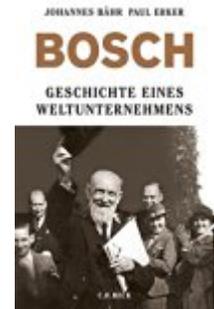


Johannes Bähr, Paul Erker. *Bosch: Geschichte eines Weltunternehmens.* München: C.H. Beck Verlag, 2013. 704 S. ISBN 978-3-406-63983-8.



Reviewed by Christian Marx

Published on H-Soz-u-Kult (February, 2014)

Noch heute wirbt die Firma Bosch auf ihrer Homepage mit dem Slogan des einstigen Unternehmensgründers Robert Bosch „lieber Geld verlieren als Vertrauen“ (S. 32, S. 549) und verweist damit auf die Möglichkeit eines nicht börsennotierten Unternehmens, hohe Investitionen in langfristigen Zukunftsprojekten zu investieren und sich damit dem Druck des Kapitalmarkts ein Stück weit zu entziehen. Mit diesem Motto ist zwar noch nicht der gesamte Erfolg der über 100-jährigen Firmengeschichte erklärt, gleichwohl war die Verbindung von finanzieller Unabhängigkeit und hochwertiger Präzisionsarbeit konstitutiv für die Firmenentwicklung.

Obschon es sich bei der von Johannes Bähr und Paul Erker verfassten Unternehmensgeschichte um eine Auftragsarbeit handelt, beweist die Studie, dass solche Arbeiten durchaus wissenschaftlichen Standards folgen können und keineswegs einer Apologetik im Festschriftencharakter verfallen müssen. Cornelia Rauh, „Angewandte Geschichte“ als Apologetik-Agentur? Wie man an der Universität Erlangen-Nürnberg Unternehmensgeschichte „kapitalisiert“, in: Zeitschrift für

Unternehmensgeschichte 56 (2011), S. 102–115; Toni Pierenkemper, „Moderne“ Unternehmensgeschichte auf vertrauten (Irr-)Wegen?, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 57 (2012), S. 70–85; Tim Schanetzky, Die Mitläuferfabrik. Erlanger Zugänge zur „modernen Unternehmensgeschichte“, in: Akkumulation 31 (2011), S. 3–10. Die Autoren hatten nicht nur uneingeschränkten Zugang zu allen relevanten Unternehmensbeständen und ergänzten diese um Quellenmaterial aus anderen Archiven sowie um Zeitzeugeninterviews, auch die von ihnen proklamierte wissenschaftliche Unabhängigkeit wurde durchweg eingehalten. Bähr und Erker verweisen auf die Erfolgsbedingungen des Unternehmens, nehmen aber ebenso technologische Fehlentwicklungen und Fehlentscheidungen der Leitungsorgane in den Blick und können insbesondere zum Nationalsozialismus neue Akzente gegenüber bisherigen Studien setzen.

Das Buch ist in vier chronologische Großkapitel aufgeteilt und orientiert sich an drei Hauptthemen, über die sich die Autoren dem „Phänomen Bosch“ (S. 15) nähern wollen: Unternehmensver-

fassung und Unternehmensleitung, Technikorientierung und Wettbewerbsstruktur sowie Internationalisierung und Globalisierung. Dabei lautet ihre zentrale Frage, „was das Unternehmen so besonders und unverwechselbar machte“ (S. 15). Die mindestens ebenso relevante Frage nach den Erkenntnissen für die allgemeine Entwicklung von (deutschen oder westeuropäischen) Industrieunternehmen im 20. Jahrhundert wird hier zwar nicht explizit gestellt, an einigen Stellen des Buches aber dennoch beantwortet, sodass die Untersuchung auch für Nicht-Bosch-Experten gewinnbringend zu lesen ist.

