Künftig die Nummer eins: Hakan Samuelsson

# Hoffen und Bangen

**MAN:** *Der designierte Vorstandschef Hakan Samuelsson muss das Industriekonglomerat völlig neu ausrichten, will er es vor der Zerschlagung bewahren. Aber wird man den Schweden auch lassen?*

Hakan Samuelsson lächelt. Ausgiebiger, als es sonst seine Art ist. Der anhaltende Beifall der 1500 Aktionäre auf der MAN-Hauptversammlung im Münchener Messezentrum zwingt den hölzernen Schweden zu dieser Gefühlsregung. Schließlich muss sich der 53-Jährige vor der Menge ja irgendwie erkenntlich zeigen.

Samuelsson ist den MAN-Aktionären an diesem Mittwoch im Juni vom Aufsichtsrat als künftiger Chef des Industriekonzerns vorgestellt worden. Zum Jahreswechsel wird der Leiter der Lkw-Sparte Rudolf Rupprecht (64) als amtierenden Vorstandsvorsitzenden von MAN ablösen.

Eine dankbare Aufgabe, so scheint es. Die Aktionäre sind gut gelaunt, der Dax-Konzern zeigt sich wirtschaftlich in robuster Verfassung.

Der Umsatz hat in den ersten fünf Monaten ein Zehntel gegenüber dem Vorjahreswert zugelegt; bei den

## Samuelssons Liste

**1** Die diversen Verlustbringer des Konzerns müssen saniert oder schnell verkauft werden.

**2** Um die Kosten zu senken und den Absatz anzukurbeln, muss er mehr im Ausland produzieren.

**3** Der Mischkonzern muss sich entscheiden: Entweder er wird zum Spezialmaschinenanbieter oder zum wirklich großen Lastwagenbauer.

FOTO: JÖRG KOCH/DDP

## Hakan, der Trucker

**Hohe Schule:** Das Managen hat Samuelsson bei Scania gelernt, der ersten Adresse unter den Truckherstellern. Kein anderes Unternehmen aus der Branche ist so profitabel wie der schwedische Lkw-Bauer.

**Enttäuschte Hoffnung:** 1996 hatte sich Samuelsson bis in den Vorstand von Scania hochgearbeitet. Er galt bereits als Kandidat für den Chefposten. Doch die Karriere nahm einen anderen Verlauf. Volvo griff nach Scania, die Aufstiegschance war dahin.

**Günstige Gelegenheit:** Im Jahr 2000 brauchte MAN einen neuen Chef für die Brummi-Division, Samuelsson nahm das Angebot aus München an.

**Harte Sanierung:** Geräuschlos tauschte Samuelsson etliche Führungskräfte aus, senkte die Kosten und holte die MAN-Sparte aus den roten Zahlen.

Aufträgen meldet MAN ein Plus von 22 Prozent; der Jahresgewinn soll sogar um 50 Prozent steigen. Der Aktienkurs notiert bei über 30 Euro und hat sich damit seit dem Tiefstand vor zwei Jahren verdreifacht.

Doch die guten Zahlen sind mit Vorsicht zu genießen. MAN ist weit weniger gesund, als der erste Eindruck vermuten lässt. Der Konzern ist alles andere als ein Selbstläufer.

Tatsächlich lebt MAN seit Jahren zum Teil von der Substanz. Das Unternehmen ist kaum in der Lage, die Kapitalkosten zu verdienen.

Um die Probleme zu kaschieren, hat das Management die Bilanzen einzelner Firmenteile angehübscht – freilich im Rahmen des Erlaubten. Vor allem die Tochter MAN Ferrostaal steht deutlich schlechter da, als das Zahlenwerk suggeriert.

Samuelsson kennt die Nöte. Und er weiß, dass er den wohl letzten Industriedinosaurier der Deutschland AG eher früher als später kräftig umkrempeln muss. Auch wenn er zunächst beteuert, dass er die Mischstrategie seines Vorgängers fortführen wolle.

