

## **Nachhaltigkeit und Unternehmertum**

Franz Fehrenbach,  
Vorsitzender der Bosch-Geschäftsführung,  
bei „Börsenzeitung im Dialog“  
am 27. Oktober 2009 in Stuttgart

Es gilt das gesprochene Wort.

Robert Bosch GmbH  
Postfach 10 60 50  
70049 Stuttgart

Corporate Communications  
E-Mail  
Ludger.Meyer@bosch.com  
Telefon: +49 711 811 - 48563  
Telefax: +49 711 811 - 7612

Leitung: Prof. Uta-Micaela Dürig  
Presse-Forum:  
[www.bosch-presse.de](http://www.bosch-presse.de)

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank für Ihre Einladung, auch wenn sie mich auf nach wie vor schwankenden Boden entführt. Immerhin bewege ich mich auf dem Finanzterrain, von dem große Erschütterungen ausgegangen sind – Erschütterungen, die auch Bosch nicht verschont haben. Und so bitte ich um Nachsicht, wenn ich Sie zumindest nicht ganz schonen kann.

Ein Patentrezept, meine Damen und Herren, gegen die Krise gibt es nicht, wohl aber ein patentes Wort: die Nachhaltigkeit. Vor allem das nachhaltige Wirtschaften erscheint wie der positive Gegenbegriff zu jenen Risiko- und Renditeexzessen, die uns in die Kalamitäten der vergangenen zwölf Monate gestürzt haben. Die Luftschlösser der Immobilienblase waren nicht nachhaltig, so sagen wir heute. Und wir fragen uns, ob das leichte Wachstum, das wir seit Mitte des Jahres erleben, nachhaltig sein wird.

Nachhaltigkeit steht noch für vieles mehr, was uns beinahe wie das Wahre, Schöne und Gute vorkommt: die Generationengerechtigkeit, den Umweltschutz, um nur Beispiele zu nennen. Ich selbst werde über „Nachhaltigkeit und Unternehmertum“ sprechen. Somit beteilige auch ich mich an der Inflation eines Begriffs. Umso mehr jedoch möchte ich das Verständnis von Nachhaltigkeit schärfen. So muss auch ihre grundsätzliche Bedeutung klar werden. Und ich möchte aufzeigen, wie sich Nachhaltigkeit im unternehmerischen Denken und Handeln erweisen muss. Dies soll in drei Themenkreisen konkret werden: Finanzkrise, Bildung und Energie. Doch die Diskussion in der Sache setzt zunächst eine klare Definition voraus ...

## Was ist Nachhaltigkeit?

Auch wenn der Gedanke der Nachhaltigkeit bereits aus der mittelalterlichen Forstwirtschaft stammt, so hat er vor allem unter dem Einfluss der Vereinten Nationen Karriere gemacht. So ist der Begriff „sustainable development“ erstmals 1987 durch den Bericht „Our Common Future“ der UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung in der breiten Öffentlichkeit bekannt geworden. Danach ist eine wirtschaftliche Entwicklung nur dann nachhaltig, wenn sie die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu beeinträchtigen. Schon dort erscheint also das Motiv der Langfristigkeit.

Es folgten große UN-Konferenzen – zum Beispiel Rio 1992, Kyoto 1997. Die Rede von der Nachhaltigkeit wurde damit immer verbindlicher. Das Kyoto-Protokoll enthält bekanntlich sehr konkrete Ziele zur Reduktion des Kohlendioxidausstoßes. Unter anderem deshalb sind Länder wie die USA ausgeschert. Und doch zeigt „Kyoto“ in aller Klarheit, dass es nicht nur eine ökonomische, sondern auch eine ökologische Globalisierung gibt. Der Klimawandel trifft die ganze Welt, und bei allen internationalen Differenzen ist der Klimaschutz grundsätzlich als weltweite Aufgabe verstanden. Auch dabei denken wir langfristig, dürfen aber mit dem Handeln nicht zu spät kommen.

Vor allem unter dem Eindruck der Klimadebatte ist die Rede von der Nachhaltigkeit sehr „ökologiehaltig“ geworden. Dabei lässt sich nachhaltiges Wirtschaften weniger über Inhalte als über die Zeit bestimmen. Wer nachhaltig handelt, hat die Dauerhaftigkeit seiner Ziele im Sinn – egal ob diese Ziele ökologischer, sozialer

oder ökonomischer Art sind. Er wird vor allem an die Stabilität von Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft denken – und das übers Jahr hinaus. Nachhaltigkeit heißt also: keine Strohfeuer zu entfachen, nicht kurzfristig die eigenen Mittel für bestimmte Ziele optimieren – im Wissen, dass gerade wichtige Entwicklungen ihre Zeit brauchen. Wer nachhaltig handelt, wird immer auch die langfristigen Folgen und Rückkopplungen seines Tuns wohl überlegen.

