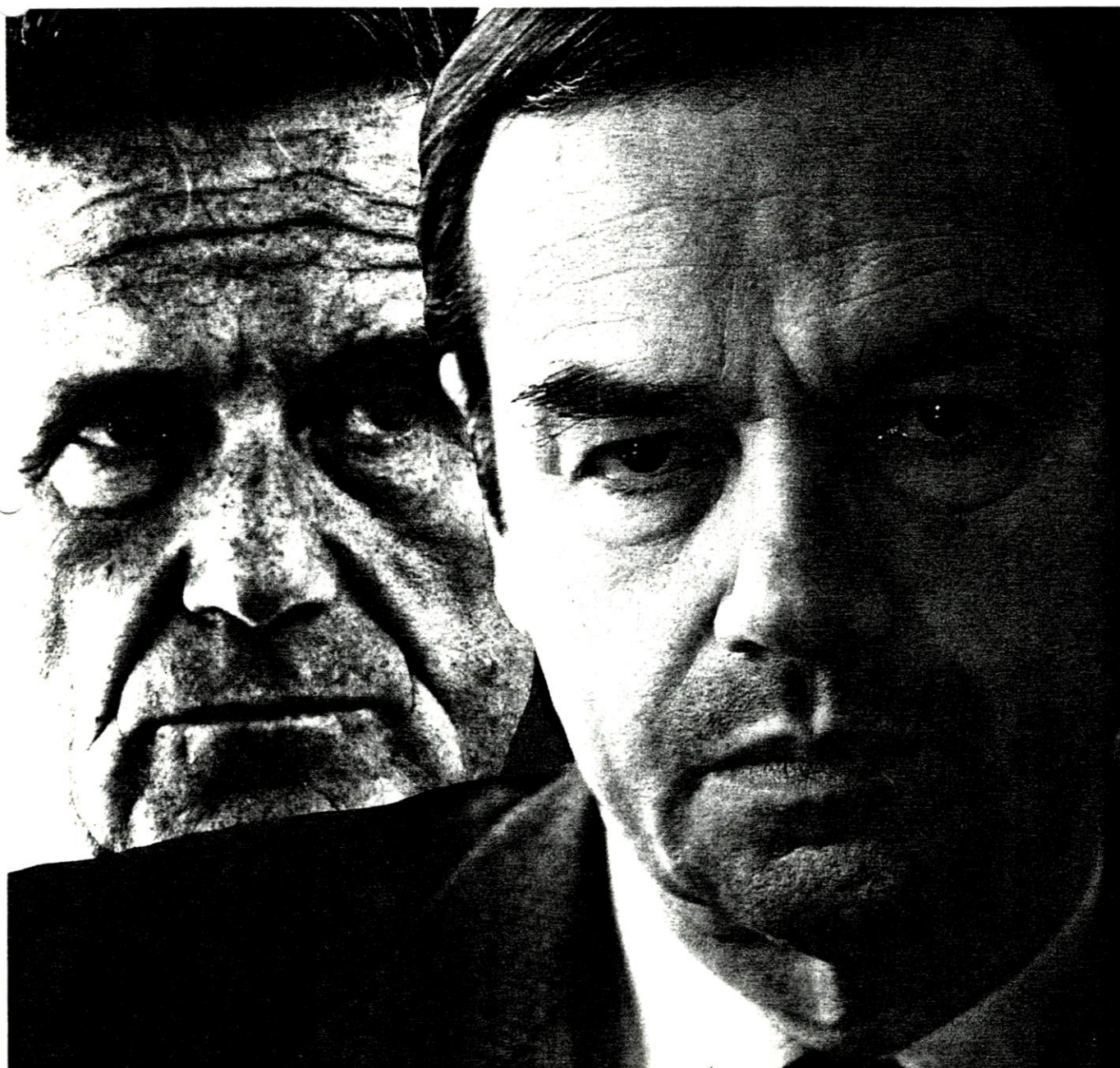


DER ZWEITE MANN

Hans Merkle, eine der bemerkenswertesten Unternehmerfiguren, hat sich einen Nachfolger nach Maß ausgesucht: Marcus Bierich, der ihn am 12. Juli in der Bosch-Geschäftsführung ablöst, ist ebenso introvertiert, intelligent und gebildet wie „Gottvater“. Sein wichtigster Vorzug aber liegt in seiner Zurückhaltung. Bierich wird dem alten Herrn kaum übelnehmen, wenn er zumindest nach außen die Nummer eins bleibt.



