



PORSCHE

Porsche Podcast 9:11

Transkript Folge 8: Wandel und Werte – Transformation als Chance?

Gäste:

Barbara Frenkel, Vice President Vertriebsregion Europa, Porsche AG

Saori Dubourg, Mitglied im BASF Vorstand

Moderator:

Sebastian Rudolph, Leiter Öffentlichkeitsarbeit, Presse, Nachhaltigkeit und Politik, Porsche AG

Intro [00:00 – 00:18]

[00:00:18] **Sebastian Rudolph:** Herzlich willkommen zur neuen Folge von 9:11, dem Porsche Podcast. Mein Name ist Sebastian Rudolph, und ich kümmere mich bei Porsche um die Themen Öffentlichkeitsarbeit, Presse, Nachhaltigkeit und Politik. Mit diesem Audio-Magazin wollen wir euch die Welt von Porsche näherbringen und uns mit spannenden Fragen beschäftigen. Dafür haben wir unser Podcast-Studio heute hoch oben im Stuttgarter Porsche-Werk 2 aufgebaut. Hier werden unsere Sportwagen 911, 718 und der voll elektrische Taycan produziert. Von hier haben wir auch einen schönen Blick auf den Porsche-Platz, wo drei weiße Elfer in den Himmel ragen.

[00:01:34] **Sprecherin:** Saori Dubourg ist seit Mai 2017 Mitglied des Vorstands der BASF SE. Sie verantwortet die globalen Geschäfte in den Bereichen Agricultural Solutions, Nutrition & Health und Care Chemicals. Sie ist zudem zuständig für die Region Europa, das Startup trinamiX sowie das BASF Corporate Sustainability Board. Seit 1996 ist sie bei BASF in verschiedenen Funktionen tätig, mehrere Jahre davon auch in den USA, Japan, Singapur und Hongkong. Als Mitglied der High-Level-Industrial Gruppe der EU Kommission setzt sie sich für die Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft Europas ein. Seit Januar 2020 ist Saori Dubourg Mitglied des Deutschen Rates für Nachhaltige Entwicklung.

Barbara Frenkel ist gebürtige Fränkin und studierte Chemie und Kautschuktechnologie in Bayreuth und Hannover. Ihre berufliche Laufbahn startete sie in der internationalen Zuliefererindustrie. Dort war sie unter anderem bei Valeo und TRW Automotive im Einkauf und der Qualität tätig. Seit 19 Jahren arbeitet sie in verschiedenen leitenden Funktionen für Porsche: Als Leiterin für Qualitätssysteme und -methoden, als Verantwortliche für das weltweite Händlertraining und als Vice President für Vertriebsnetzentwicklung. Seit Mai 2017 hat Barbara Frenkel als Vice President für die Vertriebsregion



PORSCHE

Europa einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Entwicklung von Porsche in den europäischen Märkten geleistet. Im August 2021 wird sie als erste Frau in den Vorstand der Porsche AG berufen.

[00:03:18] **Sebastian Rudolph**: Saori ist uns digital zugeschaltet, Barbara sitzt mir gegenüber. Hallo Saori, hallo Barbara. Ich freue mich sehr, dass ihr heute dabei seid.

[00:03:25] **Barbara Frenkel**: Hallo Sebastian.

[00:03:26] **Saori Dubourg**: Hallo.

[00:03:28] **Sebastian Rudolph**: Aus euren Lebensläufen lassen sich einige Gemeinsamkeiten erkennen. Barbara hat Chemie studiert, Saori ist für einen Chemiekonzern tätig. Zudem habt ihr beide im Ausland gearbeitet und verantwortet die Region Europa. Saori, was bedeutet Europa für Dich?

[00:03:46] **Saori Dubourg**: Sebastian, Klaus Kinkel hat mal gesagt, Europa wächst nicht aus Verträgen, sondern es wächst aus den Herzen seiner Bürger oder gar nicht. Und wir haben im Zuge des Brexits gesehen, dass das Konstrukt Europa ein fragiles Konstrukt ist. Als ich in den Jahren um den Brexit in Großbritannien war, hat man mir damals gesagt, Frau Dubourg, sagen Sie der deutschen Industrie, sagen Sie den Europäern, wir Briten haben versäumt, unserer Bevölkerung zu erklären, was der wahre Wert ist von Europa. Und jetzt ist es zu spät. Für mich ist Europa eine lange Geschichte, wo es um gemeinsame europäische Werte geht. Demokratie wurde mühevoll über Jahrhunderte erkämpft. Meinungsfreiheit, Gleichheit, Vielfalt und insbesondere der Glaube an Wissenschaft durch die Aufklärung – all das ist überhaupt nicht selbstverständlich. Und wir sehen auch jetzt, dass all diese Werte nicht überall in Europa immer wirklich vorhanden sind. Vor der Gründung 1957 haben wir 70 Millionen Tote gehabt durch die zwei Weltkriege. Diese extrem lange Friedensperiode ist auch nicht selbstverständlich. Und jetzt hat Europa zum ersten Mal nach langer Zeit eine klare Vision, den Green Deal. Diese Vision ist klar, man mag sie mögen oder nicht – aber ich bin schon froh, dass wir eine Vision haben. Was ist die Position Europas versus China und USA? Und ich muss sagen, wenn ich sehe, dass jetzt über eine Trillion an Investitionsgelder in diese Transformation des Green Deals fließen soll, dann ist das mehr als der Marshallplan. Uns muss bewusst sein: Das ist historisch. Und die Frage ist, ergreifen wir die Chance, Europa aktiv zu gestalten?



PORSCHE

[00:05:28] **Sebastian Rudolph:** Demokratie, Sicherheit, Stabilität als Werte von Europa und auf diesem Fundament auch Visionen draufzusetzen. Das ziehe ich daraus. Visionen, die auch ein Treiber von Transformationen sein können oder Saori, wie siehst du das?

