

Falsch verbunden

Mit dem Einstieg in die Telekommunikation wollte Bosch-Oberhaupt Merkle ein zweites Kerngeschäft aufbauen. Doch die Diversifikation ist gescheitert. Statt die Verluste der notleidenden Kfz-Sparte aufzufangen, ist Bosch Telecom selbst zu einem Sanierungsfall geworden.

Auf den neuen Mann wartet eine undankbare Aufgabe. Erstmals in der 107jährigen Geschichte der Robert Bosch GmbH kämpfen die Arbeiter mit Masendemonstrationen gegen den Abbau von Sozialleistungen und um ihre Arbeitsplätze, die Umsätze schrumpfen mit zweistelligen Raten, und das operative Ergebnis ist im zweiten Halbjahr 1992 ins Minus gerutscht.

Das Stuttgarter Traditionsunternehmen steckt in der Krise. Bosch-Chef Marcus Bierich (67) kostet das den Job. Ein Jahr vor Vertragsende muß er im Juli das Steuer an Hermann Scholl (57) abgeben — Hans L. Merkle (80), der greise Übervater, der als Vorsitzender der Robert Bosch Industrietreuhand KG im Konzern noch immer die Richtung vorgibt, hat es so gewollt.

Scholl soll nun richten, was so schnell nicht zu reparieren ist. Denn Bosch leidet nicht nur unter dem Konjunkturunbruch. Gerade im Stammgeschäft mit der Kraftfahrzeugausrüstung zeigt das Unternehmen auch gravierende strukturelle Mängel. Der technologische Vorsprung der Stuttgarter, der dem Unternehmen über Jahrzehnte Monopolgewinne bescherte, ist dahin. Neue Wettbewerber wie Siemens, die ITT-Tochter Teves und Anbieter aus Fernost sind oftmals schneller, besser und dazu noch billiger.

Nun müßte sich auszahlen, was Merkle schon in der ersten Hälfte der 80er Jahre eingefädelt hatte: Er wollte das Unternehmen auf eine

zweite Säule stellen und damit die Abhängigkeit des Konzerns vom Kfz-Geschäft lockern.

Eine weitsichtige Entscheidung. Doch Merkle hatte ausgerechnet auf die Telekommunikation gesetzt, ein Feld, das zwar ein stürmisches Wachstum und hohe Gewinne versprach, von dem Bosch aber so gut wie keine Ahnung hatte. Die Stärke des Unternehmens lag von jeher in seiner exzellenten Präzisionsmechanik — die digitale Welt der Telekommunikation, die das Management einer anderen Technik, anderen Kunden und anderen Konkurrenten konfrontiert, ist den Stuttgarter Kfz-Profis immer fremd geblieben.

Inzwischen ist klar, daß die Diversifikationsstrategie gescheitert ist. 1985 schwärmte Bierich davon, „einen zum Kraftfahrzeugausrüstungsgebiet etwa gleich starken Bereich aufzubauen“. Acht Jahre später erlöst die Bosch-Gruppe noch immer jede zweite Mark mit der Kfz-Technik, die Telekommunikation dagegen bringt es nur auf einen Umsatzanteil von 23,6 Prozent (siehe Briefing Seite 51).

Und was noch schlimmer ist: Die Kommunikationssparte wirft kaum mehr Gewinne ab. Statt das Minus der Kfz-Technik auszugleichen, rechnete sich der Unternehmensbereich Bosch Telecom (8,2 Milliarden Mark Umsatz, 38 400 Mitarbeiter) 1992 bestenfalls mit feiner Arithmetik ins Plus.

Die allerdings wird in diesem Jahr auch nicht mehr helfen. Wäh-

**Unter Zugzwang:
Bosch-Telecom-Vorstand
Weber sucht händeringend
starke Partner für die
Kernfirmen ANT, Telenorma
und Blaupunkt**

rend bei internationalen Konkurrenten wie Northern Telecom oder Alcatel die Auftragsbücher überquellen, stagniert bei Bosch Telecom der Umsatz — das Plus von rund drei Prozent im vergangenen Jahr kam nur durch den Kauf neuer Firmen zustande. Jede der drei wichtigsten Kommunikationstöchter hat für 1993 weitere Entlassungen angekündigt, bei ANT sacken die Gewin-



ne ab, Telenorma bewegt sich auf die Nulllinie zu, und die Blaupunkt-Werke werden auch 1993 wieder tiefrohe Zahlen schreiben.

