

24. Oktober 2014

**Innovation und Wettbewerbsfähigkeit –
eine Unternehmerperspektive**

Festvortrag von Franz Fehrenbach,

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Robert Bosch GmbH

anlässlich des Hochschultages 2014 der FH Kempten

am 24.10.2014

Es gilt das gesprochene Wort.

Robert Bosch GmbH
Postfach 10 60 50
70049 Stuttgart

Corporate Communications,
Brand Management,
and Sustainability
E-Mail
vorname.nachname@bosch.com
Telefon: +49 711 811-xxxx
Telefax: +49 711 811-xxxx

Leitung: Dr. Christoph Zemelka
www.bosch-presse.de

Liebe Absolventen, sehr geehrte Damen und Herren,

es gibt Höhepunkte im Leben, da ist ein Mensch fast wunschlos glücklich. Nur einen Wunsch kann er sich nicht erfüllen: Dass in diesem Moment auch noch die Zeit anhält. Sie, liebe Absolventen, haben hier und jetzt allen Grund zur Freude. Sie haben einen Lebensabschnitt voll harter Arbeit und Mühe mit Erfolg abgeschlossen. Und dazu gratuliere ich Ihnen von Herzen.

Aber wie das mit den Höhepunkten so ist, sie sind nur einzelne Punkte im Leben und viel prägender für das eigene Leben sind die längeren Wegstrecken, die wir davor zurücklegen. Jetzt beginnt für Sie eine neue Phase – und Sie ahnen schon, einfach wird auch das nicht. Ihnen steht der Einstieg ins Berufsleben bevor – und das in unserer aktuellen fragilen wirtschaftlichen Verfasstheit in einer schwächelnden Region Europa. Aber sei es, dass Sie Ingenieurwissenschaften, Betriebswirtschaft und Tourismus, Soziales und Gesundheit oder Informatik und Multimedia studiert haben – Sie bringen ein gutes und vor allem anwendungsorientiertes Wissen mit. Gerade Ihre Praxisnähe wird Ihnen nützen und mit Blick auf die Konjunktur und die aktuelle Situation in Europa und der Eurozone muss man sagen – Bange machen gilt nicht! Sondern, wir müssen in Europa wieder zu mehr Wachstum und Dynamik kommen und dazu brauchen wir genau auch Sie, junge Menschen, die mit Elan an ihre Aufgaben herangehen!

Um nochmals auf das eingangs erwähnte Spiel mit der Zeit einzugehen, da unterscheiden sich, so glaube ich, heute unsere Perspektiven. Sie wollen die Zeit vielleicht anhalten, um den Augenblick zu genießen. Wenn ich an die Chancen denke, die Sie in unserer modernen Welt jetzt beim Einstieg in das Berufsleben haben, dann würde ich gern persönlich für mich die Zeit zurückdrehen. Und genau da unterscheiden sich, so glaube ich, unsere Perspektiven, denn mit dem Blick auf das anspruchsvolle Studium, die fehlende finanzielle Unabhängigkeit und nicht zuletzt die schwierigen Examen, die hinter Ihnen liegen, dann wollen wohl die wenigsten von Ihnen heute noch einmal ganz von vorn mit dem Studium anfangen.

Ich weiß, dass Sie alle heute den Moment genießen wollen und auch sollen. Wir sind heute in einer Festhalle und nicht im Hörsaal. Ich werde deshalb heute – auf Anraten von Professor Schmidt – keinen klassischen Fachvortrag oder eine Vorlesung halten zu Innovation und Wettbewerbsfähigkeit – so wie es in Ihren Programmen steht. Fachvorlesungen haben Sie genug gehört! Mein Festvortrag heute hat weniger fachliche Wissensvermittlung im Fokus, sondern mir geht es heute an dieser Stelle vielmehr um das Teilen von Erfahrung und viele meiner persönlichen Erfahrungen im Wirtschaftsleben, das werden Sie gleich hören, haben natürlich sehr viel mit dem Vortragstitel, also mit Innovation, Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmertum zu tun.