### **Wie setzt sich Nachhaltigkeit durch?**

Dies aber setzt ein sehr anspruchsvolles Unternehmerbild voraus. So könnte es von einem „CEO“, ob seine Gesellschaft nun börsennotiert ist oder nicht, zuviel verlangt sein, ständig über die nächste Bilanz hinauszudenken – wohlgemerkt: könnte. Es scheint, das ist beinahe dasselbe, als erwartete man von einer Regierungspartei, die nächsten Wahlen weniger wichtig zu nehmen als die übernächsten. Aber gerade in der Politik können wir die fatalen Folgen allzu kurzfristiger Orientierungen besichtigen. Dort wird zwar viel und gern von Zukunft gesprochen, aber die Zukunft in Gestalt kommender Generation wählt nicht mit – also wird ihr zum Beispiel nahezu unbeschwert eine stetig steigende Staatsverschuldung aufgebürdet. Diese Tendenz der Demokratie zur Überbewertung kurzfristiger auf Kosten langfristiger Ziele lässt sich nie ganz ausschließen. Doch zum Glück hat es in der Geschichte der Demokratie immer wieder Politiker gegeben, die doch über nächste Wahl hinausgedacht haben – und deshalb gebe ich auch heute die Hoffnung nicht auf.

In der Wirtschaft jedoch können wir durchaus Anreize zugunsten der Nachhaltigkeit verändern. Genau dieser Gedanke steckt hinter der aktuellen Boni-Diskussion. Auch bei Bosch haben wir eine Ergebniskomponente in der Vergütung unseres oberen Führungskreises. Über das feste Grundeinkommen hinaus honorieren wir jedoch nicht bloß die Zielerreichung im laufenden Jahr, vielmehr auch über drei Jahre hinweg. So belohnen wir den längerfristigen ebenso wie den kurzfristigen Erfolg – und das übrigens nicht erst seit 2008, sondern schon seit 2003.

Natürlich unterscheiden wir uns von den meisten anderen Großunternehmen durch unsere gesellschaftsrechtliche Struktur. Damit können wir die variable Vergütung erst gar nicht an der aktuellen Aktienperformance bemessen. Doch gehen auch börsennotierte Unternehmen immer mehr davon ab, dies als alleinige Messgröße zu nehmen. Darin sehen wir eine Bestätigung für unser bereits seit Jahren langfristig ausgerichtetes Anreizsystem. Es gibt also durchaus Möglichkeiten, in der Wirtschaft die nachhaltige Zielerreichung zu belohnen – und wäre dieser Gedanke in den Unternehmen verwurzelt, brauchte es dazu keine Vorgaben durch Politiker oder Corporate-Governance-Kommissionen.

Doch auch auf die Gefahr hin, dass ich in den Verdacht eines weltfremden Altruismus gerate, der Gedanke der Nachhaltigkeit setzt sich nicht nur mit materieller Rückendeckung durch. Auch Einstellungen können sich verändern, sie haben sich auch schon verändert. Das lässt sich auch am Beispiel der Politik zeigen. Wie konnten die sonst eher gegenwartsorientierten Regierungschefs der Europäischen Union so ambitionierte Klimaschutz-Ziele für die fernere Zukunft festsetzen? Vielleicht, weil sie sich

daran 2050 nicht mehr persönlich messen lassen müssen, wie böse Zungen behaupten. Wir sollten jedoch die Einsicht in die Vernunft nie ausschließen. Genauso könnte angesichts der Wirtschafts- und Finanzkrise ein Umdenken stattfinden. Dazu möchte ich zunächst ein ganz schlichtes Indiz benennen: die zunehmende Resonanz, die eine 90 Jahre alte Weisheit unseres Firmengründers Robert Bosch gerade in diesen schwierigen Zeiten findet: „Lieber Geld verlieren als Vertrauen.“

