

# Nicht von Pappe

Stora Ensos neuer Chef Jouko Karvinen räumt bei Europas größtem Papierkonzern radikal auf

MARTIN ROOS | DÜSSELDORF

Jouko Karvinen hatte bis vor kurzem noch keine Ahnung von der Papierindustrie. Peinlich war ihm das nicht. Im Gegenteil. Er hat es sogar freundlich allen erzählt. Das sollte Selbstbewusstsein ausstrahlen. Doch bei den Mitarbeitern von Stora Enso kam das nicht gut an. Ihnen wäre ein Mann vom Fach lieber gewesen, wo es der Branche doch so schlecht geht.

Doch dem Aufsichtsrat von Stora Enso, Europas größtem Konzern der Forst- und Papierindustrie, war das nicht wichtig. Das finnisch-schwedische Unternehmen suchte vor einem Jahr einen internationalen Manager mit gutem Gespür für Innovationen und einen guten Sanierer.

Und das Metier beherrscht Karvinen offensichtlich gut. Seit März ist der 50-jährige Jouko Karvinen am Ruder und räumt auf. Erst macht er aus vier Geschäftsbereichen acht, dann krempelt er den Vorstand um. Und nun verkauft er die US-Tochter Stora Enso North America. „Man kann nicht in jeder Sportart gewinnen“, sagt er dazu nur lapidar.

Wie ein Arbeitswütiger, dem nichts schnell genug geht und der vor Wut alle paar Minuten Papier zusammenknüllt und wegwirft, wirkt Karvinen zunächst nicht. Mit schütterem Haar, rundem Gesicht und Lachfalten um freundliche Augen hinter kleinen Brillengläsern könnte man dem groß gewachsenen Familienvater zweier Kinder auch zutrauen, der nette Kundenberater zu sein, den man sich in der Bankfiliale um die Ecke wünscht.

„Karvinen kann führen“, sagt Claes Dahlbäck, Aufsichtsratsvorsitzender von Stora Enso. Seine Fähigkeiten als kühler Restrukturierer werden auch von Marktbeobachtern gerühmt und gefürchtet. Seine Kollegen meinen zwar, dass er durchaus „ein freundlicher Mann“ sei. Doch manche Papierexperten beurteilen ihn als „typisch harten Finnen“.

Ein Papiertiger ist Karvinen sicher nicht. Er ist Durchstarter und hat Erfolge vorzuweisen: In Helsinki geboren, machte er in Tampere an der Technischen Universität mit 25 Jahren sein Ingenieurdiplom und beginnt eine Karriere, in der er acht Mal die Position und/oder den Arbeitgeber wechselt. Im Oktober 2002 geht er als Chef der



Er sieht aus wie der nette Bankberater von der Filiale an der Ecke. Doch Jouko Karvinen greift hart durch.

Automatisierungstechnik beim Elektrotechnik- und Anlagenbaukonzern ABB zum niederländischen Elektronikmulti Philips und übernimmt dort die Leitung von Medical Systems. Schnell fädelt er vier Akquisitionen in den USA ein. Die Medizintechnik wird das wesentliche Wachstumsfeld bei Phi-

lips, das im Jahr 2005 rund 6,3 Milliarden Euro umsetzt.

Nun führt er Stora Enso, erstmals einen ganzen Konzern: mit 14,6 Milliarden Euro Umsatz und 44 000 Mitarbeitern in 40 Ländern. Stora Enso hat seinen Hauptsitz in Helsinki. Der Chef aber steuert den Konzern von London

aus.

Karvinen soll das Firmendickicht auslichten, das der ironisch „Waldkönig“ genannte Vorgänger Jukka Härmälä zusammengekauft hat. Härmälä war 18 Jahre Chef des Konzerns. Er war es, der Europas größtem Papierunternehmen die heutige Gestalt gab: 1998

## Jouko Karvinen

1957

Er wird am 31. August in Helsinki geboren. Karvinen macht später seinen Master in Elektrotechnik in Tampere/ Finnland und arbeitet im Projektmanagement, Verkauf und Marketing beim Elektronikhersteller Stromberg in Helsinki.

