



**BOSCH**

Zentralstelle  
Unternehmenskommunikation  
Historische Kommunikation  
Postfach 30 02 20  
D-70442 Stuttgart  
E-Mail:  
Historische.Kommunikation  
@bosch.com  
Tel: ++49 (0)7 11 8 11 - 45922

Leitung: Dr. Kathrin Fastnacht

## **Bosch Unternehmensgeschichte**

7. September 2020  
Kuhlgatz/C/CGT-HC

- 1. 1886 – 1900: Die Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik**
- 2. 1901 – 1923: Der Weg zum internationalen Automobilzulieferer**
- 3. 1924 – 1945: Vom Automobilzulieferer zum diversifizierten Unternehmen**
- 4. 1946 – 1959: Wiederaufbau und Wirtschaftswunder**
- 5. 1960 – 1989: Gründung der Geschäftsbereiche und Durchbruch der Elektronik**
- 6. 1990 – 2020: Antworten auf die Herausforderungen der Globalisierung**

### **1. 1886 – 1900: Die Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik**

Am 15. November 1886 eröffnete Robert Bosch in Stuttgart die „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“. Gemeinsam mit anfangs zwei Mitarbeitern baute und installierte er elektrotechnische Geräte aller Art wie Telefonanlagen oder elektrische Klingeln. Bald war das Startkapital von 10 000 Mark aufgebraucht und es wurden Kredite nötig. Seine geringen



Erträge investierte Robert Bosch zumeist in moderne Maschinen. Später bezeichnete er die ersten Jahre seiner Selbstständigkeit als „böses Gewürge“. Für die wirtschaftliche Erholung des jungen Unternehmens sorgte zum einen der Bau des Stuttgarter Elektrizitätswerks 1895. Dadurch erhielt Robert Bosch wieder neue Aufträge für sein Installationsgeschäft. Zum anderen war der Bau von Magnetzündapparaten zum wichtigsten wirtschaftlichen Standbein geworden.

7. September 2020  
Seite 2 von 16

### **Bosch und der Magnetzündler**

Robert Bosch hatte 1887 auf Wunsch eines Kunden zum ersten Mal einen Magnetzündler hergestellt, wie ihn die Kölner Maschinenfabrik Deutz an ihren Motoren verwendete. Er hatte ihn aber nicht nur nachgebaut, sondern bereits weiterentwickelt – ganz im Sinne seines späteren Leitgedankens der ständigen Verbesserung. Der Magnetzündler erzeugte einen elektrischen Funken, der das Gasgemisch im Zylinder eines stationären Verbrennungsmotors entzündete. 1897 gelang es Bosch erstmals, einen Magnetzündler an einen Kraftfahrzeugmotor zu adaptieren. Damit löste er eines der größten technischen Probleme der noch jungen Automobiltechnik.

## **2. 1901 – 1923: Der Weg zum internationalen Automobilzulieferer**

Der Betrieb von Robert Bosch war in den ersten Jahren mehrfach umgezogen und stets in angemieteten Räumen des Stuttgarter Westens untergebracht. 1900 begann er mit dem Bau eines eigenen Fabrikgebäudes in Stuttgart. Am 1. April 1901 zogen 45 Mitarbeiter in die neue „Elektrotechnische Fabrik Robert Bosch“ ein. Am selben Tag kehrte auch der frühere Lehrling Gottlob Honold wieder in die Firma zurück. Er entwickelte innerhalb eines Jahres einen Hochspannungs-Magnetzündler mit Zündkerzen. Als er im Dezember 1901 den ersten Prototypen präsentierte, war Robert Bosch sehr beeindruckt:



„Damit haben Sie den Vogel abgeschossen!“ Dieser Satz stand am Anfang der Innovationsgeschichte von Bosch.

7. September 2020  
Seite 3 von 16

### **Wachstum weltweit**

Die Weiterentwicklung des Magnetzünders hatte Bosch einen ganz neuen Kundenkreis eröffnet: die Automobilhersteller und Autofahrer in aller Welt. Viele von ihnen wollten nun statt der alten anfälligen Technik das neue elektrische Zündsystem von Bosch. Um auch international Kunden zu betreuen, vergab Bosch Vertretungen vor Ort – die erste 1898 in Großbritannien, ein Jahr später in Frankreich und Österreich-Ungarn. Bald war Bosch in nahezu allen europäischen Staaten vertreten. 1906 folgten erste Schritte auf andere Kontinente, beispielsweise 1906 in die USA und Südafrika, 1907 nach Australien, 1908 nach Argentinien und 1909 nach China. Aber nicht nur der Vertrieb wurde international ausgerichtet, sondern auch die Produktion. Bereits 1905 eröffnete Bosch in Paris einen zweiten Fertigungsstandort. 1912 lief die Produktion in den USA an, in einer neu errichteten Fabrik in Springfield/Massachusetts.

