

Visionary Leaders

Podcast Transkript

Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Technik, Transformation, Businessstrategie, IT-Strategie, Internet of things, Vernetzung, Industrie 4.0, künstliche Intelligenz, digitales Leben, Klimawandel, Führungskultur, Innovation

Sprecher

Jochem Wesling, Tanja Rückert

Jochem Wesling

Herzlich willkommen zu einer neuen Folge von #tomorrowtoday, dem Accenture Strategy Podcast rund die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversity. Mein Name ist Jochem Wesling, ich bin Geschäftsführer bei Accenture Strategy und begleite unsere Kunden in den Themen der Unternehmens- und Digitaltransformation. Und heute bei mir im Podcast zu Gast Tanja Rückert, CDO bei Bosch. Liebe Tanja, ich freue mich sehr, dass du heute den Podcast mit mir gestaltest und vielen Dank, dass du dir die Zeit nimmst.

Tanja Rückert

Jochem, ich freue mich auch super und danke, dass ihr an mich gedacht habt, beziehungsweise an die Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit.

Jochem Wesling

Ja, sehr, sehr gerne. Tanja, lass uns starten mit einer Frage, die mir schon lange auf der Seele brennt: Wie wird man als promo-

vierte Chemikerin denn CDO von Bosch?

Tanja Rückert

Das ist eine interessante Frage. Und wenn man zurückschaut, dann identifiziert man ja meistens Pattern. Und bei mir war das die Kombination auch von Domänen-Know-how, Software und Menschen. Und wie ist es zusammengekommen? Als SAP damals, als ich angefangen habe, haben die jemand gesucht, der die Sprache der Chemie und Pharmabranche spricht und deren Abläufe auch versteht. Und das konnte ich, also dieses Domänen-Know-how konnte ich dann damals noch kombinieren mit meinem Hobby Software, was etwas kurz gekommen ist im Studium. Aber da ist natürlich/ einer der frühen Commodore Mitstreiter war ich. Und dann habe ich auch in der Doktorarbeit schon festgestellt, ich will mit Menschen arbeiten, das heißt, diese Kombination Menschen, Software und

Domänen-Know-how. Und jetzt, interessanterweise Brückenschlag zur CDO bei Bosch, ist genau das gleiche relevant. Also der Unterschied in der Digitalisierung ist es wieder, Domänenwissen, zum Beispiel im Automotive, was sind das für Steuergeräte im Auto, mit der Software zu verbinden. Also was kann man für Service on Top machen? Wie verbindet man die ganzen Themen? Und den tollen Menschen, die wir auch bei Bosch haben, die genau die früher getrennten Welten wie Hardware, Software und Service jetzt zu einer bestmöglichen Kundenlösung zusammenbringen. Und du kannst natürlich jetzt, du denkst jetzt auch von SAP gleich zum CDO. Klar gab es noch 20 Jahre Software dazwischen, in verschiedenen Rollen Einführung Software und am Ende war ich auch verantwortlich für das Internet der Dinge Industrie 4.0. Und das Schöne war, als ich bei Bosch eingestiegen bin, da habe ich dann echte Dinge gehabt. Also nicht Internet of no Things, sondern Internet of Things. Und das hatte ich dann in meiner Rolle als CDO bei Bosch Building Technologies.

Jochem Wesling

Ja, spannend. Und du sagst es gerade selbst, 20 Jahre Software und Historie bis heute hin. Das Thema digitale Transformation ist ja auch schon mehr als eine Dekade alt. Was sind da die Themen, die dich am meisten beschäftigen und die deiner Meinung nach am wichtigsten sind, um den Erfolg langfristig zu sichern?