1990

Er startet beim Mischkonzern ABB in Helsinki und wird 1998 Senior Vice President der Sparte „Automation Power Products“ von ABB in Zürich. Ab dem Jahr 2000 leitet er den Bereich „Automation Technology“.

2002

Er wechselt zum Philips-Konzern und leitet die Medizinsparte. Vier Jahre später steigt er in die Geschäftsführung von Philips auf.

2007

Im März wird er Chef des Papierkonzerns Stora Enso.

schloss sich die schwedische Stora, die zuvor die deutsche Feldmühle Nobel gekauft hatte, mit der finnischen Enso zusammen.

Inzwischen zwingen Überkapazitäten und steigende Kosten die Unternehmen der Papierindustrie zum Sparen. Experten erwarten nicht nur bald eine weitere Konsolidierung der Branche, sondern auch, dass weiteres Führungspersonal abtreten muss. Konzerne wie die finnische UPM Kymmene haben ihren Chef schon ausgetauscht. Andere wie der schwedische Haushalts- und Hygienepapierhersteller SCA haben dies bis Ende des Jahres noch vor.

Auf Karvinen ruhen bei Stora Enso nun alle Hoffnungen. Und der Mann packt an: Größere Effektivität erhofft er sich durch die neue Organisation. Er hat den Konzern in andere Bereiche aufgeteilt und neue Manager in die Führungsetage geholt – für Feinpapier, Verbraucherverpackungskarton, Industrieverpackungen, Zeitschriftenpapiere, Großhändler, Zeitungsdruckpapiere, Nordamerika und Forstprodukte. Ob die flacheren Hierarchien nun den gewünschten Erfolg bringen? Branchenkenner sind sich uneinig.

Auch Mitglieder der ehemaligen Geschäftsführung mussten ein paar Kröten schlucken. John Gillen zum Beispiel. Der US-Chef musste sich damit abfinden, dass die Region Nordamerika ein neuer Geschäftsbereich mit eigener Ergebnisverantwortung wird, der direkt an Karvinen berichtet. Jetzt hat Karvinen den Großteil der US-Tochter für 1,8 Milliarden Euro verkauft. Und auch Gillen ist weg. Stora Enso North America galt als Sorgen-

kind. Manche Analysten sprachen von einem „recht guten Preis“, andere von „Kapitalvernichtung auf höchstem Niveau“.

Karvinen lässt sich nicht beirren und will weiter sparen. Doch die zur Schließung vorgesehenen Fabriken Berghuizer (Niederlande) und Düsseldorf-Reisholz (Deutschland) dürften sich erst 2008 auf die Rentabilität auswirken. Wie viele Beschäftigte betroffen sein werden, sagt er nicht. „Für die große Mehrheit der Belegschaft bedeutet die Restrukturierung eine gute Nachricht, denn wir erhöhen unsere Rentabilität“, behauptet er. Stora Enso hat im vergangenen Jahr nach Steuern einen Gewinn von 590 Millionen Euro erzielt, ist aber weit von seinem Ziel einer 13-prozentigen Betriebskapitalrendite entfernt. Sie betrug im vergange-

## ANZEIGE

Halle A1, Stand 228  
**SYSTEMS**  
 • zukunfts- und investitionssicher  
 • flexibel  
 • weltweit  
**www.abas.de**

nen Jahr 6,6 Prozent. Im ersten Halbjahr 2007 stieg sie zwar auf 9,9 Prozent.

Aber die Aussichten sind nicht gut: Zu den Überkapazitäten und hohen Rohmaterialpreisen kommen schlechte Marktprognosen für Druckpapiere, steigende Zinsen und ein sinkender US-Dollar-Kurs hinzu.

Doch Karvinen sieht sich auf dem richtigen Weg, „die langfristigen Einnahmen von Stora Enso zu steigern“. Er wird also im Papier- und Forstkonzern forsch weiterhobeln.

