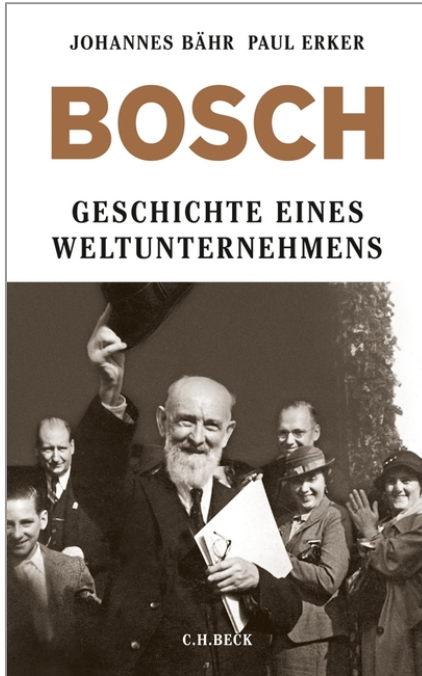


**Unverkäufliche Leseprobe**



**Johannes Bähr / Paul Erker**  
**Bosch**

Geschichte eines Weltunternehmens

704 Seiten mit 88 Abbildungen, 18 Grafiken und  
28 Tabellen, in Leinen

ISBN: 978-3-406-63983-8

Weitere Informationen finden Sie hier:

<http://www.chbeck.de/10299273>

## Einleitung

Am 10. Juli 1996 richtete sich Hans L. Merkle, alarmiert durch einen kurz zuvor in der *Wirtschaftswoche* erschienenen Artikel über Bosch, mit einer schriftlichen Bemerkung an die damaligen Vorsitzenden der Geschäftsführung bzw. der Robert Bosch Industrietreuhand KG, Hermann Scholl und Marcus Bierich. Darin monierte er zum einen offensichtliche Fehler in der Berichterstattung, etwa die Behauptung, dass die Bosch-Stiftung das Unternehmen «kontrolliere». Vor allem aber warnte er vor möglichen Konsequenzen, die sich aus «Forderungen von Erben von Robert Bosch ergeben könnten» und die «unsere [Unternehmens-]Verfassung gefährden. Eine vergleichbare Gefahr sähe ich in der geplanten wissenschaftlichen Aufarbeitung der Unternehmensgeschichte.»<sup>1</sup> Merkle war zu diesem Zeitpunkt zwar schon lange aus allen Leitungssämtern bei Bosch ausgeschieden, aber er verfügte als Ehrenvorsitzender immer noch über erheblichen Einfluss. Die Notiz verweist auf zwei zentrale und weitgehend tabuisierte Problemfelder der Unternehmensgeschichte, die allerdings nichts mehr mit der früher als prekär geltenden Rolle des Unternehmens in der NS-Zeit zu tun haben: einerseits die Neuordnung der Stimmrechtsverteilung zwischen der Unternehmensleitung und der Familie Bosch, die in der Konstituierung einer neuen, stiftungsbasierten Bosch-Verfassung und der Neuformulierung des «Bosch-Grundgesetzes» im Jahr 1964 kumulierte; andererseits die Bedeutung des eigentlichen Macht-, Lenkungs- und Kontrollzentrums bei Bosch, der aus dem Gremium der Testamentsvollstrecker sich herausentwickelnden Robert Bosch Industrietreuhand KG. Solange Merkle lebte, entstand denn auch trotz mehrmaliger Anläufe und ungeachtet aller potenziellen Jubiläumsanlässe keine quellengestützte Unternehmensgeschichte. Und auch danach scheiterten entsprechende Bemühungen aus den unterschiedlichsten Gründen. An den Nachkommen von Robert Bosch lag es dabei nicht; die Mitglieder der Familie drängten seit wahrscheinlich 15 Jahren auf eine solche Studie.<sup>2</sup>

Es ist keine Selbstverständlichkeit, dass nun doch eine Bosch-Unternehmensgeschichte verfasst wurde, und das 125-jährige Jubiläum im Jahr 2011 war dazu mehr Anlass als eigentlicher Grund. Dieser liegt vielmehr in einer unter der Geschäftsführung von Hermann Scholl und Franz Fehrenbach erfolgten Öffnung des Unternehmens und der ausdrücklichen Bereitschaft der wichtigsten Bosch-Führungskräfte, sich dem komplexen und für sie oft nicht einfachen