Gerade dieser provokant anmutende Satz erschien in diesem Jahr so häufig in meinungsführenden Blättern wie lange nicht mehr – meist sehr nachdenklich und dem Ernst der Lage angemessen. Nach meinem Eindruck wird inzwischen genauer gesehen, was in der Krise wirklich verloren gegangen ist. Eben nicht nur viel Geld in vielen Branchen. Noch mehr ist Vertrauen abhanden gekommen – Vertrauen nicht bloß in einzelne Firmen, sondern in unser ganzes Wirtschaftssystem und seine führenden Vertreter. Zwar hat die Bundestagswahl im Ganzen ein klares Bekenntnis für die soziale Marktwirtschaft erbracht. Doch ernst nehmen müssen wir weiterhin, was das Handelsblatt in einem Essay als „wunden Geist des Kapitalismus“ bezeichnet hat. Gemeint ist der angeschlagene Wert des Vertrauens, ohne den Kreditwürdigkeit, Qualitätszusagen oder Lieferversprechen wertlos wären. Im Kasinokapitalismus, der in die Finanzkrise abgestürzt ist, hat vieles eine Rolle gespielt – Zuverlässigkeit aber auf jeden Fall zu wenig. Und so hat manche Bank ein kostbareres Gut als Geld verspielt: ihre Glaubwürdigkeit.

Tatsache ist: Die anhaltende Finanzkrise hat auch zu einer Vertrauenskrise geführt. Vor diesem Hintergrund wird nicht nur der Schwabe Robert Bosch zitiert, sondern auch das eher hanseati-

sche Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“ beschworen. Soweit müssen wir gar nicht gehen. Denn jeder Kaufmann muss berechnend sein, dafür jedoch braucht er ein berechenbares Umfeld. Und dies bekommt er nur, wenn er anderen Kaufleuten vertrauen kann. Auch so schließt sich der Kreis: Ohne den Wert des Vertrauens könnte die Marktwirtschaft nicht funktionieren. Und wenn wir unser Wirtschaftssystem den nachfolgenden Generationen intakt hinterlassen wollen, dann müssen alle Unternehmen in ihre Vertrauenswürdigkeit investieren. Tun sie – „sie“ einmal klein und einmal groß geschrieben – das aber auch? Handeln sie wirklich über kurzfristige Geschäftsinteressen hinaus aus der Einsicht, dass Nachhaltigkeit vernünftig ist – vernünftig im Sinne von stabil, zuverlässig, berechenbar?

Auch dafür, so finde ich, gibt es Indizien. Jedenfalls widersteht die deutsche Industrie der Versuchung, die akuten ökonomischen Probleme gegen ökologische Notwendigkeiten auszuspielen. Sie hat sich den Klimaschutz in besseren Zeiten auf die Fahne geschrieben – und sie verfolgt ihn auch jetzt mit großer Ernsthaftigkeit. Natürlich liegt darin, wie das Beispiel Bosch zeigt, eine geschäftliche Chance. Und diese Chance verfolgen wir auch, indem wir mit hohen Investitionen in ein Zukunftsgeschäft wie die Photovoltaik einsteigen. Indem wir beim Klimaschutz konsequent bleiben, vermeiden wir zugleich einen Vertrauensbruch. Im Gegenteil stärken wir unsere Vertrauenswürdigkeit – ein kostbares Gut, das wir nicht einfach herstellen können, wie wir sonst alles Mögliche produzieren.

Unternehmerisches Denken darf sich also nicht nur an handfesten, es muss sich auch an immateriellen Werten orientieren – und das weit über den Tag hinaus. Vonnöten ist also gerade hier ein Geist der Nachhaltigkeit.

**Nun zum ersten Themenkreis:**

### **Gedanken zur nachhaltigen Überwindung der Finanzkrise**

Der Geist der Nachhaltigkeit muss vor allem dort Einzug halten, wo die jüngste Krise ihren Ursprung hatte: im Bankensektor. In keiner anderen Branche ist das Vertrauen in die Fundamente der sozialen Marktwirtschaft so sehr erschüttert worden. Und das heißt im Umkehrschluss: Keine andere Branche hat mehr Verantwortung, dieses Vertrauen wiederherstellen – und das möglichst schnell und dauerhaft zugleich. Es geht mir also nicht um die Frage, wie einzelne Banken saniert werden können – dafür wäre ich ohnehin nicht der Experte. Aber was nachhaltiges Handeln für die Finanzwirtschaft in diesen Zeiten bedeuten muss, lässt sich durchaus von außen einschätzen: erstens das Fehlverhalten, das in die Krise geführt hat, in aller Schärfe und Klarheit analysieren, zweitens die eigenen Werte reflektieren und drittens die nötigen organisatorischen Konsequenzen ziehen – und das vor allem aus eigener Einsicht und Kraft, ohne auf staatliche Vorgaben zu warten.

Nur mit solcher Selbstreinigung lässt sich Vertrauen wieder gewinnen. Allerdings möchte ich aus meiner Enttäuschung keinen Hehl machen, wie die Finanzwirtschaft bis zum heutigen Tag mit den Fehlentwicklungen der vergangenen Jahre umgegangen ist. Dabei hat sie zumindest überwiegend selbst erkannt, dass etwas geschehen muss. Dies lässt sich zum Beispiel aus zwei markanten Aussagen des HSBC-Chairman Stephen Green aus dem September schließen:

- Erstes Zitat: „Unsere Branche hat sich nicht mit Ruhm bekleckert. Wir haben die Gesellschaft enttäuscht. Gier und Rück-

sichtslosigkeit sind nicht zu verzeihen, aber es ist falsch, die Banken zu verteufeln. 90 Prozent der Menschen in der Branche arbeiten hart und gut. Das heißt allerdings nicht, dass es in wichtigen Bereichen nicht verzerrte Anreize und unsaubere Praktiken gab.“

- Und das zweite Zitat: „An den Märkten hat sich während des Booms die Meinung durchgesetzt, dass alle Geschäfte, die legal sind, auch rechtens sind. Fragen über die moralische Rechtfertigung oder über die Werte der Finanzindustrie wurden nicht gestellt. Das muss sich ändern, und das ist eine gute Sache.“

Inzwischen sind auf der G20-Konferenz von Pittsburgh erste Reformen vereinbart worden – wenn ich auch enttäuscht bin, dass die Deckelung der Managergehälter offenbar eine größere Rolle gespielt hat als die weit wichtigere und vor allem nachhaltige Regulierung der Finanzmärkte. Zuvor hatte es dazu eine Reihe von Vorschlägen aus den beteiligten Ländern, aber auch der internationalen Bankenaufsichtsbehörden gegeben. Dies alles zielt darauf, in der Geschäftspolitik der Banken Transparenz, Risikobewusstsein und Langfristigkeit zu steigern. Die konkreten Maßnahmen will ich, wiederum als Nichtbanker, nicht detailliert behandeln oder gar bewerten. Vernommen habe ich allerdings die Warnung aus einigen Banken vor akuten Kreditklemmen, wenn zum Beispiel verschärfte Eigenkapitalanforderungen kurzfristig durchgesetzt werden. Ganz sicher ist das keine einfache Materie, und die Erfahrung zeigt durchaus, dass Schnellschüsse selten Probleme wirklich lösen.

Doch dieser Respekt hält mich nicht von einigen Fragen an die Finanzwirtschaft ab: Muss nicht jede einzelne Bank selbst mehr

tun, um das Vertrauen für ihre Produkte und in ihre Beratung wieder zu erhöhen? Müssen die Banken nicht miteinander mehr tun, um das Vertrauen untereinander wieder herzustellen? Und sollten sie nicht ihre Kreativität bei der Entwicklung immer neuer Produkte selbstkritisch zügeln? Mag sein, dass ich da etwas übersehen habe. Persönlich kann ich mich aber gut an die Zusendung neuer, seitenlang kleingedruckter Geschäftsbedingungen durch einige Banken in den vergangenen Wochen erinnern, die allesamt keine Antwort darauf gaben, warum ich diesen Banken jetzt wieder vertrauen soll. Im Gegenteil: Ich habe vor allem verstanden, dass die Zusammenarbeit mit diesen Geldinstituten künftig noch komplizierter wird.

Ich weiß sehr wohl, dass nicht alle Banken solche Kritik verdient haben. Aber immerhin machen meine Eindrücke klar, dass die Finanzwirtschaft die nötigen Aufräumarbeiten nach der Krise nicht einfach auf Verbände oder Aufsichtsbehörden abschieben darf. Jede einzelne Bank muss interessieren, was die Kunden und Partner in der Wirtschaft von ihr halten. Denn ihre Wettbewerbsfähigkeit hängt bis auf Weiteres nicht primär von intelligenten Bankprodukten, sondern vom Vertrauen ab, das sie im Markt immer noch oder schon wieder haben.

Empfehlen kann ich dazu nur eine offene und unverkrampfte Kommunikation der künftigen geschäftspolitischen Grundsätze. Dies sollte auch eine Orientierung über den internen Werterahmen vermitteln. So gewonnenes Vertrauen wird den Banken dann auch wieder Gelegenheit geben, extern neues Eigenkapital als Basis ihrer Kreditpolitik zu akquirieren. Die dubiosen Hinweise auf eine drohende Kreditklemme deuten jedoch eher darauf hin, dass die Krise noch nicht nachhaltig überwunden ist.

Dafür braucht es Vertrauen – Vertrauen, das die Banken bei aller Notwendigkeit staatlicher Regulierungen selbst wiederherstellen können und müssen.

### **Zum zweiten Themenkreis: Nachhaltigkeit und Bildung**

Generell ist die Wirtschaft auf nachhaltige Politik zwar angewiesen, sie darf sich aber nicht auf sie verlassen. Sie kann ihr durchaus vorausarbeiten. Dies ist sogar geboten bei einem Problem, das einem Technologie-Unternehmen wie Bosch geradezu unter den Nägeln brennt: dem Fachkräfte-Mangel. Hier dürfen wir nicht auf bessere Schulen warten, wir können selbst etwas tun.

Nachhaltigkeit, so habe ich vor anderthalb Jahren in einer Bilanzrede gesagt, heißt auch, an die Fachkräfte von übermorgen zu denken und entsprechend zu handeln. Die Globalisierung, so habe ich hinzugefügt, entwerte die menschliche Arbeitskraft keineswegs. Im Gegenteil, sie verschärfe den Wettbewerb um die besten Köpfe, in Deutschland ebenso wie in Indien oder China. Hat die Krise diese Einsicht überholt? Meine Antwort ist ein klares Nein. Warum sonst legen wir soviel Wert darauf, unsere Kernmannschaft auch im Konjunkturunbruch möglichst zu halten? Warum wohl sind derzeit in aller Welt für rund 100 000 unserer 270 000 Mitarbeiter die Arbeitszeiten verkürzt? Doch nicht nur aus sozialer Verantwortung, sondern auch aus wirtschaftlichem Interesse! Denn unsere flexible Reaktion hält Qualifikationen im Unternehmen, die wir spätestens nach der Krise wieder händeringend suchen müssten.

Dem Fachkräfte-Mangel können wir nicht einfach mit Verlagerungen ausweichen. Zwar haben wir unsere Forschung und Entwicklung internationalisiert, allein 7 000 Mitarbeiter sind dafür bereits in Asien tätig. Aber der Schwerpunkt liegt nach wie vor in Deutschland, schon wegen der Nähe zu großen Kunden und Forschungseinrichtungen. So haben wir in der Region Stuttgart erst jetzt für 60 Millionen Euro unser Entwicklungszentrum Abstatt erweitert, und in den nächsten Jahren wird in Malmsheim für zunächst 160 Millionen Euro ein neuer Forschungsstandort entstehen. Investitionen allein machen jedoch keine Innovationen. Ohne gute Köpfe ist alles nichts. Umso mehr beschäftigt uns der Fachkräfte-Mangel in der sogenannten Bildungsrepublik. Rund 60 000 Stellen für Ingenieure und Naturwissenschaftler lassen sich derzeit in Deutschland nicht besetzen, so der Arbeitgeberverband Gesamtmetall. Bis 2020 sollen es 380 000 sein. Vor diesem Hintergrund bleibt einem Unternehmen wie Bosch nichts anderes übrig, als sich für das Thema Bildung nicht nur zu interessieren, sondern auch zu engagieren.

Mit vernünftigen Appellen ist es dabei nicht getan. Aufrufe in der politischen Debatte von Unternehmerseite mögen noch so richtig sein, sie verhalten doch meist folgenlos. Natürlich „braucht“ Deutschland mehr Bildungsausgaben, und dafür ist auch die neue Bundesregierung gefordert. Der neue Koalitionsvertrag macht dazu immerhin Hoffnung. Denn der Bund soll bis 2013 zwölf Milliarden Euro zusätzlich für Bildung und Forschung investieren. Nach dem jüngsten OECD-Bericht jedoch liegt unsere Bildungsrepublik im Ranking der Industrieländer lediglich im unteren Mittelfeld. Gerade mal 4,8 Prozent vom Bruttoinlandsprodukt erreichen in Deutschland die privaten und öffentlichen Ausgaben für den Bildungssektor. In den USA sind es,

zum Vergleich, mehr als 7 Prozent. Und während die Mehrheit der Industrieländer in den vergangenen Jahren massiv in Bildung investiert hat, sind die Ausgaben in Deutschland nahezu gleich geblieben. Zwar sagen solche Zahlen noch nichts über die Qualität der Schulen aus. Sie zeigen aber deutlich, dass Bildung entgegen aller schönen Worte in diesem Land noch nicht die notwendige politische Priorität genießt. Umso mehr sollte die Industrie unmittelbar Taten sprechen lassen. Durchaus kann die Wirtschaft in die Gesellschaft einwirken – vor allem, um das technische Interesse von Jugendlichen zu fördern.

Dabei müssen wir die Begeisterung junger Leute für Handys und Computer wohl nicht mehr steigern. Beschäftigen muss uns jedoch das jüngste „Nachwuchsbarometer Technikwissenschaften“. Wörtlich heißt es darin: „Noch nie war für Jugendliche die alltägliche Nutzung der Technik so weit entfernt von der Bereitschaft, sich für ein entsprechendes Studium zu entscheiden.“ Sind wir also auf dem Weg zu einer User-Gesellschaft, wo wir nur noch mit Anwenderfunktionen spielen, ohne uns dafür zu interessieren, wie Technik funktioniert? Dem kann die Industrie entgegenwirken.

Dazu engagiert sich Bosch vielseitig, unter anderem haben wir die Wissensfabrik mitbegründet. Diese Initiative fördert mit praktischen Projekten gezielt das konstruktive Interesse von Kindern und Jugendlichen an der Technik. Rund 50 Bosch-Standorte in ganz Deutschland haben dazu Bildungspartnerschaften für Schulen und Kindergärten übernommen. Zwar wäre die Wirtschaft mit einem generellen Bildungsauftrag überfordert. Und doch helfen Initiativen wie die Wissensfabrik den Standort zu sichern – auf ganz praktische und langfristige Art.

## **Zum dritten Themenkreis: Nachhaltigkeit und Energie**

Die Bedeutung des technischen Nachwuchses lässt sich über das Thema Energie und Umweltschutz noch zuspitzen: Es sind die Ingenieure und Naturwissenschaftler von morgen, die auch die ehrgeizigen ökologischen Ziele für die nächsten Jahrzehnte realisieren müssen. Der schon mehrfach angesprochene Klimaschutz setzt Energieeffizienz ebenso wie die Erschließung regenerativer Energien voraus. Beides steht und fällt mit technischem Fortschritt. Jedoch kommt uns der technische Nachwuchs abhanden. Ein Zusammenhang, der in Deutschland offenbar übersehen wird. Jedenfalls passt es nicht zusammen, dass wir in den Bildungsausgaben Mittelmaß sind, im Klimaschutz aber Spitze sein wollen. Im Gegenteil setzt eine nachhaltige Energiepolitik eine nachhaltige Bildungspolitik voraus. Aber wie kritisch wir auch die politischen Rahmenbedingungen betrachten, auch angesichts des Themas Energie sind wir unmittelbar gefordert. Gerade hier muss sich Nachhaltigkeit in einem Technologie-Unternehmen wie Bosch zeigen.

Dazu zunächst einige Kennzahlen:

- 45 Prozent unseres Forschungs- und Entwicklungsetats geben wir für Umwelt- und Ressourcenschonung aus.
- Schon jeden dritten Euro setzen wir mit den entsprechenden Produkten um.
- Bereits mehr als eine Milliarde Euro Umsatz erzielen wir mit Systemen für regenerative Energien.
- Und in unseren eigenen Werken wollen wir bis 2020 den Kohlendioxidausstoß um 20 Prozent senken.

Bei solchen Zielen und Erfolgen werde ich aber nicht stehen bleiben. Vielmehr möchte ich einige Probleme beleuchten, mit denen es auch ein noch so „grünes Unternehmen“ zu tun hat.

Vor allem sehe ich in unserem Umfeld einen Widerspruch zwischen sonnigen Worten und einer vielfach verschatteten Wirklichkeit. Folgt man den Umfragen, so wollen viele Konsumenten am liebsten gleich morgen Solarstrom ins Haus holen und am besten noch heute Elektroauto fahren. Nach einer Allensbach-Studie zum Beispiel schätzen die Deutschen regenerative Energien grundsätzlich euphorisch ein, aber nur 28 Prozent wollen dafür höhere Preise in Kauf nehmen. Klimaschutz möglichst ohne persönliche Belastung – das ist ein Widerspruch, den ein Unternehmen wie Bosch auf zwei Wegen auflösen muss:

- Zum einen können wir die mangelnde Ausgabebereitschaft der Konsumenten nur als Ansporn für unsere Ingenieure nehmen, das ökologisch Notwendige möglichst ökonomisch umzusetzen.
- Zum anderen entscheidet sich Klimaschutz auch am Ladentisch. Wir müssen den Konsumenten vorrechnen, dass sich höhere Anschaffungskosten für energieeffiziente Technik über niedrigere Betriebskosten amortisieren. Das ist bei unseren Dieselsystemen so, das ist bei unseren Brennwertheizungen und stromsparenden Kühlschränken nicht anders.

