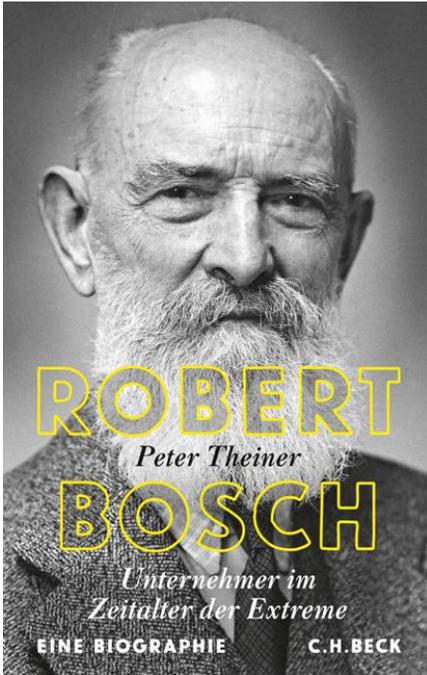


Unverkäufliche Leseprobe



Peter Theiner

Robert Bosch

Unternehmer im Zeitalter der Moderne

Rund 512 S.: mit 20 Abbildungen. Gebunden
ISBN 978-3-406-70553-3

Weitere Informationen finden Sie hier:

<http://www.chbeck.de/17634358>

Take off, Firmengründung und «Gewürge»

Der Standort für die betriebliche Selbständigkeit blieb einige Zeit offen. Robert Bosch zog wegen seiner Verbindung mit dem älteren Bruder Karl zeitweise auch Köln in Betracht, aber die Entscheidung lief schließlich auf Stuttgart zu. Er steuerte keinen lokalen Reparaturbetrieb an, sondern eine eigene Produktionsstätte, die ihre Erzeugnisse auch über die Stadtgrenzen hinaus vertreiben würde.

Die Rahmenbedingungen für eine Firmengründung in Stuttgart waren durchaus vielversprechend. Denn ab der Mitte des Jahrzehnts hatte im Königreich Württemberg mit Wucht der industrielle Aufschwung eingesetzt, der in einen in seiner Ausprägung singulären, kaum von tiefgreifenden Strukturkrisen erschütterten Industrialisierungspfad einmündete. Die Textilindustrie gab ihre Rolle als führende Branche bis zur Wende zum 20. Jahrhundert an die Metallindustrie ab, die im Zuge der fortschreitenden Arbeitsteilung immer neue Spezialbranchen hervorbrachte.¹⁴⁶ Bis 1875 war das Wachstum der Gewerbetätigkeit in Württemberg im reichsweiten Vergleich, etwa gegenüber Sachsen, der Rheinprovinz und Westfalen zurückgeblieben. Ab 1882 stieg jedoch der Gewerbebesatz, die Anzahl der im Gewerbe Beschäftigten pro 100 Einwohner, nahezu kontinuierlich an, sodass im Langzeitvergleich vor dem 2. Weltkrieg nur noch Sachsen vor Württemberg lag.¹⁴⁷ Gleichzeitig expandierten vor allem die Betriebe mit mehr als fünf Beschäftigten, während der Anteil der Beschäftigten in kleinen Betrieben kontinuier-

lich abnahm.¹⁴⁸ Mithin setzte in den 1880er Jahren ein Strukturwandel ein, mit dem die klein- und mittelbetriebliche Struktur der württembergischen Wirtschaft immer weniger das Gesamtbild bestimmte.

Von einer solchen Aufwärtsentwicklung konnte für Robert Bosch noch keine Rede sein. Seine Anfänge in Stuttgart waren überaus bescheiden, in heutigen Begriffen ein noch labiles Start-up-Unternehmen. Am 13. November 1886 startete er seine *Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik* «mit einem Mechaniker und einem Laufburschen».¹⁴⁹ Das Stammkapital von 10 000 Mark, die ihm aus dem Nachlass des 1880 verstorbenen Vaters zufielen, war für einen Existenzgründer unter den damaligen Verhältnissen eine beachtliche Summe, vergleichbar etwa dem zehnfachen Jahreseinkommen eines Beschäftigten in der Metallherzeugung.¹⁵⁰ Die Werkstatt, eine umgebaute Mietwohnung, befand sich in einem Hinterhaus. Robert Bosch war zugleich sein eigener Buchhalter, der Geschäftliches und Privates noch nicht trennscharf auseinander hielt. Die doppelte Buchführung als klassisches Merkmal eines Unternehmens der industriellen Moderne war noch nicht anzutreffen. Der Betrieb lebte von Einzelaufträgen, von Reparaturen und Installationen. Wenige Monate nach der Geschäftseröffnung ging Bosch mit einem Inserat in den Markt: «Telefone, Anlegung und Reparatur elektrischer Apparate, sowie alle Arbeiten der Feinmechanik».¹⁵¹ Erst zu Beginn des ersten vollen Geschäftsjahres konnte Robert Bosch die erste Rechnung schreiben. Die Werkstatt brachte es bald auf 66 Kunden, mit einem kunterbunten Gemisch aus zum Teil kleinsten Aufträgen.

Obwohl das Unternehmen noch weit von der Gewinnschwelle entfernt war, vermählten sich Robert Bosch und Anna Kayser im Oktober 1887.¹⁵² Aus der Ehe gingen vier Kinder hervor: Margarete (geboren 1888), Paula (geboren 1898), Robert (1891) und 1893 die sehr früh verstorbene Tochter Elisabeth. Im Rückblick beschrieb Robert Bosch die Entwicklung seiner Firma als «böses Gewürge».¹⁵³

Mit dem Vertrieb elektromedizinischer Apparate versuchte er, ein zukunftsfähiges Geschäftsfeld zu erschließen. Was später für sein Unternehmen von strategischer Bedeutung sein wird, Konstruktion, Fertigung und Vertrieb von Zündapparaten, zeichnete sich erst in vagen Umrissen ab, als er 1887 den ersten Auftrag für den Bau eines einzelnen Exemplars erhielt. Das Improvisierte und Tüftlerische in diesem Projekt wird ebenso anschaulich wie alle Züge eines innovationsorientierten Unternehmers im Sinne von Josef Schumpeter: «Im Sommer desselben Jahres

war ein kleiner Maschinenbauer zu mir gekommen und hatte mich gefragt, ob ich ihm nicht einen Apparat bauen könne, wie ihn die Gasmotorenfabrik Deutz an ihren Benzinmotoren verwende. Ein solcher Apparat sei in Schorndorf zu sehen. Ich fuhr dorthin und fand daselbst den niedergespannten Magnetapparat mit Abreißvorrichtung. Ich frug vorsichtshalber in Deutz an, ob an dem Apparat etwas patentiert sei. Auf diese Frage erhielt ich keine Antwort. Auch sonst fand ich keine Anzeichen dafür, dass der Apparat patentiert sei, und ich baute somit den Apparat, den ich auch Gottlieb Daimler vorführte, der eben zu jener Zeit in Cannstatt den damals hochtourig genannten Explosionsmotor für ortsfeste Maschinen baute. Er machte etwa 600 Umdrehungen. Nachdem ich den einen Apparat abgeliefert hatte, machte ich gleich drei weitere, die zu Versuchszwecken von den damals bestehenden Gasmotorenfabriken abgenommen wurden, die die Absicht hatten, Benzinmotoren zu bauen.»¹⁵⁴

Was daraus einmal werden sollte, war zunächst nicht genau erkennbar. Immerhin erhielt Robert Bosch bald darauf seinen ersten Auslandsauftrag aus der Schweiz und der Umsatzanteil des Zündergeschäfts, mit seinem zunächst «recht mäßigen Absatz»¹⁵⁵, stieg bis 1891 auf 58 Prozent.¹⁵⁶ Aber so umsichtig Robert Bosch die Leistungspalette seines jungen Unternehmens bereits zu diversifizieren versuchte – das geschah doch eher reaktiv und vor allem war der Geschäftsverlauf erratisch, im Ergebnis mehr als unbefriedigend. Denn zeitgleich mit der Aufnahme des Zündergeschäfts geriet die Firma in eine dramatische Schieflage. Das Eigenkapital war um die Jahreswende 1891/92 nahezu verzehrt. Trotz steigender Umsätze reichte das Geschäftsvolumen nicht, um den Eigenbedarf der wachsenden Handwerkerfamilie, die Löhne für die inzwischen beträchtlich erweiterte Belegschaft und die wachstumsbedingten Umzüge der Werkstatt zu finanzieren. Das «Gewürge» wuchs sich nicht zum Kollaps aus, weil die Familie, die Mutter zumal, mit Krediten und Bürgschaften dem jungen Unternehmer unter die Arme greifen konnten. Robert Bosch war, nimmt man noch einen von der Mutter verbürgten Kredit der württembergischen Gewerbekasse sowie unbediente Forderungen hinzu, mit dem Dreifachen des Startkapitals verschuldet.¹⁵⁷ In einem später angefertigten Rückblick heißt es: «Die Umsätze hatten sich im 1. Jahrfünft verfünffacht, aber das Ergebnis war deprimierend: Das Kapital war so gut wie verloren und die Firma lebte im Wesentlichen von Verwandtschafts- und Bankkrediten. Es stand schlecht

Die weitere Entwicklung hing jetzt entscheidend von politischen Weichenstellungen in der Energieversorgung ab. Um die Pläne für ein zentrales Elektrizitätswerk war es in Stuttgart nach einem gescheiterten Konzessionsgesuch im Jahr 1886 zunächst wieder ruhig geworden.¹⁵⁹ Vorschläge, etwa den Bahnhof mit einer elektrischen Beleuchtung auszustatten, wurden mit großer Bedächtigkeit verhandelt, dabei mussten auch die Interessen der Gaswirtschaft bedacht werden. Es wurde eigens eine Umfrage in zwölf Städten veranstaltet, um die Risiken bei der Investition in neue Formen der Energieversorgung abschätzen zu können. Wie sehr die Verantwortlichen in der Frage des elektrischen Lichts noch 1890 im Dunkeln tappten, erschließt sich aus der Bilanz der Umfrage; «Der Grund, weshalb viele Städte das Risiko der Errichtung elektrischer Anlagen nicht übernommen haben, liegt darin, dass bis heute die Entwicklung der elektrischen Beleuchtungstechnik selbst noch bei Hauptfragen [...] zu keinem genügenden Abschluss gekommen und das Betriebsergebnis der elektrischen Anlagen sowohl in technischer als finanzieller Beziehung ein äußerst unsicheres ist.»¹⁶⁰

Damit erschien die Geschäftsprognose der jungen Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik noch keineswegs günstig. Erst allmählich kamen die Dinge in Bewegung, als der Stuttgarter Gemeinderat Ende 1891 beschloss, die eine «Zentralanlage» zur Elektrizitätsversorgung zu errichten, «ein vollständiges Projekt für die Versorgung der Stadt mit elektrischem Licht und elektrischer Kraft auszuarbeiten».¹⁶¹ Auch die aufwendige Eröffnung der permanenten elektrischen Ausstellung 1892 im Stuttgarter Landesgewerbemuseum in Anwesenheit des Monarchen war ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Elektrifizierung der Stadt.¹⁶² 1892 kamen Verhandlungen mit der örtlichen Straßenbahngesellschaft in Gang, die auf einer Versuchsstrecke zeigen wollte, wie mit der Elektrifizierung die für Pferdegespanne nicht zu bewältigenden Steigungen künftig befahren werden könnten. Damit kam jetzt Schwung in die Sache, so dass im September 1894 mit den Vorarbeiten für ein Kraftwerk begonnen werden konnte, das schon 1895 seinen Betrieb aufnahm.¹⁶³ Der Auftrag war an eine Tochtergesellschaft der Elektrizitäts-AG und damit an das Nachfolgeunternehmen von Schuckert gegangen, mithin an einen früheren Arbeitgeber von Robert Bosch.¹⁶⁴

Für Robert Bosch und sein Unternehmen liefen fortan die Dinge besser: «Ich nahm auch im Jahr 1895 die Einrichtung elektrischer Beleuchtung in der Stadt Stuttgart auf. Mein Installationsgeschäft in

Telegraphie und Telefonie hatte sich gut entwickelt. Mein Ruf in diesen Dingen war der beste und meine Existenz war gesichert.»¹⁶⁵ 1896 übertraf der Gewinn des Unternehmens schon die Summe aller Verluste seit der Gründung.¹⁶⁶ Die Konsolidierung des Unternehmens war freilich nicht einfach der Ertrag geduldigen Wartens auf bahnbrechende Beschlüsse des Gemeinderats, so wichtig das Ineinandergreifen kommunalpolitischer Entscheidungen und unternehmerischer Wachstumsdynamik gerade in diesen Jahren war. Robert Bosch erregte die Aufmerksamkeit des Publikums in der Stadt, nachdem er schon 1890 ein für damalige Verhältnisse sehr modernes Fahrrad erstanden hatte, mit dem er zur Überwachung und Qualitätskontrolle von Installations- und Reparaturarbeiten bei seinen Mitarbeitern aufzutauchen pflegte. Auch das Erscheinungsbild des jungen Unternehmers war ungewöhnlich: Er blieb bei seiner Entscheidung für Wollkleidung, mit einem hochgeschlossenen Rock, dazu kam ein breitrempiger Zimmermannshut, und das alles hob sich ab vom herkömmlichen bürgerlichen Habitus. Man hätte ihn «eher für einen fahrenden Handwerker oder sogar Missionar oder Sektenprediger halten» können.¹⁶⁷

