

Im Stile eines Allmächtigen

Noch immer bestimmt bei Bosch nur einer: Hans Merkle. Jetzt traf der Zorn des Übervaters den Chef des Unternehmens, Marcus Bierich. Der hatte, durch die Krise

des Konzerns nervös geworden, die Tabus des Hauses verletzt – und muß deshalb gehen. Der Wechsel an der Spitze offenbart gravierende Managementfehler.



Stiftungs-Chef Merkle: Der Firmenleiter wird zum Befehlsempfänger degradiert

Marcus Bierich, 67, hatte sich den Wechsel an der Spitze des Elektrokonzerns Bosch anders vorgestellt. Sein Vertrag läuft Mitte 1994 aus, sein Nachfolger sollte dann „noch etwa zehn Jahre vor sich haben“.

Die Voraussetzung erfüllt sein langjähriger Weggefährte Friedrich Schiefer, 54. Bierich hatte ihn angeworben, als der designierte Allianz-Chef den Versicherungskonzern unter bis heute rätselhaften Umständen verlassen hatte.

Nun kommt alles ganz anders – Bierich denkt, Merkle lenkt. Bosch-Verwerter Hans Lutz Merkle, 80, intern „Gottvater“ genannt, verfügte eine vorzeitige Ablösung seiner Spitzenkraft.

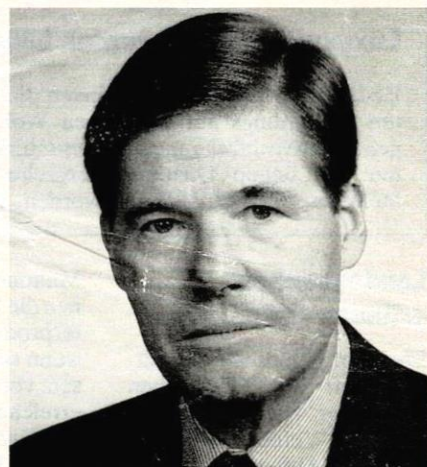
Mitte des Jahres wird Bierich die Geschäfte übergeben und wechselt auf den einflußlosen Posten des Aufsichtsrats-

vorsitzenden. Nachfolger wird nicht der Seiteneinsteiger Schiefer, sondern ein langgedienter Bosch-Manager namens Hermann Scholl, 57.

Der weithin unbekannte Spartenchef für die Autoausrüstung soll das 107 Jahre alte Unternehmen aus der Krise führen. Schiefer darf ihn vertreten.

Europas größter Autozulieferer, der nach Siemens zweitgrößte deutsche Elektrokonzern (34,4 Milliarden Mark Umsatz, 167 000 Beschäftigte), ist angeschlagen. Das Unternehmen, durch Monopolgewinne im Stammgeschäft der Autoausrüstung reich geworden, macht seit Mitte 1992 große Verluste.

Jede zweite Mark nimmt Bosch von den Autokonzernen ein, und gerade in diesem Geschäft hat es die Schwaben am schlimmsten erwischt. Der Gesamt-



Designierter Bosch-Chef Scholl
Mit der Tradition des Hauses verwoben



Scheidender Bosch-Chef Bierich
Leiser Abgang

umsatz sank im ersten Quartal um mehr als zehn Prozent.

Daß ausgerechnet der für die Autozulieferung zuständige Bereichsleiter zur Nummer eins im Führungskreis von Bosch (internes Kürzel: „F 1“) aufrückt, kann Insider nicht überraschen. Die skurrilen Herrschaftsverhältnisse degradieren den Firmenleiter zu einem Behelfsempfänger.

Bei Bosch regiert eine höhere Instanz. Wie Berthold Beitz, 79, bei Krupp versteht sich Merkle bei Bosch als unumschränkter Nachlaßverwalter der Firmenspioniere.

