

A black and white portrait of an elderly man with a full, white beard and mustache. He has a serious expression and is looking slightly to the right of the camera. He is wearing a dark, textured jacket over a light-colored shirt and a dark tie. The background is a plain, light color.

ROBERT

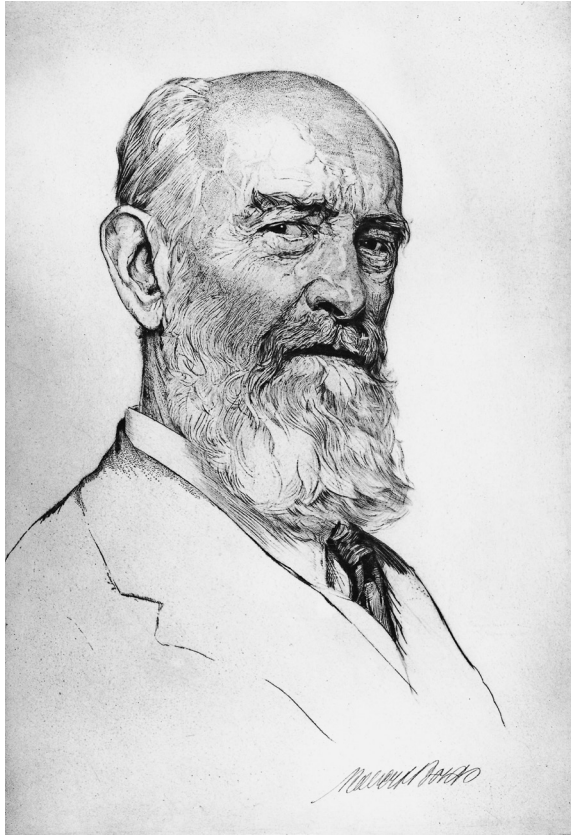
*Peter Theiner*

BOSCH

*Unternehmer im  
Zeitalter der Extreme*

EINE BIOGRAPHIE

C.H. BECK



Peter Theiner

# **Robert Bosch**

**Unternehmer im Zeitalter  
der Extreme**

Eine Biographie

**C.H.Beck**

Mit 21 Abbildungen

Sämtliche Abbildungen stammen aus dem Unternehmensarchiv der  
Robert Bosch GmbH.

Das Zitat von Ian McEwan auf Seite 11 stammt aus dem Roman «Saturday»,  
Zürich 2007, S. 110 (Taschenbuch Diogenes).

1. Auflage. 2017

© Verlag C.H.Beck oHG, München 2017

Umschlaggestaltung: Kunst oder Reklame, München

Umschlagabbildungen: Robert Bosch, 1941 (vorn); Robert Bosch,  
um 1890 (hinten). © Unternehmensarchiv der Robert Bosch GmbH.

ISBN Buch 978 3 406 70553 3

ISBN eBook 978 3 406 70554 0

Die gedruckte Ausgabe dieses Titels erhalten Sie im Buchhandel  
sowie versandkostenfrei auf unserer Website

[www.chbeck.de](http://www.chbeck.de).

Dort finden Sie auch unser gesamtes Programm und viele weitere  
Informationen.

---

# Inhalt

## Vorwort 9

### I Herkunft und Aufstieg

- Württemberg vor der Industrialisierung 13
- Familienleben und politische Kultur 15
- Lernen und Lebenswelt 20
- Reisen und Reformen 29
- Take off, Firmengründung und «Gewürge» 39
- Erfolge, Expansion und Internationalisierung 46
- Modernisierung und Gesellschaftspolitik 56
- Sozialpolitik bei Bosch 64
- Bürgerstolz und Mäzenatentum 69
- Reformstau, Taylorismus und ein Streik 76
- Keine politische Konversion und eine liberale Enzyklopädie 82

### II Der große Krieg

- Mobilmachung und Augusterlebnis 92
- Wut und Mäßigung 97
- Die große Not und das Stiften 106
- Der Sinn und die Ziele des Krieges 127
- Der Deutsche Nationalausschuss 138
- «Mitteleuropa» 141
- Friedensresolution und Kanzlersturz 147
- Eine Denkschrift vor der letzten Offensive 154
- Über den Krieg hinausdenken:
  - Die Deutsche Hochschule für Politik 155
  - Das Platzen der «Seifenblase» 158

### **III In der Weimarer Republik**

- Kein Systemwechsel ohne freie Wahlen 165
- Der Demokratische Volksbund 169
- Räte, Sozialisierung und Betriebsverfassung 173
- Das Unternehmen und die Kriegsfolgen 187
- Weichenstellungen für die Unternehmensverfassung 190
- Neuansatz in der Unternehmenskommunikation 193
- Sozialpolitik in der Firma 200
- Auf der Suche nach dem Frieden 203
- Wandel durch Annäherung und europäische Integration 210
- Für ein Ende des «Dauerfranzosen» 224
- Krise, Erneuerung und Zukunftssicherung im Unternehmen 230
- Für die Republik und die Völkerverständigung 240

### **IV Diktatur und Widerstand**

- Die Machtübertragung 257
  - Ein «Schutzwall» vor dem Unternehmen 263
  - «Gleichschaltung» und Illusionen 269
  - Rüstungsboom und Vorbehalte 277
  - Motive für den Widerstand 292
  - Das Ende der freien Erwachsenenbildung und der freien Medien 293
  - Das Unternehmen und die «Nazi-Welle», ein Jubiläum und der Bosch-Zünder 297
  - Eine neue Klinik 307
  - Bosch und die jüdischen Mitbürger 310
  - Im Strudel der Kriegsökonomie 321
  - Noch immer für Frieden und Zusammenarbeit 334
  - Die Verbindung Bosch – Goerdeler 343
  - Getarnte Geschäftsreisen, Anläufe und Paradoxien des Widerstandes 354
  - Ein Staatsbegräbnis für den Unternehmer 391
-

## **Epilog**

Zwangsarbeit bei Bosch und späte Entschädigung der Opfer	395
Verschwörung, Scheitern und späte Ehrung	402
Entscheidung für die Robert Bosch Stiftung	410

## **Anhang**

Dank	415
Anmerkungen	416
Abkürzungsverzeichnis	473
Archive	475
Zeitungen und Zeitschriften	476
Gedruckte Quellen und Literatur	477
Bildnachweis	
Personenregister	





## Vorwort

Robert Bosch gehört zu den Industriellen in der deutschen Wirtschaftsgeschichte, deren Name noch heute einen besonderen Klang hat – und dies bei weitem nicht allein, weil das von ihm gegründete Unternehmen noch immer existiert und weiter wächst.

Er stand seit seinem Aufstieg im Licht der Öffentlichkeit, als eigensinniger Anwalt einer sozial verankerten Marktwirtschaft, als zunehmend landesweit bekannter Stifter und Förderer unkonventioneller Ideen, als ungemein ehrgeiziger, durchsetzungsstarker Unternehmer und Pionier der Globalisierung und vor allem auch als politisch engagierter Zeitgenosse.

Unternehmerischer Erfolg, gemeinnütziges Engagement, demokratische Überzeugungen und damit wirtschaftliche, kulturelle und politische Elemente bürgerlicher Lebensführung wirkten zusammen.

