



Volkmar Denner (57):
„Ich bin zuversichtlich,
dass Günther Oettinger
weiß, was er zu tun hat“



„Sind Sie zu alt für junge Technologien, Herr Denner?“

Bosch-Chef **Volkmar Denner** über die Vernetzung der Welt, das Zusammenspiel der Generationen, den Mut zu scheitern und gehetzte DAX-Vorstände

€uro: Herr Denner, zuletzt haben Sie öfter gewarnt, die deutsche Wirtschaft dürfe Apple, Google und Co nicht das Internet dominieren lassen. Mit dieser Erkenntnis sind Sie spät dran, oder?

Volkmar Denner: Im Gegenteil. Mir geht es ja nicht um Social Media oder Suchmaschinen, sondern um das Internet der Dinge, das ein wesentlicher Teil der Bosch-Strategie ist. Und hier ist noch völlig offen, welche Unternehmen das Rennen machen werden.

Was soll das Internet der Dinge sein?

Das ist die Vernetzung physischer Gegenstände mittels Internettechnologien. Die Dinge der Welt werden sozusagen miteinander reden. Dieser Trend läuft bereits und wird alle Lebensbereiche erfassen. Dafür wird Bosch ganz neue Lösungen entwickeln.

Welche Rolle spielt dabei die Milliardenübernahme der 50 Prozent der Hausgerätepartei BSH, dem ehemaligen Joint Venture mit Siemens?

Bei der Vernetzung des Haushalts – dem sogenannten Smart Home – können wir nach der Übernahme das Know-how von BSH mit der Sensorik- und Elektronik-Kompetenz von Bosch noch besser verknüpfen.

Auch das Joint Venture ZF Lenksysteme (ZFLS) haben Sie komplett gekauft. Warum?

Elektrische Lenksysteme sind eine wesentliche technische Voraussetzung für das automatisierte Fahren. Elektrische Lenksysteme senken zudem den Kraftstoffverbrauch. ZFLS passt also in mehrerer Hinsicht gut zur Bosch-Strategie.

Hightech in Alltagsgegenständen wie Kühlschränken und Autos – Politiker sagen, dass der Strukturwandel zur Digitalisierung in acht bis zehn Jahren umgesetzt ist. Sehen Sie das auch so?

Zunächst: Der Begriff Digitalisierung ist zwar gerade en vogue. Aber er macht in diesem Kontext keinen Sinn.

Er wird aber landauf, landab benutzt.

Das macht es nicht besser. Korrekt ist: Die Mikroelektronik digitalisiert seit fast 50 Jahren. Heute geht es um Vernetzung. Wir vernetzen jetzt die Dinge und nutzen dabei digitale Technologien.

Weiß die Politik nicht, wovon sie redet?

Da mache ich mir keine Sorgen, zumal Politik und Wirtschaft im engen Austausch stehen. Da sich die Gesellschaft nur schrittweise in die vernetzte Welt entwickelt, durchschaut noch niemand alle Facetten.

Also wie lange dauert es noch, bis der Strukturwandel in Europa umgesetzt ist?

Vergessen wir doch hier Jahreszahlen. Der Wandel ist bereits im Gange, hat also weder einen Anfang noch ein definiertes Ende.

Um das Wort Digitalisierung kommen wir nicht ganz herum, schon weil der bisherige EU-Energiekommissar Günther Oettinger demnächst EU-Kommissar für digitale Wirtschaft, so der offizielle Titel, wird.

Was erwarten Sie von ihm?

Ich wünsche mir, dass die Politik eine einheitliche Datenschutzgrundverordnung für die gesamte EU realisiert, an die sich alle Unternehmen halten müssen ... →



„Würden wir unseren Erfolg lediglich verwalten, wären wir längst untergegangen.“ Bosch-Chef Volkmar Denner im Gespräch mit €uro-Autor Mario Müller-Dofel. Ort des Geschehens: Denners Besprechungszimmer in der Bosch-Zentrale bei Stuttgart



Der Techniker: Volkmar Denner, geboren 1956 in Uchingen bei Stuttgart, studierte Physik, promovierte 1985 und begann 1986 bei Bosch. 2003 avancierte er zum Chef der größten Bosch-Sparte Kraftfahrzeugtechnik. Mitte 2012 wurde er Vorsitzender der Geschäftsführung. Zudem verantwortet er als „Chief Technical Officer“ die Forschung und Entwicklung. Denner ist verheiratet und hat drei Kinder.

Sie als Unternehmenschef fordern neue Gesetze und Bürokratie?

Die Verbraucher benötigen dringend Rechtsklarheit – möglichst einheitlich in Europa, noch besser weltweit. Und wir als Unternehmen müssen wissen, was wir entwickeln sollen, um Datenschutz und -sicherheit gewährleisten zu können. Mein zweiter Wunsch sind leistungsfähigere Breitbandnetze in Europa, also auch hierzulande, sonst fallen wir bei der Vernetzung gegenüber aufstrebenden Regionen wie Asien zurück. Dabei kann Deutschland bei der Vernetzung führend werden. Die Voraussetzungen dazu haben wir ja.

Welche meinen Sie?

Die starke industrielle Basis, die innovative Forschungs- und Hochschullandschaft sowie gute Logistik und Transportwege. Es geht nicht nur um Informationstechnologie.

Und nun haben wir mit Günther Oettinger auch noch einen deutschen EU-Digital-Kommissar.

EU-Kommissare sind der gesamten EU verpflichtet. Aber als ehemaliger Ministerpräsident von Baden-Württemberg kennt er die deutsche Industrie sehr gut. Ich bin zuversichtlich, dass er weiß, was er zu tun hat.

Oettinger ist 61 Jahre alt – zu alt für einen toughen Hightechkommissar?

Das könnten Sie mich genauso fragen. Ich bin 57 und führe ein Hightech-Unternehmen.

Okay. Sind Sie zu alt für junge Technik?

Wer meint, dass nur junge Leute Hightechthemen wie das Internet der Dinge verstehen, führt eine falsche Diskussion. Schließlich haben meine und die nachfolgende Generation die neuen Technologien ausgetüfelt, weiterentwickelt und alltagstauglich gemacht. Wir beherrschen diese technische Welt, treiben sie voran und geben Jüngeren unser Wissen weiter. Bei Bosch funktioniert das hervorragend.

Bosch ist 128 Jahre alt und hat 280 000 Mitarbeiter. Wie beschleunigt so ein Tanker im Wettbewerb mit jungen IT-Schnellbooten?

Indem er eigene Schnellboote ins Wasser setzt. Bosch hat sich schon öfter erfolgreich neu erfunden. Würden wir unseren Erfolg lediglich verwalten, wären wir längst untergegangen. Stattdessen sind wir in einer ausgesprochen starken Position.

Wie starten Ihre Schnellboote?

Wir lassen innovative, unternehmerisch denkende Mitarbeiter auf der Bosch-Startup-Plattform eigenständig Hightechfirmen auf-

bauen und etablieren. Sie können dann unter unserem Schirm, aber außerhalb der üblichen Strukturen agieren. Der Konzern unterstützt sie in vielen Angelegenheiten, die Gründer sonst vom Kerngeschäft ablenken: Räume finden, Finanzierung sichern, juristische Fragen klären und so weiter.

Können die Start-ups Erfolge vorweisen?

Ein großer Erfolg ist inzwischen unser ältestes „Start-up“, die 2005 gegründete Firma Bosch Sensortec. Deren Sensoren stecken heute in jedem zweiten Smartphone der Welt. Ein weiteres Highlight ist Bosch eBike Systems, der Marktführer für E-Bike-Antriebe in Europa. Diese Beispiele beweisen: Innovationskraft liegt in der DNA von Bosch.

Gerade haben Sie das Geschäft mit Solartechnik aufgegeben, mit dem Bosch 3,7 Milliarden Euro verbrannt hat. Ängstlich sind Sie deshalb offensichtlich nicht geworden.

Das war ein schwieriges Kapital für uns. Dennoch plädiere ich für eine positive Kultur des Scheiterns. Wir müssen Mut haben zu scheitern, weil wir sonst Angst vor den Chancen bekommen.

Aber ein Scheitern wird bei Bosch nach dem Solar-Desaster besonders kritisch beobachtet werden.

