

# Tenovis – „Unternehmen Freiheit“



Innerhalb kürzester Zeit wandelte sich die Bosch Telecom GmbH vom fabrikgetriebenen Hersteller von Telefonanlagen zur Tenovis, einem systemoffenen Anbieter von kundenfokussierten, modularen Kommunikationslösungen. Die Basis der Transformation bildete eine ganzheitliche Markenkommunikation, die die Jury mit einem Sonderpreis für einen erfolgreichen Markenlaunch im Investitionsgüterbereich auszeichnete.

– von Peter Hanser –

Kennen Sie den Unterschied zwischen einem mittelständischen Unternehmen und einem Konzern? „Im Konzern ist alles verboten, was nicht erlaubt ist, und im mittelständischen Unternehmen ist alles erlaubt, was nicht verboten ist.“ Mit diesem Vergleich stimmte Anfang 2000 Peter Záboji, der neue CEO von Tenovis, seine Mitarbeiter auf eine Kulturrevolution ein: weg von der unflexiblen, produktorientierten Konzerntochter hin zum anfassbaren, kundengetriebenen Mittelständler.

Angefangen hatte alles mit dem Verkauf des innerhalb der Bosch Telecom GmbH geführten Bereichs „Private Netze“ an den amerikanischen Investor KKR (Kohlberg, Kravis & Roberts). Ein Unternehmensbereich, hinter dem eine erfolgreiche und wechselvolle Geschichte lag. Gegründet wurde das Unternehmen

Der **Tenovis Tower** als einzigartiges Marketing-Instrument, der das modulare Technologieangebot auch in **verständlicher Form** präsentiert.

1899 als „Deutsche Privat-Telefongesellschaft H. Fuld & Co.“ vom damals 19-jährigen Harry Fuld in Frankfurt am Main. Neben dem Verkauf und der Installation von Anlagen zur Telefonvermittlung sowie der dazugehörigen Endgeräte wurden diese erstmalig auch vermietet. Mehrfache Eigentümer und Namenswechsel folgten im Laufe der Zeit. 1935 wurden mehrere Telefon-, Uhren- und Notrufunternehmen in Deutschland zur „Telefonbau und Normalzeit“ (TN) zusammengefasst. Im Aufschwung der Nachkriegszeit lehnte sich das Unternehmen an einen Konzern an. Nach einer Zwischenphase im Besitz der AEG beteiligte sich die Robert Bosch GmbH an TN. 1985 erhielt das Unternehmen einen neuen Namen: „Telenorma“. Zwei Jahre später wurde „Telenorma“ eine 100-prozentige Tochter der Robert Bosch GmbH. Das Unternehmen firmierte um in „Bosch Telenorma“. Im Jahr 1995 wurde die Bosch Telecom GmbH gegründet. Durch die Zusammenfassung verschiedener Aktivitäten im Telekommunikationssektor, darunter auch der „Bosch Telenorma“, sollten Synergiepotenziale besser genutzt werden. Bereits vier Jahre später fand eine Neuausrichtung von Bosch statt, in deren Verlauf auch der Bereich „Private Netze“ verkauft wurde. Das Unternehmen wechselte innerhalb von 15 Jahren zum fünften Mal seinen Namen.

Der Investor KKR erwarb mit dem Kauf auch das Recht, den Namen Bosch noch zwei Jahre weiter nutzen zu können. Stattdessen entschied man sich jedoch dafür, einen neuen Namen zu entwickeln, um die Neuausrichtung und Veränderung nachhaltig nach innen und außen zu signalisieren, und gleich mit dem Markenaufbau zu beginnen.

Um eine ganzheitliche Markenkommunikation zu installieren, wurde ein für deutsche Unternehmen ungewöhnlicher Schritt unternommen. Die Verantwortung für die Bereiche Markenführung, Kundenkommunikation und Beziehungsmarketing fasste Tenovis im Bereich Unternehmenskommunikation zusammen und siedelte ihn in der Geschäftsleitung an. „Dadurch haben

meine Mitarbeiter die Möglichkeit, in Projekten untereinander vernetzt zu arbeiten und das über Europa hinweg“, hebt Heiner Sieger, Teamcoach Unternehmenskommunikation und Geschäftsleitungsmitglied, den Vorteil dieser Konstruktion hervor.

