten bauen.

Doch die Sache hat einen Haken: Die Frankfurter wollen Geräte in digitaler Technologie erst anbieten, wenn die Bundespost ihr Netz für alle Kommunikationsdienste (ISDN) aufgebaut hat. Vor 1987/88 ist damit nicht zu rechnen.

So lange brauchen Schwarzers Konkurrenten nicht. Newcomer im Telefongeschäft nutzen schon heute die Lücke und erobern Marktanteile. Erste auf dem deutschen Markt waren die Telephonneulinge von der Nixdorf Computer AG.

Gut 250 Kunden mit je 30 bis 600 Endgeräten (Installationskosten zwischen 40 000 und einer Million Mark) haben sich inzwischen bei den Paderbornern bedient. Die digitale Nixdorf-Nebenstelle erlaubt auch die Integration des gesamten Datennetzes einer Firma in ein System. Es macht den teuren Kabelsalat in den Bürohäusern überflüssig, weil Telephon, Daten- und Textübertragung über einen Draht gehen. Auch für die zukünftigen Postdienste sind Nixdorf-Kunden optimal programmiert.

Der Nixdorf-Erfolg auf dem heißumkämpften Markt für Nebstellenanlagen zieht die etablierten Konkurrenten nach. So bietet seit dem Frühjahr auch die Berliner DeTeWe digitale Telephonanlagen an. Siemens und SEL haben einschlägige Produkte entwickelt und verkaufen sie bereits im Ausland.

Für TN-Chef Schwarzer ist die Einführung der neuen Technik „aus-schließlich ein Marketingproblem“ (Schwarzer). Schließlich hat er konventionelle Anlagen für eine dreiviertel Milliarde Mark langfristig und hochprofitabel an Kunden vermietet.

Aber auch Schwarzer weiß: „Wenn ein Mitbewerber ein Produkt hat, das besser ist oder von dem er sagt, daß es besser ist, dann gibt es Unruhe.“ Außerdem gehen die neuen Wettbewerber nicht zimperlich zu Werke: „Da herrscht ein knallharter Verdrängungswettbewerb“, sagt Karl Hinrich Vöge, zuständig für Marketing im Kommunikations-geschäft bei Nixdorf, „mit jeder Anlage, die wir verkaufen, boxen wir einen anderen raus.“

Oft genug ist das TN, nach Siemens zweitgrößter deutscher Anbieter von Telefonen und Vermittlungen für private Kunden. Gut 60 Prozent ihres Umsatzes machen die Frankfurter im Geschäft mit Firmen und Behörden. Der „irre Preiskampf“ (Vöge) drückt die Erträge im Neugeschäft. Käufer neuer Systeme verlangen allemal, daß die alte Anlage zu guten Kursen zurückgenommen wird.

Auch aus einem anderen Grund geraten die Frankfurter zunehmend unter Druck. Die Schutzzäune der Bundespost für ihre deutschen Amtslieferanten sind nicht mehr allzuviel wert. Ausländische Anbieter, die früher ihre Anlagen aufwendig umbauen mußten, um die ausgetüftelten Postnormen zu erfüllen, kommen heute mit vergleichsweise preiswerten Anpassungen des elektronischen Steuerprogramms aus.

Seit das Telephon sich immer mehr zum Terminal wandelt und die Übertragungstechnik wie in der Datenverarbeitung digitalisiert wird, fällt es den Computerherstellern immer leichter, den Telephonbauern

ins Handwerk zu pfuschen. Die Weltkonzerne, die jetzt in den deutschen Markt drängen, bringen neben ihrer überlegenen Finanzkraft noch einen anderen Vorteil mit — Know-how im Kommunikations- wie im Computergeschäft:

□ So kooperiert Telephonweltmeister AT&T in Europa nicht nur mit Philips, sondern hat sich darüber hinaus noch einen Anteil von 25 Prozent am Büromaschinen- und Computerbauer Olivetti gesichert;

□ IBM greift auf Telephon-Know-how des kanadischen Anbieters Mittel zurück;

□ der schwedische Telephonriesen Ericsson kaufte 1981 den EDV-Anbieter Datasab, zwei Jahre später den Datenverarbeiter Facit;

□ ITT hat das Know-how im Konzern, ebenso Siemens, das noch zusätzlich durch die Kooperation mit Fujitsu profitiert.