Keineswegs sektenartig ging es allerdings in der Werkstatt zu: Sehr strenge Qualitätsmaßstäbe verknüpfte Robert Bosch früh mit überdurchschnittlicher Vergütung und er begünstigte ein Betriebsklima, das an die politischen Wertvorstellungen des Vaters anknüpfte und auch seiner eigenen Gesinnung entsprach. Die Mitarbeiter durften bei der Arbeit singen. «Über die Liedertexte», erinnerte sich ein später führender Kopf des Hauses, «herrschte zwar manchmal Unstimmigkeit, weil zweierlei politische Anschauungen vertreten waren. Meistens musste aber die nach rechts zielende christliche Richtung nachgeben.»¹⁶⁸ Robert Bosch entdeckte früh, dass eine erfolgreiche Personalpolitik Nachhaltigkeit erfordert, dass die langfristige Bindung qualifizierter Fachleute für das Erreichen seiner Ziele Priorität haben musste. Nicht allein die für ihn wichtigen Werte «Ehrgefühl und Anstand»¹⁶⁹ spielten dabei eine Rolle, sondern vor allem die nach den Maßstäben der heutigen Betriebswirtschaftslehre motivationsfördernden Hygienefaktoren, also die Gestaltung des Arbeitsplatzes auch unter gesundheitlichen Gesichtspunkten. Er informierte sich gründlich über «Belüftung» und «Beheizung», zu seinem Leidwesen beim Bau von Werkstätten oft «vollständig vernachlässigt», und entwickelte hier den Ehrgeiz, «mit der Zeit Vorbildliches» zu schaffen. Ihm erschien es «so außerordentlich wichtig,

selbst im engsten wirtschaftlichen Sinn, ob zum Beispiel ein Fabrikarbeiter in einer reinen, staubfreien Luft arbeitet, die weder zu kalt noch zu warm ist: Seine Leistungsfähigkeit hängt mit den Luft- und Lichtverhältnissen aufs Engste zusammen».170 Dabei lässt seine rückblickende Betrachtung erkennen, dass das alles nicht allein aus unternehmerischem Eigeninteresse geschah, sondern es offenbar so etwas wie einen verantwortungsethischen Überschuss gab: Was technisch möglich war, sollte nach Maßgabe des wirtschaftlich Möglichen auch zum Nutzen der Mitarbeiter realisiert werden. Dies bedeutete, dass Eigengesetzlichkeiten des Marktgeschehens zwar nicht unterlaufen werden konnten, dass aber Handlungsspielräume für das gesellschaftlich Wünschenswerte voll ausgeschöpft werden sollten. Vor dem Hintergrund seiner wenig erbaulichen Erfahrungen in seiner Lehrzeit kümmerte sich Robert Bosch intensiv um die Ausbildung der Lehrlinge. Lange vor dem Durchbruch zu einem technologisch führenden Unternehmen mit Weltgeltung schälte sich bei ihm ein Leitmotiv seiner Karriere heraus, nämlich dass Ansehen und Wettbewerbsfähigkeit sich nicht mit nützlichen Handlangern, sondern nur durch die Anleitung mündiger Facharbeiter und versierter Führungskräfte sichern lassen. Recht früh kam in seinem Unternehmen die Rede vom «Vater Bosch» in Mode, sie wurde traditionsbildend und schuf eine Aura der Empathie und der Achtsamkeit um den Unternehmensgründer. Aber dies und das unkonventionelle Erscheinungsbild, insbesondere auch die prophetenartige Barttracht, sollten nicht dazu einladen, in Robert Bosch einen «Patriarchen» zu sehen¹⁷¹, behäbig und dem betrieblichen Geschehen zunehmend entrückt, das Treiben seiner gefügigen Belegschaft mit schulterklopfendem Wohlwollen begleitend. Vielmehr blieb Robert Bosch mitten im betrieblichen Geschehen, und die Zutaten des Patriarchalismus sollten auch in seinen späteren sozialpolitischen Auffassungen nicht auftauchen. Bosch war durchaus dafür bekannt, dass er sehr impulsiv, auch lautstark maßregeln konnte, dass er lebenslang Mühe hatte, sein vulkanisches Temperament zu zügeln. Aber er strahlte zugleich eine auf Kompetenz und persönliche Integrität gegründete Autorität aus, die ihm als Firmenchef Legitimität und Ansehen verschaffte.

