

Börsen-Zeitung vom 26.11.2021, Nr. 229, S. 11

IM INTERVIEW: FRANZ FEHRENBACH UND STEFAN ASENKERSCHBAUMER

"Die Geschwindigkeit ist extrem hoch"

Der Aufsichtsratschef von Bosch und sein Nachfolger über das Tempo der Veränderungen, ein neues **Energiesystem, Batteriezellen, Halbleiter und Klimaschutz**

Börsen-Zeitung, 26.11.2021

- Herr Fehrenbach, Sie sind seit 47 Jahren im Unternehmen. Gab es für Bosch jemals herausforderndere Zeiten als jetzt?

Fehrenbach: Veränderungen hatten wir schon immer. Aber im Moment ist die Geschwindigkeit extrem hoch. Und es gibt ein paar fundamentale Themen, die drängender sind als in der Vergangenheit.

- Welche sind das?

Fehrenbach: Sorgen macht mir vor allem, wie wir unser Klima schützen, denn dafür brauchen wir ein neues **Energiesystem** in Deutschland und weltweit und ich sehe als Lösung noch kein übergreifendes Konzept.

- Ist das nicht ein Thema für die Politik?

Fehrenbach: Nicht nur, die Politik setzt die Rahmenbedingungen. Die Innovationen und technischen Lösungen, um das neue **Energiesystem** zum Laufen zu bringen, muss aber die Wirtschaft liefern. Das ist eine große Herausforderung für Bosch und die gesamte Industrie.

- Wie weit ist Bosch damit?

Fehrenbach: Bosch schaut seit der Gründung vor 135 Jahren immer frühzeitig in die Zukunft. Deshalb haben wir schon vor langer Zeit mit der Elektromobilität angefangen. In diesem Feld sind wir so breit aufgestellt wie kaum ein anderes Unternehmen. Wir beschäftigten uns auch intensiv mit Wasserstoff und arbeiten an der stationären und mobilen Brennstoffzelle. Wir sind technologieoffen und denken verschiedene Technologien voraus.

- Mehrere Technologien zu entwickeln ist teuer. Zudem bleibt Bosch auf absehbare Zeit im Geschäft mit Verbrennungsmotoren, die außerhalb der EU wohl noch länger gefragt sein werden. Wie gehen Sie damit um?

Asenkerschbaumer: Technologieoffenheit bedeutet für uns in der Tat, dass wir ganz unterschiedliche Konzepte verfolgen. Zum einen etabliert sich die Elektromobilität für uns zum Kerngeschäft. Aber auch hier denken wir in Alternativen: Wir setzen sowohl auf Antriebe mit Batterie als auch mit Brennstoffzelle. Bisher haben wir in die Elektromobilität 5 Mrd. Euro investiert. Bis 2025 erwarten wir, dass sich unser Umsatz hier auf etwa 5 Mrd. Euro verfünffacht. Gleichzeitig wird es aber auch weiterhin Länder und Regionen geben, die nicht die erforderliche Lade-Infrastruktur haben, um die batterieelektrische Elektromobilität breit einzusetzen. Verbrenner wird häufig gleichgesetzt mit dem Verbrennen von fossilen Kraftstoffen. Aber es gibt ja auch CO₂-reduzierte und -neutrale Kraftstoffe.

- Technologieoffenheit spielt für Bosch also eine entscheidende Rolle?

Asenkerschbaumer: Ja, denn wenn wir uns dem Thema Nachhaltigkeit stellen, werden Erfolge nur gelingen, wenn wir technologieoffen bleiben.

Fehrenbach: Technologieoffenheit ist kein Schlagwort. Man muss die unterschiedlichen Anforderungen einzelner Sektoren und Länder sehen. Es wird deshalb immer eine Mischung aus verschiedenen Technologien brauchen. Die Frage ist immer, was ist ökonomisch und ökologisch sinnvoll.

- Das heißt, Bosch setzt Prioritäten?

Asenkerschbaumer: Ja. Seit einem Jahrzehnt investieren wir kräftig in die Elektromobilität einschließlich Brennstoffzelle. Wir machen uns für Wasserstoff als **Energieträger** bereit und gehen auch hier erheblich in Vorleistung.