Tanja Rückert

Ja, Jochem, natürlich ist es eine Dekade alt, aber so richtig aufblühen tut es an manchen Stellen erst heute. Und wenn ich jetzt bei Bosch schaue, leitet uns da unser

Spruch „Technik fürs Leben“, in Englisch „Invented for life“. Zugegebenermaßen gefällt mir das Englische fast noch besser, weil es geht eben auch nicht nur um Technologie, sondern es geht darum, was bereiten wir oder was geben wir den Menschen draußen an Möglichkeiten, dass das Leben noch im Auto more convenient ist, zu Hause sie sicher sind und so weiter. Aber du merkst schon, weil du sagst, was beschäftigt mich da am meisten, wenn man so einen Leitspruch hat, „Invented for Life“, dann müssen wir überlegen, tages, was können wir als Nächstes entwickeln und bereitstellen, was wichtig ist zum Beispiel für dein Leben, für mein Leben und auch immer mehr fürs digitale Leben. Und das ist schon eine anstrengende, aber auch sehr befriedigende Aufgabe. Und damit zusammenhängend, wie stellen wir uns dafür agil und modern auf? Welche Kompetenzen braucht man? Wie haben wir eine wertschätzende Führungskultur, wo wir unsere Mitarbeitenden mitnehmen? Und lass mich mal vielleicht noch drei Beispiele bringen, damit es ein bisschen plastischer ist. Das erste ist, man könnte jetzt sagen, wir sind Zulieferergeschäft, aber wir haben auch direktes Konsumenten-, ganz egal, in welchen Geschäften man ist, und ich glaube, das gilt auch für viele Zuhörer vielleicht, man muss immer vom Kunden und Nutzen her denken. Also was bringt den höchsten Benefit und was löst das größte Problem? Was sind Beispiele da? Im Automotive gibt es ja immer mehr diese Shared Mobility. Du hast deine App und dann sagst du okay, das Auto steht da und da, und dann gehe ich da hin und nutze die und habe gar kein eigenes

Auto. Jetzt ist da natürlich ein Problem. Wie schauen denn die Autos innen aus? Man will ja jetzt nicht einsteigen und dann sind da Rauchschwaden drin, man ist vielleicht selber Nichtraucher. Und da haben wir auch eine Lösung auf den Markt gebracht, RideShare. Und das ging eben nur, weil man vorher genau den Kundenbedarf analysiert hat. Und sonst entwickelst du da am Kundenbedarf und auch Technik fürs Leben vorbei. Vielleicht noch zwei weitere Punkte, die ein bisschen kürzer. Ich glaube, dass hoch relevant ist, dass die Zeiten von getrennten IT- und IoT-Strategien vorbei sind. Ich weiß, da seid ihr auch bei Accenture dran, es muss immer mit der Business-Strategie zusammen sein und die führt ihr auch. Und die Digitalisierung ist der Wachstumsmotor in der Business-Strategie und nicht umgekehrt. Und der letzte Punkt, der liegt uns, glaube ich auch beiden am Herzen ist, wie kann Digitalisierung bei den großen Themen helfen? Also wie schaffen wir es, dass es der Umwelt nutzt und nicht ihr schadet? Und wir haben da mit der Vernetzungstechnik schon einiges gemacht und vor kurzem auch eine Umfrage gemacht. Und da haben 76 Prozent aller Befragten gesagt, dass sie glauben, der technologische Fortschritt ist ein Schlüsselfaktor beim Kampf gegen den Klimawandel. Und das ist voll meine Überzeugung.

Jochem Wesling

Die trage ich komplett mit. Vielleicht noch einen Schritt zurück. Du sagtest eben Business an an erster Stelle und IT als Enablement. Wie funktioniert das bei euch in einem Unternehmen, was durch lange Jahre gelernter Strukturen dort steht, wo es heute steht und natürlich auch von gelernter Kultur und Prozesslandschaft eine

lange Historie hat und damit auch eine große Notwendigkeit zum Wandel mit sich bringt. Wie schafft ihr diesen Wandel?