Erstaunlicherweise beschäftigte sich die preußische Staatsbibliothek in Berlin im Herbst 1918 mitten im politischen Chaos mit dem Anlegen einer Autographensammlung bedeutender Zeitgenossen. Ausführlicher als zunächst angekündigt ging Robert Bosch auf die Bitte ein und legte

dar, was man als persönliches Bekenntnis und als Bestimmung einer Unternehmenskultur lesen kann: «[...] Lassen Sie mich vorausschicken, dass es mir immer ein unerträglicher Gedanke war, es könne Jemand, eines meiner Erzeugnisse prüfend, nachweisen, dass ich irgendwie minderwertiges leiste. Die Folge davon war, dass ich stets versuchte, nur Arbeit hinauszugeben, die jeder sachlichen Prüfung stand hielt, also sozusagen vom Besten das Beste war.

Nachdem ich dies ausgeführt habe, kann ich zu Folgendem übergehen und damit anfangen, dass es bei mir ständiger Grundsatz war, willige Mitarbeiter mir heranzuziehen, dadurch, dass ich jeden möglichst weit selbständig arbeiten liess, ihm auch die entsprechende Verantwortung auflegend. [...] Mein Geschäft, ursprünglich sehr klein, entwickelte sich nach langen, mühevollen Kämpfen allmählich immer rascher. [...] Als ich aber schließlich eine monopolähnliche Weltstellung hatte, was wäre dem neuzeitlichen Menschen näher gelegen, als zu sagen: Seht mich an! Bei mir müsst Ihr kaufen! Ich bin groß und stark! Statt dessen sagte ich meinen Kunden: Wie, Sie meinen, Sie müssten bei mir kaufen? Wie kommen Sie dazu. Sie können doch da und dort auch Ihren Bedarf decken. Von einem Muss ist doch keine Rede! [...] Dazu kam noch, dass es bei mir feststehender Grundsatz war, wenn man einen Vertrag abschliesst, so muss dies geschehen, beherrscht von dem Gedanken: Wenn bei einem Vertrag nicht beide Vertragschliessende ihre Rechnung finden, so verlieren beide, der eine Geld, der andere Zutrauen. - Einen Vertrag abschliessen ohne Hintergedanken, ihn aufs Pünktlichste erfüllen, ist eine Tat von höchster geschäftlicher Klugheit. - Immer habe ich nach dem Grundsatz gehandelt, lieber Geld verlieren als Vertrauen. Die Untastbarkeit meiner Versprechungen, der Glaube an den Wert meiner Ware und den an mein Wort, stand mir stets höher als ein vorübergehender Gewinn. [...]»

Sorgfältige Auswahl und langfristige Bindung fähiger Mitarbeiter, die Maxime, den Talenten Raum zum Experimentieren und zur Entfaltung zu geben – das waren gute Voraussetzungen, um dem jungen Unternehmen neben dem bald profitablen Installationsgeschäft neue Geschäftsfelder zu erschließen. Mehrere später leitende Mitarbeiter, die für das weitere Schicksal des Unternehmens von kaum zu überschätzender Bedeutung sind, wurden zu dieser Zeit gewonnen. Mit dem Mechaniker Arnold Zähringer, einem gelernten Uhrmacher, fand Robert Bosch einen feinmechanisch geschulten Werkstattleiter für die künftige Expansion.

Max Rall, der Sohn eines Kaufmanns, begann 1894 als Lehrling und stieg 1926 zum Mitglied des Vorstands auf. Besonders wichtig sollte der Eintritt von Gottlob Honold als technischer Lehrling werden, der schon ab 1917 dem Vorstand angehörte.¹⁷² Das Geschäft mit Magnetzündern mit Abreissvorrichtung hatte sich recht gut entwickelt, war aber als zusätzliches Standbein kaum geeignet, die junge Firma trotz steigender Stückzahlen und Umsätze ein für allemal aus finanziellen Engpässen herauszuführen. Das erfolgreiche Installationsgeschäft hatte Bosch vom Kreditnehmer der Württembergischen Gewerbekasse zum respektablem Anleger bei der Württembergischen Vereinsbank gemacht. Aber dieser mit der Elektrifizierung verbundene, noch handwerklich geprägte Geschäftszweig verdankte sich einer befristeten Hochkonjunktur mit offenem Ende.

[...]

Mehr Informationen zu diesem und vielen weiteren Büchern aus dem Verlag C.H.Beck finden Sie unter: www.chbeck.de