

# „Wir verschieben die Grenzen des technisch Machbaren.“

Nach der Promotion wechselte Dr. Volkmar Denner zur Robert Bosch GmbH. Heute ist er dort Vorsitzender der Geschäftsführung.

Maike Pfalz



Fotos: Robert Bosch GmbH

Im  
Porträt

Bei der Robert Bosch GmbH hat Dr. Volkmar Denner (62) eine Bilderbuchkarriere hingelegt: Vom Fachreferent stieg der Physiker bis zum Vorsitzenden der Geschäftsführung auf.

## Wie kamen Sie damals zu Bosch?

Nach meiner Promotion wäre ich gerne Professor für theoretische Physik geworden. Aber zu der Zeit gab es an der Universität nur befristete Stellen. Da ich eine Familie gründen wollte, schien mir das keine solide Basis zu sein. Bosch bot mir die Möglichkeit, in der Halbleitertechnologie an vorderster Front der Technik zu arbeiten, und so habe ich den Wechsel in die Industrie gewagt.

## Das war ein ziemlicher Sprung von der theoretischen Physik in die Halbleiterentwicklung...

Ich hatte im Studium Halbleitertechnik als Wahlfach und somit Berührung zu dem Thema. Meine ersten Arbeiten bei Bosch waren zudem Simulationen von Halbleiterprozessen. Das war ähnlich zu dem, was ich an der Universität gemacht hatte.

## Was waren Ihre wichtigsten beruflichen Stationen?

Ich habe als Fachreferent in der Mikroelektronik begonnen. Anschließend habe ich den Geschäftsbereich ge-

wechselt und mich mit Motorsteuerungen für Benzinmotoren beschäftigt. Später habe ich den Bereich Automotive Electronics geleitet, bis ich 2006 in die Geschäftsführung berufen wurde. Seit 2012 bin ich deren Vorsitzender. Ich habe bei Bosch sämtliche Führungsstufen durchlaufen – mit der Mikroelektronik als rotem Faden.

## Das klingt sehr geradlinig.

Eher ungewöhnlich war allerdings, dass ich immer relativ lange in meinen Aufgaben verweilt habe – auch zu einer Zeit, in der es bei Bosch üblich war, alle drei Jahre zu wechseln. Ich bin jemand, der gerne Dinge verändert. Und ich halte es für nicht richtig, seine Mitarbeiter in eine bestimmte Richtung zu lenken und mitten in der Umsetzung zu gehen.

## Welche Fähigkeiten muss man mitbringen für einen solchen Karriereweg?

In einem Technologieunternehmen wie Bosch zählen inhaltliche Tiefe, also sehr gutes fachliches Können, sowie eine hohe analytische Fähigkeit. Außerdem gehört die Hartnäckigkeit dazu, auch dicke Bretter zu bohren und sich von Rückschlägen nicht gleich abschrecken zu lassen. Wir erwarten von unseren Mitarbeitern die Neugier, neue Lösungen zu entwickeln, sowie den inneren Antrieb, die Welt verbessern zu wollen.

## Wie sieht es mit Führungsqualitäten aus?

In der Führungsarbeit ist für mich Lösungsorientierung wichtig. Dazu zählt auch, einen Diskurs zu pflegen und eine Atmosphäre zu schaffen, in der Mitarbeiter sich trauen zu widersprechen – weil die beste Lösung im Vordergrund steht und Hierarchie dabei keine Rolle spielt. Außerdem gehört das lebenslange Lernen dazu, das ich auch an der Spitze vorleben möchte: Ich bilde mich regelmäßig weiter und lese aktuelle Fachbücher.

## Das klingt prädestiniert für einen Physiker.

Das stimmt, denn wir Physiker wissen, was wir nicht wissen. In einer verantwortungsvollen Rolle darf man nicht die Dinge überschätzen, die man kontrollieren kann.

## Was sind Ihre Aufgaben als Vorsitzender der Geschäftsführung?

Als CEO habe ich die Verantwortung für das ganze Unternehmen. Zudem bin ich nicht nur Vorsitzender der Geschäftsführung, sondern auch Gesellschafter von Bosch. Ich halte engen Kontakt zur Bosch-Familie und sehe es als meine Aufgabe an, das Traditionsunternehmen in eine gute Zukunft zu führen, es also technisch an der Spitze zu halten und kulturell weiterzuentwickeln.



### Wie sieht ein typischer Arbeitstag aus?

Kein Tag ist wie der andere. Das macht den Reiz meiner Arbeit aus. Ich bin beispielsweise bekannt dafür, ein fanatischer Tester unserer Produkte zu sein. Bei der Arbeit, aber auch in der Freizeit teste ich unsere Prototypen und bespreche die Produktentwicklungen mit unseren Mitarbeitern. Ich habe immer noch den Anspruch, unsere Technik bis ins Detail zu verstehen.

