

# „Integrität zu beweisen, ist ein Marathonlauf“

**INTERVIEW.** Personalabbau trotz sprudelnder Gewinne? Das Thema erhitzt die Gemüter, doch viele Personalchefs ducken sich weg. Nicht so Thomas Sattelberger. Der Conti-Personalvorstand fordert, statt auf Popularität zu schießen, beharrlich für das Notwendige einzutreten.

**Herr Sattelberger, auf dem CeBIT Forum HR haben Sie die Frage aufgeworfen: „Gibt es Zukunft und Moral für den Standort Deutschland?“ Wie lautet Ihre Antwort?**

Mit Blick auf Deutschlands Zukunft als erfolgreiche Wirtschaftsnation: Ja, aber nur wenn ...! Also eine konditionierte Antwort. Bei Moral dagegen ein eindeutiges Ja!

**Das heißt konkret?**

Der Standort hat Zukunft, wenn endlich die seit Jahren gebetsmühlenartig artikulierten und geforderten Pluszeichen auf der Zählerseite des Bruchs eingestellt werden: Spitzenplatz als Forschungs- und Entwicklungsstandort, Förderung auch angefeindeter Supra-Technologien, massive Investition in Bildung sowie Schaffung einer differenzierten Dienstleistungsökonomie insbesondere im Niedriglohnbereich. Dies gilt erst recht für die Nennerseite des Bruchs, also für die Deregulierung und Flexibilisierung von Arbeitsmarkt und Tarifpolitik, die Modernisierung des Kündigungsschutzes, die Liberalisierung des Arbeitsrechts, die Reformierung der sozialen Sicherungssysteme, die damit verbundene Senkung der Personalnebenkosten sowie der europäischen Harmonisierung der Unternehmensbesteuerung.

**Da ist also nur die Politik in der Pflicht?**

Nein, es gilt zudem, die Moral der Anspruchslosigkeit, die Entmündigung des Bürgers, das Jammern auf hohem Niveau und die Moral einer Rundum-Sorglosmentalität zu ersetzen. Zu ersetzen durch eine Moral der individuellen und nationalen Wettbewerbsfähigkeit, der Veränderungsbereitschaft und Aufholjagd, der unternehmerischen Courage und der bewussten Selbstverantwortung.

**Sie fordern das in brisanten Zeiten. Firmen wie Deutsche Bank, Telekom und Allianz,**

**aber auch Conti bauen Arbeitsplätze ab, obwohl die Gewinne sprudeln ...**

Die Gewinne von heute sind doch nur die Ernte des Handelns von gestern! Sie wurden in den vergangenen Jahren durch kluge Marktexpansion, aber auch und gerade durch kontinuierliche Restrukturierungen und Kostensenkung erwirtschaftet. Ein globales Unternehmen wie Conti hat mit seinen über 140 Standorten jedes Jahr mindestens ein halbes Dutzend Restrukturierungsbaustellen. Das ist seit Jahr und Tag Normalität. Viele Menschen im Land müssen wieder die ökonomische Binsenweisheit lernen: Gewinn ist Umsatz minus Kosten. Wenn wir bei Conti nur zweieinhalb Jahre nicht im Stande sind, die jährlichen Forderungen unserer großen Kunden, der Automobilhersteller, nach Preisreduzierungen intern zu kompensieren, dann ist aus den imposanten schwarzen Zahlen von heute unversehens die rote Null geworden. Menschen ohne wirtschaftlichen Sachverstand übersehen meistens diese Dynamik des globalen Hyperwettbewerbs. Sie stehen dann da wie ein Reh im Scheinwerferlicht, wenn sich die Folgen sträflicher Unterlassung statt im frühen Umbau im später unumgänglichen Abbruch spiegeln. Und Unternehmen haben ja nur zwei große Möglichkeiten, Kostendruck zu kompensieren: erstens durch Skaleneffekte, das heißt organisches Wachstum oder Wachstum durch Zukäufe, und zweitens durch Kostensenkung. Und hier werden Sie immer wieder auf den Preis des Faktors Arbeit stoßen.

**Aber die Gewinne sprudeln doch nur, weil der Faktor Arbeit sie ermöglicht?**

Vergessen Sie bitte nicht, dass ein guter Teil dieser Gewinne inzwischen im Ausland durch unsere 60 Prozent nicht-deutsche Belegschaft erwirtschaftet wird und wir wie die meisten Großkonzerne seit langem in de-



**THOMAS SATTEMBERGER** ist Arbeitsdirektor und Personalvorstand der Continental AG in Hannover. Auf dem CeBIT Forum HR sprach er zum Thema „Gibt es Zukunft und Moral für den Standort Deutschland?“ Seine Antwort gibt dieses Interview in kompakter Form wieder.

zentralen Profit- und Loss-Units strukturiert sind. Wie wollen Sie den Verzicht auf diese wirtschaftliche Steuerungslogik – parteiisch für einen spezifischen Standort – auch nur irgendeinem intelligenten Menschen im Unternehmen verkaufen? Wie kann ich einem Mitarbeiter in Malaysia erklären, dass wir den Standort Kuala Lumpur restrukturieren und gleichzeitig den Standort Deutschland weitgehend unangetastet lassen beziehungsweise durch Malaysia subventionieren.

**Das ist konsequent, aber ist es moralisch?**

Die Moral der Conti heißt, im Zähler des Bruches die positiven Werte hoch zu halten, also unsere Forschungs- und Entwicklungsquote in diesem Land, Produktinnovation, über 300 Millionen Euro Investitionen in Deutschland, hunderte Millionen Euro Steuern als Bürger dieses Landes und persönlich unansprüchlicher und bescheidener Auftritt der Unternehmensleitung. Und im Nenner des Bruches heißt es, restrukturieren und rationalisieren, um Zukunft zu sichern – letztlich also: Die positiven Zählerwerte überhaupt zu ermöglichen. Übrigens: So hat es Continental erreicht, dass es eines der wenigen deutschen Großunternehmen ist, welches bis in 2005 hinein Arbeitsplätze in

Deutschland geschaffen hat. Zugleich haben wir den Weg der Transformation von einem arbeitskostenintensiven zu einem wissensintensiven Unternehmen gestaltet.

**Während viele Ihrer Kollegen sich als diskrete Abwickler solcher Transformation profilieren, stellen Sie sich der öffentlichen Debatte. Warum?**

Dass ich einer der Personalchefs bin, die offen ihre Meinung sagen, hat mit meinem Verständnis davon zu tun, was ein Staatsbürger ist. Das mache ich schon seit vielen Jahren. Ich erinnere mich an einen ersten Vortrag im Jahr 1993, in dem ich für die notwendige Restrukturierung in der Luft- und Raumfahrtbranche plädiert habe, aber auch für Intelligenz bei Personalanpassungsmaßnahmen. Und ich spreche seit einigen Jahren wieder zu diesem Thema – überwiegend an Hochschulen. Ich will dazu beitragen, dass junge Menschen die Stimme der Unternehmer hören und nicht nur von Gesinnungsideologen vernebelt werden. Menschen wollen einem in die Augen gucken und diskutieren, um sich mit Herz und Verstand ihre eigene Meinung zu bilden. Viele haben längst gemerkt, dass die „Sabine-Christiansen-Ökonomie“ nur Geschwafel ohne Konsequenz ist. Ich lade Sie gerne mal ein, dabei zu sein.

**Dass man die Latte an Ihre Ausführungen besonders hoch legt, liegt nicht zuletzt an den eigenen Ansprüchen. Sie selbst weisen immer wieder darauf hin, dass ein Personalprofi nicht nur kompetent, sondern auch integer sein muss. Was macht die Integrität eines Personalchefs aus?**

Zuallererst, dass ich die Prinzipien meines Handelns in guten wie in schlechten Zeiten veröffentliche und beibehalte. Dass ich mich nicht populistisch verhalte, mich nicht durch Meinungsmache aus der Bahn werfen lasse. Dass ich keinen Popularitätsorden verdienen will, sondern mein Handeln an Notwendigkeiten ausrichte. Klar gesagt: Dass ein Mitarbeiter in Shanghai, Ingolstadt und in Detroit weiß, dass nicht mit unterschiedlichem Maß gemessen wird. Eine asiatische Personalleiterin fragte kürzlich in einer Runde überwiegend deutscher Personalierer: Woher nehmt Ihr das Recht, den Wert eines Arbeitsplatzes in Deutschland höher einzuschätzen als den eines in China oder Indien? Ich bin Personalchef von 80.000 Mitarbeitern

weltweit. Die katholische Soziallehre ist nicht für den Conti-Standort Deutschland mit seinen 28.000 Mitarbeitern entwickelt worden, sondern gilt auch für den Rest der Welt.

**Und wie bewahrt man diese Integrität in den Augen derjenigen, die ihren Job in Restrukturierungen verlieren, die nicht aus akuter Not geboren werden?**

Bei jedem Jobverlust – egal in welcher Wetterlage – liegt die Integritätsfrage offen auf dem Tisch. Ich persönlich kann mir kaum vorstellen, dass Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz verlieren, angesichts ihrer immensen persönlichen Betroffenheit die vermeintlichen Verursacher für integer halten, außer man lässt als Personalchef seine Linienkollegen im Regen stehen. Natürlich gibt es deshalb Zeiten, wo ein Teil der weltweiten Belegschaft uns nicht als integer betrachtet. Aber Integrität ist keine Momentaufnahme, sondern ein Marathonlauf. Und da muss man manchmal auf die Zähne beißen, um ins Ziel zu kommen. Und nochmals: Wenn die Not da ist, ist es meistens zu spät. Ich habe das schon drei Mal in meinem langen Berufsleben erlebt. Integer ist es, so rechtzeitig zu handeln, dass dadurch Schlimmeres vermieden wird. Und die Integrität bewahre ich mir auch dadurch, dass ich – ebenfalls unabhängig von der Wetterlage – gerade die Themen weltweit vorantreibe, die zu den Lebensfragen des arbeitenden Menschen gehören: lebenslanges Lernen für die eigene Marktfähigkeit, Gesundheit und rechtzeitige Altersvorsorge, materielle Erfolgsbeteiligung neben der Risikobeteiligung, aber auch Beteiligung im Prozess der Arbeit durch Gruppenarbeit und Verantwortungsübernahme in der Fabrik.

**Publikumsmedien wie „Stern“ brandmarken diese – nennen wir es – präventiven Restrukturierungen als „Kapitalismus brutal“. Sie haben schon 2003 in einem Aufsatz zu den „Irrungen der Ich-AG“ den „Humanen Kapitalismus“ eingefordert. Ist der mit „präventiven Restrukturierungen“ vereinbar?**

Ich wäre gerne Mäuschen, wenn die Stern-Redaktion ein global agierendes Unternehmen führen würde. Aber zu Ihrer Frage: Ich bin überzeugt von präventiver Restrukturierung. Übrigens können Sie das in jedem guten Managementbuch nachlesen. Was meinen Aufsatz betrifft, so habe ich seine konzeptionelle Grundlage selbst als idealistisch benannt.

**Also Lektüre zur reinen Erbauung?**

Nein, natürlich nicht. Wichtig ist, erst einmal neben der Realpolitik einen eher erst langfristig erreichbaren Kontrapunkt zu der angstgetriebenen Globalisierungsdebatte zu setzen. Denn natürlich hat Deutschland eine Zukunft: Weniger wie bisher auf dem Gebiet der industriellen Arbeitsplätze, mehr auf dem Gebiet der Wissensarbeit: qualifizierte Arbeitsfelder auf den Gebieten der Forschung, der Entwicklung, der Dienstleistung. Und dies setzt natürlich voraus, dass Menschen ihr Wissen und ihr Verhalten als Kapital einbringen und als Unternehmer ihrer Talente – ohne großes Aufsehen – damit wieder aus der Tür herausmarschieren können und ihre Mitgliedschaft aufkündigen. Schon heute haben ja hoch qualifizierte Hochkonjunktur. Sie sind selbstbewusst, kennen ihren Marktwert und haben klare Erwartungen an „Mitgliedschaft“.

**Das dürfte jenen Menschen, deren Talente nicht so hoch im Kurs stehen, kaum ein Trost sein ...**

Natürlich nicht, die Welt im Bereich der verarbeitenden Industrie sieht anders aus. Gering qualifizierte – und das ist ein Großteil unserer fünf Millionen Arbeitslosen – haben ohne Öffnung des Niedriglohnsektors, gegebenenfalls gekoppelt mit Kombilohn, komplett das Nachsehen. Und hier ist die Politik eindeutig der Sündenbock. Makroökonomie ist Politikverantwortung.

**Wann also wird aus Zukunftsangst wieder Zukunftsvertrauen am Standort D?**

Um den gesellschaftlichen Umbruch zu gestalten, hat es in England die Dekaden von Margret Thatcher bis Tony Blair gebraucht. Ich erinnere mich noch an Zeiten, in denen in etlichen Branchen Englands mangels Marktnachfrage die Drei-Tage-Woche eingeführt war. Gesellschaftliche Reformierungsprozesse hin zu einer Wissens- und Informationsgesellschaft sind schmerzhaft und führen häufig durch ein Tal der Tränen. Nichtsdestoweniger darf man und muss man auch die Lichtblicke am Ende eines Tunnels benennen. Was wäre denn die Alternative: Ängstlich vor dem Tunnel stehen zu bleiben und vom nachfolgenden Zug überrollt zu werden? ●

Das Interview führte Randolph Jessl.