

# „Wir werden vier Hebel bewegen“

Schon 2020 will der Technologiekonzern Bosch klimaneutral werden. Im Interview erläutert Chef Dr. Volkmar Denner, wie sein Unternehmen ökonomische, ökologische und soziale Belange ausbalanciert

*U Auch mit 400.000 Mitarbeitern ist Bosch noch ein traditionsreiches Familienunternehmen. Der Gründervater und Namensgeber wird immer wieder zitiert, wenn es um Vertrauen und unternehmerische Verantwortung geht. Stand am Anfang schon ein Bekenntnis zu einer ganz besonderen Unternehmensführung? Ich würde gerne Robert Bosch selbst diese Frage beantworten lassen. Er schrieb bereits 1921 – also vor fast 100 Jahren: „Die anständige Art der Geschäftsführung ist auf Dauer das Einträglichste.“ An dieser Überzeugung hat sich im Unternehmen bis heute nichts geändert. Wir führen das Unternehmen in seinem Sinne und nach seinen Vorstellungen. Das Zitat geht interessanterweise noch weiter. Er schreibt „... und die Geschäftswelt schätzt eine solche [Art der Geschäftsführung] viel höher ein, als man glauben sollte.“ Er legte also auf die langfristige Wirkung des eigenen Handelns besonderen Wert.*

*U Sie haben einen umfangreichen „Code of Business Conduct“ formuliert. Wie stellen Sie sicher, dass ihn alle Mitarbeiter weltweit einhalten?*

Unser Code of Business Conduct dient unseren Mitarbeitern weltweit als Leitfaden für ihr Verhalten im Geschäftsverkehr. Seine Inhalte werden umfassend geschult. Das Training dazu haben 150.000 Mitarbeiter absolviert. Zusätzlich bieten wir Schulungen zu speziellen Themen des Codes an, wie etwa eine Präsenzschiulung zu unserem Produktentwicklungskodex. An der haben weltweit mehr als 100.000 Mitarbeiter teilge-

nommen. Der Code of Business Conduct ist außerdem Bestandteil unseres weltweiten Compliance Dialogs.

*U Viele Unternehmen sehen noch einen Gegensatz zwischen wirtschaftlichem Erfolg und verantwortungsvollem Handeln. Wie sehen Sie das?*

Wir sind davon überzeugt, dass wir ökonomische, ökologische und soziale Belange ausbalancieren müssen. Unser Anspruch ist es, unseren wirtschaftlichen Erfolg zu sichern und gleichzeitig die natürlichen Lebensgrundlagen heutiger und künftiger Generationen zu schützen. Zukunftsorientierung meint für uns nicht nur die wirtschaftliche und technische Weiterentwicklung des Unternehmens, sondern auch die Gewährleistung des Zusammenhalts im gesellschaftlichen Umfeld und den Erhalt unseres Planeten.

[ | ]

„Klimaschutz ist für Bosch auch Motor für Innovationen.“

*U Bosch hat kürzlich mit der Ankündigung überrascht, bis 2020 CO<sub>2</sub>-neutral zu agieren. Mit welchen konkreten Maßnahmen kann man das in einem weltweit operierenden Konzern schaffen?*

Wir werden vier Hebel bewegen: die Energieeffizienz steigern, unseren Anteil an New Clean Power erhöhen, also regenerative Energien aus Neuanlagen nutzen, mehr Ökostrom zukaufen und da, wo es keine Hand-

lungsalternativen gibt, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß kompensieren. 2018 haben wir an unseren Standorten weltweit allein rund 300 Energieeffizienzprojekte gestartet. Energieeffizienz ist unser wichtigster Hebel: Oberstes Ziel muss es sein, Energie erst gar nicht zu verbrauchen.

*U Wie dokumentieren Sie, ob Sie ihr Ziel 2020 erreicht haben?*

Wir haben ein internes Reporting aufgesetzt, um den Fortschritt der CO<sub>2</sub>-Minderung monatlich zu verfolgen und detailliert nachvollziehen zu können. Der gesamte Prozess wird von einer externen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft begleitet und am Ende des Jahres 2020 – also mit erfolgreicher CO<sub>2</sub>-Neutralstellung des Unternehmens – geprüft. Bosch veröffentlicht zudem jedes Jahr einen umfassenden Nachhaltigkeitsbericht. Dieser besteht aus einem sogenannten Factbook nach den Richtlinien der Global Reporting Initiative und dem Magazin „Spotlights“, das über beispielhafte Projekte berichtet.

*U Wie schützen Sie Vertrauensverhältnisse zu Ihren vielfältigen Stakeholdern?*

Einer der Bosch-Werte heißt: „Offenheit und Vertrauen – wir kommunizieren wichtige Unternehmensthemen rechtzeitig und offen und schaffen so die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit“. Uns ist Transparenz gegenüber der Familie Bosch, unseren Gesellschaftern, unseren Mitarbeitern und natürlich auch gegenüber externen Stakeholdern sehr wichtig. Die Beziehungen zu



*Dr. Volkmar Denner (62) ist seit 1. Juli 2012 Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH sowie Gesellschafter der Robert Bosch Industrietreuhand KG. Zu seinem Verantwortungsbereich gehören Unternehmensstrategie, Unternehmenskommunikation und Regierungsbeziehungen sowie Anlagen und Bauten. Zudem ist er zuständig für die Tochtergesellschaft Bosch Healthcare Solutions GmbH. Der promovierte Physiker ist Mitglied des Vorstands des Verbandes der Automobilindustrie sowie Mitglied des Vorstands der Baden-Badener Unternehmer-Gespräche.*



Stakeholdern leben zudem vom Dialog. Den wollen wir künftig intensivieren. Beispielsweise habe ich mich persönlich dafür eingesetzt, dass sich der Verband der deutschen Automobilindustrie dem Diskurs mit Bürgern und NGOs stellt. Ich selbst habe während der IAA 2019 an einem Bürgerdialog teilgenommen. Gerade bei schwierigen Themen wie der Mobilität der Zukunft sind kritische Diskussionen, die viele Perspektiven einbringen, wichtig. Nur im Dialog kommen wir zu guten Lösungen.

*U Ist die Unternehmensstruktur und die Tatsache, dass sie nicht börsennotiert sind, von Vorteil?*

Die Robert Bosch Stiftung hat ihre Stimmanteile – 93 Prozent – an die Robert Bosch Industrietreuhand KG abgetreten. Die restlichen Stimmanteile liegen bei der Familie. Wir sind also ein Stiftungs- und Familienunternehmen. Daraus ergibt sich, dass wir das Geld für Investitionen – sei es in den Klimaschutz oder für Forschung und Entwicklung – immer selbst verdienen müssen. Gerade deshalb müssen wir besonderen Wert auf Ertragsorientierung und Wettbewerbsfähigkeit legen. Als nicht-börsennotiertes Unternehmen können wir vor allem eine langfristige Perspektive einnehmen. Stehvermögen und langer Atem haben beispielsweise die jahrelange Entwicklung technischer Pionierleistungen wie ABS oder Common-Rail möglich gemacht. Wenn es darum geht, die Zukunft des Planeten zu sichern und einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten, ist eine solche langfristige Perspektive vorteilhaft, wenn nicht gar entscheidend.

*U Als Topmanager treffen Sie viele Entscheidungen, die wirklich etwas bewegen könnten, wenn sie denn wollten. Wie schätzen Sie das aktuelle Mindset bei Vorständen ein? Gibt es ein Bewusstsein für verantwortungsvolles Entscheiden oder ist das eher lästige Pflicht zur Reputationsbildung?*

Ich kann nur für mich und Bosch sprechen. Wir leben eine wertebasierte Unternehmenskultur. Natürlich stehen auch bei uns wirtschaftliche Interessen im Vordergrund. Der erste Bosch-Wert heißt „Zukunfts- und Ertragsorientierung“, der zweite „Verantwortung und Nachhaltigkeit“. Wir wollen also beides. Für das operative Geschäft be-

deutet das, immer die beste Balance zwischen diesen Aspekten zu suchen. Dieses Denken geht auf unseren Gründer Robert Bosch zurück. Er wusste schon vor 130 Jahren, dass er nur dann einen Beitrag für die Gesellschaft leisten konnte, wenn sein Unternehmen erfolgreich war. In diesem Geist handeln wir.

