

Robert Bosch

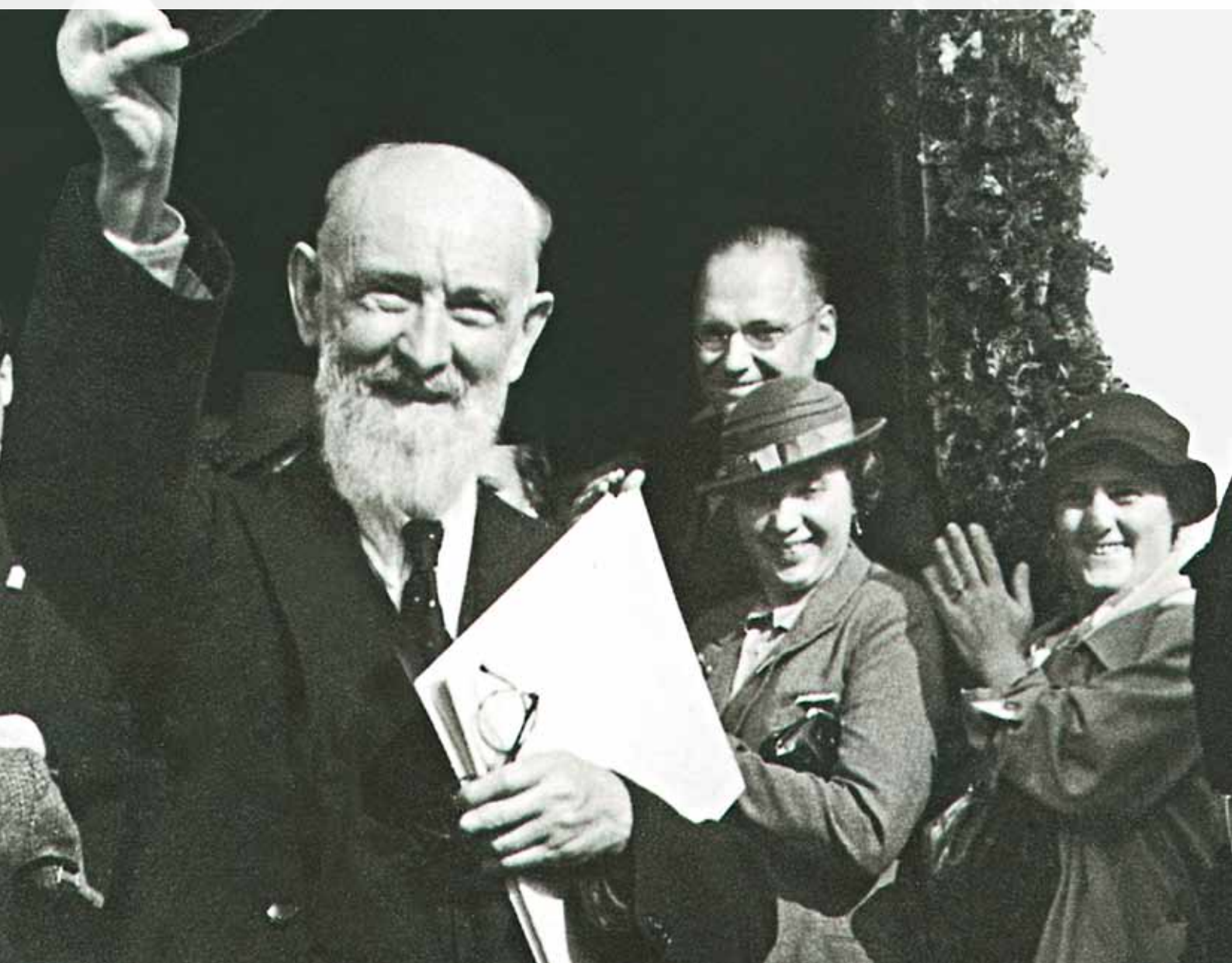
Leven en werk

Magazine over de geschiedenis van Bosch



BOSCH

Technologie voor het leven



Voorwoord

Coverfoto:

Robert Bosch verlaat na het feest naar aanleiding van het 50-jarig bestaan van zijn onderneming op 23 september 1936 het stadhuis van Stuttgart. Hij vierde op dezelfde dag zijn 75e verjaardag

Deze special is gewijd aan het leven en het werk van Robert Bosch. Dit is een compleet nieuwe editie die door Robert Bosch GmbH en de Robert Bosch Stiftung werd bewerkt. Het is niet de bedoeling de volledige geschiedenis van de onderneming te beschrijven, maar een beeld te schetsen van het persoonlijk leven van Robert Bosch.

Robert Bosch had al tijdens zijn jeugdjaren een lijfspreuk, die hij altijd trouw zou blijven: "Wees mens en respecteer de menselijke waardigheid!" Ook als bevlogen technicus en gepassioneerde ondernemer ging zijn meeste aandacht naar de mens, leiderschap was dan ook een van zijn grootste kwaliteiten.

De manier hoe hij leefde en dacht, welke ervaringen hem tekenden en met welke economische en politieke uitdagingen hij werd geconfronteerd, maar ook hoe zijn privéleven verliep – al deze facetten verduidelijken en verdiepen het beeld van een man, die zowel een liberale wereldburger als een vaderlands-lievende Schwabe was. Ook was hij zowel een technicus als een vriend van de natuur en een sociaal-politiek doordrijver als een voorzichtige patriarch.

Ik sta er telkens weer van te kijken hoe zeer Robert Bosch nu nog steeds, bijna 70 jaar na zijn overlijden, zijn stempel blijft drukken op de onderneming en de stichting. Hij liet daarbij geen strak keurslijf van regels na, die een rem hadden kunnen zetten op de groeimogelijkheden van beide organisaties. Hij oefent wel nog altijd zijn invloed uit via de aantrekkingskracht van zijn persoonlijkheid. Hij speelt een voorbeeldrol - precies omdat hij geen ideaal personage was, maar wel een onverkwikkelijke en soms moeilijke man, die niet alleen bij velen geliefd was, maar ook vaak ergernis opwekte. Maar hij werd vooral gerespecteerd, omdat men wist dat hij verder dacht en helderder zag dan de meeste van zijn tijdgenoten en dat hij ook stond achter wat hij zei.

Ik hoop dat deze special wijd verspreid zal worden, omdat de lezer hierin de mens Robert Bosch leert kennen. Gelijktijdig krijgt hij hiermee een inzicht in de oorsprong van onze onderneming en komt hij te weten waar het tot op vandaag bestaande respect voor de oprichter van het bedrijf en de fascinatie voor de onderneming vandaan komen.

Dr. Christof Bosch

Inhoudsopgave



Vanaf 1890 bezocht Robert Bosch zijn klanten met zijn speciaal uit Engeland geïmporteerde fiets. Daarmee kon hij zich snel en veilig verplaatsen, in tegenstelling tot de toen gangbare fietsen met hoog voorwiel en laag achterwiel. De jonge ondernemer baarde met zijn 'safety bike' veel opzien in de straten van Stuttgart

4	De mens
7	"Het ontbrak me ook aan geduld en ambitie" Kinderjaren en opleiding van Robert Bosch
12	"Liefste Anna ..." Het huwelijk van Robert Bosch met Anna Kayser
16	Medewerkster, adviseur en bemiddelaarster Het huwelijk van Robert Bosch met Margarete Wörz
20	Jagerslatijn en vogelparadijs Robert Bosch als jager en landbouwer
26	De ondernemer
28	"Ik was het liefst op mijn eentje" De 'Werkplaats voor fijne mechaniek & elektrotechniek'
32	Het knetterende idee Robert Bosch en de magneetontsteking
38	Kentering Rationalisatie, diversificatie en samenwerking
42	'Mede-werkers' in plaats van loontrekkenden De werkgever Robert Bosch
46	De visionair
48	Opleiding en gezondheid Het maatschappelijke engagement van Robert Bosch
52	De helende kracht van de natuur Homeopaat en voorstander van een nieuwe manier van leven
56	Liberaal democraat met sociaal verantwoordelijkheidsgevoel Robert Bosch en de politiek
61	Zijn uiterste wilsbeschikking Het testament van Robert Bosch
64	Het erfgoed van Robert Bosch
70	Tijdlijn

De mens

Robert Bosch met zijn
echtgenote Margarete en
hun zoon Robert junior,
1931







"Het ontbrak me ook aan geduld en ambitie"

Kinderjaren en opleiding

door Dr. Kathrin Fastnacht

De man die als oprichter van een succesvolle en wereldwijd actieve technologische en dienstverlenende onderneming de geschiedenis zou ingaan, was geen enthousiaste scholier en was eigenlijk liever iets helemaal anders geworden: "Ik was meer geïnteresseerd in zoölogie en plantkunde, maar aan mijn schooltijd beleefde ik weinig plezier [...]." Dat had vooral veel te maken met zijn aversie tegenover de leraars en later de instructeurs, eerder dan met de inhoud. Reeds als scholier was Robert Bosch al leergierig en in veel geïnteresseerd.

Robert Bosch werd op 23 september 1861 in Albeck in de buurt van Ulm geboren. Hij was de elfde van twaalf kinderen van de welstellende pensionhouder, landbouwer en bierbrouwer Servatius Bosch en zijn echtgenote Maria Margaretha. Beide ouders hadden grote hofsteden geërfd. Zijn vader was vrijmetselaar, overtuigd democraat en zeer belezen. Hij had ook een goede opleiding genoten. Robert Bosch beschrijft zijn moeder als een buitengewoon bekwame en begripvolle vrouw, die niet aarzelde om 's nachts op te staan om voor late vervoerders maaltijden of voor een zieke zoon hoestbonbons te bereiden.

Verhuizing naar Ulm

De verhuizing naar Ulm was de eerste grote verandering in het leven van Robert Bosch. Servatius Bosch verkocht in 1869 zijn pension en ging op 53-jarige leeftijd met pensioen. Omdat er plannen bestonden om een nieuwe spoorverbinding aan te leggen tussen Ulm en Heidenheim, vreesde hij dat hij zijn belangrijkste klanten – de voorbijtrekkende vervoerders – zou verliezen. Bovendien wilde geen enkel van zijn volwassen kinderen het pension en het daarbij behorende landbouwbedrijf overnemen.

Foto links:

Robert Bosch met zijn zus Maria, 1871

De moeder van Robert Bosch, Maria Margaretha (1818–1898), foto op basis van een olieverfschilderij, rond 1838



De vader van Robert Bosch, Servatius Bosch (1816–1880), foto op basis van een olieverfschilderij, rond 1838

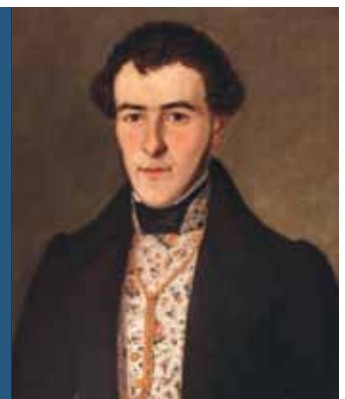




Foto bovenaan links:

Het huis waar Robert Bosch geboren werd in Albeck in de buurt van Ulm: het pension 'Zur Krone'



Foto bovenaan rechts:

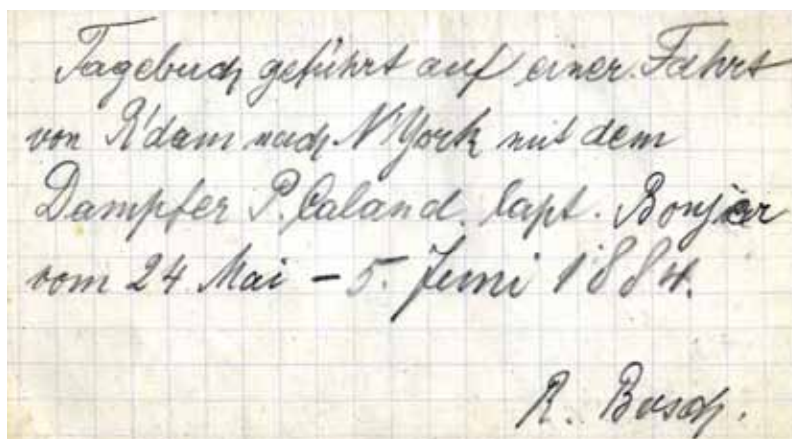
Van 1869 tot 1876 liep Robert Bosch school aan het middelbaar onderwijs in de Olgastraße in Ulm

Robert Bosch ging in Ulm naar het middelbaar onderwijs, maar daar hield hij niet echt goede herinneringen aan over: "Op school [...] heb ik slechts met moeite mijn weg gevonden. We kregen er les van veel te oude leraars, en leraars die er voorbijgestreefde ideeën op nahielden." De jonge Bosch behoorde weliswaar tot de beter presterende helft van de klas, maar de beste van de klas zou hij nooit worden. In dat verband gaf hij ook toe: "Het ontbrak me ook aan geduld en ambitie." Hoewel hij graag iets in de richting van zoölogie of plantkunde had gestudeerd, ging hij na zijn middelbaar onderwijs op aanraden van zijn vader voor een opleiding als fijnmonteur. Robert Bosch trof het echter niet met zijn leermeester Wilhelm Maier bij 'Mechanicus & Opticus' in Ulm. Die bekommerde zich nauwelijks om de

opleiding van zijn leerjongens, was zelf vaak niet in de werkplaats en kon de leerjongens dan ook weinig bijbrengen. Na drie jaar sloot Bosch zijn vakopleiding af. Hij was toen 18 jaar. Hij droomde er op dat moment van om de wereld te ontdekken en nieuwe ervaringen op te doen.

Leerjaren in binnen- en buitenland

Nadat hij in Heidelberg, Pforzheim en Karlsruhe tevergeefs werk had gezocht, trok Robert Bosch in de herfst van 1879 naar zijn 18 jaar oudere broer Karl in Keulen. In diens zaak voor gas- en waterleidingen werkte hij maandenlang als koperwerker. Maar al in de winter van dat jaar ging hij zijn geluk beproeven bij C. & E. Fein in Stuttgart, een van de pioniers van de elektrotechniek. Daar bleef hij ook enkele maanden werken,



Dagboek van Robert Bosch, dat hij schreef tijdens zijn reis naar Amerika in mei 1884

Robert Bosch tijdens zijn militaire dienst, 1881/82



voordat hij zijn tocht voortzette en van het voorjaar van 1880 tot het voorjaar van 1881 in een kettingfabriek in Hanau aan de slag ging. Tijdens die periode overleed zijn vader.

De zoon was ervan overtuigd dat dat niet zou gebeurd zijn als zijn vader was blijven werken. "Het zou voor hem beter zijn geweest als hij niet zo vroeg met pensioen was gegaan."

Robert Bosch keerde in het voorjaar van 1881 naar Keulen terug, waar hij nog een half jaar bij zijn broer zou werken om er zijn commerciële vaardigheden verder te ontwikkelen. Daarna begon hij in de herfst van hetzelfde jaar in Ulm aan zijn legerdienst, die een jaar zou duren. Vervolgens zette Robert Bosch zijn zoektocht naar professio-

nele ervaring voort. In de fabriek van Sigmund Schuckert in Nürnberg hield hij zich voornamelijk bezig met de vervaardiging van elektrische meetapparatuur. Toch had hij het daar niet helemaal naar zijn zin: "Ook bij Schuckert hield ik het niet zo lang vol. In de zomer trad ik al in dienst bij een zekere Schäffer, die [...] booglampen bouwde."

Maar ook die activiteit wist Bosch niet lang te boeien. Tijdens het wintersemester van 1883/84 schreef hij zich, ondanks het feit dat hij daarvoor geen vooropleiding had genoten, als toehoorder aan de Technische Hogeschool in Stuttgart in. Hoewel hij later toegaf dat hij tijdens dat halve studiejaar relatief weinig wetenschappelijke kennis opdeed, verloor hij er naar eigen zeggen wel "zijn schrik voor technische uitdrukkingen [...].

Foto onderaan links:

Van de herfst van 1882 tot de zomer van 1883 werkte Robert Bosch in de fabriek van Sigmund Schuckert in Nürnberg

Foto onderaan rechts:

Robert Bosch, 1884





Voortaan wist ik wat men bedoelde met spanning, stroomsterkte of paardenkracht."

Overzee

Na het intermezzo aan de hogeschool besliste Robert Bosch om zijn geluk te beproeven in het verre buitenland, waar hij hoopte om nieuwe professionele ervaringen op te doen. In die jaren waren in Amerika en Engeland heel wat pioniers in de elektrotechniek aan de weg aan het timmeren. Bosch had na bemiddeling van zijn leraar aan de technische hogeschool een aanbevelingsbrief voor de Edison-fabriek in New York gekregen. Op 24 mei 1884 vertrok hij met een Nederlands stoomschip van Rotterdam naar New York. Tijdens de twee weken durende oversteek hield de toen 22-jarige een reisdagboek bij. Daarin noteerde hij niet alleen grappige opmerkingen over zijn reisgenoten, maar ook overwegingen over de manier waarop hij zijn verdere carrière zag. Naast de opgewekte nervositeit die hij voelde voor het ongewisse dat hem aan de overkant van de oceaan wachtte, blijken uit zijn notities ook zijn bereidheid om hard te werken en zijn flinke portie zelfvertrouwen: "Nu wil ik alles doen om vooruit te komen in het leven. En het zou me verbazen als me dat

niet zou lukken in een land waar velen al hun droom hebben kunnen waarmaken [...]." Eenmaal op zijn bestemming aangekomen, kreeg Robert Bosch een baan in een van de fabrieken van Edison, waar allerlei elektrische apparaten werden gebouwd: booglampen, verlichtingselementen, afstandsthermometers en grammofoons. Tegen alle verwachtingen in kreeg de jongeman echter niet het gevoel dat hij daar iets echt nieuws leren kon. Op professioneel vlak verliep niet alles volgens plan: tussendoor was hij zelfs even werkloos, waarna hij toch opnieuw in dienst werd genomen bij Edison Machine Works. Nadat Bosch zich per brief met Anna Kayser, de zuster van zijn vriend Eugen Kayser, had verloofd, keerde hij na een jaar in Amerika naar zijn vaderland terug. Voordat het zover was, werkte hij van mei tot december 1885 nog voor Siemens Brothers in Woolwich in de buurt van Londen.

