



**BOSCH**

Zentralstelle  
Unternehmenskommunikation  
Historische Kommunikation  
Postfach 30 02 20  
D-70469 Stuttgart  
E-Mail:  
Historische.Kommunikation  
@bosch.com  
Tel: ++49 (0)7 11 8 11 - 44156  
Fax: ++49 (0)7 11 8 11 - 44504  
Leitung: Dr. Kathrin Fastnacht

# Bosch Unternehmensgeschichte

10.04.2008  
Kuhlgatz/C/CCH

## 1. Die Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik in Stuttgart

*Die Bosch-Unternehmensgeschichte lässt sich in insgesamt fünf Phasen einteilen. Die erste Phase von 1886 bis etwa 1900 war geprägt durch den handwerklichen Betrieb in Stuttgart, der sich über die ersten Jahre am Existenzminimum bewegte, dann aber durch die Magnetzündung für Kraftfahrzeuge zum schnell wachsenden Autozulieferer aufstieg.*

Nach der Eröffnung der „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“ am 15. November 1886 beschäftigte Robert Bosch seine anfänglich zwei Mitarbeiter zunächst mit dem Bau und der Installation elektrotechnischer Geräte aller Art, darunter Telefonanlagen und elektrische Wasserstandsfernmelder. Bald war das Betriebskapital von 10 000 Mark, das aus dem väterlichen Erbe stammte, aufgebraucht. Nur ein Bankkredit, für den die Verwandtschaft gebürgt hatte, hielt den Betrieb über Wasser. Rasch wurden weitere Kredite nötig. Die geringen Erträge investierte Robert Bosch zumeist in neue Maschinen. Nach über neun mühsamen Jahren waren 1895 endlich alle Schulden abgetragen, und das Geschäft mit Elektroinstallationen und -produkten stabilisierte sich.

Bis 1900 stieg die Mitarbeiterzahl des Unternehmens auf fast 40 an. Den Umsatz sicherten die Übernahme von Installations-, Wartungs- und Reparaturarbeiten elektrotechnischer Geräte und Anlagen. Die Elektrifizierung Stuttgarts im Zeitalter der Industrialisierung kam Bosch dabei entgegen.

### Zukunftsprodukt Magnetzündung

Ein entscheidender Meilenstein für die Entwicklung des Unternehmens war die Magnetzündung. Robert Bosch hatte 1887 nur wenige Monate nach der Eröffnung seiner Werkstätte auf Wunsch eines Kunden einen Magnetzündapparat nach Vorbild eines Produkts der Maschinenfabrik Deutz in Köln gefertigt. Bosch verbesserte die Konstruktion der Magnetzündung entscheidend und hatte mit diesem Produkt erste wirtschaftliche Erfolge.



Die Magnetzündung diente zur Erzeugung eines elektrischen Funkens, mit dem das Gasgemisch in einem stationären Verbrennungsmotor zur Explosion gebracht wurde. 1897 gelang es Bosch erstmals, einen solchen Magnetzünder an einen Kraftfahrzeugmotor zu adaptieren. Damit löste er eines der größten technischen Probleme der noch jungen Kraftfahrzeugtechnik und erhielt erfolgversprechende Aufträge aus der Automobilindustrie.

Am Ende des Jahrzehnts hatte Bosch seine finanziellen Schwierigkeiten weitgehend überwunden. Fortbestand und Wachstum des Unternehmens waren gesichert.

## **2. Der Weg zum weltweit tätigen Automobil-ausrüster**

*Die zweite Phase der Unternehmensgeschichte etwa von 1900 bis 1925 war durch den Einstieg in die Kraftfahrzeugtechnik geprägt. Gleichzeitig begann die Internationalisierung des Unternehmens durch Gründung von ersten Handelsvertretungen und Produktionsstätten außerhalb Deutschlands. Diese Zeitspanne ist von einem tiefen Einschnitt geprägt: dem Verlust von Besitzungen außerhalb Deutschlands nach dem Ersten Weltkrieg und dem Wiederaufbau des Unternehmens.*

Mit der Weiterentwicklung der Magnetzündung für Automobile kamen 1898 die ersten Aufträge aus der Fahrzeugindustrie. Bosch wurde Autozulieferer und das Unternehmen erlebte durch den Erfolg des Automobils ein ungeahntes Wachstum. Waren es 1900 noch weniger als 40 Mitarbeiter, so stieg die Zahl bis 1907 auf fast 1 000.

