1971	Fertigung in **Persien**/Ghazwin
1973	Fertigung in **Japan**/Tokio (JECS) Fertigung in der **Türkei**/Bursa Fertigung in **Malaysia**/Penang
1974	Fertigung in **Belgien**/Tienen
1976	Fertigung in **Griechenland**/Athen Fertigung in **Südafrika**/Brits
1978	Fertigung in **Portugal**/Guarda
1985	Fertigung in **Südkorea**/Seoul
1992	Fertigung in der **Tschechischen Republik**/Budweis
1993	Vertretung für **Lettland** und **Litauen** in Riga Vertretung für die **Slowakei** in Bratislava Vertretung für **Slowenien** in Laibach Vertretung für die **Ukraine** in Kiew Vertretung für **Weißrussland** in Minsk Fertigung in **Slowenien**/Nazarje Fertigung in **Polen**/Lodz
1994	Fertigung in **China**/Wuxi
1996	Fertigung in **Russland**/Engels Fertigung in **Thailand**/Amata City
1997	Fertigung in **Dänemark**/Pandrup
1998	Fertigung in **Ungarn**/Hatvan
2002	Vertretung für **Estland** in Tallinn
2004	Fertigung in der **Slowakei**/Michalovce
2007	Fertigung in **Rumänien**/Blaj

Robert Bosch GmbH
Historische Kommunikation (C/CCH)

Postfach 30 02 20
70442 Stuttgart
Germany

Telefon 0711 811-44156
Telefax 0711 811-44504
E-Mail: Historische.
Kommunikation@bosch.com

Herausgeber:
Robert Bosch GmbH
Unternehmens-
kommunikation (C/CC)
Leitung:
Prof. Uta-Micaela Dürig

Verantwortlich für den Inhalt:
Historische Kommunikation (C/CCH)
Leitung:
Kathrin Fastnacht
Redaktion:
Sabine Lutz
Christine Siegel
Dieter Schmitt

Textbeiträge:
Vera Dendler
Bettina Höcherl
Dietrich Kuhlgatz
Dieter Schmitt
Christine Siegel
Elke Sonnenberg

Gestaltung:
Büro Schwab
Visuelle Kommunikation GmbH
Schwäbisch Gmünd

Der Weg zum Global Player
Die Internationalisierung der Bosch-Gruppe

Magazin zur Bosch-Geschichte
Sonderheft 3

BOSCH
Technik fürs Leben

Vorwort

„Meiner Erfahrung gemäß gibt es nichts Schlimmeres für ein Werk, das auf die Dauer bestehen und fortschrittlich bleiben will, als keinen Wettbewerb zu haben.“ – Ein mutiger Satz, der zu einem Menschen im Zeitalter der Globalisierung passt, weil er offene Märkte als Chance und nicht als Bedrohung versteht. Doch als Robert Bosch dies 1921 niederschrieb, war der Begriff „Globalisierung“ noch gar nicht erfunden. Sein 1886 gegründetes Unternehmen war jedoch schon früh international ausgerichtet. Bereits 1913 erzielte Bosch 88 Prozent des Umsatzes außerhalb Deutschlands. Den größten Anteil daran hatte das USA-Geschäft, das sich seit Gründung einer ersten Niederlassung in New York 1906 rapide entwickelt hatte. Auch Kontakte zu den Ländern Asiens, die heute als die neuen Märkte schlechthin gelten, wurden frühzeitig geknüpft, zu China beispielsweise 1909. Aber auch in Japan (1911), Korea (1920) oder Indien (1922) ist Bosch seit Jahrzehnten vertreten. Bosch wird in vielen Ländern längst als einheimisches Unternehmen betrachtet. Die Bosch-Gruppe umfasst heute die Robert Bosch GmbH und ihre mehr als 300 Tochter- und Regionalgesellschaften in über 60 Ländern der Welt; inklusive Vertriebspartner ist Bosch in rund 150 Ländern der Welt vertreten. Knapp 60 Prozent der über 270 000 Bosch-Mitarbeiter sind außerhalb Deutschlands tätig und mehr als 75 Prozent des Umsatzes werden jenseits der deutschen Grenzen erzielt.

Die Völkerverständigung, die letztlich nur durch offene Märkte möglich ist, war ein wichtiges Anliegen des Gründers Robert Bosch. Doch der Weg des Unternehmens zum „Global Player“, der 1898 mit der ersten Vertretung in London begann und den wir hier aufgezeichnet haben, war alles andere als gradlinig. Mit dem Ausbruch des Ersten Weltkrieges brachen über Nacht die wichtigsten Märkte weg. Eine Erfahrung, die der weltoffene Robert Bosch 1939 nochmals machen musste.

Internationale Ausrichtung heißt für Bosch auch, global Verantwortung zu übernehmen. Die Herausforderungen, die der Klimawandel, die kulturelle Vielfalt der Mitarbeiter und die internationalen Standorte bedeuten, begreift Bosch deshalb als Verpflichtung – und zugleich als Chance für das Unternehmen und seine Mitarbeiter für die Zukunft.

Franz Fehrenbach

Titelbild
Fleißiges Treiben in der Einbauhalle eines Bosch-Dienstes in Manila auf den Philippinen. Das Werbebanner mit Zündkerze wies Bosch schon 1939, im Entstehungsjahr des Fotos, als qualitätsorientiertes internationales Unternehmen aus: Famous in five continents – auf allen fünf Kontinenten erstklassig.

Inhalt

2 1898–1914
Über die Grenzen Stuttgarts hinaus

8 Der erste Schritt
Bosch in London

12 „At last you can get them …“
Bosch-Magnetos in den USA

16 1919–1939
Bosch in aller Welt

22 Ersatz an jedem Ort
Aufbau der Bosch-Dienst-Organisation

26 Beginn einer langen Freundschaft
Deutsch-französische Gemeinschafts-produktion bei Paris

30 1945–1989
Stabilität und Aufschwung

40 Wasser für Felder, Kraft für Autos
Bosch in Indien

44 Nah am Kunden
Bosch fertigt in Brasilien

48 Markteinstieg durch Kooperation
Bosch als japanischer Lieferant

52 Seit 1990
Neuen Herausforderungen entgegen

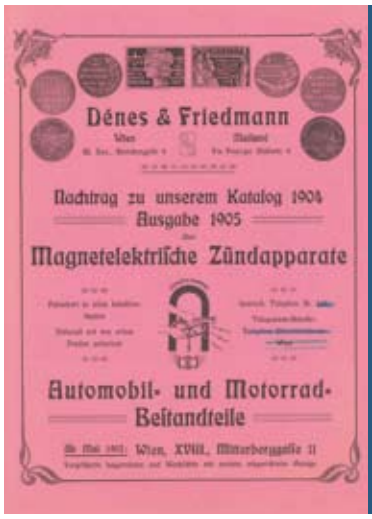
60 Neubeginn in Russland
Bosch an der Wolga

64 Wirtschaftsreformen und Marktentwicklung
Bosch in China

1898–1914
Über die Grenzen Stuttgarts hinaus

Der Eingang zur Fabrik der Compagnie des Magnétos Simms-Bosch in Paris um 1906; rechts im Hintergrund der Eiffelturm

MAGNETUS
SIEMS-BUSCH



In der deutschen Wirtschaftslandschaft des späten 19. Jahrhunderts übernahmen die sogenannten „neuen Industrien“, darunter die chemische Industrie, die Elektrotechnik und der Maschinenbau, eine dominante Rolle. Diese neuen Branchen zeichneten sich rasch durch ihre Orientierung am Weltmarkt und hohe Exportquoten aus, denn der nationale Markt war zu eng für das Absatzpotenzial ihrer innovativen Produkte. Robert Bosch gehörte mit der Gründung seiner Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik 1886 und vor allem durch ihre Entwicklung in den folgenden zwei Jahrzehnten zu den Pionieren eines dieser aufstrebenden Wirtschaftszweige.

Globaler Strukturwandel

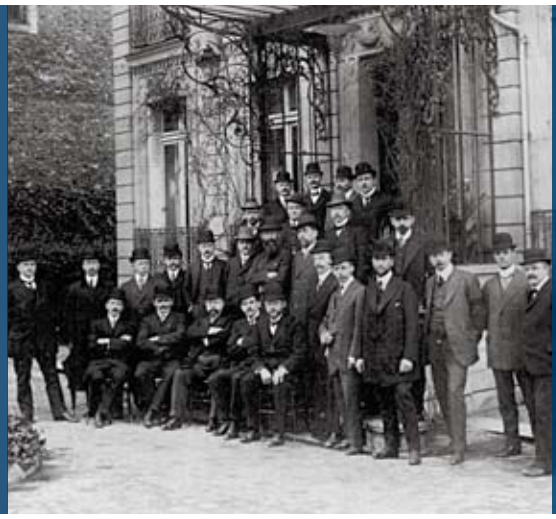
Dem Wachstum des grenzüberschreitenden Handels hatten zahlreiche Faktoren den Weg geebnet. Die Erfindung beziehungsweise Verbesserung von Verkehrsmitteln wie Dampfschiffen und Eisenbahnen sowie die weltweite Normierung von Maßeinheiten und die Festlegung auf eine „Weltzeit“ 1884 zählten ebenso dazu wie die Einführung des Goldstandards, der für die Währungen aller wichtigen Handelsnationen seit den 1870er Jahren zum Maßstab geworden war. Eine weitere Bedingung war der Fortschritt der Kommunikation: Mit Hilfe der Telegrafie konnten Nachrichten und Meldungen in kurzer Zeit rund um den Globus übermittelt werden. Die Welt rückte enger zusammen.

Über den nationalen Tellerrand hinaus

Ein weltoffener Charakter wie Robert Bosch begrüßte diese Entwicklung und erkannte das Potenzial für sein Unternehmen. Vor der Gründung seiner Firma hatte er für einige Zeit in den Vereinigten Staaten und in Großbritannien gearbeitet und dort die Arbeitswelt der beiden großen Industrie- und Handelsnationen der Zeit kennengelernt. So verwundert es nicht, dass er die beiden wichtigsten Entscheidungen in der Anfangsphase seines Unternehmens in Zusammenarbeit mit einem britischen Geschäftsmann traf. Auf Anregung von Frederick R. Simms baute Bosch 1897 erfolgreich eine Niederspannungs-Magnetzündung in ein Automobil ein. Und mit Simms startete Bosch auch ins internationale Geschäft. Beide erkannten schnell das Entwicklungspotenzial der Zündung für den in den Kinderschuhen steckenden Automobilmarkt. Doch war die Zahl der Automobile in Deutschland noch vergleichsweise gering. Wollte Bosch die Magnetzünder im großen Stil produzieren und vertreiben, musste er über den nationalen Tellerrand hinausschauen und sich den europäischen und – wie schnell klar wurde – den US-amerikanischen Markt erschließen.

Erste Vertreter und Vertretungen

Zunächst gründete Bosch 1898 zusammen mit Simms eine Gesellschaft zum Vertrieb der Bosch-Magnetzündung in Großbritannien. Das Joint Venture weitete 1899 seine Geschäftstätigkeit auf Frankreich und Belgien aus und verlegte seinen Sitz von London in die französische Hauptstadt. Für den Vertrieb in der



Donaumonarchie schloss Bosch im selben Jahr ein Vertreterabkommen mit der Firma Dénes & Friedmann, die Niederlassungen in Budapest und Wien hatte.

Hochspannung mit dem roten Teufel

Die Einführung der Hochspannungs-Magnetzündung mit Zündkerze 1902 verlieh dem Geschäft, vor allem außerhalb Deutschlands, noch einmal einen kräftigen Schub. Das verbesserte System setzte sich in den Folgejahren gegenüber anderen Zündsystemen durch. Sein Einsatz bewährte sich vor allem im aufkommenden Motorsport. Die siegreichen Rennwagen waren zum größten Teil mit Bosch-Zündung ausgestattet. Bosch setzte diese Erfolge konsequent für die ersten Werbekampagnen der Firma ein und erreichte dadurch früh ein internationales Publikum. Ein Beispiel dafür ist der belgische Rennfahrer Camille Jenatzy, der 1903 mit einer Bosch-Zündung das legendäre Gordon-Bennett-Rennen in Irland dominierte und durch seinen waghalsigen Fahrstil zum Publikumsliebling wurde. Er wurde zur Vorlage des sogenannten „Bosch-Mephisto“, auch als „roter Teufel“ bekannt, der vor dem Ersten Weltkrieg international für den Magnetzünder und die Zündkerze warb.

Europa im Visier

In den Jahren 1903 und 1904 wurden weitere Vertretungen in Europa vergeben. In den Niederlanden übergab Bosch 1903 die Vertretung für seine Produkte an die in Amsterdam ansässige Firma Willem van Rijn.

Von links nach rechts:
Katalogblatt der Firma Dénes & Friedmann von 1905, die Bosch-Produkte in Österreich-Ungarn und Italien vertrieb.

Das Gemälde von 1905 zeigt das Gebäude der Firma Willem van Rijn in Amsterdam, die den Vertrieb der Stuttgarter Erzeugnisse in den Niederlanden koordinierte.

Gebäude der US-amerikanischen Niederlassung, der Bosch Magneto Company, in New York um 1908

Robert Bosch inmitten seiner internationalen Vertreter. Das Treffen in der französischen Hauptstadt fand 1910 statt.

Blick auf den Eingang und die Hofeinfahrt der 1904 in Mailand gegründeten italienischen Bosch-Vertretung

Von links nach rechts:
Bosch-Vertretung Leonida & Co. in Bukarest um 1915

Die Gebrüder Xaudaró übernahmen 1908 von Barcelona aus den Vertrieb von Bosch-Produkten in Spanien.

Nach der Trennung von Simms gründete Bosch 1907 eine eigene Vertretung in Brüssel. Die Belieferung des belgischen Marktes war bis dahin von Paris aus erfolgt.

Das von Lucian Bernard gestaltete Werbeplakat für das Bosch-Licht 1913/14. Neben der französischen Variante wurde es in weiteren Sprachen gedruckt.

Das neue Gebäude der Bosch Magneto Company in New York. Wegen der guten Auftragslage war das vorherige Büro zu eng geworden.

Im folgenden Jahr übernahm Dénes & Friedmann auch die Belieferung des italienischen Marktes mit einer Niederlassung in Mailand. Ebenfalls 1904 wurden in Russland und in der Schweiz erste Vertretungen vergeben. Im selben Jahr schloss Bosch mit der Stockholmer Firma Fritz Egnell einen Vertretervertrag für den Vertrieb in Schweden, Dänemark, Norwegen und Finnland.

Erste Produktion außerhalb Deutschlands

Die lang gehegten Pläne für eine erste Produktion außerhalb Stuttgarts wurden 1905 in Paris realisiert. In einer kleinen Fabrik begann die Compagnie des Magnétos Simms-Bosch, Magnetzünder nach Bosch-Bauart in der Metropole an der Seine zu produzieren. Handelshemmnisse wie Zölle und Transportwege sollten damit umgangen werden. Als es 1906 zur Trennung von Simms kam, konnte Bosch nun mit jeweils eigenen Gesellschaften Kunden in Frankreich und wenig später in Großbritannien beliefern – zu dieser Zeit die beiden größten europäischen Märkte für Automobile und damit für Automobilausrüstung. Der Anstieg der Verkaufszahlen brachte die Kapazität der Stuttgarter Fabrik an ihre Grenzen. Engpässe wurden zunächst mit Hilfe der ebenfalls von Simms abgelösten Produktionsstätte in Paris überbrückt.

Über den großen Teich

Aber die Kapazitätsengpässe sollten bald noch deutlicher zutage treten. Im Jahr 1906 gründete Bosch-Verkaufsleiter Gustav Klein eine Niederlassung in New York und akquirierte Aufträge im Wert von einer

Million Dollar. Dies entsprach umgerechnet dem Jahresumsatz des Unternehmens. Der erfolgreiche Einstieg in den US-amerikanischen Markt war geschafft. Und dieser Markt verfügte über ein großes Potenzial. In den Vereinigten Staaten setzte sich das Automobil in den Folgejahren als Massenprodukt durch – für Bosch ein Absatzmarkt mit großer Perspektive. Das USA-Geschäft veränderte das Unternehmen grundlegend. Im Jahr 1907 hatte sich der Umsatz der Firma im Vergleich zum Vorjahr nahezu verdoppelt. Maßgeblichen Anteil daran hatten die Aufträge aus dem „Land der unbegrenzten Möglichkeiten“. Die Exportquote schoss in die Höhe. Während sie 1899 noch bei knapp 16 Prozent lag, betrug sie 1907 schon rund 79 Prozent.

Neue Stützpunkte

1906 entstand in Rumänien und 1908 in Spanien eine neue Vertretung. 1911 folgten noch Griechenland, Portugal und Bulgarien. Stand bis 1906 Europa im Fokus, wurde die Geschäftspolitik der Firma in den Folgejahren internationaler und die räumliche Distanz zwischen den weltweiten Stützpunkten und dem Stuttgarter Mutterunternehmen wuchs. So war Bosch im selben Jahr, in dem es gelang, in den USA Fuß zu fassen, durch die Firma Hoppert auch erstmals in Südafrika vertreten. Im Jahr 1907 konnte Bosch in Australien eine Vertretung vergeben, Argentinien folgte ein Jahr später und 1909 war Bosch zum ersten Mal durch einen Vertreter auf dem chinesischen Markt präsent. Von Shanghai aus vertrieb die Bremer Firma Scherff & Co. Bosch-Produkte im Reich der Mitte. In den Jahren 1910/11, als Bosch beschloss, erstmals auch in den USA zu produzieren, kamen mit Brasilien, der Türkei und Japan weitere internationale Vertretungen hinzu, die zur weltweiten Präsenz des Unternehmens beitrugen. Ägypten und Chile wurden 1913 als letzte neue Vertretungen vor Ausbruch des Ersten Weltkrieges gegründet.

Das jähe Ende

Das Weltexportvolumen hatte sich in den Jahren zwischen 1895 und 1914 um das Dreifache erhöht, wozu Bosch mit einem Auslandsanteil von etwa 88 Prozent am Gesamtumsatz im Jahr 1913 kräftig beigetragen hatte. Bosch war sehr früh zu der Einsicht gekommen, dass die Konzentration auf ein Kernprodukt nicht nur hohe Qualitätsstandards zur Sicherung des künftigen Geschäfts erforderlich machte. Auch der Export war dafür unerlässlich. Dieser Weg wurde bis 1914 konsequent beschritten und mit den Fabriken in Paris, Springfield/Massachusetts und Plainfield/New Jersey begann zudem die Internationalisierung der Produktion. Der Ausbruch des Ersten Weltkrieges im August 1914 und der Kriegseintritt der USA 1917 hatten für das internationale Geschäft der Firma katastrophale Folgen – über Nacht brachen die wichtigsten Absatzmärkte weg. Die exponierte Stellung als Marktführer im Bereich Zündung war plötzlich Vergangenheit. Dieser Rückschlag sollte dem Unternehmen die Rückkehr auf den Weltmarkt nach Kriegsende enorm erschweren.

■ **Christine Siegel**

Der erste Schritt
Bosch in London

Die Vertretung in der Londoner Store Street um 1907

Als weitsichtiger Unternehmer erkannte Robert Bosch schon früh, dass sich der Absatzmarkt für seine Produkte – allen voran für die Magnetzündung – nicht nur auf Deutschland beschränken konnte. Besonders Großbritannien, die Vorreiternation der Industrialisierung, rückte ins Blickfeld. Mit dem Briten Frederick R. Simms traf Bosch auf einen Partner, mit dem zwei entscheidende Weichen gestellt wurden, die den Aufstieg der Firma Bosch zum erfolgreichen und internationalen Unternehmen maßgeblich mitbestimmten: der Einbau der Magnetzündung in ein Automobil und die Gründung der ersten Vertretung außerhalb Deutschlands in London. Über 110 Jahre später beschäftigt Bosch heute in Großbritannien rund 5 300 Mitarbeiter.

Die Jahre 1897 bis 1899 markierten für die bis dahin kleine Werkstätte von Robert Bosch in mehrfacher Hinsicht einen Wendepunkt. Im Oktober 1897 trat der englische Ingenieur Frederick R. Simms, Mitglied im Aufsichtsrat der Daimler-Motoren-Gesellschaft, an die Firma heran. Er bestellte bei Bosch drei Magnetzünder, die er am Motor eines Dreirades anbringen wollte. Robert Bosch erkannte sofort die Chance, die in diesem Projekt lag. Aus Sorge, die Magnetzünder könnten beim ersten Versuch nicht gleich richtig funktionieren und damit das Interesse von Simms verlieren, bat er um die Zusendung des Gefährts. Er wollte den Versuch vor Ort in Stuttgart durchführen und damit sichergehen, dass die Tests nicht frühzeitig abgebrochen wurden. Simms stimmte zu und die im November des Jahres durchgeführte Versuchsreihe glückte. Damit war erstmals ein Bosch-Magnetzünder in einem Automobil erfolgreich eingesetzt und der Grundstein gelegt worden für die weitere Entwicklung des Unternehmens.

„In England Fuß fassen …“

Die Zusammenarbeit mit Simms trug jedoch noch andere Früchte, die für die Firma ebenfalls von weitreichender Bedeutung waren. Im Frühjahr 1898 übernahm Simms die Vertretung für Bosch-Magnetzünder in Großbritannien. Für Robert Bosch war die Präsenz seiner Produkte im Vereinigten Königreich ein lang gehegter Wunsch. In seinen Lebenserinnerungen schrieb er: „Oft schon hatte ich darüber nachgedacht, wie ich in England Fuß fassen könne. (…) Ich hatte Versuche gemacht, unmittelbar Beziehungen anzuknüpfen. Erfolglos.“ Insofern erwies sich Simms als Glücksfall. Der 1863 in Hamburg geborene Frederick Richard Simms zählt zu den Pionieren der britischen Automobilindustrie. Er gehörte zu den Gründern des 1897 aus der Taufe gehobenen Royal Automobile Clubs (RAC), der als eine der ersten Organisationen weltweit Autofahrern Hilfe bei Pannen bot. Seine Jugend verbrachte er wechselweise in Großbritannien und Deutschland, wo er auch eine technische Lehre absolvierte. Dadurch sprach er fließend Deutsch und Englisch, was sich für seine Unternehmungen als unschätzbarer Vorteil erweisen sollte. In den 1890er Jahren wurde er Mitglied im Aufsichtsrat der Daimler-Motoren-Gesellschaft (DMG) und übernahm die Vertretung von Daimler-Motoren in Großbritannien.

