

Süddeutsche Zeitung

WIRTSCHAFT **Samstag, 10. Dezember 2005**

Interview München Seite 20 · Bayern Seite 20

SZ-Interview mit Håkan Samuelsson

„Wir brauchen geringere Löhne und mehr Arbeit“

Für den MAN-Vorstandschef hängen die deutschen Arbeitsplätze des Maschinenbauers von Zugeständnissen der Gewerkschaften ab.

(SZ) Der MAN-Chef Håkan Samuelsson zieht nach einem Jahr im Amt die Bilanz seiner Arbeit. Er habe das Unternehmen bereinigt, sagt der gebürtige Schwede im Interview der Süddeutschen Zeitung. Neueinstellungen kämen bei MAN nur zu verringerten Löhnen in Frage. Das MAN-Angebot für die DaimlerChrysler-Tochter MTU biete für deren Arbeitsplätze größere Sicherheit als andere Offerten.

SZ: Seit Anfang des Jahres hat MAN keine Großaktionäre mehr. Hedgefonds sollen eine Übernahme und die Zerschlagung planen. Sind Sie jetzt ein Getriebener der Heuschrecken?

Samuelsson: Nein, wir fühlen uns nicht getrieben. Auch wir haben unsere Rentabilitätsforderungen und unsere Vorstellungen über den Verlauf des Aktienkurses. Wir sind jetzt eine ganz normale Firma.

SZ: Welche Bilanz ziehen Sie nach einem Jahr als Vorstandschef?

Samuelsson: Wir haben dem Unternehmen eine neue Struktur gegeben und uns auf nur noch fünf Bereiche konzentriert. Das ging sogar schneller als geplant.

SZ: Aber Sie haben doch nur kleine Firmen verkauft.

Samuelsson: Kleine Töchter machen fast die gleiche Arbeit wie große. Jetzt können wir unsere Managementkapazitäten effektiver einsetzen.

SZ: War das alles?

Samuelsson: Wir haben eine neue Führungskultur eingeführt. Wir orientieren uns an den Besten auf den Märkten, und jeder Bereich hat jetzt vorgegebene Ziele und eine klare Strategie. Das gab es früher so nicht. Zudem stellen wir systematisch die Frage, ob wir in den Geschäftsbereichen das richtige Führungspersonal haben. Wir haben schon einen Teil des oberen Managements genau durchleuchtet, um die Führungsqualität zu messen.

SZ: Was ist herausgekommen?

- Samuelsson: Wir brauchen mehr Wechsel in den Führungsfunktionen. Dabei geht es nicht um die Trennung von leitenden Mitarbeitern. Aber es kann sein, dass einzelne Personen andere Aufgaben bekommen, wo sie sich besser entwickeln können.
- SZ: Der größte MAN-Bereich, das Nutzfahrzeuggeschäft, erlebt eine Abschwächung der Konjunktur. Sind die Zeiten der guten Zahlen bei MAN damit vorbei?
- Samuelsson: Nein. In der Regel haben wir mehrere gute Jahre, bevor ein Rückgang kommt. Bisher lief es 2004 und 2005 gut, und wir erwarten 2006 einen stabilen Markt auf hohem Niveau. In Osteuropa rechnen wir weiter mit hohen Steigerungsraten.
- SZ: Bei den Nutzfahrzeugen wollen Sie die Lohnkosten um 20 Prozent senken. Andernfalls würden Arbeitsplätze ins Ausland verlegt. Wie weit sind Sie im Konflikt mit den Gewerkschaften?
- Samuelsson: Das sehe ich nicht als Konflikt. Wir wollen unseren Marktanteil steigern oder halten, und das können wir nur, wenn wir wettbewerbsfähig sind. Wir haben 20 Prozent höhere Arbeitskosten als unsere Konkurrenten in Italien oder Schweden, vor allem weil wir in Deutschland 200 Jahresarbeitsstunden weniger haben als die Konkurrenz. Wir müssen diese Lücke schnell schließen.
- SZ: Das werden die Gewerkschaften nicht ohne weiteres akzeptieren.
- Samuelsson: Wir stehen vor Investitionsentscheidungen. Wenn wir nicht wissen, dass die Kosten im Inland wettbewerbsfähig werden, wird es schwierig für unsere deutschen Standorte. Dann müssen wir mehr im Ausland investieren.
- SZ: Das klingt wie eine Drohung.
- Samuelsson: Nein, das sind notwendige Überlegungen. Ich neige zu einer nüchternen Betrachtung – unsere Investitionen müssen wirtschaftlich sein.
- SZ: Sie können die Arbeitskosten nicht auf einen Schlag um 20 Prozent senken.
- Samuelsson: Entweder man senkt den Lohn, oder man arbeitet mehr. Das zweite wäre mir lieber. Leider kommt man dann schnell in einen Konflikt mit den heiligen Kühen der Gewerkschaft wie der 35-Stunden-Woche. Es wäre auch möglich, neue Mitarbeiter bei der Einstellung niedriger einzustufen. Wenn man alles zusammennimmt, sind Einsparungen von 20 Prozent pro Stunde möglich.
- SZ: Wann wollen Sie das erreicht haben?
- Samuelsson: Die Kostensenkung müssen wir in zwei bis drei Jahren schaffen.

- SZ: Mit diesen Vorgaben entsprechen Sie dem klassischen Feindbild. Das Unternehmen verdient immer mehr, die Löhne sollen sinken und zugleich exportieren Sie Arbeitsplätze.
- Samuelsson: Es gibt in Europa sechs Lkw-Hersteller. Wenn wir die Renditen der anderen nicht erreichen, werden die Anleger sich woanders engagieren. Scania oder Volvo verdienen mehr als wir.
- SZ: Reichen fünf Prozent Umsatzrendite nicht, müssen es acht Prozent sein?
- Samuelsson: Etwas anderes lassen die Kapitalmärkte nicht zu. Die Investoren würden ihr Geld bei unseren Konkurrenten anlegen. Wir würden das Vertrauen verlieren, und darunter würde das gesamte Unternehmen mit seinen Arbeitsplätzen leiden. Die um 20 Prozent zu hohen Kosten pro Stunde sind nicht zu halten.
- SZ: Sie haben doch auch eine Verantwortung für die Beschäftigung: Warum kreieren Sie nicht mehr Wachstum, um Arbeitsplätze zu sichern?
- Samuelsson: Mit der Kostensenkung würden wir ja Beschäftigung sichern. Ich sehe meine primäre Verantwortung nicht darin, die Beschäftigung kurzfristig zu maximieren, sondern darin, die Zukunft des Unternehmens und die Arbeitsplätze langfristig zu sichern. Natürlich bin auch ich daran interessiert, in Deutschland Arbeitsplätze zu erhalten und zu schaffen. Aber gegen Neueinstellungen spricht neben den hohen Lohnkosten auch der Kündigungsschutz.
- SZ: Sie sind voll ausgelastet. Dann können Sie doch Mitarbeiter einstellen.
- Samuelsson: Wir könnten Arbeitskräfte gebrauchen, zum Beispiel arbeitet unser Werk für Turbokompressoren in Oberhausen an der Kapazitätsgrenze.
- SZ: Aber Sie stellen nicht ein.
- Samuelsson: Nein, zumindest nicht unbefristet, aus den genannten Gründen.
- SZ: Der Kündigungsschutz soll in Deutschland für die ersten zwei Jahre verringert werden.
- Samuelsson: Das ist zumindest ein Schritt vorwärts. Wir reden mit dem Betriebsrat in Oberhausen. Wenn man dort auch bereit ist, für Neueinstellungen auf günstigere Tarife herunterzugehen und mehr Flexibilität zu ermöglichen, können wir 50 bis 100 Leute einstellen. Im gesamten Konzern könnten wir einige hundert Mitarbeiter mehr brauchen.
- SZ: DaimlerChrysler will seine Tochtergesellschaft MTU Friedrichshafen verkaufen. MAN ist interessiert. Es heißt, Sie kämen nicht zum Zuge.

Samuelsson: Wir sind noch nicht ausgeschieden. Wir haben ein Angebot gemacht und meinen, dass unser Konzept für MTU das beste ist. Wir sind der einzige industrielle Anbieter und können Synergien mit unseren Geschäften erzielen. Der Verkauf an Finanzinvestoren bedeutet, dass MTU allein steht. So lassen sich vor allem bei den kleineren Motoren nicht die nötigen hohen Stückzahlen erzielen. Das ist entscheidend für unser Konzept. Wir glauben, dass wir die Beschäftigung in Friedrichshafen langfristig besser sichern können als andere.

SZ: Was tun Sie, wenn Sie nicht zum Zuge kommen?

Samuelsson: Das wäre keine Katastrophe. Dann werden wir aus eigener Kraft wachsen. Wenn wir ausscheiden, liegt das daran, dass ein höheres Angebot nicht mehr vernünftig ist. Andere sind offenbar bereit, mehr Geld auszugeben.

Interview: Karl-Heinz Büschemann

Bildunterschrift:

Håkan Samuelsson, 54, ist seit einem Jahr Vorstandschef von MAN. Der Schwede arbeitete zuvor lange bei dem LKW-Hersteller Scania.

Foto: dpa

ARTIKEL IM DRUCK-LAYOUT

Wir brauchen geringere Löhne und mehr Arbeit

ZUGEHÖRIGE SEITE IM DRUCK-LAYOUT

Süddeutsche Zeitung vom 10.12.2005 / München, Seite 20

ÜBERGEORDNETE FOLDER

Süddeutsche Zeitung vom 10.12.2005 - Wirtschaft

MAN AG
MAN AG München

Samuelsson, Håkan
Samuelsson, Hakan

Büschemann, Karl-Heinz bü

SZdigital: Alle Rechte vorbehalten – Süddeutsche Zeitung GmbH, München
Jegliche Veröffentlichung exklusiv über <http://www.diz-muenchen.de/>

"Mit freundlicher Genehmigung von [Süddeutsche Zeitung Content](#)" .