Tanja Rückert

Also so ein Wandel passiert nicht über Nacht. Ich meine, Jochem, du hast es gut angesprochen, und bei Bosch haben wir schon sehr früh angefangen, in allen Domänen in diese Richtung zu gehen. Also wir haben ja „zu Hause“, bei uns ist ja das Thema „Home“ ein wichtiges Thema, „unterwegs“ Mobility, daher kennen uns viele, vom Auto, aber auch bei der Arbeit in der Industrie, also in der Fertigungshalle. Und genau dieses Vernetzungsgeschäft schon frühzeitig zu beginnen, weil man muss die Leute mitnehmen, sie müssen sehen, es sind auch Vorteile darin, unsere Kunden natürlich, aber auch unsere Mitarbeitenden. Und wenn ich jetzt mal schaue, wo wir heute stehen, wir haben inzwischen fast 80.000 Experten in Forschung und Entwicklung und 38.000 Entwickler. Also als ich gekommen bin von meinem vorherigen Unternehmen und gehört habe, wie viele Softwareentwickler Bosch hat, war ich schwer, schwer beeindruckt. Aber das kann man sich auch vorstellen, das braucht man, um ein Software-defined Car zu bauen, man macht einen Kühlschrank intelligenter. In Industrie 4.0 zum Beispiel machen wir pro Jahr bis zu einer Milliarde Umsatz nur mit der Vernetzung, also nicht den ganzen Maschinenpark, was man ja sonst immer bespricht, sondern nur mit der Vernetzung. Und das sind schon Themen, wenn du die nicht frühzeitig verankerst, läuft irgendwann ja die ganze Welt an dir vorbei. Oder noch ein

Punkt, künstliche Intelligenz. Wir haben, ich glaube es war 2017, angefangen, Bosch Center of Artificial Intelligence aufzubauen, weltweit. Und das ist eine total starke KI-Entwicklungsmannschaft und gerade, weil du auch gesagt hast traditionell, alle Geschäftsbereiche können darauf zugreifen. Die sind an sieben Standorten und damit haben wir noch mal eine Keimzelle, die natürlich hilft, wenn du da Kompetenzen auch gebündelt hast. Aber ich meine, die digitale Reise ist im vollen Gange. Wir sind da auch noch nicht am Ziel, da gibt es immer noch viel zu tun. Wir haben jetzt vor kurzem auch noch mal verkündet, dass wir bei der Software-dominierten Zukunft von Mobilität da zusammen auch mit Partnern arbeiten, was ich auch für super wichtig halte, niemand kann es alleine machen, zum Beispiel mit VW CARIAD haben wir gesagt, die Entwicklung vom automatisierten und teilautomatisierten Fahren zusammenzubringen oder auch mit Hyperscalern wie Microsoft. Und es gibt in jedem unserer Bereiche Beispiele. Und das ist vielleicht der letzte Satz, du brauchst solche Beispiele, die die Leute sofort verstehen. Einer, der in Automotive arbeitet, sieht, was wir jetzt machen mit VW, zum teilautomatisierten Fahren. Einer, der jetzt bei Bosch Siemens Hausgeräte arbeitet, sieht auch, was wir jetzt bei der CES vorgestellt haben, das ist ein Kühlschrank. Und du musst dir das so vorstellen, schau in deinen Kühlschrank rein, dann siehst du, ich habe das übrig, das übrig, das übrig. Und da gibt es jetzt einen Automatismus, dass die Kamera erkennt, was ist im Kühlschrank noch da und schlägt dir ein Rezept vor, genau die Sachen zu verwenden. Und das passt natürlich auch wieder zu Nachhaltigkeit. Also es hilft auch uns als Eltern, die vielleicht nicht

immer ausreichend Zeit haben, was wir dann kochen, zur Nachhaltigkeit, dass wir die Sachen nicht wegwerfen müssen. Und so nimmst du jeden Mitarbeitenden mit in den unterschiedlichen Bereichen, weil du domänennahe Beispiele hast.

Jochem Wesling

Das heißt, wir rücken alle etwas näher zusammen, sowohl in den Themen als auch in der Art zusammenzuarbeiten. Du sagtest eben, Ecosystem, Business und IT rückt näher zusammen. Wir stellen den Kunden und den Nutzen an eins, denken aus dieser nachhaltigen Kundensicht in das Produkt hinein und schaffen damit Modernisierung und Innovation. Was sind die Themen, die du als die große nächste Herausforderung siehst genau auf diesem Trend und auf diesem Wandel?