- 2018 hatte Bosch entschieden, nicht in die Entwicklung von Batteriezellen zu investieren. Inzwischen sieht es aber zumindest in Deutschland so aus, dass sich der Batterieantrieb im Pkw durchsetzt. Müsste Bosch nicht nochmals darüber nachdenken?

Fehrenbach: Wir stehen zu unserer Entscheidung. Die Parameter, die damals dazu geführt haben, gelten auch heute noch. Der Wettbewerb ist nicht kleiner geworden. Zudem müssen wir jeden Euro, den wir investieren wollen, vorher verdienen.

Asenkerschbaumer: Für einen Anteil von 20 % im Batteriezellenmarkt hätten wir 20 Mrd. Euro investieren müssen. Gleichzeitig besetzen wir all die anderen Zukunftsthemen wie Halbleiter, automatisiertes Fahren und die Brennstoffzelle. Die finanzielle Unabhängigkeit von Bosch wäre gefährdet, wenn wir ein Klumpenrisiko eingingen.

- Dennoch: Die Batterie hat einen hohen Anteil an der Wertschöpfung eines E-Autos. Schwächt es nicht die Position als größter Autozulieferer, wenn Bosch auf diesem Wachstumsfeld nicht präsent ist?

Asenkerschbaumer: Entscheidend ist das Systemverständnis. Und das haben wir. Bei der Batteriezelle ist es wichtig, sie technisch zu verstehen, wir müssen sie aber nicht fertigen. Wenn wir für unsere Systeme immer alle Teile selbst fertigen wollten, hätten wir ein komplexes Konglomerat und könnten das Unternehmen nicht mehr so effizient steuern, wie wir das tun.

- Aber nochmals, schwächt diese Entscheidung nicht die künftige Bedeutung von Bosch in der Automobilindustrie?

Fehrenbach: Nein, im Gegenteil. Wir haben entschieden, nicht in die Batteriezellentechnik zu investieren, sondern massiv in Halbleiter sowie in Elektromobilität einschließlich Brennstoffzelle, das automatisierte Fahren und in Software-Lösungen. Auch das erfordert massive Investitionen. Zugleich stärkt das unsere Position in der Automobilindustrie erheblich. Natürlich haben wir das Planspiel gemacht: Was ist heute unser Lieferanteil an einem Fahrzeug und wie wird der künftig sein. Es wird vollkommen unterschätzt, welche Bedeutung Halbleiter für ein Elektrofahrzeug haben. Neben der Batteriezelle gibt es viele andere wichtige Komponenten, und da setzen wir unsere Prioritäten.

Asenkerschbaumer: In der Batteriefertigung besteht zudem eine hohe Abhängigkeit von der Beschaffungsseite. Jeder kann heute sehen, welche enormen Kostensteigerungen die Rohstoffknappheit verursacht. Hier entstünde insgesamt ein zu hohes Risiko in einem einzelnen Investitionsfeld.

- Ist Europa auf dem Gebiet der Halbleiter noch wettbewerbsfähig im Vergleich mit den asiatischen Herstellern und neuen Konkurrenten wie Nvidia?

Fehrenbach: Bosch hat zum Beispiel auch in Malaysia einen Standort, der zu unserer Wettbewerbsfähigkeit beiträgt. Das Problem ist aber, dass in Europa nur knapp 10 % des gesamten hiesigen Bedarfs an Halbleitern produziert werden. Und die aktuelle Belastung der internationalen Lieferketten zeigt jetzt: Wir müssen wieder stärker in Europa investieren, um unseren Anteil in der Eigenproduktion von Halbleitern zu erhöhen. Das sieht auch die EU-Kommission so.

Asenkerschbaumer: Die Rückbesinnung auf Kernkompetenzen und -technologien ist für Europa ein ganz entscheidendes Thema.

- Wie schwer trifft Bosch der Materialmangel?

Asenkerschbaumer: Den Entwicklungen auf den Beschaffungsmärkten kann sich auch Bosch nicht entziehen. Die Engpässe in der Versorgung mit Halbleitern belasten uns und unsere Kunden enorm. Wir haben eine weltweite Task Force, die sich ausschließlich darum kümmert, die Fertigungsflexibilität in den Werken aufrechtzuerhalten und die Kundenversorgung bestmöglich sicherzustellen. Mit der flexiblen Aufrechterhaltung unserer Fertigungen nehmen wir bewusst Ineffizienzen in Kauf, auch im Interesse unserer Kunden.

