Unternehmerische Verantwortung

Bericht 2007/2008

BOSCH

Technik fürs Leben

Zeitleiste

IV/2006

Bosch erhält den ersten **Preis für Chancengleichheit** (Landeswettbewerb Baden-Württemberg).

Bosch-Geschäftsführer Franz Fehrenbach wird von der Zeitschrift Capital und WWF Deutschland zum **Ökomanager des Jahres** gekürt.

I/2007

Mit der Übernahme der Florida Heat Pump Company (FHP), eines führenden amerikanischen Herstellers von Elektro-Wärmepumpen, stärkt Bosch das Zukunftsfeld der **regenerativen Energien.**

Das **Start/Stopp-System** zur Reduzierung des Verbrauchs und der Emissionen von Kraftfahrzeugen geht in Serie.

Unter dem Dach der „Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland“ unterzeichnet die Bosch-Gruppe drei **Bildungspartnerschaften**.

Bosch tritt der **Alliance for Synthetic Fuels** in Europe (ASFE) bei.

II/2007

Als Gründungsmitglied einer Technologie-Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) engagiert sich Bosch auf dem Zukunftsgebiet der **Organischen Photovoltaik**.

Beim „**High Tech Meeting**“ in Schwieberdingen (Deutschland) erhalten 500 Nachwuchs-Ingenieure einen Einblick in die Forschung und Entwicklung bei Bosch.

III/2007

An der kalifornischen Stanford-Universität richtet Bosch einen **Stiftungslehrstuhl** ein.

Die Bosch-Forscher Andrea Urban und Dr. Franz Lärmer erhalten von der EU-Kommission und dem Europäischen Patentamt (EPA) die Auszeichnung „**European Inventor of the Year**“.

Zum Bericht

In unserem zweiten Bericht zur unternehmerischen Verantwortung legen wir dar, an welchen Herausforderungen wir unsere Unternehmensstrategie ausrichten. Dazu gehören globale Megatrends wie Klimawandel oder Ressourcenverknappung sowie Anforderungen von Politik und Gesellschaft an unser verantwortliches Handeln. Ganz wesentlich sind die Erwartungen unserer Kunden und Mitarbeiter, die wir deshalb regelmäßig befragen.

Die Schwerpunkte des vorliegenden Berichts haben wir im Abgleich mit den genannten Herausforderungen und Erwartungen festgelegt. Neben Politik, Behörden und Öffentlichkeit wollen wir mit diesem Bericht insbesondere unsere Mitarbeiter, potenziellen Nachwuchs sowie Kunden und Geschäftspartner ansprechen. Den Datenteil, der vor allem die professionellen Nutzer anspricht, haben wir als Einleger gestaltet.

Der Bericht mit seinem separaten Datenteil bildet Informationen aus mehr als 300 Gesellschaften in über 60 Ländern der Bosch-Gruppe ab. Im Internet bieten wir mit einem interaktiven Grafiktool zusätzlich eine nutzerorientierte Darstellung der ökologischen und sozialen Kennzahlen an.

Bei der Erstellung des Berichts haben wir uns an der dritten und aktuellen Fassung der Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI G3) orientiert. Alle Inhalte wurden von unseren Fachabteilungen geprüft und durch die Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH freigegeben. Der Bericht deckt das Geschäftsjahr

An der zweiten weltweiten **Mitarbeiterbefragung** nehmen über 185 000 Mitarbeiter teil.

Der „Bosch-Zünder“ wird zum dritten Mal zur **besten Mitarbeiterzeitung** Deutschlands gewählt.

Der Bosch-Bericht „Unternehmerische Verantwortung“ 2005/2006 erzielt im **Ranking der Nachhaltigkeitsberichte** der 150 größten deutschen Unternehmen den 15. Platz.

Einführung eines neuen **Arbeitsschutz-Managementsystems**, das auf dem weltweit anerkannten Standard OHSAS 18001 basiert.

Mit der Übernahme der Holger Christiansen A/S baut Bosch seine Geschäftsaktivitäten zur **Aufarbeitung gebrauchter Kraftfahrzeugteile** weiter aus.

Beim Landeswettbewerb „Jugend forscht 2008“ in Baden-Württemberg **unterstützt Bosch Nachwuchsforscher** zum 23. Mal in Folge.

IV/**2007** | I/**2008** | II/**2008**

Bosch erhält für das im Rahmen der „Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland“ gegründete Projekt „Frühkindliche Förderung – neue Wege in der Ausbildung“ den **Initiativpreis Aus- und Weiterbildung** der Otto-Wolff-Stiftung und des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK).

Der ADAC zeichnet den **CO_2-Sensor von Bosch** mit dem Gelben Engel 2008 in der Kategorie „Innovation und Umwelt“ aus.

Bosch verleiht beim Führungskräftetreffen drei Entwicklerteams erstmals den **Robert Bosch Innovation Award**.

Bosch tritt der von deutschen Unternehmen initiierten **„Charta der Vielfalt“** bei.

In 13 Ländern startet Bosch für Trainees das internationale **Junior Managers Program**.

Bosch informiert seine Mitarbeiter und Geschäftspartner mit dem Leitfaden **„Code of Business Conduct“** über Richtlinien und Verfahrensanweisungen zum rechtmäßigen Verhalten.

Von der amerikanischen Umweltschutzbehörde EPA erhält Bosch für seine Hausgeräte zum zweiten Mal die Auszeichnung **„ENERGY STAR“**.

2007 sowie aktuelle Entwicklungen bis Mai 2008 ab und enthält auch unseren Fortschrittsbericht zum Global Compact. Redaktionsschluss war der 15. Juni 2008. Die Kennzahlen schreiben wir jährlich fort und veröffentlichen sie im Internet.

Wo immer wir im Bericht oder im Internet nur von Mitarbeitern sprechen, tun wir dies der Einfachheit halber. Wir meinen damit selbstverständlich unsere weiblichen und männlichen Beschäftigten.

In unserem neuen Portal „Verantwortung“ finden sich ergänzende und aktuelle Informationen zu allen Bereichen unserer unternehmerischen Verantwortung. Auf einige davon wird in diesem Bericht mit nummerierten Links verwiesen.

csr.bosch.com

▸ **01**
Online-Link

THE GLOBAL COMPACT
WE SUPPORT

Bosch Vision
Werte schaffen – Werte leben

Wenn wir in einer globalen und komplexen Welt erfolgreich im Team zusammenarbeiten wollen, brauchen wir ein gemeinsames Zukunftsbild für unser Unternehmen. Diese Vision hilft uns, unser strategisches Denken und Handeln klar auszurichten.

Als führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen nutzen wir weltweit unsere Chancen für eine kraftvolle Weiterentwicklung. Wir haben den Anspruch, mit innovativen und nutzbringenden Lösungen die Lebensqualität zu fördern. Wir setzen dabei auf unsere Kernkompetenzen in der Automobil- und Industrietechnik sowie bei Leistungen für den gewerblichen und privaten Gebrauch.

Wir suchen bei allem, was wir tun, den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg und eine führende Marktposition. Unternehmerische Selbständigkeit und finanzielle Unabhängigkeit ermöglichen uns ein langfristig ausgerichtetes Handeln. Im Sinne unseres Unternehmensgründers übernehmen wir im besonderen Maße gesellschaftliche und ökologische Verantwortung – wo immer wir tätig sind.

Wir überzeugen unsere Kunden durch Innovationskraft und Wirtschaftlichkeit, durch Zuverlässigkeit und Qualität. Unsere Strukturen, Prozesse und Führungsinstrumente sind klar und zielgerichtet – sie unterstützen die Anforderungen des jeweiligen Geschäfts. Wir handeln nach einheitlichen Prinzipien. Uns treibt der Wille, vereinbarte Ziele gemeinsam zu erreichen.

Als Mitarbeiter verbindet uns in aller Welt ein einzigartiger Zusammenhalt durch tägliches Leben unserer Werte. Wir schöpfen aus der Vielfalt der Kulturen zusätzliche Kraft. Wir erleben unsere Aufgabe als herausfordernd, engagieren uns mit Freude und sind stolz darauf, bei Bosch zu sein.

BOSCH
Technik fürs Leben

Verantwortung schafft Vertrauen

Bosch Vision

4 **Vorwort**

7 **Die Bosch-Gruppe**
Werte und Verantwortung
Unsere Unternehmensbereiche

12 **Unternehmensführung**
Von der Vision zur Strategie
Weltweite Managementsysteme

22 **Umwelt- und Klimaschutz**
Umwelt- und Ressourcenschutz an den Standorten
Energie der Zukunft

32 **Erzeugnisse und Kunden**
Gute Kundenbeziehungen
Nachhaltige Mobilitätslösungen
Energieeffiziente Erzeugnisse
Regenerative Energieerzeugung
Recyclingprogramm

44 **Mitarbeiter und Nachwuchs**
Weltweites Personalmarketing
Mitarbeiterkommunikation
Vielfalt und Chancengleichheit
Lebenslanges Lernen
Arbeitnehmerrechte und Beschäftigung
Beruf und Familie
Generation 50plus

56 **Gesellschaft und Engagement**
Verantwortung als Arbeitgeber
Regionales Engagement

63 **Robert Bosch Stiftung**

64 **Impressum**

Grundsätze sozialer Verantwortung
GRI-Index

Daten und Ziele

Unsere Leistungskennzahlen, unsere Ziele und unsere Fortschrittsmitteilung zum Global Compact veröffentlichen wir in einer separaten Broschüre, die in der hinteren Umschlagklappe eingelegt ist. Im Sommer 2009 werden wir eine aktualisierte Fassung als Zwischenbericht vorlegen.

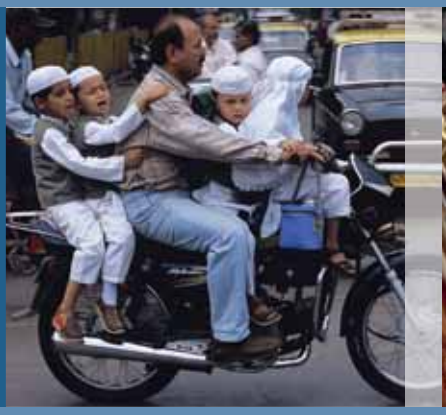
4 **Umweltdaten**
10 **Sozialdaten**
14 **Finanzdaten**
16 **Nachhaltigkeitsprogramm**

Megatrends

Megatrends bezeichnen weltweite Entwicklungen, die wir regelmäßig analysieren. Sie zeigen Bereiche auf, in denen wir mit unserem Know-how zu technischen Lösungen und zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen können. Denn Bosch denkt und plant langfristig. Unsere Forscher und Entwickler beschäftigen sich heute schon mit den Lösungen für übermorgen.

Highlights aus der Bosch-Welt

Verantwortung für Umwelt, Mitarbeiter und Gesellschaft leben wir traditionell und an allen Standorten. Herausragende Beispiele finden sich weltweit auf allen Kontinenten. Die ausgewählten Projekte stehen beispielhaft für viele Initiativen unserer Werke und das Engagement unserer Mitarbeiter. Sie sollen einen lebendigen Einblick in die Vielfalt der Bosch-Aktivitäten geben und intern wie extern Denkanstöße vermitteln.



Klimawandel und Umweltschutz **24**
Globalisierung und Ressourcenknappheit **34**
Demografischer Wandel **46**
Polarisierung der Gesellschaft **58**

Robert Bosch: Ein Unternehmer mit Verantwortung **9**
Zukunftsmarkt für Wärmepumpen erschließen **17**
Ausbau CO_2-freier Energiequellen **27**
Vom Zweirad zum „Tata Nano“ **39**
Führungsnachwuchs entwickeln **49**
Sozialprojekt „Peça por Peça“ **61**

Energie der Zukunft

Mit ein bisschen Energieeffizienz und Windenergie ist dem Klimawandel nicht beizukommen. Er fordert extreme Effizienzgewinne, neue Energiequellen und bahnbrechende Innovationen. Über sieben Prozent unseres Umsatzes stecken wir traditionell in Forschung und Entwicklung. Neue und wirkungsvolle Wege der Energieerzeugung und -umwandlung sind hier inzwischen absoluter Schwerpunkt.

Denn wir begegnen damit zwei Herausforderungen zugleich: der notwendigen Reduktion der Kohlendioxidemissionen sowie dem weltweit stetig steigenden Energiebedarf. Ob aus der Sonne, dem Wind oder dem Meer: für Bosch sind dies die Energien der Zukunft, die wir – vielfach in Forschungsverbünden – verstärkt und nachhaltig erschließen wollen.

ab Seite 30

Vorwort

Wolfgang Malchow
Geschäftsführer
Personal- und
Sozialwesen;
Recht; Steuern;
Interne Revision

Sehr geehrte Damen und Herren,

Verantwortung, so ist der Sprachgebrauch, wird in der Regel übernommen. Wir bei Bosch wollen Verantwortung unternehmen. Das ist für uns mehr als ein Wortspiel. Denn wir verstehen Verantwortung nicht etwa als ethischen Anspruch, der entgegen oder gar über unserem Unternehmensinteresse steht. Vielmehr ist die Verantwortung für soziale und ökologische Belange auch wirtschaftlich in unserem Sinne. Wenn die Gesellschaft keinen gut ausgebildeten Nachwuchs hervorbringt, wenn Umwelt und Klima ungeschützt bleiben – dann wird sich auch die Bosch-Gruppe auf Dauer kaum kraftvoll entwickeln können. Indem wir uns für das eine einsetzen, fördern wir das andere. Wir müssen also auch über unser Unternehmen hinaus etwas unternehmen. Das ist unser Verständnis von unternehmerischer Verantwortung, wie wir es im vorliegenden Bericht, dem zweiten seiner Art, konkretisieren wollen.

Egal ob Verantwortung über- oder unternommen wird: ohne Gestaltungskraft und Vorausschau ist alles nichts. Bosch bringt das eine wie das andere in besonderem Maße mit.

Zum einen sind wir ein internationales Unternehmen, ein großer Arbeitgeber auch über Europa hinaus. Dabei sind wir vielseitig tätig, mit Gebrauchsgütern, Industrie- und Gebäudetechnik – und natürlich in unserer Domäne Kraftfahrzeugtechnik. Wir können in vielen Ländern und in vielen Branchen gestaltend wirken.

Zum anderen sind wir ein langfristig orientiertes Unternehmen. Dazu prädestiniert uns nicht allein unsere besondere Verfassung. Vielmehr zieht sich dies wie ein Leitmotiv durch unsere geschäftliche Praxis. Ein markantes Beispiel ist das 3-S-Programm, das unsere Forschung und Entwicklung seit der ersten Ölkrise 1973 anleitet: das Autofahren sicherer, sauberer und sparsamer zu machen. Inzwischen sprechen wir auch über das Auto hinaus von einer „Technik fürs Leben“ – und meinen damit zum Beispiel Systeme für die Erschließung von Wind- und Sonnenergie. Viele unserer Innovationen, auch so nutzbringende Lösungen wie das Elektronische Stabilitäts-Programm oder die Hochdruck-Dieseltechnik, haben wir über Rückschläge und Hindernisse hinweg zum Erfolg gebracht. Wir haben einen langen Atem.

Dies ist eine gute Voraussetzung für Verantwortung, auch über das Unternehmen hinaus. Angelegt ist dies bereits bei unserem Firmengründer Robert Bosch, für den unternehmerische Arbeit nie Selbstzweck war. Vielmehr

Franz Fehrenbach
Vorsitzender der
Geschäftsführung

Peter Marks
Geschäftsführer
Koordination
Fertigung und
Investitionsplanung;
Umweltschutz

wollte er eine „sinnvolle gesellschaftliche Wirklichkeit“ mitgestalten. Dass dies noch heute gilt, veranschaulicht der vorliegende Bericht anhand vieler Beispiele.

Dass unternehmerische Verantwortung auch messbar ist und sich in klaren Zielvorgaben ausdrückt, zeigt der Datenteil, den wir erstmals als eigenständigen Beileger gestaltet haben und jährlich aktualisieren werden. Er enthält auch unsere Fortschrittsmitteilung zum Global Compact der Vereinten Nationen, der uns dabei unterstützt, ökologische und soziale Standards weltweit zu etablieren. Die meisten Ziele, die wir uns im Nachhaltigkeitsprogramm 2005/2006 gesetzt hatten, konnten wir erreichen. Künftig wollen wir vor allem die Zusammenarbeit innerhalb der Bosch-Gruppe zu unserem Nachhaltigkeitsprogramm weiter verbessern und den Austausch mit unseren Anspruchsgruppen intensivieren.

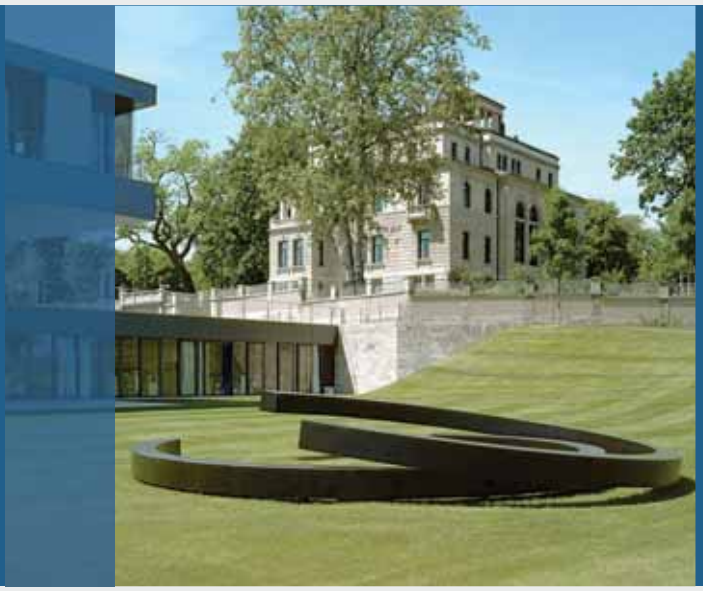
In Befragungen unserer Kunden und Mitarbeiter erhalten wir viele positive Rückmeldungen genauso wie wertvolle Anregungen. Deshalb freuen wir uns auch über Ihre Reaktionen auf unseren Bericht. Die neue Rubrik „Verantwortung“ auf unserer Internetseite bietet Ihnen dazu Gelegenheit wie auch weiterführende Informationen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre

Franz Fehrenbach | Wolfgang Malchow | Peter Marks

Das Unternehmen im Überblick

Das Bosch Haus Heidehof, das neue Management- und Konferenzzentrum, und das frühere Wohnhaus von Robert Bosch, heute Sitz der Robert Bosch Stiftung.



Die Bosch-Gruppe ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen. Mit Kraftfahrzeug- und Industrietechnik sowie Gebrauchsgütern und Gebäudetechnik erwirtschafteten rund 271 000 Mitarbeiter im Geschäftsjahr 2007 einen Umsatz von 46,3 Milliarden Euro. Die Bosch-Gruppe umfasst die Robert Bosch GmbH und ihre mehr als 300 Tochter- und Regionalgesellschaften in über 60 Ländern; inklusive Vertriebspartner ist Bosch in rund 150 Ländern vertreten. Dieser weltweite Entwicklungs-, Fertigungs- und Vertriebsverbund ist die Voraussetzung für weiteres Wachstum. Pro Jahr gibt Bosch mehr als 3 Milliarden Euro für Forschung und Entwicklung aus und meldet über 3 000 Patente weltweit an. Das Unternehmen wurde 1886 als „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“ von Robert Bosch (1861–1942) in Stuttgart gegründet.

Die gesellschaftsrechtliche Struktur der Robert Bosch GmbH sichert die unternehmerische Selbständigkeit der Bosch-Gruppe. Sie ermöglicht dem Unternehmen, langfristig zu planen und in bedeutende Vorleistungen für die Zukunft zu investieren. Die Kapitalanteile der Robert Bosch GmbH liegen zu 92 Prozent bei der gemeinnützigen Robert Bosch Stiftung GmbH. Die Stimmrechte sind mehrheitlich bei der Robert Bosch Industrietreuhand KG; sie übt die unternehmerische Gesellschafterfunktion aus. Die übrigen Anteile liegen bei der Familie Bosch und der Robert Bosch GmbH.

▸ **Mehr Informationen unter**
www.bosch.com
www.bosch-stiftung.de

Die Bosch-Gruppe – Fakten, Ziele, Werte

Das Unternehmen wurde in Stuttgart gegründet und die Robert Bosch GmbH hat heute noch ihren Sitz in dieser Stadt. Seit vielen Jahren jedoch ist Bosch auf jedem Kontinent präsent und fertigt Erzeugnisse an 292 Standorten, davon befinden sich mehr als 200 außerhalb Deutschlands.

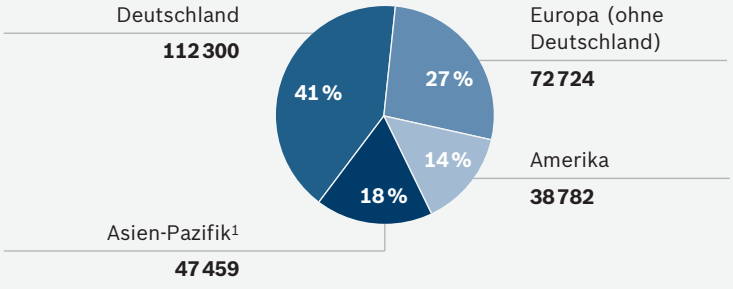
Die internationale Ausrichtung hat ihre Wurzeln noch im 19. Jahrhundert: Seine erste Auslandsvertretung gründete Bosch 1898 in Großbritannien, die erste Vertretung in den USA 1906. Wenige Jahre später folgten Niederlassungen in China und Japan. 1913, kurz vor dem Ersten Weltkrieg, erzielte Bosch fast 90 Prozent seines Umsatzes außerhalb Deutschlands.

Anfang 2008 beschäftigte Bosch rund 271 000 Mitarbeiter, 10 000 mehr als ein Jahr zuvor. 159 000 Mitarbeiter sind außerhalb Deutschlands tätig. In 2007 erreichte der Umsatz der Bosch-Gruppe 46,3 Milliarden Euro, wovon rund 75 Prozent außerhalb Deutschlands erwirtschaftet wurden. Der größte Anteil des Umsatzes entfällt mit 65 Prozent auf Europa, gefolgt von Nord- und Südamerika mit 18 Prozent und Asien-Pazifik mit 17 Prozent.

Bosch ist heute nicht nur der größte Automobilzulieferer der Welt, sondern beispielsweise auch Marktführer im Bereich Wärmepumpen. Um das Geschäft zu diversifizieren und Zukunftschancen zu nutzen, hat Bosch in den vergangenen Jahren seine Aktivitäten in den Bereichen Industrietechnik sowie Gebrauchsgüter- und Gebäudetechnik ausgebaut. Im Sommer 2008 bekräftigte Bosch diese Strategie durch die Übernahme der ersol Solar Energy AG, eines der führenden deutschen Solarzellenherstellers. Neben den alternativen Energiemärkten will Bosch aber auch im angestammten Automobilgeschäft neue Geschäftschancen erschließen. Dafür steht die Kooperation mit dem indischen Automobilhersteller Tata zur Entwicklung eines preisgünstigen Fahrzeugs für Schwellenländer (vgl. Seite 39) und die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens mit Samsung zur Entwicklung, Fertigung und zum Vertrieb von Lithium-Ionen-Batterie-Systemen.

Mitarbeiter nach Regionen

Bosch-Gruppe
Stand: 1. Januar 2008

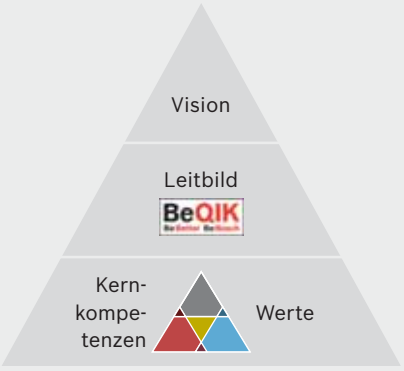


[1] Einschließlich sonstige Länder

Gesamt: 271 265

▸ **01**
Akquisitionen 2007

House of Orientation



Vision: Die Vision ist unser Zielbild. Sie vermittelt, wohin wir uns entwickeln möchten, und stellt dar, was uns antreibt. Sie zeigt die Richtung für eine kraftvolle Weiterentwicklung der Bosch-Gruppe.

Leitbild: BeQIK steht für mehr Tempo bei allem, was wir tun; es steht für Qualität (Q), Innovation (I) und Kundenorientierung (K). Ziel ist es, unsere internen Prozesse ständig zu verbessern.

Werte: Die Bosch-Werte sind das Fundament, auf dem die Erfolge der Vergangenheit beruhen und auf das wir unsere Zukunft bauen. Sie leiten unser Handeln, sagen, was uns wichtig ist und worauf wir uns verpflichten.

Kernkompetenzen: Über mehr als ein Jahrhundert hat unser Unternehmen ein einzigartiges Bündel von übergreifenden Kernkompetenzen aufgebaut, aus dem sich entscheidende Wettbewerbsvorteile ableiten. Es ist die Basis auch für die zukünftige Weiterentwicklung des Unternehmens.

Bosch Business System (BBS): Damit wir unsere Bosch-Vision auch umsetzen können, müssen wir uns kontinuierlich weiterentwickeln und Veränderung gestalten. Dafür benötigen wir eine Systematik, die uns konkret zeigt, wo wir uns erneuern müssen und wie wir diese Umstellungen in der Praxis meistern. Mit unserem Managementsystem BBS, symbolisiert durch das mehrfarbige Dreieck, haben wir eine solche Systematik geschaffen.

Werte und Verantwortung

Ein zentrales Anliegen von Robert Bosch war es, die Substanz des Unternehmens durch langfristige Investitionen sowohl in das Unternehmen selbst als auch in dessen gesellschaftlich-soziales Umfeld zu sichern. So entstand ein Werteverständnis, dem sich die Gesellschaften der Bosch-Gruppe rund um die Welt damals wie heute verpflichtet fühlen. Um die Eckpfeiler dieses Verständnisses deutlich und für die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit nutzbar zu machen, hat die Geschäftsführung 2002 einen Wertekatalog verabschiedet mit folgenden Themenkomplexen: Zukunfts- und Ertragsorientierung, Verantwortlichkeit, Initiative und Konsequenz, Offenheit und Vertrauen, Fairness, Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Legalität sowie kulturelle Vielfalt. Sowohl in diesem Wertekatalog als auch in der Anfang 2005 verabschiedeten Bosch-Vision (vgl. Klappe vorne) wird unsere gewachsene Unternehmenskultur erkennbar, die Grundlage ist für unseren weltweiten und dauerhaften Erfolg. Unsere Werte und unsere Vision sind auch festes Fundament des „House of Orientation“, das uns einen Orientierungsrahmen für unsere langfristige Ausrichtung und den Umgang miteinander gibt.