Tanja Rückert

Ein Thema, das hat jetzt aber dein Kommentar getriggert, Jochem, ist vielleicht gar nicht so groß, aber eine Herausforderung, die ich bei vielen Unternehmen sehe und bei Bosch auch, ist, IT wird immer noch zu sehr als ein Cost-Center gesehen, IT und Digitalisierung zum Teil auch. Und wenn wir wirklich voranschreiten wollen, dann ist eine gute Systemlandschaft, dann ist IT, dann ist Investment in Software und Service ein Business-Enabler. Und IT macht natürlich tolle Sachen und nicht erst seit Corona, wo also auch bei Bosch da hunderttausende Mitarbeitende auf Homeoffice umgestellt worden sind. Aber die größten Herausforderungen, wie du es angesprochen hast, ich seh die weniger in der Technologie, zumindest auch

bei Bosch. Da haben wir sehr viel schon gemacht in den letzten Jahren und haben auch eine tolle, wie soll ich sagen, Wurzel. Was wichtig ist, eine Herausforderung, wirklich den Kundennutzen in den Vordergrund zu stellen. Also immer schauen, ich versetze mich jetzt, Perspektivwechsel, ich fühle mich ein. Was braucht der Kunde, was ist der Mehrwert und das wirklich aufs Papier zu bringen, was ist denn der Vorteil für den Kunden? Da kann man auch sagen ein Profit-and-Loss-Statement. Was hat er eingespart oder welchen zusätzlichen Vorteil hat er? Und wenn der Vorteil groß genug ist, dann gehen wir da voran. Also das heißt, die Projekte auch vom Ende her denken und nicht nur von der Technologie. Ein anderes Thema ist natürlich bei allen großen Unternehmen, aber auch bei kleinen: Wie schaffe ich es, alle Mitarbeiter, alle Mitarbeitenden mitzunehmen bei der Chance der Digitalisierung? Weil Veränderung wird ja nicht immer sofort als Chance gesehen. Und auf unserer Seite auch machen wir da viel in Kommunikation. Erfolgsgeschichten, wie ich eben schon gesagt habe, aber auch Weiterbildung und neue Weiterbildungsformate. Vielleicht eine Anekdote, wir haben auch inzwischen einen eigenen YouTube-Kanal, nennt sich BoschTube. Oder wir haben viele Knowledge-Sharing-Sessions für unsere Bosch-Kollegen von Bosch-Kollegen. Das sind wichtige Elemente, die Herausforderung, alle mitzunehmen, auch gut anzubringen. Aber die größte Herausforderung ist eigentlich, die nachhaltigen Lösungen an den Markt zu bringen, weil wir wollen ja nachhaltiger werden. Wir wollen Digitalisierung für die Nachhaltigkeit verwenden und das ist eines der großen Themen, weil Klimawandel, in einem eurer letzten Podcasts hattet ihr gesagt 70 Prozent der

Emissionen weltweit entstehen durch die 100 größten Unternehmen. Und dann nehme ich noch mal eine andere Zahl dazu, die vielleicht auch ganz interessant ist, weil wir an dem Thema dran sind, Waldbrände verursachen 20 Prozent der globalen CO2-Emissionen, und das ist so viel wie der komplette Verkehrssektor, also Schiff, Flug und Auto. Und das sind Herausforderungen, die wir mit der Technik fürs Leben angehen und die auch Spaß machen, wenn man da vorankommt.

Jochem Wesling

In dem Kontext hört man ja auch sehr häufig, Nachhaltigkeit ist das neue Digital. Wenn du das in so einem Satz hörst, würdest du dem zustimmen? Und was geht dir da durch den Kopf?