Prozess einer quellengestützten Analyse und Bewertung durch externe Unternehmenshistoriker zu stellen. So entstand nicht nur eine offizielle, von den Mitarbeitern des Bosch-Archivs zum Firmenjubiläum erstellte Gesamtgeschichte von Bosch,<sup>3</sup> sondern auch die vorliegende, von unabhängigen Unternehmenshistorikern erstellte Analyse, die denn auch mit deutlichem zeitlichen Abstand zum Firmenjubiläum veröffentlicht wird. Sie geht erstmals über die bereits untersuchte Geschichte des Unternehmens in den Jahren 1886 bis 1945 hinaus und analysiert Entwicklungen bis in die Gegenwart hinein. Allerdings fördert sie auch zum Teil neue Erkenntnisse aus der Zeit des Nationalsozialismus zutage und setzt gegenüber der bisherigen Forschung andere Akzente. Dass es im Verlauf des Projektes begleitende Gespräche, Debatten und Diskussionen zwischen den Autoren und dem Bosch-Führungsgremium gab, lag in der Natur der Sache. Der eigene Blick auf die Unternehmensgeschichte und deren Erinnerung, zumal wenn er jene Phasen betrifft, die von den Managern selbst maßgeblich mitgestaltet worden sind, divergiert in manchen Punkten zwangsläufig von den durch externe Aktensichtung gewonnenen Erkenntnissen. Die Prämisse der wissenschaftlichen Unabhängigkeit der Studie wurde dabei jedoch stets geachtet. Die Autoren hatten uneingeschränkten Zugang zu allen relevanten Unterlagen und Akten, die nicht nur im Bosch-Archiv mit seinen sowohl hinsichtlich ihrer Erschließung als auch ihres quantitativen Umfangs einzigartigen Beständen liegen, sondern sich zum Teil noch in der Registratur der Geschäftsführung befanden. Das betraf vor allem die Protokolle der Sitzungen der Geschäftsführung und des Testamentsvollstrecker-Gremiums bzw. der Gesellschafterversammlungen der Robert Bosch Industrietreuhand KG, über die gleichsam Einblick in einen lange Zeit nicht nur außerhalb, sondern auch innerhalb des Unternehmens als Arkanum geltenden Bereich von Bosch genommen wurde. Hinzu kamen ergänzende Recherchen in staatlichen und kommunalen Archiven sowie eine Reihe von Zeitzeugeninterviews.

Die Studie selbst gliedert sich in vier große Teilkapitel. In den ersten beiden Großkapiteln werden die Anfänge und der Aufstieg des Unternehmens bis 1914 sowie seine Geschichte in der Weimarer Republik und im Dritten Reich dargestellt und analysiert. In diesen Jahren stand das Unternehmen unter der dominierenden Führung des Firmengründers, der prägenden Unternehmerpersönlichkeit Robert Bosch. Eine gewisse Sonderstellung nimmt dabei das Kapitel über «Bosch im Dritten Reich» ein. Bosch war in dieser Zeit von herausragender rüstungswirtschaftlicher Bedeutung und während des Krieges am Zwangsarbeitereinsatz beteiligt. Gleichzeitig stand die Unternehmensleitung jedoch in Distanz zum NS-Regime, bis hin zur Unterstützung des Widerstands gegen Hitler. Im Unterschied zur Studie Joachim Scholtyssecks<sup>4</sup> wird hier aber der gerade für Bosch charakteristische Spagat aus Anpassung und Gegnerschaft, d. h. die ganze Bandbreite des Verhaltens

von Mitarbeitern wie Managern gegenüber dem NS-Regime präsentiert. Die Zeit nach Boschs Tod 1942, vor allem die Periode von den unmittelbaren Nachkriegsjahren bis zu Beginn der 1980er Jahre mit ihren Anpassungs- und Transformationsprozessen zwischen Wirtschaftsboom und Wirtschaftskrisen, markiert in der Bosch-Geschichte eine Scharnierphase von entscheidender Bedeutung. Sie wird im dritten Großkapitel behandelt. In diesen Jahren ging die Unternehmensleitung auf familienfremde Manager über und es wurde die neue, stiftungsbasierte Unternehmensverfassung eingeführt. Beides erfolgte in einem komplexen Aushandlungsprozess und stand im Zeichen des Vermächtnisses, das der Unternehmensgründer hinterlassen hatte. Schließlich werden im vierten Großkapitel die unternehmenspolitischen und strategischen Reaktionen auf die zahlreichen Herausforderungen untersucht, welche die Globalisierung und der fundamentale Umbruch in den Zulieferbeziehungen seit Mitte der 1980er Jahre mit sich brachten und bis in die Gegenwart mit sich bringen. Dass die hier vorgenommene Phaseinteilung weitgehend den Amtsperioden der Vorsitzenden der Geschäftsführung folgt, ist mehr Zufall und jedenfalls nicht auf einen methodischen Ansatz zurückzuführen.

Anhand dieser ersten Gesamtgeschichte von Bosch kann der große Bogen eines diachronen Vergleichs zwischen den einzelnen Phasen der Unternehmensentwicklung geschlagen werden. Zu vielen Herausforderungen und Entwicklungen in der Nachkriegsgeschichte lassen sich vergleichbare Phänomene in den 1920er Jahren und davor finden: Krisen und Diversifizierungskonflikte, Internationalisierungsbemühungen, Kontroversen um die Rechtsform und unternehmensorganisatorische Experimente sowie Bemühungen, mit Ingenieurwissen und großem Forschungs- und Entwicklungsaufwand an Innovationen und verfahrens-, produkt- und fertigungstechnischen Verbesserungen zu arbeiten. Allenthalben lässt sich über die Jahrzehnte hinweg so etwas wie eine strategische Pfadabhängigkeit der Bosch-Unternehmensführung erkennen. Eines der Ziele der Studie ist es daher, die langfristigen und gleichsam kollektiven, personenübergreifenden und generationsüberspringenden Lerneffekte und Erfahrungsprozesse sichtbar zu machen, die es in der Bosch-Geschichte gab.