Die Robert Bosch Stiftung GmbH führt das soziale Engagement des Unternehmensgründers fort. So unterstützt sie zukunftsweisende Projekte in den Bereichen Wissenschaft, Gesundheit, Völkerverständigung, Bildung, Gesellschaft und Kultur (vgl. Seite 63). Seit ihrer Gründung im Jahr 1964 hat die Stiftung in ihren Programmen und Einrichtungen rund 840 Millionen Euro für das Gemeinwohl ausgegeben.

▸ 02
Die Bosch-Werte

- Zukunfts- und Ertragsorientierung
- Verantwortlichkeit
- Initiative und Konsequenz
- Offenheit und Vertrauen
- Fairness
- Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Legalität
- Kulturelle Vielfalt

Robert Bosch:
Ein Unternehmer mit Verantwortung

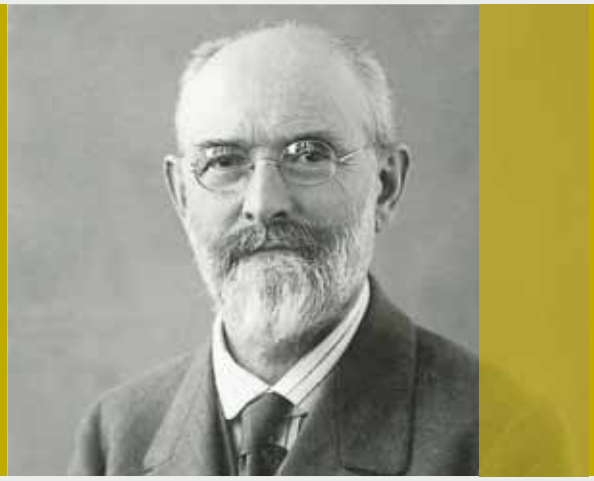
Unternehmerische Verantwortung und gemeinnütziges Engagement waren Eckpfeiler im Leben von Robert Bosch. Seine Überzeugung von ihrer Bedeutung und Notwendigkeit hat er an seine Nachfolger weitergegeben, die sie heute in seinem Sinne pflegen und ausbauen.

Dazu gehörten die Leistungen für Mitarbeiter. Bosch verbesserte die Arbeitsbedingungen durch moderne Arbeitsplätze mit guter Belüftung und Beleuchtung. Außerdem schuf er eine Lehrlingsabteilung für eine fundierte Ausbildung und sorgte für pensionierte Mitarbeiter und deren Hinterbliebene durch betriebliche Rentenzahlungen.

Unabhängigkeit, Familientradition und die frühe Beschäftigung mit sozialen Fragen seiner Zeit sind die Wurzeln der gemeinnützigen Aktivitäten von Robert Bosch – von der Erwachsenenbildung bis zur Völkerverständigung. Mit der Eröffnung des Stuttgarter Robert-Bosch-Krankenhauses 1940, zwei Jahre vor seinem Tod, erreichten sie ihren Höhepunkt. Und er sorgte dafür, dass es so blieb: Ausdruck seines letzten Willens ist die 1964 gegründete Robert Bosch Stiftung GmbH, die sich in den Bereichen Wissenschaft, Gesundheit, Völkerverständigung, Gesellschaft und Kultur engagiert.

Robert Bosch wusste aber auch, dass nur ein profitables Unternehmen die Basis dafür sein kann, sein Verständnis von der Notwendigkeit unternehmerischer Verantwortung und gemeinnützigen Engagements in die Tat umzusetzen. Daher investierten er und seine bis heute fünf Nachfolger all ihre Erfahrungen und ihr Wissen, um das Unternehmen durch internationale Ausrichtung, innovative Produkte, neue Geschäftsfelder und moderne Fertigungsverfahren beständig wachsen zu lassen.

Die Persönlichkeit des Unternehmensgründers mit seinen Grundsätzen und Leitlinien prägt die Unternehmenskultur bis heute. Sein Vermächtnis ist die Basis für den engen Zusammenhalt, der die Mitarbeiter weltweit verbindet: sie sind stolz darauf, bei Bosch zu sein.



„Lieber Geld verlieren als Vertrauen“: Nach diesem Grundsatz handelte Firmengründer Robert Bosch sein Leben lang. Der schwäbische Unternehmer prägte nicht nur die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands, sondern auch das, was wir heute unter „verantwortlichem Unternehmertum“ verstehen.

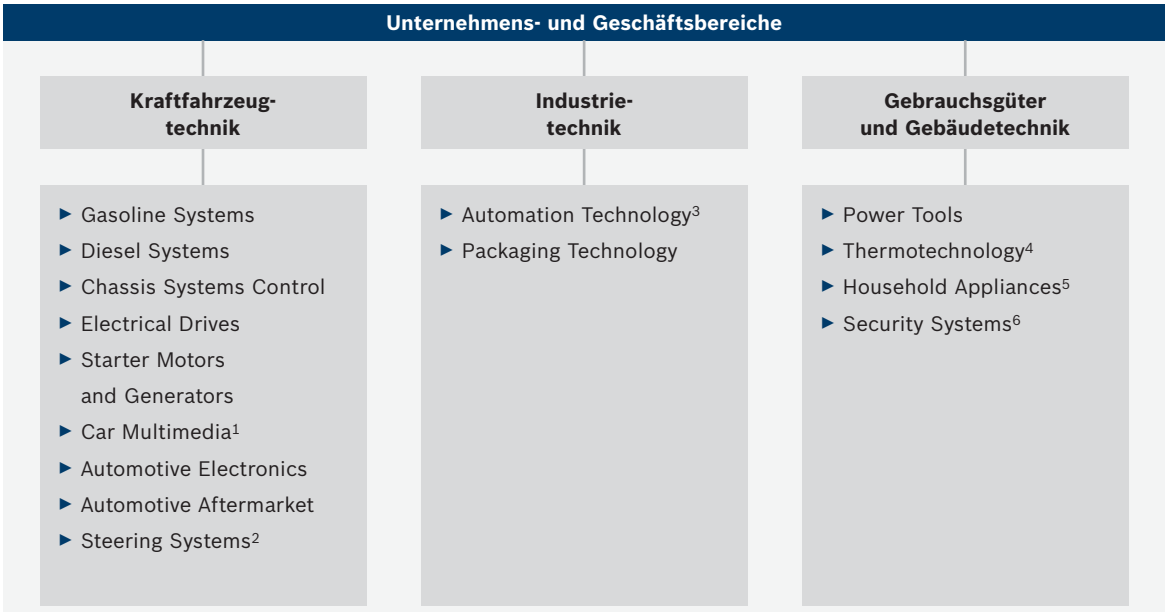
Unsere Unternehmensbereiche

Im Vergleich zum Vorjahr steigerte die Bosch-Gruppe 2007 ihren Umsatz um sechs Prozent. Alle drei Unternehmensbereiche leisteten dazu einen positiven Beitrag. Wachstumstreiber mit einem Umsatzplus von neun Prozent war der Unternehmensbereich Industrietechnik – vor allem aufgrund einer guten Entwicklung bei Bosch Rexroth. Bestens entwickelt hat sich auch der Unternehmensbereich Gebrauchsgüter und Gebäudetechnik, der um knapp sieben Prozent zulegte. Der Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik legte deutlicher zu als erwartet und erreichte ein Umsatzplus von 4,5 Prozent.

Kraftfahrzeugtechnik

Die Kraftfahrzeugtechnik ist mit 61 Prozent des Gesamtumsatzes der größte Unternehmensbereich von Bosch. Über 165 000 Mitarbeiter sind hier im Wesentlichen in vier großen Geschäftsfeldern tätig: Einspritztechnik für Verbrennungsmotoren (Diesel und Benzin), Systeme für die aktive und passive Fahrzeugsicherheit (Bremsen, ABS, ESP®, Airbagsteuerung), elektrische Maschinen (Starter, Generatoren, Kleinmotoren) und Erzeugnisse der mobilen Kommunikation (Autoradios, Navigationssysteme).

In 2007 erzielte Bosch in der Kraftfahrzeugtechnik einen Umsatz von 28,4 Milliarden Euro und baute seine Position als weltweit führender Automobilzulieferer aus. Dazu beigetragen haben insbesondere die Nachfrage nach modernen Diesel- und Benzineinspritzsystemen, die steigende Ausstattungsrate beim Elektronischen Stabilitäts-Programm sowie innovative Produkte wie das Start/Stopp-System und die elektrische Servolenkung.



[1]Blaupunkt GmbH (100% Bosch)
[2]ZF Lenksysteme GmbH (50% Bosch)
[3]Bosch Rexroth AG (100% Bosch)
[4]Bosch Thermotechnik GmbH (100% Bosch; bis zum 31. Dezember 2007 BBT Thermotechnik GmbH)
[5]BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH (50% Bosch)
[6]Bosch Sicherheitssysteme GmbH (100% Bosch)

Industrietechnik

In der Industrietechnik ist Bosch mit über 38 000 Mitarbeitern auf den Gebieten Automations- und Verpackungstechnik tätig. Das Tochterunternehmen Bosch Rexroth bietet von der Hydraulik über die Elektrik und Mechanik bis zur Pneumatik alle wichtigen Technologien zum Antreiben, Steuern und Bewegen an – oftmals als integrierte Systemlösungen. In der Verpackungstechnik ist Bosch auf einem stark fragmentierten Markt der weltweit führende Anbieter und hat sich auf Maschinen und Fertigungslinien für die Süßwaren-, Nahrungs- und Genussmittelbranche sowie für die pharmazeutische Industrie spezialisiert.

Der Umsatz in der Industrietechnik stieg 2007 auf sechs Milliarden Euro. Wachstumstreiber in der Automationstechnik war 2007 ein weiteres Mal die Hydraulik für mobile Anwendungen, die Komponenten für Offroad-Fahrzeuge wie etwa Landwirtschafts- und Baumaschinen einschließt. Bosch Rexroth profitierte vor allem von der sehr guten Nachfrage in Asien und Europa. Ein weiteres Wachstumsgebiet stellen Komponenten für die Windenergienutzung dar – ein weltweit stark expandierender Markt, in dem Bosch sein Geschäft deutlich ausbaut.

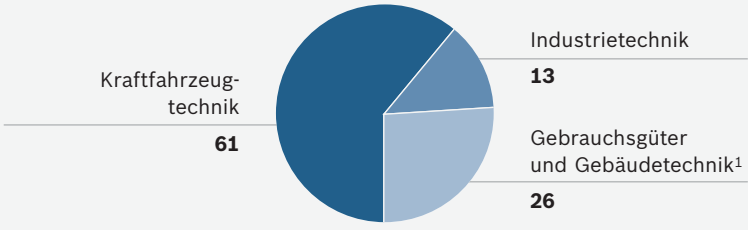
Gebrauchsgüter und Gebäudetechnik

Der Unternehmensbereich Gebrauchsgüter und Gebäudetechnik mit fast 59 000 Mitarbeitern hat sich auch 2007 positiv entwickelt und steigerte seinen Umsatz auf 11,7 Milliarden Euro. Alle Geschäftsbereiche – von Elektrowerkzeugen, Thermotechnik und Sicherheitssystemen bis zu Hausgeräten des Gemeinschaftsunternehmens BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH – konnten ihre führende Marktstellung behaupten oder sogar ausbauen. Mit den Marken Bosch, Skil und Dremel ist Bosch beispielsweise einer der weltweit größten Hersteller von Elektrowerkzeugen für Handwerk, Industrie und Heimwerker. Zum Jahresende 2007 kam die RoboToolz Ltd, Hongkong, ein leistungsfähiger Hersteller von Laser-Messwerkzeugen, und 2008 der US-amerikanische Messtechnik-Hersteller CST/Berger hinzu.

Da energieeffiziente Heizanlagen und umweltfreundliche Techniken verstärkt nachgefragt werden, konnte Bosch in der Thermotechnik seine europaweit führende Position fortschreiben. Besonders erfolgreich waren wir mit ressourcenschonenden Brennwertgeräten und mit Wärmepumpen. Bei elektronischen Sicherheits- und Kommunikationssystemen zählt Bosch weltweit zu den führenden Anbietern – eine Position, die 2007 durch den Erwerb des kanadischen Unternehmens Extreme CCTV Inc., eines Spezialisten im Bereich der Videoüberwachung, gestärkt wurde. Die BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH, an der Bosch und Siemens je zur Hälfte beteiligt sind, gehört nicht nur zu den weltweit führenden Anbietern von „weißer Ware“. Das Unternehmen ist auch seit langem als Vorreiter für besonders umweltverträgliche und energieeffiziente Hausgeräte bekannt.

Umsatzstruktur nach Unternehmensbereichen

Bosch-Gruppe 2007
in Prozent



[1] Einschließlich Sonstiges

Gesamt: 46,3 Milliarden Euro

Verantwortung in der **Unternehmensführung** heißt

- jährlich **3,6 Milliarden Euro** in Forschung und Entwicklung zu investieren,
- mit **330 Personalabteilungen** rund um den Globus gleiche Qualitätsstandards in der Personalarbeit zu setzen,
- alle **200 Vorzugslieferanten** ab 2008 auf ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem zu verpflichten,
- für alle **271 000 Mitarbeiter** weltweit ein verpflichtendes Informations- und Schulungsprogramm zu Compliance einzuführen,
- dem Grundsatz unseres Firmengründers „Lieber Geld verlieren als Vertrauen“ **aus dem Jahr 1919** treu zu bleiben.

Weltweit arbeiten rund 29 000 Bosch-Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung. Um junge Talente für den technologischen Fortschritt bei der Energieumwandlung zu gewinnen, halten wir engen Kontakt zu Forschungseinrichtungen, wissenschaftlichen Instituten und Universitäten.

Strategisch handeln, Grundsätzen folgen

Wie werden Automobile in 20 oder in 30 Jahren angetrieben? Welche Rohstoffe werden uns noch zur Verfügung stehen? Und welche Anforderungen werden die Menschen an Mobilität und Energieversorgung stellen?

Wer sich mit solchen Fragen beschäftigt, muss sich intensiv mit übergreifenden Veränderungsprozessen wie der Globalisierung, der demografischen Entwicklung, dem Klimawandel und der Ressourcenschonung auseinandersetzen. Bosch analysiert deshalb regelmäßig die unter dem Begriff „Megatrends“ prognostizierte Entwicklung zentraler Rahmenbedingungen.

Megatrends analysieren

Megatrends spiegeln Prozesse wider, die sich über einen Zeitraum von Jahrzehnten erstrecken. Die Verknappung der Ressourcen und die fortschreitende Globalisierung beschäftigen uns daher schon seit längerem. Einzelne Trends zeichnen sich heute deutlicher ab als noch vor 15 Jahren. Auch hat sich ihre Relevanz teilweise verschoben. Derzeit gelten drei Megatrends als bestimmend: der schonende Umgang mit der Umwelt, insbesondere der Klimaschutz, die durch die Entwicklung der Schwellenländer beschleunigte Globalisierung und die Verknappung der natürlichen Ressourcen. Als ebenso wichtig schätzen wir den zunehmenden Mangel an gut ausgebildeten Arbeitskräften sowie die Folgen des demografischen Wandels ein.

Zukunft gestalten

Die Zukunft vorhersagen können wir nicht, aber wir können sie mitgestalten. Diese Überzeugung prägt unsere lange und erfolgreiche Firmengeschichte, und sie drückt sich darin aus, dass wir seit Jahren über sieben Prozent unseres Umsatzes in Forschung und Entwicklung investieren. 2007 waren es rund 3,6 Milliarden Euro. Aber neue und zukunftsfähige Lösungen können wir nur entwickeln, wenn wir auch selbst zu Veränderungen bereit sind und uns nicht allein auf die Weiterentwicklung bestehender Konzepte verlassen. Wir haben deshalb den Austausch mit unseren Führungskräften und Mitarbeitern intensiviert. Wir werden den Dialog über alle Ebenen unseres Unternehmens hinweg und mit allen Anspruchsgruppen ausbauen. Das wird uns helfen, neue Ideen aufzugreifen und in das Unternehmen zu transportieren.

Rangfolge globaler Megatrends

Megatrends	Vor 15 Jahren	Heute
Umwelt- und Klimaschutz	5	1
Beschleunigte Globalisierung	2	2
Verknappung der natürlichen Ressourcen	3	3
Mangel an qualifiziertem Fachpersonal	7	4
Demografischer Wandel	1	5
Technologischer Fortschritt	6	6
Wachsender Einfluss der Kapitalmärkte	8	7
Verschiebung der politischen Machtblöcke	9	8
Zunehmende Urbanisierung	11	9
Migration und ethnische Konflikte	4	10
Polarisierung der Gesellschaften	11	11
Struktureller Wandel	12	12

Quelle: Bosch

Von der Vision zur Strategie

Vor drei Jahren haben wir unsere Vision formuliert (siehe vordere Klappe). Wir wollen unsere Chancen weltweit nutzen und unser Unternehmen weiterentwickeln. Darauf heben unsere drei wesentlichen strategischen Ziele ab:

- **Internationalisierung**: Wir werden mit großem Nachdruck unser Geschäft international weiter ausbauen und damit unsere internationale Präsenz zusätzlich stärken.
- **Diversifizierung**: Unsere sektorale Umsatzstruktur werden wir noch weiter ausbalancieren. Das heißt: alle Wachstumschancen in der Kraftfahrzeugtechnik voll wahrnehmen, doch überdurchschnittlich bei Gebrauchsgütern, Gebäude- und Industrietechnik zulegen. Dabei konzentrieren wir uns auf Geschäfte, die zu unserer technologischen Kompetenz passen, dies nennen wir fokussierte Diversifizierung.
- **Innovation**: Wir richten unsere Innovationskraft auf „Technik fürs Leben“. In ökologischen Fragen sehen wir erhebliche ökonomische Chancen. Denn sie erfordern nicht weniger, sondern mehr Technik.

Chancen und Risiken erkennen

Die Megatrends fordern unsere Innovationskraft heraus und bieten zugleich vielfältige Chancen. Umweltschutz, Globalisierung und Ressourcenverknappung eröffnen uns weltweit profitable Wachstumsmöglichkeiten. Beim Klimaschutz können wir durch unsere technische Kompetenz punkten und mit unseren Produkten den Kunden auch echten Nutzen bieten. Andererseits geht gerade von den asiatischen Schwellenländern ein zunehmender Wettbewerbsdruck aus, den wir auch auf den etablierten Märkten spüren. Unser Personalbereich sieht sich angesichts der demografischen Entwicklung vor neuen Fragestellungen: Es gilt, sowohl genügend junge Menschen für eine technische oder naturwissenschaftliche Ausbildung zu begeistern und diesen Nachwuchs zu gewinnen als auch Mitarbeiter aller Altersstufen kontinuierlich zu qualifizieren.

International wachsen

Bereits heute profitieren wir von einer breiten internationalen Aufstellung: Mit einem Umsatzplus von 17 Prozent in lokalen Währungen war die Region Asien-Pazifik auch 2007 Wachstumstreiber. Unser Umsatz hat sich seit 1995 in dieser Region verfünffacht und in Amerika mehr als verdreifacht. Bis 2015 wollen wir in diesen beiden Regionen zusammen die Hälfte unseres weltweiten Geschäftsvolumens realisieren und werden deshalb dort den Ausbau von Fertigungsstandorten forcieren. Gleichzeitig wollen wir die bestehenden Standorte absichern. Denn die Strategie eines internationalen Entwicklungs- und Fertigungsverbunds wie von Bosch kann nicht nur auf Standorte setzen, die besondere Kostenvorteile aufweisen. So wird die räumliche Nähe zu den Entwicklungszentren unserer großen Kunden sowie zu wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen in Europa weiterhin wichtig bleiben.

Umsatz der Bosch-Gruppe nach Regionen

	2007	Ziel 2015
Asien-Pazifik	17 %	25 %
Amerika	18 %	25 %
Europa	65 %	50 %

▸ 03
Mitgliedschaften

- Global Compact
- Global Reporting Initiative
- Transparency International – Deutsches Chapter
- World Business Council for Sustainable Development

„Grüne“ Geschäftsfelder ausbauen

Bosch bietet in allen Unternehmensbereichen umweltfreundliche Produkte an. Im Bereich der nachhaltigen Mobilität zählen dazu Technologien, die Verbrauch und CO_2-Ausstoß der Kraftfahrzeuge weiter senken. Prägend sind Energieeffizienz und Klimaschutz auch in den Unternehmensbereichen Industrietechnik sowie Gebrauchsgüter- und Gebäudetechnik.

„Grüne“ Technologien wie Photovoltaik, Windenergie oder alternative Heizsysteme werden künftig noch stärker nachgefragt und damit ein wesentlicher Wachstumstreiber für die Bosch-Gruppe sein. Mit der 2008 erfolgten Übernahme der ersol Solar Energy AG, eines der führenden deutschen Solarzellenherstellers, will Bosch das Ge-schäft im Bereich regenerativer Energien stärken. Um in diese neuen Märkte vorzustoßen und unsere Kompetenz zu erweitern, haben wir 2007 auch eine Venture-Capital-Gesellschaft gegründet, die mit einem Startkapital von 200 Millionen Euro ausgestattet ist und sich zu zwei Dritteln an Start-ups und zu einem Drittel an Themenfonds beteiligen wird. Damit sind wir schon heute in Technologiefeldern präsent, die in zehn bis 20 Jahren für Bosch relevant sein werden.

Mit Anspruchsgruppen kommunizieren

Unsere strategische Ausrichtung überprüfen wir in einem konstruktiven Dialog mit unseren Führungskräften regelmäßig – eine Vorgehensweise, die auch der Weiterentwicklung unserer Unternehmenskultur dient. Ein Stakeholder, dem wir uns besonders verpflichtet fühlen, ist die Familie Bosch. Die enge Verbindung mit ihr hält das Erbe unseres Firmengründers lebendig und ist Teil unserer Unternehmenskultur. Ebenso wichtig ist für uns der Austausch mit weiteren Gruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Dazu gehören neben den Eigentümern unsere Kunden, Mitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften, Lieferanten, die Kommunen unserer weltweit 292 Fertigungsstandorte, Forschungseinrichtungen und nichtstaatliche Organisationen sowie Initiativen, deren Mitglied wir sind.

Als weltweit größter Automobilzulieferer pflegen wir intensive Beziehungen zu unseren Kunden: Die Hersteller sind frühzeitig über unsere Entwicklungsprojekte informiert und in unsere Entwicklungen umfassend eingebunden. Dabei zielen wir auf eine langfristige wie faire Partnerschaft. Unsere regelmäßigen Kundenbefragungen stellen deshalb einen wichtigen Gradmesser unserer Wettbewerbsfähigkeit dar (vgl. Seite 36).

Auch als „verantwortlicher Nachbar“ sind wir gefordert – nicht nur als Arbeit- und Auftraggeber. Denn der Name „Bosch“ steht international für Verantwortung und Umweltbewusstsein – eine Verpflichtung für jeden einzelnen unserer Standorte, egal ob er 50 oder 5 000 Beschäftigte hat. Der intensive Austausch mit Wissenschaft und Forschung ist für uns als Technologieunternehmen von besonderer Bedeutung: 2007 haben wir wir mit 14 pro Arbeitstag mehr Patente angemeldet als jedes andere Unternehmen in Deutschland; europaweit liegen wir auf Platz sieben und bei den veröffentlichten Patentanmeldungen der World Intellectual Property Organisation auf Platz fünf.

Zukunftsmarkt für Wärmepumpen erschließen

Heute gilt Schweden als „Musterland“ für den Einsatz von Wärmepumpen, selbst das königliche Schloss Drottningholm wird damit beheizt.

Zwar hatte die Wärmepumpe nach einer Pionierphase Ende der 1970er Jahre ein ziemliches Auf und Ab erlebt. Anfang dieses Jahrtausends setzte jedoch eine bis heute anhaltende Hochphase ein. So sind in Schweden mittlerweile in 90 Prozent der neuen Einfamilienhäuser Wärmepumpen installiert. Mit 59 000 verkauften Geräten im Jahr 2007 ist das Land einer der weltweit größten Einzelmärkte für Elektro-Wärmepumpen.

Durch den Erwerb des größten schwedischen Herstellers von Elektro-Wärmepumpen, der IVT Industrier AB, ist die Bosch Thermotechnik seit Anfang 2005 in diesem wichtigen Zukunftsmarkt für regenerative Energien aktiv. 2007 wuchs der Markt für Elektro-Wärmepumpen weltweit um 17 Prozent. Mit einem Umsatzanteil von 47 Prozent ist Europa der größte Absatzmarkt für Elektro-Wärmepumpen.

Bereits bei der Akquisition der IVT hatte Bosch Thermotechnik angekündigt, das Geschäft mit Wärmepumpen international auszubauen. Die Übernahme der US-amerikanischen FHP Manufacturing Company Anfang 2007 war der nächste Schritt: Mit dem Erwerb dieses Unternehmens, eines führenden Herstellers elektrisch betriebener Wasser/Luft-Wärmepumpen zum Heizen und Kühlen, erschloss sich Bosch Thermotechnik einen weiteren wichtigen Wachstumsmarkt. Immerhin wird fast jede fünfte Wärmepumpe in Nordamerika verkauft. In Europa ist bis 2015 mit einer Verdoppelung des Absatzes auf über 600 000 Einheiten jährlich zu rechnen.

Im Prinzip funktionieren Wärmepumpen wie ein Kühlschrank, nur in umgekehrter Richtung: Sie entziehen der Umwelt Wärme und „pumpen“ sie auf ein höheres Energieniveau, um sie für Heizung und Warmwasserbereitung nutzbar zu machen. Wärmepumpen sind Heizsysteme, die ein Mehrfaches der aufgewendeten Endenergie als Nutzwärme abgeben und dadurch helfen, Geld und CO_2 einzusparen.

