

Sei Mensch und ehre Menschenwürde!
Servatius und Robert Boschs Devise

Einleitung

Amsterdam, Ende März 1921: Ein sechzigjähriger, drahtiger Passagier betritt in Begleitung eines Mitarbeiters das Schiff »Brabantia« des Königlich-Holländischen Lloyd, das nach Buenos Aires und Rio de Janeiro ausläuft. Er trägt einen grauen Vollbart, der Mittelfinger seiner linken Hand ist seit einem Jagdunfall zur Hälfte amputiert, was er geschickt zu verbergen weiß. Dieser Geschäftsmann heißt Robert Bosch, er ist Dr.-Ing. ehrenhalber, Aufsichtsratsvorsitzender und Mehrheitsaktionär seiner Firma Robert Bosch A.G. im württembergischen Stuttgart, die in allen Kulturstaaten der Erde Niederlassungen oder Verkaufshäuser besitzt. Jetzt will er seine weit entfernten Niederlassungen in Südamerika besuchen. Seit sieben Jahren steht er im »Jahrbuch der Millionäre in Württemberg«, damals mit 20 Millionen Mark Vermögen und vier Millionen Jahreseinkommen. Nur neun Männer sind im untergegangenen Königreich noch reicher, darunter König Wilhelm II. selbst und an der Spitze der Großwaldbesitzer Albert von Thurn und Taxis. Business as usual also auf dieser Reise – möchte man meinen.

Doch die Schiffsreise dürfte auch der Selbstbesinnung gedient haben. Boschs einziger Sohn Robert Eugen, 30 Jahre alt und als Nachfolger vorgesehen, war unheilbar an Multipler Sklerose erkrankt und starb noch während dieser Reise. Das Ehepaar Bosch entfremdete sich über diesem Drama. Anna Bosch, geborene Kayser, kurte mit dem kranken Sohn in Badeorten, ein halbes Jahr sogar in der algerischen Oase Biskra – wegen der trockenen Luft dort. Die beiden Töchter verließen früh das Haus, eine vor dem Ersten Weltkrieg erbaute Villa in Stuttgarter Hanglage mit vielen dienstbaren Geistern. Gretel, bald dreiunddreißig, hatte in Berlin und Tübingen Volkswirtschaft studiert und promoviert. Nun führte sie den Haushalt ihres Vaters. Die einunddreißigjährige Paula war mit dem sechzehn Jahre älteren Maler Friedrich Zundel, dem Noch-Ehemann der Spartakistin Klara

Zetkin-Zundel, liiert und wohnte in dessen neu erbautem »Berghof« im Tübinger Stadtteil Lustnau.

Auch in der Firma gab es Tragödien. Boschs rechte Hand, der Junggeselle und Ingenieur Gustav Klein, der ihn seinerzeit aus der Umklammerung des ersten Kompagnons Frederick Simms befreit hatte, war vier Jahre zuvor bei einem Testflug mit einem Riesenkombi in Staaken bei Berlin abgestürzt und tödlich verunglückt. Boschs Schwager Eugen Kayser, Freund seit der gemeinsamen Militärzeit und später von Bosch zum Leiter des Feuerbacher Zweigwerks ernannt, hatte sich gegen Ende des Ersten Weltkriegs das Leben genommen, nachdem zwei Söhne gefallen waren und seine Frau gestorben war.

Verständlich der Wunsch, davon Abstand zu gewinnen, eine Auszeit zu nehmen! Auf dem Schiff beginnt Bosch, seine Erinnerungen aufzuschreiben. Anders als bei Technikern gewohnt, sind seine Biographen daher in der glücklichen Lage, auf Selbstzeugnisse zurückgreifen zu können. Seine Texte zeigen allerdings das typisch schwäbische Understatement, das nicht immer für bare Münze zu nehmen ist. Den früheren baden-württembergischen Ministerpräsidenten Lothar Späth hat diese Haltung seiner Landsleute immer wieder zu dem Appell getrieben: »Leut, send net so zrickhaldend!« Bald durchschaut man den Algorithmus der Selbsteinschätzung bei Bosch: Erst tiefstapeln – dann dies vorsichtig revidieren. Dennoch lässt sich aus den Aufzeichnungen sein erstaunlicher Lebensweg rekonstruieren.

Selbst die Bosch-Biographie von Theodor Heuss, noch zu Lebzeiten des Porträtierten in Auftrag gegeben und erst nach dem Zweiten Weltkrieg erschienen, nimmt den wortkargen Unternehmer manchmal zu sehr beim Wort. Das Buch war in Schwaben lange Zeit das Konfirmationsgeschenk schlechthin, auf dass der Konfirmand einmal so erfolgreich werde wie Bosch. Doch die spannende Technikgeschichte der Motorzündung interessierte den damaligen Kulturjournalisten Heuss fernab in Berlin eher cursorisch. Und so lernte der beschenkte Konfirmand vor allem, wie man nach einem Erfolg sein Geld für gute Zwecke spendet.

Vom Brauereigasthof »Zur Krone« nach Ulm

Albeck 1861

175 Kilometer südwestlich der alten Handelsstadt Nürnberg und zwölf Kilometer vor der Donaustadt Ulm liegt an der alten Handelsstraße zwischen beiden Städten am Rande des Städtchens Albeck das heute noch bewirtschaftete »Gasthaus zur Krone«. Die Lage des Braugasthofes war günstig, denn in Richtung Ulm war eine Anhöhe zu überwinden, weshalb die Fuhrleute ihre Pferde lieber hier ausspannten und in den Stall brachten, damit sie am nächsten Morgen ausgeruht und mit vorgespannten Pferden der »Krone« den Weg nach Ulm bewältigen konnten. Natürlich gehörte auch Landwirtschaft dazu mit 200 Morgen Acker und 50 Morgen Wald, 25 Stück Vieh und sechs bis acht Pferden, die auch zum Vorspannen gebraucht wurden. Außerdem wurde Bier gebraut und bis nach Ulm gefahren.

Im Gasthaus wurde Robert Bosch am 23. September 1861 geboren und auf die Vornamen August Robert evangelisch getauft. Er war das vorletzte Kind der Kronenwirtsleute, deren Ältester zu diesem Zeitpunkt bereits verheiratet war und mit eigenen Kindern im ererbten Gasthof der Mutter im Nachbarort Jungingen wohnte. Das Gasthaus war seit dem Hungerjahr 1816/17, der globalen Klimakatastrophe nach dem Ausbruch des indonesischen Vulkans Tambora, für seine soziale Einstellung bekannt. Damals gab es eine Mittagsmahlzeit für die hungernden Ärmsten (Fischer-Bosch 1961). Zur gleichen Zeit hatte in Mannheim der studierte Forstbeamte Karl Drais versucht, die von Futterknappheit bedrohten Pferde durch das Zweirad zu ersetzen, und damit früh den modernen Individualverkehr angestoßen, der Robert Bosch groß machen sollte (Lessing 2003).



Abb. 1: Das »Gasthaus zur Krone«, Geburtshaus von Robert Bosch in Albeck, 1931

Vater Servatius Bosch (1816–1880) war als Einzelkind und Halbwaise auf dem Bauernhof aufgewachsen. Robert Bosch erinnert sich: *»In religiöser Hinsicht wurden wir sehr freisinnig erzogen. Wir wurden aber nicht in bestimmter Richtung beeinflusst, sondern man überließ es uns, uns eine Meinung zu bilden. Mein Vater war Freimaurer und überzeugter Demokrat. Als solcher war er ein Gegner Bismarcks und des Preußentums.«* (Bosch 1921,3) Die absolute Rechtlichkeit des Vaters hatte diesem

schon vor Jahren eine Dauerfehde mit dem Amtmann von Albeck eingebracht. Als er erfuhr, dass in einem anderen Wirtshaus einzig ein armer Besenbinder wegen Überschreitung der Polizeistunde eingesperrt worden war, ging er zur Frau des Büttels, verlangte die Schlüssel zum Gefängnis und befreite den Besenbinder. Dafür wurde er zu acht Wochen im württembergischen Gefängnis Hohenasperg verurteilt. Diese Niederlage wird ihn später in seinem Entschluss bestärkt haben, seinen Besitz zu verkaufen und die anders nicht aufkündbare Dorfgemeinschaft mit dem auf Lebenszeit gewählten Schultheißen zu verlassen.