### **Das „Bosch-Licht“**

1913 brachte Bosch einen weiteren automobilen Meilenstein auf den Markt: die Beleuchtungsanlage „Bosch-Licht“. Mit Lichtmaschine, Batterie, Reglerschalter und Scheinwerfern war sie das erste komplette System von Bosch und gleichzeitig die Basis für die heutigen elektrischen Bordnetze in Kraftfahrzeugen.

Gegenüber der Kraftfahrzeugtechnik blieb das Geschäft mit Elektroinstallationen zunehmend zurück und wurde später aufgegeben. Die Firma entwickelte sich zu einem internationalen Automobilzulieferer. Kurz vor Ausbruch des Ersten Weltkrieges erwirtschaftete Bosch 1913 mehr als 88 Prozent seines Umsatzes außerhalb Deutschlands.

### **Der Erste Weltkrieg**

Mit dem Ausbruch des Ersten Weltkriegs 1914 musste Bosch seine gesamte Produktion auf die Bedürfnisse des Militärs umstellen. Robert Bosch wollte aber am Krieg und dem Leid, das er mit sich brachte, kein Geld verdienen und stiftete die Gewinne aus den Rüstungsaufträgen für gemeinnützige Zwecke, rund 20 Millionen Mark. Die Folgen des Weltkrieges, vor allem die Enteignung



eines großen Teils des Besitzes außerhalb Deutschlands, überwand das Unternehmen trotz der äußerst schwierigen Rahmenbedingungen unerwartet schnell. Bereits um 1925 war das internationale Netz der Vertretungen größer als 1914.

### **3. 1924 – 1945: Vom Automobilzulieferer zum diversifizierten Unternehmen**

Bis 1925 stiegen die Mitarbeiter- und Produktionszahlen stetig, doch im Herbst 1925 brach der europäische Automobilmarkt dramatisch ein. Der Absatzeinbruch erfasste Bosch mit voller Wucht. Die Mitarbeiterzahl sank innerhalb weniger Monate von etwa 13 000 auf 8 000. Im Zuge der Krise verloren nicht nur Arbeiter in den Werkhallen ihre Jobs. Die Rationalisierung erreichte auch die höchste Führungsebene. Die Zahl der Vorstandsmitglieder wurde von elf auf drei Vorstände und drei Stellvertreter reduziert. Mit dieser Umgestaltung übergab Robert Bosch zugleich die Unternehmensführung an ein kleines Gremium: Hans Walz, Hermann Fellmeth und Karl Martell Wild.

#### **Neue Geschäftsfelder**

Dass die Krise schnell überwunden wurde, war auch den kurz zuvor eingeführten Rationalisierungsmaßnahmen zu verdanken, beispielsweise der zunehmenden Umstellung auf Fließbandproduktion. Die Krise hatte aber auch gezeigt, wie gefährlich es war, sich nur auf eine Branche zu spezialisieren. Daher suchte die neue Unternehmensführung gezielt nach anderen Geschäftsfeldern. So bot Bosch ab 1928 als erstes Elektrowerkzeug eine Haarschneidemaschine und ab 1933 mit dem ersten Bosch-Kühlschrank auch Hausgeräte an. 1932 übernahm Bosch den Thermotechnik-Bereich von Junkers und im selben Jahr brachte Blaupunkt das erste serienmäßige Autoradio Europas auf den Markt. Auch in der Kraftfahrzeugtechnik erweiterte Bosch sein Angebot im Laufe der 1920er Jahre stetig, beispielsweise um Fahrradbeleuchtung, Batterien, das Bosch-Horn, den Winker oder den Scheibenwischer. Ein Durchbruch gelang 1927 mit der Diesel-



Einspritzpumpe, zunächst nur für Lastwagen und ab 1936 auch für Personenwagen.

### **Bosch im Nationalsozialismus**

Während der nationalsozialistischen Herrschaft in Deutschland zwischen 1933 und 1945 war der Zwiespalt, in dem sich die Verantwortlichen von Bosch befanden, sehr groß: Einerseits war das Unternehmen in die nationalsozialistische Wirtschaftsordnung eingebunden. Mit Ausbruch des Zweiten Weltkrieges 1939 musste Bosch die komplette Produktion auf militärische Güter umstellen. Wie andere rüstungswichtige Betriebe bekam Bosch zunächst Kriegsgefangene, später auch Zwangsarbeiter zugeteilt.

Andererseits unterstützten Robert Bosch und andere führende Männer seines Unternehmens den Widerstand gegen Hitler und halfen Verfolgten mit Geld oder bei der Emigration. Die israelische Holocaust-Gedenkstätte Yad Vashem verlieh Hans Walz 1969 für diesen Einsatz den Titel „Gerechter unter den Völkern“.