Maß und Mitte, Selbstbeschränkung und Selbstdisziplin, eine rational fundierte Verantwortungsethik, das Abwägen und Austarieren von Eigeninteresse und Gemeinwohlorientierung zählten für ihn zu den Bestandsvoraussetzungen eines stabilen und entwicklungs-offenen Gemeinwesens. Das sollte nicht nur im eigenen Land gelten. Denn die Staatsraison des Deutschen Reiches gebot in seinen Augen den Verzicht auf Gewalt und die Suche nach Zusammenarbeit und Ausgleich der Interessen in einem auf Frieden und Integration angewiesenen Europa. Robert Bosch suchte immer wieder nach alternativen Wegen unseres Landes und appellierte dabei an die Lernbereitschaft seiner Führungseliten. Dies mit einem breiten Panorama methodischer und thematischer Zugänge zu untersuchen, kann auch Licht auf Kontinuitäten und

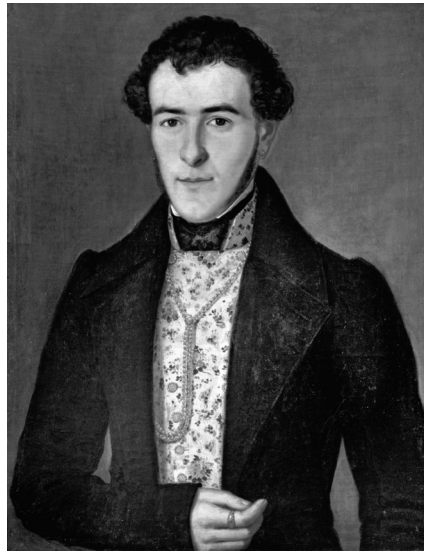
Neuansätze in der Entwicklung unseres Landes und damit auch auf Elemente der Vorgeschichte der Bundesrepublik werfen.

Der Leser wird erkennen, dass die Arbeit den Forschungen von Joachim Scholtyseck zum Engagement des Hauses Bosch im Widerstand gegen den Nationalsozialismus sowie der unternehmensgeschichtlichen Untersuchung von Johannes Bähr und Paul Erker viel verdankt.

Und es bleibt lohnend, das in seiner Zeit bahnbrechende Lebensbild des Unternehmers und Stifters aus der Feder von Theodor Heuss heranzuziehen. Mit seiner Biographie erinnerte der kommende Bundespräsident noch in der Agonie des NS-Regimes daran, dass sein Zeitgenosse für Traditionen, Wertorientierungen und Entscheidungen stand, an die das Land nach seiner Befreiung von den «Verbrechern» (Robert Bosch) anknüpfen konnte. Diesen Faden greift das vorliegende Buch wieder auf und portraitiert einen Unternehmer und Philanthropen in seinen wirtschaftlichen, politisch-gesellschaftlichen und kulturellen Handlungsfeldern. Es versteht sich damit als Beitrag zu einer Geschichte engagierter Bürgerlichkeit in einem Zeitalter der Extreme.

*Doch für die Professoren an der Uni wie allgemein in den  
Geisteswissenschaften, eignet sich das Elend besser zur Analyse:  
Das Glück ist eine Nuss, die schwerer zu knacken ist.*

Ian McEwan, *Saturday*



## Kapitel 1

# Herkunft und Aufstieg

### *Württemberg vor der Industrialisierung*

**R**obert Bosch wurde am 23. September 1861 in Albeck, einem Dorf auf der Schwäbischen Alb, etwa zehn Kilometer von Ulm entfernt, geboren. Er war das elfte von zwölf Kindern von Maria Margarete und Servatius Bosch. Väterlicherseits lässt sich der Stammbaum der Familie bis in die Epoche der Reformation zurückverfolgen. In Albeck ließ sich Johann Georg Bosch in der ersten Hälfte des 18. Jahrhunderts nieder und übernahm dort den Gasthof Krone, zu dem ein großer landwirtschaftlicher Betrieb gehörte. Servatius, über dessen Kindheit und Jugend nichts Näheres überliefert ist, war der Urenkel des ersten Kronenwirts aus der Familie Bosch; sein Vater starb im Jahr seiner Geburt. Kurze Lebensspannen und hohe Kindersterblichkeit waren das demographische Signum der Epoche.<sup>1</sup> Von den 13 Kindern des Großvaters von Servatius Bosch waren 11 noch im Kindesalter gestorben. Die männliche Erbfolge lief auf Servatius zu, der 1837 die 18-jährige Maria Margarete Dölle heiratete, Tochter eines Wirts aus dem Nachbarort Jungingen.<sup>2</sup>

Das Anwesen der Familie war stattlich, der junge Bierbrauer und Landwirt Servatius Bosch bewirtschaftete den florierenden Gasthof, für den 1834 ein neues großes Gebäude eingeweiht wurde, gemeinsam mit seiner Ehefrau. Der Neubau hatte nahe gelegen, nachdem eine neue Straße den regionalen Verkehr an das Anwesen der Familie herangeführt hatte. Servatius Bosch lieferte mit seinem Gespann sein Bier bis nach Stuttgart. Der Gasthof war für Fuhrleute und Handelsreisende auf dem Weg nach Ulm ein willkommenes Zwischenquartier und Umschlagplatz für Neuig-

keiten aus dem Lande. Vor allem aber war das Anwesen von Servatius und Maria Margarete Bosch ein landwirtschaftlicher Betrieb von beachtlichen Ausmaßen. Mit 250 Morgen Acker- und Weidefläche und weiteren 50 Morgen Wald sowie 25 Stück Großvieh gehörte er zu den großen und einträglichen Höfen im Lande, mehr Landgut als Bauernhof. Insofern war Robert Bosch, blickt man von seiner Herkunft auf seinen Lebensweg, kein Selfmademan aus kleinsten Verhältnissen, sondern der Spross einer wohlhabenden, gesellschaftlich angesehenen Familie. Freilich war kaum vorhersehbar, ja nicht einmal wahrscheinlich, dass aus ihr ein erfolgreicher industrieller Unternehmer mit weltweitem geschäftlichem Engagement, eine Unternehmerpersönlichkeit auch mit ausgeprägtem politischem Profil und ein über die Grenzen des Königreichs Württemberg hinaus bekannter Stifter hervorgehen sollte.

Das Königreich Württemberg war mit seinem territorialen Umfang erst im Zuge der napoleonischen Umgestaltung Deutschlands entstanden. Es gehörte im Deutschen Bund nicht zu den Vorreitern der Industrialisierung, sondern zeigte Merkmale einer verzögerten technisch-gewerblichen Entwicklung.<sup>3</sup> Erst 1830 entstand, auch mit staatlicher Unterstützung, eine Gesellschaft zur Förderung der Gewerbe, der 1848 die staatlich gelenkte «Zentralstelle für Gewerbe und Handel» folgte, die als Impulsgeber in der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes eine herausragende Rolle spielen sollte. 1840 trat auch Württemberg in das «Zeitalter der Dampfmaschinen» ein, deren Zahl bis 1846 auf zwölf stieg, bei einer Gesamtleistung von ca. 100 PS.<sup>4</sup> Den Auftakt zur Entwicklung einer eigenständigen Maschinenindustrie und den Abschied von mangelhaften Nachbauten ausländischer Apparate bildete die Gründung der Esslinger Maschinenfabrik 1847, die der Staat im Zeichen einer vorausschauenden Standortpolitik mit einem erheblichen Darlehen und mit kostenlosen Grundstücken ausstattete.<sup>5</sup> Von einer forcierten Industrialisierung kann man für Württemberg allerdings erst für die 1850er Jahre sprechen, erkennbar am steilen Anstieg der Zahl der Dampfmaschinen um 373 Prozent und der Steigerung ihrer Leistung um 786 Prozent allein zwischen 1852–1861. Die Zahl der industriellen Betriebe stieg im gleichen Zeitraum um 96 Prozent, die Zahl der in diesem Sektor Beschäftigten um 111 Prozent auf 8107.<sup>6</sup> Diese Entwicklung wurde ab Mitte der 1850er Jahre durch stetig gute Ernteerträge und die damit einhergehende Stärkung der Kaufkraft begünstigt. Die

ausgeprägt dezentrale Struktur der württembergischen Gewerbe, die traditionelle Durchmischung von gewerblicher und landwirtschaftlicher Produktion, vor allem aber ein auffällig schwach entwickelter Bankensektor trugen maßgeblich dazu bei, dass die für die Zeitgenossen schockierende, spekulationsgetriebene von den Vereinigten Staaten 1857 auf Europa übergreifende erste große Weltwirtschaftskrise das Königreich Württemberg zwar berührte, nicht aber substantiell erschütterte. Der spöttische Befund von Friedrich Engels, dass die «amerikanische Krise» auch die Unternehmen in Deutschland «tief in die Sauce» reite, traf auf das Königreich Württemberg nicht zu.<sup>7</sup>

Zwischen dem unternehmerischen Werdegang von Robert Bosch und der relativen Rückständigkeit des Kreditgewerbes in Württemberg bestand ein gewisser Zusammenhang. Sein Beharren auf der Unabhängigkeit seiner Unternehmungen und die Zurückhaltung gegenüber den Lockungen spekulativer Experimente hatte auch historisch tiefsitzende mentalitäts- und strukturgeschichtliche Gründe. Bei seinen Nachfolgern in der Unternehmensführung ist bis in die Gegenwart das Insistieren auf dem Primat einer solide gesteuerten Realwirtschaft gegenüber einer entkoppelten Finanzindustrie spürbar.

### *Familienleben und politische Kultur*

Von der wechselhaften wirtschaftlichen Entwicklung im Lande in der Jahrhundertmitte wurde die Familie Bosch zunächst nicht existentiell berührt. Die krisenhafte Entwicklung der Landwirtschaft mit der 1846 beginnenden, nur 1848/49 unterbrochenen, dann bis 1853/54 reichenden Kette von Missernten, die vorrevolutionären Hungerkrawalle von 1847, das Masseneleid und die Auswanderungswellen – all dies findet im Rückblick von Robert Bosch auf die Geschichte der Familie und das elterliche Anwesen keine Erwähnung. Dessen Größe und Erträge reichten aus, um die Familie gegen die Unwägbarkeiten der für die Jahrhundertmitte charakteristischen ökonomischen Umstellungskrise abzuschildern.

Vergleicht man das Anwesen der Familie Bosch mit anderen landwirtschaftlichen Betrieben, namentlich in Gegenden mit hoher Bodenerosion, dann wird anschaulich, welche Lebensrisiken die zeitgenössische Wirtschafts- und Sozialstruktur für die Menschen bereithielt. In

der Zeit der letzten großen Missernten in der ersten Hälfte der 1850er Jahre verloren Regionen mit besonders vielen agrarischen Zwergwirtschaften nahezu die Hälfte ihrer Bevölkerung durch Auswanderung, die übrigen Gebiete noch über 18 Prozent.<sup>8</sup> Immer noch gehörten extrem hohe Säuglings- und Kindersterblichkeit zum Normalalltag. Die dumpf anmutende Erlebniswelt «durchschnittlicher» Dorfbewohner kann man aus den Aufzeichnungen eines Pfarrers in Machtolsheim, ca. 30 km vom Wohnort Albeck der Familie Bosch entfernt, heraushören:

*«Das Familienleben ist wesentlich durch die äußere Gegebenheit gemeinsamer Arbeit zusammengehalten, die Frau ist der arbeitende, kurz der leidende Teil in der Ehe. Der Mann wälzt viele Arbeiten auf die Frau über, ohne sie gebührend zu schonen und an seinen eigenen Freuden teilnehmen zu lassen [...] Der Tod der Kinder, welche den Kampf ums Dasein und die Gefahr mangelhafter Wohnungsverhältnisse und unruhiger Pflege nicht überstehen, wird selten geklagt. Die Kinder sind (dann) aller Arbeit und Mühsal entbunden [...] Das Kind ist innerhalb der ersten Lebensmonate Gegenstand stillen Zuwartens, ob es wohl im rauen Boden dieser Welt Wurzel schlägt oder abstirbt.»<sup>9</sup>*

Der Alltag in der Familie Bosch, Leben und Heranwachsen der Kinder, Gefühlswelt und Erwartungshorizont der Eltern waren ganz anders. In seinen Erinnerungen spricht Robert Bosch von «Verständnis», das die Eltern den Kindern «entgegenbrachten», von anhaltender warmherziger Fürsorge und Zuwendung, vom Humor der Mutter bis ins hohe Alter, ihrer gemeinsamen Arbeit mit dem Ehemann im Gasthof, ihrer eindrucksvollen Präsenz in der Familie. Er erzählt vom stets polierten Zinngeschirr, das ausreichte für die Gästeschar einer großen Bauernhochzeit, von der gediegenen Kleidung des Vaters und vom Freitisch für Arme und Bedürftige: «Ein Mittagessen aber», dies die Konsequenz aus seinen Erfahrungen im Elternhaus, «sollte jeder bei mir haben, solange ich etwas hatte.»<sup>10</sup>

Neben dem relativen Wohlstand gaben auch die Selbstverständlichkeit des Lesens, die anmutigen Porträtmalereien der Eltern dem Haushalt Bosch ein gleichermaßen besitz- und bildungsbürgerliches Gepräge. Bildung spielte in der Familienbeschreibung von Robert Bosch eine wichtige Rolle: «Mein Vater war ein über seinen Stand hinaus gebildeter Mann gewesen. Er besaß eine Bibliothek sämtlicher deutscher Klassiker und hatte sie auch gelesen und verdaut.»<sup>11</sup> In den «Lebenserin-