Den «roten Faden» der Studie bilden drei Hauptthemen:

- *Unternehmensverfassung, Unternehmensleitung und unternehmerische Prinzipien.* Die Geschichte von Bosch wurde maßgeblich davon geprägt, dass das Unternehmen ein nicht börsennotiertes Familienunternehmen war, das dennoch im Laufe seiner Geschichte mehrmals seine Unternehmensverfassung änderte, ausgehend von einem Personenunternehmen über die 1917 errichtete Robert Bosch AG, die 1937 in eine GmbH umgewandelt wurde, bis zu der 1964 etablierten spezifischen Stiftungslösung. In

diesem Themenkomplex sind auch die Wertvorstellungen und Prinzipien der Eigentümer und der Manager von Bosch zu behandeln. Hinzu kommen Grundsätze der Unternehmensordnung und des Systems der Unternehmensleitung (Corporate Governance) sowie die Rolle der internen Stakeholder (Gesellschafter, Mitarbeiter), Fragen der Unternehmensfinanzierung und der betrieblichen Sozialpolitik.

- *Technikorientierung und Wettbewerbsstruktur.* Bosch war schon frühzeitig ein innovationsgetriebenes Ingenieursunternehmen. In jedem Zeitraum seiner Geschichte gab es exemplarische Innovationen und wichtige technische Neuerungen, die von Bosch eingeführt worden sind. Hierzu gehört auch die Fertigungstechnik und das Produktionssystem im Kontext der besonderen, schon seit Anfang des 20. Jahrhunderts bestehenden Wettbewerbsposition des Unternehmens als oligopolistisch verankertem Zulieferer auf dem Gebiet der Kraftfahrzeugtechnik und des Erstausrüstungsgeschäfts sowie dessen Wandel.
- *Internationalisierung und Globalisierung.* Bosch war bereits früh im Ausland vertreten; schon 1913 wurden 88 Prozent des Umsatzes außerhalb Deutschlands erwirtschaftet. Umso wichtiger ist es zu fragen, wie es dem Unternehmen gelang, Auslandsmärkte zu erobern, nach beiden Weltkriegen auf den Weltmarkt zurückzukehren und die mit der Globalisierung während der letzten Jahrzehnte verbundenen Veränderungen zu bewältigen.

Neben diesen Schwerpunkten werden noch weitere Themenstränge bearbeitet:

- *Unternehmensstrategien.* Welche Konzepte und Entscheidungen gab es, die zu Veränderungen in der Produktions- und Wettbewerbsstruktur führten, aber auch zu Übernahmen und zum Verkauf von Unternehmen? Bosch durchlebte im Laufe seiner Geschichte mehrere Weichenstellungen dieser Art, wie etwa die Entscheidung, eine Haushaltsgerätefertigung aufzunehmen, oder den Einstieg in die Kommunikationstechnik, aus der sich das Unternehmen später wieder zurückzog.
- *Krisen und Krisenbewältigung.* Das Buch analysiert das Verhalten von Bosch in mehreren Wirtschaftskrisen. Das gilt für die weltwirtschaftlichen Depressionen und Konjunkturunbrüche in den 1930er, 1970er, 1990er Jahren und in der Dekade nach der Jahrtausendwende, wobei vor allem die beiden, von der jeweiligen Unternehmensführung traumatisch erfahrenen Bosch-Krisen von 1926 und 1993 besonders ausführlich thematisiert werden.

Bei alledem geht es nicht nur um Entscheidungs-, sondern auch um Wahrnehmungs- und Aushandlungsprozesse. Diese sind etwa im Zusammenhang mit innerbetrieblichen Machtkonstellationen zwischen Belegschaft und Ge-

schaftsführungen oder beim Ringen um die Auslegung der im Testament und den Richtlinien formulierten «Verfassungsgrundlagen», das sich vor allem zwischen den Familienanteileseignern und den von Robert Bosch eingesetzten Testamentsvollstreckern bzw. dem ausgewählten Kreis unabhängiger Unternehmerpersönlichkeiten vollzog, die zu den Gesellschaftern der Robert Bosch Industrietreuhand KG zählten. Sie zeigten sich aber auch bei der Frage nach der künftigen Markt- und Wettbewerbsposition von Bosch und bei den Bemühungen innerhalb der Geschäftsführung, die für das Unternehmen bestmögliche Wachstums- und Krisenstrategie zu finden. In der Sicht von außen und im Spiegel der Akten erschließt sich die «Bosch-Welt» dabei oft schärfer, zugleich aber bleiben viele ihrer Facetten auch verborgen und lassen sich nur über Zeitzeugeninterviews ansatzweise erahnen. Gezeigt werden soll jedoch nicht allein, wie Robert Bosch auf seine Art Unternehmensführung praktizierte und wie später die Unternehmenszentrale auf der Schillerhöhe «tickte», sondern auch, wie die Ingenieure und Werksleiter von Bosch in den unterschiedlichen Zeiten mit den jeweiligen Fertigungsproblemen zurechtzukommen suchten. Entscheidend ist, dass dabei die vielen Optionen und die Komplexität von Entwicklungen sichtbar gemacht werden, denen die jeweiligen Akteure gegenüberstanden. Viele Verhandlungen um Beteiligungen oder neue Aufträge blieben letztlich ohne Erfolg, zerschlugen sich oder zogen sich über Jahre hin. Verzichtet man auf deren Schilderung, gewinnen Unternehmenspolitik und unternehmerisches Handeln eine später gern gesehene Linearität, Stringenz und Entwicklungslogik, die in dieser Form historisch tatsächlich nie existierte. Veränderungsprozesse innerhalb von Unternehmen sind in historischer Perspektive weit komplexer, langwieriger und diskontinuierlicher, als es ihren Führungskräften heute erscheint bzw. in der jeweiligen Zeit erschien.

Es geht also um eine historisch-kritische Annäherung an das «Phänomen Bosch», und die zentrale Frage lautet, was das Unternehmen so besonders und unverwechselbar machte, auch wenn die eingeschlagenen Pfade keineswegs einzigartig waren. Die Bosch auszeichnenden Unterschiede müssen daher in einer spezifischen Art und Weise, wie Entscheidungsprozesse abliefen und das operative Geschäft betrieben wurde, mithin in unternehmenskulturellen Faktoren zu suchen sein. Das führt zurück auf den Gründer Robert Bosch und dessen allgegenwärtige Präsenz auch Jahrzehnte nach seinem Tode. Wie stark sein Vermächtnis war, zeigte sich nicht nur in der jährlichen Erinnerung an seinen Geburts- und Todestag sowie in den Feiern am Tag der Unternehmensgründung und in den Artikeln im *Bosch-Zünder* mit seinen Sprüchen und Anekdoten. Auch die permanente Orientierung des operativen Geschäfts an den testamentarischen Grundsätzen und Richtlinien, etwa bei der Aufnahme fremden Kapitals oder geplanten Kooperationen, belegt den fortdauernden Einfluss des Unternehmensgründers. So strenge Regeln es mithin durch das

«Bosch-Grundgesetz» und die quasi permanente «Rechtsprechung» der Testamentsvollstrecker bzw. Gesellschafter der Robert Bosch Industrietreuhand KG auch gab, so galt gleichzeitig das Dogma einer Unternehmenskultur, die auf starre Regeln verzichtete und offen war für ständige Reformen. Letztlich steht damit folgende zentrale Frage im Mittelpunkt der Untersuchung: Wie bewältigte Bosch die permanente Doppelaufgabe, die eigene Identität und Unternehmenskultur zu bewahren, gleichzeitig aber gerade mit Hilfe dieses kulturellen Fundaments immer wieder den konjunkturellen und technologischen Veränderungsprozessen auf den Märkten möglichst voraus zu sein?

Dank gilt vor allem dem ebenso kompetenten wie unermüdlichen Team der Historischen Kommunikation der Robert Bosch GmbH unter der Leitung von Dr. Kathrin Fastnacht, wobei hier besonders Dieter Schmitt mit seinen zahllosen hilfreichen Hinweisen aus der Fülle der Bestände des Bosch-Archivs genannt werden soll. Dank geht auch an die zahlreichen Zeitzeugen aus den unterschiedlichen Bereichen der Kontroll- und Leitungsgremien des Unternehmens, an den Betriebsrat und den Kreis der Familie Bosch für ihre offenen Antworten. Es bleibt zu hoffen, dass die Studie nicht das Ergebnis einer spezifischen Konstellation innerhalb der Bosch-Führung bleibt, sondern den Beginn weiterer Einzelstudien zu den vielen Detailspekten der Bosch-Geschichte markiert, die hier oft nur angedeutet werden konnten.

## **II. Bosch im Dritten Reich (1933–1945)**



## **1. Die Bosch-Gruppe im Wirtschaftsaufschwung der NS-Zeit (1933–1939)**

### **Die Entwicklung der Robert Bosch AG/GmbH und ihrer Tochtergesellschaften**

Anders als es die Nationalsozialisten später darstellten, wurde die Weltwirtschaftskrise in Deutschland nicht erst durch die Politik Hitlers überwunden.<sup>1</sup> Dies belegt auch der Geschäftsbericht der Robert Bosch AG für das Jahr 1932. Bereits im August kam demnach bei Bosch «die Abwärtsbewegung zum Stillstand» und ab November war «eine leichte Besserung zu verzeichnen».<sup>2</sup> Auf dem Arbeitsmarkt machte sich die konjunkturelle Wende jedoch erst im Laufe des Jahres 1933 deutlich bemerkbar. Hitler ließ sich vier Monate Zeit, bis das erste Gesetz zur Förderung direkter Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, das sogenannte Reinhardt-Programm von Anfang Juni 1933, in Kraft trat.<sup>3</sup> Höhere Priorität hatte für das neue Regime die Förderung der Automobilindustrie. Bereits am 10. April 1933 wurde ein Gesetz verkündet, das neu zugelassene Personenkraftwagen und Motorräder von der Kraftfahrzeugsteuer befreite.<sup>4</sup> Ebenso wie das wenig später angelaufene Autobahnprogramm sollte die Änderung der Kraftfahrzeugsteuer sowohl der Arbeitsbeschaffung als auch der Aufrüstung und der Propaganda dienen.<sup>5</sup>

Die deutsche Automobilproduktion hätte wahrscheinlich auch ohne diese Förderung nach 1933 kräftig zugenommen, aufgrund des Konjunkturaufschwungs und der während der Weltwirtschaftskrise aufgestauten Nachfrage. So kam es aber zu einem Boom, wie ihn die Branche noch nicht erlebt hatte.<sup>6</sup> Gab es Anfang 1933 in Deutschland rund 561 000 Personenkraftwagen, so stieg diese Zahl bis Anfang 1939 auf rund 1,305 Mio. Kaum geringer waren die Zuwachsraten bei Motorrädern und Kleinkrafträdern.<sup>7</sup>

Von der Sonderkonjunktur der Automobilindustrie nach 1933 profitierten natürlich auch die Zulieferer. Bosch erzielte bei der Kraftfahrzeugausrüstung hohe Umsatzsteigerungen, durch die sich die Folgen der Weltwirtschaftskrise rasch überwinden ließen. Das Unternehmen verdankte zwar nicht die Überwindung der Krise, wohl aber das anschließende hohe Wachstum der Politik des neuen Regimes. Dabei spielte die militärische Nachfrage zunächst noch keine große Rolle. Innerhalb des Kraftfahrzeugmarkts hatte sie bei Personenkraftwagen bis Kriegsbeginn nur eine geringe Bedeutung, anders dagegen bei Nutzfahrzeugen und Motorrädern.<sup>8</sup> In ihrem Geschäftsbericht für das Jahr

1933 konnte die Robert Bosch AG eindrucksvolle Zahlen präsentieren. Die Beschäftigtenzahl war von 8332 auf 11 235 angestiegen, der Umsatz lag um ein Viertel über dem Vorjahr, der Reingewinn sogar um mehr als die Hälfte.<sup>9</sup> Die Zustimmung zu Hitlers Motorisierungsprogramm war bei Bosch ebenso groß wie in der Automobilindustrie. Man musste bei weitem kein Nationalsozialist sein, um die hohe Besteuerung der Kraftfahrzeuge, wie sie in der Weimarer Republik bestanden hatte, für unsinnig zu halten. Auch Robert Bosch hatte dieses Hemmnis stets beklagt. Seine Argumente fasste er in einem Beitrag zusammen, der im Februar 1933 anlässlich der Automobilausstellung in Berlin unter dem Titel «Das Auto für das ganze Volk» erschien.<sup>10</sup>

In den folgenden Jahren setzte sich der Boom fort. Allein 1934 nahmen der Umsatz um fast 60 Prozent und die Beschäftigtenzahl um rund 30 Prozent zu, Anfang 1936 beschäftigte Bosch bereits doppelt so viele Arbeiter und Angestellte wie Anfang 1933, und vor Kriegsbeginn waren es dann fast dreimal so viele.<sup>11</sup> Den Geschäftsberichten lässt sich entnehmen, dass die Gewinne stark anstiegen, nach 1935 allerdings nicht mehr im selben Maße wie der Umsatz, wobei davon auszugehen ist, dass die tatsächlichen Gewinne ab Mitte der 1930er Jahre wegen der Bildung stiller Reserven deutlich höher lagen als die in den Geschäftsberichten ausgewiesenen Reingewinne.<sup>12</sup> Berichte der Deutschen Revisions- und Treuhand AG (DRT), die ab 1940 die Jahresabschlüsse der Robert Bosch GmbH prüfte, geben einen Eindruck davon.<sup>13</sup> Durch die hohen Gewinne kam das Unternehmen trotz des starken Wachstums ohne eine Kapitalerhöhung aus. Das Aktien- bzw. Stammkapital betrug bis 1941 30 Mio. RM – das entsprach dem Stand von 1924 – und wurde erst dann auf 48 Mio. RM erhöht.<sup>14</sup> Derart hohe Umsatzsteigerungen und Gewinne konnte Bosch erzielen, weil das Unternehmen in Deutschland über eine dominante Marktposition bei wichtigen Kraftfahrzeugkomponenten verfügte. Bosch brauchte die Konkurrenz nicht zu fürchten und konnte seine Preise am Markt durchsetzen. Das änderte sich auch später, unter den Bedingungen der Kriegswirtschaft, nicht. Die Deutsche Revisions- und Treuhandgesellschaft wies in ihrem Prüfungsbericht zum Jahresabschluss 1940 der Robert Bosch GmbH darauf hin, dass fast alle Fabrikate des Unternehmens preisgeschützte Markenartikel waren und stellte fest: «Die Firma Bosch schreibt also Katalogpreise für ihre Fabrikate vor, die durchweg bis zum letzten Abnehmer Geltung haben.»<sup>15</sup>

