

# Verstehen, was die Welt im Innersten zusammenhält

Bosch-Chef Volkmar Denner

**In den 1980er-Jahren studierte Dr. Volkmar Denner Physik an der Universität Stuttgart und promovierte auf dem Gebiet der theoretischen Festkörperphysik. Heute ist er Vorsitzender der Geschäftsführung und Technik-Chef der Robert Bosch GmbH und „will der Gesellschaft etwas zurückgeben“.**

**?** Als Bosch-Urgestein waren Sie an verschiedenen Stellen des Managements tätig, seit gut zwei Jahren sind Sie der „G1“ – was hat sich verändert?

**➤** Der Start war aufgrund der wirtschaftlichen Situation nicht einfach. Mit dem Ausstieg aus der Fotovoltaik musste ich gleich zu Anfang eine harte, aber wie ich meine unvermeidliche Entscheidung treffen. Viele haben damals befürchtet, dass wir die traditionellen Bosch-Werte, den viel zitierten Bosch-Weg, opfern würden. Es war mir und der gesamten Geschäftsführung ein Anliegen, dass wir den Verkauf des Solargeschäfts im Einklang mit der Bosch-Kultur bewerkstelligen. Wir haben für die verschiedenen Standorte sehr spezifische Lösungen ausgehandelt und konnten einen Großteil der Arbeitsplätze erhalten. Dafür haben wir auch viel Geld ausgegeben. Das hat uns hohe Wertschätzung eingetragen – trotz aller Härten für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Gegenzug zu dieser Entscheidung haben wir zahlreiche zukunftsgerichtete Portfolio-Entscheidungen auf den Weg gebracht, dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen. Meilensteine in der jüngsten Zeit waren die Übernahme der Anteile der BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH und der ZF Lenksysteme GmbH. Beides passt gut zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens und wird den Konzern nach vorne bringen. Wir bauen aber auch ganz neue Geschäftszweige auf und entwickeln eine Start-up-Kultur bei Bosch. Sie

spiegelt sich in Ausgründungen wie Bosch Sensortec oder dem Einstieg in das E-Bike-Geschäft, das mir auch persönlich sehr am Herzen liegt. Ein ebenfalls neuer Ansatz ist die Bosch Startup-Plattform, wo wir Firmengründern aus den Reihen unserer Mitarbeiter eine Heimat geben – in Form von Räumlichkeiten und ‚shared services‘ für die Startphase.

**?** Bedeutet dies, dass der Kraftfahrzeugbereich künftig weniger Gewicht hat?

**➤** Der Kraftfahrzeugbereich soll etwa 50 Prozent des Umsatzes beitragen. Das ist ein altes Ziel bei Bosch. Schon Robert Bosch selbst achtete trotz des überragenden Erfolgs seines Zünders auf Diversifizierung. Aber dennoch werden wir die Wachstumschancen des Kraftfahrzeugbereichs so gut wie möglich nutzen, daher macht die Investition in ZF Lenksysteme Sinn. Mit der Übernahme der BSH Bosch und Siemens Hausgeräte hat der Gebrauchsgüterbereich nach der Konsolidierung einen Umsatzanteil von 25 Prozent. Langfristig ist das wichtig für den Konzern, denn dieser Unternehmensbereich hat ganz andere konjunkturelle Zyklen als der Maschinenbau oder die Kraftfahrzeugtechnik und trägt damit zu einer Stabilisierung unseres Portfolios bei.

**?** Wie wird Bosch sich in Forschung und Entwicklung künftig aufstellen?

**➤** Ein Schlüssel für die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit von Bosch wie für die der deutschen und europäischen Industrie insgesamt ist die Verzahnung von Wissenschaft und Wirtschaft in Form von sehr leistungsfähigen Clustern. Unser Forschungsbereich hat den strategischen Auftrag, mit den jeweils besten Instituten der Welt zusammenzuarbeiten. Das gilt natürlich auch für unsere sonstigen Partner und Lieferanten.

Zukunft gestalten

„Die technische Vernetzung verändert die Welt fundamental, daher müssen wir auch die Menschen vernetzen.“ Dr. Volkmar Denner, „G1“ bei Bosch.

Als Technikchef von Bosch ist es mir wichtig, wirklich bahnbrechende Innovationen in den Markt zu bringen. Deshalb sind wir sehr stolz auf den Zukunftspreis des Bundespräsidenten für die Ultrakurzpuls-Lasertechnik als eine der wichtigsten Innovationen in Deutschland. Der Preis dokumentiert zudem sehr schön, was den Erfolg solcher Cluster ausmacht: Die optische Grundlagenforschung kommt von der Uni Jena und dem dortigen Fraunhofer Institut, Trumpf als führendes Laserunternehmen konnte die Ultrakurzpuls-Laser herstellen und Bosch hat daraus eine Produktionsanlage gebaut, mit der man unerreicht präzise Einspritzventile herstellen kann.