Als ich selbst Mitte der 70er Jahre in Karlsruhe mein Diplom-Zeugnis nach erfolgreichem Studium im Wirtschaftsingenieurwesen erhielt – leider ohne eine Absolventenfeier wie Sie heute – durfte ich mich ebenso wenig wie Sie von der gedämpften Stimmung in der Wirtschaft beirren lassen. Es war die Zeit nach der ersten Ölkrise und damals wie jetzt war die Situation in der Wirtschaft generell unübersichtlich und von großen Unsicherheiten geprägt. Viele Unternehmen hatten nicht nur Einstellstopp, sondern bauten nach der Rezession 1973/74 noch immer Personal ab. Doch das Unternehmen Bosch hatte den Blick schon wieder in Richtung Zukunft gerichtet und stellte damals schon wieder gezielt Führungskräfte-Nachwuchs ein. Bloß genau das hatte mein damaliges Studium nicht gezielt vermittelt: Es gab keine Vorbereitung auf Führungsaufgaben. Dem Unternehmen war auch klar, dass wir Absolventen zwar profundes Fachwissen, aber generell wenig Führungskompetenz mitbrachten, denn man hat uns dann gleich auf eine fast zweijährige interne Weiterbildung in das sogenannte Traineeprogramm geschickt, bei dem wir verschiedene Stationen durchlaufen haben und so den Führungsalltag im Wirtschaftsleben hautnah kennenlernten. Meine erste Bosch-Station war übrigens hier im Allgäu, in unserem Werk in Blaichach und dies verbindet mich bis heute mit dieser Region! Und da ich Wirtschaftsingenieur war, durfte ich damals alle technischen und kaufmännischen Bereiche eines Bosch-Werkes intensiv kennenlernen. Was noch prägender in diesen fast anderthalb Jahren

im Allgäuer Werk war, war der Zusammenhalt der gesamten Mannschaft über alle Hierarchieebenen und Funktionsbereiche hinweg. Wenn es um die Zukunft des Blaichacher Werkes ging, haben alle zusammen gehalten und dafür gekämpft und sind die Extra-Meile gegangen. Und so kam es später zu der stattlichen Erweiterung des Werkes um den Werksteil in Immenstadt mit der weltweit führenden ABS- und ESP-Fertigung. Das hat mich als junger Trainee stark beeindruckt und ich fühle mich bis heute dem Allgäuer Bosch-Werk eng verbunden und komme auch immer wieder gerne ins Werk zurück – so wie heute. Ich habe die Gelegenheit dieser Einladung der FH Kempten dazu genutzt, auch mal wieder das Werk zu besuchen. Und es war ein ganz erfreulicher, ermutigender Besuch. Ganz besonders freue ich mich darüber, dass es zwischen unserem Bosch-Werk hier im Allgäu und der Fachhochschule Kempten eine so umfassende Kooperation gibt. Deshalb habe ich auch umgehend meine Zusage gegeben, heute den Festvortrag zu halten, als meine Boschler vom Werk Blaichach mich danach gefragt haben.

Rückblickend waren es drei wesentliche Umstände, die mich auf meine Führungslaufbahn bei Bosch vorbereitet und mein 40-jähriges Berufsleben geprägt haben:

1. **Das Traineeprogramm** – es hat mir den Start enorm erleichtert. Ich habe gelernt, wie ein Unternehmen mit Strukturen und Prozessen generell funktioniert und ich habe eine Idee davon bekommen, was das große Unternehmen Bosch technisch alles kann – das Zusammenwirken und die Prozesse verstanden. Ich hatte aber auch Gelegenheit, exemplarisch im Kleinen zu sehen, wie Führung im Alltag funktioniert. Ich hatte das Glück in dieser Zeit von sehr guten Führungskräften lernen zu können und hatte auch schon in dieser Zeit einen übergeordneten Mentor bei Bosch, einen Bereichsvorstand, mit dem ich mich noch sehr oft zu Führungsthemen austauschen sollte.
2. Der 2. wichtige Punkt war **meine erste große Führungsaufgabe**, diese kam gleich drei Jahre nach meinem Eintritt bei Bosch, also mit

