

TENOVIS

DAS MAGAZIN

Juli/01

Traumziel Konvergenz

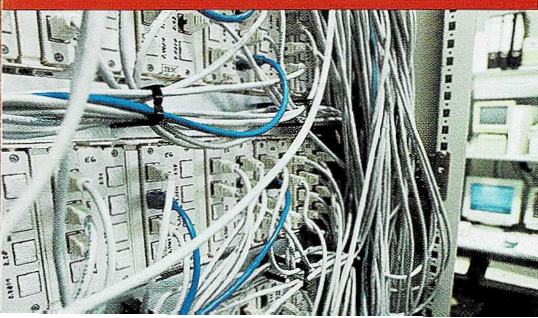
Alle Vorteile auf einen Blick:

- **Höhere Effektivität**
- **Bessere Wettbewerbsfähigkeit**
- **Niedrigere Kosten**



Facility-Management

**Mehr Zeit zur Konzentration
auf das eigene Kerngeschäft**



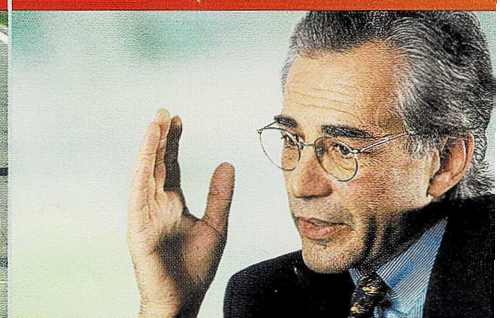
Hightech

**Wie Firmen von Innovationen
in der Formel 1 profitieren**



Fredmund Malik

**Welche Ausbildung effizienten
Manager haben müssen**





Liebe Leserin, lieber Leser,

lassen Sie mich ein wenig über Sinn und Zweck dieses Heftes berichten. Zum einen löst es den bisherigen Tenovis-Newsletter ab, den es aber auf elektronischem Weg nach wie vor

gibt – jetzt sogar alle 14 Tage neu. Zum anderen wollen wir die Chance wahrnehmen, Kunden, Mitarbeitern und Freunden von Tenovis auf verständliche Weise die Vielfalt der Kommunikationsthemen aufzuzeigen. Im Vordergrund stehen bei allen Beiträgen Nutzen und Mehrwert für Sie, die Leser. In Reportagen und Features zeigen wir, wie Mittelständler aus den unterschiedlichsten Branchen sich technologisch auf die Kommunikation mit ihren Kunden eingestellt haben und wie Tenovis sie dabei unterstützt.

Um Ihnen den Weg zur eigenen Lösung zu ebnen, haben wir Serviceelemente integriert, die sich wie ein roter Faden durch das Magazin ziehen: So nennen wir Ihnen im *Tenovis-Infoservice* Anforderungsmöglichkeiten für weitergehendes Material. Zudem haben wir dort Weblinks zusammengetragen, bieten Hotlines zur direkten Nachfrage und vernetzen Sie per Telefon, Fax oder E-Mail mit Tenovis-Ansprechpartnern. Im *Tenovis-Dialog* können Sie Experten befragen oder an Blitzzumfragen teilnehmen. Denn Ihre Meinung ist uns wichtig – und dies honorieren wir mit attraktiven Preisen rund um unser Engagement beim FC Bayern München. Zudem können Sie bei der *Tenovis-Aktion* Fahrertrainings auf dem Nürburgring oder Besuche auf dem Oktoberfest gewinnen.

In der Rubrik *Tenovision* richten wir den Blick in die Zukunft und befassen uns mit übergreifenden Themen unse-

rer Branche. Den Auftakt macht Peter B. Záboji, CEO von Tenovis. Seine These: Mittelständischen Unternehmen, die sich rechtzeitig vom Hersteller zum Dienstleister wandeln, steht eine wirtschaftliche Renaissance bevor.

Unser Titelthema befasst sich mit dem Reizwort „Konvergenz“. Wir sagen Ihnen, wie Sie vom Zusammenwachsen von Telekommunikation und Informationstechnologie profitieren und neue Geschäftsmöglichkeiten entwickeln. Dazu haben wir auch ein kontroverses Gespräch mit Peter von Windau geführt, Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung (DGM).

Wichtige Themen beim Sprung in die Technologien sind die richtige Finanzierung und Outsourcing. Unsere Autoren zeigen Ihnen anhand konkreter Beispiele, wie solche Lösungen aussehen und warum Sie damit erhebliche Kosten- und Wettbewerbsvorteile erzielen. Für ein Essay zum Thema „Führen, Leisten, Leben“ konnten wir Managementguru Fredmund Malik gewinnen. Er beschreibt, welche Qualifikationen Führungskräfte künftig für Karriere und Erfolg mitbringen müssen.

Last, but not least unsere Bitte: Sagen Sie uns Ihre Meinung. Wir freuen uns über Kritik und Anregungen ebenso wie über Lob.

Eine abwechslungsreiche Lektüre wünscht Ihnen

Heiner Sieger
Unternehmenskommunikation
Mitglied der Geschäftsleitung

Unsere Mischung: Zusatzinfos und attraktive Preise

Tenovis **AKTION**

In diesem Heft versehen wir zwei Beiträge mit einer zusätzlichen Gewinnchance. Sie müssen dazu nur unsere Hotline anrufen oder eine Postkarte schreiben. Diesmal geht es um ein Fahrertraining und ein Oktoberfest-Wochenende.

Tenovis **DIALOG**

Interview, Kommentar und Essay sind fixe Bestandteile des Tenovis-Magazins. Auch hiervon profitieren Sie. Schicken Sie uns Ihre Fachfragen per Mail, Fax oder Post, und nehmen Sie an einer Verlosung von FC-Bayern-Eintrittskarten teil.

Tenovis **Infoservice**

Sie finden unsere Artikel interessant, benötigen aber noch weitere Informationen? Fordern Sie unsere Checklisten, Broschüren und Fachartikel per Faxabruf an. Oder surfen Sie unter www.tenovis.com auf unsere Internetseiten.



24

20

14

12



6

Computer und Telefon wachsen immer mehr zusammen. In Zukunft haben Mitarbeiter von jedem beliebigen Ort aus Zugriff auf alle Informationen.

Tenovision

4 Peter B. Záboji

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich Unternehmen grundlegend wandeln. Gefragt sind Servicegedanke und Dienstleistungsmentalität.

Titelgeschichte

6 Konvergenz

Die Integration von Sprach- und Datennetz ist nicht mehr aufzuhalten. Mit konvergenter Technik eröffnen sich Firmen neue Marktchancen.

9 Interview

Peter von Windau rät Mittelständlern, ihre IT-Investitionen genau abzuwägen und sich dabei an den Bedürfnissen der Kunden zu orientieren.

Lösungen

10 Finanzierung

Die neuen Eigenkapitalregelungen für Banken wirken sich auch auf den Mittelstand aus. Tenovis zeigt Aspekte der Firmenfinanzierung.

12 Facility-Management

Wer sich bei der Gebäudebewirtschaftung auf das Know-how externer Dienstleister verlässt, hat mehr Zeit für das eigene Kerngeschäft.

Technologie

14 Formel 1

Innovative Kommunikationslösungen sorgen nicht nur im Rennsport für hohe Flexibilität und 100-prozentige Sicherheit.

Märkte

16 Vertriebswege

In Zeiten des Electronic Commerce ist es unerlässlich, die Kunden bereits beim Einkauf umfassend zu beraten.

Management

20 TK-Bedarf

Mit einer ausgefeilten und individuell abgestimmten Telekommunikationslösung optimieren Mittelständler ihre Geschäftsabläufe.

22 Essay

Management ist erlernbar, glaubt Bestsellerautor Fredmund Malik. Dabei müssen Führungskräfte elementare Grundsätze beachten.

Rubriken

24 Neues von Tenovis

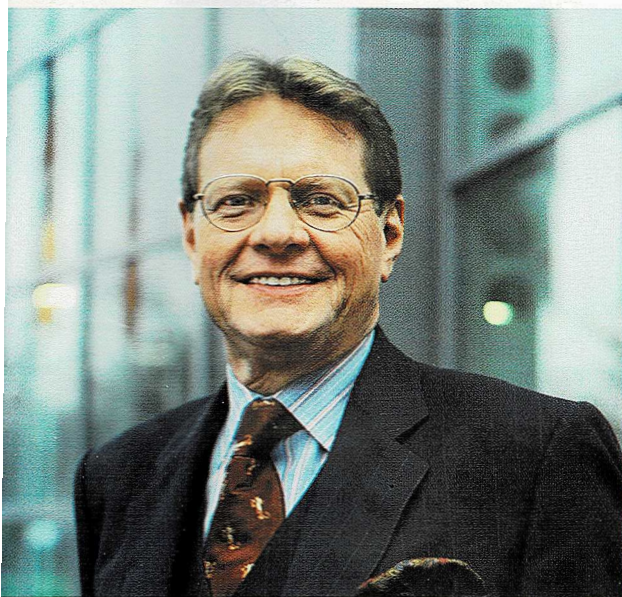
27 Gewinnspiel

27 Impressum



Fredmund Malik

22



„Jeder Kunde ist ein Markt“

Wollen Unternehmen den gestiegenen Anforderungen in der Telekommunikationsbranche Rechnung tragen, müssen sie sich von der Hersteller-Mentalität verabschieden und sich zum „Dienste-Leister“ wandeln.

Zur Person Peter B. Záboji begann seine Laufbahn im Jahr 1970 bei der IBM Deutschland. In den folgenden Jahren durchlief der gebürtige Ungar mehrere Führungspositionen bei der Siemens AG. Seit 1999 betätigt sich Záboji als Business-Angel und hilft jungen Firmen in der Gründungsphase. In Düsseldorf hat er die erste lizenzierte Telekombörse der Welt mitgegründet. Seit April 2000 stellt er sein Know-how als Chief Executive Officer in den Dienst von Tenovis.

„Seit dem ersten April des letzten Jahres firmieren wir als selbständiges Unternehmen. In dieser kurzen Zeit haben wir enorm viel bewegt und gezeigt, dass hinter dem Namen Tenovis mehr steckt als eine neue Geschäftsidee. Doch der Reihe nach.

Als mich unser Eigentümer, die Private Equity Firm KKR (Kohlberg, Kravis, Roberts & Co.) in New York, damit beauftragt hat, die Führung des ehemaligen Bereichs Private Netze der Bosch Telecom GmbH zu übernehmen, fand ich eine funktionale und hierarchische Organisation vor. Sprache, Führungskonzept und Ausrichtung des Managements waren bürokratisch und herstellerorientiert, was mir als typisch deutsch erscheint. Die Herausforderung bestand darin, das vertikal integrierte, produzierende Unternehmen marktgerecht aufzustellen. Dies ist inzwischen gelungen. Mit Ihrer Hilfe – denn Sie haben uns vertraut.

Es hätte auch anders kommen können. Das aktuelle Sterben von Firmen in der Telekommunikationsbranche ist ein Paradebeispiel für verfehltes Management. Aber warum können von rund 400 Unternehmen, die sich auf dem boomenden IT-Markt drängen, nur wenige überzeugen?

Dienst am Kunden

Der Kern des Übels liegt – mal wieder – in der deutschen Krankheit, sich nicht von einer tief verwurzelten Hersteller-Mentalität lösen zu können. Viele der neuen Anbieter nennen sich zwar Service-Provider, also ‚Dienste-Leister‘. Die Praxis hat indes wenig mit Dienst am Kunden zu tun. Da werden Milliardenbeträge in die Infrastruktur investiert, Kapazitäten geschaffen und dann noch mal Milliarden für Werbung ausgegeben. Der Markt ist groß, der Kunde kommt automatisch – so der weit verbreitete Irrglaube. Aber Kundenorientierung und Servicegedanke? Pustekuchen!

Die Hightech-Branche Telekommunikation, in der vermeintlich der Geist der New Economy weht, tappt in die klassische Falle des alten Wirtschaftens, in der auch Branchen wie Chemie, Banken oder Handel teilweise noch festsitzen.

Dabei gilt längst ein anderes Prinzip: Die moderne Unternehmensorganisation, ganz gleich in welchem volkswirtschaftlichen Bereich, muss auf den Kopf gestellt werden, so dass sie auf der Kundensegmentierung aufbaut. Daher sind die Kundenmanager gezwungen, einige schmerzhaftes Lektionen zu lernen: ‚Hört auf, über Produkte zu reden, konzentriert euch auf die Kunden!‘ Das heißt, sie müssen Kundenbedürfnisse erkennen und Lösungen für ihre Probleme suchen. Denn Service-Providing steht dafür, zuzuhören – und herauszufinden, welche Leistungen ich selbst erbringen muss und welche bei anderen Anbietern zugekauft werden können. Geschwindigkeit ist der Erfolgsfaktor Nummer eins bei solchen vernetzten, digitalen Geschäftsmodellen. Virtuelle Netzwerke werden die klassischen, in sich geschlossenen Wertschöpfungsketten ablösen, die bislang noch mehr als 80 Prozent der Wirtschaft beherrschen. Die so genannte Klick-Ökonomie verlangt von ihren handelnden Personen neue Fähigkeiten. Grundvor-

Unsere Service-Elemente

aussetzung für Kundenbezug ist das unnachgiebige Vernichten von Hierarchien. Wer mit Kunden arbeitet, aber für Entscheidungen endlose Abstimmungsprozesse im eigenen Betrieb durchlaufen muss, der verliert das Vertrauen. Botschafter seines Unternehmens zu sein fällt einem täglich schwerer.

Dabei sollten die Entscheidungen dort fallen, wo die Kompetenz sitzt – und nicht im Mittelmanagement in der Firmenzentrale. Deshalb sind die Unternehmen gefordert, ihren Kundenmanagern alle erdenklichen Freiräume zu geben. Das beginnt beim freien Zugang zu allen relevanten Informationen und endet beim Ausmerzen der langatmigen Meeting-Kultur. Denn die Prämisse heißt: Jeder Kunde ist ein Markt. Und auf den müssen sich alle Kräfte der Firma einstellen können.

Umfassender Wandel

Wenige Tage nach dem Start von Tenovis stellte ich eine Mitteilung in unser internes Portal, mit dem ich unsere Mitarbeiter persönlich über die aktuellen Ereignisse im Unternehmen informiere:

„Was ist der Unterschied zwischen einem Konzern und einem mittelständischen Unternehmen? In einem Konzern ist alles verboten, was nicht erlaubt ist. In einem mittelständischen Unternehmen ist alles erlaubt, was nicht verboten ist. Tenovis ist ein mittelständisches Unternehmen.“

Die gute Nachricht ist: Wem im Mittelstand der Wandel zum leistungsfähigen Klick-Unternehmen frühzeitig gelingt, dem steht eine Renaissance bevor – abseits der konjunkturellen Entwicklung.