Tanja Rückert

Ich glaube, Nachhaltigkeit muss ein gemeinsamer Nenner für alle Zukunftstechnologien sein. Das heißt, es geht nicht mehr ohne und es ist auch nicht das neue Digital, sondern es ist ein gemeinsames. Nachhaltigkeitsziele werden wir nur erreichen mit der Unterstützung der Digitalisierung. Kein Ersetzen, kein neues Digital, sondern gemeinsam. Aber vielleicht einfach konkrete Beispiele. Energieverbrauch ist super relevant. Energieverbrauch in der Fertigung wissen wir, also in Fertigungshallen oder in Datacenter, das sind die Hauptverbraucher. Und hier haben wir als Bosch eine Energy Platform und wir haben es aber auch selber angewandt in über 100 von unseren Werken, und das schaut genau nach, wie sind denn die energierelevanten Verbrauchsdaten, meldet Unregelmäßigkeiten, aber ganz wichtig auch,

bindet schon die die grünen Energien ein und da wissen wir, die sind auch ein bisschen volatil in der Verfügbarkeit und das ist wirklich so ein Abmischen. Was sind es für Peak-Zeiten? Wann nehme ich grüne Energie, wann nicht? Und wie mache ich da konkrete Handlungsempfehlungen, dass ich hier eine wesentlich energieeffizientere Vorgehensweise habe? Und da habe ich auch mal in unserem Bosch-Werk in Qingdao, das ist in China, nachgefragt, was bringt euch das denn überhaupt? Und die haben gesagt, sie sparen damit so viel und das ist 380 Megawatt, das kann man übersetzen in einen Jahresenergieverbrauch von 120 deutschen Haushalten. Das ist schon etwas, wo ich sage, das lohnt sich, dass man da vorangeht. Oder wir hatten ja vorhin mal kurz diskutiert Waldbrände, das hatte ich auch gar nicht so auf dem Radar, dass der CO₂-Ausstoß so viel ist, wie alle Verkehrsunternehmen zusammen. Und da sind wir gerade mit dem Unternehmen Dryad dran, mit unserem ersten intelligenten, also wirklich mit künstlicher Intelligenz, Gas-Sensor, der sehr früh und was meine ich mit sehr früh, am Anfang sind es ja nur die Gase, man sieht ja noch nicht das Feuer, deswegen kann es eine Kamera auch nicht, erkennt, wenn ein Schwelbrand da ist. Und das sind die Themen, an denen wir gerne arbeiten in Technik fürs Leben und andere Investitionen. Oder woran wir sind ist E-Mobilität, auch im E-Bike, also da gibt es noch viel mehr Beispiele. Aber die zwei, die waren mir jetzt am Herzen gelegen, mit dem Waldbrand und auch mit der Energieeffizienz in der Fertigung, weil die ändern etwas. Move the needle. Also wenn wir da etwas machen, dann ändern wir die Zahlen.

Jochem Wesling

Das heißt, dass ihr als Bosch euch darauf einstellt, die Themen zu treiben für den Kunden von morgen, aber nicht nur für eure Endkunden, sondern ihr seht euch da auch in einem sozialen Kontext, Innovation zu treiben, die über eure jetzige Kundschaft hinaus genutzt werden kann?

Tanja Rückert

Absolut. Also ganz super zusammengefasst. Also wir nehmen das, ich wiederhole es vielleicht jetzt schon so oft, aber wir nehmen das „Invented for life“ wirklich ernst. Uns geht es darum, zur Society beizutragen, zur Gesellschaft, zum Einzelnen und das über die ganzen großen Felder hinweg. Und im Moment ist natürlich Klimawandel und Nachhaltigkeit da ganz vorne.

Jochem Wesling

Absolut, absolut. Du hast eben gesagt, Tanja, und das finde ich ganz spannend, wenn man aus der Kundensicht denkend die Themen angeht und in die Produkte denkt, dann hat man ja auch im Unternehmen Kunden, nämlich die Kolleginnen und Kollegen von dem Business, die zur IT kommen und sagen, wir brauchen von euch Innovation. Wir brauchen von euch Fortschritt, neue Produkte und Serviceideen. Wenn man nach innen schaut und die Kolleginnen und Kollegen aus dem Konzern auch als Kunde und Kundin betrachtet, wie siehst du dort, ich sage jetzt mal das Werteversprechen, dem ihr nachkommen müsst, um der neuen Generation, aber auch der bestehenden Generation der Kolleginnen und Kollegen a purposeful working environment zu geben?

