



Håkan Samuelsson, 58:

„Man sollte jetzt nicht immer
nur schwarzmalen. Pessimismus
bringt uns doch nicht weiter.“

„Nur Beulen oder schon Crash, Herr Samuelsson?“

MAN | Die Weltwirtschaftskrise hat den Münchner Nutzfahrzeug- und Motorenhersteller ausgebremst. Vorstandschef Håkan Samuelsson über harte Zeiten, starke Motoren und die neue Rolle der Aktienbörsen

€uro: Herr Samuelsson, in den vergangenen fünf Jahren fuhr MAN auf Wachstumskurs – bis der Auftragseingang im vierten Quartal 2008 einbrach. Sind Sie nun auf Crashkurs?

Håkan Samuelsson: Die Zahlen für das Gesamtjahr 2008 zeigen, dass MAN gut aufgestellt ist. Trotz des schwachen Schlussquartals haben wir einen Umsatzzuwachs auf fast 15 Milliarden Euro sowie einen Gewinn vor Steuern und Zinsen von mehr als 1,7 Milliarden erzielt. Der Gewinn war der höchste in 250 Jahren Firmengeschichte ...

€uro: ... den MAN wegen der Wirtschaftskrise wohl nicht so schnell übertreffen wird.

Samuelsson: Natürlich stehen MAN, wie auch sehr vielen anderen Firmen, harte Zeiten bevor. Aber die Weltkonjunktur kommt von einem extrem hohen Niveau und nach Boomphasen hat es immer schon Korrekturen gegeben. Man sollte jetzt nicht nur schwarzmalen. Pessimismus bringt uns doch nicht weiter. Ich gehe davon aus, dass die Transport- und Energiemärkte, die wir mit unseren Lastkraftwagen, Bussen, Dieselmotoren und Turbinen hauptsächlich beliefern, langfristig Wachstumsmärkte bleiben.

€uro: Ihre größte Sparte, das Lkw-Geschäft, steuerte 2008 zwei Drittel zum Konzernumsatz und fast ebenso viel zum Gesamtgewinn bei. Ausgerechnet hier sackte der Auftragseingang im Schlussquartal um 70 Prozent ab. Kann es denn noch schlimmer kommen?

Samuelsson: Im vorigen Jahr haben wir rund 100 000 Fahrzeuge verkauft. Wenn man den Auftragseingang von 360 Lkw im vierten Quartal auf ein Jahr hochrechnet, ergibt das nur knapp 1500 Fahrzeuge! Daran sieht man,

dass der Auftragseingang kaum tiefer fallen kann. Aufgrund zahlreicher Stornierungen ist er aber kein zuverlässiger Indikator. Besser sind Absatzzahlen und Neuzulassungen.

€uro: Aber nochmals: Was bedeutet der Lkw-Crash für MAN?

Samuelsson: Unser Lkw-Absatz liegt etwa 50 Prozent niedriger als im vorigen Jahr. Das entspricht unserem geplanten Produktionsniveau für das erste Halbjahr 2009. Weiter voraus kann man derzeit nicht zuverlässig blicken. Wir müssen die Produktion deshalb von Woche zu Woche planen.

€uro: Wie steuert MAN der Krise entgegen?

Samuelsson: Indem wir uns so schnell wie möglich an die Marktveränderungen anpassen. Wir haben zum Beispiel die Lkw-Produktion drastisch heruntergefahren, damit wir nicht für die Halde produzieren. Und wir werden weiter konsequent Kosten sparen. Mehr können wir zurzeit kaum tun. MAN allein kann ja nicht die Weltkonjunktur ankurbeln.

€uro: Sie könnten nach Staatshilfen rufen. Das machen doch viele andere Manager auch.

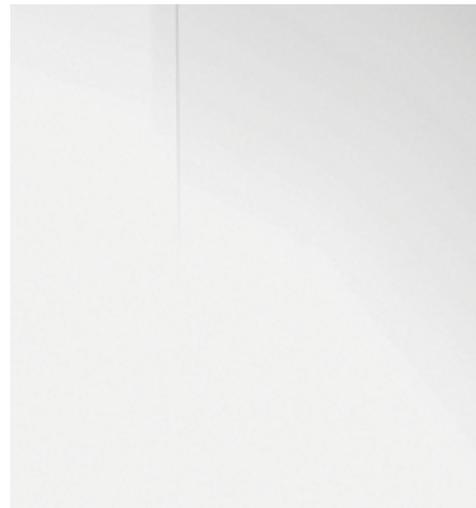
Samuelsson: Es scheint mir nicht sinnvoll, wenn der Staat einzelne Unternehmen direkt subventioniert. Wir brauchen vor allem wieder steigende Transportleistungen und profitable Kunden. Zuletzt sind die Spediteure mit weiteren Kosten belastet worden.

€uro: Welche meinen Sie konkret?

Samuelsson: Die Mautgebühr etwa wurde von der Bundesregierung zu Jahresbeginn erhöht. Dieser Schritt schiebt ja die Konjunktur nicht an, sondern bremst sie. Es wäre gut, wenn die Mauterhöhung ausgesetzt würde. Die Regierung könnte auch den Kauf von →



„Ich gehe davon aus, dass die Energie- und Transportmärkte, die wir beliefern, langfristig weiter wachsen werden.“
Håkan Samuelsson im Gespräch mit €uro-Redakteur Mario Müller-Dofel



Der Kauf der VW-Nutzfahrzeugsparte in Brasilien sollte für MAN-Aktionäre wesentlich attraktiver sein als ein Aktienrückkauf.“

→ Lkw mit moderner Umwelttechnik fördern – etwa Lkw, die bereits die Euro-Abgasnorm 5 erfüllen. Eine Prämie ähnlich wie beim Pkw würde auch im Lkw-Bereich funktionieren.

€uro: Zu Ihrer Nutzfahrzeugsparte gehört das Busgeschäft, das früheren Aussagen von Ihnen zufolge bis 2010 in der Nähe von 8,5 Prozent Rendite sein sollte. Das erscheint angesichts der Krise vorerst illusionär. Werden Sie das Busgeschäft verkaufen?

Samuelsson: Nein, wir wollen es behalten. Im Jahr 2007 hatten wir hier 13 Millionen Euro Verlust eingefahren, aber 2008 schon 19 Millionen Gewinn. Ähnliche Verbesserungen brauchen wir auch 2009 und 2010.

€uro: Sie haben bereits vor Monaten eine Kreditklemme bei Kunden und Zulieferern von MAN beklagt. Wie sieht es da heute aus?

Samuelsson: Wir beobachten eine leichte Entspannung am Kreditmarkt, auch wegen der staatlichen Stützungsaktionen. Dennoch ist die Lage für unsere Kunden nicht besser geworden, weil sie nun unter dem Konjunkturunbruch leiden und wegen sinkender Gewinne mit Investitionen warten müssen.

€uro: Zu Ihren Auslandsaktivitäten: In der Fabrik im polnischen Krakau sollten jährlich 15 000 Lkw für Osteuropa gebaut werden. Können Sie das Werk noch auslasten?

Samuelsson: Wir können derzeit keines unserer Werke auslasten. Aber wir haben die Krakauer Fabrik ja nicht gebaut, um Spitzenzeiten zu bewältigen, sondern um langfristig vom Wachstum in Osteuropa zu profitieren.

€uro: Zurzeit übernehmen Sie die Nutzfahrzeugsparte Ihres Großaktionärs Volkswagen in Brasilien. Den Kaufpreis von 1,2 Milliarden Euro nennen Analysten „teuer“. Angeblich wäre der Rückkauf von günstiger bewerteten MAN-Aktien ein besseres Geschäft gewesen.

Samuelsson: Die VW-Nutzfahrzeugsparte in Brasilien ist für uns sehr wichtig, da wir in dieser Region bislang nicht präsent waren. Und mit diesem Zukauf werden wir dort auf einen Schlag Marktführer. Der Kaufpreis ist angemessen und entspricht etwas mehr als der Hälfte des 2008er-Jahresumsatzes der Firma. Das sollte für unsere Aktionäre wesentlich attraktiver sein als ein Aktienrückkauf. MAN muss internationaler werden. Und der Bau einer eigenen Fabrik in Südamerika sowie die Einführung einer neuen Marke dort wäre wohl deutlich teurer und riskanter geworden.

€uro: Zu VW gehört auch der schwedische Lkw-Bauer Scania, an dem auch MAN mehr als 20 Prozent hält. Börsianer spekulieren, dass Scania und MAN von VW zusammengelegt werden. Was hätten die MAN-Aktionäre von einer „MANScania“-Gruppe?

Samuelsson: Scania ist ein Teil von VW, dessen Strategie in Wolfsburg gemacht wird. Wir konzentrieren uns jetzt auf die Integration unserer neuen Tochter in Brasilien sowie des Joint Ventures in Indien, bei dem wir unseren Anteil auf die Hälfte erhöht haben.

€uro: Freuen Sie sich heute darüber, dass Ihr Versuch, Scania im Jahr 2006 zu übernehmen, scheiterte? Der Kauf hätte die Schulden von



MAN erhöht. Und hohe Schulden sind in der aktuellen Finanzkrise bekanntlich Gift.

Samuelsson: Das ist mir zu hypothetisch. Aber MAN hat heute trotz der Übernahme in Brasilien eine starke Bilanz. Diese finanzielle Stärke wird künftig sehr wichtig für uns.

€uro: Ihre zweitgrößte Sparte, MAN Diesel, die Motoren für große Schiffe und Stromkraftwerke herstellt, ist bis 2011 ausgebucht. Bereits bis 2010 sollen dort die Produktionskapazitäten verdreifacht werden. Ziehen Sie das dafür nötige 150-Millionen-Euro-Investitionsprogramm durch, obwohl auch die Auftragseingänge für Schiffsmotoren sinken?

Samuelsson: Vielleicht verschieben wir die eine oder andere Maßnahme noch. Aber im Wesentlichen ziehen wir das Programm durch. Wir bauen ja keine neuen Werke und auch nicht den Personalbestand auf. Wir investieren lediglich in die Effizienz der vorhandenen Kapazitäten. Dadurch dritteln wir beispielsweise den Produktionsdurchlauf pro Motor. Wenn wir unsere Kunden schneller beliefern können, ist das ein großer Vorteil für uns.

€uro: Kann MAN Diesel den Auftragsrückgang bei Schiffsmotoren durch die Nachfrage nach Kraftwerksmotoren ausgleichen?

Samuelsson: Das streben wir an. Der Markt für Kraftwerke entwickelt sich sehr gut. 2008 haben wir hier 340 Millionen Euro Umsatz erwirtschaftet, wobei der Auftragsbestand am Jahresende dreimal so hoch war.

€uro: Zurzeit veröffentlichen Sie keine konkreten Geschäftsprognosen. Können Sie

wenigstens ausschließen, dass MAN in die Verlustzone schlittert?

Samuelsson: Bei Dieselmotoren, Turbomaschinen und unserer Getriebetochter Renk werden wir ein stabiles Jahr 2009 erleben und sind mit rund 15 Prozent Rendite weit von Verlusten entfernt. Allerdings kann ich mich schlecht zu den Renditen im Lkw-Geschäft äußern, wenn noch nicht absehbar ist, wie viele Lkw wir verkaufen. Blicke hier die Lage so schlecht wie zurzeit, bekämen wir natürlich erhebliche Probleme beim Ergebnis.

€uro: Welche Folgen könnte die Wirtschaftskrise ansonsten für Unternehmen haben?

Samuelsson: Beispielsweise sind die Zeiten extrem hoher Kreditvolumina und geringer Eigenkapitalquoten wahrscheinlich vorbei. Fremdkapital wird dauerhaft knapper und teurer – unabhängig davon, welche Zinssätze die Notenbanken veranschlagen. Folglich müssen die Unternehmen höhere Kapitalkosten tragen und mehr Eigenkapital halten. Das wiederum bedeutet, dass die Wachstumsraten der vergangenen Jahre nicht so schnell zurückkommen. Ich hoffe sehr, dass die Gesellschaft nicht das Vertrauen in die Marktwirtschaft verliert. Das wäre noch viel schlimmer.

€uro: Was bedeuten höhere Kreditkosten für die Aktienbörsen?

Samuelsson: Vermutlich werden die Börsen künftig wieder mehr ihre Rolle als Plattform zur Eigenkapitalbeschaffung einnehmen und weniger als Spekulationsplattform dienen. Die Firmen brauchen mehr Eigenkapital. Diese Aufgabe soll der Staat nicht übernehmen.

€uro: Im Februar haben Sie Ihren Vorstandsvertrag bis 2013 verlängert. Warum? Ihr Job kann Ihnen ja wohl kaum noch Freude machen.

Samuelsson: Doch, der Job ist interessant. Es wäre ein schlechter Zeitpunkt, jetzt – nach den guten Jahren – aufzuhören. Gute und schlechte Zeiten gehören nun mal zu unserem Business. Solange ich das Vertrauen meiner Mitarbeiter und des Aufsichtsrats habe, bleibe ich gern – zumal ich mich nach neun Jahren bei MAN längst als MANler fühle.

€uro: Vielen Dank für das Gespräch.

Håkan Samuelsson

wurde am 19. März 1951 im schwedischen Motala am Vättersee geboren. Ab 1972 studierte er Maschinenbau am Königlichen Institut für Technologie in Stockholm. Im Jahr 1977 heuerte der diplomierte Ingenieur als Entwickler beim schwedischen Lkw-Bauer Scania an. Später wurde er Leiter der Motorenentwicklung und -fertigung. 1993 zog er nach Brasilien, um die Südamerika-Aktivitäten von Scania zu leiten. Drei Jahre danach wurde er Vorstandsmitglied für Entwicklung und Produktion von Scania. Samuelsson galt als künftiger Chef – bis die Fusionsverhandlungen mit dem schwedischen Konkurrenten Volvo scheiterten. Daraufhin wechselte er Mitte 2000 als Nutzfahrzeugchef zu MAN. 2005 wurde er Vorstandschef des Münchener Konzerns, den er in den vergangenen Jahren zu hohen Wachstumsraten führte. Der 58-jährige Hobbyhandwerker hat zwei Töchter und ist verheiratet.

Das ausführliche Interview lesen Sie im Internet unter www.euro-magazin.de