

4370 - 4377 - 4370 - 4377 -
4494 - 4448 - 2743 -

Ein Nachzügler holt auf

Jahrelang verließ sich die Frankfurter Telenorma auf ihr Telefongeschäft — und versäumte dabei fast den Anschluß an den Telekommunikationsmarkt. Jetzt will TN mit innovativen Produkten und einer neuen Strategie wieder Tritt fassen.



Bosch-Geschäftsführer Schips, Telenorma-Chef Schwarzer: Am Gängelband der Mutter

Neben seinen hochgewachsenen Kollegen wirkt der eher zierliche Michael Schwarzer (48) manchmal ein wenig verloren. Der Chef der Frankfurter Telefongesellschaft Telenorma (TN) mit über zwei Milliarden Mark Umsatz und rund 17 800 Beschäftigten zieht es vor, im Hintergrund zu bleiben. Von sich selbst sagt Schwarzer, seine größten

Fehler seien seine Empfindlichkeit und Verletzbarkeit, und daher vermeidet er auch — solange wie möglich — Risiken und Konfrontationen. Er ist kein spontaner und bissiger Typ, sondern eher einer, der alles etwas länger überlegt.

Was Schwarzer mitbringt, sind eigentlich nicht die besten Voraussetzungen für den harten Job, den er

vor drei Jahren übernahm: Er sollte die verschlafene Frankfurter Amtsbau- und -montagefirma wieder aufmöbeln und zu einem international tätigen Nachrichtentechnikkonzern ausbauen. Bewältigt ist die Aufgabe bis heute noch nicht.

Als Schwarzer Anfang 1984 die Regie in Frankfurt übernahm, stand TN an einem Wendepunkt:

□ Bosch hatte 1983 die Kapitalmehrheit und die industrielle Führung bei TN übernommen. Davor hatte über 80 Jahre lang neben anderen die stockkonservative Familie Lehner das Sagen in Frankfurt gehabt.

□ Nach 18jähriger patriarchischer Herrschaft von Winrich Behr (69) trat 1984 mit dem 20 Jahre jüngeren Schwarzer eine neue Generation bei Telenorma an.

□ Die technische Revolution im Telephongeschäft durch die Digitalisierung und die neue Konkurrenz im zuvor so behäbigen Amtsgeschäft mit der Post trafen das Management unvorbereitet.

Der Übergang von der Elektromechanik zur Mikroelektronik setzte auch bei TN riesige Fertigungskapazitäten frei und erforderte gleichzeitig ganz neue Herstellungsverfahren. Außerdem zwang die Digitalisierung alle Telekommunikationsfirmen, nicht nur Telephonanlagen, sondern komplette Bürokommunikationssysteme mit den dazugehörigen Endgeräten anzubieten.

Nixdorf drängte ab 1982 mit einem ersten digitalen Telephon auf den Markt und beendete damit die Ruhe der vier deutschen Telephonhersteller (siehe Graphik Seite 63), die das Geschäft jahrzehntelang kartellähnlich untereinander aufgeteilt hatten.

Schwarzer, der nach seinem Physik- und Elektrotechnikstudium 1967 zu Telenorma ging, war von seiner neuen Aufgabe als Unternehmenschef überfordert. Im Schatten des übermächtigen Behr, dessen Stellvertreter er zwei Jahre lang gewesen war, konnte er sich weder in Menschenführung üben noch eine Hausmacht aufbauen.

Obwohl sich Schwarzer inzwischen etwas freigeschwommen hat, ist offensichtlich, wer bei Telenorma wirklich den Ton angibt: Kurt Schips (59), in der Bosch-Geschäftsführung zuständig für die Töchter des Stuttgarter Elektronik Konzerns, stellt die Weichen. Ohne ihn fällt bei TN keine Entscheidung.