Erklärtes Ziel der Geschäftspolitik war es auch während des Dritten Reiches, «unsere teilweise monopolartige Stellung als Automobilzubehör-Firma in Deutschland weiter unter allen Umständen zu halten und zu verteidigen».<sup>16</sup> Dies ist Bosch zweifellos gelungen, wie eine Aufstellung der Marktanteile des Jahres 1938 zeigt. Bei Lichtmaschinen, Anlassern und Zündgeräten entfielen damals 75 Prozent des Absatzes in Deutschland auf Bosch,



Abb. 27: Schaufenster des Verkaufshauses Berlin (1934)

bei Zündkerzen und bei Magnetzündern für stationäre Maschinen 70 Prozent, bei Zündverteilern und -unterbrechern 65 Prozent, bei Kraftstoffeinspritzpumpen 60 Prozent.<sup>17</sup> Das starke Wachstum des Unternehmens in den Jahren 1933–1939 war recht einseitig vom Inlandsgeschäft bestimmt, mit dem das Auslandsgeschäft nicht Schritt halten konnte. Hatte Bosch 1932 noch mehr als die Hälfte seines Umsatzes mit Lieferungen ins Ausland bestritten, so lag dieser Anteil 1934 bei 22 Prozent und im letzten Vorkriegsjahr schließlich nur noch bei 11,6 Prozent.<sup>18</sup> Mit dieser Entwicklung konnte der Vorstand nicht zufrieden sein. Der Geschäftsbericht für das Jahr 1936 wies denn auch darauf hin, dass «bei dem heutigen Verhältnis von Binnen- und Außenumsatz eine stärkere Erhöhung der Ausfuhr nötig wäre».<sup>19</sup>

Zu den Stärken des Unternehmens während der NS-Zeit gehörte eine hohe personelle Kontinuität im Vorstand bzw. in der Geschäftsführung. Anders als in den 1920er Jahren gab es hier bis zum Tod Robert Boschs keine Brüche. Die nationalsozialistische Machtübernahme führte im Vorstand zu keinerlei Veränderungen. Die Geschäftspolitik des Unternehmens wurde weiterhin von den drei ordentlichen Vorstandsmitgliedern Hans Walz, Hermann Fellmeth und Karl Martell Wild sowie den stellvertretenden Vor-

standsmitgliedern Guido Gutmann, Max Rall und Erich Carl Rassbach bestimmt, wobei Walz der eigentliche Leiter des Unternehmens war, da Robert Bosch sich inzwischen aus der laufenden Geschäftstätigkeit zurückgezogen hatte. Als das «Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit» vom 20. Januar 1934 den Unternehmen vorschrieb, einen «Betriebsführer» zu ernennen, übernahm Walz diese Position. Faktisch änderte sich die Unternehmensführung dadurch nicht. Auch die 1937 vollzogene Umwandlung des Unternehmens von einer Aktiengesellschaft in eine GmbH war nicht mit einem Revirement verbunden.<sup>20</sup>

Abgesehen von Robert Bosch wurde das Unternehmen im Dritten Reich von insgesamt sieben Männern geleitet (Walz, Wild, Fellmeth, Rassbach, Gutmann, Rall und Durst). Mit Ausnahme von Ernst Durst hatten sie bereits in den 1920er Jahren oder sogar noch früher den Sprung in den Vorstand geschafft. Ernst Durst, der 1937 in die Geschäftsführung eintrat, war lange Zeit Betriebsleiter gewesen und arbeitete seit 1904 bei Bosch. Diese Männer waren durchweg erfahrene «Boschler». Sie kannten sich seit langem, waren mit dem Unternehmen bestens vertraut und ihre Loyalität gegenüber Robert Bosch stand außer Zweifel. Größere Konflikte gab es während des Dritten Reiches nicht. Man muss sich die Unternehmensführung in dieser Zeit mithin als einen sehr kohärenten, geradezu untereinander verschworenen Kreis vorstellen, für dessen Mitglieder es nur konsequent war, auch gegenüber dem politischen Umfeld eine gemeinsame Position zu vertreten.