### Bosch investiert stark in Künstliche Intelligenz – wo sehen Sie dort die größten Chancen?

KI wird eine Basistechnologie sein für unsere Produkte. Bis 2025 wird jedes unserer Produkte KI einsetzen – entweder als Teil des Produkts selbst oder bei der Herstellung. Meine Vision ist, KI einzusetzen, um die Bosch-Produkte zu intelligenten Assistenten der Menschen zu machen. Wir wollen dabei sicherstellen, dass KI den Menschen einen Nutzen bringt, dabei spielen ethische Prinzipien eine wichtige Rolle.

### Was wäre ein Beispiel für ein Produkt mit KI?

Autonome Rasenmäher: Da steckt bereits eine Menge Intelligenz drin, aber nach menschlichen Maßstäben viel zu wenig. So weiß der Mähroboter zwar genau, wie er saubere Bahnen mähen muss, aber er kann sich oft nicht befreien, wenn er sich unter einem Liegestuhl festfährt. Ein anderes wichtiges Beispiel ist das automatisierte Fahren. Wir entwickeln derzeit eine Kamera, die zum ersten Mal versteht, was sie sieht. Dank KI kann sie die Straße vom Gehweg unterscheiden und Fußgänger oder Fahrzeuge erkennen. Sie wird in Kürze in Serie gehen.

### Welche Fachleute suchen Sie für diesen Bereich?

In den nächsten drei Jahren möchten wir die Zahl

unserer KI-Experten von heute 1000 vervierfachen. Wir haben also einen großen Bedarf an Fachkräften, die typischerweise aus der Informatik, Mathematik oder Physik kommen.

### Wo setzen Sie bei Bosch noch Physiker ein?

Traditionell in Forschung und Entwicklung. Das reicht von Antriebstechnik über Leistungselektronik bis zur Mikrosystemtechnik und zieht sich damit über die gesamte Produktpalette.

### Welches sind die wichtigsten Unternehmensziele der nächsten Jahre?

Alles ordnet sich der Strategie „Technik fürs Leben“ unter. Damit meinen wir Produkte, die unsere Kunden begeistern, ihre Lebensqualität verbessern und natürliche Ressourcen schonen. Eines der Ziele ist, Bosch im Internet der Dinge erfolgreich zu positionieren. Bis 2020 sollen alle unsere elektronischen Geräte über das Internet vernetzbar sein.

### Sind die Menschen da nicht skeptisch?

Sicherheit spielt für die Menschen eine große Rolle. Deswegen investieren wir seit vielen Jahren in Cybersecurity, haben Firmen zugekauft und so entsprechende Expertise aufgebaut. Darüber hinaus muss das vernetzte Produkt einen echten Mehrwert bieten.

### Haben Sie ein Beispiel?

Wir haben die Funktionen eines Rauchmelders erweitert und nutzen ihn gleichzeitig als Sirene, wenn jemand einbricht. Damit bekommt der vernetzte Rauchmelder eine neue Funktion, die einen echten Nutzen bringt und keinen Cent mehr kostet.

### Was sind weitere Unternehmensziele?

Ein wichtiger Schwerpunkt ist die Mobilität, die wir mit emissionsarmen Verbrennern, batterieelektrischen Antrieben und Brennstoffzellen so umweltschonend wie möglich machen wollen. Eines meiner Ziele ist, die Medizintechnik als neues Geschäftsfeld aufzubauen und zusammen mit dem Robert-Bosch-Krankenhaus in Stuttgart wesentliche Beiträge in der Krebsmedizin zu leisten.

### Auch dafür brauchen Sie vermutlich die entscheidenden Fachleute?

Genau. Ich bin sehr stolz darauf, dass exzellente Talente zu Bosch kommen. Das liegt daran, dass wir die Grenzen des technisch Machbaren verschieben und Produkte entwickeln, die einen tieferen Sinn erfüllen und mit denen man sich daher gut identifizieren kann. Außerdem ist Bosch bekannt für eine wertebasierte, die Menschen wertschätzende Unternehmenskultur.

## Volkmar Denner – zur Vita



**1975 – 1981** Studium der Physik an der Universität Stuttgart

**1985** Promotion in Physik an der Universität Stuttgart

**1986** Einstieg bei der Robert Bosch GmbH, dort Tätigkeit in verschiedenen Funktionen und Abteilungen

**2006** Geschäftsführer der Robert Bosch GmbH

**Seit Juli 2012** Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH