

Handelsblatt print: Nr. 247 vom 21.12.2021 Seite 018 / Interview  
Unternehmen

VOLKMAR DENNER

## "Ich gehe zurück zu meinen Wurzeln"

**Der scheidende Bosch-Chef über seine milliardenschwere Investitionsoffensive in der Forschung, Siliziumkarbid - und glänzende Zahlen zum Abschied.**

Martin Buchenau

Nach dem Gespräch will der scheidende Bosch-Chef Volkmар Denner zum ersten Mal auch sein Büro zeigen. An der Wand hängt ein großes Foto vom Hauptgebäude des neuen Forschungs- und Entwicklungszentrums in Renningen. Denner hat das 300-Millionen-Euro-Projekt mal sein Stanford genannt. Mehr Geld für F & E hat keiner seiner Vorgänger ausgegeben. Dass es dem gebürtigen Schwaben nicht an Mut mangelt, zeigt ein Foto von ihm auf einem Rennmotorrad in extremer Kurvenlage, die Knie Scheibe nur Millimeter über dem Asphalt. Denner will immer die Grenzen des technisch Machbaren verschieben.

Herr Denner, Sie hören zum Jahresende nach knapp zehn Jahren als Bosch-Chef auf. Sie wollten Spuren hinterlassen. Welche sind das und wie tief sind sie?

Darüber müssen eigentlich andere urteilen. Aber ich denke, wir haben Bosch gemeinsam gut für die Zukunft aufgestellt. Unsere Strategie von 2014 mit den Schwerpunkten Vernetzung, Elektrifizierung und Automatisierung, Nachhaltigkeit sowie Expansion in aufstrebende Märkte hat das Unternehmen auf die für uns wichtigen Megatrends ausgerichtet.

Bosch musste viele Trends in der Automobilbranche bewerten - Elektromobilität, autonomes Fahren ...

Und darin waren wir nicht schlecht. So war 2013 das automatisierte Fahren das Topthema auf der IAA. Damals habe ich gesagt: Beim automatisierten Fahren gibt es gerade einen Hype, aber der basiert auf Prototypen. Nach meiner Prognose wird es zu einer Phase der Ernüchterung kommen, denn es werden in den nächsten Jahren noch viele Zwischenschritte bis zur Serienreife erforderlich sein. Genau das ist passiert.

Was war Ihnen persönlich denn besonders wichtig?

Ich wollte bei Bosch eine Innovationskultur schaffen, in der sich unabhängig von der Hierarchie stets die beste Idee durchsetzen kann. Dazu muss man Diskussionen auf Augenhöhe ermöglichen. Führungskräfte müssen sich selbst dazu zwingen, das beste Argument gewinnen zu lassen, egal, von wem es kommt. Dazu gehört auch, unbequeme Köpfe zu integrieren. Eine Kultur wie bei Bosch, die traditionell auf Konsens und Teamgeist basiert, läuft sonst Gefahr, dass der Raum für solche Menschen eng wird. Deswegen war mir das immer ein besonderes Anliegen.

Das muss man dann auch intellektuell durchdringen und souverän sein?

Ich habe dazu einen Begriff geprägt: "Weniger Alpha, mehr Kappa."

Das ist jetzt ein griechischer Denner-Code. Bitte entschlüsseln.

Das typische Alphanier-Gehabe ist in Führungsetagen weit verbreitet. Mir war immer "Kappa" wichtiger. Mit diesem griechischen Buchstaben beginnt das Wort für Herz - Kardiá. Ich habe Menschen gefördert, die ihr Thema mit Herzblut vertreten und vorantreiben.

Nennen Sie mal ein Beispiel.

Nehmen Sie unsere Vivalytic-Plattform, mit der wir sehr schnell - nämlich innerhalb von sechs Wochen - einen PCR-Test für Covid-19 auf den Markt bringen konnten. Dieser geht in der Basistechnologie auf eine zehn Jahre dauernde Entwicklung zurück. Das Projekt stand mehrfach auf der Kippe. Der wesentliche Erfinder hat sich immer wieder gegen mich durchgesetzt, weil er am Ende das bessere Argument hatte. Ich habe ihn also machen lassen, und das war im Nachhinein gut so.

Was hat sich im Rückblick beim Technologietanker Bosch noch getan?

Wir sind heute ein Unternehmen, das nicht mehr nur in Technologien denkt, sondern Nutzerprobleme lösen und Mehrwert für Kunden schaffen will. Wir nennen das User-Experience. Hinzu kommen innovative Geschäftsmodelle, die über den reinen Produktverkauf hinausgehen. Der Anteil der wiederkehrenden Erlöse soll in den nächsten Jahren stark steigen. Wir hatten

letztes Jahr ein Prozent vom Umsatz und werden dieses Jahr bei 2,5 Prozent landen.

Warum ist das so wichtig?

Das wird Bosch robuster gegenüber Konjunkturschwankungen machen. Wenn der Produktverkauf konjunkturell nachlässt, laufen diese Erlöse weiter und balancieren das Risiko aus. Solche Geschäftsmodelle sind im Übrigen mit vernetzten Produkten leichter möglich. Das geht über das klassische Dienstleistungsgeschäft weit hinaus.

Nennen Sie wieder ein Beispiel.

Wir bieten bereits nicht mehr die Waschmaschine, sondern deren Leistung pro Waschvorgang an. Oder wir verkaufen statt Videokameras die Überwachung eines Supermarktes als Service. Dann verdient Bosch unabhängig von der Kamera an der Dienstleistung.

Dann würde sich Bosch aber sehr stark verändern. Es fällt schwer, sich Bosch als Dienstleister vorzustellen.

Es geht eher darum, sich vom Einmalerlös zu wiederkehrenden Erlösen zu entwickeln.

Als Sie CEO wurden, hatte Bosch gut 51 Milliarden Euro Umsatz, jetzt ist es wie viel?

Wir werden dieses Jahr bei 78 Milliarden Euro landen. Wir hatten ja sechs Prozent Umsatzwachstum und drei Prozent operative Umsatzrendite angekündigt. Wir werden beide Prognosen deutlich übertreffen.

Sieht ja nach einem guten Abschluss aus?

In den vergangenen zehn Jahren ist der Umsatz um über 50 Prozent gestiegen, die Zahl der Mitarbeiter hat um 30 Prozent zugenommen, über 100.000 Beschäftigte sind dazugekommen. Und immer noch liegt der Anteil an direkten Mitarbeitern in der Produktion unverändert bei 48 Prozent. Bosch ist also ein Produktionsunternehmen geblieben und bekennt sich weiterhin dazu. Und das trotz des Personalaufbaus im Bereich Software auf 34.000, davon allein zehn Prozent im letzten Jahr. Die Hälfte unserer Entwickler sind inzwischen Softwareentwickler.

Und wo erkennt man Ihren persönlichen Stil?

Ich hatte immer die Innovationskraft von Bosch im Blick. Das kann man an einer Zahl gut erkennen. Wir haben in den letzten zehn Jahren knapp 60 Milliarden Euro für Forschung und Entwicklung ausgegeben, mehr als wir 2012 an Umsatz hatten. Das sind massive Anstrengungen gewesen, um Innovationsführer zu bleiben. Wir haben in Krisenzeiten nicht an Forschung und Entwicklung gespart, sondern weiter in die Zukunft investiert.

Sie hatten ja auch viel Rückenwind von der Konjunktur.

In einigen Jahren schon. Aber gleich zu Beginn, im Jahr 2013, ist unser Umsatz gesunken, und seit 2017 ist der weltweite Automobilmarkt von damals 98 auf jetzt wohl 78 Millionen Fahrzeuge im Jahr geschrumpft. Konjunktureller Rückenwind war das nicht und im Coronajahr 2020 schon gar nicht. Und in diesem Jahr stagniert die Autoproduktion zusätzlich durch die Chipkrise.

Fühlten Sie sich ausgebremst? Beim Amtsantritt mussten Sie die Solaraktivitäten abwickeln, dann kam der Abgasskandal und zum Schluss die Corona- und Chipkrise ...

Wir mussten die Strategie, Bosch zu einem Erzeuger von erneuerbarer Energie zu machen, korrigieren und mit hohem finanziellem Aufwand aus der Solar- und Windenergie aussteigen. Das war zu Beginn meiner Amtszeit eine Belastung für das Unternehmen. Wir haben das mit dem sozial verträglichen Bosch-Weg aber ganz gut hinbekommen.

Im Dieselskandal war der Ausweg eher noch schwieriger, oder?

Ich habe damals zwei Pfade vorgegeben: Wir können die Vergangenheit nicht ändern. Aber wir können durch eine möglichst offene und transparente Zusammenarbeit mit den Behörden die Basis schaffen, auf der dann Recht gesprochen werden kann. Und das hat Bosch in aller Konsequenz bis tief in die technischen Details der hochkomplexen Motorsteuerung gemacht. Das haben die Behörden anerkannt.

Wie haben Sie das eigentlich als Lieferant der Software wirklich geschafft?

Vielleicht hat ja auch unser zweiter Pfad überzeugt, die Zukunft aktiv mit unserem Produktentwicklungskodex zu gestalten. Dort ist klar geregelt, dass die Rechtmäßigkeit unseres Handelns und das Einhalten der Bosch-Werte für jeden Einzelnen Vorrang vor dem Kundenwunsch hat. Um das zu vermitteln, haben wir mit 100.000 Teilnehmern das größte Präsenz-Schulungsprogramm durchgeführt, das es jemals in der Bosch-Geschichte gab. Beide Pfade haben die Aufarbeitung geprägt und dafür gesorgt, dass Bosch viel Anerkennung dafür bekommen hat, sich selbst und die Automobilindustrie zu verändern.

Warum haben das andere nicht geschafft. Konkurrent Continental kommt jetzt gerade mit enormer Verspätung in einen

Schlamassel?

Ich kann nur für Bosch sprechen. Wir haben uns extrem tief in die Materie eingearbeitet und mit "wir" meine ich auch "mich". Auch unsere Juristen waren in den technischen Details beschlagen. Diese interdisziplinäre Zusammenarbeit und eine sehr gute Teamarbeit waren die Erfolgsfaktoren.

Hinterlassen Sie jetzt ein resilientes Unternehmen?

Diese Krise hat die Resilienz von Bosch eindeutig bestätigt. Wir wachsen auch in diesem Jahr. Das Portfolio hat sich erneut bewährt. Dennoch kann man die Resilienz immer noch verbessern.

Also keine Not zu Teilverkäufen?

Ein Portfolio ist nie fix. Wir müssen das Portfolio immer überprüfen und an die Zeit anpassen. Da sich die Gegebenheiten dynamisch verändern, ist völlig klar, dass es nicht für immer so bleiben kann, wie es ist.

Wird Bosch ein Produktionsunternehmen bleiben?

Wir bleiben trotz der Softwareaktivitäten fest in der Welt der Dinge. Wir nutzen dieses Wissen um die physische Welt und kombinieren es mit Vernetzung.

Aber haben Sie als Hybrid gegen die reinen IT-Giganten überhaupt eine Chance?

Der hybride Ansatz passt perfekt zu Bosch und bringt uns echte Wettbewerbsvorteile. Den IT-Konzernen fehlt das sogenannte Domänen-Wissen aus der physischen Welt. Auch bei der KI setzen wir auf hybride Modelle. Wir kombinieren unser Ingenieurwissen mit datengetriebenen Ansätzen. Nach unserer Erfahrung funktioniert das besser als rein datengetriebene oder rein ingenieurgetriebene Ansätze.

Haben Sie wirklich keine Angst, dass Bosch nicht zerrieben werden könnte zwischen Internetkonzernen und Autoherstellern?

Nein, habe ich nicht. Wir haben unsere Softwareaktivitäten fürs Auto gebündelt. Wir werden uns nicht nur in einer Schicht der Software engagieren, sondern in allen. Applikationssoftware, genauso wie Middleware- und Basissoftware und teilweise bis runter auf die Chipebene mit unseren eigenen Halbleiteraktivitäten.

So breit macht sich aber kein anderer Zulieferer bei dem Thema ...

Natürlich wird nicht alles von Bosch kommen. Wir verstehen genau, wo es sich lohnt, Dinge selbst zu entwickeln, und wo wir besser zukaufen sollten.

Die deutschen Autohersteller wursteln alle so vor sich hin. Kann das gegen Google Android gut gehen, wenn Volvo oder Ford darauf setzen?

Wir erleben jetzt eine Phase, in der sich die Wertschöpfungsketten wieder neu sortieren. Es wird sich in den nächsten Jahren herauschälen, wer wo seinen sinnvollen Platz findet. Die Industrie wird mit Sicherheit ein Optimum finden.

Drohen da nicht schwierige Verhandlungen wie zuletzt mit Volkswagen?

Es wird viele Kundenansichten geben. Deshalb stellen wir uns sehr flexibel auf. Der Kunde kann alles oder nur einen Teil von uns haben.

Was sind aktuell die heißen Zukunftsprojekte?

Sie erinnern sich vielleicht, dass ich 2012 den Grundstein für unser Forschungszentrum in Renningen, einen Halbleiter aus Siliziumkarbid, gelegt habe. Ich war überzeugt, dass dies eine disruptive Technologie ist, deshalb fertigen wir sie ja auch selbst. Wir arbeiten schon an der nächsten Materialgeneration. Dazu kann ich jetzt aber noch nicht mehr sagen.

Sie scheinen nichts dem Zufall zu überlassen. Warum konzentrieren Sie sich künftig auf die Quanten?