Zusammen mit dem britischen Partner Frederick Simms erfolgte die Gründung der ersten Niederlassungen außerhalb Deutschlands, in England und Frankreich (1898 und 1899). Bald war Bosch in nahezu allen europäischen Staaten und ab 1906 auch auf anderen Kontinenten vertreten. Dazu gehörten etwa Verkaufsniederlassungen in den USA und Südafrika (1906), Australien (1907), Argentinien (1908), China (1909) und Japan (1911).

### **Die erste Fabrik**

Robert Bosch nahm 1901 mit 45 Mitarbeitern die erste eigene Fabrik in Stuttgart in Betrieb. Der Bezug dieses damals neuen und hochmodernen Gebäudes kennzeichnete den Übergang von der handwerklichen zur industriellen Fertigung. 1910 kam die zweite deutsche Fabrik im nahen Feuerbach hinzu. Die Produktivität war eindrucksvoll: Bis 1915 wurden zwei Millionen Magnetzünder gefertigt.

Die elektrischen Installationen traten in den Hintergrund und die Firma entwickelte sich zum reinen Automobil-ausrüster. Zeitweilig errang Bosch auf dem Markt für Magnetzündsysteme fast eine Monopolstellung mit über 90 Prozent Weltmarktanteil im Jahr 1913.



## **Automobilausrüstung, Krieg und Wiederaufbau**

Kurz vor Ausbruch des Ersten Weltkrieges war Bosch auf allen wichtigen Märkten vertreten. Mit mehr als 88 Prozent Umsatzanteil außerhalb Deutschlands war Bosch schon 1913 ein global tätiges Unternehmen. In diesem Jahr kam auch der zweite große automobiler Meilenstein von Bosch auf den Markt: die Beleuchtungsanlage „Bosch-Licht“ für Automobile. Mit Lichtmaschine, Batterie und Scheinwerfern war sie das erste komplette System von Bosch und gleichzeitig die Basis für die heutigen elektrischen Bordnetze in Kraftfahrzeugen.

In dieser Phase der Unternehmensentwicklung begann Robert Bosch, Gelder für gemeinnützige Zwecke zur Verfügung zu stellen, unter anderem den gesamten Gewinn aus den Rüstungsaufträgen des Ersten Weltkrieges. Die Folgen des Weltkrieges, vor allem den Verlust eines großen Teils der Vertretungen und Fabriken außerhalb Deutschlands, überwand das Unternehmen in den frühen 1920er Jahren schnell, trotz der schweren Inflation in Deutschland 1923 mit ihren verheerenden Folgen für die Volkswirtschaft. Bereits um 1925 war das Netz der Vertretungen außerhalb Deutschlands größer, als es vor dem Ausbruch des Ersten Weltkrieges gewesen war.

### **3. Neue Produkte, Modernisierung, Entstehung der heutigen Unternehmensverfassung**

*Die dritte Phase der Unternehmensgeschichte von etwa 1925 bis 1960 war durch die Gründung neuer Produktbereiche jenseits der Kraftfahrzeugtechnik und durch die Neuordnung der Unternehmensverfassung geprägt. In dieser Phase zog sich Robert Bosch aus dem operativen Geschäft zurück. Er legte mit seinem Testament 1937, fünf Jahre vor seinem Tod, die Grundlage für die heutige Unternehmensverfassung. Diese Zeit war aber auch überschattet von Nationalsozialismus und dem Zweiten Weltkrieg. Nach dessen Ende 1945 musste das Unternehmen erneut Fertigungs- und Handelsnetze außerhalb Deutschlands, wie auch die zerstörten Produktionsanlagen in Deutschland wiederaufbauen.*

Mitte der 1920er Jahre baute Robert Bosch die Geschäftsführung des Unternehmens um. Ausgangspunkt waren die dramatischen Auswirkungen der Krise der europäischen Automobilindustrie 1926: Der Umsatz des Unternehmens (1917 bis 1937 „Robert Bosch AG“) war von 1925 auf 1926 um rund 35 Prozent zurückgegangen. Robert Bosch setzte mit Hans Walz, Karl Martell Wild und Hermann Fellmeth eine neue Führungsriege ein und zog sich selbst im Alter von 65 Jahren aus der Unternehmensführung zurück.

