

„Wir wollen doch jetzt nicht den Untergang herbeireden“

[Süddeutsche Zeitung \(Print Edition\)](#)

Tobias Bug Alexander Mühlauer

INTERVIEW: TOBIAS BUG UND ALEXANDER MÜHLAUER

Stefan Hartung, 59, ist der Chef des größten Autozulieferers der Welt: Bosch. Auf der IAA in München dreht sich am Stand des Unternehmens alles um die neuesten Softwarelösungen fürs Fahrzeug. Das Auto der Zukunft, sagt Hartung, habe in etwa so viel mit früheren Autos zu tun wie ein Computer mit einer mechanischen Schreibmaschine. Gerade im Softwarebereich ist die Konkurrenz aus China den deutschen Autofirmen aber enteilt. Zuletzt lief es nicht gut für Bosch, vergangenes Jahr baute der Konzern Tausende Stellen ab, weitere Kürzungen stehen an. Höchste Zeit also für ein Gespräch mit dem Chef.

SZ: Herr Hartung, die deutsche Wirtschaft wächst kaum noch. Der Kanzler hat jetzt einen „Herbst der Reformen“ angekündigt. Stimmt Sie das optimistisch?

Stefan Hartung: Ja, es geht doch gar nicht anders. Man muss ein bisschen optimistisch sein in so einer Lage, sonst verdunkelt sich das Gemüt. Die Probleme sind doch erheblich.

Was muss passieren, damit Deutschland wieder vorankommt?

In einer großen Volkswirtschaft kann man nicht schlagartig Dinge zum Guten wenden. Man kann aber die richtigen Entscheidungen treffen, damit sich die Lage mittelfristig verbessert. Ich glaube, das hat die Politik erkannt. Die Bevölkerung darf nicht das Gefühl haben, als ginge alles weiter wie bisher. Das würde zu großer Unzufriedenheit führen.

Klingt alles nicht so einfach.

Das ist wirklich nicht trivial. Auf der einen Seite muss man in der Innenpolitik Kompromisse finden, auf der anderen Seite in Europa klarkommen und gleichzeitig in der Weltpolitik Stellung beziehen.

Was bedeutet das konkret für die Industriepolitik?

Wir haben zu viel Regulierung, und die kommt vor allem aus Brüssel. Der nächste Autogipfel mit EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen ist am 12. September.

Noch ein Autogipfel! Wie viele braucht es denn noch?

Sie haben recht, es gab schon einige. Und viel Konkretes hat sich nicht getan, aber jetzt brauchen wir Entscheidungen. Ich finde, die Festlegung eines Stichtags für das Ende des Verbrennungsmotors bringt uns nicht weiter. Wir müssen alles anschauen: die Strommixe in Europa, die Kraftstoffe, die getankt werden, die Fahrzeugtypen, die Dauer, wie lange die Fahrzeuge gefahren werden. Ich glaube auch nicht, dass ein Verbrennerverbot reibungslos umgesetzt werden kann, wenn auch 2035 in großen Teilen Europas noch nicht ausreichend Ladesäulen vorhanden sein werden.

Wirtschaft ist zum großen Teil Psychologie. Ist es auch ein Mentalitätsproblem in Deutschland, dass nichts vorangeht?

Menschen haben eine besondere Eigenschaft: Sie können sich ändern. Im Vergleich zu vielen anderen Lebewesen. Ich sehe kein kollektives Mentalitätsproblem.

Hat der Kanzler recht, wenn er sagt, die Deutschen arbeiten zu wenig?

Dass alle zu wenig arbeiten, wäre sicher übertrieben. So habe ich auch den Bundeskanzler nicht verstanden. Er wollte wohl eher auf die Frage hinaus, was als wertiger angesehen wird: mehr zu arbeiten oder weniger zu arbeiten. In Deutschland ist die Teilzeitbeschäftigung sehr hoch. Hier liegt ein großes mobilisierbares Potenzial an Arbeitskraft. Klar ist aber auch: Ich kann die Bevölkerung nicht zwingen, mehr zu arbeiten.

Merz gilt ja als Mann der Wirtschaft. Ist er das?

Er hat Wirtschaftserfahrung, das merkt man. Wichtig ist, dass die Politik einen Dialog mit der Wirtschaft pflegt, um dann Veränderungsprozesse in Gang zu bringen.

Bei Bosch läuft es gerade nicht gut. Sie bauen in großem Stil Personal ab. Ende 2024 hatte Bosch noch 417 900 Beschäftigte. Das waren 11 500 weniger als im Jahr zuvor, in Deutschland 4400 weniger. Geht das jetzt so weiter?

Wir sind zu 60 Prozent in der Automobilindustrie tätig, und dort findet eben eine Transformation statt. Wir werden das in Teilen ersetzen können durch andere Wertschöpfung, aber bei Weitem nicht in dem Umfang, wie sie verloren geht.

In letzter Zeit ist es bei Bosch ein bisschen ruhiger geworden, aber es gab mal eine Zeit, da wurden alle paar Wochen Kürzungen bekannt gegeben: in Reutlingen, in Leinfelden-Echterdingen, in Leonberg und so weiter. Wieso diese Salamiaktik?

Die Werkzeugsparte in Leinfelden-Echterdingen hat eine völlig andere Geschäftslage als etwa das Automobilgeschäft in Reutlingen. Das wird auch so bleiben – und deshalb müssen wir für jedes Geschäft die jeweils richtige Lösung suchen. Wo Themen zusammengehören, versuchen wir Entscheidungen zu bündeln.

In Leonberg wollten Sie ein großes Softwarezentrum bauen. Das ist abgesagt, in drei Wellen sollen Stellen abgebaut werden. Keiner weiß, ob er am Ende bei Bosch

bleiben kann. Laut Betriebsrat ist das eine unglaubliche Belastung für die Angestellten dort, viele klagen über psychische Probleme und Existenzängste. Was sagen Sie denen?

Die technologischen Veränderungen sind dramatisch. Und das bedeutet: Es ist unheimlich schwer geworden, überhaupt zu planen. Die Sorge um den Arbeitsplatz ist für viele eine große psychische Belastung, das verstehe ich. Wir müssen aber die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens sicherstellen.

Die Unsicherheit unter den Mitarbeitenden ist sehr groß. Wie viel Unsicherheit hält man als Unternehmen eigentlich aus?

Das ist wirklich eine große Herausforderung. Diese Welt ist unsicherer geworden und das nicht nur bei uns im Unternehmen. Damit müssen wir leider leben und mehr Veränderung bewältigen als in der Vergangenheit.

Wie steht es denn generell um die Zukunft von Bosch? Auf der IAA setzen Sie ja weiterhin stark auf Software.

Ja, der Software-Anteil im Fahrzeug steigt stark an und wir bieten zum Beispiel immer mehr Software an, mit der man das Fahrverhalten des Autos personalisieren kann. Das sind dann nicht nur die Einstellungen Sport, Dynamik oder Komfort, sondern es sind filigrane individuelle Einstellungen möglich. Es gibt zum Beispiel einen Fahrmodus, der Reiseübelkeit bei Kindern auf dem Rücksitz entgegenwirkt.

Die chinesischen Hersteller fahren auf der IAA groß auf. Empfinden Sie das als Angriff?

Ich finde es gut, dass die chinesischen Hersteller sehr präsent sind. Manche von ihnen sind sehr leistungsfähig und bauen tolle Autos, die sie jetzt zeigen. Das ist zwar harter Wettbewerb, aber das macht die IAA besser. Die Deutschen zeigen uns diesmal auch sehr viele gelungene Autos mit neuen, digitalen Features. Und bei vielen Fahrzeugen kann ich sagen, da ist Technik von uns drin.

Sind Sie auch bei den chinesischen Herstellern gut vertreten? Die machen ja vieles selbst.

Wir sind bei den chinesischen Herstellern stark vertreten und arbeiten auch gern mit ihnen zusammen. Das sind gute Autobauer. Ihre Fahrzeuge sind anders als die europäischen. Zum Beispiel ist die Standardisierung viel ausgeprägter. Wir haben ja sehr viel individuelle Ausstattung, das war das deutsche Schema. In China sehen wir eine große Vielfalt von Modellen. Da ist für jeden noch so seltenen Geschmack etwas dabei. Am Ende entscheidet dann der Kunde, was sich durchsetzt.

Die Chinesen bedienen zwei große Trends. Das autonome Fahren, wo sie sehr viel weiter sind. Und softwareseitig das ganze Entertainment, das dort gefragt ist, gerade bei jüngeren Generationen. Kommt das bei uns auch?

Ich glaube, hier werden wir Unterschiede sehen. Der chinesische Kunde hat schon andere Erwartungen an ein Auto. Der gesamte Alltag dort ist sehr digital und vernetzt. Zudem hat die Bevölkerung eine andere Altersstruktur. Und viele leben in Megacities. Von daher müssen auch die Autos anders sein. Von der Idee des Weltautos müssen wir uns wohl verabschieden. In den USA sieht man sehr große Pick-up-Trucks, die hier wirklich selten sind. In China sieht man dagegen sogar spezielle Angebote wie Glamping-Autos, also Glamour-Camping, mit einem Grill drin.

Die deutschen Hersteller haben zurzeit stark zu kämpfen. Werden alle durchhalten?

Da muss man abwarten. Viele Hersteller haben sich massiv umorientiert. Der ein oder andere deutsche Hersteller hat in China komplett seine Strategie geändert. Das führt auch zu anderen Autos, das sieht man schon. Früher haben die deutschen Hersteller extrem hohe Marktanteile in China erzielt. Das wird vermutlich so nicht mehr erreichbar sein. Auf der anderen Seite haben die Chinesen aber auch nach wie vor sehr geringe Marktanteile in Europa. Auf Veränderungen müssen wir uns weiter einstellen. Aber ich sehe weiterhin eine sehr starke Rolle für die deutsche Autoindustrie.

Jetzt haben wir viel über China gesprochen. Wie sieht es mit den USA aus? Wie sehr machen Ihnen die Zölle zu schaffen?

Grundsätzlich sind Zölle für international aufgestellte Firmen schwierig. Aber es bleibt uns nichts anderes übrig, als damit umzugehen und uns an die neue Situation anzupassen. Wir haben schon in den vergangenen Jahren sehr viel in den USA investiert, etwa in unsere Halbleiterfabrik in Roseville, Kalifornien. Mit unseren Werken, sowohl in Mexiko als auch in den USA, sind wir Änderungen bei den Zöllen aber auch immer ausgesetzt. Jede Bewegung zwischen Mexiko und USA, auch zwischen Europa und USA, hat Konsequenzen für uns. Und jede Zollerklärung ist immer eine Steuererklärung. Die sollte man nicht falsch abgeben.

Wie kann sich Europas Industrie gegenüber China und den USA behaupten?

Es ist an der Zeit, dass die Europäische Union ihren Binnenmarkt wirklich vollendet. Nur so schaffen wir einen attraktiven Gesamtmarkt für die Unternehmen. Zurzeit ist es so: Wenn eine amerikanische Firma in Europa aktiv werden will, dann ist sie erst mal in 27 Mitgliedstaaten tätig. In Amerika ist das anders. Wenn ich in den USA ein Produkt verkaufen will, kann ich das in 50 Bundesstaaten tun. Ich muss ein Pharma-Produkt in Wisconsin nicht anders zulassen als in Kalifornien. In Europa ist das Gegenteil der Fall.

In den EU-Staaten gibt es die wildesten Regelungen. Zum Beispiel die Verpackungsverordnungen bei Hausgeräten – ein Wahnsinn!

Was muss passieren, damit die Menschen in Deutschland mehr Elektroautos kaufen?

Die Technik des Autos und die Ladeinfrastruktur müssen überzeugen. Es braucht dafür keine E-Auto-Kaufprämie.

Warum nicht?

Ich glaube nicht, dass der Staat eine Kaufprämie auf Dauer durchhält. Wir hatten das schon mal: Irgendwann war das Geld aus. Wenn man so was macht, muss man das auch sehr lange durchhalten und das können wir uns nicht leisten.

Was kann man stattdessen tun?

Man kann die Kraftfahrzeugsteuer senken. Und dann ist da natürlich das Thema Ladestrom. In China kostet Ladestrom fast nichts, also gerade mal vier Cent pro Kilowattstunde. Da hat man dann sehr geringe Ladekosten. Die Chinesen rechnen genauso wie die Schwaben. Das ist doch klar. Bei uns ist Ladestrom einfach zu teuer: 50 Cent, das ist schon ein krasser Unterschied.

Obwohl das Geschäft in letzter Zeit nicht so gut läuft, wirken Sie gut gelaunt. Wie kommt das?

Klar gibt es viele Probleme: Der freie Handel ist durch neue Zölle unter Druck, weltweit gibt es eine starke Polarisierung in den politischen Debatten und intensive wirtschaftliche Konkurrenzkämpfe, bis an die Überlebensschwelle. Jeder ist verunsichert. Ich auch. Aber zeitgleich erleben wir eine unglaubliche technologische Revolution. Und ich bin überzeugt, es ist besser, sich dieser Situation mit Zuversicht zu stellen. Das mag riskant sein, aber es ist auch eine Riesenchance. Und deswegen gehe ich das positiv an.

Da spricht Stefan Hartung, der Optimist.

Es ist doch so: Wenn ich es negativ angehe, konzentriere ich mich ausschließlich auf die Problemthemen. Das bringt uns nicht weiter. Natürlich macht es große Sorgen, wenn wir Stellen abbauen müssen, und ich fühle mit den betroffenen Menschen. Ich versuche dennoch, positiv zu bleiben, weil die Lage ja auch noch düsterer aussehen könnte und es auch noch ganz andere Szenarien gibt.

Welche denn?

Wir wollen doch jetzt nicht den Untergang herbeireden. Auch wenn es gerade nicht so gut läuft in Deutschland, darf man den Humor nicht verlieren. Wir haben viel Potenzial – und ohne Zuversicht werden wir die Situation sicherlich nicht verbessern.