Ich glaube, dass die Quantensensorik für Bosch eine große Rolle spielen kann. Auch weil wir die Erfolgsgeschichte unserer mikroelektromechanischen Systeme, kurz MEMS, fortschreiben wollen. Quantensensoren sind unglaublich viel empfindlicher als die heutigen MEMS-Sensoren. Prinzipiell werden sie in der Lage sein, Gehirnströme zu messen. Wenn das gelingt, werden wir in der neurologischen Diagnostik schneller und kostengünstiger Krankheiten wie Parkinson oder Alzheimer erkennen. Das wird zwar noch dauern. Auf diesem Feld will ich als wissenschaftlicher Berater meinen Beitrag leisten. Als ich mich vor Jahren der Quantentechnologie zugewandt habe, hat das Thema noch niemanden interessiert. Heute ist es en vogue und sogar Teil der Strategie der Bundesregierung.

Woher kommt denn dann Ihre innere Befriedigung?

Dass ich auf das richtige Thema gesetzt habe, bestätigt mich. Ich gehe zurück zu meinen Wurzeln als Wissenschaftler.

Was haben Sie Ihrer Frau versprochen, wenn Sie jetzt mehr Zeit haben?

Sie weiß, ich bin kein Papa ante portas, der sich in ihre Aufgaben einmischt. Mein persönliches Dreieck war immer Bosch, Familie und Hobbys. Dieses Dreieck auszutarieren und keines der drei Felder zu vernachlässigen war mein Ziel.

Was haben Sie versprochen?

Mehr Zeit zusammen zu verbringen, und wir wollen uns diesen Winter mal wieder intensiver ums Tiefschneefahren kümmern.

Herr Denner vielen Dank für das Interview.

Die Fragen stellte Martin Buchenau .

Kasten: ZITATE FAKTEN MEINUNGEN

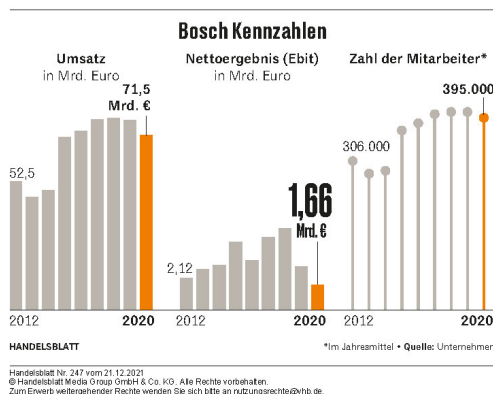
Mein persönliches Dreieck war immer Bosch, Familie und Hobbys. Dieses Dreieck auszutarieren und keines der drei Felder zu vernachlässigen war mein Ziel.

Vita

Der Manager : Volkmar Denner wurde am 30. November 1956 in UHINGEN geboren. Physik-Studium an der Universität Stuttgart mit Promotion in Quantentheorie. 1986 Start bei Bosch als Fachreferent in der Robert Bosch GmbH. Der 65-jährige Schwabe ist in der 135-jährigen Unternehmensgeschichte erst der sechste Chef nach Robert Bosch. Zum Jahreswechsel hört er bei Bosch auf und will wieder wissenschaftlich arbeiten. In der Freizeit fährt der verheiratete Vater dreier Kinder gern Motorrad, Fahrrad und Ski.

Das Unternehmen: Bosch wird auch im zweiten Pandemiejahr seine Weltmarktführung in einem schrumpfenden Automarkt ausbauen. In diesem Jahr soll der im Vorjahr um 6,4 Prozent auf 71,5 Milliarden Euro geschrumpfte Umsatz wieder deutlich wachsen. Der Stiftungskonzern hatte sechs Prozent Wachstum und drei Prozent operative Rendite angekündigt. Neben Autoteilen bauen die Schwaben auch Elektrowerkzeuge, Hausgeräte, Industrietechnik und Halbleiter.

*Buchenau, Martin*



Quelle:	Handelsblatt print: Nr. 247 vom 21.12.2021 Seite 018
Ressort:	Interview Unternehmen
Branche:	TRA-05-06 Kraftfahrzeugteile P3714
Dokumentnummer:	79C0E873-2979-425D-9C5F-6DF5B253B62C

Dauerhafte Adresse des Dokuments:

[https://www.wiso-net.de/document/HB\\_79C0E873-2979-425D-9C5F-6DF5B253B62C%7CHBPM\\_79C0E873-2979-425D-9C5F-6DF5B253B62C](https://www.wiso-net.de/document/HB_79C0E873-2979-425D-9C5F-6DF5B253B62C%7CHBPM_79C0E873-2979-425D-9C5F-6DF5B253B62C)

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH