



**Ancien
régime**

Auf der Schillerhöhe bei Stuttgart, dort wo abseits im Forst die Zentrale der Robert Bosch GmbH liegt, bereicherten vor einiger Zeit ein paar Mutige den Flurfunk um einen ketzerischen Kalauer: Hans L. Merkle, der 84jährige Major domus, habe sich kürzlich eine Schildkröte gekauft; er wolle prüfen, ob diese Tiere tatsächlich über 100 Jahre alt werden.

Das etwas anzügliche Bonmot der Boschler wirft ein Licht auf die Befindlichkeit von Deutschlands merkwürdigstem Großkonzern, der an seiner Spitze mehr patriarchalisch geführter Mittelstandsbetrieb als modernes Industrieunternehmen ist.

Der Generationswechsel ist in der 40-Milliarden-Mark-Weltfirma (siehe Graphik Seite 56) formal längst vollzogen. Doch die wahre Macht liegt weiterhin beim Ehrenvorsitzenden auf Lebenszeit, dem nichts entgeht und ohne den nichts von Bedeutung entschieden wird.

Gegen alle Managementtrends bewahrt das wertkonservative Stiftungsunternehmen das formalistisch-hierarchische System eines Mannes, der die operative Führung vor 13 Jahren, den Aufsichtsratsvorsitz vor neun Jahren und die Leitung des Gesellschaftergremiums vor vier Jahren aufgegeben hat. Bosch lebt seit fast 40 Jahren von und mit Hans Lutz Merkle.

Nur Ehrenämter verbinden den Doyen der deutschen Industrie noch mit dem Konzern, und doch ist sein Büro bei Bosch selten verwaist. Vor gut eineinhalb Jahren erst ließ sich Merkle im Umgang mit Computern unterweisen, damit er im zunehmend digitalisierten internen Schriftverkehr nichts verpaßt.

In den Konferenzen der Geschäftsführung, die alle 14 Tage stattfinden und zu denen auch der 70-jährige Aufsichtsratsvorsitzende Marcus Bierich erscheint, nimmt Merkle regelmäßig neben Bosch-Chef Hermann Scholl (61) Platz.

Merkle ist bei den sonntäglichen Strategieklausuren des innersten Führungszirkels dabei, dem neben Scholl und Bierich auch Arbeitsdirektor Tilman Todenhöfer (53) angehört; Merk-

Der Ehrenchef, der Aufsichtsratschef, der Bosch-Chef: Merkle, Bierich und Scholl führen gemeinsam, unbeeindruckt von Managementtrends. Den Turnaround haben sie geschafft, doch eine Herausforderung steht noch bevor: die Emanzipation vom System Merkle.

le führt den Managernachwuchs in die Bosch-Riten ein, und Merkle repräsentiert die Gruppe bei wichtigen Anlässen wie der Detroit Motor Show.

Die Allgegenwart von Gottvater Merkle garantiert, daß sich die traditionelle Bosch-Ordnung allenfalls behutsam weiterentwickelt, aber nie in Frage gestellt wird. Radikale Reformen, die den Präzisionsmechanismus des Führungssystems stören, lassen weder Merkle noch sein Vertrauter Scholl zu.

So gedeihen bei Bosch ehrgeizige Forscher, akkurate Verwaltungsfachleute und erfahrene Werksleiter, aber nur selten mutige Unternehmer. Die Spezies der Selbstbewußten und Selbständigen stößt das Unternehmen in aller Regel ab.

Experimente mit Köpfen und Konzepten

Belohnt werden Pünktlichkeit und Loyalität, Konformität und Absicherungsverhalten, und zwar die „Hauptgliederung“ hinauf bis zu den „kleinen Fs“. In der Bosch-Nomenklatur sind dies jene Geschäftsführer, die nicht zum innersten Machtzentrum um die beiden Merkle-Protégés Scholl (F1) und Todenhöfer (F3) gehören.

Und was macht dieser zögerliche, traditionsbewahrende Elektro- und Kfz-Zulieferkonzern, um seine Zukunft zu sichern?

□ Er beginnt eine Globalisierungs-offensive, die Vernetzung seiner Werke rund um die Welt, lange bevor die Großkunden in der Automobilindustrie ähnliches in Angriff nehmen;

□ er sichert das Kerngeschäft durch spektakuläre Akquisitionen wie die Übernahme des Teilkonzerns Bendix (Pkw-Bremsen, 3,3 Milliarden Mark Umsatz) vom US-Konglomerat Allied Signal;

□ er verschafft seinen beiden wichtigsten Gebrauchsgüterparten, Elektrowerkzeuge und Thermotechnik (Junkers), durch geschickte Zukäufe die Marktführerschaft;

□ er gibt einem dynamischen Seiteneinsteiger, der gerade mal 20 Monate bei Bosch ist, den Vorzug vor dem altgedienten Establishment und über-

trägt ihm die operative Verantwortung für die Bosch Telekom GmbH.

Mit seiner beispiellosen Kombination aus strategischem Weitblick und einer auf die Vergangenheit fixierten Unternehmenskultur hat es Bosch bisher verstanden, alle Herausforderungen des Marktes zu meistern. Selbst die Krise der 90er Jahre, als rote

sel, steht Deutschlands erster Industrieadresse noch bevor wie jedem gewöhnlichen Familienbetrieb.

Die Sorge um eine geeignete Nachfolgeregelung treibt Merkle um, seit er sich Anfang der 80er Jahre anschickte, sein Haus zu bestellen. Der Patriarch experimentierte mit unterschiedlichen Köpfen und Konzepten. Mal setzte er auf Kontinuität, mal auf neue Impulse durch Seiteneinsteiger.

Sein ursprünglicher Wunschkandidat, der langjährige Chef der Kraftfahrzeugausrüstung Hans Bacher, starb, bevor er 1984 sein Amt als Bosch-Chef antreten konnte. Statt eines anderen Kollegen aus der Geschäftsführung holte Merkle Marcus Bierich als seinen Nachfolger nach Stuttgart, den früheren Finanzchef von Mannesmann und Allianz.

Bierich setzte im Unternehmen behutsam, aber beharrlich neue Akzente. Bis Anfang der 90er Jahre. Dann war es vorbei mit der Betulichkeit.

Nach zehn Jahren steilen, meist zweistelligen Wachstums brach der Konzern ein; neue Wettbewerber, allen voran Siemens, traten in den High-Tech-Sparten des Kfz-Geschäfts an; die wichtigsten Kunden unter den Autokonzernen suchten weltweit nach preiswerteren Lieferanten und setzten Bosch gewaltig unter Druck.

Ein neuer Chef der alten Schule

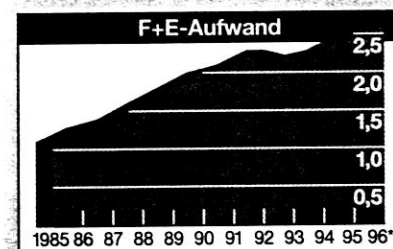
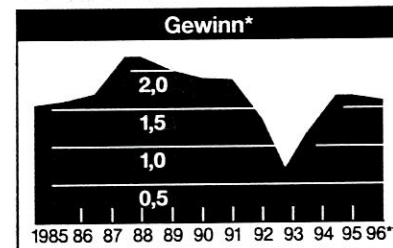
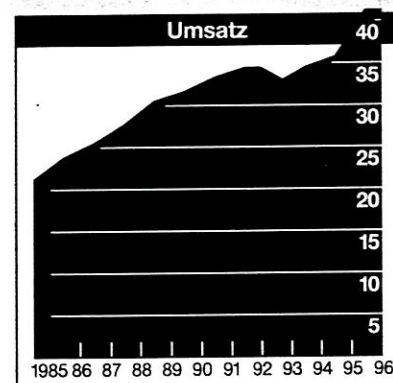
Das Betriebsergebnis der Kraftfahrzeugausrüstung wurde immer dünner, bis es 1993 vollends einbrach. Und statt die Schwäche im Stammbereich auszugleichen, zogen die anderen Bosch-Aktivitäten den Konzern noch weiter in die roten Zahlen.

Die größtenteils von der AEG übernommenen Amtsbaufirmen der Telekom-Sparte wurden von Bosch konzeptionslos geführt und trieben immer tiefer in den Verlust.

Ein Sanierungsfall reihte sich an den nächsten. Die Autoradios von Blaupunkt, die Halbleiterproduktion oder die vom Kfz-Bereich lieblos mitgeführte Thermotechnik offenbarten die Strukturschwäche des Konzerns.

Vom Schock erholt

In der Bosch-Gruppe geht es wieder aufwärts (in Milliarden Mark)



*Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit.
**Schätzung.

Zahlen die Autarkie des auf Eigenfinanzierung angewiesenen Hauses bedrohten, wurde am Ende nach der Methode Merkle überwunden.

Doch was, wenn der hochbetagte Vormann ausfällt? Was kommt nach Merkle und der heutigen, von ihm geformten und geprägten Führungsmannschaft?

Die eigentliche Bewährungsprobe, der tatsächliche Generationswech-

Bierich geriet zwei Jahre vor dem offiziellen Ablauf seiner Amtszeit unter Zugzwang. Mit Friedrich Schiefer holte sich der introvertierte Philosoph deshalb einen bewährten Macher an die Seite.

Ex-McKinsey-Berater Schiefer, der Bierich als Finanzvorstand bei der Allianz abgelöst hatte und dort nicht

den Problemsparten außerhalb des Kfz-Bereichs unternehmerische Freiräume zu gewähren, Projektmanagement und kontinuierliche Verbesserungsprozesse einzuführen, Fertigung ins Ausland zu verlegen und Tausende von Stellen zu streichen.

Das ging so lange gut, wie der Dialog mit den Arbeitnehmervertre-

Schmerzgrenze erreicht. Bierich mußte ein Jahr früher als geplant weichen und übernahm den Vorsitz des wenig einflußreichen Aufsichtsrats und der Gesellschafterversammlung (siehe Kasten auf dieser Seite).

Statt Schiefer wurde der altgediente Scholl Vorsitzender der Geschäftsführung. Bierichs Wunschkan-

Boschs geheimer Rat

Das Netzwerk des Ehrenvorsitzenden Merkle

Hans L. Merkle ist bei der Robert Bosch GmbH, hinter Siemens Deutschlands zweitgrößtem Elektrokonzern, ständiger Gast. „Wenn er nicht auf Geschäftsreisen ist, kommt er gewöhnlich in sein Büro“, beschreibt ein Mitglied der Geschäftsführung den Tagesablauf des heute 84jährigen ehemaligen Bosch-Chefs (von 1963 bis 1984).