Weltweite Managementsysteme

Um Veränderungsprozesse zentral zu steuern und Kernprozesse weltweit zu stärken, richtet Bosch seine verschiedenen Managementsysteme unter dem Dach des Bosch Business System (BBS) konzernweit aus.

Dazu gehört beispielsweise das Bosch Human Resources System (BHS), das die Veränderungsprozesse im Personalwesen weltweit begleitet, oder unser integriertes Managementsystem für Qualität, Umwelt und Sicherheit. Es orientiert sich an den konzernweit gültigen Leitsätzen zum Arbeits- und Umweltschutz und sorgt dafür, dass wir in diesen Bereichen weltweit an allen Standorten hohe Standards erfüllen.

Personalarbeit strategisch steuern

Mit seiner Human Resources Strategie unterstützt der Personalbereich die Geschäftsbereiche bei der Verfolgung ihrer Ziele. Dabei wird konsequent die Methodik der Balanced Scorecard angewandt. In den Gebieten Prozesse, Finanzen, Kunden (interne wie externe), bei Führungskräften und Mitarbeitern werden die strategischen Ziele sowie deren Wirkungsgrad definiert. In seinem Leitbild hat der Personalbereich für seine Arbeit weltweit gültige Grundsätze formuliert, die auf dem House of Orientation (vgl. Seite 8) basieren und zu einer engeren Verzahnung mit den strategischen Zielen von Bosch beitragen. Damit wird es für den Personalbereich zu einer zentralen Aufgabe, die Geschäftsbereiche und Landesgesellschaften in ihrer organisatorischen Weiterentwicklung zu begleiten und das Bewusstsein für notwendige Veränderungen zu schaffen.

▸ **04**
Leitbild Bosch Human Resources

Regionale Personalabteilungen unterstützen

Mit dem Bosch Human Resources System entwickeln und verbreiten wir weltweite Standards für wirksames, gutes Personalmanagement. Rund um den Globus gibt es bei Bosch etwa 330 Personalabteilungen, die vor Ort nach den gleichen Qualitätsstandards arbeiten sollen. Prozesse in den zentralen Themenfeldern des Personalbereichs wie Planen, Beschaffen, Führen, Vergüten, Entwickeln und Umgestalten werden wir an allen Standorten nach gleichen Regeln ausgestalten. So können die Mitarbeiter in aller Welt – nicht zuletzt bei internationalen Versetzungen – darauf vertrauen, nach bekannten und einheitlichen Grundsätzen behandelt und vor allem gefördert zu werden. Dazu haben wir mittlerweile 15 Teilprojekte initiiert und systematisch vorbereitet. Bereits abgeschlossen und erfolgreich umgesetzt sind zum Beispiel die Teilprojekte zur Führungskräfteplanung, zum Personalmarketing (vgl. Seite 47) und zur Mitarbeiterentwicklung (vgl. Seite 52).

Auch in der Region Asien-Pazifik wurden mehrere Personalprojekte auf den Weg gebracht. In den Projektgruppen arbeiten bis zu zehn Mitarbeiter aus verschiedenen asiatischen Ländern. Die Region soll im Jahr 2015 ein Viertel zum weltweiten Umsatz der Bosch-Gruppe beisteuern, 2007 waren es 17 Prozent. Schon Anfang 2009 werden wir nach Deutschland in zwei asiatischen Ländern die meisten Mitarbeiter haben – rund 23 000 in China und fast 20 000 in Indien.

Diesen Wachstumskurs unterstützen die Personalabteilungen durch den weltweiten Einsatz bewährter Instrumente wie beispielsweise das jährliche Mitarbeitergespräch. Weitere Projekte sollen den Stellenwechsel von Mitarbeitern innerhalb der Bosch-Gruppe weltweit, vor allem aber im Raum Asien-Pazifik fördern. In China planen wir den Aufbau eines Bosch Training

Center. Diese Internationalisierung soll sich auch in der Entwicklung neuer Personalkonzepte widerspiegeln: Sie werden künftig nicht mehr ausschließlich von der zentralen Personalabteilung in Deutschland entwickelt, sondern beziehen verstärkt die Erfahrungen aus den Regionen ein.

Arbeitsschutz- und Umweltmanagement systematisieren

Seit 1996 bauen wir an unseren Standorten die Umweltmanagementsysteme sukzessive aus. Inzwischen sind 213 von 292 Standorten nach ISO 14001 zertifiziert. In 2008 führen wir für alle Fertigungs- und Entwicklungsstandorte ein Reifegradmodell ein, das als Basis für weitere Verbesserungen der Leistungen für Arbeits-, Brand- und Umweltschutz dient. Darüber hinaus tauschen wir Best Practice-Lösungen aus, die auch die internationale Zusammenarbeit fördern.

Unser weltweites Netzwerk von DfE-Koordinatoren (Design for Environment) wird kontinuierlich in das Umweltmanagementsystem bei Bosch integriert. Mit umweltgerechtem Design stellen wir sicher, dass Energieeffizienz, Recyclingvorgaben und Stoffbeschränkungen im Produktentwicklungsprozess berücksichtigt werden und Bosch-Erzeugnisse Umwelt und Ressourcen schonen. Im Rahmen des Bosch-Kompetenzmanagements (vgl. Seite 52) wird derzeit ein weltweites Schulungskonzept zum umweltgerechten Design entwickelt. Beim produktorientierten Umweltschutz hilft eine Datenbank, die relevanten Daten zu Erzeugnissen und Werkstoffen für Altfahrzeuge zu ermitteln und zu dokumentieren. Dieses Bosch-eigene System ist dem Internationalen Material-Daten-System (IMDS) vorgeschaltet. Für die Entwickler vereinfacht es die Eingabe von Daten, und deren Qualität wird durch integrierte Prüfprozesse verbessert.

Seit 2007 führen wir ein neues Arbeitsschutzmanagementsystem ein, das auf dem weltweit anerkannten Standard OHSAS 18001 basiert. Es soll den Arbeitsschutz an allen Fertigungs- und Entwicklungsstandorten weltweit vereinfachen und die Anzahl betrieblicher Unfälle reduzieren. Schwerpunkt ist das Erkennen potenzieller Unfall- und Gesundheitsrisiken für Mitarbeiter, um geeignete Vorsorgemaßnahmen frühzeitig

▸ **05**
Organisation von Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz

Internationales Expertentreffen

Unser internationales „HSE Steering Committee“ (Health, Safety, Environmental and Fire Protection and Emergency Control) setzt sich aus zwölf regionalen HSE-Koordinatoren zusammen und steuert die weltweite Umsetzung unserer strategischen Ziele und Standards. Dazu gehören optimierte Produktionsprozesse. Weltweit verbindliche Bosch-Normen und Richtlinien zu Umwelt-, Arbeits- und Brandschutz sowie zur Gefahrenabwehr ergänzen und konkretisieren Standards wie die internationalen Managementnormen ISO 9001 (Qualität), ISO 14001 (Umweltschutz), OHSAS 18001 (Arbeitsschutz) und ISO/TS 16949 (Qualität in der Automobilindustrie). Die Bosch-Standards sowie ein neues internes Audit-System und umweltgerechtes Design (DfE) standen auch im Mittelpunkt eines internationalen Treffens der HSE-Regionalkoordinatoren mit der Geschäftsführung im Juni 2008 in Blaichach (Deutschland).

▸ **06**
Einkaufs- und Logistikleitlinien

einzuleiten. Bis in vier Jahren soll das neue System an allen Fertigungsstandorten implementiert sein. Bosch gehört damit international zu den Vorreitern bei der Umsetzung des Standards OHSAS 18001.

Einkauf weltweit organisieren

Mit der zunehmenden Globalisierung kommen neue Herausforderungen auch auf unsere Lieferanten zu. In 2007 betrug unser Einkaufsvolumen 24 Milliarden Euro. Davon entfielen im vergangenen Jahr 69 Prozent auf Europa. Im Jahr 2015 werden dies voraussichtlich nur noch rund 55 Prozent sein. 25 Prozent unserer Einkäufe wollen wir dann in der Region Asien-Pazifik und 20 Prozent in Amerika tätigen. Die Verleihung des Bosch Supplier Award, mit dem wir unsere besten Zulieferer auszeichnen, belegt die zunehmende Internationalisierung: 19 der 47 Unternehmen, die 2007 prämiert wurden, haben ihren Sitz außerhalb Deutschlands.

Umwelt- und Sozialstandards vereinbaren

Wir sind uns bewusst, dass unsere Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft über unsere Unternehmensgrenzen hinaus und in die Lieferkette hinein reicht. Unsere Einkaufsleitlinien beziehen sich deshalb auf die zehn Grundprinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen. In unseren Verträgen vereinbaren wir mit allen Lieferanten die Einhaltung der Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) sowie allgemeiner Umweltstandards. Dazu gehören beispielsweise Verbote besonders Umwelt schädigender Stoffe und Deklarationspflichten. Ob diese Anforderungen bekannt sind und eingehalten werden, prüfen wir im Rahmen unserer Lieferantenaudits. Zulieferer, die dagegen verstoßen, schließen wir von der Zusammenarbeit aus. Von unseren circa 200 Vorzugslieferanten erwarten wir ab 2008, dass sie ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem anwenden.

Recht und Gesetz achten

In unserem Bosch-Wert „Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Legalität“ verpflichten wir uns zur Beachtung von Recht und Gesetz. Um die Bedeutung dieses Grundsatzes zu unterstreichen, haben wir die Kernpunkte aller wesentlichen gesetzlichen

Baustellenstandards in China

China stellt auch für Bosch einen rasch wachsenden Markt dar. Dies spiegelt sich in zehn großen Bauvorhaben wider – komplette Neuerrichtungen oder Erweiterungsbauten beispielsweise an den Standorten Changsha, Hangzhou und Suzhou. Die ersten Bauprojekte führten wir landesüblich mit lokalen Generalunternehmern durch und machten dabei die Erfahrung, dass die Projektstandards im Sinne der weltweit geltenden Bosch-Werte nicht immer erfüllt wurden. Dies betraf vor allem die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz der Bauarbeiter. Wir änderten daraufhin das Vergabeverfahren und reduzierten den Leistungsumfang der Generalunternehmer, sodass wir nun bei der Vergabe von Leistungspaketen unmittelbaren Einfluss auf die Lieferanten nehmen können. Verbesserungen zeigten sich schnell – nicht nur bei Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, sondern auch bei der Qualität: Arbeitsgerüste werden seither rechtzeitig bereitgestellt, die Bauarbeiter wohnen in angemessenen Unterkünften mit funktionierenden und sauberen Sanitäranlagen, außerdem haben alle Arbeiter Zugang zu den Kantinen. Nicht zuletzt können sich die Zulieferer aufgrund der direkten Auftragsabwicklung mit Bosch darauf verlassen, dass ihre Rechnungen vereinbarungsgemäß beglichen werden.

Als Trainee unterstützt Nachwuchsmanagerin **Marielle Cuevas Odiardi** (29) die Einkaufsabteilung von Bosch in Shanghai. Hier lernt die Mexikanerin, die Werte von Bosch in einem interkulturellen Umfeld zu leben.

Ihr Aufenthalt in China ist Teil des Bosch-Traineeprogramms, das auch die interkulturellen Fähigkeiten von Nachwuchskräften fördert. Was haben Sie in China gelernt?
Ich habe erfahren, was für eine große Rolle die persönliche Ebene für Beziehungen in der chinesischen Kultur spielt. Um eine erfolgreiche Kooperation zu schaffen, muss man zuerst Vertrauen aufbauen. Neu war für mich auch die Bedeutung der Körpersprache. Indem man beispielsweise Visitenkarten mit zwei Händen übergibt, zeigt man Respekt.

Sie unterstützen zurzeit die Einkaufsabteilung von Bosch in Shanghai. Mit welchen besonderen Herausforderungen sind Sie hier konfrontiert?
Die rasant steigenden Rohstoffkosten, zum Beispiel von Kupfer und Stahl, sind aktuell eine große Herausforderung für Einkäufer in China. Gleichzeitig steigen auch die Lohnkosten in China schneller als in anderen Wachstumsmärkten.

Bosch hat sich dazu verpflichtet, soziale und ökologische Mindeststandards in der Zuliefererkette zu garantieren. Wie funktioniert das in der Praxis?
Bosch orientiert sich an internationalen Standards zum Arbeits- und Umweltschutz. Bei Lieferanten, die nicht nach solchen Standards wie ISO 14001 oder OHSAS 18001 zertifiziert sind, prüfen und bewerten wir die Umwelt- und Arbeitsschutzrichtlinien durch unsere eigenen Audits.

Zum Stichwort Werte: Die Unternehmenskultur von Bosch basiert auf einem klaren Wertesystem. Hat dies Ihre Entscheidung, sich bei Bosch zu bewerben, beeinflusst?
Ja, denn es ist mir wichtig, dass ich mich mit den Werten des Unternehmens identifizieren kann. Gerade kulturelle Vielfalt und Initiative sind Werte, die ich tagtäglich in meiner Arbeit erlebe: Ich arbeite hier mit Kollegen aus China, Korea, Taiwan und Deutschland zusammen und lerne von den kulturellen Unterschieden.

und unternehmensinternen Verhaltensregeln in einem Leitfaden zusammengefasst, dem Code of Business Conduct. Dieser Verhaltenskodex erklärt, warum dieser Grundsatz für uns so wichtig ist, und gibt unseren Mitarbeitern eine Anleitung für ihr tägliches Verhalten. Wir erwarten von ihnen, dass sie alle maßgeblichen gesetzlichen und unternehmensinternen Anforderungen, zu denen auch die im Jahr 2004 verabschiedeten Grundsätze sozialer Verantwortung bei Bosch zählen, strikt einhalten. Die Bedeutung des Legalitätsprinzips unterstreichen wir auch durch die Mitgliedschaft bei Transparency International seit 1995.

Kontrolle stärken

In Ergänzung zum Code of Business Conduct erweitert Bosch derzeit seine globale Compliance-Organisation durch den Aufbau eines Compliance Committee auf Ebene der Zentrale sowie die Benennung von Compliance-Beauftragten in den Regionen. Damit stärken wir unsere bisherigen Präventions- und Kontrollmaßnahmen, zu denen unter anderem das Vier-Augen-Prinzip, die Job-Rotation in sensiblen Bereichen, die strikte Trennung von Handlungs- und Kontrollsystemen sowie regelmäßige Audits gehören. Zusätzlich informieren wir alle Mitarbeiter weltweit und werden für sie ein verpflichtendes Informations- und Schulungsprogramm einführen. Das neue Compliance-System wird ergänzt durch telefonische Hotlines und E-Mail-Adressen für die Meldung von Compliance-Vorgängen sowie die bisherigen Audits an Standorten und bei Zulieferern.

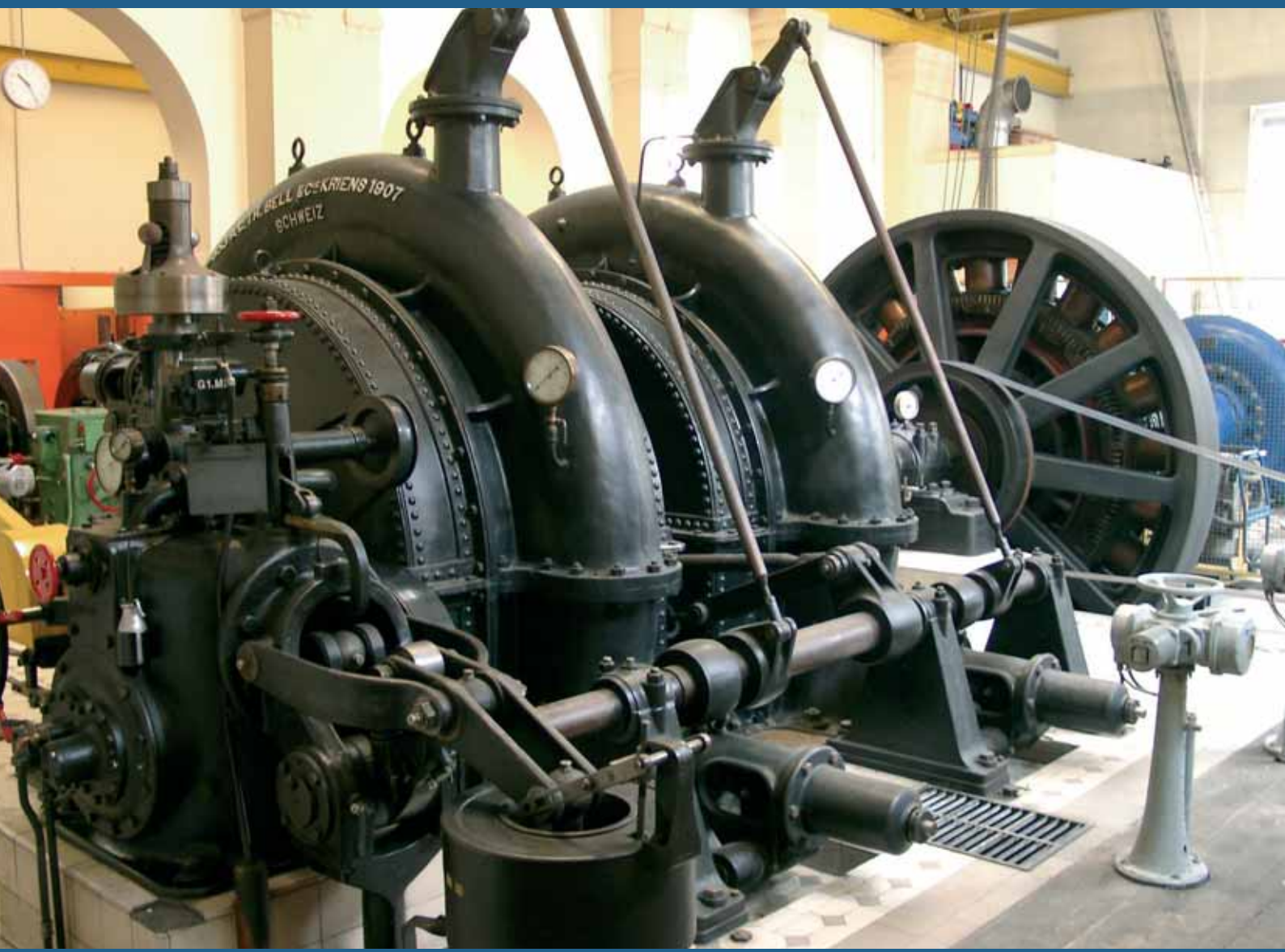
▸ **07**
Code of Business Conduct

▸ **08**
Grundsätze sozialer Verantwortung

Verantwortung für **Umwelt- und Klimaschutz** heißt

- mehr als 40 Prozent unserer Forschungs- und Entwicklungsausgaben oder **1,5 Milliarden Euro** für Umwelt und Ressourcen schonende Erzeugnisse zu investieren,
- dass im Jahr 2007 **40 Prozent aller angemeldeten Patente** direkt auf Umwelt- und Ressourcenschutz zielen,
- mit Systemen zur Nutzung regenerativer Energien im Jahr 2008 einen Umsatz von rund **1 Milliarde Euro** zu erwirtschaften,
- dass von weltweit 292 Fertigungsstandorten **213 Standorte** nach der internationalen Umweltmanagementnorm ISO 14001 zertifiziert sind,
- den CO_2-Ausstoß der Fertigungsstandorte bis 2020 um mindestens **20 Prozent** gegenüber 2007 zu verringern.

Die 1907 in Betrieb genommene Doppel-Pelton-Turbine liefert seit einem Jahrhundert zuverlässig Energie. Für den Standort Blaichach wird die Hälfte des Strombedarfs auf diese Weise umweltfreundlich produziert. Bis Ende 2010 werden wir seine Stromerzeugung um rund 50 Prozent steigern und investieren dafür 7,3 Millionen Euro.



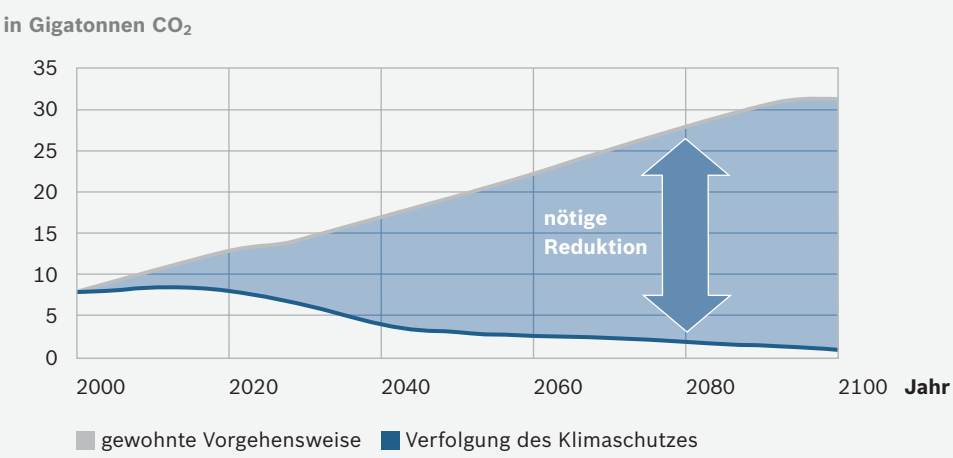
Megatrends: **Klimawandel und Umweltschutz**

Lange Zeit wurde die Diskussion über den Klimawandel, über seine Ursachen und Auswirkungen von Wissenschaftlern, Zukunftsforschern und Umweltverbänden geführt. Inzwischen hat das Thema auch in der öffentlichen Debatte einen so hohen Stellenwert erreicht wie kaum ein anderes. Die Prognosen des Weltklimarats stießen auf weltweite Resonanz: Der unverminderte Ausstoß von Treibhausgasen würde zu einem Anstieg der globalen Durchschnittstemperatur und damit zu Überschwemmungen, Hitzewellen und Trockenheit führen. Deshalb ist der Verbrauch fossiler Brennstoffe, insbesondere von Öl und Kohle, drastisch und sofort zu reduzieren. Die Maxime, sparsam mit endlichen Ressourcen umzugehen, gilt auch aus Gründen der Versorgungssicherheit, aus Kostensicht und aus der Verantwortung für kommende Generationen.

Die Politik hat unter dem Eindruck der Erkenntnisse und des steigenden Problembewusstseins in der Gesellschaft reagiert. Richtungweisend ist die 20/20/20-Formel der Europäischen Kommission, auf die die europäischen Staats- und Regierungschefs ihre Ziele für das Jahr 2020 brachten: die Kohlendioxidemissionen (CO_2) um 20 Prozent reduzieren, den Anteil erneuerbarer Energien auf 20 Prozent steigern und die Energieeffizienz um 20 Prozent verbessern. Dass auch auf internationaler Ebene verbindliche Zielvorgaben näher rücken, hat die Klima-Konferenz von Bali gezeigt.

In der Wirtschaft ist zwar umstritten, welche Grenzwerte vertretbar oder möglich sind. Als Technologieunternehmen sehen wir unsere Aufgabe aber darin, die großen Herausforderungen der Zeit anzunehmen und mit unserer mehr als 120-jährigen technologischen Kompetenz einen Beitrag zur Lösung der komplexen und dringenden Fragen der Welt zu leisten. Daher kommt es mehr denn je auf hochwertige technische Innovationen an. Wir setzen auf das Wissen unserer mehr als 270 000 gut ausgebildeten Beschäftigten, die bereits in der Vergangenheit technologische Fortschritte erzielten.

CO_2-Reduktionsziele bis 2100



Quelle: Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK), 2007

Technische Lösungen für ökologische Probleme

Ökologische Globalisierung verlangt auf allen Kontinenten nach einem sparsamen Umgang mit Ressourcen und der Vermeidung von Umweltbelastungen. Das heißt für uns: Wer ökologisch denkt, muss technisch handeln.

Bosch hat sich schon immer mit der effizienten Energieumwandlung beschäftigt – von Diesel oder Benzin zur mechanischen Energie im Auto, von Öl oder Gas zu Wärme im Haus. Gerade unsere Kraftfahrzeugtechnik haben wir früh als Technik für die Umwelt- und Ressourcenschonung verstanden. Unter dem Eindruck der ersten Ölkrise von 1973 haben wir unser 3-S-Programm aufgelegt, mit dem wir das Fahren sicherer, sauberer und sparsamer gemacht haben und das in unser aktuelles Leitmotiv „Technik fürs Leben“ mündet. Unser Einsatz für den Schutz von Umwelt und Klima beschränkt sich aber nicht auf das Automobil. Mit unserer Kompetenz auf dem Gebiet „Messen, Steuern, Regeln“ können wir sowohl in der Kraftfahrzeug- und Industrietechnik als auch in der Gebrauchsgüter- und Gebäudetechnik zur Energieeinsparung und zur Emissionsminderung beitragen. Das bedeutet, dass wir

- regional und sektoral so breit aufgestellt sind, dass wir über Europa und über das Auto hinaus technische Antworten auf die Herausforderung des Klimawandels geben können, und
- unser Geschäft über die bisherige Bandbreite hinaus um Techniken zur Nutzung regenerativer Energien verbreitern.

Innovationen internationalisieren

Um den weltweit wachsenden Anforderungen an die Senkung von Kraftstoffverbrauch und CO_2-Ausstoß bei Kraftfahrzeugen gerecht zu werden, wollen wir unsere bereits eingeführten Pionierleistungen weltweit verfügbar machen. In der zweiten Hälfte 2008 werden wir mit unserem Denoxtronic-System zur Abgasnachbehandlung die strenge US-Schadstoffnorm (Tier 2 Bin 5) erfüllen. Wir rechnen dann auch in den USA mit einem Schub des Clean Diesel, der wegen seines reduzierten Kraftstoffverbrauchs rund 25 Prozent weniger CO_2 ausstößt als ein Benzinmotor. Der Dieselanteil von neu produzierten „Light Vehicles“in Nordamerika wird nach unserer Einschätzung bis 2015 von heute sechs auf 15 Prozent steigen. Noch schneller könnte sich der Clean Diesel in Asien durchsetzen. Getrieben wird diese Entwicklung durch Abgasnormen, die sich nur mit der Hochdruckeinspritzung erfüllen lassen. Bereits 2007 setzten wir in Indien und China jeweils gut 100 000 Common-Rail-Systeme ab. 2010 werden es in Indien 900 000 Systeme, in China rund 1,4 Millionen Systeme sein. Auch wenn wir in Europa angesichts verschärfter Kohlendioxid-Grenzwerte noch einen weiter steigenden Dieselanteil unter den Nutzfahrzeugen erwarten, so verschiebt sich der Wachstumsschwerpunkt in die anderen beiden Regionen der Triade. Noch setzen wir erst ein Fünftel unserer Hochdruckeinspritzsysteme in Asien und Amerika ab, 2015 wird es nahezu die Hälfte sein.