### HOHE ANFORDERUNGEN AN DEN MARKENNAMEN

Die Anforderungen an den neuen Markennamen, der gemeinsam mit der Kölner Agentur Unykat Namefinding GmbH entwickelt wurde, waren hoch. Der Markenname sollte unter anderem

- den Wandel vom klassischen TK-Anbieter zum innovativen Dienstleister und Lösungsanbieter dokumentieren,
- die Positionierung am Markt mit neuen Werten ermöglichen,
- keine zu enge Anlehnung an technische Terminologien aus dem TK- oder IT-Bereich nehmen, um offen für neue Dienstleistungsvarianten zu bleiben,
- eine Konzeption als Dachmarke vorsehen, um künftige Subbrands integrieren zu können sowie
- international einsetzbar sein.

Ein professioneller Auswahlprozess und Umfragen unter Mitarbeitern und Externen ließ den Namen Tenovis als Sieger hervorgehen. Seine Vorteile:

- Fortsetzung der Tradition mit TN und Telenorma durch Integration der TN-Raute in das Markenbild,
- Verbindung von Vision und Innovation,
- guter Wortklang, gut kommunizierbar,
- nicht beschreibend und
- potenzielle Expansion in neue Geschäftsfelder möglich.

### ZWISCHEN TRADITION UND INNOVATION

Die Positionierung des Unternehmens in der Öffentlichkeit lief generalstabsmäßig in drei Phasen ab. In der ersten Phase von Juli bis Dezember 2000 präsentierte man sich seiner Zielgruppe (mittelständische und große Unternehmen ab 31 Nebenstellen) mit dem Slogan „Wir entwickeln Vorsprung“ als Anbieter effizienter Business-Kommunikation. In 2001 stand der Aufbau von Vertrauen in die neue Marke im Vordergrund. Mit dem Slogan

## INFO

### Kommunikations- und Media-Mix

Zielgruppe: IT- und TK-Entscheider in Unternehmen mit mehr als 31 Nebenstellen sowie Banken, Hotels, Krankenhäusern und Seniorenwohnheimen

### Marken-Kommunikation

Print (überwiegend Fachtitel), Online-Werbung, Newsletter-Marketing, Werbung auf PDAs (Personal Digital Assistant) als erstes Unternehmen in Deutschland, Internet (www.tenovis.com, SMS-Nachrichtenkanal), Positionierung von Führungskräften auf Fachkongressen

### Messen/Veranstaltungen

2001: 12 Fachmessen in Deutschland, Tenovision Talk (Talkrunde auf Messen, Berlin TV und N24 zu gesellschaftspolitischen Themen)

### Beziehungsmarketing

Kundenveranstaltungen (z.B. Roadshows), Sponsoring (FC Bayern München sowie verschiedene Eishockey-Clubs. Der Schwerpunkt liegt dabei nicht auf breiter Medienwirkung, sondern auf Beziehungsmarketing im VIP-Raum)

### Presse-/Verbandsarbeit

### Dialogmarketing

Eigenes Kundenmagazin (80 000 Exemplare Auflage), eigener Online-Newsletter (9 000 Auflage), Kunden-Dialog-Center (Call-Center zur Bearbeitung von Kundenanfragen), Direct Mails

„Tenovis startet in der Nachfolge von Bosch Telecom und Telenorma“ knüpfte die Kommunikation an positive Markenerbe der Vorgängerunternehmen an. Laut Marktforschung standen diese Namen für Kompetenz und Vertrauen, waren aber konservativ belegt. „Gerade in unserem Geschäft ist Zuverlässigkeit ein ganz wichtiger Wert“, begründet Sieger die Sinnhaftigkeit der Aufladung des neuen Markennamens mit alten Werten. Ein visueller Brückenschlag erfolgte durch die Integration der alten Telenorma-Raute in den Tenovis-Schriftzug.