Von Patenten und Vertretungen

Robert Bosch wollte zunächst die Vertretung seiner Zündapparate außerhalb Deutschlands auch an die DMG übergeben. Dazu hatte er seine Innovation in mehreren europäischen Staaten, darunter England, Frankreich, Italien und Russland, als Patent angemeldet. So konnte er die Apparate sowohl aus Deutschland exportieren als auch vor Ort durch eine Lizenzvergabe produzieren lassen. Der Vertrag mit Daimler kam jedoch nicht zustande und Bosch übergab die Alleinvertretung

Bild links:
Ludgate Circus in London um 1898. Noch dominieren Pferdekutschen das Straßenbild. (Foto: Süddeutscher Verlag / Bilderdienst)

Bild rechts:
Frederick R. Simms am Steuer eines Daimler-Wagens. Das Bild entstand um 1895 in der britischen Hauptstadt. (Foto: Süddeutscher Verlag / Bilderdienst)

für seine Magnetzünder in England am 16. April 1898 offiziell an Simms. Dieser übernahm damit auch das englische Patent. Die aus Stuttgart importierten Geräte wurden unter dem Namen Simms-Bosch in England vertrieben. Die Kooperation klappte zunächst problemlos. Die bereits während der Vertragsverhandlungen ins Auge gefasste Bedienung des französischen Marktes wurde ein Jahr später mit der Gründung der Automatic Magneto Electric Ignition Company Ltd. realisiert. Die Vertretung mit Sitz in Paris, bald in Compagnie des Magnétos Simms-Bosch umbenannt, übernahm den Vertrieb für Frankreich und Belgien. Simms brachte das Kapital und Bosch die Patente in das Joint Venture ein, an dem beide zu 50 Prozent beteiligt waren.

Kooperation mit Hindernissen

Die Zusammenarbeit wurde jedoch zunehmend schwieriger. Als die 1902 von Bosch-Ingenieur Gottlob Honold entwickelte Hochspannungs-Magnetzündung mit Zündkerze auf den Markt kam, drängte Simms auf die Verwertung des Patents in England, der Honold aber zunächst nicht zustimmte. Robert Bosch wiederum war zunehmend verärgert über die Geschäftspraktiken seines englischen Partners. Er war zu dem Schluss gekommen – und wurde darin auch von unabhängigen Beobachtern bestärkt, – dass in Großbritannien ein weitaus größeres Geschäft mit den Apparaten zu machen wäre. Nach Einschätzung von Zeitgenossen galt Simms zwar als ein sehr innovativer und visionärer Charakter, der im Bereich der Automobilindustrie einiges zu bewegen wusste, und zweifellos als eine anerkannte Persönlichkeit, aber er war kein übermäßig begabter Geschäftsmann. Den Vertrieb der lukrativen Magnetzünder vernachlässigte er zugunsten des kostenintensiven und wenig gewinnbringenden Automobilbaus. Eine solche Handlungsweise war dem Unternehmer Robert Bosch völlig fremd. Seine Appelle an den Geschäftsfreund, mit dem er sich gerne auch im österreichischen Lechtal zur Jagd traf, blieben erfolglos.

Trennung und Neuanfang

Trotz aller Zweifel entschlossen sich Bosch und Honold dennoch, auch das neue Patent in England von Simms vermarkten zu lassen. Als jedoch in den Jahren 1903 bis 1905 wiederholt offenbar wurde, dass Simms vor allem Zündkerzen nach Bosch-Bauart nicht unter dem vertraglich gesicherten Namen Simms-Bosch, sondern nur unter dem Namen Simms vertrieb und diese auch illegal herstellen ließ, war das Ende der Freundschaft definitiv besiegelt. Beide Seiten suchten Mittel und Wege, die Zusammenarbeit zu beenden, zumal auch der Einstieg in den gewinnversprechenden US-amerikanischen Markt in naher Zukunft auf der Agenda stand. Dies wollte Bosch unter keinen Umständen mehr mit dem aus seiner Sicht unzuverlässigen englischen

Partner in Angriff nehmen. Er war sogar zunächst bereit, aus dem Pariser Joint Venture auszusteigen, obwohl die Compagnie des Magnétos Simms-Bosch sehr erfolgreich arbeitete und 1905 eine kleine Fabrik eröffnet hatte.

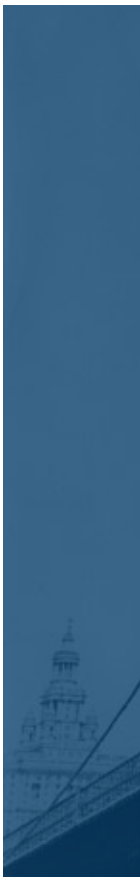
Nach zahlreichen Auseinandersetzungen und zähen Verhandlungen kam es im Juni 1906 zur Trennung der Geschäftspartner. Bosch fand Simms großzügig ab und übernahm dafür die Compagnie des Magnétos Simms-Bosch, ab 1907 Société des Magnétos Bosch, in Paris. Von diesem Pariser Verkaufsbüro aus wurde zunächst auch der englische Markt unabhängig von Simms bearbeitet. In London selbst eröffnete Bosch nach der vollständigen Trennung von Simms 1907 die Bosch Magneto Company Ltd., von der aus die englischen Kunden nun auch endlich nach den Grundsätzen der Bosch-Geschäftspolitik betreut werden konnten. Diese Gesellschaft entwickelte sich bis zum Ausbruch des Ersten Weltkrieges 1914 sehr positiv und trug maßgeblich zur hohen Exportquote des Mutterunternehmens bei. Am Vorabend des Ersten Weltkrieges waren etwa 90 Prozent der in Großbritannien hergestellten Automobile mit Bosch-Zündung ausgestattet. Bosch war damit unumstrittener Marktführer.

■ **Christine Siegel**

Werbeanzeige für Simms-Bosch-Magnetzündapparate in der Zeitschrift „The Motor Trader“ von 1907

„At last you can get them…“
Bosch-Magnetos in den USA

Die rasch vorwärtsschreitende Motorisierung ließ die Automobilindustrie vor allem in den USA zu einer Schlüsselindustrie werden. Das Automobil war nicht länger der Oberschicht als Fortbewegungsmittel vorbehalten, sondern entwickelte sich bald zum Massenverkehrsmittel. Robert Bosch erkannte das Potenzial, das die Vereinigten Staaten als Absatzmarkt für seine Magnetzündung bargen, und beschloss 1906, die Erschließung des US-amerikanischen Marktes für seine Produkte voranzutreiben. Wie sich schon bald herausstellen sollte, trug der erfolgreiche Einstieg in den US-Markt maßgeblich zur weiteren Entwicklung des Unternehmens bei. Heute beschäftigt Bosch in den USA rund 17 800 Mitarbeiter.



Gustav Klein, den Robert Bosch als Mitarbeiter und Mensch sehr schätzte, reiste im Sommer 1906 in Begleitung eines Mechanikers nach Amerika. Er galt als „Eroberernatur“, der durch sein Wesen, seine Ideen, aber auch durch sein praktisches Können beeindruckte. Bevor Klein zu Bosch gekommen war, hatte er bereits in der Esslinger Maschinenfabrik erste Berufserfahrung sammeln können. Schon als junger Mann verließ Gustav Klein Deutschland. Nachdem er drei Jahre in Argentinien als Ingenieur im Baugewerbe gearbeitet hatte, kehrte er nach Deutschland zurück und wurde erneut bei der Esslinger Maschinenfabrik eingestellt. Klein wechselte dann in den Außendienst einer Frankfurter Firma und konnte sein Verhandlungsgeschick und sein Verkaufstalent ausbauen. Durch Fürsprache seines Studienfreundes Gottlob Honold, der Entwicklungsleiter bei Bosch war, wurde Gustav Klein eine Stelle bei Bosch angeboten. Er trat 1906 ins Unternehmen ein, gewann rasch das Vertrauen von Robert Bosch und wurde Leiter der Technischen Verkaufsabteilung. Nachdem Robert Bosch die wichtige Aufgabe der Kundenpflege bisher allein wahrgenommen hatte, wurde er jetzt durch Klein entlastet. Die erste größere selbstständige Aufgabe für Gustav Klein war die Erkundung der Möglichkeiten, die der US-Markt für Bosch bot. Unterstützt wurde er durch den Neffen von Robert Bosch und dessen Verkaufsleiter, Hugo Borst.

Eröffnung der ersten Vertriebsgesellschaft in den USA

Eine von Borst entworfene Anzeigenkampagne und der Versand englischsprachiger Prospekte an US-amerikanische Automobil- und Großhändler im Frühjahr 1906 waren so erfolgreich, dass Gustav Klein innerhalb einer Woche Aufträge von mehr als einer Million US-Dollar einholen konnte. Noch bevor er die USA im selben Jahr wieder verließ, mietete er ein Büro in New York und gründete die Vertriebsgesellschaft Robert Bosch, New York, Inc. mit einem Grundkapital von 25 000 Dollar. Das ursprünglich angemietete Gebäude am Broadway, Ecke 66th Street, wurde rasch zu klein, sodass die Vertriebs-

Die imposante Brooklyn Bridge beeindruckte auch den Firmengründer Robert Bosch bei seiner Ankunft in New York im Jahr 1884. (Foto: Süddeutscher Verlag / Bilderdienst)

gesellschaft innerhalb von New York in größere Räumlichkeiten umzog. Zusammen mit Otto Heins, einem ehemaligen Kollegen, den Gustav Klein als Mitarbeiter für Bosch gewinnen konnte, baute er die Geschäfte in den USA auf. An die Seite der beiden trat außerdem Günther Jahn als kaufmännischer Leiter.

Bosch-Magnetos mit durchschlagendem Erfolg

Der Name Bosch war in den USA nicht völlig unbekannt. In zahlreichen Autorennen des Verlegers James Gordon Bennett fuhren europäische Fahrzeugtypen und waren sehr erfolgreich. Diese Kraftfahrzeuge waren bereits mit Bosch-Zündung ausgestattet, so auch der Mercedes, mit dem der belgische Rennfahrer Camille Jenatzy 1903 das Gordon-Bennett-Rennen in Irland gewann. Die Tatsache, dass Autos mit Bosch-Zündung siegreich waren, wurde von den führenden Automobilherstellern in Deutschland, Frankreich, England und Amerika mit Interesse wahrgenommen und trug nicht zuletzt zum weiteren Erfolg des Produkts bei.

Auch eine Anekdote, die Gustav Klein übermittelte und die Robert Bosch in seinen Lebenserinnerungen aufgriff, zeigt, wie erfolgreich der Magnetzünder auf dem US-Markt eingeführt wurde: „Ein musikalischer Clown trat eines Tages in einer ‚Music Hall' in Arizona auf und erzählte überschwänglich über die Wunder, die sein Musikinstrument aufweise. Als Krönung jedoch sagte er: ‚... und Bosch-Zündung ist auch dran.'" Robert Bosch selbst nannte den Erfolg seines Produkts auf dem US-Markt einen „Triumphzug".

Das Automobil breitete sich in den USA, einem Land mit großen Entfernungen, rasch als Massenverkehrsmittel aus. Mit der Einführung moderner Produktionsmethoden, beispielsweise bei Ford, wurden die Produktionszahlen von Automobilen so gesteigert, dass durch die niedrigeren Herstellungskosten der Verkaufspreis entsprechend gesenkt werden konnte.

Werbeplakat für Zündkerzen der Bosch Magneto Company, New York, aus dem Jahr 1913

Modelle wie der legendäre Ford T, im Volksmund „Tin Lizzie“ genannt, waren nun auch für die breite Öffentlichkeit erschwinglich. Damit wuchs die Nachfrage nach Bosch-Magnetos stetig und die Bosch-Zündung entwickelte sich weltweit zum anerkannten Standard. Auf Initiative von Otto Heins, der zu diesem Zeitpunkt Vize-Präsident der Robert Bosch, New York, Inc. war, wurde 1908 der Firmenname in Bosch Magneto Company geändert, um in der Öffentlichkeit eine bessere Identifikation der Firma mit ihrem allgemein unter dem Namen Bosch-Magneto bekannten und viel beworbenen Produkt zu erreichen.

Erste Fertigungsstätte in den USA

Die große Nachfrage nach dem Bosch-Produkt machte es notwendig, sich über eine Fertigungsstätte vor Ort Gedanken zu machen. So entschied man sich nicht zuletzt wegen der hohen Zollgebühren, die 45 Prozent vom Wert eines Magnetzünders ausmachten, für die Produktion im Land selbst. Die Bosch Magneto Company erwarb am Randgebiet von Springfield im Bundesstaat Massachusetts ein Gelände mit Eisenbahnanschluss, auf dem 1910 der Grundstein für die erste eigene Bosch-Fabrik in den USA gelegt wurde. Noch im selben Jahr begann man mit dem Bau des vierstöckigen Gebäudes. Die Bauarbeiten wurden im Januar 1912 abgeschlossen.

Von links nach rechts:
Bosch-Vertretung in New York um 1908

Eine offizielle Bosch-Handelsvertretung in den Vereinigten Staaten um 1913

Zeitungsanzeige „At last you can get them, Bosch-Magnetos“ aus der Fachzeitschrift „The Horseless Age“, 1906

Fabrikgebäude der Bosch Magneto Company in Springfield/Massachusetts um 1912

Bereits vier Jahre nach Produktionsbeginn waren in Springfield mehr als 2000 Mitarbeiter beschäftigt. Durch den Bau der Fabrikationsstätte in den Vereinigten Staaten steigerte Bosch seine Wettbewerbsfähigkeit zusätzlich, da neben dem Wegfall der Zollgebühren auch Transportkosten eingespart wurden.

Mustergültiges Werk

Der erste technische Leiter der neu entstandenen Fabrik in Springfield war der junge Ingenieur Karl Martell Wild. Die Aufgabe, der er sich stellen musste, war nicht einfach. Es galt, den amerikanischen Markt in kürzester Zeit mit Magnetzündern zu versorgen, und damit hatte sich Wild ein hohes wirtschaftliches Ziel gesteckt. Hinzu kam, dass der Sinn für Qualität und Präzision sowohl bei den Mitarbeitern und Meistern in der Produktion als auch bei den Zulieferern erst geweckt werden musste, um den hohen Ansprüchen aus Stuttgart gerecht zu werden. Außerdem fehlte anfänglich für viele Materialien die Bezugsquelle. Um im immer stärker werdenden Wettbewerb zu bestehen, leitete Wild die Fabrik mit neuen, fortschrittlichen Fertigungs- und Verwaltungsmethoden. Dies führte dazu, dass das Springfielder Werk in der Fachpresse bald als mustergültig beschrieben wurde. Eine weitere Fabrik erwarb die Bosch Magneto Company 1914 durch den Zukauf der Rushmore Dynamo Works in Plainfield/New Jersey.

Der Handel als zweites Standbein

Als zweites Standbein neben der Produktion baute Bosch ein Netz von Handelsvertretungen in den USA auf. Da sich der Kundenstamm landesweit rasch vergrößerte, wurden Verkaufsniederlassungen in Chicago und in San Francisco eröffnet. Im Jahr 1910 folgte eine weitere Niederlassung in Detroit, der Stadt im Mittleren Westen, in der noch heute die großen Drei der US-Automobilindustrie – General Motors, Chrysler und Ford – ihre Zentrale haben. Die ausgeprägte und immer weiter fortschreitende Mechanisierung der Fertigung ermöglichte hohe Stückzahlen bei der Produktion sowohl von Automobilen als auch von anderen Industriegütern. Das US-Geschäft war für Bosch vor dem Ersten Weltkrieg die treibende Kraft, die dem Unternehmen zu seinem raschen Wachstum verhalf. Der Kriegseintritt der USA 1917 und die folgende Enteignung der Bosch Magneto Company bedeuteten daher einen besonders schweren Rückschlag.

■ **Elke Sonnenberg**

1919–1939
Bosch in aller Welt

Gruppenbild mit den Mitarbeitern der Bosch-Abteilung von Illies & Co. und Yagyu Shoten im japanischen Kobe um 1920

SERVICE
BOSCH
社會ユ電
店
ボ
ッ
シ
ュ
ト
ー
バ
ー
販
手
商
店
本
店
兵890
兵5.177

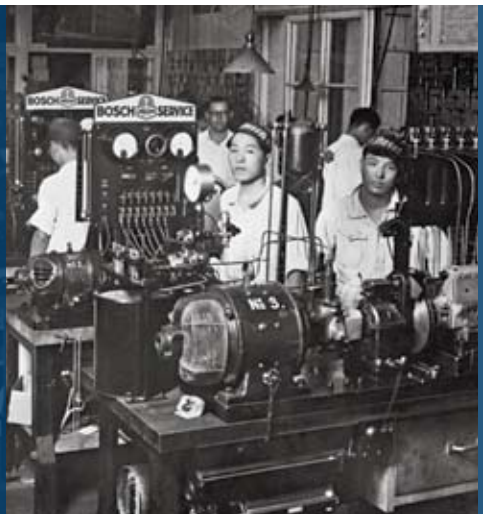
Bis zum Ersten Weltkrieg hatte sich Bosch vor allem dank seines hohen Exportanteils zu einem aufstrebenden Unternehmen entwickelt. Der Ausbruch des Krieges beendete abrupt das internationale Geschäft. Innerhalb weniger Tage brachen große Aufträge weg. Der militärische Konflikt machte Feinde aus Deutschland auf der einen und Großbritannien und Frankreich auf der anderen Seite – den Ländern mit dem bis dahin höchsten Automobilaufkommen in Europa und damit den wichtigsten europäischen Absatzmärkten für Bosch. Diese Entwicklung stellte alle Seiten vor große Probleme. Während Bosch die produzierte Ware nicht mehr absetzen konnte, fehlte englischen und französischen Automobilproduzenten das wichtige Zubehör aus Stuttgart. Immerhin waren bis 1914 etwa 90 Prozent der in England produzierten Automobile mit Bosch-Zündung ausgestattet.

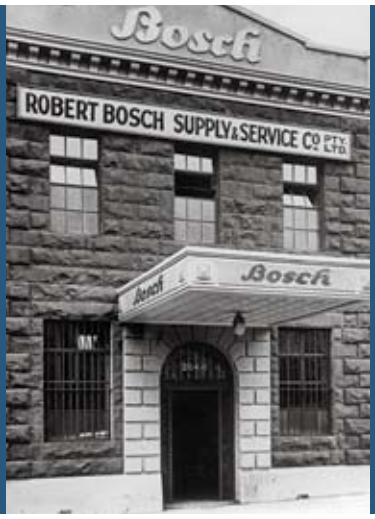
Kriegswirtschaft

Im Ersten Weltkrieg wurden erstmals in großem Umfang Fahrzeuge für militärische Zwecke eingesetzt. Die Nachfrage nach Magnetzündungen stieg in Deutschland rapide an, was für Bosch zwangsläufig die Umstellung auf Kriegsproduktion bedeutete. Im gegnerischen Lager stellte man ebenso auf Kriegsproduktion um und begann mit dem Aufbau eigener Unternehmen für Automobilausrüstung. In Paris und London wurden die Bosch-Vertretungen unter Kriegsverwaltung gestellt, wodurch nicht nur die komplette Einrichtung, sondern auch das Know-how übernommen wurde. Ein effektiver internationaler Patentschutz funktionierte unter diesen Bedingungen nicht mehr. Dadurch konnten die neuen Fabriken von der jahrzehntelangen Bosch-Erfahrung im Magnetzünderbau profitieren. Nach vier Kriegsjahren waren diese Firmen etabliert und zu einer harten Konkurrenz für Bosch herangewachsen.

Roter Teufel versus Anker im Kreis

Durch den Kriegseintritt der USA auf Seiten der Westmächte 1917 fielen auch die nordamerikanischen Bosch-Vertretungen mit den Werken in Springfield und Plainfield unter die Verwaltung des Staates. Der gesamte Bosch-Besitz in den USA wurde mit Kriegsende 1918 enteignet und mitsamt den Markenrechten an eine US-amerikanische Investorengruppe verkauft. Die daraus hervorgegangene American Bosch Corporation verkaufte ihre Produkte nun unter dem Namen Bosch und warb weiter mit dem roten Teufel, der vor dem Krieg untrennbar mit den deutschen Bosch-Produkten verbunden gewesen war. Verwechslungen waren vorprogrammiert und bei Bosch in Stuttgart fürchtete man um seinen guten Namen, da deutliche Qualitätsunterschiede zu erkennen waren. Die Unternehmensleitung wurde aktiv, schließlich ging es nicht nur um die Reputation, sondern auch um den größten Absatzmarkt der Welt. Im Jahr 1921 gründete Bosch eine neue Vertretung in New York. Zur Unterscheidung von den Produkten der American Bosch Corporation wurden die aus den deutschen Bosch-Werken importierten Produkte mit der 1918 von Gottlob Honold entwickelten neuen Schutzmarke, dem Anker im Kreis, versehen, die in leicht abgewandelter Form auch heute noch gültig ist.





Mit langjährigen Partnern am Start

Generell entwickelte sich der Aufbau des internationalen Vertriebs in den ersten beiden Nachkriegsjahren eher schleppend. Glücklicherweise waren nicht alle Vertretungen enteignet worden. In Ländern, die neutral geblieben waren, kam das Geschäft zwar während des Krieges aus Nachschubmangel überwiegend zum Erliegen. Jedoch konnte hier wie auch in anderen Ländern nach 1918 an die bereits vor dem Krieg bestehenden Geschäftsbeziehungen angeknüpft werden. Langjährige Geschäftspartner wie die Firmen Willem van Rijn in den Niederlanden oder Fritz Egnell in Schweden übernahmen wieder die Vertretung für Bosch-Produkte. Ähnlich verhielt es sich mit den Vertretern in Spanien, Rumänien, Polen und der Türkei. Keinerlei Unterbrechung des Geschäftslaufes hatte es bei den Vertretungen in Wien und Budapest gegeben. Hier hatte sich Bosch während des Krieges sogar von dem langjährigen Vertreter Dénes & Friedmann getrennt und eigene Gesellschaften gegründet.