Um den Fortbestand des Unternehmens in Familienhand zu sichern, wandelte Robert Bosch es 1937 von der Aktiengesellschaft in eine GmbH um. Im darauffolgenden Jahr – vier Jahre vor seinem Tod – verfasste er sein Testament.

Bei Kriegsende 1945 lagen große Teile der Bosch-Werke nach verheerenden Luftangriffen in Schutt und Asche. Robert Bosch sollte das nicht mehr erleben, er starb am 12. März 1942.

## **4. 1946 – 1959: Wiederaufbau und Wirtschaftswunder**



Nach 1945 konnte Bosch trotz der äußerst schwierigen Lage unerwartet schnell wieder an frühere Erfolge anknüpfen. Der deutschen Währungsreform 1948 folgte ein rasches Wachstum des Unternehmens.

7. September 2020  
Seite 6 von 16

### **Zurück auf den Weltmarkt**

Dieses Wachstum war jedoch durch das schwebende Entflechtungsverfahren der alliierten Siegermächte sehr fragil. Die befürchtete Zerschlagung des gesamten Unternehmens und der Verlust der meisten Tochtergesellschaften konnten 1952 jedoch abgewendet werden. Allerdings musste Bosch Patente und Gebrauchsmuster für Konkurrenten zugänglich machen. Außerdem blieben alle Niederlassungen und Produktionsstätten außerhalb Deutschland enteignet. Wie schon nach dem Ersten Weltkrieg stand das Unternehmen international vor einem kompletten Neuanfang. 1956 erstreckte sich das Vertretungs- und Kundendienstnetz aber schon wieder auf über 130 Länder. Zunehmend setzte Bosch auch auf die Produktion vor Ort. So startete in den 1950er Jahren beispielsweise die Produktion in Indien (1953), Australien (1954) und Brasilien (1957).

### **Innovationen**

Zwar fertigte Bosch in den ersten Nachkriegsjahren zunächst vorwiegend Automobiltechnik, bald erweiterte sich aber die Produktpalette wieder um Kühlschränke, Radios, Heizgeräte oder Elektrowerkzeuge. Von Blaupunkt gab es 1952 das europaweit erste UKW-Autoradio. Und im gleichen Jahr bediente der Bereich Elektrowerkzeuge mit der „Bosch-Combi“ erstmals eine neue Zielgruppe: die Heimwerker.

Im Bereich Kraftfahrzeugtechnik schloss man technologisch zunächst an das Vorkriegsniveau an. Gleichzeitig arbeiteten die Entwickler mit Hochdruck an neuen, zukunftsweisenden Techniken. 1951 ging die mechanische Benzineinspritzung für PKW in Serie. Ein weiterer Erfolg war der Einsatz der ersten Halbleiter im Auto – sogenannte Varioden. Sie wurden 1958 erstmals in Reglern für Generatoren eingesetzt.



## **5. 1960 – 1989: Gründung der Geschäftsbereiche und Durchbruch der Elektronik**

7. September 2020  
Seite 7 von 16

Als Folge des weltweit hohen Wachstums und der gleichzeitigen Vollbeschäftigung in Deutschland fehlten im Ballungsraum Stuttgart, damals Schwerpunkt der weltweiten Fertigung und Drehscheibe für den internationalen Export, Arbeitskräfte. Daher warb Bosch Gastarbeiter aus Südeuropa an und eröffnete zahlreiche neue Standorte, zum Beispiel in Homburg, Ansbach, Nürnberg, Reutlingen oder Blaichach.

### **Gründung der Geschäftsbereiche**

Dieses enorme Wachstum machte eine Neuorganisation der bisherigen zentralistisch ausgerichteten Unternehmensstruktur notwendig. Der erste Schritt war die Umwandlung des Elektrowerkzeugbaus in einen „selbstständigen Geschäftsteil“ am 1. Juli 1959. Dies war das Pilotprojekt für die weitere Divisionalisierung des gesamten Unternehmens und den Umbau zu einem Verbund relativ eigenständiger Geschäftsbereiche, die für das Erreichen ihrer Umsatz- und Ergebnisziele selbst verantwortlich waren. Diese Phase tiefgreifender Veränderungen ist eng mit Hans L. Merkle verbunden, der am 1. Oktober 1958 in die Geschäftsführung eintrat und am 1. April 1963 deren Vorsitzender wurde.

### **Unternehmensverfassung**

1964 legten die Testamentsvollstrecker, die seit dem Tod Robert Boschs sein Erbe verwalteten, den Grundstein für die heutige Unternehmensverfassung. Die Vermögensverwaltung Bosch GmbH erwarb 1964 von den Erben des Firmengründers die Kapitalmehrheit an der Robert Bosch GmbH. Die Stimmrechte gingen an die heutige Robert Bosch Industrietreuhand KG, die seitdem die unternehmerische Gesellschafterfunktion ausübt.

