

Johannes Bähr, Paul Erker

BOSCH

Geschichte eines
Weltunternehmens

C. H. Beck

Mit 88 Abbildungen, 18 Grafiken und 21 Tabellen

© Verlag C. H. Beck oHG, München 2013
Satz: Janß GmbH, Pfungstadt
Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm
Umschlagentwurf: Kunst oder Reklame, München
Umschlagabbildung: Robert Bosch bei der Feier zum
50-jährigen Firmenjubiläum (1936). © Bosch-Gruppe
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)
Printed in Germany
ISBN 978 3 406 63983 8

www.beck.de

Inhalt

Einleitung	11
I. Anfänge und Aufstieg des Unternehmens (1886–1932) (von Johannes Bähr)	
1. Robert Bosch – Porträt eines Gründungsunternehmers	19
2. Die schwierigen Anfangsjahre des Unternehmens	33
3. Der steile Aufstieg	42
<i>Der Siegeszug des Bosch-Magnetzünders</i>	42
<i>Die ersten eigenen Auslandsgesellschaften und die Eroberung des US-Markts</i>	54
<i>Der Übergang zum Großbetrieb und die Einführung des Achtstundentags</i>	61
<i>Der Streik von 1913</i>	68
<i>Das Unternehmen am Vorabend des Ersten Weltkriegs</i>	73
4. Der Erste Weltkrieg und die Kriegsfolgen	79
<i>Der Erste Weltkrieg – ein Wendepunkt</i>	79
<i>Die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft und die Gründung der VVB</i>	87
<i>Andere Zeiten: Die Robert Bosch AG und die Kriegsfolgen</i>	91
<i>Der Ausbau des «Hauses Bosch»</i>	102
5. Die Krise von 1926 und die Diversifizierung in der Weltwirtschaftskrise	114
<i>Ursachen, Verlauf und Auswirkungen der großen Krise von 1926</i>	114
<i>Die Neugliederung von 1926/27 und die Überwindung der Krise</i>	124
<i>Der mühsame Weg zur Dieseleinspritzpumpe</i>	130
<i>Der Ausbau der Auslandspräsenz und der Kampf um den US-Markt</i>	135
<i>Zwischen Entlassungen und Kurzarbeit: Bosch in der Weltwirtschaftskrise</i>	140
<i>Elektrowerkzeuge, Kühlschränke, Rundfunkgeräte und Gasbadeöfen: Die erste Diversifizierung und der Ausbau zum Konzern</i>	145

II. Bosch im Dritten Reich (1933–1945)

(von Johannes Bähr)

1. Die Bosch-Gruppe im Wirtschaftsaufschwung der NS-Zeit (1933–1939)	155
<i>Die Entwicklung der Robert Bosch AG/GmbH und ihrer Tochtergesellschaften</i>	155
<i>Die Umwandlung der Robert Bosch AG in eine GmbH</i>	166
2. «Boschgemeinschaft» und «Volksgemeinschaft»: Bosch, die NSDAP und der NS-Staat	169
<i>Die Robert Bosch AG nach der nationalsozialistischen Machtübernahme</i>	169
<i>Konflikte und Arrangements mit der Partei</i>	175
<i>Zwischen «Musterbetrieb» und «Nebenregierung»:</i> <i>Bosch im Kriegstotalitarismus</i>	179
3. Bosch und die Juden	183
<i>Juden und «Halbjuden» bei der Robert Bosch AG/GmbH</i>	183
<i>«Um der Gerechtigkeit und Menschlichkeit willen»:</i> <i>Die Hilfe des Bosch-Kreises für Juden</i>	187
<i>«Arisierungen»: Die Übernahme von Kapitalbeteiligungen und Immobilien aus jüdischem Eigentum</i>	189
4. Die Beteiligung an der Aufrüstung und die Rüstungsproduktion im Zweiten Weltkrieg	193
<i>Bosch und die Aufrüstung</i>	193
<i>Entstehung und Anfänge der Dreilinden Maschinenbau GmbH</i>	195
<i>Die Elektro- und Feinmechanische Industrie GmbH/Trillke-Werke GmbH</i>	199
<i>Die Tarnung der Auslandsgesellschaften</i>	202
<i>Die Einbindung in die Kriegswirtschaft</i>	207
<i>Das letzte Kriegsjahr</i>	213
5. Außerhalb der «Boschgemeinschaft»: Die Zwangsarbeiter	218
6. Der Bosch-Kreis und der Widerstand gegen Hitler	236
7. Tod und Vermächtnis Robert Boschs	245
<i>Das Vermächtnis: Ein Familienunternehmen unter Vorbehalt</i>	248

III. Anpassungs- und Transformationsprozesse zwischen Wirtschaftsboom und Wirtschaftskrisen (1945–1983)

(von Paul Erker)

1. Wiederaufbau im Schatten von alliierter Entflechtungspolitik und innerbetrieblichen Auseinandersetzungen	255
<i>Kontinuitäten und Brüche: Das Ringen um innerbetriebliche Machtpositionen</i>	255