Die Mutter, Marie Margarethe, geborene Dölle (1818–1898), war als Einzelkind mit 14 Jahren vaterlos geworden, im Gasthaus »Zum Adler« im Nachbarort Jungingen aufgewachsen und früh auf sich allein gestellt. Mit neun Kindern und drei Kindstoden hatte sie zwölf Geburten zu überstehen. *»Wir Kinder hingen an den Eltern, die uns Verständnis entgegenbrachten, obwohl in unserer Familie Zärtlichkeit nie zur Schau getragen wurde. Vater und Mutter waren auch in der Öffentlichkeit angesehen. Die Mutter war im Geschäft [...] außerordentlich tüchtig und tätig. [...] In meinem elterlichen Hause konnte man eine ganze und große Bauernhochzeit von Zinn speisen lassen. [...] Meine Mutter stand zu jeder Zeit in der Nacht auf, um den Fuhrleuten zu kochen, wenn sie spät noch kamen.«* (Bosch 1921, 2) – oder um dem hustenden Robert mitten in der Nacht Malzbonbons zu machen.

Hier zeigt sich der Ursprung des Geschäftssinns von Robert Bosch. Diese alltäglichen Dienstleistungen als Geschäftsvorgänge, dieses »Ich gebe, damit du gibst« bekommen nur Kaufmannskinder durch ständige Anschauung im Elternhaus eingeprägt und haben darin einen entscheidenden Vorteil gegenüber z. B. Beamtenkindern oder reinen Bauernkindern. In der Wirtsstube oder beim Ausfahren der Bierfässer mit dem Vater dürfte Bosch den Tausch von Ware gegen Geld täglich miterlebt haben. Auf der anderen Seite ist angesichts der oft beängstigenden Arbeitsbelastung – Fuhrleute auch nachts bekochen, Bauernhochzeiten ausrichten, Bier brauen und ausfahren, dazu noch die Landwirtschaft betreiben – die spätere Entscheidung der

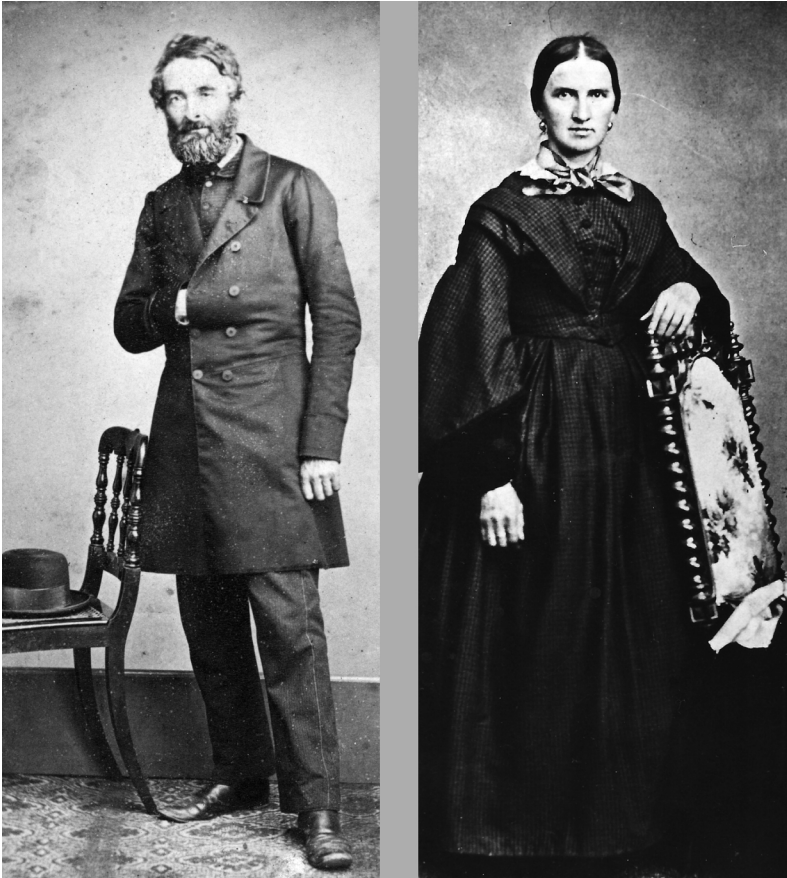


Abb. 2: Der Vater: Servatius Bosch und die Mutter, Margarethe Bosch, undatiert

Wirtsleute gegen die weitere Plackerei und für den Verkauf des Anwesens verständlich.

Die Stellung als Nachkömmling in der Familie prädestiniert nicht gerade zur Entwicklung von Führungsqualitäten. Allzu oft steht man am Ende der Befehlskette von den Eltern über die Geschwister. Es gibt niemanden mehr, an den man Befehle weitergeben kann. Im Berufsleben wird man Schwierigkeiten haben, sich abzugrenzen und zu

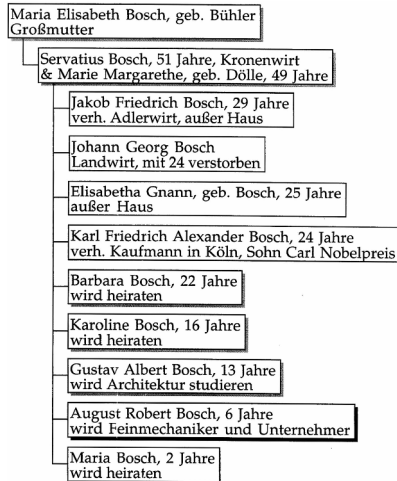


Abb. 3: Familie Bosch bei Roberts Einschulung

delegieren. Insofern war es ein Glücksfall, dass Robert mit der Geburt von Maria, dem neunten und letzten Kind, vier Jahre jünger, aus dieser Rolle befreit wurde. Nun gab es jemanden, den man anleiten konnte und damit die Last der elterlichen und der noch weitaus unsanfteren geschwisterlichen Zwänge relativieren konnte: Maria war – so gesehen – Roberts erster Lehrling, und als die Zeit reif war, fand der Jungunternehmer doch noch den Marschallstab im Tornister, wie die Napoleon-Metapher gemeinhin lautet.

Als Spätgeborener war Robert nach heutigen Erkenntnissen der Familiendynamik zum Rebellen in der Familie und zum Erneuerer in der Gesellschaft prädestiniert. Beispiele aus der Wissenschaft sind Charles Darwin oder Kopernikus. Erstgeborene oder ältere Geschwister neigen dazu, sich mit den Eltern zu verbrüdern, indem sie sich beispielsweise als Ersatzeltern für die Jüngeren anbieten (Sul-
loway 1999). So könnte es auch in der »Krone« gewesen sein, als die älteren Brüder Karl und Albert die Ulmer Realschule besuchten und als Musterschüler glänzten. Aber es gab noch genügend weitere heimliche Erzieher: die Großmutter und die älteren Schwestern. Eine

Begebenheit, an die sich Bosch bis ins hohe Alter erinnerte, wirft ein bezeichnendes Licht auf die Situation aller Nachkömmlinge. Robert war beim Spielen in den Brunnentrog im Hof gefallen und behauptete nach seiner Befreiung, er sei hineingestoßen worden. Es scheint, als hätten die Eltern und die älteren Geschwister ihre rhetorische Überlegenheit hemmungslos eingesetzt, um ihn der Lüge zu überführen. Zur Strafe musste er den ganzen Tag im Bett bleiben (Heuss 1946). Ohnehin ist es die Grunderfahrung jedes Nachkömmlings, dass Eltern und ältere Geschwister sich über seinen Kopf hinweg blitzschnell mit Blicken, Gesten und Codewörtern verständigen und nicht die Geduld haben, dies dem Jüngsten noch einmal ausführlich zu erklären – schlechte Voraussetzungen für seine spätere Verhandlungskunst. Er spürt zwar vage, dass etwas nicht zu seinen Gunsten läuft, kann sich aber noch nicht richtig wehren.

Die Folge ist ein enormes Verlangen nach verlässlichen Spielregeln, die nicht ständig mutwillig zum eigenen Nachteil geändert werden, und nach Bezugspersonen, denen man vertrauen kann. Robert Bosch wendete dies ins Positive und formulierte fünfzig Jahre später sein Geschäftsprinzip in der Werkszeitung so: *»Lieber Geld verlieren als Vertrauen. Die Unantastbarkeit meiner Versprechungen, der Glaube an den Wert meiner Ware und an mein Wort standen mir stets höher als ein vorübergehender Gewinn«*. Und was Boschs spätere Verhandlungskunst betrifft, so gibt es die Bemerkung, er sei nicht in der Lage gewesen, zwei Tage hintereinander Verhandlungen zu führen (Pierenkemper 1987).

Als Mitglied des Eisenbahnkomitees für die geplante Strecke Ulm–Aalen mit Anschluss nach Nürnberg erfuhr Servatius Bosch frühzeitig, dass der Ort Albeck nicht an der neuen Bahnstrecke liegen würde. Die Folgen für die Gastwirtschaft waren absehbar – keine Fuhrleute mehr – und für die reine Landwirtschaft gab es keinen Nachfolger, nachdem der zweitälteste Sohn Jakob 1864 an Lungenentzündung gestorben war. Alle Töchter wollten Städter heiraten, die jüngeren Söhne andere Berufe ergreifen. So entschlossen sich die Eltern, Hof und Gastwirtschaft zu verkaufen und 1869 als Rentiers in die nahe gelegene Stadt Ulm zu ziehen. Robert wurde noch ein Jahr in die

Zwergschule in Albeck geschickt, dann sollte er gleich die Realschule in Ulm besuchen. Nach dem Verkauf des Anwesens und der Versteigerung des Inventars standen 250.000 bis 300.000 Goldmark zur Verfügung, von deren Zinsen die bald kleinere Familie in Ulms Wengengasse 31 gut leben konnte. Im Jahr darauf schon zog man in die Olgastraße, dann 1872 in die Lautengasse 17 und 1876 in die Hafengasse, wohl weil die älteren Kinder der Reihe nach den Haushalt verließen.

Ulm an der Donau 1869

Seit Schienenstränge die ehemalige Reichsstadt mit Stuttgart und später mit Augsburg und München verbanden, ging es mit Ulm wieder aufwärts. Die nach allen Regeln der Kunst ausgebaute Bundesfestung mit trickreich geschützten Eisenbahndurchlässen war eine der truppenstärksten deutschen Garnisonsstädte, wurde zum Glück aber nie belagert. Die Stadt besaß seit 1857 eine Gasanstalt und Gasleitungen, welche die Straßenbeleuchtung versorgten. In den privaten Haushalten gab es aber noch lange kein Gaslicht. Diese »Zweite Stadt« des Königreichs Württemberg nach Stuttgart hat die technische Zukunft Robert Boschs geprägt. Servatius Bosch züchtete Bienen und ging weiterhin auf die Jagd bei Albeck. Er widmete sich der Politik in der Ulmer Volkspartei und legte eine ansehnliche Klassiker-Bibliothek an.

Die Aufnahmeprüfung in die Ulmer Realschule nach nur einem Jahr Dorfschule in Albeck bestand der junge Bosch 1869 nicht mit Glanz, wie die Eltern wohl etwas naiv in Analogie zu den älteren Brüdern und Musterschülern erwartet hatten. In Mathematik fehlten die Schuljahre. Dennoch, die deutschen Industriepioniere jener Zeit standen auf den Schultern ihrer Lehrer, wie man in Abwandlung des berühmten Newton'schen Zitats feststellen muss, und bei Bosch war es nicht anders. Die Abzweigung der Ulmer Realschule aus dem