

Online-Rezensionen des Jahrbuchs zur Liberalismus-Forschung 1/2015

Johannes Bähr/Paul Erker: *Bosch. Geschichte eines Weltunternehmens.*

München: Beck, 2013, 704 S., zahlr. Abb., ISBN: 978-3-406-63983-8

Als das Jüdische Museum Berlin der Bosch GmbH im Jahr 2009 den „Preis für Verständigung und Toleranz“ verlieh, konnte dies durchaus als Krönung einer 125jährigen Unternehmensgeschichte betrachtet werden. Über alle historischen Brüche und Zäsuren hinweg hat sich das weltweit agierende Unternehmen als lern- und anpassungsfähig erwiesen – in wirtschaftlicher, aber auch moralischer Hinsicht: Im zweiten Weltkrieg hatten sich einige Betriebe der Unternehmensgruppe in teilweise überproportionaler Weise an der Ausnutzung von Zwangsarbeitern beteiligt. Diese Arbeiter wurden – so die Autoren der vorliegenden Studie – aus der „Bosch-Gemeinschaft“ ausgegrenzt (S. 218). Nach längerem Zögern beteiligte sich die Bosch GmbH schließlich im neuen Jahrtausend am Entschädigungsfonds für diese Menschen.

Im eigenen Firmenverständnis, das der Gründer Robert Bosch selbst – verbindlich für alle Zukunft – zu formulieren versuchte, sollte der Name „Bosch“ mehr verkörpern als nur Titel einer Firma zu sein. Die propagierte „Bosch-Gemeinschaft“, die das Wohlergehen aller Unternehmensangestellten und Arbeiter beanspruchte, wurde noch 1919 von ihm eindrücklich in Erinnerung gerufen: Er wolle „lieber Geld verlieren als Vertrauen“ (S.32), persönliche Handlungsethik und geschäftliche Prinzipien sollten kongruieren.

Die Frage nach der Realisierung dieses Anspruchs in der 125-jährigen Unternehmensgeschichte durchzieht leitmotivisch die umfassende und gut lesbare Studie. Sich vom *Shareholder Value* nicht abhängig zu machen, sondern ein wertgebundenes, weltumspannendes Unternehmen in eigener Verantwortung zu bilden – darauf zielte Bosch mit einer Geschäftspolitik, die „sozialer Verantwortung und internationaler Verständigung“ verpflichtet sein sollte (S.549). Diese Form der Betriebskultur trachtete der Gründer zeitlebens zu bewahren, auch über seinen Tod 1942 hinaus, indem er die Unternehmensverfassung mittels umfänglicher testamentarischer Bestimmungen festzuschreiben versuchte. Gelingen ist ihm dieses nur zum Teil; die Entwicklung des Unternehmens in den politischen Zäsuren von zweifacher Kriegswirtschaft und nationalsozialistischer Herrschaft im 20. Jahrhundert sowie die innerbetrieblichen Konflikte – angefangen beim großen Streik 1913, aber auch in der Zeit der „Sozialpartnerschaft“ der Bundesrepublik – zeigen, dass die jeweiligen Interessen und die ökonomische Ratio die „Gemeinschaft“ überlagern konnten.

Die Autoren zeichnen diese Entwicklungen präzise und gut belegt nach, was das voluminöse Werk, das zwar nicht als Festschrift gedacht, aber vom Unternehmen beauftragt worden ist, als qualitativ hochwertige Unternehmensgeschichte ausweist. Dies ist auch in der breiten Quellenbasis begründet, zu der das Bosch-Archiv und vielfältige Zeitzeugenbefragungen gehören; die letzten Kapitel über die Herausforderungen seit den 1980er Jahren schöpfen allerdings deutlich stärker aus zeitgenössischen Printmedien. Thematisch setzen die Autoren in der chronologisch vorgehenden Studie die Schwerpunkte in den Bereichen Unternehmensverfassung und -führung, technologische Entwicklung und Globalisierung. Entstanden ist eine Fallstudie, die in Umrissen eine Wirtschaftsgeschichte Deutschlands zeichnet

– zwar branchenspezifisch eingeschränkt, aber in den Grundzügen durchaus exemplarisch, ob es um die Taylorisierung und Implementierung der wissenschaftlichen Betriebsführung um 1900 geht, um Kriegswirtschaft und Rüstungsproduktion, Zwangsarbeiter am Ende des zweiten Weltkrieges, oder um die Transformationsprozesse zwischen in den 1950er Jahren und den jüngsten Globalisierungsschub.

Insgesamt verdeutlicht die Darstellung, wie sehr die Geschicke des schon früh international operierenden Unternehmens von technologischem Innovationsdruck und den Markttendenzen bestimmt wurden. Im Kaiserreich verdankte Robert Bosch den Aufstieg seiner 1886 gegründeten „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“ weniger eigenen Erfindungen, sondern eher der geschickten Entwicklung zukunftsversprechender Märkte. Seinen ersten Erfolg begründete gleichsam die Werkspionage, nämlich der verbesserte Nachbau von Magnetzündern, für die eine andere Firma kein Patent angemeldet hatte. Der entscheidende Sprung gelang Bosch dann Mitte der 1890er Jahre mit der Entscheidung der Stuttgarter Stadtväter, die Elektrifizierung in der Stadt voranzutreiben.

Sein Unternehmen führte Bosch im Sinne der viel beschworenen „Bosch-Gemeinschaft“. Darunter verstand er eine spezifische Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen, die durch eine Reihe sozialer, in die Zukunft sozialstaatlicher Reformen weisender Maßnahmen flankiert wurde, beispielsweise überdurchschnittliche Löhne, den Acht-Stunden-Tag und Arbeiterausschüsse, später Rentenkassen und weitere soziale Absicherung. Dass diese Betriebsgemeinschaft trotz aller Maßnahmen eine Grenze hatte, verdeutlichte der erste große Bosch-Streik 1913: Den Mitbestimmungsforderungen der Gewerkschaft, des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes, wollte Robert Bosch nicht folgen. Überhaupt argumentierte er in diesen Fragen weniger mit dem Aspekt sozialer Gerechtigkeit, sondern vielmehr mit dem Verweis auf höhere Arbeitsproduktivität bei geringerer Arbeitszeitbelastung – und war konsequent einer der ersten, die Akkordlöhne einführten. Bosch, der sich nicht ungern als „roter Bosch“ (S. 26) bezeichnet sah und mit seiner vermeintlichen Vorliebe für Sozialisten kokettierte (Karl Kautsky war sein Nachbar), folgte in der sozialen Organisation des Betriebes einigen linksliberalen Unternehmern, wie etwa Heinrich Freese.

Waren zuvor nur wenige Frauen im Unternehmen beschäftigt, änderte sich dies mit dem Ersten Weltkrieg grundlegend. Kriegsbedingt stellten die Frauen seit Mitte 1916 die Mehrheit unter den Arbeitskräften. Darüber hinaus bekam die Firma im Krieg, den Bosch zunächst durchaus begrüßte und von dem er aufgrund der Rüstungsproduktion dann auch profitierte, aufgrund ihrer starken Auslandspräsenz und als Hauptzulieferer für die Autoindustrie gerade in Frankreich und den USA ein Problem, das faktisch einer „Deglobalisierung“ (S. 92) gleichkam.

Bis Mitte der 1920er Jahre war der Umsatz im Ausland jedoch wieder – und noch stärker als zuvor – anteilmäßig gesteigert. Mit Rationalisierungen und der Diversifizierung der Produktpalette (Kühlschränke u.a.) wirkte das Unternehmen zudem bröckelnden Absatzmärkten entgegen.

Unter der nationalsozialistischen Herrschaft war die Geschäftspolitik des Unternehmens nicht eindeutig: Einerseits stiegen die Umsätze der Firma kräftig, insbesondere wieder zu Zeiten der Rüstungswirtschaft, und auch das NS-Regime suchte zeitweilig die Nähe zur Bosch AG, was sich noch im – von der Familie Bosch kritisch erlebten – 1942 veranstalteten Staatsakt für den verstorbenen Firmengründer ausdrückte. Andererseits standen Teile der Unternehmensführung, der Bosch-Kreis mit Carl Goerdeler, für den politischen Widerstand. Dies konnte im Einzelnen durchaus zu einer „schizophrenen Situation“ (S. 180) führen, etwa im Fall des Vorstandes Hans Walz: Seine SS-Mitgliedschaft öffnete im Zusam-

menspiel mit NS-Funktionären dem Betrieb Spielräume und Chancen, zugleich trat Walz aber innerbetrieblich gegen antisemitische Tendenzen auf, unterstützte Juden und verhalf ihnen zur Ausreise. Den Widerstand des Bosch-Kreises sehen die Autoren hier – anders als Joachim Scholtzseck (Robert Bosch und der liberale Widerstand gegen Hitler 1933–1945, München 1999) – nicht in liberalen Vorstellungen begründet, sondern in der Zugehörigkeit zur Firma Bosch.

Die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg, die bis 1980 reichende „Scharnierphase“ (Paul Erker), brachte für Bosch den Umbau vom Familien- zum Stiftungsunternehmen. Bedeutender noch als diese neue „Verfassung“ waren die wirtschaftlichen Herausforderungen, verbunden mit einer stärkeren Rolle Japans und der USA, auf die das Unternehmen mit verschiedenen Strategien zu reagieren versuchte – mit der Diversifizierung der Produktpalette und Firmenbeteiligungen. Im Kern blieb Bosch aber von den Aufträgen als Auto-zulieferer abhängig. Wie in früheren Krisenlagen reagierte Bosch auch hier vor allem mit technischer Innovation.

Mit der Digitalisierung und Globalisierung sind in der jüngsten Zeit noch Herausforderungen hinzugekommen, deren Bewältigung noch nicht abzusehen ist. Der Erneuerungsprozess in den 1990er Jahren brachte erhebliche Verwerfungen mit sich: Das „Katastrophenjahr 1993“ (S. 469) zog mit Sparmaßnahmen und Protesten einen Erneuerungsprozess nach sich, der in einer „werteorientierten Unternehmenssteuerung“ (S. 495) gipfelte. Die vorliegende Geschichte der Firma Bosch gibt eine ideenreiche Grundlage für weitere Studien zur Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte.

Potsdam

Wolther von Kieseritzky