Tegen kerstmis van 1885 kwam Robert Bosch in Duitsland aan, waar hij zich nu officieel verloofde. Wellicht was een van de brieven van zijn aanstaande bruid van doorslaggevende betekenis voor zijn terugkeer. Uit een van zijn brieven kan worden afgeleid dat zij hem had gevraagd om zo snel moge-

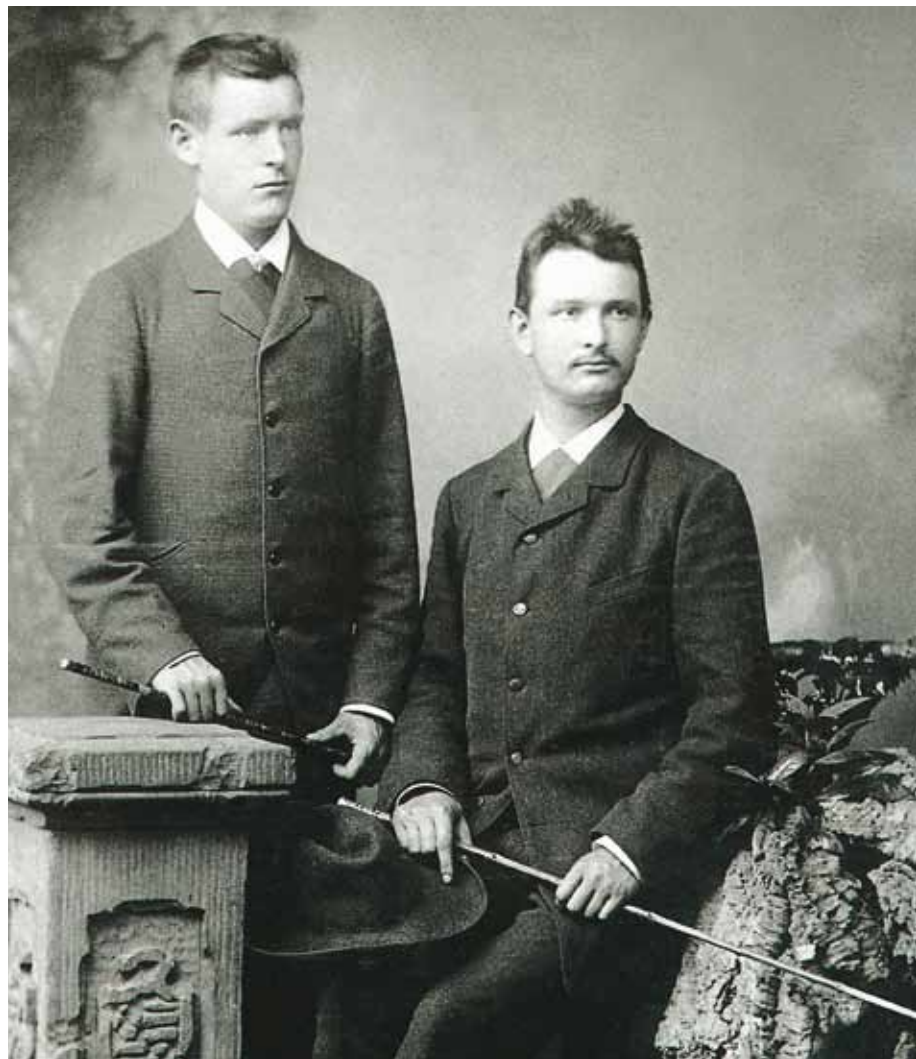
Foto links:

Robert Bosch was bij zijn aankomst in New York in het voorjaar van 1884 vooral onder de indruk van de Brooklyn Bridge

Foto onderaan rechts:

Robert Bosch (rechts) met een van zijn broers in 1884

lijk naar Duitsland terug te keren: "Als je me niet op zo'n verleidelijke manier had geschreven, dan had ik wellicht nog koppig enkele maanden lang aan mijn oorspronkelijke plan vastgehouden. Maar wellicht zou me dat niets meer hebben opgeleverd dan een iets betere beheersing van de Engelse taal en vooral veel ergernis en verveling." Toch waren er niet onmiddellijk trouwplannen. Bosch besliste om nog een laatste keer in loondienst te werken—voor Buss, Sobart & Co. in Maagdenburg. Enkele maanden later keerde hij naar het Schwabenland terug, om er in november 1886 zijn eigen zaak in de Rotebühlstraße in Stuttgart te openen: de 'Werkplaats voor fijne mechaniek en elektrotechniek'. Robert Bosch werd daarmee ondernemer uit overtuiging. Hij kon daarbij terugvallen op de vele ervaringen die hij eerder op verschillende plaatsen had opgedaan. In zijn eigen bedrijf kon hij de zaken eindelijk organiseren op de manier die hij juist vond. Zijn hele leven lang legde hij de nadruk op de hoogste kwaliteit en absolute betrouwbaarheid. Zijn medewerkers betoonde hij respect en vertrouwen, hij bezorgde hen een goede opleiding en de mogelijkheid tot verdere ontwikkeling en voorbeeldige arbeidsvoorwaarden.



"Liefste Anna ..."

Het huwelijk van Robert Bosch met Anna Kayser

door Dr. Kathrin Fastnacht

"Wat er ook gebeurt, jij moet van mij worden. Als we met ongeluk worden geconfronteerd, zal ik ten minste op jouw liefde kunnen blijven rekenen. En ik zal mijn plicht vervullen." Toen Robert Bosch deze zinnen in november 1885 naar zijn verloofde Anna Kayser schreef, lag het ongeluk dat de liefde en het huwelijk zou ontwrichten, nog veraf. De eerste jaren van het huwelijk werden gekenmerkt door de ups en downs van de kleine werkplaats, die pas na meer dan tien jaar over voldoende stevige fundamenten beschikte.



Foto bovenaan links:
Anna Bosch geb. Kayser
(1864–1949), 1886

Foto bovenaan rechts:
Robert en Anna Bosch,
rond 1890

Robert Bosch schreef vanuit Amerika en Engeland lange brieven naar zijn toekomstige echtgenote Anna Kayser, aan wie hij zijn levensvisie uiteenzette. Die uiteenzettingen bieden ons nu een inzicht in zijn karakter, dat niet alleen door betrouwbaarheid en vastberadenheid, maar ook door een opvliegend temperament werd gekenmerkt. Bosch was zich daar zeker van bewust. Zo gaf hij aan zijn liefste toe: "Een van mijn grootste gebreken is dat ik opvliegend ben, maar daar heb ik altijd meteen spijt van. Intussen heb ik wel al geleerd om me ten minste te verontschuldigen wanneer ik verkeerd heb gehandeld."

De verloofden waren het niet altijd met elkaar eens. Op het vlak van de emancipatie

van de vrouw bleek Robert Bosch zelfs vooruitstrevender dan zijn verloofde. Zij was ervan overtuigd dat het in de aard van de vrouwen lag om "op de sterkere man te steunen [...]". Hij had echter al zeer goed begrepen wat oorzaak en gevolg was: "Het is niet zo verwonderlijk dat vrouwen niet in staat zijn om zo goed na te denken, [...] als ze eeuwenlang het recht zijn ontzegd om zelf na te denken [...]". Maar wanneer we zijn brieven aandachtiger lezen, stellen we vast dat zijn meningen voor het overige helemaal passen in de klassieke rolverdeling van die tijd. Zo spoorde hij Anna aan om heel wat aandacht aan het koken te besteden. Ze huwden op 10 oktober 1887 in de evangelische kerk van Obertürkheim.



De kinderen Paula, Margarete en Robert junior,
rond 1900



Anna Bosch met haar
zoon Robert junior, 1913

De familie breidt uit

Robert en Anna Bosch betrokken hun eerste woning in de Stuttgarter Schwabstraße 56. Daar zagen in 1888 en in 1889 hun dochters Margarete en Paula het levenslicht. Met de geboorte van het derde kind Robert anderhalf jaar later verhuisde het gezin naar een grotere woning in de Rotebühlstraße 145. Naar aanleiding van de geboorte van een derde dochter, Erna Elisabeth, in 1893, werd er opnieuw verhuisd - ditmaal naar de Moltkestraße 20. Een jaar later werd het gezin echter geconfronteerd met het plotse overlijden van de kleine Elisabeth ten gevolge van een 'acute diabetes- aanval'.

Ondanks de zware tegenslagen in zijn persoonlijke leven had Robert Bosch kort daarna wel reden tot vreugde: zijn onderneming was snel aan het uitgroeien van een kleine werkplaats tot een wereldwijd concern. Die snelle groei vond plaats tussen 1900 en 1910. Dat succes werd weerspiegeld in de nieuwe woningen van het gezin: in 1902 liet Bosch in de Hölderlinstraße 7 een kleine villa bouwen; in 1910 werd begonnen met de bouw van de grote villa in de Heidehofstraße 31.

Natuurlijke hebbes

Het hele gezin trok ieder jaar tijdens de schoolvakantie naar de bergen. Tijdens die vakanties en de uitstappen in het weekend naar de Schwäbische Alb bracht Robert Bosch zijn kinderen zijn grote verbondenheid met de natuur en zijn liefde voor de natuur bij. Toch bleef hij ook een strenge vader. Zijn dochter Margarete herinnerde zich in dat verband: "Hij heeft ons veel bijgebracht. Al tijdens onze kindertijd werden we heel vaak intellectueel gestimuleerd. Maar we moesten wel opletten, want iets een tweede keer uitleggen, dat was er niet bij."

De gedoodverfde opvolger

Robert Bosch nam zijn zoon al vroeg mee naar de zaak: op amper elfjarige leeftijd mocht hij al helpen bij het opmaken van de inventaris. Hij beschouwde zijn zoon als zijn opvolger. De jonge Robert begon in 1909 dan ook als leerjongen in het bedrijf van zijn vader te werken. Maar het volgende jaar moest hij al een punt zetten achter zijn carrière: "Nu moet ik door problemen met mijn ogen tot mijn spijt het bedrijf al verlaten." Die korte zin vormde een voorafspie-

geling van het ongeluk dat uiteindelijk ook het echtpaar Bosch uit elkaar zou drijven: de multiple sclerose van hun zoon. De volgende jaren werden gekenmerkt door ontelbare artsenbezoeken en gezondheidskuren. Anna Bosch besteedde al haar tijd en energie aan de verzorging van haar zoon, maar het kon niet baten. Hij overleed op 6 april 1921 na een lange ziekte.

Het einde van het huwelijk

Robert Bosch ontving het bericht over de dood van zijn zoon terwijl hij op zakenreis in Zuid-Amerika was. "Hoe zeer je ook hoopt op een vredige dood, toch moet ik vaststellen dat zijn overlijden me tot in het diepst van mijn hart raakt. [...] Hoe vaak heb ik me niet afgevraagd waarom ik verder moet leven terwijl hij al zo vroeg moet wegwijnen?" Beide ouders probeerden elk op hun

eigen manier de dood van hun zoon te verwerken. Zo schreef Robert Bosch twee maanden later naar zijn vrouw: "Over Robert spreek ik inderdaad niet graag. Zulke zaken verwerk ik best helemaal alleen. [...] Ik kan toch niets meer aan de situatie veranderen. En voor mij is het onvermijdelijke iets waarin ik berust." Terwijl Bosch in zijn werk vluchtte en aan het openbare leven bleef deelnemen, trok zijn echtgenote zich steeds meer terug. Het verdriet en de verschillende manier waarop ze de dood van hun zoon verwerkten, dreven het paar steeds verder uit elkaar, tot het huwelijk in 1927 ten slotte werd ontbonden.



Foto links:

Margarete Bosch
(1888–1972),
geschilderd door
Georg Friedrich Zundel,
1907



Foto rechts:

Paula Bosch
(1889–1974),
geschilderd door
Georg Friedrich Zundel,
1907

Medewerkster, adviseur en bemiddelaarster

Het huwelijk van Robert Bosch met Margarete Wörz

door Dr. Kathrin Fastnacht

Toen de 39-jarige Margarete Wörz in november 1927 met de 66-jarige Robert Bosch trouwde, was deze laatste al een succesvolle ondernemer. Ze was zich heel goed bewust van wat de maatschappij verwachtte van de echtgenote van Robert Bosch en ze wist uitstekend aan die verwachtingen te voldoen. Bovendien vulde ze het grote huis aan de Heidehofstraße opnieuw met leven: er werden nog twee kinderen geboren, die hun vader vaak wisten af te leiden van zijn ongenoegen over de toestand waarin Duitsland onder de nationaalsocialisten was terechtgekomen.



Margarete Wörz
(1888–1979), rond 1931



Kort na zijn scheiding van Anna in 1927 trouwde Robert Bosch opnieuw. Margarete Wörz, werd op 12 juli 1888 geboren en was de dochter van Eberhard Wörz, een bosbouwkundig hoger ambtenaar, en zijn echtgenote Maria. Na het huwelijk verhuisde Margarete naar de villa in de Heidehofstraße. In 1928 konden Margarete en Robert Bosch zich al verheugen over de geboorte van hun zoon Robert. In de herfst van 1930 kwam een tweede kind vroegtijdig ter wereld, maar dat stierf.

Het volgende jaar werd dochter Eva geboren. Aangezien Robert Bosch zich ten tijde van zijn tweede huwelijk al uit de operationele activiteiten van zijn onderneming had teruggetrokken, kon hij veel tijd met zijn echtgenote en kinderen doorbrengen. Zoals hij dat tijdens zijn eerste huwelijk had gedaan, trok hij ook met Margarete en de kinderen Robert en Eva vaak naar de bergen - naar het Boschof in Beieren of naar zijn jachthut in de

buurt van Urach op de Schwäbische Alb. Zo liet hij weten uit Engadin: "Mijn echtgenote en de kinderen zijn hier dolgelukkig. Robl (Robert) schijnt uitstekend te kunnen skiën. [...] Zelf kon ik pas tijdens de laatste week van mijn verblijf opnieuw curling spelen - iets waar ik erg blij mee was."

Robert Bosch was echter nog lang niet van plan om zich uit het openbare leven terug te trekken. Hij bleef zijn tijd besteden aan zijn vele maatschappelijke initiatieven. Naast een betere verstandhouding tussen de volkeren lag de steun aan noodlijdende mensen en de verbetering van de opleidingsmogelijkheden hem na aan het hart.

Terugtrekking uit het openbare leven

Toen de nationaalsocialisten in 1933 de macht grepen, trok Robert Bosch zich nog meer dan voorheen in zijn privéleven terug. Hij had heel snel begrepen dat Hitler van plan was om een nieuwe oorlog te ontkete-

Foto boven links:

in 1910-11 liet Robert Bosch in de Heidehofstraße in Stuttgart de villa in een park bouwen

Foto boven rechts:

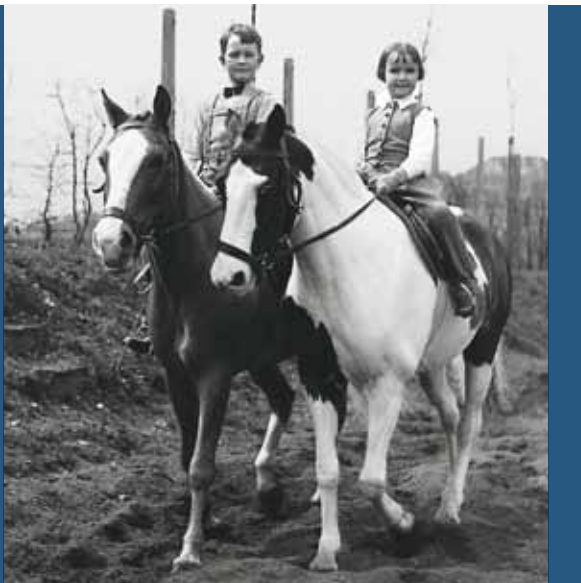
De gerenommeerde Duitse architect Bruno Paul ontwierp in de jaren 1920 de eetkamer van de villa

nen - een vooruitzicht dat de ondernemer wanhopig stemde. Zijn privésecretaris Felix Olpp schreef daarover rond 1935: "De heer Bosch leed enorm onder het onrecht dat door de nazi's werd aangericht. Telkens wanneer we niet meer wisten hoe we hem tot rust konden brengen, nam ik contact op met de heer Mauk [de directeur van het Boschhof], die telkens weer belangrijke vragen in verband met het Boschhof wist te verzinnen, die hij dringend met de heer Bosch wilde bespreken. Op die momenten konden we de bijzonder teneergeslagen heer Bosch voorstellen om naar het Boschhof te rijden, waar de heer Mauk er meestal in slaagde om hem uit zijn sombere gemoed te halen."

Na het uitbreken van de oorlog in september 1939 verhuisde het gezin naar het Boschhof, waar ook de kinderen naar school zouden gaan. Het aanbod van Paula, zijn dochter uit zijn eerste huwelijk, om in Sillenbuch in de buurt van Stuttgart te gaan wonen, sloeg Robert Bosch af: "We zijn niet van plan om naar Stuttgart terug te keren, zolang het

risico op bombardementen bestaat. Enerzijds omwille van de kinderen, maar anderzijds ook omdat mijn mensen in het bedrijf niet willen dat ik gevaar loop."

Over het tweede huwelijk bestaan nauwelijks schriftelijke getuigenissen. Theodor Bäuerle, een van de vertrouwelingen van Robert Bosch, schrijft in zijn memoires: "Hij beleefde zoals een grootvader erg veel vreugde aan de kinderen, terwijl hij hoge verwachtingen koesterde voor de opgroeiende zoon. [...] Mevrouw Margarete Bosch wist telkens op een bijzonder slimme manier ook aan de eigenaardige wensen van haar echtgenoot te voldoen. [...] zo nodigde ze vaak mensen uit, zodat er eigenlijk altijd een gezellige sfeer in het huis heerste. Ze wist de gasten ook zo te kiezen, dat zijn vele interesses altijd bevredigd konden worden." Bovendien was de echtgenote in vele opzichten ook een medewerkster, adviseur en bemiddelaarster ten opzichte van de volgende generatie. Daardoor werd ze de grote steun en toeverlaat van Robert Bosch toen hij ouder werd.



De laatste levensjaren

Na de omvorming van de onderneming tot een GmbH in 1937 regelde Robert Bosch zijn nalatenschap en stelde hij in 1938 zijn testament op. Daarin nam hij zijn visie over de toekomst van zijn onderneming en zijn erfenis op. Drie jaar later vierde hij zijn 80e verjaardag in het Kurhotel Brenner in Baden-Baden. Hij had die plaats gekozen om op die manier te ontsnappen aan zijn huldiging als 'Pionier der Arbeit' door de nationaalsocialistische partij in Stuttgart. Dat plan mislukte echter omdat de nationaalsocialistische leider van het Arbeitsfront Robert Ley hem in Baden-Baden opspoorde en hem uiteindelijk daar de onderscheiding overhandigde.

De daaropvolgende winter, werd Robert Bosch zwaar ziek. Toch verscheen hij ook in die dagen regelmatig in zijn privékantoor, zoals we in de geschriften van Olpp kunnen lezen: "Twee of drie dagen voor zijn overlijden werkte hij nog op zijn kantoor. Hij droeg toen een verband rond zijn hoofd ter hoogte van

zijn oren en kreunde van de pijn." Robert Bosch stierf op 12 maart 1942 als gevolg van een middenoorontsteking.

Zelfs na zijn overlijden kon hij niet ontsnappen aan de nationaalsocialistische machthebbers. De familie ontving uit Berlijn een telefonisch bericht dat er op 18 maart 1942 een staatsbegrafenis zou worden georganiseerd. Op de vooravond van die dag vond in de fabriek te Stuttgart in aanwezigheid van de familie een sobere rouwplechtigheid plaats. De staatsbegrafenis werd in de König-Karl-Halle van het Landesgewerbemuseum van Stuttgart georganiseerd.

In veel gedenkreden werden vooral de zakelijke en persoonlijke verwezenlijkingen en dan in het bijzonder het sociale engagement van Robert Bosch geprezen. Die herinnering wordt tot op de dag van vandaag in alle delen van de onderneming en de Robert Bosch Stichting en bij zijn nakomelingen in ere gehouden.

Foto's van links naar rechts:
Robert junior en Eva Bosch op de rijbaan aan de Stuttgarter Reithalle, 1937

Robert Bosch (3e van links) op het dek van een schip op weg naar Amerika, 1924

Groepsfoto in het Kurpark van Baden-Baden, met onder meer Robert en Margarete Bosch (2e en 3e van links), 1935



Jagerslatijn en vogelparadijs

Robert Bosch als jager en landbouwer

door Dr. Kathrin Fastnacht



Al tijdens zijn leertijd in Ulm leerde Robert Bosch schieten met een van zijn zakgeld betaalde flobertbuks. Hij joeg daarmee aanvankelijk alleen op mussen. Het duurde daarna nog meer dan 20 jaar voordat hij een 'echte' jager werd. Hij was toen niet alleen jager, maar ook boswachter en beheerder van het wildbestand. Naast deze passie wijdde hij zich op zijn Boschhof in Mooseurach ook aan de landbouw. Hij schoot er niet meer op mussen, maar voerde een grote verscheidenheid van vogels in, die in het veenland de insecten moesten verdelgen.

"Tot 1904 ging ik alleen tijdens de zomermaanden in de bergen op jacht. Maar daarna pachtte ik de Gemeindejagd van Magstadt [in de buurt van Stuttgart] - voor mij de gedroomde plaats om even tot rust te komen. Ik had een kleine auto gekocht en bracht bijna iedere zaterdagmiddag en zondag in het jachthuis door, bij mooi weer in het gezelschap van zijn gezin en op andere momenten alleen met een jachtvriend of met mijn zoon." Robert Bosch was niet alleen in het jagen zelf geïnteresseerd; ook de verbondenheid met de natuur speelde een grote rol in die hobby. Bij het begin van de bronsttijd trok Bosch vanaf 1918 ieder jaar voor ongeveer acht dagen naar Pfronten, waar hij met zijn jachtopzichter Franz Schöll of andere jachtvrienden op zijn nieuwe jachtterrein op sluipjacht ging.

Jachtvrienden

Robert Bosch had niet veel intieme vrienden, aangezien hij ook bij mensen die hij kende

zijn aangeboren stugheid niet helemaal kwijtraakte. De weinige vertrouwelingen die hij had, konden wel blindelings op hem vertrouwen. Hij bepaalde echter zelf hoe vertrouwelijk hij met iedereen omging. Intensieve en vriendschappelijke contacten onderhield hij vooral met de mannen die zijn passie voor de jacht deelden. Tot dat selecte kringetje vrienden behoorden onder meer Paul Reusch (1868-1956), de voorzitter van het bestuur van de Gutehoffnungshütte in Oberhausen, Georg Escherich (1870-1941), een professionele jager, en vooral zijn jachtgezel Otto Mezger (1875-1934), de directeur van de chemische onderzoeksinstantie van de stad Stuttgart.

Felix Olpp, de privésecretaris van Robert Bosch, herinnerde zich in dat verband: "Tot de gasten die hij graag uitnodigde, behoorden Walther Mauk, de opzichter van het Boschhof, verscheidene geneesheren, onze arts Dr. Alfred Knoerzer, de heren

Foto links:

Interessante beschouwingen: Robert Bosch (rechts) met opzichter Mauk op het Boschhof, 1935

Foto rechts:

Robert Bosch en zijn terreinjager Seraphin Schöll, 1941





Foto bovenaan links:
Robert Bosch (1e v.r.)
met drie andere jagers en
hun trofeeën, rond 1938



Foto bovenaan rechts:
Robert Bosch (1e v.r.)
met reisgenoten voor een
hut in Zweden, 1917

August en Felix Schuler, directeur Ritter van Daimler-Benz en vooral zijn vriend Schirg (Dr. Georg Escherich)."

Uitnodigingen voor de jacht

Wie voor een jachtpartij werd uitgenodigd, kon er zeker van zijn dat hij heel wat aanzien genoot bij Bosch. Maar ook de jachtgasten moesten aan hoge verwachtingen voldoen, zo herinnerde Felix Olpp zich later: "De heer Bosch vertelde vaak dat in Pfron-

ten contacten konden worden gelegd, die zelfs op kantoor nooit mogelijk zouden zijn geweest. Tijdens de jacht leer je iemand op een compleet andere manier kennen dan in de bedrijfsomgeving. De gesprekken in de jachthutten of in de Krone in Pfronten waren voor hem ook om professionele redenen heel nuttig." Wanneer een gast zijn gastheer teleurstelde, dan werd het voor hem erg moeilijk om zaken te beginnen met Bosch.



De jachtpartijen van Bosch in Urach op de Schwäbische Alb, in het Karwendelgebergte in Tirol en in de Allgäu in de omgeving van Pfronten werden snel heel beroemd. In het jagersmilieu werd onder meer het uitstekende wildbestand op prijs gesteld, dat zeer gewetensvol door Bosch op peil werd gehouden. Robert Bosch ging nog tot op hoge leeftijd jagen - ook toen het klimmen te voet hem te veel moeite kostte en hij daarom te paard ging jagen. Net als in zijn productiehallen hechtte de ondernemer ook tijdens het jagen veel belang aan nauwkeurigheid. Hij werd dan ook om zijn uitstekende trefzekerheid geroemd. Aangezien alleen levende personen en geen ondernemingen zoals Bosch als jachtpachter konden optreden, legde Margarete, de echtgenote van Bosch, na zijn dood de jachtproef in Pfronten af, zodat de familie en de onderneming ook daarna nog van de jachtgebieden gebruik konden blijven maken.

Robert Bosch haalde uit de jacht en alles wat daarmee verband hield, een bijzonder genot. De stilte tijdens de sluipjacht paste

perfect bij zijn zwijgzame karakter. Na een geslaagde jachtpartij kon hij wel heel goed loskomen en met veel vreugde jachtliederen zingen - zonder dat hij ooit beroemd zou worden om zijn zangtalent ...

De aankoop van het Boschhof

Ook op een ander vlak - de landbouw - bleek de nauwe verbondenheid van Robert Bosch met de natuur: "Landbouw is een van de interessantste bedrijfstakken die er bestaan. Weinig andere activiteiten zijn zo gevarieerd, want landbouw hangt ook samen met zoölogie, plantkunde, geologie, chemie en meteorologie in hun meest uiteenlopende verschijningsvormen." De belangstelling van Bosch voor de landbouw was al vroeg merkbaar. In 1900 al had hij met het idee gespeeld om de domeinen Klein-Hohenheim in de buurt van Stuttgart te kopen en zich met landbouw bezig te houden. Maar zijn echtgenote Anna vond dat geen goed idee. Ongetwijfeld vreesde ze dat haar drukbezette echtgenoot met die nieuwe activiteiten te veel hooi op zijn vork zou nemen.

Foto links:
Robert Bosch met een
zeehond in Zweden, 1917

Foto rechts:
Robert Bosch met goederen-
directeur Mauk bij een
bezoek aan het Boschhof,
1932





Foto bovenaan links:
Moderne silo-installaties
op het Boschhof, 1930

Foto bovenaan rechts:
Reclame voor de produc-
ten van het Boschhof,
1931

Na de Eerste Wereldoorlog werd Robert Bosch dan toch actief in de landbouw. Dat gebeurde echter niet zozeer uit pure interesse, maar was veeleer het gevolg van een inschattingsfout. Omstreeks 1912 had hij aandelen verworven in een maatschappij die in Beuerberg in Beieren de veengebieden wilde opwaarderen. Het was de bedoeling om met behulp van elektrolytische hydratatietechnieken turfaarde om te zetten in brandstoffen. Het procedé bleek echter niet rendabel.



Van moeras naar melk en honing

Deze tegenvaller zorgde er voor dat de ambitie van de ondernemer was gewekt. Hij vatte het plan op om de slechte bodem in Oberbayern in modellandbouwgrond om te vormen. Uit zeven zelfstandige boerderijen ontstond het Boschhof. "Het leek me op dat moment een huzarenstuk om een moeras om te toveren tot land waar melk en honing over stroomde."

De principes die hij bij zijn industriële activiteiten hanteerde, werden ook bij zijn nieuwe project toegepast. Het was de bedoeling van Bosch om met behulp van de modernste technieken kwalitatief hoogwaardige producten te maken en ze regionaal op de markt te brengen. Daarbij werden speciale machines ingezet en werd de nieuw ontwikkelde techniek van silovoer



geïntroduceerd. Gelijktijdig ging hij al op een ecologisch verantwoorde manier te werk: Bosch creëerde er een waar vogelparadijs – een natuurlijke manier om schadelijke dieren en planten te bestrijden. Op Hof Moosurach bouwde Robert Bosch een huis voor zijn gezin en richtte hij woningen op voor zijn personeel, dat snel tot meer dan 300 medewerkers uitgroeide.

Toch bleef het Boschhof-project ondanks alle inspanningen die er werden geleverd, een activiteit die niet zonder financiële ondersteuning kon overleven. Zelf gaf hij later in dat verband toe dat hij zich blindelings op het project had gestort. Voortaan was hij ervan overtuigd dat alleen mensen die over de nodige kennis ter zake beschikten, zich met landbouw zouden mogen bezighouden.

Na het overlijden van Robert Bosch in 1942 werd Moosurach het toevluchtsoord voor zijn tweede gezin. Margarete Bosch bleef daarna het Boschhof leiden samen met verscheidene beheerders. Hoewel het landgoed meermaals werd verkleind, werd er nooit winst geboekt. De landbouwactiviteiten werden in 1976 ten slotte stopgezet. Sinds 1986 wordt het land dat ooit uit het veen werd gewonnen, aan de natuur teruggegeven. Vandaag baat de familie Bosch er opnieuw ecologisch verantwoorde landbouwactiviteiten uit.

Stand van het Boschhof op de landbouwbeurs van München, 1936

De ondernemer

Robert Bosch aan zijn
schrijftafel in de fabriek
van Stuttgart, 1906





"Ik was het liefst op mijn eentje"

De 'werkplaats voor fijne mechaniek & elektrotechniek'

door Dieter Schmitt

Al in zijn brieven naar zijn latere eerste echtgenote Anna Kayser bleek duidelijk dat Robert Bosch op eigen benen wilde staan en zijn eigen bedrijf wilde oprichten. Toch wist hij in het voorjaar van 1886 nog niet waar hij zich zou vestigen. Lang zag het ernaar uit dat zijn keuze op Keulen zou vallen, maar uiteindelijk gaven de economische vooruitzichten en waarschijnlijk ook de woonplaats van de verloofden in het nabijgelegen Obertürkheim ten slotte de doorslag: Bosch zou zijn bedrijf in Stuttgart uit de grond stampen.



Het eerste bedrijfs-logo van de pas geopende 'Werkplaats voor fijne mechaniek & elektrotechniek 1886

In een achterhuis in de Rotebühlstraße 75B in Stuttgart huurde Robert Bosch ruimte op de benedenverdieping om zijn zelfstandige activiteiten uit te voeren. De werkplaats bestond – in zijn eigen woorden – uit "een schrijftafel, een grotere en een kleinere werkplaats en een ruimte zonder eigen licht, waarin ook de smidse was ondergebracht." Op 11 november 1886 richtte hij samen met zijn eerste medewerkers, een werktuigkundige en een loopjongen, de 'Werkplaats voor fijne mechaniek & elektrotechniek' op. Robert Bosch kon echter nog niet meteen aan het werk gaan: De officiële vergunning ontbrak nog. Die ontving hij uiteindelijk vier dagen later, op 15 november 1886. Die dag wordt sindsdien beschouwd als de dag waarop de onderneming werd opgericht. Het startkapitaal van 10000 mark had Robert Bosch uit zijn deel van de erfenis van zijn vader gehaald, die zes jaar voordien overleden was. Maar met dat geld zou hij het niet lang uithouden.



Aanloopp problemen

Robert Bosch kon bij het aanvaarden van zijn opdrachten niet kieskeurig zijn. Hij aanvaardde dan ook alle fijnmechanische of elektrotechnische opdrachten die hij van zijn klanten ontving. Gottlob Honold, die tussen 1891 en 1894 leerling was bij Bosch en later opklom tot chef van de ontwikkelingsafdeling en tot bestuurder, herinnert zich van die periode vooral het grote aantal producten en diensten dat werd aangeboden: "Een elektrische klavierstenograaf, verscheidene grote fotocamera's met een brandpuntsafstand van ongeveer tien meter, schrijfmachines, snelheidsmeters, vulpenen, graveercirkels, sluiters van fotocamera's, telefoonsnoeren, telefoontoestellen, schakelaars, elektrische bellen, elektrische waterniveaumelders, elektrische elementen, elektrische deurcontacten en drukknoppen, weerstandsmeetbruggen, sigarenschaartjes, waterleidingskranen met automatische lediging bij het wegvallen van de druk,

gasontstekers, schietschijven met elektrisch display en wellicht nog veel andere apparaten, die ik mij nu niet meer herinner."

Ondanks dit brede aanbod slaagde Bosch er tijdens de eerste jaren vaak niet in om voldoende opdrachten binnen te halen om zijn personeel genoeg werk te bezorgen en op de betaaldag de lonen te betalen. Hij wilde echter niet bij hen in het krijt staan en leende liever geld bij zijn moeder of hij nam met een borg van de familie een krediet op. Af en toe stond ook een fruithandelaar hem een klein krediet toe. Richard Schyle, die tussen 1891 en 1930 bij Bosch werkte, schreef in zijn memoires dat de "arbeiders van Bosch in die jaren wellicht meer geld hadden dan hun werkgever." Robert Bosch bestempelde deze uitspraak als overdreven, hoewel hij zijn eerste jaren als zelfstandige zelf omschreef als een periode van "moeizaam aanmodderen", die door ups en downs gekenmerkt was. Vooral

Foto bovenaan links:
Robert Bosch op
25-jarige leeftijd, 1886

Foto bovenaan rechts:
De binnenplaats van het
huis aan de Rotebühl-
straße 75B. Op de
benedenverdieping
rechts was van 1886 tot
1890 de werkplaats
ondergebracht



Ter gelegenheid van de productie van de duizendste magneet-ontsteking in 1896 maakte Robert Bosch (bovenste rij, 3e v.l.) samen met zijn medewerkers een bedrijfsuitstap

het jaar 1892 bleek bijzonder lastig, toen hij zich verplicht zag om van zijn 24 medewerkers iedereen op twee na te ontslaan. Maar Bosch overleefde ook die lastige tijd.

Principes

De werkplaats hanteerde strikte regels. Robert Bosch hechtte veel belang aan spaarzaamheid, kwaliteit, stiptheid en discipline. Hij vond het bijzonder belangrijk om zijn klanten onberispelijke prestaties te kunnen aanbieden. In 1921 formuleerde hij dat in het bedrijfsblad 'Bosch-Zünder' als volgt: "Ik heb altijd gehandeld volgens het principe:

liever geld verliezen dan vertrouwen. De onaantastbaarheid van mijn beloften, het geloof in de waarde van mijn goederen en in mijn woord waren voor mij altijd belangrijker dan voorbijgaande winsten."

Wanneer hij merkte dat zijn werknemers slordig werkten of verkwistend omsprongen met bedrijfsmiddelen, sprak hij hen daar onmiddellijk op aan. Medewerkers die al lang bij Bosch in dienst waren, zoals Gottlob Honold, wisten hoe ze daarmee moesten omgaan. Zo "trok er af en toe eens een verfrissend onweer door de fabriekshal,

ROB. BOSCH

Rothebühlstr. 75 B.

Telephone, Haustelegraphen.

Fachmännische Prüfung und Anlegung von Blitzableitern. (37

Anlegung und Reparatur elektr. Apparate, sowie aller Arbeiten der Feinmechanik.



maar daarna klaarde de hemel altijd snel weer op en werden de goede persoonlijke verhoudingen tussen de werkgever en zijn werknemers zeer snel hersteld."

Robert Bosch vroeg veel van zijn medewerkers, maar hij zorgde er ook voor dat ze aan zijn hoge eisen konden voldoen. Hij was er zich zeer goed van bewust dat een medewerker aan een verouderde werkbank met slechte gereedschappen niet de kwalitatief hoogwaardige producten kon maken, die hij van hem verlangde.

Daarom investeerde hij de magere winsten in de nieuwste machines en werktuigen. Voor zijn service-opdrachten kocht hij in 1890 een fiets. En om voor zijn klanten snel en gemakkelijk bereikbaar te zijn, veroorloofde hij zich een telefoon-aansluiting, die op dat moment met een jaarlijkse huurprijs van 150 mark nog heel duur was. Robert Bosch bleef dankzij zijn abonnement op het vakblad 'Centralblatt für Elektrotechnik' op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen. In een poging om zijn werkplaats de nodige bekendheid te bezorgen, betaalde hij ook voor advertenties in tijdschriften.

Sfeer in de werkplaats

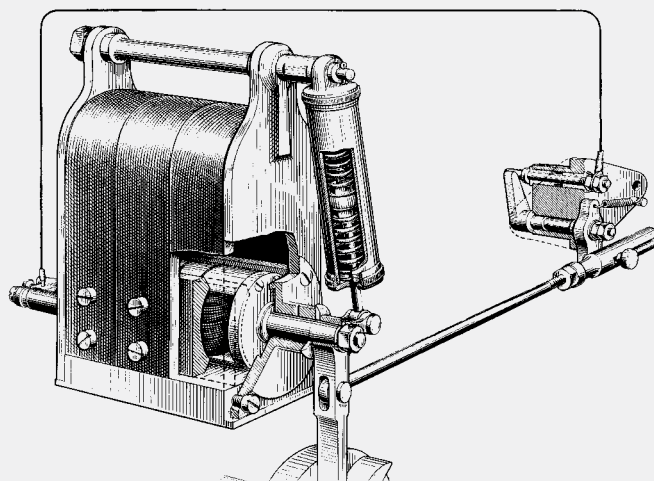
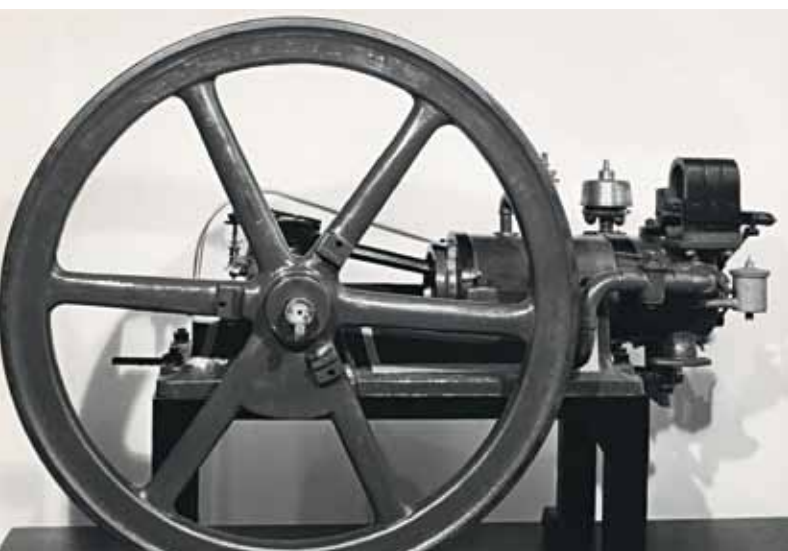
Richard Schyle geeft ons in zijn memoires ook een idee van de werksfeer bij Bosch en vertelt daarbij ook over de vrolijke momenten. Zo besliste Robert Bosch op een zomerdag dat de warmte in de werkplaats zo ondraaglijk werd, dat hij besloot zijn personeel een dag vrijaf te geven. De arbeiders zongen ook graag tijdens het werk. Dat bleek zo in de smaak te vallen bij Bosch, dat hij dan meestal in zijn kantoor bleef, zodat het gezang niet werd onderbroken omdat hij in de werkplaats verscheen. Robert Bosch vierde de bouw van de duizendste magneetontsteking in 1896 samen met zijn werknemers met een bedrijfsuitstap naar een pension in de buurt van Stuttgart. De magneetontsteking was op dat moment al uitgegroeid tot het product dat de grootste omzet genereerde binnen het bedrijf. Maar dat dit product de naam Bosch even later in de hele wereld bekend zou maken, kon niemand toen voorspellen.

Foto's onderaan van links naar rechts:

De eerste advertentie van Robert Bosch in de Stuttgarter krant 'Der Beobachter', 1887

Stationaire benzinemotor uit de jaren 1890 met een laagspanningsmagneetontsteking van Bosch

Werkingstekening van de eerste laagspannings magneetontsteking van Bosch met breekstang van 1887



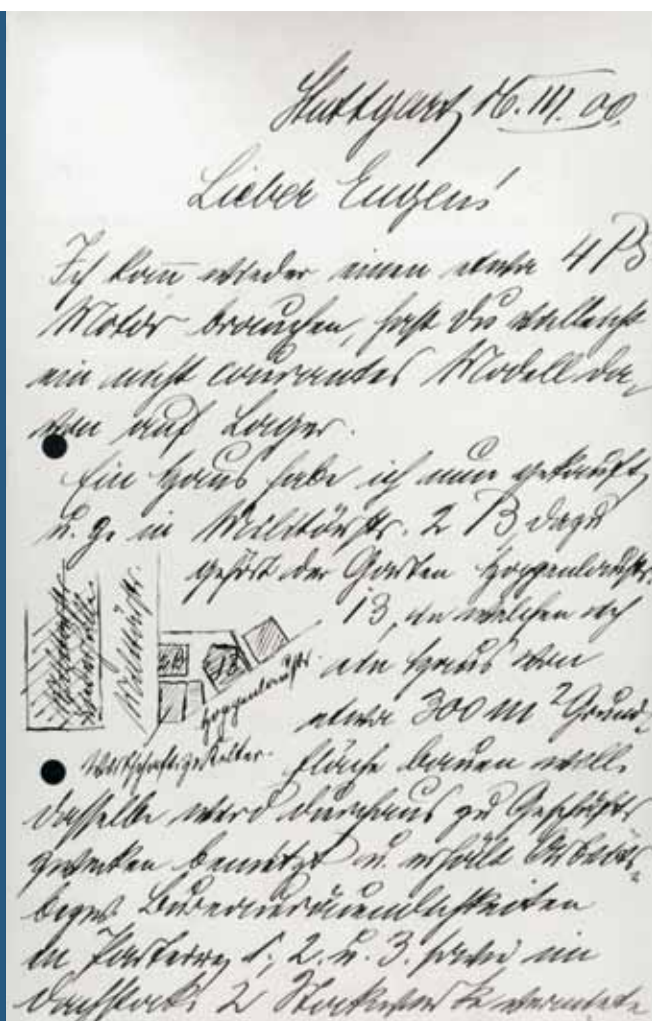
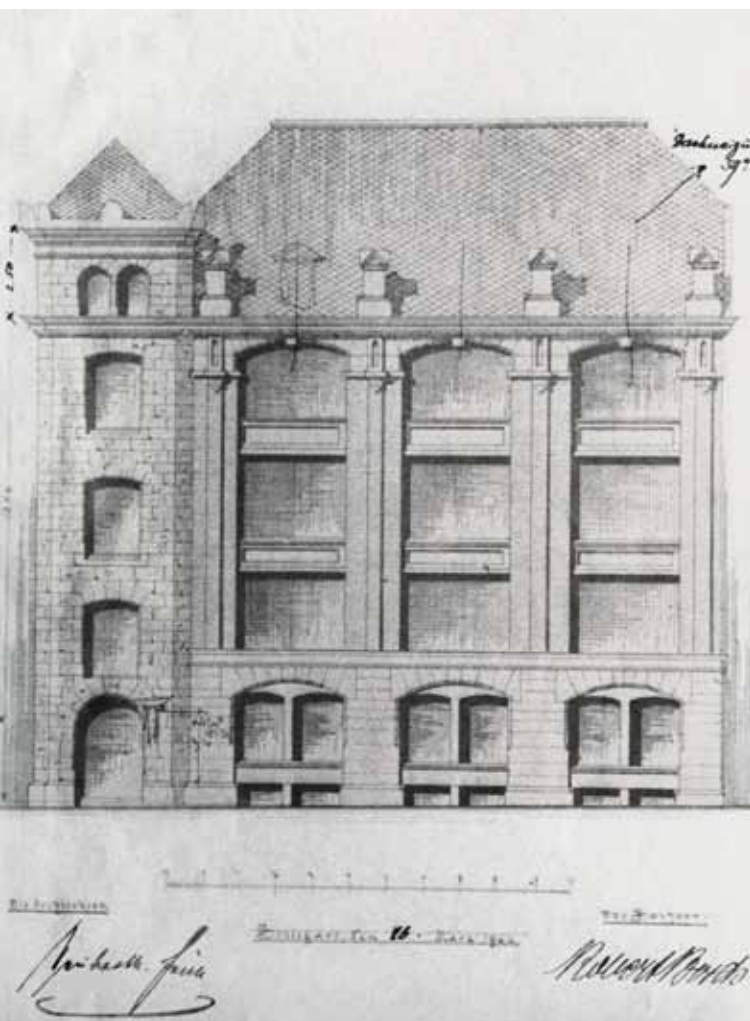


Het knetterende idee

Robert Bosch en de magneetontsteking

door Dieter Schmitt

Op 16 maart 1900 schreef Robert Bosch trots naar zijn zwager Eugen Kayser dat hij van plan was om in Stuttgart een huis te kopen en daar zijn eerste eigen fabriek uit de grond te stampen. Dat nieuwbouwproject betekende voor de onderneming een keerpunt: de kleine werkplaats in de achtertuin van een huis in Stuttgart groeide uit tot een industriële onderneming met kantoren en vestigingen in de hele wereld. De basis voor de economische doorbraak werd gevormd door de magneetontsteking, die Bosch en zijn medewerkers zo ver hadden doorontwikkeld, dat ze uitgroeide tot het beste ontstekingsstelsel voor auto's.



Robert Bosch kreeg eerder toevallig interesse voor de magneetontsteking. Een machinebouwer had hem gevraagd of hij geen magneetontsteking kon nabouwen, zoals hij die in Schorndorf had gezien. Robert Bosch nam de uitdaging aan, reed vanuit Stuttgart naar het ongeveer 30 km verder gelegen Schorndorf en bestudeerde het apparaat daar heel nauwgezet. De magneetontsteking diende op dat moment voor het opwekken van een elektrische vonk, waarmee het gasmengsel in een stationaire verbrandingsmotor tot ontbranding kon worden gebracht.

Omzetkampioenen

Het apparaat dat Robert Bosch had bestudeerd, was op een motor van de Gasmotorenfabrik Deutz in Keulen gemonteerd. Nadat hij had gecontroleerd of de magneetontsteking niet door octrooien was

beschermd, slaagde Bosch erin om het onderdeel na te bouwen. Bosch leverde zijn eerste ontsteking aan machinebouwer Schmehl & Hespelt in het stadje Möckmühl in Württemberg. Maar Bosch had de magneetontsteking niet zomaar nagebouwd. Hij had de ontsteking ook verbeterd. In plaats van de kwetsbare en zware staafmagneet maakte hij gebruik van kleinere en stabielere U-vormige magneten. Die zorgden voor een sterkere magnetische werking en verbeterden daardoor de werkwijze nog meer.

De volgende jaren steeg de productie van magneetontstekingen bij Bosch constant, hoewel de aantallen relatief bescheiden bleven. In 1888 leverde hij in totaal negen magneetontstekingen. Een jaar later was dat aantal al gestegen tot 23. In 1891 werden bij Bosch al meer dan 100 magneetontstekingen gemaakt. Daarmee vertegenwoor-

Foto's bovenaan van links naar rechts:

Zicht op de eerste eigen fabrieksgebouwen van Bosch in de Hoppenlaustraße in Stuttgart, 1936

Robert Bosch voerde bij de planning van het gebouw zijn ideeën en voorstellingen door in de ontwerpen van het architectenkantoor Beisbarth & Fröh in, 1900

Bosch bracht zijn zwager Eugen Kayser trots op de hoogte van de aankoop van het woonhuis in de Militärstraße 2B en van zijn plannen voor de bouw van een nieuwe fabriek, 1900

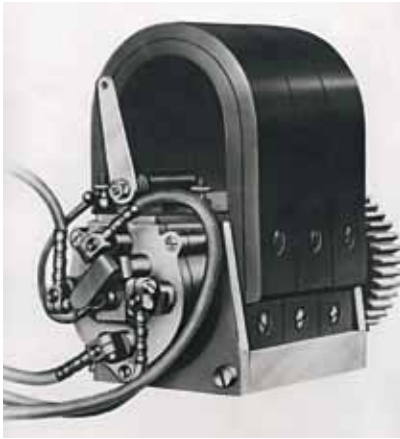


Foto links:
Eerste hoogspanningsmagneet-ontsteking van Bosch, type HdH, 1902

Foto rechts:
Voor voertuigen zoals deze driewieler van Heinle & Wegelin met achterbank en aanhangwagen ontwikkelde Bosch een magneetontstekingssysteem, 1897



digde de magneetontsteking voor het eerst meer dan 50% van de omzet van de werkplaats. Voortaan zou dit product een van de commerciële fundamenteën van Bosch vormen.

De eerste magneetontstekingen van Bosch kampten echter met een groot nadeel, dat een verdere uitbreiding van deze activiteiten aanvankelijk zou hinderen: ze waren omwille van hun constructiewijze alleen geschikt voor langzaam draaiende stationaire motoren. Dit soort motoren was bijvoorbeeld in fabrieken of molens geïnstalleerd, waar ze de machines aandreven. In die toepassingen speelden de grootte en het gewicht van de motoren nauwelijks een rol. Ze konden door hun omvang ook bij lage toerentallen – in die jaren ongeveer 120 toeren per minuut – voldoende vermogen ontwikkelen om te doen wat ervan werd verwacht. De volgende jaren kon het toerental nog met ongeveer 200 tot 300 toeren per minuut worden opgevoerd, maar daarmee zaten ze wel aan hun limiet. Voor de kleinere snel lopende motoren, zoals degene die in de nieuwe en moderne auto's en motorfietsen – meestal gemotoriseerde koetsen, fietsen of driewielers – werden gebruikt, waren die magneetontstekingen niet geschikt. Want die nieuwe motoren draaiden toerentallen van meer dan 1000 toeren per minuut.

Inbouw in de auto

Frederick Richard Simms – een Engelse pionier in de automobielenindustrie – stuurde in 1897 een gemotoriseerde driewieler van de Franse constructeur De Dion-Bouton

naar Stuttgart, met de vraag een magneetontsteking in te bouwen. Robert Bosch en zijn voorman Arnold Zähringer hadden Simms niet geloofd toen hij beweerde dat de motor ongeveer 600 toeren per minuut kon draaien. Dit wilden de beide Duitse technici eerst met eigen ogen zien. Alleen de toenmalige leerling en de latere directeur Max Rall waagde zich aan een eerste testrit aan boord van het ongewoon snelle gevaarte. Die rit eindigde prompt tussen de opgestapelde lege wijnvaten van de naburige wijnhandel Hirsch. Een latere testrit over een secundaire weg bracht uiteindelijk aan het licht dat de motor ongeveer 1800 toeren per minuut haalde.

Op dat moment werd één zaak erg duidelijk: de magneetontstekingen die tot dan werden gebouwd, zouden die toerentallen nooit kunnen halen. Toch gaven Bosch en Zähringer nog niet zo snel op. Uiteindelijk kwam Zähringer met een knetterend idee op de propfen: in plaats van het zware anker liet hij in de magneetontsteking een kleinere huls slingeren. Daarmee had hij een verbluffend eenvoudige oplossing voor het probleem gevonden.

Weldra zouden veel automobilisten het onbetrouwbare ontstekingssysteem dat nog in hun auto was ingebouwd, door de nieuwe oplossing van Bosch laten vervangen. Om ook de klanten buiten Duitsland snel te kunnen beleveren, richtte Bosch samen met Simms in 1898 zijn eerste verkoopkantoor in Londen voor de Engelse markt op. Een jaar later volgden vestigingen in Frankrijk en Oostenrijk.



"Ik heb een eigen huis"

Door de snelle Europese groei moesten ook grotere investeringen in Stuttgart worden doorgevoerd. In 1900 kocht Robert Bosch een huurhuis in de buurt van zijn toenmalige werkplaats, in de Militärstraße (de huidige Breitscheidstraße). In brieven aan zijn vrienden schreef hij trots dat hij voortaan een 'huiseigenaar' was. Hij rekende hen zelfs voor dat de investering vanuit economisch oogpunt binnen enkele jaren al zou zijn terugverdiend. Want het huis was voorzien van een grote tuin, waar hij een nieuw werkplaatsgebouw zou optrekken.

Bij de bouw van de fabriek paste Robert Bosch zijn ideeën op een consequente manier toe. Zo liet hij het gebouw volledig

volgens de moderne gewapendbetontechniek oprichten – het eerste gebouw van zijn soort in Stuttgart. Bovendien liet Bosch op een degelijke inrichting van de werkruimten. De grote vensters in de werkruimten bijvoorbeeld lieten heel veel licht binnen en een goed uitgekiend verluchtingssysteem zorgde voor gezonde lucht. Op 1 april 1901 nam Bosch samen met 45 medewerkers zijn intrek in de nieuwe 'Elektrotechnische Fabrik Robert Bosch' - zoals in grote verticaal opgestelde letters te lezen was op de muur van het trappenhuis van het gebouw.

Hoogspanning

Dezelfde dag keerde ook Gottlob Honold in de onderneming terug. Na zijn leertijd had

Foto boven:

Advertentie van de Oostenrijkse vertegenwoordiger Dénes und Friedmann voor de magneetontsteking van Bosch, rond 1905

Foto onderaan links:

Franse advertentie voor het verlichtingssysteem van Bosch, een systeem met koplampen, een generator, een regelsysteem en een batterij, 1914

Foto onderaan rechts:

Proefrit met de eerste bedrijfswagen van Bosch met Gustav Klein, Gottlob Honold, Ernst Ulmer en Arnold Zähringer (v.l.n.r.), 1907





Foto's bovenaan van links naar rechts:

Robert Bosch bij de ingebruikneming van de fabriek in Parijs met medewerkers en zakenpartners, onder wie Frederick Simms (5e v.r.), 1905

Ingang van de fabriek in Parijs, rond 1906

Groepsfoto van belangrijke medewerkers van Bosch in de beginperiode: Gustav Klein, Gottlob Honold, Ernst Ulmer en Hugo Borst (v.l.n.r.), 1906

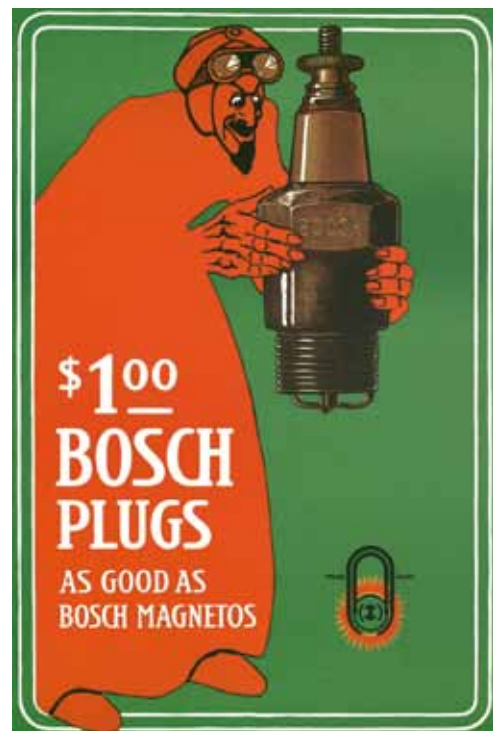
hij Bosch verlaten om als monteur bij andere ondernemingen te gaan werken. Na zijn studie in Stuttgart en zijn legerdienst ontmoette hij zijn vroegere mentor. Hij overtuigde Honold om als ontwikkelaar naar Bosch terug te keren. Robert Bosch richtte in de binnenplaats van de nieuwe fabriek een laboratorium op en gaf hem de opdracht om de gevoelige breekstang van de magneetontsteking overbodig te maken. Het stangensysteem veroorzaakte vaak heel wat ergernis en vereiste daarnaast heel wat precisie bij de productie, aangezien het aan iedere motor afzonderlijk moest worden aangepast.

Honold ging op zoek naar een betere oplossing - een zoektocht die ook veel teleurstellende resultaten opleverde. Uiteindelijk

ontwikkelde hij de hoogspanningsmagneetontsteking, waarbij de onbetrouwbare breekstang door bougies werden vervangen. Toen hij in december 1901 het eerste prototype voorstelde, was Robert Bosch meteen onder de indruk: "Hiermee heb je de hoofdvogel afgeschoten!"

Wereldwijde groei

De onderneming begon nu snel te groeien. Beide systemen - zowel de oudere laagspannings- als de nieuwe hoogspanningsmagneetontsteking - bleken overal ter wereld heel gegeerd. Het duurde niet lang of het eerste fabrieksgebouw barstte uit zijn voegen. Bosch zag zich daardoor verplicht om het terrein in het westen van Stuttgart steeds verder uit te breiden. In 1905 kon hij





samen met zijn belangrijkste medewerkers en zakenpartners de tweede productievevestiging in gebruik nemen: een fabriek in Parijs. Dit was opnieuw een gemeenschappelijk project met Frederick Simms. Maar kort daarna werden de spanningen tussen beide partners steeds groter. Bosch toonde zich steeds minder tevreden over de manier waarop de Engelsman zaken deed en wilde daarom zo snel mogelijk zijn eigen weg gaan. Op een bepaald moment overwoog hij zelfs de mogelijkheid om de volledige onderneming, inclusief de gemeenschappelijke vestigingen in Engeland en Frankrijk, aan Simms te verkopen.

Voor de onderhandelingen deed Bosch een beroep op Gustav Klein, een van de studievrienden van Honold. In 1906 nam Bosch definitief afscheid van Simms. Hij nam daarbij de activiteiten over op de markten die op dat moment de belangrijkste waren – Engeland en Frankrijk. Nu kon hij ook zijn kans wagen aan de andere kant van de Atlantische Oceaan. Met een lijst van de belangrijkste Amerikaanse autoconstructeurs op zak trok Gustav Klein in 1906 naar Amerika. De reis van Klein en zijn reisgezel werd een 'triomftocht', zoals Robert Bosch later zou zeggen. In amper enkele weken tijd wist Klein opdrachten ter waarde van meer dan een miljoen dollar in de wacht te slepen. In de volgende jaren kenden de activiteiten in de VS een explosieve groei. In een poging om de hoge invoertaksen te omzeilen en de leveringstijden te verkorten, besliste Robert Bosch om een eigen productievestiging in Springfield, Massachusetts op te trekken. De VS waren in enkele jaren tijd met voorsprong de belangrijkste afzetmarkt voor Bosch geworden.

Robert Bosch AG

Het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog in de zomer van 1914 was voor Bosch een regelrechte ramp. De belangrijkste buitenlandse markten vielen in één klap grotendeels weg en de meeste oorlogsvijanden van Duitsland namen het Bosch-vermogen in beslag – niet alleen de materiële bezittingen, maar ook de beschermingsrechten zoals patenten en merken.

Ook op persoonlijk vlak had Robert Bosch het bijzonder moeilijk met de oorlog. Al in 1912 – toen de Balkan-crisis de vrede in Europa bedreigde – had hij naar een vriend geschreven: "Ik ben bereid tien miljoen mark te betalen als ik daardoor een oorlog kan voorkomen." Naast de zakelijke en politieke problemen doken nu ook steeds meer privéproblemen op: de ernstige ziekte van zijn zoon woog zwaar op Bosch en zijn echtgenote. Robert Bosch werd zelf ziek en wilde daarom zijn opvolging binnen het bedrijf regelen – een voornemen waar ook zijn belangrijkste medewerkers op aandrongen. Zo richtte hij in 1917 samen met zijn leidinggevende werknemers Robert Bosch AG op, die de tot op dat moment in de vorm van een persoonlijke vennootschap geleide onderneming van Robert Bosch overnam. Zelf behield hij met 51% van de aandelen de controle over het bedrijf. De overige 49% gingen naar de leidinggevende medewerkers.

Foto onderaan links:

Camille Jenatton met een Mercedes tijdens de Gordon-Bennett-wedstrijd in Ierland, 1903. De Belgische autocoureur stond model voor het legendarische Bosch-personage in de advertenties, de 'Rode Duivel'

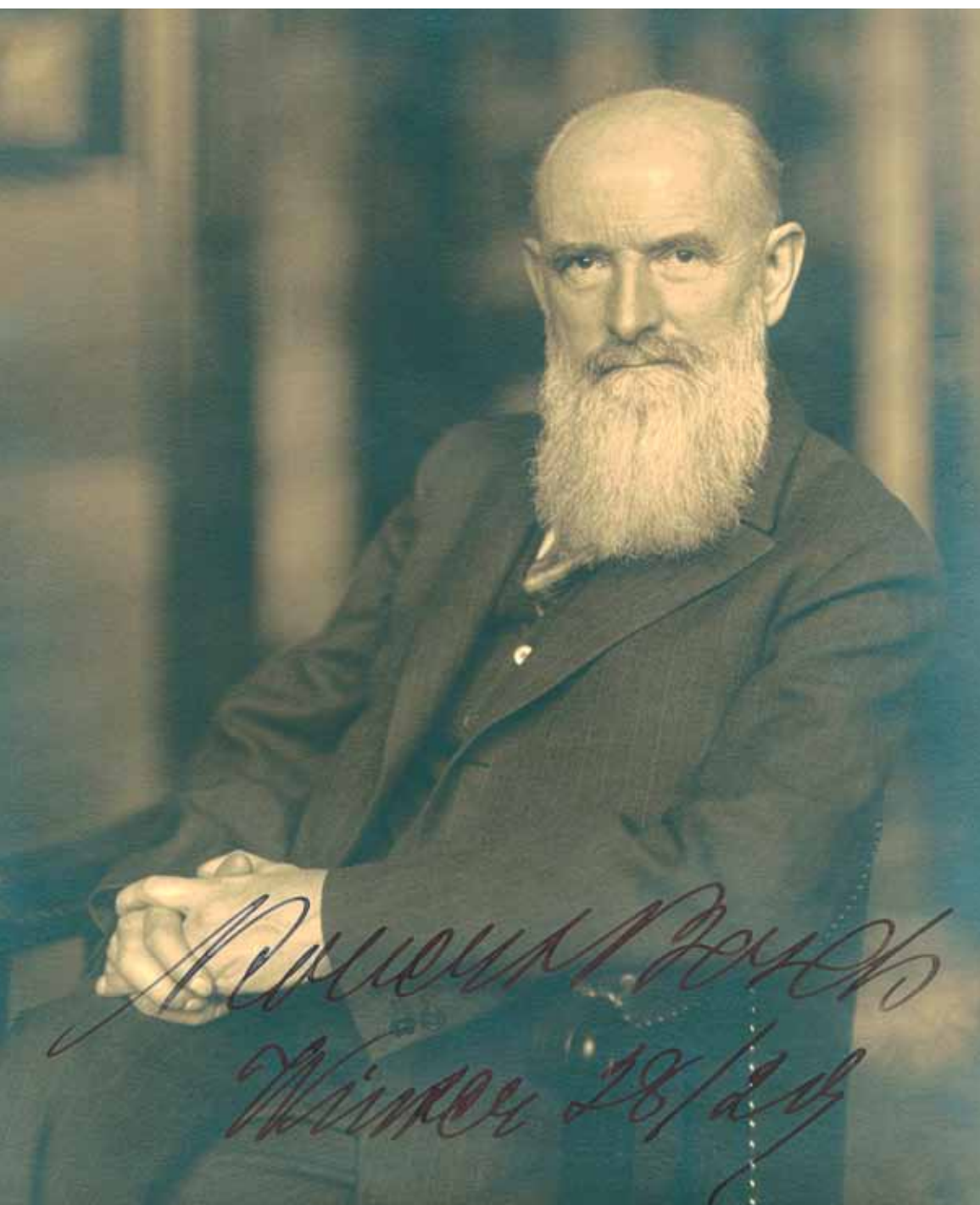
Foto onderaan rechts:

Reclamebord voor bougies met de 'Rode Duivel', 1913

Kentering

Rationalisatie, diversificatie en samenwerking

door Christine Siegel



Robert Bosch,
de oprichter van het
gelijknamige bedrijf,
op 67-jarige leeftijd

Tijdens de twee decennia na het einde van de Eerste Wereldoorlog veranderde de onderneming Bosch grondig. De woelige economische tijden en de nieuwe omstandigheden wereldwijd zorgden ervoor dat Bosch met behoud van de oude kwaliteitsprincipes met nieuwe succesvolle strategieën zijn weg vond naar de toekomst. Met behulp van bandwerk, uitbreiding van het assortiment en internationale joint ventures slaagde de onderneming erin om in een veranderde omgeving een nieuwe succesvolle koers te varen.