28 Jahren, als ich die Abteilungsleitung der Materialwirtschaft in einem unserer großen deutschen Werke in Stuttgart-Feuerbach – mit direkter Verantwortung für 160 Mitarbeiter übertragen bekam. Bei dieser Aufgabe wurde ich wirklich ins kalte Wasser geschmissen. Ich war aber gleichzeitig dankbar, dass mein Mentor ein so großes Zutrauen in mich gesetzt hatte und ich wollte dieses Vertrauen in jedem Fall rechtfertigen. Es war mir sehr schnell klar, fachlich werde ich die Aufgabe stemmen, doch führungs­mäßig war das mit 28 Jahren eine wahnsinnige Herausforderung. Zwei Dinge haben mir dabei geholfen: 1. Der Respekt vor jedem Menschen, das wurde mir zu Hause von meinen Eltern über die Erziehung vermittelt. Ich habe alle Mitarbeiter mit Respekt behandelt – egal, ob es der einfache Lagerist oder der Akademiker in der Planung war. Der zweite Punkt, der mir sehr geholfen hat, war meine bereits gewonnene Führungserfahrung außerhalb des Unternehmens. Was meine ich damit: Ich war über die ganzen Gymnasiums­klassen hinweg Klassensprecher, ich war Schulsprecher und am prä­gendsten war: Ich war Spielführer einer Handballmannschaft beginnend in der C-Jugend bis A-Jugend und danach bei den Senioren, die mehrere Meisterschaften errungen hat, von der Kreisklasse B aufgestiegen bis zur Verbandsliga. In der Zeit hatte ich gelernt, Mannschaften zu führen, zusammen zu halten, Konflikte zu lösen und vor allem konnte ich eine Mannschaft, ein Team begeistern. Diese Erfahrungen sind auch der Grund, warum ich ein großer Befürworter von Teamsportarten bin – eine gute Vorbereitung auf das spätere Berufsleben.

3. Noch prägender war für mich dann die **Zeit in Amerika**. Mit 36 wurde ich kaufmännischer Leiter im Werk Charleston in South Carolina. Seinerzeit ein Standort mit 1 700 Mitarbeitern, ohne gewerkschaftliche Vertretung. Natürlich war dort nicht die reine Harmonie, es gab auch Kontroversen mit den Beschäftigten, die aber fanden meist direkt in meinem Büro statt. Eine neue Erfahrung: Ganz unmittelbar und intensiv musste ich mich um die Interessen meiner Mitarbeiter kümmern – so,

als wäre ich Werkleiter und Betriebsrat zugleich. Eine Sozialpartnerschaft der besonderen Art – nicht institutionalisiert, aber so dicht, so direkt, wie es in Deutschland nur schwer vorstellbar wäre. Diese spezielle Führungserfahrung hat mich geprägt und auch mein Führungsverhalten bestimmt, als ich nach vier Jahren USA 1989 nach Deutschland in neue Aufgaben zurück wechselte. Diesen direkten Kontakt zu den Mitarbeitern habe ich immer beibehalten. Heute, als Aufsichtsratsvorsitzender fehlt er mir zum Teil.

Ich habe jetzt viel über persönliche, praktische Führungserfahrung gesprochen und ich hoffe, das verstärkt jetzt nicht Ihr banges Gefühl beim Berufseinstieg. Aber es geht im nächsten Schritt eben nicht einfach nur darum, das Gelernte anzuwenden, sondern sich auch immer noch neue Kompetenzen anzueignen und genau hier bei der Offenheit für Neues verschränken sich synonym Führungskompetenz und Unternehmertum, als weiteren Schwerpunkt meines Vortrags heute.