Um ihren gemeinnützigen Charakter zu unterstreichen, änderte die Vermögensverwaltung Bosch 1969 ihren Namen in Robert-Bosch-Stiftung GmbH. Die Stiftung engagiert sich bis heute für Bildung, Gesundheit, Völkerverständigung, Gesellschaft, Kultur und Wissenschaft. Heute hält die



Stiftung 92 Prozent der Kapitalanteile der Robert Bosch GmbH. Die übrigen Anteile liegen vor allem bei der Familie Bosch.

7. September 2020  
Seite 8 von 16

Die so gestaltete Unternehmensverfassung ist nach wie vor der zentrale Baustein für die wirtschaftliche Selbstständigkeit und finanzielle Unabhängigkeit der Bosch-Gruppe. Die erwirtschafteten Erträge verbleiben zum großen Teil im Unternehmen und werden zur Zukunftssicherung eingesetzt. Damit ist es möglich, langfristig zu planen und aus eigener Kraft hohe Investitionen zu tätigen. Der Robert-Bosch-Stiftung fließt eine Dividende zu, die ihr ein kontinuierliches und nachhaltiges gemeinnütziges Engagement erlaubt.

### **Neue Geschäftsbereiche**

Durch eine Reihe von Akquisitionen formte Bosch ab 1963 den Geschäftsbereich Verpackungstechnik. Die Bereiche Pneumatik und Hydraulik gingen im späteren Geschäftsbereich Automationstechnik auf, einen Vorläufer des heutigen Geschäftsbereich Drive and Control Technology.

Die Geschäftsführung achtete besonders auf den Ausbau des internationalen Geschäfts. 1969 konnte der Grundstein für den zweiten indischen Standort in Nashik gelegt werden. Vier Jahre später gelang auch in den USA ein entscheidender Wurf: die Eröffnung der ersten Fertigung in den USA nach dem Zweiten Weltkrieg in Charleston/South Carolina. 1974 erzielte Bosch erstmals nach 1932 wieder mehr als die Hälfte seines Umsatzes außerhalb Deutschlands.

Unter Marcus Bierich, Vorsitzender der Geschäftsführung von 1984 bis 1993, baute Bosch die Telekommunikation in den 1980er Jahren zu einem neuen Unternehmensbereich auf. Wichtige Vorgängerbereiche waren die seit 1954 bestehende Funktechnik, der Produktbereich Mobiltelefone, sowie die ab 1982 übernommenen Nachrichtentechnikunternehmen ANT und Telefonbau und Normalzeit Lehner & Co.

### **Sicher, sauber, sparsam**

Die Zeit zwischen 1960 und 1989 ist bei Bosch von bedeutenden Produktinnovationen geprägt, vor allem im Bereich der Kraftfahrzeugtechnik.





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“ gab Bosch diesen Bestrebungen ab 1973 einen Namen. Dazu gehören beispielsweise die elektronisch gesteuerte Benzineinspritzung D-Jetronic (1967), das Antiblockiersystem ABS (1978), die elektronische Dieselregelung EDC (1986) und das Navigationssystem TravelPilot (1989).

## **6. 1990 – 2020: Antworten auf die Herausforderungen der Globalisierung**

Der eiserne Vorhang fiel, Asien bot neue Absatzmärkte, und Software eröffnete neue Chancen für Bosch. Die letzten drei Jahrzehnte stehen für schnellen wirtschaftlichen Wandel, dem sich das Unternehmen stellen muss und bei dem wie nie zuvor die Innovationskraft gefragt ist. Vernetzte Lösungen, automatisiertes und elektrisches Fahren werden in der Arbeit des Unternehmens immer wichtiger.

### **Der Fall der Mauer und die Öffnung**

Mit dem Ende des „Eisernen Vorhangs“ ab 1989 begann auch für Bosch eine neue Ära. Zwischenzeitlich war die Mitarbeiterzahl zum 1. Januar 1990 auf über 174 000 Mitarbeiter weltweit angewachsen, 50 Prozent mehr als ein Jahrzehnt zuvor. Ein wichtiger Grund war der Ausbau zahlreicher Fertigungsstandorte, zum Beispiel in Brasilien, Malaysia und den USA. In dieser Phase guter wirtschaftlicher Bedingungen sondierte Bosch die Marktpotenziale auch in den anderen ehemaligen Ostblockländern. Nach dem Fall der Mauer wurde die DDR zu einem neuen Markt. Der damalige Bosch-Chef Marcus Bierich sagte 1990 anlässlich der Bilanzpressekonferenz: „Der Wandel im Osten eröffnet auch für uns neue Chancen. Wir arbeiten zurzeit an Gemeinschaftsprojekten mit 14 Unternehmen in der DDR.“



## **Europa wächst zusammen – Aufbau im globalen Wettbewerb**

7. September 2020  
Seite 10 von 16

In diese Phase fiel ab 1991 eine weltweite wirtschaftliche Abschwächung. Nur der rasante Anstieg der Umsätze in Deutschland nach der Wiedervereinigung wirkte zunächst noch ausgleichend. 1993 kam es dann zum zweiten Mal nach dem Zweiten Weltkrieg zu einem Umsatzrückgang, diesmal mit fast sechs Prozent. In dieser schwierigen Situation wusste Bosch die neuen Chancen in Osteuropa zu nutzen. Die wichtigen Entscheidungen für den Aufbau der Geschäftsaktivitäten fielen schnell: 1991 gründete Bosch die polnische und die ungarische Regionalgesellschaft, in den Jahren 1992 bis 1994 kamen die russische, weißrussische, tschechische, slowakische, bulgarische und die rumänische hinzu. 1994 war Bosch bereits in 13 Ländern des ehemaligen Ostblocks mit eigenen Gesellschaften vertreten. Auch in der Forschung wurde das internationale Netzwerk weiter ausgebaut. Ein Beispiel ist die Eröffnung des Technischen Zentrums in Yokohama/Japan 1992. Parallel baute Bosch international die Fertigungskapazitäten aus und rekrutierte gezielt lokale Fach- und Führungskräfte. Und auch während der zahlreichen Veränderungen und des schnellen Wachstums arbeitete Bosch kontinuierlich weiter an der Sicherung und Verbesserung der Produktqualität. In den Jahren 1989 und 1990 starteten allein 40 internationale Projekte mit dem ehrgeizigen Ziel „Null Fehler“ in der Produktion.

## **Japan, China, „Tigerstaaten“ - aufstrebende Märkte in Asien**

Am 1. Juli 1993 übernahm Hermann Scholl den Vorsitz der Geschäftsführung. Scholl hatte sich von Anfang an mit der Anwendung der Elektronik im Automobil beschäftigt und war an der Entwicklung der elektronischen Benzineinspritzung Jetronic (1967) und des Antiblockiersystems ABS (1978) beteiligt. In seiner neuen Funktion lag sein Fokus vor allem auf der Weiterentwicklung der internationalen Präsenz in den aufstrebenden Ländern außerhalb Europas und der Sicherung der Innovationskraft von Bosch. Die wirtschaftliche Situation war 1993 schwierig, bot aber auch Chancen: Einerseits machten Bosch die Umsatzrückgänge in West- und Mitteleuropa sowie eine Rezession in Japan zu schaffen. Andererseits zeichneten sich in anderen asiatischen Schlüsselmärkten, zum Beispiel Indien, Korea und China, gute wirtschaftliche Aussichten infolge politischer Reformen ab. Daher war die Weiterentwicklung der Asien-Aktivitäten für Bosch von großer langfristiger Bedeutung. In Japan, bisher der „Schlüsselmarkt“ in Asien,



übernahm Bosch bis 1999 schrittweise die Mehrheit an der größten japanischen Beteiligungsgesellschaft, der Zexel Corporation. Zusammen mit den anderen japanischen Bosch-Gesellschaften wurde aus ihr 2005 die Bosch Corporation mit Sitz in Tokio.

7. September 2020  
Seite 11 von 16

In Indien wurde 1999 bereits der vierte Fertigungsstandort eröffnet und in Korea bestätigte die positive volkswirtschaftliche Entwicklung Anfang der 1990er Jahre, dass die Gründung der Bosch Korea Ltd. im Jahr 1989 zum richtigen Zeitpunkt erfolgt war. In China war Bosch bis 1994 nur über Lizenzen und ab 1989 mit einer Repräsentanz vertreten. Als die chinesische Regierung Anfang der 1990er Jahre die Wichtigkeit ausländischer Zulieferer für die Entwicklung ihrer eigenen Autoindustrie erkannte, öffnete sich dieser Markt für Bosch. Nach langen Verhandlungen kam 1995 der Durchbruch: Bosch erhielt von der chinesischen Regierung den strategisch wichtigen Auftrag, Fahrzeuge aus chinesischer Fertigung mit elektronischer Benzineinspritzung auszurüsten. Diese Systeme baute Bosch von 1996 an im Gemeinschaftsunternehmen United Automotive Electronic System Co., Ltd. (UAES) in Shanghai. Im selben Jahr lief die Fertigung von Dieselmotoren im Gemeinschaftsunternehmen Europe-Asia Diesel Fuel Injection Co., Ltd in Wuxi an, ebenso die Elektrowerkzeug- und Hausgerätefertigung in Hangzhou und die Zündkerzenproduktion in Nanjing.

### **Von CAN bis ESP – unveränderter Fokus auf Innovationen**

In den 1990er Jahren waren vor allem Produktinnovationen bei elektronischen Komponenten die Basis für den Erfolg. Ein gutes Beispiel ist die digitale Datenübertragung in Fahrzeugen durch ein von Bosch entwickeltes System: das Controller Area Network CAN (1991). Dieses System ermöglichte die Vernetzung elektronischer Systeme im Auto. Ein technologischer Meilenstein und kommerzieller Erfolg war 1995 die Einführung des Elektronischen Stabilitäts-Programms ESP. Es kann Leben retten, indem es das Schleudern von Fahrzeugen schon im Ansatz verhindert – vor allem mit dem geregelten Abbremsen einzelner Räder.

Neue Maßstäbe setzte Bosch auch bei den Diesel- und Benzineinspritzungen: Durch innovative Techniken konnten die CO<sub>2</sub>- und Abgas-Emissionen deutlich gesenkt werden. In anderen Produktbereichen trennte sich Bosch von Geschäftsaktivitäten wie dem Unternehmensbereich Telekommunikation, da durch grundsätzliche Marktentwicklungen eine erfolgreiche Weiterführung



ausschlossen schien. Von ihm blieben der traditionsreiche Produktbereich Autoradio und die Fahrzeugnavigation – heute der Geschäftsbereich Car Multimedia – sowie die Sparte Sicherheitstechnik, aus der 2002 der heutige Geschäftsbereich Building Technology hervorging.

### **„... den Wandel unternehmen“ – globale Ausrichtung mit globaler Unternehmenskultur**

Im April 2001 stellte die Bosch-Geschäftsführung auf der Bilanzpressekonferenz eine wichtige strukturelle Veränderung vor: Große Teile des Unternehmensbereichs Telekommunikation waren verkauft worden. Dafür stand jedoch die Übernahme der Industrietechniksparte der Mannesmann AG mit rund 20 000 Mitarbeitern unmittelbar bevor. Durch die Verschmelzung der Bosch Rexroth AG mit der Bosch-Automationstechnik erreichte der Unternehmensbereich Industrietechnik im Folgejahr einen von knapp vier auf zehn Prozent gesteigerten Anteil am Gesamtumsatz. Auf der selben Pressekonferenz kündigte der Vorsitzende der Geschäftsführung, Hermann Scholl, mit seiner Formulierung: „Wir unternehmen den Wandel“ einen weitreichenden Kulturwandel an. Es galt, mehr Wert auf Offenheit, Schnelligkeit, Flexibilität und Kundenorientierung zu legen und dieses Grundverständnis im Bewusstsein der Mitarbeiter zu verankern.

Ein weiterer Meilenstein beim Umbau des Konzerns war die Übernahme des traditionsreichen Heiztechnikherstellers Buderus im Jahr 2003. Diese fokussierte Diversifizierung war ein vorausschauender Schritt, mit dem die Abhängigkeit von der Kraftfahrzeugsparte weiter verringert werden konnte, also eine bessere Ausbalancierung der Umsatzstruktur und die breitere Streuung von Chancen und Risiken.

Übernahmen gab es auch im Bereich des 2002 gegründeten heutigen Geschäftsbereichs Building Technology, zum Beispiel Philips Communication Security Imaging, Telex Communications und CCTV Extreme. Neben den Akquisitionen wurden auch Teilbereiche ausgegründet, wie die Bosch Sensortec GmbH im Jahr 2005. Mikromechanische Sensoren, ursprünglich für Automobile gedacht, werden durch Bosch Sensortec für Anwendungen in der Konsumelektronik, zum Beispiel Smartphones entwickelt. Im größten Unternehmensbereich, der Kraftfahrzeugtechnik, baute Bosch ungeachtet konjunktureller Schwankungen ab 2001 wichtige internationale



Fertigungsstandorte aus. Im selben Jahr begann der Bau eines neuen Entwicklungszentrums für Fahrwerksysteme in Abstatt.

7. September 2020  
Seite 13 von 16

Am 1. Juli 2003 übernahm Franz Fehrenbach den Vorsitz der Geschäftsführung und führte die Strategie der Bosch-Gruppe fort, die Abhängigkeit vom Automobilgeschäft durch ein überdurchschnittliches Wachstum in anderen Unternehmensbereichen weiter zu reduzieren. Dabei knüpfte er in seinen unternehmerischen Schwerpunkten im besonderen Maße an die Themen Globalisierung, Umwelt- und Ressourcenschonung sowie Energieeffizienz an.