Der äußerlich gemütlische und umgängliche Schwabe, studierter Nachrichtentechniker und seit 35 Jahren bei Bosch, ist bei aller Leut-

seligkeit ein kühl berechnender Stratege. Zusammen mit Schwarzer hat Schips in den vergangenen Jahren eine Reihe von Entscheidungen getroffen, die Telenorma, kurz bevor das Traditionsunternehmen den Anschluß ganz und gar verloren hätte, langfristig das Überleben sichern sollen.



TN-Werbung in Frankfurt: Neues Logo, neue Produkte

Der wichtigste Schritt war die Umstellung auf die Digitaltechnik. Schwarzer selbst hatte den Markt falsch eingeschätzt. Als Nixdorf längst ein digitales Telephon im Angebot hatte, hielt der TN-Chef die Umstellung für nicht so eilig. „Erst durch den enormen Paukenschlag, mit dem Siemens im Dezember 1984 das Bürokommunikationskonzept

Hicom ankündigte“, räumt Schwarzer ein, „wurde Telenorma wachgerüttelt.“ Innerhalb nur eines Jahres stellte TN sein eigenes Konzept Integral auf die Beine. Die Frankfurter Techniker entwickelten ein multifunktionales Kommunikations-terminal (Telephon mit Bildschirm), sie entwarfen eine digitale Telephon-Nebenstellenanlage und kauften von anderen Herstellern elektronische Fernkopierer und Teletextmaschinen dazu.

Zum Angebot gehören seit kurzem auch ein Bildschirmtext-Terminal sowie das Bildtelephon Visitel, das an die herkömmliche Telephonleitung angeschlossen werden kann. Zwar zeigt Visitel von den Gesprächspartnern nur verschwommene Bilder, Dokumente werden dagegen in bester Standbildqualität übertragen.

Alle Einzelgeräte können als ein System in das Kommunikationsnetz Integral eingebracht werden. Es soll die Übertragung von Daten, Sprache und Bildern über nur eine Telephonleitung (ISDN) ermöglichen — vorausgesetzt, die Bundespost versorgt den Nutzer mit einem ISDN-Anschluß.

Technisch kann sich TN heute mit den großen Konkurrenten wie Siemens oder der Nürnberger Philips Kommunikations Industrie (PKI) messen. Vom Image her aber gilt Telenorma noch immer als konservative Firma, der eine moderne Entwicklung wie Integral kaum zugekraut wird.

Während Siemens die Einführung von Hicom mit einem viertägigen Fest für Prominenz aus Wirtschaft und Politik feierte, erschöpfte sich Telenormas Ankündigung von Integral darin, Anzeigen in einigen Zeitschriften zu schalten. Selbst Schwarzer gibt zu: „Wir machen da noch immer etwas falsch. Es ist uns bis jetzt nicht gelungen, uns in der Öffentlichkeit richtig darzustellen.“

Zumindest hat Telenorma vor zwei Jahren von dem traditionellen Firmennamen Telefonbau und Normalzeit Abschied genommen und das Firmenlogo aus der Vorkriegszeit neu gestaltet. Richtig angestrengt hat sich die Presseabteilung beim Geschäftsbericht: Von einem



Innenarchitektonische Konzeption und Realisation sind kein Luxus.

Johannes Esser

Basis jeder Existenz ist Raum und der Innenraum das eigentliche Ziel der Architektur — Neue oder vorhandene Räume gestalten heißt auch, viele Jahre Lebensqualität zu bedenken —

Wenn Sie ein Haus, eine Wohnung oder ein Objekt einrichten, sollten Sie mit Esser Brunen sprechen —

Vom ersten Beratungsgespräch an wird umfassend geplant und organisiert — bis hin zur ökonomischen Realisierung mit eigenem Handwerkerteam — Auch international findet das Esser Brunen-Konzept zunehmend Anerkennung —

Zur Verwirklichung von Ideen und Entwürfen präsentieren wir Ihnen auf mehr als 2000 qm Ausstellungsfläche alle Kollektionen von internationalem Rang und eigenem Design. —


ESSER BRUNEN

Telefon (0 21 07) 30 25
Thomas-Mann-Str. 30 · 4040 Neuss-Norf

UNTERNEHMEN / Telenorma

Jahr auf das andere verwandelte sich das mausgraue Blättchen in einen bunt bebilderten und informativen Jahresüberblick.

Aufbruchstimmung herrscht auch im Management. Lange Zeit war Schwarzer der Benjamin in der achtköpfigen Geschäftsleitung. Das Durchschnittsalter seiner Kollegen

Frankreich, bis er 1983 zu den Telefonbauern ins Hessische ging und dort die Verantwortung für Telefon-Nebenstellenanlagen und Terminals übernahm.

Lennertz, Krieg und der agile Vertriebschef Otto-Felix Weigel (62) bilden den engeren Führungskreis um Schwarzer. Gegen den gelegent-



TN-Geschäftsführer Weigel, Lennertz: Aufbruchstimmung im Management

lag bei 60 Jahren. Erst im Sommer 1986 kam mit dem 45-jährigen Jürgen Krieg ein Nachwuchsmann dazu. Krieg, der seit Herbst 1985 bei TN für die Finanzen und die Organisation zuständig ist, leitete vorher das Büro von Bosch-Chef Marcus Bierich (60). Er ist bislang mit Ausnahme von Schips, der über allem schwebt, der einzige Bosch-Vertraute im Management der Frankfurter Bosch-Tochter.

Seit Anfang 1987 gehört auch Dieter Lennertz (50) zur TN-Führungscrow. Im Gegensatz zu seinen Kollegen, die im jahrzentelangen Dienst für Telenorma ergrauten, kommt Lennertz aus einer anderen Branche, und er hat — was für TN höchst ungewöhnlich ist — sogar Auslandserfahrung: Lennertz arbeitete 17 Jahre lang bei der europäischen Weltraumorganisation Esa in

lich harschen Widerstand der Alt-eingesessenen bemüht sich die neue Truppe um einen lockeren Umgangston und einen kollegialen Führungsstil in der Chefetage. Schwarzer: „Termine werden heute nicht mehr vorgegeben, sondern abgestimmt, und wenn ich etwas von einem Mitarbeiter will, dann geh' ich auch mal über den Flur, anstatt ihn in me³ Büro zu zitieren.“

Der Trend zur Liberalisierung und Dezentralisierung bei TN wird unterstützt durch neue Organisationsstrukturen, die auf Drängen von Schips eingeführt werden. Bereits 1982 hatte Weigel damit begonnen, den Vertrieb zu reformieren und den einzelnen Niederlassungen (insgesamt sind es sieben) Ergebnisverantwortung einzuräumen.

Schritt für Schritt soll nun im gesamten Unternehmen eine matrix-

manager magazin 2/87

ähnliche Organisation eingeführt werden. Zwar bleiben Zentralbereiche wie Personal, Finanzen oder Vertrieb bestehen, gleichzeitig aber erhalten die einzelnen Produktbereiche mehr Kompetenzen. So werden seit Anfang 1986 die Sparten Telefon, Telefon-Nebenstellenanlagen und Terminals als eigenstän-

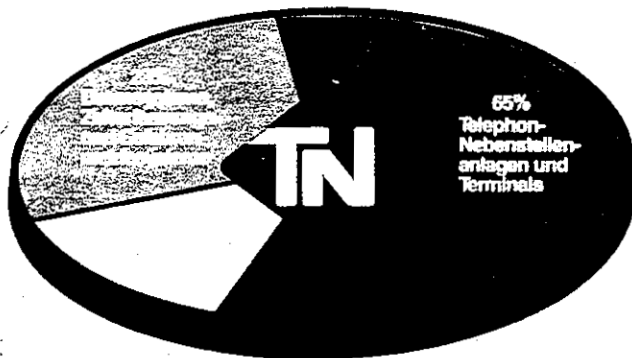
und auch nicht geben wird". Selbst das TN-Werk in Landstuhl, das nach reinen Effizienzberechnungen längst hätte geschlossen werden müssen, wird entgegen früheren Überlegungen nicht dichtmachen. Weil TN in der 8200-Seelen-Gemeinde der größte Arbeitgeber ist, versucht Schwarzer nun, die Beleg-

jetzt rund 14 Prozent des Gesamtumsatzes.

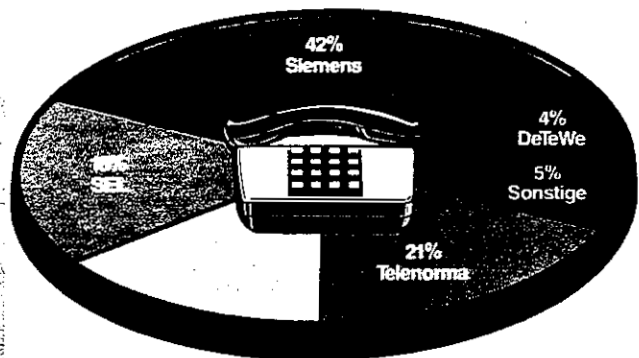
Ein Grund mehr für Bosch, sich nach ausländischen Kooperationspartnern für die Telephontochter umzusehen. Schips: „Wir führen laufend Kooperationsgespräche, vornehmlich mit lokalen Anbietern in den einzelnen Ländern.“ Außer der

Alles hängt am Telefon

Die wichtigsten Geschäftsfelder der Telenorma



Marktanteile bei Telefonanlagen in der Bundesrepublik



dige Profit Center geführt, die für Entwicklung und Fertigung verantwortlich sind und ihre Produkte dann unternehmensintern an den Vertrieb weiterverkaufen.

Durch die Bündelung von Aufgaben in den Profit Centern ist es gelungen, Doppelarbeit auszuschalten. Folge: Im vergangenen Jahr wurde die Belegschaft in der seit langem überbesetzten Verwaltung erstmals nicht aufgestockt, für 1987 ist eine Reduzierung von etwa 250 Planstellen vorgesehen.

In der Fertigung ist der Kapazitätsüberhang noch viel größer. Durch Auftragseinbußen und infolge der Rationalisierung in der Elektronik mußten Anfang 1986 rund 1400 der insgesamt 5000 Mitarbeiter in den Telefonfabriken kurzarbeiten.

Inzwischen sind Menschen und Maschinen wieder weitgehend ausgelastet. Allerdings wurde die Belegschaft 1986 um 250 Arbeiter verringert, und im laufenden Jahr sollen nochmals 400 Arbeitsplätze eingespart werden.

Dabei ist Schwarzer stolz, daß es „keine Entlassungen gegeben hat

schaft in allen drei Telefonwerken linear zu kürzen.

Ein weiteres gravierendes Problem ist das mangelnde Exportgeschäft. Grund: TN-Telefonanlagen wurden immer nur nach den Anforderungen der Deutschen Bundespost konzipiert. Um den Aufbau eines Exportgeschäfts hatte sich die Firma nie sonderlich bemüht.

Erst seit Anfang der 80er Jahre entwickeln die Techniker in Frankfurt auch Telefonanlagen, die den Spezifikationen der Postnetze anderer Länder entsprechen. Parallel dazu wurden 1984 die defizitären Auslandsniederlassungen von Telenorma neu strukturiert und konsolidiert.

Schwarzer konzentriert sich jetzt auf die Märkte in den USA, Kanada und im EG-Raum. Er kann dabei auch die ausländischen Vertriebsstellen von Bosch in Anspruch nehmen.

Dennoch ist es ihm bisher nicht gelungen, die Versäumnisse seiner Vorgänger aufzuholen: Seit 1977 stieg die Exportrate lediglich um knapp zwei Prozentpunkte auf

Zusammenarbeit mit einer kleinen französischen Firma ist bei diesen Gesprächen bisher noch nichts herausgekommen.