Doch so rational diese Betrachtung sein mag, wir müssen auch mit Irritationen rechnen – Irritationen, wie sie zum Beispiel eine Messe wie kürzlich die Internationale Automobilausstellung verstärken kann. Sie zeigte neben sparsamen Verbrennungsmotoren eine noch nicht dagewesene Vielzahl an Elektrofahrzeug-Prototypen, und genau darauf konzentrierte sich auch das Me-

dieninteresse. Welcher Eindruck blieb beim Publikum zurück? Meist die diffuse Ahnung, das Elektroauto wäre bald zu kaufen, ein Diesel oder Benziner lohnt nicht mehr? Das wäre fatal – und bei allem Reiz des Neuen, ohne den eine Messe nicht zu denken wäre, tut Realismus not. Folgen wir wiederum einschlägigen Umfragen, so erwarten Autofahrer vom Elektrofahrzeug eine Mindestreichweite von 200 Kilometern. Dies aber setzt eine Lithium-Ionen-Batterie voraus, die selbst in einigen Jahren noch rund 10 000 Euro kosten wird – soviel wie ein Kleinwagen.

Schon diese simple Erwägung genügt, um die Elektroauto-Euphorie auf den Boden der Tatsachen zurückzubringen. Auch dazu jedoch muss ein Unternehmen wie Bosch zweierlei tun:

- Erstens werden wir selbst gemeinsam mit Samsung SDI Lithium-Ionen-Batterien möglichst kostengünstig entwickeln und fertigen. Dafür investieren beide Seiten bis 2013 rund 500 Millionen US-Dollar. Der Grundstein für eine neue Fabrik ist gelegt, der Serienanlauf für 2011 geplant.
- Zweitens werden wir das Effizienzpotenzial von Diesel und Benziner ausschöpfen, gerade weil beide noch viele Jahre die dominierenden Antriebe bleiben. Deren Verbrauch können wir noch um 25 bis 30 Prozent senken. Ein Mittelklasse-Diesel wird damit zum Drei-Liter-Auto – mit weniger Kohlendioxid ausstoß als ein vergleichbares Elektroauto, das nach heutigem deutschen Strommix unterwegs ist.

Solch eine Doppelstrategie aus lang- und kurzfristigem Engagement fahren wir nicht allein in der Kraftfahrzeugtechnik. Wir verfolgen sie auch mit der Industrietechnik, den Gebrauchsgütern und der Gebäudetechnik – Unternehmensbereichen, die wir noch ausbauen wollen, um die Abhängigkeit von der Auto-

mobilindustrie zu vermindern. In diesen Bereichen erschließen wir mit Systemen für regenerative Energien neue Geschäftsfelder, können aber auch mit etablierten Techniken den Öl-, Gas- oder Stromverbrauch deutlich senken. So ist etwa Bosch Rexroth ein führender Zulieferer nicht nur der Wind- und Meeresenergiebranche, vielmehr auch des Maschinenbaus. Dort lässt sich zum Beispiel die Energieeffizienz von Kunststoffpressen noch um 70 Prozent steigern. Oder Bosch Thermotechnik, Weltmarktführer bei Erdwärmepumpen, auch mit Solarkollektoren weit vorn: Dort können zugleich Öl- und Gasheizungen mit Brennwertechnik um 30 Prozent effizienter werden. Alle diese Bereiche verbindet eine Kernkompetenz von Bosch: das Messen, Steuern und Regeln. Gerade dies ist für die Energieeffizienz-Gewinne entscheidend.

Bosch steht immer für beides: einerseits in ein Zukunftsgeschäft wie die Photovoltaik einsteigen, andererseits kurzfristig Energie sparen. Nachhaltigkeit, so habe ich gesagt, steht und fällt mit langfristigem Denken. Aber gerade ökologisches Handeln darf sich nicht bloß an Fernsichten orientieren, es muss auch die Chancen hier und jetzt im Blick haben.

### **Fazit: Auch an die Zeit nach der Krise denken**

Mit dieser Ausgewogenheit zwischen lang- und kurzfristigem Denken möchte ich meine Gedanken zur Nachhaltigkeit schließen. Was aber ist der langen Rede kurzer Sinn? Dazu die drei wichtigsten Punkte:

- Erstens kennen und nutzen wir Unternehmer die wirtschaftlichen Chancen, die in der Umwelt- und Ressourcenschonung stecken.

- Zweitens wissen wir auch, dass wir auf ökologische Fragen nur dann technische Antworten geben können, wenn wir genügend Nachwuchs für Ingenieure und Naturwissenschaftler bekommen.
- Drittens tun wir selbst etwas dafür. Zwar kann unser eigener Einsatz eine nachhaltige Energie- und Bildungspolitik nicht ersetzen. Aber er hilft Vertrauen in die Wirtschaft zurückzugewinnen – ein Wert, der in der Finanzkrise mehr als alles andere abhanden gekommen ist.

Soweit der Rückblick. Es wird Ihnen nicht entgangen sein, dass ein Thema wie die Nachhaltigkeit große Herausforderungen mit sich bringt – Herausforderungen, die wir in Fortschritt verwandeln müssen. Dabei sollte uns der jüngste Wahlausgang in Deutschland mit seinem Votum für die soziale Marktwirtschaft ermutigen. Wir als Unternehmer müssen das als Verpflichtung nehmen, unsererseits verantwortlich zu handeln. Und das heißt eben: über den wirtschaftlichen Erfolg hinaus immer auch auf den sozialen Ausgleich achten. Eine Balance, die übrigens nicht nur in Deutschland, sondern in aller Welt gilt.

Dies ist umso anspruchsvoller, als die Wirtschafts- und Finanzkrise noch keineswegs überwunden ist. Zwar weisen die wesentlichen Anzeiger nach oben. Aber es gibt noch erhebliche Risiken. Zu Recht hat auch Bundespräsident Köhler die Ergebnisse des G20-Gipfels von Pittsburgh als unzureichend kritisiert. Seiner Wortwahl von den nach wie vor „ungezähmten Monstern“ der internationalen Finanzmärkte müssen wir uns nicht anschließen, seinem Anliegen aber doch: alles zu tun, damit sich eine Krise dieser Dimension nicht wiederholt. Demgegenüber kann jedoch die Erleichterung, die größten Einbrüche seien

erst einmal überstanden, ihrerseits zum Risiko werden. Denn in ihr steckt die Verführung, die nötigen Reformen der Finanzmärkte zu verschieben oder gar zu verwässern. Genau in diesem Sinne warnen sowohl Weltbank als auch Internationaler Währungsfonds vor einer Entwarnung.

Natürlich brauchen wir kein grundsätzlich anderes, sondern ein besseres Finanzsystem, wie es ein führender Banker kürzlich formuliert hat. Dieser Einsicht müssen jedoch die entsprechenden Regulierungen folgen – und hier sehe ich zumindest noch Lücken. Auch die Banken selbst sind gefordert. Zwar gibt es keine generelle Kreditklemme. Aber auch spezifische Probleme sind nicht zu unterschätzen. Gerade die Branchen, in denen Bosch tätig ist, haben es mit verschärften Kreditbedingungen zu tun. Und selbst bei einem Aufschwung kann es brenzlig werden, wenn Maschinenbauer oder Automobilzulieferer das dann fällige Produktionswachstum nicht ausreichend finanzieren können. Meine Meinung ist: Die Geschäftsbanken haben in dieser immer noch schwierigen Lage die Aufgabe, die wirtschaftliche Erholung nach Kräften und im eigenen Interesse zu unterstützen.

Natürlich vergrößert die Krise den Druck in jedem Unternehmen, zunächst einmal an die eigene kurzfristige Sicherung zu denken. Aber dabei müssen unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit nicht auf der Strecke bleiben. Zwar kann auch ein Unternehmen wie Bosch, das in diesem Krisenjahr bei einem Umsatzrückgang von 15 Prozent ein deutlich negatives Ergebnis erzielen wird, seine Zukunftsausgaben nicht einfach weiter steigern. Aber für unsere Forschung und Entwicklung wie insgesamt für unser Unternehmen gilt: Wir wollen einen Spagat zwischen Sparen und Investieren schaffen. Nicht zufällig setzen wir un-

sere Nachwuchsprogramme, sei es für Doktoranden, Junior Manager oder Auszubildende, nahezu ungekürzt fort. So konnten allein in Deutschland am 1. September 2009 nahezu 1 500 Jugendliche ihre Lehre bei Bosch beginnen. Die Krise und ihre Folgen entschlossen bekämpfen, ohne zu vergessen, dass es auch große Aufgaben und Chancen nach der Krise gibt – genau diese differenzierte Sicht muss Nachhaltigkeit gerade jetzt ausmachen. Einfacher wird das unternehmerische Handeln dadurch nicht, aber besser.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!