

## Interview mit Vorstandschef Zetsche

# „Daimler ist so stark wie nie zuvor“

20. Mai 2007

**Herr Zetsche, klären Sie uns auf: Wie viel Schaden ist durch Chrysler entstanden? Die Zahlen reichen von 30 bis 100 Milliarden Euro.**



"Wichtig ist, nach vorne zu blicken": Dieter Zetsche

Die Angaben, die da herumgeistern, sind nicht korrekt. Zunächst mal: Bei dem Merger ist kein Geld geflossen. Es gab keinen Kaufpreis, da wir Chrysler nicht gekauft haben. 1998 wurden Aktien zwischen zwei Unternehmen getauscht.

**Damit bleiben Sie eine konkrete Zahl schuldig.**

Geduld. Seit dem Merger hat Chrysler elf Milliarden Euro Operating Profit verdient und neun Milliarden Euro Cash an den Konzern geliefert. Außerdem können Sie die Kapitalwerte vergleichen: Da liegen wir jetzt auf ähnlichem Niveau wie vor der Fusion. Daimler lag damals deutlich niedriger als heute. Und jetzt sagen Sie mir: Welche Zahl wollen Sie wählen, um ein Urteil zu fällen?

**Offensichtlich ist doch, dass es viel profitablere Anlagemöglichkeiten gab, als die Daimler-Aktien in Chrysler-Papiere zu tauschen. Jedes Sparbuch hätte mehr Gewinn abgeworfen.**

Ich behaupte nicht, dass der total shareholder return für die Aktionäre in dem Zeitraum optimal war. Die Rendite war positiv, aber es gab sicher bessere Anlageformen.

**Für Sie persönlich bedeutete Chrysler eine Vergeudung Ihrer Fähigkeiten, der Konzern hätte die Management-Kapazitäten besser nutzen können.**

Das sehe ich ganz klar anders. Wenn Sie auf meine Zeit in Detroit anspielen, dann glaube ich, dass Chrysler heute deutlich besser dasteht als früher. Chrysler hat heute hochproduktive und flexible Fabriken. Chrysler hat spannende Autos, die Qualität kann sich messen lassen mit anderen Volumenherstellern. Was länger dauert als gedacht, ist die Entwicklung des Wertes der Marken. Da hätten wir uns schnellere Fortschritte gewünscht.

Auf der anderen Seite habe ich ungemein viel gelernt in den fünf Jahren, die ich in Detroit gearbeitet habe. Und Daimler hat auch viel gelernt in diesen neun Jahren: Mercedes ist zum Beispiel wesentlich produktiver geworden aufgrund der Impulse von Chrysler. Insgesamt sind wir ein offeneres Unternehmen geworden, nicht nur schwäbisch, sondern auch ein Unternehmen, das im Kopf weltweit aufgestellt ist.

**Wenn der Verlust der Aktionäre nicht so dramatisch und die Zukunft von Chrysler rosiger ist - warum haben Sie sich dann jetzt getrennt?**

Wir haben versucht, die Chancen des Mergers zu maximieren, und dabei feststellen müssen: Das, was an Synergien möglich war, haben wir gehoben. Der Grad der Zusammenarbeit ist aber begrenzt. Die Märkte, die Ansprüche der Kunden, sind zu verschieden. Die beiden Unternehmen müssen sich unterschiedlich fokussieren. Auch aus Sicht der Kapitalmärkte ist es notwendig, damit klar wird, dass das zwei Teile sind und nicht unter einer Beurteilung stehen können.

**Die Börse forderte längst eine Trennung. Chrysler lastete auf der Daimler-Aktie.**

Unser Marktwert lag vor einem Jahr bei 35 Milliarden Euro. Wenn Sie sehen, dass wir heute etwa 30 Milliarden höher bewertet werden, können Sie ermessen, welchen Begehrlichkeiten wir bei dem niedrigen Kurs ausgesetzt waren. Es war also gut, dass wir die Initiative ergriffen haben und vor allem den Prozess zu jedem Zeitpunkt selbst steuern konnten.