Auch in der Produktpolitik muß sich Schwarzer mit Versäumnissen aus der Vergangenheit herumschlagen. Dem früheren Management war entgangen, daß Informationsverarbeitung und Informationsübertragung immer enger zusammenwachsen. Während andere Telefonanbieter längst die Datentechnik im Programm hatten, glaubte TN, sich allein mit Telefonanlagen auf dem Markt halten zu können.

Erst nach massivem Druck von Schips begab sich das TN-Management auf die Suche nach einem Kooperationspartner für die Datenverarbeitung. Doch die mehr oder weniger ernst gemeinten Kaufverhandlungen mit den Anteilseignern der Computerhersteller CTM, David und Kienzle verliefen ebenso ergebnislos wie die Kooperationsgespräche mit Hewlett-Packard, Wang und Digital Equipment.

Schließlich stellte Schwarzer im Sommer 1984 den Computerfach-

mann Bernd Stehle (41) ein. Kurz darauf schloß TN einen Vertrag mit Convergent Technologies. Die amerikanischen Computerspezialisten liefern Text- und Datensysteme an Telenorma, wo sie ein dem deutschen Markt angepaßtes Steuerprogramm erhalten und dann unter dem TN-Label verkauft werden.

Geschäft mit Großunternehmen viel langsamer anlief als geplant, blieben Umsätze aus. Hinzu kam, daß Stehle seine Mitarbeiter in aller Eile angeworben und dabei nicht immer Spitzenkräfte mit Führungsqualitäten erwischte hatte.

Schwarzer wartete so lange, bis die frustrierte Verkaufsmannschaft

Entwicklung und das Marketing, während kaufmännische Angelegenheiten bei Hans-Peter Stox bleiben, der ein halbes Jahr lang die Datentochter kommissarisch geführt hatte.

1986 erzielten die 150 Verkäufer von Text- und Datensystemen einen Umsatz von 40 Millionen Mark. Im



J. H. DÄRCHINGER

TN-Ingenieur bei Schaltkreis-Entwicklung: Digitaltechnik in nur einem Jahr eingeführt

Im April 1985 wurde die Telenorma Datensysteme GmbH in Eschborn gegründet. Schon wenige Monate später war klar, daß Stehle der falsche Mann an der Spitze der TN-Tochter war. Und auch das Konzept für die neue Tochter war nicht schlüssig. So konnte TN keine branchenspezifische Anwendungssoftware anbieten. Ohne diese Branchenlösungen aber waren die TN-Daten- und -Textsysteme beim mittelständischen Kunden nahezu unverkäuflich.

Weil es den Computerverkäufern nicht gestattet war, vor Ort selbst für den Zukauf der erforderlichen Software zu sorgen, und das

gegen ihre Vorgesetzten rebellierte. Ende Mai 1986 mußte Stehle die TN-Datensysteme verlassen. Sein Mitgeschäftsführer Roland Härtner war bereits einen Monat früher gegangen. Fünf der sechs Vertriebsleiterposten wurden neu besetzt, und der Computer-Außendienst erhielt mehr Kompetenzen und Eigenverantwortung.

Schwarzer hofft nun, daß Hanns Martin Meyer, der Anfang 1987 die Leitung der Datentochter übernommen hat, Ruhe in das Geschäft bringt. Meyer, der bislang den Bereich Bürokommunikation bei der Münchner Softlab GmbH leitete, kümmert sich vorwiegend um die

laufenden Jahr soll die Eschborner TN-Tochter, deren Anlaufverluste sich bisher schon zu einem zweistelligen Millionenbetrag summieren, ihren Umsatz annähernd verdoppeln. Gemessen an der knappen Milliarde Mark Umsatz, die Telenorma mit Telephonanlagen macht, bleiben die Erlöse aus der Datentechnik jedoch noch über viele Jahre hinweg eine unerhebliche Größe.