De jaren na de Eerste Wereldoorlog werden zowel voor Robert Bosch als voor zijn onderneming gekenmerkt door grote uitdagingen en persoonlijke drama's. Enkele voorbeelden daarvan waren het overlijden van de eerste zoon Robert in 1921 en van meerdere nauwe medewerkers, die jarenlang op een actieve manier hadden bijgedragen tot de succesvolle ontwikkeling van de onderneming.

Ook de politiek onstabiele toestand en de woelige economische omstandigheden zetten de onderneming zwaar onder druk. Bovendien kwamen er na afloop van de oorlog duidelijk veel minder opdrachten binnen uit het buitenland: voor 1914 had Bosch het grootste gedeelte van zijn omzet in het buitenland gerealiseerd. De voormalige tegenstanders van Duitsland in de oorlog hadden tot 1918 in eigen land toeleveringsbedrijven voor de automobiellindustrie uitgebouwd, die intussen op de wereldwijde markt tot ernstige rivalen van Bosch waren uitgegroeid.

Nieuwe strategieën

Op die uitdagingen reageerden Robert Bosch en de andere kopstukken van de onderneming op verschillende manieren. In een poging om zijn marktposities in het buitenland te heroveren, knoopte Bosch waar dat mogelijk was opnieuw contacten aan met de zakenpartners van voor de oorlog. De oprichting van Bosch Car Service in 1921, waarbij wereldwijd servicestations voor auto's uit de grond werden gestampt, droeg bij tot de grotere bekendheid van de Bosch-producten overal ter wereld. Om een

duidelijker zicht te krijgen op de mogelijkheden van de Zuid-Amerikaanse markt, die op dat moment aan een sterke opmars was begonnen, reisde Robert Bosch in 1921 zelf naar het continent. In Buenos Aires legde hij de eerste steen voor een verkoopkantoor, dat de verkoop van Bosch-producten in Zuid-Amerika moest coördineren.

Uitbreiding van het assortiment

Tot het midden van de jaren 1920 bleef het assortiment van Bosch beperkt tot toebehoren voor auto's. Maar intussen had Bosch zijn onderzoek en zijn productie naast ontstekings- en verlichtingssystemen naar andere sectoren uitgebreid. Zo werd de familie van de Bosch-producten na verloop van tijd uitgebreid met claxons, batterijen, servoremmen, ruitenwissers en richtingaanwijzers. Gelijktijdig groeide in de auto-industrie de belangstelling voor de dieselmotor. Diesel was een brandstof die moeilijk ontvlambaar was en daardoor minder risico's op brand met zich meebracht. Bovendien verbruikten dieselmotoren minder brandstof dan benzinemotoren. Bosch zag daarin een opportuniteit en testte in 1923 en 1924 al de eerste prototypes van de injectiepompen voor dieselmotoren. Eind november 1927 liep de eerste seriegeproduceerde pomp van de band. De eerste klant was M.A.N.

Rationalisatie en crisis

Met de uitbreiding van zijn assortiment reageerde Bosch op de grote concurrentiedruk van de industrieën die de jaren voordien in het buitenland het levenslicht hadden gezien. Om het voortbestaan van de

onderneming te waarborgen moest echter ook de productie worden gerationaliseerd en goedkoper gemaakt. Zo begon Bosch in 1925 in Stuttgart met de omschakeling op bandwerk.

Maar voor die maatregelen echt effect sorteerden, kwam de auto-industrie in een zware crisis terecht. De omzet viel van 1925 tot 1926 met maar liefst 35% terug. Een groot aantal arbeiders moest worden ontslagen en in de fabrieken werd nog slechts drie dagen per week gewerkt. De rationalisatiemaatregelen hadden ook gevolgen voor het hoogste bestuursniveau. Het aantal directieleden van de AG werd teruggebracht van elf naar drie directeurs en drie waarnemers. Met de reorganisatie van de directie legde Robert Bosch de leiding van de onderneming in handen van een commissie die bestond uit Hans Walz (commerciële aangelegenheden), Hermann Fellmeth (technische aangelegenheden) en Karl Martell Wild (verkoop en personeel). Zij kregen de opdracht om de voormalige Robert Bosch AG volgens zijn principes

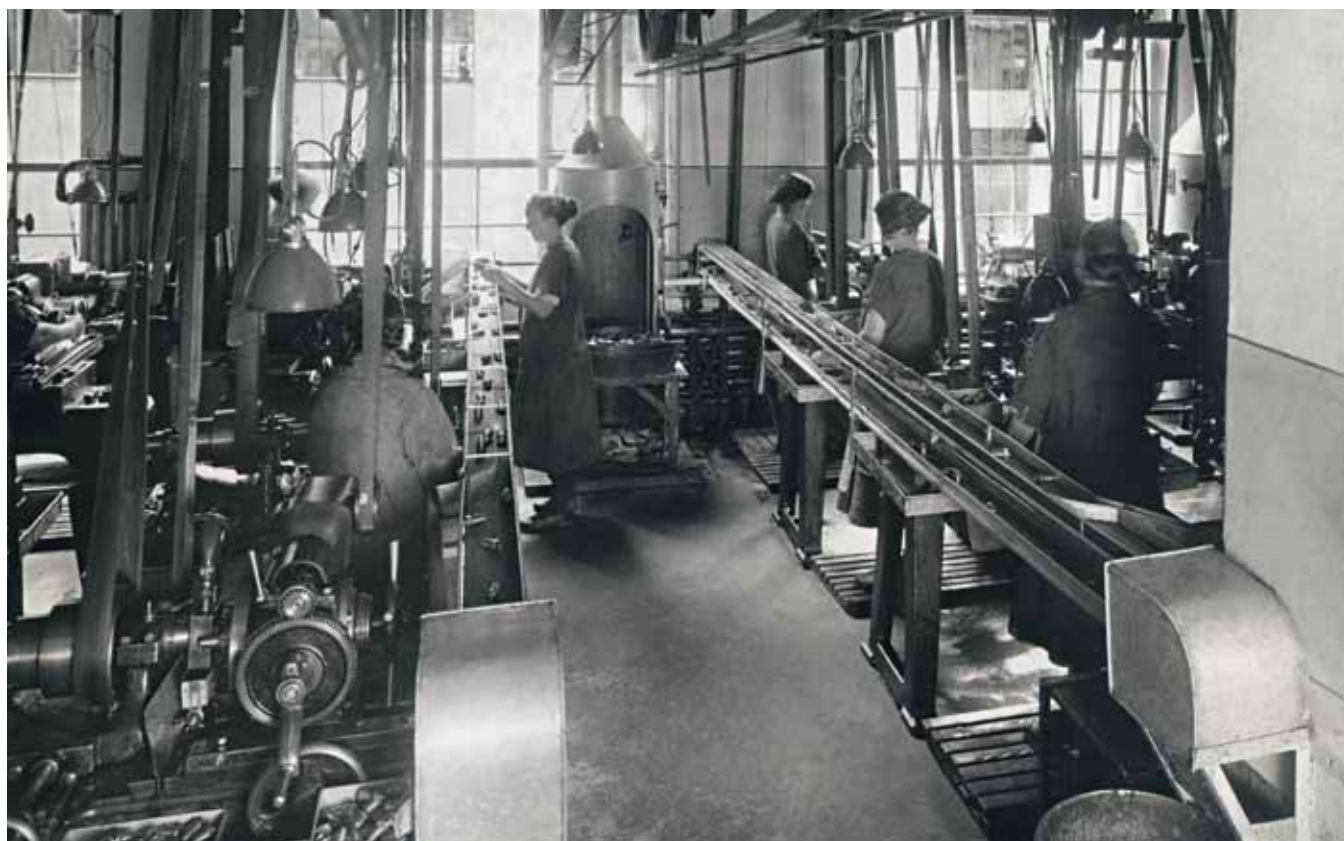
verder te leiden. Bosch zelf voelde zich daartoe om gezondheidsredenen niet meer in staat, maar hij wilde de commissie wel nog altijd met raad en daad bijstaan.

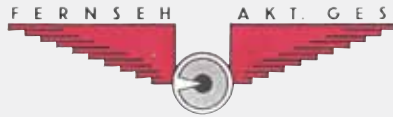
Samenwerking en licenties

De rationalisatiemaatregelen waren slechts een van de middelen waarmee Robert Bosch en de leiding van de onderneming de conjuncturele schommelingen en de concurrentiedruk probeerden op te vangen. Een andere mogelijkheid bestond uit de diversificatie van het productspectrum in sectoren buiten de automarkt. In 1927 schreef Bosch zelf: "We proberen zo veel mogelijk afstand te nemen van de automarkt of - juist gezegd - om nog andere ijzers in het vuur te hebben."

Door talrijke overnames en de oprichting van nieuwe productieafdelingen veranderde de toenmalige Robert Bosch AG in nauwelijks enkele jaren tijd van toeleverancier voor de auto-industrie tot elektroconcern. De aanzet daartoe werd gevormd door de Forxer tondeuse, een elektrisch apparaat met een

Werknemers aan de lopende band van bougies, 1925



motor in de handgreep ingebouwd. Dit product was een verre voorloper van de latere boormachines en boorhamers. In 1933 kwam de eerste koelkast van Bosch op de markt en met de overname van Junkers, een fabrikant van gastoestellen, stapte Bosch in 1932 in de markt van de thermotechniek. Door nog andere overnames werd de onderneming ook actief op de radio- en televisiemarkt en zelfs in de film- en de cameratechniek.

In een poging om overeind te blijven in de internationale concurrentiestrijd, mikte de bedrijfsleiding bij Bosch naast de rationalisatie en de diversificatie ook op een samenwerking met concurrenten binnen en buiten Duitsland. In 1924 fusioneerde Bosch met Eisemann, een andere onderneming uit Stuttgart, die ongeveer dezelfde producten produceerde. Vier jaar later, in 1928, startte de joint venture Lavalette-Bosch in de buurt van Parijs haar productie op. In 1931 liepen in Londen de eerste producten van C.A.V.-Bosch van de band. C.A.V. was een dochteronderneming van de Britse concurrent van Bosch Joseph Lucas Ltd. De MABO, een Duits-Italiaans samenwerkingsverband, vulde in 1935 de basis van de Europese Bosch Groep aan. Hiermee werd niet alleen een sterkere positie ten opzichte van de concurrentie ingenomen, maar konden ook hoge invoerrechten worden omzeild. Om dezelfde reden kende Bosch in Japan, Australië en

Argentinië productielicenties toe aan binnenlandse ondernemingen, die daarmee de toestemming kregen om de producten van Bosch na te bouwen. In het midden van de jaren 1930 zat de onderneming economisch in de lift, maar intussen kreeg Robert Bosch het steeds moeilijker met de druk van de nationaalsocialistische dictatuur. De discriminatie van Joodse medeburgers en de angst voor een nieuwe oorlog en het daarmee verbonden verlies van de buitenlandse markten waren niet alleen voor de oprichter van de onderneming, maar ook voor de directie een angstaanjagend vooruitzicht. In Hans Walz had Robert Bosch een waardige opvolger gevonden, die de onderneming in zijn geest zou blijven leiden. Walz was sinds 1926 steeds meer in zijn rol gegroeid als eigenlijke bedrijfsleider en opvolger. In 1940 schreef Robert Bosch naar hem: "Wat zou er van de onderneming en wat zou er van mij geworden zijn, als u er de laatste twintig jaar niet was geweest?"

Na het uitbreken van de oorlog trok Robert Bosch zich nog meer uit de onderneming terug. De steeds grotere wapenproductie, het massale inzetten van dwangarbeiders en de vernieling van zijn fabrieken door bombardementen van de geallieerden na zijn dood in 1942 bleven hem gelukkig bespaard. "Dat was zijn genade", schrijft zijn biograaf Theodor Heuss.

Door de opname van nieuwe productenfamilies evolueerde Bosch bij het begin van de jaren 1930 van leverancier voor de auto-industrie tot een elektroconcern

'Mede-werkers' in plaats van loontrekkenden

De werkgever Robert Bosch

door Christine Siegel



Robert Bosch vond het erg belangrijk dat zijn medewerkers in functie van hun vaardigheden werden ingezet en op die manier optimaal gemotiveerd. Als sociaal bewogen ondernemer zorgde hij niet alleen voor een optimale professionele promotie, maar ook voor de verbetering van de arbeids- en de levensomstandigheden van zijn personeelsleden. Dat maakte hem tot een echte vaderfiguur.

Toen Robert Bosch in 1886 met slechts twee medewerkers in zijn eerste kleine werkplaats in de Rotebühlstraße in Stuttgart zijn intrek nam, gebeurde dat onder de nieuwsgierige ogen van een vierjarige jongen, die samen met zijn ouders in hetzelfde huis woonde. Niets ontging de kleine Otto Fischer: stomverbaasd zag hij hoe de jonge man met zijn volle baard op een moderne fiets naar zijn klanten reed en aandachtig keek hij hoe de monteurs aan het werk waren. Dat schouwspel maakte blijkbaar zo'n indruk, dat hij later besliste om een opleiding als monteur te volgen.

Otto Fischer doorliep zijn leer- en stagejaren met brio en aanvaardde uiteindelijk in 1905 een baan bij Robert Bosch. Aangezien Robert Bosch niet persoonlijk betrokken was bij de aanwerving, wist hij niets van zijn nieuwe medewerker. Toen de nieuwe baan van Otto Fischer bij een toevallige ontmoeting ter sprake kwam, zocht Robert Bosch hem de volgende dag op zijn werkplek op. Hij begeleidde daarna de jonge getalenteerde monteur, toen die het volgende jaar al de leiding kreeg van de werkplaats en als nauwe medewerker van Gottlob Honold aan

de verbetering van de bougies en hun toepassing in raceauto's en vliegtuigen werkte.

Verantwoordelijkheid rendeert

Robert Bosch hechtte altijd veel belang aan het rechtstreekse contact met zijn medewerkers. Ze mochten niet alleen loontrekkers zijn, maar ze moesten zichzelf als deel van het geheel beschouwen en bij de evolutie van de onderneming worden betrokken: "Ik heb altijd het principe gehanteerd om op enthousiaste medewerkers te kunnen rekenen. Dat enthousiasme creëerde ik door hen zoveel mogelijk zelfstandig te laten werken, maar hen ook de nodige verantwoordelijkheid toe te wijzen." De bereidheid om verantwoordelijkheid over te nemen, leverde uiteindelijk ook op financieel vlak winst op. Wie bij Bosch werkte, ontving een relatief hoog loon. Deze wisselwerking ontlokte Robert Bosch in 1931 de volgende uitspraak: "Ik betaal geen goede lonen omdat ik veel geld heb. Ik heb wel veel geld omdat ik goede lonen betaal." Die verantwoordelijkheid moesten de medewerkers op alle vlakken opnemen. Robert Bosch kon als zuinige ondernemer weinig geduld opbrengen voor wanorde op

Foto links:

Ingenieurs van de testafdeling voor injectiepomp in de laadbak van een Benz-vrachtwagen in de fabriek van Stuttgart, samen met Robert Bosch (vooraan), 1926

Foto's onderaan:

Paul Grundler (links), de directeur van de bougiefabriek in Feuerbach, leidt Robert Bosch doorheen de productie, 1941





Foto's bovenaan van links naar rechts:

Toevallige ontmoeting: medewerkers van de verlichtingsfabriek van Bosch ontmoetten tijdens hun bedrijfsuitstap naar Ulm ook de oprichter van hun onderneming, Robert Bosch, 1936

Motivatief voor de medewerkers: interne reclame met citaten van Robert Bosch, 1943



de werkplek of een tegenvallende kwaliteit. In de eerste jaren in het nieuwe fabrieksgebouw deden de volgende gevleugelde woorden de ronde: "Heb je 'vader' al gezien?" – "Neen, maar wel al gehoord." In het woord 'vader' was echter nog een ander facet van de ondernemer, namelijk de zorgplicht van de werkgever - een plicht die Robert Bosch bijzonder au sérieux nam. Hij was er zich dan ook steeds goed van bewust dat bij alles wat hij deed als ondernemer, steeds meer medewerkers afhankelijk waren van het lot van zijn onderneming. Die wetenschap werd vooral in tijden van crisis voor de mens Robert Bosch een grote last. Toen de fabriek steeds meer uitgroeide tot een industriële gigant en het persoonlijke contact met de afzonderlijke werknemers niet meer mogelijk was, kwamen in de plaats van die persoonlijke aandacht een uitgebreide sociale dienstverlening binnen het bedrijf.

Motivatief en identificatie

De onderneming werd vanaf het begin gekenmerkt door uitstekende arbeidsomstandigheden en een goede werksfeer. Robert Bosch was er zich heel goed van bewust dat de motivatie van zijn medewerkers van die factoren afhankelijk was en dat

die factoren uiteindelijk ook een invloed hadden op de rendabiliteit van de onderneming. Als een van de eerste ondernemers voerde hij in 1906 al de werkdag van acht uur in. Hij nam die beslissing niet alleen omwille van zijn sociaal gevoel, maar ook om economische redenen: de medewerkers werkten doeltreffender en meer gemotiveerd en verzetten hetzelfde werk in een kortere tijd. Bovendien kon ook het tweeploegenstelsel worden ingevoerd.

Ook de bedrijfskrant 'Bosch-Zünder', waarvan het eerste nummer 13 jaar later verscheen, moest de motivatie en de identificatie met de onderneming bij de medewerkers stimuleren. In het eerste nummer van 15 maart 1919 werd het zo geformuleerd: "Deze krant vloeit voort uit de wens om de werknemers meer nog dan vroeger te laten deelnemen aan het leven en het lot, de zorgen en de verwachtingen van de onderneming, waarin ze hun vertrouwen hebben gesteld en waaraan ze hun arbeidskracht, hun kennis en hun kunnen wijden en waarvan de toekomst ook hun toekomst is." Dat is ook nu nog de belangrijkste opdracht van de bedrijfskrant, die intussen in negen talen verschijnt.



Naar aanleiding van het 50-jarige bestaan van de onderneming vond in 1936 een feestelijke optocht plaats, waar alle medewerkers aan deelnamen

Het sociale zorgsysteem bleef echter niet beperkt tot de actieve medewerkers. In 1929 voerde de onderneming met terugwerkende kracht tot 1 januari 1927 met de Bosch-Hilfe een ouderdomsverzekering en een nabestaandenpensioen in voor de werknemers en hun nabestaanden. De oprichting van Bosch-Hilfe e.V. betekende het begin van het gewaarborgde ouderdomspensioenstelsel in de onderneming.

Gelukkige keuze

De sociale steunverlening voor zijn medewerkers liet Robert Bosch in 1913 ook toe om een zelfstandige afdeling voor leerjongens op te richten. Bosch was zeer ontevreden over zijn eigen opleiding en het engagement van zijn leraren en was vast van plan om dat in zijn eigen onderneming anders aan te pakken. Tijdens de bescheiden beginjaren van zijn onderneming nam hij altijd maar twee leerjongens tegelijk in dienst. Hij hechtte ook veel belang aan een volledige opleiding. De toenemende rationalisatie van de arbeidsprocessen zorgde er voor dat steeds meer specialisten en steeds minder 'allrounders' telkens dezelfde taken uitvoerden. Bosch wou zijn leerjongens een allroundopleiding geven, en bracht hen daarom samen in een nieuw opgerichte

'opleidingsafdeling'. Op de vacature voor chef reageerde onder meer ook een oude bekende van Robert Bosch, die hij tijdens zijn leerjaren had leren kennen en appreciëren: August Utzinger. Hij bleek de ideale man voor de nieuwe afdeling.