**Furcht vor einer feindlichen Übernahme war das entscheidende Motiv für die Trennung von Chrysler?**

Wir haben im letzten Jahr konsequent unsere Strategien überprüft. Das war unsere Initiative. Furcht ist keine Vokabel, mit der ich sehr vertraut bin.

**Dann reden wir von Sorge.**

In meiner Position habe ich die Verantwortung für das gesamte Unternehmen, muss ich die Chancen und Risiken abwägen. Und Chrysler mit seinen hohen Garantien und Verbindlichkeiten barg deutliche Risiken. Sie kennen die Stichworte: die Milliardenlasten für Gesundheit und Pensionen. Es gab keinerlei Schutzwälle gegen diese Risiken.

**Das hat die amerikanische Gewerkschaft ausgenutzt: Die UAW verwehrt Chrysler Zugeständnisse, die sie GM und Ford gewährte, mit dem Hinweis auf den deutschen Mutterkonzern, der nicht pleitegehen kann.**

Wenn GM oder Ford eine Strategie des Alles oder nichts einschlagen, hätte das für uns tatsächlich ein enorm hohes Risiko bedeutet: Das ist ein Szenario, das wir nicht verantworten können. Das hat nichts mit Furcht zu tun, sondern mit der Verantwortung, unkalkulierbare Risiken zu beseitigen.

**Hatten Sie zu irgendeinem Zeitpunkt Indizien, dass jemand Daimler-Aktien kauft, mit der Absicht, den Konzern zu attackieren?**

Es gab unendlich viele Gerüchte im Markt. Ob die einen faktischen Hintergrund hatten oder nicht, das weiß ich nicht - das ist heute auch nicht mehr relevant.

**BMW hat nach dem Rover-Debakel die inzwischen attraktive Tochter Mini behalten. Haben Sie mit der Chrysler-Marke Jeep Ähnliches vor?**

Darin sehen wir keinen Nutzwert. Zweitens ließe sich die Marke Jeep nicht rauslösen, das ist technisch unmöglich. Zudem habe ich stets gesagt: Chrysler zu zerlegen ist keine Option. Das gilt noch immer.

**Warum darf der neue Konzern nicht Daimler-Benz heißen, sondern nur Daimler? Mannheim ist aufgebracht.**

Weil wir glauben, dass dies eine Chance ist, klar zwischen Unternehmensmarke und Produktmarken zu trennen. Der Name Benz ist ja tagtäglich in Tausenden Produkten der Marke Mercedes-Benz präsent.

**Ziehen Sie aus dem Scheitern der Welt AG die Lehre, nie wieder Firmen zuzukaufen?**

Für Mercedes, das Pkw-Geschäft, sind wir mit der Marke an der Spitze der Industrie. Jede Integration anderer Marken würde uns tendenziell nach unten drücken. Es ist nicht notwendig, ein zusätzliches Teil anzufügen. Für die Marke wie für die Profitabilität ist damit nichts zu gewinnen. Insofern sehe ich in der Industrie kein Objekt der Begierde, keine wünschenswerte Ergänzung. Anders sieht es im Geschäft bei Lkw oder Bussen aus. Da sind wir in verschiedenen Regionen unterwegs, wie im Moment in China mit Foton. Auch in Indien kann ich mir Kooperationen vorstellen.

**Müssen Sie nicht fürchten, als Mercedes allein abgehängt zu werden? BMW hat Sie bereits überholt, VW-Chef Winterkorn hat das Ziel für Audi ausgegeben, und Lexus ist ebenfalls stark im Kommen.**

Diese Stückzahl-Olympiade halte ich für eine Kinderei. Für mich ist wichtig, dass wir das profitabelste Unternehmen im Premiumgeschäft sind. Punkt eins. Und zweitens von den Kunden weltweit als die wertvollste Automarke angesehen werden. Da sind wir gut unterwegs.

**BMW verkauft nicht nur mehr, Ihr Konkurrent aus München ist auch profitabler. Wann wollen Sie dessen 8,4 Prozent Umsatzrendite schlagen?**

Wir haben für dieses Jahr eine Umsatzrendite von mehr als sieben Prozent angekündigt. Ist die erreicht, werden wir klare Ziele für die Zukunft vorgeben - die werden eindeutig nach Norden gerichtet werden.

**Zielen Sie auf eine zweistellige Rendite, wie angeblich aus internen Unterlagen hervorgeht?**

Da bestätige ich nur das Wort angeblich. Für den Moment muss der Hinweis genügen, dass wir der profitabelste Hersteller werden wollen.

**Hinter Ihrer Konkurrenz im Premiummarkt stecken starke und stabile Großaktionäre: Toyota hinter Lexus, die Familie Quandt hinter BMW, der Porsche-Clan hinter VW und somit Audi. Wer schützt Daimler vor einer Übernahme?**

Unsere Performance. Ein Unternehmen wird dann für nicht aufgeforderte Interventionen vom Kapitalmarkt attraktiv, wenn das Management Wertpotential nicht hebt. Das haben wir jetzt aber selbst gemacht. Und ich bin sicher, dass wir weiter eine deutliche Zunahme des Aktienkurses und somit des Marktwertes sehen werden. Wir wollen weitere Potentiale heben. Dadurch werden wir als Übernahmeziel immer unattraktiver.

**Belegen BMW und Toyota die These, dass Familienunternehmen mit ihrem langen Atem das eigentliche Erfolgsmodell für die Autoindustrie darstellen?**

Das ist nicht mit Ja oder Nein zu beantworten. Auch währt die Treue einer Familie nicht unendlich, wie die gegenwärtige Diskussion bei Ford zeigt. Wenn Sie als Management die Anforderungen nicht erfüllen, wird auch ein Familienaktionär sinnlich und seine Beteiligung in Frage stellen.

**Kümmern Sie sich aktiv darum, einen stabilen Großaktionär zu gewinnen, nachdem die Deutsche Bank ihren Anteil reduziert hat?**

Wir sind ständig im Gespräch; pro Road-Show treffe ich 50 bis 80 Analysten, komme mit 25 bis 30 großen Investoren zusammen. Das ist ein ständiger Prozess.

**Gehört zu dieser Routine auch die Konferenz, auf der Sie voriges Jahr in Dubai um potente Geldgeber aus den Scheichtümern geworben haben?**

Da ging es weniger darum, neue Aktionäre zu suchen, sondern die Kooperation mit bestehenden Aktionären zu pflegen. Man ist als Unternehmen immer gut beraten, wenn man seine Attraktivität darstellt. Welcher Provenienz die Investoren sind, ist erst mal gleichgültig. Wenn sie ein längerfristiges Interesse haben, ist das von Vorteil.

**Macht die Trennung von Chrysler eine neue Markenstrategie notwendig? Werden Sie etwa einen günstigeren Maybach auf den Markt bringen?**

Das haben wir bisher nicht vor. Wobei ich nicht ausschließe, dass wir einzelne Segmente weiter entwickeln. Im Zentrum steht dabei jedoch Mercedes-Benz. Damit haben wir die Marke, die mit Abstand die höchsten Umsätze pro verkauften Wagen erzielt. Wir können mit Mercedes das obere Premiumsegment weltweit erschließen.

**Könnte es sein, dass die Amerikaner verärgert darüber reagieren, dass Sie Chrysler an einen Finanzinvestor verscherbeln?**

Dafür haben wir keinerlei Anzeichen. Das deutsche Denken - privates Kapital gleich Heuschrecke - ist in Amerika nicht weit verbreitet. Im vorliegenden Fall hat es sowieso keinerlei realen Hintergrund. Cerberus hat bewiesen, wie es Unternehmen nach vorne bringt und nicht mit Finanzoperationen auf eine kurzfristige Rendite zielt. Das weiß der amerikanische Markt. Entscheidend für das Urteil dort ist, dass sich selbst Ron Gettelfinger als Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat eindeutig für die Transaktion ausgesprochen hat. Das wurde natürlich auch in Washington wahrgenommen.

