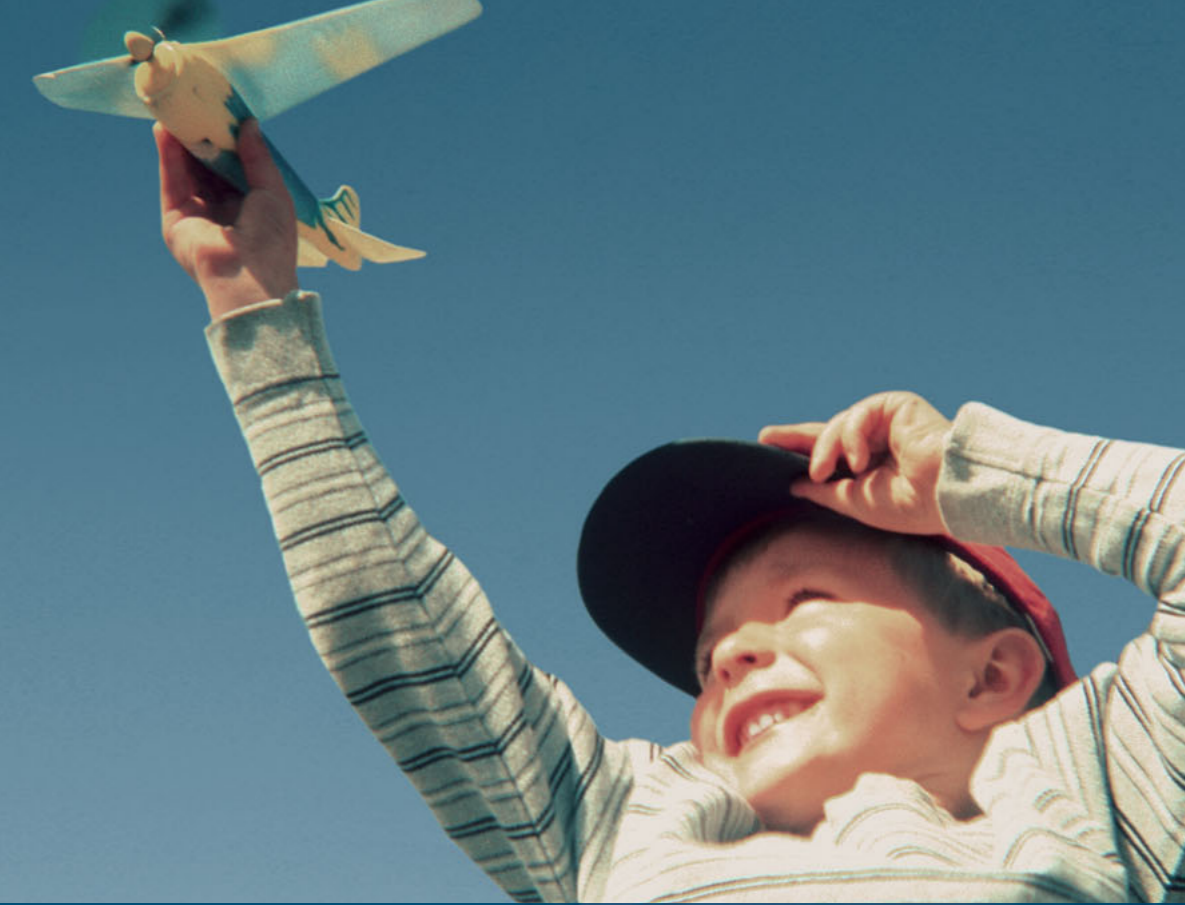


Robert Bosch GmbH
Postfach 10 60 50
D-70049 Stuttgart
Germany
Phone +49 711 811-0
Fax +49 711 811-45000
www.intranet.bosch.com



Was uns antreibt, was uns verbindet, wofür wir stehen.
House of Orientation: Vision, Leitbild, Werte,
Kernkompetenzen, Bosch Business System

 **BOSCH**
Technik fürs Leben



Wofür genau steht Bosch? Welche Vision verbindet uns?
Nach welchem Leitbild und Veränderungssystem arbeiten wir?
Welches sind unsere Werte und Kernkompetenzen?

Editorial



Liebe Mitarbeiter,

die Bosch-Gruppe ist seit rund 120 Jahren mit wegweisenden und nutzbringenden Innovationen erfolgreich; sie ist damit stark gewachsen und verfügt heute über ein weltweites Netz von Kunden und Lieferanten. Diese Position zu halten und weiter auszubauen ist unsere ständige Aufgabe. Dafür brauchen wir ein gemeinsames Verständnis. Doch je internationaler wir werden, desto weniger können wir uns noch darauf verlassen, dass unsere überlieferten Werte und Überzeugungen automatisch von jedem Mitarbeiter gelebt werden. Gerade eine spürbare, auf gleichen Grundfesten basierende Unternehmenskultur ist aber neben dem Bekenntnis zu anderen wichtigen Elementen eine wesentliche Grundlage von unternehmerischem Erfolg und der Fähigkeit zu ständigem Wandel im internationalen Marktumfeld.

Zukunft braucht Herkunft

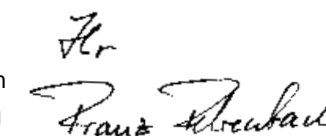
Robert Bosch gab dem Unternehmen seinen Namen und schuf Werte, die bis heute gültig sind. Erfolg bedeutete für ihn nicht nur wirtschaftliches Wachstum, sondern auch die Verbesserung von Lebensbedingungen. Heute fassen wir diesen Anspruch in unserem Slogan „Technik fürs Leben“ zusammen. Und Robert Bosch formulierte Grundsätze und Leitlinien, die bis heute Geltung haben. Sie begleiten und leiten uns auch in Zukunft. Denn Zukunft braucht Herkunft. Unser Unternehmen steht zu Tradition und Moderne, zieht daraus die Kraft für seinen weiteren Weg. Motivation und ein gemeinsames Bekenntnis zu Zielen hängen aber mit

Informiertsein und persönlicher Verantwortung zusammen. Damit wir uns über eine kraftvolle Weiterentwicklung der Bosch-Gruppe verständigen können, haben wir diese Broschüre „House of Orientation“ entwickelt.

Denn unser gemeinsames Ziel muss es sein, das große Leistungspotenzial von Bosch über alle Unternehmensbereiche und alle Regionen der Welt auszuschöpfen und damit die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit von Bosch weiter deutlich zu erhöhen.

Unternehmenskultur verstehen und leben

Das „House of Orientation“ gibt Auskunft über das Zukunftsbild, die Grundsätze des Vorgehens und die Fähigkeiten, die wir haben und die wir dafür nutzen wollen, auch zukünftig erfolgreich zu sein. Es gibt zudem Auskunft darüber, welcher Anspruch und welche Werte uns für unser tagtägliches Streben nach Erfolg und Verbesserung motivieren. Das „House of Orientation“ hilft allen Mitarbeitern, unsere Unternehmenskultur zu verstehen und zu leben – eine Kultur, die Orientierung gibt, Zusammenhalt stärkt und Identifikation schafft.



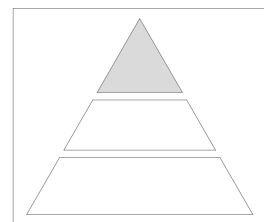
Franz Fehrenbach

Inhalt



Unser House of Orientation besteht aus den Bausteinen Vision, Leitbild, Werte, Kernkompetenzen und Bosch Business System (BBS). Es leitet, führt, stärkt und treibt uns an. Es gibt uns Halt, Kraft und das Wissen um unsere Fähigkeiten sowie Instrumente, mit denen wir uns kontinuierlich verändern und verbessern können.





Die Vision ist unser Zielbild. Sie vermittelt, wohin wir uns entwickeln möchten, und stellt dar, was uns antreibt.



Wo wir hin wollen. Was wir sein wollen.



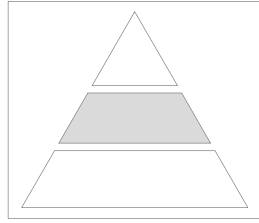
Unsere Vision. Werte schaffen – Werte leben

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.



Leitbild – House of Orientation | 8

Unser Leitbild

BeQIK

Qualität ist unser höchstes Gut
Innovation sichert unser Geschäft von morgen
Kundenorientierung begeistert Kunden und Mitarbeiter

BeBetter

Wir wollen ständige Verbesserung
Wir wollen besser sein als der Wettbewerb

BeBosch

Wir bieten Spitzenleistungen weltweit
Wir stehen zu unserem Wort

Ertrag sichert unser Wachstum

BeQIK

- Qualität
- Innovation
- Kundenorientierung

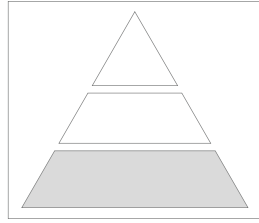
Be **Better** Be **Bosch**



Wie wir zusammenarbeiten.

Auf dem Weg zu unserem Zukunftsbild ist das Leitbild BeQIK eine konkrete Richtschnur. Es gibt Aufschluss über die Schwerpunkte unseres Handelns. Ziel ist es, unsere internen Prozesse ständig zu verbessern. Hierbei steht CIP (Continuous Improvement Process) weiterhin als die Marke für Veränderung bei Bosch.

BeQIK steht für mehr Tempo bei allem, was wir tun, es steht für Qualität (Q), Innovation (I) und Kundenorientierung (K). Damit wir auch in Zukunft den notwendigen Ertrag erwirtschaften können, der unser Wachstum und unseren wirtschaftlichen Erfolg sichert und damit den langfristigen Erhalt unseres Unternehmens.



Werte – House of Orientation | 10

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.



Worauf wir bauen. Was uns antreibt.

Unsere Werte

■ **Zukunfts- und Ertragsorientierung**

Zur kraftvollen Entwicklung unseres Unternehmens und zur Sicherung unseres langfristigen Unternehmenserfolgs gestalten wir Veränderungen in Markt und Technik aktiv mit und bieten damit auch in Zukunft unseren Kunden innovative Lösungen und unseren Mitarbeitern attraktive Arbeitsplätze. Wir handeln und entscheiden dabei ertragsorientiert; dadurch sichern wir Wachstum und finanzielle Unabhängigkeit. Mit unserer Dividende finanziert die Robert Bosch Stiftung gemeinnützige Vorhaben.

■ **Verantwortlichkeit**

Wir sind uns bewusst, dass unser unternehmerisches Handeln im Einklang mit den Interessen der Gesellschaft stehen muss. Unsere Erzeugnisse und Leistungen dienen vor allem der Sicherheit der Menschen, dem sparsamen Umgang mit den Ressourcen und der Sauberkeit der Umwelt.

■ **Initiative und Konsequenz**

Wir handeln aus eigener Initiative, in unternehmerischer Verantwortung und sind konsequent bei der Verfolgung unserer Ziele.

■ **Offenheit und Vertrauen**

Wir informieren unsere Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kapitalgeber rechtzeitig und offen über wichtige Entwicklungen im Unternehmen und schaffen dadurch die Basis für vertrauensvolle Zusammenarbeit.

■ **Fairness**

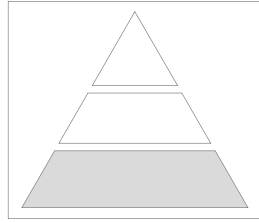
Wir betrachten gegenseitige Fairness in der Zusammenarbeit untereinander und mit Geschäftspartnern als Voraussetzung für unseren Erfolg.

■ **Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Legalität**

Wir versprechen nur, was wir halten können, sehen Zusagen als eine Verpflichtung und beachten Recht und Gesetz.

■ **Kulturelle Vielfalt**

Wir bekennen uns zu unserer regionalen und kulturellen Herkunft und betrachten zugleich Vielfalt als Zugewinn und als Voraussetzung für unseren weltweiten Erfolg.



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.

Was wir können.



Unsere Kernkompetenzen

■ Strategische Weitsicht

Wir verfügen über lange Erfahrungen, zukünftige technische und wirtschaftliche Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen, klare und überzeugende Ziele zu setzen sowie für deren konsequente Umsetzung zu sorgen. Ziele und Maßnahmen folgen grundsätzlich einer nachvollziehbaren langfristigen Ausrichtung sowohl für das Portfolio von Geschäftsfeldern als auch für die weltweite Aufstellung. Diese Geradlinigkeit stützt sich auf eine konsequente Geschäftspolitik zur jederzeitigen Wahrung der unternehmerischen Selbständigkeit und finanziellen Unabhängigkeit.

■ Innovationskraft

Keimzelle unseres Hauses und Treiber unserer Entwicklung ist der Wille, mit eigenen kreativen Ideen neue technische Lösungen mit hohem Kundennutzen zu generieren. Die Fähigkeiten dazu schaffen wir durch eine hohe Qualifikation und Motivation unserer Mitarbeiter und eine enge Zusammenarbeit mit technisch führenden Kunden. Dazu gehört die Bereitschaft, auch hohe Mittel in die eigene Grundlagenforschung und in Projekte zu investieren, die erst längerfristig den erforderlichen Markterfolg versprechen.

■ Effiziente Prozesse

Als gewachsenes Industrieunternehmen verfügen wir über ein tiefes Know-how über die Prozesse auf allen Wertschöpfungsstufen, über die Entwicklung und Fertigung bis hin zum Vertrieb. Zu unserer Stärke gehören aber auch unser innerer Antrieb und unsere Fähigkeit zur ständigen Verbesserung (CIP), um unsere Effizienz im Sinne höchster Wirtschaftlichkeit fortlaufend zu steigern. Damit schaffen wir im weltweiten Wettbewerb mit anderen Anbietern den Spagat zwischen funktionaler Differenzierung unserer Erzeugnisse einerseits und der Kostenführerschaft bei vergleichbaren Leistungen andererseits.



■ **Qualität und Zuverlässigkeit**

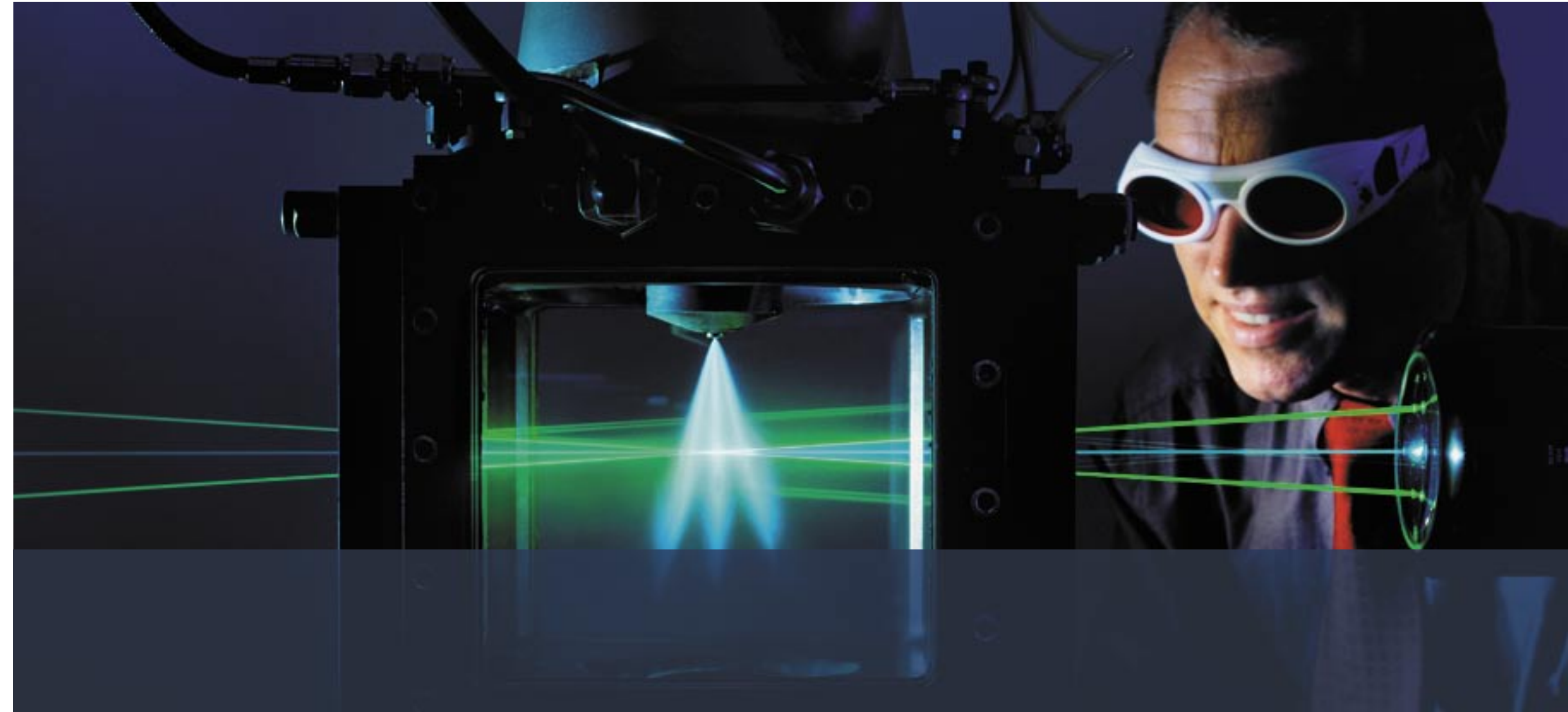
Seit seiner Gründung hat sich unser Unternehmen den Ruf erarbeitet, Leistungen in höchster Qualität und Zuverlässigkeit anzubieten. Die Aussage von Robert Bosch „Qualität ist unser höchstes Gut“ ist unverändert Leitlinie unserer Geschäftspolitik. Ihre erfolgreiche Umsetzung begründet das hohe Image der Marke Bosch. Wir haben bei unseren Kunden im besonderen Maße das Vertrauen, den hohen Qualitätsanspruch auch bei immer komplexeren Produkten und Systemen erfüllen zu können. Dieses Vertrauen gründet sich auch auf unsere Stärke, erforderliche Verbesserungen gründlich und nachhaltig durchzusetzen.

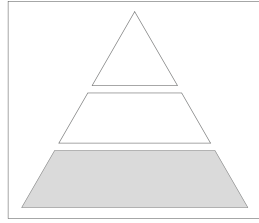
■ **Globale Präsenz**

Das Unternehmen hat seine Wurzeln in Deutschland, ist aber seit jeher auch stark international ausgerichtet. Auf unseren Arbeitsgebieten gibt es kaum andere Anbieter mit einer ähnlich breiten globalen Präsenz. Unsere weltweiten Fertigungs- und Entwicklungsstandorte arbeiten in einem engen Verbund zusammen. Auf dieser Basis und mit diesen Erfahrungen sind wir in der Lage, unsere Chancen in den aktuellen und zukünftigen Wachstumsregionen der Welt zu nutzen.

■ **Personalentwicklung**

Die Weiterentwicklung unseres Unternehmens stützt sich auf eine systematische und konsequente Personalarbeit. Sie stellt sicher, dass unsere Mitarbeiter auf die zukünftigen Anforderungen optimal vorbereitet sind. Dafür leistet unser internes Weiterbildungssystem einen großen Beitrag. Um dieses Know-how zur Entfaltung zu bringen, setzen wir aber auch auf eine intakte Unternehmenskultur. Sie hilft in besonderer Weise, das Engagement bei der Umsetzung wichtiger Unternehmensziele zu fördern und die verschiedenen weltweiten Kulturen zu einer Bosch-Identität zu integrieren.





Vision, Leitbild, Werte und Kernkompetenzen führen, lenken, leiten und stärken. Sie schaffen die Basis für eine nachhaltig positive Entwicklung unseres Unternehmens.

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.

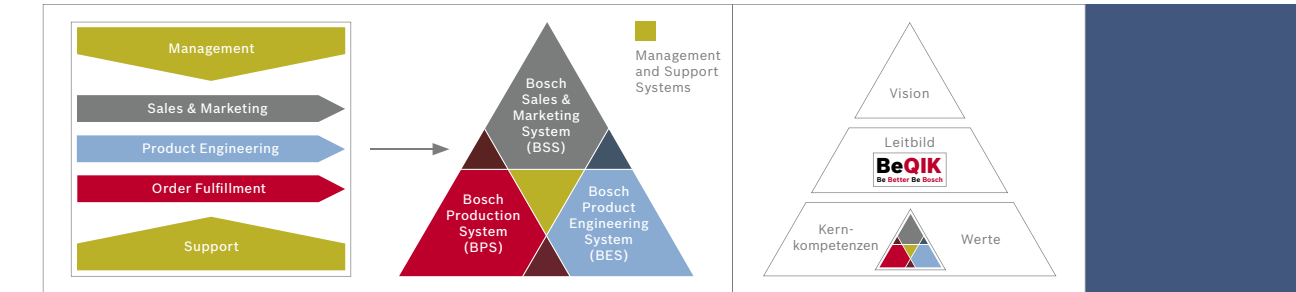


Abb. 1 Von den Kernprozessen zum Bosch Business System

Abb. 2 Einordnung des Bosch Business System im House of Orientation

Das Bosch Business System (BBS)

Mit dem BBS haben wir eine solche Systematik für unser Unternehmen geschaffen.

Es ist nach einer einheitlichen, klaren und einfachen Struktur aufgebaut, die sich an den Kern- und Supportprozessen unseres Unternehmens ausrichtet. Als Kernprozesse verstehen wir die drei direkt wertschöpfenden Prozesse vom Markt zum Kunden. Das BBS beinhaltet für jeden dieser Kernprozesse sowie für die Management- und Supportprozesse spezifische Subsysteme (Abb. 1).

Damit werden die Besonderheiten der Prozesse und die daraus resultierenden unterschiedlichen Anforderungen an die Führung und die Mitarbeiter berücksichtigt.

Die Vision und die daraus abgeleiteten Geschäftsziele werden

mit dem BBS bereichs- und funktionsübergreifend ausgerichtet, abgestimmt und umgesetzt. Somit trägt das Bosch Business System zur Umsetzung des BeBetter aus unserem Leitbild BeQIK bei und ist damit ein wichtiger Bestandteil des House of Orientation.

Wieso benötigen wir ein System der Veränderung?

Wollen wir Veränderungen bei Bosch erfolgreich gestalten, müssen wir diese immer im Gesamtzusammenhang betrachten. Das BBS und die darin enthaltenen Teilsysteme werden diesem ganzheitlichen Anspruch gerecht, indem sie die komplexen Zusammenhänge und Wechselwirkungen bei Veränderungsaktivitäten berücksichtigen und dabei besonders die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter beachten.

Wie wir lernen. Wie wir vorne bleiben.

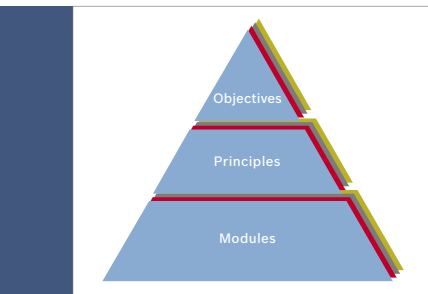


Abb.3 Systemstruktur des BBS

Wie erreichen wir das?

Um die Veränderungsaktivitäten bei Bosch gezielt steuern und aufeinander abstimmen zu können, sind das BBS und seine Teilsysteme nach einer einheitlichen Struktur aufgebaut (Abb. 3):

Auf oberster Ebene stehen die **Ziele** (engl. Objectives), die wir mit der Veränderung verfolgen. Sie sind abgeleitet aus der Vision und unterstützen die strategische Ausrichtung der Geschäftseinheiten.

Die nächste Ebene sind die **Prinzipien** (engl. Principles). Diese dienen der Orientierung und Ausrichtung unseres Handelns. Sie sind Leitplanken und zugleich geben sie unserem Handeln den notwendigen Freiraum für die Umsetzung der Veränderungen. Die Mehrheit der Prinzipien wird in den Teilsystemen des BBS gleich oder ähnlich formuliert.

In den **Bausteinen** (engl. Modules) sind bewährte Methoden und Vorgehensweisen für die Verbesserung und Weiterentwicklung der Prozesse zusammengefasst. In ihrer Dokumentation werden Anforderungen an die Führung und an die Mitarbeiter so beschrieben, dass dann bei der Anwendung der Bausteine eine größtmögliche Wirkung auf die Ergebnisse erzielt werden kann.

Welche konkreten Vorteile ergeben sich aus der Anwendung des Bosch Business Systems?

Einheitliche Begriffe und Strukturen des BBS und seiner Teilsysteme, abgestimmte Ziele, das Handeln nach gemeinsamen Prinzipien und die einheitliche Beschreibung der darin enthaltenen Bausteine schaffen Klarheit bei allen Verbesserungs- und Veränderungsaktivitäten, die wir benötigen, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder zu erhöhen.

Das BBS versetzt uns in die Lage, Erfahrungen besser miteinander zu teilen und leichter voneinander zu lernen. So lassen sich Weiterentwicklungen, die innerhalb unserer Geschäftsfelder und -bereiche geschaffen werden, breiter nutzen. Es wird einfacher, die Vorteile, die sich aus unserer Unternehmensgröße und unserer kulturellen Vielfalt ergeben, auszuschöpfen.

Damit treiben und betreiben wir durch die Anwendung des Bosch Business Systems die gemeinsame Weiterentwicklung unseres Unternehmens.

Gegenwärtig befinden sich die folgenden Teilsysteme des BBS in Entwicklung bzw. bereits in der Umsetzung:

- **Das Bosch Product Engineering System (BES)** ist auf die Produktentstehung und deren Umfeld ausgerichtet. Durch den Einsatz von Best Practice-Prozessen und qualifizierten Mitarbeitern gelangen wir zu Excellence in der Produktentstehung und Best in Class-Produkten.
- **Das Bosch Production System (BPS)** ist eine Systematik zur Ausrichtung und Gestaltung von Wertschöpfungsprozessen bis zur Belieferung unserer Kunden. Im Mittelpunkt von BPS steht die Vermeidung von Verschwendung in der Produktion und allen ihr zugewandten Geschäftsprozessen.
- **Das Bosch Sales and Marketing System (BSS)** setzt an den Anforderungen des Marktes an Vertrieb und Marketing auf. Das Erreichen von „Sales Excellence“ ist das definierte Ziel von BSS.

Als ein **Management- und Supportsystem** ist das **Bosch Human Resources System (BHS)** die weltweite Veränderungsinitiative im Personalwesen. Es gibt Rahmen und Orientierung für die strategische und operative Personalarbeit. Ziel ist die weltweite systematische Steuerung und Optimierung der Prozesse und der Organisation des Personalwesens.



Vision, Leitbild, Werte, Kernkompetenzen und Bosch Business System beschreiben in ihrer Gesamtheit, wie und wohin sich das Unternehmen Bosch entwickeln will und bilden damit das Grundgerüst für seine Weiterentwicklung.



„House of Orientation/Haus der Orientierung“ – seine Elemente im Überblick

- Die **Vision** ist das übergeordnete Zukunftsbild des Unternehmens. Sie zeigt die Richtung für eine kraftvolle Weiterentwicklung der Bosch-Gruppe.
- Als Richtschnur des täglichen Handelns vermittelt das **Leitbild** konkrete Grundsätze, wie Ertrag und Wachstum langfristig gesichert werden.
- Die **Werte** schaffen eine gemeinsame Basis für erfolgreiche, weltweite Zusammenarbeit. Diese gelebte Bosch-Kultur befähigt das Unternehmen zu ständigem Wandel in einem internationalen Marktumfeld.
- Die Bosch-Gruppe verfügt über klare bereichsübergreifende **Kernkompetenzen**. Durch die konsequente Ausschöpfung dieser Leistungspotenziale über alle Bereiche und Regionen stärkt Bosch seine Wettbewerbsfähigkeit.
- Das **Bosch Business System** fördert die kontinuierliche Verbesserung aller internen Prozesse im Unternehmen und deren Umsetzung in der Praxis.

Dieser Wegweiser hilft allen Mitarbeitern der Bosch-Gruppe, die Veränderungen im Unternehmen besser zu verstehen, sie mitzugestalten und damit unsere Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern.



BOSCH

Technik fürs Leben

Die fünf roten Buchstaben und der Anker – sie prägen seit Jahrzehnten das Erscheinungsbild von Bosch. Eine weitere Säule des Markenauftritts ist der Slogan „Technik fürs Leben“. Er vermittelt die Kernkompetenzen und den Nutzen der Marke Bosch. Der Slogan wird in der jeweiligen Landessprache eingesetzt und steht für technologische Führerschaft (Innovationskraft), die Qualität unserer Leistungen und den Nutzen unserer Produkte. Seine doppelte Bedeutung wurde bewusst gewählt: Außer Haltbarkeit und Zuverlässigkeit stellt er eine dem Leben dienende Technik heraus. Damit bringt der Slogan auch eine besondere Verantwortung zum Ausdruck.

Des technologies pour la vie.

Innovación para tu vida.

Tecnologia para a vida.

Invented for life.

博世 科技成就生活之美

Technik fürs Leben.