Du hast eben gesagt jetzt mit Homeoffice ist das noch mal spannender und herausfordernder geworden. Wie geht ihr da den Weg? Wie schafft es da, attraktiv zu bleiben als Arbeitgeberin?

Tanja Rückert

Ich würde es noch mal vielleicht anders sagen. Wie gehen wir Themen an? Und da dann vielleicht auch ganz persönlich. Wie gehe ich so große Themen an? Und eine Sache, vielleicht eine kleine Anekdote aus der Kindheit, ich habe mal früher, vielleicht hast du das auch, Schlager der Woche gerne im Radio gehört und dann hat das Radio versagt und dann habe ich es auseinander gebaut und geschaut, wie ich es wieder neu zusammensetzen kann. Und das möchte ich auch übertragen und es geht jetzt auch genau in die Richtung, die du gesagt hast. Wir müssen tief reingehen in die Themen, in die Strukturen auch genau, weil die neue Generation erwartet an der einen oder anderen Stelle vielleicht eine andere Führungskultur und ein anderes Setup. Und da, wo es funktioniert, behalten wir es und wo nicht, da müssen wir andere und neue Verbindungen schaffen. Und ja, das Radio hat danach auch funktioniert. Es geht um Führungskultur und um Art der Zusammenarbeit und die müssen wir auch kontinuierlich pflegen. Wenn wir jetzt mal zurückdenken, was Accenture und Bosch noch vor zehn Jahren formuliert hätten, den Anspruch an Führung, das hat sich geändert. Wir gehen weg von direkter Führung hin zu Bestärkung des oder der Einzelnen und auch verteilte Führung. Entscheidungen werden dort getroffen, wo die Kompetenz ist. Und dafür musst du natürlich auch das richtige Leadership Team haben. Und die Wichtigkeit und Bedeutung von Führung ist an-

ders geworden, das Umfeld ist anders geworden und das bedeutet natürlich auch die ganzen Organisationsstrukturen. Ich denke, und da seid ihr auch sehr gut dabei, agile Führungsstrukturen, das sind kleinere autonome Teams, denen man auch die Entscheidungskompetenz gibt. Und ich meine, was da auch wichtig ist, weil das klingt jetzt so einfach, aber es ist nicht einfach, weil dann muss man auch einen Teamgeist entwickeln, auch wieder ganz wichtig für Leute, die die neu dazukommen, und das in einer Zeit, natürlich eine besondere Herausforderung über Corona, dass man eigentlich über Distanz Nähe schaffen muss. Und wir arbeiten in einem globalen Umfeld über hunderte tausende Kilometer auseinander und wir haben uns teilweise ja nicht persönlich getroffen. Und da braucht es auch andere Arten des Austausches. Da machen wir auch Kommunikationsformate, wir haben so etwas das klingt jetzt wie Sofa Sessions. Das ist sowas, wie wir jetzt haben, wir sitzen an unterschiedlichen Stellen auf Sofas ganz informell und tauschen uns aus, Lessons Learned zu Projekten und Arbeiten. Und da aber auch diese Kultur, wir lernen auch, wenn Sachen nicht gut geklappt haben. Auch das ist wieder etwas, was die nächste Generation sehr zu schätzen weiß und wo wir uns nur weiterentwickeln können. Also in dem Fall kann man auch über solche Formate immer noch besser werden.

Jochem Wesling

Und glaubst du, dass diese dezentrale Führung und die Selbstbestimmtheit der Teams zu mehr Innovation beiträgt, weil es einfach ein anderes Arbeiten mit

sich bringt und mehr freiheitliches Denken bei den Kolleginnen und Kollegen in den Teams schafft? Oder würde das auch funktionieren nach den alten Strukturen?