#### **Krise 1926 und neue Produkte**

Das neue Führungstrio sah sich zu radikalen Einschnitten im Personalbereich auf allen Ebenen genötigt. Insgesamt belief sich der Stellenabbau von 1926 bis 1927 auf über 25 Prozent. Dass die Krise sich schnell in den Griff bekommen ließ, war zum einen den kurz zuvor eingeführten Rationalisierungsmaßnahmen zu verdanken, besonders der Produktion



steigernden Fließbandarbeit ab 1925. Zum anderen begann das Unternehmen sich zu diversifizieren. Bosch setzte auf andere Produktparten, um die einseitige Abhängigkeit von der Automobilindustrie zu reduzieren. Neue Produktbereiche wie Elektrowerkzeuge, Junkers Gasgeräte, Blaupunkt Radios, die Fernseh GmbH, Filmprojektoren und Haushaltsgeräte brachten das Unternehmen rasch aus der Schieflage. Zu den wichtigsten Meilensteinen dieser Neuorientierung gehören das erste Elektrowerkzeug (1928), das erste serienmäßige Autoradio Europas von Blaupunkt (1932) und der erste Bosch-Kühlschrank (1933).

10.04.2008  
Seite 4 von 8

Dennoch entstand in dieser Zeit auch ein Produktbereich in der Kraftfahrzeugtechnik neu, der diese Bosch-Sparte dauerhaft stärkte: Die Dieseleinspritzung für Lastkraftwagen (1927), die seit 1936 ebenfalls für Personenwagen angeboten wurde und die technische Basis für spätere Benzineinspritzsysteme bildete.

### **Anpassung und Opposition**

Die Jahre von 1933 bis 1945 waren gekennzeichnet durch Anpassung an die nationalsozialistische Herrschaft einerseits und durch Beteiligung der Bosch-Führungsetage am Widerstand gegen das Regime andererseits. Ab Mitte der 1930er Jahre konnten die letzten Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise auch bei Bosch überwunden werden. Um einer etwaigen Einflussnahme von außen auf das Unternehmen besser begegnen zu können, wandelte Robert Bosch 1937 – fünf Jahre vor seinem Tod - die AG in eine GmbH um.

Als mit Ausbruch des Krieges immer mehr Facharbeiter an die Front gezogen wurden, kamen auch bei Bosch Kriegsgefangene und Zwangsarbeiter zum Einsatz. Bosch-Fertigungsstandorte wurden Teil der Rüstungsmaschinerie des Dritten Reichs und produzierten elektrische Komponenten für Militärfahrzeuge.

Trotz des wirtschaftlichen Aufschwungs blieb die Abneigung von Robert Boschs Nachfolger im Unternehmen, Hans Walz, gegenüber den Nationalsozialisten offenkundig. Er kritisierte die Wirtschaftspolitik des Regimes und wandte sich vor allem gegen staatliche Eingriffe. Nur die Stellung Boschs als rüstungswichtiger Betrieb verhinderte die Inhaftierung von Walz. Wenige Monate später geriet der Bosch-„Betriebsführer“ noch einmal ins Visier der Behörden, als Spuren des gescheiterten Attentats auf Adolf Hitler am 20. Juli 1944 in die Stuttgarter Bosch-Zentrale führten. Walz erhielt 1970 die Ehrung des Staates Israel als „Gerechter unter den Völkern“, weil das Unternehmen unter seiner Leitung Mitarbeiter jüdischer Herkunft vor der Deportation in Konzentrationslager geschützt hatte.