Unternehmensführung verbindet immer strategische und auch taktische Elemente. Kurzfristige Agilität und **Wettbewerbsfähigkeit** auf der taktischen Seite sind in Einklang zu bringen mit den geltenden Unternehmenswerten und den strategischen Elementen einer langfristigen **Innovationsroadmap**.

So offen die Zukunft ist, so sehr muss jedes Unternehmen für seine Innovationsstrategie ein geschlossenes Zukunftsbild erarbeiten – geschlossen im Sinne von konsistent. Was wie ein Widerspruch anmutet, ist genauso wie die Erhaltung einer lernfähigen Organisation eine der vordringlichsten Führungsaufgaben. Was meine ich damit? In jedem Unternehmen gibt es so viele detaillierte Zukunftsbilder wie segmentierte Planungen. Manchem dieser Bilder liegt viel Phantasie zugrunde, manchem weniger – je nach den Spielräumen, die der jeweilige Bereich hat oder zu haben glaubt. Umso wichtiger ist die Frage, ob die einzelnen Vorstellungen von der Zukunft konvergieren, ob alle in der Organisation an gleichen Fäden ziehen. Auf diese Konsistenz muss die Unternehmensspitze achten – und auch wenn sie selbst in verschiedenen

Szenarien denkt, muss sie eine Richtung vorgeben, die zunächst einmal für alle gilt! Dabei darf sie nicht zu defensiv sein. Wenn die Zukunft offen ist, dann können und müssen wir sie offensiv angehen und unsere Ausrichtung auch immer wieder überprüfen.

Bei allen Planungen sollte es deshalb nicht bloß darum gehen, das gegebene Marktgeschehen korrekt abzubilden. **Wir dürfen uns auch nicht damit begnügen, in dem Umfeld, das wir kennen, unsere Marktanteile zu erhöhen. Vielmehr müssen wir selbst Märkte entwickeln** – mit neuen Ideen, auch mit überraschenden Vorstößen. Also auch selbst neue Trends setzen und zusätzlichen **Kundennutzen** schaffen.

Das aber beginnt immer wieder damit, dass wir uns aktiv mit den offenen Zukunftsfragen beschäftigen – und zwar nicht bloß aus der Perspektive der eigenen Unternehmensinteressen. Wir bei Bosch tun das sehr intensiv und auch sehr kritisch. Vor allem von drei Fragen lassen wir uns in unseren Überlegungen anleiten:

- Erstens, auf welche fundamentalen Veränderungen in den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen müssen wir uns einstellen?
- Und zweitens, welche neuen Durchbrüche in der Technik sind unterwegs, die ganze Arbeitsgebiete in Frage stellen können? Was davon wird uns erst langfristig berühren, was davon wirkt aber schon heute, ohne dass wir das richtig gemerkt haben?
- Und drittens, haben wir das richtige Geschäftsmodell für die Märkte in denen wir uns bewegen, heute und in Zukunft? Dies ist übrigens derzeit die für uns schwierigste Herausforderung, uns hineinzudenken in künftige Geschäftsmodelle der Vernetzung – genau dafür brauchen wir auch Sie, die jungen Absolventen, die nicht so sehr in der Denke der bisherigen Modelle verhaftet sind.

In diesem umfassenden Gedankengebäude aus den drei Fragen entstehen ganz automatisch Ideen und Innovationen und auf dieser Basis hinterfüttern

wir unser Leitmotiv „Technik fürs Leben“. Unsere fast 300 Tausend Mitarbeiter haben letztes Jahr täglich 20 Patentanmeldungen gemacht und wir geben für Forschung und Entwicklung jeden Arbeitstag im Unternehmen rund 20 Mio. EUR aus – eine gewaltige Summe, die sich auf Gesamtjahressicht auf über 4 Mrd. EUR summiert.