[00:05:43] **Saori Dubourg:** Wir sind in der Mitte eines Paradigmenwechsels. Was ich wahrnehme ist, wir kamen gemeinsam mit der Industrie aus dem Zeitalter der Globalisierung. Das geht auch weiter voran. Im Zentrum dieses Movements standen Marktanteilsgewinne und Volumenwachstum im Fokus. Was ich aber jetzt wahrnehme ist, durch das Pariser Klimaabkommen kommen wir jetzt in einen Musterwechsel. Das ist wie eine neue S-Kurve, in deren Zentrum die effiziente Ressourcenökonomie steht. Und es ist auch ein Wandel von Volumen in eine Wertegesellschaft. Wert, auch im Sinne von Geschäftswerten. Das heißt, es geht nicht mehr allein nur um Volumengewinn, sondern die Kernfrage, die wir uns alle stellen, ist: Wie kann man mehr Wert generieren, indem wir auch Ressourcen klüger einsetzen? Und das ist natürlich eine große Herausforderung. Und mit dem Green Deal hat Europa dies fokussiert. Ich glaube, man kann das als Risiko sehen, sicherlich für viele Unternehmen. Man kann es aber auch als Chance begreifen, denn Klimarisiken sind heute Finanzrisiken. Und der Kapitalmarkt hat das bereits sehr stark fokussiert. Ich glaube, dass USA und China mit den Ankündigungen - einmal von Biden, das Klimaprotokoll wirklich ernst zu nehmen und die ganzen Maßnahmen jetzt in die Wege zu leiten -, wie China, das auch bis 2060, die Klimaziele erfüllen will. Das ist ein weltweiter Trend, ein weltweites Movement. Ich glaube, darin besteht ein riesiger Treiber für eine Transformation, die wir vor uns haben.

[00:07:05] **Sebastian Rudolph:** Jetzt hast du gute Stichworte genannt, die den Ball direkt ins Feld der Barbara Frenkel legen. Es geht nicht um Volumen, es geht um Werte, auch um Exklusivität. Barbara, inwieweit beeinflusst dich dieser Wandel als Verantwortliche für Europa bei Porsche?

[00:07:21] **Barbara Frenkel:** Natürlich setzen wir uns auch seitens Porsche intensiv mit den großen Megatrends auseinander. Und ich glaube, wenn wir uns aktuell das Geschehen in Europa angucken, sind wir an vielen Stellen die Front Runners für den Wandel und für die Veränderungen in der Gesellschaft. Wenn wir ein bisschen näher auf das Porsche Business gucken, dann sehen wir natürlich auch, dass das ganze Thema Digitalisierung unser Geschäft massiv beeinflusst. Digitale Systeme, digitale Plattformen verändern die Industrie, aber auch das Kaufverhalten unserer Kunden. Und auch wir gestalten das Zeitalter der Elektromobilität aktiv mit. Und das nicht nur durch unsere Fahrzeuge, sondern auch durch das Ökosystem drum herum, durch innovative Lösungen. Was uns in Europa auch sehr beschäftigt, ist der demografische Wandel. Nicht nur wir werden immer älter, auch unsere Kunden werden immer älter und wir überlegen uns, wie wir auch für jüngere Menschen schon früh relevant werden können. Und auf



PORSCHE

welche Märkte können wir in der Zukunft vermehrt setzen? Und ein weiterer wichtiger Trend, wenn man natürlich von einem Automobilhersteller kommt, ist auch der Blick auf die individuelle Mobilität. Ich glaube fest daran, dass die Bedürfnisse nach Individualität weiter wachsen werden, und als Sportwagenhersteller müssen wir uns darauf natürlich ausrichten. Wie können neue Mobilitätskonzepte und ein Mobilitätsökosystem den nahtlosen Übergang zwischen verschiedenen Premium-Transportmitteln auch umweltgerecht ermöglichen?

[00:08:47] **Sebastian Rudolph:** Du hast gesagt, wir gestalten den Wandel aktiv mit. Elektromobilität ist ein Stichwort. In deiner Region ist ein Drittel jedes ausgelieferten Fahrzeugs bereits mit einem elektrischen Antrieb versehen. Das heißt Hybrid oder voll elektrisch. Also auch da gilt Europa als eine Pionierregion. Wie wichtig ist es, dass man diesen Wandel strategisch gestalten kann, dass praktisch Digitalisierung, Transformation nicht als Risiken wahrgenommen werden, sondern dass die Menschen Freude daran haben? Es als Chance sehen? Davon habt ihr beide gesprochen. Aber wie bekommt man diesen Wandel dann tatsächlich in die Praxis umgesetzt?

[00:09:22] **Barbara Frenkel:** Das bekommt man am besten dann in die Praxis umgesetzt, wenn man im Driver's Seat sitzt und nicht als Passagier zuguckt, wie Wandel von statten geht, sondern indem man es proaktiv angeht. Und ich glaube, Porsche hat mit dem Taycan gezeigt, dass wir schon sehr früh an den Wandel und an die Bedeutung der Elektromobilität geglaubt haben. Schon 2014 haben wir mit der Entwicklung des Elektrofahrzeugs begonnen, wo Elektromobilität eigentlich eher in dem kleinen Fahrzeugsegment gesehen wurde, aber nicht in dem Luxussegment. Also wir waren mit unserem Taycan, als wir ihn dann 2019 der Welt vorgestellt haben, ein Stückweit noch Pioniere. Und wie Du gesagt hast, natürlich bin ich auch ein bisschen stolz darauf, dass wir einen Großteil der über 20.000 ausgelieferten Taycan auch in Europa ausgeliefert haben. Was aber auch wichtig ist, da wir nicht wissen, wo der Wandel uns noch hinbringt, dass wir flexibel bleiben. Das heißt, dass wir uns immer wieder an neue Begebenheiten anpassen. Und die Corona-Krise hat uns gezeigt, dass wir das auch sehr schnell können. Wenn wir jetzt zurückblicken auf das letzte Jahr, wie wir uns verändert haben, wie schnell wir auch im automobilen Handel reagiert haben. Das waren kontaktlose Fahrzeugübergaben, Beratungen per Videokonferenz aber auch die anderen nicht vergessen haben, die vielleicht von der Corona-Pandemie ganz schlimm getroffen werden, mit Hilfsaktionen, mit Spenden. Deshalb können wir das eigentlich auch für die Zukunft mitnehmen – auch ohne Pandemie – flexibel zu bleiben. Als letzten Aspekt würde ich gerne das Thema Mut ansprechen. Wir müssen uns neuen Aufgaben mutig stellen und neue Kompetenzen aufbauen, bei denen wir noch nicht auf jahrzehntelange Erfahrung setzen können. Und bei den neuen Themen müssen wir immer wieder hinterfragen, wo stehen wir, wie können wir noch besser



PORSCHE

werden? Das Allerwichtigste ist, dass wir diese Herausforderungen eher als Weckruf für Kreativität sehen.

[00:11:15] **Sebastian Rudolph:** Wenn man dir so zuhört, hat das eine gewisse Leichtigkeit. Wir müssen mutig sein und das auch praktisch mit Ressourcen unterlegen. Wir müssen Pioniere sein, die Weichen früh stellen. Und dann arbeitet man, Saori, in Unternehmen, die hundertfünfzig Jahre alt sind, die Tradition haben, die sehr viel Erfolg in der Vergangenheit hatten – bei euch auch in der Gegenwart. Ich stelle mir das schwierig vor. Was euch vielleicht immer wieder über den Weg läuft, „das haben wir immer schon so gemacht“ oder Finger rausnehmen aus einer laufenden Maschine. Wie geht man damit um, dass auch bei solchen stolzen, im positiven Sinne, Traditionsunternehmen, ein Wandel erfolgt und dass man auf Höhe der Zeit bleibt?

[00:11:56] **Saori Dubourg:** Sehr wichtig ist, dass man Wandel als Teil von Fortschritt sieht. Es gibt einen Satz, der hat mich mein Leben lang in der BASF Karriere begleitet und der lautet: „If you react, there is one thing for sure, you are too late“. Also wenn man reagiert, kann man sicher sein, man ist zu spät. Und der bedeutet im Wesentlichen für mich, dass man die Gegenwart von der Zukunft aus denken muss und zwar immer. Das heißt Zukunftsorientierung. Das zweite, was glaube ich ganz wichtig ist, Mitarbeiter mitzunehmen. Wahrscheinlich geht es euch bei Porsche genauso: Viele Konzerne sind übervoll mit Prozessen, Guidelines, Alignments. Manchmal frage ich mich, wo soll da bitte noch Kreativität für Wandel entstehen? Deswegen, was den meisten Unternehmen fehlt, sind offene, gestaltungsfreie Räume, Denkräume für Mitarbeiter. Wie bei einem Schweizer Käse sind sie für ihn quasi die Löcher, damit frische Luft durch das System kommt. Und ich war sehr glücklich, wir hatten neulich eine konkrete Initiative von einem Mitarbeiter, der einen Klimathon vorgeschlagen hat, sowie ein Hackathon. Das war eine Mitarbeiteridee und ich fand das großartig. Es ist wirklich schön, dass wir als BASF dieser Idee des Mitarbeiters Raum gegeben haben. Sie haben eigenständig kreative Ideen gesammelt, wie kann man im Prinzip Digitalität und Nachhaltigkeit zusammen denken? Welche Lösungen können daraus entstehen? Und wir haben mehrere Mitarbeiter dazu animiert, mitzumachen. Letztendlich waren es sogar andere Unternehmen, daraus entstand ein Movement. Und das ist für mich eigentlich zumindest ein Proof-Case, dass wir eine gelebte Offenheit haben für Wandel, der oft gar nicht nur aus der Führungsetage kommen muss, sondern der durchaus auch im System aus den fantastischen Ideen der Mitarbeiter entstehen kann. Also ich bin einfach der Meinung, Alan Kay, ein amerikanischer Informatiker, hat mal gesagt, die Zukunft kann man am besten vorhersagen, wenn man sie selbst gestaltet. Daran sieht man, wie wichtig es ist, Mitarbeiter mitzunehmen und in diesen Ideenprozess einzubinden.



PORSCHE

[00:13:54] **Sebastian Rudolph:** Und das Gestalten ist dann umso stärker und kraftvoller, je mehr Ebenen sich mit diesem Gestalten beschäftigen und etwas voranbringen können. Letztlich setzt der Wandel ja bei jedem Einzelnen ein. Insofern ist es schön zu hören, dass man diese Räume für Kreativität praktisch jedem Mitarbeiter öffnet. Das Unternehmen lebt durch jeden Mitarbeiter. Die Frage ist, wie wichtig ist in diesem Bereich Vielfalt, also Internationalität oder auch unterschiedliche Teams. Gibt es da einen Unterschied Saori? Würdest Du sagen, je vielfältiger, diverser Teams sind, desto größer ist die Kraft des Wandels?

[00:14:31] **Saori Dubourg:** Also sagen wir mal so, ich glaube zum einen, es kommt auf die Aufgaben an. Es gibt Aufgaben, da braucht man Stringenz in der Ausführung. Wir können nicht überall nur Denkräume haben. Wir brauchen noch Aufgaben, wo wir schlichtweg implementieren müssen, das ist auch klar. Aber meine Erfahrungen sind zum Thema Vielfalt, dass der Wert oft viel größer ist, als wir ahnen. Ich gebe ein Beispiel. Als ich in Asien war, und viele sehen ja die asiatischen Märkte mehr im Sinne von Marktanteilsgewinnung, aber wenn man dann die einzelnen Regionen und Länder fragt - ich habe das mit verschiedenen Ländern gemacht -, Kollegen aus Japan habe ich gefragt, Indien und auch Australien: Was ist eigentlich das, was BASF von euch lernen kann? Was ist typisch für eure Kultur? Gibt es etwas jenseits der Marktanteile, was uns inspirieren kann? Und die Antworten fand ich ganz spannend. Also, die japanischen Kollegen haben gesagt: „Naja, unser Land ist relativ klein, 80 Prozent sind Berge, deswegen sind wir traditionell ziemlich gut darin, Dinge klein zu machen. Wir haben einfach nicht viel Platz.“ Und wir haben gesagt: „Okay, und was ist das Businessmodell dafür?“ Und da kam dann zurück: „Wir haben zum Beispiel einen Kühlschrank erfunden, der ist deutlich kleiner als die Kühlschränke aus Amerika, und in Indien haben wir einen guten Absatzmarkt dafür gefunden.“ Das ist ein konkretes Beispiel! Oder in Indien haben die Kolleginnen gesagt, als wir fragten, was können wir von euch lernen: „Wir haben nicht viele Ressourcen im Land. Wir sind gewohnt, mit wenig auch was herzustellen oder was zum Funktionieren zu bringen. Wenn ihr also Sachen weglassen wollt, was wir alles nicht brauchen, dann kommt zu uns, wir können euch zeigen, wie das geht.“ Das sind nur zwei Beispiele dafür, dass im Thema Vielfalt Neugierde die Grundvoraussetzung ist. Hat man ein echtes Interesse am Anderen? Was ist der Wert, den einzelne Menschen beitragen? Und für mich ist es nicht nur eine Sache von Nationalitäten oder Frau und Mann. Es ist individuell. Vielfalt heißt inklusiv Denken und so quasi eine Neugierde für jeden Einzelnen zu haben, dass das volle Potential von Individuen entfaltet werden kann. Und das ist der Kern von Vielfalt.