### **Neustart nach 1945**

Wie viele andere deutsche Unternehmen konnte die Firma Bosch nach 1945 bald an frühere Erfolge anknüpfen. Zwar war ein erheblicher Teil der Stuttgarter und Feuerbacher Werkanlagen durch Bombenangriffe schwer beschädigt, jedoch waren die für die Produktion wichtigen Maschinen in Folge der Verlagerung in ländliche Regionen kaum in Mitleidenschaft gezogen. Auch Fachkräfte standen bereits ab Sommer 1945 wieder in ausreichender



Zahl zur Verfügung. Der Währungsreform 1948 folgte ein rasches Wachstum des Unternehmens. Die Mitarbeiterzahl stieg von gut 10 000 im Jahr 1948 auf fast 40 000 im Jahr 1958. Im gleichen Zeitraum stieg der Umsatz von 85 Millionen DM (1948, ca. 43 Millionen Euro) auf 1 153 Millionen DM (1958, ca. 580 Millionen Euro).

10.04.2008  
Seite 5 von 8

Dieses Wachstum war jedoch zunächst durch das Entflechtungsverfahren der alliierten Siegermächte bedroht. Die befürchtete Zerschlagung des gesamten Unternehmens und der Verlust der Tochtergesellschaften konnten indes abgewendet werden. Bosch musste jedoch alle eigenen Patente und Gebrauchsmuster für Konkurrenten zugänglich machen.

### **Zukunftsweisende Technologien entstehen**

Technologisch zeigte das Unternehmen in den 1950er Jahren verschiedene Gesichter: Innovationsrückstand in vielen Produktbereichen musste aufgeholt werden. Gleichzeitig aber arbeiteten die Entwickler auf anderen Gebieten mit Hochdruck an neuen, zukunftsweisenden Techniken, so etwa im Bereich der Elektronik im Kraftfahrzeug. Ein erster Erfolg in dieser Sparte waren die Varioden im Generatorregler 1958.

Ein wichtiger Meilenstein war auch die mechanische Benzineinspritzung ab 1951. Hinzu kam die rasante Ausweitung der Produktpalette im Bereich Elektrowerkzeuge und Haushaltsgeräte, sicherlich eine Folge des einsetzenden westdeutschen „Wirtschaftswunders“.

Als Auswirkung des allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwungs in der Bundesrepublik Deutschland mit dem Weg in die Vollbeschäftigung machte sich bereits Mitte der 1950er Jahre ein zunehmender Arbeitskräftemangel im Ballungsraum Stuttgart bemerkbar, dem das Unternehmen mit der Gründung zahlreicher Werke in anderen Regionen Deutschlands von 1955 bis 1965 begegnete, zum Beispiel in Nürnberg, Ansbach, Giengen, Bühl und Blaichach.

## **4. Der Weg zum globalen Technologiekonzern**

*Die vierte Phase der Bosch-Geschichte etwa von 1960 bis 1990 wurde zu ihrem Beginn durch tiefgreifende Reformen in der Struktur und der Verfassung des Unternehmens geprägt. Einen Endpunkt markierte der Fall des „Eisernen Vorhangs“.*

Noch 1959 hatte Fertigungsleiter Eugen Hagmaier ein Papier zur Zukunftsentwicklung der Bosch-Gruppe vorgelegt, das die Situation des Unternehmens vor allem von der Fertigungsseite her analysierte und daraus Konsequenzen formulierte. Im selben Jahr wurde mit der Gliederung des Unternehmens in Geschäftsbereiche begonnen. Den Anfang machte 1960 die Gründung des Geschäftsbereichs Elektrowerkzeuge.

Dabei bemühte sich Hans Walz, Bosch-Ehrenvorsitzender und Vorsitzender des Testamentsvollstreckerremiums, um eine neue Verfassung für das Unternehmen. Diese Bemühungen führten 1964 zu einem wichtigen Meilenstein in der Unternehmensgeschichte.



Mit dem Einverständnis der Erben von Robert Bosch und in Übereinstimmung mit seinem Testament wurde die neue Unternehmensverfassung verabschiedet und die heutige – gemeinnützige – Robert Bosch Stiftung GmbH gegründet. Dieser Stiftung gehören heute rund 92 Prozent der Kapitalanteile an der Robert Bosch GmbH. Die Familie Bosch hält gut sieben Prozent der Anteile, die restlichen Anteile entfallen auf die Robert Bosch GmbH und die Robert Bosch Industrietreuhand KG. Ihre Stimmrechte in der Gesellschafterversammlung der Robert Bosch GmbH übertrug die Stiftung an die Robert Bosch Industrietreuhand KG.

### **Zweite und Dritte Welle der Diversifizierung**

Ebenfalls 1964 begann eine zweite Welle der Diversifizierung. Sie erstreckte sich auf den Bereich Verpackungstechnik, den Bosch durch eine Reihe von Akquisitionen formte, und auf die Bereiche Pneumatik und Hydraulik, die im späteren Geschäftsbereich Automationstechnik aufgehen sollten.

In der Tradition seiner Vorgänger Robert Bosch und Hans Walz richtete Hans L. Merkle, Vorsitzender der Geschäftsführung von 1963 bis 1984, ein besonderes Augenmerk auf die Stärkung des internationalen Geschäfts. Ein entscheidender Wurf gelang dabei mit der Gründung der ersten Bosch-Fertigung in den USA nach dem Zweiten Weltkrieg im Jahr 1973. Bosch war wieder auf dem Weg, die USA – wie schon vor 1914 – zum stärksten Markt außerhalb Deutschlands zu machen.

Durch den schrittweisen Erwerb der Firmen Telenorma und ANT ab 1982 erschloss sich Bosch in einer dritten Diversifizierungswelle den Sektor Telekommunikation. Unter der Führung von Merkles Nachfolger Marcus Bierich, der den Vorsitz der Geschäftsführung 1984 bis 1993 inne hatte, wurden ab 1987 die Telekommunikationsaktivitäten ergänzt und gebündelt, allerdings erst 1989 endgültig zum Unternehmensbereich Kommunikationstechnik zusammengefasst. Andererseits war diese Phase aber auch vom Rückzug aus anderen Geschäftsfeldern geprägt. So zog sich Bosch ab 1986 nach fast 60 Jahren schrittweise aus dem Bereich Fernsehstudioteknik und ab 1988 aus dem traditionsreichen Feld der Projektor- und Kameratechnik, an dessen Anfang die 1934 erworbene Eugen Bauer GmbH gestanden hatte.

### **Innovationen für das Auto**

Die Zeit zwischen der Gründung der Geschäftsbereiche ab 1960 und dem Ende der Ost-West-Spaltung ist bei Bosch von bedeutenden Produktinnovationen geprägt, vor allem im Bereich der Kraftfahrzeugtechnik. Dazu gehören die elektronisch gesteuerte Benzineinspritzung D-Jetronic (1967), das Antiblockiersystem ABS (1978), die elektronische Dieselregelung EDC (1986), das Navigationssystem Blaupunkt TravelPilot (1989) und das Elektronische Stabilitäts-Programm ESP® (1995). In einer Zeit, als Diskussionen über Verkehrssicherheit und Umweltschutz einsetzten, zeigten diese Produktinnovationen die Lösungsansätze von Bosch für emissionsarme, sparsame und sichere Autos. Mit dem 3S-Programm „Sicher, sauber, sparsam“ ab 1974 gab Bosch diesen Bestrebungen einen Namen.



Das Wachstum des Unternehmens in diesen rund drei Jahrzehnten wird anhand folgender Kennzahlen deutlich. So stieg der Umsatz von rund 2,2 Milliarden DM (rund 1,1 Mrd. EUR) im Jahr 1963 bis 1990 auf fast 32 Milliarden DM (rund 16 Mrd. EUR). Der Anteil am Umsatz außerhalb Deutschlands wuchs dabei wieder von 35 auf mehr als 50 Prozent. Im gleichen Zeitraum stieg die Mitarbeiterzahl von 73 000 auf über 180 000.