## DAS UNTERNEHMEN IN ZAHLEN

- Umsatz 2001: circa 1 000 Mio. € (Vorjahr: 1007 Mio. €)
- Mitarbeiter: circa 7 000
- Kunden: 200 000
- 64 Kundenzentren in Deutschland, 82 in Europa
- Marktanteil im Markt für TK-Anlagen über 31 Nebenstellen im Jahr 2001: 23,3 Prozent (20,7 Prozent)
- Bekanntheitsgrad in der Zielgruppe: 87 Prozent

Doch das intensivste Bindeglied zwischen Vergangenheit und Gegenwart stellen die Mitarbeiter und die Anlagen, die heute noch mit dem Label Telenorma oder Bosch Telecom bei den Kunden stehen, dar. „Die Mitarbeiter waren früher zuverlässig und sind es heute auch noch“, hebt Sieger ihre Bedeutung für das Füllen des Namenskonstruktes mit Leben hervor. Nur mit einem Unterschied so Sieger: „Sie kommen heute häufiger vorbei als früher und beraten die Kunden, wie sie Telefonkosten sparen können.“ Zusatzangebote, die es früher nicht gab und die der Kunde jetzt neu erlebt.

In diesem Jahr, der dritten Phase der kommunikativen Markenpositionierung, steht die Darstellung des Unternehmens als Anbieter von kundenfokussierten, modularen Kommunikationslösungen im Mittelpunkt.

## KONSEQUENTE AUSRICHTUNG AUF DEN KUNDEN

Das große Markenversprechen „Wir schaffen Vorsprung“ galt es in der Startphase mit Leben und den entsprechenden Werten zu erfüllen, damit es nicht zu einer bloßen Worthülse degeneriert. In der Tat sollte für die Umsetzung der Markenpositionierung in den nachfolgenden Monaten im Unternehmen kein Stein auf dem anderen bleiben.

Der Wandel begann mit der Neudefinition des Marktes. Hierbei wurde Abschied genommen von der Technologie und der Kunde in den Mittelpunkt gerückt. Heute versteht sich Tenovis als Anbieter von Telekommunikationslösungen, der seine Prozesse konsequent auf die Kommunikationsbedürfnisse seiner Kunden ausrichtet. Durch eine exzellente Beratung und Service soll dabei mit den Partnern ein weltweites Wertschöpfungsnetzwerk – die Tenovis ComUnity – geschaffen werden.

Die Unique Selling Proposition von Tenovis begründet sich in diesem Geschäft auf eine systemoffene Software, die eine modulare Verknüpfung von Telekommunikation und webbasierter Informationstechnologie ermöglicht. Der Frankfurter Lösungsanbieter muss diese Technik nicht selber produzieren, aber, so Sieger, er muss sie sicher beherrschen, um sie den Kunden anbieten zu können. Der Kunde benötigt also gar nicht mehr eine Telefonanlage von Tenovis. Vielmehr

sucht sich Tenovis durch intelligentes Partnering die besten Produkte aus und integriert sie in seine Lösung. Die Konsequenz für das Frankfurter Unternehmen: Von fünf Werken wurden vier verkauft und damit der Wandel zum Dienstleistungsunternehmen eingeleitet.

Der Mehrwert für den Kunden: Er erhält eine individuelle Lösung, mit der er seine Kommunikationsqualität optimiert. Das verbessert deutlich seine Beziehungen zu seinen Kunden und Geschäftspartnern und verhilft ihm zu einem Vorsprung vor seinen Wettbewerbern. Außerdem bietet ihm die Lösung durch ihre Systemoffenheit und Erweiterbarkeit Investitions- und Zukunftssicherheit. „Wir wollen dem Kunden ein Angebot machen, das er nicht ablehnen kann, weil es so gut ist, das es alle seine Bedürfnisse befriedigt“, erläutert Sieger, was er unter exzellenter Beratung versteht.

## DIE AGENTURPHILOSOPHIE

In der Kommunikation möchte sich Tenovis nicht auf eine „Markenfabrik“ mit ihrem Full-Service verlassen. „Unsere Unternehmenskommunikation ist die Leitagentur, die Spezialisten beschäftigt“, erläutert Teamcoach Unternehmenskommunikation Heiner Sieger seine Philosophie. Der Ex-Journalist bevorzugt die Zusammenarbeit mit kleinen, spezialisierten Agenturen, weil diese über das größere Know-how als die Alleskönner der „Full-Service-Agentur“ verfügen. Mit der Agentur Enterprise IG, Hamburg, wurde die Markenarchitektur für Tenovis entwickelt, der Markenname mit der Kölner Agentur Unykat Namefinding GmbH. Im Bereich Sportsponsoring



Heiner Sieger, Teamcoach Unternehmenskommunikation: „Die Marke ist eine starke Persönlichkeit, die in der Lage ist, mit den Zielgruppen zu kommunizieren.“

greift der Kommunikationsmanager auf die Dienste von Sponsorfriends, München, zurück, den Internetauftritt gestaltet Morgana Castle in Balingen, für Events holt man sich Unterstützung bei AV Communication, Stuttgart, bei den

Kundendialoginstrumenten entschied man sich für die Münchner Yukom Medien GmbH, bei der Pressearbeit greift man auf drei verschiedene Agenturen zurück (je eine für Fachpresse, Wirtschaftspresse sowie Verbandswe-

sen/-kommunikation), und im Bereich Messen/Ausstellungen agieren mehrere Spezialagenturen. Damit diese Spezialisten nicht isoliert nebeneinander arbeiten, wurde das Brandwarehouse gebaut. Eine digitale Plattform zur Vernetzung der verschiedenen Kommunikationsdienstleister, damit diese ihre Aktivitäten untereinander abstimmen können. Auf dieser Plattform sind alle Informationen über die Marke – Fotos, Icons, Pressemitteilungen, Markenvorschriften – hinterlegt. Damit kann jeder Dienstleister sich einen Eindruck davon verschaffen, wie die Marke aussieht, wie sie gewachsen und wie sie aufgebaut ist.

***Anzeige***



### VOM KUNDEN HER DENKEN

Tenovis strebt eine ganzheitliche Markenkommunikation an, bei der die ganze Kommunikation vom Kunden her aufgebaut wird. Wie das Unternehmen auf die Bedürfnisse seiner mittelständischen Zielgruppe Rücksicht nimmt, zeigt sich am Messeauftritt für die CeBIT 2002. Mit dem Motto „Zuhören, Verstehen, Lösen“ verzichtet man bewusst auf technische Begriffe. Die branchengängigen Buzzwords wie „CTI/CRM“, „Messaging“ oder „Internet“ tauchen zwar im Tenovis Tower auf, aber mit Übersetzung in eine für den Kunden verständliche Sprache:

**Internet = Zugang zu neuen Märkten;  
CTI/CRM = Kundenpflege individuell und effizient.**

Für das Unternehmen und insbesondere die Verkäufer bedeutet diese Transformation zum kundengetriebenen Anbieter ein Paradigmenwechsel: weg von der Push-Strategie, hin zum Pull. Nicht mehr das Reindrücken von Telefonanlagen steht im Vordergrund, sondern der Wunsch der Kunden nach einer umfassenden, maßgeschneiderten Kommunikationslösung.

Dem Management war bewusst, dass eine solche radikale Systemveränderung nur einhergehen konnte mit einer radikalen Veränderung der Kultur. Und dies begann schon beim Wording: Aus den Niederlassungen wurden „Kundenzentren“, aus den Abteilungen „Bereiche“. Die Kundenzentren werden von den Kundendienstleitern wie Unternehmen geführt. „Deshalb kann man schon sagen, dass wir ein anfassbarer Mittelständler sind, der mit überschaubaren Strukturen arbeitet“, resümiert Sieger. Die hierarchische Unternehmenspyramide wurde auf den Kopf gestellt. Die Kompetenz dorthin verlagert, wo die Entscheidungen getroffen werden. „Das bedeutet, der Mitarbeiter vor Ort muss sehr viel freizügiger in der Lage sein, Entscheidungen zu treffen“, konkretisiert Sieger. Und der Teamcoach Unternehmenskommunikation weiß, was den Unterschied zu den Verkaufsorganisationen anderer Anbieter ausmacht: „Keiner ist dem anderen unterstellt, wir arbeiten im Team zusammen.“