Im Unterschied dazu musste sich die Belegschaft des Unternehmens – die jetzt auch bei Bosch in der Terminologie des «Gesetzes zur Ordnung der nationalen Arbeit» als «Gefolgschaft» bezeichnet wurde – erst zusammenfinden. Der Anteil der alten «Boschler» ging durch das starke Beschäftigtenwachstum in den Jahren nach 1933 laufend zurück. Die Belegschaft wurde nun jünger. Im September 1936 lag das Durchschnittsalter der Arbeiter bei 32 Jahren, das der Angestellten bei 36 Jahren. Die Arbeiter waren im Durchschnitt seit sechs Jahren bei Bosch beschäftigt, die Angestellten brachten es im Durchschnitt auf elf «Bosch-Dienstjahre».<sup>21</sup> Der Anteil der Frauen war rückläufig, obwohl es durch den Wirtschaftsaufschwung auf dem Arbeitsmarkt ab Mitte der 1930er Jahre zu Engpässen kam. Unter den weiblichen Beschäftigten fand zudem eine Dequalifizierung statt. Der Anteil der ungelernten Arbeiterinnen nahm zu, während der Anteil der angelernten Arbeiterinnen stark zurückging. Facharbeiterinnen gab es damals bei Bosch nicht.<sup>22</sup>

Tab. 11 Zusammensetzung der Arbeiterschaft bei Bosch in Prozent (1933–1938)<sup>23</sup>

Jahr (Jahresdurchschnitt)	Gelernte Arbeiter	Angelernte Arbeiter	Ungelernte Arbeiter	Angelernte Arbeiterinnen	Ungelernte Arbeiterinnen
1933	27,1	29,1	6,5	27,5	9,8
1936	25,0	36,2	7,3	17,0	14,5
1938	23,1	37,8	7,6	18,8	12,7

Trotz des großen Bedarfs an geeigneten Arbeitskräften errichtete Bosch nur zögerlich Werke an neuen Standorten. Abgesehen von zwei neuen Werken, die für den Bedarf der Wehrmacht entstanden und bei denen sich das Unternehmen an militärstrategische Standortvorgaben zu halten hatte, blieb die Fertigung bis Kriegsbeginn auf Stuttgart konzentriert. Dementsprechend rekrutierte Bosch die benötigten Fachkräfte in seiner Stammregion, dem mittleren Neckarraum. Anfang Juni 1936 wohnten rund 60 Prozent aller Bosch-Arbeiter in Stuttgart und weitere 25 Prozent hatten einen Wohnort, der nicht weiter als 15 km von Stuttgart entfernt lag.<sup>24</sup> Ab Mitte der 1930er Jahre wurde es immer schwieriger, in dieser Region noch Facharbeiter zu finden. Der Anteil der gelernten Arbeiter an der Belegschaft ging nun zurück, während der Anteil angelernter Arbeiter zunahm. Dass es dem Unternehmen gelang, trotz des angespannten Arbeitsmarkts ab Mitte der 1930er Jahre überhaupt noch in größerer Zahl gelernte Arbeiter einzustellen, dürfte zum einen durch die zunehmende Arbeitskräftelenkung zu erklären sein. Wegen seiner Bedeutung für die Fahrzeugindustrie und die Rüstungswirtschaft wird Bosch bevorzugt worden sein. Viele Facharbeiter dürften aber auch wegen des hohen Lohnniveaus zu Bosch gewechselt haben. Im Oktober 1937 lag der durchschnittliche Zeitlohn der Bosch-Arbeiter um 39 Prozent über dem Tariflohn, der durchschnittliche Stücklohn um 28 Prozent. Ein Facharbeiter bei Bosch verdiente im Zeitlohn 1,20 RM/Stunde und lag damit sogar um 62 Prozent über dem Tariflohn.<sup>25</sup>

Für die Unternehmensleitung war es keine leichte Aufgabe, die große Zahl neu eingestellter Arbeiter in die Kultur des Unternehmens zu integrieren. Da die «Neuen» keine ausgeprägte Betriebsbindung hatten, musste auch damit gerechnet werden, dass sie für die Parolen der Deutschen Arbeitsfront (DAF) und der NSDAP empfänglicher waren als die alten «Boschler». Die Unternehmensleitung war daher verstärkt bemüht, die «Bosch-Werte» zu betonen und sie den neuen Mitarbeitern als Identität zu vermitteln. Besonders deutlich zeigte sich dies beim 50-jährigen Firmenjubiläum, das im September 1936 begangen wurde. In der damals erschienenen Festschrift wurden nicht nur die technischen Pio-

nierleistungen herausgestellt, sondern auch der «Bosch-Geist», die Persönlichkeit Robert Boschs und der schwäbische Charakter des Unternehmens.<sup>26</sup>