10.04.2008  
Seite 7 von 8

## **5. Neue Herausforderungen der Globalisierung**

*Die fünfte Phase der Bosch-Geschichte begann um 1990 und dauert bis heute an. Sie ist durch die Öffnung der osteuropäischen Märkte, das rapide Wachstum asiatischer Wirtschaftsräume und die weltweite Vernetzung von Entwicklung, Produktion und Vertrieb geprägt.*

1993 übergab Marcus Bierich den Vorsitz der Geschäftsführung an Hermann Scholl. In dieser Zeit war die Phase des Kalten Krieges beendet und die Staaten des ehemaligen Warschauer Paktes befanden sich in einem Demokratisierungsprozess, der für Bosch auch neue Chancen und Märkte bedeutete. Die Weltwirtschaft litt allerdings seit 1992 an einer Rezession, die sich für Bosch ab Sommer 1992 drastisch bemerkbar machte. Ihre Auswirkungen waren Rationalisierungsmaßnahmen und ein Personalabbau an deutschen Bosch-Standorten zwischen 1992 und 1994.

### **Wachsende Märkte in Osteuropa und Asien**

Gleichzeitig aber setzten verstärkte Bemühungen um die Erschließung der sich öffnenden Märkte in Asien und Osteuropa ein. So stieg der Anteil am Umsatz außerhalb Deutschlands, der 1993 noch 49 Prozent betragen hatte, bis 2000 auf 72 Prozent.

Neben dem Abschluss von wichtigen Gemeinschaftsunternehmen in China und Korea gelang vor allem die Bündelung der Bosch-Aktivitäten in Japan durch die Übernahme der Mehrheitsbeteiligung an der Zexel Corporation 1997 bis 1999. Auch in Indien, wo Bosch seit 1919 vertreten ist und wo seit 1951 Bosch-Produkte unter der Marke Mico gefertigt werden, konnten 1997 durch die Gründung der Regionalgesellschaft Robert Bosch India Ltd. Schritte zur Neuorganisation der Bosch-Aktivitäten auf diesem Wachstumsmarkt eingeleitet werden. Gleichzeitig erfolgte der Aufbau eines Vertriebsnetzes und von Fertigungen in zahlreichen ost- und mitteleuropäischen Märkten.

### **Neuerwerb und Ausbau**

Der Erwerb des Bremsengeschäfts von AlliedSignal Inc war 1996 eine wichtige Investition in der Kraftfahrzeugtechnik. 1999 erfolgte die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens mit der ZF Friedrichshafen zur Produktion von Lenksystemen für Personenwagen und Nutzfahrzeuge. Zur Sicherung der Weiterentwicklung des Unternehmens diente jedoch auch der Ausstieg aus zwei Geschäftsfeldern. Erstens wurden die Aktivitäten von Bosch im Bereich der Kraftfahrzeugbeleuchtung in ein Gemeinschaftsunternehmen mit Magneti Marelli, die Automotive Lighting Holding, eingebracht, aus der sich Bosch schrittweise zurückzog. Zweitens erfolgte im Jahr 2000 der Rückzug aus den Produktbereichen Öffentliche



Netze, Private Netze und Endgeräte im Unternehmensbereich  
Telekommunikation.

10.04.2008  
Seite 8 von 8

Wichtige Akzente in den Unternehmensbereichen Gebrauchsgüter und Gebäudetechnik sowie Industrietechnik setzten die Übernahme des Hydraulikspezialisten Mannesmann Rexroth AG (2001) und des Heiztechnikherstellers Buderus (2003). Diese Zukäufe stärkten nicht nur die Marktpositionen von Bosch in diesen Sektoren. Sie trugen auch zur Ausbalancierung des durch Kraftfahrzeugtechnik dominierten Unternehmensportfolios bei.

Diese Politik setzt Franz Fehrenbach, der den Vorsitz der Geschäftsführung 2003 von Hermann Scholl übernahm, konsequent um. Unter seiner Führung wurden darüber hinaus die Themen „erneuerbare Energien“, „Energieeffizienz“ und „Emissionen senkende Technologien“ stark ausgebaut. Am Ende des Jahres 2000 beschäftigte Bosch erstmals weltweit mehr als 200 000 Mitarbeiter; 2006 waren es gut 260 000. Im Jahr 2004 übersprang der Umsatz die 40-Milliarden-Euro-Marke. Der Auslandsanteil am Umsatz, der 1993 noch 49 Prozent betragen hatte, lag 2006 bei 74 Prozent und damit auf einem Wert, den Bosch zuletzt vor dem Ersten Weltkrieg erreicht hatte.