Der Traum vom weltumspannenden Telekommunikationsspezialisten, der von millionenteuren Vermittlungsanlagen für das öffentliche Telefonnetz über Satellitenschüsseln bis hin zu Breitbandkabeln und Autoradios alles anbietet, was im weitesten Sinne mit Informationsübertragung zu tun hat, ist ausgeträumt. Weil keines der drei Telecom-Geschäftsfelder (siehe Organigramm Seite 53) ohne starken Partner langfristig überleben kann, sucht Bosch-Telecom-Vorstand Her-

Briefing

Die Bosch-Gruppe in Zahlen

Umsatz:

34,4 Milliarden Mark
(Auslandsanteil: 46 Prozent)

Mitarbeiter:

170 000 (davon 61 000 im Ausland)

Unternehmensbereiche*:

— Kraftfahrzeugausrüstung	49,4
— Kommunikationstechnik	23,6
— Gebrauchsgüter	21,0
— Produktionsgüter	6,0

* Zahlen für 1991,
Anteile am Umsatz in Prozent.

bert Weber (60) fieberhaft nach Kooperationspartnern.

„Wir reden mit jedem“, sagt Weber, und er weiß, daß von dem einstigen Hoffnungsträger auf mittlere Sicht nur noch Rudimente übrigbleiben werden. Ein Schicksal, das Bosch mit vielen Konzernen teilt: Wann immer ehrgeizige Manager die Kernkompetenz ihrer Unternehmen verlassen und sich in artfremde Gefilde wagen, gerät das Abenteuer beinahe zwangsläufig zum Desaster. In den 80er Jahren mußte der amerikanische Mischkonzern ITT seine Telekommunikationsfirmen verkaufen, das Handelshaus Sears, Roebuck & Co. stolperte über die neu eingeführten Finanzdienstleistungen, und Daimler-Benz kommt weder mit der AEG noch mit seinem Debis Systemhaus zurecht.

Doch Merkle und Bierich ließen sich von negativen Beispielen nicht schrecken. Verwöhnt vom grandiosen Erfolg mit Antiblockier- und Benzineinspritzsystemen, die zeitweise weltweite Marktanteile von 75 Prozent erreichten, waren sie davon überzeugt, daß auch der Einstieg in die Telekommunikation gelingen würde.

Immerhin, so das Kalkül der beiden Strategen, gehörten zu Bosch ja schon seit Jahrzehnten die Blaupunkt-Werke in Hildesheim sowie Fabriken in Berlin, die Funkanlagen für Taxen und Kabel herstellten. Daß diese beiden Sparten mit der modernen Kommunikationstechnik so wenig zu tun hatten wie der Rechenschieber mit dem Computer, ging in der allgemeinen Euphorie offenbar unter.

1981 schien für die geplante Diversifikation eine günstige Gelegenheit gekommen. Die AEG schlitterte in den Vergleich, und Bosch konnte für wenig Geld den ehemaligen AEG-Unternehmensteil ANT sowie die AEG-Tochter Telenorma übernehmen. Die einzelnen Firmen wurden 1989 im Unternehmensbereich Bosch Telecom zusammengefaßt und in drei Hauptgeschäftsfelder gegliedert:

- ☐ Öffentliche Kommunikationstechnik mit ANT als Kernstück,
- ☐ Private Kommunikationstechnik

UNTERNEHMEN+PROFILE

Mismanagement Bosch Telecom

mit Telenorma als wichtigstem Tochterunternehmen und

- Mobile Kommunikation mit Blaupunkt und dem Geschäftsbereich Funktechnik und Breitbandkabel.

Im zweiten Schritt sollte die Selbständigkeit der einzelnen Töchter erheblich eingeengt werden. Die Planungsstäbe auf der Stuttgarter Schillerhöhe bastelten an einer Zwischenholding mit Telecom-Chef Weber an der Spitze. Vorgesehen war, bereichsübergreifende Funktionen wie das Personalwesen oder den Einkauf aus den Firmen herauszulösen und Weber direkt zu unterstellen. Gleichzeitig sollten in allen großen deutschen Städten einheitliche Vertriebsstandorte entstehen.