- Wie läuft denn das Geschäft aktuell?

Asenkerschbaumer: Umsatz und Ergebnis entwickeln sich zufriedenstellend. Belastend sind die Halbleiterengpässe und die enorme Steigerung der Rohstoffpreise - vor allem von Kupfer, Aluminium, Stahl, aber auch von Kunststoffen. Dazu stehen wir in Gesprächen mit unseren Lieferanten und Kunden, um diese Lasten fair zu teilen.

- Wird Bosch die Ziele für dieses Jahr erreichen, also 6 % mehr Umsatz und eine Ebit-Rendite von 3 %?

Asenkerschbaumer: Unsere Ziele für das laufende Jahr kann ich uneingeschränkt bestätigen. Daher sage ich, das Geschäft läuft zufriedenstellend. In die Nähe unserer langfristigen Zielrendite von rund 7 % kommen wir aber aufgrund der negativen Einflüsse derzeit nicht.

- Erreicht die größte Bosch-Sparte Mobility Solutions den angepeilten Umsatzzuwachs von 10 % in diesem Jahr?

Asenkerschbaumer: Das hängt sehr stark davon ab, wie sich die Halbleitersituation bis zum Jahresende weiterentwickelt.

- Gelingt der Sparte die Rückkehr zu einer positiven Rendite nach -1,3 % im Vorjahr?

Asenkerschbaumer: Das streben wir natürlich an, es ist aber schwierig. Die Lage hat sich in den vergangenen Wochen weiter verschärft.

- Die eigene Halbleiterfertigung hilft Bosch momentan wenig, weil Sie ja auch Chips von anderen beziehen. Oder?

Asenkerschbaumer: Die Mikroelektronik ist seit langem für Bosch entscheidend, um disruptive Technologien zu entwickeln. Ich denke da an ABS und ESP - zwei Beispiele für Innovationen, die auf der Mikroelektronik von Bosch basieren. Heute ist die Mikroelektronik etwa für das Internet der Dinge ein zentrales Element. Wenn wir diese Kompetenz nicht hätten, wäre die Abhängigkeit von anderen größer. Deshalb wollen wir die Herzstücke der Wertschöpfungskette selbst in der Hand behalten.

Fehrenbach: Und es kommt noch etwas hinzu: Jeden Chip, den wir selbst fertigen, müssen wir nicht beziehen. Damit werden in der Beschaffung Kapazitäten frei. Zugute kommt uns hier auch unsere neue Halbleiterfabrik in Dresden, die wir im Juni eröffnet haben. Mit 1 Mrd. Euro ist das die größte Einzelinvestition unserer Unternehmensgeschichte.

- Plant Bosch weitere Personaleinschnitte wegen der Transformation zur Elektromobilität?

Fehrenbach: In der Finanzkrise 2008 und 2009 standen wir vor einer ähnlichen Situation. Damals haben wir beschlossen, unsere Kernmannschaft zu halten, obwohl wir 2009 mit 2 Mrd. Euro den höchsten Verlust unserer Unternehmensgeschichte geschrieben haben. Weil wir die Fachkräfte an Bord behalten haben, sind wir umso stärker aus der Krise herausgekommen. Das ist unser Verständnis von einer Anpassung.

- Jetzt ist die Situation aber doch anders: Es geht nicht um einen kurzfristigen Einbruch, sondern um langfristige Veränderungen.

Asenkerschbaumer: Ja, aber eine sozialverträgliche Anpassung bleibt für uns das klare Ziel. Immer mehr Mitarbeiter im bisherigen Dieselsegment arbeiten beispielsweise jetzt für die Elektrifizierung und die Brennstoffzelle. Es gibt hier Wandel innerhalb eines Bereichs. Dazu gehört auch die Requalifizierung. Unsere Umschulungsprogramme tragen erste Früchte.

- Kann also jeder Mitarbeiter bei Bedarf umgeschult werden?

Asenkerschbaumer: Natürlich gibt es da Grenzen, doch wir forcieren es, soweit es geht. Wichtig bleibt deshalb, dass jeder Standort sein spezifisches Know-how einsetzt. Wir prüfen, welche Zukunftsgeschäfte darauf aufbauend möglich sind. Das ist bisher gut gelungen. Wir hätten uns dennoch gewünscht, dass wir mehr Zeit für den Strukturwandel haben. Jedes zusätzliche Jahr wäre ein gutes aus der Perspektive der Beschäftigten.