<i>Konfliktkonstellationen mit dem Betriebsrat</i>	262
<i>In den Zwängen alliierter Kartellgesetzgebung:</i> <i>Das Bosch-Entflechtungsverfahren 1947 bis 1952</i>	264
<i>Am Rande einer Wachstumskrise: Umsatzentwicklung und Unternehmensfinanzierung im Zeichen stürmischer Expansion</i>	271
2. Vom Familien- zum Stiftungsunternehmen: Der lange Weg zur neuen «Verfassung des Hauses Bosch»	276
<i>Vermächtnis und Deutungshoheit: Testamentsvollstreckung und der Eintritt von Robert Bosch d. J. in die Unternehmensführung (1953–1964)</i>	277
<i>Robert Bosch Industrietreuhand KG und Gesellschafterstruktur: Zur weiteren Entwicklung der Corporate Governance bei Bosch</i>	301
3. Unternehmensorganisation und Unternehmensstrategie zwischen «Wirtschaftswunder» und Ölpreiskrisen	311
<i>Divisionalisierung, Krisenstrategien und Unternehmensführung in der Ära Merkle</i>	312
<i>Angebotsmonopol versus Nachfragemacht:</i> <i>Bosch und die Zulieferbeziehungen</i>	323
<i>Die schwierige Rückkehr auf den amerikanischen Markt: Etappen und Probleme der zweiten Internationalisierungsphase</i>	332
<i>Der Kampf um das «noch umweltfreundlichere Kraftfahrzeug»: Aspekte einer Umweltgeschichte von Bosch</i>	341
4. Zwischen Amerikanisierung und Japanisierung: Fertigungsorganisation und Arbeitswelt	351
<i>Fertigungsorganisation im Zeichen von Wiederaufbau, Kapazitätsengpässen und Arbeitskräfteknappheit</i>	351
<i>Anpassungsmaßnahmen, Rationalisierungsstrategien und Arbeitskonflikte in den 1970er Jahren</i>	365
5. Die Phase der «wilden Diversifikation»: Beteiligungsstrategie und Einstieg in neue Geschäftsfelder	375
<i>Die Bosch-Siemens-Kooperation im Haushaltsgeräte-Geschäft</i>	376
<i>Blaupunkt-Krise und Neuordnungsversuche der deutschen Unterhaltungselektronik-Branche</i>	379
<i>Strategische Beteiligung und große Politik: Bosch, MBB und die Neustrukturierung der Rüstungs- und Luftfahrtindustrie</i>	383
<i>Einstieg in Nachrichtentechnik und Telekommunikation:</i> <i>Bosch und die AEG-Krise</i>	386
<i>Zwischenbilanz</i>	393

IV. Bosch und die Herausforderungen der Globalisierung (1984–2012)

(von Johannes Bähr und Paul Erker)

1. Umbruch und Kontinuität im Schatten konjunktureller Wechsellagen (1984–1993)	400
«Bosch ist nicht zu bremsen»: <i>Wachstumsdynamik und neue Führungskultur</i>	400
<i>Vom Hoffnungsträger zum Problemfall: Die Entwicklung der Kommunikationstechnik</i>	409
<i>Bosch in der Triade der 1980er Jahre: Europa – USA – Japan</i>	421
<i>Kaizen auf Schwäbisch: CIP und Lean Production in der Bosch-Fertigung</i>	427
<i>Der große Konflikt von 1993</i>	434
<i>Umbruch der Traditionsstandorte: Arbeitsbeziehungen und Arbeitskonflikte</i>	444
2. Der Übergang ins digitale Zeitalter	452
<i>Die technische Stärke: Forschung, Entwicklung und Innovationsverhalten</i>	452
<i>Entwicklung und Durchsetzung der elektronischen Benzineinspritzung</i>	456
<i>Fahrdynamiksysteme und Navigationsgeräte</i>	459
3. Von der Restrukturierung zum Wandel:	
Der Erneuerungsprozess in den 1990er Jahren (1993–2003)	469
<i>Unternehmensführung und Unternehmensorganisation</i>	469
<i>Krise und Sanierung: Der Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik und der unaufhörliche Kampf gegen Verlust-Erzeugnisklassen</i>	475
<i>Dieseleinspritzsysteme und Diesel-Boom</i>	482
<i>Eine neue Phase der Diversifikationsbemühungen:</i>	
<i>Die Übernahme von Rexroth und Buderus</i>	487
<i>Die Wiederentdeckung der Werte: Zwischen wert- und werteorientierter Unternehmenssteuerung</i>	495
<i>Veränderungen im Kräfteparallelogramm der Corporate Governance</i>	500
4. Globalisierung, Diversifikation und Werteorientierung (2003–2012)	511
«Den Wandel vorantreiben»: <i>Neue Strategien und neue Trends</i>	511
«Mit allen durch die Krise»: <i>Bosch in der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/2009</i>	524
«Green Bosch»: <i>Der Ausbau im Bereich erneuerbare Energien und das verlustreiche Solargeschäft</i>	531
<i>Der China-Boom und die Wachstumsmärkte in den anderen BRIC-Staaten</i>	535
<i>Über 125 Jahre hinaus</i>	541
<i>Fazit</i>	548

Anhang

Anmerkungen	563
Beschäftigte und Umsätze der Bosch-Gruppe 1886–2012	664
Abkürzungsverzeichnis	668
Abbildungsnachweis	675
Quellen- und Literaturverzeichnis	676
Personenregister	694
Unternehmensregister	701