Aber auch intern vernetzen wir uns und suchen Synergien. In Renningen schaffen wir derzeit einen Forschungs-Campus, der hoch attraktive Arbeitsbedingungen bieten wird für die besten Forscher rund um den Globus. Das Leitmotiv „Vernetzt für Millionen Ideen“ ist nicht zufällig gewählt: Die technische Vernetzung verändert die Welt fundamental, daher müssen wir auch die Menschen vernetzen. Renningen soll ein Vorbild sein, wie man Hochschulen, Forschungsinstitute, die regionalen Bosch-Technologiezentren sowie unsere Geschäftseinheiten und Mitarbeiter optimal zusammenbringt. Dabei setzen wir die Bosch-Prinzipien für inspirierende Arbeitsbedingungen um, zum Beispiel durch eine ganz neue Gestaltung von Büros, Kommunikationsinseln und WLAN-Spots

auch im Außenbereich. Von der kreativen Arbeitsatmosphäre erwarten wir neuartige Lösungen wie etwa den Ölbrenner, den wir unter unserer Marke Buderus jüngst auf den Markt gebracht haben. Der ist konkurrenzlos effizient, weil die genaue Regelung der Ölmenge mit einem Ventil gesteuert wird, das aus der Kraftfahrzeugtechnik abgeleitet ist. Ein anderes Beispiel: Bosch und Siemens Hausgeräte haben jüngst einen Backofen mit Lambdasonde vorgestellt. Damit haben wir ein Alleinstellungsmerkmal im Markt. Solche Ideen wollen wir weiter fördern.

**?** Welche weiteren Technologien wird es geben, die das Leben der Menschen leichter machen?

**▶** Unser Leitmotiv heißt ‚Technik für’s Leben‘, daraus leiten sich konsequent alle Strategien ab. Konkret heißt das: Wir wollen Produkte entwickeln, die unsere Kunden begeistern, die Lebensqualität der Menschen verbessern und die dazu beitragen, die natürlichen Ressourcen der Erde zu schonen. Letztes Jahr zum Beispiel haben wir eine Fahrdynamikregelung für Motorräder eingeführt, eine Weltinnovation. Wirtschaftlich ist das noch ein kleines Projekt, aber darum geht es uns im Moment gar nicht. Die Überlegung war eine ganz andere: Zweiräder sind gerade in aufstrebenden Ländern für viele Menschen der Einstieg in die Mobilität. Aber sie haben ein Sicherheitsproblem und das führt zu vielen Unfällen mit hohen



„Die Bosch-Werte stehen nicht nur auf dem Papier, sie werden gelebt und wir versuchen nach besten Kräften, sie umzusetzen.“

Opferzahlen. Mit Bosch-Technik können wir einen Beitrag für die Sicherheit von Zweiradfahrern leisten. Ebenso dienen die Lösungen von Bosch in der Einspritztechnik der Senkung des Kraftstoffverbrauchs und der Abgasemissionen.

**?** Ein Paradebeispiel für kreatives Miteinander von Wissenschaft und Wirtschaft ist der Forschungscampus ARENA2036 an der Universität Stuttgart, bei dem Bosch als Partner beteiligt ist. Was versprechen Sie sich von dieser Kooperation?

**➤** In dem Projekt soll der Automobilbau der Zukunft erfunden werden, wobei der Leichtbau eine große Rolle spielt. Das ist zwar eher ein Thema für Fahrzeughersteller, aber die Produktionstechnik der Zukunft – Stichwort Industrie 4.0 – ist auch für Bosch sehr wichtig. Daher hat ARENA2036 für Bosch eine große Bedeutung, und wir bringen gerne unsere Kompetenzen in diese interdisziplinäre Zusammenarbeit ein.

**?** Die Bosch-Kultur rückt bewusst die Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Was unterscheidet Sie von anderen Unternehmen?

**➤** Bosch hat eine starke Kultur, die geprägt ist vom Gründer. Robert Bosch ist bis heute sehr präsent im Unternehmen, nicht nur in Zitaten und Überlieferungen, sondern auch in Gestalt der Nachkommen. Bei wichtigen Entscheidungen suche ich gezielt den Kontakt zum Sprecher der Familie, dem Enkel Christof Bosch. Die Familie unterstützt das Unternehmen und wir nehmen umgekehrt Rücksicht auf die Interessen der Familie. Die Werte stehen nicht nur auf dem Papier, sie werden gelebt und wir versuchen nach besten Kräften, sie umzusetzen.