In friedlicher Mission

Schwieriger gestaltete sich die Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit in England, Frankreich und Belgien, drei der ältesten Bosch-Vertretungen außerhalb Deutschlands. Die im Krieg entstandenen neuen Unternehmen zur Herstellung von Automobilausrüstung waren auf ihren heimischen Märkten fest etabliert. In den Ländern der ehemaligen Kriegsgegner hatten bei vergleichbaren Produkten Erzeugnisse aus Deutschland aufgrund nationaler Ressentiments das Nachsehen.

Von links nach rechts:
Schaufenster der Aktiebolaget ROBO (Abkürzung für Robert Bosch) in Stockholm. Die Gesellschaft wurde 1921 zur Belieferung des schwedischen Marktes gegründet.

Stopover beim Bosch-Dienst Heller & Co. in Colombo auf der Insel Ceylon (heute Sri Lanka). Auch dort fand der Weltenbummler mit Motorrad 1936 den gewohnt guten Bosch-Service.

Mitarbeiter in der Werkstatt eines japanischen Bosch-Dienstes, 1942

Eingangsbereich der Robert Bosch Supply & Service Co. Pty. Ltd. im australischen Melbourne um 1929

Futuristisch anmutender Messe-Pavillon der Bosch-Vertretung Willem van Rijn in Soerabaia/ Batavia (heute Java) um 1936

Internationale Werbemotive für Bosch-Produkte aus den 1920er und 1930er Jahren

Von links nach rechts:
Auch in Ungarn ein Verkaufsschlager: die Bosch-Zündkerze

Klare Sicht bei Regen für niederländische Autofahrer mit dem Bosch-Scheibenwischer

Erkennungszeichen grüner Ring: Die Bosch-Zündkerze mit Pyranit-Isolierung sorgte in Norwegen für eine sichere Zündung.

Ohne Bosch-Zubehör hinkte in Belgien und Frankreich jedes Auto hinterher, wie uns diese Werbung zeigen will.

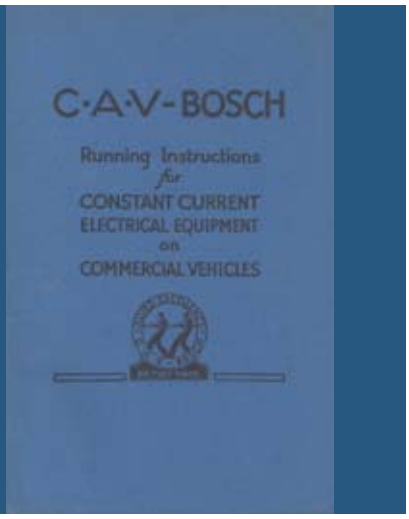
Das Bosch-Radlicht sollte auch dänischen Radfahrern eine sichere Nachtfahrt ermöglichen.

Auf die „allied excellence“, das vereinte Können von C.A.V. und Bosch, konnten sich ab 1931 britische Autofahrer verlassen.

Bosch versuchte früh, wieder in Großbritannien, Frankreich und Belgien Fuß zu fassen. Ehemalige Mitarbeiter der Vorkriegsgesellschaften gründeten dort eigene Firmen für den Vertrieb. So übernahm beispielsweise 1921 der vormals bei der Bosch Magneto Company in London beschäftigte J. A. Stevens die Bosch-Vertretung für Großbritannien und Irland oder Jean Vrijman, vor 1914 im Brüsseler Verkaufshaus tätig, den Vertrieb in Belgien. In Frankreich einigte sich Bosch mit Fernand Péan, der den französischen Bosch-Besitz ersteigert hatte, auf einen Vertretervertrag.

In aller Welt

Die erneute Anknüpfung an alte Geschäftskontakte außerhalb Deutschlands erstreckte sich auch auf Übersee. Mit den Vertretern in Argentinien, Südafrika, Japan und China schloss Bosch bis 1920 neue Verträge. Argentinien war von Bosch als neuer Stützpunkt für das gesamte Südamerika-Geschäft vorgesehen. Robert Bosch reiste 1921 selbst dorthin, um die Lage vor Ort zu sondieren. Drei Jahre später entstand eine neue Bosch-Gesellschaft in Buenos Aires. Daneben schloss Bosch bis 1923 nacheinander neue Vertreterverträge unter anderem in Kuba, Syrien, Palästina, Britisch-Indien und Niederländisch-Indien (dem heutigen Indonesien), in Siam (dem heutigen Thailand), Ägypten, den Malaien-Staaten und den Straits Settlements (dem heutigen Malaysia) sowie in Chile. Ein enges Netz von Vertretungen und ab 1921 von lizenzierten Reparaturwerkstätten, den Bosch-Diensten, überzog den Globus.



Krisenbewältigung

Nicht nur Vorbehalte in den einzelnen Ländern erschwerten die Geschäftstätigkeit des Unternehmens vor allem in den ersten beiden Jahren nach dem Krieg, sondern auch politische und wirtschaftliche Faktoren in Deutschland. 1926 nahm eine Reihe von wirtschaftlichen Krisen ihren Anfang, die die Automobilindustrie erschütterten und damit auch das Unternehmen Bosch. Diesen Schwierigkeiten begegnete Bosch in dreifacher Weise: durch die Steigerung der Produktivität mittels Fließbandarbeit, die Diversifizierung der Produktpalette und den Aufbau der Produktion außerhalb Deutschlands.

Freihandel oder Abschottung

Nach dem Krieg begannen fast alle Industrienationen mit dem Aufbau von Schutzzöllen. Der politische Isolationismus der weltgrößten Handelsmacht USA führte zur wirtschaftlichen Abschottung. Im Zuge der 1929 mit dem „Schwarzen Freitag“ beginnenden Weltwirtschaftskrise, die jegliche zuvor mühevoll aufgebaute internationale Wirtschaftskooperation lähmte, verstärkten die Regierungen vieler Staaten ihre Maßnahmen, um sich vor Importen zu schützen. Diese Entwicklung lief den Überzeugungen liberaler Wirtschaftsführer, darunter auch Firmengründer Robert Bosch, völlig zuwider. Die enge internationale Zusammenarbeit nicht nur auf wirtschaftlicher, sondern auch auf politischer Ebene war seiner Ansicht nach entscheidend, um künftige Kriege und Wirtschaftskrisen zu vermeiden.

Produktion vor Ort

Krisen, Zölle und nationales wirtschaftliches Autarkiestreben bewogen Bosch zum Handeln. Ab Ende der 1920er Jahre kam es zu einer Gründungswelle von Joint Ventures mit Firmen außerhalb Deutschlands, die die gleichen Produkte wie Bosch herstellten. In Frankreich begann 1928 die Zusammenarbeit mit der Firma Lavalette, 1931 gründete Bosch zusammen mit der britischen C.A. Vandervell Co. Ltd. das Gemeinschaftsunternehmen C.A.V.-Bosch, das im Londoner Stadtteil Acton Automobilzubehör für den britischen Markt herstellte. C.A. Vandervell war ein Tochterunternehmen des stärksten Bosch-Wettbewerbers in Großbritannien, der Joseph Lucas Ltd. in Birmingham. Statt die Konkurrenz durch die Gründung eines Bosch-Produktionsstandorts auf britischem Boden noch anzuheizen, entschlossen sich beide Firmen zur Kooperation. Eine ähnliche Zusammenarbeit gab es 1935 mit der italienischen Firma Magneti Marelli, aus der die MABO in Mailand hervorging. Darüber hinaus vergab Bosch in den 1930er Jahren Lizenzen für den Nachbau von Produkten nach Argentinien, Japan und Australien. In den USA einigte sich das Unternehmen mit der American Bosch Corporation, der neuen Besitzerin der 1918 enteigneten ehemaligen Bosch-Gesellschaft. Die zunächst vereinbarte Kooperation mündete schließlich in die Fusion, aus der 1930 die United American Bosch Corporation hervorging. Damit produzierte Bosch erstmals seit dem Ersten Weltkrieg wieder in den USA.

■ **Christine Siegel**

Ersatz an jedem Ort
Aufbau der Bosch-Dienst-Organisation

Qualität verkauft sich gut im eleganten Kleid: Bosch-Dienst Littoria im italienischen Ferrara, 1939

Ab etwa 1920 setzte ein weltweiter Automobilboom ein. Durch neue Fertigungsmethoden wurden Autos immer preisgünstiger. Die Zahl der produzierten Kraftfahrzeuge stieg von 1910 bis 1925 allein in Deutschland von gut 14 000 auf über 70 000 Stück jährlich. Die Mehrzahl der frischgebackenen Autofahrer hatte jedoch wenig Kenntnis davon, wie Automobilzubehör einzubauen oder auszutauschen war. In diese Marktlücke stieß Bosch mit der Gründung eines umfassenden Kundenservice: dem Bosch-Dienst. Der Anfang wurde 1921 gemacht: Bosch schloss einen Vertrag mit der Hamburger Autoreparaturfirma Max Eisenmann ab. Gleichzeitig schuf der Erstausrüster Bosch die Basis für das international flächendeckende Handelsgeschäft mit Automobilzubehör.

Repräsentativ: die Verkaufsräumlichkeiten des Bosch-Dienstes Albert Widmer y Cia. Ltda. in Santiago de Chile, 1949

Die ersten Kraftfahrzeuge mit Motorantrieb befuhren die Straßen Europas schon um 1895. Es waren hauptsächlich drei- oder vierrädrige Gefährte, die viele Namen hatten und sich zum Beispiel „Voituretten“ oder „Motorkutschen“ nannten. Sie waren von den traditionellen Pferdekutschen mit ihren vier Rädern abgeleitet oder aber von Fahrrädern. Später entwickelten sich daraus die heutigen Automobile und Motorräder mit ihren vier bzw. zwei Rädern. Der Begriff „Automobil“ wurde damals aber noch übergreifend verwendet. Sinngemäß übersetzt bedeutet er „selbstfahrend“ und sollte ausdrücken, dass das Gefährt ohne die Hilfe von Zugtieren bewegt werden konnte. 1901 wurden in Deutschland gerade einmal 845 Personenfahrzeuge hergestellt. In der Regel ließen sich die reichen Besitzer von ihren Chauffeuren fahren, denen auch die Aufgabe der Wartung und Reparatur zukam. Für sie hielten Hersteller wie Bosch spezielle Ersatzteilsets bereit, mit denen kleine Reparaturen schnell erledigt und Verschleißteile ausgetauscht werden konnten.

Reparatur tut not

Mit der rasch steigenden Motorisierung bis 1914 und immer mehr in der Technik unkundigen Fahrern stieg auch der Bedarf an Reparaturmöglichkeiten für Kraftfahrzeuge. Bosch schickte deshalb Fachleute zu den Betrieben inner- und außerhalb Deutschlands, die Bosch-Zündsysteme anboten. Dies war der erste Schritt hin zu einer eigenen Serviceorganisation. Das Ziel war zunächst, die Mechaniker vor Ort so ausbilden zu lassen, dass sie imstande waren, Bosch-Produkte fachgerecht zu installieren und zu reparieren. Prominentes Beispiel ist Friedrich Reiser, den Robert Bosch Ende 1911 nach Japan schickte. Er sollte in der dortigen Vertretung Andrews & George Co. in Yokohama die japanischen Mechaniker in der Wartung und Reparatur von Bosch-Magnetzündern ausbilden. Dies war vor allem wichtig, weil die Automobilisten immer größere Strecken zurücklegten und damit auch die Bosch-Ausrüstung öfter kontrolliert und instand gehalten werden musste.

In dieser Zeit ersetzte das Automobil mehr und mehr die Kutsche als Transportmittel für Güter und Personen. Gleichzeitig wuchs der Anteil an Automobilisten, die ihre Fahrzeuge selbst fuhren, aber keine oder nur wenig Kenntnis von der Technik ihrer Fahrzeuge hatten. Weder der Lastwagenfahrer noch der Landarzt waren in der Regel Kenner der komplexen Autotechnik.

Ein dichteres Netz

Bosch erkannte frühzeitig die Notwendigkeit eines Netzes von Reparaturbetrieben für seine Ausrüstung im Automobil, ob Magnetzündung oder die seit 1913 nach und nach auf den Markt gebrachten elektrischen Komponenten wie Lichtmaschine, Anlasser, Scheinwerfer oder Horn. Zwar existierten um 1920 bereits Bosch-Verkaufshäuser mit eigenen Werkstätten oder sogenannten „Einbauhallen“ in den Ballungsgebieten Deutschlands und in den Folgejahren entstanden europaweit weitere, wie zum Beispiel in Hannover, Köln, München, Budapest, Genf, Mailand, Prag oder Wien. Doch dieses Netz war zu dünn, um flächendeckend angemessenen Service bieten zu können. 1921 – Bosch war mittlerweile ein internationales Unternehmen mit rund 6 700 Mitarbeitern – waren die Weichen für ein solches Servicenetz gestellt. Ab dem 1. Januar 1921 war die Automobilreparaturwerkstatt Max Eisenmann & Co. in Hamburg laut Vertrag mit Bosch eine „Offizielle Einbau- und Reparatur-Werkstätte der Robert Bosch A.G.“. Mit diesem Datum waren die „Bosch-Dienste“ geboren – auch wenn es diesen Namen noch nicht gab. Eisenmann selbst war ein erfahrener Mann auf dem Gebiet des Automobils.

Stützpunkt in Hamburg

Eisenmann hatte 1897 das erste Automobil von England nach Hamburg importiert – im selben Jahr, in dem Robert Bosch seine später so erfolgreiche Magnetzündung erstmals an einem Fahrzeug erprobte. Vorher hatte Eisenmann, ein begeisterter Radrennfahrer, sein Geld vor allem mit dem Import und Verkauf englischer Fahrräder verdient. Das Verkaufshaus Berlin hatte bereits 1920 mit Eisenmann Kontakt aufgenommen, wie auch mit anderen Firmen, die – so hieß es – „geeignet waren, mit ihnen ein Abkommen für Einbauten von Bosch-Erzeugnissen und die Ausführung von Reparaturen an denselben durchzuführen“.

Erst die Werkstatt, dann das Logo

Bis 1926 hießen die Stützpunkte noch „Offizielle Einbau- und Reparatur-Werkstätte der Robert Bosch A.G.“. Der Name „Bosch-Dienst“ und auch ein eigens dafür entworfenes Warenzeichen, die sogenannte „Bosch-Dienst-Laterne“, wurden erst 1926 bei der Gewerbeaufsicht angemeldet. Es folgte die Variante „Bosch Service“ für den Markenauftritt außerhalb Deutschlands. Damit war ein unverwechselbares Erscheinungsbild umgesetzt, das die Markenbekanntheit international förderte. Bereits in diesem Jahr gab es Bosch-Dienste auch außerhalb Europas: Sydney in Australien und Shanghai in China sind nur zwei Beispiele.

Franchise für Automobilisten

Die Gründung der ersten Bosch-Dienste ist im Rückblick ein ungewöhnlicher Vertriebsweg. Bosch rief mit dieser Idee ein Franchise-System ins Leben – auch wenn dieser

Von links nach rechts:
Erster Bosch-Dienst Eisenmann in Hamburg, 1921

Festlich geschmückter Wagen des Bosch-Dienstes Ing. A. Coler in Münster mit Bosch-Werbung, 1929

Werbetafel am Straßenrand für den Bosch-Dienst Otto Gokenbach in Reutlingen, 1939

Bosch-Dienst in Valencia, spezialisiert auf Bosch-Dieseleinspritzpumpen, 1942

Begriff damals noch nicht verwendet wurde. Das bedeutete, dass eine Reparaturwerkstatt, die sich auch Bosch-Dienst nennen durfte, spezielle Werkstattausrüstung erhielt, ein bestimmtes Warensortiment zu günstigen Konditionen bezog und für das tägliche Geschäft mit den Kunden ausgestattet wurde, von Bestellvordrucken bis hin zu Gestaltungsvorschlägen für die Schaufenster. 1938 umfasste der Leitfaden für die Organisation von Bosch-Diensten, den das Unternehmen herausgab, schon 13 Kapitel mit 55 Seiten.

Schaufenster für das Unternehmen

Dieses Netz an Bosch-Diensten ließ sich nahezu beliebig ausbauen, da Bosch die Service-Stationen nicht selbst gründen und unterhalten musste, sondern Verträge mit den Eigentümern bereits existierender Werkstätten aushandelte. Grundlage für diese Verträge waren allerdings bestimmte Voraussetzungen, die die Werkstätten erfüllen mussten: Eine bestimmte Mindestgröße und ein guter Ruf der Werkstatt waren ebenso wichtig wie eine gleichbleibend hohe Qualität der Arbeit. Die Bosch-Dienste waren damit auch ein Weg, die Marke Bosch jenseits klassischer Werbemethoden bekannter und in der Öffentlichkeit sichtbarer zu machen. Das Unternehmen schuf sich damit ein Schaufenster in der Öffentlichkeit, das mit guten Dienstleistungen und Produkten den Ruf der Marke fördern konnte. Diesem Anliegen kam zugute, dass es oft Bosch-Mitarbeiter waren, die sich mit einer eigenen Bosch-Dienst-Werkstatt selbstständig machten. Sie kannten die Produkte und waren mit der Unternehmenskultur bestens vertraut.

Service rund um den Globus

Im Jahr 1926 gab es bereits 55 Bosch-Dienste in ganz Europa, die „planmäßig an den wichtigsten Knotenpunkten des Verkehrs eingerichtet“ worden waren, wie es in einem zeitgenössischen internen Bericht hieß. Bosch-Dienste gab es in den Niederlanden, der Schweiz, Großbritannien, Belgien, der Tschechoslowakei, Ungarn, Österreich, Dänemark, Luxemburg, Frankreich, Italien, Norwegen und Polen. In anderen Ländern waren Bosch-Dienst-Stützpunkte in die Verkaufshäuser des Unternehmens integriert. Zu diesen Ländern gehörten 1926 Griechenland, Schweden, Finnland, die Türkei, Portugal, Bulgarien und Jugoslawien.

Auf den anderen Kontinenten wurden die Bosch-Service-Stationen ab 1926 zuerst bei den Vertriebspartnern vor Ort angesiedelt, beispielsweise in China, Australien und den USA. Die ersten unabhängigen Bosch-Service-Stationen außerhalb Europas entstanden nach 1930.

Als 1930 das erste Verzeichnis erschien, das weltweit alle Werkstätten erfasste, war die Organisation auf 2750 Bosch-Dienste in 78 Ländern angewachsen. Heute sind es über 13000 Mitarbeiter in rund 140 Ländern.

■ **Dietrich Kuhlgatz**

Beginn einer langen Freundschaft

Deutsch-französische Gemeinschaftsproduktion bei Paris

Frankreich bildete bis zum Ersten Weltkrieg einen der absatzstärksten Märkte für Automobile und Zubehör in Europa. Das kam auch dem Automobilzulieferer Bosch zugute. In Frankreich war die Nachfrage nach den Magnetzündern so groß, dass das Unternehmen, das bereits seit 1899 mit einer Vertretung in dem Land präsent war, 1905 in Paris eine Fabrik eröffnete – die erste Bosch-Fabrik außerhalb Deutschlands. Nach dem Ersten Weltkrieg wurden die Vertretungen und die Fabrik in Frankreich enteignet. Daraufhin erwarb der Franzose Fernand Péan den ehemaligen Pariser Bosch-Besitz vom französischen staatlichen Sequester. Zu Beginn der 1920er Jahre gelang es Bosch, den Vertrieb in Frankreich wieder aufzunehmen. Dies konnte jedoch nicht auf direktem Wege, sondern nur über einen Vertreter geschehen, denn die Ressentiments der französischen Bevölkerung gegenüber dem ehemaligen Feind waren groß. Also setzte man einen Franzosen, Fernand Péan, als Vertreter ein. Jedoch kostete die Freigabe des 1919 ebenfalls enteigneten Namens „Bosch“ die Firma einiges Verhandlungsgeschick. In der zweiten Hälfte der 1920er Jahre entspannte sich das Verhältnis zwischen Frankreich und Deutschland merklich, sodass Bosch seine Markenrechte zurückerwerben und die Vertretung selbst übernehmen konnte. Die Vertretung Péan erlosch 1928. Eine Produktion hatte das Unternehmen jedoch in Frankreich noch nicht wieder aufbauen können.

Über eine Vertretung und eine Fabrik unterhielt Bosch bereits sehr früh enge geschäftliche Beziehungen zu Frankreich, die der Erste Weltkrieg nur vorübergehend unterbrechen konnte. Ende der 1920er Jahre kam es zur engen Zusammenarbeit mit dem französischen Ingenieur Henri Comte de Lavalette und zum Bau eines gemeinsamen Werks bei Paris. Das politische Klima zwang Bosch jedoch Ende der 1930er Jahre dazu, sich aus dem Nachbarland zurückzuziehen. Die Freundschaft aber, die sich in den Jahren der Zusammenarbeit zwischen Bosch und Lavalette aufgebaut hatte, überdauerte.

Von links nach rechts:
Das Lavalette-Bosch-Werk bei Paris um 1930

Reklameschild für Kraftfahrzeugausrüstung aus dem Jahr 1937

Kein Platzen und kein Überlaufen von Batterien durch den Reglerschalter von Lavalette-Bosch! Werbung um 1936

Ein fürstliches Angebot

Dies sollte sich ändern, als 1928 der französische Industrielle Henri Comte de Lavalette an Robert Bosch herantrat. Der Graf schlug vor, gemeinsam ein Werk in Frankreich zu errichten. Der mit Robert Bosch fast altersgleiche Graf war Pionier der Magnetzünder-Industrie in seinem Heimatland. Verbindungen in die schwäbische Metropole bestanden schon seit dem Beginn des 20. Jahrhunderts. Zu dieser Zeit hatte Lavalette einen Lizenzvertrag mit der Stuttgarter Firma Eisemann abgeschlossen, die damals Zündapparate produzierte. Als Eisemann 1926 jedoch in den Besitz der damaligen Robert Bosch A.G. überging, wurde die Fertigung von Teilen für die elektrische Kfz-Ausrüstung eingestellt. Dies war Grund genug für Lavalette, nun den intensiven Kontakt zu Bosch zu suchen. Für Bosch war dieses Angebot sehr verlockend, bedrohten doch zu dieser Zeit mehrere Krisen in der Automobilindustrie den internationalen Handel. Viele Länder versuchten, sich durch Zölle und Einfuhrkontingente vor Importen und vor steigender Arbeitslosigkeit zu schützen. Deshalb beschloss Bosch Ende der 1920er Jahre, in den Abnehmerländern selbst zu produzieren und damit das Unternehmen insgesamt zu stärken. So auch in Frankreich. Die Verhandlungen mit Graf Lavalette liefen rasch und reibungslos. Bosch beteiligte sich an der Société des Ateliers de Construction Lavalette mit 50 Prozent, die Lizenz für die Herstellung und den Vertrieb von

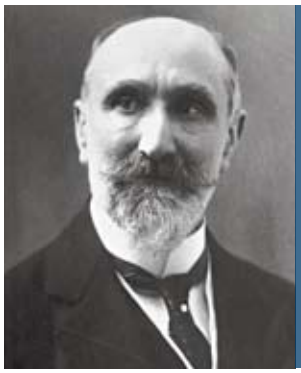


Bild links:
Henri Comte de Lavalette gilt als der Begründer der Magnetzünder-Industrie in Frankreich. Porträt von 1930

Bild rechts:
Diese frühe Luftaufnahme aus dem Jahr 1931 zeigt den Schedbau des neuen Werks Lavalette-Bosch in der Avenue Michelet in St. Ouen bei Paris.

Bosch-Produkten war beschlossene Sache. Bereits 1929 konnte in dem Pariser Vorort St. Ouen die neue, stattliche Fabrik in der Avenue Michelet eröffnet werden. An der Leitung dieses modernen Werks waren bewährte Bosch-Mitarbeiter beteiligt, so die beiden Direktoren der bis 1914 bestehenden Compagnie des Magnétos Bosch Max Rall und Hermann Fellmeth, die Mitglieder des Aufsichtsrats der neuen Gesellschaft wurden. Die Fertigung von Produkten der neuen Firma Lavalette-Bosch konnte 1930 beginnen. Fortan belieferte das Werk in St. Ouen Frankreich und dessen Kolonien vorwiegend mit Magnetzündern, aber auch mit Hörnern, Scheibenwischern, Zündspulen und -verteilern, Lichtmaschinen, Scheinwerfern, Einspritzpumpen, Anlassern, Filtern sowie in Zusammenarbeit mit der Bosch-Tochter Point Bleu mit Radio-Lautsprechern, Radio-Chassis und Radio-Empfängern. Im Süden, Osten und Norden Frankreichs wurden Lavalette-Bosch-Dienste eingerichtet.

Schwierige Zeiten

Nur wenige Jahre nach dem erfolgreichen Start entwickelte sich das Geschäft durch verschiedene Ereignisse im Jahr 1934 jedoch sehr ungünstig. Unter anderem fielen Lieferungen aufgrund von Schwierigkeiten bei dem Automobilhersteller Citroën sowie den übrigen Kunden aus, insbesondere auf dem für Lavalette-Bosch wichtigen Verkaufsgebiet der Einspritzpumpen, sodass es zu Problemen mit den monatlichen Zahlungen kam. Neue, verschärfte Zollvorschriften und die Kündigung des deutsch-französischen Handelsvertrags erschwerten die Situation zusätzlich. Dies hatte zur Folge, dass Lavalette-Bosch zu einschneidenden Sparmaßnahmen greifen und die Zahl der Mitarbeiter von rund 720 auf 620 reduzieren sowie die Arbeitszeit von 48 auf 45 Stunden herabsetzen musste. Zudem war das politische Klima zwischen Frankreich und Deutschland nach dem Austritt Deutschlands aus dem Völkerbund im Jahr 1933 und kurz vor der Saarabstimmung im Januar 1935 zunehmend angespannt. Im Laufe des Jahres 1934 gingen deshalb mehrere Abteilungsleiter und Techniker nach Deutschland zurück. Denn um Staatsaufträge zu erhalten, musste die Zahl der in der Fertigung beschäftigten deutschen Mitarbeiter stark reduziert werden. Durch diesen Schritt, aber auch aufgrund der allgemeinen Belebung des Straßenfernverkehrs zu dieser Zeit konnte sich Lavalette-Bosch 1935 von dem Einbruch wieder erholen und die Belegschaft von rund 620 auf 740 Mitarbeiter aufstocken.

Nicht nur ein Freundschaftsspiel

Entgegen den politischen Vorbehalten Frankreichs gegenüber Deutschland funktionierte die Verständigung der beiden Nationen innerhalb der Firma ohne Probleme. So wurden Mitarbeiter aus Paris zur Ausbildung zu Bosch nach Deutschland geschickt. Auch private Verbindungen bestanden: 1933 trafen sich Bosch-Mitarbeiter aus Stuttgart und Paris in Straßburg zu einem freundschaftlichen Fußballspiel. Dennoch: Das Misstrauen in der französischen Öffentlichkeit gegenüber dem nationalsozialistischen Deutschland wuchs. Diese politische Stimmung konnte auch durch das große Engagement von Robert Bosch auf dem Gebiet der deutsch-französischen Verständigung nicht abgewendet werden. Bereits seit den 1920er Jahren hatte sich Robert Bosch intensiv für die Verständigung zwischen Frankreich und Deutschland eingesetzt. Im Jahr 1927 war er Mitglied der Deutschen Sektion des Komitees für deutsch-französische Verständigung ge-

Deutsch-französische Verständigung 1935: Robert Bosch mit französischen Kriegsveteranen, die er zu einem offiziellen Besuch nach Stuttgart eingeladen hatte.

worden, trat der Paneuropa-Union bei und lud 1935 französische Soldaten des Ersten Weltkrieges nach Stuttgart ein. Das Ziel dieser Bemühungen – ein wirtschaftlich vereintes und friedliches Europa – sollte jedoch noch lange nicht erreicht werden.

Die Verletzung des Versailler Vertrags durch den Einmarsch Hitlers ins entmilitarisierte Rheinland 1936 änderte die Situation völlig. Das Leben in Frankreich wurde für Deutsche zunehmend unsicher, bis schließlich auch alle deutschen Mitarbeiter der Société Lavalette-Bosch 1937 Frankreich verließen. Selbst der deutsche Name Bosch gab nun Anlass, das nationale Empfinden der französischen Bevölkerung zu reizen, und musste deshalb aus dem Firmennamen gestrichen werden. Fortan lief das Unternehmen nur noch unter dem Namen „Lavalette“.

Die Freundschaft überdauert

Schließlich wurden nach dem Zweiten Weltkrieg erneut die Bosch-Gesellschaften in Frankreich enteignet. Dennoch nahm das Unternehmen bereits zu Beginn der 1950er Jahre die freundschaftlichen Beziehungen zu Lavalette wieder auf und schloss 1958 einen Lizenzvertrag über die Herstellung von Automobilausrüstung mit einer Minderheitsbeteiligung an Lavalette ab. Bosch baute die Beteiligung sukzessive aus und fasste mit großem Erfolg erneut Fuß auf dem französischen Markt. Heute beschäftigt das Unternehmen an zahlreichen Standorten in Frankreich rund 9400 Mitarbeiter.

■ **Vera Dendler**

In großen Lettern pries das Verkaufshaus des Vertragspartners A. Kaufmann in Marokko Ende der 1950er Jahre Produkte von Lavalette und Bosch an.

1945–1989
Stabilität und Aufschwung

Vor einem brasilianischen Bosch-Dienst trafen in den 1950er Jahren traditionelle und moderne Fortbewegungsmittel aufeinander.

SERVIÇO BOSCH DIESEL
REFORMAS E REGULAGEM
BOMBAS INJETORAS
1132
SERVICO BOSCH
DIESEL
BOMBAS INJETORAS

Nach dem Zweiten Weltkrieg erwiesen sich die Startbedingungen in das internationale Geschäft für Bosch als deutlich schwieriger als nach 1918. Nicht nur, dass nach dem Zweiten Weltkrieg wieder alle Niederlassungen in den Ländern der ehemaligen Kriegsgegner enteignet wurden. Das Londoner Abkommen vom 27. Juni 1946 hob überdies den Schutz aller deutschen Patente und Warenzeichen in diesen Ländern auf. Für ein Unternehmen wie Bosch, dessen Warenzeichen in den vorangegangenen Jahren und Jahrzehnten nicht selten mit einem Gütesiegel gleichgesetzt worden war, bedeutete dies einen schweren Rückschlag im internationalen Wettbewerb. Außerdem lag der größte Teil der deutschen Produktion brach, weil die meisten Werke weitgehend zerstört worden waren. Unternehmerische Tätigkeit war nur eingeschränkt möglich. Deutschland war in vier Besatzungszonen eingeteilt und wirtschaftliche Fragen unterlagen der jeweiligen alliierten Besatzungsmacht. Außenhandel war in den ersten Monaten nach dem Krieg für deutsche Firmen überhaupt nicht möglich. In der amerikanischen und britischen Zone verwaltete die Joint Export Import Agency (JEIA) den kompletten Export aus diesem Gebiet, in dem Bosch die Mehrzahl seiner Werke hatte. Selbst Schriftverkehr in andere Länder war deutschen Firmen zunächst nicht gestattet.

Zaghafte Anfänge

Trotz aller Schwierigkeiten arbeitete Bosch mit Hochdruck daran, den Außenhandel der Firma anzukurbeln. Die Mitarbeiterzeitung „Bosch-Zünder“ berichtete 1950, dass Bosch als erstes deutsches Unternehmen sein internationales Geschäft wieder in Gang bringen konnte. Entscheidend war dabei, dass Bosch über zum Teil vorzügliche Kontakte außerhalb Deutschlands verfügte, die in den Jahrzehnten vor dem Krieg aufgebaut worden waren und an die in manchen Fällen nahtlos angeknüpft werden konnte. Nicht wenige Vertreter traten unmittelbar nach dem Krieg an das Unternehmen heran und baten um die Lieferung von Bosch-Produkten. So wurde der Start im Außenhandel erleichtert, als die Alliierten die Exportbestimmungen Ende der 1940er Jahre schließlich lockerten. Im Jahr 1950 betrug der Anteil des Exports am Gesamtumsatz immerhin schon wieder elf Prozent – Tendenz steigend.

Weitblick

Mit über 80 Prozent entfiel der Löwenanteil der Bosch-Exporte 1951 auf europäische Länder. In Frankreich und Österreich konnten schon 1950 neue Vertretungen vergeben werden. Doch rückten im Laufe der 1950er Jahre auch bald andere Märkte ins Blickfeld der Unternehmensleitung. Ab 1952 war es für deutsche Firmen wieder möglich, außerhalb ihres Landes zu investieren. So gründete das Unternehmen 1953 mit der Robert Bosch Corporation erneut eine Verkaufsniederlassung in New York. Jedoch waren die Bedingungen für den Handel mit den USA anfänglich aufgrund von hohen Zöllen und den enteigneten Markenrechten denkbar schlecht. Anders dagegen in Europa: In London konnte 1954 die nach dem Krieg enteignete Bosch Limited zurückgekauft werden. Gleichzeitig erhielt das Unter-

nehmen die Markenrechte in Großbritannien zurück. Auch in zahlreichen anderen europäischen Staaten sowie in Kanada, wo in Montreal eine neue Vertriebsgesellschaft entstand, konnte der Konzern wieder uneingeschränkt unter dem Namen Bosch firmieren.

Neustart der internationalen Produktion

Neben dem Auf- und Ausbau eines Vertretungs- und Kundendienstnetzes, das 1956 schon weltweit 130 Länder umfasste, setzte Bosch zunehmend auf die Produktion vor Ort. Handelshemmnisse wie hohe Zölle und lange Transportwege sowie das Ziel, neue Märkte zu erschließen, gaben dafür den Ausschlag. Durch entsprechende Steuererleichterungen schufen zahlreiche Länder Anreize für internationale Investoren, so zum Beispiel Brasilien. Als sich deutsche Automobilfirmen auf dem südamerikanischen Kontinent niederließen, war die Gründung eines Standortes in der Nähe von São Paulo in doppelter Hinsicht lukrativ. Neben der Belieferung altvertrauter Kunden war nun auch der Einstieg in diesen Markt gelungen, dessen Größe ausgezeichnete Perspektiven versprach.

Ebenfalls Mitte der 1950er Jahre begann Bosch in Australien und Indien zu produzieren. Mit mehreren indischen Partnern gründete Bosch dafür das Joint Venture Motor Industries Company Ltd. (Mico). In Australien beteiligte sich das Unternehmen am Aktienkapital einer einheimischen Firma, der Pyrox Pty. Ltd., der es zuvor die Lizenz zur Fertigung von Kraftfahrzeugausrüstung erteilt hatte. Die Beteiligung konnte in den

Von links nach rechts:
Die Fabrik der Robert Bosch (Australia) Pty. Ltd. in Clayton, südlich von Melbourne, nahm 1954 die Produktion auf.

Japanische Arbeiterinnen beim Herstellen von Bosch-Kraftfahrzeugausrüstung in den 1950er Jahren

Blick in die Einbauhalle des Bosch-Dienstes E. T. Roberto Cudell Ltda. im portugiesischen Porto, 1954

Werbefahrzeug eines Bosch-Dienstes in Persien in den 1950er Jahren

Blick auf das Werk der Scintilla AG in St. Niklaus in der Schweiz, 1958

Von links nach rechts:
Blick in das Schaufenster der Bosch-Vertretung Technical Supplies Co. (Pty.) Ltd. in Südafrika in den 1960er Jahren

Bosch-Technik weltweit: Titelseite eines Werbekatalogs für Bosch-Kraftfahrzeugausrüstung von 1953

Büroarbeit 1969: Mitarbeiterin der spanischen Bosch-Tochtergesellschaft Electro Diesel S.A.

Baustelle der Bosch-Fabrik im türkischen Bursa. Das Werk, das Ausrüstung für Dieselmotoren produziert, wurde 1973 offiziell eröffnet.

Gummiaufbereitung zur Herstellung von Wischerblättern im belgischen Bosch-Werk in Tienen, 1983

Jahren 1956 bis 1958 so weit ausgebaut werden, dass das Werk schließlich vollständig in Bosch-Besitz überging und daraus die Robert Bosch (Australia) Pty. Ltd. entstand. Auch in Japan, Spanien und Argentinien konnten in den 1950er Jahren Lizenzen vergeben werden. Mitte der 1950er Jahre übernahm das Unternehmen die Mehrheit an der Schweizer Firma Scintilla. In deren Werk in St. Niklaus produzierte Bosch erstmals auf Schweizer Boden. Durch diese neuen Standorte bekam neben dem Vertrieb auch die Produktion des Unternehmens nach 1945 ein internationales Gesicht.

Konsolidierung und neue Strukturen

Derart gerüstet startete Bosch in das zweite Nachkriegsjahrzehnt. Die internationale Ausrichtung des Unternehmens ging unaufhaltsam weiter. Während die 1950er Jahre noch vom Aufbau neuer Niederlassungen und Produktionsstätten geprägt waren, begann in den 1960ern die Konsolidierung und Strukturierung, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Sukzessive wurden die bestehenden Vertretungen außerhalb Deutschlands umbenannt. Neugründungen folgten nunmehr einem vorgegebenen Raster. Jede Gesellschaft trug den Namen des Unternehmensgründers und firmierte als „Robert Bosch“ mit der landesüblichen Gesellschaftsform und meist auch dem Namen des Landes, so beispielsweise die 1961 gegründete Robert Bosch Argentina S.A. oder die Robert Bosch (Norge) A/S (1963). In einem weiteren Schritt wurde

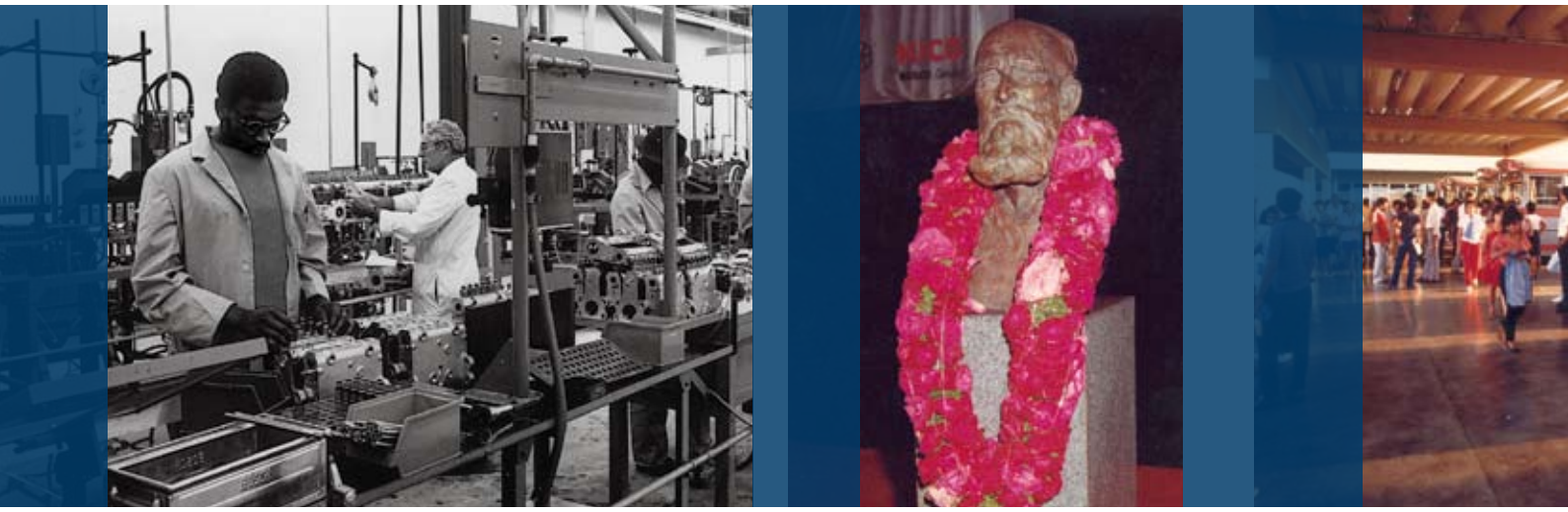
1971 die Bezeichnung „Regionalgesellschaften“ eingeführt, die noch heute gültig ist. Der geplante weitere multinationale Ausbau der Bosch-Gruppe lasse die herkömmliche Unterscheidung zwischen inländischen und ausländischen Gesellschaften in den Hintergrund treten, vermerkte der Geschäftsbericht aus jenem Jahr.

Der Nachbar im Fokus

Mit der Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) 1957 wurden zusätzliche Anreize für Investitionen außerhalb Deutschlands geschaffen. Für Bosch rückte der westliche Nachbar Frankreich in den Fokus der Aufmerksamkeit. Die Beziehungen zu Frankreich waren schon dem Unternehmensgründer Robert Bosch eine Herzensangelegenheit gewesen und die Entstehung einer Europäischen Gemeinschaft, der beide Länder angehörten, war eine späte Verwirklichung seiner europapolitischen Vision. Aber auch wirtschaftlich war die Zusammenarbeit mit dem westlichen Nachbarn sehr interessant: An die französischen Kontakte, die in der Zeit zwischen den beiden Weltkriegen entstanden waren, knüpfte Bosch in den 1950er Jahren erfolgreich an und gründete mit mehreren französischen Partnern 1962 das Fertigungsunternehmen Les Constructeurs Associés, das 1964 ganz an Bosch überging. 1966 mit der Vertriebsgesellschaft Robert Bosch S. A. zusammengefasst, firmierte die neue Gesellschaft als Robert Bosch (France) S. A. Durch Neugründungen und Zukäufe weitete die französische Regionalgesellschaft ihr Geschäft in den kommenden Jahren stark aus. Bis in die 1980er Jahre avancierte Frankreich nach Deutschland zum bedeutendsten Markt der Bosch-Gruppe. 1983 wurde die Robert Bosch (France) S. A. sogar zum größten deutschen Arbeitgeber in Frankreich. Aber auch in Spanien und Mexiko entstanden in den späten 1960er Jahren neue wichtige Bosch-Standorte. Durch eine 50-prozentige Beteiligung an der Constructora Eléctrica Española S. A. in Madrid begann Bosch in Spanien zu produzieren. Im mexikanischen Toluca gründete Bosch 1966 mit einheimischen Partnern die Automagneto S. A. de C.V. (AMEX) zur Herstellung von Kraftfahrzeugausrüstung. Durch den Zukauf weiterer Firmen in den folgenden Jahren wurden die Produktionskapazitäten ausgeweitet, sodass zu Beginn der 1970er Jahre der US-amerikanische Markt vom nahe gelegenen Mexiko aus beliefert werden konnte.

Aller guten Dinge sind drei

Die 1970er Jahre rückten besonders einen Markt ins Zentrum der internationalen Aktivitäten: die USA. Schon seit Beginn der internationalen Orientierung an der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert war ein besonderes Augenmerk auf den nordamerikanischen Markt gelegt worden. Die Größe des Marktes und die Anzahl der verkauften Autos eröffneten ausgezeichnete Perspektiven für Bosch-Produkte. Obwohl sich das Unternehmen allen Widrigkeiten zum Trotz schon zwei-



mal erfolgreich in den USA etabliert hatte, erwies sich der Neubeginn nach 1945, vor allem in der Produktion, als überaus schwierig. Erst 25 Jahre nach Kriegsende, in den 1970er Jahren, gelang der Durchbruch. In Charleston/South Carolina begann Bosch 1973 mit dem Bau eines Werks zur Herstellung von Dieseleinspritzausrüstung. Weitere Fertigungsstandorte, nicht nur für Produkte der Kraftfahrzeugausrüstung, sondern auch anderer Unternehmensbereiche, folgten.

