
Interview mit Franz Fehrenbach



*Vorsitzender der Geschäftsführung der
Robert Bosch GmbH und Alumnus der
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften*

*DIE FRAGEN AN FRANZ FEHRENBACH STELLTEN
CAND. WI.-ING. VIKTOR PANA-SCHUBERT UND
CAND. WI.-ING. ALEXANDER SCHULT*

Karlsruher Transfer (KT): Herr Fehrenbach, vielen Dank, dass Sie sich Zeit für ein Interview mit dem Karlsruher Transfer genommen haben. Sie haben direkt nach Ihrem Studium an der Universität Karlsruhe (TH) als Diplom-Wirtschaftsingenieur bei der Robert Bosch GmbH angefangen und führen nun das Unternehmen. Sind diese klassischen Karrierewege heute noch möglich?

Durchaus. Viele mir bekannte Unternehmen besetzen ihre Führungspositionen überwiegend aus dem eigenen Nachwuchs. Dafür gibt es gut durchdachte Laufbahnplanungen, die den Einsatz in sehr verschiedenen Funktionen vorsehen - ob im In- oder Ausland, in der Linie oder im Stab, in Assistenz- oder Projektarbeiten, vor allem aber in wachsender Führungsverantwortung. Dies ist Thema in den regelmäßigen Durchsprachen zur Mitarbeiterentwicklung - und darunter verstehe ich grundsätzlich immer auch die Entwicklung der Mitarbeiterinnen. Was sind die nächsten logischen Schritte auf dem Karriereweg, welche Vorbereitung ist für ein größeres Verantwortungsgebiet nötig? Darüber sprechen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrem Vorgesetzten und dem zuständigen Personalreferenten. Und dass sie bei anstehenden Stellenbesetzungen auf die Kandidatenliste kommen, dafür sorgt das Personalwesen.

Nicht alles lässt sich mit unserer Vorgehensweise treffsicher planen, doch hinter den meisten Karrierewegen steckt durchaus Systematik - nämlich eine Methodik der Personalentwicklung, die gut fördert und fordert.

KT: Wenn Sie an Ihre Studienzeit in Karlsruhe zurückdenken, was haben Sie besonders an der Universität geschätzt?

In erster Linie das breite Fächerangebot für uns Wirtschaftsingenieure. Da haben wir doch sehr von der TH-Ausrichtung in Karlsruhe profitiert. Und bis zum Vordiplom haben wir eine vielseitige technische Grundlagenausbildung erhalten. Wenn ich aus meiner heutigen Berufserfahrung zurückdenke, dann hat die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Uni Karlsruhe seinerzeit dem Gebiet "Operations Research" wohl etwas zu viel Gewicht gegeben. Doch gab es auch gute praxisbezogene Fächer - wie Betriebswirtschaftslehre und Organisation, Arbeitswissenschaft und Fertigungswirtschaft. Und das alles war zusammen mit den technischen Fächern ein breites Fundament für meinen späteren beruflichen Werdegang.

Übrigens: Besonders gut gefallen hat mir auch der sehr kompakte Campus der Universität Karlsruhe - die zentrale Lage zur Stadt und zugleich die direkte Anbindung an Grün- und Sportanlagen.

KT: Welche Kompetenzen, die Ihrer Ansicht nach durch dieses Studium vermittelt werden, sind neben diesem breiten Fundament heutzutage besonders wichtig?

Es ist die Mischung, auf die ich gerade hingewiesen habe. Das Erlernen der theoretischen Grundlagen, das Arbeiten mit wissenschaftlicher Tiefe, das Herstellen des Praxisbezugs - alles das macht für mich den eigentlichen Wert des Studiums aus. Wobei ich den Umgang mit den Kommilitonen auch im Rückblick nicht missen möchte.

"Wunder sollten wir uns von der Exzellenzinitiative nicht erwarten"

KT: Von den Studierenden werden zunehmend soziale und kulturelle Kompetenzen gefragt. Haben Sie sich neben dem Studium außeruniversitär engagiert?