Das akzeptieren wir durchaus. Schade wäre es allerdings, wenn Sie Bosch – wie im Verlauf unseres Gespräches – bei der Innovationskraft mit Apple, Google und Facebook vergleichen und gleichzeitig erwarten, dass bei uns immer alles erfolgreich läuft. Dann würden Sie zweierlei Maß anlegen. Alle hochinnovativen Unternehmen stellen immer wieder Entwicklungen ein und starten neue. Ohne ständig neue Entwicklungsversuche kann eine Firma nicht innovieren und wachsen.

In Deutschland ist Scheitern eher negativ besetzt, nicht so in den USA. Setzen Sie für Forschung und Entwicklung dennoch weiter auf Deutschland?

Bosch bekennt sich ganz klar zu Deutschland. Gerade bauen wir für 300 Millionen Euro einen hochmodernen Forschungscampus im baden-württembergischen Renningen. Dort sind Anfang Oktober die ersten Mitarbeiter eingezogen, bis Frühjahr 2015 werden dort 1200 Bosch-Forscher sowie 500 Doktoranden und Praktikanten zusammen-

geführt. Renningen soll dem Silicon Valley kompetenzbezogen und atmosphärisch sehr nahe rücken.

Europa ist Ihr Hauptabsatzgebiet mit mehr als der Hälfte des Konzernumsatzes. Aber momentan wachsen sie vor allem in den USA.

Richtig. In den USA, wo wir 2013 umgerechnet fast zehn Milliarden Euro, also etwas mehr als 20 Prozent unseres Konzernumsatzes erwirtschaftet haben, möchten wir den Umsatz bis 2020 verdoppeln. Das gilt auch für die Region Asien/Pazifik. Dort haben wir 2013 über elf Milliarden Euro umgesetzt.

Wo hat Bosch das größte Potenzial?

Da möchte ich keine Sparte herausstellen. Wir erwarten von allen vieren – Kraftfahrzeugtechnik, Industrietechnik, Gebrauchsgüter sowie Energie- und Gebäudetechnik – ein dynamisches Wachstum.

Sie leiten eine GmbH, die zu 92 Prozent der Robert-Bosch-Stiftung gehört. Worum werden Sie von den Chefs börsennotierter AGs beneidet?

Dass ich mit unseren Hauptgesellschaftern – neben der Robert Bosch Industrietreuhand hält die Familie Bosch sieben Prozent an der Robert Bosch GmbH – das Unternehmen sehr viel langfristiger orientiert und freier steuern kann als Vorstände, die mit der Kurzatmigkeit der Börsen zu kämpfen haben. Viele Innovationen, die die Welt von Bosch kennt, gibt es meiner Ansicht nach nur, weil wir jahrelang in sie investieren konnten und die Gesellschafter uns den Rücken gestärkt haben. Denken Sie nur an die Einspritztechnik für Verbrennungsmotoren oder Fahrsicherheitssysteme wie das Antiblockiersystem.

Worum beneiden Sie Ihre DAX-Kollegen?

Um nichts.

Nicht mal um den Kapitalmarktzugang über die Börse?

Die Ratingagentur S&P bewertet die Bonität von Bosch mit „AA-“. Damit haben wir eines der besten Ratings in der deutschen Industrie und einen ausgezeichneten Ruf bei Investoren, die etwa unsere Anleihen zeichnen. Wir sind finanziell und unternehmerisch unabhängig. So wollte es Firmengründer Robert Bosch, das forderte er von seinen unmittelbaren Nachfolgern an der Unternehmensspitze, so führen wir es bis heute fort. 



Die Welt-GmbH: Die Robert Bosch GmbH mit Hauptsitz in Gerlingen-Schillerhöhe bei Stuttgart wurde 1886 gegründet und beschäftigt 280 000 Mitarbeiter in 150 Ländern. Der Umsatz lag 2013 bei 46,1 Milliarden, der Vorsteuergewinn bei 2,8 Milliarden Euro. Größte Sparte ist die Kraftfahrzeugtechnik, die zwei Drittel zum Konzernumsatz und mehr als 80 Prozent zum Gewinn beiträgt. Die 2013 leicht defizitäre Industriesparte erwirtschaftet 15 Prozent des Gesamtumsatzes, die profitable Energie- und Gebäudetechnik zehn Prozent. Gebrauchsgüter haben neun Prozent Umsatzanteil und steuerten 2013 rund 15 Prozent zum Gewinn bei.