Auch TN hatte Computer-Know-how gesucht. So waren die Frankfurter beim Kampf um den kleinen Computerbauer David (heute bei Ericsson) dabei. Auch mit dem Diehl-Konzern verhandelten TN-Manager über dessen Tochterunternehmen CTM — erfolglos.

Selbst der Versuch, wenigstens mit Horst Enzelmüller (44), vormalis Geschäftsführer des Computerherstellers Tandem, Sachverstand ins Haus zu holen (mm 8/1983), schlug im vergangenen Herbst fehl. Schon nach zwei Monaten gab der Außenseiter auf. Die verkrusteten Strukturen und die Entscheidungsschwäche in der Zentrale des Amtslieferanten hatten schon vorher Interessenten aus der wenig hierarchischen Computerbranche verschreckt.

Enzelmüllers Aufgabe, die etwa 50 EDV-Spezialisten und Entwickler bei TN zu einem schlagkräftigen Team zusammenzufassen, erbte zunächst ein dreiköpfiges Gremium aus dem Haus. Doch die interne Lösung überzeugte nicht. Jetzt wird wieder ein Experte aus dem Computergeschäft angeworben. VD • Stehle

Inzwischen tut sich einiges im Vertrieb. Seit zweieinhalb Jahren wird der Außendienst umorganisiert. War vorher die Republik noch beamtenhaft in 16 Verwaltungsbezirke unterteilt, konzentriert sich TN

Dieser Stuhl sieht so aus, wie er funktioniert: besser.



FS-Linie, Design Franck/Sauer.

Besser wäre schon, es brauchte nicht all die Hebel und Knöpfe, damit ein Stuhl den individuellen Sitzwünschen angepaßt werden kann.

Dachten wir. Und fanden für unsere FS-Linie ein System, durch das sich der Stuhl jeder Körperbewegung anpaßt. Ganz von alleine. Und ganz ohne schwerfällige Technik.

Und deshalb sehen die FS-Modelle auch besser aus. Gefällig statt schwerfällig.

Bitte verlangen Sie ausführliche Unterlagen über unser Gesamtprogramm.

Wilkhahn. Sitzt.

Wilkhahn, D-3252 Bad Münster 2, Tel. (05042) 801-0.

Wilkhahn AG Bern. Wilkhahn S.à.r.l. Paris.

Wilkhahn S.A. Madrid

Und weitere Vertretungen in 27 Ländern.

heute auf sieben Niederlassungen mit 74 Geschäftsbezirken. Anders als früher haben die Chefs der Geschäftsbezirke heute Ergebnisverantwortung, alle 74 arbeiten als Profit Center.

Motor der Neuorganisation ist Otto Felix Weigel. Der altgediente TN-Vertriebsmann, zuletzt Geschäftsführer der über 1000 Mann starken Geschäftsstelle Frankfurt, gilt als Vertrauensmann des TN-Chefs. Weigel wirbelt dann auch gnadenlos den Vertriebsapparat durcheinander — oft vorbei am eigentlich zuständigen Vertriebschef Clemens K. Hiemenz.

So versetzten Weigel und Schwarzer Claus Dirk von Below, zuvor zweiter Mann in der Münchner Niederlassung, als Weigel-Nachfolger nach Frankfurt, schickten Severin Berster, bis dahin Generalbevollmächtigter in der behäbigen Zentrale, in die Niederlassung Köln an die Verkaufsfront. Marketingmann Hartwin Thielhorn übernimmt als Vertriebsgeschäftsführer die Niederlassung München.

Trotz allem freut sich die Konkurrenz noch über Versäumnisse der TN-Manager. So rechnen sich die Anbieter der digitalen Nebenstellenanlagen gute Geschäfte aus, wenn TN tatsächlich erst in drei oder vier Jahren mit der neuen Technologie auf den Markt kommt. Ihr Argument: Außendienst und Serviceorganisationen brauchen lange, bis sie mit der Software zurecht kommen. Die frühen Digitalanbieter gewinnen also wertvollen Vorsprung.

Im Teletextbereich ist TN trotz der starken Marktstellung bei privaten Telephonanlagen heute schon hintendran. Die kleinere DeTeWe und das Software-Haus MBP sind Marktführer im Geschäft mit Teletextboxen, den technisch anspruchsvollen und wichtigen Verbindungsgliedern zwischen den Schreibautomaten und dem Postnetz. TN bezieht die Boxen bei der Bosch-Minderheitsbeteiligung ANT in Backnang. Die Schreibmaschinen kommen von der AEG-Tochter Olympia.