Als Lenker der Lkw-Sparte hat der Schwede bereits bewiesen, dass er alte Strukturen aufbrechen und dass er sanieren kann. Durch harte Personalschnitte und die Verlagerung von Fabriken ins billigere Ausland machte er die angeschlagene Brummi-Division binnen zwei Jahren wieder profitabel.

Der neue Job verlangt indes einen ganzen Baukasten an Fähigkeiten. Denn MAN ist so barock wie kaum ein zweites deutsches Industriegebilde. Dem Gemischtwarenladen fehlt schlicht der wirtschaftliche Kern. Und die Identität. Bis heute ist das Unternehmen innerlich zerrissen zwischen München, dem Sitz der Holding, und Augsburg, der Heimat der früheren Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg. Dort residieren heute noch Teile des Führungspersonals.

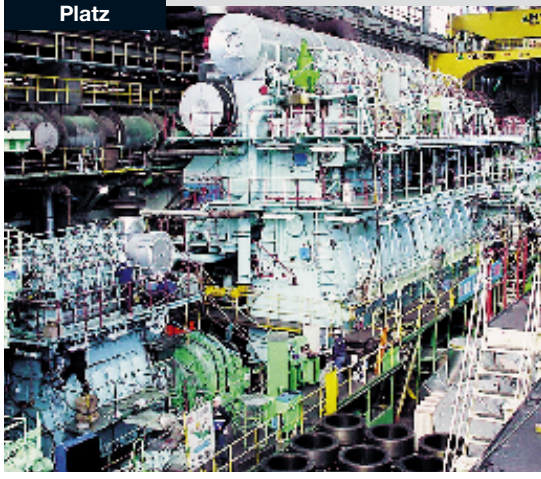
## Gemischte Industrieware

**MAN:** Dem Unternehmen fehlt ein großer, starker Kern

**Schiffsdiesel: Die Sparte, die sowohl schwere Motoren für Containerriesen als auch leisere Aggregate für Passagierschiffe baut, gilt als Perle von MAN.**

**Marktstellung:** 1. Platz

**Umsatz:** 1,3 Milliarden Euro
**Kapitalrendite*:** 11,4 Prozent



Marktstellung: 3. Platz

**Turbomaschinen: Mit der Übernahme von Sulzer Turbo hat das Geschäftsfeld mittlerweile zwar ein größeres Volumen im Markt erobert, ist aber langfristig zu klein. Weitere Zukäufe müssten folgen.**
**Umsatz: 0,6 Milliarden Euro**
**Kapitalrendite*: 12,4 Prozent**

*ROCE.

Marktstellung: 1. Platz

**Druckmaschinen: Der defizitäre Bogendruck schmälert seit Jahren den Erfolg bei den Zeitungsdruckmaschinen.**
**Umsatz: 1,5 Milliarden Euro**
**Kapitalrendite*: - 4,4 Prozent**

Marktstellung: 4. Platz

**Lkw-Sparte: Die Brummis gelten als der Opel unter den Schwerlastern. Mercedes ist viermal, Volvo doppelt so groß.**
**Umsatz: 6,7 Milliarden Euro**
**Kapitalrendite*: 9,4 Prozent**

Marktstellung: –

**Ferrostaal: Ein Minikonglomerat ohne strategische Perspektive. Zu ihm gehören Stahlhandel, Stahlbau und das Projektgeschäft.**
**Umsatz: 2,9 Milliarden Euro**
**Kapitalrendite*: 15 Prozent**

FOTOS: JÖRG KOCH/DDP; PR(5)

Das Produktsortiment ist so breit wie eine sechsspurige Autobahn – und nur in Teilen international Spitze. Selbst die Produktion ist nicht global; trotz des hohen Exportanteils wird das meiste nach wie vor im Inland hergestellt.

„MAN“, sagt ein erfahrener Topmanager aus der deutschen Industrie, „hinkt zehn Jahre hinterher.“

Samuelsson trauen viele die nötige Aufholjagd zu. Aber wird man ihn auch lassen?

Entschlossenes Handeln gehörte in der Vergangenheit nicht gerade zu den Stärken des MAN-Managements. Dass sich bei dem Münchener Konzern in den vergangenen Jahren so wenig bewegte, ist vor allem zwei Männern und einem Investor zuzuschreiben.

Da ist zunächst ein Gründer, der nicht loslassen konnte: Klaus Götte.

Der heute 72-Jährige hatte MAN in den 80er Jahren im Auftrag des Versicherers Allianz zum Konglomerat geformt. Als Götte danach den Aufsichtsratsvorsitz übernahm, mussten sich die MAN-Oberen der Lebensleistung des autoritären Gründungsvaters unterordnen. Veränderung stand nicht länger auf dem Programm.

Dann ein Nachfolger, der kein Stratege ist: Rudolf Rupprecht

Der amtierende MAN-Chef erinnert mit seiner Statur zwar wie kein zweiter an den ehemaligen Bayernpolitiker Franz-Josef Strauß. Doch war er offenbar nie recht glücklich als Primus eines großen Industriekonglomerats. Vertrauten gegenüber verriet Rupprecht schon mal, dass ihm das operative Tagesgeschäft mehr liege als das distanzierte Konzernlenken.

Ketzer behaupten, Rupprecht führe den Konzern wie ein Buchhalter. Einer, der Kosten senkt und zusammenhält, was da ist.

Und wenn Rupprecht doch mal etwas abgeben wollte, geriet dies häufig zum Desaster. So floppte etwa vor Jahren der Verkauf der MAN-Technologiesparte. Der damalige Dasa-Chef Manfred Bischoff wollte den Bereich übernehmen. Die Firma, die Antriebsteile für die europäische Weltraumrakete Ariane und Flugzeugtanks herstellt, hätte gut zu dem Luft- und Raumfahrtkonzern gepasst. Nach langwierigen Verhandlungen aber machte Bischoff einen Rückzieher. MAN hatte beim Preispoker überreizt.

Ein Patzer, der sich bitter rächen sollte. MAN Technologie beschert dem Konzern seit zwei Jahren zweistellige Millionenverluste. Der Ariane-Zulieferer ist zu klein, das Geschäft extrem abhängig von der Politik. Besserung ist nicht in Sicht. Ebenso wenig ein Käufer.

Auch wenn MAN selbst zukaufte, ging mangels Erfahrung manches schief. Als die Münchener vor vier Jahren den britischen Lkw-Bauer ERF übernahmen, fielen sie auf die zweifelhaften Bilanzen des kanadischen Verkäufers herein. Gesamtschaden: 470 Millionen Euro.

Dritter im Bunde der MAN-Vormunde war ein Großaktionär, der allzu zögerlich agierte: die Allianz.

Der Assekuranzkrösus, mit durchgerechnet 13,5 Prozent mächtigster Anteilseigner bei dem Industriekon-

## Trial and Error

### Die erfolglosen Versuche zur Neuordnung des MAN-Konglomerats in der Ära Rupprecht

**1996** Der MAN-Vorstand diskutiert den Verkauf der Druckmaschinensparte.

**1998** Vorstandschef Rudolf Rupprecht will MTU-Diesel kaufen; Eigner DaimlerChrysler macht in letzter Minute einen Rückzieher.

**1998** Hartmut Mehdorn will als Chef der Heidelberger Druckmaschinen AG MAN Roland übernehmen und scheitert an Rupprecht und am Kartellamt.

**1999** Verhandlungen über den Verkauf der Technologiesparte an die Daimler-Tochter Dasa werden abgebrochen wegen überzogener Preisvorstellungen von MAN.

**2000** Ein Zusammenschluss mit Iveco platzt, weil Fiat und MAN sich nicht auf eine Bewertung einigen können.

**2001** Allianz-Vorstand Paul Achleitner unternimmt einen erneuten Anlauf, um MAN und Iveco zusammenzubringen; das Projekt scheitert an Führungsfragen.

**2001** VW-Chef Ferdinand Piëch spricht mehrfach mit Achleitner über einen Kauf von MAN.

**2001** MAN prüft die Übernahme von Babcock Borsig, um an die HDW-Werft zu kommen.

**2001** Achleitner will eine Deutsche Anlagenbau AG aus Linde, Teilen von ThyssenKrupp, MG Technologies und MAN formen.

**2003** SMS-Chef Heinrich Weiss plant den Kauf von MAN und scheitert am Widerstand von Vorstandschef Rupprecht.

**2003** Rupprecht und die Allianz spielen eine Nutzfahrzeugfusion von MAN und Scania durch. An dem Gemeinschaftsunternehmen soll sich auch VW beteiligen; Scania-Chef Leif Östling vereitelt das Vorhaben.

**2003** Die Allianz sondiert bei MG-Chef Udo Stark, ob er Interesse an Teilen von MAN hat.

**2004** Der Versicherungskonzern spricht mit US-Investor Guy Wyser-Pratte über einen Einstieg bei MAN.

glomerat, probierte allerlei. Doch immer, wenn es darauf ankam, scheuten Ex-Allianz-Chef Henning Schulte-Noelle und Finanzvorstand Paul Achleitner den Konflikt mit Rupprecht.

Zum Beispiel im Jahr 2001, als Achleitner gerade für Schulte-Noelle in den MAN-Aufsichtsrat nachgerückt war. Damals lag zwischen MAN und der Fiat-Nutzfahrzeugtochter Iveco ein nahezu unterschriftsreifer Fusionsvertrag vor. Doch Rupprecht stellte sich quer. MAN hätte in dem Gemeinschaftsunternehmen nicht das alleinige Sagen gehabt.

Einige Allianz-Verantwortliche erwogen daraufhin, Rupprecht durch den Aufsichtsrat ablösen zu lassen. Die Führungsspitze des Versicherers mochte allerdings nicht mitziehen.

Auch danach flatterten bei Achleitner & Co. immer mal wieder Angebote und Vorschläge auf den Tisch – sie stießen stets auf Ablehnung. So buhlte Ex-VW-Chef Ferdinand Piëch jahrelang um das Lastwagengeschäft. Investmentbanker schlugen vor, aus MAN und anderen Industriebeteiligungen der Allianz eine Deutsche Anlagenbau AG zu formen.

Selbst ein erfahrener Firmenjongleur wie Kajo Neukirchen kam nicht zum Zug. Der ehemalige Chef von MG Technologies wollte gegen Ende seiner Amtszeit MAN komplett übernehmen. Bei einem Treffen in Berlin unterbreitete er Schulte-Noelle seinen Vorschlag. Der lehnte das Ansinnen brüsk ab.

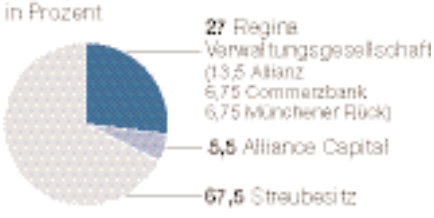
Da erging es Heinrich Weiss schon besser, als er im März 2003 Paul Achleitner das Geheimprojekt „Labora“ vorstellte. Der SMS-Chef und einstige BDI-Präsident wollte mit der Citigroup im Rücken MAN für rund drei Milliarden Euro übernehmen und dann zerschlagen (siehe Kasten Seite 56). Achleitner hätte gut 400 Millionen Euro kassiert.

MAN-Aufsichtsratschef Volker Jung stand einem solchen Szenario durchaus offen gegenüber. Ihm schien nur wichtig, behaupten Projektbeteiligte, dass er nach Auflösung von MAN seine Dienstlimousine inklusive Fahrer behalten durfte.

Am Ende scheiterte aber auch dieses Vorhaben. Rupprecht machte Rabatz, Achleitner einen Rückzieher. Zudem waren Informationen über den Deal an die Öffentlichkeit durchgesickert. Der Aktienkurs stieg, die Kalkulation von Angreifer Weiss fiel in sich zusammen.

Während dieser langjährigen Schutzherrschaft des Dreierbundes kamen die Geschäfte bei MAN kaum voran. Bis auf die profitable Schiffsdieselsparte ist heute kein Bereich wirklich zukunftsfähig.

**Starker Großaktionär**
Eigentümerstruktur bei MAN
in Prozent




**Dem Aufschwung sei Dank**
MAN profitiert von der Konjunktur

[1] Rumpfgeschäftsjahr 1. Juli bis 31. Dezember 2000;
[2] vom Unternehmen prognostiziertes Ergebnis.

Das wichtige Lkw-Geschäft etwa ist viel zu klein. Gegenwärtig rangieren die Münchener in Europa weit abgeschlagen hinter Volvo und DaimlerChrysler auf Platz drei. In den USA sind die Deutschen gar nicht vertreten.

Die Tochter Ferrostaal bereitet ebenfalls Probleme. Mit einer Kapitalverzinsung von 15 Prozent gilt der Teilkonzern nach außen hin zwar als die profitabelste Sparte. Tatsächlich aber erwirtschaftet die Essener Dienstleistungstochter seit drei Jahren im operativen Geschäft Verluste. Gewinne wurden nur erzielt, weil MAN in erheblichem Umfang stille Reserven hob.

Hauptverantwortlich für die Misere ist der Stahlbauer DSD mit Sitz

in Saarlouis. Der soll jetzt zunächst einmal zerlegt und später womöglich verkauft werden.

Auch der Stahlhandel, der rund 40 Prozent zum Umsatz von Ferrostaal beisteuert, wirft lausige Renditen ab. Lukrativ ist lediglich der Exklusivverkauf von U-Booten für die Kieler HDW-Werft.

Die Druckmaschinensparte kann diese Defizite nicht wettmachen. Sie ist seit den 90er Jahren trotz zwischenzeitlicher Erholung selbst ein Sanierungsfall. Zuletzt wurde ein Fehlbetrag von 37 Millionen Euro ausgewiesen. Experten kommen bei strikterer Bewertung sogar auf 50 bis 60 Millionen Euro Miese.

Vor allem die so genannten Bogendruckmaschinen bescheren regelmäßig Verluste. Sie sind technisch nicht auf dem neuesten Stand. Zudem werden sie in einem „roten Werk" bei Offenbach gefertigt. Besonders üppige Tarifverträge machen die Produktion dort extrateuer, jede Umstrukturierung gerät zum Kräftemessen mit der IG Metall.

Erst jetzt, nach vielen Jahren des Herumdokterns, wird die Sparte in eine eigene Gesellschaft ausgegliedert. Wettbewerber Heidelberger Druck agiert da wesentlich zügiger. Der Marktführer hat seine Defizitsparten Digital- und Rollendruck kurzerhand verkauft, nachdem das Geschäft nicht lief.

Der künftige MAN-Lenker Samuelsson gilt als einer, der in einer solch verfahrenen Gemengelage durchaus etwas bewegen kann. Bisher habe er die Konzernräson akzeptiert, sagen Insider. Aber von seiner Persönlich-

# Projekt „Labora"

## Wie Familienunternehmer Weiss die MAN zerlegen wollte

**Die Idee:** Eigentlich wollte Heinrich Weiss der MAN nur deren 51-Prozent-Anteil an dem Stahlwerksbauer SMS abkaufen. Den Rest besaß er bereits. Doch plötzlich war MAN an der Börse so billig wie lange nicht mehr. Weshalb also nicht die Firma komplett übernehmen und zerlegen? So entstand im März 2003 das Projekt „Labora".

**Die Partner:** Die Citigroup stellte sich als Finanzier zur Verfügung. VW-Chef Bernd Pischetsrieder sicherte zu, Weiss das Lkw-Geschäft von MAN für rund 2,2 Milliarden Euro abzunehmen.

**Die Offerte:** Nach gründlicher Kalkulation legte Weiss den Großaktionären sein Angebot vor: 20,50 Euro pro MAN-Aktie. Und stieß auf Zustimmung.

**Die Abwehr:** MAN-Chef Rupprecht intervenierte bei den Großaktionären – und kippte das Projekt.

**Der Angreifer:** **Ex-BDI-Chef Weiss wollte die Truck-Sparte abspalten und einen neuen Maschinenbaukonzern formen**

keit her sei er eher jemand, der Gas gebe.

Obwohl der Mann seit dem Jahr 2000 bei MAN arbeitet, wirkt er offener für neue Ideen als die meisten seiner Kollegen. Fast wie einer von außen.

Viele Gewerkschafter reiben sich an dem Schweden. „Der will unser System nicht begreifen, obwohl er schon vier Jahre hier ist“, sagt ein Mitglied des MAN-Aufsichtsrats – und spielt auf die ausgeprägte Mitbestimmungskultur an.

Samuelsson war deshalb nicht ihr Wunschkandidat. Einen externen Nachfolger wollte die Arbeitnehmerfraktion im Kontrollgremium hingegen noch weniger. Die Anteilseigner hätten einen wie Carl-Peter Forster (50) bevorzugt. Der Noch-Opel-Chef war von einem Headhunter gefragt worden, hatte den Posten aber abgelehnt. So einigte man sich auf den Lastwagenführer.

Kompromisskandidat oder nicht – Samuelssons Aufgabe ist klar umrissen: Er muss MAN eine Perspektive geben, wenn er das Konglomerat vor der Zerschlagung bewahren will. Und er muss die strategische Grundsatzfrage klären: Soll MAN weiterhin Lastwagen und Spezialmaschinen nebeneinanderher bauen, also Geschäfte betreiben, die nichts miteinander gemein haben? Oder sollte sich der Konzern auf wenige Sparten konzentrieren?

Mischkonzerne wie MG Technologies, Linde und ThyssenKrupp sind da schon einen Schritt weiter: Sie haben sich klar ausgerichtet auf wenige starke Geschäfte.

**Der Aktionär und sein Prellbock:** **Allianz-Mann Achleitner kam an MAN-Chef Rupprecht nicht vorbei**

**Der Quertreiber:** **Scania-Chef Östling widersetzte sich einer Fusion mit MAN**

Ein solcher Prozess ist immer schmerzhaft. Für die Gewerkschaften und für die Altvorderen. So wird wohl auch Noch-Vorstandschef Rupprecht im kommenden Jahr das Wirken seines Nachfolgers aus dem Aufsichtsrat begleiten. Gut möglich, dass Ex-BASF-Vorstand Hanns-Helge Stechl (67) für ihn den Stuhl räumt.

Einen Masterplan für die Neuausrichtung habe Samuelsson noch nicht in der Schublade liegen, ist aus dem Kontrollgremium zu hören. Vieles spricht jedoch dafür, dass er die Lastersparte ausbauen wird.

Eine Blaupause dafür existiert bereits. Rupprecht und Samuelsson haben sie im vergangenen Sommer zur Abwehr der Weiss-Attacke angefertigt.

Damals wollten sich Rupprecht und Samuelsson beim Rivalen Scania, dem früheren Arbeitgeber des Schweden, einkaufen und einen neuen Lkw-Giganten formen. Auch VW sollte an dem Gemeinschaftswerk beteiligt sein. Als Scania-Chef Leif Östling, der zunächst nicht eingeweiht war, von dem Projekt erfuhr, stellte er sich quer.

Bleibt abzuwarten, ob er einem solchen Szenario mehr Sympathie entgegen bringt, wenn künftig Landsmann Samuelsson am MAN-Steuer sitzt.

Ein schneller Deal ist freilich nicht zu erwarten. „Bei Fusionen dieser Art muss man in längeren Zeiträumen denken. Oft klappen sie erst beim zweiten oder dritten Anlauf“, sagt ein MAN-Aufsichtsrat.

Bis dahin kann Samuelsson schon mal mit dem Aufräumen beginnen. Helfen soll ihm dabei frisches Personal. Rupprecht-Vertrauter und MAN-Finanzchef Ferdinand Graf von Ballestrem (60) soll abtreten, sobald Samuelsson antritt.

Vor Wochen schon haben sich einzelne Aufsichtsräte über diesen Wechsel verständigt. Headhunter suchen bereits nach einem Nachfolger für Graf Ballestrem.

*Thomas Werres*

FOTOS: ALEKSANDER PERKOVIC/LAIF, FRANK SCHWERE, MATTHIAS SCHRADER/DPA, THOMAS CARLGREN/WIRTSCHAFTSWOCHE