Oh ja. Zwar nicht sozial und kulturell, aber fast während des gesamten Studiums habe ich aktiv Handball in der ersten Mannschaft meines Heimatorts in der Nähe von Freiburg gespielt. Wir hatten viel Erfolg; ich selbst war Spielführer. Dabei habe ich mehr über soziales Verhalten, Gruppendynamik und Übernahme von Führungsverantwortung

gelernt als im Studium. Diese Aspekte wurden zu meiner Zeit an der Universität so gut wie gar nicht vermittelt. Sie haben mir aber später im Beruf bei meinen Führungsaufgaben sehr geholfen.

KT: Im Zuge des Bologna-Prozesses werden nun auch die deutschen Studiengänge auf Bachelor und Master umgestellt. Als internationaler Konzern



▲ Die Zentrale der Robert-Bosch GmbH in Gerlingen

hat Bosch sicher schon Erfahrungen mit den Studienabschlüssen gesammelt. Welche Unterschiede können Sie beobachten und wie bewerten Sie diese?

Wir stehen der Umstellung offen gegenüber und haben bereits Bachelor- und Masterabsolventen eingestellt. Aufgrund der geringen Anzahl können wir noch keine grundlegenden Aussagen über die Qualität der Abschlüsse machen. Für uns als Arbeitgeber bedeutet die Umstellung aber die Chance,

die fachliche Ausrichtung einzelner Hochschulen aktiv mit zu gestalten, damit das Studium eine größere Praxisorientierung aufweist.

In jedem Fall hoffen wir darauf, dass die Umstellung auf die neuen Abschlüsse zügig umgesetzt wird, um keine "parallele Studienwelt" entstehen zu lassen. Dies würde die Studenten verunsichern. Daher begrüßen wir bei Bosch auch die Initiative der Stiftung der deutschen Wissenschaft "More Bachelors and Masters Welcome". Mir ist jedoch auch wichtig zu betonen, dass wir

über reine Fachqualifikationen hinaus großen Wert auf die Persönlichkeit der Bewerber legen. Der ideale Bewerber muss auch menschlich zu Bosch passen und er muss sich mit unseren Bosch-Werten identifizieren können.

KT: Wie beurteilen Sie die Exzellenzinitiative und die Einführung von Elite-Universitäten?

Deutschland braucht Innovation - und damit auch erstklassige Standorte für Wissenschaft und Forschung. Nur dadurch können wir talentierten Studenten eine Chance geben, zu exzellenten Mitarbeitern zu reifen, die wir in der privaten Wirtschaft so dringend benötigen. Bei Bosch begrüßen wir daher den Ansatz der Bundesregierung, auch deutschen Hochschulen ein Mehr an Qualität zu geben.

Die Exzellenzinitiative fördert gleichermaßen die Spitzenforschung wie die Breite unseres Hochschul- und Wissenschaftsstandortes. Sie möchte unsere Elite-Universitäten sichtbar machen und damit deren internationale Wettbewerbsfähigkeit verbessern. Zugleich steigt für uns die Chance, Top-Ingenieure aus deutschen Hochschulen zu bekommen. Doch Wunder sollten wir uns von der Exzellenzinitiative nicht erwarten. Wichtig ist zunächst: Der Regional- und Proporzgedanke bei der Förderpolitik hat ein Ende - Bildungsqualität zählt, sonst nichts. Mich freut natürlich besonders, dass die Technische Hochschule Karlsruhe zu den geförderten Universitäten zählt.

KT: Verglichen mit internationalen Top-Universitäten ist die dadurch entstehende zusätzliche finanzielle Förderung ein "Tropfen auf den heißen Stein". Helfen hier neue Kooperationsformen zwischen Universitäten und Unternehmen?

Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sind immer fruchtbar. Deutschland steht international im Wettbewerb um



die besten Talente. Staat und Wirtschaft müssen eine aktive Verantwortungsgemeinschaft für die Spitzenforschung und die Ausbildung junger Menschen übernehmen. Dafür sind ideelle Partnerschaften wie auch praktisches Engagement notwendig. Dies machen uns die Amerikaner erfolgreich vor. Bei Bosch haben wir ebenfalls nach internationalem Vorbild eine Fülle von Programmen entwickelt, die wir gemeinsam mit Universitäten umsetzen.

Neben der klassischen Teilnahme an Hochschulmessen haben wir beispielsweise Praktikanten- und Doktorandenprogramme, um möglichst früh Kontakt mit Studenten aufzunehmen und zu halten. Ein innovatives Beispiel ist die Hochschule der Medien Stuttgart. Als erstes Unternehmen in Deutschland überhaupt hat Bosch die Entwicklung und Umsetzung eines Corporate Podcast nahezu komplett in die Hände von Studierenden gegeben. Unter www.4plusfisch.de kann sich der an Bosch interessierte Bewerber auf zeitgemäße und humorvolle Weise über uns informieren - in einer Art Hörspiel, das aus Tondokumenten besteht, die wiederum Studierende für Studierende aufgenommen haben. Solch eine Fantasie darf sein in der Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Auch Bosch wird dafür immer neue Wege gehen.

KT: Sie wollen stärker denn je auch mit der Entwicklung in den Wachstumsmärkten der Welt präsent sein. Sind das die ersten Folgen fehlender Ingenieure in Deutschland?

Sehen wir es positiv: Wenn wir uns in den Wachstumsmärkten der Welt verstärken, dann doch vor allem deshalb, weil wir dort wachsen wollen. Dies wiederum setzt eine

gut ausgebaute Entwicklung auch in Ländern wie China und Indien voraus, die genau die besonderen Kundenbedürfnisse vor Ort kennt, also nicht eins-zu-eins High-Tech aus Europa transferiert. Nur so können wir zum Beispiel die Motorsteuerung für das 2000-Euro-Fahrzeug eines indischen Automobilherstellers realisieren. Dafür arbeiten Ingenieure aus China, Indien und Deutschland zusammen. Wir haben es also mit einem weltweiten Entwicklungsverbund zu tun - und Erfolge in diesem Verbund kommen auch unseren deutschen Standorten zugute.

Im Übrigen stellen wir für unsere Forschung und Entwicklung auch in Deutschland weiter ein, jährlich bis zu 1000 Hochschulabsolventen - so auch 2007. Zwar müssen auch wir angesichts des Ingenieurmangels im Land unsere Anstrengungen um hoch qualifizierte Nachwuchskräfte verstärken, aber Bosch ist ein guter Name gerade bei Technikern und Naturwissenschaftlern - übrigens immer mehr auch bei Wirtschaftsingenieuren. Deshalb haben wir es weniger als andere mit den Folgen fehlenden technischen Nachwuchses zu tun.

KT: Was ist nötig, damit der Standort

Deutschland auch in Zukunft das Zentrum für Forschung und Entwicklung bleibt?

Dazu möchte ich gleich drei Antworten geben - eine individuelle, eine gesellschaftliche und eine politische.

Individuell betrachtet, geht nichts ohne gute Köpfe - Köpfe, die kreativ und konsequent zugleich unsere Forschung und Entwicklung voranbringen. Innovationen, dafür gibt es eine Reihe von Beispielen auch bei Bosch, müssen von der ersten Idee manchmal über Rückschläge zur Marktreife gebracht werden. Auf die Mischung von Erfindergeist und Stehvermögen kommt es an. Ingenieure, die beides mitbringen, brauchen wir in Deutschland mehr denn je.