Mit der Schnelligkeit eines Maus-klicks wollen auch wir auf Kundenwünsche eingehen. Das ist unser Anspruch. Testen Sie uns, kritisieren Sie uns. Beschweren Sie sich, und verlangen Sie uns Höchstleistungen ab. Wir wollen jeden Tag noch besser werden.

Herzlich willkommen in der True Economy.



Tenovis AKTION

Für spezielle Beiträge haben wir außergewöhnliche Gewinnchancen vorgesehen. Aktionen gibt es in drei Variationen.



Bonus Gewinne, die mit dem Artikel in Zusammenhang stehen, etwa das zur Formel 1 passende Fahrertraining.

Blitzumfragen Attraktive Preise, die Sie gewinnen können, wenn Sie Ihre Meinung äußern. Beispielsweise den Oktoberfestbesuch dafür, dass Sie uns sagen, wie Ihnen die Nachrichtenseiten gefallen.

Rätsel Verlosungen, an denen Sie automatisch teilnehmen, wenn Sie die Lösung für unser Preisrätsel kennen. Um Ihnen auch dort einen Nutzwert zu bieten, präsentieren wir es in Form eines Glossars.

Tenovis DIALOG

Auch Interviews, Kommentare und Essays bieten Mehrwert und interessante Gewinnmöglichkeiten.

Fachfragen Schicken Sie uns per Mail, Fax oder Post Fragen an unsere Experten. Wir sorgen dafür, dass sie schnellstmöglich beantwortet werden.



Gewinne Unter den Einsendern verlosen wir Karten für ein Spiel Ihres Wunschvereins gegen den FC Bayern.

Tenovis Infoservice

In fast allen Beiträgen finden Sie Hinweise auf Zusatzinformationen, die Sie per Faxabruf oder im Internet anfordern können. Unter anderem bieten wir hier:

Checklisten Wichtige Hinweise, was Sie bei der Auswahl und Einführung von neuer Technik beachten müssen.

Fachbeiträge Weiterführende Literatur und Artikel aus renommierten Zeitschriften zum Thema.

Glossar Erklärungen zu den wichtigsten Fachbegriffen aus der Welt der TK und IT.

Alles aus einer Hand

Computer und Telefon wachsen zusammen. Die intelligente Integration von Sprach- und Datennetz hilft, Geschäftsabläufe zu optimieren und Kosten zu senken.

Bis Mitte letzten Jahres kommunizierte die EnergieDienst GmbH in Rheinfelden noch komplett zweigleisig: Zum Telefonieren und Faxen nutzten die Mitarbeiter des südbadischen Energieversorgungsunternehmens herkömmliche Telefon- und Faxgeräte. Ihre Daten verschickten sie dagegen über separate Leitungen vom PC aus. „Die getrennte Verwaltung der Netze war für uns eine enorme Belastung“, erinnert sich Friedhelm Bäumer, Leiter der Informationstechnik. Sie verursachte nicht nur doppelte Arbeit und Kosten, sondern erforderte auch mehr Ausrüstung und Personal. Damit soll jetzt Schluss sein: Nach und nach führt Bäumer Sprach- und Datenkommunikation in ein Netz zusam-

men. Bis Herbst soll es nur noch eine einzige Technologie geben. „Die konvergente Technik lässt sich nicht mehr aufhalten, wir wollen von Anfang an gerüstet sein“, begründet der IT-Experte diesen mutigen Schritt.

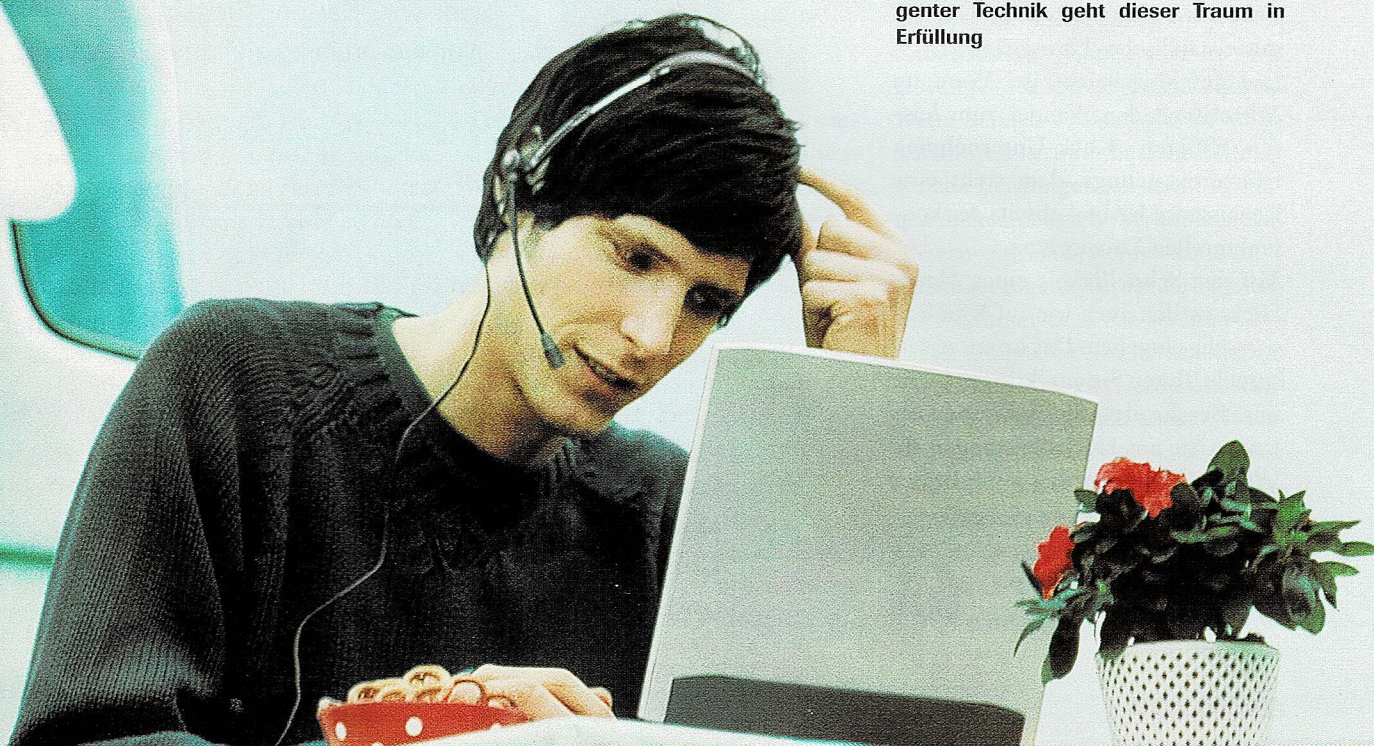
Rasantes Marktwachstum

Mit seiner Entscheidung liegt Bäumer voll im Trend. Immer mehr Betriebe erkennen die strategische Bedeutung der konvergenten Technik. Das ergab eine Studie der Münchner Niederlassung der US-Beratungsfirma Gartner Group, bei der 120 Firmenchefs in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den USA befragt wurden. Rund 40 Prozent der Unternehmen mit einem Mindestumsatz von 250 Millionen Dollar nut-

zen bereits konvergente Technik. Besonders interessant ist, dass Großkonzerne sie oft nur experimentell einsetzen, mittelständische Unternehmen aber gleich die komplette TK-Anlage durch Konvergenzprodukte ersetzen. Absolute Vorreiter sind laut Gartner Group junge, innovative Firmen, die Investitionen in moderne Technologien nicht scheuen, weil sie sich davon wichtige Wettbewerbsvorteile versprechen.

Konvergenz-Fachmann Sebastian Tischer bringt die entscheidenden Vorteile auf den Punkt: „Mit der neuen Technik können Unternehmen die Kundenbindung verbessern und weitere Märkte erschließen.“ Tischer zählt zu den Mitbegründern der International Strategy Investment

Von jedem beliebigen Ort aus auf alle Informationen zugreifen: Mit konvergenter Technik geht dieser Traum in Erfüllung



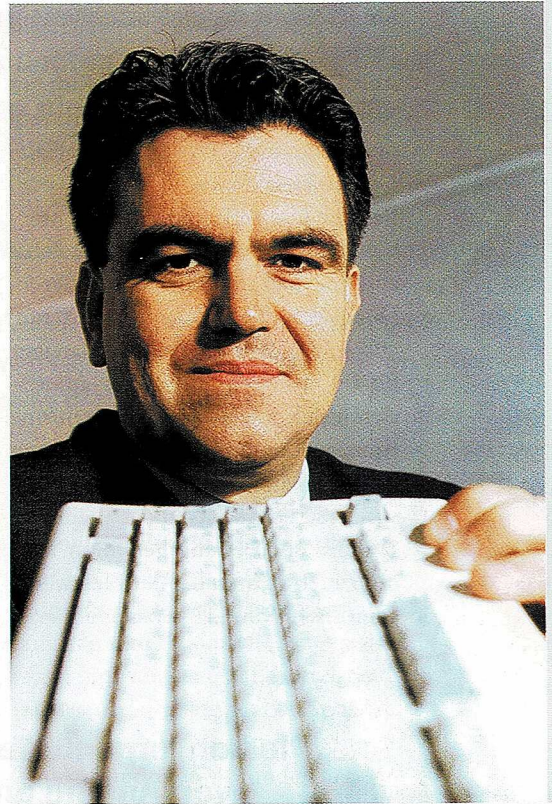
Consultants in München. Als Beispiele nennt der ehemalige Gartner-Mann den Electronic-Customer-Care-Bereich: Egal ob die Kunden den Kontakt telefonisch, per Fax oder E-Mail suchen oder sich direkt übers Internet an das Servicecenter wenden, die Mitarbeiter haben sofort sämtliche wichtigen Daten auf dem Bildschirm. So können sie alle Dokumente gemeinsam mit dem Anrufer bearbeiten. Ruft umgekehrt der Sachbearbeiter den Kunden an, wählt er dessen Nummer einfach per Mausklick. „Zudem lassen sich die Systeme heute aus der Ferne bedienen“, so Tischer, „damit sind Firmen mit geringem Aufwand weltweit präsent.“

Einfache Kommunikation

Ein Vorzug, der auch für die EnergieDienst interessant ist. Grund: Als Betriebsführungsgesellschaft ist sie für Netzverwaltung, Kundenbetreuung und alle anderen Energiedienstleistungen bei der Kraftübertragungswerke Rheinfelden AG und beim Kraftwerk Laufenburg verantwortlich. Darüber hinaus versorgt sie mehr als 200 000 Privat- und Geschäftskunden. Darunter befinden sich Krankenhäuser, die auf eine ausfallsichere Stromversorgung und die schnelle Reaktion der Servicemitarbeiter angewiesen sind.

Deshalb rüsten Bäumer und sein Team die Technik jetzt an allen 23 Standorten um. Für die Mitarbeiter ändert sich zunächst wenig. Der einzige Unterschied zu früher: Statt herkömmlicher Telefonapparate auf den Schreibtischen gibt es jetzt so genannte Softphones. Sie sind mit einer speziellen Software und einer Kopfhörer-Mikrofon-Garnitur ausgestattet; die Rufnummern werden per Mausklick angewählt. Der Vorteil dieses Systems liegt auf der Hand: Künftig arbeiten die Mitarbeiter nicht mehr mit zwei verschiedenen Kommunikationsgeräten, sondern nur noch mit ihrem PC. Ein weiterer

Pluspunkt der konvergenten Technik ist das integrierte Unified Messaging System (UMS). Damit können die Mitarbeiter ihre E-Mails, Voice-Mails und Kurzmitteilungen über eine einzige Bedienoberfläche, etwa Microsoft Outlook, organisieren. Das funktioniert auch von unterwegs, so dass für den Außendienst keine wichtigen Nachrichten verloren gehen. Wie schon bei der Integration von Sprach- und Datennetzen setzt IT-Leiter Bäumer auch im Call-Center auf die bewährte Technik von Tenovis. Das softwarebasierende IP-Kommunikationssystem Integral IPS arbeitet mit einem Gatekeeper. Er fungiert als zentrale Einheit des Systems und ist für Sprachvermittlung, Adressverwaltung, Zugangskontrolle und Bandbreitenmanagement verantwortlich. Damit die Umstellung nicht schwer fällt, hat Tenovis die Benutzeroberfläche der Telefonie-Softwarelösungen Com4Tel und Com4Tel-Outlook-Client genauso gestaltet wie bei herkömmlichen Telefonanlagen. Besonders benutzer-



Erwartet durch konvergente Technologie völlig neue Marktchancen für mittelständische Unternehmen: Topberater Sebastian Tischer

Tenovis Infoservice

Glossar

Computer-Telefon-Integration (CTI) Computergestützte Telefonie. Dazu wird der PC mit einer speziellen Software ausgestattet. Der Anwender telefoniert über ein Headset und tippt die Rufnummer mit seiner Tastatur ein.

Internetprotokoll (IP) Auf der Basis des Internetprotokolls werden alle digitalen Informationen in Pakete zerlegt und verschickt. Der Empfänger erhält sie dann wieder in ihrer ursprünglichen Form.

Konvergenz Zusammenwachsen von Sprach- und Datenkommunikation. Davon betroffen sind Übertragungsnetze, Endgeräte und Dienste. Bei der Sprach-Daten-Konvergenz werden dabei im gleichen Netz sowohl Sprache als auch Daten und Video in Echtzeit und gleich bleibender Qualität übertragen.

Unified Messaging System (UMS) Egal ob E-Mail, Short Message Service, Fax oder Telefonat, alle Nachrichtenformate können über dasselbe Endgerät empfangen und versendet werden.

Voice over IP Telefonieren über das Internetprotokoll (IP). Sprache wird über das Datennetz übertragen; verschiedene Firmenstandorte, Filialen oder mobile Mitarbeiter können mit der Zentrale Kosten sparend verbunden werden.

freundlich ist auch die CTI-Software (Computer-Telefon-Integration).

Trotz Systemwechsels können die Call-Center-Mitarbeiter ihre Anruferidentifizierung und die Auflistung entgegengenommener

Anrufe wie gewohnt nutzen. Ruft ein Kunde an, erkennt ihn das System und zeigt automatisch seine Call-Center-Historie an.

Bei der Umstellung müssen Unternehmen wie EnergieDienst zunächst einiges in neue Hardware investieren. Doch diese Kosten, so ist Hans-Jürgen Jobst, Tenovis-Produktmanager für IP-Lösungen überzeugt, amortisieren sich schnell durch das enorme Einsparpotenzial der konvergenten Technik. Mit den neuen IP-Systemen sparen seine Kunden nicht allein Gesprächs- und Leitungsgebühren, sondern auch Kosten bei der Netzwerkadministration. „IP-Lösungen kann

Foto: KOMA/Christian Schür

man im ganzen Betrieb einsetzen. Den meisten Nutzen bringen sie aber in Bereichen mit viel Kundenkontakt“, betont Jobst.

Technik mit Perspektive

Auch Wolfgang Griebenow, Abteilungsleiter Informationstechnik der Mitteldeutschen Energieversorgung Aktiengesellschaft (MEAG), sieht die Umstellung auf die Internet-Telefonie (Voice over IP) als Investition in die Zukunft. Seit 1990 erneuern und modernisieren die Hallenser nicht nur ihr Stromversorgungsnetz. Auch die Informationstechnik wird jeweils den veränderten Betriebsstrukturen angepasst. Dabei geht Griebenow schrittweise vor. Um erste Erfahrungen mit der neuen Konvergenztechnik zu sammeln, hat er Anfang des Jahres einen Testbetrieb in der IT-Abteilung gestartet. Bestätigen sich

die ersten positiven Eindrücke, dann sollen im Herbst weitere Unternehmensteile in Sachsen-Anhalt umgestellt werden. Bei der Auswahl seiner Partner setzt Griebenow auf Kontinuität. Da er mit der bisherigen TK-Anlage sehr zufrieden war, hat sich der IT-Leiter auch bei der Konvergenzlösung für Tenovis entschieden: „Nun erhalten wir alles aus einer Hand“, sagt Griebenow. Künftig will er mehr als die Hälfte der Anschlüsse mit PC-Softphones ausrüsten.

Da die Komplexität der Technik vielen Firmenchefs noch Angst macht, räumen Experten den Komplettanbietern in diesem hart umkämpften Markt die besten Chancen ein. Grund: Sie bieten Lösungen samt Service, haben das meiste Know-how, um Probleme bei der Einführung zu meistern, und können so die Installations- und Betriebskosten reduzieren.

„Die konvergente Technologie lässt sich nicht aufhalten, wir wollen von Anfang an gerüstet sein.“ Friedhelm Bäumer, EnergieDienst GmbH

Tenovis Infoservice

Wo sich mit Konvergenz Geld und Ressourcen sparen lassen:

Telefongebühren Verlagern Sie die Sprachübertragung ins billigere Datennetz. Bereits heute wickeln sieben Prozent aller deutschen Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern ihre Telefonate über das IP-Netz ab – Tendenz steigend.

Infrastruktur Führen Sie die unterschiedlichen Sprach- und Datennetze zu einer leistungsfähigen Einheit zusammen. Vernetzen Sie dabei vor allem die Außenstellen und Niederlassungen mit der Firmenzentrale, und sorgen Sie für die Integration von mobilen Mitarbeitern. Dies senkt nicht nur die Kosten für den Netzbetrieb, sondern steigert auch die Produktivität Ihrer Mitarbeiter. Achten Sie aber unbedingt darauf, dass Ihr Netz den Bedürfnissen des Unternehmens angepasst ist und modular ergänzt werden kann.

Netzwerkadministration Sorgen Sie für eine gemeinsame Netzverwaltung und Systempflege. Dadurch lassen sich die Infrastrukturkosten je Arbeitsplatz deutlich verringern. Perfektionieren Sie zudem Ihr Netzwerk durch gezieltes Bandbreitenmanagement und Sprachpausenunterdrückung. So optimieren Sie die Auslastung des Netzes und die Effektivität beim Sprach- und Datentransfer.

Schulung Verringern Sie die Trainingskosten durch benutzerfreundliche und gängige Software.

Wir bieten Ihnen eine Checkliste mit Tipps zur Einführung von Konvergenzprodukten. Unsere Adresse: Tenovis, Stichwort Tenovis Magazin Kleyerstr. 94, 60326 Frankfurt, Faxabruf: 0 18 03/0 00 62 00, Mail tenovis.magazin@tenovis.com, Internet: www.tenovis.com

„Mega-Markt Konvergenz“

Peter von Windau sieht in der Integration von Sprach- und Datennetzen enorme Wachstumschancen für Mittelständler. Doch Firmenchefs sollten nicht blind investieren. Gefragt sind vor allem erweiterbare Systeme und eine fundierte Beratung.

Tenovis Informationstechnologie und Telekommunikation wachsen immer enger zusammen. Welche Folgen hat das für mittelständische Unternehmen?

von Windau Während für flexible und innovative Dienstleister ein neuer Mega-Markt mit besten Wachstumschancen entsteht, werden Technologieverweigerer mittelfristig auf der Strecke bleiben.

Tenovis Warum?

von Windau Aus zwei Gründen. Zum einen sind die Konzerne dabei, ihre Wertschöpfungskette zu verkürzen. Anstatt eigene Kapazitäten aufzubauen, lagern sie immer mehr Dienstleistungen an qualifizierte Partner aus. Bestes Beispiel ist das neue Golf-Werk Mosel. Die Fertigungstiefe liegt dort nur noch bei 18 Prozent. Als Partner kommen aber lediglich Firmen zum Zuge, die sich den technologischen Anforderungen des VW-Konzerns anpassen.

Tenovis Und zum anderen ...

von Windau ... steuern wir auf die totale Flexibilität zu. In Zukunft werden Kapazitäten nicht allein zu festen Arbeitszeiten genutzt, sondern bei Bedarf rund um die Uhr. Voraussetzung ist auch hier, dass Mitarbeiter und Maschinen über Konvergenzlösungen perfekt miteinander vernetzt und ständig verfügbar sind.

Tenovis Welche Rolle spielt dabei eigentlich noch der Mensch?

Zur Person Peter von Windau kennt das Innenleben von Konzernen und mittelständischen Unternehmen. Bei der Preussag AG arbeitete er als Planer und betreute später mittelständische Zulieferer. Von 1980 bis 1987 war er bei Roland Berger tätig. Danach übernahm von Windau die Geschäftsführung der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung (DGM) in München.

von Windau Die entscheidende Rolle, aber genau das wird von vielen Firmen derzeit noch unterschätzt.

Tenovis Nennen Sie ein Beispiel.

von Windau Customer-Relationship-Management ist derzeit in aller Munde. Um Kunden zu binden, investieren Unternehmen viel Geld in moderne IT-Lösungen. Leider schießen sie oft weit übers Ziel hinaus. Sie automatisieren alles und stellen dann erschrocken fest, dass sie damit mehr Kunden verlieren als gewinnen.

Tenovis Weniger ist also mehr?

von Windau Genau. Firmenchefs, die konvergente Technik nutzen wollen, müssen abwägen, was E-Business-fähig ist und was nicht. Dazu sollten sie sich in die Lage ihres Kunden versetzen und dessen Aufwand und Nutzen gegeneinander abwägen. Wenn er sich eine Viertelstunde durch die Bedienerführung kämpfen muss, um dann eine Nullaussage zu bekommen, wendet er sich frustriert ab. Ähnliches passiert übrigens auch, wenn er online einen Service anfordert, der nicht erbracht wird oder dessen Qualität zu schlecht ist.

Tenovis Die richtige Mischung zu finden ist eine knifflige Aufgabe. Worauf sollte der Unternehmer beim Kauf besonders achten?

von Windau Standardlösungen sind oft zu groß und zu teuer. Mittelständler brauchen abgespeckte Systeme, die sie modular erweitern können. Zudem benötigen sie fundierte Beratung, perfekten Service und detaillierte Branchenkenntnisse seitens der Anbieter. Vor allem der letzte Punkt ist wichtig. Denn Arbeitsprozesse, Erfolgsfaktoren und Anforderungen für die Zukunft sind von Branche zu Branche unterschiedlich.

Tenovis Und wenn sie das nicht bekommen?

von Windau Reden Anbieter und Kunde aneinander vorbei. Folge sind Systemfehler, Frust und das Zerstören von Produktivitätsfortschritten.

Foto: Yokum/M. Woltmann

Tenovis **DIALOG**

Schicken Sie uns weitere Fragen an Peter von Windau, und gewinnen Sie zwei Karten für ein Bundesliga-Gastspiel des FC Bayern in der Stadt Ihrer Wahl:
Adresse: Tenovis, Stichwort Tenovis Magazin, Kleyerstr. 94, 60326 Frankfurt,
Fax: 08 00/3 47 32 86, Mail: tenovis.magazin@tenovis.com



Anleihen statt Börse

Wer wachsen will, braucht Kapital – für mittelständische Unternehmen oft ein Problem. Mit neuen Instrumenten und Ideen gehen sie trotzdem auf Expansionskurs.



Dringende Investitionen in modernste Informationstechnologie, der Zukauf von anderen Unternehmen und die Rekrutierung von qualifiziertem Personal – all das verschafft Wettbewerbsvorteile, kostet aber Geld, meist viel Geld. Wer über Rücklagen verfügt, kann sich glücklich schätzen. Wer sich das Kapital erst beschaffen muss, bekommt unter Umständen Probleme. Während kleine Firmen oder Großkonzerne ihr Wachstum mit öffentlichen Fördermitteln, über Venture-Capital-Geber oder durch die Börse finanzieren, bleibt mittelständischen Unternehmen meist nur die Hausbank. Für laufende Geschäfte eine nicht besonders viel versprechende und oft teure Lösung.

Ganz schwierig wird's, wenn der Kunde neue, wachstumsträchtige Geschäftsfelder erschließen will: „Die Banken betreuen vor allem jene Betriebe schlecht, bei denen die Kreditbedürftigkeit groß ist“, stellt Karl-Werner Hansmann fest, Professor für Industriebetriebslehre und Organisation an der Universität Hamburg. Dies hemme das Wachstum des deutschen Mittelstands am meisten. Wer sein Unternehmen jenseits von Bank, Börse oder Behörde mit frischem Kapital versorgen will, muss sich nach anderen Geldquellen umsehen. Die sprudeln zwar noch nicht gerade üppig, aber drei interessante Alternativen zu den klassischen Geldgebern gibt es bereits:

- Beteiligungsgesellschaften,
- Asset Backed Securities und
- Mitarbeiterbeteiligungen.

Interessante Kapitalgeber

Wer ein hohes Ertragspotenzial hat, aber den herkömmlichen Bankern für einen Kredit zu

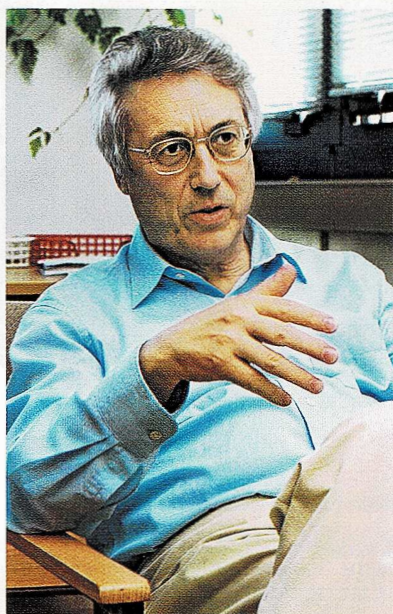
Fotos: Yukom Imaging/M. Woltmann (1); Ralf Nienzig (1)

riskant ist, sollte sein Glück und Kapital bei Beteiligungsgesellschaften suchen. Deren Vorteil: Wenn sie bereits länger im Markt agieren, haben sie meist mehr zu bieten als pures Geld. Ihre Partner wissen sie auch deshalb zu schätzen, weil sie Expertisen abgeben und wertvolle Kontakte vermitteln können. Als die Werte der New Economy an den Hightech-Börsen immer höher stiegen, ließ das Interesse der Beteiligungsgesellschaften am Mittelstand vorübergehend nach. Doch heute, nach der großen Börsenkrise, präsentiert sich die Lage wieder ganz anders. Mit Internet-Start-ups sind solche Geschäfte kaum noch zu machen. „Aus dem Mittelstand können werthaltigere Angebote kommen als aus der Internetbranche“, erklärt Ulrich Höhberger, Vorstand der AA Fortuna Venture Capital und Management AG in München. Der Investor sucht inzwischen nach anderen lukrativen Märkten und weiß: „Im Mittelstand steckt noch enormes Potenzial, weil Personal und Geld fehlen, um Produkte weiterzuentwickeln“.

Verkaufte Forderungen

Popstar David Bowie ging einen ungewöhnlichen Weg, um ans große Geld zu kommen: 1997 begab er eine Anleihe über 55 Millionen Dollar, die mit den künftigen Tantiemen aus 300 seiner Songs gesichert war.

Ein Modell, das auch für Mittelständler taugt: In vielen Unternehmen schlummern enorme Summen illiquider Mittel in Form von Lieferforderungen. Um diese flüssig zu machen, greifen immer mehr Firmen auf Asset Backed Securities (ABS) zurück. Sie verkaufen ihre Außenstände an eine dafür gegründete Finanzierungsgesellschaft, die mit dieser Sicherheit eine Anleihe am Kapitalmarkt begibt. Weil anders als beim klassischen Factoring kein Factor dazwischen geschaltet ist, sind ABS-Konstruktionen meist günstiger als der klassische Forderungsverkauf. „Asset-Backed-Fi-



Kritisiert, dass Banken den Mittelstand stiefmütterlich behandeln: Professor Karl-Werner Hansmann, Uni Hamburg

nanzierungen können so für Unternehmen äußerst attraktiv sein“, empfiehlt Ian Giddy, Wirtschaftsprofessor an der Universität von New York. Voraussetzung: Das Unternehmen verfügt über kontinuierliche, diversifizierte Einnahmen, etwa durch Lizenzen bei Franchise-Gebern. Dann kann es die Forderungen auf eine so genannte Zweckgesellschaft übertragen. Diese begibt mit dieser Sicherheit eine Anleihe.

„Asset Backed Securities stellen ein brillantes Instrument dar, um das Bilanzwachstum proaktiv zu steuern“, schwärmt Wolfgang Baertz, Chef der Dresdner Bank Luxemburg, und zählt auch gleich die Vorteile auf: „Erhöhung der Liquidität, wettbewerbsfähigere Finanzierungskosten, bilanzneutrale Behandlung, Diversifikation der Mittel.“

Engagierte Mitarbeiter

Um mehr Kapital in die Kasse zu bekommen, entwickelte Ex-Bertelsmann-Boss Reinhard Mohn Ende der fünfziger Jahre ein elegantes Steuersparmodell. Er schüttete fast den gesamten Gewinn als Genussscheine an die Mitarbeiter aus. Diese Anteile ließ er sich als niedrig verzinstes Darlehen umgehend wieder auszahlen und erhielt so „innerhalb weniger Jahre ein Kapital von zehn Millionen Mark, das ich damals auf keinem anderen Wege hätte beschaffen können“, wie er in seinem Buch „Menschlichkeit gewinnt“ schreibt. Damit wurde der Gütersloher Betrieb zu einem der größten Medienkonzerne der Welt. Firmen, die gutes Personal finden und halten wollen, können ihre Mitarbeiter noch stärker einbinden, indem sie diese am Unternehmen beteiligen. Wer die Miteigentümer von den unternehmerischen Entscheidungen ausschließen will, kann Genussscheine ausgeben. Diese gelten rechtlich als Eigenkapital, bieten den Inhabern aber kein Mitspracherecht.

Detlef Gürtler

Tenovis Infoservice

Auf der Homepage des Bundesverbands Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (www.bvk-ev.de) finden sich Mitgliederlisten und Suchfunktionen, um passende Gesellschaften herauszufiltern.

Die Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft (www.agpev.de) versteht sich als Lobbyist für die Mitarbeiterbeteiligung.

Zwei Bücher zum Thema Asset Backed Securities, die weiterhelfen. Maximilian Rosar, Asset Backed Securities – Chancen und Risiken einer derivativen Finanzinnovation, Shaker Verlag 2000, 71 Mark. Babette Gehring, Asset Backed Securities im amerikanischen und deutschen Recht, C.H. Beck 1998, 54 Mark.

Wir bieten Ihnen ein Glossar sowie eine Checkliste mit Vor- und Nachteilen der Alternativen. Adresse: Tenovis, Stichwort Tenovis Magazin, Kleyerstr. 94, 60326 Frankfurt, Faxabruf: 0 18 03/0 00 62 01, Mail: tenovis.magazin@tenovis.com, Internet: www.tenovis.com

Konzentration auf das Kerngeschäft

Zahlreiche Firmen vertrauen die Gebäudebewirtschaftung inzwischen einem Dienstleister an. Durch Outsourcing lassen sich erhebliche Kosten einsparen.

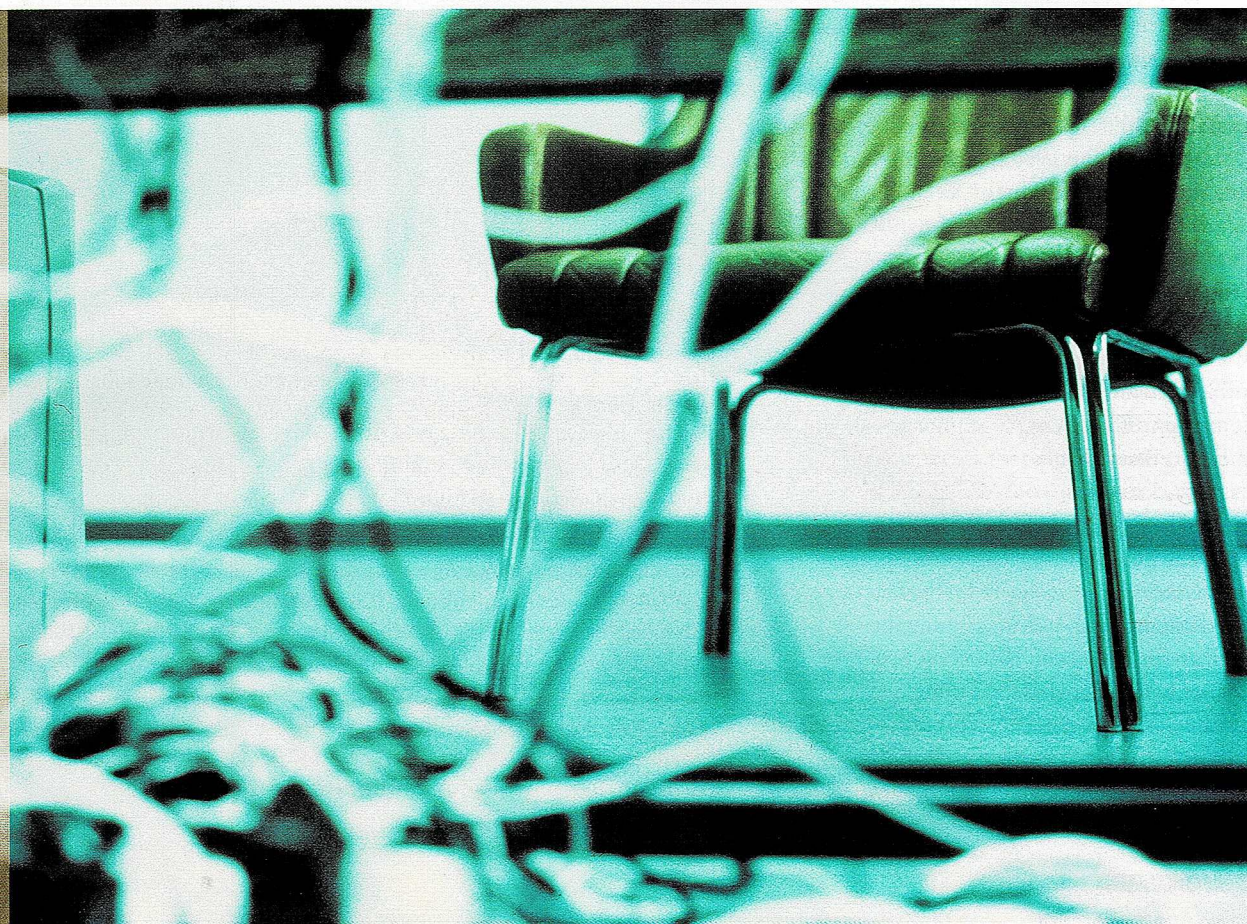
Büroräume zu vermieten! Diese Anzeige hat keinen Seltenheitswert. Selbst in den Ballungszentren des Landes stehen zahlreiche Gewerbeobjekte leer. Aber gerade Existenzgründern und kleinen Betrieben mit Wachstumspotenzial fällt die Suche nach geeigneten Räumen schwer. Einerseits benötigen sie eine professionelle Infrastruktur, andererseits müssen sie sich ihrem Kerngeschäft widmen. Darauf liegt

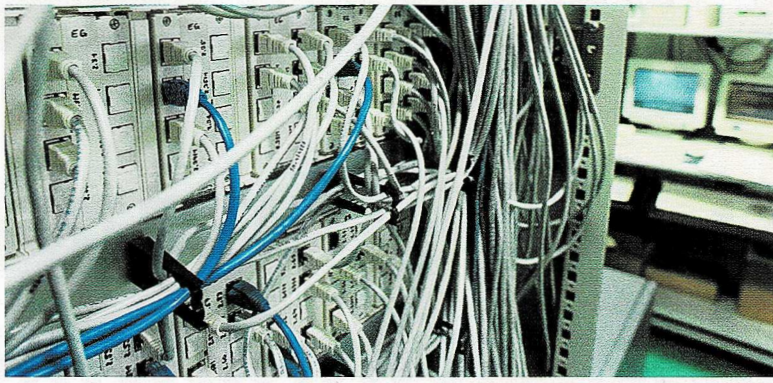
auch der Schwerpunkt ihrer Investitionen. Daher wählen sie ihre Büroräume vor allem nach den Kosten, der Lage und Erweiterungsfähigkeit aus.

Lösungen aus einer Hand

In der Aufbauphase setzen junge Firmen verstärkt auf die Infrastruktur von Gründerzentren oder Komplettanbietern. Vorteil: Die Firmen brauchen nur noch ihre Büroräume zu beziehen und können sich von Beginn

an aufs Geschäft konzentrieren. Außerdem können sie damit ihre Investitionskosten niedrig halten. Der Deutsche Verband für Facility-Management e.V. (GEFMA) in Bonn geht davon aus, dass sich durch intelligente Gebäudebewirtschaftung bis zu 30 Prozent an Kosten einsparen lassen. „Durch ihre technische Qualität fördert eine Immobilie auf Dauer den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens“, betont Reinhard Grewel von der DBC Deutsche Bau-Consulting GmbH in Friedberg. Daher sollten Firmen auf modernste Informationstechnologie setzen. Sowohl Gründerzentren als auch Privatanbieter nutzen dabei die Paketleistungen von Tenovis.





In schwindelnden Höhen

Für das Outsourcing der TK-Strukturen entschied sich die Regus Plc. in Chertsey bei London, einer der weltweit führenden Betreiber von Business-Centern. Bei einem der größten Bauprojekte im Office-Bereich in Österreich, dem Vienna Twin Tower, betreut Tenovis das Telefongeschäft als Outsourcing-Partner. Auf sieben Ebenen des gewaltigen Bürogebäudes am Wienerberg waren 586 Anschlüsse und 520 Telefonapparate zu installieren. Als Basis diente die ISDN-Verkabelung der Wiener Cybertron Telekom AG.

Hier konnte Tenovis die Stärken seiner TK-Anlage Integral 33 (I33) ausspielen: Diese betreibt gleichzeitig ein digitales Telefon und ein Euro-ISDN-Gerät auf demselben Anschluss, ohne dass zusätzliche Kabel zu installieren sind. Damit lassen sich die Flexibilität erhöhen und enorme Kosten einsparen. Zugleich fungiert die I33 für die verschiedenen Mieterfirmen als Anrufzentrale. So erkennt der Apparat sofort, welche Firma angewählt wurde. Die Regus-Mitarbeiter können das Telefonat daraufhin beantworten oder entsprechend weiterleiten. Zudem verwaltet ein spezielles Management-Tool die gesamte Telefonanlage des Twin Tower. Regus ist damit jederzeit in der Lage, Änderungen von Kurzwahlnummern oder Namen neuer Mieter einzuspielen. Diese Prozedur hat Tenovis so weit vereinfacht, dass nicht bei jedem Wechsel ein Techniker gerufen werden muss.

Die Arbeiten am Twin Tower, der gerade erst fertig gestellt wurde, gestalteten sich nicht immer leicht. „Wir mussten oft improvisieren“, erzählt Hubert Strasser, Projektleiter von Tenovis. Als etwa während einer Baupha-

se täglich der Strom ausfiel, legten er und sein Team kurzerhand Verlängerungskabel und holten sich den Strom für die I33 aus bereits angeschlossenen Bodentanks. Strasser: „Wir haben bewiesen, dass wir auf jede Situation flexibel reagieren können.“

Starke Partnerschaft

Auf externes Know-how verlassen sich darüber hinaus auch jene Unternehmen, die sich in den vergangenen Jahren auf einem riesigen Büroareal in München-Martinsried niedergelassen haben. Existenzgründer aus Hightech-Branchen sind dort ebenso zu Hause wie Verlage und Multimedia-Agenturen. Hier findet sich auch die BioGen GmbH sowie die Zentrale der Telegate AG. Zusammen mit den Kommunikationsspezialisten der Nigeons GmbH stellt Tenovis allen Unternehmen die Telefonie, Netzwerktechnik und Internetzugänge bereit.

„Gefragt sind individuelle Lösungen“, erläutert Peter Irmscher, zuständig für Vertriebssteuerung Managed Services bei Tenovis. „Insbesondere die Existenzgründer interessieren sich für die Skalierbarkeit unserer Lösungen – sei es im Netz oder bei der Telefonanlage.“ Die meisten Kunden wüssten zwar, was sie heute benötigen. Doch welche Lösungen sie in Zukunft einsetzen werden, könnten sie kaum abschätzen.

Ein besonderer Service ist die Abrechnung der Telefongebühren auf dem Areal. Rund 20 000 Mark an Gebühren fallen monatlich bei den von Tenovis betreuten Kunden an; dabei ist die interne Kommunikation auf dem Areal kostenlos. Bundesweit werden insgesamt 40 Millionen Mark Gesprächsgebühren – verteilt über drei Carrier – von Tenovis gemanagt. Derzeit nutzen mehrere tausend Kunden in ganz Deutschland das um diese Leistung geschnürte Paket.

Tenovis Infoservice

Firmenprofil Die Regus Plc. mit Hauptsitz im britischen Chertsey wurde im Jahr 1989 gegründet. Mit weltweit 2800 Mitarbeitern an über 300 Standorten zählt die Gruppe zu den führenden Betreibern von Business-Centern. Die Idee von Regus-Inhaber Mark Dixon klingt einfach: „Wir funktionieren so simpel wie eine Autovermietung. Ein Anruf genügt, und das komplett eingerichtete Büro mit dem passenden Service steht kurzfristig zur Verfügung.“

Lösungen Zum Serviceangebot gehören TK-Systeme, Videokonferenzstudios, Kopiergeräte und vieles mehr. Nutzbar ist auch der mehrsprachige Sekretariats-, Übersetzungs- und Telefonservice. Regus passt sich den Arbeitsbedingungen ihrer Kunden an: Besprechungsräume und Arbeitsplätze lassen sich stunden-, tage-, monats- oder jahresweise mieten und können sofort bezogen werden.

Wir bieten Ihnen eine Checkliste mit Tipps zur TK- und IT-Infrastruktur. Unsere Adresse: Tenovis, Stichwort Tenovis Magazin, Kleyerstr. 94, 60326 Frankfurt, Faxabruf: 0 18 03/0 00 62 02, Mail: tenovis.magazin@tenovis.com, Internet: www.tenovis.com

Start frei für das Hightech-Spektakel

Millionen von Formel-1-Fans erwarten jedes Jahr am Nürburgring eine perfekte Show. Im Hintergrund garantieren Techniker von Tenovis den reibungslosen Ablauf.

Es riecht bereits nach Benzin und Öl, als die Formel-1-Boliden in die Startpositionen fahren. Der Countdown läuft für den Großen Preis von Europa am Nürburgring. Alljährlich pilgern Hunderttausende von Fans in die Eifel, um die Schumacher-Brüder beim Heimspiel zu unterstützen. Das Grand-Prix-Rennen zählt zu den Höhepunkten der Saison.

Wenige Sekunden vor Rennbeginn blicken Zuschauer und Fahrer gespannt auf die Startanlage über der Strecke. Hat auch der letzte Wagen seinen Platz eingenommen, übernimmt der Rennleiter das Kommando. Alle verlassen sich jetzt voll und ganz auf die Technik; nichts darf

schief gehen in dieser heiklen Phase. Und tatsächlich: Auf Knopfdruck leuchtet die erste rote Lampe auf, jede Sekunde eine weitere, bis alle fünf Lampen brennen. Ab diesem Moment ist der Zufallsgenerator für die Steuerung verantwortlich. Vier bis sieben Sekunden lässt er die Fahrer noch warten – dann endlich gehen die Lichter aus. Mit ohrenbetäubendem Lärm starten die Boliden. Die Show hat begonnen.

Was für den Zuschauer ein Start wie jeder andere zu sein scheint, erfordert hinter den Kulissen einen enormen technischen Aufwand. Hunderte von Helfern rund um den Parcours sorgen dafür, dass das Rennen problemlos über die Bühne geht. Unter ihnen

sind auch die Techniker vom Tenovis-Bereitschaftsdienst. Ihnen ist es zu verdanken, dass alles überhaupt erst ins Rollen kommt. Denn ein ausgefeiltes Kommunikationsnetz der TK-Spezialisten übermittelt sämtliche Signale zwischen Rennleitung und Startanlage. Da ist 100-prozentiges Timing gefragt – andernfalls wäre das Rennen schon vor dem Start gelaufen. Eine technische Panne könnte sich bei diesem Milliardenenspiel vor laufenden Kameras niemand leisten. Doch bislang arbeitet das TK-Netz von Tenovis absolut zuverlässig.

Ständiger Kontakt

Die präzise Starthilfe ist aber nur Teil eines weitaus umfangreicheren Formel-1-Engagements. So sind die Tenovis-Experten auch für die Wartung der wetterfesten Spezialapparate zuständig, mit denen Streckenposten und Rennleitung verbunden sind. Dies gilt für das gesamte Personal an der viereinhalb Kilometer langen Grand-Prix-Strecke und für die Helfer an der legendären und viel längeren Nordschleife.

Das gesamte Kommunikationssystem auf dem Gelände ist so flexibel, dass die Rennleitung aus verschiedenen Gebäuden zu jedem einzelnen Streckenposten Kontakt halten kann. Dies ist wichtig, da nicht jedes Event vom selben Ort aus gelenkt wird. Denn nicht nur beim jährlichen Formel-1-Spektakel ist der Bereitschaftsdienst der Servicegruppe vor

Tenovis **AKTION**

Heiße Öfen und scharfe Kurven

Millionen Menschen träumen davon, einmal in einem Formel-1-Wagen zu sitzen und dabei genauso gut und schnell zu fahren wie Ralf und Michael Schumacher. Sie können sich den Wunsch jetzt erfüllen. Denn wir verlosen drei Mal zwei Karten für ein Fahrertraining auf dem Nürburgring. Ein Profi zeigt Ihnen Kniffe, wie Sie Ihren Wagen auch bei schwierigen Verhältnissen und Topgeschwindigkeit sicher beherrschen können. Rufen Sie uns unter 08 00/3 47 32 88 an, oder schreiben Sie uns: Tenovis, Stichwort Tenovis Magazin, Kleyerstr. 94, 60326 Frankfurt.



Ort. Während der Saison von März bis November finden Hunderte von Veranstaltungen statt – vom ADAC-Rundstreckenrennen bis zum „Truck Grand Prix“, bei dem die Brummis ihre Runden drehen. Um den jeweils aktuellen Bedürfnissen der Veranstalter gerecht zu werden, sind also ständig neue Verbindungen zu schalten.

Den Streckenposten kommt dabei eine wichtige Aufgabe zu. Sie sind der verlängerte Arm der Zentrale und zeigen den Fahrern durch Flaggsignale beispielsweise die Safety-Car-Phasen an, in denen nicht überholt werden darf. Gleichzeitig melden sie sämtliche Zwischenfälle sofort an die Rennleitung weiter, damit diese entsprechend reagieren kann.

In der Formel 1 können Sekunden über Leben und Tod entscheiden –

bei Durchschnittsgeschwindigkeiten von über 250 Stundenkilometern sind die Reaktionszeiten der Fahrer stark eingeschränkt. Eine fehlerfreie Kommunikation ist daher die Grundlage für absolute Sicherheit, kommentiert Martin Peters. „Da haben wir unseren Part zu 100 Prozent erfolgreich erfüllt“, so der Teamleiter der Tenovis-Servicegruppe.

Service in letzter Minute

Seine Techniker müssen ständig einsatzbereit sein. Stellt die Sicherheitsstaffel bei der Überprüfung des Parcours etwa fest, dass ein Streckentelefon nicht einwandfrei funktioniert, muss das Team die Reparatur innerhalb weniger Minuten ausführen. Dann wird es noch kurz vor dem Rennen vom Security-Team zum Einsatzort gebracht. So erbringt Tenovis

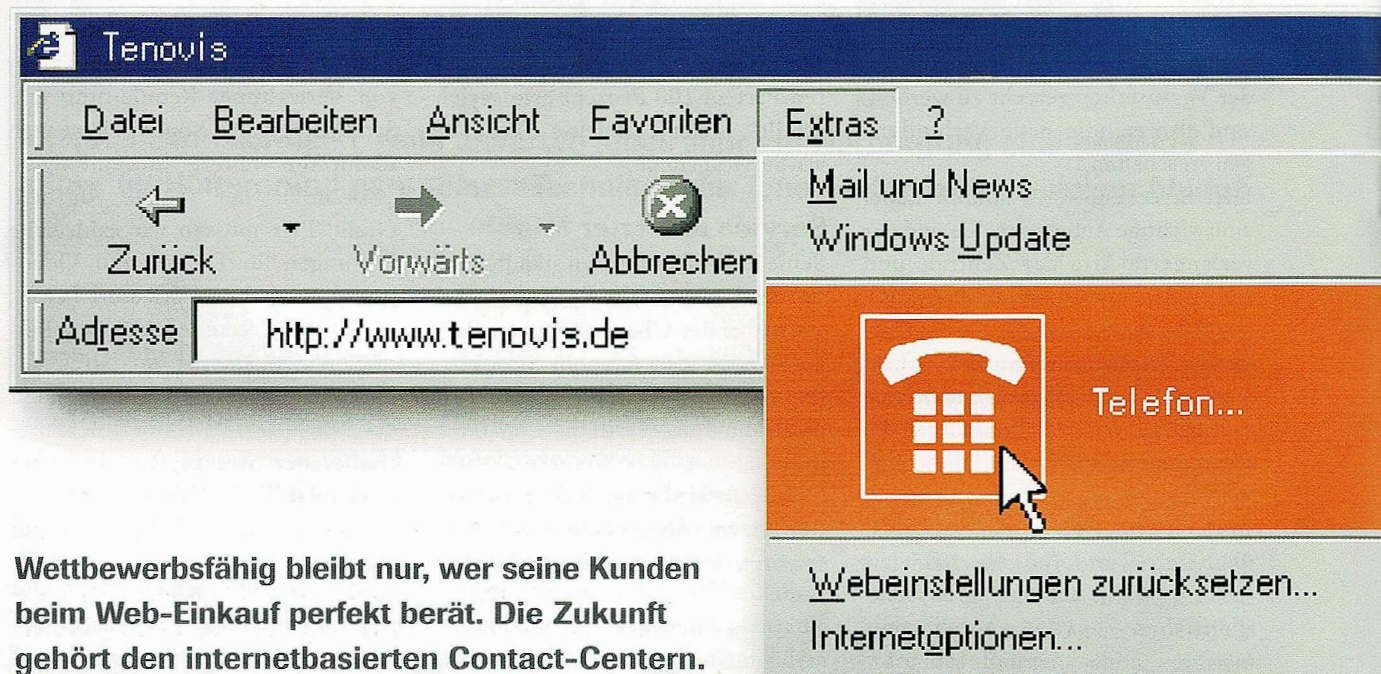
eine Mannschaftsleistung, die sich mit denen der Formel-1-Teams durchaus messen lässt. Präzision, Schnelligkeit und Zuverlässigkeit genießen oberste Priorität.

Das Tenovis-Netz integriert aber nicht nur die Sprachkommunikation von Verwaltung, Rennleitung und Streckenpersonal, sondern lässt auch Raum für weitere Anwendungen. „Gerade in der Woche vor dem Grand Prix müssen wir zahlreiche Leitungen für Daten- und Videotransfers schalten“, erläutert Peters. So setzt die Rennleitung zum Beispiel Videokameras zur Streckenüberwachung ein. Hand in Hand mit der Nürburgring GmbH, dem Betreiber der Strecke, kommt somit modernste Technik zum Einsatz. Für die Sicherheit der Fahrer und zur Freude der Fans.



Foto: Bongarts (D); [M] ASA/Bongarts (I)

Vom Call-Center zum Con



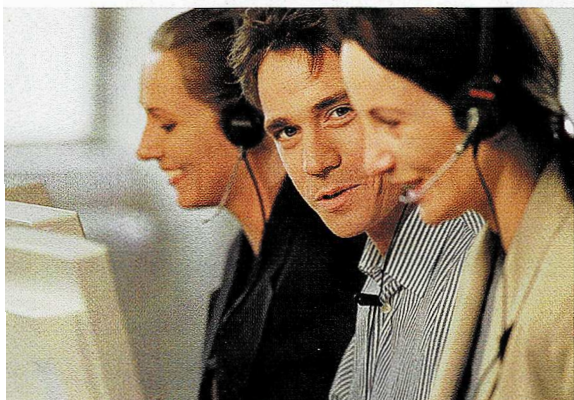
Wettbewerbsfähig bleibt nur, wer seine Kunden beim Web-Einkauf perfekt berät. Die Zukunft gehört den internetbasierten Contact-Centern.

Für die meisten Mittelständler ist E-Commerce längst kein Fremdwort mehr. Wer einen Teil der Geschäftsprozesse ins Internet verlagert, spart Kosten und erhöht die Wettbewerbsfähigkeit. „Übers Web zu verkaufen ist die effizienteste Art, Geschäfte zu machen“, bestätigt Steven Hofman. Der Content-Manager der Handy.de Ver-

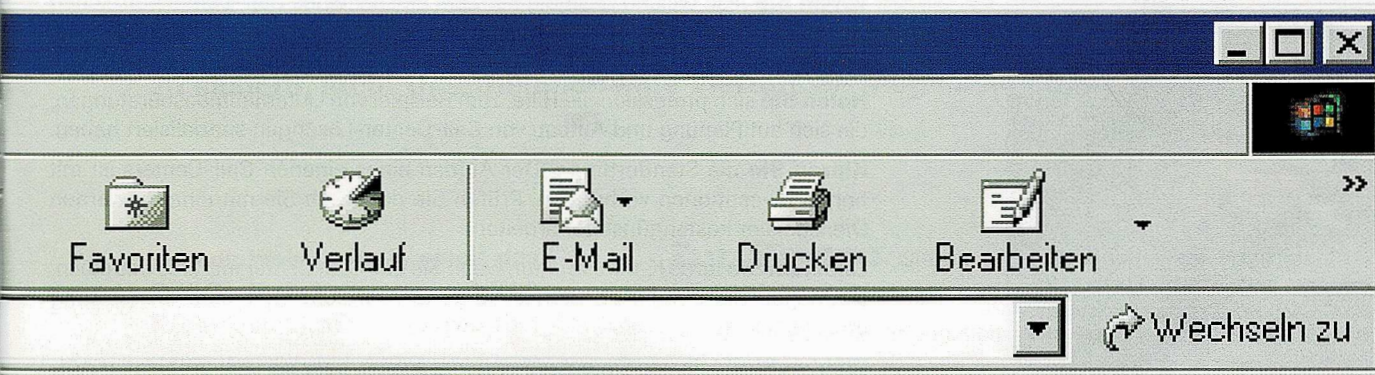
triebs GmbH weiß, wovon er spricht. Schließlich gehören die Services der Hamburger Start-up-Firma zu den meistbesuchten E-Commerce-Angeboten in Deutschland. Bei Handy.de können sich Kunden eine riesige Auswahl an Klingeltönen und Icons herunterladen. Zudem verkauft das Unternehmen in seinem Online-Shop Handys, Organizer und das passende Zubehör. Der Kunde kann sich hier in Ruhe sein Wunschgerät aussuchen, Informationen abfragen und sich sogar den günstigsten Tarif anzeigen lassen. Hat er eine Wahl getroffen, trägt er einfach seine Daten online im Bestellformular ein. Der Auftrag wird sofort an einen Großhändler übermittelt, der die Auslieferung übernimmt. Mit dieser Lösung ist weder eine ausgefeilte Lieferlogistik noch ein Warenlager notwendig. Die Möglichkeit, online zu bestellen, bündelt wichtige Ressourcen: Von

den heute 50 Mitarbeitern der Vertriebsgesellschaft sind nur fünf für den Kundenservice zuständig. „Das verursacht weniger Kosten“, freut sich Hofman. „Außerdem können unsere Kunden rund um die Uhr bestellen.“ Selbstverständlich profitiert die Firma auch davon, dass ihre Zielgruppe, technikbegeisterte Vielsurfer, kaum Beratungsbedarf hat.

Wie Handy.de nutzen bereits 60 Prozent der deutschen Mittelständler das Internet zum Verkauf. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Kasseler TechConsult GmbH im Auftrag von IBM und der Zeitschrift Impulse. Doch die meisten beklagen eine immer größere Zahl an abgebrochenen Bestellvorgängen. Zwar packen die Online-Shopper ihre Warenkörbe erst voll, lassen sie dann aber an der virtuellen Kasse stehen. Grund: Kurz vor dem Kauf fehlen ihnen entscheidende Informationen.



tact-Center



Dies bestätigt eine Untersuchung der amerikanischen Boston Consulting Group. Ein Drittel der Surfer beklagt sich über mangelnde Unterstützung und fehlende Beratung. Ebenso viele wollen nach einem Fehlversuch nicht mehr online einkaufen, und 23 Prozent von ihnen meiden den Online-Händler künftig. Sechs Prozent der Befragten sind sogar derart frustriert, dass sie auch den Laden des Händlers nicht mehr betreten wollen.

Damit die Online-Kundschaft ihren Warenkorb künftig durch die Kasse bringt, richten immer mehr Händler Call-Center ein. Als Weiterentwicklung der klassischen Telefonzentrale bilden sie die Brücke zwischen Unternehmen und Kunden. „Gerade bei erklärungsbedürftigen Produkten ist der persönliche Kontakt am Telefon unerlässlich“, betont Ursula Steinmetz, Präsidentin des Call Center Forums Deutschland in Bamberg.

Kompetente Hilfe

Call-Center bestehen in der Regel aus einer Telefonanlage mit spezieller Schnittstelle zu einem CTI-Server (Computer-Telefon-Integration). Dieser führt die Telefonate und die dazugehörigen Daten zusammen. Das System erkennt eingehende An-

rufe und hält alle bereits gespeicherten Daten über den Kunden bereit. So kann der Call-Center-Agent noch vor dem Gespräch die nötigen Informationen auf seinem Monitor abrufen und während des Telefonats neue Daten eingeben. Für kleine und mittelständische Betriebe sind solche Call-Center eine wichtige Stütze beim Online-Verkauf. Damit erhöhen Firmen die Kundenzufriedenheit und

steigern letztlich auch ihre Umsätze. Der Markt für diese Angebote boomt: Im Jahr 2005, so die Prognose der Frankfurter Analysten von Datamonitor, wird es in Deutschland doppelt so viele Call-Center geben wie heute. Derzeit arbeiten von insgesamt 2737 Call-Centern bereits zwei Drittel als eigene Abteilung im Unternehmen, die übrigen sind externe Dienstleister. Wie die Hamburger

Tenovis Infoservice

Die Vorteile der integrierten Lösung:

Persönlicher Kontakt und Interaktion Kunden können auf der Website direkt mit den Beratern kommunizieren: per Chat oder Internet-Telefonie (Voice over IP). Auf diese Weise informieren sie sich umfassend über Angebot, Preis, Lieferzeit und Service. Die Kombination aus persönlicher Ansprache und grafischer Gestaltung steigert zudem die Interaktivität.

Ständige Verfügbarkeit Der Kunde hat rund um die Uhr weitgehend unbundenen Zugriff auf Produktspezifikationen und Auswahlmöglichkeiten.

Kostenersparnis Betrieb, Administration, Support und Management übernehmen Dienstleister. Da somit hohe Investitionskosten entfallen, ist die integrierte Lösung gerade für kleinere und mittlere Unternehmen leicht finanzierbar.

Wir bieten Ihnen eine Checkliste mit Tipps, was Sie beim Online-Vertrieb beachten müssen. Adresse: Tenovis, Stichwort Tenovis Magazin, Kleyerstr. 94, 60326 Frankfurt, Faxabruf: 0 18 03/0 00 62 03, Mail: tenovis.magazin@tenovis.com, Internet: www.tenovis.com



Hält die telefonische Kundenbetreuung beim Online-Einkauf für unerlässlich: Ursula Steinmetz, Präsidentin des Call Center Forums Deutschland



Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras 2

Mummert + Partner Unternehmensberatung AG herausfand, ist aber nur jedes zehnte Call-Center in Europa ans Internet angeschlossen. Dabei wäre Hilfe dringend notwendig. „Die Hälfte der Verbraucher fühlt sich im Web einfach überfordert“, weiß Mummert-Berater Wolfgang Behnck. Die Lösung sind so genannte Web-Contact-Center, die das Internet-shopping mit direkter Kundenbetreuung verbinden. „Jeder potenzielle Käufer muss einen kompetenten Ansprechpartner haben“, betont Stefanie Krebs, Managerin für Informations- und Kommunikationstechnologie bei der Accenture GmbH in Sulzbach. „Solche integrierten Lösungen sind fester Bestandteil eines internetbasierten Vertriebskanals.“ Die Kommunikation mit dem Contact-Center erfolgt über den Text-Chat, also per Tastatur, oder indem der Kunde auf den Call-Back-

Button klickt. Dieser löst über die Internetverbindung einen Rückruf beim Kunden aus. Ist dessen PC für Web-Telefonie ausgestattet, kann er direkt über Voice over IP (Internetprotokoll) mit dem Berater sprechen. Dazu muss er allerdings über einen ISDN-Anschluss verfügen. Als Alternative kann er das so genannte Shared Browsing wählen. Bei diesem Verfahren sind die Bildschirme des Kunden und Agenten über eine Software miteinander gekoppelt. Dabei zeigt ein Pfeil auf dem Bildschirm des Kunden immer genau das an, was der Berater ihm gerade erklärt – und sei es nur das richtige Ausfüllen des Bestellformulars.

Einfache Kommunikation

Auch Tenovis hat mit BCC media eine neue Contact-Center-Plattform vorgestellt. Dabei handelt es sich um eine Weiterentwicklung des seit drei

Jahren auf dem Markt etablierten Business-Call-Centers. Der Vorzug von BCC media: Sämtliche Kommunikationswege sind integriert. Egal ob per Fax, Telefon, E-Mail oder Internet, alle Kundenkontakte werden in einem System dokumentiert. Das Call-Center entwickelt sich so zum Kommunikationsportal, auf dem alle Kundenanfragen zusammenlaufen und bearbeitet werden können. Plattformbetreiber haben viele Verwendungsmöglichkeiten. Sie reichen vom Einsatz von Sprachdialogsystemen und Outbound-Dialern bis hin zur Integration von Home- und Remote-Arbeitsplätzen. Statistik, Monitoring und die Definition von Servicelevels für die Medien sind selbstverständlich. Ein besonderes Feature ist das wissensbasierte Routing. Der Anrufer wird dabei automatisch zu dem Ansprechpartner weitergeleitet, der für sein Profil am kompetentesten ist.

Foto: Calcent-Forum

Tenovis Infoservice

Das müssen Sie bei der Einführung von Call-Center-Vertrieb beachten:

Legen Sie fest, welche Ziele Sie mit dem Einsatz eines Call-Centers erreichen wollen. Bestimmen Sie Aufgabenbereiche (Annahme von Bestellungen, Service, Reklamation) und Größe (wie viele Mitarbeiter sind notwendig?)

Holen Sie sich professionelle Hilfe, zum Beispiel von Unternehmensberatungen, die sich auf Planung und Aufbau von Call-Center-Lösungen spezialisiert haben.

Klären Sie die Standortfrage. Der Aufbau eines eigenen Call-Centers ist mit hohen Investitionen verbunden. Prüfen Sie daher, ob Sie mit einem externen Dienstleister kostengünstiger arbeiten.

Checken Sie Ihre TK-Infrastruktur, wenn Sie das Call-Center im Haus betreiben. Überlegen Sie genau, ob die Ausstattung ausreicht oder eine Erweiterung erforderlich ist.

Wählen Sie Tools und Datenbanksysteme so aus, dass sie sich problemlos aufrüsten und an neue Bedürfnisse anpassen lassen.

Schulen Sie Ihre Mitarbeiter, wenn Sie das Call-Center im eigenen Unternehmen betreiben.

Wir bieten Ihnen eine Checkliste mit Tipps, was Sie beim Call-Center-Einsatz beachten müssen. Adresse: Tenovis, Stichwort Tenovis Magazin, Kleyerstr. 94, 60326 Frankfurt, Faxabruf: 0 18 03/0 00 62 04, Mail: tenovis.magazin@tenovis.com, Internet: www.tenovis.com

„Trend zum Channel-Mix“

Ausschließlich auf das World Wide Web als Vertriebsweg zu setzen hält Beraterin Stefanie Krebs für die falsche Lösung. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, steht Unternehmen eine Vielzahl an Möglichkeiten offen.

Tenoris Welche Rolle spielt das Call-Center beim Internetvertrieb?

Krebs Call-Center-Lösungen sind fester Bestandteil eines internet-basierten Vertriebskanals. Denn jeder Kunde muss die Möglichkeit haben, bei Bedarf mit einem Betreuer zu reden. Unternehmen, die auf den Internetvertrieb setzen und ihn weiter ausbauen wollen, haben nur Erfolg, wenn sie über eine geeignete IT-Infrastruktur fürs Kundenmanagement verfügen.

Tenoris Was gehört dazu?

Krebs Vor allem qualifizierte Kundenbetreuer, die Kundendaten effektiv nutzen und für einen guten Service stehen. Entscheidend ist weniger, welche Art des Kontaktmanagements genutzt wird, sondern eine möglichst umfassende Sicht auf den Kunden. Das sollten alle Unternehmen anstreben. Call-Center sind ein wichtiges Mittel, diese Einsichten zu erlangen.

Tenoris Warum genügt es nicht, ausschließlich das Web als Vertriebsweg zu nutzen?

Krebs Einen reinen Internetvertrieb kann es nur für leicht erklärbare, standardisierte und wenig komplexe Produkte geben, zum Beispiel Bücher oder Pauschalreisen. Je komplexer und spezialisierter ein Produkt ist, umso schwieriger ist es, auf nur einen

Zur Person Stefanie Krebs begann ihre Laufbahn beim Münchner Systemhaus Softlab GmbH. Seit sechs Jahren ist die E-Commerce-Spezialistin als Managerin für Informations- und Kommunikationstechnologie bei der Accenture GmbH im hessischen Sulzbach tätig.

Vertriebskanal zu setzen. Der Trend geht daher eindeutig in Richtung Channel-Mix. Dem Unternehmer steht dabei eine Vielzahl an Möglichkeiten offen: vom Außendienst über Kundenkontaktzentren, Call-Center und E-Mail bis hin zum Internetvertrieb.

Tenoris Für welche Unternehmen lohnt sich der Online-Handel?

Krebs Jede Firma muss selbst realistisch einschätzen, was dieser Vertriebskanal an Umsatz bringt. Dass er sich nur für bestimmte Produkte eignet, lässt sich nicht generell sagen. Unternehmen müssen im Einzelfall genau prüfen, in welchem Umfang das Web in die Absatzpolitik einzubinden ist.

Tenoris Ist die integrierte Lösung Internet und Call-Center für alle Anbieter sinnvoll?

Krebs In den meisten Fällen ist sie die richtige Antwort, da Kunden je nach Art und Zugang zum Produkt bestimmte Dialog-, Informa-

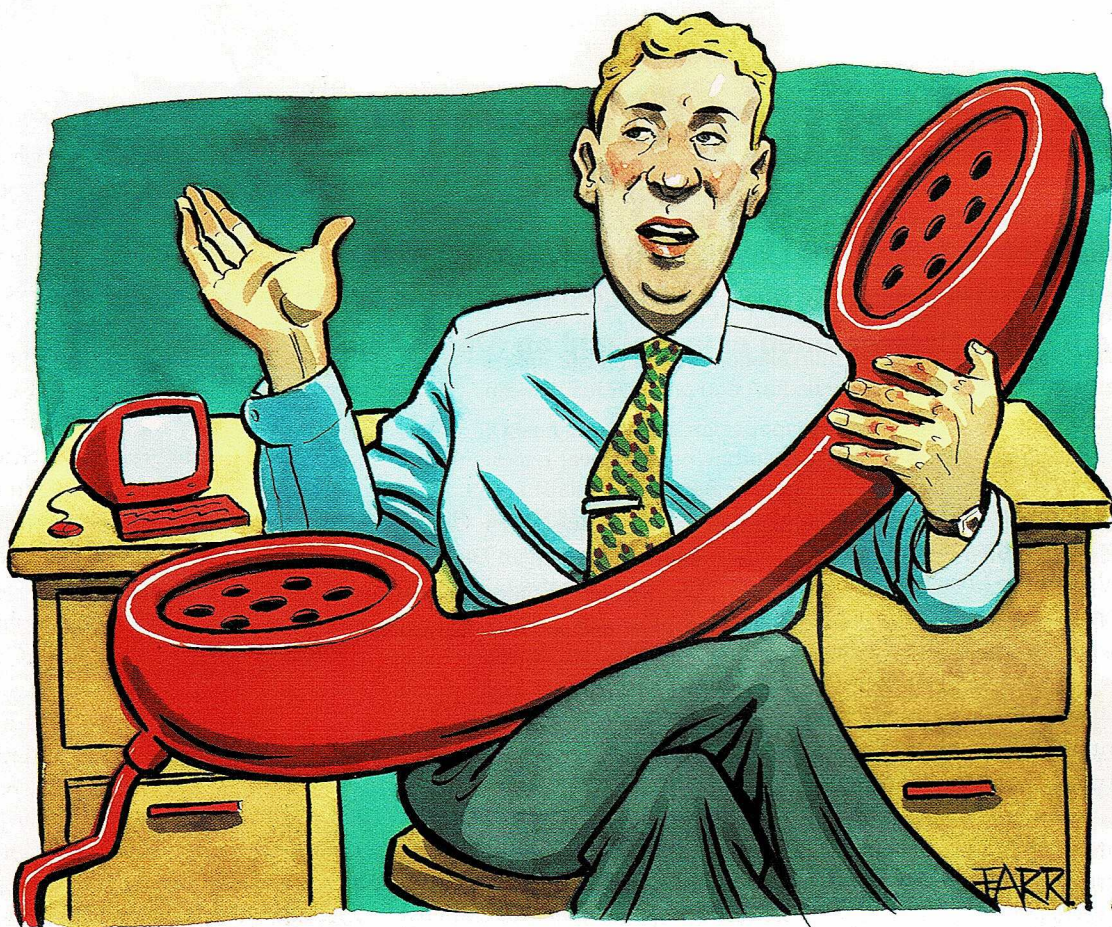
tions- und Verkaufskanäle bevorzugen. Um die einzelnen Bausteine richtig zu gewichten, sind jedoch vor allem anderen die wirtschaftlichen Ziele klar zu definieren. Dann erst ist jenes Geschäftsmodell festzulegen, das am besten zum Unternehmen passt. Im Anschluss können die notwendigen Aktivitäten ausgewählt und budgetiert werden.

Foto: Yukon/M. Wolmann

Tenoris **DIALOG**

Schicken Sie uns weitere Fragen an Stefanie Krebs, und gewinnen Sie zwei Karten für ein Bundesligaspiel des FC Bayern in Ihrer Stadt: **Tenoris, Stichwort Tenoris Magazin, Kleyerstr. 94, 60326 Frankfurt, Fax: 08 00/3 47 32 86, Mail: tenoris.magazin@tenoris.com**





Technik ist Chefsache

Nur wer seinen Telekommunikationsbedarf genau analysiert, profitiert von der Technologie. Aber erst nach individueller Beratung sind optimale Lösungen möglich.

Christian Huthmacher gehört zu der Generation von Unternehmern, die mit der Technik aufgewachsen ist. Der studierte Wirtschaftsingenieur und Inhaber der Berliner space2go GmbH & Co. KG hatte seine Start-up-Firma bereits etabliert, bevor die New Economy zum Sturzflug ansetzte. Space2go bietet einen Service an, mit dem Kunden übers Internet auf persönliche Dateien wie Terminkalender, Adressbücher oder E-Mails zugreifen können – egal ob vom stationären PC aus oder von unterwegs über Handy und Organizer.

Da die Kunden verschiedene Geräte nutzen, werden die Dateien auf einem firmeneigenen space2go-Server konvertiert. Klar, dass die TK- und IT-Infrastruktur im Haus stets up to date sein muss: So sind die rund 40 Mitarbeiter über eine Standleitung ständig online. Zudem verbindet eine spezielle CTI-Software (Computer-Telefon-Integration) alle Computer mit der modernen ISDN-Telefonanlage. Das Telekommunikationsaufkommen besteht zu 40 Prozent aus Sprachtelefonie mit Kunden und Partnern. „Wichtig war uns, ein aus-

baufähiges System zu installieren, das auf Standards basiert“, erklärt Huthmacher. „So können wir sicher sein, dass unsere technische Ausstattung ohne großen Aufwand mit unserem Wachstum Schritt hält.“

Nicht alle mittelständischen Firmenchefs sind so versierte Techniker wie der Start-up-Unternehmer. Ein Großteil von ihnen erkennt nur unzureichend, wie wichtig die Informations- und Kommunikationstechnologie für ihren Betrieb ist. Denn mit einer ausgefeilten und genau auf den TK-Bedarf abgestimmten Lösung können Mittelständler nicht nur den Geschäftsablauf verbessern, sondern erhebliche Kosten sparen. Doch bei dem rasanten technischen Fortschritt und der Fülle an Angeboten verlieren Kunden schnell den Überblick.

Zahlreiche Studien belegen: Die TK-Branche in Europa boomt wie nie zuvor. So haben die Marktforscher vom European Information Technology Observatory (EITO) in Frankfurt ermittelt, dass in der Informationstechnologie und Telekommunikation (ICT) rund 2,012 Billionen Euro umgesetzt werden. In diesem Jahr erwarten die Experten einen Zuwachs um 9,6 Prozent. Wichtigster Grund für dieses enorme Wachstum ist nach Meinung des Europachefs des Londoner Investmenthauses Durlacher Research Ltd der Kundenwunsch, auch übers Handy im Internet surfen zu können. „Das mobile Business kann künftig sogar herkömmliche Online-Geschäfte überholen“, prognostiziert Falk Müller-Veerse.

Vorteil Internet-Telefonie

Von diesem Trend profitieren nicht nur Hersteller, sondern auch Kunden. Neben Großunternehmen können produzierende Mittelständler wie etwa die Rosenheimer Take 2 Designagentur GbR ihre Effizienz mit einer modernen Telekommunikati-

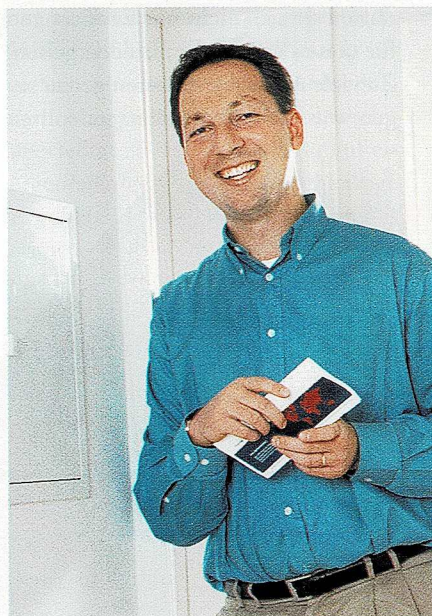
onslösung steigern. Die Vertriebsgesellschaft für Einrichtung und Accessoires entwirft und produziert ausgefallene Gebrauchsgegenstände. Als Renner entpuppte sich in diesem Jahr beispielsweise der senkrechte Soßenlöffel „Ketchy“. Kommt ein Produkt wie dieses bei Kunden gut an, laufen schnell die Telefonleitungen heiß. Dann sind weder eingehende Anrufe noch Telefonate nach draußen möglich. Aus diesem Grund ließ Agentur-Mitnhaber Volker Zitzmann eine moderne ISDN-Anlage installieren. Mit den vier zur Verfügung stehenden Leitungen kommen seine Mitarbeiter jetzt gut über die Runden. „Telefonieren macht bei uns den größten Anteil aus“, berichtet Zitzmann. „Wir haben zwar eine eigene Homepage, aber Kommunikation per E-Mail oder Datenaustausch sind noch kein großes Thema.“

Während hier schon eine mittelgroße TK-Anlage mit PC-Schnittstelle ausreicht, sind international agierende Mittelständler auf eine andere Ausstattung angewiesen. „Der TK-Bedarf hängt davon ab, wie viele

Standorte die Firma hat, wie hoch das Kommunikationsaufkommen ist und auf welche Weise sie mit Kunden kommuniziert“, sagt Harald Henn, Chef der Prisma Unternehmensberatung für Kunden-Interaktions-Management GmbH in Neu-Isenburg. Setzen Firmen verstärkt aufs Internet, sollten sie die Vorteile der so genannten IP-Telefonie (Internetprotokoll) nutzen. „Damit haben sie nicht nur eine einheitliche Plattform für den gesamten Kommunikationsbedarf, sondern auch eine einfachere Verwaltung und kürzere Vertragsbindungszeiten“, erklärt Torsten Gerpott, Professor für Betriebswirtschaft und Telekommunikationswirtschaftslehre an der Universität Duisburg. Noch ist der Markt für IP-Telefonie im Aufbau. Doch die Analysten der Kasseler TechConsult GmbH schätzen, dass Ende des nächsten Jahres mehr als ein Drittel der deutschen Firmen mit über 20 Mitarbeitern ihre Telefonate übers Web abwickeln. Vorreiter sind die in der TK-Branche angesiedelten Betriebe, aber bald sollen die übrigen Mittelständler folgen.

Prognostiziert ein enormes Wachstum für das mobile Business: Falk Müller-Veerse, Europachef der Durlacher Research Ltd.

Illustration: Which Art/Simon Farr; Foto: Stephanie Weiler



Tenovis Infoservice

Die wichtigsten Anforderungen an eine TK-Infrastruktur:

Skalierbarkeit Stellen Sie sicher, dass sich die Lösung problemlos und mit nur geringen Kosten erweitern lässt. Auf diese Weise wird sie mit Ihrem Firmenwachstum Schritt halten.

Migration Achten Sie darauf, dass die neuen Komponenten leicht in die bestehende Architektur oder in künftige Lösungen übernommen werden können. So vermeiden Sie Fehlinvestitionen.

Standards Sorgen Sie dafür, dass alle Komponenten auf Standards basieren. Nur so können Sie sicher sein, dass sie sich auch in Zukunft nutzen lassen.

Leistungsfähigkeit Checken Sie Ihren Bedarf genau, damit die Lösung Ihre Anforderungen 100-prozentig unterstützt. Dadurch können Sie den Betriebsablauf verbessern und Kosten senken.

Fernwartung Beachten Sie, dass sich die TK-Anlage auch per Fernwartung mit modernster Software für alle Bedürfnisse im Unternehmen programmieren lässt.

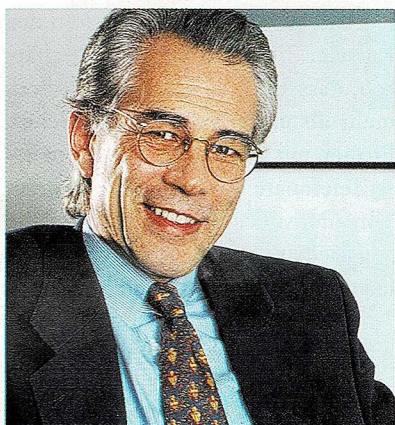
Wir bieten Ihnen zusätzliche Fachbeiträge aus renommierten Zeitschriften. Unsere Adresse: Tenovis, Stichwort Tenovis Magazin, Kleyerstr. 94, 60326 Frankfurt, Faxabruf: 0 18 03/0 00 62 05, Mail: tenovis.magazin@tenovis.com, Internet: www.tenovis.com



Abschied vom Genie

Management ist der entscheidende Wettbewerbsfaktor unserer Zeit, behauptet Fredmund Malik in seinem neuen Buch „Führen, Leisten, Leben“. Effiziente Führungskräfte sind aber keine Naturtalente – sie müssen hart an sich arbeiten.

Zur Person Prof. Dr. Fredmund Malik ist Topmanagement-Consultler vieler europäischer Firmen. Der gebürtige Österreicher ist seit 1984 Verwaltungsratspräsident der MZSG Holding AG (Management-Zentrum St. Gallen) und Inhaber mehrerer weiterer Firmen. Malik lehrt an den Universitäten St. Gallen, Innsbruck und Wien. Als Autor von über 150 Publikationen zu verschiedenen Managementthemen genießt er internationalen Ruf. Zudem schreibt er regelmäßig für Cash, Trend, die Basler Zeitung und das Handelsblatt.



Fast jede Diskussion über Management läuft auf die Frage hinaus: „Wer ist die ideale Führungskraft?“ Dabei wird im Wesentlichen das Bild eines Universalgenies gezeichnet: Manager müssen demnach eine Kreuzung aus einem antiken Feldherrn, einem Nobelpreisträger für Physik und einem TV-Showmaster sein. Zwar lässt sich dieser Idealtypus beschreiben – in der realen Welt aber finden wir ihn nicht. Daher sollten wir von einer wirksamen statt von einer idealen Führungskraft sprechen. Als Ausgangspunkt dient hier nicht das Genie, sondern der gewöhnliche Mensch. So lautet das Grundproblem: Wie lassen sich gewöhnliche Menschen zu außergewöhnlichen Leistungen bringen?

Foto: C. Uhlenhof (2)

Um möglichst geeignete Menschen für die Erfüllung von Führungsaufgaben zu finden, bedient man sich einer Reihe von Auswahlkriterien und -methoden. Doch nicht die Auswahl von Managern steht im Vordergrund, sondern ihre Ausbildung; man sucht Manager nicht, man macht sie. Aus diesem Grund schlage ich vor, Management als Beruf zu sehen – nicht als Berufung. Was ein Manager können muss, fällt ihm niemals von allein zu. Keiner ist zum Führen geboren. Es muss genauso erlernt werden wie jeder andere Beruf.

Management ist erlernbar

Ans Management sind höchste Anforderungen zu stellen. Denn von dieser gestaltenden und lenkenden Funktion in der Gesellschaft hängen die wirtschaftliche Wertschöpfung und damit unser Wohlstandsniveau ab. An der Professionalität und Qualität des Managements liegt es, ob eine Gesellschaft konkurrenzfähig ist. Vielleicht entscheidet es sogar darüber, ob die Menschen im Leben glücklich werden. Jeder Berufstätige hat sicher bereits erlebt, welche Freude es sein kann, mit einem kompetenten Chef zusammenzuarbeiten, und welche Hölle es ist, einen inkompetenten Versager als Vorgesetzten zu haben.

Der wichtigste Beruf der modernen Gesellschaft darf weder Amateuren überlassen werden, noch sollten einfach zu lösende Probleme als Erfolgsmaßstab gelten. Benötigt wird Management in schwierigen Situationen. Darauf muss die Ausbildung ausgerichtet sein. Sicherlich sind auch Talent, etwas Glück und vor allem Erfahrung erforderlich. Doch wer sich mit den handwerklichen Elementen von Management ernsthaft befasst und an sich arbeitet, wird davon profitieren. Werden die wichtigsten Grundsätze wirksamer Führung nicht beherrscht, bleibt alle Begabung nutzlos. Einer dieser Grundsätze ist, dass im Management nur Ergebnisse zählen. Wirksame Menschen fragen nicht, wie viel oder wie hart sie arbeiten. Das zählt zum Input, aber darauf kommt es gerade nicht an. Was zählt, ist der Output. Selbstverständlich können Manager nicht immer alles erreichen, was sie sich vornehmen. Allerdings dürfen sie sich nicht mit Erklärungen für dieses Versagen zufrieden geben. Zu viele Menschen können genau sagen, was nicht geht. Manager sollten



jedoch ihre Energie auf jene Dinge richten, die möglich sind. Dies ist einer der Schlüssel zum Erfolg.

Als Nächstes sollten Führungskräfte darauf bedacht sein, dass sie stets einen Beitrag zum Ganzen leisten. Fragt man einen Manager, was er innerhalb der Firma tut, beginnt er oft mit: „Ich bin ...“ Er antwortet also mit seinem Titel. Damit ist nicht gewährleistet, dass er auch weiß, was er zum Ganzen beiträgt. Wirksame Führungskräfte verstehen ihre Aufgabe nicht von ihrer Position her. Demnach sollte die Antwort vielmehr lauten: „Ich Sorge in dieser Organisation dafür, dass ...“ Solch ein Manager lässt sich mit einem Dirigenten vergleichen, der den Musikern die Sinfonie als Ganzes verständlich macht. Von jedem verlangt er, dass er sich im Hinblick auf die Sinfonie ins Orchester integriert. Die Virtuosität steht nicht im Dienste des Instruments, sondern im Dienste der Musik.

Mut zur Selbstkritik

Darüber hinaus sollten sich Führungskräfte auf Weniges, dafür Wesentliches konzentrieren. In keinem anderen Beruf ist man so stark der Gefahr ausgesetzt, sich zu verzetteln und seine Kräfte zu zersplittern. Manager können sich zwar mit vielen verschiedenen Dingen beschäftigen, aber nicht auf allen Gebieten erfolgreich sein. Wollen Führungskräfte Wirkung erzielen, müssen sie Schwerpunkte setzen. Man hat nur die Wahl, vieles unerledigt zu lassen und dafür auf einigen wenigen Gebieten nachhaltige Ergebnisse zu erzielen – oder nirgends etwas zu erreichen.

Gelingt es einem Manager zudem, das Vertrauen seiner Umgebung zu ge-

winnen, sorgt er zugleich für ein gutes Betriebsklima und eine robuste Führungssituation – robust gegen die vielen Fehler, die ihm trotz aller Bemühungen unterlaufen. Es gibt Leute, die ein Leben lang nicht lernen, Fehler zuzugeben. Als Führungskräfte erhalten sie leider Macht und Mittel, diese zu vertuschen oder mit rhetorischem Geschick zu überspielen. Erhebt ein Manager dies zur Methode, kommen selbst die Dümmden darauf, welches Spiel mit ihnen gespielt wird. Gute Manager haben aber die Größe, zu ihren Fehlern zu stehen, weil ihnen das Vertrauen der Mitarbeiter wichtiger ist als ihr eigenes Image. Alle anderen müssen dies lernen.

Der wichtigste Grundsatz wirksamen Führens besteht darin, bereits vorhandene Stärken zu nutzen. Sprechen Manager über ihre Mitarbeiter, hört man fast nur von Defiziten. Die meisten Führungskräfte verwenden ihre Zeit darauf, diese Schwächen zu beseitigen. Doch die erste Pflicht des Managers ist es, die Stärken seiner Mitarbeiter zu erkennen. Daraufhin muss er die Aufgaben so gestalten, dass eine bestmögliche Deckung entsteht zwischen dem, was die Person kann, und dem, was sie zu tun hat. Nebenbei lässt sich ein anderes Problem beseitigen: Niemand muss motiviert werden, dort gut zu sein, wo er Stärken hat.

All diese Grundsätze sind ein Plädoyer gegen den Versuch, Menschen und vor allem ihre Persönlichkeit zu ändern. Zu viele Manager sind genau damit beschäftigt. Stattdessen muss es ihre Aufgabe sein, Menschen so zu nehmen, wie sie sind, und ihnen die Arbeit so einzurichten, dass sie auf der Grundlage ihrer Stärken achtbare Ergebnisse erzielen.