Seine Macht zieht Merkle aus der Unternehmensform einer Stiftung. Auf Lebenszeit ist Merkle Vorsitzender der Robert Bosch Industrietreuhand KG, die in Vertretung des 92-Prozent-Eigentümers, nämlich der Stiftung, den Konzern kontrolliert. Der eigentliche Aufsichtsrat der Firma hat da nichts zu sagen.

Der Greis regiert im Stile eines Allmächtigen. Täglich erscheint er morgens gegen acht Uhr in seinem Büro und gibt Marcus Bierich, seinem vor neun Jahren eingesetzten Nachfolger im Chefamt, die Weisungen.

Das ging jahrelang gut. Der studierte Mathematiker und Philosoph Bierich hielt die Hierarchien ein. Bevor der frühere Mannesmann- und Allianz-Manager Pläne mit seinen Kollegen diskutierte, mußte er sie Merkle vortragen. Der läßt sich von zwei pensionierten Bosch-Geschäftsführern beraten.

Die Drähte Bierichs zu Gottvater und seinem Küchen-Kabinett rissen ab, als der Bosch-Chef einsame Beschlüsse faßte. Nervös geworden vom schnellen Verfall der einst florierenden Firma, verordnete Bierich rigorose Produktionsumstellungen und Sparmaßnahmen. Er rührte damit an Tabus, auf deren Einhaltung der Greis an der Spitze stets geachtet hatte.

Der Bannstrahl traf Bierich mitten in der Krisenbewältigung. Mit der Berufung des getreuen Scholl stellte Merkle die alten Machtstrukturen im Hause Bosch wieder her.

Der überraschende Wechsel an der Spitze offenbarte eklatante Führungsfehler bei dem schwäbischen Multi. In Erwartung ewig wählender Markterfolge hatte das Führungsgespann Merkle und Bierich den Ausbau von zukunftssträchtigen Geschäftszweigen nur zaghaft vorangetrieben.

Ein Fremder stieß die Bosch-Oberen auf peinliche Versäumnisse in der Fabrikation. Noch zu seinen Opel-Zeiten entdeckte der neue VW-Einkaufsstar Ignacio Lopez bei einem Rundgang durch Bosch-Fabriken zahlreiche kostenaufwendige Produktionsmängel.

Lopez war der erste, der Bosch die Einkaufsmacht der Autokonzerne spüren ließ. Ohne Vorwarnung strich er die

Bosch-Gruppe Welt

Umsatz: 34,4 Milliarden Mark

Beschäftigte: 167 000

Umsatzstruktur nach Unternehmensbereichen

49,4%	23,6%	21,0%	6,0%
Kraftfahrzeug-ausrüstung	Kommunikations-technik	Gebrauchsgüter	Produktionsgüter
Fahrwerk-, Steuerung- und Sicherheitssysteme; Halbleiter und elektronische Steuergeräte; Karosserie-Elektrik; Lichttechnik; Prüftechnik	Produkte und Dienstleistungen für private Netze; leitungsgebundene und drahtlose Übertragung; Raumfahrt- und Satellitentechnik; Verkehrsleittechnik	Elektrowerkzeuge für Industrie, Gewerbe und Heimwerker; Elektrohaushaltsgeräte; Sicherheitsausrüstung; Thermotechnik	Hydraulik; Pneumatik; Industrieelektronik; Prüftechnik; Verpackungsmaschinen

Schwaben bei Scheinwerfern aus seiner Liste.

Früher diktierte Merkle, damals Mitglied des VW-Aufsichtsrates, den Wolfsburgern die Abnahmepreise für elektronische Einspritzsysteme. Nun muß Bosch fürchten, seinen größten Kunden VW bei wichtigen Teilelieferungen zu verlieren.

Das Selbstvertrauen der Bosch-Manager war dahin, als Mitbewerber technologisch gleichzogen oder überholten. Der benachbarte Stammkunde Mercedes kürzte seine Bestellungen bei Dieselpumpen, BMW ordert ABS-Bremsen inzwischen bei der ITT-Tochter Teves.