PORSCHE

[00:16:38] **Sebastian Rudolph:** Die Vielfalt praktisch zur vollen Entfaltung bringen, indem man Menschen Räume gibt. Spielräume für Kreativität und für Diversität. Barbara, wie siehst du das, wie ist dein Blick auf die Dinge?

[00:16:51] **Barbara Frenkel:** Was Saori gesagt hat, finde ich sehr interessant, dass wir neugierig bleiben müssen und auch die unterschiedlichen Stärken der Personen in das Thema einbringen. Und dann müssen wir vielleicht auch größer denken, nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch mal gucken, wer kann rechts und links von uns, noch zu diesem Wachstum und zu dieser Neugierde beitragen. Was ich ganz toll finde, ist, dass wir in der jüngeren Vergangenheit auch viele Kooperationen geschlossen haben mit Firmen, die uns Impulse geben und größer denken lassen. Ob jetzt eine Beteiligung, die wir bei Rimac Automobili erhöht haben, die nicht nur selbst tolle Fahrzeuge entwickeln, sondern auch für uns zu einem Systemlieferanten werden. Weil sie ganz anders an Problematiken in der Elektromobilität herangehen, als wir das als Automobilhersteller machen können. Da kommt ganz viel Inspiration. Oder was wir in der jüngeren Vergangenheit auch weiter ausbauen, ist unsere Investition in junge Unternehmen mit Potenzial, die uns ganz neue Inspirationen geben, wo sich auch die Marke Porsche in einem Ökosystem über das Thema Mobilität hinaus weiterentwickeln kann. Wie können wir unseren Kunden noch attraktive Gestaltungen ihres Lebens bieten, die sie aber mit Porsche in Verbindung bringen? Und was mir als Frau natürlich auch besonders gut gefällt ist, wie schaffen wir es, auch jüngere und mehr weibliche Zielgruppen für Porsche zu gewinnen? Wichtig ist, dass diese Partnerschaften authentisch sind, dass die zur Marke passen und uns auch unterstützen bei der Weiterentwicklung.

[00:18:30] **Sebastian Rudolph:** Authentisch sein, über den eigenen Tellerrand hinausschauen, immer hungrig bleiben sozusagen und neugierig, und auch die eigene Komfortzone verlassen. Das nehme ich alles aus euren Antworten mit. Dabei spielen persönliche Werte auch eine große Rolle. Dein eigener innerer Kompass und natürlich auch interkulturelle Kompetenzen, wenn man die Vielfalt in Unternehmen fördert. Und bevor wir zu einer ganz speziellen Wertegemeinschaft kommen, hören wir uns zunächst einmal ein paar Fakten an.

[00:19:04] **Sprecherin:** Die Porsche AG hat im von der Corona-Krise geprägten Geschäftsjahr 2020 starken Zahlen erwirtschaftet, trotz vorübergehend ruhender Produktion. Beim Umsatz erreichte das Unternehmen mit 28,7 Milliarden Euro sogar einen neuen Rekord. Wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung gehen bei Porsche stets Hand in Hand. So hat das Unternehmen im Corona-Jahr das Programm „Porsche hilft“ aufgesetzt. Dabei engagierten sich zahlreiche Mitarbeiter und



PORSCHE

Mitarbeiterinnen ehrenamtlich bei gemeinnützigen Projekten oder mit Spenden. Um die Auswirkungen der Pandemie zu lindern, stockte Porsche sein Spendenvolumen auf 21 Millionen Euro auf. Porsche versteht sich aber nicht nur in Krisenzeiten als Partner der Gesellschaft und fördert daher gezielt Aktivitäten in den Bereichen Bildung, Kultur und Sport.

Die Zukunft der Mobilität lässt sich nur mit einer möglichst vielfältigen Belegschaft erfolgreich gestalten. Davon ist der Arbeitgeber Porsche mehr denn je überzeugt und hat Diversity als wesentlichen Baustein in seiner Nachhaltigkeitsstrategie verankert. Perspektivenvielfalt ist für den Sportwagenhersteller weit mehr als Geschlechterzugehörigkeit. Dennoch hat die Chancengleichentwicklung von Frauen einen besonderen Stellenwert. Der zweite Platz beim Frauen-Karriere-Index 2020 belegt, dass Porsche dabei einen in vielen Bereichen beispielgebenden Weg eingeschlagen hat.

Seit 2019 ist Porsche Teil der Value Balancing Alliance e V. Ziel der industrieübergreifenden Allianz ist es, einen Standard zu entwickeln, der die Wertbeiträge von Unternehmen in ökologischer, menschlicher, sozialer und ökonomischer Hinsicht sichtbar macht und die Folgen auf die Gesellschaft und das Ökosystem bewertet. Weitere Mitglieder der gemeinnützigen Organisation sind unter anderem BASF, SAP und Bosch. Im Frühjahr 2020 wurde die Value Balancing Alliance im Rahmen des Green Deal der Europäischen Union beauftragt, Leitlinien für die Bilanzierungsstandards in Bezug auf Umweltauswirkungen von Unternehmen zu erarbeiten.

[00:21:11] **Sebastian Rudolph:** Und bevor wir genau über diese Value Balancing Alliance mit Saori sprechen, Barbara, eine Frage habe ich noch an dich. Wir haben jetzt gerade gehört Bildung, Kultur, Sport - Porsche engagiert sich, um Menschen zu helfen. Vielleicht auch Menschen, denen es nicht so gut geht im Leben. Wie wichtig sind Werte eines Unternehmens eigentlich für die Marke und auch für Kunden?

[00:21:30] **Barbara Frenkel:** Ja, Saori hat schon angesprochen, wir erleben gerade einen Paradigmenwechsel, und die Fridays for Future Bewegung hat dieses Thema eigentlich an die Oberfläche gebracht. Plötzlich werden auch für jüngere Generationen Werte ganz wichtig. Werte wie Nachhaltigkeit, Glaubwürdigkeit, aber auch das Thema Konsum findet deutlich bewusster statt. Marken werden vermehrt danach ausgewählt, ob sie dem eigenen Wertegerüst entsprechen. Dazu muss man natürlich auch ganz glaubwürdig einen Zweck vertreten. Einen Purpose. Also warum ist die Welt mit der Marke eigentlich besser? Und dann muss man es natürlich auch ehrlich leben. Practice what you preach. Das ist ganz wichtig. Bei Porsche, wenn wir zum Beispiel sagen, wir sind Pionier einer nachhaltigen Mobilität, dann müssen wir auch liefern. Das Schöne ist, wir tun es natürlich auch. Wir bekennen uns zum Pariser Klimaabkommen und setzen uns darüber hinausgehende Ziele. Oliver Blume hat jetzt erst



PORSCHE

verkündet, dass wir bis 2030 über die gesamte Wertschöpfungskette und den Lebenszyklus der neu verkauften Fahrzeuge hinweg, klimaneutral werden wollen. Aber auch, was mir persönlich sehr am Herzen liegt, der soziale Aspekt von Nachhaltigkeit, dass wir den nicht außer Acht lassen. Das heißt, die gesellschaftliche Auswirkung auf unser Handeln, dass wir das auch immer wieder im Fokus behalten.

[00:22:52] **Sebastian Rudolph:** Jetzt hast du den Ball schon direkt zu Saori rübergespielt. Wertegerüst, auch soziale Aspekte von Nachhaltigkeit abbildbar machen, Saori, das tust du bei der BASF, aber auch bei der Value Balancing Alliance. Nimm uns kurz mit, welche Ziele dieser Verein verfolgt und was bislang erreicht wurde.

[00:23:12] **Saori Dubourg:** Am Anfang stand die Frage, wenn wir inmitten dieser Transformation sind, versteht denn auch der Kapitalmarkt den wahren Wert, den Unternehmen erwirtschaften? Und damit meine ich nicht alleine nur den Profit, den wir generieren, sondern auch die Kaufkraft, die wir jedes Jahr generieren, durch die Auszahlung von Löhnen zum Beispiel oder die Bildung in Humankapital, also Trainings, oder auch die vielen Investitionen. Ich glaube, ihr bei Porsche investiert gerade auch sehr viel, genau wie wir bei BASF. Wir haben derzeit Milliarden Investitionen. Bei euch ist es wahrscheinlich E-Mobility, bei uns sind es die Elektrifizierung der Cracker, die 57.000 Applikationen, die wir auf Nachhaltigkeit derzeit umbauen. Dahinter stecken riesige Investitionen in Umwelttechnologien. Und die Kernfrage ist, sieht man am Kapitalmarkt eigentlich nur den Capex, der hier quasi investiert wird, als Abzug vom Profit, oder sieht man irgendwann auch den Zukunftserwartungswert, den wir alle damit generieren? Das Problem am Anfang – und das war vor acht Jahren, als wir begonnen haben, über dieses Thema nachzudenken – war, dass die heutigen Bilanzregeln eigentlich im 15. Jahrhundert entstanden sind. Das Problem ist nur, damals gab es keinen Klimawandel und es gab keine Digitalität. Und die Kernfrage, die man sich wirklich schon stellen muss ist, können wir wirklich mit der BWL der letzten Jahrhunderte, die Herausforderungen der nächsten Dekade lösen und genügend abbilden? Und so entstand eigentlich die Frage, wie müsste man von der Reportingseite, von der Impactmessung, gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftliche Rendite in einer Verantwortungsebene denken? Und das war der Ausgangspunkt für die Gründung der Value Balancing Alliance. Heute operieren und arbeiten wir mit der EU-Kommission. Wir arbeiten mit vielen internationalen Universitäten wie Harvard University, Oxford, aber auch mit Institutionen wie die OECD oder die Weltbank. Und wir sind dabei, gemeinsam mit Porsche und vielen anderen Konzernen, dort wirklich Erfahrungen zu sammeln und der Wirtschaft auch eine Stimme zu geben, zu diesen Messmethoden.



PORSCHE

[00:25:14] **Sebastian Rudolph:** Hört sich spannend an, ist es auch, aus der Praxis heraus gesprochen. Wenn man jetzt die Jahrhunderte alte BWL nimmt, dieses feste Fundament, stößt man vielleicht auch an eine Tür, die sagt, passt doch eigentlich alles! Und jetzt kommt man mit einem tieferen Sinnwertegerüst, ist ja alles schön und gut. Die Frage ist, Saori, wie schafft man es da, konkrete Beispiele zu nennen? Zu sagen ja, pass auf, das ist ein wichtiger Wert, der wird aktuell noch nicht abgebildet. Hast du hier Beispiele für uns?