Ohne technisches Interesse wird jedoch niemand Ingenieur - und dieses Interesse hat auch gesellschaftliche Voraussetzungen. Ganz wichtig zum Beispiel: eine Öffentlichkeit, die sich nicht bloß mit negativen Technikfolgen, vielmehr auch mit Technikchancen beschäftigt. Wir brauchen also mehr Aufgeschlossenheit gegenüber der technischen Entwicklung - eine Offenheit, die wir nicht früh genug unterstützen können. Nicht zufällig gehört Bosch zu den Gründungsmitgliedern der "Wissensfabrik", die den spielerischen Umgang mit der Technik in Kindergärten und Schulen fördert. Damit sprechen wir die Ingenieure von morgen an.

Bei aller privaten Initiative: Auch die politischen Akteure sind gefordert. Wir brauchen eine klare Vorfahrt für Innovationsförderung. Eine Priorität, die sich auch ange-

"Wir brauchen eine klare Vorfahrt für Innovationsförderung"

sichts der Sparzwänge in den öffentlichen Haushalten durchsetzen muss. Zumindest müssen wir das Ziel, bis 2010 drei Prozent vom Bruttoinlandsprodukt für Forschung und Entwicklung auszugeben, ernsthaft angehen. Bisher sehe ich nicht, wie wir dieses Ziel wirklich erreichen können - und das, obwohl es eine positive Korrelation zwischen Forschungsintensität und Wachstumsstärke einer Volkswirtschaft gibt. Auch hier müssen wir ansetzen.

KT: Der Umweltschutz hat sich in den vergangenen 20 Jahren zunehmend zu einer Herausforderung für die Welt ent-

wickelt. Deutschland will dabei eine Führungsrolle einnehmen. Welche Ziele verfolgt Bosch auf diesem Feld?

Es ist unser erklärtes Ziel, auf ökologische Fragen technische Antworten zu geben. Dafür steht auch unser Slogan "Technik fürs Leben". Dieses Selbstverständnis spiegelt sich in unseren Vorleistungen wider. Nahezu 40 Prozent unseres Forschungs- und Entwicklungsetats von deutlich mehr als drei Milliarden Euro zielen auf Erzeugnisse, die Umwelt und Ressourcen schonen. Indem wir so unserer ökologischen Verantwortung gerecht werden, heben wir zugleich

"Die Guten müssen mehr denn je etwas wagen"

erhebliche ökonomische Chancen. In allen unseren Unternehmensbereichen beschäftigen wir uns mit Energieumwandlung und Energieeffizienz - und damit können wir besonders vielseitig zum Klimaschutz beitragen. Da sind, um nur Beispiele zu nennen, unsere sparsamen Antriebssysteme für das Auto. Da ist unsere Solar und Geothermie, da ist unsere Wind- und Meeresenergie-technik. Bis 2010 will Bosch mehr als eine Milliarde Euro Umsatz mit Systemen zur Nutzung regenerativer Energien erzielen - doppelt so viel wie 2006. Dabei bleiben wir nicht stehen: Gemeinsam mit Partnern wollen wir die organische Photovoltaik zur Serienreife entwickeln. Was wir vorhaben, lässt sich gut veranschaulichen: Organische Solarzellen werden biegsam und so dünn wie eine Klarsichthülle sein - geeignet für faltbare Mobiltelefon-Ladegeräte ebenso wie für Automobildächer. Vor allem aber werden sie als dünne Kunststoffschicht auf Dächern, Fenstern oder Fassaden zum Einsatz kommen - voraussichtlich von 2015 an. Wer ökologisch denkt, muss langfristig handeln.

KT: Die Automobilindustrie wird aktuell stark vom Thema "alternative Antriebstechnik" geprägt. In welcher Technologie sehen Sie die größten Potenziale?