nerungen» von Robert Bosch sind die Attribute des «bürgerlichen Wertehimmels» (Manfred Hettling) in bemerkenswerter Klarheit versammelt: Dort geht es um Selbsterziehung, um die empirisch prüfende Beobachtung des gesellschaftlichen Miteinanders und den explorativen Blick auf die natürliche Umwelt, um lebendige Kommunikation, Verantwortung und sozialen Ausgleich, auch um stetige Leistungsorientierung, um menschliche Nähe ebenso wie um die Temperierung von Gefühlen und Leidenschaften. Manfred Hettling nennt «Innenlenkung des Verhaltens» und «freie Verbindung zu Gruppen» das «zentrale bürgerliche Strukturprinzip». <sup>12</sup> Robert Bosch betonte mit Nachdruck: «In religiöser Hinsicht wurden wir sehr freisinnig erzogen.» <sup>13</sup> Zweifelsohne war Servatius Bosch für seinen Sohn ein Vorbild für bürgerlich-freiheitliche Selbstbestimmung, für intellektuelle Unabhängigkeit, für furchtlos-kritisches Fragen, ob denn die Dinge so seien und bleiben müssten, wie man sie antrifft. Unkonventionell war auch das Bekenntnis des Vaters zum Freimaurertum, das für Robert Bosch im Rückblick – eher ungewöhnlich für seine Generation – nichts verdächtig-geheimbündlerisches, nichts finster Zersetzendes hatte, wie es in zeitgenössischen Klischees anzutreffen war. Für den Vater war das Freimaurertum ein Hort gepflegter Bürgerlichkeit, ein freisinniger menschlicher Verband, in dem Freundschaft, Toleranz, Solidarität und kosmopolitische Anschauungen zählten. <sup>14</sup> Für Robert Bosch war der Vater auch «überzeugter Demokrat», <sup>15</sup> was für die Entwicklung seines politischen Denkens von kaum zu überschätzender Bedeutung war: «Als solcher war er [der Vater] ein Gegner Bismarcks und des Preußentums. Aus der Zeit vor '70 erinnere ich mich an politische Abende, die reihum in Albeck an Winterabenden in den Wirtshäusern abgehalten wurden und in welchen der preußische Militarismus nicht gerade günstig besprochen wurde.» <sup>16</sup> Servatius Bosch war in der Erinnerungswelt des Sohnes ein unbeugsamer Vertreter demokratischer Ideale. Sich als schwäbischer Demokrat zu bekennen, hieß, sich abzugrenzen von einem liberal gezähmten politischen Credo. Für beide Strömungen galt zunächst: Sie erstrebten die Befreiung des Einzelnen aus überkommenen, nicht mit Vernunftgründen zu rechtfertigenden materiellen und ideellen Zwängen. Im Verfassungsstaat sollte der Bürger Schutz finden vor Übergriffen staatlicher Gewalten auf seine Freiheitsrechte und sein Eigentum. Immerhin war ja das Königreich Württemberg mit seiner 1819 vom König nach zähen Verhandlungen mit den ständischen Gremien unterzeichneten Verfas-

sung ein konstitutioneller Staat mit Zweikammersystem.<sup>17</sup> Etwa 15 Prozent der Einwohner waren wahlberechtigt, ein im Vormärz für die Staaten des Deutschen Bundes vergleichsweise hoher Wert.<sup>18</sup>

Die gegensätzlichen Positionen der Liberalen und der Demokraten traten in der Revolution von 1848/49 in der Frage der weiteren Verfassungsentwicklung deutlich zutage. Während Liberale für einen graduellen Weg, für abgestuftes Wahlrecht, für die Monarchie als Wächterin einer behutsamen Modernisierung standen, kämpften Demokraten für die republikanische Staatsform und ein gleiches Wahlrecht. In der politischen Publizistik der Demokraten wurde die Spaltung im Februar 1849 plastisch beschrieben – und dies gibt auch einen Einblick in die politische Gedankenwelt im Elternhaus von Robert Bosch: «Die Demokratie schied sich vom liberalen Konstitutionalismus und [...] immer weniger wurden die gemeinsamen Punkte zwischen denen, welche in den neuen Staatsformen die Herrschaft der besitzenden und gebildeten Klassen fürs erste befestigen wollten und den anderen, welche die uneingeschränkte Allgemeinheit der politischen Rechte mit ihrem unausbleiblichen Gefolge sozialer Reformen verwirklichen wollten.»<sup>19</sup> Dieser Grundantagonismus in der politischen Lebenswelt des Vaters war für Robert Bosch überaus prägend. In jungen Jahren sollte er sich als «Socialisten» beschreiben. Er wurde späterhin als erfolgreicher Unternehmer alles andere als ein Revolutionär, jedenfalls sicherlich nicht im Sinne politischer Umwälzungen. Aber der Denkfigur des Zuspätkommens, der Kritik an der verschleppten Synchronisierung von politischer Ordnung und sozialökonomischer Entwicklung und damit an der politischen Unentschiedenheit des Bürgertums werden wir bei ihm noch mehrfach begegnen.

In der ab 1859 virulent werdenden «nationalen Frage», dem Ruf nach einem deutschen Nationalstaat, trat die politische Position der Familie Bosch deutlicher hervor. Die Demokraten wollten ebenso wie die Liberalen die partikularstaatliche Zersplitterung in Deutschland überwinden, dies jedoch – anders als ihre liberalen Gegenspieler – unter keinen Umständen im Zeichen einer preußischen Hegemonie, für sie das Gespenst der Reaktion und des Militarismus schlechthin. Was die württembergischen Demokraten als «in der Wolle gefärbte Anti-Preußen»<sup>20</sup> anstrebten, war eine streng föderative Ordnung, ein nationalstaatliches Gebilde gleichberechtigter, demokratisch verfasster Gliedstaaten. Für den wortgewaltigen Sprecher der Demokraten, Ludwig Pfau, war Preu-

ßen der «Ausdruck eines falschen Staatsgedankens, [...] die Verkörperung des bösen Prinzips».<sup>21</sup> Die Stammtischdebatten in den Wirtshäusern der Schwäbischen Alb, von denen Robert Bosch in seinen Lebenserinnerungen berichtet, waren gewiss angeheizt worden durch Pfaus Kampfpapare, für die er sogar die römische Geschichte bemühte: «Ohne eine Auflösung Preußens in seine Stämme ist die Bildung eines einigen, ganzen und freien Deutschlands eine Unmöglichkeit: Ceterum censeo Borussiam esse delendam.»<sup>22</sup>

Die Demokraten sammelten sich jetzt in der Deutschen Volkspartei, und Servatius Bosch wurde für Albeck in das Landeskomitee der Partei gewählt.<sup>23</sup> Es ist auffällig, mit welcher Beständigkeit Robert Bosch immer wieder an politische Grundmotive des Vaters, die Gegnerschaft zu «Preußentum und preußischem Militarismus» anknüpfte.<sup>24</sup> Er hat später den tatsächlich eingeschlagenen Weg der Reichseinigung unter preußischer Führung als Faktum akzeptiert und auch als Errungenschaft gewürdigt – dies vor allem wegen der auf Sicherung des außenpolitisch Erreichten, nicht auf Expansion zielenden Politik des ersten Reichskanzlers. Auch wird man annehmen dürfen, dass er im Rückblick das Eintreten der württembergischen Demokraten für eine föderative deutsche Einigung unter Einschluss Österreichs als kaum realistisch beurteilt hat. Doch grundsätzliche Vorbehalte gegenüber hegemonialen Ansprüchen, das Plädoyer für den Einklang von Liberalität im Innern und konsensorientiertem Agieren in den zwischenstaatlichen Beziehungen, der Primat des Verhandeln vor dem Octroi und auch die Ablehnung jeglichen militaristischen Gerassels, ja ein prinzipieller, rational verwurzelter Pazifismus, das sind Leit motive seines Denkens, die sich im frühen familiären und lokalen Umfeld auszuprägen begannen.