Fehrenbach: Unser Grundverständnis, eine Balance zwischen Ökonomie, Ökologie und sozialer Verantwortung zu wahren, gilt immer. Wenn der Veränderungsprozess zu schnell wird, können wir einen zusätzlichen Abbau von Arbeitsplätzen jedoch nicht ausschließen. Asenkerschbaumer: Grundsätzlich planen wir jährlich mit rund 1 % vom Umsatz an Restrukturierungskosten. Das ist auch dieses Jahr nicht anders.

- In München, Arnstadt und Bühl werden Arbeitsplätze gestrichen. Die IG Metall und Betriebsräte befürchten die Schließung der ersten beiden Standorte und einen Abbau von 1 000 Stellen in Bühl. Sind die Sorgen berechtigt?

Fehrenbach: Bosch befindet sich wie andere Unternehmen der Automobilindustrie in einer anspruchsvollen Übergangszeit zur nachhaltigen Mobilität - zugleich müssen wir unsere Konkurrenzfähigkeit im Markt erhalten. Dies führt dazu, dass wir an den genannten Standorten Anpassungsbedarfe haben.

Asenkerschbaumer: Wir stehen dazu in intensiven Gesprächen mit den Arbeitnehmervertretern. Unser Ziel ist es, alle sozialverträglichen Lösungsmöglichkeiten an den einzelnen Standorten zu prüfen. Dazu gehören umfassende Qualifizierungsinitiativen, aber auch Allianzen in den Regionen, um Beschäftigung außerhalb des Unternehmens zu finden. Wir sind uns unserer unternehmerischen Verantwortung sehr bewusst.

- Sie hätten gern mehr Zeit für die Transformation. Der Klimaschutz duldet jedoch keinen Aufschub. Da hätte schon gestern mehr getan werden müssen, oder?

Fehrenbach: Bosch jedenfalls verzögert nichts. Klimaschutz muss oberste Priorität haben - in der Politik und in Unternehmen. Schon unser Gründer Robert Bosch war sehr naturverbunden. "Sicher, sauber, sparsam" war nach der Ölkrise von 1975 an für Jahrzehnte unser Leitspruch. Und am Anfang dieses Jahrhunderts haben wir angefangen, freiwillig unseren CO₂-Ausstoß zu reduzieren. Seit Februar 2020 sind wir dank der Initiative von CEO Volkmar Denner mit allen unseren 400 Standorten als erstes großes Industrieunternehmen weltweit klimaneutral. Und jetzt gehen wir Scope 3 an.

- Da geht es also um indirekte Emissionen von Treibhausgasen, die etwa Ihre Lieferanten und Ihre Kunden verursachen. Ist insofern nicht doch mehr Tempo bei der E-Mobilität geboten?

Fehrenbach: Ja. Aber es ist offensichtlich, dass wir nicht das gesamte **Energiesystem** durch **erneuerbare Energien** ersetzen können, sondern wir brauchen einen weiteren chemischen **Energieträger**.

- Meinen Sie damit Wasserstoff?

Fehrenbach: Genau. Wenn wir es ernst meinen, mit einer Beschleunigung der Anstrengungen für den Klimaschutz, müssen wir massiv in Wasserstoff investieren. Das wäre ein riesiges Investitionsprogramm für die EU zusammen mit anderen Partnerländern.

- Warum?

Fehrenbach: Damit könnten wir anderen Ländern helfen, die **Energiewende** zu bewältigen. Zum Beispiel, indem in Afrika **Sonnenenergie** für die Produktion von grünem Wasserstoff verwendet wird.

Asenkerschbaumer: So könnten wir Industriepolitik mit Entwicklungs- und Klimapolitik koppeln. Wir dürfen nicht vergessen, dass Klimaschutz ein globales Konzept braucht.

- Sie denken also, die Batterietechnik ist noch nicht der Weisheit letzter Schluss?

Fehrenbach: Im Moment ist die Batterie die beste Lösung für den urbanen Verkehr und für die Personenmobilität auf kurzen Distanzen. Aber langfristig ist sie sicher nicht die alleinige Antwort für eine umfassende Mobilitäts- und **Energiewende**. Außerdem ist ganz klar: Nicht der Verbrenner ist das Problem, sondern der Kraftstoff. Wir könnten herkömmliche Kraftstoffe durch synthetische ersetzen. Damit leisten dann auch die rund 1,3 Milliarden Fahrzeuge, die es derzeit weltweit gibt, einen Beitrag zum Klimaschutz vor allem in Regionen, in denen die Elektromobilität noch lange keine Option ist.

- Bosch wird aber weiterhin in die Elektromobilität investieren, oder?

Asenkerschbaumer: Ja, natürlich. Die Basisinvestitionen haben wir schon getätigt. Die weiteren Projekte werden daher nicht in der bisherigen Größenordnung von insgesamt 5 Mrd. Euro liegen, aber dennoch signifikant sein.

- Bleibt es bei den für dieses Jahr geplanten 700 Mill. Euro?

Asenkerschbaumer: Ja, dabei bleibt es.

- Und im nächsten Jahr?

Asenkerschbaumer: Das wird in den nächsten Jahren jeweils wieder ein dreistelliger Millionenbetrag sein.

- Herr Asenkerschbaumer, welche Akzente wollen Sie als Vorsitzender des Aufsichtsrats und der Gesellschafterversammlung setzen?

Asenkerschbaumer: Wie bewältigen wir gemeinsam und erfolgreich diese tiefgreifende Transformation für unser Unternehmen? Mit dieser zentralen Frage will ich mich auch in der Zukunft auseinandersetzen. Das sehe ich als Kern meiner Aufgabe. Alles andere leitet sich daraus ab.

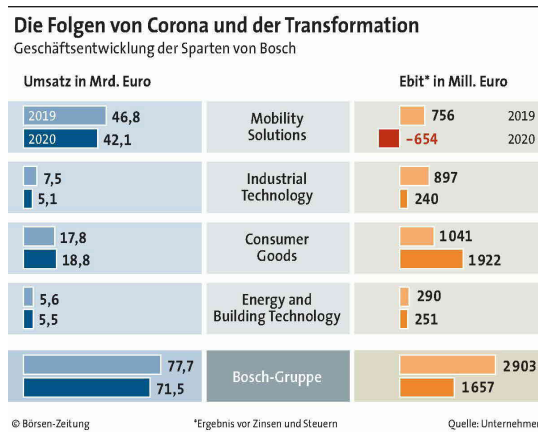
- Vorständen von börsennotierten Unternehmen empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex vor einem Wechsel in den Aufsichtsrat eine Abkühlphase von mindestens zwei Jahren. Sie wechseln nahtlos.

Asenkerschbaumer: Wir haben eine Gesellschafterversammlung, die nach dem GmbH-Gesetz eine ganz wesentliche Lenkungsfunktion hat. Und entscheidend ist, wie wirksam Corporate Governance gelebt wird. Für Bosch hat sich diese Unternehmensverfassung bewährt. Es besteht ein vertrauensvolles Miteinander zwischen Aufsichtsrat, Industrietreuhand und Geschäftsführung, das zugleich die Grundlage für eine rein sachorientierte Behandlung zentraler Fragestellungen schafft.

Fehrenbach: Wir entscheiden klar faktenorientiert und unabhängig von individuellen Interessen. Die Erfolge in den 135 Jahren unserer Firmengeschichte zeigen, dass wir mit unserer Gesellschafterstruktur gut fahren. Auch in Krisen hat sich diese Konstellation als erfolgreich erwiesen und wir erleben das aktuell wieder. Natürlich muss sichergestellt werden, dass die Corporate Governance auch wirkt und den Nachweis liefern wir.

Das Interview führten Joachim Herr und Heidi Rohde.

Joachim Herr und Heidi Rohde



Quelle: Börsen-Zeitung vom 26.11.2021, Nr. 229, S. 11

ISSN: 0343-7728

Rubrik: IM INTERVIEW: FRANZ FEHRENBACH UND STEFAN ASENKERSCHBAUMER

Dokumentnummer: 2021229063

Dauerhafte Adresse des Dokuments:

https://www.wiso-net.de/document/BOEZ_f0203fa05f8020d6a8aa90313534e41663819ca4

Alle Rechte vorbehalten: (c) Börsen-Zeitung