Formal leitet der Ehrenvorsitzende der Bosch-Gruppe nur noch die Sitzungen des Internationalen Beirats der Züricher Robert Bosch Internationale Beteiligungen AG. An der Holding ist das Auslandsvermögen des Konzerns aufgehängt, das in der GmbH-Bilanz nicht konsolidiert wird.

In Merkes 16köpfigem Beiratsgremium sitzen unter anderem der frühere US-Außenminister Henry A. Kissinger, der französische Ex-Premier Raymond Barre, Otto Graf Lambsdorff und der Chairman von Goldman Sachs Tokio, Hideo Ishihara, der dem einflußreichen Zir-

kel japanischer Wirtschaftsführer, „Keidanren“, angehört.

Eigentümerin der Robert Bosch GmbH ist zu 92 Prozent die Robert Bosch Stiftung. Die restlichen 8 Prozent an Bosch halten die Erben des 1942 gestorbenen Gründers.

Boschs eigentliche Machtzentrale ist eine Personengesellschaft, die Industrietreuhand KG. Sie übt das Stimmrecht für die Stiftung aus. Den Vorsitz des Gesellschafterkreises hat Merkle 1993 als letzte offizielle Funktion an Aufsichtsratschef Marcus Bierich übertragen.

Bierich und Bosch-Chef Hermann Scholl sind die persönlich haftenden Komplementäre der Gesellschaft. Zu den sieben Kommanditisten gehört aus dem Bosch-Management noch Arbeitsdirektor Tilman Todenhöfer.

Die Industrietreuhand besetzt die Kapitaleite des Aufsichtsrats, der formell die Geschäftsführer bestellt – ein geschlossener Kreislauf aus Merkle-Vertrauten.

Chef werden konnte, sollte den Veränderungsprozeß bei Bosch beschleunigen und Bierich beerben.

Das Duo stellte alles in Frage. Bierich damals: „Ist unsere Führungsmannschaft zu alt? Sind wir mutig genug? Ist Bosch zu groß für seine Organisationsform? Braucht unser Unternehmen eine Revolution?“

Beide machten sich daran, unprofitable Randaktivitäten abzustoßen,

tern funktionierte und der Bosch-Konsens – gute Leistung gegen umfassende Fürsorge – nicht verletzt wurde.

Doch dann versuchten Bierich und Schiefer die Versorgungsanstalt Bosch zu schleifen. Sie drückten die Kürzung der mannigfaltigen übertariflichen Leistungen um ein Viertel durch. Es kam zum Eklat. Spätestens als protestierende Arbeiter vor der Zentrale demonstrierten, war für Merkle die



Der Mächtige: Tilman Todenhöfer, der Reformer

didat Schiefer mußte sich bis zu seinem Tod im vergangenen Mai mit der neugeschaffenen Position des Stellvertreters und der Führung der angeschlagenen Telekom-Sparte begnügen.

Mit der Ernennung des Technikers Scholl, der 20 Jahre lang von der Öffentlichkeit nahezu unbemerkt der Geschäftsleitung angehört hatte („Stuttgarter Zeitung“: „Der Unscheinbare“), setzte Merkle wieder auf einen Manager der alten Bosch-Schule. Scholl, intern „unser Oberprimaner“ genannt, kopiert den Führungsstil seines Mentors bis ins Detail.

Sitzungen betritt er auf die Sekunde pünktlich – wehe dem Leitenden, der es wagt, nach ihm zu kommen oder länger als zehn Minuten über sein Gebiet zu referieren. Beim internen

Schriftverkehr legt Scholl Wert auf eine einheitliche, konzise Form: Überschrift, Unterzeile, Synopse und Exposé dürfen nicht mehr als eineinhalb Blatt in Anspruch nehmen.

Dem peniblen Schwaben Scholl, der in seiner Heimatstadt Stuttgart promovierte und vor 35 Jahren „beim Bosch“ anheuerte, steht mit Todenhöfer ein Vertrauter Merkles von ganz anderem Schlag zur Seite.

Der weltläufige, eher unkonventionelle Arbeitsdirektor und Justitiar sieht sich in der Tradition Schiefers, dessen Photo in seinem Büro steht. Er will die Modernisierung des Unternehmens vorantreiben, ohne allerdings radikale Brüche mit der Bosch-Kultur zu riskieren. Und er spielt einen weit gewichtigeren Part, als es der Titel „Arbeitsdirektor“ verrät.

Die Bürokratie – Boschs bleierne Bürde

Die Familien Merkle und Todenhöfer sind freundschaftlich verbunden. So hat der alte Herr den Anwalt, der in Spanien in eine wohlhabende Familie einheiratete und dort auch für Bosch tätig war, nie aus den Augen verloren.

Als die Lage 1993 völlig verfahren und das Betriebsklima auf dem Tiefpunkt war, holte er Todenhöfer als Moderator. Der Advokat gewann rasch den Respekt der Belegschaft und des Führungsduos Scholl/Schiefer, das ihn als Dritten im Bund aufnahm.

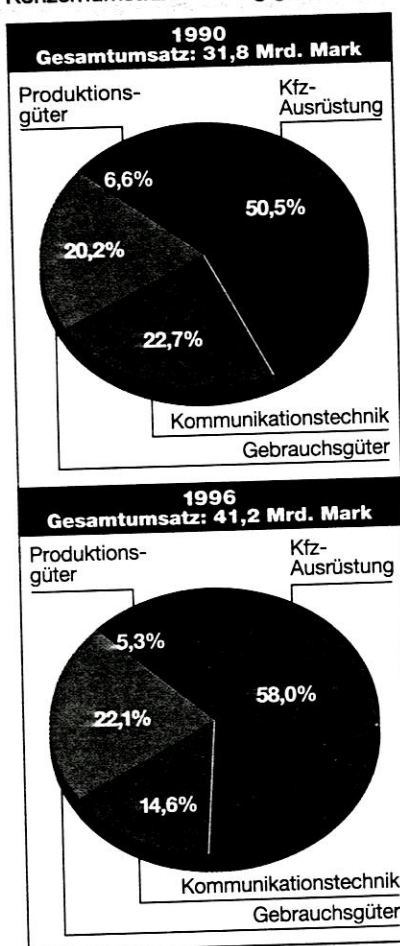
Heute gilt Todenhöfer, obwohl weiterhin nur „F3“, als zweiter Mann nach Scholl. Todenhöfer, mit dem am längsten laufenden Vertrag in der Geschäftsführung versehen (bis 2002), drängt nicht nach dem Vize-Job.

Die neue, inzwischen allseits akzeptierte Zweierführung setzt den Rationalisierungskurs in den Fabriken konsequent fort. Flexible Arbeitszeitmodelle, lange Maschinenlaufzeiten und Wochenendarbeit sind bei Bosch kein Konfrontationsthema mehr. Selbst die Verlagerung von Produktion ins Ausland ist ohne größere Reibereien mit der Gewerkschaft möglich.

Mit Veränderungen in der gewaltigen Forschungs- und Verwal-

tungsbürokratie tun sich Scholl und Todenhöfer dagegen schwer. Ehemalige Bosch-Manager, die andernorts Karriere gemacht haben, sind übereinstimmend der Meinung, daß auf der Schillerhöhe und im Forschungs- und Entwicklungs-Zentrum Schwieberdingen 30 bis 40 Prozent Mitarbeiter zuviel an Bord sind.

Zurück zum Kern Der Anteil des Kfz-Geschäfts am Konzernumsatz ist kräftig gestiegen



Doch von diesen rund 3000 Boschlern wird sich die Firma so schnell nicht trennen. Sie werden benötigt, um das dichte Berichts- und Kontrollsystem des Konzerns aufrechtzuerhalten, das ebenso zur Kultur gehört wie die traditionell üppige Personalausstattung der Stabsstellen.

Der Hang zur Bürokratie trägt mit dazu bei, daß Bosch noch weit entfernt ist von den Kennzahlen, die das Unter-

nehmen nach Meinung von Scholl zur Zukunftssicherung braucht.

Statt der angestrebten 8 bis 10 Prozent Bruttoumsatzrendite kommen die Stuttgarter gerade mal auf die Hälfte. Und auch das Wachstum aus eigener Kraft liegt mit zuletzt knapp 5 Prozent weiter deutlich unter den Erwartungen.

Der Umsatzschub um 15 Prozent auf 41,2 Milliarden Mark stammt im wesentlichen aus den Großakquisitionen des vergangenen Jahres:

- den Pkw-Bremsen von Allied Signal (3,3 Milliarden Mark Umsatz),
- dem französischen Gasgerätehersteller Leblanc (310 Millionen Mark),
- den restlichen 50 Prozent der US-Elektrowerkzeugfirma S-B Power Tool (eine Milliarde Mark).

Mehr als drei Milliarden Mark hat Bosch auf dieser Einkaufstour 1996 hingeblättert, 2,6 Milliarden für Forschung und Entwicklung ausgegeben und rund zwei Milliarden Mark in seine Werke gesteckt.

Die Autokonzerne kommen zurück

Dennoch ist die Kriegskasse mit knapp zehn Milliarden Mark prall gefüllt. Finanzchef Clemens Börsig (48), der sich vergeblich Hoffnung auf die Schiefer-Nachfolge gemacht hatte und im April zum RWE-Konzern wechselte: „Die Schulden von Bosch können in einem Jahr getilgt werden.“

Bosch, soviel ist sicher, hat das Tal der Tränen verlassen und braucht den Vergleich zumindest mit deutschen Wettbewerbern nicht mehr zu scheuen.

Der Konzern holt in der Automobil-ausrüstung Aufträge zurück, macht mit seinen Gebrauchsgütern (Elektrowerkzeuge, Bosch-Siemens-Hausgeräte, Thermotechnik) schöne Gewinne und hat erstmals sogar eine plausible Vorwärtsstrategie für die defizitäre Telekom-Sparte.

Am deutlichsten profitieren die Stuttgarter von der doppelten Trendwende in der Automobilindustrie. Boschs Hauptkunden, mit denen der Zulieferkonzern entgegen den Diversi-

Brokerage 24

24 Stunden erreichbar.

Dem die Börsen der Welt schlafen auch nicht.

Jetzt anrufen und Informationen anfordern!

