
Robert Bosch (1861-1942) – Industrieller und Wegbereiter der Sozialen Marktwirtschaft

Manfred Hoefle - Mai 2020

Techniker, Unternehmer, Ausbilder, Stifter, Reformers, Pazifist, Europäer – Was für eine Breite von Kennzeichnungen, die Robert Bosch zugesprochen sind.

Aufgewachsen auf der Schwäbischen Alb und in Ulm, als 11. Kind eines bildungshungrigen und freisinnigen Land- und Gastwirts begab er sich nach der Realschule in Ulm und Mechaniker-Lehre auf Wanderschaft. Zuerst zu seinem Bruder, wo er auch „*Kaufmännisches*“ lernte, absolvierte zwischendurch den Militärdienst, lernte bei besten Adressen – unter anderen bei dem sozial vorbildlichen Sigmund Schuckert in Nürnberg, der bei Siemens & Halske und in Amerika „gelernt“ hatte. 1884 ging Robert Bosch in die USA, das Land des industriellen Aufbruchs. Dort erlebte er das Gewerkschaftsleben, vermisste soziale Gerechtigkeit, begann von einer klassenlosen Bürgergesellschaft zu schwärmen, bekam das unbändige Arbeitsethos von A. Edison mit - und war unvermittelt arbeitslos. Der Lernbegierige kehrte nach kurzen Aufenthalten bei den Siemens Brothers in England und in Magdeburg nach Stuttgart heim, wo er sich 1886 mit der „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“ selbständig machte. Die Gründerzeit bezeichnete er als „böses Gewürge“. Aus der Überschuldung halfen Familie und Verwandte. Langsam stellte sich Erfolg mit der Herstellung von Zündapparaten für Verbrennungsmotoren ein. Fünfzehn Jahre später besaß das Unternehmen internationalen Ruf.

Soweit der Kurzabriss zu seinem Werden. Im Folgenden soll der Unternehmer Robert Bosch zu Wort kommen; in ausgewählten Zitaten (kursiv), die sein Wesen und Wirken erklären.

Menschenfreundliche Einstellung

Sein Vater forderte ihn auf: „Sei Mensch und ehre Menschenwürde“. Dieses Gebot lebte Robert Bosch zeit seines Lebens. Seine Grundeinstellung brachte er schon als Jugendlicher auf den denkbar kurzen Nenner: „*Was man thut, hat man zu verantworten.*“ Sorgsam achtete er auf „*Ehrgefühl und Anstand*“ bei seiner Mitarbeiterschaft und im gesellschaftlichen Umgang. „Hochmut und Dünkel“ war ihm verpönt; zu Ehren, Macht und Einfluss zog es ihn nicht, er war nicht einfach wohlthätig, sondern ließ sich stets von der Nützlichkeit leiten. Robert Bosch hatte von Anfang an verinnerlicht, was man Qualität nannte: „*... stets versuchte(ich), nur Arbeit hinauszugeben, die jeder sachlichen Prüfung stand hielt, ...*“.

Vertrauensvolle Kundenbeziehungen

Für ihn bedeutete Kundenorientierung zu allererst Vertrauen schaffen. Das drückte Robert Bosch in den zwei - meist nur verkürzt wiedergegebenen - Sätzen aus: *„Einen Vertrag abschließen ohne Hintergedanken, ihn aufs pünktlichste erfüllen, ist eine Tat höchster Klugheit. Immer habe ich nach dem Grundsatz gehandelt: Lieber Geld verlieren als Vertrauen.“*

„Die Unantastbarkeit meiner Versprechungen, der Glaube an den Wert meiner Ware und an mein Wort standen mir stets höher als ein vorübergehender Gewinn.“

Das sind klare Absagen an Ungeduld und Überreaktion, an Geschäfte, die nur Deals sind.

Mitarbeiter schätzen

Weit bekannt geworden ist sein Credo: *„Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe, ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne zahle.“* In dieser Erklärung spiegelt sich sein Sinn für Gerechtigkeit und Zweckmäßigkeit wider, eine für viele Manager fast verblüffende Einsicht, dass nämlich gut ausgebildete und fair entlohnte Mitarbeiter die Wert-Schaffenden sind. Das Unternehmen Bosch zahlte damals bis zu 60 Prozent über dem Durchschnitt, investierte viel in die Aus- und Weiterbildung, insbesondere in die der Lehrlinge, führte den Achtstundentag ein, sorgte für eine gute Arbeitsumgebung wie helle Räume und gute Belüftung. Das Unternehmen war Pionier der dualen Ausbildung, die bis heute besonders im Südwesten des Landes mit großem Erfolg gepflegt wird.

Der Unternehmer Bosch legte großen Wert auf einen für damalige - und auch heutige – Verhältnisse offene Art zu führen: *„... ständiger Grundsatz war, willige Mitarbeiter mir heranzuziehen, dadurch, dass ich jeden möglichst weit selbständig arbeiten liess, ihm auch die entsprechende Verantwortung auferlegend.“* Daraus folgt auch, dass eine typische Führungskraft von Bosch nicht nur führt, sondern auch mitentwickelt, mitarbeitet. Und zur Verantwortung zählten immer Sparsamkeit, Sorgsamkeit und Achtsamkeit auch in kleinen Dingen.

Verantwortungsvoll führen

„Eine anständige Art der Geschäftsführung ist auf Dauer das Einträglichste, und die Geschäftswelt setzt eine solche viel höher ein, als man glauben sollte.“ Diese Ausrichtung wirkt bis auf den heutigen Tag fort. Sein Enkel Christoph, Ökologe und Landwirt, fasst die Boschkultur gleichlautend zusammen in *„Auf anständige Weise gut zu wirtschaften.“*

Infolge stürmischen Wachstums und familiärer Ereignisse stellte sich 1917 die Frage der Beteiligung des obersten Führungskreises. Zu diesem Zweck wurde eine Aktiengesellschaft geschaffen, die später in die Vermögensverwaltung GmbH (VVB) überführt und nach seinem Tod die Robert Bosch Stiftung wurde. Der gemeinnützige Charakter des Unternehmens ist ein bleibender Auftrag zur Selbsterneuerung. Unabhängigkeit war wichtiger als Expansion. Bosch weist bis heute eine einzigartige Kontinuität der Unternehmensführung auf: In der Nachfolge des Unternehmensgründers gab es in fast hundert Jahren nur sechs Vorsitzende der Gesamtführung. Überhaupt ist Bosch ein Antipode der Kurzfristigkeit.

„Wenn ein Unternehmen auf Dauer bestehen und fortschrittlich bleiben will, gibt es nichts Schlimmeres, als keinen Wettbewerber zu haben.“ Eine solche Aussage kann nur von einem Unternehmer kommen, denn die Managementlehre empfiehlt im Allgemeinen, den Wettbewerb einzuschränken, um höhere Margen erzielen zu können. Wettbewerb ist nach Robert Bosch dauernder Ansporn, sich anzustrengen, besser als der Wettbewerb zu sein; im Grunde genommen ein ständiger sportlicher Wettkampf.

Dem Gemeinwohl verpflichtet

Sein erster Biograph, der spätere Bundespräsident Theodor Heuss, nannte Robert Bosch einen „Zivilisations-Optimist“; dieser glaubt an die Vorteilhaftigkeit der Technik, eine Aufwärtsentwicklung der Gesellschaft und den hohen Wert von Erziehung und Bildung dafür: „... und als besondere Notwendigkeit und als erstrebenswertes Ziel der Bildung ist die Erreichung einer Bildung des Herzens, einer Anerkennung des Rechts und des Wertes anderer.“ In den Richtlinien zur Vermögensverwaltung gab er vor: „Es sollen gefördert werden: Gesundheit, Erziehung, Bildung, Förderung Begabter, Völkerversöhnung und dergleichen.“ Die Ausgestaltung ließ er offen, wissend, dass die Umstände immer wieder andere sind.

Robert Bosch war Demokrat ohne Abstriche. Seine Vorstellung von einer gedeihlichen Gesellschaft war von weiter Voraussicht getragen: „*Unser Heil liegt bei einer sozialen Demokratie unser Ziel muß sein, den sozialen Graben wenigstens zu verflachen, wenn wir auch nicht in der Lage sein werden, ihn einzuebnen.*“ Im Kern sind diese Worte eine Deklaration der Sozialen Marktwirtschaft, die zum ordnungspolitischen Leitbild der jungen Bundesrepublik wurde. In seiner Jugend nannte er sich einen „*Socialist*“, als Industrieller wurde er der „*Rote Bosch*“ genannt, wohl zu Recht, wenn man diese Feststellung bedenkt: „*Wir müssen ... dem Kapitalismus die Giftzähne ausbrechen, dass wir jedem ein möglichst gutes Los zu schaffen versuchen, um das Leben für jeden, der arbeiten will, überhaupt lebenswert zu machen.*“

Mit außerordentlichen Initiativen hat er seine menschenfreundliche Haltung bekräftigt: Bosch-Hilfe (Lebensversicherung), Versorgungswerk für Kinder, Betriebsrente für alle, Kriegshilfe für Beschäftigte und Angehörige“. Große Unterstützung erhielten der Verein zur Förderung der deutschen Volksbildung, der Deutsche Werkbund, die Stiftung der Hochschule Stuttgart. Er ließ ein Modellkrankenhaus bauen, richtete den Boschhof, ein landwirtschaftliches Mustergut, ein. Politisch blieb Robert Bosch neutral, war großer Spender für Anliegen, die seiner Gesinnung folgten, namentlich die Deutsche Liga für den Völkerbund und die Paneuropa-Union des Richard Nikolaus Coudenhove-Kalergi mit dem erklärten Ziel eines vereinten Europas. Besonders am Herzen lag ihm die Freundschaft mit Frankreich. Die beiden Kriege bedrückten ihn, empfand er als Gräueltat. Das Ende seines Lebens verbrachte er in großem Abstand zur nationalsozialistischen Herrschaft, wiewohl sich das Unternehmen der Kriegswirtschaft mit all ihrem menschlichen Leid nicht entziehen konnte.

Vorbildlicher Unternehmer in äußerst schwieriger Zeit

Robert Bosch hat ein Weltunternehmen mit Stiftungs- und Familiencharakter geschaffen. Von Anfang an sah er das Unterfangen als Gemeinschaftswerk: „*Ich habe nie eine Erfindung gemacht im landläufigen Sinne des Wortes. Was herauskommt ist das Werk mehrerer.*“ Selbständigkeit und Unabhängigkeit waren ihm Garantien unternehmerischer Freiheit, gesellschaftliche und ökologische Verantwortung selbstverständliche Pflichten - damals und sie sind es bis heute geblieben.

Quellen:

Heuss, Theodor: Robert Bosch – Leben und Leistung, Stuttgart 1946 (erw. Neuauflage 2002).
Theiner, Peter: Robert Bosch - Unternehmer im Zeitalter der Extreme, München 2017.
Bähr, Johannes; Erker, Paul: Bosch – Geschichte eines Weltunternehmens, München 2013.