Neuordnung der US-Aktivitäten

Anfang 1980 kam es schließlich zu einer Neuorganisation der Bosch-Aktivitäten in den USA. Die 1977 gegründete Robert Bosch North America Inc. in Broadview/Illinois wurde zur Holdinggesellschaft aller Aktivitäten in den Vereinigten Staaten. Vier Jahre später fasste die in Robert Bosch Corporation umbenannte Gesellschaft das gesamte USA-Geschäft in Automotive Group und Sales Group zusammen. Nur die im selben Jahr gegründete Robert Bosch Power Tool Corporation mit Sitz in New Bern/North Carolina, für Produktion und Vertrieb von Elektrowerkzeugen zuständig, blieb eigenständig. Im Jahr 1983 entstand ein Bosch-Zentrum für Kundenbetreuung und Erzeugnisanpassung in Farmington Hills im Bundesstaat Michigan. Bis Ende der 1980er Jahre wurde der Standort stark erweitert und zum Entwicklungszentrum ausgebaut. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte Bosch außerhalb Deutschlands nur in Frankreich ein Entwicklungszentrum eingerichtet.

Spitzenreiter innerhalb der Bosch-Gruppe

Mitte der 1980er Jahre wurden die USA zum wichtigsten Absatzmarkt der Bosch-Gruppe außerhalb Deutschlands und lösten damit Frankreich als Spitzenreiter ab. Deshalb erklärte das Unternehmen Ende des Jahrzehnts Nordamerika zum Schwerpunkt der internationalen Investitionen. Innerhalb von zwei Jahrzehnten war es Bosch gelungen, sich wieder erfolgreich am US-Markt zu etablieren – mit vielversprechenden Zukunftsperspektiven. Dieser Erfolg wurde dadurch gekrönt, dass nach fast 40 Jahren das Unternehmen die Markenrechte zurückerwerben konnte. Bis 1983 durften Bosch-Produkte nur unter den Bezeichnungen „Robert Bosch“ oder „Bosch Germany“ in den USA vertrieben werden. Ab 1983 war Bosch auch in den USA und damit weltweit wieder kurz und bündig „Bosch“ – ohne irgendwelche Zusätze.

Weltweit aktiv

Obwohl die USA den Schwerpunkt des Engagements jenseits deutscher Grenzen bildeten, streckte Bosch früh auch seine Fühler Richtung Südostasien aus und begann als eines der ersten europäischen Unternehmen 1972 im malaysischen Penang zu produzieren. Im selben Zeitraum wurden in Belgien, in der Türkei und in Persien Standorte erschlossen. Im Jahr 1974 lag der Anteil der außerhalb Deutschlands erzielten Umsätze am konsolidierten Weltumsatz der Bosch-Gruppe erstmals nach Ende des Zweiten Weltkrieges wieder über 50 Prozent. Aufgrund des hohen D-Mark-Kurses wurde der Export zunehmend schwierig, sodass das Unternehmen weitere

internationale Produktionsstandorte erschloss. Der Erwerb von 51 Prozent der Anteile an der spanischen Fábrica Española Magnetos S. A. (FEMSA) 1978 ermöglichte es, den spanischen Markt besser zu bedienen; zur FEMSA gehörten überdies Werke in Mittel- und Südamerika. Im selben Jahr begann auch die Produktion in Portugal. Durch die Übernahme aller Anteile an der Friedmann & Maier AG 1986 – eine Minderheitsbeteiligung bestand seit 1969 – fertigte Bosch im benachbarten Österreich und betreute von dort aus den mittel- und osteuropäischen Markt. Noch konnte keiner ahnen, dass nur drei Jahre später die Mauer fallen und sich damit ein neuer Wachstumsmarkt auftun sollte. Mit Stützpunkten in Hongkong und Südkorea sowie der Einrichtung von Verbindungsbüros in Peking, Bangkok und Taiwan ab Mitte der 1980er Jahre verstärkte die Bosch-Gruppe ihre Präsenz im asiatisch-pazifischen Raum und legte den Grundstein für den Ausbau der dortigen Aktivitäten in den kommenden Jahrzehnten.

Internationale Arbeitsteilung und Fertigungsverbund

Die internationale Arbeitsteilung war bereits im ersten Jahrzehnt nach dem Zweiten Weltkrieg zum langfristigen Ziel der Bosch-Gruppe erklärt worden. Schon 1960 dienten die Investitionen außerhalb Deutschlands vor allem dem Aufbau eigener Produktionsanlagen und nur in geringerem Maße dem des Vertriebsnetzes. Während Forschung und Entwicklung zunächst weiterhin in Deutschland verankert blieben, sollten am Markt etablierte Produkte zunehmend außerhalb Deutschlands gefertigt werden.

Von links nach rechts:
Fertigung von Zubehör für Dieseleinspritzpumpen im Bosch-Werk Charleston im US-amerikanischen Bundesstaat South Carolina, 1983

Die mit dem traditionellen Blütenkranz geschmückte Büste des Unternehmensgründers Robert Bosch bei der Einweihung des Mico-Werkes im indischen Naganathapura, 1990

Feierabend für die Mitarbeiter der brasilianischen Bosch-Regionalgesellschaft. In den 1980er Jahren brachten Busse die Pendler nach Hause.

Mit einem Großplakat warb Bosch in Argentinien 1982 für den Dauerbrenner des Unternehmens: die Zündkerze.

Auf dem Internationalen Automobil-Salon in Barcelona präsentierte sich Bosch 1972 in schlichtem Rot-Weiß.

Von links nach rechts:
Verkaufsgebäude der Diesel Electric Co., Vertretung für Bosch-Produkte, in Persien in den 1950er Jahren

Bosch-Kundendienst-Fahrzeug vor historischer Kulisse im spanischen Segovia, 1985

Verkaufsraum der Technical Supplies Co. (Pty.) Ltd. in Johannesburg. Ab 1950 vertrieb diese Firma Bosch-Produkte in Südafrika.

Service rund um die Uhr: Fahrzeug der Robert Bosch Corporation vor nächtlicher Skyline in Chicago, 1985

Gründe für diesen Entschluss gab es genug: die Nähe zum Kunden, die Erschließung schwer zugänglicher Märkte sowie Vorschriften über nationale Fertigungsanteile – in manchen Ländern bestanden feste Quoten, wie viele Produkte importiert werden durften und wie viele im eigenen Land produziert werden mussten. Ziel waren durchaus auch Synergieeffekte, die sich durch die Zusammenarbeit mit internationalen Partnern im Bereich des Technologietransfers ergaben. Der Zugang zu Rohstoffen und die Verfügbarkeit von Energie, aber auch lokale Arbeitskräfte spielten bei der Standortauswahl eine entscheidende Rolle. Nicht zuletzt ermöglichte die Fertigung im Verbund der Werke in- und außerhalb Deutschlands entscheidende Kostensenkungen. Nicht nur während der ersten vier Nachkriegsjahrzehnte war der internationale Fertigungsverbund eine zentrale Unternehmensstrategie, er ist es bis heute geblieben.

Weltweit gleiche Standards

Frühzeitig legte Bosch auch heute noch geltende weltweite Qualitätsstandards fest. Gleichgültig, ob ein Produkt im australischen Clayton, im mexikanischen Toluca oder im deutschen Feuerbach gefertigt wurde: Wo Bosch draufstand, musste Bosch-Qualität drin sein. Im Laufe der 1970er Jahre wurde der Austausch zwischen den leitenden Mitarbeitern in aller Welt stark gefördert. Sie verpflichteten sich beispielsweise, überall die gleichen Maßstäbe für Produktion und Qualität umzusetzen.

Gleiches galt für Führungsgrundsätze, die sich an der Tradition der Bosch-Gruppe orientierten und weltweit gültig waren. Ein wichtiger Faktor für die Umsetzung der hohen Qualitätsmaßstäbe waren gut funktionierende Zulieferindustrien vor Ort. Wollte das Unternehmen bei der Produktion in den einzelnen Ländern nicht weiterhin von Importen abhängig sein, musste es auf potenzielle Partner zugehen. Bosch unterstützte diese sowohl beim Auf- und Ausbau ihres Geschäfts als auch durch gezielte Schulungen.

Entwicklung im internationalen Verbund

Es stellte sich bald heraus, dass sich der internationale Fertigungsverbund auf den Bereich Forschung und Entwicklung auswirkte. Dies war Gegenstand einer Tagung in Stuttgart, zu der 1972 leitende Mitarbeiter aus Forschung und Entwicklung aus elf Regionalgesellschaften zusammenkamen. Die Teilnehmer der Tagung, die erstmals stattfand, diskutierten die Herausforderungen und Chancen, die sich aus einer weltweiten Koordinierung von Entwicklung und Fertigung im Bereich Kraftfahrzeugtechnik ergaben. In den folgenden Jahren und Jahrzehnten stellte sich das Unternehmen diesen Herausforderungen und richtete mit Frankreich, den USA und Japan an drei strategisch wichtigen Standorten in der Welt Forschungszentren ein.

Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln stand bei der Bosch-Gruppe bereits zu dieser Zeit auf ihrer Agenda und sie erkannte die OECD-Leitlinien von 1976 als Grundlage der eigenen Tätigkeit außerhalb Deutschlands an. Diese Leitlinien, die 2000 überarbeitet wurden und noch heute gültig sind, legen beispielsweise Grundsätze für Arbeitsnormen, fairen Wettbewerb oder die Bekämpfung von Korruption fest. Solche internationalen Standards haben vor allem in Ländern ohne entsprechende gesetzliche Vorschriften eine herausragende Bedeutung. Bosch fühlt sich heute wie damals dem Legalitätsprinzip weltweit verpflichtet und wendet überall auf der Welt die internen Richtlinien konsequent an.

■ **Christine Siegel**

Wasser für Felder, Kraft für Autos
Bosch in Indien

Schon 1919 vertrieb ein Handelshaus Bosch-Kraftfahrzeugausrüstung auf dem indischen Subkontinent. Die Marke genoss einen guten Ruf, aber für die vorwiegend englischen Fahrzeuge im kolonialen Indien wurden Austauschkomponenten der britischen Konkurrenz benötigt. Der Umsatz von Bosch stagnierte auf bescheidenem Niveau. Das änderte sich mit den Verträgen, die Bosch ab 1951 in Indien mit dem späteren Tochterunternehmen Mico (heute Bosch Limited) abschloss, und seit der Unabhängigkeit Indiens mit neuen politischen Rahmenbedingungen. Es begann der systematische Aufbau einer regionalen Präsenz, die auf die Erschließung der Absatzmärkte zunächst durch Lizenzvergaben für die Fertigung zielte und – in einem weiteren Schritt – auf Fertigung und Vertrieb vor Ort aus eigener Hand.

Von links nach rechts: Fahrradunterstand am Werk der Motor Industries Co. Ltd. (Mico) in Bangalore im indischen Bundesstaat Mysore, 1955

Fertigungshalle der Mico in Bangalore. Ab 1954 wurden hier Zündkerzen in Bosch-Lizenz gefertigt.

Auf den ersten Blick unterschied sich die Situation für Bosch in Indien kaum von der in manchem anderen Land. Auch in Australien beispielsweise begann Bosch in den 1950er Jahren damit, Lizenzabkommen mit australischen Produzenten zu treffen und eigene Fertigungsstandorte vor Ort aufzubauen.

Große Marke, kleiner Umsatz

In Indien aber stagnierte das Geschäft. Trotz des hohen Ansehens der Marke Bosch und trotz großer Kundenzufriedenheit erreichten 1938 die Verkäufe ein Volumen von nur rund 150 000 Reichsmark, was weniger als einem Tausendstel des Gesamtumsatzes von Bosch entsprach. Grund dafür war vor allem, dass in Indien hauptsächlich englische und US-amerikanische Fahrzeuge das Straßenbild prägten, in denen kaum Bosch-Produkte verbaut wurden und deren Originalersatzteilbedarf die Konkurrenten Lucas aus England sowie Delco-Remy und Auto-Lite aus den USA deckten.

Mousell und die Gebrüder Saran

Die Wende für Bosch – weg vom Export und hin zur Lizenzfertigung mit der Perspektive auf eine eigene Fertigung vor Ort – kam Schritt für Schritt. Das Geschäftsgebaren des Handelspartners von Bosch in Indien Mousell & Co. führte jedoch zu unbefriedigenden Umsatzentwicklungen. Der Partner betrieb den Handel mit den Produkten nicht zur Zufriedenheit von Bosch, sodass das Unternehmen die Verträge 1949 kündigte und sich mit der indischen Firma Chaziabad Engineering Corporation in Neu-Delhi zusammenschloss, die von der indischen Familie Saran gegründet worden war.

Mico entsteht

Bis 1951 war die neue Zusammenarbeit vielversprechend. Die Umsätze mit Chaziabad erhöhten sich von rund 214 000 D-Mark (1949) auf ca. 360 000 (1950) und 1 376 000 D-Mark (1951). Ab Dezember 1951 konzentrierte sich das indische Engagement von Bosch auf eine neue Firma, die vom indischen Bosch-Partner Chaziabad und anderen Teilhabern in diesem Monat als Produktionsbetrieb für Automobilausrüstung gegründet worden war: die Motor Industries Co. Ltd. (Mico) in Madras (heute Chennai). Im Gründungsvertrag wurde als Gesellschaftszweck die Herstellung von Zündkerzen und Dieseleinspritzausrüstung sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Ankurbelung des Außenhandels durch Exporte eingetragen.

Vom Export zur Fertigung

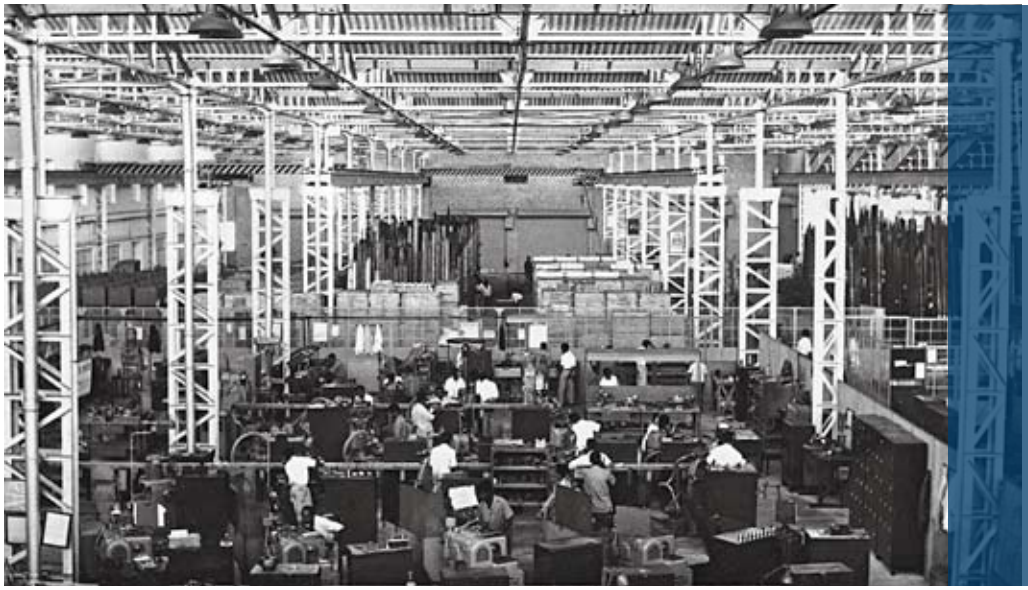
Das Engagement zielte auf zwei Marktsegmente: auf den enormen Bedarf an Dieselkomponenten für die Landwirtschaft und auf den Bedarf an elektrischer Ausrüstung der schnell wachsenden lokalen Automobilindustrie im postkolonialen demokratischen Indien. „Unsere bisherige Taktik in Indien, uns auf den reinen Import zu beschränken, wird auf Dauer (...) keinerlei Erfolg zeitigen, vielmehr werden wir, wenn wir diese Taktik beibehalten, (...) vollkommen vom indischen Markt verdrängt werden.“ Diese interne Analyse von 1953 zeigt sehr deutlich, warum Bosch das Engagement in Indien nach 1945 völlig neu überdenken musste, und unterstreicht die Notwendigkeit, die geschäftliche Strategie vom reinen Export langfristig auf die Fertigung in Indien selbst umzustellen.

Neue Chancen für die Industrie

Der Zeitpunkt für ein intensives Engagement von Bosch war um 1950 nahezu ideal: Nach dem Ende der britischen Kolonialära herrschte Aufbruchstimmung. Die Regierung des nun unabhängigen Staates Indien stellte Förderprogramme auf die Beine, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Landes drastisch zu steigern. Der Fünfjahresplan des Jahres 1951 sah als oberstes Ziel die Förderung der Landwirtschaft vor. Schon allein dieses Vorhaben öffnete Bosch große Marktchancen. Der geplante Ausbau der Landwirtschaft setzte ein gut funktionierendes Bewässerungssystem mit Stationärmotoren voraus. Diese Aggregate, hauptsächlich Dieselmotoren, benötigten ein robustes Einspritzsystem, das Bosch oder dessen Lizenznehmer liefern konnten. Rund 50000 solcher Motoren sollten laut Regierungsvorhaben bis 1956 gebaut und in Betrieb genommen werden. Doch legte die indische Regierung fest, dass nur in Indien hergestellte Motoren samt Ausrüstung im Zuge des Fünfjahresplans für die landwirtschaftliche Nutzung gekauft werden durften. Um also bei diesem lukrativen Geschäft dabei zu sein, musste Bosch im Land fertigen oder fertigen lassen, was in Kooperation mit Mico geschah.

Die Autoindustrie als Markt für Bosch

Ein wichtiger Zukunftsfaktor für Bosch in Indien waren aber auch die staatlichen Vorhaben zum Ausbau der indischen Automobilindustrie. Auch hier sah der überaus ehrgeizige Fünfjahresplan der indischen Regierung für die Jahre 1951 bis 1956 vor, dass der Bedarf in Indien ausschließlich durch die inländische Automobilproduktion und ihre Zulieferer gedeckt werden sollte. Bereits 1952 waren rund 40 Prozent der in Indien neu zugelassenen Automobile im eigenen Land hergestellt worden,



Blick in das Werk in Nasik, Staat Maharashtra. Nach seiner Fertigstellung 1974 wurden hier zunächst Einspritzdüsen und Düsenhalter für Dieseleinspritzsysteme hergestellt.

bei den Lastwagen waren es sogar rund 50 Prozent. Über den Fünfjahresrahmen der indischen Regierung hinaus war eine hundertprozentige Bedarfsdeckung des gesamten indischen Fahrzeugmarktes mit inländischer Produktion bis Anfang der 1960er Jahre geplant. Auch wenn dieser Plan nicht in Erfüllung gehen sollte, zeigte sich, dass der indische Automarkt große Chancen für Bosch bot – allerdings nur als Lieferant, der in Lizenz in Indien fertigen ließ oder eine eigene Fertigung vor Ort etablierte.

Die Allianz Bosch-Mico

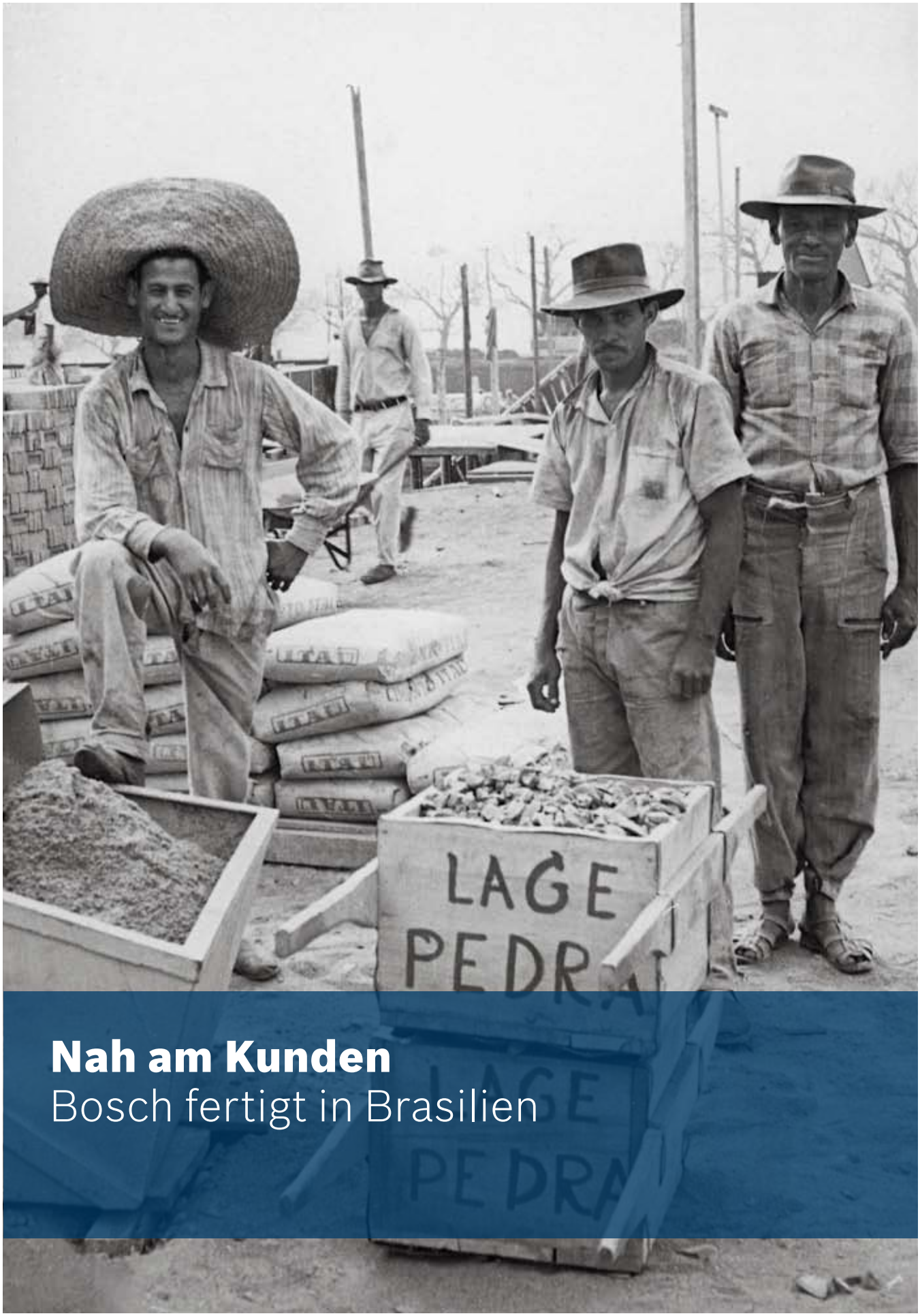
Für Bosch war die Allianz mit Mico der Zugang zum indischen Markt. Sie bot die Perspektive, sich langfristig als vor Ort produzierendes Unternehmen zu etablieren. Auf diese Weise begann Bosch nach langjähriger Umsatzstagnation in Indien zu wachsen. Schon vorher hatte Bosch mit Chaziabad zum 1. Mai 1951 einen Vertrag abgeschlossen, der dem Partner das alleinige Verkaufsrecht von Bosch-Automobilkomponenten auf dem indischen Markt zusicherte. Dieses Recht ging nun an die Tochterfirma Mico über. Weiterreichende Verträge ließen nicht lange auf sich warten: Schon am 22. Dezember 1951 war der erste Lizenzvertrag zwischen Bosch und Mico abgeschlossen – gerade einmal elf Tage nach der Gründung der Mico. Dieser und der Folgevertrag vom 18. Juni 1952 berechtigten Mico zur Lizenzfertigung von Zündkerzen und Dieseleinspritzkomponenten.

