„Wir greifen bei Verstößen sehr hart durch“

Der Bosch-Chef Franz Fehrenbach zu Korruption im Unternehmen, zu Exzessen bei Managergehältern und zum künftigen Wachstumsfeld „grüne“ Technik des weltweit größten Automobilzulieferers

Lieber kleine Schritte gleich tun: Bosch-Chef Franz Fehrenbach. Foto: Visum

Bosch ist mit derzeit 260 000 Mitarbeitern weltweit und einem Jahresumsatz von 44 Milliarden Euro der größte Automobilzulieferer der Welt. **Franz Fehrenbach,** 58, steht seit 2003 an der Spitze der zehnköpfigen Geschäftsführung – die im vergangenen Jahr laut Geschäftsbericht zusammen 14 Millionen Euro verdiente.

SZ: *Herr Fehrenbach, Bosch hat gerade den ersten Rasenmäher mit einer Lithium-Ionen-Batterie auf den Markt gebracht. Wann kommt endlich das erste Elektroauto?*

Fehrenbach: Wir haben schon in den 70er Jahren funktionsfähige Elektroantriebe für Fahrzeuge entwickelt. Die Schwachstelle war allerdings damals wie heute die Batterietechnik, insbesondere die geringe Speicherkapazität der Batterie und damit die geringe Reichweite der Fahrzeuge. Deswegen gab es auch keinen Hersteller, der mit uns das Projekt weiterverfolgt hat. Da wir das Know-how aber besaßen, konnten wir es bei der Entwicklung des Hybridantriebs schnell wieder hochfahren. Dieses Wissen hat sich aber auch über die Kraftfahrzeugtechnik hinaus bezahlt gemacht. Heute verfügen wir weltweit über das breiteste Angebot an Elektrowerkzeugen mit Lithium-Ionen-Akkus.

SZ: *Aber ein reines Akku-Auto gibt es so schnell noch nicht?*

Fehrenbach: In fünf bis zehn Jahren vielleicht, abhängig vom Fortschritt der Batterietechnik. Vorläufig ist aber neben der Speicherfähigkeit und der Lebensdauer das Gewicht einer solchen Auto-Batterie noch das Problem. Aber für den künftigen Hybridantrieb ist die Lithium-Ionen-Batterie derzeit der Favorit.

SZ: *Geht Ihnen die Debatte ums Auto als Klimakiller nicht auf die Nerven?*

Fehrenbach: Wenn sie faktenorientiert geführt wird, nein. Bei der Klimadebatte sind mir vor allem drei Aspekte wichtig. Erstens brauchen wir zum Klimaschutz den weltweiten Schulterschluss. Es nützt wenig, wenn sich Deutschland ehrgeizige CO_2-Ziele vornimmt, aber große Teile der Welt weitermachen wie bisher. Zweitens müssen wir angesichts der wirtschaftlichen Dynamik in den Schwellenländern

„Regenerative Energien sind unser am schnellsten wachsender Produktbereich.“

umweltfreundliche, effiziente Technik möglichst schnell in diese Länder bringen. Und drittens müssen wir fragen, welcher Hebel die größte Wirkung bei der CO_2-Reduktion entfaltet. So erzeugt der Personenwagen-Verkehr in Deutschland zwölf Prozent der Kohlendioxid-Emissionen, die Energieerzeugung aber mehr als 40 Prozent. Und jede im Straßenverkehr eingesparte Tonne CO_2 kostet um Faktoren mehr als in der Energieerzeugung.

SZ: *Dennoch haben sich die Kritiker nun mal auf die Autobranche als Klimaschädling eingeschossen.*

Fehrenbach: Seit 1990 haben die deutschen Autohersteller den Kraftstoffverbrauch um durchschnittlich 25 Prozent reduziert, und, noch wichtiger, die Emissionen um rund 95 Prozent verringert. Gleichzeitig sind die Autos sicherer geworden, wobei die entsprechenden Systeme mehr Gewicht bedeuten. Trotzdem ging der Verbrauch zurück und wird auch in Zukunft weiter gesenkt. Insofern diskreditiert man eine der erfolgreichsten Industrien in Deutschland. Gleichzeitig muss man selbstkritisch sagen, dass die technischen Vorzüge auch deutlicher hätten dargestellt werden können.

SZ: *Ungemach droht Ihnen auch von Seiten der Hersteller, die Sie ständig unter Preisdruck setzen. Geht das nicht auf Kosten von Forschung und Entwicklung, also Innovationen?*

Fehrenbach: Bosch hat auch in schlechteren Zeiten sieben Prozent des Umsatzes in Forschung und Entwicklung investiert – vergangenes Jahr waren das 3,3 Milliarden Euro. Außerdem gehen wir Innovationspartnerschaften mit den Herstellern ein. Diese Partnerschaften halte ich für einen zentralen Erfolgsfaktor der deutschen bzw. der gesamten europäischen Autoindustrie, um sich auch weiterhin auf dem Weltmarkt durchzusetzen. Das verlangt faires Umgehen miteinander, faire Aufteilung der Risiken zwischen Herstellern und ihren Zulieferern. Das klappt im Großen und Ganzen auch gut. Gleichzeitig müssen wir aber auch akzeptieren, dass die Hersteller in einem harten Wettbewerb auf dem Weltmarkt bestehen müssen. Durch die neuen Konkurrenten aus dem asiatischen Raum wird dieser Wettbewerb noch verschärft. Da herrscht ein gnadenloser Kosten- und Preisdruck. Auf den müssen wir uns als Zulieferer genauso einstellen.

SZ: *Neuerdings geistert der Begriff vom „Grünen Bosch“ durch den Raum. Was hat es damit auf sich?*

Fehrenbach: Umweltschutz und Ressourcenschonung waren schon immer Bestandteil unserer Geschäftsstrategie. Nach der ersten Ölkrise 1973 hat unser Drei-S-Programm „Sicher, sauber, sparsam“ maßgeblich unsere Produktentwicklung im Bereich Kraftfahrzeugtechnik bestimmt. Gleichzeitig haben wir an unseren Fertigungsstandorten den Umweltschutz nach denselben Kriterien vorangetrieben. Bosch hat damit schon sehr früh begonnen, die scharfen deutschen Bestimmungen weltweit konsequent umzusetzen, obwohl es vielerorts weder entsprechende Vorschriften noch das entsprechende Bewusstsein gab.

SZ: *Klimaschutz als Investition in ein gutes Image?*

Fehrenbach: Das Thema hat mit der Klimadiskussion einen hohen Stellenwert bekommen. Für Bosch ist es jedoch nicht neu. Es passt zu uns. In allen Unternehmensbereichen bieten wir umweltfreundliche Produkte an. Die grüne Technologie wird für die Bosch-Gruppe künftig noch stärker der Wachstumstreiber sein. Sie wird uns deshalb weltweit neue Chancen eröffnen.

SZ: *Zum Beispiel?*

Fehrenbach: Bosch ist der weltweit größte Hersteller von Wärmepumpen. Zudem haben wir gerade unsere Kapazität für Solarthermieanlagen in Deutschland und Portugal stark ausgebaut. Und wir sind der größte unabhängige Zulieferer für Getriebe bei Windkraftanlagen.

SZ: *Und das lohnt sich?*

Fehrenbach: Aber ja. Wir machen heute einen Umsatz mit regenerativen Energien von mehr als 500 Millionen Euro. Bis 2010 werden wir diesen auf eine Milliarde Euro verdoppeln. Das ist unser am schnellsten wachsender Produktbereich. Übrigens: Von den 3,3 Milliarden Euro, die wir in die Forschung und Entwicklung der Bosch-Gruppe insgesamt stecken, setzen wir gut 40 Prozent für Umweltschutz und Ressourcenschonung ein. Dabei denken wir auch langfristig. Zusammen mit der BASF wollen wir neue Wege in der Photovoltaik gehen. Ziel ist es, Sonnenlicht noch effizienter in Energie zu wandeln. Noch ist dies ein Thema für die Forschung – langfristig erwarten wir damit für unser Geschäft durchaus deutliche Wachstumsimpulse. Wenn es gelingen wird, auf hocheffiziente Art Sonnenlicht in Energie zu wandeln, dann ändert sich unsere gesamte Infrastruktur noch einmal gewaltig.

SZ: *Das ist aber Zukunftsmusik?*

Fehrenbach: Wir müssen beides tun: An den großen Zukunftstechnologien arbeiten und die heutigen Technologien verbessern. Denn natürlich können wir zum Beispiel viel über Brennstoffzellen reden. Das hilft uns heute allerdings wenig. Aber wir können beispielsweise heute und jetzt die Energieeffizienz der aktuellen Verbrennungstechnologie weiter verbessern. Die Fortschritte, die wir damit erzielen, werden oftmals unterschätzt. Es ist besser, kleine Schritte sofort zu gehen, als von großen zu träumen, die vielleicht in vierzig, fünfzig Jahren marktfähig realisiert werden können.

SZ: *Nicht nur der Klimawandel, auch die Managergehälter sind ja ein Dauererregungsthema in der Öffentlichkeit. Ihr Vorgänger Hans L. Merkle soll einmal gesagt haben, mehr als die 600 000 Mark, die er im Jahr verdiene, brauche eh kein Mensch zum Leben. Gelten solche Größenordnungen noch heute bei Bosch?*

Fehrenbach: Obwohl wir es als GmbH nicht müssten, haben wir schon lange die Bezüge der Geschäftsführung insgesamt offengelegt. Wir fühlen uns gut bezahlt, auch wenn man die Vergütungen mit Dax-Unternehmen nicht vergleichen kann. Diese Offenlegung für das gesamte Gremium halte ich nach wie vor für die richtige Vorgehensweise. Unverändert aber bin ich gegen eine Veröffentlichung der individuellen Gehälter. Wie nach Leistung und Aufgabenbereichen differenziert wird, obliegt allein den Aufsichtsgremien des Unternehmens. Dies sollte nicht Gegenstand öffentlicher Diskussion sein, das geht mir auch zu stark in den persönlichen Bereich hinein. Darüber hinaus gehört nach unserem Verständnis zu einem attraktiven Arbeitgeber mehr als nur das Gehalt. Die Identifikation mit einem Unternehmen, die Wertekultur, vor allem aber auch die langfristige Orientierung, spielen für uns eine ganz wichtige Rolle. Insofern ist Gehalt für uns bei weitem nicht alles.

SZ: *Wenn Sie Ihre Managerkollegen außerhalb der Bosch-Welt so betrachten, würden Sie sagen, dass hinsichtlich der Gehälter manchmal die Schwelle zur Unanständigkeit überschritten wird?*

Fehrenbach: Ja. Für mein Empfinden gibt es im Hinblick auf Gehälter bzw. Abfindungen Exzesse, die ich aufs Schärfste kritisiere. Darüber hinaus habe ich persönlich die Meinung, dass man als Gutverdienender auch der Gesellschaft etwas zugute kommen lassen sollte – sei es durch gesellschaftliches Engagement oder in Form von Spenden.

SZ: *Gibt es solche Exzesse auch in Deutschland?*

Fehrenbach: Die Fälle sind bekannt.

SZ: *Bei Korruptionsskandalen ist Bosch noch nicht auffällig geworden. Haben Sie Glück gehabt?*

Fehrenbach: Natürlich haben auch wir Richtlinien, Überprüfungen, Revisionen und Job-Rotation wie andere Unternehmen auch. Aber der entscheidende Faktor ist die Unternehmenskultur. Jeder Mitarbeiter von Bosch lernt weltweit vom ersten Arbeitstag an: Es gilt die strenge Achtung der Legalität. Egal mit welchem Land, egal womit wir Geschäfte machen. Jeder Bosch-Mitarbeiter weiß: Wenn ich etwas außerhalb der Legalität tue, kostet mich das meinen Job. Dabei gibt es durchaus auch Härtefälle, und die Betroffenen tun mir manchmal persönlich leid. Aber wir greifen bei Verstößen immer und überall auf der Welt sehr hart durch: Da gibt es kein Pardon.

SZ: *Bekanntlich soll es aber Länder geben, in denen man ohne Schmiergeld keine Geschäfte machen kann.*

Fehrenbach: Es gibt tatsächlich solche Verhältnisse in Ländern, da schöpfen wir unsere Geschäftspotentiale aus diesem Grund dann nicht aus. Im Zweifelsfall verzichten wir auf Umsatz.

SZ: *Welche Länder wären das?*

Fehrenbach: Korruption ist ein weltweites Thema.

Interview: Dagmar Deckstein und Michael Kuntz

SZdigital: Alle Rechte vorbehalten – Süddeutsche Zeitung GmbH, München
Jegliche Veröffentlichung exklusiv über www.sz-content.de