*U Man kann dem Klimawandel auf verschiedene Weisen begegnen. Die einen setzen auf Verzicht und Verbote, die anderen hoffen auf technische Innovationen, die das Klima retten. Worauf setzen Sie und warum?*

Der Klimaschutz ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die von uns allen ein Umdenken erfordert. Der Klimawandel wird für immer mehr Menschen spürbar. Menschen werden basierend auf ihren eigenen Erfahrungen ihr Verhalten ändern. Wichtig ist, dass wichtige gesellschaftliche Spieler Vorreiterrollen einnehmen und Vorbilder sind. Gerade deshalb haben wir unser Vorhaben zur CO<sub>2</sub>-Neutralität mit allen Details öffentlich gemacht – inklusi-

[ | ]

„Nur im Dialog kommen wir zu guten Lösungen.“

ve der Kostenrechnung. Wir hoffen vor allem auf die Signalwirkung unserer Ankündigung und auf Nachahmer. Überzeugende und langfristige Konzepte für den Klimaschutz können nicht allein auf Verzicht und Verboten basieren. Klimaschutz muss attraktiv – das heißt wirtschaftlich und gesellschaftlich wertbringend – sein. Gerade für ein Technologieunternehmen wie Bosch ist Klimaschutz auch Motor für Innovationen.

*U Am Dieselskandal kommen wir nicht vorbei. Hat Bosch hier Fehler gemacht?*

Wenn man mehr als 400.000 Menschen beschäftigt, dann ist Fehlverhalten nicht ganz auszuschließen. Die Frage ist, welche Konsequenzen man daraus zieht. Wichtig ist die Weiterentwicklung des Compliance-Systems. Ich persönlich habe die Entwicklung eines Produktentwicklungskodex angestoßen, dessen erster Punkt lautet: Legalität und Bosch-Werte gehen vor Kundenwunsch.

*U Manche Unternehmen entdecken Nachhaltigkeit als unternehmerischen Erfolgsfaktor. Sie entwickeln neue Produkte und Geschäftsmodelle. Wartet hier ein gigantischer neuer Markt?*

In der Tat ist Nachhaltigkeit für Bosch nicht nur gelebte unternehmerische Verantwortung, sondern auch geschäftliche Chance. Unserem Selbstverständnis nach wollen wir technische Antworten auf ökologische Fragen geben. Die ökologische Ausrichtung behindert dabei in keiner Weise das Geschäft. Im Gegenteil: Sie ist und war schon immer Teil unserer Strategie. Antriebssysteme, die weniger Kraftstoff, Hausgeräte, die weniger Strom, Heizungen, die weniger Gas verbrauchen – alles dies bedeutet weniger CO<sub>2</sub>-Ausstoß und ist integraler Bestandteil unseres Geschäfts. Unser strategisches Leitmotiv lautet „Technik fürs Leben“.

*U In vielen Ländern gibt es massive Rückschläge – USA, Brasilien, Italien steuern gerade in Sachen Rücksichtnahme um. Löst dieser neue, teils nationale Egoismus einen neuen rückwärtsgewandten Trend aus oder ist das nicht von langer Dauer?*

Die Existenz des menschengemachten Klimawandels ist Fakt, wissenschaftlich bewiesen und kann nicht länger bestritten werden. Jeder spürt inzwischen die Auswirkungen des Klimawandels. Wir sollten uns in Deutschland und in Europa unserer Vorreiterrolle beim Klimaschutz bewusst sein. Statt in andere Regionen der Welt zu schauen und Defizite zu monieren, sollten wir selbst mit ehrgeizigen und engagierten Maßnahmen vorangehen. Es liegt in unserer Verantwortung, zu beweisen, dass Nachhaltigkeit, soziale Entwicklung und Wohlstand keine Gegensätze sind. Gelingt uns das, werden andere folgen. Als global tätiges Unternehmen setzen wir deshalb weltweit Akzente.

---

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.