**?** Welche Rolle spielt in diesem Kontext die Robert Bosch Stiftung?

**➤** In ihrem operativen Tun ist die Stiftung schon aus Gründen der Gemeinnützigkeit unabhängig. Doch sie spielt für das Unternehmen eine große Rolle, denn sie dokumentiert den Sinn, für den Bosch steht. Auch das Unternehmen selbst setzt viel Geld für gemeinnützige Vorhaben ein. Die Zusammenarbeit mit der Stiftung ist in jüngster Zeit noch enger geworden. Wir arbeiten erstmals an einem gemeinsamen Projekt zur Bekämpfung der Jugend Arbeitslosigkeit in Europa: Hier stellt das Unternehmen über den Bedarf hinaus 100 zusätzliche Ausbildungsplätze für junge Menschen aus Italien, Spanien und Portugal zur Verfügung. Parallel hat die Stiftung eine Studie zur Untersuchung der Ursachen der Arbeitslosigkeit beauftragt. Das ist für alle Beteiligten ein faszinierendes Projekt.

**?** Sie haben an der Universität Stuttgart Physik studiert. Warum dieses Fach und warum Stuttgart?

**➤** Ich wollte schon immer verstehen, wie die Dinge wirklich funktionieren – sozusagen, was die

Welt im Innersten zusammenhält. Daher habe ich mich auch für Theoretische Physik entschieden. Dabei geht es um die mathematischen Gesetzmäßigkeiten hinter den Strukturen, die sich dann auch auf andere komplexe Fragestellungen übertragen lassen. Die Physik an der Universität Stuttgart war in diesem Bereich damals weltweit führend, geprägt von Persönlichkeiten wie Hermann Haken, dem Begründer der Synergetik, Wolfgang Weidlich, dem Pionier der Soziophysik, oder meinem Doktorvater Max Wagner, einem Festkörpertheoretiker. In diesem Umfeld hatten wir viel Freiheit, uns auch mit Randgebieten zu beschäftigen. Und das habe ich auch getan, zum Beispiel mit der Geschichte der Naturwissenschaften oder Fragen der Biophysik. Inzwischen beobachte ich eine gewisse Verschulung des Studiums, was mit einer immensen Stoffmenge und eng getakteten Prüfungsterminen einhergeht. Dabei geht viel Kreativität verloren, und das sehe ich kritisch.

**? Was müsste sich ändern?**

➤ Wenn wir in Deutschland unseren Anspruch auf Spitzenforschung halten wollen, müssen wir uns an den Besten messen. Dazu gehören eben nicht nur Prüfungswissen und Fleiß, sondern auch die Förderung der Kreativität. Zudem sind die Vernetzung und bereichsübergreifende Kooperationen wichtig. In Stanford zum Beispiel setzen sich Professoren verschiedenster Fächer und Disziplinen von sich aus zusammen, um gemeinsame Forschungsaktivitäten zu diskutieren, und die Hochschule fördert solche Initiativen konsequent. So eine Dynamik würde ich mir auch in Stuttgart stärker wünschen.

**? Seit 2010 sind Sie Vorsitzender der Vereinigung von Freunden der Universität Stuttgart. Warum engagieren Sie sich trotz Ihres vollen Terminkalenders auch hier?**

➤ Als Stipendiat der Studienstiftung des Deutschen Volkes war und ist für mich der Auftrag prägend, dass wir unsere Begabungen in den Dienst der Gesellschaft stellen. Das habe ich verinnerlicht und diese Frage stelle ich auch meinen Mitarbeitern immer wieder: Was ist unser Beitrag, welche bleibenden Spuren hinterlassen wir? Es geht nicht nur um das betriebswirtschaftliche Ergebnis, sondern um den moralisch-ethischen Rahmen. Mit dem Vorsitz der Freundesvereinigung möchte ich der Universität etwas zurückgeben. Es bedrückt mich allerdings, dass die Zahl der Mitglieder seit Jahren sinkt und der finanzielle Beitrag, den wir leisten können, im Vergleich zum Beispiel zu US-amerikanischen Hochschulen gering ist.

**? Was geben Sie der Universität mit auf den Weg?**

➤ Seitens der Freundesvereinigung haben wir schon vor Jahren das Thema Fundraising angestoßen. Das wurde auch aufgegriffen, müsste aber noch konkreter umgesetzt werden. Alleine der Finanzbedarf für die Sanierung der Gebäude ist gewaltig, diese Mittel kann die Universität gar nicht aufbringen. Das müsste sie aber, wenn sie im Wettbewerb um die besten Köpfe attraktiv bleiben will. Da zählt eben nicht nur die fachliche Stärke, auch die Gebäude, das universitäre Umfeld und die Außendarstellung müssen attraktiv sein – Studierende sind heute nicht mehr darauf angewiesen, nach Stuttgart zu gehen.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

*Die Fragen stellten Dr. Hans-Herwig Geyer  
und Andrea Mayer-Grenu*