[00:25:44] **Saori Dubourg:** Ja, also nehmen wir das Beispiel Humankapital. Wir haben jetzt gerade die Pandemie – und sind noch mittendrin – hautnah erlebt, in der relativ deutlich die Zusammenhänge aus Kaufkraft und insbesondere Lohnunsicherheit durch Jobunsicherheit super transparent geworden ist. Die Tatsache, dass viele Firmen durch den Lockdown auch einen Impact erlebt haben, ökonomisch, hat zu Kaufkraftunsicherheit geführt. Und nicht umsonst müssen jetzt Milliarden investiert werden durch den Staat, um die Wirtschaft anzukurbeln oder auch um Konsum zu befördern. Das zeigt, welchen echten Wert Unternehmen schon die ganze Zeit schaffen. Aber der Kapitalmarkt hat keine Incentivierung dafür. Im Gegenteil. In unserer Bilanz sind Menschen im Prinzip Kostenfaktoren, Personalkosten heute. Und wenn man dann das Thema Digitalität noch hinzunimmt und das mal zu Ende denkt. Also wenn der Mensch ein Kostenfaktor ist und ein Roboter Effizienzen holt, dann ist die Kernfrage am Ende schon, wodurch entsteht eigentlich Kaufkraft? Denn Roboter gehen nicht einkaufen, zumindest jetzt noch nicht. Ich hoffe, sie tun es nicht in Zukunft für uns. Vielleicht gibt es eine Zeit, aber nichtsdestotrotz, die Frage ist, wenn der Mensch und die Umwelt am internationalen Kapitalmarkt keinen Wert haben, was optimieren wir da eigentlich? Was optimieren wir außer Profit und vor allem für wen? Das ist die Kernfrage, die bewegt nicht nur uns. Was wir sehen, wir hatten im letzten Jahr 2020, 220 Milliarden Euro Umweltkosten verursacht durch alle möglichen Klimawandel oder auch nicht Klimawandel bezogenen Wetterschäden – sei es Trockenheizphasen oder Feuer, die ausgebrochen sind. Diese Risiken sind echte wirtschaftliche Risiken mittlerweile. Und was wir beobachten, ist, die Finanzwelt hat dies längst verstanden. Umweltrisiken sind Finanzrisiken für Konzerne. Und deswegen fordern sie ein, dass diese Risiken aktiv angegangen werden. Und was jetzt wichtig ist, dass wir als Firmen diesen Wert mit Inhalten belegen, sowohl von der Investitionsseite, also von der Kostenseite. Und genau das tun wir. Wir geben im Prinzip Mensch und Natur einen Wert.

[00:27:53] **Sebastian Rudolph:** Was eine tolle Aussage ist. Du holst im übertragenen Sinne einen riesigen Spiegel raus und hält den, ich sag jetzt mal, dem Kapitalmarkt vor. Man sieht, die Transformation, die gestaltet sich ja rasant. Und in Krisen, wie der Corona-Pandemie, sieht man dann, natürlich haben Menschen einen Wert. Hat man übrigens vorher auch schon gesehen. Insofern merkt



PORSCHE

man, dass dort ein Handlungsdruck ist, den man jetzt aber Bitteschön abbilden soll. Und das geht nur, wenn es Menschen gibt, Pioniere gibt, die sich in dieser Value Balancing Alliance einig sind, da anzupacken. Barbara, auf Porsche bezogen, ganzheitliches Wirtschaften sagt man als Automobilhersteller, wie geht denn das?

[00:28:33] **Barbara Frenkel:** Also erstmal finde ich es toll, dass Porsche Teil dieser Werteallianz ist und auch wir unser Handeln global betrachten. Wir verstehen Nachhaltigkeit als einen Dreiklang aus Ökonomie, Ökologie und Sozialem. Wir werden nachhaltiger, kundenorientierter und bleiben zugleich hochprofitabel, das ist auch unser Ziel der Strategie 2030. Ja, und mit dem Beitritt zur Werteallianz, haben wir die Chance, dass diese Auswirkungen, die unsere Entscheidungen in Zuffenhausen irgendwo auf dem Globus als Konsequenz einleiten, dass wir das auch messbar machen können und nicht nur messbar machen, sondern auch weiter verbessern können.

[00:29:12] **Sebastian Rudolph:** Gut, das Messen können, das übersetzen wir jetzt mal in ein kleines Spiel, was ich mit euch spielen möchte. Und dabei geht es um Porsche und die BASF. Ihr bekommt jeweils drei Fragen über das Unternehmen des Anderen gestellt. Und dann gebe ich Euch Antwortvorschläge vor, damit es nicht ganz so schwer ist. Saori, wir fangen bei dir an und dann gehen wir im Doppelpass vor und gucken, wo wir am Ende rauskommen.

Saori, Porsche prägt ein Kulturleitbild, das von den Mitarbeitern entwickelt wurde. Es beinhaltet vier übergeordnete Werte. Drei dieser Werte sind Familie, Sportlichkeit und Pioniergeist. Welches ist der vierte Wert? Herzblut, Kundenorientierung oder Toleranz?

[00:29:56] **Saori Dubourg:** Also wenn ich Barbara zuhöre, hätte ich jetzt sofort an Kundenorientierung gedacht, muss ich gestehen. Ich weiß nicht, ist das so? Ich glaube schon.

[00:30:05] **Sebastian Rudolph:** Also im Vertriebsbereich ist es ein Grundwert an sich, um erfolgreich zu sein. Es wäre Herzblut. Nein, es wäre nicht nur, es ist Herzblut.

[00:30:14] **Saori Dubourg:** Ah, schön.

[00:30:15] **Sebastian Rudolph:** Aber das stimmt, Barbara, wenn man dir zuhört, man muss immer vom Kunden her denken, wenn man das nicht tut, wirtschaftet man am Kunden vorbei. Jetzt bist Du an der Reihe.

Die BASF fußt ebenfalls auf vier Grundwerten. Dazu zählen unternehmerisch sein, offen sein, verantwortungsvoll sein. Welcher Begriff gehört noch dazu? Leidenschaftlich, divers oder kreativ?



PORSCHE

[00:30:38] **Barbara Frenkel:** Auch wenn ich Saori zuhöre, würde ich jetzt mal auf divers tippen.

[00:30:43] **Sebastian Rudolph:** Man könnte auch sagen, Saori, leidenschaftlich, aber man könnte auch sagen kreativ, und es ist das Letzte, es ist kreativ.

[00:30:38] **Barbara Frenkel:** Es sind alles drei tolle Werte.

[00:30:43] **Sebastian Rudolph:** Ja, das stimmt. Wir wollen die Latte hoch legen, aber ich merke schon, die Gespräche mit euch, da trifft alles zu, in dem Fall. Kommen wir zur zweiten Runde.

Saori, wie hoch ist der aktuelle Frauenanteil in der Porsche Belegschaft? Sind es 7,5 Prozent, sind das 15,5 Prozent oder sind das 28,5 Prozent?

[00:31:13] **Saori Dubourg:** Also ich hoffe 28 Prozent, bin mir aber nicht sicher. Also wir haben 23 Prozent, deswegen tippe ich einfach mal auf 28 Prozent.

[00:31:20] **Sebastian Rudolph:** Dann ist die BASF da ein Stückchen besser von der Zahl her. Bei uns sind es 15,5 Prozent. Auch da, Barbara dein Auftritt. Du gehörst dazu aber bei den 20ern sind wir noch nicht. Spielen wir den Ball wieder zu dir.

Die BASF wurde vor mehr als hundertfünfzig Jahren von einem badischen Goldschmied gegründet. Was war sein Gründungsgedanke, der heute aktueller denn je ist. Erstens, intelligenter Umgang mit Ressourcen, zweitens, nachhaltiges Wachstum oder drittens, kundenspezifische Lösungen?

[00:31:55] **Barbara Frenkel:** Du lenkst mich natürlich mit deiner Einleitung der Frage in eine Richtung, deshalb würde ich mal sagen, Antwort eins, intelligenter Umgang mit Ressourcen.

[00:32:04] **Sebastian Rudolph:** Ja, es ist der intelligente Umgang mit Ressourcen. Das ist richtig, Barbara, genau so ist es. Das ist interessant, Saori, sagst du uns was dazu? Ein Goldschmied?

[00:32:15] **Saori Dubourg:** Ja genau, ich wollte hier eine Anekdote reinspielen, weil die verbindet uns auch so ein bisschen, der Badener Herr Engelhorn war ursprünglich Goldschmied und als er Schmuck gemacht hat aus Gold, ist immer links und rechts Abfall von dem Gold runtergefallen. Und da hat er gesagt, Mensch, Gold, das kannst du doch nicht wegschmeißen. Und aus diesem Gedanken des Sparens, entstand unser sogenannter Verbund. Das heißt, das war die Kernidee, die uns eigentlich dann Jahre später zum Weltmarktführer der Chemie gemacht hat. Eigentlich ist es die Wiederverwendung von Ressourcen, also Dampf, zum Beispiel. Das, was aus einer Anlage kommt, wird wieder verwendet in der nächsten. Ich finde, das ist eine sehr schöne, moderne Philosophie, die heute aktueller ist, denn je.



PORSCHE

[00:33:00] **Sebastian Rudolph:** Absolut. Kommen wir zur dritten Frage für dich, Saori.

Wann wurde das weltweit erste funktionsfähige Vollhybridfahrzeug von Firmengründer Ferdinand Porsche vorgestellt? Im Jahr 1900, im Jahr 1920 oder im Jahr 2000?

[00:33:17] **Saori Dubourg:** Vollhybrid hast du gesagt. Was war die zweite Zahl?

[00:33:20] **Sebastian Rudolph:** 1920. Und die erste ist 1900.

[00:33:24] **Saori Dubourg:** Ahja, 2000 würde ich sagen. Vollhybrid... 2000, hätte ich jetzt gesagt.

[00:33:29] **Sebastian Rudolph:** Und mit dir wahrscheinlich ganz, ganz viele Zuhörerinnen und Zuhörer. Und die Antwort ist 1900. Egger-Lohner-Porsche, steht bei uns im Porsche Museum. Er war damals ein Pionier, muss man sagen. Und vor seiner Zeit, weil auch damals gab es schon die Themen Batteriegröße, Gewicht, Ladeinfrastruktur. Alles hat seine Zeit, aber dieses Modell gibt es noch im Porsche Museum zu sehen.

[00:33:57] **Saori Dubourg:** Sehr schön.

[00:33:58] **Sebastian Rudolph:** Letzte Frage, Barbara.

Die BASF schafft Mehrwert, indem es zukünftig Hautanalysen vereinfacht. Wie können die Analysen zukünftig durchgeführt werden? Mit Brillen, mit Smartphones oder mit Chipkarten?

[00:34:12] **Barbara Frenkel:** Ich würde mal sagen, da eigentlich mittlerweile jeder Mensch mindestens ein Smartphone hat, dass es über Smartphone funktioniert.

[00:34:21] **Sebastian Rudolph:** Klasse Barbara, das ist richtig. Ich wäre selbst nicht draufgekommen. Saori, dazu musst du uns was sagen.

[00:34:26] **Saori Dubourg:** Ja, also bei uns im Bereich ist ja das Startup trinamiX. Und es war eine Mitarbeiteridee vor fast zehn Jahren, wo ein Kollege aus der Forschung eine mobile Nahinfrarot-Spektroskopie auf Molekülebene erfunden hat. Und dieser Infrarotsensor ist in der Lage und das ist wirklich einzigartig, weltweit über ein Kamerasystem im zum Beispiel Smartphone, erstmals menschliche Haut von künstlicher Haut zu unterscheiden. Und damit kann man auch Hautanalysen, Krankheitsanalysen machen. Und das ist sensationell. Also da sind wir wirklich stolz drauf. Ich weiß noch, und so viel zum Thema Abweichung im Konzern, dass wir diese Idee vor fast 15 Jahren in einem



PORSCHE

Management-Meeting diskutiert haben, und ich bin wirklich froh, wir haben damals gedacht, Mensch, das ist so weit von unserer Basis-Chemie entfernt, was machen wir denn jetzt damit. Ich bin sehr froh, dass wir es behalten haben, denn heute sind wir dort wirklich weltweit führend.

[00:35:23] **Sebastian Rudolph:** Vor 15 Jahren, 2006, da gab es die allermeisten Smartphones noch gar nicht. Heute selbstverständlich, aber damals wirklich ein Pioniergedanke.

[00:35:32] **Saori Dubourg:** Genau, es ging noch nicht um Smartphones, das kam später. Aber die Infrarot-Spektroskopie damals gab es schon als erste Idee auf Molekül-Ebene.

[00:35:40] **Sebastian Rudolph:** Wahnsinn. Erstmal super, vielen Dank fürs Mitspielen.

Und jetzt seid ihr dran, liebe Zuhörerinnen und Zuhörer. Auch in dieser Episode unseres 911 Podcast könnt ihr wieder gewinnen.

[00:35:53] **Sprecherin:** Die Porsche AG verlost drei Porsche READER N°1 zum Thema Wandel aus der Edition Christophorus. Das Gewinnspiel läuft ab sofort bis zum Erscheinungstermin der nächsten 9:11 Podcast-Folge. Um teilzunehmen, einfach eine E-Mail mit der Antwort auf die Gewinnspielfrage an 911-podcast@porsche.de schicken. Unter allen richtigen Einsendungen lost Porsche einen Gewinner aus. Mitmachen kann jeder, der mindestens 18 Jahre alt ist. Im Porsche Newsroom unter newsroom.porsche.de/podcast sind die ausführlichen Teilnahmebedingungen zu finden, wie auch der ein oder andere Hinweis. Viel Erfolg.

[00:36:33] **Sebastian Rudolph:** So. Nun fehlt noch die Frage und weder Barbara noch Saori dürfen helfen.

Die Frage lautet: Seit wann ist Porsche Mitglied der Value Balancing Alliance?

Schickt eure Lösung einfach per Mail an 911-podcast@porsche.de. Wir sind gespannt und drücken die Daumen. Langsam neigt sich die heutige Podcast-Folge dem Ende entgegen. Es ist wie im Fluge vergangen. Aber eine Frage habe ich noch für euch beide:

Wenn wir unseren Podcast in 20 Jahren noch mal aufnehmen würden, wären die Werte, über die wir gesprochen haben, weiter gültig? Also die Zeitlosigkeit von Werten.

Fangen wir bei dir an, Barbara.



PORSCHE

[00:37:13] **Barbara Frenkel:** Ich glaube, wir würden nach wie vor über das Thema Digitalisierung und Klima sprechen. Vielleicht dann eher in eine Richtung, wie sieht eine klimaneutrale Lebensweise aus? Und was können wir von China lernen, die es als erste Nation geschafft hat, zu einer Ökozivilisation aufzusteigen? Aber kommen von Porsche natürlich auch auf das Thema Mobilität. Und dann könnten wir vielleicht mal darüber diskutieren, wie wir es geschafft haben, in Zeiten des autonomen Fahrens unserem Markenkern treu zu bleiben.

[00:37:44] **Sebastian Rudolph:** Und Saori, vorhin habe ich den Spiegel zitiert, den du rausholst und praktisch die Gesellschaft reinschauen lässt. Welche Werte spiegeln sich da in diesem Spiegel in 20 Jahren?

[00:37:56] **Saori Dubourg:** Ich glaube, dass wir uns in einem Zeitalter finden, wo viele Dilemmas auf uns zukommen werden. Dilemmas, die teilweise widersprüchlich sind. Die Frage in der Landwirtschaft, mehr Natur oder mehr Mensch? Wenn wir weitere drei Milliarden Menschen auf dieser Erde haben werden und gleichzeitig einen Flächenverlust von fast 40 Prozent pro Jahr. Wir werden wahrscheinlich in den nächsten Jahren sehen, dass wir in Europa harte Transformationsfragen zu klären haben. Und die Kunst wird sein, nicht nur die Risiken eines Green Deals zu sehen, sondern auch die 50 bis 100 Innovationsmärkte, die dadurch entstehen. Und das, was in Europa gerade in einer hitzigen Debatte diskutiert wird, wird dort aber nicht bleiben. USA und China werden relativ schnell und deutlich ihre Akzente setzen, ähnlich wie Barbara das sagte. Im Kern aber, und das ist vielleicht eine Anekdote, wofür wir als Werte stehen sollten. Ich hatte vor zehn Jahren mit einer kleinen Gruppe mal diskutiert, ich bin 71er Jahrgang, man nennt es auch die Generation Golf. Und es hat eine gewisse pikante Note, das im VW Konzern zu sagen, aber Florian Illies hat das Buch geschrieben „Generation Golf“. Wir haben damals überlegt, wir sind die einzige Generation - also die 66er bis 72er Jahrgänge - die das Thema Klimawandel und Digitalität vollumfänglich in der Managementtätigkeit, die wir alle zum Beispiel haben oder als Mitarbeiter verantworten. Und wir haben uns damals gefragt, reicht es eigentlich die Bremsspur von einem Golf zu hinterlassen als Generation? Oder müssen wir uns nicht viel mehr fragen, welche echte Verantwortung übernehmen wir? Weil wir alle sind aufgewachsen, meine Generation, ohne Krieg und im Wohlstand. Unsere Eltern waren die Flower Powers und die Frage ist, was hinterlassen wir eigentlich der nächsten Generation? Und ich glaube, mit diesem Kerngedanken, mehr an der Zukunft interessiert zu sein als nur an der Vergangenheit, glaube ich, vom Wertekorsett als Wertekompass, hat man einen anderen Blick auf die Dinge. Und das ist das, was ich mir wünschen würde für unsere Generation, dass wir die Dinge wie Klimawandel und Digitalität tiefer durchdenken und aktiv gestalten.



PORSCHE

[00:40:05] **Sebastian Rudolph**: Die Welt bleibt komplex. Wichtig ist, sie aktiv zu gestalten, in Chancen zu denken und dabei ein Wertegerüst, einen inneren Kompass zu haben. Liebe Saori, liebe Barbara, es war eine Freude, mit euch zu sprechen. Wir hätten noch lange weiter sprechen können, aber vielen Dank, dass ihr dabei wart.

[00:40:21] **Barbara Frenkel**: Vielen Dank, das hat Spaß gemacht.

[00:40:22] **Saori Dubourg**: Dankeschön vielmals für die Einladung.

[00:40:25] **Sebastian Rudolph**: Ja lieber Zuhörerinnen und Zuhörer, das war's für diese Folge. Abonniert und bewertet uns, gibt uns Feedback und Anregungen an 911-podcast@porsche.de. Und vor allem bleibt gesund. Tschüss.