Im Kern ging es den württembergischen Demokraten, vielfach gegen den Trend ihrer Zeit, um den Primat der Freiheit vor der Ordnung, der Selbstbestimmung vor der Anpassung, des politischen Wettbewerbs vor der Hierarchie und vor der Autorität des Amtes. Robert Boschs Denken bewegte sich später in auffälliger geistiger Wahlverwandtschaft mit dem schwäbischen Demokraten Ludwig Pfau, wenn dieser schrieb: «Wie der Staat überhaupt nicht Zweck, sondern Mittel und nur dazu vorhanden ist, dem Individuum die Ausübung seiner Menschenrechte zu garantieren, so ist auch die staatliche Einheit nicht der nationale Zweck, sondern nur das politische Mittel, die Selbständigkeit der Nation in ihren Stämmen und Gemeinden nach innen wie nach außen

sicher zu stellen. Denn das absolute Ziel aller sozialen Einrichtungen ist die Entwicklung der Menschheit, d. h. die Verwirklichung der Humanität durch die Herrschaft des Gemeinwohls – das ist mit einem Wort die Freiheit als die Bahn zur Gerechtigkeit.»<sup>25</sup>

Diese politischen Ideale wurden für Robert Bosch durch das politische Engagement seines Vaters konkret erlebbar. Servatius Bosch schritt ein, wenn bei obrigkeitlichen Zwangsmaßnahmen sein demokratisches Gerechtigkeitsempfinden verletzt wurde oder wenn er den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit in der Ausübung kommunaler Exekutivgewalt missachtet wähnte: «Eines Tages kam jemand zu meinem Vater und erzählte, dass in einer Wirtschaft Leute über die Polizeistunde hinaus gesessen hätten. Der Büttel sei gekommen und habe die Gesetzesverächter aufgeschrieben, und der Ortsgewaltige habe nur einen, einen armen Besenmacher, ins Loch gesteckt, sowas sei doch Unrecht! Mein Vater ging ins Haus des Büttels. Dieser war nicht da, und die Büttelin gab meinem Vater auf sein Verlangen hin den Gefängnis Schlüssel. Mein Vater ließ den Besenmacher heraus und büßte diese Eigenmächtigkeit mit drei Wochen Asperg.»<sup>26</sup>

### *Lernen und Lebenswelt*

Lebenswelt und Lebensgrundlagen der Familie änderten sich für Robert Bosch gegen Ende seines ersten Lebensjahrzehnts in sehr grundsätzlicher Weise. Anders als die Industrialisierung, «waren die Eisenbahnen als frühe Netzwerktechnologie» und als Vehikel wirtschaftlicher und nationaler Integration in den 1860er Jahren aus dem Alltag kaum noch wegzudenken.<sup>27</sup> Den Einbruch der industriegewirtschaftlichen Umwälzungen in Gestalt der schnaubenden Ungetüme in die bisher von der Verkehrsrevolution noch abgeschirmte Lebenswelt von Albeck bekam die Familie Bosch nun mit Wucht zu spüren. Was gesamtwirtschaftlich in Mitteleuropa als zukunftsweisender Umbruch und Investitionsschub erlebt wurde,<sup>28</sup> war einzelwirtschaftlich eine dramatische Wende, «unsere ganze Existenz», hatte Heinrich Heine schon 1843 zum Bau neuer Bahnlinien in Frankreich geschrieben, werde «in neue Gleise fortgerissen, fortgeschleudert».<sup>29</sup> Davon sollte die Familie Bosch ein Lied singen können. Durch die Streckenführung einer neuen Bahnlinie, zunächst zwischen Ulm und Crailsheim, geriet Albeck und damit das

Anwesen der Familie Bosch, bisher beliebte Raststätte an der staatlichen Straße, ins Abseits. Selbst wenn sich der Gasthof an der neuen Eisenbahnstrecke wiedergefunden hätte, das herkömmliche Geschäftsmodell des Anwesens mit seinen Dienstleistungen für den traditionellen Fuhrbetrieb war an sein Ende gekommen.<sup>30</sup> Weil damit das «Kernstück des Boschschen Betriebes» getroffen war<sup>31</sup>, entschloss sich Servatius Bosch, das gesamte Anwesen kurzerhand zu verkaufen. Dies bedeutete auch, dass auf seinen jüngsten Sohn Robert nicht mehr, wie eigentlich geplant, das Erbe eines bedeutenden landwirtschaftlichen Betriebs mit einem bis dahin florierenden Gasthof zulaufen würde. In seinen Lebenserinnerungen hat Robert Bosch die unternehmerische Entscheidung des Vaters nicht kritisch kommentiert. Wohl aber findet sich ein skeptischer Nebenton, wenn er den Entschluss des Vaters umschreibt, nicht mehr als selbständiger Unternehmer tätig zu werden, sondern als wohlhabender Rentier sich «etwas zu frühzeitig»<sup>32</sup> in Ulm anzusiedeln. «Mein Vater», heißt es in einem Brief aus der Zeit, als Robert Bosch auf dem Weg zum international agierenden Unternehmer war, «hat sich seinerzeit mit 250 000–300 000 Mark zur Ruhe gesetzt. Das möchte ich ihm nicht nachmachen. Da könnte man schließlich in seinen alten Tagen als Knackwurstprivatier herumlaufen.»<sup>33</sup> Muße und Entspannung, eine gelungene Work-Life-Balance, waren für Robert Bosch im Erwachsenenalter eine sorgfältig gehütete Konstante seiner täglichen Lebensführung. Doch in den Reflexionen über die Entscheidung des Vaters klingt doch ein tief verinnerlichtes bürgerliches Leistungsethos an, mit dem eine Existenz ohne Arbeit und unternehmerische Verantwortung nicht recht zu vereinbaren war.

Mit dem Verkauf des Anwesens in Albeck zog die Familie 1869 nach Ulm. In der 25 000-Einwohner-Stadt, besonders geprägt durch die Garnison, brachte es Servatius Bosch bald zu hohem Ansehen in der lokalen Bürgergesellschaft. Der ältere Sohn Albert besuchte die Realschule und war später als Architekt am Bau des Ulmer Münsters beteiligt.<sup>34</sup> Wie sein Bruder besuchte auch Robert die Realschule – das klassische, altsprachlich geprägte Gymnasium war für die Familie keine erstrebenswerte Option. Der noch junge Typus der Realschule öffnete den Zugang zur Polytechnischen Schule in Stuttgart, stand also am Beginn von Reformen, mit denen die Monopolstellung der Gymnasien als Zugangsschleuse zur Hochschule schrittweise aufgebrochen wurde.

Die Aufnahmeprüfung in die Ulmer Realschule schaffte Robert Bosch «nicht mit Glanz».<sup>35</sup> Überhaupt verraten die Erinnerungen an die Schulzeit nichts Genialisches, keinen besonderen Ehrgeiz, nicht einmal das nötige «Sitzfleisch».<sup>36</sup> Es waren die Sprachen und vor allem die Physik, «rein experimentell betrieben von dem alten Rektor Nagel»<sup>37</sup>, in denen er vorankam, wohingegen die mathematischen Grundlagen der Naturwissenschaften nicht zu seinen Stärken zählten: «Als besonders bezeichnend möchte ich anführen, dass ich als 15-Jähriger den Pythagoräischen Lehrsatz nicht beweisen konnte.»<sup>38</sup> Im Rückblick habe ihm «lediglich ein technisches Gefühl» in den einschlägigen Fächern «durchgeholfen».<sup>39</sup>

Mit dem Einjährigen-Examen stand für Robert Bosch die Berufswahl an. Im Rückblick verbinden sich für ihn mit dieser biographischen Zäsur weder Schwung noch ausgeprägter Eigenwille: «Als ich so nachgerade mich für einen Beruf entscheiden sollte, fragte mich mein Vater einmal, ob ich nicht Feinmechaniker werden wollte, und ich sagte ja. Mein Sinn stand allerdings mehr nach Zoologie und Botanik, aber ich hatte keinen Gefallen an der Schule, in der ich die großen Lücken in meinem Wissen stets als unangenehm empfinden würde, und so wurde ich Mechaniker.»<sup>40</sup> Diese undramatische, beiläufig klingende Schilderung seiner Berufswahl legt der historischen Beschreibung nahe, auf Kontingenz und Offenheit zu achten, die spätere Karriere als Industrieller und Mäzen nicht zu einer vorbestimmten Heldengeschichte zu stilisieren. Was sich aus seiner fast beiläufig getroffenen Berufswahl ergeben könnte, «war ihm selber denkbar unklar».<sup>41</sup>

Die Lehrzeit im Betrieb eines Ulmer Mechanikers und Optikers war für Robert Bosch im rückblickenden Urteil «schlecht genug».<sup>42</sup> Das lag nicht an mangelnder Motivation oder fehlendem Lerneifer, sondern an einem gewissen «Hang zum Wohllleben», dem sein Lehrherr frönte, der sich in der Werkstatt selten blicken ließ, dafür aber häufiger im Wirtshaus. Die Lehrlinge blieben auf sich selbst angewiesen, der Arbeitsalltag wirkte «verbummelt». Neugier, Einfallsreichtum und pffiffige Lösungsvorschläge bei Konstruktionsproblemen und technischen Defekten wurden nicht honoriert. Aufs Ganze gesehen war Robert Bosch in seiner Lehre «nicht glücklich»<sup>43</sup>, aber der noch im Rückblick spürbare Groll hatte Langzeitfolgen. Dass er in der Ulmer Werkstatt «nicht einmal zum Lernen angehalten» wurde,<sup>44</sup> wurde zur Triebfeder für spätere

systematische Anstrengungen, das industrielle Ausbildungswesen auf eine neue Basis zu stellen.<sup>45</sup> Immerhin brachte ihm die Ulmer Station erste praktische Erfahrungen mit Haustelegraphen, Telefonen und den Grundlagen der Elektrotechnik.

Nach Abschluss der Ausbildung, mit 18 Jahren, zog es Bosch «in die Fremde».<sup>46</sup> Er trat im September 1879 in Köln bei seinem Bruder Karl kurzfristig eine Stelle als Gürtler an. Karl Bosch, 18 Jahre älter als der Bruder, hatte mit seinem Schwager ein Geschäft für Gas- und Wasserleitungen aufgebaut, war in der Kommunalpolitik engagiert und später an der Gründung der Kölner Handelshochschule beteiligt<sup>47</sup>. Er war für den Jüngeren ein Vorbild, an dem er auf seinem weiteren beruflichen Weg Maß nehmen konnte. Nach dem Intermezzo am Rhein ging Robert Bosch zunächst zurück nach Württemberg und fand eine Anstellung als Gehilfe im Unternehmen von Emil Fein in Stuttgart. Die Firma C. u. E. Fein galt als hochinnovativer Betrieb auf dem Gebiet der Elektrotechnik. Anders als der behäbige Lehrherr in Ulm brachte Fein Erfahrungen und Know-how aus Berlin (Siemens & Halske) und London in das 1867 gegründete Unternehmen ein. Fein war Erfinder und Konstrukteur, seine Originalität hatte sich bis zu Thomas Alva Edison in den USA herumgesprochen, der sich für die Produkte des Stuttgarter Unternehmens interessierte. Robert Bosch konnte hier beobachten, wie sich aus einer Werkstatt eine für damalige Verhältnisse beachtliche Fabrik mit bald 60 Mitarbeitern entwickelte.<sup>48</sup>

Nach einer Zwischenstation in einer Hanauer Bijouterie-Fabrik, wo Robert Bosch für ein Jahr als Maschinenbauer mitarbeitete, zog es ihn wieder nach Köln in das Unternehmen seines Bruders, um sich «in Kaufmannschaft auszubilden».<sup>49</sup> Er hat sich selbst nie als Kaufmann im engeren Sinne gesehen, vielmehr als Techniker, Fabrikant und Ausbilder, der entwickelt, produziert und installiert, dann Neuentwicklungen zur Serienreife führt, dabei arbeitsteilig vorgeht, auf Komplementarität der Talente achtet, die er um sich versammelt und denen er Raum gibt für eigenständige Spitzenleistungen. Aber da dies alles auch kaufmännisch geerdet sein musste, hat Karl Bosch dem Bruder die Grundlagen der Unternehmensführung vermittelt.

Einstweilen aber stand für Robert Bosch der unvermeidliche Militärdienst an (1881), den er seinem schulischen Abschluss entsprechend als einjährigen absolvieren konnte. Laut seinen Erinnerungen hatte er

«keine Freude» an der militärischen Routine, konnte allenfalls den sportlichen Herausforderungen im Truppenalltag etwas abgewinnen, weil das seinem turnerischen Können entgegenkam. Es gelang den Vorgesetzten auch nicht, ihn für die Karriere eines Berufsoffiziers zu gewinnen. Wenig später, jetzt als Mechaniker in New York tätig, wurde ihm wegen einer chronischen Mittelohrentzündung die Dienstuntauglichkeit bescheinigt.<sup>50</sup>

Nach dem Ende der Militärdienstzeit in Ulm nahm Karl Bosch den jungen Bruder erneut unter seine Fittiche. Die Brüder besuchten 1882 die «Bayerische Industrie-, Gewerbe- und Kunstausstellung» in Nürnberg, wo im gleichen Jahr die elektrische Straßenbeleuchtung eingeführt wurde.<sup>51</sup> Sie fuhrten auch nach München zur Ersten Internationalen Elektrizitätsausstellung, die an die Pariser Elektrotechnische Ausstellung von 1881 anknüpfte.<sup>52</sup> Robert Bosch war fasziniert von der «fast unbegrenzten Verteilbarkeit des elektrischen Stromes»<sup>53</sup>, die sich in der Einrichtung städtischer Versorgungswerke, zunächst noch durch private Betreiber, zeigte. Die französische Hauptstadt hatte damit schon 1875 begonnen. «Sobald die neue Technik massenwirksam wurde», so beschreibt Jürgen Osterhammel diese technisch bedingte Revolutionierung des Alltags, «brach eine richtige Lichtmanie aus. Die europäischen Städte wetteiferten um den Titel der ›Lichtstadt‹. Die Erleuchtung der Innenstädte hatte die gewaltigsten Konsequenzen: Der Abend wurde demokratisiert, seit sich nicht mehr nur Kutschenbesitzer und Leute mit Fackelträgern auf die Straßen wagten. Gleichzeitig konnte der Staat das nächtliche Treiben seiner Untertanen und Bürger besser kontrollieren. Das platte Land lag weiter im Dunkeln. Nichts legte einen solchen Abstand zwischen Stadt und Land wie die Verwandlung des Lichts von der Ausstrahlung schwacher Kerzen und Funzeln in das Produkt technischer Systeme.»<sup>54</sup>

Eher beiläufig notierte Robert Bosch in seinen Lebenserinnerungen: «Ich fragte bei Schuckert um Arbeit an und wurde angenommen.»<sup>55</sup> Sigmund Schuckert hatte in Nürnberg 1873 mit einer kleinen Werkstatt begonnen, ein Jahrzehnt später war daraus eine Fabrik mit 119 Arbeitern und 29 «Beamten» geworden. Schuckert installierte bereits europaweit seine Bogenlampen, galt als hochinnovativer, qualitätsbewusster Unternehmer, der es verstand, kreative Köpfe für seine Fabrik



zu gewinnen, der aber auch Maßstäbe setzte durch die Schaffung einer Fabrikkrankenkasse, später einer Pensionskasse, durch die frühe Einführung des 10-Stunden-Tags (1889) und durch ein vergleichsweise hohes Lohnniveau.<sup>56</sup> «Lange litt es mich auch bei Schuckert nicht»<sup>57</sup>, bekannte der junge Mechaniker nach einem halben Jahr in Nürnberg und zog im Sommer 1883 weiter nach Göppingen, wo er wiederum eine Stelle in einer elektrotechnischen Fabrik fand: «Ich kam an die Bogenlampe.»<sup>58</sup> Das Intermezzo bei Schuckert hatte ihn erstmals mit den Arbeitsbedingungen in einem industriellen Fertigungsbetrieb bekannt gemacht. Nicht nur die Größe des Unternehmens, auch die betrieblichen Regeln, die jetzt tief in den Alltag und die Lebensführung der Beschäftigten eingriffen, waren ihm neu. Der disziplinierende Zugriff auf liebgewonnene Usancen aus der herkömmlichen Welt des Handwerks mit seiner eher gemächlichen, noch nicht vom Rhythmus der Hochindustrialisierung geprägten Arbeitswoche war ihm nachgerade unheimlich. Die Erinnerung an einen leitenden Kaufmann im Hause Schuckert und seine Botschaft, «dass bei einer Fabrik eine Leitung sein müsse, die wie bei einem Heere alles zu überlegen habe, um die Fabrik leistungsfähig und schlagfertig zu gestalten», teilt Robert Bosch ohne Bewertung mit.<sup>59</sup> Freie Lohnarbeit diesseits des zünftlerisch gebundenen Handwerks war Robert Bosch geläufig, selbstverständlich war ihm auch die Motivation, gelungene Arbeit abzuliefern. Doch die heraufziehende Rationalisierung der Erwerbsarbeit war ihm noch sehr fremd, seine Erinnerungen belegen die Entwicklungsschübe in der industriellen Arbeitswelt im Laufe seiner Lebensspanne: «In den Kreisen der Arbeiter die zu jener Zeit noch wenig an Ordnung gewöhnt waren, war man wenig davon erbaut, dass eine Krankenkasse geschaffen, dass der Aus- und Eingang in den Fabrikhof scharf überwacht und eine Arbeitszeitkontrolle durchgeführt wurde. Auch ich selbst fand mich zwar wohl oder übel in die Ordnung, war aber wenig erfreut darüber. Es war unter den Mechanikern ein recht leichtes Leben üblich. Meist war am Montagmorgen von dem am Samstag erhaltenen Lohn, der für jene Zeit ungewöhnlich hoch war, nichts mehr übrig. Anstatt am Montag zu arbeiten, machten viele zunächst blauen Montag, und ich erinnere mich eines Mannes [...], der so gut wie immer erst am Mittwoch anfang zu arbeiten, aber dann immer noch mehr fertig brachte als andere.»<sup>60</sup>

Robert Bosch verstand sich nicht als Lohnarbeiter, der sich einem Fabrikreglement unterwirft und soziale Zuwendungen entgegennimmt. Er legte Wert auf eine Lebensführung, in die der Patron nur im Maße des unbedingt Nötigen eingreifen sollte. Das war ein individualistisches Grundmuster, das sich als regulative Idee der Unternehmensführung, wie wir sehen werden, unter veränderten industriellen Rahmenbedingungen wiederfinden sollte. Dem patriarchalischen Habitus etwa eines Alfred Krupp stand Robert Bosch zeitlebens schroff ablehnend gegenüber.

Die beruflichen Stationen bei Sigmund Schuckert, dann 1883 bei Gottlob Schäffer in Göppingen, auch er ein Pionier der württembergischen Industrie, brachten Bosch näher mit den theoretischen Grundlagen der Elektrotechnik in Berührung. Denn Schuckert hatte in seinem Betrieb eine für die zeitgenössischen Verhältnisse nahezu revolutionäre Praxis der Weiterbildung eingeführt. Friedrich Uppenborn, den Schuckert als «Chefelektriker» gewonnen hatte, bot zweistündige elektrotechnische Fachvorträge mit Prüfungsaufgaben jeweils am Mittwochabend und am Samstagmorgen an.<sup>61</sup> Bei Schuckert schloss Robert Bosch Freundschaft mit August Utzinger, der ein Studium am Technikum in Winterthur vorweisen konnte und später für Bosch eine Schlüsselrolle im Aufbau des betrieblichen Ausbildungswesens spielen sollte.<sup>62</sup> Die Erfahrungen bei Schuckert und Schäffer hatten Robert Bosch auch seine fachlichen Wissenslücken bewusst gemacht, und dies mag der Anstoß gewesen sein für seinen Entschluss, 1883 «als außerordentlicher Studierender die Technische Hochschule in Stuttgart für ein halbes Jahr» zu besuchen.<sup>63</sup> Ganz unumwunden räumte er später ein, dass ihm für das Studium an der Hochschule «die nötigen Vorkenntnisse» fehlten.<sup>64</sup> Vor allem nutzte er das Studium, um zu lernen, wie man das im Betrieb irgendwie intuitiv Erfasste in die angemessene fachsprachliche Form brachte. Das Studium in Stuttgart, in dem er auch Lehrveranstaltungen für englische Sprache belegte, war eher ein Schnupperkurs, aber er schrieb sich doch die Fähigkeit zu, «die Gedanken zusammenzuhalten, zu beobachten und Schlüsse zu ziehen».<sup>65</sup> Mehr war vielleicht auch nicht zu erreichen, denn das Fach Elektrotechnik befand sich zu dieser Zeit in der Anlaufphase, der Lehrbetrieb war erst im Sommer 1882 aufgenommen, eine erste ordentliche Professur im Jahr darauf eingerichtet worden – die erste in Deutschland. Die Elektrotechnik war gehalten, sich mit

dem Fach Materialprüfung «den einzigen für ihre Zwecke zur Verfügung stehenden Raum von rund 80 qm Grundfläche im Kellergeschoss der Hochschule zu teilen», wahrlich «ein überaus bescheidener Anfang». <sup>66</sup> Diese noch kümmerliche Ausstattung sollte in der späteren Stifterkarriere von Robert Bosch ein bedeutendes Nachspiel haben. Sie war einstweilen aber kaum dazu angetan, ihm ein ausgiebigeres Studium nahe zu legen, zu gering war der «tatsächliche Gewinn an wissenschaftlicher Erkenntnis». <sup>67</sup>

Das Studium eröffnete ihm aber noch Perspektiven, die mit seinem beruflichen Fortkommen wenig zu tun hatten, wohl aber mit der Suche nach alternativen Modellen der Lebensführung. Gustav Jäger, Arzt und Zoologe, der bis 1884 an der Technischen Hochschule Stuttgart eine Professur wahrnahm, machte auf Robert Bosch tiefen Eindruck. Im Anschluss an Charles Darwin hatte Jäger ein Lehrgebäude errichtet zu den menschlichen Affekten und ihren somatischen Grundlagen. Bosch, der sich mit der Darwinschen Entwicklungstheorie befasst hatte und «den Menschen eingebettet in die allumfassende Natur» sah, <sup>68</sup> fand in Gustav Jäger einen für ihn überzeugenden Mentor. Dies zeigte sich in der Übernahme des «Wollregimes», der von Jäger propagierten, 1880 bereits von 40 000 Menschen praktizierten Doktrin, dass Wollkleidung einer gesunden Lebensführung besonders zuträglich sei. Was uns heute skurril erscheinen mag, war für Robert Bosch ein früher lebensreformerischer Impuls, jedoch ohne weltanschauliche Überhöhung. Sein späteres mäzenatisches Engagement für die Homöopathie knüpfte nicht nur an Erfahrungen im Elternhaus an, es ging auch maßgeblich auf Gustav Jäger zurück, der sich nach seinem Rückzug von der akademischen Lehre der Homöopathie zugewandt hatte. <sup>69</sup>