Tanja Rückert

Ich bin der festen Überzeugung, dass das mehr Innovation schafft, weil du hast in einer verteilten/ Wenn du den Leuten das Gefühl gibst, Empowerment ist nicht eine Worthülse, sondern du lebst die auch, damit kommt ganz häufig auch Unternehmergeist oder im Englischen Entrepreneurship. Und das ist schwierig in einer hierarchischen Struktur nach KPIs und normalerweise sind die KPIs dann die des jetzigen Business. Und das jetzige Business ist ja eigentlich schon fast das gestrige Business und von daher musst du diese Freiräume schaffen, dass die Kollegen an neuen Themen arbeiten können und das auch, wenn wir vielleicht manchmal als Führungskräfte denken, wir wissen Sachen auch gut oder manchmal besser. Am besten wissen es die Experten. Und daher glaube ich, dass dezentrale, kleine, autonome Teams mit Sicherheit mehr Innovation fördern und voranbringen als in einer zentral geführten hierarchischen Organisation.

Jochem Wesling

Ich bin ganz bei dir. Wir sehen das bei unseren Kundinnen und Kunden in der Breite, dass es diesen Wandel gibt. Wir glauben auch, dass es notwendig ist, um attraktiv zu bleiben als Arbeitgeberin, als Arbeitgeber in Richtung der neuen Generation. Wir sehen einen massiven, immer noch sogenannten War-for-Talent. Wie empfindest du das momentan im Arbeitsmarkt? Ich meine, ihr habt gerade mit Blick auf eure Kernkompetenz, mit Blick

auf Innovation Richtung Nachhaltigkeit ganz bestimmte Profile, die natürlich am Markt stark frequentiert und nachgefragt werden. Habt ihr da ich sage mal ein Problem, die Teams weiter wachsen zu lassen und die richtigen Skills bei euch an Bord zu holen? Oder wie empfindest du gerade den Markt?

Tanja Rückert

Also da ist ein starker Wettbewerb am Markt. Ich glaube, alle globalen Unternehmen oder auch kleinere Unternehmen, wir wollen gerne die besten Leute haben. Was macht Bosch hier besonders attraktiv? Es ist ein Stiftungsunternehmen. Ein Stiftungsunternehmen denkt langfristig. Die Themen, die wir vorhin besprochen haben mit Nachhaltigkeit und besonders ich bin ganz fest überzeugt, dass Nachhaltigkeit, Digitalisierung Hand in Hand gehen, weil mit Digitalisierung werden wir die Nachhaltigkeitsziele erreichen. Es ist ein großer Vorteil, wenn du hier ein Stiftungsunternehmen bist und langfristig denkst. Wir sind in allen Domänen zu Hause. Wenn ich bedenke, es gibt ja Leute, die sagen, ich möchte wirklich auch Software entwickeln, ich möchte neue Geschäftsmodelle machen, ich möchte es aber auch an handfesten Elementen ausprobieren, das heißt, sie können das bei uns im Gebäude, im Residential oder im Home-Umfeld, sie können Fortbewegungsmittel aller Art, besonders natürlich das Automobil, aber eben auch in der Fertigung, Industrie 4.0 sind Themen, wo wir Hardwarekompetenz haben und die mit der Softwarekompetenz kombinieren. Das ist wirklich faszinierend. Man sieht dann auch sofort, was die Software bewirkt. Es ist nicht