### **Klimawandel und Weichenstellungen**

Bis Mitte 2004 war die Mitarbeiterzahl weltweit auf rund 242 000 gestiegen. Der Zuwachs lag teilweise in der Erholung der Weltkonjunktur begründet. Deutlich machen dies zum Beispiel die Umsätze von Bosch in Südamerika, die in diesem Jahr um fast 30 Prozent stiegen. Die guten Zahlen hatten aber auch mit der erfolgreichen Integration von Buderus und Rexroth zu tun und mit der ungebremsten Innovationskraft in allen Produktfeldern, vor allem in der Kraftfahrzeugtechnik als größtem Umsatzträger. Hier konnte Bosch bis 2004 und in den Folgejahren mit einer Vielzahl von Neuerungen aufwarten, darunter vielbeachtete Fahrerassistenzsysteme, die mit ausgeklügelter Sensorik den Fahrer entlasten und Unfälle verhindern können – vom Abstandsradar über Nachtsichtsysteme bis zur automatischen Vollbremsung. Der erfolgreiche Geschäftsverlauf in dieser Zeit war eine gute Ausgangsbasis für neue strategische Ansätze bei Bosch. Denn der sichtbar einsetzende Klimawandel stellte Bosch vor eine doppelte Aufgabe: Einerseits den Verbrauch und damit den Kohlendioxid ausstoß von Verbrennungsmotoren weiter zu reduzieren, andererseits die Entwicklung alternativer Antriebe zu forcieren. So entwickelte Bosch Komponenten für den Hybridantrieb, die 2010 in Serie gingen, und in den Folgejahren vollelektrische Antriebe. Auch andere Unternehmensbereiche bauten ihre Entwicklungsaktivitäten mit dem Schwerpunkt Ressourcenschonung aus. Beispiele sind Hausgeräte mit niedrigem Energie- und Wasserverbrauch oder sparsame Heizanlagen. Um die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern zu verringern, setzte Bosch nicht allein auf Energieeffizienz. Das Unternehmen forcierte auch das Geschäft mit Systemen für regenerative Energien wie Sonne, Wasser, Wind und Erdwärme. Schon ab 1983 vertrieb Bosch Solarkollektoren für die



Warmwasserbereitung. Ab 2007 verstärkte Bosch sein Engagement für regenerative Energien nochmals deutlich: Es entstand ein neuer Fertigungsstandort für Solarkollektoren in Portugal. Und mit der Übernahme der schwedischen IVT stieg Bosch zum Weltmarktführer für Erdwärmepumpen auf.

7. September 2020  
Seite 14 von 16

Im Frühjahr 2008 übernahm Bosch den deutschen Solarzellenhersteller ersol. Daraus ging die Tochtergesellschaft Bosch Solar Energy hervor. Hinzu kam die mehrheitliche Beteiligung an dem Solarmodulproduzenten aleo solar AG im Herbst 2009, die Bosch Zugang zu einem weltweit verzweigten Vertriebsnetz im Photovoltaik-Geschäft verschaffte.

Aus diesem Geschäft stieg Bosch 2013 wieder aus, da der rasante Preisverfall auf dem Weltmarkt keine wettbewerbsfähige Perspektive bot.

### **Verantwortung im Sinne des Gründers**

Die langfristig angelegte strategische Ausrichtung von Bosch beinhaltet ein erweitertes Verständnis unternehmerischer Verantwortung, das schon in den Grundsätzen des Firmengründers Robert Bosch aus dem Ausgleich wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Bedürfnisse bestand. Nun galt es auch den Schutz der Umwelt mit einzubeziehen, wie es Unternehmenschef Franz Fehrenbach formulierte: „Das oberste Ziel für uns ist die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens. Aber es ist gleichzeitig unser Ziel, dieses Langfristziel in einer Balance zu erreichen zwischen Ökologie, Ökonomie und gesellschaftlicher Verantwortung“.

Die weltweite Wirtschaftskrise 2008/09 brachte Bosch im Geschäftsjahr 2009 einen Umsatzrückgang von rund 15 Prozent und erstmals seit dem Zweiten Weltkrieg operative Verluste. Doch schon 2010 hatte Bosch die Krise hinter sich gebracht – mit dem höchsten Umsatz in der Unternehmensgeschichte. Die Krise änderte im Übrigen die langfristig ausgelegte Strategie des Unternehmens nicht. Im Gegenteil: Der Ausgleich wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Bedürfnisse, ist im Unternehmen bis heute aktuell.

### **Im Zeitalter des Internet der Dinge und der Künstlichen Intelligenz**

Am 1. Juli 2012 übernahm Volkmar Denner den Vorsitz der Geschäftsführung. Er versteht es als eine seiner Kernaufgaben, das Unternehmen in eine technologisch starke Wettbewerbsposition für die Geschäftsfelder der Zukunft zu bringen.



