

A black and white close-up portrait of Håkan Samuelsson. He is wearing glasses, a white shirt, and a striped tie. The background is dark. The lighting is dramatic, highlighting his facial features.

Håkan Samuelsson:
„Ich sage ziemlich
direkt, was ich denke.
Aber das nimmt man
mir nicht übel“

„Wird MAN zerschlagen, Herr Samuelsson?“

Der Schwede Håkan Samuelsson kämpft bei MAN an vielen Fronten. Mit Euro-Redakteur Mario Müller-Dofel sprach er über Angriffe von Hedgefonds und Wachstumsbremsen.

Seit Anfang dieses Jahres führt der Ex-Scania-Manager Håkan Samuelsson, 54, den Münchner Maschinenbauer MAN. Seine Sanierungserfolge als Chef der Nutzfahrzeug-Sparte von 2000 bis 2004 sorgten dafür, daß der Mischkonzern 2004 den höchsten Gewinn seit Jahren erzielte. Nun will Samuelsson beweisen, daß MAN noch viel mehr verdienen kann. Dabei muß er sich gegen Finanzinvestoren wehren, die das Unternehmen zerschlagen wollen. MAN beschäftigt 61 000 Mitarbeiter, davon 35 Prozent im Ausland.

Euro: Herr Samuelsson, Sie sind der erste Ausländer im MAN-Chefsessel seit der Firmengründung vor 250 Jahren. Brauchen Sie besondere Stärken, um akzeptiert zu werden?

Håkan Samuelsson: Nicht mehr oder weniger als deutsche Kollegen. Seit ich Mitte 2000 als Nutzfahrzeug-Vorstand bei MAN anfang, habe ich nie Nachteile gespürt. Im Gegenteil: Ich hatte immer das Gefühl, daß mir die Belegschaft neugierig und offen begegnet. Ich bezweifle, daß Schweden, Franzosen oder Engländer einem ausländischen Chef gegenüber toleranter sein könnten.

Euro: Sie sind Schwede. Macht Ihnen die deutsche Sprache keine Probleme?

Samuelsson: Sagen wir, ich habe Defizite. Oft glaube ich, daß meine deutschen Gesprächspartner denken: „Oh, er ist Ausländer! Da muß ich genauer hinhören, um zu verstehen.“ Das ist ein Vorteil. Ich sollte nicht zu gut Deutsch sprechen lernen (lacht). Aber im Ernst: Anfangs dachte ich, es könnte Probleme geben, weil ich mich nicht so diplomatisch ausdrücken kann. Ich sage ziem-

lich direkt, was sich denke. Aber ich habe festgestellt, daß man mir das nicht übelnimmt. Direkte Aussagen tragen oft sogar zu einer positiven Gesprächsatmosphäre bei – auch wenn es um unangenehme Themen geht.

Euro: Zunächst zu den angenehmen: 2004 erzielte MAN 15 Milliarden Euro Umsatz und mit 573 Millionen den höchsten operativen Gewinn seit vier Jahren. Wie wird 2005?

Samuelsson: Die Sparten Industriedienstleistungen, Rollendruckmaschinen, Dieselmotoren und Turbomaschinen entwickeln sich positiv. Im Nutzfahrzeug-Bereich wird es nach dem sehr starken Vorjahr etwas ruhiger. Wir erwarten aber, daß dieser auch 2005 den größten Beitrag zur Steigerung des Konzerngewinns leisten wird. Wir bleiben bei dem Ziel, den Gesamtumsatz um mindestens fünf Prozent zu steigern. Der operative Gewinn wird deutlich überproportional wachsen.

Euro: Was würden Sie antworten, wenn Bundeskanzler Schröder Sie um Rat fragte, wie mehr Wachstum zu erzielen sei?

Samuelsson: Deutschland muß sich weiter als Industrienation profilieren, Innovationskraft und technische Führerschaft ausbauen. Es läßt sich nun mal nicht jeder Industrie- in einen Dienstleistungsarbeitsplatz umwandeln. Deshalb muß Deutschland auch mit den Kosten nach unten. Bei MAN liegen die Arbeitskosten pro Stunde im Schnitt 20 Prozent über denen ausländischer Wettbewerber. Die Politik muß dafür sorgen, daß es sich lohnt, Arbeitsplätze zu halten und zu schaffen. Ich favorisiere ein flexibleres Arbeitsrecht, in dem sich Arbeitszeiten und Bezahlung besser →



Håkan Samuelsson trimmt MAN auf Wachstum: „Im Jahr 2010 sollten wir rund 20 Milliarden Euro Umsatz erwirtschaften“

„Wir haben nicht das Dogma definiert, daß wir die Druckmaschinen-Sparte **unbedingt** behalten wollen.“



→ an Marktschwankungen anpassen lassen. Das funktioniert im Korsett pauschaler Flächentarife nur unzureichend.

€uro: Sie wollen die Wochenarbeitszeit bei MAN von 35 auf 40 Stunden erhöhen?

Samuelsson: Es geht nicht pauschal um die 40-Stunden-Woche. Wir haben ein Lohnkostenproblem zu lösen. Das würden die Mitarbeiter am leichtesten verkraften, wenn wir die Arbeitszeit verlängern. Ich kann mir zum Beispiel erweiterte Stundenkonten vorstellen mit dem Ziel, daß die Mitarbeiter in guten Zeiten mehr und in schlechten Zeiten weniger arbeiten. Außerdem müßten die Lohnsteigerungen gering ausfallen und die Lohnnebenkosten reduziert werden.

€uro: Und wie wollen Sie die Gewerkschaften überzeugen?

Samuelsson: Eigentlich müßten Sie fragen, warum die Gewerkschaften nicht längst mich überzeugt haben. Man kann doch nicht behaupten, die Tatsache, daß täglich Arbeitsplätze von Deutschland nach Osteuropa verlagert werden, habe nichts mit den Arbeitskosten zu tun! Es ist falsch, alles auf die Manager und deren vermeintliche Fehler zu schieben. Ich glaube, daß die meisten MAN-Mitarbeiter ihre Situation realistisch sehen. Sie erkennen, daß Arbeitszeitverkürzungen bestehende Stellen nicht sicherer gemacht und keine neuen gebracht haben.

VITA

Håkan Samuelsson wurde 1951 im schwedischen Motala geboren. Seine Karriere begann er 1977 als Trainee beim schwedischen Lkw-Bauer Scania. Dort wurde er 1996 Vorstand für Entwicklung und Produktion. Der Maschinenbau-Ingenieur galt als künftiger Scania-Chef – bis die Fusionsverhandlungen mit dem ebenfalls schwedischen Wettbewerber Volvo scheiterten. Daraufhin wechselte er im Juli 2000 als Nutzfahrzeug-Chef zu MAN. 2005 wurde er Vorstandsvorsitzender des Gesamtkonzerns. Der Hobbyhandwerker ist verheiratet und Vater zweier Töchter.

€uro: Ein anderes Thema bei MAN ist die mögliche Zerschlagung. Werden Sie zulassen, daß der Konzern von Investoren übernommen wird, die ihn zerlegen und in Einzelteilen gewinnbringend verkaufen wollen?

Samuelsson: Ich bin ganz klar gegen eine Zerschlagung. Ließe ich sie zu, würde MAN aufgelöst – und ich kapitulieren. Dafür bin ich nicht angetreten. Ich stehe für die Konzentration auf fünf Sparten und die Restrukturierung schwacher Bereiche. Unser Ziel ist es, die Rendite auf das eingesetzte Kapital von heute knapp 13 auf 18 Prozent im Jahr 2007 zu steigern.

€uro: Wie lästig sind die „Heuschrecken“?

Samuelsson: Die Bezeichnung ist doch unpassend. Würde ich einige Investoren nicht namentlich kennen, wüßte ich kaum, welcher ein vielleicht kurzfristig orientierter Hedgefonds oder ein langfristig orientierter Pensionsfonds ist. Sie alle wollen bestmögliche Renditen. Das spornt uns an. Und übrigens können auch Hedgefonds geduldig sein. Hinter der Heuschrecken-Diskussion steckt oft pauschale Kritik an einer globalen Marktwirtschaft. Entweder wir akzeptieren sie und versuchen, von ihr zu profitieren. Oder man hängt der Illusion nach, daß sich die Gesellschaft isolieren kann, ohne an Wohlstand zu verlieren. Ich meine, wer behauptet, letzteres ließe sich durch staatliche Regulierungen →

→ garantieren, handelt verantwortungslos.

€uro: Sie meinen auch, das beste Mittel gegen eine feindliche Übernahme wäre ein steigender Aktienkurs. Wären Sie wehrlos, wenn der Kurs fallen würde?

Samuelsson: Den absoluten Kursgewinn meine ich nicht. Die Aktie könnte natürlich fallen, obwohl wir unsere Zahlen verbessern, weil sich etwa die Börsenstimmung verschlechtert. Wir müssen aber relativ zu unseren Konkurrenten besser sein. Dafür haben wir das Konzept der „Industrial Governance“ entwickelt. Dieses enthält zentrale Steuerungsmöglichkeiten, um sicherzustellen, daß die richtigen Leute auf den richtigen Positionen sitzen, Ziele erreicht werden und die richtige Strategie entwickelt wird. Andere Firmen schaffen das auch. Sehen Sie sich zum Beispiel General Electric an: Deren Zentrale schafft trotz verschiedenster Sparten Mehrwert. Das ist auch unser Ziel.

€uro: Mehrwert? Ist MAN an der Börse also weniger wert als die Summe der Teilbereiche?

Samuelsson: Ich glaube nicht, daß wir derzeit mit einem Abschlag gehandelt werden. Aber das kann man so oder so rechnen. Entscheidend ist doch die Frage: Glauben Investoren, daß sie mehr aus MAN herausholen können, als wir an Mehrwert schaffen? Der Vorstand arbeitet dafür, daß die Antwort „Nein“ lauten muß.

€uro: Ihr Vorgänger Rudolf Rupprecht verteidigte die fünf Geschäftsbereiche vor allem mit der „Risikostreuung“ ...

Samuelsson: Da wir keine Quersubventionierung zulassen, ist das Argument nicht mehr relevant. Risiken streuen können Investoren selbst, das muß ihnen MAN nicht abnehmen. Für mich zählt, daß ich überzeugt bin, mit kompetenter strategischer Führung Mehrwert schaffen zu können. Außerdem wollen wir im Deutschen Aktienindex gelistet bleiben. Deshalb dürfen wir nicht an Größe verlieren.

€uro: Warum wollen Sie die defizitäre Druckmaschinen-Sparte unbedingt behalten?

Samuelsson: Wir haben nicht das Dogma definiert, daß wir sie bedingungslos behalten möchten. Unser Ziel ist es,

2005 den Turnaround zu erreichen. Andere Szenarien sind aus heutiger Sicht hypothetisch.

€uro: Die Nutzfahrzeug-Sparte ist die Nummer 3 in Europa und die Nummer 7 weltweit. Reicht Ihnen das?

Samuelsson: Grundsätzlich wollen wir, daß alle Sparten zu den Top 3 in ihren Zielmärkten gehören. Für die Nutzfahrzeuge ist das zunächst der westeuropäische Markt. Aber wir möchten auch nach Osteuropa, Asien und in den Nahen Osten expandieren. Bis 2007 machen wir das via Export. Dann geht unser geplantes Lkw-Werk in Osteuropa in Betrieb. Wir beobachten auch ständig, welche Chancen für Partnerschaften der Markt bietet.

€uro: Sie bleiben bei der Aussage Ihres Vorgängers, daß MAN nur fusioniert, wenn MAN die neue Firma führt?

Samuelsson: Eine Großfusion steht derzeit nicht zur Debatte. Grundsätzlich zählen für mich aber marktpolitische und industrielle Aspekte mehr als machtpolitische Fragen. Nochmals: Wir wollen organisch wachsen, schließen aber Zukäufe nicht aus, wenn wir so eine globalere Plattform bekommen.

€uro: Wie wird MAN 2010 aussehen?

Samuelsson: Wir sollten dann ein sehr starker Engineering-Konzern sein – mit vielleicht 20 Milliarden Euro Umsatz und noch stärkeren Geschäftsbereichen. Wie die genau aussehen werden, läßt sich noch nicht sicher sagen. Wir werden auch internationaler und dynamischer sein.

€uro: Wenn Sie das geschafft haben, könnten Sie auf dem Weingut von MAN, St. Antony in Rheinhessen, mal richtig die Korken knallen lassen ...

Samuelsson: (lacht) Wenn uns die Fässer dann noch gehören. Aber ernsthaft: Wenn wir sagen, wir wollen uns auf unsere Kernbereiche konzentrieren und Randbereiche abstoßen, gilt das auch für den Weinanbau. Es gibt andere Traditionen, die gepflegt werden müssen. Zum Beispiel der Bau von Dieselmotoren und anderen Produkten, mit denen wir teilweise schon über 100 Jahre Erfahrung haben. Im Weinanbau kennen wir uns nun wirklich nicht aus. 

„*Ich bin ganz klar gegen eine Zerschlagung durch Finanzinvestoren. Ließe ich sie zu, würde MAN aufgelöst und ich kapitulieren. Dafür bin ich nicht Vorstands-Chef dieses Konzerns geworden.*“