Auch der Geschäftsbereich Informationstechnik (20 Prozent vom Umsatz) weiß mit modernen Technologien noch wenig anzufangen. So



TN-Chef Schwarzer:
„Nur ein Marketingproblem“

kam nach der Stechuhr von TN nur noch wenig, was am Markt Bestand hatte. Das Geschäft mit den modernen und gefragten digitalen Betriebsdatenerfassungs-Systemen machen meist andere, wie etwa der Newcomer PCS aus München.

Inzwischen suchen die Frankfurter externen Rat: Die EDV-Spezialisten von Rosenbeck & Partner arbeiten für TN.

Obwohl in Teilen des aktuellen Geschäfts abgeschlagen, fühlt sich TN-Chef Schwarzer technisch für die Zukunft gerüstet: „Was die Großen können, können wir auch.“ Wo Erfolge bislang ausgeblieben seien, etwa im Export (gerade sechs Prozent vom Umsatz), liege das an finanziellen Schwächen: „Wir waren schließlich 80 Jahre lang Familiengesellschaft. In diesem Punkt erwarten wir einiges von Bosch.“

Den Umstieg auf die Computertechnik will er jetzt ohne Partner meistern: „Das ist kein akutes Problem.“ Digitales Denken hätten sich seine Ingenieure schon vor zehn Jahren aneignen müssen, als sie die ersten elektronischen Vermittlungen entwickelten. Deshalb, so Schwarzer, verstehe TN auch etwas von Software.

Wenn überhaupt Hilfe von außen, so erwartet sie Schwarzer nur vom neuen Eigentümer: „Wichtig ist der Zugriff auf die richtigen Halbleiter, und da ist Bosch schon lange aktiv.“ So kauft TN zwar die Serien-

chips bei den großen Lieferanten, spezifische Halbleiter aber werden im Bosch-Mikroelektronikzentrum in Reutlingen entwickelt.

Die Stuttgarter, zu Recht besorgt um ihre 250 Millionen Mark teure Neuanschaffung, schalten sich zunehmend in das Telefongeschäft ein. Zwar hatte Bosch-Chef Hans L. Merkle versprochen: „Wir werden TN am langen Zügel führen“, doch er vergaß nicht hinzuzufügen: „Aber als Bestandteil der Bosch-Gruppe.“

So treffen sich die Geschäftsführer aller Bosch-Kommunikationsunternehmen (TN, Blaupunkt-Teldix, ANT) regelmäßig unter dem Vorsitz von Merkle oder seinem für diesen Bereich zuständigen Geschäftsleitungskollegen Kurt Schips (57).

Merkle und Schips sitzen bei TN im Präsidium der Gesellschaftervertretung, des Aufsichtsgremiums der GmbH, und lassen Schwarzer regelmäßig zum Rapport antreten. Strategische Entscheidungen fallen nur mit Bosch. Neue Systeme und Geräte werden gemeinsam auf regelmäßigen Arbeitssitzungen geplant. An den Meetings nehmen die Leiter der Bosch-Geschäftsbereiche und die Chefs der mit Kommunikationstechnik beschäftigten Beteiligungsgesellschaften teil.

Folgerichtig ist TN voll in das Berichtswesen von Bosch einbezogen. Wie für die klassischen Geschäftsbereiche werden für TN jährliche Wirtschaftspläne aufgestellt — natürlich in Abstimmung mit der Bosch-Geschäftsführung. Monatliche Soll-Ist-Vergleiche disziplinieren Schwarzer und seine Männer.

Die straffe Kontrolle scheint sinnvoll. Schließlich kündigt Kurt Schips, der alle Bosch-Bemühungen in der Kommunikationstechnik koordiniert, für die nächsten Jahre hohe Investitionen in die teure Nachrichtentechnik an: „Hier kann der Verbund mit der Bosch-Gruppe für TN hilfreich sein.“

Er bereut die Akquisition von TN nicht, denn „die verschiedenen Gebiete der Nachrichtentechnik wachsen immer stärker zusammen, so daß eine intensivere Betätigung auf den Kerngebieten zweckmäßig ist“.

Michael Gatermann