Aber, ein Unternehmen handelt natürlich nicht autonom entlang langfristiger technologischer Entwicklungslinien, sondern der Markt referenziert das eigene Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen immer wieder zu Wettbewerbsunternehmen und zu alternativen Lösungen. **Die Wettbewerbsfähigkeit ist der Filter zwischen der Idee und der Innovation** und ist letztendlich entscheidend für die Umsetzung in eine Serienfertigung. Der Markt ist aber nicht nur Ideenfilter, er gibt auch ungefiltertes Feedback zur operativen Exzellenz. Schumpeter's kreative Zerstörung wird zwar immer im Zusammenhang mit disruptiven Veränderungen genannt. Ein häufig zitiertes Beispiel ist die amerikanische Firma Kodak, die den Sprung in das Zeitalter der Digitalfotographie eben nicht geschafft hat. Die Beispiele für disruptive Innovationen sind in der Literatur Legion. **In der Praxis jedoch – liebe Absolventen – scheitern Unternehmen meist nicht aus einem Mangel an Ideen, schon eher an der Aufgeschlossenheit für neue Ideen.** Aber! Die operative Exzellenz mit Qualität, Kostendisziplin, Liefertreue ist ebenso häufig ein wesentlicher Grundstein für langfristigen Unternehmenserfolg. Wir streben in unserem Geschäft ein Wachstum von 8 % pro Jahr bei einem Ergebnis von ebenfalls 8 % vom Umsatz an. Das sind ambitionierte Ziele, die wir in der Vergangenheit auch nur erreicht haben, weil wir geniale Ideen gut umgesetzt haben, es also geschafft haben, innovative Stärke in hohe Wettbewerbsfähigkeit zu übersetzen. Die Basis dafür liegt in der Fertigungsexzellenz unserer Werke, wie z.B. hier im Allgäu. Unsere Mitarbeiter beherrschen Toleranzen im μ -Bereich, produzieren jedes Jahr Millionenstückzahlen und die Fehler pro Million Stück, die ppm, können sie an einer Hand abzählen, das heißt nicht, dass uns nicht gelegentlich auch mal größere Pannen passieren, aber 99,9 % haben wir zuverlässig, Tag für Tag im Griff!

Eine Achillesverse hat jedoch jedes Unternehmen – das sind die Mitarbeiter, die klugen Köpfe, die in Deutschland schon aus demographischer Sicht knapper werden. Wir brauchen lernende Organisationen um die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen. Paradoxe Weise ist die Voraussetzung für ein stabiles Unternehmen die Vorbereitung auf instabile Zeiten, wie wir sie gerade jetzt erleben.

Was jedoch so selbstverständlich klingt, ist gerade für ein erfolgreiches Unternehmen alles andere als leicht. Denn der Erfolg von gestern fördert nicht unbedingt die Bereitschaft zum Lernen. Wir dürfen uns durch ihn, den Erfolg, nicht einfach festlegen lassen, und das lässt sich bis ins Kerngeschäft von Bosch hinein zeigen. Auch wenn wir den Verbrennungsmotor mit unseren Einspritzsystemen noch immer effizienter machen, so wäre es fatal, würden wir uns nur darauf einstellen und nicht schon längst an alternativen Antrieben arbeiten. Deshalb geben wir jedes Jahr bereits 400 Mio. EUR für die Elektromobilität aus. Grundsätzlich müssen wir also die Offenheit oder sogar die Irritationsfähigkeit der eigenen Organisation erhalten. Unter Risikogesichtspunkten, so drückt es Niklas Luhmann aus, ist nichts so bedenklich wie eine „illusion of control“. Gemeint ist damit die trügerisch beruhigende Vorstellung, man habe nach einer langen Reihe richtiger Entscheidungen auch weiterhin alles im Griff. In jeder Organisation ist die Versuchung groß, sich solch falsche Sicherheit vorzuspiegeln. Dem müssen wir gegensteuern – das ist ebenfalls eine der wichtigsten Führungsaufgaben.