Grundsätzlich sehen wir in allen Antriebssystemen noch erhebliche Potenziale. Deshalb forcieren wir vielseitig wie kein anderer Automobilzulieferer die technische Entwicklung. Wir machen den Diesel ebenso wie den Benziner noch sparsamer und sauberer, wir kombinieren beide mit dem Elektro-

motor zum Hybridantrieb. Und nicht zuletzt stellen wir den Verbrennungsmotor auf alternative Kraftstoffe ein. Wir werden unsere Systeme auch auf "Sunfuel" ausrichten - Kraftstoff, der auf Pflanzenbasis synthetisiert ist. Möglich wird damit ein Antrieb, der regenerative Energien und zugleich bestehende Infrastruktur und Technik nutzt, also schnell zum Einsatz kommen kann. Bei allem arbeiten wir auf langfristige Perspektiven hin - einen Straßenverkehr im Blick, der weniger abhängig von fossilen Brennstoffen werden muss. Doch so intensiv wir am wasserstoff- oder batteriebetriebenen Auto for-

schon, so notwendig ist die weitere Effizienzsteigerung des Verbrennungsmotors - und das jetzt. Das eine langfristig tun und das andere kurzfristig nicht lassen - das muss unsere Devise sein.

KT: Wie wird die Bosch-Gruppe sich in 20 Jahren im globalen Markt positioniert haben?

Bosch wird, ohne seine Wurzeln in Deutschland zu kappen, mehr denn je ein internationales Unternehmen - und das wird sich auch in der zunehmenden kulturellen Vielfalt unserer Mitarbeiter widerspiegeln. Mit mehr Wertschöpfung vor Ort werden wir uns vor allem auf die Dynamik in der Region Asien-Pazifik einstellen. Zugute kommt uns dabei eine Entwicklung, die wir die ökologische Globalisierung nennen. Wir meinen damit die weltweit anziehenden Standards für den Umwelt- und Klimaschutz. Dass wir dafür Lösungen entwickeln, habe ich bereits angedeutet. Der Fernblick ins 21. Jahrhundert zeigt uns allerdings auch, wie groß die Herausforderung ist. So ist es das erklärte Ziel der Klimapolitik, den globalen Temperaturanstieg bis 2100 auf zwei Grad Celsius zu begrenzen. Diesem Pfad können wir voraussichtlich bis 2030 über ein Mehr an Energieeffizienz folgen - danach aber nur über die kraftvolle Erschließung kohlendioxidfreier Energiequellen. Gerade dafür kann und will Bosch in besonderem Maße stehen.

KT: Zum Abschluss noch eine Frage: Welche Tipps würden Sie den heutigen Studenten zur Erreichung ihrer beruflichen Ziele mit auf den Weg geben?

Gut sein müssen sie nach wie vor. Aber fachlich gut sein ist nicht alles. Die Guten müssen mehr denn je etwas wagen - vor allem den Mut aufbringen, Unternehmer in eigener Sache zu sein. Schon im Studium sollten sie vielseitig Praxis- und Projekterfahrung sammeln - warum nicht im Ausland, warum nicht in jenen Regionen der Welt, wo die wirtschaftliche Dynamik am größten ist. Und wenn die Guten ihre erste Stelle antreten, dann dürfen sie bei aller Teamfähigkeit durchaus zeigen, dass sie Verantwortung übernehmen können. Das unternehmerische Denken und Handeln kann nicht früh genug beginnen. Die entsprechenden Fähigkeiten trainieren wir bei Bosch, die zugrunde liegende Bereitschaft aber setzen wir voraus. Doch so geradlinig dies klingt, wäre Karriere-Verbissenheit doch falsch. Ganz persönlich halte ich es mit der Weisheit "gesunder Geist in gesundem Körper". Eine ausgeglichene Persönlichkeit - das ist es, was auch im Beruf wieder zählt.

KT: Herr Fehrenbach, wir danken Ihnen für das Interview.

Kurzlebenslauf



Franz Fehrenbach studierte von 1969 bis 1975 an der Universität Karlsruhe Wirtschaftsingenieurwesen und begann 1975 das Traineeprogramm bei Bosch. Seit 2001 ist er Geschäftsführer und seit 2003 Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH.