

# „Wir kämpfen um jeden Prozentpunkt“

Der Österreicher Georg Pachta-Reyhofen (53) heuerte 1986 bei der MAN-Gruppe an. Seit Mitte 2006 führt er die Großmotorensparte und ist Vorstandsmitglied der MAN AG. Der promovierte Ingenieur über Folgen steigender Rohstoffkosten, seine Wachstumsziele, ein „radikales“ Effizienzprogramm und das Gerücht, MAN Diesel könne verkauft werden

**€uro: Herr Pachta-Reyhofen, viele Reeder lassen ihre Frachter langsamer fahren, um Kraftstoffkosten zu sparen. Bekommen Sie Druck, sparsamere Motoren zu bauen?**

**Georg Pachta-Reyhofen:** Diesen Druck gab es schon immer, weil mehr als 80 Prozent der Betriebskosten eines Schiffes Kraftstoffkosten sind. Allerdings sind wir wegen des extremen Ölpreisanstiegs gefordert, neue Wege zu suchen.

**Zum Beispiel?**

Bei Großmotoren wird erst knapp mehr als die Hälfte der eingesetzten Energie in Bewegung umgesetzt. Wir arbeiten fieberhaft daran, die Wirkungsgrade unserer Motoren zu erhöhen - zum Beispiel durch elektronische Steuerungen im Motor. Wir forschen außerdem an der Nutzung der Restwärme. Wenn wir nur einige Prozent davon in mechanische Energie umsetzen könnten, würde sich das für unsere Kunden schon rechnen.

**Wie viel Kraftstoffeinsparung wäre so möglich?**

Wir kämpfen um jeden Prozentpunkt. Die Sparmengen, die Schiffe durch langsames Fahren erzielen können, sind mit technischen Innovationen jedoch nicht erreichbar. Fährt etwa ein Frachter nur 21 statt 25 Knoten, sinkt sein Verbrauch um gut ein Drittel. Das können 100 Tonnen Schweröl pro Tag oder mehr sein!

**Was bedeutet es für MAN Diesel, dass diverse Nationalregierungen, aber auch die UNO geringere Schadstoffausstöße bei Schiffen fordern?**

Es geht hier vor allem ums Schweröl, mit dem die großen Schiffe fahren. Das ist ein zäher Stoff, der bei der Rohölraffinierung übrig bleibt. Abfall sozusagen, aber sehr energiehaltig. Das Problem daran ist der hohe Schwefelgehalt. Den könnten die Mineralölgesellschaften zwar schon vorab senken. Aber das würde den Kraftstoff stark verteuern. Wir versuchen, durch technische Verbesserungen in und um den Motor, die sauberste Verbrennung zu realisieren.

**Gibt es keine Alternativen wie Diesel oder Benzin?**

Würde man Schiffe mit diesen hochwertigen Kraftstoffen betanken, wäre der globale Ressourcenverbrauch viel höher als er heute ist.

**Was kostet es MAN Diesel, umweltverträglichere Motoren zu bauen?**

Die Forschungs- und Entwicklungskosten für die Verbrauchs- und Abgasreduktion werden etwa auf ein Drittel unseres Gesamtetats steigen – auf rund 40 Millionen Euro pro Jahr.

### ***Innovationen verteuern Motoren auch. Drohen Ihnen dadurch***

#### ***Auftragsrückgänge?***

Im Gegenteil! Neue Gesetze beispielsweise zur Schadstoffreduktion eröffnen MAN Diesel sogar neue Umsatzpotenziale.

#### ***Was Vergleiche mit der Automobilindustrie nicht unbedingt belegen.***

Die Pflicht zur Schadstoffsenkung bei Schiffen gilt im Gegensatz zu den EU-Plänen für Autos weltweit, was Wettbewerbsgleichheit garantiert. Ein Technologieführer wie MAN Diesel kann mit den steigenden Anforderungen seine Führung ausbauen. Ich erwarte auch neue Geschäftschancen durch Nachrüstungen älterer Motoren.

#### ***Das klingt, als sehnten Sie sich geradezu nach schärferen Gesetzen.***

Wenn sie den Volkswirtschaften und der Gesundheit nützen, bin ich dafür. Aber leider herrscht auch oft Aktionismus, der Unternehmen zwingt, schnell irgendwelche Lösungen zu finden, die sich später als nutzlos, fehlerhaft oder gar schädlich herausstellen. Die Politik muss langfristige Planungen gewährleisten.

#### ***Von was für einem Potenzial sprechen wir da?***

Das lässt sich noch nicht genau beziffern. Doch wenn man bedenkt, dass Schiffe im Schnitt 25 Jahre lang auf den Weltmeeren fahren und rund 48000 MAN-Diesel-Motoren da draußen unterwegs sind, deutet sich das Potenzial an. Diese riesigen Motoren ließen sich zwar theoretisch auch austauschen. Aber meist nur, indem man die Schiffe mit Schweißgeräten „aufschneidet“. Nachrüstsätze sind deutlich wirtschaftlicher und weniger aufwändig.

#### ***Wie hoch ist der gesamte Auftragsbestand von MAN Diesel derzeit?***

Etwa 4,3 Milliarden Euro. Tendenz steigend. Das ist fast doppelt so viel wie unser Umsatz 2007 und das Motorenneubauvolumen von drei Jahren! Es wird aktuell viel über Wirtschaftskrisen geredet. Wir merken davon nichts.

#### ***Manche Analysten prognostizieren Ihnen für 2010 einen Umsatz von etwa 3,2 Milliarden Euro – 50 Prozent mehr als 2007. Ist das realistisch?***

Eher etwas zu hoch gegriffen, weil ich zum Beispiel nicht weiß, ob unsere Zulieferer so stark investieren, dass sie ein solches Wachstum bewältigen können. Ich halte ein Plus von rund 40 Prozent auf drei Milliarden bis 2010 für realistisch.

#### ***Und danach?***

...geht es weiter, weil wir 2010 unseren Auftragsberg noch nicht abgearbeitet haben werden. Allerdings erwarte ich, dass 2010 Umsatz und Auftragseingang ungefähr wieder gleich hoch sind.

#### ***Um Aufträge schneller abarbeiten zu können, wollen Sie die Bauzeit pro Motor von durchschnittlich 35 auf 10 Tage senken. Wie soll das funktionieren?***

Wir haben im Frühjahr ein Investitionsprogramm in Höhe von 150 Millionen Euro gestartet. Davon entfallen 100 Millionen auf den Produktionsstandort Augsburg, wo wir 40 Prozent unserer weltweit rund 7500 Mitarbeiter beschäftigen. Das Werk basiert auf seinem Ursprung von 1840 und die großen Investitionen sind etwa 100 Jahre her. Danach ist es zwar gewachsen und an einzelnen Stellen modernisiert worden. Aber nun wollen wir die Produktionskapazität auf gleicher Fläche verdreifachen. Da müssen wir Grundsätzliches ändern.

#### ***Was bedeutet „Grundsätzliches“?***

Wir passen zum Beispiel das komplette Layout der Augsburger Fabrik an eine getaktete Produktion an, das heißt, wir bauen eine Fertigungsstraße, auf der die

Motoren auf Luftkissen von Takt zu Takt gleiten. Bislang gibt es im Werk noch tiefe Gruben. Da wurden die riesigen Zweitaktmotoren, die früher hier auch gebaut wurden, zur Montage hineingelassen, sonst hätten sie von der Höhe her nicht in die Hallen gepasst. Heute werden die Zweitakter von Lizenznehmern vor Ort in Asien nahe den Werften der Kunden gebaut. Wir schütten die Gruben jetzt zu und bauen die Fertigungsstraße für unsere Viertaktmotoren darüber. Wir errichten auch ein neues Logistikzentrum, eine neue Lackiererei, modernisieren die Einspritzfertigung und die Prüfstände und lagern die Herstellung einfacher Motorenkomponenten an Zulieferer aus, um mehr Kapazitäten für technologisch hochwertigere Teile zu haben.

***Warum haben Sie das nicht längst durchgezogen? Dann wäre Ihr Wachstum jetzt nicht begrenzt. Ihr Geschäft boomt seit drei, vier Jahren.***

Die Auftragsvolumina der vergangenen Jahrzehnte lagen weit unter den heutigen und ließen sich mit den bisherigen Kapazitäten abarbeiten. Als ich 2006 MAN-Diesel-Chef wurde, war aber absehbar, dass wir im weltweiten Schiffstransport, aber auch in unserer Sparte Dieselmotoren, nicht nur einen zyklischen Aufschwung, sondern eine noch nie da gewesene Nachfrageexplosion erleben. Deshalb haben wir uns zu der Investitionsoffensive entschlossen.

***Wie reagieren Sie, wenn das Wachstum im Schiffbau irgendwann wieder nachlässt?***

Davor ist mir nicht bange. Wir haben in Augsburg einen relativ hohen Anteil an Zeitarbeitern, je nach Bereich bis zu 20 Prozent. Damit sind wir anpassungsfähig. Wir haben auch Stundenkonten eingeführt, durch die unsere Mitarbeiter Überstunden aus guten Zeiten in schlechteren „abschmelzen“ können, wobei sie weiter ihr Einkommen beziehen. An unserem zweiten großen Standort, in Dänemark, sind wir auch sehr flexibel.

***Und wie steht es um die Produktionskapazitäten?***

Derzeit bewältigen wir Auftragsspitzen, indem wir bei Lizenznehmern, die unsere Motoren nach unseren Zeichnungen und Qualitätsanforderungen bauen, in Ergänzung zur Eigenproduktion Motoren einkaufen und diese über die eigenen Händler an unsere Kunden liefern. Wären wir irgendwann nicht mehr ausgelastet, würden wir den Anteil dieser zugekauften Motoren entsprechend verringern. Außerdem ist unser Servicegeschäft relativ konjunkturunabhängig. Wir haben also viele Standbeine, um einen Abschwung abzufedern. Ich sehe allerdings keinen.

***Gilt das auch für Ihre Kraftwerkssparte?***

Der Dieselmotorenmarkt für die Stromversorgung entwickelt sich gerade. Auch hier erwarten wir ein langfristiges Wachstum. Im Jahr 2007 erwirtschaftete MAN Diesel in diesem Bereich rund 260 Millionen Euro Umsatz. 2010 sollten wir 500 bis 600 Millionen erreichen.

***Die meisten Ihrer Lizenznehmer für Schiffsmotoren sind aus China, Südkorea und Japan. Besteht die Gefahr, dass die Ihre Motoren kopieren?***

Das kann ich mir nicht vorstellen. Das Lizenzmodell funktioniert seit über 100 Jahren! Unsere Motoren sind technologisch sehr komplex und werden durch neue Abgasnormen und die Ansprüche der Kunden an den Kraftstoffverbrauch noch komplexer. Wer sie kopieren will, muss zunächst warten, bis wir sie auf den Markt gebracht haben. Dann würde es drei, vier Jahre dauern, bis sie nachgebaut sind – dann wäre der Kopierer technisch schon wieder drei, vier Jahre zurück.

***Aber billiger.***

Wohl kaum. Der Kopierer bräuchte schließlich dieselben Zulieferer wie wir. Sollte er die kopierten Motoren dennoch an einen Reeder verkaufen können, müsste dieser neben modernster Technik auch auf unser weltweites Servicenetz verzichten. Das würde er spätestens dann bereuen, wenn sein kopierter Motor mal ausfällt. Seine Kunden hätten wenig Verständnis, wenn ihre Ware nicht ankommt. Darüber hinaus

müsste er den Motor wegen des hohen Markenwertes von MAN auch billiger verkaufen.

**Das Servicegeschäft bringt MAN Diesel derzeit rund 30 Prozent des Gesamtumsatzes. Wie soll sich die Quote bis Ende 2010 entwickeln?**

Das Geschäft wächst mit dem Umsatz. Die Quote wird also ungefähr gleich bleiben. Wir investieren jährlich in fünf bis zehn neue Servicestationen.

**MAN Diesel hat den Gewinn vor Zinsen und Steuern in den vergangenen Jahren überproportional zum Umsatz gesteigert. Schaffen Sie das auch künftig?**

Davon gehen wir aus, weil die Gewinnspanne von 14,3 Prozent im Jahr 2007 in Richtung 15 Prozent steigen soll.

**Müssen Sie dafür angesichts der steigenden Rohstoffkosten die Preise erhöhen?**

Natürlich müssen wir einen Teil der gestiegenen Rohstoffkosten weitergeben.

**Noch 2008?**

Ja.

**Um wie viel Prozent?**

Darüber sprechen wir mit unseren Kunden.

**Planen Sie Zukäufe, um Ihre Wachstumsziele zu erreichen?**

Ja. Wir möchten unser Servicenetz auch durch Akquisitionen kleinerer, profitabler Dienstleister erweitern. Größere Zukäufe wären aufgrund unserer führenden Marktstellung in vielen Bereichen schwierig. Die haben wir aber auch nicht nötig.

**2006 sah das noch anders aus. Damals wollte MAN den Motorenhersteller MTU Friedrichshafen kaufen. Ist die Firma, inzwischen in Tognum umbenannt, noch interessant für Sie?**

Früher hätten wir mit MTU unser Produktportfolio in Richtung kleinerer Motoren für Marine-, Yacht-, Land- und Baumaschinenmotoren erweitert. Aber inzwischen hat unsere Schwestergesellschaft MAN Nutzfahrzeuge aus eigener Kraft ein profitables Geschäft in diesen Bereichen aufgebaut.

**MTU/Tognum ist auch stark bei Dieselmotoren für Stromkraftwerke.**

MAN Diesel hat ebenso ein starkes Kraftwerksgeschäft. Und wir haben bei maritimen Anwendungen mittlerweile einen Antriebsmotor für schnelle Fähren und militärische Schiffe zur Serienreife entwickelt. Es gibt nur noch eine einzige Baureihe, die MTU im Programm hat, MAN aber nicht. Damit ist dieser Zusammenschluss nicht mehr attraktiv. Er würde wohl eher Werte vernichten.

**Angeblich will MAN-Großaktionär Volkswagen, der auch am schwedischen Lkw-Bauer Scania beteiligt ist, seine Nutzfahrzeugsparte mit denen von Scania und MAN verschmelzen und andere Bereiche verkaufen. Ein Verkauf von MAN Diesel wird aber von den Konzernchefs dementiert. Warum sollte VW MAN Diesel behalten wollen?**

Weil der Dieselmotor seit 111 Jahren eine Kernkompetenz von MAN ist. Als MAN-Konzern bieten wir Motoren von 150 bis 115000 PS an, sind eine starke Marke und MAN Diesel ist hochprofitabel. Zudem unterliegt der Schiffbau längerfristigen Zyklen als der Lkw-Bereich, was stabilisierend wirkt, wenn es bei den Lkw mal weniger gut laufen sollte. Außerdem haben wir ein Kraftwerksgeschäft, das wir ausbauen werden. Warum sollte man uns verkaufen wollen?

**Weil Pkw- und Lkw-Motoren mit riesigen Schiffsmotoren wenig gemein haben.**

Die MAN-Sparten profitieren von Synergien, etwa im Controlling, bei Finanzierungen und in der Personalentwicklung. Ich selbst und einige meiner Mitarbeiter kommen aus dem Nutzfahrzeugbereich. MAN Diesel fühlt sich im MAN-Verbund sehr wohl.

***Als 53-Jähriger haben Sie noch ein paar Berufsjahre vor sich. Was möchten Sie noch erreichen?***

Vor allem möchte ich als MAN-Diesel-Chef die Früchte meiner Arbeit ernten. Unser Investitionsprogramm ist für dieses Unternehmen einmalig und so radikal, wie man es in einem Berufsleben vielleicht nur einmal erlebt. Wenn wir die Neustrukturierung 2010 abgeschlossen haben, möchte ich sagen können: Jetzt läuft der Motor in zehn Tagen durch und ist führend bei Effizienz und Rendite. Weiter voraus schaue ich noch nicht.

**Vielen Dank für das Gespräch.**