Niet alleen bij Utzinger, maar ook bij veel andere nieuwe medewerkers had Robert Bosch blijkbaar de juiste man op de juiste plaats ingezet. Samen met mensen als Gottlob Honold, die als hoofd van de ontwikkelingsafdeling achter talrijke technische innovaties schuilging, of Gustav Klein, die vooral bij de succesvolle internationalisatie van de onderneming een belangrijke rol speelde, vormde Robert Bosch een succesvolle industriële onderneming met medewerkers, die zich in de traditie van de oprichter ook nu nog eerder beschouwen als 'mede-werkers' en niet louter als loontrekkenden en bedienden.

De visionair

Richtinggevend: Robert Bosch (3e v.l.) bij de inwijding van het Robert Bosch Ziekenhuis 1940





Opleiding en gezondheid

Het maatschappelijke engagement van Robert Bosch

door Dr. Sabine Lutz



Onafhankelijkheid, familietraditie en een vroege bekommernis om de sociale thema's van zijn tijd waren de basis van het maatschappelijke engagement van Robert Bosch. Hij beseftte echter ook dat alleen een winstgevende onderneming de basis kon vormen om zijn visie op maatschappelijke verantwoordelijkheid in de praktijk om te zetten. Hij zag zichzelf niet als een mecenas, maar wel als een "sociaal bewogen zakenman."



In de richtlijnen voor zijn executeur-testamenteir omschreef Robert Bosch in 1935 zijn maatschappelijke betrokkenheid als volgt: "Het is mijn bedoeling om niet alleen allerlei noden te lenigen, maar vooral om de morele, gezondheids- en geestelijke krachten van het volk op een hoger peil te tillen."

"Allerlei noden lenigen"

De bereidheid van Robert Bosch om met grote schenkingen de gevolgen van noodsituaties zoveel mogelijk te beperken, werd vooral duidelijk in de Eerste Wereldoorlog. Tijdens het eerste oorlogsjaar schonk hij aan de stad Stuttgart al meer dan 400.000 mark, die vooral voor oorlogswezen bestemd waren. Toen men dringend op zoek was naar ruimte voor een militair hospitaal, stelde hij meerdere hallen in zijn nieuwe verlichtingsfabriek in Feuerbach, in de buurt van Stuttgart, ter beschikking. Pas twee jaar na de voltooiing van de bouwwerken werden daar uiteindelijk dynamo's in elkaar gezet. Bosch bekommerde zich niet alleen om de opvang van gewonden,



maar ook om de woonsituatie van arbeidersgezinnen. Zij leefden meestal in bijzonder krappe woningen en in mensonterende omstandigheden, terwijl de algemene schaarste op de woningmarkt leidde tot huurprijzen die een arbeidersgezin zich nauwelijks kon veroorloven. De Schwabische Huisvestigingsvereniging had dan ook als doel om de bouw van betaalbare woningen te bevorderen. Robert Bosch bracht in 1915 een miljoen mark in het oprichtingskapitaal van anderhalf miljoen mark in.

Omwille van de noden en het leed die door de oorlog werden veroorzaakt, wilde Bosch niet profiteren van de inkomsten uit de opdrachten voor de wapenindustrie. Dat leidde uiteindelijk tot de oprichting van zijn grootste stichting: "Toen de oorlog en daarmee ook de oorlogsleveringen kwamen, [...] werd ik neerslachtig van de daaruit voortvloeiende inkomsten, terwijl anderen daardoor hun leven verloren.

Foto uiterst links:

Zicht op een ziekenkamer van het Robert Bosch Ziekenhuis. Op het balkon staat Robert Bosch (rechts), 1940

Foto bovenaan links:

Robert Bosch tijdens zijn toespraak naar aanleiding van de inwijding van het Robert Bosch Ziekenhuis, 1940

Foto bovenaan rechts:

Aanleg van het Neckarkanaal in de buurt van Heilbronn, 1932
Foto: ullsteinbild

Eind 1916 nam ik de beslissing om mijn winsten uit de oorlogsindustrie over te dragen aan een stichting die werd opgericht voor de aanleg van het Neckar-kanaal." De stad Stuttgart droomde er al lang van om de Neckar te kanaliseren en op die manier het scheepsverkeer te vergemakkelijken. Die droom was echter wegens gebrek aan financiële middelen niet realiseerbaar gebleken. Robert Bosch bracht 20 miljoen mark in de stichting in. Voor de aanleg van het Neckar-kanaal, waarmee na afloop van de oorlog met de bouw zou worden begonnen, was 13 miljoen mark voorzien. De renteopbrengst uit het volledige vermogen van de stichting zette het stadsbestuur opzij voor maatschappelijke noodgevallen.

"Bevordering van de geestelijke krachten"

Voor Robert Bosch was opleiding zijn hele leven lang een essentieel verlangen. Dit aspect nam dan ook een centrale plaats in de activiteiten van zijn stichting in. Zijn belangstelling ging daarbij zowel naar de opleiding op scholen en hogescholen als ook naar de beroepsopleiding en het volwassenenonder-

wijs. Op het vlak van de hogescholen speelde hij vooral een rol in de ontwikkeling van de huidige Universiteit van Stuttgart. Hij had persoonlijk en als ondernemer ervaren hoe belangrijk het was om technisch deskundige jongeren op te leiden. In 1910 richtte hij zijn eerste grote stichting op. Met een vermogen van één miljoen mark werden de onderzoeksactiviteiten en het onderricht aan de toenmalige technische hogeschool fors ondersteund. Bosch speelde ook een belangrijke rol in het ontstaan van de 'Vereniging van de Vrienden van de Technische Hogescholen' in 1923. Hij legde de basis voor de vereniging en kwam ook aan het hoofd ervan te staan.

Niet alleen de algemene omstandigheden aan de hogescholen vond hij belangrijk. Hij vond het minstens even essentieel om begaafde scholieren de kans te bieden om hoger onderwijs te volgen. Daarom richtte hij in 1916 de vereniging 'Bevordering van Talenten', waarvoor hij twee miljoen mark ter beschikking stelde. Vanaf 1932 nam hij de kosten op zich voor de Markelstichting, die studiebeurzen toekende aan getalenteerde leerlingen en die



Foto links:

Gewonden en verplegend personeel in het militair hospitaal dat in de dynamofabriek van Bosch in Feuerbach werd ingericht, 1915

na het overlijden van haar oprichter financieel veel zwakker was geworden. Naast de ondersteuning van hogescholen en getalenteerde scholieren hechtte Bosch ook veel belang aan de uitbouw van volwassenenonderwijs. Zo ondersteunde hij de 'Vereniging ter bevordering van Vormingswerk' in Stuttgart, die onder leiding stond van Theodor Bäuerle, een van zijn vrienden. De vereniging speelde een pioniersrol op dat vlak en droeg in belangrijke mate bij tot de ontwikkeling van de nieuwe Stuttgarter Volkshogeschool. Voor Robert Bosch betekende een opleiding echter niet het louter verzamelen van kennis, maar ook het aanleren van het vermogen om "politiek juist te handelen en dwaalleren als zodanig te herkennen." Uitgerend in de politiek onstabiele tijden van de Weimarrepubliek vond hij het belangrijk om de mensen een basiskennis over democratie bij te brengen en dan meer bepaald het begrip van de "erkenning van het recht en de waarde van de andere." Dat idee vormde ook de basis voor zijn steun aan de Hogeschool voor Politiek, die door Friedrich Naumann werd geleid en de Duitse Liga voor de Volkerenbond die door Matthias Erzberger was opgericht.

"Bevordering van de gezondheid"

Op het vlak van de gezondheidszorg was Robert Bosch een voorstander van homeopathie. Zo liep hij al lang met het idee om ooit een homeopathisch ziekenhuis op te richten. Al in 1915 en 1916 stelde hij in totaal bijna drie miljoen mark ter beschikking om die droom te verwezenlijken. Zijn 75e verjaardag en het 50-jarige bestaan van zijn onderneming in 1936 vormden een dubbele aanleiding voor een nieuwe schenking van 5,5 miljoen voor de oprichting van het ziekenhuis. Met de opening van het Stuttgarter Robert Bosch Ziekenhuis in 1940, twee jaar voor zijn dood, bereikten de maatschappelijke activiteiten van Robert Bosch tijdens zijn leven een hoogtepunt.

Hij zorgde er ook voor dat die activiteiten na zijn dood zouden worden voortgezet. De belichaming van zijn uiterste wilsbeschikking is de in 1964 opgerichte Robert Bosch Stichting GmbH, die zijn maatschappelijke ambities op het vlak van de wetenschap, de gezondheid, de verstandhouding onder de volkeren en opleiding in een hedendaagse vorm voortzet.



Foto links:

Uitreiking van het Bundesverdienstkreuz aan Marianne Weber, 1967. Mevrouw Weber was een nauwe medewerkster van Theodor Bäuerle, wiens 'Verein zur Förderung der Volksbildung' stevig werd ondersteund door Robert Bosch

Foto rechts:

Oorkonde voor zijn benoeming tot ere doctor, eresentator en ereburger van de Technische Hochschule Stuttgart voor Robert Bosch, 1941

De helende kracht van de natuur

Homeopaat en voorstander van een nieuwe manier van leven

door Prof. Dr. Robert Jütte

De promotie van alternatieve genezingsmethodes door Robert Bosch werd geïnspireerd door zijn wil om anders te gaan leven. Dat bleek ook uit zijn voorliefde voor kleding van wol. De ondernemer hanteerde geen dogma's op het vlak van gezondheid en ziekte. Hij was weliswaar een groot voorvechter van homeopathie, maar hij aanvaardde ook andere geneesmethodes, zelfs klassieke medische therapieën. Dat engagement blijkt nu nog uit het Robert Bosch Ziekenhuis en het Instituut voor de Geschiedenis van de Geneeskunde.

Prof. Dr. Gustav Jäger
(1832–1917) in wollen
kledij



Op 22 september 1941 besloot de gemeenteraad van Stuttgart om hun ereburger Robert Bosch naar aanleiding van zijn 80e verjaardag wegens zijn "blijvende verdiensten [...] om de homeopathische wetenschap, de biologische geneeskunde en daarmee ook de openbare gezondheid te bevorderen" een groot huis te schenken. Daar zou een museum worden ingericht "waar het werk van Paracelsus en de grote namen van de biologische geneeskunde op een levendige manier aan het publiek zou worden voorgesteld." Terzelfdertijd verleende de faculteit geneeskunde van de Universiteit van Tübingen Robert Bosch de titel van eredoctor.

Deze eerbetuigingen hadden nauwelijks tegenstrijdiger kunnen zijn. Enerzijds werd Robert Bosch omwille van zijn verdiensten voor de 'alternatieve geneeskunde' geëerd, anderzijds kreeg hij ook erkenning van de vertegenwoordigers van de klassieke geneeskunde. Hoe valt dat te rijmen?



Ontwerptekening
van het homeopathi-
sche ziekenhuis in
Stuttgart, 1914

Het antwoord op die vraag vinden we wellicht in de woorden van de historicus Golo Mann, die eens verklaarde dat het "brein van een afzonderlijke levendige geest" geen schoolboek is omdat daar veel moet worden samengebracht. Toch kan je je nog altijd de essentiële vraag stellen wat een industrieel zoals Robert Bosch ertoe bracht om zich op een gebied te begeven dat op dat moment geen enkel raakvlak had met de activiteiten van zijn onderneming. Zoals zo vaak is dat toe te schrijven aan zijn opvoeding en sociale achtergrond.

In harmonie met de natuur

In zijn memoires schrijft Robert Bosch: "Mijn vader was al een voorstander van homeopathie. Zelf ben ik van kindsbeen af op geen andere manier dan met homeopathie behandeld. Ik ben bijzonder gevoelig voor welk geneesmiddel dan ook. Ik heb het zelfs meegemaakt dat ik last had van een homeopathisch geneesmiddel dat tot een 1000ste was verdund."

Robert Bosch stond overigens niet alleen met zijn kritische houding ten opzichte van de klassieke therapieën. In de tweede helft van de 19e eeuw bestonden er slechts weinig therapieën die we nu nog als werkzaam zouden bestempelen (zoals kinine bij ziekten met koorts). Het is dan ook niet zo verwonderlijk dat bewegingen die kritisch stonden tegenover de geneeskunde, toen honderdduizenden aanhangers telden.

Toen Robert Bosch in 1883-84 lezingen aan de Technische Hogeschool in Stuttgart volgde, raakte hij eerder door een medicus dan door een elektrotechnicus onder de indruk: Prof. Dr. Gustav Jäger (1832-1917). Op basis van jarenlang onderzoek was Jäger tot de conclusie gekomen dat de menselijke huid wol beter verdroeg dan plantaardige vezels. De door hem aanbevolen 'normale herenkleding' was dan ook gemaakt van dierenwol die voldoende lucht doorliet. Jäger liet Bosch ook kennismaken met de visie van de Levenshervormings-



Foto bovenaan links:
Patiënte in Stanger-Bad,
rond 1940



Foto bovenaan rechts:
Medewerkster in het
laboratorium van het
Robert Bosch
Ziekenhuis, rond 1940

beweging. Hun lijfspreuk luidde: 'Terug naar de natuur!' Hun vertegenwoordigers pleitten niet alleen voor een natuurgeneeswijze, maar ook voor een levensstijl die dicht bij de natuur stond, voor de combinatie van een moderne met een 'natuurlijke' landbouw en voor een voedingspatroon zonder vlees. Op die manier wilden ze de volgens hen negatieve gevolgen van de economische en maatschappelijke veranderingen in de 19e eeuw wegwerken. Robert Bosch werd dan ook, net als zijn latere huisarts Hermann Göhrum (1861-1945), die de ondernemer in 1890 voor het eerst ontmoette op een avond bij Gustav Jäger, al heel vroeg een grote voorstander van wollen kledij. De passie van Robert Bosch voor de natuur paste in een breder streven om op een andere manier te gaan leven. Dat is ook de reden waarom hij er altijd voor zorgde dat er in zijn fabrieksgebouwen voldoende verluchting en een goede belichting werden voorzien.

Een homeopathisch ziekenhuis

Zoals eerder al gezegd was Robert Bosch

op het vlak van gezondheid en ziekte geen dogmaticus - hoewel dat nadien soms wel werd beweerd. Hij hield weliswaar veel van homeopathie, maar stond gelijktijdig niet afkerig tegen andere vormen van geneeskunde of zelfs tegen de klassieke therapieën. In zijn 'memoires' lezen we in dat verband onder meer: "Wanneer ik nu nog altijd zeg dat ik veel aan homeopathie te danken heb, bedoel ik niet dat ik meen dat men alleen homeopathie mag toepassen."

Maar uit zijn mecenaat blijkt duidelijk dat Bosch de homeopathische beweging heel dankbaar was. Voor het homeopathische ziekenhuis dat vlakbij zijn woonplaats - het latere Robert Bosch Huis - zou worden opgetrokken, schonk hij in 1915 in totaal drie miljoen mark. Het verloop van de oorlog gooide echter roet in het eten. Toen in 1920 een homeopathische ziekenhuisafdeling in de Marienstraße werd ingericht (omdat het wegens de economische crisis niet mogelijk was om een nieuw gebouw op te richten), zorgde Robert Bosch ook nu weer - net als bij de inrichting van een

homeopathisch militair ziekenhuis eerder – voor extra financiële middelen. Pas in april 1940 kon hij zijn lang gekoesterde plan realiseren om een eigen homeopathisch ziekenhuis te openen: het naar hem genoemde Robert Bosch Ziekenhuis in Stuttgart.

Al in 1925 had Robert Bosch een uitgeverij voor medische boeken gesticht - het Hippokrates-Verlag - dat volgens zijn instructies "moest ontstaan voor alle medische scholen." Het was zijn bedoeling om onder meer met dit project de dialoog tussen de klassieke geneeskunde en de alternatieve geneeskunde te bevorderen. Bosch was echter niet alleen geïnteresseerd in de praktische toepassing van homeopathie in combinatie met andere aanvullende medische therapierichtingen (zoals het

Bircher-dieet of hydrotherapie), maar ook in de geschiedenis van de natuurgeneeskunde in het algemeen en de homeopathie in het bijzonder. In 1926 verwierf Bosch de waardevolle collectie werken over de geschiedenis van de homeopathie van Richard Haehl (1873-1932), een geneesheer uit Stuttgart. Samen met de Paracelsus-Bibliothek, die in aanzienlijke mate door Robert Bosch was gefinancierd, zou deze collectie de basis vormen voor een museum over de geschiedenis van de natuurgeneeskunde. Maar dit plan werd gedwarsboomd door de Tweede Wereldoorlog. Beide collecties bevinden zich momenteel in het Instituut voor de Geschiedenis van de Geneeskunde van de Robert Bosch Stichting en zijn daardoor voor het publiek toegankelijk.



Zicht op het privé-Hahnemann-museum van Richard Haehl, 1922



Robert Bosch in de apotheek van het Robert Bosch Ziekenhuis, 1940

Liberaal democraat met sociaal verantwoordelijkheidsgevoel

Robert Bosch en de politiek

door Prof. Dr. Joachim Rogall

Zijn liberale ouders en zijn leerjaren - onder meer in de VS zorgden er uiteindelijk voor dat Robert Bosch uitgroeide tot een maatschappelijk verantwoord handelende ondernemer. Na de Eerste Wereldoorlog engageerde hij zich als pacifist en als Europeaan - en dan voornamelijk met de bedoeling om Duitsland opnieuw met Frankrijk te verzoenen. Als tegenstander van de nationaalsocialisten moest Bosch tijdens zijn laatste levensjaren toezien hoe zijn concern in de bewapenings- en de oorlogspolitiek van het Derde Rijk betrokken raakte. Bosch en zijn leidinggevende medewerkers ondersteunden de weerstand tegen het regime en hielpen mee bij de redding van Joodse medewerkers en andere mensen die werden vervolgd.

De politieke visie van Robert Bosch werd door zijn liberale ouders ingekleurd. Zijn vader Servatius was een overtuigde democraat. Die overtuiging werd bij Bosch nog versterkt tijdens zijn 'leerjaan', en meer bepaald tijdens zijn verblijf in de VS van 1884 tot 1885. Maar zelfs in het 'Moederland van de democratie' miste hij "de hoeksteen van de gerechtigheid: de gelijkheid van alle burgers voor de wet."

Na zijn terugkeer in Duitsland en de oprichting van zijn eigen bedrijf onderhield Bosch enige tijd nauwe contacten met de sociaaldemocraat Karl Kautsky. In die jaren rijpte

bij Bosch, die de economische stellingen van Marx en Engels niet overtuigend genoeg vond, zijn eigen visie over een maatschappelijk verantwoord ondernemer.

Robert Bosch besliste daarom aanvankelijk om geen lid te worden van de in 1907 opgerichte Werkgeversverbond van de Metaalindustrie van Württemberg, een belangengroep van regionale ondernemers. Die bewust gekozen afstand, zijn bekende sympathie voor het socialistische gedachtegoed, de relatief hoge lonen die hij aan zijn werknemers betaalde en de sociale diensten die hij intern aan zijn medewerkers





aanbod, leverden hem bij andere ondernemers al snel de bijnaam 'Rode Bosch' op. De razendsnelle groei van zijn onderneming maakte het voor hem steeds moeilijker om zijn economische verantwoordelijkheid als grote ondernemer en zijn maatschappelijke visie met elkaar te verzoenen. Uitgerekend bij de 'Rode Bosch' brak in 1913 een staking uit. Bosch schrijft daarover in zijn memoires: "De ondernemer met oog voor sociale behoeften wordt nu als een storend element ervaren. Men stookt links op tegen rechts en rechts op tegen links, en beide kanten stoken elkaar op tegen het midden - en daar stond ik."

Motor van de Duits-Franse verstandhouding

Vanaf dat moment zette Robert Bosch zich als ondernemer en als mens in voor het algemeen welzijn en begon hij zich in de gemeenschap meer politiek te engageren. Hij was tot in het diepste van zijn ziel pacifist. Het verlies van goede vrienden en medewerkers, die tijdens de oorlog waren gevallen, en de diepe kloof die de oorlog met name tussen de Duitsers en de Fransen had geslagen, overtuigden Bosch om zich op te werpen als een invloedrijk pleitbezorger voor een betere verstandhouding tussen de volkeren. Hij werd lid van de Duitse sectie van het Comité voor de Duits-Franse

Robert Bosch in gesprek met Leo Hausleiter, redacteur van de Münchner Illustrierten Zeitung, 1932

Robert Bosch tijdens een ontmoeting met Franse en Duitse oorlogsveteranen uit de Eerste Wereldoorlog in Stuttgart, 1935



Verstandhouding en nodigde in 1935 Duitse en Franse oorlogsveteranen uit onder het motto 'Pioniere des Friedens – Pionniers de la Paix' in Stuttgart.

Na het einde van de Duitse monarchie beschouwde Robert Bosch het als zijn taak om de jonge Weimarrepubliek tegen haar talrijke politieke tegenstanders te steunen. Dat doel wilde hij bereiken door de bevordering van het volkswelzijn, volwassenenonderwijs en een betere verstandhouding tussen de volkeren. Zo ondersteunde hij ook de visie van graaf Richard Coudenhove-Kalergi over een pan-Europese statenbond.

Coudenhove-Kalergi van zijn kant omschreef Bosch als een ondernemer die "niet uit economische, maar uit morele overtuigingen een pan-Europeaan is, [...] niet om beter te kunnen exporteren, maar wel om Europa tegen nieuwe oorlogen te beschermen."

Bovendien ondersteunde Robert Bosch de hervormingsideeën van de nationaalliberaal Friedrich Naumann, en dan meer bepaald zijn Duitse Hogeschool voor Politiek, die zonder invloed van de overheid en in samenwerking met wetenschappers en ervaringsdeskundigen politieke opleidingen zou moeten geven.

Ondernemer onder de nationaalsocialisten

Na de machtsvername van de nationaalsocialisten in januari 1933 ontving Robert Bosch in september van hetzelfde jaar een uitnodiging van rijkskanselier Hitler voor een gesprek. Zijn hoop om met zijn politieke visie gehoor te vinden bij de nieuwe machtshebbers, bleek echter een illusie. Tijdens de ontmoeting stak Hitler een monoloog af, waarna Bosch, vol afschuw over de ideeën van de dictator, ontgoocheld naar Stuttgart terugkeerde: "Dat wil een staatsman zijn en hij weet niet eens wat gerechtigheid betekent!"

Om de toenemende druk van de nieuwe machthebbers op de onderneming af te zwakken, traden directeur Hans Walz en twee andere leden van de directieraad formeel tot de NSDAP toe. In de praktijk liet Bosch hen in het Ministerie van economie echter protest uitbrengen tegen het beleid ten opzichte van de Joden en haalde hij jonge Joden als leerjongens binnen. Hij wierf andere mensen die door het NS-regime werden vervolgd als medewerkers aan. Verder werden Joodse solidariteitsverenigingen financieel ondersteund en werden financiële middelen opzij gelegd waarmee gearresteerde Joden naar het buitenland konden vertrekken. Ten slotte konden ook zogenaamde 'halfjoden' van de deportatie worden gered, omdat de onderneming ze in dienst nam voor herstellingen aan voertuigen en de wapenproductie - twee

onmisbare en voor de oorlog zeer belangrijke activiteiten. Voor deze redding van Joden en 'halfjoden' mocht Hans Walz in 1969 in Yad Vashem in Israël als vertegenwoordiger voor de onderneming Bosch de titel 'Rechtvaardige onder de volkeren' in ontvangst nemen. In 1937 had Bosch de voormalige opperburgemeester van Leipzig, Carl Goerdeler, het latere 'burgerlijke hoofd' van de weerstand tegen Hitler als adviseur aangesteld en op die manier een liberaalconservatieve weerstandskern tegen het regime samengesteld. Die bestond onder meer uit Goerdeler, bedrijfschef Hans Walz, privésecretaris Willy Schloßstein en nog andere leden van de directieraad van het concern.

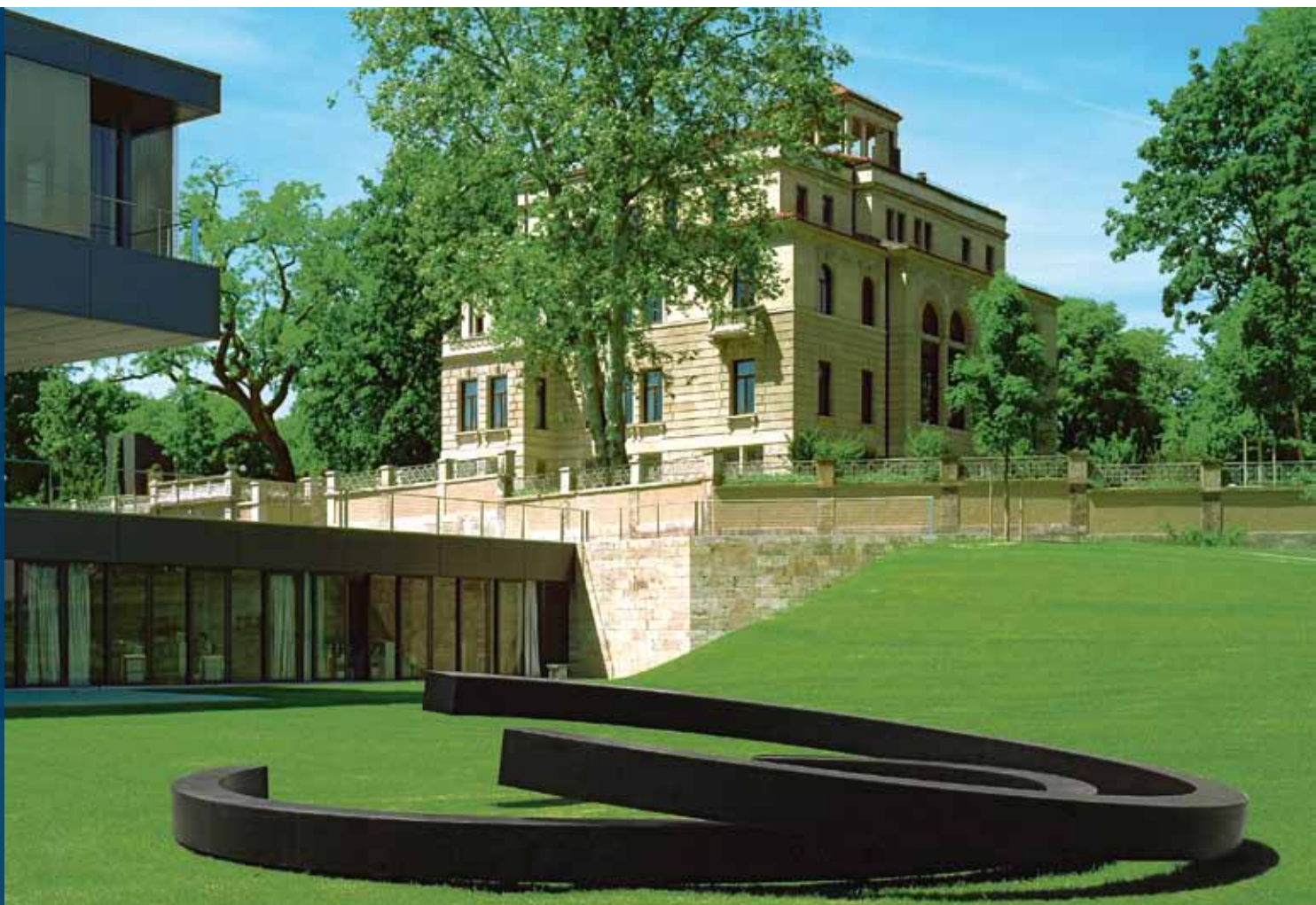
Met de gezondheid van Robert Bosch ging het vanaf 1937 echter van kwaad naar erger. Het uitbreken van de oorlog in 1939 beschouwde hij zowel als een persoonlijke als een nationale ramp. Tot grote spijt van de familie werden zowel de 80e verjaardag van Robert Bosch op 23 september 1941 als zijn overlijden in maart 1942 door de nationaalsocialisten als propagandamiddel misbruikt. Om zijn werkelijke visies nog eens uitdrukkelijk te documenteren, had Bosch kort voor zijn overlijden aan de liberaal Theodor Heuss gevraagd om zijn biografie te schrijven, aangezien deze laatste "uit een milieu afkomstig was, dat hem in staat stelt om mij tot in mijn essentie te begrijpen."



Foto links:
Friedrich Naumann
(1860-1919), oprichter
van de door Robert Bosch
ondersteunde Duitse
Hogeschool voor Politiek
in Berlijn
Foto: ullsteinbild

Foto rechts:
Richard Coudenhove-Kalergi
(links) en Robert Bosch
tijdens het 'Pan-Europees
Congres' in Berlijn, 1930





Robert Bosch bepaalde in zijn testament dat de onderneming ook na zijn overlijden in zijn geest zou moeten worden geleid. Hij effende daarmee de weg naar de huidige statuten van de onderneming, die op zijn wensen zijn gebaseerd: de duurzame veiligstelling van de zelfstandigheid van de onderneming, de betrokkenheid van de familie bij de onderneming en het gebruik van de dividenden voor maatschappelijke doeleinden.

Zijn uiterste wilsbeschikking

Het testament van Robert Bosch

door Dieter Schmitt

Robert Bosch hoopte uit de grond van zijn hart dat zijn onderneming ook na zijn dood een "krachtige en rijke ontwikkeling" zou beleven. Die onderneming mocht daarom niet alleen maar behouden blijven en in haar bereikte toestand worden beheerd, ze moest verder groeien en op een actieve manier de toekomst vormgeven. Omdat hij iedere strijd om zijn opvolging wilde vermijden, dacht hij al vroeg na over manieren om het succes van zijn onderneming op lange termijn te garanderen. De eerste poging daartoe – de oprichting van Robert Bosch AG in 1917 – bleek uiteindelijk geen lang leven beschoren. Daarom herzag Bosch die beslissing en koos in 1937, voor de juridische vorm van een Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). De onderneming had toen al meer dan 18.000 medewerkers op de loonlijst staan.

Zijn testament

Een jaar later, in 1938, stelde Robert Bosch zijn testament op. Daarin legde hij de richtlijnen voor zijn opvolgers vast. "Het is mijn sterke innerlijke behoefte om erop toe te zien dat Robert Bosch GmbH [...] voor zoveel mogelijk generaties in haar voortbestaan wordt verzekerd en dat haar financiële onafhankelijkheid, haar zelfstandigheid en haar activiteit te allen tijde gewaarborgd blijft." De belangrijkste principes die in het testament werden uiteengezet, waren naast de langdurige verzekering van het voortbestaan en de ontwikkelingsmogelijkheden van het bedrijf ook de duurzame band van de nakomelingen van Bosch met het bedrijf en het gebruik van delen van de inkomsten voor maatschappelijke doeleinden.

Foto uiterst links:

Het vroegere woonhuis van Robert Bosch, waar tegenwoordig de Robert Bosch Stichting gevestigd is, en het Bosch Huis Heidehof, het nieuwe management- en conferentiecentrum van de Bosch Groep, 2005

Foto onderaan links:

Vergadering van de executeurs-testamentair, 1954. Aan de tafel zien we Robert Bosch junior en Hans Walz (4e en 5e van links)

Foto onderaan rechts:

Robert Bosch, 2. maart 1942



Vertrouwensmannen

Dat is de reden waarom Robert Bosch de beslissing in handen van zijn nauwste vertrouwelingen legde. Zij zouden – wanneer de tijd daar rijp voor was – een duurzame oplossing in de geest van de oprichter van het bedrijf moeten vinden. Bosch benoemde dan ook zeven mannen als executeurs. Een van hen was Hans Walz, die later tot voorzitter werd verkozen. Hij was in 1912 als privésecretaris van Robert Bosch naar het bedrijf gekomen en was in 1924 in de directie opgenomen. Later had hij de leiding van de onderneming overgenomen en was hij in de loop der jaren uitgegroeid tot de meest op prijs gestelde adviseur van Robert Bosch voor zakelijke en sociale aangelegenheden. Alle voorgestelde executeurs-testamentair kenden de visie en de wensen van Bosch door hun persoonlijke ervaringen met hem. Daarnaast gaf Robert Bosch hen aanvullende en uitvoerige richtlijnen mee, waarop ze hun beslissingen moesten afstemmen.

Na het overlijden van Robert Bosch in de vroege ochtenduren van 12 maart 1942 in Stuttgart, namen de executeurs-testamentair het beheer van zijn erfenis over. Ze slaagden er grotendeels in om de onderneming uit de greep van de nationaalsocialisten te houden

en ze na de zware verwoestingen tijdens de Tweede Wereldoorlog opnieuw op te bouwen.

In zijn geest

De executeurs-testamentair legden de basis voor de statuten van de huidige onderneming en vonden een mogelijkheid om de uiterste wilsbeschikking van Robert Bosch op een unieke en toekomstgerichte manier vorm te geven. Bosch had in 1921 een maatschappij voor het beheer van zijn aandelen opgericht, met de bedoeling om daar op lange termijn zijn maatschappelijke activiteiten samen te brengen: de Vermögensverwaltung Bosch GmbH. Die verwierf in 1964 van de erfgenamen het grootste deel van het kapitaal in Robert Bosch GmbH en droeg de stemrechten over aan de eerder opgerichte Robert Bosch Industriebeteiligung GmbH – de voorloper van de huidige Robert Bosch Industrietreuhand KG, die de ondernemingsfunctie uitoefent.

Om haar maatschappelijke karakter te onderstrepen, veranderde de Vermögensverwaltung haar naam in 1969 in Robert Bosch Stichting GmbH. Die stichting vertaalt de maatschappelijke doelstellingen van Robert Bosch in een hedendaagse vorm en benut de dividenden die ze ontvangt in de geest van de oprichter.

"In principe dienen de executeurs-testamentair erover te waken dat de ondernemingen die deel uitmaken van Robert Bosch GmbH in mijn geest en mijn wil worden geleid, d. w.z. dat die ondernemingen op lange termijn niet alleen in leven worden gehouden, maar ook dat ze de mogelijkheden krijgen om ondanks de onvermijdelijke moeilijkheden en crisissen in de toekomst een krachtige en rijke ontwikkeling te mogen kennen. Om dat doel te bereiken, mogen kosten noch moeite worden gespaard."



De stichting heeft verschillende engagementen lopen op het vlak van onderwijs, gezondheid, verstandhouding tussen volkeren, maatschappij, cultuur en wetenschap en is bijvoorbeeld ook de dragende kracht van het Robert Bosch Ziekenhuis in Stuttgart.

De stichting heeft momenteel 92 % van de kapitaalaandelen van Robert Bosch GmbH in handen. De overige aandelen bevinden zich vooral bij de familie Bosch en voor een klein gedeelte bij Robert Bosch GmbH. Op die manier blijft de familie heel nauw bij de onderneming betrokken. Christof Bosch – de kleinzoon van Robert Bosch – is als woordvoerder van de familie lid van de raad van toezicht van Robert Bosch GmbH en vennoot van Robert Bosch Industrietreuhand KG. Hij maakt ook deel uit van het curatorium van de Robert Bosch Stichting.

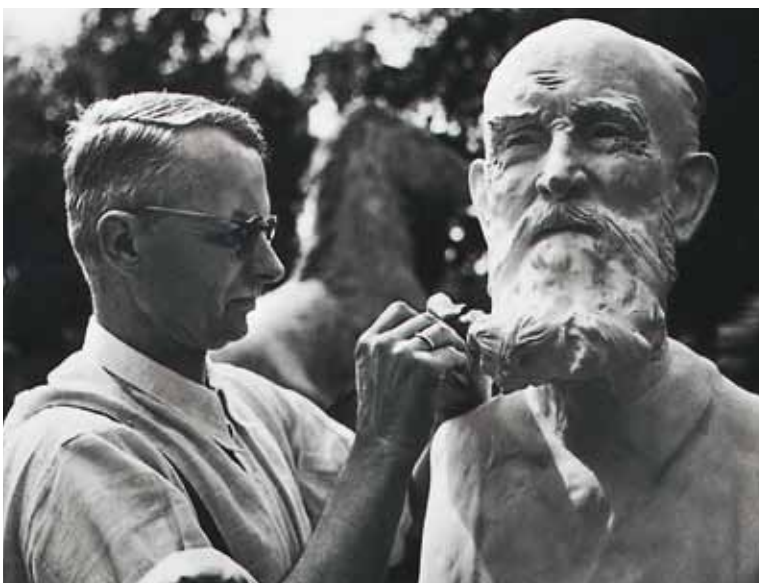
De statuten van de onderneming, die de uiterste wilsbeschikking van Robert Bosch omzet, staan garant voor de zelfstandigheid en de financiële onafhankelijkheid van de Bosch Groep. De gerealiseerde opbrengsten blijven grotendeels in de onderneming en worden gebruikt om haar toekomst veilig te stellen. Hierdoor is de onderneming in staat om op lange termijn te plannen en met

eigen middelen in de toekomst te investeren. De Robert Bosch Stichting zorgt ervoor dat er dankzij de dividenden die ze ontvangt een duurzaam maatschappelijk engagement kan worden gegarandeerd.

Zijn nalatenschap

Net als Robert Bosch had gehoopt, is de onderneming er na zijn dood in geslaagd om zich -ondanks veel externe crisissen - tot op de dag van vandaag op een "krachtige en rijke" manier te ontwikkelen. Die erfenis ook in stand houden voor de volgende generaties is de opdracht die Robert Bosch heeft gegeven. En zoals de ondernemer dat altijd uit de grond van zijn hart heeft gewenst, moeten ook alle medewerkers daar actief bij betrokken worden.

Op 27 oktober 1941 had Bosch zijn werknemers bedankt voor hun gelukwensen naar aanleiding van zijn 80e verjaardag. Enkele maanden voor zijn overlijden kunnen de woorden die hij toen tot hen richtte, zelfs als definitief afscheid worden beschouwd: "Ik vraag jullie tijdens mijn leven om onze gemeenschappelijke toewijding met anderen te delen. Als ik er niet meer ben, doe dan verder in deze geest, voor het welzijn van elke medewerker en voor het welslagen van de onderneming, mijn levenswerk dat me zo na aan het hart ligt!"



Fritz von Graevenitz werkt aan de buste van Bosch, 1940.
Foto: Stiftung Fritz von Graevenitz

Het erfgoed van Robert Bosch

door Andreas Kempf

"Dat zit in de Bosch-genen." Dat is het antwoord dat Franz Fehrenbach, de voorzitter van de directie-raad van Bosch, graag geeft op vragen naar de oorzaak van de bijzondere innovatiekracht van Bosch. "We hebben altijd geprobeerd om nog betere oplossingen te vinden", voegt hij er dan regelmatig aan toe. Voor die 'Bosch-spirit' wordt vaak het begrip 'bedrijfscultuur' gebruikt. Maar wie aandachtiger kijkt, ziet dat veel aspecten naar die ene persoon terugvoeren: Robert Bosch, de oprichter van de onderneming.

Zelfs vele decennia na zijn overlijden in 1942 is de onderneming doordrongen van de waarden en denkwijzen van Robert Bosch - ondanks het feit dat de onderneming intussen op alle continenten aanwezig is en tegenwoordig werk biedt aan meer dan 270 000 vrouwen en mannen. Die 'roots' zijn nooit verloren gegaan - ook niet onder invloed van revolutionaire technologische ontwikkelingen, politieke kenteringen of zelfs de globalisering. Maar wat houdt Bosch - de onderneming en de oprichter - zo stevig samen? De 'Bosch-genen' zijn in het alledaagse leven van de onderneming op veel meer plaatsen aanwezig dan je aanvankelijk zou verwachten.

Volhardend op weg naar het succes

Dat blijkt vooral uit de kracht die de onderneming sinds haar oprichting in 1886 drijft: de technologie. Robert Bosch leerde uit eigen ervaring dat tussen het eerste idee en de introductie van een succesvol product een lange en lastige weg kan liggen. In 1920 wou de onderneming een punt zetten achter de ontwikkeling van een centraal smeerparaat voor machines, aangezien ze daarvan

in twaalf jaar tijd nauwelijks 50 000 exemplaren hadden kunnen verkopen. Bosch was het daar echter niet mee eens. De ontwikkeling stopzetten, was toegeven dat er ondanks meer dan tien jaar van inspanningen geen resultaat was bereikt. Misschien had Bosch toen al begrepen dat die technologie aan de basis zou kunnen liggen voor andere toepassingen. De geschiedenis heeft hem gelijk gegeven. Al in 1922 werd een jaarlijkse productie van 20 000 exemplaren van de oplossing bereikt. De ervaring die daarmee werd opgedaan - om met een pomp met hoge druk olie te verdelen - speelde een essentiële rol in de latere ontwikkeling van de dieseltechnologie, een branche die vandaag nog altijd een heel belangrijke rol speelt bij Bosch.

De vaststelling dat veel hardnekkigheid en doorzettingsvermogen soms tot nieuwe technologieën kan leiden, geldt voor veel producten in de geschiedenis van Bosch. In het midden van de jaren 1950 werden de ontwikkelaars van de Bosch Groep geconfronteerd met de vraag hoe ze elektronische componenten in auto's konden inbouwen.



Hoofdkantoor van Robert Bosch GmbH
op de Gerlinger Schillerhöhe in de buurt van Stuttgart

Vanuit technisch oogpunt bekeken was het duidelijk dat met behulp van de elektronica de ontsteking onderhoudsvrij en veel nauwkeuriger kon worden gestuurd. Het eerste elektronisch gestuurde systeem, de Jetronic benzine-injectie, werd in 1967 op de markt gebracht. Toch duurde het tot het einde van de jaren 1970 voordat dit systeem en zijn opvolgers, het L-Jetronic- en het Motronic-systeem, uiteindelijk een doorbraak kenden, want de meeste klanten uit de auto-industrie kozen aanvankelijk voor de mechanisch gestuurde K-Jetronic. In dit geval is deze ontwikkeling te danken aan de volharding van Hermann Scholl, de voorganger van Franz Fehrenbach. Hij wordt tegenwoordig niet alleen beschouwd als de vader van de elektronische benzine-injectie, maar ook van de auto-elektronica van Bosch in zijn totaliteit. Zonder hem was de ontwikkeling van Bosch-producten zoals stuursystemen voor motor en transmissie of rijhulpsystemen zoals het ABS-antiblokkeersysteem of het elektronisch stabiliteitsprogramma ESP niet mogelijk geweest.

Met elkaar in plaats van tegen elkaar

Beslissingen in een onderneming kunnen pas op een geslaagde manier in de praktijk

worden omgezet, wanneer ook de medewerkers in de gekozen richting meestappen. Bij Bosch speelt de verhouding van het personeel met de onderneming en de directie een zeer belangrijke rol. Tijdens de recentste interne enquête gaven vier van de vijf medewerkers aan dat ze er trots op zijn dat ze voor Bosch werken.

Toch wordt bij Bosch ook met kritiek rekening gehouden. Zo leidde de vaststelling dat de productiviteit door kortere arbeidstijden kan worden opgevoerd, in 1906 al tot de invoering van de werkdag van acht uur. Hierdoor kon een hogere productie worden gehaald tegen lagere loonkosten. Voor de werknemers betekende dit echter het begin van een toenemende productiviteit.

De verhouding tussen directie en personeel was niet altijd harmonieus te noemen. Zo werd oprichter Robert Bosch, die door andere ondernemers ook wel eens de 'Rode Bosch' werd genoemd, met stakingen geconfronteerd, ondanks het feit dat hij behoorlijke lonen en kortere arbeidstijden aanbood. Ook later zorgden grote conflicten op de arbeidsmarkt, zoals rationalisaties of de strijd om de 35 uren-werk-

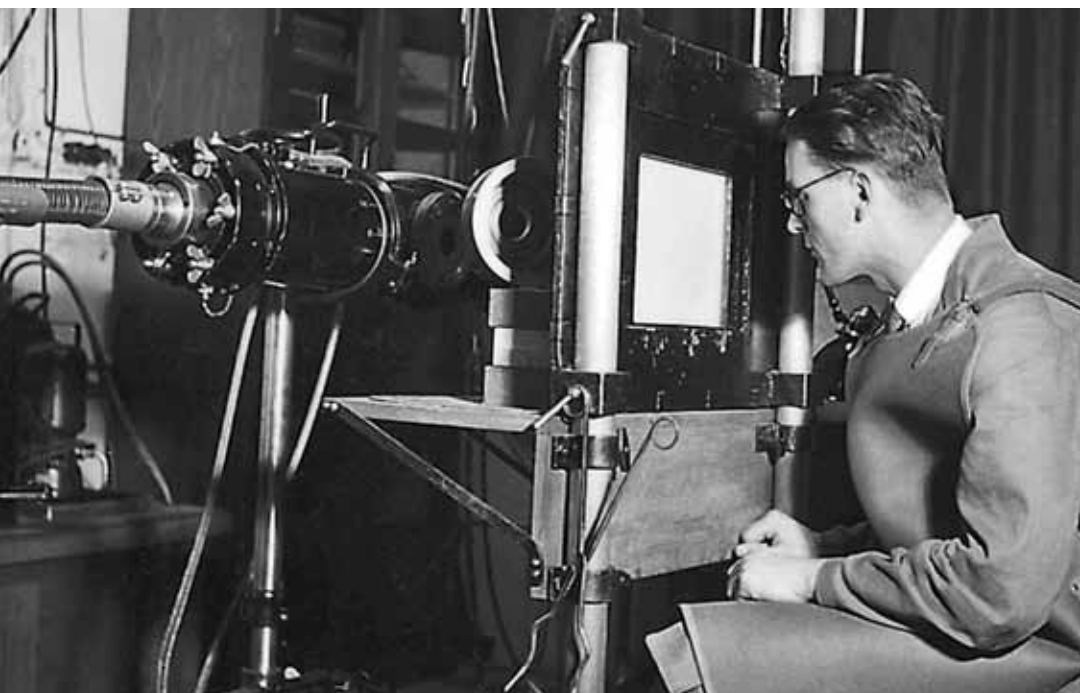


Foto links:

Materiaalonderzoekers bij een röntgeninstallatie bij Bosch, 1936

Foto rechts:

Productie van elektronische stuursystemen voor Bosch-Jetronic in Japan, 1986

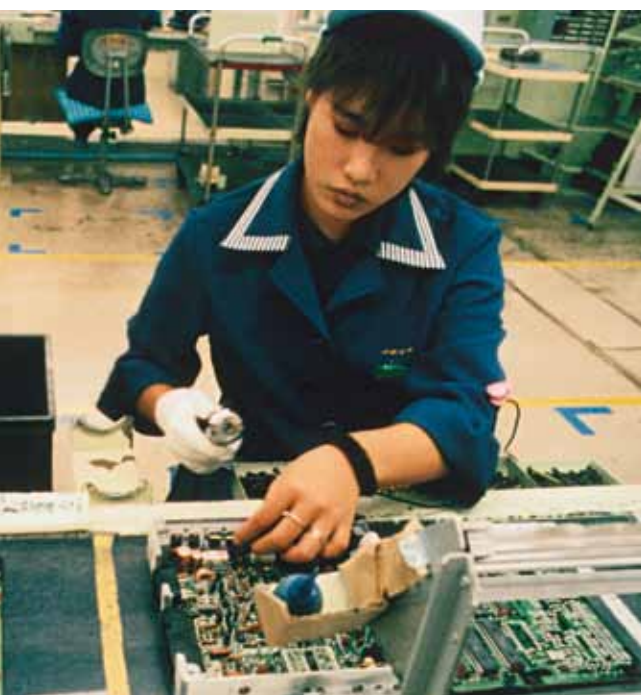
week, voor onrustige periodes en langdurige en heftige discussies. Maar zelfs op de lastigste momenten werden alle disputen tot op de dag van vandaag gekenmerkt door een gemeenschappelijke zoektocht naar een compromis en wederzijds respect.

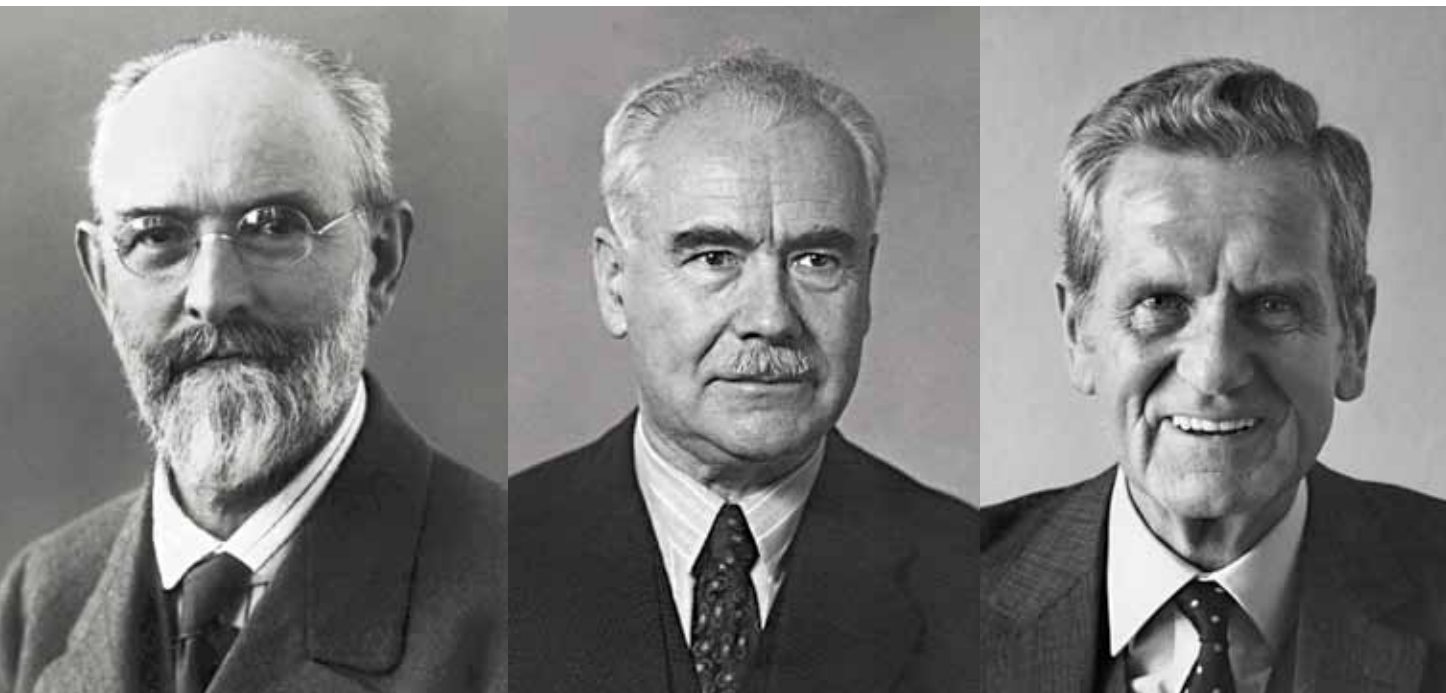
Een leven lang

In zijn testament heeft Robert Bosch de bijzondere ondernemingsstructuur uitgetekend, die de onderneming tot op de dag van vandaag kenmerkt. Daarin staat de Industrietreuhand bovenaan, waarin niet alleen vroegere, maar ook huidige bedrijfsleiders, Christof Bosch als woordvoerder van de nakomelingen van Robert Bosch en externe ervaren personaliteiten uit de bedrijfsweld vertegenwoordigd zijn. "We respecteren de opdracht die we van Robert Bosch hebben gekregen om de onderneming op een krachtige manier verder te ontwikkelen", omschrijft Franz Fehrenbach de opdracht en de eis die in de hoogste regionen van de onderneming voor ogen worden gehouden. Want wie tot dat niveau wordt toegelaten, neemt niet alleen een job aan – hij of zij neemt hiermee ook een levenstaak op zich. Dat is ook de reden



Foto bovenaan:
Reclamebord van
Lucian Bernhard, 1914





Foto's bovenaan van links naar rechts:

Robert Bosch

Hans Walz

Hans L. Merkle

Marcus Bierich

Hermann Scholl

Franz Fehrenbach

waarom de onderneming sinds de oprichting in 1886 slechts door zes verschillende bedrijfsleiders - inclusief de oprichter - werd geleid. De stabiele bedrijfsstructuur vormt voor de BoschGroep ook een garantie tegen overnamepogingen en laat een onafhankelijk bedrijfsbeleid op lange termijn toe. Niet alleen de directeurs blijven vaak decennia lang met de onderneming verbonden. Ook de werknemers blijven vaak hun hele professionele leven lang bij Bosch.

Internationale verstandhouding en culturele verscheidenheid

Robert Bosch heeft zijn nakomelingen nog een andere erfenis nagelaten: hij zag zijn handelen als mens en ondernemer steeds in de context van een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zo zette hij zich bijvoorbeeld zijn hele leven lang in voor een betere verstandhouding tussen de volkeren. Die inzet liet ook haar sporen na in de onderneming: Marcus Bierich, die tussen 1984 en 1993 aan het hoofd van de onderneming stond, formuleerde het ooit zo: "Het enga-

gement ten opzichte van de maatschappij en de cultuur leeft in de onderneming voort. Bosch investeert in het buitenland, maar dat buitenland is niet louter een economisch actieterrein. We proberen gelijktijdig om de cultuur van die landen aan te voelen en te begrijpen."

Tegenwoordig moeten leidinggevende werknemers een bepaalde tijd in het buitenland actief zijn geweest als ze een hoge positie binnen de onderneming ambiëren. De onderneming wil er op die manier voor zorgen dat leidinggevende werknemers niet alleen een duidelijker zicht hebben op de markt, maar ook dat ze leren omgaan met andere denkwijzen en culturen. Zo spreekt men bij Bosch traditioneel niet van buitenlandse maatschappijen, maar wel van regionale maatschappijen. Dat inzicht in een pluralistische maatschappij werd niet altijd even enthousiast onthaald. Het leidde bijvoorbeeld ten tijde van het nationaal-socialisme voor een vijandige houding vanuit bepaalde hoeken. Ondanks de



risico's die daarmee gepaard gingen, hield de onderneming altijd vast aan die waarden.

De levende erfenis

De erfenis van Robert Bosch leeft. Dat blijkt niet alleen uit het feit dat de waarden, de inzichten en de principes van de oprichter van het bedrijf ook vandaag nog alomtegenwoordig zijn, maar ook uit de vaststelling dat die waarden telkens weer aan de nieuwe omstandigheden worden aangepast en op die manier levendig worden gehouden. Op het einde van de jaren 1990 besliste de bedrijfsleiding van Bosch om de ongeschreven bedrijfswaarden tegen het licht te houden. De kernvraag daarbij luidde wat er overeind was gebleven van wat Robert Bosch had achtergelaten. Dat was geen onomstreden oefening, want elke onderneming die zijn waarden neerschrijft, kan hierop worden afgerekend.

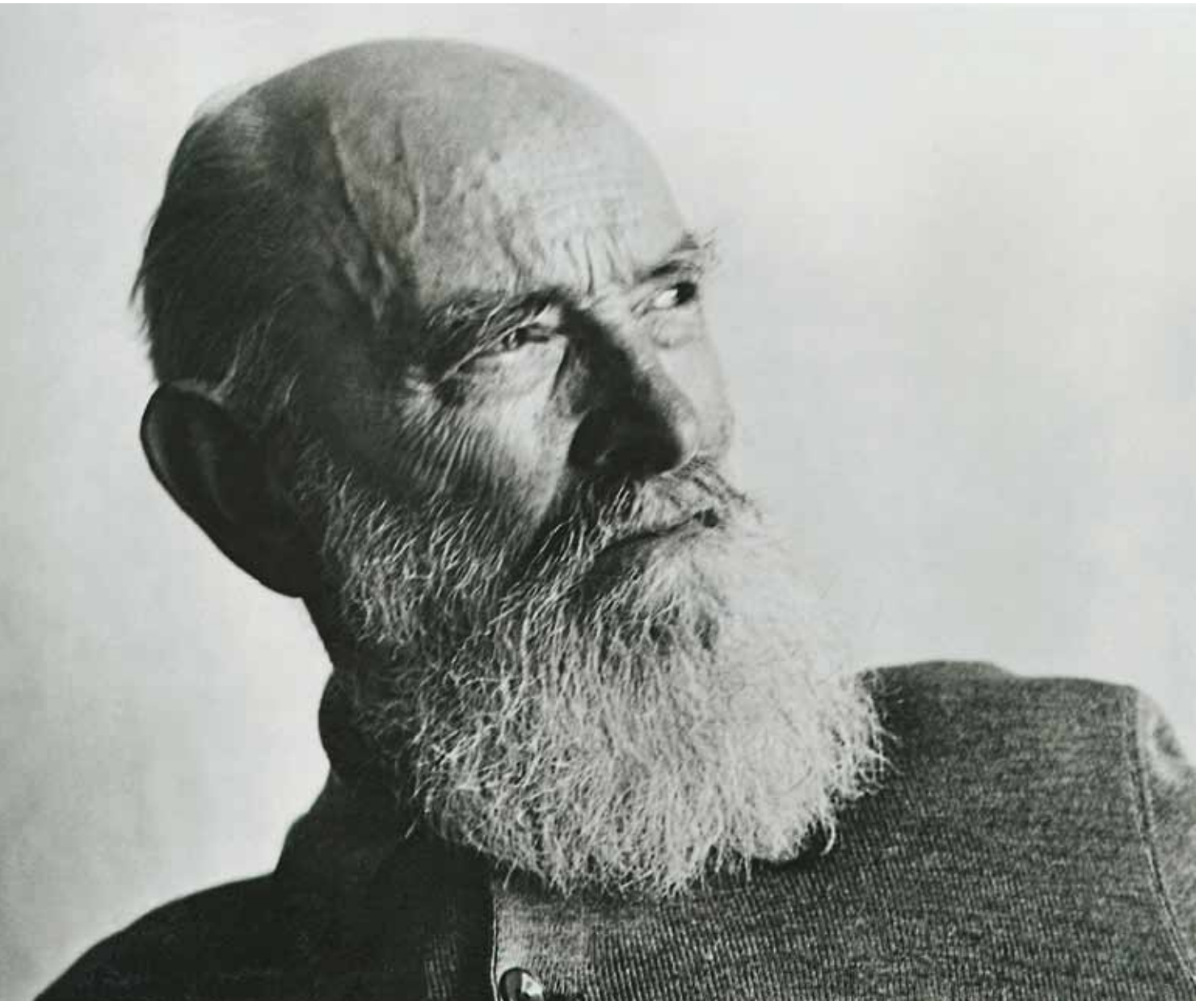
De in het 'House of Orientation' samengevatte waarden doen dienst als gemeenschappelijke factor voor alle medewerkers

wereldwijd. Het 'House of Orientation' legt principes zoals wettigheid, betrouwbaarheid, verplichtingen op het vlak van de kwaliteit en respect voor verschillende culturen vast. Ook de bedrijfsvisie om met innovatieve en nuttige oplossingen de levenskwaliteit te verbeteren en met die producten toonaangevende marktposities in te nemen staat er in beschreven.

Dat brengt ons terug naar de Bosch-genen: de voortdurende zoektocht naar nog betere technologische oplossingen ten gunste van de onderneming en de maatschappij. De slogan 'Technologie voor het leven' is helemaal in de geest van Robert Bosch. In 1932 schreef hij: "... Technologische vooruitgang in de volle betekenis van het woord dient om de mensheid de grootste diensten te verlenen. Technologie heeft de capaciteit, en dient er ook toe, om de mensen een maximale levenskwaliteit en dito levensgeluk te verschaffen."

Tijdlijn

1861	Robert Bosch wordt op 23 september in Albeck in de buurt van Ulm geboren
1876-79	Opleiding tot fijnmonteur in Ulm
1883-84	Robert Bosch bezoekt als toehoorder de Technische Hogeschool in Stuttgart
1884	Werkverblijf van één jaar in de VS, onder meer bij Edison Machine Works
1885	Robert Bosch werkt enkele maanden bij Siemens Brothers in Groot-Brittannië
1886	Op 15 november opent Robert Bosch zijn 'Werkplaats voor fijne mechaniek & elektrotechniek' in Stuttgart
1887	Huwelijk met Anna Kayser (1864-1949)
1888	Geboorte van dochter Margarete (overleden in 1971)
1889	Geboorte van dochter Paula (overleden in 1974)
1891	Geboorte van eerste zoon Robert (overleden in 1921)
1893	Geboorte van dochter Erna Elisabeth (overleden in 1894)
1897	Robert Bosch bouwt voor de eerste keer een magneetontsteking in een auto in
1901	Robert Bosch betreft met 45 medewerkers zijn eerste eigen fabriek in Stuttgart
1910	Bouw van het Robert Bosch Huis in de Heidehofstraße
1917	Robert Bosch vormt zijn onderneming om tot een AG
1927	Huwelijk met Margarete Wörz (1888-1979)
1928	Geboorte van tweede zoon Robert (overleden in 2004)
1931	Geboorte van dochter Eva
1937	Omvorming van Robert Bosch AG tot een GmbH
1940	Inwijding van het Robert Bosch Ziekenhuis
1942	Robert Bosch overlijdt op 12 maart



Robert Bosch in Pfronten,
1940/41

Robert Bosch GmbH

Postfach 10 60 50

70049 Stuttgart

www.bosch.com

Robert Bosch N.V.

Henri-Joseph Genessestraat 1

B-1070 Brussel

www.bosch.be

www.bosch.nl