S. SIMON/W. P. PRANGE

Für Marcus Bierich (58) war es ein überraschender, ein „einmaliger Glücksfall“, als Bosch-Chef Hans Lutz Merkle (71) ihm vor etwa 16 Monaten die Frage stellte, ob er als sein Nachfolger den Vorsitz in der Geschäftsleitung der Robert Bosch GmbH übernehmen wolle. „Wer bekommt das in seinem Leben“, so Bierich, „überhaupt schon einmal angeboten?“

Der Chefposten bei Bosch (14 Milliarden Mark Umsatz, 110 000 Beschäftigte) ist in der Tat eine der glanzvollsten Positionen, die in der deutschen Industrie zu vergeben sind, und zwar aus zwei Gründen:

□ Das Unternehmen verfügt über eine kerngesunde Bilanzstruktur; im Stammgeschäft mit den Autofabriken wird nicht nur klotzig verdient, sondern mit viel Know-how und Einfallstreue die führende Weltmarktposition beständig ausgebaut. Lediglich in manchen Sparten wie der Autoradioproduktion (Blaupunkt), der spanischen Autozubehörfabrik Femsa und der vor zwei Jahren erworbenen Telephon- und Nachrichtentechnik-Firma TN werden die hausinternen Standards verfehlt.

□ Die Führungsstruktur von Bosch ist institutionell so eindeutig und wasserdicht auf den oder die Männer an der Spitze zugeschnitten, daß ihre Kompetenzen die eines von Aufsichtsräten, Banken und Betriebsräten kontrollierten und molestierten Vorstandsvorsitzenden einer landesüblichen Aktiengesellschaft deutlich übertreffen.

Merkle, der nach Robert Bosch und Hans Walz erst der dritte Chef in Stuttgart ist, hat seine Zeit genutzt, um das Amt mit einer Machtfülle auszustatten, die ihresgleichen sucht, allenfalls in kleineren Familiengesellschaften zu finden ist.

Anders als die Vorstandsvorsitzenden von Siemens oder Daimler-Benz ist Merkle sein eigener Souverän — er kontrolliert die Eigentümergremien (die Robert Bosch Stiftung und die Industrietreuhand KG) genauso uneingeschränkt, wie er die Geschäftsführung auf seine Person konzentriert hat. „Gottvater“ Merkle — so der respektvoll-spöttische Spitzname — hat die Firma nach



Allianz-Chief Schieren: Zähe Trennung vom wichtigsten Mann

seinen Wünschen geprägt wie keiner der anderen Bosch-Chefs vor ihm.

Unter Merkle wurde Bosch zu einem Erfolgskonzept, für dessen Reichtum rund 2,5 Milliarden Mark Kassenbestand nur ein schwaches Indiz sind. Die geschäftlichen Erfolge machten den Bosch-Chef zugleich zu einem der einflußreichsten Manager in der deutschen Industrie: Ob bei der Deutschen Bank oder Daimler-Benz, bei Siemens oder der Allianz: Das Haus Bosch ist dabei, wenn Entscheidungen gefällt werden (siehe mm-Titel 3/1983: „Nichts geht ohne ihn“).

Weniger imperial, weniger auffällig, aber nicht minder introvertiert tritt der Nachfolger auf. Eigentlich hatte Bierich nicht mehr auf einen Sprung an die Spitze eines weltweit renommierten Industriekonzerns rechnen können.

Zwar hatte Merkle seit Jahren die Karriere des Allianz-Managers gefördert. So ist Bierich seit 1978 Gesellschafter der Robert Bosch Industrietreuhand KG und damit einer jener acht Männer, die Merkles Vertrauen in höchstem Maß genießen. Doch für den Job bei Bosch schien der Banker und Finanzexperte weder vorgesehen noch passend.

Erst als Merkles Wunschnachfolger, der Bosch-Geschäftsführer Hans Bacher, im Herbst 1982 überraschend starb, wurde Bierich überhaupt zum Kandidaten. Merkle, der wie sein Vorgänger Walz Anfang 1984 nach 21 Jahren an der Spitze hatte abtreten wollen, sah sich unversehens in Zeitnot. Er brauchte dringend einen neuen Kandidaten.



Bierich-Förderer Vogelsang: „Wir müssen etwas für Ihre Karriere tun“

Dennoch: Der Überraschungssieger ist mehr als eine Verlegenheitslösung. Bierich kann auf genau jene Eigenschaften verweisen, die für Merkles Nachfolger unabdingbar sind. Der Erbe muß nicht nur über herausragende Managerqualitäten verfügen, sondern über ein Selbstverständnis, das es ihm erlaubt, dem Patriarchen auf absehbare Zeit die Hauptrolle zu überlassen. Denn eines ist klar — der bisherige Alleinherrscher will und wird einige Schlüsselpositionen im Firmensitz auf der Stuttgarter Schillerhöhe besetzt halten.

So bleibt Merkle Vorsitzender der Industrietreuhand KG, die schon wegen der bei ihr liegenden Stimmrechte immer die letzte Instanz bei Bosch ist. Und er wird Vorsitzender des Aufsichtsrates der GmbH.

Der mitbestimmte Bosch-AR hat bisher keine herausragende Rolle gespielt. Unter Merkle könnte das anders werden.

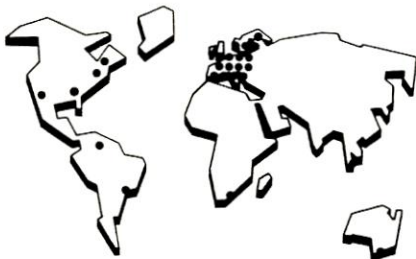
Für die Rolle des zweiten ersten Mannes bringt Bierich Voraussetzungen mit, die in dieser Perfektion wohl kein anderer deutscher Manager von Rang und Namen hatte bieten können. Seine wohl auffälligste Eigenschaft: Er fällt nie auf.

Bierich tritt sicher und in seiner stillen Art überzeugend auf, ohne sich in den Vordergrund zu drängen oder autoritär zu wirken. Er ist ein Freund nachdenklicher Töne, er beherrscht die Kunst, Vertrauen zu gewinnen, haßt schnelle Entscheidungen, schneidige Auftritte oder längeres Eigenlob. Bierich liebt das Understatement. Er ist anglophil,

**// Und wer,
bitteschön,
fliegt den
Ersatzantrieb
nach Singapur? //**

Ein Service-Fehlschlag kann gute Geschäfte schnell zu schlechten Geschäften, gute Kunden schnell zu verlorenen Kunden machen. Zumindest bei Antrieben können und sollten Sie dieses Risiko ausschließen: SEW verfügt weltweit über 28 Montagewerke. Weshalb ein Servicefall in Süd-Ostasien genauso schnell und reibungslos erledigt wird wie in jedem der 19 Industrie-Länder, in denen SEW präsent ist. Finden Sie nicht, daß auch Ihre Techniker und Einkäufer einmal über dieses Thema unterhalten sollten?

**Antriebe von SEW machen
Ihre Chancen größer.
Weltweit.**



SEW-EURODRIVE



D 7520 Bruchsal · Postfach 23 40 · Telefon 07251/750 · Telex 07 822 391

spricht fließend Englisch, spielt Klavier und ist Anhänger des Philosophen Bertrand Russell, mit dem er einst Briefe wechselte.

Ein Mann mit diesen Eigenschaften, darin sind Merkle-Kenner und Bierich-Freunde gleichermaßen einig, paßte ins Haus Bosch. Es gab da nur ein ärgerliches Hindernis: Weil Merkle dem Aufsichtsrat der Allianz angehört, verboten Brauch und Anstand eigentlich die Abwerbung eines Managers aus dem Allianz-Vorstand.

Besonders unangenehm für Merkle war dabei, daß er ausgerechnet Allianz-Chef Wolfgang Schieren (57) um einen Gefallen bitten mußte. Schieren, der sich gern als tatkräftiger Manager mit militärischer Entscheidungsfreude profiliert, verweigerte denn auch die vorzeitige Herausgabe seines Bierich, dessen Fünfjahresvertrag bis Mitte 1985 lief.

Nach längeren Verhandlungen und einigen für Merkle nicht gerade angenehmen Demarchen ließ Schieren sich erweichen und gab Bierich zum Datum 12. Juli frei — unmittelbar nach der Allianz-Hauptversammlung. Merkle hatte gebeten, seinen Nachfolger schon zum 1. Januar ziehen zu lassen.

Der langsame Aufstieg des Marcus Bierich

Bierich verläßt nach nur vier Jahren Amtszeit ein Unternehmen, bei dem für den Nachfolger Friedrich Schiefer von McKinsey gut vorgesorgt ist. „Dies hier“, so Bierich vor wenigen Monaten, „ist im Grund ein Unternehmen ganz ohne Sorgen.“

Auch das Vorstandszimmer in Münchens Königinstraße, mit Blick auf Ententeich und Park ist „wohl eines der schönsten in Deutschland“ (Bierich). Über Renovierungsarbeiten spöttelte der scheidende Finanzvorstand: „Für den Nachfolger wird alles neu hergerichtet.“

Die beiden zentralen Probleme des neuen Allianz-Vorstands aber mag Bierich nicht so locker erörtern: ☐ Wie findet sich ein Außenseiter in dem Versicherungsunternehmen zurecht, in dessen Vorstand fast jeder Kollege auf eine lange Allianz-Karriere zurückblicken kann?

☐ Wie arrangiert sich ein selbstbewußter und eigenständiger Manager wie Schiefer mit dem autoritär führenden Schieren, der es durchaus zu schätzen weiß, wenn er der Allmächtige genannt wird?

Bierich hatte mit der Allüre des Vorsitzenden wenig Probleme. Der stille Mann, der vom Düsseldorfer Mannesmann-Konzern kam, fügte sich nahtlos in den Vorstand ein. Für den Vorstandsvorsitzenden, der von Fremdsprachen nichts hält, gleichwohl aber den Ausbau der Allianz zum internationalen Konzern vorantreibt, wurde Bierich schnell der wichtigste Mann im Haus.

Die Verständigung zwischen dem gelernten Juristen und dem früheren Mannesmann-Finanzchef, dem die Beteiligungspolitik anvertraut wurde, klappte auf Anhieb. Bierich galt im Vorstand schon bald als die unbestrittene Nummer zwei, als wichtigster Gesprächspartner des Chefs, als Manager, ohne dessen Rat bei der Allianz nichts ging.

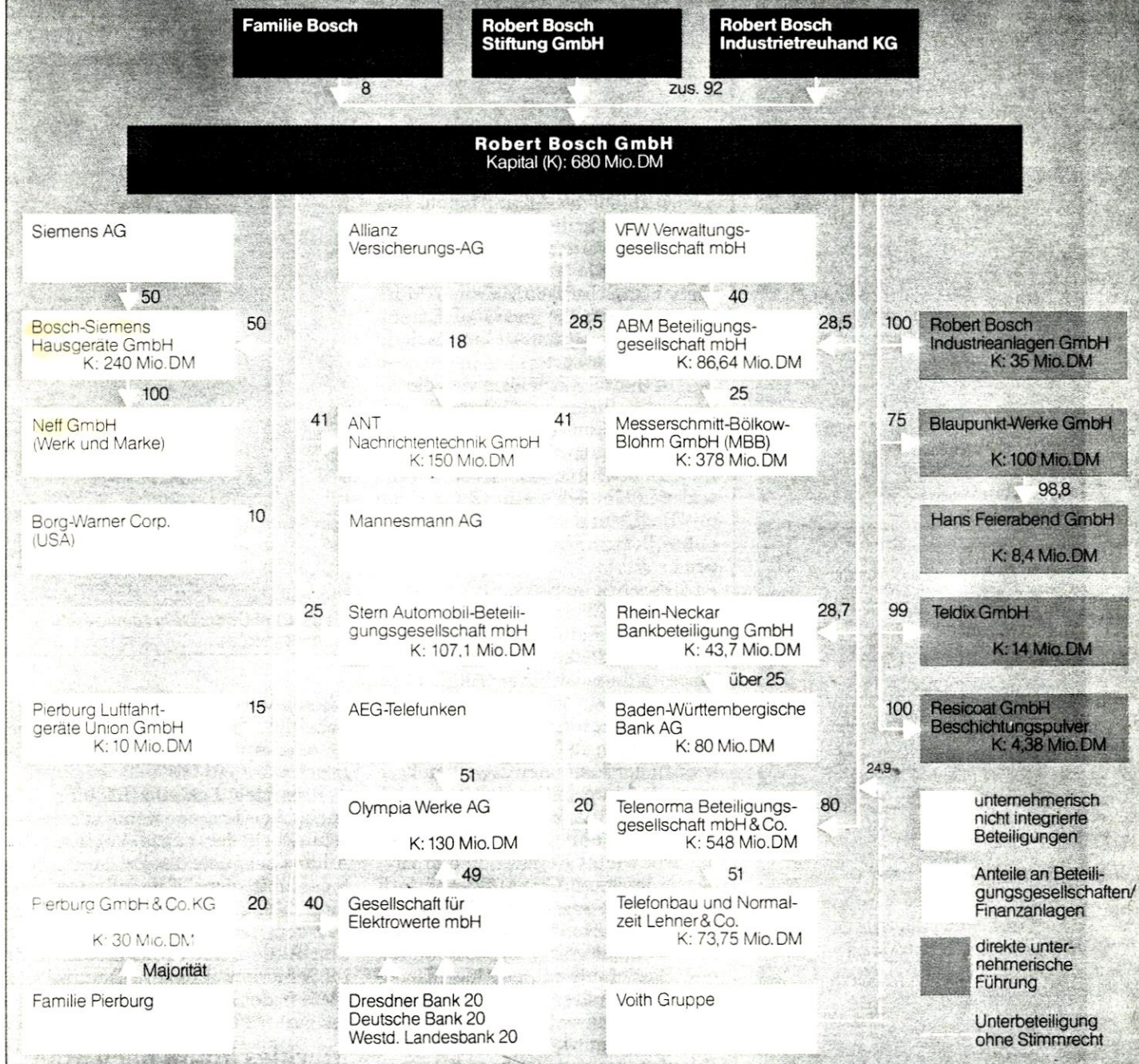
Diese Rollenverteilung wurde weder durch Schierens Vorliebe für Nachwuchs aus seiner schlagenden Verbindung getrübt noch durch seinen oft rüden Umgang mit Untergebenen oder seinen ausgeprägten Hang zur Selbstdarstellung — obgleich alle diese Eigenarten durchaus nicht nach dem Geschmack Bierichs waren. Bis zuletzt gelang es dem Finanzvorstand, Mißtöne zu verhindern. Einmal mehr bestätigte er so den Ruf, den er sich schon bei Mannesmann erworben hatte: ein idealer zweiter Mann.

Bei Mannesmann war der Sohn eines Hamburger Professors zu Beginn seiner Industriekarriere eingestiegen. Nach einem Studium der Naturwissenschaften und der Philosophie hatte Bierich eine Banklehre absolviert. Nach Jobs in London und New York wurde er Prokurist im Bankhaus Delbrück, Schickler & Co. Dann, 1961, Bierich war 35 Jahre alt, holte Günter Vogelsang ihn als Finanzdirektor zu Mannesmann.

Nach knapp fünf Jahren eröffnete Vogelsang seinem Mitarbeiter: „Wir müssen etwas für Ihre Karriere tun.“ Bierich fand das auch und wählte den ihm angebotenen Job als Chef von Mannesmann/Kanada.

Das Imperium aus der Zündkerze

Die wichtigsten Beteiligungen der Bosch-Gruppe (Angaben in Prozent)



Sogar einen Nachfolger für sein Ressort hatte Bierich schon gefunden: Klaus Götte, damals Manager bei der Privatbank Trinkaus.

Kurz darauf war alles wieder anders. Vogelsang bat Bierich erneut zu sich und eröffnete ihm: „Ich gehe zu Krupp. Sie werden mein Nachfolger als Finanzvorstand. Ich nehme dafür Götte mit.“

Danach saß Bierich auf der Finanzposition fest. Er selbst schien damit zufrieden. Als bei Mannesmann die Nachfolge des Konzernchefs Egon Overbeck zu regeln war, stand Bierich zwar nicht im Abseits, doch Favorit war er keinen Augen-

blick: Im Vergleich zu dem weniger intellektuellen, aber erkennbar ehrgeizigen Vorstandskollegen Franz Josef Weisweiler, der seinen Anspruch offen angemeldet hatte, war Bierich nur zweiter Sieger.

Fast automatisch kippte der stille und zurückhaltende Finanzchef aus dem Rennen. Da half es auch nicht, daß er intern als Mann von unbestreitbarem Können und erstaunlicher Kreativität galt.

Nach Weisweilers Sieg ergab sich für Bierich, dessen Selbstgefühl ein Vorbeiziehen des lange Jahre gleichberechtigten Kollegen an die Spitze nicht vertrug, ein ideales

Ausweichmanöver. Bei der Allianz war das Finanzressort frei geworden, weil Klaus Götte sein Glück in der Zentrale des Flick-Konzerns versuchen wollte.

Als Finanzchef der Allianz schien Bierich an der Endstation seiner Karriere angelangt. Für den Vorstandsvorsitz kam der mit Schieren fast Gleichaltrige nicht in Frage. Auch ein Wechsel an die Spitze eines anderen Großunternehmens war eigentlich nicht mehr wahrscheinlich — Bierich schien zu sehr auf das Finanzmanagement fixiert.

Er selbst sieht darin keinen Mangel. Entscheidend sei nicht,

„Was sagen Sie zur Arbeitszeitverkürzung: Endlich die 70-Stunden-Woche für Manager und Freiberufler wie Sie und mich.“



meint er, das Spezialgebiet eines Managers, sondern welche Aufgaben er auf welche Art erledigt habe.

Auch bei der Allianz mußte Bierich Aufgaben übernehmen, die über das bloße Finanzmanagement hinausgingen. Neben der Anlage von täglich im Schnitt 35 Millionen Mark gehörte auch die gesamte Beteiligungspolitik besonders im Ausland zu seinem Ressort.

In Bierichs Zeit löste sich die Allianz von ihren wertvollen Beteiligungen bei Contigas und kaufte sich dafür in der Monachia, einer Münchner Grundstücksgesellschaft, und bei Mercedes ein. Gemeinsam mit Bosch und Mannesmann übernahm Bierich für die Allianz einige der besseren Teile der AEG wie die AEG-Nachrichtentechnik.

Den größten Teil seiner Zeit aber verwendete er auf den Ausbau der Auslandsaktivitäten und dabei insbesondere auf die Akquisition des englischen Versicherungsunternehmens Eagle Star. Dahinter stand die Einsicht, daß ohne starke Präsenz in der Londoner City, dem Zentrum des internationalen Versicherungsgeschäfts, der deutsche Assekuranz-Riese nie ein Unternehmen von weltweiter Reputation und Größe werden kann. Genau das aber war und ist Schierens ganzer Ehrgeiz.

Bei der Konzeption des Vorstoßes in London begingen Schieren und Bierich allerdings einen Denkfehler, der später das ganze Projekt scheitern ließ.

Zunächst war alles nach Plan gelaufen. In einem Überraschungsangriff an der Börse, einem sogenannten dawn raid („Überfall im Morgengrauen“), übernahm die Allianz im ersten Anlauf 15 Prozent des Kapitals von Eagle Star. Danach wurde planmäßig zugekauft, bis die Allianz gut 30 Prozent aller Eagle-Star-Aktien aufgekauft hatte.

Als weitaus größter Einzelaktionär wollte Bierich eine „friendly cooperation“ mit dem Eagle-Star-Vorstand arrangieren. Doch die Engländer verwarfen den Vorschlag einer freundschaftlichen Zusammenarbeit mit dem neuen deutschen Großaktionär.

Für das Selbstverständnis des Eagle-Star-Managements war das



GHH-Chef Götte: Dem gemeinsamen Gönner gefolgt

Allianz-Vorgehen nur ein erster Schritt zur stillen Machtübernahme — eine Annahme, die gewiß nicht falsch war.

An der Fehleinschätzung des englischen Managements scheiterte schließlich der ganze Vorstoß. Die Allianz beendete das England-Abenteuer mit dem Trostpflaster von rund 550 Millionen Mark Gewinn aus dem Wiederverkauf der Eagle-Star-Aktien. Nach wie vor aber fehlt in Schierens Konzern-Domino ein Stein in der Londoner City.

Merkles Mann nach Maß

Insider gehen davon aus, daß Merkle mit seinem Nachfolger bis ins letzte Detail besprochen hat, wie er die Gewaltenteilung in den nächsten Jahren gern hätte. Der Alte von der Schillerhöhe verabscheut Überraschungen so gründlich, daß er sich auf stille Übereinkünfte kaum verlassen würde.

Insbesondere in einem Punkt sorgte Merkle bei seinen Gesprächen mit Bierich für Klarheit: Der Nachfolger wird sich in den kommenden zwei Jahren intensiv um die internen Belange des Hauses kümmern, während Merkle weiterhin uneingeschränkt als oberster Repräsentant von Bosch auftreten will.



Mannesmann-Chief Weisweiler: Den Führungsanspruch offen angemeldet

Der sanfte, ratenweise vollzogene Machtwechsel erscheint dennoch — ob gewollt oder nicht — als ein Schritt in die richtige Richtung. Denn die Machtfülle, die Merkle in seiner Person vereinigt hat, ist nicht notwendigerweise auch für die Zukunft die richtige Lösung.

□ Warum soll die Geschäftsführung bei Bosch nicht durch einen starken und unabhängigen Aufsichtsrat kontrolliert werden?

□ Warum soll die Eigentümerin, die Stiftung, sich auf alle Zeit von einer allmächtigen Geschäftsführung bevormunden lassen?

Mit Bierich hat Merkle für seine Pläne einen Manager gefunden, dem die ihm zugedachte Rolle auf den Leib geschrieben scheint. Bierich hat oft genug bewiesen, daß er im Hintergrund wirken kann, ohne die eigene Linie zu verlieren. Er ist ein Meister der Anpassung, der es wie wenige andere beherrscht, hinter der Sache zurückzutreten.

Was ihn darüber hinaus mit Merkle verbindet, ist die philosophische Verbrämung des Geschäfts. Bierich ist „am reinen Geldzählen“ nicht interessiert. Ihn faszinieren Probleme wie der „unversöhnliche Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit“. Er hält es für „schicksalhaft notwendig, über die Vermögensbil-

dung im kapitalistischen System“ nachzudenken.

Ansätze Merkles, die Firma Bosch als Gönner und Wohltäter zu profilieren, sind denn auch ganz nach dem Geschmack Bierichs.

Radikal unterscheiden sich nur die Führungsstile des Patriarchen und seines Erben. Merkle pflegt die Methode der harten Hand, Mitarbeiter nennen es Management by Fear. Er ist unnahbar, unpersönlich und läßt vorzugsweise schriftlich vortragen. Seine zwölf Geschäftsführer und Direktoren, von denen kaum einer je einen öffentlichen Auftritt wagt, hält er fast wie persönliche Assistenten (er hat sonst keine).

Bierichs Stil ist das genaue Gegenteil. Er versucht, Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Er sucht die gegenseitige persönliche Wertschätzung und bevorzugt im Umgang eine fast verbende Art. Seine Methoden sind oft überraschend. So etwa, wenn er wildfremde Geschäftspartner plötzlich direkt anruft.

Mit solchen und anderen Kleinigkeiten wie etwa dem spontanen Angebot an einen eiligen Mitarbeiter, er möge sich doch seines Dienstwagens bedienen, schafft Bierich mit Umsicht eine freundliche Atmosphäre. In der Allianz, wo es fast so etwas wie einen Bierich-Fan-Club gab, wurde sein Abschied nicht nur von Schieren bedauert.

Daß Bierich mit seiner Offenheit und dem Vertrauensvorschuß, den er neuen Geschäftspartnern gegenüber einbringt, hin und wieder auch Nackenschläge wegstecken muß, hat der neue Bosch-Chef erst unlängst erfahren. Bei einem Tischgespräch am Rande einer Veranstaltung des Arbeitskreises Aktie äußerte er in der Annahme, ein privates Gespräch zu führen, daß er keinerlei Bedenken gegen die Zusammenarbeit mit Merkle habe: „Ich glaube, ich werde ihn gut ertragen.“

Als Bierichs Zitat in der „Welt am Sonntag“ stand, war Merkle pikiert und Bierich blamiert: Wohl auf Merkles ausdrücklichen Wunsch hatten der alte und der neue Bosch-Chef sich in die Hand versprochen, den Wechsel in Stuttgart ohne jegliche Publizität durchzustehen.

Rolf Diekhof

„Bei so viel Freizeit versäumt man wenigstens nicht, die MANNER VOGUE zu lesen.“



Die MANNER VOGUE ist das Manner, die neben Geld auch Geist genug es stilvoll auszugeben. Die Erstausgabe erhalten Sie im ausgesuchten Pressehandel.