Dazu gehörten Veränderungen: In den etablierten Geschäftsfeldern hat Bosch sowohl neue Bereiche aufgebaut als auch andere veräußert. So stieg Bosch 2014 aus der Fertigung von Generatoren und Startern aus, übernahm aber 2015 das Lenksysteme-Gemeinschaftsunternehmen mit der ZF AG komplett und erwarb 2017 alle Anteile der bisherigen Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH, einem Gemeinschaftsunternehmen mit der Siemens AG.

7. September 2020  
Seite 15 von 16

Das Internet der Dinge (Internet of Things „IoT“) mit neuen Geschäftsmodellen rückte dabei zunehmend in den Vordergrund, besonders in den Bereichen Mobilität, Industrie sowie Energie- und Gebäudemanagement. Eine infrastrukturelle Basis ist geschaffen, denn schon heute sind hunderte Millionen Geräte weltweit internetfähig und vernetzt. Das gilt für Smartphones ebenso wie Hausgeräte, Elektrowerkzeuge, industrielle Fertigungsanlagen oder Fahrzeuge.

Bosch hat in den vergangenen Jahren eine Reihe von Projekten vorgestellt, die die Zukunft dieses Themas unterstreichen: Das zeigen Beispiele. Eines ist die vernetzte Mobilität, ob Automatisiertes Parken oder der testweise Einsatz von Robotaxis in Kalifornien. Andere Anwendungsbereiche, in denen sich das IoT sich als Wettbewerbsfaktor etabliert, liegen im produzierenden Gewerbe. Dazu gehören vernetzte Fabriken, in denen Maschinen Logistik- oder Wartungsprozesse in Gang bringen können, wie auch sensorgestütztes IoT in der Landwirtschaft.

### **Hard- und Softwareunternehmen für vernetzte Lösungen**

Um Zukunftsperspektiven des IoT zu nutzen, hat Bosch zahlreiche Forschungsaktivitäten auf den Weg gebracht, und richtet dabei auch einen Fokus auf die Erforschung und Nutzung von Künstlicher Intelligenz. Zu diesem Zweck hat Bosch das Bosch Center for Artificial Intelligence aufgebaut, und neben KI-Lösungen auch ganz andere Akzente gesetzt, etwa die erste KI-Ethikrichtlinie eines Wirtschaftsunternehmens überhaupt. Weitere Beispiele für die Aktivitäten bei der Umsetzung von IoT-gestützten Lösungen sind die Tochterunternehmen Robert Bosch Smart Home GmbH und die Bosch Connected Devices and Solutions GmbH, das Elektronik-Produkte und Software-Know-how anbietet, um Geräte und Objekte in ganz unterschiedlichen Einsatzfeldern intelligent und internetfähig zu machen, ebenso der neue Geschäftsbereich Connected Solutions für vernetzte Mobilitätslösungen und Services im Unternehmensbereich Mobility Solutions.



Der Schlüssel zu allem ist für Bosch dabei die Kompetenz bei Hardware wie auch den „3S“ – Sensors, Software, Services: Das Unternehmen wandelt sich zunehmend vom reinen Hersteller physischer Produkte zur einem Hard- und Softwareunternehmen. Um trotz der Firmengröße die schnelle und agile Entwicklung zukunftssträchtiger Produkte und Geschäftsmodelle zu ermöglichen, hat Bosch auch eine eigene Startup-Plattform gegründet. Der klare Zukunftsfokus von Bosch für die nächsten Jahrzehnte liegt übergreifend auf sinnvollen technischen Lösungen, die die physische und digitale Welt in Mobilität, Industrie und Haushalt verbinden. Nachhaltigkeit bleibt bei all diesen Aktivitäten eine Konstante, nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen, denn Klimaschutz ist essenziell für das Überleben und eine gute Lebensqualität der nachfolgenden Generationen.

7. September 2020  
Seite 16 von 16

### **CO<sub>2</sub>-Neutralität als Unternehmensziel**

Fertigung, Verwaltung und Forschung an über 400 Standorten weltweit bei Bosch hinterlassen seit Ende 2020 keinen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck mehr. „Den Klimawandel einzudämmen, ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Wir wollen Klimaschutz technisch möglich und wirtschaftlich nützlich machen“, sagt Bosch-Chef Denner. Das Unternehmen setzt dazu auf unterschiedliche Hebel, von der Verbesserung der Energieeffizienz der Anlagen über die Eigenstromerzeugung bis hin zu Lösungen für eine ressourcenschonende Produktion. Für ihn steht fest: „Wer wirtschaftlich erfolgreich sein möchte, muss nachhaltig handeln.“

CO<sub>2</sub>-Neutralität ist auch ein Ziel, das Bosch mit seinen Produkten anstrebt. Das bis heute erworbene Wissen gibt Bosch mittlerweile auch an andere Unternehmen weiter, die sich für ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck ebenfalls anspruchsvolle Ziele gesetzt haben. Dazu hat Bosch 2020 das Tochterunternehmen Bosch Climate Solutions gegründet.