Effizienzpotenziale heben

Gemeinsam mit den Automobilherstellern erschließen wir zusätzliche Potenziale, um den Kraftstoffverbrauch zu reduzieren und damit auch den CO_2-Ausstoß zu senken. Beispielsweise entwickeln wir das Diesel-Motormanagement weiter, was bei dem ohnehin schon sparsamen Selbstzünder zu einer weiteren Reduktion der CO_2-Emissi-

▸ **09**
Klimaschutz als Chance

onen um bis zu zehn Prozent führen wird. Oder wir kombinieren Verbrennungs- und Elektromotor zum Hybridantrieb. Gegenüber einem Ottomotor mit klassischer Saugrohreinspritzung senkt ein Benzin-Hybrid die CO_2-Emission um 25 Prozent. Für den Diesel-Hybrid haben wir bereits einen Prototypen entwickelt, der noch sparsamer ist. Auch über den Antriebsstrang hinaus sehen wir noch eine Reihe technischer Möglichkeiten, um Verbrauch und Emissionen zu reduzieren. Unter dem Begriff „Öko-Innovationen" verstehen wir Produkte und Systeme, die im praktischen Fahrbetrieb zu einer Kraftstoffeinsparung führen und nicht oder nur teilweise im Normfahrzyklus abgebildet werden. Dazu zählen Anwendungen im Thermo- und Bordnetzmanagement genauso wie Navigationssysteme, die die Route mit dem geringsten Kraftstoffverbrauch ermitteln. Serienreife Beispiele sind besonders effiziente Generatoren – Maßnahmen, die jeweils zwei bis vier Prozent CO_2-Reduktion bringen – und das Start/Stopp-System, das wir 2007 in Serie gebracht haben. Es ermöglicht im Stadtverkehr sogar eine Emissionsreduzierung um bis zu acht Prozent.

Solar- und Geothermie ausbauen

Ein großes Potenzial für den Klimaschutz können wir auch in den privaten Haushalten erschließen. Zum Beispiel mit unseren extrem energieeffizienten Hausgeräten: Gegenüber 1990 kommen unsere Kühlgeräte mit bis zu 79 Prozent weniger Strom aus. In den USA hat die Umweltbehörde EPA Bosch als einzige Marke in allen Produktsegmenten mit dem „ENERGY STAR" ausgezeichnet (vgl. Seite 42). Auch unsere Brennwertheizkessel, die gegenüber konventionellen Bestandsanlagen bis zu 30 Prozent weniger Gas oder Öl benötigen, tragen zum Klimaschutz bei. Weitere Potenziale nutzen wir bei der Heizungsmodernisierung mithilfe von Solar- und Geothermie. So hat unser Geschäftsbereich Thermotechnik 2007 mit den Systemen zur Nutzung regenerativer Energien bereits zwölf Prozent seines Umsatzes erzielt. Bis 2015 wird ein Viertel des europäischen Thermotechnikmarkts auf solche Systeme entfallen. In Deutschland werden es 2009 bereits 30 Prozent sein. Angesichts dieser rasanten Entwicklung bauen wir unsere Produktionskapazität für Solarkollektoren aus und haben 2007 im portugiesischen Aveiro eine neue Fertigungslinie gestartet. In der Geothermie sind wir über unsere Akquisitionen in Schweden und den USA zum Weltmarktführer für Elektro-Wärmepumpen aufgestiegen (vgl. Seite 17).

In Windkraft investieren

Mit Getrieben und Ausrichtsystemen für die Rotorblätter liefert unsere Tochtergesellschaft Bosch Rexroth die Herzstücke für Windkraftanlagen. Nachdem der Umsatz 2007 bereits von 120 auf 160 Millionen Euro gestiegen ist, werden wir nun die Kapazitäten für die Getriebeherstellung erheblich ausbauen und dafür in den nächsten Jahren weltweit rund 300 Millionen Euro investieren (vgl. Seite 42). Zugleich entwickeln wir innovative Lösungen wie Differentialgetriebe für die Windräder der Multimegawatt-Klasse. Mit den Komponenten für Windkraftanlagen ist Bosch Rexroth größter unabhängiger Lieferant der Branche.

Ausbau CO_2-freier Energiequellen

Wenn die Sonne scheint, ist die Fassade des Verwaltungsgebäudes von Bosch Thermotechnik in Wernau (Deutschland) mehr als eine Fassade: Anlässlich der Sanierung im Jahr 2005 mit einer 30 Kilowatt starken Photovoltaikanlage bestückt, liefert sie dann so viel Strom, wie 30 Haushalte jährlich verbrauchen.

Nicht allein bei unseren Erzeugnissen, auch an unseren Fertigungsstandorten haben erneuerbare Energien eine große Zukunft vor sich. 2007 lag der mit Wasser, Sonne und Erdwärme erzeugte Stromanteil leicht über zehn Gigawattstunden. Damit dieser Anteil kräftig steigt, hat unser Liegenschaftsmanagement eine Reihe von Projekten gestartet.

Im vergangenen Jahr war es 100 Jahre in Betrieb: das Wasserkraftwerk am Standort Blaichach (Deutschland). Es nutzt einen nahegelegenen Stausee und produziert seit 1960 für diesen Standort umweltfreundlichen Strom. Indem es etwa die Hälfte des Energiebedarfs in Blaichach deckt, können jährlich rund 4000 Tonnen CO_2 vermieden werden. Um es zu modernisieren und seine Stromerzeugung um rund 50 Prozent zu steigern, werden wir 7,3 Millionen Euro bis Ende 2010 investieren.

Ein Modell für die Zukunft soll auch der Standort Murrhardt (Deutschland) werden. Das Werk, in dem rund 600 Beschäftigte Elektrowerkzeuge sowie Schraub- und Einpress-Systeme für Bosch Rexroth herstellen, deckt bereits seinen Wärmebedarf im Winter zu etwa 80 Prozent aus der Abwärme der Maschinen. Nun wurde zusätzlich eine neue 1000 Quadratmeter große Photovoltaikanlage in Betrieb genommen. Die Erfahrungen daraus nutzen wir, um auch an anderen Standorten Solarenergie verstärkt einzusetzen. Eine weitere Photovoltaikanlage ist bereits für das neue Halbleiterwerk in Reutlingen (Deutschland) im Bau.

Bei Sanierungen oder Neubauten prüft das Bosch-Liegenschaftsmanagement grundsätzlich, ob der Einsatz erneuerbarer Energie machbar ist. Photovoltaik, Solarthermie und geothermische Heizanlagen sollen helfen, den Energiebedarf der Standorte zu decken und die CO_2-Emissionen zu senken.

Umwelt- und Ressourcenschutz an den Standorten

In der Produktentwicklung wie auch in der Produktion arbeiten wir daran, die Umweltauswirkungen gering zu halten und den Umweltschutz kontinuierlich zu verbessern. Dafür haben wir ein Umweltmanagementsystem an allen 292 Fertigungsstandorten weltweit eingeführt. Es baut auf der internationalen Norm ISO 14001 für Umweltmanagement auf, bei 213 Standorten ist es sogar von einer unabhängigen Organisation zertifiziert. Bis 2020 wollen wir die CO_2-Emissionen gegenüber 2007 um mindestens 20 Prozent verringern.

▸ **10**
Energieeffizienz an Standorten

▸ **11**
Logistik effizient gestalten

▸ **12**
Abfälle verringern

Wärmeenergie einsparen

In Europa trägt die Industrie mit etwa 16 Prozent zu den CO_2-Emissionen bei. Bosch arbeitet daran, diesen Anteil zu senken. Durch Ausbau der Abwärmenutzung konnten unsere Standorte die aus dem Wärmebedarf resultierenden CO_2-Emissionen in den letzten beiden Jahren um 1,5 Prozent auf 360 000 Tonnen senken. Zu den seit vielen Jahren etablierten Maßnahmen zählen Heizkessel mit Brennwerttechnik, Wärmepumpen für den Heizkreislauf, Lüftungsanlagen mit Regenerativwärmetauschern sowie Wärmerückgewinnung aus Druckluftkompressoren und Wärmedämmung der Gebäude. Die Maßnahmen werden weltweit umgesetzt.

Stromverbrauch senken

Seit 2001 achten wir bei Neu- und Umbauten verstärkt auf eine energieeffiziente Beleuchtung in der Fertigung. Durch Lichtbandsysteme und sparsame Leuchten lässt sich der Stromverbrauch um etwa 30 Prozent reduzieren; der Einsatz heller Farben beim Innenausbau unterstützt dies zusätzlich. Schrauben- und Turbo-Kältemaschinen steigerten den Wirkungsgrad bei der Kälteerzeugung gegenüber 1985 um bis zu 45 Prozent. Als weitere Möglichkeit, Strom einzusparen, nutzen wir effiziente Druckluftkompressoren und achten bei diesen auf eine optimierte Einsatzsteuerung.

Umwelt und Natur schützen

In vielen unserer Werke engagieren sich unsere Mitarbeiter weltweit für den Naturschutz: Bereits seit 2001 existiert das Wiederaufforstungsprogramm an den

Kampagne für saubere Luft in Indien

Über 2,8 Millionen Fahrzeuge waren 2007 auf den Straßen der indischen 5,7-Millionen-Metropole Bangalore unterwegs, die meisten davon Zweiräder. Mit dem Verkehr stieg auch die Belastung für die Umwelt. Eine Kampagne der Bosch-Regionalgesellschaft in Indien sensibilisiert deshalb seit 2004 für die Folgen der Motorisierung. Im Mittelpunkt der Kampagne „Clean Air for Bangalore“ stehen Emissionsmessungen mithilfe eines mobilen Messfahrzeugs, das von Bosch mit Prüfgeräten ausgestattet wurde. Damit verfolgen wir das Ziel, die Gesundheitsrisiken der Bevölkerung durch die Luftverschmutzung langfristig zu verringern. Die Resonanz auf die Kampagne stieg so, dass wir inzwischen noch ein zweites Fahrzeug für den Einsatz zur Verfügung gestellt haben. Begleitend dazu fördern wir das Bewusstsein für den Umweltschutz durch Vorträge, Videos und Wettbewerbe an den Schulen und Universitäten in Bangalore. Am Weltumwelttag 2007 stand auch der Wohltätigkeitslauf „Bosch-Run“ ganz im Zeichen der „Clean Air“-Kampagne, die nun auf weitere Städte ausgeweitet werden soll.

Susan Zhu leitet seit drei Jahren bei Bosch in Shanghai den Bereich Arbeitssicherheit und Umweltschutz. Unterstützt von sechs Mitarbeitern koordiniert sie die HSE-Aktivitäten aller Standorte in China.

Was sind die Voraussetzungen, um in Ihrem Job erfolgreich zu sein?
Wie bei anderen Leitungsaufgaben sind Führungsstärke und Kommunikationsfähigkeit entscheidend, um die Mitarbeiter zu motivieren. So gelingt eine gute Einbindung in die Gesamtorganisation. Natürlich sind auch Erfahrungen im Arbeits- und Umweltschutz wichtig, um ein kompetentes Team aufbauen und die richtigen Prioritäten verfolgen zu können.

Was sind zurzeit Ihre größten Herausforderungen?
Eine Herausforderung besteht darin, mit unseren Kapazitäten die wachsenden Anforderungen zu bewältigen. Die rasante wirtschaftliche Entwicklung in China treibt auch das Wachstum von Bosch. Gleichzeitig nimmt der Stellenwert von Arbeits- und Umweltschutz in der Gesellschaft zu und die Regierung verschärft die gesetzlichen Rahmenbedingungen. Für unseren langfristigen Erfolg benötigen wir deshalb ein zuverlässiges HSE-Management und Mitarbeiter mit guten HSE-Kenntnissen. Daran arbeiten wir an allen Standorten intensiv.

Was können die Standorte dazu beitragen, den Energieverbrauch zu reduzieren? Gibt es hier Ziele?
Das muss sowohl „top down“ als auch „bottom up“ passieren. Weltweite Ziele, etwa zur Reduzierung der Unfallzahlen oder zum Energieverbrauch, werden von der Geschäftsführung mit Unterstützung der Zentralabteilung für Arbeits-, Brand- und Umweltschutz vorgegeben und dann auf Bereiche und Standorte übertragen. Alle Standorte leisten ihren Beitrag zur Erfüllung dieser HSE-Ziele und tragen gemeinsam zu Verbesserungen der HSE-Leistung in der gesamten Bosch-Gruppe bei. Wir setzen auf das Engagement aller Mitarbeiter und ermuntern sie auch zu kleinen Schritten der Energieeinsparung.

Hängen des erloschenen Vulkans „Nevado de Toluca“, für das Bosch-Mitarbeiter und Auszubildende am mexikanischen Standort Toluca auch 2007 über 3 000 Bäume pflanzten. In Japan hat Bosch mit den Behörden ein Patenschaftsabkommen für ein Waldgebiet bei der Stadt Higashimatsuyama abgeschlossen. Das Naherholungsgebiet, das sich über mehrere Berghänge erstreckt und ökologisch wertvolle Feuchtgebiete umfasst, wird von Bosch finanziell und durch die Beteiligung an Aktionsprogrammen unterstützt.

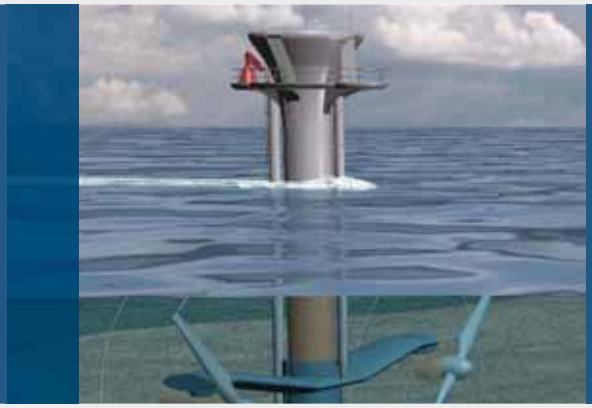
Ausgezeichnet für Umweltschutz und Innovationen

Für unser Engagement erhielten wir 2006 und 2007 mehrere Umweltpreise. Der Verband der Indischen Industrie (CII) zeichnete Bosch für die Aufbereitung von Abwasser und Regenwasser sowie für die Förderung des Umweltbewusstseins seiner Mitarbeiter in diesem Land aus. Die BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH erhielt in Slowenien die Anerkennung als umweltfreundlichstes Unternehmen des Landes, weil das Unternehmen in den letzten Jahren seinen Wasserverbrauch um 50 Prozent, seinen produktspezifischen Energieverbrauch um 21 Prozent und das Abfallaufkommen je Erzeugnis um 34 Prozent reduziert hat. Anfang 2007 verlieh das Umweltkomitee der chinesischen Stadt Wujin unserer Tochtergesellschaft Bosch Rexroth eine Auszeichnung für ihr Umweltengagement.

Preise gab es auch für unsere Innovationen: In Deutschland würdigte der Automobilclub ADAC den CO_2-Sensor von Bosch in der Kategorie „Innovation und Umwelt“. Die Vereinigung brasilianischer Automobilingenieure verlieh Bosch einen Umweltpreis für unser Denoxtronic-System zur Abgasnachbehandlung.

▸ 13
Regionales Engagement

Energie der Zukunft

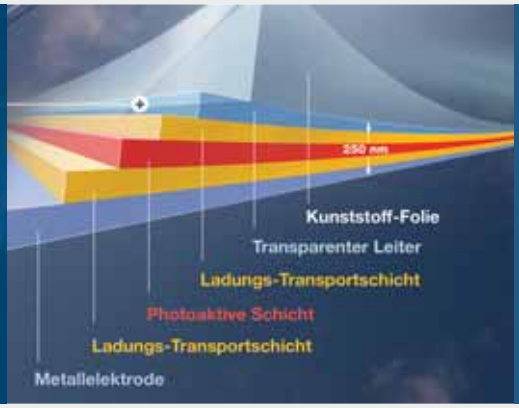


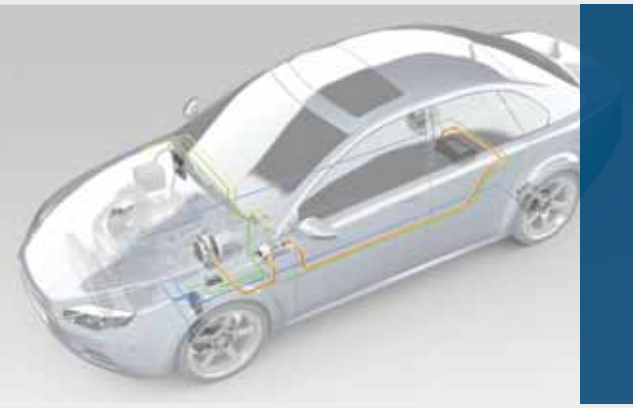
Mehr als 14 Entwicklungen melden wir jeden Arbeitstag zum Patent an. Im Jahr 2007 ließen wir uns 3 281 Innovationen schützen – mehr als jedes andere Unternehmen in Deutschland. Jährlich investieren wir über sieben Prozent unseres Umsatzes in diesen Bereich, im vergangenen Jahr etwa 3,6 Milliarden Euro. Ein Großteil dieser Investitionen, nämlich mehr als 40 Prozent, zielt auf die Schonung von Umwelt und Ressourcen. Insbesondere in der Energieeffizienz und im Klimaschutz wollen wir unsere Innovationsfähigkeit unter Beweis stellen.

Im Mittelpunkt unserer großen Forschungsprojekte stehen Technologien, mit denen sich regenerative Energiequellen nutzen lassen, sowie neue Konzepte, die gewonnene Energie zu speichern. Dies schont nicht nur unsere fossilen Energiereserven, sondern schafft auch größere Unabhängigkeit von Energieimporten aus politisch instabilen Regionen. Um unsere Kompetenzen zu verstärken und Lösungsansätze zu beschleunigen, gehen wir Entwicklungspartnerschaften mit anderen Unternehmen, mit Forschungseinrichtungen und nicht zuletzt mit Hochschulen ein, vor allem in den Bereichen organische Photovoltaik, Energiegewinnung aus dem Meer sowie Lithium-Ionen-Batterien. Dadurch verteilen sich die beachtlichen Entwicklungskosten zudem auf mehrere Beteiligte. Eingebunden sind wir auch in die vom Bundesministerium für Forschung und Entwicklung (BMBF) 2007 gestartete Hightech-Strategie zum Klimaschutz.

Solarzellen aus Farbstoff

Solarzellen müssen nicht zwingend aus dem teuren Rohstoff Silizium bestehen: Zusammen mit der BASF SE und der Heliatek GmbH entwickeln wir Solarzellen auf Basis organischer Farbstoffe, die deutlich kostengünstiger herzustellen sind. Das Resultat werden Folien sein, die aus mehreren dünnen Farbstoffschichten bestehen und vielfältige Anwendungsgebiete erschließen. So lassen sich diese Folien an Fenstern oder auf Fahrzeugdächern anbringen, auch faltbare Mobiltelefon-Ladegeräte sind damit vorstellbar. Auf den Markt kommen wird diese Technologie voraussichtlich 2015. Bis dahin muss es den Forschern aber noch gelingen, den Wirkungsgrad von etwa fünf Prozent auf mindestens zehn Prozent zu erhöhen.





Energie aus dem Meer

Anlagen, die Energie aus der Meeresströmung gewinnen, sind im Prinzip nichts anderes als Windparks unter Wasser: Die im Meeresboden verankerten Türme sind mit Rotoren versehen, die von der Gezeitenströmung angetrieben werden. Bosch Rexroth nutzt seine Erfahrung mit Windenergieanlagen, um gemeinsam mit Partnern leistungsfähige Antriebe für solche Meeresenergieanlagen zu entwickeln. Erste Prototypen mit Getriebetechnik und Hydraulikkomponenten von Bosch Rexroth wurden vor der norwegischen und der britischen Küste errichtet. Zwar steht diese Technologie – vergleichbar der Windenergie vor 40 Jahren – noch ganz am Anfang, doch sie besitzt ein enormes Potenzial, das zu heben sich lohnt: Der Meeresenergie wird eine Energieerzeugungskapazität zugesprochen, die der Leistung von etwa 100 Kernkraftwerken entspricht. Die mit der Pilotanlage Seaflow an der britischen Südküste erzeugte Energie reicht beispielsweise aus, um 300 Haushalte mit Strom zu versorgen. In den kommenden Jahren müssen weitere Pilotanlagen zeigen, ob die Technologie für den Einsatz unter Wasser tatsächlich geeignet ist.

Antrieb aus der Batterie

Beim Hybridfahrzeug und beim elektrisch betriebenen Automobil ist die Batterie das Herzstück. Zwar werden für den heute bereits realisierten Hybridantrieb meist noch Nickel-Metallhybrid-Batterien verwendet. Die Zukunft aber gehört der Lithium-Ionen-Akkutechnik, wie sie von Bosch bereits erfolgreich bei Elektrowerkzeugen eingesetzt wird. Denn Lithium-Ionen-Akkus sind kleiner, leichter und entladen sich kaum, wenn sie längere Zeit nicht genutzt werden. Bevor diese Technologie für den Automobilantrieb eingesetzt werden kann, muss ihre Leistungsdichte noch steigen und größere Reichweiten ermöglichen. Im Rahmen der vom BMBF initiierten Innovationsallianz „Lithium Ionen Batterie 2015“ beteiligt Bosch sich deshalb zusammen mit BASF, Evonik Industries, LiTec und VW an deren Weiterentwicklung für den Einsatz beim Elektroantrieb. Mit Samsung haben wir inzwischen auch die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens zur Entwicklung, Fertigung und zum Vertrieb von Lithium-Ionen-Batterie-Systemen beschlossen.

Verantwortung für **Erzeugnisse und Kunden** heißt

- unsere Kunden im Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik weltweit **in 11 Sprachen** nach ihrer Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung und der Qualität unserer Produkte zu befragen,

- seit dem Produktionsstart 2007 bereits **eine halbe Million** Sprit sparende Start/Stopp-Systeme ausgeliefert zu haben,

- bei Bosch Rexroth im Jahr 2007 den Umsatz im Bereich Windenergie um ein Viertel auf **rund 160 Millionen Euro** gesteigert zu haben,

- dass bereits **50 Prozent** der 2007 in Europa neu zugelassenen Fahrzeuge über ESP® verfügen,

- jährlich **2,6 Millionen Kraftfahrzeugteile** im eXchange-Programm wieder aufzuarbeiten.

Als Zulieferer von Getriebe- und Antriebstechnik haben wir die technologischen Fortschritte bei der Windenergie maßgeblich mitgestaltet. Die Leistung der Rotoren hat sich von einst 100 Kilowatt auf inzwischen fünf Megawatt erweitert – entsprechend größer sind die Windkraftanlagen geworden.

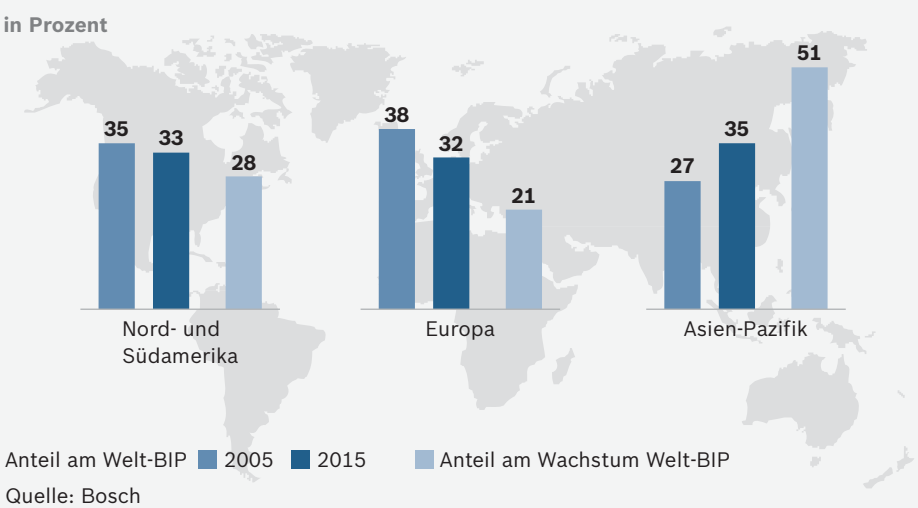
Megatrends: **Globalisierung und Ressourcenknappheit**

Das weltweite Wachstum der Wirtschaft ist unverändert geprägt von dem rasanten Aufstieg der Schwellenländer. Als Folge davon werden Rohstoffe knapp. Die Schwerpunkte des Wachstums verlagern sich von den industrialisierten Ländern vor allem nach Asien. Dessen Anteil am weltweiten Bruttoinlandsprodukt wird bis 2015 von heute 27 auf fast 35 Prozent steigen. Damit wird Asien in dieser Zeit über die Hälfte des gesamten weltweiten Wachstums schultern und zur bislang wirtschaftlich stärksten Region Westeuropa aufschließen.

Die Industrialisierung der Schwellenländer führt zu einer dramatischen Verknappung der Rohstoffe. Schon heute werden 25 bis 30 Prozent aller weltweit geförderten Industriemetalle für den Ausbau der Infrastruktur in China verwendet. In fast allen Rohstoffsektoren steigen die Preise enorm an. Der Preis von Kupfer beispielsweise hat sich im Zeitraum von 2003 bis 2005 verdoppelt, Wolfram und Titan verteuerten sich im gleichen Zeitraum um 200 Prozent. Mit dem Weltmarktpreis für Steinkohle sind auch die Energiekosten gestiegen.

In unserer langfristigen Geschäftsplanung haben wir uns auf diese Entwicklungen eingestellt. Bis 2015 wollen wir in den Regionen Asien-Pazifik und Amerika zusammen die Hälfte unseres weltweiten Geschäftsvolumens realisieren. Um den Preis- und Versorgungsrisiken bei Rohstoffen zu begegnen, achten wir bei der Entwicklung unserer Erzeugnisse darauf, den Einsatz besonders knapper Werkstoffe zu reduzieren und Alternativen zu suchen. Dank der Wiederaufarbeitung gebrauchter Fahrzeugteile sparen wir Rohstoffe und Materialkosten ein und geben diese Vorteile auch an unsere Kunden weiter. Mit Blick auf steigende Energiepreise setzen wir in allen Geschäftsbereichen auf energieeffiziente Produkte und Verfahren; darüber hinaus fördern wir den Einsatz regenerativer Energien.

Globales Wachstum



Quelle: Bosch

Global denken, Produkte für morgen gestalten

Internationalisierung ist für Bosch nicht neu. Schon 1913 erwirtschaftete die Robert Bosch GmbH 88 Prozent ihres Umsatzes außerhalb Deutschlands. Lange bevor der Begriff der Globalisierung aufkam, gab es Bosch-Verkaufsbüros rund um den Globus: in London, Mailand, Paris ebenso wie in Shanghai, Johannesburg oder New York. In China beispielsweise können wir 2009 unsere 100-jährige Präsenz feiern.

Wenn wir heute vom Megatrend Globalisierung sprechen, meinen wir eine neue, seit Mitte der 1990er Jahre andauernde Entwicklung. Diese ist unter anderem durch die Entstehung von eng vernetzten Weltmärkten und die Verbreitung des Internets gekennzeichnet. Wie begegnen wir dieser Herausforderung?

- Wir verstehen Globalisierung in ihrer Wechselwirkung mit anderen Megatrends.
- Wir denken global, sind uns aber der unterschiedlichen Markt- und Kundenanforderungen in den einzelnen Regionen bewusst.
- Wir verfolgen für unsere Fertigungsstandorte eine differenzierte, kundenorientierte Standortpolitik und reduzieren die Transportwege durch regionalen Einkauf und Produktion.
- Wir betreiben Umwelt- und Arbeitsschutz global (vgl. Seite 19).
- Wir organisieren unseren Einkauf global (vgl. Seite 20).
- Wir richten unsere Personalentwicklung an den globalen Herausforderungen aus (vgl. Seite 52).

Ökonomische und ökologische Globalisierung

Wachstumsimpulse erwarten wir künftig einerseits aus den Regionen Asien-Pazifik, Amerika sowie Mittel- und Osteuropa, andererseits von technischen Lösungen für den Umwelt- und Klimaschutz. Für unser Geschäft bedeutet dies, dass wir unsere Innovationsstrategie kontinuierlich fortführen. Als Energiewandlungsunternehmen sehen wir gerade in der ökologischen Globalisierung unsere Innovationskraft herausgefordert. Bei allen Chancen, die sich in den Wachstumsregionen bieten, gilt es auch, dem zunehmenden Wettbewerbsdruck standzuhalten, der besonders von den Schwellenländern ausgeht. Diese neuen Märkte, beispielsweise der dort stark wachsende Markt für „Low Price Vehicles“, erfordern eine präzise Ausrichtung an den Anforderungen unserer Kunden. Dort sehen wir uns nicht nur mit der ökologischen Globalisierung, sondern auch mit hohen Anforderungen an die Kosteneffizienz konfrontiert.

Grüne Zukunftsmärkte im Blick

Grüne Technologie besitzt ein enormes Wachstumspotenzial. Nachhaltige Mobilität, Energieeffizienz, umweltfreundliche Energieerzeugung, Kreislaufwirtschaft, Rohstoff- und Materialeffizienz sowie nachhaltige Wasserwirtschaft zählen zu den globalen Leitmärkten, die bereits heute ein weltweites Marktvolumen von einer Billion Euro haben. Dieses soll sich bis 2020 mehr als verdoppeln und damit jährlich um über fünf Prozent wachsen. Für Bosch mit seinen zahlreichen Erzeugnissen, die zum Schutz von Umwelt und zum sparsamen Umgang mit Ressourcen beitragen, bietet dies ein enormes Potenzial. Wir werden deshalb verstärkt in den Ausbau unseres „Umwelt-Portfolios“ investieren.

Wachstum des Marktvolumens in Leitmärkten 2005–2020		
	Wachstum bis 2020 in Mrd. Euro	**CAGR[1] 2005–2020** in Prozent
Energieeffizienz	**+ 450**	**5**
Nachhaltige Wasserwirtschaft	**+ 290**	**6**
Nachhaltige Mobilität	**+ 170**	**5**
Energieerzeugung	**+ 180**	**7**
Natürliche Ressourcen & Materialeffizienz	**+ 90**	**8**
Kreislaufwirtschaft Abfall, Recycling	**+ 20**	**3**

[1] CAGR = Cumulated average growth rate (durchschnittliches jährliches Wachstum)
Quelle: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)

Gute Kundenbeziehungen

In den vergangenen Jahren haben sich die Anforderungen nahezu aller unserer Kunden verändert. Sie achten verstärkt auf Umwelt- und Klimaschutz und nutzen zunehmend globale Einkaufsplattformen.

Kunden direkt ansprechen

Zur Intensivierung unserer Kundenbeziehungen in der Kraftfahrzeugtechnik haben wir unser Betreuungskonzept weiter verbessert. Die Automobilhersteller haben für ihre Anliegen einen verantwortlichen Ansprechpartner auf Direktionsebene. Dieser Bosch-Partner sitzt in der Nähe seines Kunden. So können wir die regional unterschiedlichen Anforderungen unserer Kunden rascher und besser aufgreifen. Für die Fertigung haben wir sogenannte Leitwerke, die aufgrund ihrer Erfahrung mit den jeweiligen Produkten als weltweites Kompetenzzentrum dienen. Sie befinden sich entweder in der Nähe großer Kunden oder eines unserer 50 Entwicklungszentren.

Umwelttechnologien gemeinsam durchsetzen

Hausgeräte, Heizungsanlagen und Fahrzeugtechnologien von Bosch bieten große Potenziale, Energie einzusparen und den CO_2-Ausstoß zu verringern. Um diese zu erschließen, müssen die Produkte und Technologien aber auch bei den Kunden zum Einsatz kommen. Würden beispielsweise alle Altgeräte in Europas Haushalten durch neue, effiziente Hausgeräte ersetzt, ließen sich jährlich rund 22 Millionen Tonnen CO_2 einsparen. Das sind etwa sechs Prozent der Reduzierung, zu der Europa gemäß dem Kyoto-Protokoll verpflichtet ist. Ähnlich sieht es bei Heizungsanlagen aus: Wer seine veraltete Anlage auf den neuesten Stand der Technik bringen lässt, spart über 30 Prozent Energie ein.

Kundenzufriedenheit ermitteln

Uns liegt viel an einer stabilen und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit unseren Kunden. Seit zehn Jahren befragen wir unsere Kunden im Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik deshalb, wie zufrieden sie mit der Geschäftsbeziehung und der Qualität unserer Produkte sind. Den dafür entwickelten Fragebogen gibt es in zehn Sprachen, im Jahr 2007 kam eine chinesische Variante hinzu. Bei der aktuellen Befragung kamen bereits 14 Prozent der Antworten aus dem Wachstumsmarkt China. Die Ergebnisse zeigen, dass zwei Drittel unserer Kunden zufrieden oder sehr zufrieden mit Bosch sind. Positive Noten gaben sie uns vor allem beim Aspekt Geschäftsbeziehungen: Wir gelten im Umgang mit unseren Kunden als fair, kompetent und freundlich. Gut abgeschnitten haben wir auch bei den Kriterien Technologie-Know-how, Unternehmenskultur und Markenimage. Deutlich aufgezeigt hat die Umfrage aber auch Bereiche, in denen wir uns noch verbessern müssen: Unsere Kunden bemängeln die in einigen Bereichen teils noch zu langen Entscheidungswege und wünschen sich von uns einfachere Prozesse und mehr Flexibilität. Wir haben unsere Handlungsfelder identifiziert und Aktionspläne abgeleitet, deren Umsetzung unsere Global Key Account Manager verantworten.

Nachhaltige Mobilitätslösungen

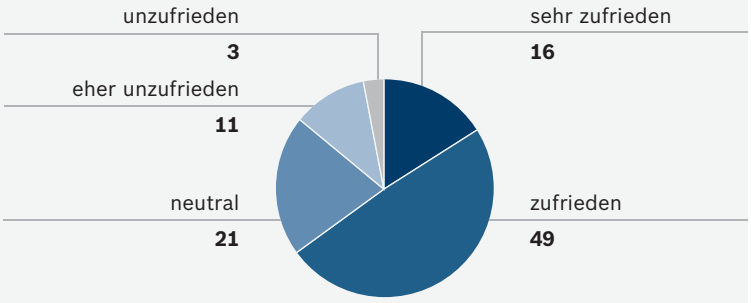
Die individuelle Mobilität nimmt weltweit zu – vor allem in Asien und Osteuropa. So erfreulich diese Entwicklung für unsere Kunden und uns sein mag, birgt sie doch Gefahren. Denn mehr individuelle Mobilität heißt mehr Schadstoff- und CO_2-Emissionen, mehr Ressourcenverbrauch und auch mehr Unfälle.

Bosch verfolgt deshalb das Leitbild einer nachhaltigen Mobilität, die schadstoffarm und unabhängig von fossilen Brennstoffen ist. Gemeinsam mit unseren Kunden erforschen wir intensiv die Möglichkeiten, Kraftfahrzeuge zum Beispiel mit einer Kombination aus Verbrennungs- und Elektromotoren oder rein elektrisch anzutreiben. Um die Brücke zu diesen Zukunftslösungen zu schlagen und den Käufern die heute bestmögliche Technik zu bieten, bedarf es gleichzeitig weiterer Effizienzsteigerungen des Verbrennungsmotors. Da wir langfristig denken, aber auch kurzfristig bessere Lösungen bieten wollen, verfolgen wir parallele Entwicklungspfade:

- Unsere Ingenieure erschließen die längst noch nicht ausgeschöpften Einsparpotenziale des Verbrennungsmotors.
- Mit intelligenter Technik rund um den Antriebsstrang und Hybridkonzepten machen wir das Auto und den Verbrennungsmotor immer sauberer und sparsamer.
- Wir passen den Verbrennungsmotor an, um künftig alternative Kraftstoffe nutzen zu können, die synthetisch oder aus erneuerbaren Rohstoffen hergestellt werden.
- Nach vielen Entwicklungsschritten mit Übergangstechnologien sehen wir in Nischensegmenten alternativ zum Verbrennungsmotor wachsende Chancen für den elektrischen Antrieb mit einer Brennstoffzelle als Energiewandler.

Kundenzufriedenheit

Bosch-Gruppe 2007
in Prozent

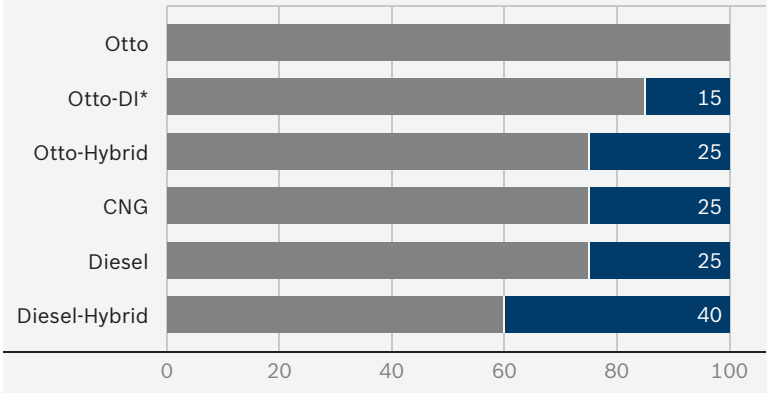


Motoren effizienter und sauberer machen

In den nächsten 20 Jahren wird der Verbrennungsmotor der dominierende Antrieb für Automobile bleiben. Gemeinsam mit den Automobilherstellern setzen wir alles daran, die Energieeffizienz des Antriebsstrangs weiter zu steigern und die CO_2-Emissionen zu reduzieren. Wir arbeiten daran, mit den nächsten technischen Entwicklungsschritten die künftige Verschär-

CO_2-Einsparpotenzial nach Antriebsarten

in Prozent



*mit Schichtladung

fung der Abgasgrenzwerte in Europa, in den USA und in den asiatischen Schwellenländern zu meistern.

Beispiel Clean Diesel: Beim Dieselmotor machen die Abgasnormen eine elektronisch geregelte Einspritzung notwendig. Durch seine Variabilität der Einspritzungen reduziert unser weiterentwickeltes Common-Rail-System Stickoxide. In Indien und China wird es bei einem mehr als verzehnfachten Bestand an Personenkraftwagen die Partikel- und Stickoxidemissionen halbieren. Dank des Denoxtronic-Dosier-Systems zur Abgasnachbehandlung werden unsere Dieselsysteme von 2008 an dazu beitragen, die amerikanische Abgasnorm (Tier 2 Bin 5) zu erfüllen. Für 2008 rechnen wir bei der Hochdruck-Dieseleinspritzung deshalb weltweit mit einer Absatzsteigerung von 20 Prozent. Mehr Fahrzeuge mit Dieselmotor bedeuten weniger Verbrauch von Kraftstoff und weniger CO_2-Emissionen.

Technologien kombinieren

Die Notwendigkeit, den Verbrauch und den CO_2-Ausstoß zu reduzieren, hat bisher vor allem die Nachfrage nach unseren Einspritzsystemen erhöht. Nun rücken für unsere Kunden weitere Technologien in den Vordergrund. Dazu gehören das Thermo- und Bordnetzmanagement, effizientere Generatoren sowie unser Start/Stopp-System.

▸ **14** Beispiel Benzindirekteinspritzung

▸ **15** Beispiel hocheffiziente Generatoren

Diese Begriffe stehen für eine Reihe von Komponenten im Automobil, die zur Energieeffizienz jeweils mit einigen Prozentpunkten beitragen können. Wir haben sie in den vergangenen Jahren zur Serienreife entwickelt, um durch die Kombination dieser Technologien mit verbrauchsarmen Antrieben die Einsparpotenziale im Automobil maximal auszuschöpfen. Durch deren Nutzung in Verbindung mit Downsizing-Konzepten lassen sich die CO_2-Emissionen zum Beispiel bei einem Standard-Pkw mit einem Zwei-Liter-Benzinmotor und einem Gewicht von 1 600 Kilogramm von 182 auf 142 Gramm pro Kilometer senken.

▸ **16** Beispiel CO_2-Sensor

Technologien zur CO_2-Reduzierung*

	Reduzierung in Prozent
Start/Stopp-System	**4**
Thermomanagement	**1–2**
Hocheffiziente Generatoren	**1–2**
Bio-Diesel 1. Generation	bis zu **50**
Bio-Diesel 2. Generation	bis zu **90**
Diesel-Hybrid	**40**
Downsizing (Verkleinerung des Hubraums bei gleicher Leistung)	**10**
Elektrische Servolenkung	**5–6**

* Dieselmotor

Beispiel Start/Stopp-System: Das Start/Stopp-System setzt eine intelligente Kombination von Motor-, Brems- und Batteriemanagement voraus. Bei Fahrzeugstillstand im Stau oder an der roten Ampel schaltet es den Verbrennungsmotor ab. Sobald der Fahrer die Kupplung betätigt, startet das System den Motor automatisch wieder. Die Elektronik sorgt dafür, dass der Fahrer ohne Komforteinbußen Sprit spart und die CO_2-Emissionen reduziert. Je nach Fahrzeug sind das im Stadtverkehr bis zu acht Prozent. Für 2008 ist der Verkauf von einer halben Million Start/Stopp-Systemen geplant – 2009 werden es voraussichtlich mehr als eine Million sein.

Vom Zweirad zum „Tata Nano“

In Indien ist eine fünfköpfige Familie auf einem Motorrad kein ungewöhnliches Bild. Wirtschaftswachstum und verbesserte Einkommensverhältnisse lassen viele Inder inzwischen allerdings von einem preisgünstigen Auto träumen.

Was der „Käfer“ einst für Deutschland und Brasilien war, könnte das „One Lakh Car“ in Indien werden. Der indische Konzern Tata hat diese Herausforderung zusammen mit Bosch angenommen: Für den „Tata Nano“, der im Herbst 2008 zu einem Nettopreis von rund 1 700 Euro auf den indischen Markt kommen soll, haben wir kostengünstige Fahrzeugkomponenten entwickelt.

Dafür mussten wir uns mit den regionalen Kundenbedürfnissen intensiv auseinandersetzen. Sie unterscheiden sich deutlich von dem, was wir aus unseren angestammten Märkten kennen: Vom „Tata Nano“ erwarten die potenziellen Käufer, dass er nicht nur in der Anschaffung, sondern auch im Betrieb äußerst kostengünstig ist. Außerdem soll er familientauglich und reparaturfreundlich sein. Eine robuste und einfache Technik ist auch angesichts der mangelhaften Straßenverhältnisse in Indien ein zentrales Erfolgsmerkmal. Aber ebenso wichtig ist die Erfüllung aller aktuellen und zukünftigen Abgasvorschriften und Sicherheitsstandards.

Unsere Ingenieure haben sich diesen Anforderungen erfolgreich gewidmet: Für die Benzineinspritzung entwickelten wir die Einspritztechnik für Zweiräder weiter und passten sie an einen Pkw an. Für den Dieselantrieb haben wir dagegen ein bewährtes Produkt vereinfacht: Beim „Tata Nano“ wird der Einspritzdruck nicht durch eine Hochdruckpumpe erzeugt, sondern durch eine kostengünstigere Steckpumpe. Mit diesen beiden Lösungen konnten wir nicht nur die Kostenvorgaben erfüllen, sondern auch die ab 2010 in Indien gültigen Abgaslimits.

Das „One Lakh Car“ eröffnet ein neues und rasant wachsendes Marktsegment. Ein Lakh steht für 100 000. Diese Summe in indischen Rupien entspricht umgerechnet gut 1 700 Euro. Damit kostet der „Tata Nano“ nur etwa 30 Prozent mehr als ein gut ausgestattetes Motorrad – und ist um einiges sicherer.

Alternative Kraftstoffe nutzen

Wie der Verbrennungsmotor mit alternativen Kraftstoffen genutzt werden kann, zeigt unsere Flexfuel-Motorsteuerung. Mit dieser Technologie lassen sich Ottomotoren mit einem beliebigen Mischverhältnis von Benzin und Ethanol betreiben, wie es in Brasilien bereits heute weitverbreitet ist. Auch für andere alternative Kraftstoffe wie Erdgas bieten wir Einspritztechniken an. Sowohl Erdgas als auch die Beimischung von Ethanol senken die CO_2-Emissionen. In einem nächsten Schritt werden wir unsere Systeme auch auf synthetisch hergestellten Biokraftstoff ausrichten.

▸ **17**
Hybrid-Antrieb

▸ **18**
CO_2-freier Antrieb

Sicherheit erhöhen

Das von Bosch 1995 eingeführte Elektronische Stabilitäts-Programm ESP® ist ein zentraler Beitrag für mehr Verkehrssicherheit. So haben zahlreiche internationale Studien nachgewiesen, dass 30 bis 50 Prozent der tödlich verlaufenden Pkw-Unfälle mit ESP® vermeidbar wären. Bereits 50 Prozent der 2007 in Europa neu zugelassenen Fahrzeuge verfügen über ESP®. Die Europäische Union empfiehlt, bis 2011 einen Schleuderschutz verbindlich vorzuschreiben. In den USA wurde 2007 ein Gesetz verabschiedet, das die serienmäßige Ausstattung aller Pkw mit ESP® ab dem Modelljahr 2012 vorsieht. Der Automobil-Weltverband FIA (Fédération Internationale de l'Automobile) ehrte uns 2007 für die Verbreitung von ESP® mit dem international renommierten „FIA World Prize for Road Safety, the Environment and Mobility".

ESP® stellt auch eine wesentliche Basis für neue Funktionen dar, die unsere Ingenieure derzeit entwickeln. Ein Beispiel dafür ist das Sicherheitssystem CAPS (Combined Active and Passive Safety), mit dem wir den Unfallschutz weiter verbessern können. Es steht für eine Verbindung der aktiven und passiven Sicherheitssysteme mit denen der Fahrerassistenz und der Fahrzeugkommunikation. Mit CAPS wollen wir zur Reduzierung der Anzahl der Verkehrstoten beitragen – immerhin 35 Prozent könnten dies sein, wie Studien zu vorausschauenden Sicherheitssystemen annehmen. Mit unserem Fußgängerschutzsystem am Frontbereich des Autos reduzieren wir die Unfallfolgen auch für andere Verkehrsteilnehmer.

▸ **19**
Bosch-Thermotechnik: Energie effizienter nutzen

Energieeffiziente Erzeugnisse

In allen Geschäftsbereichen bietet Bosch seinen Kunden energieeffiziente Lösungen – von modernen Heizsystemen über stromsparende Kühlgeräte bis hin zu Rasenmähern, die eine 20fach bessere Energiebilanz gegenüber herkömmlichen Benziner-Rasenmähern aufweisen.

Nach Schätzungen der EU kann der Primärenergieverbrauch allein bei Wohngebäuden bis 2020 um 27 Prozent gesenkt werden. Insgesamt haben private Haushalte und Kleinverbraucher einen Anteil an den europaweiten CO_2-Emissionen von 19 Prozent. Das ist in etwa derselbe Anteil, den der Verkehr aufweist. Der Anteil der industriellen und gewerblichen Produktionsprozesse liegt bei 16 Prozent.

Umweltfreundlicher heizen

In Gebäuden gibt es vielfältige Einsparpotenziale – von der Wärmedämmung über effizientere Heizsysteme bis zur Nutzung regenerativer Energien. Wer einen Brennwert-Heizkessel und eine Solaranlage zur Trinkwassererwärmung und zur Unterstützung der Heizung kombiniert, kann bis zu 60 Prozent CO_2 gegenüber einer 30 Jahre alten Heizung sparen. Ein neues patentiertes Reglerprogramm, das die Bosch-Marke Junkers 2007 erstmals präsentierte, optimiert das Zusammenspiel von Gas-Brennwertgeräten und Solarkollektoren.

So registriert das System, wie viel Sonnenenergie zur Warmwasserbereitung zur Verfügung steht, und informiert das Heizgerät. Innovative Ideen wie diese stete Ausbalancierung ergeben eine zusätzliche Energieersparnis von bis zu 15 Prozent.

Bei Heizungen lassen sich auch mehrere regenerative Energieträger wie Holz und Sonnenwärme miteinander kombinieren. In Deutschland arbeiten 40 Prozent der im Jahr 2006 neu installierten Heizungssysteme mit regenerativen Energien. Europaweit liegt deren Anteil bei 17 Prozent.

Energieeinsparpotenziale in Europa

	Energieverbrauch in Mio. t RöE[2] 2005	**Energieverbrauch[1]** in Mio. t RöE[2] 2020	**Energieeinsparpotenzial** 2020 in Prozent
Haushalte	**280**	**338**	**27**
Geschäftsgebäude (Tertiärsektor)	**157**	**221**	**30**
Verkehr	**332**	**405**	**26**
Industrie	**297**	**382**	**23**

[1] geschätzter Energieverbrauch bei „Business as usual“
[2] RöE = Rohöleinheiten
Quelle: Europäische Kommission, EU-25-Basisszenario und Wuppertal Institut, 2005

Mit effizienten Hausgeräten sparen

Im Vergleich zu 1990 sank der Energieverbrauch von Bosch-Hausgeräten um bis zu 79 Prozent bei Kühlgeräten und bis zu 40 Prozent bei Herden, Waschmaschinen und Geschirrspülern. Damit diese Einsparpotenziale sich in einer tatsächlichen CO_2-Reduktion niederschlagen, müssen sich die neuen Technologien aber auch am Markt durchsetzen.

Nach wie vor ist der Bestand an Hausgeräten in den europäischen Haushalten jedoch durchschnittlich zehn Jahre alt. Würden die europaweit rund 188 Millionen Altgeräte durch neue hocheffiziente ersetzt werden, ließen sich jährlich 22 Millionen Tonnen CO_2 einsparen. Das entspricht sechs Prozent der durch die Europäische Union im Kyoto-Protokoll zugesagten Treibhausgasreduktion.

Sonnenhaus gewinnt Solar Decathlon

Als einzige deutsche Universität hatte sich die TU Darmstadt 2007 gemeinsam mit 19 weiteren Hochschulen mit ihrem Haus für den Solar Decathlon, einen international renommierten Architekturwettbewerb des US-Energieministeriums, qualifiziert. Die Aufgabe bestand darin, ein Haus zu planen und zu bauen, das seine Energie ausschließlich von der Sonne bezieht. Das Haus der Architekturstudenten aus Darmstadt gewann diesen Wettbewerb. Bosch Thermotechnik unterstützte das Projekt von Anfang an – sowohl finanziell als auch mit fachlicher Betreuung, unter anderem bei Fragen zur thermischen Solaranlage, zur Wärmepumpe oder zur Regeltechnik. Bei dem aus zehn Disziplinen bestehenden Wettbewerb erzielte das Sonnenhaus die höchste Wertung in der Kategorie Energiebilanz und lag in den Kategorien Architektur, Beleuchtung und Engineering vorne. In weiteren Disziplinen ging es unter anderem darum, energieeffiziente Haushaltsgeräte zu nutzen, und auch hierbei konnte Bosch sich mit seinen hocheffizienten Geräten erfolgreich einbringen.

► Mehr Informationen unter www.solardecathlon.de

In den USA hat Bosch sein Marketing und seine Kommunikation mit einer „Green Appliances“-Kampagne konsequent auf das Thema Energieeffizienz ausgerichtet. Dort ist Bosch gegenwärtig der einzige Hersteller, der die Anforderungen des Programms „ENERGY STAR“ bei allen Produktlinien und bei allen Hausgerätetypen erfüllt.

Regenerative Energieerzeugung

Auch für unsere Tochtergesellschaft Bosch Rexroth ist Energie ein Schlüsselthema der Zukunft. Mit dem Produktbereich Windenergie liefern wir Lösungen für die regenerative Energieerzeugung.

Von Beginn an haben wir als Zulieferer für Getriebe- und Antriebstechnik den technologischen Fortschritt bei Windenergieanlagen mitgestaltet. Die Leistung der Rotoren erweiterte sich von einst 100 Kilowatt auf fünf Megawatt (MW) bei aktuellen Anlagen. Bereits 2006 entsprach die Leistung der jährlich weltweit neu installierten Windkraftanlagen derjenigen von mehr als zehn Kernkraftwerken mit je 1 400 MW. Dieser Wert wird sich innerhalb der kommenden zehn Jahre mehr als verdreifachen. Eine besondere Dynamik entwickeln die Märkte in Australien, China, Indien und in den USA. Zahlreiche Regierungen fördern Windenergie finanziell, um Emissionen zu reduzieren und die Abhängigkeit von Erdöl zu verringern.

Mit regenerativen Energien wachsen

Regenerative Energien sind der Produktbereich bei Bosch, der am schnellsten wächst. Hierzu gehören auch die Erzeugnisse der Bosch Thermotechnik zur Nutzung von Erdwärme und Solarthermie. Im vergangenen Jahr konnten wir zudem unseren Umsatz im Bereich Windenergie um ein Viertel auf rund 160 Millionen Euro steigern. In Deutschland werden wir am Standort Nürnberg eine weitere Fertigung für Windkraft-Großgetriebe aufbauen und damit die bestehende Produktion in Witten ergänzen. Bereits Anfang 2009 sollen die ersten Großgetriebe an Kunden ausgeliefert werden. In Nanjing (China) werden wir Ende 2008 mit einer Fertigung für Solarkollektoren beginnen, um für den lokalen Markt zu produzieren.

Recyclingprogramm

Das Recycling von Materialien ist seit vielen Jahren fester Bestandteil industrieller Produktion. Dabei konzentriert sich die Industrie primär auf Produkte mit hohen Anteilen an Kupfer, Stahl oder Aluminium. Deren Wiederverwendung führt zu großen Material- und Energieeinsparungen und inzwischen auch zu massiven Kosteneffekten. Denn Rohstoffe werden knapp und damit teuer. Im Unterschied zum Recycling ist die Aufarbeitung gebrauchter Geräte ein relativ neuer Prozess, der in den vergangenen Jahren durch Vorschriften im Rahmen des deutschen Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes gefördert wurde. Die möglichen Materialeinsparungen durch Aufarbeitung summieren sich weltweit auf rund 14 Millionen Tonnen jährlich, die damit einhergehende Energieeinsparung auf annähernd 35 Milliarden Kilowattstunden.

International expandieren

Bosch hat sein Programm zur Aufarbeitung gebrauchter Kraftfahrzeugteile in den vergangenen Jahren kontinuierlich ausgeweitet. Unter der Marke „Bosch eXchange“ setzen wir rund 5 200 verschiedene Austauschteile wieder instand und verkaufen sie als kostengünstige Alternative mit einer Garantie, die der für Neuware gleichkommt.

Das Spektrum aufgearbeiteter Teile umfasst Starter, Generatoren oder Komponenten von Einspritz- und Bremssystemen. Jährlich werden so 2,6 Millionen eXchange-Komponenten wiederverwendet. Bei Startern und Generatoren werden im Vergleich zur Neuproduktion 2 200 Tonnen Stahl, 440 Tonnen Aluminium, 240 Tonnen Kupfer und 1 000 Tonnen CO_2 jährlich eingespart.

Bosch ist damit einer der international führenden Anbieter in diesem Bereich und baut mit der Übernahme der Holger Christiansen A/S im Jahr 2008 seine Geschäftsaktivitäten zur Aufarbeitung gebrauchter Kraftfahrzeugteile weiter aus. Der Händler von Automobilelektrik-Ersatzteilen setzt an vier Produktionsstandorten in Dänemark, Deutschland, der Slowakei und der Ukraine vor allem Starter und Generatoren wieder instand und verfügt über sieben Verkaufsstandorte in Europa sowie einen in den USA.

Yasser Jadidi (27) erforschte im Rahmen seiner Doktorarbeit bei Bosch, wie Batterien für Hybrid- und Elektrofahrzeuge sparsamer und haltbarer gemacht werden können. Heute ist er Projektkoordinator im Geschäftsbereich Starter-Generatoren.

Herr Jadidi, Sie halten Bosch auch nach Abschluss Ihrer Promotion die Treue. Warum wollten Sie bei Bosch bleiben, und was macht die Arbeit für Sie so spannend?
Die Promotionszeit erlaubte mir, mich intensiv mit einem technischen Thema auseinanderzusetzen und daran eigene Grenzen auszutesten. Mir war es wichtig, in der neuen Aufgabe meinen Bezug zur Technik beizubehalten und darüber hinaus wirtschaftliche Verantwortung zu tragen.

Welche Unterstützung haben Sie bei Bosch als Doktorand erfahren? Wovon haben Sie besonders profitiert?
Bosch gewährt seinen Doktoranden viele Freiheiten, etwa bei der Themen- und Zeitgestaltung. Ich konnte zudem selbst Studenten betreuen und erste Führungserfahrung sammeln. Wertvoll sind die vielen Kontakte, die ich im Doktorandennetzwerk von Bosch geknüpft habe.

Bosch zeigt mit seinen Produkten, dass Technik wichtige Beiträge zur Lösung ökologischer Probleme bieten kann. Können Sie ein aktuelles Beispiel aus Ihrem Arbeitsfeld nennen?
Schon in meiner Promotionsarbeit stand die Entwicklung von ökologisch nachhaltigen technischen Lösungen im Vordergrund. Heute unterstütze ich in meinem Geschäftsbereich die Entwicklung von Generatoren, die durch einen hohen Wirkungsgrad einen Beitrag zur Ressourcenschonung leisten.

In Schwellenländern nimmt der Wunsch der Bevölkerung nach motorisierter Mobilität zu. Wie lässt sich dieses Bedürfnis aus Ihrer Sicht erfüllen und gleichzeitig der Straßenverkehr sicherer und umweltfreundlicher machen?
Wir wollen durch Innovationen dazu beitragen, dass der berechtigte Wunsch dieser Menschen nach höherer Lebensqualität nicht auf Kosten der Umwelt und der Sicherheit geht. Technologisch ausgereifte Produkte müssen aber auch bezahlbar bleiben. Das können wir nur erreichen, indem wir uns und unsere Produkte auf die kulturellen Besonderheiten dieser Märkte ausrichten.

Neben Innovation spielt bei Bosch das Thema Kundenorientierung eine wichtige Rolle. Wie leben Sie die Orientierung am Kunden in Ihrer täglichen Arbeit?
Für mich ist Kundenorientierung vor allem ein gemeinsames Hinarbeiten auf Lösungen zusammen mit dem Kunden. Grundlage ist eine ehrliche Kommunikationskultur mit Kunden wie auch Zulieferern. In meinem Arbeitsumfeld ist das der einzige Weg zu erfolgreichem Wirtschaften.

Verantwortung für **Mitarbeiter und Nachwuchs** heißt

- über **200 000 Mitarbeiter** weltweit alle zwei Jahre nach ihrer Meinung zu fragen,
- weltweit mehr als **225 Millionen Euro** in die Qualifikation der Mitarbeiter zu investieren,
- mehr als **6 000 Jugendliche** weltweit auszubilden,
- über **100 verschiedene Varianten** von Teilzeit und flexibler Arbeitszeit anzubieten,
- innerhalb von zehn Jahren den Anteil von Frauen in Führungspositionen von drei auf **sieben Prozent** erhöht zu haben.

Für die Entwicklung innovativer Technologien wie hier bei Bosch Diesel Systems brauchen wir qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Lebenslanges Lernen ist bei Bosch deshalb Realität. Wir investieren mit steigender Tendenz in Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Megatrend: **Demografischer Wandel**

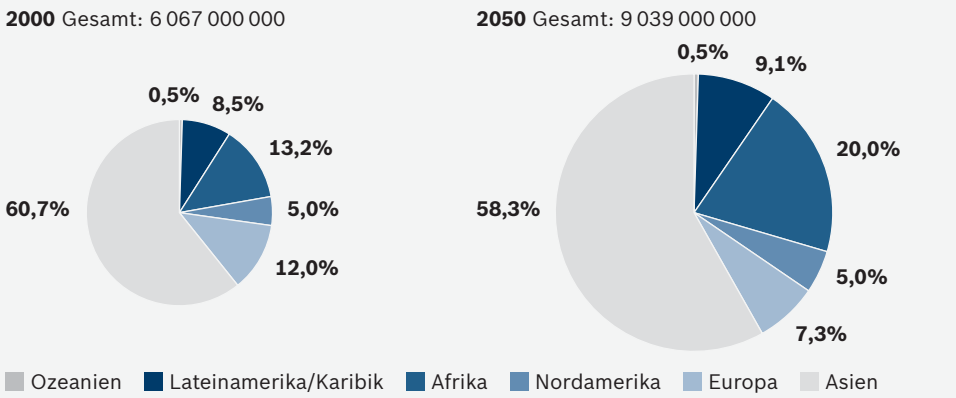
Die globale demografische Entwicklung gehört zu den größten Herausforderungen unserer Zeit. Nie zuvor wuchs die Erdbevölkerung so rasant wie im 20. Jahrhundert. Mit dieser Entwicklung nimmt auch der Anteil älterer Menschen an der Weltbevölkerung erheblich zu.

Der steigende Anteil an älteren Menschen (60 Jahre und älter) geht mit einem Rückgang des Anteils an jungen Menschen (jünger als 15 Jahre) einher. 2050 wird es erstmals in der Geschichte weltweit mehr ältere als junge Menschen geben. Die demografische Entwicklung verläuft regional allerdings sehr unterschiedlich. In den Staaten des südlichen Afrikas und des Nahen Ostens beispielsweise wird sich die Bevölkerung bis 2050 verdoppeln. Wachsen wird sie unter anderem in Indien, Indonesien, USA, Mexiko, Großbritannien und Frankreich. In Deutschland, Japan sowie in vielen Ländern Mittel- und Osteuropas ist dagegen mit einem Bevölkerungsrückgang zu rechnen. Infolge der ungleichen Bevölkerungsentwicklung wird das „demografische Gewicht“ der aufstrebenden und sich entwickelnden Länder im Vergleich zu den Industrienationen erheblich zunehmen.

Der weltweit spürbare demografische Wandel hat auf die Arbeitswelt und die Personalpolitik der Unternehmen gravierende Auswirkungen. Wegen der sinkenden Geburtenrate verschärft sich in den Industrieländern der Wettbewerb um Fachkräfte und Talente. In den aufstrebenden Ländern und Wachstumsmärkten steigt dagegen der Bedarf an Qualifizierung und Bildung erheblich. Beide Entwicklungen führen zu einem Mangel an qualifiziertem Fachpersonal und an gut ausgebildeten Führungskräften. Frauen werden dadurch stärker umworben. Ihr Anteil an der Belegschaft nimmt weiter zu. Dasselbe gilt auch für die Beschäftigung ausländischer Mitarbeiter.

Regionale Verteilung der Weltbevölkerung

in Prozent



Quelle: Enquete-Kommission „Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten“

Chancen bieten, Veränderung begleiten

Anfang 2008 beschäftigte Bosch weltweit rund 271 000 Mitarbeiter. Angesichts der demografischen Entwicklung ist unsere strategische Personalplanung besonders gefordert.

Allein in Deutschland ist die Zahl der Mitarbeiter im vergangenen Jahr um mehr als 1 800 gestiegen, weltweit um 10 000. Seit Anfang der 1990er Jahre wuchs unsere Belegschaft um rund 100 000 Mitarbeiter. Der Zuwachs fand fast ausschließlich außerhalb Deutschlands statt. Viele Jahre lang erhielten wir auf ausgeschriebene Stellen zahlreiche qualifizierte Bewerbungen. Seit einiger Zeit jedoch spüren auch wir, dass der Arbeitsmarkt enger geworden ist. Wir haben deshalb unsere Personalarbeit intensiviert und internationalisiert. In unserer weltweiten Personalpolitik setzen wir folgende Schwerpunkte:

- **Rekrutierung von Nachwuchs:** Wir haben internationale Standards entwickelt und unsere Nachwuchsprogramme weltweit ausgebaut.
- **Qualifizierung und Lebenslanges Lernen:** Wir betreiben ein systematisches Kompetenzmanagement und erhöhen die Anzahl der Weiterbildungsmaßnahmen für unsere Mitarbeiter.
- **Bindung von Mitarbeitern:** Wir integrieren unsere Mitarbeiter weltweit in unser House of Orientation und schaffen neue internationale Entwicklungsprogramme.
- **Frauenförderung:** Wir fördern Beschäftigungs- und Karrierechancen von Frauen nachhaltig.
- **Vereinbarkeit von Familie und Beruf:** Wir erweitern unsere Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie – nicht nur für Mütter, sondern auch für Väter.
- **Generation 50plus:** Wir stärken die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter und unterstützen berufliche Veränderungen.

Weltweites Personalmarketing

Im Rahmen unseres Bosch Human Resources System (vgl. Seite 18) haben wir ein weltweites Konzept für das Personalmarketing erarbeitet. Es reicht von einheitlich gestalteten Personalanzeigen über intensive Pflege der Hochschulkontakte bis zur regelmäßigen Ermittlung unseres Images als Arbeitgeber. Die Ergebnisse nutzen wir, um unser Personalmarketing entsprechend auszurichten.

Wir haben das neue Konzept zunächst in ausgewählten Ländern wie China, Tschechien, Ungarn, Deutschland und Nordamerika umgesetzt, in denen ein großer Bedarf an akademischem Fach- und Führungskräftenachwuchs besteht. Anschließend führten wir in den jeweiligen Ländern standardisierte Erfolgsmessungen durch. Dabei ermittelten wir an ausgewählten Hochschulen in Tschechien und China, wie attraktiv Bosch als potenzieller Arbeitgeber für die Studenten ist. Nachdem unsere Erfahrungen mit dem einheitlichen Personalmarketing durchweg gut waren, setzen wir das Konzept nun in der Breite um. Die formulierten Standards lassen ausreichend Spielraum, um sie an die landesspezifischen Gegebenheiten anpassen zu können.

Nachwuchs stärker fördern

Qualifiziertem Nachwuchs bieten wir mit vielfältigen Programmen Kontakt- und Einstiegsmöglichkeiten: So haben wir die Zahl der Praktika, der Studien- und Diplomarbeiten sowie der Promotionsstipendien in den vergangenen Jahren kontinuierlich erhöht. Diese Aktivitäten wollen wir künftig weiter ausbauen und zu geeigneten Kandidaten auch früher als bisher Kontakt aufnehmen.

Jedes Jahr verknüpfen in Deutschland über 4 500 Studierende in einem Praktikum bei Bosch wissenschaftliche Theorie und betriebliche Praxis. Ein erfolgreiches Praktikum ist die beste Empfehlung für eine spätere Abschlussarbeit oder den Berufseinstieg bei Bosch. Deshalb bleiben wir mit ausgewählten Praktikanten auch während ihres Studiums über unser Programm students@bosch in Kontakt. Mit diesem Studentenprogramm betreuen wir die besten Studenten, die sich im Rahmen einer Tätigkeit bei Bosch ausgezeichnet haben.

Absolventen gute Programme anbieten

Viele neue Patente, die wir anmelden, stammen aus unserem Doktorandenprogramm. Im Jahr 2007 waren in Deutschland insgesamt 215 Doktoranden bei uns tätig, rund 80 Prozent davon arbeiteten im technischen Bereich. Sie haben sich meist gezielt auf eine ausgeschriebene Promotionsstelle beworben, in der wir Themen formulieren, die für uns von großer Bedeutung sind. In regelmäßigen Veranstaltungen und Seminaren knüpfen die Programmteilnehmer ein enges Netzwerk. Jährlich stellen wir etwa 70 neue Doktoranden ein, die in der Regel in drei Jahren ihr Forschungsprojekt bei uns abschließen.

Einen anderen Einstieg bietet das Traineeprogramm, das seit mehr als 30 Jahren besteht und das gemessen an der Zahl sowie der Qualifikation der Bewerber sehr attraktiv ist. Das 18 bis 24 Monate laufende Programm wird für die Führungsnachwuchskräfte – zusammen mit ihrem Mentor – individuell gestaltet. Neben den vier bis fünf funktions-, geschäftsbereichs- und standortübergreifenden Stationen ist ein Auslandsaufenthalt obligatorisch. Weiterhin erhalten unsere Trainees die Möglichkeit, im Rahmen eines persönlichen Budgets Weiterbildungsmaßnahmen selbst auszuwählen. Durch jährliche Treffen entsteht ein intensives Netzwerk unter den Trainees sowie mit Fach- und Führungskräften. Im Rahmen von BHS haben wir dieses Konzept standardisiert und als weltweit gültiges „Junior Managers Program“ eingeführt.

Als attraktiver Arbeitgeber punkten

Seit vielen Jahren haben wir ein gutes Image als Arbeitgeber, sowohl unter den Automobilzulieferern als auch unter den Industriegüterherstellern. Erstmals erhielt 2007 unsere Tochter Bosch Rexroth in Deutschland eine Auszeichnung als „Bester Arbeitgeber“. Das hilft im Wettbewerb um die knapper werdenden Nachwuchskräfte, wozu vor allem qualifizierte Ingenieure gehören. Erfreulicherweise ist es den Hochschulabsolventen zunehmend wichtig, bei einem Unternehmen zu arbeiten, das gesellschaftliche Verantwortung übernimmt. Dass Bosch auch hier über eine gute Reputation und eine lange Tradition der gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung verfügt, ist ein großer Pluspunkt. In einer Umfrage unter Nachwuchsmitarbeitern verschiedener Unternehmen im vergangenen Jahr erzielten wir im Vergleich zu unseren Wettbewerbern bei den Merkmalen „Werteorientierung“ und „soziales Engagement“ die besten Ergebnisse.

Führungsnachwuchs entwickeln

Wer träumt nicht davon, für seinen Arbeitgeber eine Weile ins Ausland zu gehen. Für Führungskräfte sind internationale Erfahrungen heute unverzichtbar. Und je früher sie diese machen, desto besser.

Bei Bosch sind Auslandsaufenthalte von Mitarbeitern wie auch angehender Führungskräfte inzwischen die Regel. So wurde der Traum China im Jahr 2007 für 250 deutsche Führungskräfte Realität. Insgesamt gingen über 300 Expatriates, wie die außerhalb ihres Heimatlandes tätigen Führungskräfte genannt werden, ins Reich der Mitte. China gehört damit neben Deutschland und den USA zu den Top Drei der Zielländer in der Bosch-Welt. Weil es in China noch zu wenig lokale Führungskräfte gibt, liegt der Anteil dieser Expatriates dort noch bei knapp 30 Prozent.

Das soll sich ändern. Langfristig soll der Anteil einheimischer Führungskräfte auch in China auf das in den Industrieländern übliche Niveau von 80 Prozent steigen. Hierzu hat Bosch 2007 das neue Junior Managers Program gestartet. Mit einheitlichen Kriterien für die Auswahl und Förderung der Junior Manager bildet es das weltweite Dach für unsere Führungskräfteausbildung. Alle Teilnehmer arbeiten während der eineinhalb- bis zweijährigen Programmdauer an mindestens drei Stationen in unterschiedlichen Aufgabengebieten. Besonderes Highlight ist ein sechsmonatiger Auslandsaufenthalt. Damit setzt das Programm einen Schwerpunkt auf Internationalität, der durch interkulturelle Schulungen ergänzt wird.

Auch in China gibt es ein solches Programm für Führungsnachwuchs, das an die lokalen Anforderungen angepasst ist. Um geeignete Kandidaten zu gewinnen, präsentiert sich unsere Landesgesellschaft beispielsweise mit einer jährlichen Campus-Tour an elf Zielhochschulen des Landes. So stellen wir sicher, dass auch in China langfristig mehr lokale Führungskräfte tätig sind.

Viele deutsche Führungsnachwuchskräfte wählen China für ihren Auslandsaufenthalt. Umgekehrt kommen immer mehr chinesische Fach- und Führungskräfte nach Deutschland. Im Jahr 2007 waren es 34 junge Frauen und Männer, die an deutschen Standorten das Rüstzeug für eine Karriere in China erhielten.

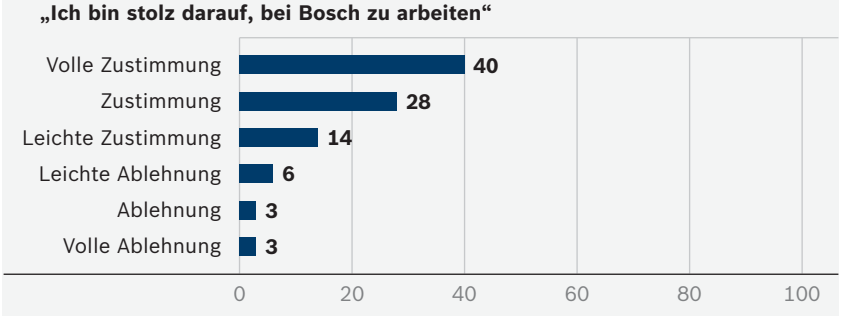
Mitarbeiterkommunikation

Kommunikation ist ein zentraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung und leistet einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung. Eine tragende Säule der weltweiten internen Kommunikation ist der „Bosch-Zünder“. Die 1919 gegründete Mitarbeiterzeitung der Bosch-Gruppe erscheint in einer Auflage von 180 000 Exemplaren und in neun Sprachen: Englisch, Deutsch, Französisch, Spanisch, Portugiesisch, Tschechisch, Japanisch, Chinesisch und – seit Anfang 2008 – Türkisch. 2008 wurde der „Bosch-Zünder“ bereits zum vierten Mal in Folge von der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) als beste Mitarbeiterzeitung Deutschlands ausgezeichnet.

Zugleich treiben wir den Ausbau der schnellen, elektronischen Kommunikation voran: Unser Intranet wurde zum „Bosch Global Net“ weiterentwickelt und sorgt jetzt mit einer weltweit einheitlichen Navigationsstruktur und klaren Zuständigkeiten für Aktualität und Qualität der Informationen sowie für kurze Wege bei der Suche.

Identifikation mit Bosch

in Prozent



Quelle: Bosch

Unsere Führungskräfte haben eine Schlüsselrolle bei der Kommunikation: Sie wollen wir besonders gezielt und aktuell informieren und sie auch bei ihren eigenen Kommunikationsaufgaben unterstützen. Daher haben wir für den obersten Führungskreis eine geschlossene Benutzergruppe in unserem Intranet eingerichtet, in der wir alle relevanten Informationen für diese Zielgruppe aktuell bereit stellen. Um zudem den Dialog mit unseren Führungskräften zu intensivieren, veranstalten wir regelmäßig Telefonkonferenzen.

Mitarbeiter befragen

2005 begann Bosch mit einer weltweiten Mitarbeiterbefragung. Sie wird alle zwei Jahre durchgeführt. 2007 wurden rund 223 000 Mitarbeiter um ihre Meinung gebeten: Wir stellten unter anderem Fragen zur Qualität der Führung, den Bedingungen am Arbeitsplatz, den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und zum Unternehmensimage. Die Rücklaufquote von 83 Prozent, die noch etwas über der von 2005 lag, belegt die hohe Akzeptanz der Befragung.

Ergebnisse aufgreifen

Wie schon 2005 bescheinigten 70 Prozent aller Mitarbeiter Bosch einen guten Ruf in der Öffentlichkeit; 69 Prozent sind stolz, bei Bosch zu arbeiten. Allerdings ist die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter gegenüber 2005 um 0,2 Punkte gesunken. Das ist nicht viel, für uns aber doch ein wertvoller Hinweis. Etwas kritischer bewertet wurde beispielsweise unser Weiterbildungsangebot und das Thema „Schnelle und unbürokratische Entscheidungsfindung“. Dagegen wurde die Rückmeldung der Führungskräfte an ihre Mitarbeiter deutlich besser bewertet. Aus der Befragung wissen wir, dass ein solches Feedback sowie Teamgeist und Freude an der Arbeit die Aspekte sind, die unseren Mitarbeitern welt-

weit am wichtigsten sind. Bis zur nächsten Mitarbeiterbefragung 2009 werden unsere Führungskräfte die angesprochenen Handlungsfelder analysieren und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen anstoßen.

Vielfalt und Chancengleichheit

Gelebte Vielfalt ist bei Bosch nicht nur fest in den Werten verankert, sondern auch wesentliche Voraussetzung für den weltweiten Erfolg. Dieses Bekenntnis haben wir 2007 bekräftigt.

Im Dezember 2007 traten wir der Charta der Vielfalt bei: Dieses nachdrückliche Plädoyer für Fairness und individuelle Wertschätzung wurde von deutschen Unternehmen initiiert und steht unter der Schirmherrschaft von Bundeskanzlerin Angela Merkel. Auch in unseren Grundsätzen sozialer Verantwortung, als Unterzeichner des Global Compact und in unserem Code of Business Conduct ist Chancengleichheit für alle Beschäftigten an allen Standorten ein wichtiges Grundprinzip. Da die Arbeit in internationalen Teams unser Geschäft zunehmend prägt, entwickeln wir die interkulturelle Kompetenz unserer Beschäftigten kontinuierlich weiter. Neuen Mitarbeitern vermitteln wir in Schulungen und Informationsveranstaltungen unser Wertesystem und unsere Verhaltensgrundsätze im Umgang mit Geschäftspartnern. Mitarbeiter, die für einen längeren Zeitraum außerhalb ihres Heimatlandes arbeiten, bereiten wir vor ihrem Auslandsaufenthalt in speziellen Seminaren auf ihr Gastland vor. Die Familien dieser Mitarbeiter sind uns in den interkulturellen Seminaren ausdrücklich willkommen.

Frauen für Technik begeistern

Frauen als Mitarbeiter zu gewinnen und zu fördern ist für Bosch ein zentrales Ziel. Da sich Frauen noch viel zu selten für technische und naturwissenschaftliche Studienrichtungen entscheiden, geben wir ihnen schon früh Anstöße: Mit der Schülerinnenakademie „Girls' Campus" wollen wir Mädchen zwischen 13 und 15 Jahren gemeinsam mit der Robert Bosch Stiftung für technische und naturwissenschaftliche Themen begeistern. Nach dem erfolgreichen Start im letzten Jahr geht die Initiative 2008 in die nächste Runde. Auch mit Schnupperpraktika geben wir Schülerinnen Impulse, sich möglicherweise für einen technisch orientierten Beruf zu entscheiden.

▸ 20
Charta der Vielfalt

Mehr Frauen gewinnen und fördern

Als Mitglied der Femtec, eines Hochschulkarrierezentrums für Frauen, führen wir Projekte mit Nachwuchsingenieurinnen durch und sprechen auf unseren Veranstaltungen für Hochschulabgänger gezielt Frauen an. Unser erstes Ziel, in Deutschland Frauen entsprechend der Absolventinnenquoten an den Hochschulen einzustellen, haben wir erreicht: Bei den Ingenieuren sind inzwischen 17 Prozent weiblich, bei den Wirtschaftswissenschaftlern sogar rund 50 Prozent.

Mit einer Anstellung allein ist es aber noch nicht getan. Wir wollen auch den Frauenanteil in Führungspositionen ausbauen. Zur gezielten Weiterentwicklung von Frauen gehören bei Bosch beispielsweise ein zwölfmonatiges Mentoring-Programm sowie Frauennetzwerke, in denen sich Mitarbeiterinnen gegenseitig beraten und unterstützen. An allen deutschen Standorten haben wir hierfür Ansprechpartner benannt; ein eigenes Frauennetzwerk existiert seit 2006 auch bei Bosch in Indien. Dank dieser Maß-

nahmen hat sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen bei Bosch in den vergangenen zehn Jahren mehr als verdoppelt. Mit sieben Prozent ist er uns aber immer noch viel zu gering. Daher werden wir in den nächsten Jahren unser Engagement für Frauen in Führungspositionen weiter verstärken.

Lebenslanges Lernen

Angesichts einer steigenden Lebensarbeitszeit wird es immer wichtiger, die Qualifikationen aller Mitarbeiter auf dem neuesten Stand zu halten.

Bosch investiert deshalb in die Weiterbildung seiner Beschäftigten. Weltweit haben wir 2007 mehr als 225 Millionen Euro für die Qualifikation unserer Mitarbeiter aufgewendet. Die Zahl der Teilnahmen an Weiterbildungen ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen und lag 2007 über 384 000. Statistisch gesehen, besucht jeder Mitarbeiter 1,5 Seminare pro Jahr. Das sind 40 Prozent mehr Teilnahmen als noch vor vier Jahren – eine Entwicklung, die wir weiterhin fördern werden.

Kompetenzen ermitteln und ausbauen

Die richtige Zahl von Mitarbeitern mit den richtigen Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Ort einzusetzen: Das ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Unternehmen. Seit 2006 führen wir dazu in allen Geschäftsbereichen Kompetenzmanagement durch. Der Fokus liegt auf den fachlichen Kompetenzen, die heute und vor allem in Zukunft erforderlich sind, um die Umsetzung der Geschäftsziele zu unterstützen. Kennzeichen ist die systematische Vorgehensweise, mit der Kompetenzen ermittelt und entwickelt werden.

Der intensive Prozess, der jährlich durchlaufen wird, umfasst sechs Schritte. In der Vorbereitungsphase wird in Gesprächen zwischen den Personalentwicklungsabteilungen und den Leitern einzelner Einheiten geklärt, welche Strategie und welche Ziele die Einheit verfolgt und was diese für die Fähigkeiten in der Einheit bedeuten. In der nächsten Phase leiten die Bereichsverantwortlichen gemeinsam mit den Personalentwicklern aus der Strategie ihrer Einheit ab, welche fachlichen Kompetenzen künftig benötigt werden. Der Bedarf wird detailliert erfasst, und Standards werden definiert. Im

Initiativpreis Aus- und Weiterbildung

Für das gemeinsame Projekt „Frühkindliche Förderung – Neue Wege in der Ausbildung“ erhielten die Robert Bosch GmbH und die Tageseinrichtung für Kinder in Stuttgart-Bergheim, Deutschland, den Initiativpreis Aus- und Weiterbildung 2007, der von der Otto-Wolff-Stiftung und dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) gemeinsam verliehen wird. Die im Rahmen der „Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland“ Anfang 2006 gegründete Initiative soll Kinder und Jugendliche frühzeitig für Technik begeistern. Dazu planen, organisieren und betreuen Bosch-Auszubildende eigene Projekte in der Tagesstätte. Unter ihrer Anleitung bauen die kleinen Nachwuchstüftler beispielsweise selbst Windräder und erzeugen Strom. Von der Zusammenarbeit profitieren beide Seiten: Die Kinder lernen technisch-naturwissenschaftliche Zusammenhänge frühzeitig kennen, und die Auszubildenden entwickeln ihre sozialen und kreativen Fähigkeiten.

dritten Schritt analysieren wir gemeinsam mit den Mitarbeitern deren Fähigkeiten. Anschließend werden die vorhandenen Fähigkeiten mit dem zukünftigen Bedarf abgeglichen. Daraus ergeben sich die Maßnahmen zum Aufbau der Kompetenzen der Mitarbeiter. Dabei stehen neben den klassischen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten Lernformen wie Coaching und Job Rotation zur Verfügung. Wenn erforderlich, konzipieren wir Maßnahmen auch neu.

Schließlich messen wir anhand von Kenngrößen den Erfolg der Weiterbildung. So bauen wir die für unseren Geschäftserfolg entscheidenden Kompetenzen gezielt auf.

Über Bedarf ausbilden

Eine hochwertige Ausbildung ist das Fundament für einen guten Start ins Berufsleben. Wir betrachten die berufliche Qualifizierung junger Menschen als Teil unserer gesellschaftlichen Verantwortung und bilden deshalb seit Jahren über den eigenen Bedarf aus. Weltweit erhalten rund 6 000 junge Menschen ihre Ausbildung bei Bosch. An den deutschen Standorten haben im Herbst 2007 rund 1 400 Jugendliche eine Ausbildung begonnen; damit haben wir das bereits hohe Vorjahresniveau um über fünf Prozent gesteigert. Besonders erfreulich ist der Anteil weiblicher Auszubildender; er liegt bei 20 Prozent. Es stehen mehr als 40 verschiedene Ausbildungsberufe zur Auswahl. Zu unseren besonderen Angeboten zählt bereits seit einigen Jahren die Juniorfirma, in der Auszubildende sich als Unternehmer bewähren können.

Arbeitnehmerrechte und Beschäftigung

An allen Standorten der Bosch-Gruppe haben unsere Mitarbeiter grundsätzlich die Möglichkeit, Arbeitnehmervertretungen zu bilden. Unser gutes Verhältnis zu den Arbeitnehmervertretungen ist eine Säule der Bosch-Kultur und drückt sich in verschiedenen Formen der Beteiligung aus. Sowohl die jährliche Betriebsräteversammlung als auch die regelmäßigen Sitzungen des Europa Committee (EC) der Betriebsräte bieten den Arbeitnehmervertretern eine Plattform, mit der Bosch-Geschäftsführung aktuelle Themen zu diskutieren. Auf der 11. Sitzung des Europa Committee unterzeichneten die 40 Betriebsräte aus 21 Ländern eine Klimaschutz-Resolution, die sich zum Beitrag der Automobilindustrie für eine Reduzierung des Kohlendioxids bekennt.

Wichtige Themen im Rechenschaftsbericht des Gesamtbetriebsrats waren die Einhaltung der Arbeitnehmerrechte, der Aufbau von Beschäftigung und die Sicherung von Arbeitsplätzen. Durch große Investitionen in den Bau einer Fabrik für Windkraftgetriebe in Nürnberg und in eine neue Halbleiterfabrik in Reutlingen gelingt es Bosch an diesen deutschen Standorten beispielhaft, Arbeitsplätze und Beschäftigung zu erhalten. Am Standort Rommelsbach waren durch einen veränderten Marktbedarf 600 Arbeitsplätze gefährdet. Mit Qualifizierungsprogrammen erhalten diese Mitarbeiter die Möglichkeit, an die im benachbarten Reutlingen entstehende Halbleiterfabrik zu wechseln.

▸ 21
Ausbildungsstandards weiterentwickeln

Beruf und Familie

Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren, ist ein Anspruch der Mitarbeiter und eine Anforderung an Unternehmen. Entsprechende Programme gelten auch als Pluspunkt im Wettbewerb um qualifiziertes Personal.

Bosch bietet seinen Mitarbeitern zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit über 100 Teilzeitvarianten, außerdem Telearbeit und Hilfe bei der Kinderbetreuung. Künftig wollen wir unsere Mitarbeiter noch entschiedener darin unterstützen, ihre beruflichen und persönlichen Ziele in Einklang zu bringen.

Teilzeit vereinbaren

Individuelle Teilzeitvereinbarungen – oft in Verbindung mit Telearbeit – führen dazu, dass Bosch-Mitarbeiter früher aus der Elternzeit an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Viele nutzen während der Elternzeit auch die von uns angebotenen Teilzeitlösungen, die von der Ein- bis zur Vier-Tage-Woche reichen. Im Jahr 2007 nahmen in Deutschland immerhin auch 200 Männer die Elternzeit in Anspruch. Insgesamt nutzen rund 26 Prozent der weiblichen Angestellten ein Teilzeitmodell, von den weiblichen Führungskräften sind es rund 22 Prozent.

Betreuungsangebote organisieren

Bosch kooperiert in Deutschland standortübergreifend mit dem Familienservice, einer firmenunabhängigen Beratungs- und Vermittlungsagentur für Tagesmütter, Kinderfrauen oder Au-pairs. Ergänzend dazu haben wir im Intranet eine Kinderbetreuungsbörse eingerichtet. Maßnahmen wie Feriencamps für Mitarbeiterkinder oder gemeinsam mit benachbarten Firmen betriebene Betreuungseinrichtungen runden das Angebot für Mitarbeiter ab. Betreuung brauchen vielfach aber auch Angehörige unserer Mitarbeiter. Wir haben deshalb ein Pilotprojekt gestartet, das unseren Beschäftigten analog zur Kinderbetreuung bei der Pflege von kranken oder älteren Familienmitgliedern Hilfe anbietet.

▸ **22**
Gesundheitsprogramme anbieten

Generation 50plus

Als Folge der demografischen Entwicklung wird das Durchschnittsalter der Bosch-Belegschaft in Deutschland bis 2020 von heute 42 Jahren auf 48 Jahre steigen. Besonders signifikant ausprägen wird sich dies beim Anteil der über 50-Jährigen, der dann bei knapp der Hälfte liegen wird statt wie heute bei 23 Prozent. Damit bekommt der Umgang mit dieser Altersgruppe eine noch größere Bedeutung in der Personalpolitik. Um uns auf die Veränderung der Altersstruktur einzustellen, haben Geschäftsführung und Gesamtbetriebsrat das Projekt „Potenziale nutzen, Perspektiven bieten – ein Arbeitsleben lang“ initiiert. Es setzt Schwerpunkte in den Bereichen Lebenslanges Lernen (vgl. Seite 52), Umgang mit Veränderungsprozessen und Gesundheitsförderung. Gemeinsam mit der Universität Heidelberg untersuchen wir derzeit, wie sich gesundheitsbezogene Präventionsmaßnahmen und kognitives Training auf die Flexibilität und Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter auswirken.

Gesundheitsförderung ausbauen

Schon heute bietet Bosch in verschiedenen Ländern ein breites Maßnahmenspektrum für die Gesundheitsförderung an. Zur engeren Zusammenarbeit von Personalabteilung, Werksärzten, Gesamtbetriebsrat, Schwerbehindertenvertretung und Bosch-Betriebskrankenkasse wurde 2005 eine zentrale Lenkungsgruppe eingesetzt; an den Standorten sind Gesundheits-Arbeitskreise etabliert. Im Hinblick auf den demografischen Wandel wollen wir die bestehenden Maßnahmen nun ausbauen und die Kommunikation der Standorte untereinander intensivieren. Die Standort-Aktivitäten-Matrix bietet dafür eine Basis, anhand derer die Standorte ihre Maßnahmen zu Prävention und Gesundheitsförderung bewerten und ihren Erfahrungsaustausch organisieren.

Michael Wellmann (20) war am Projekt „Frühkindliche Förderung – Neue Wege in der Ausbildung“ beteiligt. Er macht eine Ausbildung als Elektroniker für Geräte und Systeme am Standort Stuttgart-Feuerbach.

Ihre Ausbildungsabteilung hat zusammen mit einer Stuttgarter Tageseinrichtung für Kinder eine Kooperation gestartet, bei dem die Auszubildenden mit den Kindern verschiedene Projekte durchführen. An welchem waren Sie beteiligt?
In meinem Projekt habe ich den Kindern mit kleineren Experimenten gezeigt, was Strom ist und wie gefährlich er sein kann. Dazu habe ich ihnen erklärt, wo der Strom herkommt. Die meisten Kinder meinten, dass er aus der Steckdose kommt.

Wie ist es Ihnen gelungen, die Kinder mit Technik anzusprechen?
Kinder haben es gerne, wenn etwas blitzt und raucht. Das habe ich als Grundlage genommen und meine Versuche darauf aufgebaut. Kindern gefällt es auch immer gut, wenn man sie in die einzelnen Versuche mit einbezieht. Dann entwickeln sie ein natürliches Interesse daran und sind gleich mit Freude dabei.

Was haben Sie persönlich bei diesem Projekt erfahren und lernen können?
Kinder sind leicht für etwas zu begeistern, man muss sie jedoch bei der Stange halten, um ihre Aufmerksamkeit zu behalten. Der Lernprozess bei Kindern ist sehr unterschiedlich, man muss sich individuell auf jedes Kind einstellen.

Denken Sie, dass auch andere Unternehmen den Austausch mit Kindertageseinrichtungen fördern sollten?
Ja, klar, auf jeden Fall! Kinder sind unsere Zukunft. Wer in Bildung investiert, investiert in die Zukunft des Hochtechnologie-Standorts Deutschland.

Bosch hat seine Ausbildungsstandards weiterentwickelt und legt jetzt noch größeren Wert auf die Vermittlung von Werten und Leitbildern. Welche sind für Sie wichtig?
Offenheit, Klarheit, Fairness, Qualität und Freude bei der Arbeit.

Für das Alter vorsorgen

Unseren Mitarbeitern in Deutschland bieten wir mit dem Bosch-Vorsorgeplan eine attraktive betriebliche Altersvorsorge. Er ist eine unserer Antworten auf den demografischen Wandel und trägt dazu bei, Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. In den Vorsorgeplan gehen vor allem die Beiträge des Unternehmens ein, aber die Mitarbeiter können auch selbst Beiträge leisten und von der durchdachten Anlagepolitik unseres Pensionsfonds profitieren. Die Altersvorsorge wurde bereits 1998 neu gestaltet und seitdem weiter ausgebaut, um das Risiko einer zunehmenden Versorgungslücke im Alter zu verringern.

Karriere machen im Alter

Mit jedem Mitarbeiter, der in den Ruhestand geht, verlässt wertvolles Wissen das Unternehmen. Bosch will die Erfahrung von Führungskräften auch nach deren Pensionierung weiter nutzen und bietet ihnen die Möglichkeit einer „zweiten Karriere“. Unsere 1999 gegründete Bosch Management Support GmbH (BMS) erschließt die Fähigkeiten ausgeschiedener Mitarbeiter im Alter zwischen 60 und 70 Jahren. Im Schnitt bringt jeder der rund 680 pensionierten Mitarbeiter 30 Jahre Erfahrung mit – zusammen rund 20 000 Jahre Know-how. Die älteren Mitarbeiter stehen gegen Beratungshonorar als Seniorexperten für weltweite Projekte bereit. Aufgrund des Erfolgs in Deutschland wurden weitere Standorte von BMS in den Vereinigten Staaten und in Großbritannien gegründet.

Verantwortung für die **Gesellschaft** heißt

- Kindern und Jugendlichen in **25 Partnerschaften** mit Bildungseinrichtungen ein besseres Verständnis für technische und wirtschaftliche Zusammenhänge zu vermitteln,

- mehrere Benefizveranstaltungen an verschiedenen Standorten in der Welt mitzuorganisieren und mit über **1,1 Millionen Euro** an Spenden Schulen und gemeinnützigen Einrichtungen zu helfen,

- in den Erdbebengebieten der chinesischen Provinz Sichuan mit über **1,5 Millionen Euro** spontane Hilfe zu leisten,

- an Universitäten in USA, China und Deutschland im Jahr 2007 Stiftungslehrstühle mit über **2,5 Millionen Euro** zu finanzieren,

- zum **23. Mal** in Folge den deutschen Wettbewerb „Jugend forscht“ zu unterstützen.

Junge Menschen zu fördern ist das Anliegen von Primavera, einem Verein, den Bosch-Mitarbeiter gegründet haben. Am Standort Curitiba hilft er Kindern, die in Armut leben, und verbessert ihre Zukunftschancen: durch Gesundheitsfürsorge, Bildung und das Gefühl, nicht allein zu sein.

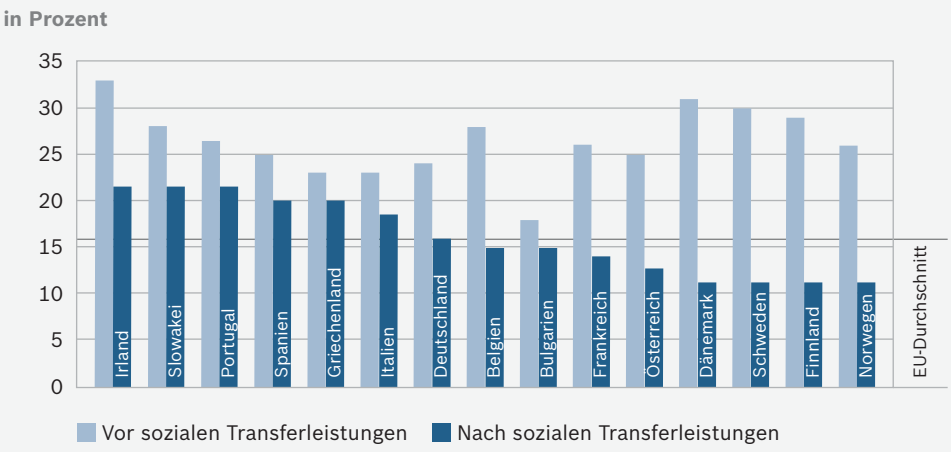
Megatrend: **Polarisierung der Gesellschaft**

Die Globalisierung hat zu einem Gewinn an Wohlstand in nahezu allen Regionen der Welt geführt. Dennoch bleiben gravierende strukturelle Unterschiede bestehen, oder es entwickeln sich neue Gegensätze.

Eine der großen unternehmerischen Herausforderungen unserer Zeit besteht darin, eine tragfähige Beziehung zwischen globaler Wirtschaft und lokalen Strukturen herzustellen. Denn zwischen globalen Märkten sowie global verfügbarem Wissen und Kapital auf der einen Seite und lokalen Interessen, Ressourcen sowie politisch-gesellschaftlichen Strukturen auf der anderen Seite zeichnet sich eine immer deutlichere Polarisierung ab. Unterschiede bestehen weltweit zwischen den dynamischen Regionen und den immer noch armen Entwicklungsländern, wo sich die Einkommenskluft zwischen dem armen und dem wohlhabenden Fünftel der Menschheit vergrößert. Auch in Europa ist die wachsende Kluft zwischen boomenden Regionen und strukturschwachen Gegenden unübersehbar. Selbst auf individueller Ebene stehen den Gewinnern der Wissensgesellschaft auch Verlierer gegenüber: Menschen, die Veränderungen nicht bewältigen können.

Eine Verbesserung der Zugangschancen aller zu allgemeiner und beruflicher Bildung ist ein wichtiger Weg aus dieser Polarisierung der Gesellschaft. In Bildung zu investieren ist die beste Vorsorge gegen Erwerbslosigkeit. Um eklatante Einkommensunterschiede und das Armutsrisiko zu begrenzen, sind besondere Anstrengungen dort erforderlich, wo Bildungschancen aufgrund von Herkunft ungleich verteilt sind. Wo die Teilnahme an der globalen Wissensgesellschaft wegen mangelnder und fehlender Qualifikation nicht möglich ist, sind Maßnahmen zur Stärkung der Eigeninitiative und zur sozialen Sicherung ein Gebot gesellschaftlicher Verantwortung.

Armutsgefährdung in Europa



Quelle: Le Monde diplomatique, 2007

In die Zukunft anderer investieren

Das gesellschaftliche Engagement der Bosch-Gruppe ist historisch gewachsen und beruht auf den Überzeugungen unseres Firmengründers Robert Bosch. Das Unternehmen unterstützt eine Vielzahl gemeinnütziger Einrichtungen und Projekte. Die Schwerpunkte liegen bei der Förderung von wissenschaftlichem Nachwuchs und karitativen Projekten im Einzugsgebiet unserer Standorte weltweit.

Verantwortung als Arbeitgeber

An vielen Standorten gehören wir zu den größten Arbeit- und Auftraggebern und damit meist auch zu den großen Steuerzahlern. Als Arbeitgeber für weltweit rund 271 000 Mitarbeiter trägt die Bosch-Gruppe eine große Verantwortung für Beschäftigung und Ausbildung. Dies gilt nicht nur gegenüber den eigenen Mitarbeitern, sondern auch gegenüber deren Familien, den Zulieferern und Kommunen.

Schüler und Studenten fördern

Rund 100 Stipendiaten betreut die Bosch-Jugendhilfe. Bereits seit 70 Jahren, als Robert Bosch zum 25-jährigen Bestehen der Ausbildungsabteilung den Anstoß dafür gegeben hatte, fördert das Unternehmen begabte Schüler und Studenten. Für die Stipendiaten ist vor allem wichtig, dass sie in ihrem Vorhaben begleitet werden. Kinder von Mitarbeitern sowie Mitarbeiter, die beispielsweise nach ihrer Ausbildung eine Höherqualifizierung anstreben, erhalten Unterstützung für Auslandsaufenthalte im Rahmen eines Studiums oder Büchergeld. Auswahlkriterien sind Begabung und Bedürftigkeit. Dabei spielt keine Rolle, welche Weiterbildung oder welches Studienfach gewählt wurde.

Bildungspartnerschaften ausweiten

Für die Bildung von Kindern und Jugendlichen setzt sich Bosch auch als Gründungsmitglied der Initiative „Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland“ ein. Dazu haben wir in mehreren deutschen Bundesländern insgesamt 25 Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen auf den Weg gebracht. In gemeinsamen Projekten mit Kindergärten und Schulen wollen wir Kindern und Jugendlichen ein besseres Verständnis für technische und wirtschaftliche Zusammenhänge vermitteln. Die Inhalte der Projekte werden gemeinsam von allen Beteiligten entwickelt, wozu auch die Kinder selbst zählen. Deren aktive Mitarbeit sorgt dafür, dass ihre Interessen und der Spaß am Lernen nicht zu kurz kommen.

An den Partnerschaften in Bayern beteiligen sich beispielsweise 13 Bildungseinrichtungen und sechs Bosch-Standorte. Mittelfristig will Bosch deutschlandweit bis zu 50 Bildungspartnerschaften eingehen. Interesse für Technik, Naturwissenschaften und Wirtschaft wollen wir auch mit unserer Vortragsreihe „Schüler-Uni“ und unserem Engagement bei der Schüler-Ingenieur-Akademie wecken, einer Kooperation von Wirtschaft, Hochschulen und Schulen.

Jugendliche Forscher begleiten

Bosch-Auszubildende gehören zu Deutschlands kreativen Nachwuchsforschern. Das beweisen sie regelmäßig bei „Jugend forscht“. In dem Wettbewerb können junge Talente frühzeitig ihre Ideen entwickeln und Fachleuten präsentieren. Zwei Auszubildenden aus Waiblingen war es 2007 beim Bundeswettbewerb „Jugend forscht“

A World in Motion

In den USA beteiligt sich Bosch an der Initiative „A World in Motion“. Ähnlich wie die Projekte der Wissensfabrik soll sie Kindern und Jugendlichen durch spielerisches Lernen und Experimentieren ein Verständnis für technische Zusammenhänge vermitteln. Sechs Wochen lang arbeiten Bosch-Freiwillige gemeinsam mit Lehrern und Schülern an verschiedenen Projekten, bei denen Schüler lernen, wie man Produkte entwickelt und Prototypen baut. Im vergangenen Jahr hat Bosch zusätzlich 100 000 US-Dollar für „A World in Motion“ gespendet. Künftig wollen wir an weiteren Standorten in den USA mit der Initiative zusammenarbeiten, die in allen 50 US-Bundesstaaten aktiv ist.

▸ Mehr Informationen unter www.awim.org

gelungen, mit ihrem Projekt eines computergesteuerten Flugsimulators Sieger in der Kategorie „Arbeitswelt“ zu werden. Bosch selbst ist Pate des Landeswettbewerbs „Jugend forscht“ in Baden-Württemberg und richtete diesen im März 2008 zum 23. Mal in Folge aus.

Lehrstühle stiften

Bosch hat an der Stanford-Universität (USA) einen Stiftungslehrstuhl eingerichtet. Mit dem „Robert Bosch Chair“ an der Fakultät für Maschinenbau fördern wir Forschungsprogramme und innovative Lehrmethoden. Der Lehrstuhl soll überdies Impulse geben, die Forschungsergebnisse zu Unternehmensgründungen zu nutzen. Unterstützt haben wir auch die Einrichtung einer Stiftungsprofessur für Kraftfahrzeugsysteme an der Tongji-Universität in Shanghai (China), die wir seit 1999 finanziell fördern. In Deutschland fördern wir derzeit sechs Lehrstühle. So zählen wir zu den Mitbegründern des Interdisciplinary Centre of Advanced Materials Simulation an der Universität Bochum und finanzieren seit 2001 den Lehrstuhl für Kraftfahrzeugmechatronik an der Universität Stuttgart.

▸ 23
Benachteiligten eine Chance geben

▸ 24
An Gründerfonds beteiligen

Regionales Engagement

Unsere Mitarbeiter engagieren sich in einer Vielzahl freiwilliger Aktionen für das Umfeld, in dem sie arbeiten. Sie fördern damit eine zukunftsfähige Entwicklung der Region und tragen dazu bei, dass der Name „Bosch“ an allen Standorten einen guten Klang hat.

Benefizveranstaltungen organisieren

Mehr als 1 000 Läufer nahmen 2007 in Bursa (Türkei) am Bursa-Run teil, sogar 16 000 Teilnehmer hatte der Nashik-Run in Indien. Die Teilnehmer der Stadtläufe, die von Bosch mitorganisiert werden, wollen mit dem gemeinsamen Sporterlebnis auch einen guten Zweck unterstützen. Bei der zweiten Ausgabe des Bursa-Run konnte die türkische Regionalgesellschaft über 500 000 Euro Spenden sammeln, die der Renovierung von Schulen dienen. Beim Nashik-Run, der bereits zum fünften Mal stattfand, beliefen sich die Spenden auf insgesamt 600 000 Euro. Mit ihnen sollen Schulen für Kinder aus armen Verhältnissen, medizinische Hilfe für hörbehinderte Jugendliche oder Regenwassersammelbecken in entlegenen Dörfern gefördert werden. Durch diese Spendenläufe will

Sozialprojekt „Peça por Peça“

„Peça por Peça“ – Stück für Stück – soll es den Kindern in Curitiba (Brasilien) mit unserer Hilfe besser gehen. Im dortigen Stadtteil Vila Verde leben 14 000 Menschen in großer Armut, darunter 4 000 Kinder im Alter von bis zu 14 Jahren. Mitarbeiter von Bosch setzen sich seit 2000 gemeinsam mit den kommunalen Behörden in dem Sozialprojekt „Peça por Peça“ für eine Verbesserung ihrer Lebensbedingungen und Zukunftschancen ein.

Die Ansatzpunkte dafür sind vielfältig. Denn eine Kindheit in Vila Verde ist von zahlreichen Problemen geprägt: schlechte Essgewohnheiten, mangelnde Hygiene, fehlende Disziplin und ein respektloser Umgang mit Schulkameraden und Lehrern. Das von der Personalabteilung des dortigen Bosch-Werks gemeinsam mit den Lehrern entwickelte Sozialprogramm setzt deshalb auf eine umfassende Erziehung: Die Maßnahmen erstrecken sich vom Gesundheitsschutz über Bildungsaktivitäten bis zur sportlichen und kulturellen Freizeitgestaltung. Insgesamt beteiligen sich 1 500 Mitarbeiter von Bosch gemeinsam mit anderen Freiwilligen an diesem Programm.

Wer Vila Verde heute einen Besuch abstattet, erfährt eindrücklich, was es heißt, Kindern eine Perspektive zu geben. In einer selbst inszenierten Vorführung zum Thema Mundhygiene spielen zwei Kindergruppen beispielsweise den Unterschied zwischen gepflegten und von Karies befallenen Zähne. Dass die Grundschule, die die Kinder früher oft schwänzten, heute den ganzen Tag offen steht und viele Freizeitaktivitäten anbietet, wirkt sich nicht zuletzt positiv auf die Kriminalitätsstatistik aus. Seit 2006 wird das Programm nun in einem weiteren Stadtteil, in Vila Barigui, umgesetzt. Dazu trägt der von Bosch-Mitarbeitern gegründete Verein Primavera Hilfe für Kinder in Not e.V. bei, der Teile des Programms mit Spenden finanziert und in Vila Verde den Bau eines Kulturzentrums und verschiedener Werkstätten ermöglicht hat.

Mit Spendengeldern und ehrenamtlichem Engagement bietet Primavera nicht nur Hilfe für Kinder in Not. Der 1990 gegründete Verein trägt damit auch zu einer zukunftsfähigen Entwicklung an einem der größten Standorte von Bosch bei. Denn die Kinder von heute sind die Mitarbeiter von morgen.

das Unternehmen auf die jeweiligen Projekte aufmerksam machen und Bewusstsein für soziales Engagement schaffen.

Anderen helfen, Zeit spenden

Menschen, die sich freiwillig engagieren und anderen helfen, stiften gesellschaftlichen Nutzen und stärken zugleich ihre sozialen Kompetenzen. Bosch unterstützt deshalb ehrenamtliche Aktivitäten seiner Mitarbeiter, vom Auszubildenden bis zur Führungskraft. So arbeiten die Auszubildenden von Bosch Rexroth in Lohr (Deutschland) beispielsweise eine Woche lang in Einrichtungen für Behinderte. Zum zweiten Mal bereits organisierte die Initiative „Zeit für Menschen“ der Betrieblichen Sozialberatung von Bosch in Stuttgart einen Aktionstag in Alten- und Pflegeheimen, bei dem Bosch-Mitarbeiter mit den Bewohnern Ausflüge unternahmen oder ihnen bei der Einrichtung eines Internetcafés halfen. Viele unserer Mitarbeiter sind zudem in Bildungseinrichtungen wie dem Ausbildungszentrum in Jihlava (Tschechien) aktiv, andere unterstützen Umweltprojekte wie den Schutz von Wasserreservoirs in Goner (Indien).

Menschen in Not helfen

▸ **25**
Medizinische Versorgung verbessern

Spontane Hilfe leisteten vor allem unsere chinesischen Mitarbeiter, als im Mai mehrere Erdbeben in der Provinz Sichuan zahlreiche Menschenopfer forderten und weite Gebiete zerstörten. Die rund 175 000 Euro stockten die chinesischen Landesgesellschaften und Gemeinschaftsunternehmen um 690 000 Euro auf. Die Robert Bosch GmbH stellte zusätzlich 750 000 Euro zur Verfügung. Damit wird Primavera Hilfe für Kinder in Not e. V., ein Zusammenschluss aktiver und ehemaliger Bosch-Mitarbeiter, den Bau zweier Schulen finanzieren. Mitarbeiter unserer chinesischen Regionalgesellschaft begleiten Primavera bei der Betreuung dieses Projekts.

Primavera wurde 1990 gegründet und unterstützt Hilfsprojekte an Standorten der Bosch-Gruppe. Mitarbeiter oder deren Angehörige prüfen und betreuen die Projekte vor Ort. Dank des ehrenamtlichen Einsatzes aller Beteiligten kommt jeder Euro hilfsbedürftigen Kindern und Jugendlichen direkt zugute.

In Indien startete das erste Primavera-Hilfsprojekt 1991 im Thangamalai-Slum von Bangalore. Seitdem konnten 57 Hütten durch Kleinhäuser ersetzt werden, die bessere Wohnbedingungen für Familien schaffen. Auch der 1995 eingerichtete Kindergarten, der 30 Kinder betreut, erhielt ein neues Gebäude. Die Spendengelder von Primavera ermöglichen außerdem jährlich 125 Kindern den Schulbesuch, indem sie zwei Drittel der Ausgaben wie Schulgeld, Anschaffung von Büchern oder Schuluniform decken. Den Rest bezahlen die Eltern selbst.

Ökologisches Bewusstsein wecken

Lehrer und Schüler für den sorgsamen Umgang mit der Umwelt zu schulen, ist ein besonderer Schwerpunkt des gesellschaftlichen Engagements unserer Regionalgesellschaft in Indien. Zu den größten Umweltproblemen des Landes zählt die Wasserknappheit, die sich durch sinkende Grundwasserspiegel und Verschmutzungen verstärkt. In Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Umweltbildung in Bangalore trainierte Bosch 2007 über ein halbes Jahr 40 Lehrer und Rektoren sowie 1 000 Schüler zum sorgsamen Umgang mit Wasser, aber auch zu den Themen Energiesparen oder Artenvielfalt. Am Weltumwelttag wurden in den Schulen zusätzliche Umweltaktionen veranstaltet. Aufgrund der guten Erfahrungen soll das Programm im Jahr 2008 auf 50 Schulen und damit auf 2 500 Schüler ausgeweitet werden.

Robert Bosch Stiftung

Seit 1964 gehört die Robert Bosch GmbH mehrheitlich der Robert Bosch Stiftung GmbH. Die Stiftung führt die auf das Gemeinwohl gerichteten Bestrebungen des Firmengründers in zeitgemäßer Form weiter. Sie versteht sich sowohl als operative Stiftung, die ihre Ziele mit Eigenprogrammen verfolgt, als auch als fördernde Stiftung, die es Dritten ermöglicht, geeignete Projekte und Initiativen zur Bewältigung gesellschaftlicher Aufgaben zu entwickeln und umzusetzen.

Robert Bosch hat mit politischer Weitsicht, Zivilcourage und seinen eigenen gemeinnützigen Initiativen die Maßstäbe für die Arbeit der Robert Bosch Stiftung gesetzt. Aktuell engagiert sich die Stiftung in den Bereichen Wissenschaft, Gesundheit, Völkerverständigung, Bildung, Gesellschaft und Kultur.

Jährlich werden rund 800 neue Eigen- und Fremdprojekte bewilligt, die von 100 Mitarbeitern betreut werden. 60 Prozent aller Förderungen haben einen internationalen Bezug. Wichtigste Instrumente der Förderung sind Stipendien, Wettbewerbe, Preise und Journalistenprogramme.

Gesamtförderung 2007 der Robert Bosch Stiftung in Millionen Euro	
Wissenschaft und Forschung	5,5
Gesundheit und humanitäre Hilfe	5,7
Völkerverständigung Westeuropa, Amerika	10,9
Völkerverständigung Mitteleuropa, Osteuropa	10,3
Bildung und Gesellschaft	7,9
Gesellschaft und Kultur	6,1
Forschungsförderung Institute[1] und Krankenhaus	5,6
Investitionen am Robert-Bosch-Krankenhaus	5,2
Stiftungen in der Stiftung	1,7
Gesamt	**58,9**

[1] Dr. Margarete Fischer-Bosch-Institut für Klinische Pharmakologie, Institut für Geschichte der Medizin der Robert Bosch Stiftung

Schwerpunkte der Förderung

Die gesellschaftlichen Herausforderungen wie Verbesserung unseres Bildungssystems, Integration von Migranten, europäischer Einigungsprozess und Auswirkungen des demografischen Wandels stehen auch 2008 im Fokus der Stiftungsarbeit.

Das Engagement in der Völkerverständigung ist langfristig angelegt. Vorwiegend werden Nachwuchsführungskräfte in Politik, Medien, Wirtschaft und Verwaltung gefördert und Begegnungen auf vielerlei Ebenen ermöglicht. Miteinander ins Gespräch zu kommen, Fragen der bilateralen Zusammenarbeit zu diskutieren oder Vorurteile abzubauen, sind dabei die Ziele. Die Stiftung setzt sich für ein zukunftsfähiges Gesundheitswesen in Deutschland ein. Sie fördert vorrangig Projekte, die im Alltag spürbare Verbesserungen und Veränderungen bewirken. Antworten auf den demografischen Wandel gibt die Stiftung durch Studien und Projekte, die nachhaltig die Situation von Familien verbessern und überkommene Altersbilder ablösen sollen. Die Stiftung stärkt den Wissenschaftsstandort Deutschland, fördert den akademischen Nachwuchs und gestaltet den internationalen Wissenschaftsdialog mit. Gefördert werden Vorhaben, die auf ein besseres Zusammenleben von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund im lokalen Umfeld abzielen. Ebenso gibt die Stiftung Impulse für die Weiterentwicklung des deutschen Bildungssystems.

Die Otto und Edith Mühlschlegel Stiftung, die Hans-Walz-Stiftung, die DVA-Stiftung und die Rochus und Beatrice Mummert-Stiftung sind innerhalb der Robert Bosch Stiftung unselbständige Stiftungen.

▸ **Mehr Informationen unter www.bosch-stiftung.de**

Impressum

Herausgeber
Robert Bosch GmbH
Postfach 10 60 50
D-70049 Stuttgart

Unternehmenskommunikation –
Corporate Citizenship (C/CCC)
Leitung: Dr. Sabine Lutz
sabine.lutz@de.bosch.com
Telefon +49 711 811-6241
Telefax +49 711 811-7082

Als weiterer Ansprechpartner steht
Ihnen zur Verfügung:
Zentralabteilung Arbeit-, Brand-
und Umweltschutz (C/PS)
Bernhard Schwager
bernhard.schwager@de.bosch.com
Telefon +49 711 811-48930
Telefax + 49 711 811-7083

Konzept und Text
akzente kommunikation und beratung gmbh,
München und Stuttgart

Fotografie
laif (Seite 3)
corbis (Seite 2 und 39)

Papier
Scheufelen BVS matt; dieses Papier ist nach den
Regeln des PEFC – Program for the Endorsement
of Forest Certification – zertifiziert.

Weitere Informationen zum Unternehmen erhalten
Sie im Geschäftsbericht 2007 oder in der Broschüre
„Bosch heute“ sowie im Internet unter
www.bosch.com
csr.bosch.com

Die genannten Broschüren und der vorliegende
Bericht sind auch in englischer Sprache erhältlich.
Sie können per Email angefordert werden:
bosch@infoscan-sinsheim.de

Titelfoto

In Feuerbach bei Stuttgart zeigen Auszubildende von Bosch Kindern, wie Technik funktioniert. Das Projekt „Frühkindliche Förderung – Neue Wege in der Ausbildung“ erhielt 2007 von der Otto-Wolff-Stiftung und dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) den „Initiativpreis Aus- und Weiterbildung“.

Daten und Ziele

An dieser Stelle sollten Sie unseren aktuellen Einleger „Unternehmerische Verantwortung – Daten und Ziele“ vorfinden.

Grundsätze sozialer Verantwortung bei Bosch

1. Menschenrechte
Wir respektieren und unterstützen die Einhaltung der international anerkannten Menschenrechte, insbesondere die unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Geschäftspartner, mit denen wir zusammen arbeiten.

2. Chancengleichheit
Wir wahren die Chancengleichheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ungeachtet ihrer Hautfarbe, Rasse, Geschlecht, Alter, Nationalität, sozialen Herkunft, Behinderung und sexuellen Orientierung. Wir achten die politischen oder religiösen Überzeugungen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sofern diese selbst auf demokratischen Prinzipien und Toleranz gegenüber Andersdenkenden beruhen.

3. Integration von behinderten Menschen
Für uns sind behinderte Menschen gleichberechtigte Mitglieder der Gesellschaft und des Geschäftslebens. Ihre Förderung und Integration in das Unternehmen und die respektvolle Zusammenarbeit untereinander sind wesentliche Grundsätze unserer Unternehmenskultur.

4. Freie Wahl der Beschäftigung
Wir lehnen jede Art der Zwangsarbeit ab und respektieren den Grundsatz der freigewählten Beschäftigung.

5. Rechte der Kinder
Wir dulden keine Kinderarbeit und respektieren die Rechte der Kinder. Die Regelungen der IAO-Übereinkommen Nr. 138 und Nr. 182 werden in allen Unternehmen der Bosch-Gruppe eingehalten.

6. Beziehungen zu Arbeitnehmervertretungen
Das Grundrecht aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Gewerkschaften zu bilden und ihnen in eigener und freier Entscheidung beizutreten, wird anerkannt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden wegen ihrer Mitgliedschaft in Gewerkschaften oder Arbeitnehmervertretungen weder bevorzugt noch benachteiligt.

Wir respektieren im Rahmen der jeweiligen gesetzlichen Regelungen – sofern sie mit dem IAO-Übereinkommen Nr. 98 in Einklang stehen – das Recht auf Kollektivverhandlungen zur Regelung von Arbeitsbedingungen und streben mit unseren Partnern eine von gegenseitigem Vertrauen und Respekt geprägte konstruktive Zusammenarbeit an.

7. Faire Arbeitsbedingungen
Unsere Entgelt- und Sozialleistungen entsprechen mindestens den nationalen oder lokalen gesetzlichen Standards, Bestimmungen oder entsprechenden Vereinbarungen. Wir beachten die Regelungen des IAO-Übereinkommens Nr. 100 zum Grundsatz „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“. Die nationalen Regelungen zur Arbeitszeit und zum Urlaub werden eingehalten.

Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, sich beim zuständigen Vorgesetzten oder der jeweiligen Leitung zu beschweren, sofern er sich ungerecht behandelt oder im Hinblick auf seine Arbeitsbedingungen benachteiligt fühlt. Wegen einer Beschwerde dürfen ihm keine Nachteile entstehen.

8. Arbeits- und Gesundheitsschutz
Die Sicherheit am Arbeitsplatz und die körperliche Unversehrtheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat für uns hohe Priorität. Bosch hält zumindest die jeweiligen nationalen Standards für ein sicheres und hygienisches Arbeitsumfeld ein und trifft in diesem Rahmen angemessene Maßnahmen zur Gewährleistung der Gesundheit und der Sicherheit am Arbeitsplatz, damit gesundheitsgerechte Beschäftigungsbedingungen gewährleistet werden.

9. Qualifizierung
Wir unterstützen Qualifizierungsmaßnahmen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die es ihnen ermöglichen, Fertigkeiten und Kenntnisse zu erwerben und ihr berufliches und fachliches Wissen zu erweitern und zu vertiefen.

10. Umwelt
Wir blicken auf ein langjähriges Engagement zur Bewahrung und zum Schutz der Umwelt zurück. Darüber hinaus tragen wir dazu bei, die Lebensbedingungen an unseren Standorten weiter zu verbessern. Unsere Umweltschutz-Grundsätze spiegeln die Verantwortung für die Umwelt wider und sind die Grundlage zahlreicher Initiativen, die unternehmensweit durchgeführt werden.

Index nach GRI (Global Reporting Initiative)

G3-Kernindikatoren		Seite
1.	**Vision und Strategie**	
1.1	Vorwort des Vorstands- oder Aufsichtsratsvorsitzenden	4/5
1.2	Zentrale Nachhaltigkeitsauswirkungen, -risiken und -chancen	14 – 16, 24, 34, 46, 58, D14/15
2.	**Organisationsprofil**	
2.1	Name des Unternehmens	6/7
2.2	Wichtigste Marken, Produkte u. Dienstleistungen	6, 10/11, D1
2.3	Geschäftsbereiche und Unternehmensstruktur	10/11
2.4	Hauptsitz des Unternehmens	6/7
2.5	Länder mit Geschäftstätigkeitsschwerpunkt	15
2.6	Eigentümerstruktur	6
2.7	Märkte	7, 10/11, 16
2.8	Größe des Unternehmens	6/7, 11
2.9	Signifikante Änderungen im Berichtszeitraum	7, 10/11, D2/3
2.10	Auszeichnungen im Berichtszeitraum	29, 36, 42, 48, 51, 52
3.	**Berichtsparameter**	
3.1	Berichtszeitraum	Klappe vorne
3.2	Datum des letzten Berichts	Klappe vorne
3.3	Berichtszyklus	Klappe vorne
3.4	Ansprechpartner für Fragen zum Bericht	64
3.5	Vorgehensweise zur Auswahl der Berichtsinhalte	Klappe vorne
3.6	Bilanzierungsgrenzen des Berichts	Klappe vorne, D1 – 3
3.7	Einschränkungen des Berichtsumfangs	–
3.8	Joint Ventures, Tochterunternehmen, Outsourcing	10/11
3.9	Datenerfassung	Klappe vorne, D3, D8, D12
3.10	Änderungen bei der Darstellung von Informationen im Vergleich zu früheren Berichten	D2/3
3.11	Änderungen des Umfangs, der Berichtsgrenzen oder der Messmethoden	D2/3
3.12	Index nach GRI	Klappe hinten
3.13	Externe Verifizierung	–
4.	**Unternehmensführung, Verpflichtungen und Engagement**	
4.1	Führungsstruktur	19
4.2	Unabhängigkeit des Aufsichtratsvorsitzenden	6
4.3	Kontrollorgan bzw. unabhängige Mitglieder der Unternehmensführung	6
4.4	Mechanismen für Aktionärs- und Mitarbeiterempfehlungen an den Vorstand/Aufsichtsrat	53
4.5	Verknüpfung der Vorstandsvergütung mit der Unternehmensleistung	GB23, GB125
4.6	Mechanismen zur Vermeidung von Interessenkonflikten	21
4.7	Expertise der Leitungsgremien im Bereich Nachhaltigkeit	14 – 16
4.8	Leitbilder, Unternehmenswerte und Verhaltenskodizes	8, 18 – 21
4.9	Verfahren auf Vorstands-/Aufsichtsratsebene zur Überwachung der Nachhaltigkeitsleistung	19, D14/15
4.10	Verfahren zur Beurteilung der Leistungen des Vorstands	–
4.11	Umsetzung des Vorsorgeprinzips	14, 19/20, D14/15
4.12	Unterstützung externer Initiativen	Klappe vorne, 4/5, 28/29, 31, 51, 52, 59-62
4.13	Mitgliedschaften in Verbänden und Interessengruppen	16
4.14	Einbezogene Stakeholdergruppen	16, 36, 50, 53
4.15	Auswahl der Stakeholder	16
4.16	Ansätze für den Stakeholderdialog (Art/Häufigkeit)	16, 36, 50, 53
4.17	Stellungnahme zu zentralen Anliegen der Stakeholder	36, 50
5.	**Leistungsindikatoren**	
Ökonomie – Managementansatz		**14/15, 19**
EC1	Erwirtschafteter und verteilter Wert	7, D12
EC2	Finanzielle Auswirkungen des Klimawandels	22 – 31
EC3	Betriebliche soziale Zuwendungen	D11, D13
EC4	Finanzielle Zuwendungen der öffentlichen Hand	D13
EC6	Zahlungen an lokale Zulieferer	20
EC7	Beschäftigung lokaler Arbeitnehmer in Führungspositionen	49, D14/15
EC8	Infrastrukturinvestitionen und Dienstleistungen für das Gemeinwohl	56 – 63

G3-Kernindikatoren		Seite
Ökologie – Managementansatz		**19/20, D14/15**
EN1	Gewicht/Volumen der eingesetzten Materialien	D2
EN2	Anteil von Recyclingmaterial am Gesamtmaterialeinsatz	42/43, D7
EN3	Direkter Energieverbrauch nach Primärenergiequellen	D2, D4
EN4	Indirekter Energieverbrauch nach Primärenergiequellen	D2, D4
EN8	Gesamter Wasserverbrauch nach Quellen	D2, D4
EN11	Flächennutzung in geschützten Gebieten	–
EN12	Auswirkungen von Aktivitäten in geschützten Gebieten	28/29
EN16	Direkte und indirekte Treibhausgasemissionen	25 – 28, D2, D4/5
EN17	Weitere relevante Treibhausgasemissionen (z.B. Reisen)	–
EN18	Initiativen zur Reduktion von Treibhausgasemissionen und bereits erreichte Reduktionen	25 – 28, D4/5, D15
EN19	Ozonschädigende Substanzen nach Gewicht	D2, D5
EN20	NO_X, SO_X und andere signifikante Luftemissionen nach Gewicht	D2
EN21	Abwassereinleitungen	D2, D6
EN22	Abfall nach Art und Entsorgungsmethode	D2, D6
EN23	Freisetzung von Schadstoffen nach Anzahl und Volumen	–
EN26	Initiativen zur Verringerung von Umweltauswirkungen der Produkte und Dienstleistungen	16, 19, 22 – 26, 35 – 43, D14/15
EN27	Anteil von Produkten und deren Verpackungen, die wiederverwendet wurden	42/43
EN28	Geldbußen/Sanktionen wegen Nichteinhaltung von Umweltauflagen	keine
Arbeitsumfeld und Arbeitsbedingungen – Managementansatz		**18/19, 47**
LA1	Mitarbeiter nach Beschäftigungsverhältnissen und Regionen	7
LA2	Mitarbeiterfluktuation nach Altersgruppen, Geschlecht und Regionen	–
LA4	Mitarbeiter mit Tarifverträgen	D8
LA5	Mitteilungsfristen in Bezug auf wesentliche betriebliche Veränderungen	–
LA7	Verletzungen, Abwesenheitsquote und Todesfälle	D9/10
LA8	Risikokontrolle und Programme bzgl. schwerer Krankheiten	19/20, 54, D11
LA10	Aus- und Weiterbildungsstunden nach Mitarbeiterkategorien	52, D9
LA11	Programme für Employability und Lebenslanges Lernen	52/53
LA13	Zusammensetzung des oberen Managements und der Mitarbeiterstruktur (z.B. Alter/Geschlecht/Kultur)	52/53
LA14	Entlohnung nach Geschlecht und Mitarbeiterkategorie	–
Menschenrechte – Managementansatz		**18 – 20, 51**
HR1	Investitionsvereinbarungen mit Klauseln oder Prüfungen bzgl. Menschenrechten	–
HR2	Anteil Lieferanten, bei denen Prüfungen zu Menschenrechtsfragen durchgeführt wurden, und ergriffene Maßnahmen	20
HR4	Vorfälle von Diskriminierung und ergriffene Maßnahmen	51
HR5	Geschäftstätigkeiten mit signifikantem Risiko	–
HR6	Geschäfte mit erhöhtem Risiko Kinderarbeit und Maßnahmen	–
HR7	Geschäfte mit erhöhtem Risiko Zwangsarbeit und Maßnahmen	–
Gesellschaft – Managementansatz		**58/59**
SO1	Eindämmung negativer Folgen für Standortgemeinden	59 – 62
SO2	Anteil/Anzahl der überprüften Geschäftsbereiche	–
SO3	Zur Prävention geschulte Mitarbeiter in Prozent	21
SO4	Nach Korruptionsvorfällen ergriffene Maßnahmen	–
SO5	Positionen und Beteiligung an politischen Entscheidungsprozessen und Lobbying-Aktivitäten	16
SO8	Geldbußen/Sanktionen wegen Gesetzesverstößen	keine
Produktverantwortung – Managementansatz		**19, 35/36**
PR1	Lebenszyklusstadien von Produkten, für die Sicherheits- und Gesundheitsauswirkungen analysiert wurden	–
PR3	Grundsätze/Verfahren zur Produktkennzeichnung	42
PR6	Programme zur Einhaltung von Gesetzen und freiwilligen Vereinbarungen in der Werbung	–
PR9	Wesentliche Geldbußen für Gesetzesverstöße bzgl. der Nutzung von Produkten und Dienstleistungen	–

GB = Geschäftsbericht 2007
D = Datenteil

Alle Kernindikatoren sind abgebildet. Sprünge in der Nummerierung sind darauf zurückzuführen, dass GRI-Zusatzindikatoren nicht im Index erfasst werden. Den Erfüllungsgrad der GRI G3-Leitlinien schätzen wir selbst mit C ein.

Robert Bosch GmbH

Postfach 10 60 50
70049 Stuttgart
Deutschland
Telefon +49 711 811-0
Fax +49 711 811-6630
www.bosch.com

Printed in Germany