Tenovis DIALOG

Schicken Sie uns Fragen an Fredmund Malik, und gewinnen Sie zwei Karten für ein Bundesligaspiel des FC Bayern in Ihrer Stadt: **Tenovis, Stichwort Tenovis Magazin, Kleyerstr. 94, 60326 Frankfurt, Fax: 08 00/3 47 32 86, Mail: tenovis.magazin@tenovis.com**



Ein Stück Kommunikationsgeschichte schreibt Tenovis mit dem Einsatz der modernen DECT-Technik im Tunnelbau

Bündelfunk ade

Beim Tunnelbau lösen schnurlose Telefone das Funknetz ab und sichern ständige Erreichbarkeit.

DECT-Technologie Auf Zukunftstechnik setzen die Verantwortlichen der ARGE MaTrans AG beim Bau des Lötschberg-Basistunnels im Schweizer Kanton Wallis: Erstmals kommt der moderne



Abschied vom alten Bündelfunk – die Zukunft gehört DECT

DECT-Standard zum Einsatz (Digital Enhanced Cordless Technologies). Bislang wurde im Tunnelbau in der Regel per Bündelfunk kommuniziert. Doch diese Lösung war nicht flexibel genug. Statt ein Funknetz aufzuziehen und parallel dazu die Arbeiter mit Handys auszurüsten, verlassen sich die Verantwortlichen der MaTrans AG ganz auf schnurlose Kommunikation. Während Tenovis die technischen Komponenten liefert, sorgt die Stromag AG für die Umsetzung. Innerhalb von zwei Wochen wurden beide Baustellen über ein hochleistungsfähiges Glasfaserkabel von fünfeinhalb Kilometer Länge verbunden. Neben den Telefo-

naten läuft darüber der gesamte Datenaustausch der Computer. „Jeder Mitarbeiter ist jetzt auf dem gesamten Gelände erreichbar“, erläutert Detlef Ruthke, Leiter Elektrotechnik bei MaTrans. Weder sind zusätzliche Festanschlüsse notwendig, noch fallen bei der internen Kommunikation per DECT Kosten an. Derzeit sind bereits 160 Telefone im Netzwerk angeschlossen. Tenovis und Stromag wollen die Anlage sukzessive mit dem Tunnelausbau erweitern.

Hochbahn jetzt noch flexibler

Infrastruktur In puncto Sicherheit, Technik und Service gehört die Hamburger Hochbahn zu den modernsten der Welt. Dazu sind regelmäßige Investitionen in die technische Infrastruktur nötig. Auf dem 100 Kilometer langen Streckennetz stehen in diesem Jahr zwei Großprojekte an: der Brückenumbau auf mehreren Kilometern Länge bei der Linie U2 und die Erneuerung der TK-Infrastruktur.

Bei dem anspruchsvollen Projekt werden insgesamt 49 Telefonanlagen eingerichtet und miteinander vernetzt. Wesentliche Merkmale der Tenovis-Lösung sind ihre hohe Flexibilität und Skalierbarkeit. Auch lassen sich alle zurzeit eingesetzten Sprach- und Datenendgeräte problemlos weiterverwenden.

Vor dem Einsatz wurde das System von der Kundenspezifischen Anlagenkonfiguration (KSPA) in Frankfurt auf Herz und Nieren geprüft. So reduzierte Tenovis das Ausfallrisiko auf ein Minimum und verhindert fehlerhafte Lieferungen.



Tenovis bietet der Hamburger Hochbahn eine moderne TK-Struktur



Umleitung über Kirchturm

Richtfunk Eine nicht alltägliche Kommunikationslösung ermöglicht der Sparkasse Lahr-Ettenheim bei Freiburg, ihre heterogene Hardware und die unterschiedlichen TK-Strukturen beider Standorte in ein Gesamtkonzept zu integrieren. Um eine effiziente Datenverbindung zu schaffen, hat Tenovis eine Richtfunkstrecke von 2 x 2 MBit/s installiert. Da zwei Bergrücken den direkten Sichtkontakt zwischen Sende- und Empfangsstation verhindern, war Kreativität gefordert. So wurde das Richtfunksignal kurzerhand über den Glockenturm der denkmalgeschützten Barockkirche in Ettenheim umgeleitet. Weitere Filialen in den umliegenden Gemeinden sind mittels eines Virtual Private Network (VPN) ins System integriert. Durch die Verbindung beider Zentren und das einheitliche Rufnummernkonzept lässt sich jetzt viel flexibler auf Kundenwünsche reagieren.

Fotos: Tenovis (2); Atelier Eschenbach (0); Travel Charme Hotels (1)

Tenovis **AKTION**

Auf geht's nach München Bayerns Landeshauptstadt ist immer eine Reise wert. Wir verlosen daher fünf Wochenendtrips für zwei Personen in die Weißwurst-Metropole. Im Paket enthalten sind die Übernachtung in einem Hotel der Spitzenklasse, der Transfer zur Wiesn und der Besuch des Hofbräuzeltes auf dem größten Volksfest der Welt. Alles, was Sie tun müssen, ist, uns unter 08 00/3 47 32 88 anzurufen oder uns zu schreiben. Tenovis, Stichwort Tenovis Magazin, Kleyerstr. 94, 60326 Frankfurt.



Arbeit mit Erholung verbinden

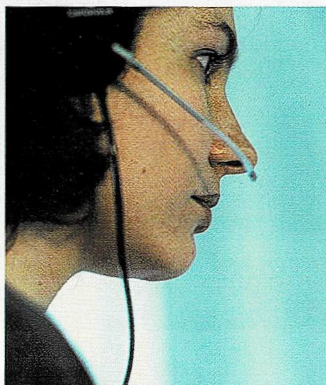


Wer auch im Urlaub nicht auf moderne Telekommunikationstechnik verzichten will, ist mit Tenovis-Lösungen bestens bedient

Hotelservice Immer mehr Deutsche zieht es zum Urlaub an die Küste. Mit ihrem Angebot im Trend liegt die Travel Charme Hotelgruppe, die zwölf Häuser an der Ostseeküste Mecklenburg-Vorpommerns betreibt. Zur vorbildlichen Ausstattung gehört eine moderne TK-Struktur, die sich individuell nutzen lässt. Denn viele Gäste wollen im Urlaub nicht auf gewohnte Online-Services verzichten. Deshalb hat Tenovis in allen Telefonen einen Anschluss für Laptops mit Modems oder mobile Faxgeräte eingerichtet. Zudem ist es möglich, sich per ISDN ins Datennetz einzuwählen. Neben einem einheitlichen Travel Charme Look finden sich oft genutzte Tasten für Rezeption, Wahlwiederholung oder Wecken auf sämtlichen Apparaten der Hotelgruppe an gleicher Stelle – ein wichtiger Beitrag zur Corporate Identity der Hotelgruppe.

Mehr Vertrauen

Das Communication-Center-Geschäft der Micrologica AG ist bei Tenovis in sehr guten Händen.



Aufträge in Millionenhöhe verzeichnet das MCC-Geschäft nach der Übernahme von Tenovis

Contact-Center Nur acht Wochen nach der Übernahme des Communication-Center-Geschäfts MCC der Micrologica AG zieht Tenovis eine positive Bilanz: Der Frankfurter TK-Dienstleister konnte seinen Kundenstamm kontinuierlich erweitern und bei dieser Lösung bereits Auftragseingänge in Höhe von mehr als einer Million Euro verzeichnen. Dabei profitiert Tenovis nicht zuletzt vom Engagement und Know-how der ehemaligen Mitarbeiter von Micrologica. Ihre Erfahrung hat sich bereits auszagehlt. Die Auftragslage beweist, dass die Kunden größeres Vertrauen in das neu formierte Geschäft setzen. „Der Markt ist davon über-

zeugt, dass das Produkt bei uns in den richtigen Händen liegt“, kommentiert Peter B. Záboji, CEO von Tenovis, das erfreuliche Ergebnis. „Wir sehen uns in der Strategie bestätigt, uns in den Wachstumsfeldern gezielt zu verstärken.“

Den Kaufvertrag über die CTI-Produktfamilie MCC hatte Tenovis im Mai dieses Jahres unterzeichnet. Mit der Technologie wurden 73 hoch qualifizierte Mitarbeiter und rund 130 Kunden übernommen.

Historische Kundenbeziehung

Pharma Seit 60 Jahren pflegt Tenovis mit dem Münchner Pharmaunternehmen Novartis Consumer Health Kundenbeziehungen. Jetzt fügt Novartis einen weiteren Baustein hinzu: Novartis hat einen Vertrag über eine Integral 33 mit Call-Center abgeschlossen. Dahinter verbirgt sich eine Lösung mit Computer-Telefonie-Integration (CTI), der Standardsoftware SAP/R3 sowie Call-Center-Heimarbeitsplätzen mit gleichzeitiger Datenanbindung ans Firmennetz. Zusätzlich unterzeichneten Novartis und Tenovis einen Vertrag über die Installation einer Integral 33 am Standort Wien.

Tenovis **DIALOG**

Schicken Sie uns Fragen an unsere Experten, und gewinnen Sie zwei Karten für ein Bundesligaspiel des FC Bayern München in einer Stadt Ihrer Wahl. **Tenovis, Stichwort Tenovis Magazin, Kleyerstr. 94, 60326 Frankfurt, Fax: 08 00/3 47 32 86, Mail: tenovis.magazin@tenovis.com**



George Colony, Vorstandschef des US-Marktforschungsinstituts Forrester Research Inc. in San José (Kalifornien), über die Zukunft des E-Business

„In der Internetökonomie sitzen wir noch im Lendenschurz am Lagerfeuer und kauen auf Knochen rum. Dieser Wirtschaftszweig befindet sich in einem sehr, sehr frühen Entwicklungsstadium.“

Gewinnen Sie Bayern-Tickets!



Fotos: ASA

Wir verlosen 10 x 2 Eintrittskarten für ein Bundesligaspiel des FC Bayern München. Um teilzunehmen, brauchen Sie nur die Begriffe der TK- und IT-Branche den Erklärungen zuzuordnen und den jeweiligen Buchstaben ins richtige Kästchen einzutragen. Das Lösungswort schicken Sie bitte mit dem beiliegenden Faxbogen an Tenovis.



Erklärungen

1. Im Unterschied zu herkömmlichen Telefonleitungen arbeitet dieser Standard mit digitalen Signalen und sorgt somit für höhere Übertragungsgeschwindigkeiten.
2. Da in diesem Typ Kabel modulierte Licht für die Datenübertragung eingesetzt wird, verfügt er über eine höhere Bandbreite als Kupferkabel.
3. Übergabe von Firmenbereichen, die nicht zum Kerngeschäft gehören, an spezialisierte Dienstleistungsunternehmen
4. Diese Lösung ermöglicht das Telefonieren übers Internet. Dabei wird Sprache in digitalisierte Information verwandelt.
5. Integration von Sprach- und Datenkommunikation
6. Hierbei werden vertrauliche Daten verschlüsselt, die zwei oder mehr Teilnehmer übers Internet verschicken.
7. Europäischer Standard für schnurlose Telefone und TK-Anlagen
8. Büro für telefonische Dienstleistungen, das ins Unternehmen integriert ist oder extern arbeitet

Lösungswort

1	2	3	4	5	6	7	8

Antworten

- M: Voice over IP
- O: DECT
- N: Call-Center
- I: Virtual Private Network
- C: ISDN
- P: Konvergenz
- A: Outsourcing
- H: Glasfaser

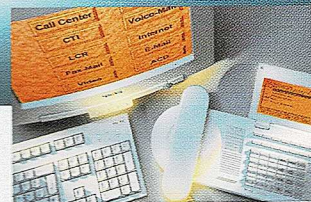
Die Verlosung findet vier Wochen nach Einsendeschluss statt. Die Gewinner werden in der nächsten Ausgabe benachrichtigt. Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Bitte übertragen Sie das Lösungswort auf das beiliegende Faxantwortblatt. Einsendeschluss ist der 15.9.01.

IMPRESSUM

Herausgeber Heiner Sieger, Tenovis GmbH & Co. KG, Unternehmenskommunikation, Kleyerstr. 94, 60326 Frankfurt am Main, Tel.: 0 69/75 05-0
verantwortl. Redakteur Heiner Sieger **Verlag** Yukom Medien GmbH, Schleißheimer Str. 141, 80797 München, Tel.: 0 89/3 06 20-0, Fax: 0 89/3 06 20-100
Redaktion Katrin Bosshardt, Markus Czeslik, Frank Knabe, Holger Knauer, Dr. Michael Petrow, Peter Schneider, Susanne Theisen, Armin Winkler **Autoren** Marcus Ehrigott, Iris Quirin **Titelbild** Stone/Thomas Hoeffgen, Bongarts, Argum/Bostelmann, Claus Uhlendorf **Art-Direktion** Filippo Cirri (Junior AD), Sandro Faganello **Layout** Marianne Fornetran, Susanne Hecht, Gundi Hösl **Produktion** Franz Kantner, Silvana Mayrthaler **Bildredaktion** Alexandra Dimitrijevic **Druckerei** Frank Druck GmbH & Co. KG, Industriestr. 20, 24211 Preetz/Holstein **Vertrieb** Mail Versandfertigungsservice GmbH & Co. KG, Industriestr. 21, 24211 Preetz **Erscheinungsweise** vierteljährlich **Nachdruck** Für den Nachdruck von Beiträgen – auch auszugsweise – ist die schriftliche Genehmigung von Tenovis erforderlich. Dies gilt auch für die Aufnahme in Datenbanken und für die Vervielfältigung auf Datenträgern (z.B. CD-ROM). Alle verwendeten Produktbezeichnungen sind Marken der Tenovis GmbH & Co. KG oder anderer Unternehmen. **Copyright** © 2001 by Tenovis GmbH & Co. KG and Yukom Medien GmbH. Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Verbreitung, Nachdruck von Text und Bild, Übersetzung in Fremdsprachen sowie Vervielfältigung jeder Art durch Fotokopien, Mikrofilm, Funk- und Fernsehsendung für alle veröffentlichten Beiträge einschließlich Abbildungen vorbehalten.

TENOVIS



► Tenovis startet – in der Nachfolge von Telenorma und Bosch Telecom

- Wir verbinden klassische Telekommunikation mit web-basierter Informationstechnologie.
- Die besten Produkte und Dienstleistungen kombinieren wir zu intelligenten Lösungen.
- Unsere Kunden betreuen wir persönlich in einem flexiblen europaweiten Service- und Vertriebsnetz.
- Durch clevere Ideen entwickeln wir Ihren Vorsprung im modernen Geschäftsalltag.

Starten Sie mit uns in die Zukunft der Business Kommunikation.

www.tenovis.com info.service@tenovis.com, Tel. 08 00-2 66 10 00

Wir entwickeln Vorsprung.

TENOVIS