Der Lebensweg von Robert Bosch vermittelt einerseits die klassischen Elemente des «bürgerlichen Wertehimmels»: Streben nach Selbständigkeit, Ehrgeiz und Lernbereitschaft, Aufstiegswille und politisch-gesellschaftliche Urteilskraft mit ihren ethischen Implikationen. Andererseits wuchs er in eine Gesellschaft hinein, deren innere Statik der Religionsphilosoph Ernst Troeltsch späterhin mit der Diagnose kommentierte: «Alles wackelt.» <sup>70</sup> Die Lebensreformbewegung, für viele Zeitgenossen Symptom dieses «Wackelns», mit ihren Verzweigungen in «Wollregime» oder Homöopathie war immer auch ein Versuch, nach Freiräu-



*Robert Bosch und Leonhard Köpf in Rotterdam, 1884*

---

**Herkunft und Aufstieg**

men und alternativen Lebensentwürfen Ausschau zu halten. Offenheit für Anregungen aus der Bewegung der Lebensreformer bedeutete für Robert Bosch auch immer ein Plädoyer für das Offenhalten von gesellschaftlichen Entwicklungsalternativen. Darüber hinaus zog er ganz konkreten Nutzen aus unkonventionellen Einsichten: Licht und Frischluft als Richtwerte für die Planung seiner Fertigungsstätten waren späterhin nicht eine mäzenatische Laune, sondern verdankte sich auch seinem lebensreformerisch geprägten Eigensinn.

### *Reisen und Reformen*

Robert Bosch hatte sich keine Karriereplanung zurechtgelegt, als er sich im Frühjahr 1884 mit Leonhard Köpf, einem früheren «Lehrkameraden»<sup>71</sup> nach Amerika einschiffte. Nur recht allgemein verzeichnet sein Reisetagebuch Gedanken über die berufliche Zukunft, schließt auch nicht die Möglichkeit aus, als Kellner oder Bäckerjunge «ganz unten anfangen» zu müssen.<sup>72</sup> Aber die Aufzeichnungen verraten auch robuste Zuversicht, gesundes Selbstbewusstsein und Aufstiegswillen: «Ich will aber auch jetzt alles einsetzen, um vorwärts zu kommen, und es müsste sonderbar sein, wenn ich nicht durchhaue in einem Lande, wo schon mancher etwas geworden ist, der noch nicht einmal den guten Willen dazu hatte, und an dem wird es bei mir nicht fehlen.»<sup>73</sup> Er ging nicht ohne Empfehlungen in die USA. Sein Stuttgarter Lehrer für Elektrotechnik, der von ihm «keine schlechte Meinung» hatte,<sup>74</sup> gab ihm vor der Abreise den Rat, den Ingenieur Seibel in München aufzusuchen, der für die amerikanische Edison-Gesellschaft im Hoftheater eine Beleuchtungsanlage installierte. Seibel gab ihm Empfehlungsschreiben für einschlägige Firmen in New York mit auf den Weg.<sup>75</sup> Sein erster Arbeitgeber wurde Sigmund Bergmann, der 1869 als Schlosser aus Thüringen nach New York ausgewandert war und 1876 eine eigene Werkstatt eröffnet hatte, die er vier Jahre später mit Thomas A. Edison als Teilhaber erweiterte. Für Robert Bosch war die Begegnung mit Edison offenbar ein Schlüsselerlebnis,<sup>76</sup> er widmete ihm viele Jahre später einen nahezu hymnisch klingenden Nachruf, sprach von den «ungeahnten Entwicklungsmöglichkeiten» der USA, von «Wissenschaft und Technik» als den damals neuen Grundlagen des industriellen Aufstiegs, beschrieb das fanatische Arbeitsethos, das er bei Edison wahrgenommen hatte, für den

jedoch nie «der persönliche Gewinn der Ansporn für seine rastlose Tätigkeit» gewesen sei.<sup>77</sup>

Doch unbedingte Hingabe an die Arbeit und das berufliche Fortkommen waren für den jungen Mechaniker Bosch in seiner New Yorker Zeit nicht der Lebensmittelpunkt. Er lernte eine für ihn zum Teil neue Produktpalette in der Fertigung kennen – «Hughes-Schreiber und Telefone, Bogenlampen und Beleuchtungskörper, Grammophone und Fernthermometer» – es wurde «alles gebaut, was eben verlangt wurde».<sup>78</sup> Er war nicht auf der Suche nach der Beschäftigung mit durchschlagenden technischen Neuerungen. Neuartige Schleifmaschinen, später für seine eigenen Produkte von unschätzbare Bedeutung, kannte Robert Bosch in New York nur vom Hörensagen, wie er «überhaupt den geschäftlichen Dingen nicht die Wichtigkeit beilegte, die ihnen zukam».<sup>79</sup>

Dennoch war die berufliche Station in New York kein verbummeltes Intermezzo. Bosch betrachtete seine Arbeit in diesen Monaten ganz nüchtern-distanziert als nun einmal unvermeidliche Sicherung des Lebensunterhalts: «Ich lernte jedenfalls für meinen Beruf wenig über das hinaus, was ich eben als Mechaniker so mit erlernte. Mein Handwerk war mein Broterwerb. Es war nicht eine Freude am Beruf und an der Arbeit, die mich veranlasste zu arbeiten.»<sup>80</sup> Zwar traute er sich selbstbewusst den «Überblick über das Ganze» zu,<sup>81</sup> aber es war doch eher so: Er lebte nicht, um zu arbeiten – eher umgekehrt.

Für die Entscheidung, in die Vereinigten Staaten zu gehen, hatte sicherlich gesprochen, in einem Land zu arbeiten, das zur industriellen Weltmacht aufstieg. Schon anlässlich der ersten Weltausstellung 1851 hatte der «Economist» für «so sicher wie die nächste Sonnenfinsternis» gehalten, dass die Vereinigten Staaten das britische Empire wirtschaftlich überflügeln würden.<sup>82</sup> In der Tat verzeichnete die amerikanische Volkswirtschaft in der Epoche nach dem Bürgerkrieg, die Mark Twain das «Guilded Age» nannte, eine Verdreifachung des Bruttosozialprodukts, den fortlaufenden Anstieg der Arbeitsproduktivität, von 1860 bis 1900 ein Wachstum des Nationalvermögens um 550 Prozent sowie den Anstieg der Pro-Kopf-Einkommen von 1860 bis 1890 um 150 Prozent.<sup>83</sup> Jetzt begann sich abzuzeichnen, dass die industrielle Produktion der USA noch vor der Jahrhundertwende doppelt so groß sein würde wie die deutsche und dass Großbritannien auf den dritten Platz der Weltwirtschaft zurückfallen würde.<sup>84</sup>