

Fin de siècle

Die heile Bosch-Welt gerät aus den Fugen. Neue Wettbewerber machen den früheren Monopolisten verwundbar. Der Kostendruck wächst; im Stammgeschäft sacken die Margen weg — auf die Hälfte. Bosch-Chef Marcus Bierich muß in seinen letzten zwei Amtsjahren die heiligen Kühe der feinsten deutschen Industriefirma schlachten.

Ignacio Lopez de Arriortua (50) kam, streifte sich einen frischen „Blaumann“ über und ging der Sache auf den Grund. Mit Akribie studierte er die Fertigung im Scheinwerferwerk Reutlingen der Robert Bosch GmbH. Sein Befund: „Da ist noch Luft drin.“ Prompt präsentierte der wegen seiner gnadenlosen Preissenkungsrunden gefürchtete Chefeinkäufer von Opel den Bosch-Ingenieuren einen Rationalisierungsvorschlag.

„Wenn Sie noch weiter liefern wollen, müssen Sie jetzt die Preise um zehn Prozent senken“, erinnert sich Bosch-Chef Marcus Bierich (65)

an die ultimative Aufforderung des General - Motors-Mannes bei einem Auftritt in Stuttgart. Als Lopez von Bosch-Seite ein „Unmöglich“ vernahm, erklärte er kurz angebunden: „Ich werde Ihnen zeigen, wie das geht.“ Bierich im Rückblick: „Wir sind sofort ins Rot gera-

ten.“ Schließlich habe er einen Kompromiß ausgehandelt.

Bosch heute: Sogar die feine schwäbische Weltfirma mit dem stolzen Image des unentbehrlichen Lieferanten von Qualitätsprodukten für die Automobilindustrie muß sich inzwischen nach dem Geld ihrer Kunden bücken. Denn die fetten Jahre der Autobauer sind vorbei, der von den Japanern angeheizte globale Konkurrenzkampf schwappt immer mehr nach Europa über, und Opel, Ford & Co. reichen den gewaltigen Druck, unter den sie weltweit geraten sind, oft noch verstärkt an ihre Zulieferer weiter.

Selbst beim Branchenprimus Bosch sind die Spuren schon deutlich sichtbar: Im vergangenen Geschäftsjahr hat sich im wichtigsten Unternehmensbereich, K (Kraftfahrzeugausrüstung), „das Betriebsergebnis halbiert“ (Bierich).

Der Schock sitzt tief. Jetzt wird deutlich: Bei Bosch muß sich mehr ändern als nur die Zahlen. Für Konzernchef Bierich geht es um Grundsätzliches. Stimmt die ganze Organisationsstruktur noch? Bringt das Haus die dringend benötigten unternehmerischen Führungskräfte hervor? Was kann vom alten Bosch-Geist überhaupt noch überleben?

Es gibt keine Bosch-Prämie mehr

Marcus Bierich macht Druck im Haus. Der dramatische Ertragseinbruch wird nicht etwa verschleiert. Im Gegenteil. Seit einigen Monaten werden vor allem die 117 000 Mitarbeiter in der Bundesrepublik auf drastische Kostensenkungsprogramme, Personalabbau und Produktionsverlagerungen ins Ausland eingestimmt. Bierich: „Bisher haben wir nur Wachstum verlagert und in Deutschland einfach nicht mehr expandiert, aber jetzt geht es nur noch mit Schließungen“ (siehe Interview Seite 36).

Doch das ist erst der Anfang. Konzernchef Bierich muß in seinen letzten zwei Amtsjahren auch andere Probleme zügig anpacken, wenn er seine Unternehmensgruppe, die im vergangenen Jahrzehnt ihren Weltumsatz fast verdreifacht und sich zu einem breitgefächerten Technologiekonzern entwickelt hat, für die 90er Jahre und darüber hinaus sturmfest machen will:

□ Jahrzehntlang hielt Bosch alle seine Konkurrenten auf Distanz. Jetzt dringen in die bis vor kurzem monopolartig beherrschten High-Tech-Domänen wie elektronische Benzineinspritzung oder das Antiblockiersystem (ABS) zunehmend potente Wettbewerber ein, so Siemens oder Teves. Das für die Grundauslastung am Hauptstandort Deutschland wichtige Massengeschäft in der konventionellen Fahrzeugelektrik wie Scheinwerfer oder Batterien bringen ausländische Billiganbieter schwer in Bedrängnis. Und große japanische Zulieferer wie Nippondenso und Fuji Tekko, bislang in Europa kaum präsent, bauen in den kommenden Monaten im Einzugsbereich der Stuttgarter eigene Produktionen auf.

□ Mit ihrem massiven Einstieg in die Telekommunikation Anfang der 80er Jahre — Bosch deckt heute vom Mobilfunkgerät bis zur Satellitentechnik ein noch breiteres Produktspektrum ab als der Telekommunikationsgigant Siemens — haben sich die Schwaben auf ein Feld gewagt, auf dem sie international weder Markt- noch Technologieführer sind. Ohne starke Partner halten sie das hohe Innovationstempo nicht durch. Mit dieser Abhängigkeit muß sich das Bosch-Management erst zu-rechtfinden.

□ Bosch, in seinen Kernbereichen daran gewöhnt, mit einer Handvoll Autohersteller oder wenigen Postverwaltungen langfristige Beziehungen zu unterhalten, muß sich als diversifizierter Konzern künftig auf immer mehr Einzelmärkten aggressiv behaupten. Unternehmerische Talente sind dringend gefragt, aber noch dominiert im Haus der Bosch-Beamte. Überfällig sind Entbürokratisierung, die Reform der hierarchi-

Bosch-Chef Marcus Bierich will den angreifbar gewordenen Technologiekonzern durch tiefgreifende Reformen stürzfest machen

schen Strukturen und die Verbesserung der Managemententwicklung. □ Beim Traditionsunternehmen Bosch könnte der Veränderungsdruck zu ernststen Konflikten mit der bis heute stark vom Gründergeist geprägten Unternehmenskultur führen. So ist das soziale Ideal der „Bosch-Familie“ durch den forcierten Arbeitsplatzabbau am Standort Bundesrepublik in Frage gestellt. Und Überlegungen der Geschäftsleitung, unternehmerisch erfolgreichen Managern künftig hohe Prämien zu zahlen, tangieren erheblich das tradierte Arbeitsethos.

„Die Gefährdung ist verinnerlicht“, behauptet Marcus Bierich, überzeugt, daß seine 270köpfige obere Führungsmannschaft die Zeichen der Zeit versteht: Bosch hat Veränderungsbedarf wie noch nie zuvor in seiner 105jährigen Geschichte. Vor einem kleinen Kreis von Unternehmern und Managern in Frankfurt redete Bierich unlängst Klartext: „Es gibt keine Bosch-Prämie mehr.“

Wettbewerber machen Druck

Das ist der Punkt. Die sechs Worte ersetzen eine ganze Unternehmensanalyse. Obgleich die Stuttgarter beispielsweise noch immer Weltspitze bei der Großserienfertigung komplexer Systeme für die Motorsteuerung (Zündung, Einspritzung) oder für das Antiblockiersystem sind, treffen sie sogar auf diesem Feld immer häufiger auf Wettbewerber. Und schon das erste konkurrenzfähige Angebot verdirbt die Margen.

So liefert Siemens, erst vor wenigen Jahren voll in den Wachstumsmarkt Automobilelektronik eingestiegen, inzwischen die komplette Motorsteuerung für die 3er-Reihe von BMW, vom nächsten Jahr an sogar allein. Bei der 5er-Reihe muß sich Bosch das Geschäft mit Siemens teilen.

Besonders ärgerlich für die Stuttgarter: Die weiß-blaue Nobel-firma in München hat den neuen Bosch-Herausforderer Siemens durch eine enge Entwicklungsgemeinschaft und viel eigenes Geld regelrecht hochgepöppelt, um sich aus

Überholmanöver von Siemens

Bosch kaufte die kleine Moto Meter AG, aber Siemens schnappt sich jetzt den

Der Coup war sorgfältig vorbereitet: Mitte Mai dieses Jahres übernahm die Robert Bosch GmbH 98 Prozent aller Anteile an dem kleinen, aber feinen Autoinstrumentenhersteller Moto Meter AG in Leonberg bei Stuttgart (224 Millionen Mark Umsatz, 1360 Beschäftigte).

Damit gewann der mächtige Kfz-Ausrüster ganz in seiner Nachbarschaft einen wichtigen Baustein für eines seiner strategisch besonders interessanten Zukunftsfelder, die mobile Kommunikation.

Geräte für die Information im und über den Verkehr werden bald ein beträchtlicher neuer Markt sein. Autoradios mit erweiterter Empfangstechnik, Mobilfunk und die in den nächsten Jahren exponentiell wachsende Verkehrsleittechnik für Autobahnen wie großstädtische Ballungszentren gewinnen für den Autofahrer rasch an Bedeutung. Die neuen Informationssysteme verlangen jedoch nach integrierten, kompakten Lösungen im Kraftfahrzeug, sinnvollerweise in direkter Kombination mit den heutigen Anzeigeelementen am Armaturenbrett, bei denen ohnehin die Elektronik eine immer größere Rolle spielt.

Bosch, sowohl bei Autoradios (größter europäischer Hersteller) wie bei Mobilfunk und Verkehrsleittechnik bereits führend beteiligt, wollte sich daher mit Moto Meter (etwa 20 Prozent Marktanteil in der Bundesrepublik) auch Know-how und Produktionsbasis für die Instrumentierung des Armaturenbretts und für die Entwicklung neuartiger Gerätekombinationen am „Kommando-stand“ des Fahrers sichern.

Doch ebenso wie auf anderen Geschäftsfeldern seines Zuliefererimperiums sind potente Wettbewerber dem Stuttgarter Riesen dicht auf den Fersen. So stehen

jetzt zwei weitere spektakuläre Aktionen in Sachen Kraftfahrzeuginstrumente-Hersteller bevor.

Fall 1: Wenn alles nach Plan verläuft, wird noch im August der namhafteste Bosch-Herausforderer für Kraftfahrzeugelektronik, der Bereich Automobiltechnik von Siemens, die VDO Adolf Schindling AG in Schwalbach/Taunus akquirieren.

Das Kürzel VDO, unauffällig auf Millionen Tachometern von Personen- und Lastwagen fast aller Kraftfahrzeughersteller in der Bundesrepublik sowie auf ungezählten Tachos, Drehzahlmessern, Kraftstoffanzeigen oder Borduhren in den Autos anderer europäischer und amerikanischer Autofirmen angebracht, steht für den größten konzernunabhängigen Kfz-Instrumentebauer der Welt (2,2 Milliarden Mark Umsatz, 15 700 Mitarbeiter).

Mit dem Erwerb von VDO rückt Siemens international schlagartig an die Spitze der Ausrüster von Armaturenbrettern, einem der wichtigsten Elemente der Innenausstattung von Kraftfahrzeugen.

Das von einem Testamentsvollstrecker gremium kontrollierte Familienunternehmen VDO, das bislang als unverkäuflich galt und mit hohem Mitteleinsatz seine Spitzenposition in Technologie und Marktführerschaft zu behaupten wußte, erlitt 1990 einen starken Ertragsseinbruch und hat offenbar die Zuversicht verloren, aus eigener Kraft seine Zukunftssicherung zu bewältigen.

Daß die Familie der Gründer-tochter Liselott Schindling-Rheinberger (63), der Olympiasiegerin von 1972 im Dressurreiten, rechtzeitig Kasse machen möchte, wie aus dem Umkreis verlautet, ist legitim, aber ein Menetekel für die Branche.

Fall 2 (der vermutlich auch die Entscheidung im Fall eins und bei Moto Meter beeinflusst hat): Schon im nächsten Jahr wird einer der größten japanischen Kfz-Zulieferer, Nippondenso, der eng mit der riesigen Toyota-Gruppe liiert ist, in

Weltmarktführer VDO

Großbritannien ein Werk für Kraftfahrzeuginstrumente fertigen, und ein weiteres in Belgien ist schon projektiert.

Das steht in krassstem Gegensatz zu Äußerungen von Miti-Abgesandten, die sich vor einiger Zeit bei europäischen Zulieferern umgesehen und dabei erklärt haben, die japanischen Autobauer würden in Europa eine andere Politik verfolgen als in den USA, wo sie für ihre neuen Werke („Transplants“) rasch Hunderte von Zulieferern nachzogen. Kaum ist also Bosch in das neue Feld eingedrungen, bekommen die Stuttgarter scharfen Gegenwind.

NB: Der fast zeitgleiche Verkauf von Moto Meter und VDO dürfte kein Zufall sein. Seit vielen Jahren kursieren in der Autobranche Gerüchte über eine indirekte Beteiligung des Marktführers VDO an dem kleineren Wettbewerber.

Indizien: Die beiden Unternehmen tauschten Informationen, halfen sich in der Produktion aus, und bei der Preisgestaltung hielt sich Moto Meter meist nur um ein Weniges hinter VDO, obwohl niedrigere Overheads und geringerer Entwicklungsaufwand deutlichere Differenzen gerechtfertigt hätten. Schließlich: Sowohl der ehemalige Moto-Meter-Chef Heinz Oppermann (71) wie sein Nachfolger Klaus Müller (55) waren zuvor VDO-Manager.

Es ist daher nicht von der Hand zu weisen, daß die vor allem von Banken und von der Allianz gehaltenen Moto-Meter-Anteile nur treuhänderisch verwaltet wurden und jetzt für Bosch zu haben waren, als die Familie Schindling-Rheinberger, beraten vom wichtigsten Mann bei VDO, dem Aufsichtsrats- und langjährigen Vorstandsvorsitzenden Albert Keck (63), abschließend über das Erbe des Senators Adolf Schindling sel. entschied.

der Abhängigkeit des Quasimonopolisten zu befreien. Selbst Mercedes, Entwicklungspartner von Bosch beim Antiblockiersystem, schafft Preisdruck durch eine „second source“ und rüstet alle 190er-Modelle mit ABS-Systemen der deutschen ITT-Tochter Teves aus.

Für den unbestrittenen Marktführer auf diesen Feldern — rund 75 Prozent aller weltweit verkauften Benzineinspritzsysteme und knapp 80 Prozent aller ABS-Anlagen kommen heute noch von Bosch oder seinen Lizenznehmern — sind das zunächst nur Nadelstiche. Überdies sichern exponentielle Wachstumsraten (von 1993 müssen beispielsweise nach EG-Recht alle neuen Pkw mit Einspritzanlagen ausgerüstet werden, bei den US-Autobauern wird ABS zum Standard) große Serien.

Jetzt kommen die Japaner doch

Gern verweist Bosch-Geschäftsführer Hansjörg Manger (55; „Wir haben die Voraussetzungen“) auch darauf, sein Haus habe bereits mehr als jeder andere Wettbewerber getan, um seine internationale Marktposition abzusichern:

□ Nirgendwo in der Welt ist Bosch mehr als ein paar Stunden von seinen Hauptkunden in der Automobilindustrie entfernt. Selbst am schwierigsten Standort der Triade, Japan, sind die Schwaben seit langem durch Joint Ventures mit führenden japanischen Zulieferern oder Firmenbeteiligungen präsent.

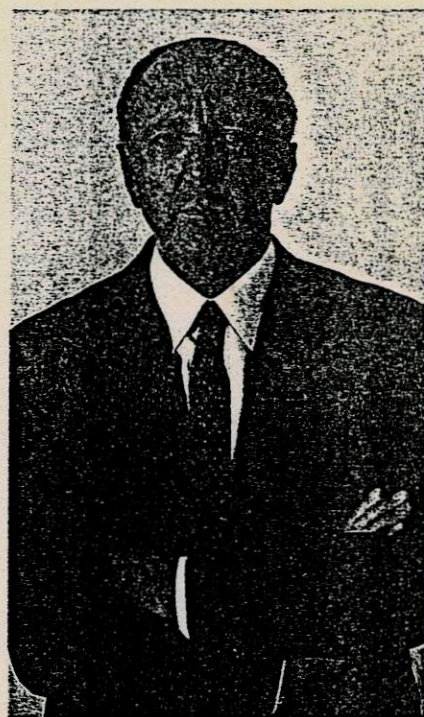
□ Für die Systemanpassung anspruchsvoller Fahrzeugkomponenten an Kundenwünsche baute Bosch eine ganze Serie von Entwicklungszentren in Kundennähe auf, so in mehreren europäischen Ländern, Nord- und Südamerika, Indien und Australien. Das größte Applikationszentrum wird gegenwärtig in Yokohama hochgezogen.

□ Mit einer ausgeklügelten Lizenz- und Patentpolitik band der Technologieführer vor allem die japanische Zubehörindustrie in ein enges Geflecht von Nutzungsverträgen für Motorsteuerung und ABS ein, die ihm noch für Jahre eine gewisse

Dominanz sichern (siehe auch mm 11/1989).

Freilich werden Nippons Konglomerate den Status quo nur noch so lange akzeptieren, wie er ihnen nützt. Ein deutscher Automobilmanager: „Die Japaner basteln an der Technik, bis sie eines Tages keine Bosch-Lizenzen mehr brauchen.“

Das kann noch dauern. Wirklich ernst ist es schon bei den konventionellen Produkten der Kraftfahrzeug-



Bosch-Geschäftsführer Manger muß zusehen, wie die Autokonzerne neue Lieferanten hochpöppeln

elektrik, mit denen der Unternehmensbereich K (16,1 Milliarden Mark Umsatz) fast zwei Drittel seiner Erlöse einfährt — Massengüter, die fast nur noch über den Preis verkauft werden können: Scheibenwischer, Lichtmaschinen, Zündspulen, Starterbatterien und Dutzende von anderen „Commodities“.

Hier werden die Stuttgarter, die nach ihrem Selbstwertgefühl den Herren von Mercedes oder BMW ebenbürtig sind, heute von allen Autoherstellern genauso rüde ausge-

quetscht wie jeder andere Lieferant. Von „Bosch-Prämie“ keine Spur mehr – und Qualität versteht sich von selbst.

So griff sich Opel-Chefeinkäufer Lopez de Arriortua ein günstiges Scheinwerferangebot der größten französischen Autoausrüstergruppe Valeo als Richtwert und zwang Bosch dadurch, zum Niedrigpreis nach Rüsselsheim zu liefern. Seither gilt das Scheinwerferwerk Reutlin-

eine Kooperation zwischen dem ehemaligen „Bosch der DDR“, Fahrzeugelektrik Ruhla (FER), und dem Scheinwerferspezialisten Hella, der sich bereits mit Know-how und Maschinen bei Ruhla engagiert hatte.

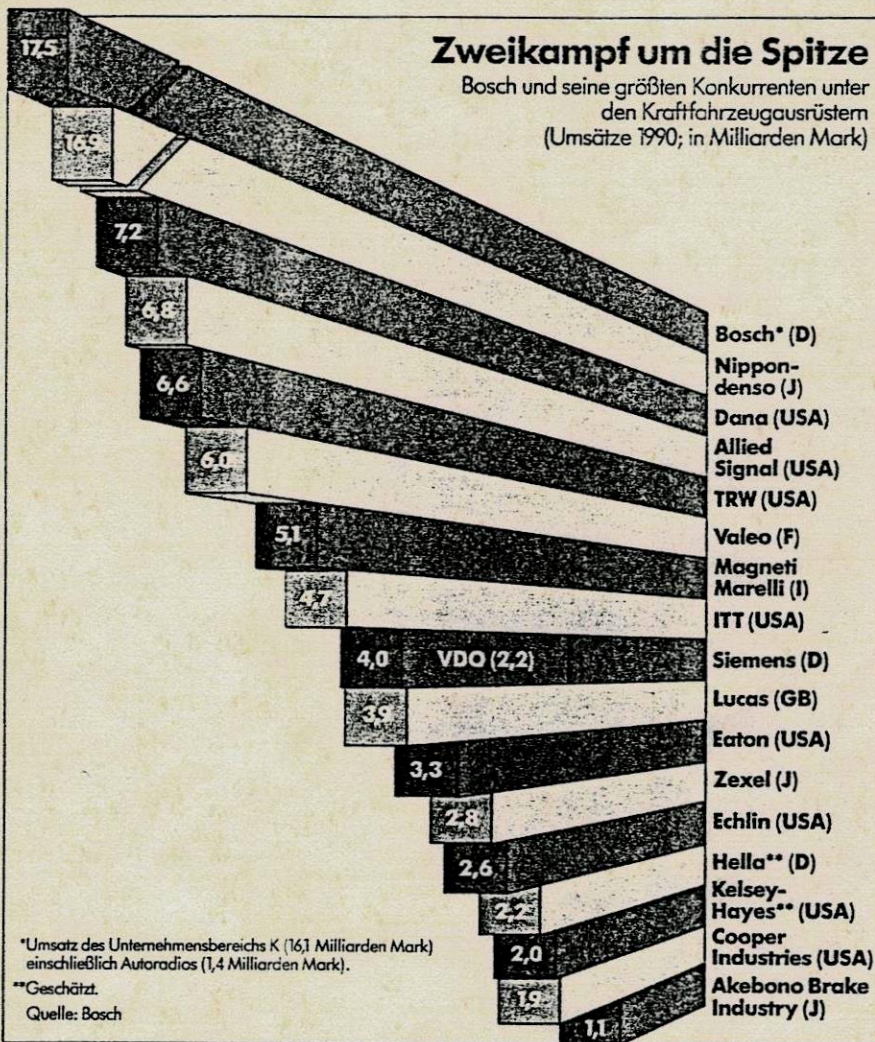
Nach einem Gipfelkontakt zwischen Marcus Bierich und VW-Chef Carl H. Hahn war für den bisherigen Hauslieferanten Hella das Ostengagement erledigt. Bosch baut in Eisenach mit FER ein neues Werk und

sogut beherrschen: Die japanischen Kfz-Zulieferer, die sich angeblich in Europa mehr zurückhalten wollten als in den USA, wohin sie zu Hunderten ihren großen Autoherstellern folgten, stehen jetzt auch vor dem Sprung in den europäischen Binnenmarkt. So zieht der branchengrößte Japaner, Nippondenso, in Großbritannien gegenwärtig ein nagelneues Werk für Bordinstrumente hoch, das nächste ist schon in Belgien projektiert. Andere, wie Fuji Tekko, folgen dichtauf.

Damit werden Bosch und die anderen europäischen Zulieferer auf ihrem eigenen Heimmarkt Wettbewerbern konfrontiert, die in Sachen Fertigungstechnologie und Qualität völlig eigene Maßstäbe setzen. Marcus Bierich: „Die Japaner sind auf diesem Gebiet heute Spitze.“

Zweikampf um die Spitze

Bosch und seine größten Konkurrenten unter den Kraftfahrzeugausrüstern (Umsätze 1990; in Milliarden Mark)



gen als „Rotlichtbezirk“, und Bierich gesteht: „So etwas halten wir nicht lange durch.“

Wenn es daher darum geht, großes Produktionsvolumen und Dekungsbeiträge zu sichern, schrecken die sonst so vornehm und leise auftretenden Bosch-Manager nicht vor Powerplay zurück. So vereitelten sie

liefert von dort aus erstmals Scheinwerfer nach Wolfsburg. Auf ähnliche Weise soll die deutsche ITT-Tochter SWF ein über die Ostschiene geplantes Scheibenwischergeschäft mit VW verloren haben.

Bald freilich bekommt es Bosch in Europa mit Konkurrenten zu tun, die dieses Spiel mindestens genau-

Spektakulärer Siemens-Coup

Der Bosch-Chef reagierte rasch: Vor dem oberen Führungskreis seines Hauses ließ er vor einigen Monaten Daniel T. Jones und James P. Womack, Forscher am Massachusetts Institute of Technology und Mitverfasser der in der Branche heiß diskutierten Studie „The Machine that Changed the World“ (siehe mm 4/1991), über die Defizite der europäischen Autohersteller und ihrer Zulieferer bei Produktentwicklung, Qualität und Kostenmanagement referieren. Die Zeiten seien vorbei, so ihre Message, daß Bosch zum Beispiel im Kielwasser des gemächlichen Entwicklungstempos von Mercedes – Produktzyklen von zehn Jahren waren dort bis vor kurzem die Norm – an Novitäten werkeln könne. Jetzt werde das Tempo von den Japanern bestimmt. Den erfolgverwöhnten, stolzen Managern sollte nachdrücklich klargemacht werden, daß ihr Haus nicht mehr das Maß aller Dinge ist.

Das werden sie jetzt auf spektakuläre Weise auch in einem anderen Fall erfahren. Eben erst hat Bosch in einem strategischen Schachzug den Kfz-Instrumente-Hersteller Moto Meter übernommen, um sich auf dem zukunftssträchtigen Feld inte-

grierter Fahrerinformationssysteme (Autoradio, Mobilfunk, Verkehrsleittechnik) fehlendes Know-how zu verschaffen. Da schlägt Konkurrent Siemens zu und wird sich schon bald den zehnmal größeren Weltmarktführer für Bordinstrumente sichern, die VDO Adolf Schindling AG (siehe Kasten Seite 26).

Der dynamische Siemens-Bereich Automobiltechnik, bislang im Vergleich zum Bosch-Unternehmensbereich K eher ein Zwerg, verdoppelt damit seinen Umsatz schlagartig auf gut vier Milliarden Mark (siehe Graphik Seite 30).

Im Bereich C fehlt die kritische Masse

Mit solchen Überraschungen muß Bosch auf seinem zweiten Kerngeschäftsgebiet, Kommunikations-technik, noch weit häufiger rechnen. Denn dort ist der Elektrokonzern ein ausgesprochen halbstarker Mitspieler, der international weder als Markt- noch als Technologieführer in Erscheinung tritt. Erst allmählich setzt sich bei den stolzen Schwaben die Erkenntnis durch, daß sie auf diesem Schlüsselfeld ohne Anbindung an stärkere Partner nicht reüssieren können.

Bierichs Chef für den Unternehmensbereich C (Communication), Herbert Weber (58), müht sich seit zwei Jahren, die vor allem aus AEG-Besitz zusammengekauften Brocken ANT (Satelliten-, Übertragungs- und öffentliche Vermittlungstechnik), Telenorma (Nebenstellenanlagen, private Netze) sowie die hauseigene Tochter Blaupunkt (Autoradios, Unterhaltungselektronik), in den drei straff strukturierten Geschäftsbereichen Öffentliche, Private und Mobile Kommunikation zu organisieren. Seine Hauptprobleme:

- In keinem der drei neuen Bereiche hat Bosch genügend kritische Masse, um auf Dauer international allein zu bestehen. Wettbewerber wie Siemens, Alcatel, AT&T, Northern Telecom oder Ericsson sind um ein Vielfaches größer und haben ganz andere Economies of Scale.
- Im Ausland sind die Newcomer vielfach noch kaum präsent. Bosch

Telecom ist bislang nur im Heimatmarkt Bundesrepublik stark, wo die Bundespost Großkunde von ANT ist und sich Telenorma im Nebenstellengeschäft auf eine breite Kundenbasis stützen kann.

Weber will nach einem glücklichen Griff in Frankreich — dort erwarb Bosch für Telenorma den Telekommunikationsbereich von Jeumont-Schneider — und einer kleinen Beteiligung in Italien in Europa „weiße Flecken auf der Landkarte“ tilgen und mehr Volumen ins Haus bringen. Denn die Entwicklungskosten für neue System- und Gerätegenerationen können aus dem Cash-flow von 7,2 Milliarden Mark Umsatz, der sich auf mehr als ein halbes Dutzend größerer Arbeitsgebiete verteilt, nicht aufgebracht werden.

Zumal, da auf fast allen Arbeitsgebieten von Bosch Telecom international ein gnadenloser Verdrängungswettbewerb herrscht, der jetzt Zug um Zug auch den Heimatmarkt der Stuttgarter erfaßt. Die zum Teil noch satten Margen in der Bundesrepublik, von denen Webers Division bisher gut lebt, geraten immer stärker unter Druck.

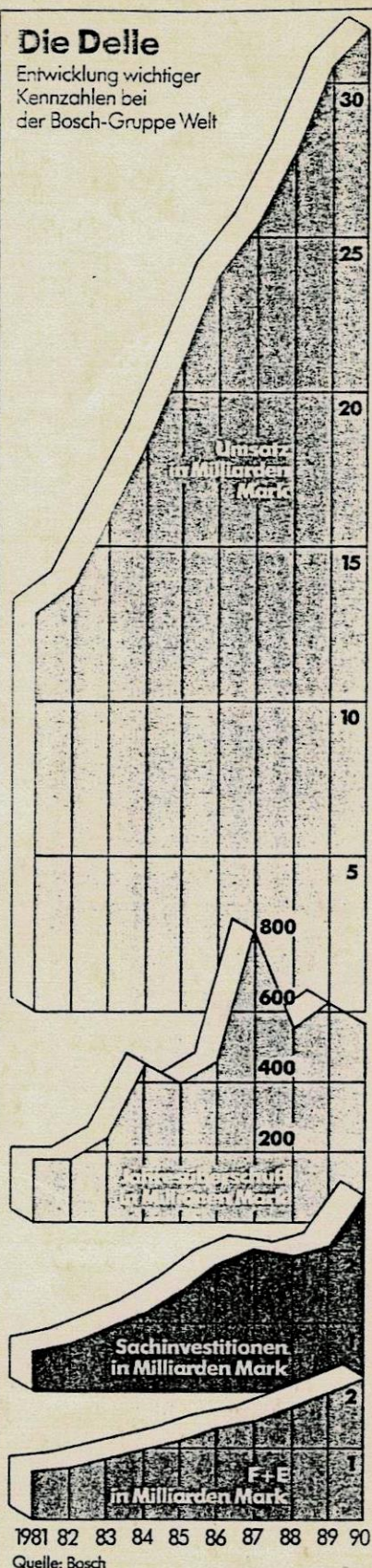
Härtetest für Blaupunkt

Als erster hat dies der Bereich Mobile Kommunikation zu spüren bekommen. Im Hauptgeschäftsfeld Autoradios (Blaupunkt) führt der Konzern einen nahezu aussichtslosen Kampf, um wenigstens den Break-even-Punkt zu erreichen. Für den Milliardenumsatz, der nötig ist, um im Zukunftsmarkt Mobilfunk mitzuhalten, hat die Division kaum eine Mark übrig und muß tief in die Konzernkasse greifen.

Ob Blaupunkt künftig überhaupt noch in der Bundesrepublik produzieren kann — Bosch hat bereits Ersatzstandorte in Portugal und Malaysia aufgebaut —, bezweifelt inzwischen sogar Bierich. Denn kaum waren die Werke in Hildesheim und Herne 1990 zum ersten Mal seit sechs Jahren aus den roten Zahlen, hat die jüngste Tarifrunde wieder alle Planungen über den Haufen geworfen. Um einen neuerli-

Die Delle

Entwicklung wichtiger Kennzahlen bei der Bosch-Gruppe Welt



chen Ertragseinbruch zu vermeiden, so Weber, „müssen wir jetzt im Ergebnis 100 Millionen Mark mehr erwirtschaften — bei jährlichen Preissenkungen von rund vier Prozent ist das natürlich sehr schwierig“.

Das Beispiel Blaupunkt wirft ein Schlaglicht auf die prekäre Lage von Bosch quer über alle Geschäftsbereiche: Am Standort alte Bundesrepublik, wo der Elektrokonzern mit insgesamt 54 Werken rund 70 Prozent seiner Kapazitäten konzentriert hat, wird es immer schwieriger, den Wettlauf um Produktivitätsfortschritte zu gewinnen.

Noch haben die Stuttgarter in vielen Fällen die Nase vorn: So hat der Unternehmensbereich K laut Roland-Berger-Studie die geringste Fertigungstiefe (32 Prozent) und die höchste Umschlaggeschwindigkeit aller deutschen Automobilzulieferer. Die von der Produktionsgüter-Division („P“; siehe Graphik rechts) in-house entwickelte Fertigungstechnologie und Fabrikautomation hat Weltstandard. Und die Schwaben schaffen es immer wieder, selbst mit anspruchsvollen Massengütern wie Elektrokleinmotoren oder Schlagbohrern (Unternehmensbereich G) sogar ausländische Billiganbieter aus dem Feld zu schlagen.

Reformen nach Münchner Rezeptur

Dort, wo sie das nicht mehr leistet, scheut Bierichs Truppe heute weder vor Joint Ventures mit Minderheitsbeteiligung — jüngstes Beispiel: die Kooperation mit Varta bei Starterbatterien — noch vor Desinvestments, zum Beispiel bei der Unterhaltungselektronik, zurück.

Daß die Manager auf der Gerlinger Schillerhöhe jetzt erstmals auch an die Schließung größerer deutscher Werke gehen, so im Fall des Lautsprecherwerks Herne, ist für die Bosch-Welt freilich ein Fanal. Bierich: „Schließen und ins Ausland verlagern, so etwas haben wir bisher nicht gemacht.“ Schon der forcierte Arbeitsplatzabbau — allein in diesem Jahr fallen mehr als 3000 Stellen weg — bringt den Konzernchef in Konflikt mit den seit Gründerta-

gen hoch aufgehängten sozialen Idealen der Traditionsfirma.

Doch dies ist nur der sichtbare Teil eines radikalen Wandels, der in der Stuttgarter Chefetage angedacht wird: „Sind wir mutig genug? Wie viele Führungskräfte haben wir im Vergleich beispielsweise zu Siemens? Sind das zu wenige bei uns? Wie alt sind diese Leute, und wann kommen sie in die oberste Führungsgruppe? Sind wir zu groß für

Vorbild heute aber läßt sich an einer Person festmachen: an Siemens-Vorstand Hermann Franz (62), der die einschneidende Restrukturierung bei dem mehr als doppelt so großen Münchner Wettbewerber durchgezogen hat und jetzt bei der Umsetzung aufs Tempo drückt (siehe auch mm 2/1991).

Bierich ist von den Resultaten der Reform so beeindruckt — und von Franz, den er bei Aufsichtsrats-sitzungen der gemeinsamen Tochterfirma Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH trifft —, daß er ungewöhnlich häufig die Wendung „wie bei Siemens“ gebraucht. Nach Münchner Rezept will Bierich jetzt seinen Fokus auf den Kreis der oberen Führungskräfte richten, der eigentlich das unternehmerische Potential des Konzerns darstellen sollte. Doch der lange Weg nach oben (Bierich: „Bei Bosch wird man erst mit 45 was“) hat zu einer Überalterung dieser Gruppe geführt. Konsequenz: In der zweiten Führungsebene liegt das Durchschnittsalter über 50 Jahre; für den Sprung in die Geschäftsführung, so Bierich, sei das nicht mehr gut.

Das letzte Wort hat immer noch Merkle

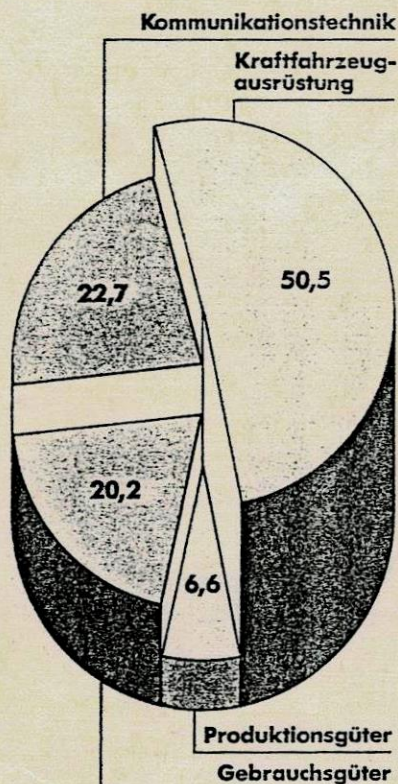
Im ersten Schritt will der Konzernchef deshalb den Kreis der oberen Führungskräfte, die ihm selbst zugeordnet sind und nicht seinem Personalchef Günter Bensinger (53), mindestens verdoppeln, um sein Beobachtungsfeld und die Kontaktfläche zu erweitern.

Den Hebel bei der Verjüngungskur setzt Bierich zunächst in der Konzernforschung an: „Ich brauche einen sehr jungen, aggressiven Forschungschef, der meine ganze Mannschaft durcheinanderrüttelt.“ Für die Aufgabe hat er sich einen 30jährigen Jungprofessor vom Massachusetts Institute of Technology ausgesucht — für die gesetzten Bosch-Hierarchen eine Sensation.

Einen noch radikaleren Bruch mit der Tradition des Hauses, die in ungewöhnlichem Maße vom Gründer und mehr noch von Bierich-Vorgänger Hans L. Merkle (78) geprägt ist, bedeuten Bierichs Planspiele zur

Die Hälfte fürs Auto

Die Anteile der vier Bosch-Unternehmensbereiche am Konzernumsatz (31,8 Milliarden Mark)



Quelle: Bosch

unsere Organisationsform?“ — das sind die Fragen, die Marcus Bierich heute sich und seinen Geschäftsführern stellt.

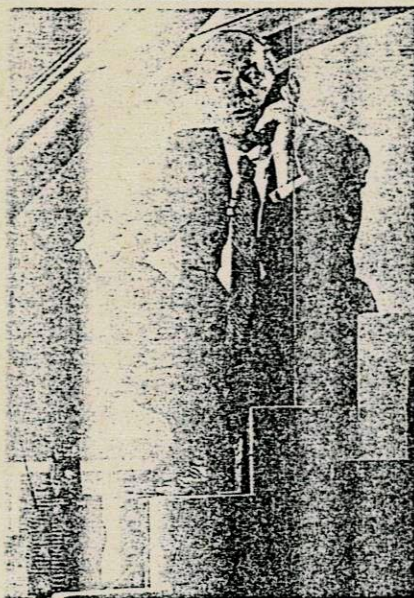
Dabei zieht er gern Vergleiche mit den Unternehmen, die er von früher kennt. Ehe der promovierte Philologe 1984 Nachfolger von Hans L. Merkle wurde, war er Finanzvorstand bei Mannesmann und bei der Allianz Versicherungsgruppe. Sein

Einführung eines leistungsbezogenen Prämiensystems.

Auch hier hat der Bosch-Chef den Münchnern in die Karten geschaut: „Siemens macht das sehr interessant. Die vereinbarten Ziele und hängen Incentives dran.“ Ohne langes Zögern hat Bierich zugestimmt, das Prämiensystem bei Bosch-Siemens Hausgeräte einzuführen.

Mehr Mut zum Risiko, durchlässigere Führungsstrukturen und größere unternehmerische Freiräume schaffen — Bierich denkt über bisher Undenkbares nach und sinniert, ob nicht von Zeit zu Zeit in einem Unternehmen „Revolutionen“ notwendig seien. Dabei gerät auch die vermeintlich sehr dezentrale Organisationsstruktur ins Prüffeld, die in der Praxis durch ein engmaschiges, Bürokratie und Rückversicherung förderndes Berichtswesen und Controlling konterkariert wird.

Ob freilich Bierich gerade an solche neuralgischen Punkte rühren



Bosch-Telecom-Chef Weber richtet sich auf einen harten Verdrängungswettbewerb ein

kann, ist die Frage. Denn sein Aufseher sitzt nicht bei dem an innere Revolutionenschon gewöhnten Wettbewerber Siemens, sondern es ist Hans L. Merkle. Der Mann, dem nicht umsonst der Beiname „Gottvater“ zugefallen ist und der das Unternehmen ganz auf seinen autokratischen Führungsstil sowie seine punktgenaue Kontrolle der Geschäftsvorgänge zugeschnitten hatte, behält sich als Vorsitzender der obersten Unternehmensinstanz Robert Bosch Industrie Treuhand KG immer noch das letzte Wort vor. Ein Aufsichtsrat bringt die delicate Lage des Konzernchefs auf den Punkt: „Bierich denkt, Merkle lenkt.“

Es könnte deshalb sein, daß Marcus Bierich, der seiner ganzen Natur nach auf Konsens eingestellt ist, in seinen letzten zwei Amtsjahren nur noch die Richtung vorspart, daß aber die Hauptarbeit derjenige tun muß, der nach ihm kommt — und nach Merkle.

Das ist alarmierend

Bosch-Chef Marcus Bierich über Werkschließungen in der Bundesrepublik, die neue japanische Gefahr in Europa, Reformen im Management und seinen Führungsstil

mm: Herr Bierich, Sie fliegen nach Amerika, gehen zum Massachusetts Institute of Technology und fragen dort einen 30jährigen Professor, ob er Chef der zentralen Forschung bei Bosch werden möchte. Das wäre schon für ein ganz normales Unternehmen auffällig — für Bosch ist es sensationell. Was steckt dahinter?

Bierich: Wir haben uns zunächst um Professoren von deutschen Universitäten bemüht, ohne besonderen Erfolg. Die Leute, die schon eine ordentliche Professur haben, sind nicht mehr bereit, in eine hierarchisch eingegliederte Position zu gehen. Daraus haben wir dann gelernt, daß man nach Jüngeren suchen muß. Die Verjüngung des Managements ist für uns ohnedies ein Thema. Hier werden wir einiges tun, auch im Sinne von Motivation. Da wäre diese Berufung natürlich ein sehr schöner Ansatz. Nebenbei, die Position ist zur Zeit gut besetzt. Es

geht also um eine Nachfolge in zwei bis drei Jahren.

mm: Heißt Motivation, daß man bei Bosch jetzt schneller auf die Karriereleiter kommt und nicht mehr 20 oder 30 Jahre zuwarten muß, bis man oben ist?

Bierich: Keine Frage, wir müssen den Kreis der Nachwuchskräfte, die wir beobachten, dringend ausweiten und mindestens verdoppeln. Denn das Durchschnittsalter der zweiten Führungsebene, die nach der Geschäftsführung kommt, ist schon relativ hoch. Das sind zum Teil gar nicht mehr die, die wir uns als Nachfolger wünschen können.

mm: Bleibt Bosch eine geschlossene Veranstaltung, oder bekommen künftig auch Seiteneinsteiger für obere Führungspositionen eine Chance?

Bierich: Der Boschler ist in der Regel zwar nur bei Bosch gewesen, aber wir brauchen sicher von Zeit zu

Zeit mal einen Außenseiter, einen Fremden, der auch kritisch ist. Denn wenn eine Firma sehr erfolgreich war, neigt sie dazu, stolz zu werden — und das ist ungut, dann wird sie starr.

mm: Manche sagen, Bosch sei arrogant.

Bierich: Ich hoffe, daß das nicht so ist. Vielleicht sind wir stolz und waren es in höherem Maße, solange wir nicht gefährdet waren. Die Gefährdung ist aber, so glaube ich, jetzt verinnerlicht.

mm: Wo sehen Sie denn die Gefahren für Bosch?

Bierich: Unser Hauptproblem ist, daß die Automobilhersteller unter enormen Kostendruck gekommen sind. Ausgelöst ist das Ganze nicht zuletzt von Japan. Das Szenario, das in Europa auf uns zukommt, sehen wir schon in den USA. Dieses Schlachtfeld Amerika ist abschreckend und eine große Warnung für

die europäische Automobilindustrie.

mm: Auch für ihre Zulieferer, sogar für Bosch. Sie haben die neue Zeit vor kurzem auf den Punkt gebracht: Es gibt keine Bosch-Prämie mehr.

Bierich: Das ist richtig. Wenn einer der Automobilhersteller eine Preisbresche bei einem Zulieferer schlägt, müssen alle anderen hinterher. Das sehen Sie daran, daß sich bei Bosch im Kraftfahrzeuggeschäft die Marge halbiert hat.

mm: Vermutlich ist damit das Ende der Fahnenstange noch lange nicht erreicht.

Bierich: Die 90er Jahre sind in gar keiner Weise das Ende der Fahnenstange. Das ist sehr alarmierend. Es gibt in der Branche Stimmen, die gern über die Preise reden würden und sagen, liebe Autoindustrie, gebt uns doch mal eine Pause. Das kann man vergessen. Wir glauben nicht daran und machen auch keine Bittgänge. Also bleibt uns nur übrig, die Kosten zu senken.

mm: Können Sie so drastisch, wie jetzt angekündigt, Kosten sparen, Arbeitsplätze abbauen und gleichzeitig die starke soziale Komponente durchhalten, die Teil der Tradition Ihres Hauses ist?

Bierich: Solange wir ausreichendes Wachstum haben, kann man Kosten sparen. Unsere Bereiche Gebrauchsgüter und Telekommunikation, die hervorragend wachsen, haben da überhaupt keine Probleme. Sie stellen einfach weniger Leute ein oder gar keine. Diejenigen Sparten, die nicht mehr so wachsen — der Unternehmensbereich Kraftfahrzeugausrüstung wächst vielleicht zwei Prozent in diesem Jahr —, tun sich viel schwerer.

mm: Wo wollen Sie hauptsächlich die Kosten drücken?

Bierich: Bei den direkten Kosten schaffen wir einiges, das sind wir ganz zuversichtlich. Schwieriger ist der indirekte Bereich einschließlich der Angestellten. Da wollen wir fünf Prozent der 60 000 Arbeitsplätze abbauen.

mm: Reicht das schon?

Bierich: Das ist die nächste Frage.

mm: Wie lange können Sie sich den Standort Deutschland, wo Ihre wichtigsten Fabriken stehen, überhaupt noch leisten?

„Vielleicht sind wir stolz und waren es in höherem Maße, solange wir nicht gefährdet waren. Die Gefährdung ist aber, so glaube ich, inzwischen verinnerlicht.“

Bierich: Wir haben in der Tat unsere größten und besten Werke hier stehen, und das wird auch so bleiben. Bei ABS und der Benzineinspritzung können wir die Produktion in Deutschland verkraften. Kritischer wird es bei den klassischen konventionellen Produkten. Hier haben wir einen Preisverfall von jährlich 3,5 Prozent. Das liegt am Eindringen der Japaner. Die jüngste Tarifrunde hat uns nun eine Kostensteigerung in den unteren Lohngruppen um zwölf Prozent gebracht — das können wir nicht mehr verkraften.

mm: Was heißt das konkret?

Bierich: Es bedeutet tatsächlich, daß wir in Hildesheim und Herne Arbeitsplätze abbauen müssen. Wir verlagern die Produktion verstärkt nach Portugal und Malaysia. Bisher haben wir nur Wachstum verlagert und in Deutschland einfach nicht mehr expandiert, aber jetzt geht es nur noch mit Schließungen.

mm: Nach sieben Jahren Boom kommt jetzt also auch Bosch vehement unter Druck.

Bierich: So schwarzweiß würde ich das nicht sehen. Der Druck hat ja überhaupt erst Mitte vergangenen Jahres eingesetzt, zuvor ist es ganz gut gelaufen. Die Frage ist jetzt, wie lange die Durststrecke in der Automobilindustrie sein wird. Eines muß ich aber zugeben: Die Ertragskraft, die wir im Unternehmensbereich

Kraftfahrzeugausrüstung hatten, wird nicht wiederkommen.

mm: Bosch will dennoch an seinen ehrgeizigen Investitions- und Entwicklungszielen festhalten. Reicht die eigene Finanzkraft dafür aus?

Bierich: Unsere Maxime war immer, daß wir innerhalb des Cash-flows leben müssen. Eine Einschränkung der Investitionen wäre jedoch falsch. Das bringt uns noch einmal zum Thema Kosten senken. Die Summen, über die wir da reden, sind enorm. Wir müssen Hunderte von Millionen Mark an Kosten herausdrücken.

mm: Ein ehrgeiziges Ziel.

Bierich: Wenn wir da nicht erfolgreich wären, würden wir ja schlechter sein als die Konkurrenz. Wir wollen aber besser sein als die ein oder zwei Wettbewerber, die uns überhaupt nur gefährlich werden könnten. Wir werden uns so lange quälen, bis wir die Kosten im Lot haben.

mm: Werden Sie manchmal ungeduldig, wenn Sie daran denken, was im Hause Bosch jetzt in kurzer Zeit noch alles geschafft werden muß?

Bierich: Ja, viel zu ungeduldig. Aber das muß vielleicht sein, man muß auch mal explodieren können.

mm: Man sagt Ihnen nach, daß Sie im Konsens führen. Hätten Sie im Rückblick nicht manche Änderung schneller und energischer in Gang bringen müssen?

Bierich: Ich bin mir voll bewußt, daß ich von außen hier hereingekommen bin, und ich bin sehr froh darüber, daß alles im Konsens geht. Wir machen nur Dinge, die wir gemeinsam verabschieden. Daß man hin und wieder mal etwas, das man für richtig hält, nicht durchsetzen kann, finde ich gar nicht so entscheidend.

mm: Ihre Amtszeit endet voraussichtlich in zwei Jahren. Haben Sie Ihren Nachfolger identifiziert?

Bierich: Solche Fragen bedenken wir frühzeitig.

mm: Noch mal zum Stichwort Verjüngung. Wie alt stellen Sie sich Ihren Nachfolger vor?

Bierich: Bei meinem Weggang sollte er etwa zehn Jahre vor sich haben.

mm: Ist dieser Mann bereits im Hause?

Bierich: Der ist sicher im Hause.

*Frank A. Linden/
Karl Heinrich Rüßmann*