Fertigungsanlauf und Beteiligung

Am 1. Februar 1953 war es so weit: Der Bau des ersten Fabrikgebäudes der Mico in Bangalore im Bundesstaat Mysore war abgeschlossen und die Produktion von Zündkerzen und Dieseleinspritzpumpen konnte beginnen. 1954 verlegte Mico auch den Sitz der Unternehmensverwaltung von Madras (heute Chennai) nach Bangalore. Der gute Start der geschäftlichen Aktivitäten veranlasste Bosch, Gespräche mit dem Eigentümerkonsortium zu führen, um Anteile an Mico zu übernehmen. Mit dem Vertrag vom 11. November 1953 sicherte sich Bosch zunächst die grundsätzliche Möglichkeit einer Beteiligung an Mico. Nachdem 1954 der indische Staat diese Beteiligung offiziell genehmigt hatte, beteiligte sich Bosch zunächst mit gut neun Prozent und stockte die Anteile bis heute auf rund 70 Prozent auf. Heute beschäftigt Bosch in Indien insgesamt rund 18000 Mitarbeiter.

■ **Dietrich Kuhlgatz**

Blick ins Lager, Werk Bangalore, 1983. In Gitterboxen wurden hier Komponenten für Dieseleinspritzsysteme gelagert.



Nah am Kunden
Bosch fertigt in Brasilien

Brasilien war für Bosch schon seit 1910 kein unbekanntes Land mehr. Mit der Vergabe einer Handelsvertretung an eine brasilianische Firma wagte Bosch früh seine ersten Schritte im größten Land Südamerikas. In den 1950er Jahren erlebte Brasilien eine rasante ökonomische Entwicklung. Einige der erfolgreichsten internationalen Automobilhersteller kamen ins Land und begannen dort mit der Produktion von Kraftfahrzeugen. Um die Nähe zu den eigenen Kunden nicht zu verlieren und die Chancen des Wirtschaftsaufschwungs nutzen zu können, entschloss sich Bosch zum Ausbau seiner Aktivitäten in Brasilien.

Brasilien war wirtschaftlich lange Zeit sehr stark abhängig von Exporten unveredelter Rohstoffe und landwirtschaftlicher Produkte wie Kaffee oder Kakao. Unter dem Motto „50 Jahre Fortschritt in fünf Jahren Regierungszeit“ forcierte der 1956 neu gewählte Präsident Brasiliens Juscelino Kubitschek das Tempo der Industrialisierung seines Landes. Brasilien sollte innerhalb weniger Jahre den Anschluss an die Industrienationen der Welt finden. Neben dem Ausbau der Infrastruktur und der Förderung des Investitionsgütersektors sah die Regierung besonders den Aufbau einer heimischen Automobilindustrie als einen zentralen Faktor für die wirtschaftliche Zukunft des Landes an. Durch Steuervorteile, günstige Kredite und Importbeschränkungen gelang es der Regierung, internationale Hersteller für das Land zu interessieren wie beispielsweise Ford, General Motors, Mercedes-Benz oder Volkswagen.

Gemeinsam mit einem Partner

Mit der positiven Entwicklung der brasilianischen Automobilindustrie wurde für Bosch die Neuordnung des Brasilien-Geschäfts immer dringlicher. Um die neuen Automobilfabriken beliefern und langfristig auf dem heimischen Automobilmarkt bestehen zu können, reichte der Import über eine Vertretung nicht aus. Auch legten die brasilianischen Importbeschränkungen und die sehr guten Zukunftsaussichten der südamerikanischen Wirtschaft den Aufbau einer eigenen Fertigung vor Ort nahe. Deshalb hatte Bosch schon 1952 über den Aufbau einer brasilianischen Kleinserienfertigung für Dieselersatzteile und Zündkerzen nachgedacht. Die ersten Gedanken kreisten um die Vergabe von Fertigungslizenzen an einen brasilianischen Partner. Mit der langjährigen Vertreterfirma bot sich auch ein zuverlässiges Unternehmen an, das über ausgezeichnete Kenntnisse des Landes und

Von links nach rechts:
Arbeiter beim Bau der Fabrik in Campinas, 1959

Gebäude an der Praça de República in São Paulo, in dem die ersten Büros von Bosch untergebracht waren, 1948.

Die „alte Fabrik“ an der Avenida da Saudade in Campinas, 1957

der Kunden sowie entsprechendes technisches Wissen verfügte. Allerdings zeigten die Verhandlungen bald, dass ein Engagement in Eigenregie deutlich mehr Vorteile brachte als eine Partnerlösung. Ein Vorzug lag beispielsweise darin, dass Bosch nur durch eine eigene Präsenz die vollen Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen nutzen konnte, die in der Expansion der brasilianischen Kraftfahrzeugindustrie und dem allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwung des Landes lagen. Außerdem war es so möglich, die in Brasilien gefertigten Produkte mit dem eigenen Namen zu kennzeichnen und somit die Bekanntheit der Marke Bosch sowohl zu nutzen als auch weiter zu fördern. Denn obwohl Bosch-Produkte in Brasilien lange Zeit wegen des Zweiten Weltkrieges nicht erhältlich waren, war „der gute Ruf der Erzeugnisse, die den Namen Bosch tragen, noch nicht vergessen“, wie Dr. Karl Eugen Thomä, der damalige Leiter der Rechtsabteilung, in einem Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift Bosch-Zünder aus dem Jahr 1954 berichtete.

In die eigenen Hände

So entschloss sich das Unternehmen, den Aufbau einer Fertigung und den Erstausrüstungsvertrieb in Brasilien in die eigenen Hände zu nehmen. Am 16. November 1954 unterzeichnete Bosch die Verträge zur Gründung der Vertriebs- und Fertigungsgesellschaft Robert Bosch do Brasil Indústria e Comércio de Acessórios para Motores e Chassis Ltda. mit Sitz in São Paulo. Die Anfänge der neuen Gesellschaft waren zunächst außerordentlich bescheiden. Zwei Mitarbeiter bezogen ein kleines Büro an der Praça de República im Zentrum São Paulos. Die wichtigste Aufgabe war die Suche nach einem geeigneten Standort zur Fertigung von Zubehör für Dieseleinspritzpumpen. Schnell fiel die Wahl auf Campinas, eine Stadt etwa 100 Kilometer nordwestlich von São Paulo. Sie bot durch ihre günstige Anbindung an das neu entstehende Autobahnnetz und die Nähe zu den Automobilfabriken in der Region um São Paulo beste Voraussetzungen. Dort erwarb Bosch zunächst eine kleine Fabrik an der Avenida da Saudade und baute diese aus. Bereits im Januar 1957 schrieb ein Mitarbeiter nach Stuttgart, dass man jetzt „wirklich eine schöne Fabrik“ habe und „auch ein bisschen stolz darauf“ sei. Drei Monate später begann in den neuen Räumen die Fertigung von Druckventilen, Elementen und Düsen für Dieseleinspritzausrüstung. Diese „alte Fabrik“, wie sie später genannt wurde, war aber schon bald viel zu klein für die stetig steigende Nachfrage nach Bosch-Produkten, nachdem die Automobilfabriken zunehmend dazu übergingen, Kraftfahrzeuge in Brasilien selbst zu fertigen und nicht mehr nur aus importierten Einzelteilen zu montieren.

Standortsuche

Die Suche nach einem optimalen Standort für die Fertigung ging also weiter, bis schließlich ein Industriegelände direkt an der neu gebauten Autobahn zwischen São Paulo und Brasilia im Norden von Campinas gekauft wurde. In dem damals weit außerhalb gelegenen

Von links nach rechts:
Bauarbeiten für die Fabrik am Anhangüera Highway in Campinas, 1959

Umzug von der „alten Fabrik“ auf das neue Gelände am Anhangüera Highway in Campinas, 1960

Fabrikhalle in Campinas, um 1965

Bosch-Dienst in Brasilien in den 1970er Jahren

Stadtteil Boa Vista errichtete Bosch in kurzer Zeit eine moderne Fabrik und begann 1960 mit dem Umzug auf das neue Gelände an der Autobahn „Rodovia Anhangüera“. Das Fertigungsprogramm umfasste anfangs ausschließlich Dieselausrüstung und wurde später um elektrische Automobilausrüstung, wie Generatoren und Anlasser, ergänzt. Das Gelände in Campinas entwickelte sich innerhalb weniger Jahre zum Zentrum der brasilianischen Regionalgesellschaft.

Mitarbeiterqualifizierung nach Bosch-Standard

Doch der Aufbau einer eigenen Fertigung war nur der erste Schritt. Die gewohnt hohen Ansprüche an Qualität, Zuverlässigkeit und Kundenzufriedenheit sollten auch in Brasilien erfüllt werden. Um dauerhaft erfolgreich im Land bestehen zu können, sollte der Bedarf an Fachkräften möglichst direkt vor Ort gedeckt und die Ausbildung von qualifiziertem Nachwuchs gefördert werden. Deshalb entschloss sich Bosch bereits 1957 zu einer Kooperation mit der SENAI, dem nationalen Dienst für die industrielle Lehrlingsausbildung. Ein Jahr später eröffnete Bosch in Campinas seine erste Kundendienstschule. Sie sollte sicherstellen, dass die Mitarbeiter der landesweit entstehenden Bosch-Dienste die Fahrzeuge fachmännisch reparieren und warten konnten. Später wurde sogar eigens ein Omnibus zur mobilen Kundendienstschule umgebaut, um Know-how selbst in die entlegenen Gebiete des riesigen Landes zu bringen.

Soziales Engagement

Auch in Brasilien gingen bei Bosch soziale Verantwortung und wirtschaftliche Aktivität von Anfang an Hand in Hand. Schon früh entwickelte sich in Campinas beispielsweise ein für das Land typischer Club, der den Mitarbeitern direkt neben dem Fabrikgelände ein umfangreiches Sport- und Freizeitangebot zur Verfügung stellte. 1971 wurde die Hilfsorganisation Associaço Beneficente Robert Bosch gegründet, die später in Instituto Robert Bosch umbenannt wurde. Zwei Jahre später konnte mit finanzieller Unterstützung des Unternehmens und der Robert Bosch Stiftung ein neues Krankenhaus, das Centro Médico de Campinas, und einige Jahre später ein Kinderkrankenhaus eröffnet werden.

In den folgenden Jahren baute Bosch seine brasilianische Regionalgesellschaft weiter aus. Trotz mancher schweren politischen und wirtschaftlichen Krise erweiterte Bosch sein Angebot schrittweise. So wurden auch Autoradios und Hausgeräte im Land gefertigt. Was mit einem kleinen Vertreterbüro in São Paulo 1954 und einer Kleinserienfertigung von Dieselzubehör in Campinas begonnen hatte, entwickelte sich innerhalb weniger Jahre zu einer der wichtigsten Bosch-Regionalgesellschaften. Heute beschäftigt Bosch in Brasilien rund 13 700 Mitarbeiter.

■ **Dieter Schmitt**

Markteinstieg durch Kooperation
Bosch als japanischer Lieferant

Die japanische Wirtschaft durchlief in den 1960er und frühen 1970er Jahren eine starke Wachstumsphase. Damit war Japan ein vielversprechender Markt, aber zugleich eine echte Herausforderung, weil dieser Markt traditionell nach außen stark abgeschirmt war. Bosch indes hatte es bereits Ende der 1930er Jahre geschafft, Dieselkomponenten nach eigener Bauart durch Lizenzvergabe auf dem japanischen Markt zu etablieren. Diese Erfahrungen erleichterten einen Ausbau der Marktposition. Ab etwa 1970 ging es um den entscheidenden Schritt für den Global Player Bosch: Es galt, sich auch als Partner einheimischer Unternehmen und Hersteller vor Ort Zutritt zu diesem komplizierten Markt zu verschaffen. Den Grundstein legte Bosch 1972 mit der Gründung der Robert Bosch (Japan) Ltd.

Motorenprüffeld im 1992 eröffneten Technischen Zentrum in Yokohama

Seit 1911 waren Bosch-Produkte in Japan erhältlich. Von diesem Jahr an entwickelten sich die Bosch-Aktivitäten in Japan auf zwei Ebenen: Vertrieb und Lizenzvergabe. Für den Vertrieb sorgte ab 1911 Andrews & George Co., „Bosch-Agent“ in Japan. Andrews war in dieser Phase ein unverzichtbarer Partner, der den japanischen Markt kannte und die Bosch-Produkte zu platzieren verstand. 1920 übergab Bosch diese Aufgabe an den Vertriebspartner C. Illies & Co. Nach 1945 folgte die Industrial Products Trade Company, von deren Nachfolgeorganisation, der Fine Technic Products Company, die neu gegründete Robert Bosch (Japan) Ltd. ab 1972 alle Aufgaben übernahm. Fertigungsvereinbarungen gab es seit 1939, als die japanische Firma Diesel Kiki Co., Ltd. in Lizenz Bosch-Dieselausrüstung zu fertigen begann und diese an japanische Autohersteller lieferte. Rund 14 Jahre später kamen 1953 die ersten Lizenzabkommen für elektrische Automobilausrüstung, zum Beispiel Lichtmaschinen, Anlasser oder Zündsysteme, mit der Firma Nippondenso Co., Ltd. hinzu.

Höflichkeit ist Trumpf: Mitarbeiter eines Bosch Service in Japan, 1986

Diesel Kiki und Lizenzen

In Japan existierte keine Zulieferindustrie für hoch entwickelte Dieseleinspritzsysteme für Lastwagen. Bei Personenwagen spielte der Diesel ohnehin noch keine Rolle. Für Nutzfahrzeuge jedoch waren die Bosch-Dieseleinspritzpumpen samt Zubehör aus japanischer Fertigung unverzichtbar. Da die existierenden japanischen Nachbauten qualitativ nicht akzeptabel waren, erwies sich der Lizenzbau als der beste Weg. Ihn beschritten die beiden großen japanischen Industrieunternehmen und Fahrzeughersteller Tokyo Jidosha Kogyo Ltd. (heute Isuzu Motors Ltd.) und Mitsubishi Heavy Industries Co., Ltd., indem sie 1939 gemeinsam die Fertigungsgesellschaft Diesel Kiki Co., Ltd. (seit 1990 Zexel Corporation) gründeten.

Denso fertigt Bosch

Dass auf dem japanischen Markt zuerst Bosch-Dieselkomponenten aus Lizenzfertigung erhältlich waren, ist ungewöhnlich, war doch Bosch zunächst mit Kraftfahrzeugelektrik groß geworden. Die Einführung dieser Produkte nach Japan, die bis ins Jahr 1911 zurückreichte, versprach allein jedoch kein befriedigendes Wachstum des Marktanteils. Daher entschloss sich Bosch zu Fertigungsabkommen. Diese boten zwei Vorteile: Sie führten einerseits zu Lizenzeinnahmen, andererseits machten sie die Bosch-Komponenten in der japanischen Autoindustrie bekannter und ebneten den Weg zu größerer Nachfrage nach diesen Produkten. Das erste Abkommen zur Lizenzproduktion autoelektrischer Komponenten schloss Bosch 1953 mit der Nippondenso Ltd. (der heutigen Denso Corporation). Es umfasste die Produktion von Generatoren, Startern und Zündanlagen für Kraftfahrzeuge. Dieses Abkommen erweiterten beide Firmen 1956 um die Lizenz zur Fertigung von Bosch-Zündkerzen.

Autarkie aus Tradition

Nach dem Zweiten Weltkrieg war Japan eine Nation, die – von der Insellage noch gefördert – durch ausgeprägte industrielle Autarkiebestrebungen gekennzeichnet war. Hohe Zölle, komplexe Zollabfertigungs-

Das Technische Zentrum in Yokohama, 1997. Hier werden Bosch-Komponenten für japanische Fahrzeuge appliziert.

verfahren und schwierige Zulassungsbestimmungen für Produkte aus anderen Ländern begrenzten den Import ausländischer Waren. So musste ein neues Produkt vom Importeur, nicht vom Hersteller zur Zulassung angemeldet werden. Die Zulassungen erloschen zudem meist nach drei Jahren. Auch sozioökonomische Faktoren stellten eine Herausforderung für nicht japanische Hersteller dar. Autohersteller und ihre jeweiligen Zulieferer standen traditionell in exklusiver, enger und lang währender Beziehung. Kooperationen etwa zwischen Unternehmen wie Honda, Isuzu, Mitsubishi, Nissan oder Toyota mit ihren Zulieferern bildeten ein enges Netz vertrauter wirtschaftlicher Partnerschaften, an dem internationale Wettbewerber nur schwer teilhaben konnten.

Japan als Schlüssel zum Markt Asien

Indes war Japan, wie es bei Bosch erkannt wurde und bis heute formuliert wird, stets ein Schlüssel zum Erfolg auf anderen asiatischen Märkten. Zudem florierte seit den 1960er Jahren insbesondere der für Bosch wichtige Automobilsektor Japans enorm. Das galt auch für den Binnenmarkt des prosperierenden Landes. Vor allem stieg aber die Zahl der für den Export bestimmten japanischen Fahrzeuge. Zum Vergleich: Noch 1960 produzierte Japan weniger als 0,5 Prozent der weltweit hergestellten Automobile, Ende der 1970er Jahre waren es fast 25 Prozent. Angesichts dieser rasanten Entwicklung, die sich bereits in der zweiten Hälfte der 1960er Jahre abzeichnete, stellte Bosch die Weichen für eine Präsenz als Autozulieferer vor Ort.

Fertigung von Motorsteuergeräten für Benzineinspritzsysteme, 1986

Einzug in Shibuya

Mit der Gründung der Robert Bosch (Japan) Ltd. im Jahr 1972 fasste das Mutterhaus die Aktivitäten in Japan schrittweise zusammen. In der neuen Regionalgesellschaft, die ihren Sitz im Firmengebäude der Diesel Kiki in Shibuya bei Tokio bezog, wurden Einkauf und Lizenzvergabe gebündelt. Die Verkaufsaktivitäten in den Bereichen Erstausrüstung und Zubehör sowie Elektrowerkzeuge erfolgten weiterhin über den Partner Fine Technic Products Ltd. Die Lizenzvergaben betrafen zumeist Automobiltechnik wie etwa die Dieselfertigung der Diesel Kiki. Joint Ventures bedeuteten eine neue Dimension der Marktpräsenz in Japan. Durch sie wurde Bosch zum Produzenten vor Ort gemeinsam mit einem japanischen Unternehmen und schaffte damit die Voraussetzungen dafür, sich als dauerhafter Partner solcher Unternehmen zu etablieren.

JECS markiert den Durchbruch

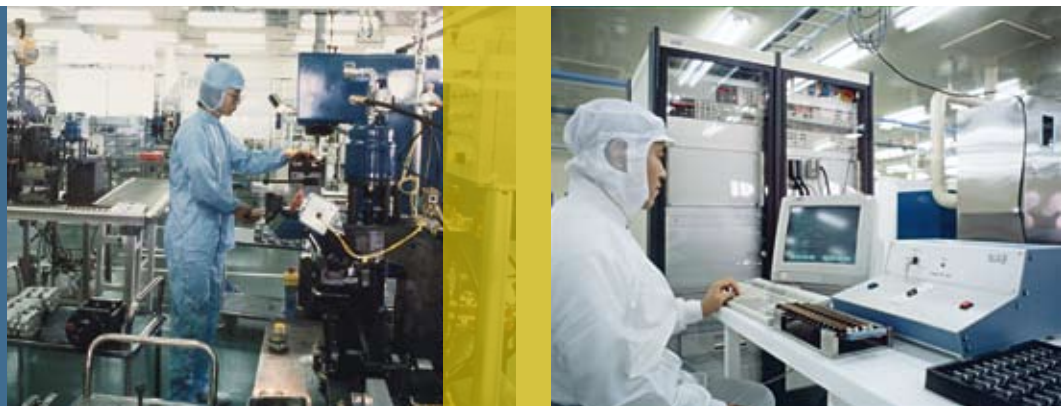
1973 gründete Bosch zusammen mit der Nissan Diesel Motor Co. und der Diesel Kiki Co., Ltd. ein gemeinsames Unternehmen, die Japan Electronic Control System Co., Ltd. (JECS), mit Sitz in Tokio. Zweck des Gemeinschaftsunternehmens war die Fertigung von elektronischen Benzineinspritzsystemen vom Typ Bosch-Jetronic für japanische Autohersteller. 1967 auf den Markt gekommen, begann sich dieses System in Europa und den USA mehr und mehr durchzusetzen: In Europa statteten die Autohersteller ihre Oberklassemodelle gern wegen der höheren Motorleistung und des geschmeidigeren Motorlaufs mit der Jetronic aus, in den USA bestach sie durch niedrige Abgasemissionen. Ihre emissionssenkende Technik sollte nun auch für den japanischen Markt genutzt werden. Japan, das nach 1945 eine massive Industrialisierungsphase durchlaufen und sich bis 1970 zur drittstärksten Wirtschaftsmacht der Welt entwickelt hatte, hatte auch bedingt durch die Massenmotorisierung mit zunehmenden Umweltproblemen zu kämpfen. So passte das Produkt Jetronic perfekt an den Ort und in die Zeit, paradoxerweise auf einem Markt, der eigentlich sehr stark in der Hochtechnologie war, jetzt aber auf europäische Hightech-Produkte zurückgreifen musste – in diesem Fall von Bosch.

Nippon ABS, Nippon Injector und die Folgen

Mit der Strategie, durch Joint Ventures den Markt zu durchdringen, waren die Voraussetzungen für die heutige Bosch-Regionalgesellschaft in Japan geschaffen. Dem Projekt JECS folgte 1984 das Joint Venture Nippon ABS Ltd. mit dem japanischen Bremsenspezialisten Nippon Air Brake Co., Ltd. Dieses Joint Venture und die 1987 beschlossene Kooperation mit Japans größtem Bremsenhersteller, der Akebono Brake Industry Co., förderten in den 1980er und 1990er Jahren die Einführung der Bosch-Innovationen auf dem Gebiet aktiver Sicherheitssysteme in japanischen Kraftfahrzeugen, allen voran das 1978 erstmals in Deutschland auf den Markt gebrachte Antiblockiersystem ABS. 1986 folgte das Joint Venture Nippon Injector zur Herstellung von Einspritzventilen für Benzineinspritzsysteme und 1992 eine Kooperation zur Herstellung von Airbagsteuergeräten. Im selben Jahr eröffnete Bosch ein Technisches Zentrum für Forschung und Entwicklung mit Sitz in Yokohama. Diese Entscheidung hatte praktische wie symbolische Bedeutung: Bosch setzte einen wichtigen Meilenstein, der neben Herstellung und Vertrieb nun auch die Bedeutung von Forschung und Entwicklung für das Unternehmen vor Ort markierte und große Vorteile bei der Entwicklung von Produkten in Zusammenarbeit mit japanischen Autoherstellern ermöglichte. Die Mehrheitsbeteiligung an der Zexel Corporation (seit 2005 Bosch Corporation) im Jahr 1997 bedeutete für Bosch einen Meilenstein im Japan-Geschäft. Heute sind bei Bosch in Japan mehr als 7 700 Mitarbeiter beschäftigt.

■ **Dietrich Kuhlgatz**

Bild rechts und Bild ganz rechts:
Fertigung und Qualitätskontrolle im japanischen Bosch-Standort Yokosuka, 1993



Seit 1990
Neuen Herausforderungen entgegen

Bei der Einweihung eines neuen Gebäudes der russischen Regionalgesellschaft in Moskau 1997 pflanzten der damalige Vorsitzende der Bosch-Geschäftsführung Hermann Scholl und der Bosch-Geschäftsführer Gotthard Romberg eine Eiche.

БОШ

Um die Jahrtausendwende gewann die stetig fortschreitende Internationalisierung von Bosch deutlich an Tempo. Innerhalb von nur 16 Jahren stieg der Anteil der außerhalb Deutschlands erzielten Umsätze am Gesamtumsatz der Bosch-Gruppe um 23 Prozentpunkte von 51 Prozent im Jahr 1990 auf 74 Prozent im Jahr 2006. Die Wege waren dieselben geblieben: Präsenz auf bereits erschlossenen Märkten ausbauen und in zahlreichen weiteren Ländern Fuß fassen. Die tiefgreifenden politischen Veränderungen – der Fall des Eisernen Vorhangs mit dem Umbruch in den sozialistischen Staaten Osteuropas und die Hinwendung Chinas zum Westen – sowie die rasante Entwicklung der elektronischen Datenverarbeitung leiteten nicht nur bei Bosch eine neue Dimension der weltweiten Geschäftstätigkeit ein. Das Wort „Globalisierung“ war plötzlich in aller Munde. Im etablierten europäischen Markt eröffneten sich nun mit Mittel- und Osteuropa ungeahnte Chancen. Zeitgleich entwickelte sich die Region Asien-Pazifik zum Wachstumsmarkt schlechthin. Es galt aber auch weiterhin, das Potenzial des amerikanischen Kontinents zu nutzen. Diese Strategie prägte die Unternehmenspolitik von den 1990er Jahren an und tut es auch heute noch.

Weltweiter Fertigungs- und Entwicklungsverbund

Im Jahr 1998, als in Großbritannien die erste Regionalgesellschaft ihr 100-jähriges Bestehen feiern konnte und damit die lange Tradition der Internationalität des Unternehmens sichtbar machte, überstieg die Zahl der Mitarbeiter außerhalb Deutschlands erstmals die der in Deutschland Beschäftigten. Aber die Globalisierung barg nicht nur Chancen, sondern auch Herausforderungen wie den zunehmenden internationalen Wettbewerb. Um sich diesem Wettbewerb zu stellen, wurde nicht nur der internationale Fertigungsverbund verstärkt, sondern auch ein weltumspannender Entwicklungsverbund auf- und ausgebaut. Weltweit wurde die Produktverantwortung den einzelnen Geschäftsbereichen übertragen und schon bei der Entwicklung eines neuen Produkts waren Mitarbeiter verschiedener Standorte rund um den Globus beteiligt. Entscheidenden Anteil daran hatten der immer schneller werdende Datenfluss und die Möglichkeiten, die das Internet nicht nur in der Entwicklung, sondern auch beim Vertrieb – Stichwort E-Commerce – bot.

Startschuss für Osteuropa

Auf die politischen Umbrüche des Jahres 1989 und die Öffnung der osteuropäischen Staaten reagierte Bosch schnell. In Polen, Ungarn und der Tschechoslowakei wurden noch 1990 Verbindungsstellen eingerichtet, die die Marktlage vor Ort sondieren sollten. Schon im darauffolgenden Jahr konnten in diesen Staaten Regionalgesellschaften gegründet werden. Die erste Produktion in Osteuropa richtete Bosch 1992 an den tschechischen Standorten Budweis und Jihlava ein. Nur 13 Jahre später, im Jahr 2005, zählte Jihlava mit 6 200 Mitarbeitern zu einem der größten Bosch-Standorte. Mit dem Zukauf des Bremsengeschäfts von AlliedSignal 1996 übernahm Bosch zahlreiche Fabriken auf der ganzen Welt, darunter auch im polnischen Twardógora. Damit produzierte das Unternehmen erstmals in Polen. Im ungarischen Hatvan lief 1998 die Produktion von Komponenten der Automobilelektronik an.

Vom Ausstellungscontainer zur Vertriebsgesellschaft

Mit der Auflösung der Sowjetunion 1991 rückten deren Nachfolgestaaten, besonders Russland, ins Blickfeld der Bosch-Geschäftsführung. Ein riesiger Markt tat sich auf und Bosch wollte von Anfang an seine Chancen optimal nutzen. Die Fäden liefen zunächst bei der österreichischen Regionalgesellschaft in Wien zusammen. Von dort aus wurde der Aufbau von Vertriebsgesellschaften in Osteuropa koordiniert. Ab 1991 zogen Bosch-Mitarbeiter mit einem Ausstellungscontainer durch die Städte der osteuropäischen Staaten, um Produkte bekannt zu machen und um Kunden zu akquirieren. Im Jahr 1993 schließlich entstanden in sieben ehemaligen sozialistischen Staaten Osteuropas und in zwei ehemaligen Sowjetrepubliken Regionalgesellschaften. Deren leitende Mitarbeiter bereiteten sich in Wien auf ihre neue Aufgabe vor. Der weitere Aufbau in den baltischen Staaten wurde ab 1995 von der vier Jahre zuvor gegründeten finnischen Regionalgesellschaft koordiniert. In Russland produzierte Bosch erstmals 1995 beziehungsweise 1996 an den Standorten Saratow und Engels.

Wachstumsmarkt Asien-Pazifik

Neben den osteuropäischen Staaten gewann Mitte der 1990er Jahre zunehmend der Wirtschaftsboom im südostasiatischen Raum an Bedeutung für die Geschäftspolitik. Neue Märkte wurden sondiert, 1992 gründete Bosch beispielsweise in der philippinischen Hauptstadt Manila ein Verbindungsbüro. Vor allem aber wurden Handelsaktivitäten bei den Regionalgesellschaften in Bangkok, Hongkong und Singapur gebündelt,

Von links nach rechts:
Made in the UK: Fertigung von Compact-Generatoren im Werk Cardiff in Südwales, 1991

Qualitätskontrolle im Werk Naganathapura der indischen Tochtergesellschaft Motor Industries Co. Ltd. (Mico), 1995

Bosch- und Blaupunkt-Werbung im lettischen Riga in den 1990er Jahren

Willkommen bei Bosch in Südafrika: Empfangsdame der Robert Bosch South Africa, 1998

Die Mitarbeiter des ersten Bosch-Dienstes in Kasachstan, der 1994 in der damaligen Hauptstadt Almaty (früher Alma-Ata) eröffnet wurde.

Von links nach rechts:
Blick auf die Skyline von Hongkong. Das „Bosch-Licht“ leuchtete dort von Juli 1999 bis Dezember 2001.

Prüfender Blick: Diodenfertigung bei der Robert Bosch (Australia) Pty. Ltd., 2005

Technikzentrum des Bosch-Joint-Venture United Automotive Electronic Systems Co. Ltd. in Shanghai, China

Erfahrungsaustausch von Bosch-Ingenieuren aus allen Ländern im internationalen Entwicklungszentrum im deutschen Blaichach, 2004

Ein Mitarbeiter der tschechischen Regionalgesellschaft bei der Fertigung von Common-Rail-Hochdruckpumpen im Werk Jihlava, 2001

die den Auf- und Ausbau der Vertriebsorganisation in den Asean-Staaten (Association of Southeast Asian Nations) und in China vorantreiben sollten. Besonders das schier unerschöpfliche Potenzial des chinesischen Marktes rückte zunehmend in den strategischen Fokus. Die dortigen Aktivitäten mündeten Mitte der 1990er Jahre in die Gründung von mehreren Joint Ventures. Bereits 1996 war Bosch der stärkste nicht asiatische Anbieter von Elektrowerkzeugen in der Region. Das Unternehmen setzte zunehmend auf die Kooperation mit nationalen Partnern in der Produktion und spannte damit das weltweite Netz der internationalen Fertigungsstandorte noch weiter. Im Jahr 1994 wurden allein in Südkorea fünf Gemeinschaftsunternehmen mit einheimischen Firmen gegründet.

Alte Bekannte

Doch nicht nur auf die Erschließung neuer Märkte zielte die internationale Unternehmensstrategie seit 1990, sondern auch auf den Ausbau und die Optimierung der Präsenz auf bereits erschlossenen Märkten. Ein zentrales Anliegen war dabei besonders einer der größten Wachstumsmärkte: Indien. Bosch hatte bereits seit 1953 mit der Tochterfirma Mico an mehreren Standorten auf dem indischen Subkontinent produziert, als Ende 1997 die Robert Bosch India Ltd. in Bangalore gegründet wurde. Ein zweites bedeutendes Ziel war die Stärkung der Position der Bosch-Gruppe in Japan, um als Zulieferer nah an den großen japanischen Automobilkonzernen zu sein. Im Jahr 1999 gelang der Bosch-Gruppe mit der Übernahme der Mehrheit am japanischen Autozulieferer

Zexel in Tokio ein entscheidender Wurf. Die Integration der Zexel Corporation, mit der Bosch eine jahrzehntelange Zusammenarbeit im Produktionsbereich verband, in den internationalen Fertigungs- und Entwicklungsverbund der Bosch-Gruppe war von großer Bedeutung für das Unternehmen nicht nur auf dem japanischen Markt, sondern in der gesamten Region.

„Signalwirkung“ für den US-Markt

Den größten Markt der Bosch-Gruppe außerhalb Deutschlands stellten jedoch nach wie vor die USA dar. Mit zwei großen Akquisitionen auf dem nordamerikanischen Kontinent im Jahr 1996 setzte Bosch einen Meilenstein. Von der im US-Bundesstaat New Jersey ansässigen AlliedSignal Inc. übernahm Bosch das komplette Geschäft der Bremsausrüstung für Personenkraftwagen sowie für leichte und mittlere Nutzfahrzeuge. Im Jahr zuvor hatten dort 11 000 Mitarbeiter einen Umsatz von 2,1 Milliarden US-Dollar erzielt. Darüber hinaus übernahm Bosch alle Anteile an der S-B Power Tool Company, die das Unternehmen 1992 mit der US-amerikanischen Firma Emerson Electric Co., St. Louis/Missouri, gegründet hatte. Gemessen am Umsatz war Bosch nun der weltweit größte Hersteller von Elektrowerkzeugen. Innerhalb eines Jahres stieg die Zahl der Mitarbeiter außerhalb Deutschlands von 66 000 im Jahr 1995 auf 81 000 im Jahr 1996, während die Mitarbeiterzahl in Deutschland mit 91 000 konstant blieb. Der Umsatz, den Bosch in den USA erwirtschaftete, wurde in den Jahren 1995 bis 1997 mehr als verdoppelt.

Internationale Zusammenarbeit in Forschung und Produktion

Doch nicht nur an den Kernindikatoren unternehmerischer Tätigkeit war die fortschreitende Internationalisierung abzulesen. Auch im Entwicklungs- und Fertigungsbereich erreichte die globale Kooperation innerhalb der Bosch-Gruppe 1996 eine neue Dimension. Die Produktion des länderübergreifend entwickelten Antiblockiersystems ABS 5.3 lief nahezu zeitgleich in Deutschland, Australien, Korea, Japan und den USA an. Entwicklungsteams aus deutschen, amerikanischen und japanischen Bosch-Ingenieuren hatten an der Entstehung des neuen Produkts mitgewirkt. Und dies war erst der Auftakt. In den folgenden Jahren entstanden immer mehr virtuelle Teams, die von den verschiedensten Standorten der Welt aus gemeinsam an neuen Produkten arbeiteten. Unterstützt wurde dieser Prozess vor allem auch durch neue Techniken wie das Computer Aided Design (CAD). Auf das sogenannte „elektronische Zeichenbrett“ kann man per Mausklick von jedem Winkel der Welt aus zugreifen. Die Entwicklungszeiten verkürzten sich damit.

Datentransfer rund um den Globus

Erleichtert wurden internationale Projekte dieser Art durch die zunehmende Datenvernetzung innerhalb der Bosch-Gruppe. Im Jahr 1995 startete der Kommunikationsverbund „Bosch Corporate Network (BCN)“, der zunächst zwar nur an deutschen Standorten den firmeninternen Datenaustausch ermöglichte, in den Folgejahren aber sukzessive weiter ausgebaut wurde.

Von links nach rechts:
Die Bosch-Richtfunktechnik erobert einen neuen Markt. Montagearbeiten an einer Funkstation in China, 1998

Internationaler Mitarbeiteraustausch bei Bosch, 1999

Blick auf das Werksgelände der polnischen Bosch-Regionalgesellschaft in Warschau, 1998

ABS-Fertigung im Bosch-Werk Charleston im US-amerikanischen Bundesstaat South Carolina, 1997

Noch bessere Perspektiven bot das kurz danach eingeführte Intranet, über das in nunmehr zwei Sprachen – Deutsch und Englisch – die Mitarbeiter weltweit Zugang zu Unternehmensinformationen hatten. Was 1997 mit nur 5000 Nutzern begann, entwickelte sich in knapp zehn Jahren zu einer rund um den Globus genutzten Informationsquelle. Mit der Einführung des Bosch GlobalNet, das das Intranet seit Ende 2006 ablöst und bis 2009 weltweit eingeführt sein wird, wurde eine weltweit einheitliche Struktur geschaffen, die neue Möglichkeiten für die international vernetzte Zusammenarbeit innerhalb der Bosch-Gruppe eröffnet.

Anker im Meer der Globalisierung

Je weltumspannender die Tätigkeit der Bosch-Gruppe wurde, je schneller die weltweite Vernetzung in den Bereichen Entwicklung, Produktion und Vertrieb voranschritt, desto wichtiger wurde es, gemeinsame Werte für das Unternehmen zu verankern. 2004 wurde der Slogan „Technik fürs Leben“ eingeführt und in 42 Sprachen übersetzt. Er trägt dazu bei, die einheitliche Darstellung der Marke und des Unternehmens überall auf der Welt zu fördern. Die Mitarbeiterzeitung „Bosch-Zünder“, bereits 1919 von Robert Bosch gegründet, erscheint seit 2005 nicht nur auf Deutsch, sondern auch in acht weiteren Sprachen.

Darüber hinaus hat eine gelebte, auf gleichen Grundfesten basierende Unternehmenskultur eine herausragende Bedeutung. Sie ist eines der wichtigen Elemente für unternehmerischen Erfolg im ständigen Wandel auf den Weltmärkten. Basierend auf den Werten des Unternehmensgründers Robert Bosch entstanden für die tägliche Arbeit Vision, Leitbild, Werte und Kernkompetenzen, die, ergänzt durch das Bosch Business System, den heutigen Orientierungsrahmen bilden: Das zentrale Steuerrad „House of Orientation“ beschreibt, „was uns antreibt, was uns verbindet, wofür wir stehen“, und dient seit 2005 allen Mitarbeitern als Wegweiser.

Ökologie und soziale Verantwortung weltweit großgeschrieben

Ein wichtiges Anliegen für Bosch war und ist die unternehmerische Verantwortung, die sich in der Balance zwischen ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Belangen zeigt. Es war daher nur konsequent, dass Geschäftsführung und Arbeitnehmervertreter 2004 gemeinsam die „Grundsätze sozialer Verantwortung“ unterzeichneten. Auch der Beitritt zur Global Compact Initiative der Vereinten Nationen im selben Jahr belegt das Bekenntnis zu einer umwelt- und sozialverträglichen Globalisierung.

Mit der Entwicklung und internationalen Umsetzung von sparsamer und sauberer Technik für Produkte in allen Geschäftsfeldern leistet das Unternehmen bereits seit Jahren seinen Beitrag zum globalen Klimaschutz. Auch in Zukunft will Bosch im Bereich Ökologie weltweit Maßstäbe setzen.

Da die Globalisierung fortschreitet und der weltweite Wettbewerb weiter zunimmt, wird die internationale Ausrichtung die zentrale Grundvoraussetzung für eine auch weiterhin erfolgreiche Unternehmenspolitik der Bosch-Gruppe sein. Über vielfältige Erfahrungen in diesem Bereich verfügt das Unternehmen seit über 100 Jahren.

■ **Christine Siegel**

АПТЕКА
Роббинс
Белые ночи
«БЕЛЫЕ НОЧИ»
ЗВОНИ
СКОЛЬКО ХОЧЕШЬ!

Neubeginn in Russland
Bosch an der Wolga

Nach dem Fall des Eisernen Vorhangs zeichnete sich innerhalb kürzester Zeit ein völlig verändertes Bild des „Ostens“ ab. Marktwirtschaftliche Ansätze durchzogen die bislang straff zentralistisch geführten Planwirtschaften und auf der politischen Landkarte waren zahlreiche neue Staaten entstanden. Einen großen Einschnitt stellte der Beschluss zur Auflösung der Sowjetunion zum 31. Dezember 1991 dar. Einerseits erforderte die geografische Neuordnung die Anpassung der geschäftlichen Strukturen, andererseits öffnete der politische und wirtschaftliche Kurswechsel den Zugang zu neuen, stark wachsenden Märkten.

Nachdem Bosch bereits Mitte 1992 beschlossen hatte, in den osteuropäischen Ländern Regionalgesellschaften einzurichten, waren wichtige Voraussetzungen für intensive Geschäftsbeziehungen geschaffen. 1993 wurde in Moskau für den russischen Markt die Robert Bosch TOO gegründet, die zunächst die Vertriebs- und Kundendienstaktivitäten der damaligen Bereiche Kraftfahrzeugausrüstung Handel, Elektrowerkzeuge, Mobile Kommunikation und Thermotechnik steuerte. Parallel dazu begann der Aufbau des Kfz-Service-Netzes. Ebenfalls 1993 nahm der erste Bosch-Dienst in Moskau die Arbeit auf, zahlreiche weitere folgten.

Anknüpfen an gute Handelsbeziehungen

Die Anfänge von Bosch in Russland lagen zu diesem Zeitpunkt fast 90 Jahre zurück. 1904 übernahm der Bosch-Vertreter August Euler erstmals den Vertrieb von Produkten für das Russische Reich. Wenig später entstand in Sankt Petersburg eine Vertretung für Nord- und Zentralrussland, eine zweite in Odessa versorgte Südrussland mit Bosch-Produkten. In den 1920er Jahren liefen die Handelsgeschäfte mit der neu gegründeten Sowjetunion wieder an. Auch während des Kalten Krieges nach 1945 gab es gute Beziehungen. Ihre Ausweitung erfolgte kontinuierlich, sodass seit den 1970er Jahren – zeitweise über eigene Verbindungsbüros – eine breite Produktpalette vertrieben wurde.

Gemeinsamer Start mit Joint Ventures

Mit dem grundlegenden Wandel der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Anfang der 1990er Jahre stieg das gegenseitige Interesse an engeren Geschäftsbeziehungen wesentlich. Joint Ventures boten beiden Seiten Vorteile: Die Produktion vor Ort verhalf Bosch als westlichem Unternehmen zu einem Kundennetzwerk, das bereits bestehende Strukturen und Kontakte, räumliche Nähe sowie kulturelle Aspekte mit einbezog. Und russische Betriebe erhielten Zugang zu moderner Technologie und damit die Chance, ihre Produkte und Fertigungsprozesse weiterzuentwickeln.

Vor allem im Bereich der Kfz-Erstausrüstung hatte es schon durch den Eisernen Vorhang hindurch Bestrebungen zu einer Zusammenarbeit gegeben. Die Öffnung erleichterte die Partnersuche um ein Vielfaches; so konnte Bosch im Dezember 1995 und Januar 1996 die ersten beiden Joint Ventures gründen. In Rjasan, einer Industriestadt rund 200 Kilometer südöstlich von Moskau, wurde mit dem russischen Partner AOOT Elektronnye Pribory eine Scheinwerfer- und Leuchtenfertigung aufgebaut. Gemeinsam mit drei russischen Unternehmen gründete Bosch als zweites Projekt in Saratow an der Wolga die OOO Bosch Saratow zur Herstellung von Benzineinspritztechnik.

Bild links:
Arbeitsplatz in der Lambda-Sonden-Fertigung im Werk Saratow um 1999

Bild rechts:
Produktionsstart in Russland: Steuergeräte für die Benzineinspritzung, 1999

Ausbau der Geschäfte

Durch das frühe Engagement im postkommunistischen Russland profitierte Bosch von guten Startbedingungen. In Rjasan und Saratow liefen die Arbeiten an. Die Moskauer Vertriebsgesellschaft wuchs von Jahr zu Jahr und bezog 1997 ein repräsentatives Gebäude in unmittelbarer Nähe des Ostankino-Fernsehturms. Bereits ein Jahr zuvor war Bosch beim größten Zündkerzenhersteller der früheren Sowjetunion, der ZAZS Fabrik für Auto- und Traktorenzündkerzen, eingestiegen und konnte seinen Aktienanteil in der Folgezeit auf 100 Prozent erhöhen. Dabei erwies es sich als überaus günstig, dass sich der Standort der ZAZS in Engels befand – ebenfalls an der Wolga, direkt gegenüber von Saratow.

Dennoch waren die Anfänge von Bosch in Russland nicht frei von Schwierigkeiten. Zunächst galt es, zuverlässige Waren- und Transportwege sowie funktionierende Kommunikationsstrukturen einzurichten. In manchen Situationen war das Improvisationstalent der ersten entsandten und der einheimischen Mitarbeiter gefragt. Nicht zuletzt kostete der Umgang mit der weitverzweigten Bürokratie viel Zeit. Ernsthaftere Turbulenzen verursachte im Sommer 1998 die russische Wirtschafts- und Finanzkrise, die zur Zahlungsunfähigkeit des Staates führte. Während sich viele westliche Investoren daraufhin zurückzogen, hielt Bosch an seinem Engagement in Russland fest. Nach einer deutlichen Abwertung des Rubels und der Einführung eines Sparprogramms erholten sich Wirtschaft und Finanzmärkte jedoch ziemlich rasch.

Von der Plan- zur Marktwirtschaft

Nicht immer geradlinig, aber stetig bergauf ging es mit Bosch an der Wolga. 1998 lief in Saratow die Produktion von Steuergeräten für die Benzineinspritzung an. Organisatorisch mussten noch einige Hürden genommen werden: Das Joint Venture mit den drei russischen Partnern erwies sich als wenig tragfähig, sodass Bosch die jeweiligen Anteile selbst übernahm. Die Fertigung der Benzineinspritzung zog daraufhin auf das Gelände der Zündkerzenfabrik in Engels um. Umfangreiche Bautätigkeiten machten den Neubeginn auch nach außen hin deutlich sichtbar. Neben der Errichtung moderner Fertigungsanlagen war jedoch eine zweite, ebenso wesentliche Aufgabe zu bewältigen: die Umstrukturierung eines planwirtschaftlich organisierten Staatsbetriebs zu einem marktorientierten Privatunternehmen.

Umstellungsprozesse

Zu Sowjetzeiten bildeten große Industriebetriebe oftmals eine Welt für sich. So gehörten auch zur Zündkerzenfabrik in Engels Kindergärten und Schulen, zahlreiche Werkswohnungen, eine Schweinefarm und entsprechende Verwaltungseinheiten. Eine eigene Abteilung bearbeitete Tauschgeschäfte, die in den Jahren der Währungsunsicherheit noch weit verbreitet waren.

Bild links:
Gebäude der russischen Vertriebsgesellschaft am Moskauer Fernsehturm, 1997

Bild rechts:
Über die Wolgabrücke verbundene Nachbarstädte: Saratow und Engels

Die produzierten und ausgelieferten Zündkerzen wurden mit verschiedensten Gegenwerten wie Benzin, Motoren oder Autoersatzteilen „bezahlt“. Einen kuriosen Höhepunkt bildete die unvorhergesehene Lieferung von 15 Tonnen Hirse. Die Telefone bei Bosch in Engels liefen heiß: Sämtliche Anrufe in ganz Russland verliefen erfolglos, niemand wollte die Hirse haben. Sie eignete sich weder als Tauschgut noch zum Weiterverkauf. Schließlich gelang es in langen Verhandlungen, mit dem Getreide eine Steuerschuld bei der Stadtverwaltung zu begleichen.

Nach und nach konnte der Handelsverkehr jedoch in geregelte Bahnen gelenkt werden. Die nicht zum unmittelbaren industriellen Produktionsbetrieb gehörenden Einrichtungen wurden in adäquate Träger- und Besitzverhältnisse überführt. Bald zeichnete sich der Wandel des schwerfälligen früheren Staatsbetriebs zu einem profitablen und leistungsfähigen Unternehmen ab. Einen großen Anteil an der erfolgreichen Entwicklung hatten die Mitarbeiter. Mit hoher Motivation und Lernbereitschaft stellten sie sich den marktwirtschaftlichen Anforderungen und arbeiteten sich in Technologie und Organisationsabläufe rasch ein. Angesichts der allgegenwärtigen Unsicherheit der postkommunistischen Zeit bot der neue Arbeitgeber Bosch Verlässlichkeit und Perspektiven für die Zukunft.

Wachstumsmarkt mit großem Potenzial

Knapp eineinhalb Jahrzehnte nach dem Neubeginn hat sich Bosch in Russland als starker Partner für nationale wie internationale Kunden etabliert. Die Moskauer Vertriebsgesellschaft befindet sich nach wie vor auf Wachstumskurs. Die OAO Robert Bosch Saratow, die 2004 aus der Vereinigung des Bereichs Benzineinspritztechnik mit der Zündkerzenfabrik ZAZS hervorging, hat inzwischen eine breite Produktpalette und fertigt heute unter anderem Zündkerzen, Lambda-Sonden, Steuergeräte, Tankeinbaueinheiten und Motorkabelbäume. Doch nicht nur der Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik ist in Russland präsent. Auch die Industrietechnik sowie Gebrauchsgüter und Gebäudetechnik haben längst Fuß gefasst, verfügen in zahlreichen Segmenten über hohe Marktanteile und streben weitere Investitionen an. Die BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH errichtete bereits zwei Fertigungsstandorte für Gasherde und Kältegeräte in Tschernogolowka bei Moskau und Strelnya bei St. Petersburg. In Engels entstand eine Fabrik zur Herstellung von Elektrowerkzeugen. Knapp 2000 Mitarbeiter arbeiten heute für Bosch in Russland. Für die Zukunft von Bosch in Russland steht fest: Nach wie vor stellt das Land – von St. Petersburg bis Wladiwostok – einen Wachstumsmarkt mit großem Potenzial dar. Dieses enorme Marktpotenzial will Bosch zukünftig noch besser ausschöpfen.

■ **Bettina Höcherl**

Wirtschaftsreformen und Marktentwicklung
Bosch in China

Der erste Magnetzündapparat, den ein Bosch-Vertreter in China verkaufte, wanderte bereits 1909 über die Ladentheke. Die Stellung, die Bosch in China heute innehat, ist allerdings nicht das Ergebnis einer kontinuierlichen Entwicklung seit damals. Denn erst mit der wirtschaftlichen Öffnung des Landes ab 1978 ebneten sich die Wege für ein umfassendes Engagement von Bosch in China. Mit dem Start zahlreicher Joint Ventures mit chinesischen Partnern in den 1990er Jahren wuchs Bosch in China mit dem dortigen Markt auf fast 20 000 Mitarbeiter im Jahr 2008.

Straßenszene in Shanghai mit Werbung für Bosch-Elektrowerkzeuge, 1998

Der Vorsitzende der Bosch-Geschäftsführung Hermann Scholl bei einem Treffen mit dem chinesischen Premierminister Li Peng, 1994

China ist ein Land, in dem Bosch schon vor fast 100 Jahren erste Aktivitäten entfaltete. Bereits 1909 vertrieb der Handelspartner Scherff & Co. mit Sitz in Shanghai die weltbekannten Bosch-Magnetzündapparate im Reich der Mitte und als Nachfolger ab 1921 die Hamburger Firma Jebsen und Jessen. 1926 folgte der erste Bosch-Dienst und bis 1929 gab es bereits acht Niederlassungen in China.

Die frühen Jahrzehnte

Im Januar 1927 trat die Firma Shantung Overseas Trading Co. in Shanghai, durch die Jebsen und Jessen bisher die Bosch-Produkte in China vertrieben hatte, in Liquidation. Daher eröffnete Jebsen und Jessen unter dem Namen Jebsen & Co. eine eigene Firma in Shanghai und übertrug die Vertretung in Tsingtau, wo Bosch-Produkte ebenfalls erhältlich waren, an die Firma A. Henzler & Co. In den Wirren des chinesisch-japanischen Krieges, des Zweiten Weltkrieges und des folgenden Bürgerkrieges kamen die geschäftlichen Aktivitäten von Bosch und seinen Partnerunternehmen in China ganz zum Erliegen. Nach der Gründung der Volksrepublik China 1949 herrschte unter den chinesischen Bosch-Partnern zunächst Euphorie über das Ende der langen Zeit blutiger Kämpfe. Doch es dauerte noch, bis die Aktivitäten von Bosch in China wieder an Gestalt und Größe gewannen. Ein früher Vorbote war die Wiederaufnahme des Vertriebs von Elektrowerkzeugen durch den Bosch-Generalvertreter Melchers GmbH & Co. im Jahr 1966.

Reformen fassen Fuß

Nach dem Tod von Mao Zedong, seit Gründung der Volksrepublik China deren Staatsoberhaupt, übernahm 1976 Deng Xiaoping die Führung der Regierungsgeschäfte. In der Ära seines Staats- und Parteivorsitzes erfolgte eine wirtschaftliche Öffnung Chinas durch zahlreiche Reformentscheidungen. Eine der ersten Reformen, die auf dem Parteitag der Kommunistischen Partei Chinas im Dezember 1978 beschlossen wurden, erklärte die „sozialistische Modernisierung“ der Wirtschaft zum Schwerpunkt der politischen Arbeit. Deng selbst charakterisierte die chinesische Reform- und Öffnungspolitik mit den Worten: „Nach den Steinen tastend den Fluss überqueren.“ 1980 erfolgte der nächste Schritt der Öffnung: China trat dem Internationalen Währungsfonds (IWF) bei.

Sonderwirtschaftszonen wachsen

Parallel zur wirtschaftlichen Öffnung verfolgte China jedoch auch eine Politik der Importsubstitution durch Stärkung der einheimischen Industrie. Anspruchsvolle Produkte sollten im eigenen Land produziert werden, auch von nicht chinesischen Unternehmen. Diese Strategie wurde einerseits durch hohe Importzölle und die Festlegung niedriger Importquoten, andererseits durch die Schaffung von fünf Sonderwirtschaftszonen in China umgesetzt. Hier sollten internationale Investoren zu Weltmarktbedingungen produzieren können. Die chinesischen Wirtschaftbehörden förderten diese Strategie, indem sie die Bildung von Joint Ventures einheimischer mit nicht chinesischen Unternehmen unterstützten.

Bild ganz links:
Zeitschriften-Werbeanzeige für Bosch-Kühlschränke, 2006

Bild links:
Weithin sichtbar: Nächtlich beleuchteter Bosch-Schriftzug in der Skyline von Shanghai, 2000

Bosch startete mit einem Projekt zur Dieseleinspritzung, um in dieser Situation zunächst über Lizenzen Marktanteile zu sichern und die Markenbekanntheit zu steigern. Dies war der erste Schritt hin zur eigenen Produktion vor Ort. Mit den chinesischen Unternehmen WeiFu in Wuxi und Beijing Fuel Pumps in der Hauptstadt Chinas schloss das Unternehmen 1984 Lizenzabkommen über die Dieseleinspritzausrüstung für Personen- und Nutzfahrzeuge. Um nahe am chinesischen Markt zu sein und schnell agieren zu können, öffnete Bosch 1986 in der damals noch zu Großbritannien gehörenden benachbarten Kronkolonie Hongkong eine Repräsentanz.

Bosch kehrt zurück

Mit der Wiedereröffnung des ersten Bosch-Dienstes 1988 in China läutete das Unternehmen den Neuanfang des Vertriebs ein. Zur Verbesserung der Präsenz nahe den politischen Schaltzentralen gründete Bosch schon 1989 eine Repräsentanz in Peking. Für ein effektives Vorgehen angesichts der schon bald erwarteten weiteren Schritte zur Marktöffnung für internationale Investoren war eine Repräsentanz im Land nunmehr unbedingt erforderlich – und schließlich auch von den chinesischen Behörden erlaubt worden.

Marktwirtschaft gewinnt an Fahrt

Ab 1987 ließ die chinesische Regierung den Betrieben mit Außenhandelsrechten Spielraum bei der Verwendung von Überschüssen. Sie konnten daher stark in die Industrieproduktion investieren. Gleichzeitig verbesserten die chinesischen Behörden die Bedingungen für nicht chinesische Investoren erheblich. Beide Faktoren zusammen bildeten einen fruchtbaren Boden für Kooperationen mit Investoren wie Bosch. Ab dieser Zeit entwickelte der chinesische Markt eine bis heute andauernde Dynamik mit einem jährlichen Wirtschaftswachstum von rund zehn Prozent. Die Zahl der zum Außenhandel zugelassenen Unternehmen stieg von etwa 500 im Jahr 1987 auf mehr als 35 000 im Jahr 2001; umgekehrt entstanden allein von 1980 bis 1993 nicht weniger als 135 000 Gemeinschaftsunternehmen mit nicht chinesischen Investoren. Mit dieser Öffnung und der schrittweisen Senkung der Importzölle ab 1992 (bis 2001 von 43,2 auf 15,2 Prozent) sicherte sich China den Weg in die Welthandelsorganisation WTO. Der Beitritt 2001 erhöhte die Planungssicherheit für Unternehmen wie Bosch, da China seine außenwirtschaftliche Gesetzgebung an internationale Standards anpasste.

Joint Ventures schaffen die Basis

Doch schon im Jahr 1993, lange vor Chinas WTO-Beitritt, begann eine neue Phase der Bosch-Präsenz in China. Es war ein Jahr mit nicht weniger als 40 000 neuen Gemeinschaftsunternehmen zwischen chinesischen und nicht chinesischen Firmen. Das Wachstum der Automobilindustrie innerhalb Chinas – immer besonders im Fokus von Bosch – hatte das Land schon in den Jahren zuvor für das Unternehmen interessant gemacht, waren doch die Pkw-Verkaufszahlen von 42 000 im Jahr 1990 um 400 Prozent auf 160 000 im Jahr 1992 angestiegen. Der Umsatzanstieg von Bosch indes lag in diesem Zeitraum bei „nur“ 200 Prozent. Es galt also, mehr am Wachstum zu partizipieren.

Herausforderungen für Bosch

Gleichzeitig war die chinesische Industriepolitik aber auch von Phasen der Regulierung geprägt, die von Unternehmen wie Bosch schnelles und entschiedenes Handeln erforderte. Die Gründung des „Ministry of Machine Building Industry“, das die Aktivitäten der 60 chinesischen Großunternehmen mit Außenhandelsrechten seit 1993 koordiniert, ist ein gutes Beispiel für die Phasen der Regulierung. Dieses Ministerium konnte zu Anfang nämlich zum Beispiel einen einzigen nicht chinesischen Lieferanten für bestimmte Produktsegmente auswählen. Dies war etwa bei der Ausrüstung in China gebauter Automobile mit elektronischer Benzineinspritzung der Fall. Hier wollte Bosch als ein international führendes Unternehmen auf diesem Markt unbedingt zum Zuge kommen und sich gegen zwei Wettbewerber durchsetzen. Nach erfolgreichen Verhandlungen mit dem Konsortium China National Engine Management System in den Jahren 1994 und 1995 erfolgte die Unterzeichnung des Joint-Venture-Vertrages. Der Name des Gemeinschaftsunternehmens war United Automotive Electronic System Co. Ltd.

Benzin und Diesel machen den Anfang

Parallel arbeitete Bosch auch an der Marktposition seiner Dieselsysteme. Mit einer Minderheitsbeteiligung von 26 Prozent und den Partnern WeiFu Co. (China) und Zexel (Japan) wurde das Joint Venture unter Bosch-Führung 1994 aus der Taufe gehoben. Die Produktion der bisher lizenzgefertigten Bosch-Verteilereinspritzpumpen konnte nun beginnen. Diese beiden und sechs weitere Joint Ventures – auch in den Geschäftsfeldern Hausgeräte, Industrieausrüstung, Elektrowerkzeuge und Sicherheitstechnologie – bildeten den fruchtbaren Boden der heutigen Marktposition in China. Mit ihnen war Bosch als Produzent vor Ort präsent und der Umsatz stieg in den Jahren 1992 bis 1995 von umgerechnet knapp 27 Millionen auf über 73 Millionen Euro.

Strukturen bilden sich

Mit der Eröffnung der Bosch-Repräsentanz in Shanghai 1995, dem Hausgeräte-Joint-Venture Jiangsu BSH Home Appliance Marketing Co. Ltd. 1997 und der Gründung der Handelsgesellschaft Bosch Trading (Shanghai) Co. Ltd. 1998 beschleunigte sich die Entwicklung der Bosch-Marktpräsenz in China. Gleichzeitig begann die Ära der Neuordnung und Bündelung der vielen bisher parallel erfolgten Aktivitäten. Diesen Prozess der Restrukturierung markierte vor allem eine Neugründung im Jahr 1999: die Bosch (China) Investment Co. Ltd., die seither als Holding die Geschäfte vor Ort koordiniert. Fortan haben sich unter dem Dach dieser Holdinggesellschaft nahezu alle Geschäftsfelder von Bosch in China mit eigenen Fertigungsstandorten etabliert. Nicht nur Produkte für Automobile sowie Hausgeräte und Elektrowerkzeuge werden von Bosch in China produziert, sondern auch Industrietechnik, Verpackungsmaschinen und Sicherheitstechnik. Insgesamt unterhält Bosch heute in China zahlreiche Tochterunternehmen, zum Teil mit eigenen Technischen Zentren für Forschung und Entwicklung, darunter sieben Joint Ventures.

■ **Dietrich Kuhlgatz**

Bild ganz links:
Am Standort Wuxi, rund 200 Kilometer westlich von Shanghai, produziert Bosch Kraftfahrzeugkomponenten.

Bild links:
Präsenz durch Werbung: Großstadtszene mit Werbetafeln von Bosch, im Vordergrund Werbung für Zündkerzen, 1998

Chronologie der **ersten Vertretungen** und **Fertigungen** außerhalb Deutschlands

1898	Vertretung für **Großbritannien** in London
1899	Vertretung für **Frankreich** in Paris Vertretung für **Österreich** in Wien Vertretung für **Ungarn** in Budapest
1903	Vertretung für die **Niederlande** in Amsterdam
1904	Vertretung für **Italien** in Mailand Vertretung für **Schweden, Dänemark, Norwegen** und **Finnland** in Stockholm Vertretung für die **Schweiz** in Genf Vertretung für **Russland** in Moskau
1905	Fertigung in **Frankreich**/Paris
1906	Vertretung für die **USA** in New York Vertretung für **Südafrika** in Johannesburg Vertretung für **Rumänien** in Bukarest
1907	Vertretung für **Australien** in Melbourne Vertretung für **Belgien** in Brüssel
1908	Vertretung für **Argentinien** in Buenos Aires Vertretung für **Spanien** in Barcelona Vertretung für **Irland** in Dublin
1909	Vertretung für **China** in Shanghai
1910	Vertretung für **Brasilien** in Rio de Janeiro Vertretung für die **Türkei** in Konstantinopel
1911	Vertretung für **Kanada** in Toronto Vertretung für **Portugal** in Porto Vertretung für **Griechenland** in Athen Vertretung für **Bulgarien** in Sofia Vertretung für **Japan** in Yokohama
1912	Fertigung in den **USA**/Springfield
1913	Vertretung für **Chile** in Santiago Vertretung für **Ägypten** in Kairo
1920	Vertretung für **Kuba** in Havanna Vertretung für die **Tschechoslowakei** in Prag Vertretung für **Korea**
1921	Vertretung für **Venezuela** in Caracas
1922	Vertretung für **Indien** in Kalkutta Vertretung für **Jugoslawien** in Belgrad und Zagreb Vertretung für **Java** Vertretung für **Palästina** in Jaffa Vertretung für **Syrien** in Damaskus Vertretung für **Luxemburg** Vertretung für **Mexiko** in Mexico-City
1923	Vertretung für **Kolumbien** in Bogota Vertretung für **Kenia** in Nairobi Vertretung für **Malaysia** in Penang Vertretung für **Singapur** Vertretung für **Neuseeland** in Wellington Vertretung für **Thailand** in Bangkok
1924	Vertretung für **Persien** in Teheran Vertretung für **Mauritius** Vertretung für **Honduras** Vertretung für **Jamaika** Vertretung für **Trinidad** Vertretung für **Ecuador**
1926	Vertretung für die **Philippinen** in Manila
1927	Vertretung für **Peru** in Lima
1931	Fertigung in **Großbritannien**/London-Acton (C.A.V.-Bosch)
1935	Fertigung in **Italien**/Mailand (MABO)
1953	Fertigung in **Indien**/Bangalore (Mico)
1954	Fertigung in **Australien**/Melbourne Fertigung in der **Schweiz**/Solothurn (Scintilla)
1957	Fertigung in **Brasilien**/Campinas
1960	Fertigung in **Schweden**/Linköping
1966	Fertigung in den **Niederlanden**/Weert Fertigung in **Mexiko**/Toluca
1967	Fertigung in **Spanien**/Madrid Fertigung in **Argentinien**/Buenos Aires
1969	Fertigung in **Österreich**/Hallein (Friedmann & Maier AG)