Zur Bewältigung dieser Kulturrevolution erfolgte die Integration der Mitarbeiter in

den Transformationsprozess von Anfang an. Ziel der internen Kommunikation war der Aufbau der Mitarbeiter als wichtigste Markenbotschafter des Unternehmens. Hierfür richtete das neue Management eine Reihe von Instrumenten ein, wobei dem Tenovis-Portal eine zentrale Bedeutung zukommt. Vom ersten Tag an konnten die Mitarbeiter sich hier mit der Vision vertraut machen. Alle wichtigen strategischen Informationen, die für die Neuausrichtung erforderlich sind, werden in das Portal eingestellt. Jeder kann ferner nachlesen, welche Kunden neu, wie und von welchen Teams gewonnen wurden.

Unter dem Motto „Unternehmen Freiheit“ zog eine Roadshow durch die 16 Vertriebsregionen. Sie sollte den Mitarbeitern die Gelegenheit geben, die Gedanken und Ziele des Visionärs Peter Zábóji kennen zu lernen.

Zum Start der Werbekampagne erhielten die Mitarbeiter noch einmal ein Plakat mit dem Motiv der Kampagne. Auf der Rückseite wurden Fragen erläutert wie

- Wer sind wir?
- Warum machen wir diese Kampagne?
- Wie sehen die nächsten Schritte aus?
- Warum haben wir diese Bilder gewählt?
- Was ist unsere Botschaft?

In einem monatlichen Forum „Unternehmer treffen Unternehmer“ kommen die Kundendienstleiter zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch zusammen. „Wichtig ist, dass alle von oben her gleich an der Marke arbeiten“, erläutert Teamcoach Sieger den Hintergrund dieser Workshops. Dieser Kreis erarbeitete auch die Markenwerte, die es nun gilt, in die einzelnen Bereiche zu tragen und diese von den Mitarbeitern entwickeln zu lassen.

### DIE VISION: EUROPÄISCHE MARKTFÜHRERSCHAFT

Tenovis ist es gelungen, in einem von Preisdruck, neuen Technologien und aggressiven Wettbewerbern geprägten rückläufigen Markt (- 24 Prozent in 2001) seine Marktanteile gegen den Trend zu steigern und das Niveau von Umsatz und Ertrag zu halten. Erreicht wurde diese Position durch den Wandel vom Produkt zum Lösungsverkäufer und ein ein-



Lob gab es auf der CeBIT 2001 von Bundeskanzler Gerhard Schröder: „Ich kenne noch ihre Vorgängerunternehmen und finde es toll, was sie daraus gemacht haben.“

deutiges Markenversprechen: Die Zusammenarbeit mit Tenovis verschafft dem Kunden rational einen Wettbewerbsvorsprung, und zwar durch das Angebot von modularen, kundenfokussierten Kommunikationslösungen, die seinen Wünschen entsprechen. Auf der emotionalen Ebene präsentiert sich Tenovis als anfassbarer Mittelständler mit dichtem Servicenetz, in dessen flachen Hierarchien sich der Kunde zurechtfindet. Mit einem integrierten Kommunikationsansatz, in dem die Mitarbeiter als Markenbotschafter eine zentrale Rolle spielen, zudem aber auch durch die intelligente Verknüpfung aller Kommunikationsmittel, erreichte Tenovis innerhalb eines Jahres die gleiche Bekanntheit und Vertrautheit in der Zielgruppe wie die Vorgängerfirma Bosch Telecom. In der Zielgruppe der TK/IT-Entscheider erreicht Tenovis einen Bekanntheitsgrad von gestützt 87 Prozent und ließ damit bereits manch etablierten Mitbewerber hinter sich. Bis zum Jahr 2005 soll, so die Unternehmensvision, die europäische Marktführerschaft im Segment für kundenfokussierte modulare Kommunikationslösungen erreicht werden.