so ein Stück Code, toll, ja, bin ich auch stolz drauf, aber man sieht sofort, wie ein Gerät reagiert. Und Bosch ist auch ein Unternehmen, das steht zu dem, was es sagt. Also frühzeitig in die Vernetzung investiert, das habe ich ja am Anfang mal gesagt. Wenn die Aussage ist, wir investieren jetzt in künstliche Intelligenz, dann werden Centers für künstliche Intelligenz um die Welt herum aufgebaut. Also so weit vielleicht mal War-for-Talent. Was mir aber auch noch wichtig ist bei der Frage, es geht ja nicht nur darum, neue Talente von außen heranzuziehen. Jedes Unternehmen und auch wir als Bosch, wir wollen unsere Mitarbeitenden, wir haben 400.000, die geben jeden Tag alles und jedes Unternehmen, so wie wir auch bei Bosch, wir müssen uns anstrengen, die bestehenden Mitarbeitenden mitzunehmen, in Weiterbildung investieren, in Schulungen, aber auch immer wieder interessante Aufgaben zu geben und auch eine Haltung, oder das ist der Purpose, wie du vorhin gesagt hast, wir machen Technik nicht zum Selbstzweck. Also Technik soll Menschen dienen. Das „Invented for life“, wir haben auch ein Ethikkodex für die Entwicklung von KI, und zwar hier einfach um zu helfen, dass KI zum Benefit des Menschen ist. Und aber der letzte Punkt ist genau auch das, was wir vorhin schon andiskutiert haben, Nachhaltigkeit, das frühe Engagement im Klimaschutz, Bosch erstes Industrieunternehmen in 2020 an mehr als 400 Standorten CO2-neutral, das zeigt, dass Taten den Worten folgen. Und wir arbeiten, in allen unseren Lösungen ist sustainable, also nachhaltig ein Kriterium, in der Richtung, das Motto ist die beste Energie ist die, die wir gar nicht verbrauchen.

Jochem Wesling

In einem Satz zusammengefasst, Bosch gestaltet Zukunft. Ich finde es super spannend. Wenn wenn du dir als vielleicht letzte Frage eins wünschen darfst von deinen Kolleginnen und Kollegen in anderen Führungsetagen oder von der Politik, was wäre das?

Tanja Rückert

Wir haben Handlungsdruck bei wichtigen Themen, also Pandemiebewältigung, Klimaschutz, dann auch Fortführung des Dialogs mit internationalen Partnern. Also spezifisch ist es das Bekenntnis zur Technologieoffenheit und zwar bei der Erreichung der Klimaziele, aber auch im Bezug auf Mobilität. Jetzt könnten wir da noch gehen in Richtung Wasserstofftechnologie, weil ich glaube, die Klimaziele lassen sich wirklich nur mit komplementären Technologiepfaden erreichen. Aber wir wünschen uns natürlich auch von der Bundesregierung Stärkung von Deutschland oder für den europäischen Standort zentralen Schlüsseltechnologien. Es geht um Mikroelektronik, hoch automatisiertes Fahren aber auch wie gehen wir um in den Sachen KI und Digitalisierung. Wenn ich jetzt mal ans Ecosystem denke, ist es Nachhaltigkeit. Es ist ja toll, wenn es ein Unternehmen macht, eine echte Nachhaltigkeit hat es nur, wenn es entlang der kompletten Wertschöpfungskette ist und hier arbeiten wir jetzt auch mit unseren Geschäftspartnern und Lieferanten zusammen, auch bei Nachhaltigkeit den nächsten Schritt zu gehen. Und jetzt bei KollegInnen, am wichtigsten ist es, Innovation zu ermöglichen, vom Leben her denken und sich nicht auf eine Technologie festzulegen

und Nachhaltigkeit als ein Schlüsselmerkmal in allen unseren Lösungen. Und vielleicht für alle, ich wünsche mir einfach, dass Nachhaltigkeit auch so eine Herzensangelegenheit wird. Und es geht eigentlich nicht um Verzicht, sondern es geht um vernünftiges Verhalten. Es geht um Nutzen der Digitalisierung, um den Klimawandel zu bezwingen. Und wenn wir da alle in die gleiche Richtung gehen, dann werden wir auch die Ziele erreichen.

Jochem Wesling

Tanja, ich finde es toll, wie begeisternd du die Themen angehst und wie Bosch dort voranschreitet. Ganz, ganz toll. Viel, viel Erfolg weiterhin auf eurem Weg. Vielen Dank, dass du heute dabei warst und ich freue mich auf baldiges Wiedersehen.

Tanja Rückert

Vielen Dank auch für die spannenden Podcasts, die ihr schon gemacht habt und ich freue mich auf die ganzen nächsten und die Zusammenarbeit.

Jochem Wesling

Alles Gute, liebe Tanja, bis bald.

Tanja Rückert

Danke, lieber Jochem. Tschüss.