Ein derart rasches Wachstum, wie es Bosch durch die Sonderkonjunktur der deutschen Automobilindustrie nach 1933 erlebte, ist für ein technikorientiertes Unternehmen mit Gefahren verbunden, wie sie ein Bericht der für die Aufnahme neuer Erzeugnisse zuständigen Abteilung BTH3 beschrieb: «In Zeiten der Hochkonjunktur wird trotz besten Willens der technische Fortschritt etwas aufgehalten. Die Entwicklungsabteilungen werden von der Kundschaft und dem Verkauf gedrängt, die Lösung laufender Tagesfragen bevorzugt zu betreiben, während die Werke erst recht alles ablehnen müssen, was den laufenden Fertigungsfluß stört.»<sup>27</sup> Auf dem Gebiet der Kraftfahrzeugtechnik war Bosch damals vor allem bestrebt, seine wichtigste Innovation der 1920er Jahre, die Dieseleinspritzpumpe, für die Anwendung in Personenkraftwagen weiterzuentwickeln. 1936 brachten Daimler-Benz und Hanomag die ersten Modelle mit dieser Technik auf den Markt, doch konnte sich der Pkw mit Dieselmotor erst nach dem Zweiten Weltkrieg durchsetzen. Andere Neuerungen, wie etwa der Schwungradlichtmagnetzündler, ein Schnellgangwischer und ein «Weitstrahler» für Autobahnfahrten bei Nacht, hatten keine allzu große Erfindungshöhe.<sup>28</sup>

Am 8. Juni 1938 fand bei Bosch eine Geschäftsführungssitzung statt, bei der es um die zukünftige Strategie ging. Die Teilnehmer waren übereinstimmend der Auffassung, dass in den nächsten Jahren mit einem weiteren Boom der Automobilindustrie zu rechnen sei.<sup>29</sup> Elf Tage zuvor hatte Hitler in der niedersächsischen Heide bei Fallersleben den Grundstein für ein neues Automobilwerk gelegt. Hier sollte der von Ferdinand Porsche konstruierte «Volkswagen» als «KdF-Wagen» – benannt nach der NS-Organisation «Kraft durch Freude» – in Großserie hergestellt werden.<sup>30</sup> Bosch hatte die elektrische Ausrüstung des «KdF»-Wagens entwickelt.<sup>31</sup> Nun rechnete man damit, in großem Umfang Aufträge für Lichtmaschine, Anlasser und Zündung dieses Wagens zu erhalten. Dafür sollten bis Mitte 1940 750 zusätzliche Mitarbeiter eingestellt werden.<sup>32</sup> Doch gab es auch die Befürchtung, dass das erwartete Wachstum der Automobilindustrie das Unternehmen überfordern würde. Wenn Bosch weiterhin seine führende Marktposition als Kfz-Ausrüster behaupten wollte, waren hohe Investitionen erforderlich. Man war sich unsicher, ob genügend geeignete Arbeitskräfte gefunden werden könnten und ob sich bei einem derartigen Ausbau noch das Image des Unternehmens als Qualitätsanbieter aufrechterhalten ließ. Schließlich setzte sich der Standpunkt von Hans Walz durch, «dass wir unsere jetzige Stellung als Autozubehörfirma auf jeden Fall und unter allen Umständen halten müssen».<sup>33</sup> Vor diesem Hintergrund wurde erwogen, die Anfang der 1930er Jahre aufgenommene Fertigung von Elektrowerkzeugen, Hausgeräten, Radioapparaten und Kühlschränken aufzugeben,



aber man wollte sich auch nicht erneut in eine völlige Abhängigkeit von der Automobilindustrie begeben.<sup>34</sup> Damit waren die Weichen für eine weitere Expansion gestellt. Walz ging davon aus, dass in den nächsten zehn Jahren Investitionen in Höhe von 3–5 Mio. RM pro Jahr getätigt werden mussten.<sup>35</sup> Ein derartiger Kapazitätsausbau war an den Standorten Stuttgart und Feuerbach nicht mehr möglich. Das Landesplanungsamt hatte der Unternehmensleitung schon zuvor mitgeteilt, dass eine Erweiterung des Werkes in Feuerbach nicht mehr genehmigt würde und dass «die in Stuttgart befindlichen Werkstätten im Lauf der nächsten 10–15 Jahre nach auswärts verlegt werden müssen».<sup>36</sup> Die Geschäftsführung genehmigte deshalb den Bau zweier neuer Werke mit jeweils etwa 1500 Beschäftigten in Renningen bei Leonberg und in Crailsheim.<sup>37</sup>

Die damaligen Erwartungen erfüllten sich nicht. Schon 1939 ging die Zahl der neu zugelassenen Personenkraftwagen in Deutschland zurück, bedingt durch den Mangel an Facharbeitern und Rohstoffen. Bei der Zuteilung von Rohstoffen und Materialien hatte nun die Produktion von Nutzfahrzeugen für die Wehrmacht höchste Priorität. Durch den Krieg bestand dann kaum noch ein Markt für Personenkraftwagen.<sup>38</sup> Man fragt sich, warum ein Mann wie Hans Walz noch im Juni 1938 von einem anhaltenden Wachstum der Automobilindustrie ausging, zu einem Zeitpunkt, da die Auslandsgesellschaften von Bosch bereits für den Kriegsfall getarnt worden waren.<sup>39</sup> Vielleicht haben Walz und seine Vorstandskollegen nicht erwartet, dass das Automobilwerk für den Bau des «KdF»-Wagens, das gerade mit hohem propagandistischem Aufwand gegründet worden war, im Kriegsfall ein Torso bleiben würde. Möglicherweise haben sie aber auch damit gerechnet, dass es doch nicht zu einem Krieg kommen würde.

[...]