Die starke Abhängigkeit vom Telefongeschäft (rund 50 Prozent des Gesamtumsatzes) hat Telenorma in den letzten Jahren unangenehm zu spüren bekommen.

Bis 1983 waren die Marktanteile zwischen Siemens, TN, SEL,

DeTeWe und der Post beinahe unverrückbar aufgeteilt. Alle Hersteller hielten sich an die üppig kalkulierten Post-Preise.

Zwei Drittel aller Telephonanlagen wurden vermietet, zu auskömmlichen Konditionen: Nach vier bis fünf Jahresmieten hatten sich die Anlagen meist amortisiert, die

millionenteuren Sondertelephonanlagen, ein neues Gefahrenmeldesystem kommt gut im Markt an, und mit dem Verkauf von Teletex-Schreibmaschinen und Fernkopierern macht TN erkleckliche Umsätze.

Ein einträgliches Geschäft sind auch die digitalen Vermittlungsein-

betriebe als die früheren Mehrheitsgesellschafter.

„Das Betriebsergebnis hat in den letzten Jahren mit dem durchschnittlichen Umsatzwachstum von knapp zehn Prozent Schritt gehalten“, versichert Schips, „aber wir haben viel weniger ausgeschüttet, als möglich gewesen wäre, weil wir die



TN-Telephonproduktion: Neue Konkurrenz stört das Geschäft

Mietverträge liefen aber im Schnitt zehn Jahre. Wer früher kündigen wollte, mußte Schadenersatz zahlen.

Die goldenen Zeiten waren vorbei, als Nixdorf vor fünf Jahren mit einem digitalen Telefon auf den Markt drängte. Seither sind die Preise und Mieten um 30 bis 50 Prozent gesunken. Die Umsatzrenditen der Hersteller tendieren gegen Null.

Auch Telenorma bereitet das Neugeschäft mit Telephonanlagen erhebliche Probleme. Schwarzer hat daher alle Hände voll zu tun, um einerseits durch die Steigerung der Arbeitseffizienz Kosten einzusparen und andererseits neue Produktbereiche aufzubauen, die den Renditeausfall kompensieren.

Einiges scheint ihm schon gelungen. Telenorma verdient heute an

richtungen für das Fernsprechnetz der Post, die Telenorma als Lizenznehmer von Siemens baut und mit eigenen Entwicklungen versieht.

Der überwiegende Teil des Gewinns kommt aber nach wie vor aus dem Telephonbereich — und da lebt Telenorma von der Substanz. Denn die Überschüsse aus dem Telephongeschäft stammen nicht aus dem hartumkämpften Neugeschäft, sondern aus den Miet- und Wartungsverträgen, die in den goldenen Jahren geschlossen wurden.

Doch offiziell stört es Bosch-Geschäftsführer Schips wenig, daß der Anteil des Jahresüberschusses am Gesamtumsatz seit 1977 von 5,8 Prozent auf 2,3 Prozent gesunken ist: Diese Relation spiegele nur wider, daß Bosch eine andere Bilanzpolitik

Substanz des Unternehmens stärken wollen.“

Die Stuttgarter haben eben immer — so wie es sie der Bosch-Senior Hans L. Merkle gelehrt hat — das langfristige Ziel vor Augen: Als sich Bosch 1981 über die Telenorma Beteiligungsgesellschaft mit 41 Prozent einkaufte, übernahm der Elektrokonzern auch einen Vertrag, der vorsah, daß die Mehrzahl der rund 70 Minderheitsgesellschafter ihre Anteile sukzessive an Bosch abgeben. Heute hält Bosch 65,6 Prozent des Kapitals.

In den 90er Jahren — so Schips — würde Bosch gern seinen Anteil bis auf 100 Prozent erhöhen. Spätestens dann sollte sich die sparsame Ausschüttungspolitik auszahlen.

Ursula Schwarzer