Zu guter Letzt möchte ich Sie ermuntern, auch für ihre eigene, persönliche Entwicklung eine Balance zu wahren – die Balance zwischen Zielstrebigkeit und Gelassenheit. Sammeln Sie Erfahrung – möglichst auch im Ausland, möglichst sogar in jenen Regionen der Welt, wo die wirtschaftliche Dynamik am größten ist! Nutzen Sie die Perspektivenwechsel in internationalen Unternehmen wie Bosch. Wir sind nach Umfragen unter Studenten und Hochschulabsolventen einer der beliebtesten Arbeitgeber in Deutschland gerade bei „high potentials“. Zeigen Sie Ihre Teamfähigkeit, aber kümmern Sie sich auch um Ihre Mitmenschen, indem Sie Verantwortung übernehmen! Unter-

nehmerisches Denken und Handeln, das ist eine meiner wesentlichen Erfahrungen, kann nicht früh genug beginnen. Aber bei allem wäre Karriere-Verbissenheit doch falsch. Konzentrieren Sie sich auf die jeweilige Aufgabe, geben Sie dafür Ihr Bestes, doch verengen Sie dabei Ihr Denken nicht zu sehr, sondern denken Sie über die jeweiligen Tellerränder hinaus. Werden Sie nicht ungeduldig, wenn es mal nach Ihrer Einschätzung nicht schnell genug vorangeht, denn gute Mitarbeiter setzen sich letztendlich immer durch, auch wenn der nächste Karriereschritt manchmal etwas auf sich warten lässt.

Und ganz persönlich halte ich es mit der Weisheit vom „gesunden Geist im gesunden Körper“. Eine kulturell und auch sportlich und geistig ausgeglichene Persönlichkeit – das ist es, was auch im Beruf die nachhaltigste Entwicklung verspricht.

Ich wünsche Ihnen, liebe Absolventen, allen einen erfolgreichen Start ins Berufsleben und gratuliere Ihnen noch einmal ganz herzlich zum erfolgreichen Abschluss!

gez.

Franz Fehrenbach

Die Bosch-Gruppe ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2013 mit rund 281 000 Mitarbeitern einen Umsatz von 46,1 Milliarden Euro. (Hinweis: Aufgrund geänderter Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sind die Kennzahlen für 2013 mit den früher veröffentlichten Kennzahlen für 2012 nur bedingt vergleichbar). Die Aktivitäten gliedern sich in die vier Unternehmensbereiche Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods sowie Energy and Building Technology. Die Bosch-Gruppe umfasst die Robert Bosch GmbH und ihre rund 360 Tochter- und Regionalgesellschaften in rund 50 Ländern; inklusive Vertriebspartner ist Bosch in rund 150 Ländern vertreten. Dieser weltweite Entwicklungs-, Fertigungs- und Vertriebsverbund ist die Voraussetzung für weiteres Wachstum. Im Jahr 2013 investierte die Bosch-Gruppe rund 4,5 Milliarden Euro in Forschung und Entwicklung und meldete rund 5 000 Patente an. Das sind durchschnittlich 20 Patente pro Tag. Ziel der Bosch-Gruppe ist es, mit ihren Produkten und Dienstleistungen die Lebensqualität der Menschen durch innovative, nutzbringende sowie begeisterte Lösungen zu verbessern und Technik fürs Leben weltweit anzubieten.

Das Unternehmen wurde 1886 als „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“ von Robert Bosch (1861–1942) in Stuttgart gegründet. Die gesellschaftsrechtliche Struktur der Robert Bosch GmbH sichert die unternehmerische Selbstständigkeit der Bosch-Gruppe. Sie ermöglicht dem Unternehmen, langfristig zu planen und in bedeutende Vorleistungen für die

Zukunft zu investieren. Die Kapitalanteile der Robert Bosch GmbH liegen zu 92 Prozent bei der gemeinnützigen Robert Bosch Stiftung GmbH. Die Stimmrechte hält mehrheitlich die Robert Bosch Industrietreuhand KG; sie übt die unternehmerische Gesellschafterfunktion aus. Die übrigen Anteile liegen bei der Familie Bosch und der Robert Bosch GmbH.

Mehr Informationen unter www.bosch.com, www.bosch-presse.de,
<http://twitter.com/BoschPresse>.