Die Pläne liegen noch immer in der Schublade, realisiert wurden sie nur ansatzweise. Zu stark war der Widerstand der Mitarbeiter in den zugekauften Firmen gegen die Ausgliederung der allgemeinen Verwaltung und zu hoch waren die Kosten für den Bau oder Kauf neuer Gebäude, in denen die Vertriebsmannschaften der verschiedenen Töchter Platz gefunden hätten.

So ist der Unternehmensbereich Bosch Telecom bis heute ein Sammelsurium rechtlich selbständiger Firmen und einzelner aus der Bosch-Gruppe organisatorisch ausgegliederter Unternehmensteile, die miteinander wenig zu tun haben. Die Hoffnungen auf Synergien, die stets als Argument für den Zukauf neuer Unternehmen herhalten mußten, haben sich als schiere Illusion erwiesen.

Abgesehen von einem 1989 eingerichteten Forschungsinstitut mit 100 Mitarbeitern forschen und entwickeln die Unternehmen getrennt vor sich hin. Jede Firma betreibt ihre eigene Produktion und beschäftigt

ihren eigenen Vertriebsapparat. Gemeinsame Projekte wie die Kooperation von Blaupunkt, Signalbau Huber und Moto Meter in der Verkehrsleittechnik sind eher Ausnahme als Regel.

Auf Einkaufstrip bei AEG

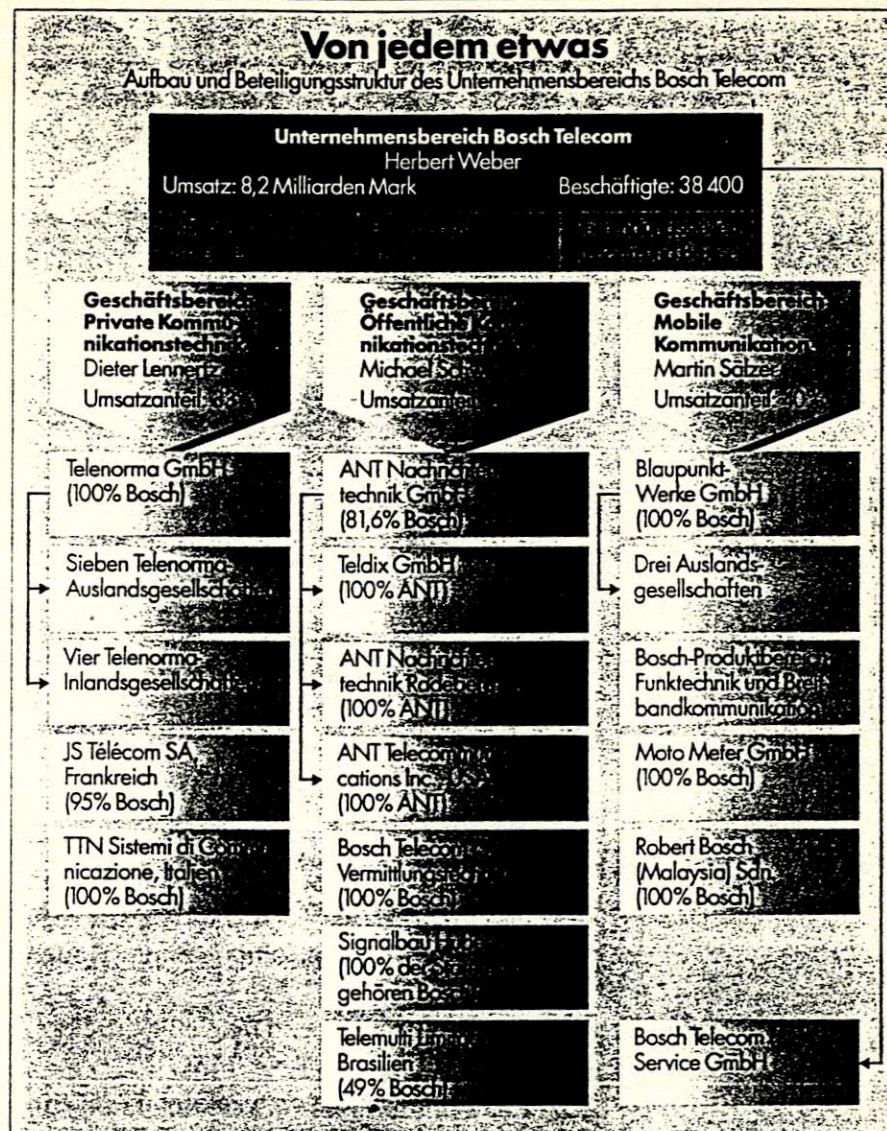
Was nicht zusammenpaßt, wächst nicht zusammen. Zu unterschiedlich sind die Produkte der einzelnen Firmen, zu verschieden die jeweiligen Kundengruppen. ANT macht den größten Teil des Geschäfts mit der Post, die Tochter Teldix verhan-



Unrühmlicher Abgang:
Bosch-Chef Bierich
hatte für das komplizierte
Geschäft mit der
Telekommunikations-
ausrüstung kein Gespür

delt mit der Rüstungsindustrie, Telenorma und Blaupunkt haben meist mit Privatkunden und Unternehmen zu tun.

Dennoch warfen die meisten Tochterfirmen, mit Ausnahme der chronisch defizitären Blaupunkt-Werke, bis Anfang der 90er Jahre ordentliche Gewinne ab. Sie verdankten dies einem von internationalen Wettbewerbern abgeschotte-



ten Heimmarkt und der Sonderkonjunktur im Gefolge der Wiedervereinigung.

Damit ist es jetzt endgültig vorbei. Denn die Liberalisierung der Telekommunikationsmärkte führte dazu, daß Telenorma und ANT nun mit Giganten wie AT&T, Northern Telecom und Ericsson konkurrieren müssen. Deren Präsenz in Deutschland ist zwar noch bescheiden, sie reicht aber allemal, die Preise gründlich zu verderben.

Da hilft es zum Beispiel der Frankfurter Telenorma nichts, daß sie mit ihren Nebenstellenanlagen in Deutschland noch immer einen Marktanteil von etwa 30 Prozent

hält. Obwohl Telenorma-Chef Dieter Lennertz (56) seit 1990 das Unternehmen mehrfach umstrukturierte, Werke schloß und die Belegschaft um zehn Prozent reduzierte, weist das Unternehmen für 1992 bei einem Umsatz von rund 2,5 Milliarden Mark nur noch einen mageren Gewinn von 12,5 Millionen Mark aus. Denn auch der Bereich Sicherheitstechnik steht unter Druck.

Nur durch Internationalisierung ihres Geschäfts könnte die Telenorma ihre Produktionsbasis verbreitern und damit auf rentable Stückzahlen kommen. Doch alle Bemühungen, im Ausland mehr abzusetzen, fruchteten bisher nicht; noch

UNTERNEHMEN+PROFILE

Mismanagement Bosch Telecom

immer liegt der Inlandsanteil bei 88 Prozent.

Und auch der Versuch von Telecom-Chef Weber, über Firmenkäufe in Frankreich und Italien das Nebenstellengeschäft aufzubessern, schlug fehl. Der französische Telephonanlagenbauer JS Télécom SA, den Bosch von 1988 an sukzessive erwarb, steht 1992 mit rund 8,5 Mil-

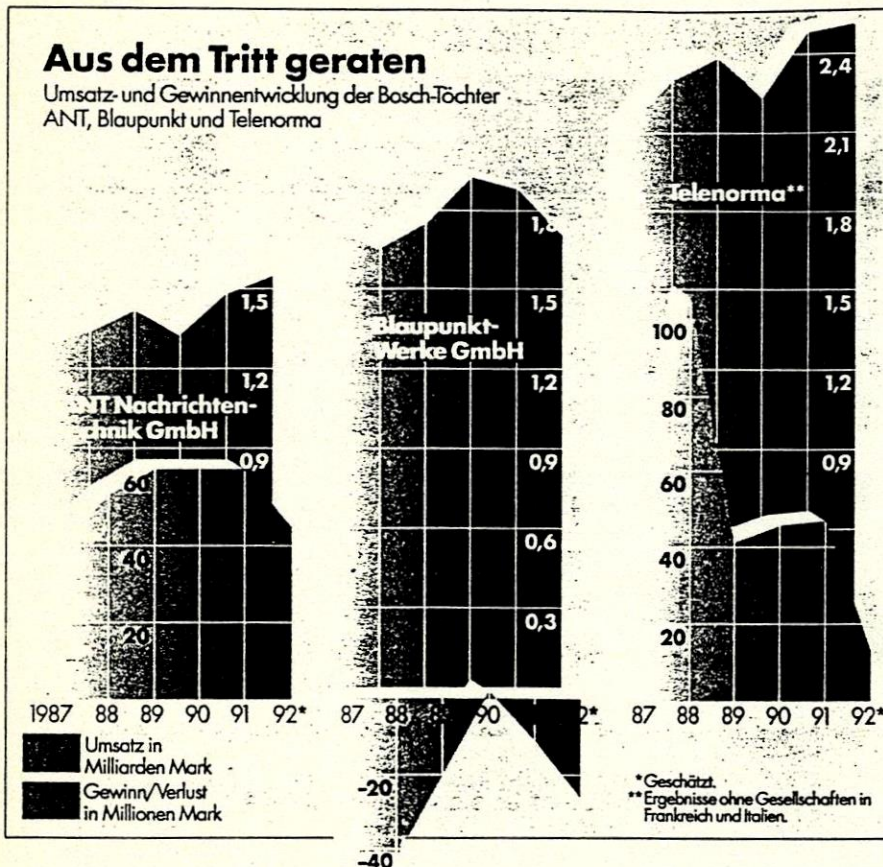
Mit Innovationen hat sich die Telenorma in den vergangenen Jahren nicht gerade profiliert. Die Pfunde, mit denen sie wuchern kann, sind ihr dichtes inländisches Vertriebsnetz und ihr hoher deutscher Marktanteil — mithin eine gute Gelegenheit für einen ausländischen Konkurrenten, sich in den deutschen Markt einzukaufen.

tionsunternehmens Northern Telecom, über ein 50:50-Joint-Venture, in das etwa 80 Prozent des ANT-Geschäfts eingebracht werden sollen (siehe mm 4/1993).

Die ANT, einst hochprofitabler Spezialist für Richtfunkstrecken, Satellitenbau und Komponenten für das öffentliche Telephonnetz, plagen die gleichen Probleme wie Telenor-

Aus dem Tritt geraten

Umsatz- und Gewinnentwicklung der Bosch-Töchter ANT, Blaupunkt und Telenorma



Unlösbare Aufgabe:
Der künftige Bosch-Lenker Scholl soll die Telecom-Sparte sanieren, ohne Substanz aufzugeben

lionen Mark im Minus, die italienische Schwestergesellschaft TTN schreibt ebenfalls rote Zahlen.

Während die Margen stetig schrumpfen, steigen die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sprunghaft an. Allein die Arbeiten an der nächste Generation von Breitband-Nebenstellenanlagen, die auch für Bildtelefone taugen, werden dreistellige Millionenbeträge verschlingen. „Ohne starken Partner in der Entwicklung“, das weiß auch Telecom-Chef Weber, „schaffen wir das nicht.“

Reicht eine Entwicklungskooperation wirklich? Und würde sich dafür überhaupt ein Partner finden?

Noch ist nichts entschieden, und wahrscheinlich wird Bereichsvorstand Weber in dieser Angelegenheit auch nichts mehr ausrichten. Der Vertrag des 60jährigen läuft zwar noch drei Jahre, dennoch rechnen Insider mit einem baldigen Ausstieg.

Poker um die ANT-Zukunft

Die Zukunft der Telenorma-Schwester-gesellschaft ANT ist dagegen schon so gut wie besiegelt: Seit März verhandeln Bosch-Chef Bierich und Paul Stern (54), Chairman des kanadischen Telekommunika-

ma: Im internationalen Vergleich zu klein, zu geringer Auslandsanteil und mickrige Margen, weil die Preise verfallen.

Daß ANT einen potenten Partner braucht, ist unbestritten, ob Northern Telecom der richtige ist, steht dahin. Denn die Kanadier haben sich mit dem Kauf der britischen STC eine eigene Produktionsbasis für Übertragungskomponenten in Europa aufgebaut. Sie brauchen längst nicht alle Fabriken der ANT, sondern hauptsächlich deren Vertriebsnetz. So läßt sich schon jetzt ausrechnen, daß ANT-Chef Michael Schwarzer, der ohnehin dabei ist, einzelne Werke zusammenzulegen

59