Tel. 0 18 03-24 00 00

Per Fax 0 18 03-24 00 25 • Internet: <http://www.bank24.de> •
T-Online (Btx): *22424#



Ihre persönliche Unabhängigkeit

manager magazin

manager magazin Verlagsgesellschaft mbH
Brandstüwe 19, 20457 Hamburg,
Postfach 11 10 53, 20410 Hamburg

Abonnenten-Service: Tel. (040) 30 07-27 00,
Fax: 30 07-28 98

E-mail: mm_abonnentenservice@manager-magazin.de

Abonnenten-Service Schweiz: manager magazin,
Postfach, CH-6002 Luzern

Telefon: (041) 3 17 33 99, Fax: 3 17 33 89

Erscheinungsweise: monatlich

Jahresabonnement: Inland DM 120,- (inkl. USt.), für Studenten (nur Inland) DM 98,- (inkl. USt.), Ausland DM 150,- Normalpost Europa; Übersee (Luftpostporto auf Anfrage), Schweiz sfr 120,-, Österreich S 924,- (inkl. Porto) Heftpreise: Inland DM 11,- (inkl. USt.),

Hongkong HK\$ 85,-, Indonesien Rp 28.000,- (exkl. PPN), Kanada kan\$ 8,50, Korea (Süd) Won 10.000,-, Polen Zi 25,10 (ISSN 0341-4418), Portugal/Festland Esc. 1.350,-, Saudi-Arabien S.Rl. 41,-, Singapur S\$ 20,- (inkl. GST), Taiwan/R.O.C. NT\$ 320,-, Thailand Baht 240,-

Dieser Ausgabe liegen die Prospekte bei: Babista, 76275 Ettlingen; Bank 24, 53117 Bonn; 1x1 Marketing GmbH, 56409 Montabaur; manager magazin Verlagsges., 20457 Hamburg; Die Postkarten Emirates, 60322 Frankfurt; Frankfurter Allgemeine Zeitung, 60327 Frankfurt; Wirtschaftsförderung Schleswig-Holstein, 24103 Kiel (alles Inlandsauflage), sind beigelegt.

MANAGER MAGAZIN (USPS No. 717 430) is published monthly. The subscription price for the USA is \$90.00 per annum. K. O. P.: German Language Publications, Inc., 153 South Dean Street, Englewood, NJ 07631. Telephone: 1-800-457-4443. E-mail: info@glpnews.com. Internet: <http://www.glpnews.com>. Periodicals postage is paid at Englewood NJ 07631, and at additional mailing offices. Postmaster: Send address changes to: MANAGER MAGAZIN, German Language Publications, INC., 153 South Dean Street, Englewood, NJ 07631.

UNTERNEHMEN

BOSCH

fikationsplänen der 80er Jahre heute wieder rund 60 Prozent seines Umsatzes macht (siehe Graphik Seite 58), haben sich in Deutschland und in den USA prächtig erholt.

Gleichzeitig lernen die Fahrzeughersteller die alten Qualitäten des Lieferanten Bosch neu zu schätzen: die Innovationskraft, die Liefertreue, die In-

kehrsystems und Fahrzeug-Navigationshilfen ist Bosch unverzichtbarer Entwicklungspartner.

Diese Sonderstellung lassen sich die Stuttgarter nach wie vor vergüten. Nicht mehr so üppig wie früher, doch etwa 10 Prozent über den Angeboten des Wettbewerbs liege Bosch allemal, meinen zumindest die industriellen Kunden in Deutschland.

Selbst ein Mann wie Ignacio López, der von VW geschaffte Chefeinkäufer, konnte Bosch nicht ganz ausbremsen: Lieber verzichten die Schwaben auf den einen oder anderen Auftrag, als daß sie ihre Kalkulation völlig offenlegen.

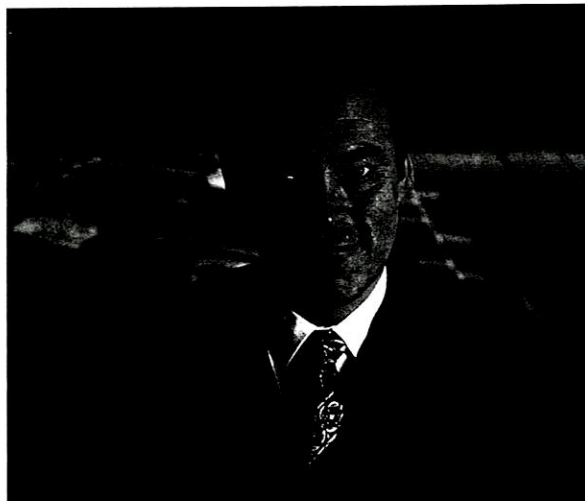
So unterbreitet Bosch nach wie vor Paketangebote. Wer die begehrten High-Tech-Produkte des Hauses haben will, der muß auch Lichtmaschinen, Starter oder Scheibenwischer abnehmen. Das Junktim

zwischen High-Tech und Massenware funktioniert so lange, wie Bosch-Entwickler die Spitze der Fahrzeugtechnik mitdefinieren und die Me-too-Produkte zumindest Anschluß an die internationalen Preisführer halten.

Ein Seiteneinsteiger soll Telecom sanieren

Beide Anforderungen erfüllt Bosch nicht hundertprozentig. So beklagen die Einkäufer und Entwickler der großen deutschen Autokonzerne, daß Bosch neue Technologien zwar frühzeitig anstoße, sie aber nur sehr behäbig in serienreife Produkte umsetze.

Genau umgekehrt verfährt Siemens. Die bayrischen Herausforderer ziehen in der Entwicklung nach und überholen in der Umsetzung. Seinen Kfz-Umsatz konnte Siemens auf diese Weise in den vergangenen fünf Jahren vor allem auf Kosten von Bosch locker verdoppeln (siehe Graphik Seite 62). Den Anschluß an die internationalen



Der Neue: Werner Andexser, der Angriffsstrategie der Telekom-Sparte

tegrität und die globale Präsenz der Schwaben. Kein anderer Kfz-Zulieferer beherrscht die Massenfertigung komplexer Komponenten in einem internationalen Werksverbund so perfekt wie Bosch. Und kein Wettbewerber gibt so viel Geld für Forschung und Entwicklung aus.

Bei Schlüsselkomponenten der Dieseldirekteinspritzung (Stichwort: Drei-Liter-Auto) und der neuen Generation elektronisch gesteuerter Automatikgetriebe beherrscht Bosch den Weltmarkt.

Mit der neuen Division „Bosch ABS and Braking Systems“ sind die Stuttgarter nach ihrer Mega-Akquisition zum weltweit größten unabhängigen Anbieter von Bremssystemen aufgerückt. Den Sechs-Milliarden-Mark-Bereich verantwortet der erste Ausländer in der Bosch-Geschäftsleitung, der Amerikaner Robert Oswald (55).

Bei der Fahrdynamikregelung, einer künftigen Benzindirekteinspritzung, oder der Vernetzung von Ver-

Preis- und Kostenführer hat Bosch bisher „mit Wechseln auf die Zukunft“ erkaufte, „die der Konzern nicht in vollem Umfang einlösen konnte“ (Scholl).

Um keine Marktanteile abzugeben, hat Bosch bei langfristigen Lieferverträgen jährliche Preissenkungen vereinbart, denen bisher keine entsprechenden Rationalisierungsfortschritte gegenüberstehen.

Scholl: „Die Ergebnisziele wurden vor allem dadurch beeinträchtigt, daß wir unsere Preisprojektionen nicht in allen Fällen mit unserer Kostenentwicklung in Einklang bringen konnten.“

Die Schwaben müssen sich sputen, sie müssen schlanker, schneller und aggressiver werden. Deswegen vor allem hat Merkle Scholl, den Kraftfahrzeugexperten, an die Spitze der Gruppe geholt. Mehr denn je lebt Bosch vom Auto: Vier Fünftel des Gewinns kommen aus den neun Geschäftsfeldern der Kraftfahrzeugausrüstung. Geplant war das nicht.

Mitte der 80er Jahre hatte Bierich noch verkündet, daß die Diversifikationssparte Telekom in diesem Jahrzehnt mit dem angestammten Kfz-Bereich gleichziehen sollte. Heute macht Bosch selbst mit Gebrauchsgütern (Bohrmaschinen, Gasthermen, Wäschetrockner) mehr Umsatz als mit der Nachrichtentechnik. Gewinne haben die Telekom-Firmen von Bosch seit 1992 nicht mehr gesehen.

Dennoch investiert der Konzern jährlich fast eine dreiviertel Milliarde Mark in die kranke Kommunikationstechnik. Daß Bosch die Sparte weiter pflegt, ist das Verdienst von Schiefer. Bevor er eingriff, stand das Geschäftsfeld „vor dem Kollaps“, so ein Aufsichtsrat.

Ein gutes Jahrzehnt nachdem Altmeister Merkle in das fachfremde Gebiet eingestiegen war, entwickelte der Konzern erstmals eine tragfähige Ge-

schäftspolitik für den Gesamtbereich Telekommunikation.

Schiefer begann, das Sammelsurium aus ANT, Telenorma, Teldix und Blaupunkt mit ihren unterschiedlichen Produkten und Märkten zu sortieren, Kerngeschäftsfelder zu definieren und sie in der Bosch Telecom zu bündeln. Dieser klar abgegrenzte Teilkonzern

aus strategischen Gründen die Kfz-nahe Verkehrsleittechnik (Signalbau Huber) weiter.

Dagegen sind die Produktbereiche Autoradios (Blaupunkt) und Fahrzeug-Navigationssysteme dort gelandet, wo sie hingehören: in der Kfz-Sparte. Was sonst nicht mehr ins Portfolio paßte, wie die Avionik und die Verteidigungstechnik (Teldix), das Handelsgeschäft mit Unterhaltungselektronik oder das Abrechnungsgeschäft mit Mobilfunkkunden, wurde verkauft oder eingestellt.

Was Schiefer vorgespurt hat, führt jetzt ein anderer Quereinsteiger weiter: Werner Andexser (48), ehemals Entwicklungsleiter beim Wettbewerber Alcatel-SEL und über die mittelständische Meßtechnikfirma Wandel & Goltermann im September 1995 zu Bosch Telecom gestoßen.

Dort hat er sich, zuletzt als Sprecher der Geschäftsführung, so gut bewährt, daß Bosch die Suche nach einem externen Kandidaten für die Nachfolge vom obersten Telekom-Chef Schiefer eingestellt hat. Ein Aufsichtsrat: „Der Mann hat das ‚F‘ im Tornister.“

Andexser will 1997 beweisen, daß die hohen Vorauszahlungen, die Schiefer für die Sparte lockermachte, gut angelegt sind. Bosch soll erstmals wieder einen Return on Investment aus dem Telekom-Geschäft erhalten.

Der eigentliche Durchbruch, so Andexser, komme in den Jahren 1998 bis 2000. Dann sind zahlreiche neue Produkte – vom eigenentwickelten

GSM Handy (bisher in Motorola-Lizenz gebaut) bis zu modernen Übertragungstechniken für neue Datennetze – auf dem Markt.

Vor allem von der Netztechnik, die sich als „Access Network“ auf die Datenübertragung zum Teilnehmer, die Überwindung der „last dirty mile“ (Andexser), konzentriert, verspricht

Bosch führt das Feld

Umsätze der wichtigsten internationalen Konkurrenten in der Kfz-Ausrüstung (in Milliarden Mark)

Delphi Automotive Systems (GM) ¹⁾	50,0
Nippondenso ²⁾	16,9
Bosch ³⁾	16,0
Dana	7,2
TRW	6,6
Lucas Varity (1995/96)	3,9
Allied Signal	6,8
ITT	4,7
Mannesmann	n. V.
Valeo	6,0
Eaton	3,3
Magneti Marelli	5,1
Zexel (1995/96)	2,8
Siemens (1995/96)	1,8
Echlin	2,6
Hella (1995/96)	2,2
Kelsey-Hayes (1994/95)	2,0
Akebono Brake Industry (1995/96)	1,1

¹⁾Umsatzrückgang restrukturierungs- und währungsbedingt.

²⁾Davon rund 42 Prozent Klima- und Kühlttechnik.

³⁾Umsatz 1995 mit kraftfahrzeugbezogenen Produkten.

⁴⁾Einschließlich der 1996 übernommenen Bremsensparte von Allied Signal.

versteht sich heute als Systemlieferant für öffentliche und private Kommunikationsnetzbetreiber (Richtfunk und Breitbandnetze) sowie als Full-service-Anbieter von Telephonanlagen (Vermittlung und Endgeräte).

Als Randgebiete führt Bosch zudem die Cash-cow Sicherheitstechnik (Brand- und Einbruchmelder) sowie

Wirtschaftshandbücher

Wirtschaftshandbuch China

Praktischer Ratgeber für Unternehmen



DEG Rodi & Partner **manager**

Der chinesische Markt wächst mit zweistelligen Raten. Die Rahmenbedingungen für ausländische Investoren, die Handels- und

Zollbestimmungen sind immer noch einschneidenden Änderungen unterworfen. Für deutsche Investoren in China ist eine umfassende und aktuelle Information über bestehende Regeln und Risiken unabdingbar.

► **Band 1:** Politik, Wirtschaft, Infrastruktur

► **Band 2:** Standortführer mit Evaluierungstips; Regionalstruktur; Marktpotential und Absatzwege

► **Band 3:** Investitionen; Unternehmensgründung, Arbeits- und Immobilienrecht, Finanzmärkte

► **Band 4:** Steuer- und Devisenrecht, Handels- und Zollbestimmungen, Zahlungsverkehr, Finanzierung

► **Band 5:** Förderprogramme, Institutionen, Kontaktadressen

► **Band 6:** Ausgewählte Gesetzestexte und Dokumente in deutscher Übersetzung

Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH
INFORMATIONSDIENSTE

manager

ORDER-COUPON

Hiermit bestelle ich

☐ Exemplar/e **Sammelordner (6 Bände)**
„Wirtschaftshandbuch China“,
(insgesamt ca. 360 Seiten, DIN A4) DM 196,-

☐ folgende **Einzelbände**
„Wirtschaftshandbuch China“,
(jeweils ca. 60 Seiten, DIN A4) à DM 62,-

☐ Band 1 ☐ Band 2 ☐ Band 3
☐ Band 4 ☐ Band 5 ☐ Band 6

Alle Preise verstehen sich inkl. MwSt.,
Porto und Verpackung.

Name _____

Vorname _____

Firma _____

Straße/Postfach _____

PLZ, Ort _____

Datum, Unterschrift _____ mm 03/97

manager magazin, Marketing Services, Postfach 11 10 53, 20410 Hamburg, **Telefax:** 040/30 07-21 43

BOSCH

sich Bosch einen Umsatzschub von einer Milliarde Mark.

Bosch hat die Technik, und Bosch hat zum ersten Mal auf einem international stark wachsenden Spezialgebiet auch eine starke Position, wie erste Großaufträge aus den USA belegen.

Aus den deutschen Amtsbaufirmen Telenorma und ANT, die über 80 Prozent ihrer Umsätze im Inland machten und sich nach dem Motto „Wir können alles, also machen wir alles“ (Andexser) verzettelten, soll jetzt als Bosch Telecom ein international operierender Systemanbieter in Teilmärkten werden.

Konzernchef Scholl erwartet von seinem neuen Telekom-Management, daß es die Sparte zu neuer Größe führt: Nachdem der Umsatz von 1992 bis 1996 von 8 auf rund 5,5 Milliarden Mark geschrumpft war (einschließlich der Ausgliederung der 1,5 Milliarden Mark Blaupunkt-Umsatz), soll der Bereich in den nächsten Jahren sein Geschäftsvolumen auf zehn Milliarden Mark verdoppeln.

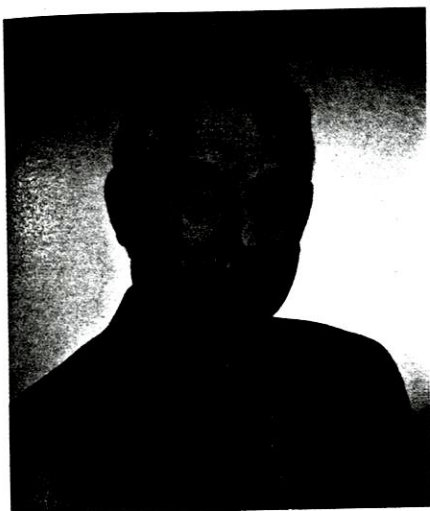
Der Konzern ist bereit, für eine Großakquisition, die Bosch den Zugang zu ergänzenden Technologien und vor allem zu den internationalen Schlüsselmärkten verschafft, noch einmal richtig in die Kasse zu greifen.

Der zweite Anlauf der Reformen

An Geld hat es „beim Bosch“ nie gefehlt. An Unternehmern vom Schlage Schiefer dafür um so mehr. Der auf Absicherung nach allen Seiten bedachte höhere Bosch-Beamte lebte in Furcht und Schrecken vor Merkle und seinem Inquisitionsinstrument, der Führungs- und Informationssitzung (FIS). Dieses Management by Fear hat den Konzern viel Zeit gekostet und um manche Chance gebracht.

Scholl, dessen Berufung der Belegschaft Kontinuität signalisierte, ist in dieser Tradition großgeworden. Und dennoch: Merkles Musterschüler läßt den Reformern mehr Leine, als die Mitarbeiter erwartet hatten.

Nach Krisenjahren und Turn-around knüpft das Unternehmen an die



» Fremde: Robert Oswald,
der Amerikaner in Stuttgart

selbstkritischen Fragen an, die Bierich Anfang der 90er Jahre gestellt, aber nie vollständig beantwortet hatte.

Der Motor der Evolution ist Todenhöfer. Der Arbeitsdirektor: „Die

Abkehr vom hierarchischen Unternehmen ist ein langer Weg“, der durch die schwierigen Jahre noch länger geworden sei; „da standen zunächst Ertragsfragen im Vordergrund.“

Behutsam binden Scholl und Todenhöfer ihre Topmanager, die bisher nur abgefragt wurden, in die Strategiediskussion für den Gesamtkonzern ein. Mit 36 leitenden Direktoren, der handverlesenen Elite aus dem Kreis der 245 obersten Führungskräfte, bespricht das Führungsduo in informellen Treffen, wo das Unternehmen langfristig hin will.

Mehrmals im Jahr suchen die zehn Bosch-Geschäftsführer neuerdings auch den Dialog mit dem Nachwuchs. Die ansonsten abgeschotteten „Fs“ interessieren sich dafür, „wo es im Unternehmen klemmt“ (Todenhöfer) und wer im Mittelmanagement das Zeug zu mehr hat.

Sogar die Vorgesetztenbeurteilung ist heute möglich, wenn der Chef

das will. Bisher haben sich allerdings nur Schiefer und Todenhöfer von ihren Mitarbeitern anonym bewerten lassen. Die anderen „Fs“ warten erst mal ab.

Die Zögerlichen wissen: Solange Merkle noch fast täglich ins Haus kommt, sind alle Reformen vorläufig.

Für jeden gewöhnlichen Konzern wäre diese Konstruktion ein Verhängnis. Die meisten Unternehmen leiden bereits, wenn der Chef in den Aufsichtsrat wechselt.

Nicht so Bosch. Die Firma, die in ihrer 111jährigen Geschichte erst vier angestellte Chefs erlebte, gedeiht zwar nicht wegen, aber immerhin trotz ihrer Gerontokratie.

Ins Tagesgeschäft mischt sich der Ehrenvorsitzende natürlich kaum mehr ein: „Ich kann Ihnen nur meinen Rat geben, entscheiden müssen Sie“, sagt Merkle gern seinen Geschäftsführern.

Doch wer schlägt schon den Rat von Gottvater in den Wind?

Klaus Hoffmann/Frank A. Linden

TECHTEXTIL

Internationale Fachmesse für Technische Textilien und Vliesstoffe



Hightex for a
better Living

Technische Textilien eröffnen ständig innovative Einsatzmöglichkeiten und neue Chancen in allen Wirtschaftszweigen. Einen optimalen Überblick in diesen dynamischen Märkten bietet Ihnen die Techtextil '97. Die weltgrößte Messe für technische Textilien, Vliesstoffe und textilarmierte Werkstoffe zeigt mit mehr als 400 Ausstellern aus aller Welt den neuesten Stand textiler Technik. Dabei garantieren zwölf Anwendungsbereiche praxisorientierte Übersichtlichkeit und gewinnbringende Kontakte. Mit Sonderschauen und Innovationspreisen, z. B. für textile Architektur. Und mit dem Internationalen Techtextil-Symposium,

das Trends und Perspektiven dieser multifunktionalen Materialien aufzeigt, die auch für Sie der Stoff für eine erfolgreiche Zukunft sind.

Mehr Informationsstoff zur Techtextil erhalten Sie bei:

Messe Frankfurt GmbH
Postfach 15 02 10
60062 Frankfurt am Main
Telefon (0 69) 75 75-0
Fax (0 69) 75 75-60 06

Frankfurt am Main
13. - 15. 5. 1997

MÄRZ 1997

 Messe
Frankfurt

managermagazin 65