Konkurrenz kam auch von einem befreundeten Unternehmen. Mit gewaltigem Investitionsaufwand baute Siemens die Sparte Autoelektronik auf. BMW, VW und Mercedes kaufen etwa Motorsteuerungen vorwiegend bei den Münchnern ein.

Vergebens hatte Merkle bei den Freunden gegen den Einstieg in das bis dahin wohlgehütete Bosch-Terrain protestiert. Seit auch ausländische Konkurrenten auf dem deutschen Markt Fuß faßten, zerbröselte das von Merkle geknüpfte Netz aus Machtentfaltung und Marktabstottung.

Geschick hatte es der Altmeister verstanden, mit Patenten, Lizenzen, Beteiligungen und persönlichen Absprachen Wettbewerber aus dem Bosch-Revier herauszuhalten. Dem Neusser Vergaserproduzenten Pierburg zum Beispiel verwehrte Bosch die Umstellung in die moderne Technik der elektronischen Benzineinspritzung.

Bierich konnte nicht verhindern, daß nach Siemens auch Mannesmann und Krupp/Hoesch in die Autoausrüstung expandierten. Auch bei der konventionellen Massenware wie Scheinwerfern, Scheibenwischern und Bordinstrumenten spürt Bosch die Konkurrenz. Japanisches Zubehör ist preiswerter und qualitativ gleichwertig.

Voller Begeisterung hatten die Bosch-Männer vor gut einem Jahrzehnt ihren Bereich Kommunikation ausgebaut. Aus dem Nachlaß der konkursreifen AEG hatten sie Perlen, ANT und Tele-norma, zum Billigtarif erworben. Doch bei Videotechnik, Mobilfunk, Telefon und Übertragungssystemen konnten sie gegen Weltkonzerne wie Siemens, AT&T oder Alcatel nicht mithalten.

Mit Redewendungen wie „Das Haus, dem ich diene, ist der Ansicht“ bringt Merkle Andersdenkende zum Schweigen. Doch auch draußen in den Gremien der Wirtschaft ist der alte Herr immer noch allgegenwärtig und einflußreich.

Kandidaten für Spitzenämter beim Verband der Automobilindustrie, so erlebte es die amtierende Präsidentin Erika Emmerich, müssen sich bei Merkle vorstellen. Die Auswechslung des Industriepäsidenten Heinrich Weiss durch Tyll Necker wurde mit ihm abgestimmt.

Seinen Manager Bierich piff er vor einigen Monaten öffentlich zurück. Der Bosch-Chef hatte Subventionen für die Entwicklung von Superchips gefordert, um nicht von den Japanern abhängig zu werden.

Für den Vordenker Merkle war das ein Sündenfall. „Wer heute nach dem Staat ruft“, schimpfte er, „hat ihn morgen am Hals.“

Mit der Eintracht auf der Stuttgarter Schillerhöhe, in der idyllisch gelegenen Bosch-Zentrale, war es vorbei, als Bierich „heilige Kühe schlachten wollte“ (so ein Insider).

Bei Bosch sei man stolz auf die Produkte und Sozialleistungen, hatte Merkle einmal gemahnt. Doch Bierich wagte sich in die Tabuzone. Zusammen mit seinem Freund Schiefer, der früher bei der Unternehmensberatung McKinsey tätig war, durchforstete Bierich die Produktpalette.

Bei der Herstellung von Batterien ging Bosch mit dem Erzrivalen Varta ei-

Luffahrt

ne Notgemeinschaft ein. Mit der kanadischen Northern Telecom, die auf den europäischen Markt drängt, verhandelt Bierich über eine Verschmelzung mit großen Teilen seiner ANT.

Unrentable Produktionslinien werden in Billiglohn-Länder verlagert. Elektrowerkzeuge, Scheinwerfer und Autolautsprecher der Traditionsmarke Blaupunkt sollen in Malaysia, Generatoren in Spanien gefertigt werden.

Der Ausmusterung fielen komplette Sparten, wie die Hörgeräte, Medizinelektronik und die Beschallungstechnik, zum Opfer. Sie wurden verkauft.

Doch sein Programm zur Kostensenkung im Mitarbeiterbereich konnte Bierich nicht unbeschadet durchsetzen. Der feinsinnige Manager war dem Druck von mehreren Seiten nicht gewachsen. 10 000 Stellen hatte Bierich mit Billigung der Betriebsräte seit Anfang 1992 abgebaut. Als er jetzt einseitige Streichungen von Vergünstigungen verfügte, traf ihn die Wucht der aufgebrachten Bosch-Werker.

„Der Bosch“, wie viele Mitarbeiter ihre Firma nennen, kappte die Schichtzulage, verrechnete die Tarifierhöhung mit Zusatzzahlungen und strich den Firmenzuschuß zum Mittagessen, die zinsverbilligten Baudarlehen, Jubiläumsgeschenke sowie Vorsorgekuren.

Einige zehntausend Bosch-Werker demonstrierten vor den Werkstoren in Feuerbach und Reutlingen gegen den „Lohnraub“ und „verschlafene Manager“.

Das sei, schimpfte Betriebsratschef Gerhard Sauter, „ein Bruch mit der historisch gewachsenen sozialen Tradition des Hauses Bosch“.

So empfand es auch der Herr der Stiftung. Ihm sei zuwider, mahnte Merkle, daß bei Bosch demonstriert werde wie in Rheinhausen oder vor Zechen der Ruhrkohle.

Der Altmeister hatte die Idee für einen leisen Abgang von Bierich. Der sollte seinen Geburtstag am vergangenen Donnerstag zum Anlaß seines Rücktritts nehmen. Dann sei Bierich in dem hohen Alter von 67 Jahren.

Der neue „F 1“ ist zwar auch nur zehn Jahre jünger. Doch bei Bosch zählt, wie die Mitarbeiter in der schwäbischen Tradition des Hauses verwoben sind.

Da hatte Hermann Scholl die besten Voraussetzungen. Er wurde in Stuttgart geboren, promovierte dort, fing bei Bosch an und blieb seinem Arbeitgeber treu – seit 31 Jahren.

Auf einen Nenner

Vier europäische Fluggesellschaften wollen fusionieren. Durch den Zusammenschluß von Swissair, KLM, SAS und AUA entstünde die siebtgrößte Airline der Welt.

Otto Loepe, Präsident der Schweizer Fluggesellschaft Swissair, macht sich keine Illusionen. „Was wir vorhaben“, bekannte er vor ein paar Wochen, „ist das komplexeste Unternehmen in Europa.“

Am Dienstag vergangener Woche hatten Loepe und seine Kollegen die

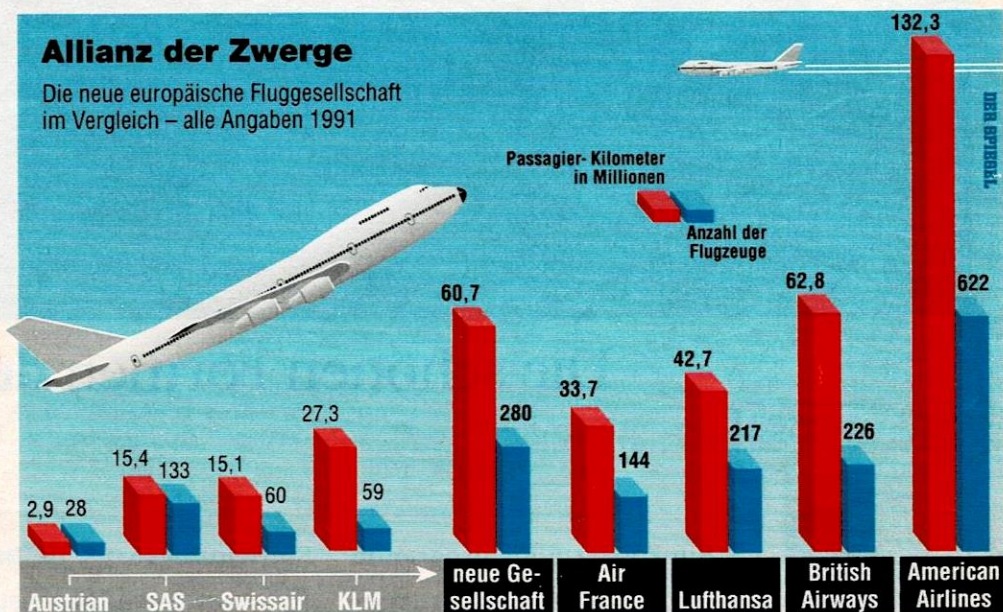
Die Euro-Air, so der mutmaßliche Name der Gemeinschaftsfirma, würde die europäische Luftfahrtszene schlagartig verändern. Die Firma hätte beinahe 300 Flugzeuge, sie würde mehr als 70 000 Mitarbeiter beschäftigen. Damit wäre sie, nach British Airways, die zweitgrößte Fluggesellschaft in Europa; weltweit stünde sie an siebter Stelle.

Ob es wirklich dazu kommt, ist allerdings noch offen. Die österreichische Gesellschaft AUA will auch mit Lufthansa und Air France über eine Kooperation verhandeln.

Die Luftfahrtbranche verändert sich derzeit dramatisch. Früher war der Flugverkehr in Europa stark reglementiert. Sowohl die Tarife als auch die Zahl der Flüge mußten von nationalen Behörden genehmigt werden, Wettbewerb gab es kaum. Doch Ende der achtziger Jahre begann die EG-Kommission

Allianz der Zwerge

Die neue europäische Fluggesellschaft im Vergleich – alle Angaben 1991



erste Etappe geschafft. Die Swissair, die niederländische KLM, die skandinavische SAS und die österreichische AUA verkündeten, daß sie sich in einer Holdinggesellschaft zusammenschließen wollen.

Schon seit Anfang des Jahres hatten 16 Arbeitsgruppen über eine engere Kooperation der vier Fluggesellschaften nachgedacht. Nun haben sie herausgefunden, daß es am besten sei, eine neue Obergesellschaft zu gründen. Daran sollen Swissair, KLM und SAS mit jeweils 30 Prozent, die kleinere AUA mit 10 Prozent beteiligt sein.

Die Dachgesellschaft soll sämtliche Aktivitäten der vier Partner zentral steuern. Sie soll eine gemeinsame Gewinn- und Verlustrechnung erstellen, die Flugpläne abstimmen und den Ticketverkauf zusammenfassen. Als Standort wurden Amsterdam, Kopenhagen oder Zürich vorgeschlagen.

die starren Regeln aufzulockern. Seit Anfang dieses Jahres darf, mit geringen Einschränkungen, jede europäische Fluggesellschaft jeden Ort in Europa anfliegen: sooft sie will, zu welchem Preis sie will.

Die Fluggesellschaften glaubten, die neue Freiheit werde die Nachfrage anheizen, sie vergrößerten daher ihre Flotten. Doch dann begann der Golfkrieg und mit ihm eine weltweite Flaute im Luftverkehr.

Dazu kommt der ruinöse Wettbewerb auf den Nordatlantikkreuzen. In einem gnadenlosen Preiskampf versuchen die US-Airlines die Europäer zu verdrängen – mit wachsendem Erfolg.

Geld verdient inzwischen kaum noch eine Fluggesellschaft. Nur British Airways und einige Fernost-Airlines verbuchten im vergangenen Jahr Gewinne, alle anderen kämpften mit gewaltigen Verlusten.