Der im ersten Kapitel beschriebene rasche Aufstieg basierte zunächst einmal auf einer ordentlichen Portion Glück, denn der 1861 geborene Robert Bosch, der mithilfe seines Erbes 1886 die „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“ in Stuttgart gründete, war mit den von seinen Mitarbeitern entwickelten Magnetzündanlagen – er selbst war kein Erfinderunternehmer – vor allem zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Fünf Jahre nach Gründung erwirtschaftete der Betrieb noch keinen Gewinn; nur die großen Installationsaufträge im Zuge der Elektrifizierung Stuttgarts sicherten zu Beginn der 1890er-Jahre die Existenz des Unternehmens. Der Herr-im-Hause-Standpunkt lag dem überzeugten Demokraten Bosch fern. Arbeiterausschüsse und Betriebsräte verstand er stets als Teil des Unternehmens, das hohe Löhne zahlte und bereits 1906 den Achtstundentag einführte. Eine gewerkschaftliche Einmischung in innerbetriebliche Angelegenheiten lehnte er hingegen ab. Mit dem Bosch-Magnetzünder für schnell laufende Motoren von Kraftfahrzeugen gelang Bosch ab 1895 innerhalb weniger Jahre ein fulminanter Aufstieg mit Vertretungen in Paris und London. Da sich das Automobil in Frankreich und den USA wesentlich schneller verbreitete als in Deutschland, drängte Bosch auf die Auslandsmärkte und erzielte immer neue Rekordmarken. Diese Entwicklung spiegelte die Begrenztheit des deutschen Automobilmarkts wider; bereits 1907 wurden 87 Prozent des Umsatzes im

Ausland erwirtschaftet. Bosch war somit schon vor dem Ersten Weltkrieg ein multinationales Unternehmen, welches neben Zündern auch Lichtmaschinen, Anlasser und Scheinwerfer produzierte.

Der Ausbruch des Ersten Weltkrieges kam dem Unternehmen vor dem Hintergrund seiner Auslandspräsenz wenig gelegen. Bosch stellte den Betrieb auf produktionsfremdes Kriegsmaterial um, sodass der exportstarke und innovationsfreudige Kraftfahrzeugausrüster zu einem Hersteller von Massenware herabsank. Infolge des Krieges waren der Anschluss an die technische Entwicklung und die Auslandsmärkte verloren, das Auslandsvermögen war beschlagnahmt. Doch bis Mitte der 1920er-Jahre gelang Bosch die Rückkehr auf den Weltmarkt und das Netz an Auslandsvertretungen war nun dichter als vor dem Krieg. Als bald erlebte das Unternehmen jedoch die schwerste Krise seiner Geschichte. Die Automobilindustrie wurde von der Zwischenkrise 1925/26 besonders hart getroffen und verdeutlichte Boschs Abhängigkeit von der Automobilkonjunktur. Bosch suchte nach Schuldigen, strukturierte den Vorstand um, senkte die Kosten über Rationalisierungsprogramme und weitete in einer ersten Diversifizierungsphase ab Mitte der 1920er-Jahre das Herstellungsprogramm aus. Neben Elektrowerkzeugen, Kühlschränken und Rundfunkgeräten half besonders die Entwicklung der Dieseleinspritzpumpe bei der Überwindung der Krise und begründete eine „zweite schöpferische Periode“ (S. 134) des Unternehmens zwischen 1924 und 1928.

Das zweite Kapitel ist vollständig der Zeit des Nationalsozialismus (NS) gewidmet und endet mit dem Tod des Firmengründers Robert Bosch 1942. Im Unterschied zur Studie von Joachim Scholtyseck weist Bähr auf die Widersprüchlichkeit von Anpassung und Gegnerschaft zum NS-Regime hin. Joachim Scholtyseck, Robert Bosch und der liberale Widerstand gegen Hitler 1933–1945, München 1999. Bosch war von enormer rüstungswirtschaft-

licher Bedeutung, beteiligte sich am Zwangsarbeitereinsatz im Zweiten Weltkrieg und gründete mehrere Tochterunternehmen mit rein kriegswirtschaftlicher Ausrichtung. Gleichzeitig ging die Unternehmensspitze aber auch auf Distanz und unterstützte den Widerstand gegen Hitler, indem sich der „Bosch-Kreis“ mit Carl Goerdeler zusammenfand. Beachtlichen Gewinnen im Rüstungsboom standen Hilfsaktionen für verfolgte Juden gegenüber. Besonders für die motorisierten Einheiten der Wehrmacht und der Luftwaffe waren die High-Tech-Erzeugnisse der Bosch-Werkstätten unentbehrlich.

Das dritte Großkapitel umfasst die Zeit vom Zweiten Weltkrieg bis in die 1980er-Jahre, die als Scharnierphase der Unternehmensentwicklung bezeichnet wird: Die Unternehmensleitung ging auf familienfremde Manager über, und eine stiftungsbasierte Unternehmensverfassung wurde eingeführt. Während die Jahre zwischen 1950 und 1982 aufgrund des Wandels der familialen Anteilseignerstrukturen durchaus als „Umbruchjahre“ (S. 254) bezeichnet werden können, erscheint eine solche Interpretation vor dem Hintergrund gleichzeitiger „Kontinuitäten und Beharrungskräfte“ (S. 393) keineswegs so eindeutig. Zwar modernisierte Bosch die Führungsmethoden und das Finanzwesen, trieb die elektronische Wende im Fahrzeugbau voran und implementierte eine dezentrale Unternehmensorganisation sowie neue Fertigungsverfahren, doch letztlich blieb Bosch trotz massiver Diversifizierungsbemühungen in Richtung Haushaltsgeräte und Konsumelektronik ein Kraftfahrzeug-Zulieferer und konnte seine Abhängigkeit von der Automobilindustrie kaum verringern. Sowohl Internationalisierung und Diversifikation als auch der Erhalt finanzieller Unabhängigkeit waren seit jeher genuine Bestandteile der Bosch-Unternehmenspolitik. Ein tiefgreifender Wandel fand hingegen in den Zuliefererbeziehungen statt, denn im Zuge des Aufstiegs japanischer Konkurrenten setzten die Automobilkonzerne verstärkt Preisvorgaben gegenüber ihren Zulieferbetrieben durch. Bosch reagierte hierauf mit

produkttechnischen Innovationen und trieb zugleich die Umweltwende in der Kraftfahrzeugtechnologie voran, allerdings weniger aus ideellen Motiven, sondern als Antwort auf die Umweltgesetzgebung.

Das letzte Kapitel reicht bis an die unmittelbare Gegenwart heran. Dieser Zeitraum war bei Bosch einerseits durch den Übergang in das digitale Zeitalter und eine beschleunigte Globalisierung, andererseits durch mehrere Wirtschaftskrisen – 1993, 2001, 2008/09 – geprägt. Bosch galt in dieser Phase zunächst als bürokratisches Unternehmen mit langen Entwicklungszeiten, erst ab den 1990er-Jahren ging die Firma stärker auf die Bedürfnisse ihrer Kunden ein. Zugleich änderte sich die Form der Internationalisierung. Durch hohe Zuwächse im China-Geschäft fielen die Umsatzanteile Europas erheblich zurück und auch die Fertigungsprozesse innerhalb der Unternehmensgruppe wurden nun vermehrt global arbeitsteilig organisiert.

Insgesamt haben Bähr und Erker eine gut lesbare und gründlich recherchierte Unternehmensgeschichte vorgelegt, die Anregungen zu weiteren Tiefenbohrungen anhand des Bosch-Bestandes liefert und aufgrund ihres wissenschaftlichen Gehalts zugleich die Möglichkeit für komparative Untersuchungen mit anderen Firmen bietet. Ob die nach 1945 von den Autoren gezogenen Zäsuren auch in anderen Unternehmen zu finden sind und auf einen breiteren Trend hindeuten, müssen weitere Studien zur jüngsten Zeit- und Unternehmensgeschichte zeigen.

If there is additional discussion of this review, you may access it through the network, at <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/>

Citation: Christian Marx. Review of Bähr, Johannes; Erker, Paul. *Bosch: Geschichte eines Weltunternehmens*. H-Soz-u-Kult, H-Net Reviews. February, 2014.

URL: <https://www.h-net.org/reviews/showrev.php?id=41203>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Noncommercial-No Derivative Works 3.0 United States License.