**Womit haben Sie Gettelfingers Zustimmung gewonnen? Was haben Sie versprochen, damit die Gewerkschaften den Widerstand gegen Finanzinvestoren aufgeben?**

Wir haben überhaupt nichts versprochen. Es ist auch nicht wahr, dass sich Ron Gettelfinger in dem Prozess generell gegen Finanzinvestoren ausgesprochen hätte. Andere Gewerkschafter, in Kanada und in Deutschland, waren da lauter. Ich hatte Ron Gettelfinger lediglich zugesagt, dass wir ihn über den Fortgang der Verhandlungen im Klaren halten würden, nicht über deren Inhalt.

Zweitens haben wir die Zukunftsfähigkeit Chryslers als Ziel definiert. Und drittens hatte ich ihm zugesagt, dass wir ihm die Inhalte erklären, bevor wir unterzeichnen. Das ist Samstag vor einer Woche geschehen, hier an diesem Tisch. Daraufhin hat Gettelfinger selbst das Statement in den Computer getippt, mit dem er seine Zustimmung zu dem Deal mit Cerberus bekanntgegeben hat. Das ist die ganze Story, da gab es überhaupt keine Nebenabsprachen.

**Dass Daimler weiter 20 Prozent an Chrysler hält, dürfte die Zustimmung für die Gewerkschaften erleichtert haben.**

Ja. Die sehen das zu Recht als Vertrauensbeweis von uns, dass wir Chrysler weiter Unterstützung geben werden, nicht finanzieller Art, aber im Zugang zu den Ressourcen des Konzerns. Damit können wir für beide Seiten wirtschaftlich sinnvolle Projekte realisieren.

**Wie lange werden Sie die 20 Prozent an Chrysler behalten?**

Da gibt es überhaupt keine Limitierung. Wir fühlen uns sehr wohl damit und sehen darin eine Chance der Wertsteigerung. Zudem sind die Risiken begrenzt auf den Wert des Engagements.

**Welche Rolle hat Ihr Ex-Vorstandskollege und jetzige Cerberus-Manager Wolfgang Bernhard in dem Prozess gespielt? Teils wurde es so dargestellt, als hätte er den Deal im Alleingang verhandelt.**

Ich weiß nicht, wer diese Deutung gestreut hat. Tatsache ist, dass wir - ebenfalls an diesem Tisch hier - auf Initiative von Cerberus ein erstes Gespräch über deren Interesse an Chrysler geführt haben. Das war lange, bevor Wolfgang Bernhard dort angeheuert hat. Erst später, in der entscheidenden Phase, ist er aufgetreten, nicht hinter den Kulissen, sondern in den Gesprächen. Dabei hat er eine positive Rolle gespielt.

**Wie viele Manager waren in die Verhandlungen eingebunden?**

In der letzten Nacht vor der Ankündigung haben in New York 500 Menschen bis morgens um halb vier an den letzten Details gearbeitet. In den Wochen davor waren es etliche hundert mehr: Juristen, Banker, was man so braucht für einen Deal dieser Art.

**Mitte Februar haben Sie erstmals öffentlich gesagt, alle Optionen für Chrysler zu prüfen. Hätten wir im Rückblick schon viel früher Anzeichen für die Trennung erkennen können? Als Sie etwa die Holdingzentrale aufgelöst haben oder die konzerneigene Fluglinie verkauft haben?**

Diese Zusammenhänge gibt es nicht. Ich bin Anfang 2006 hier angetreten mit dem Ziel, alle Verbesserungsmöglichkeiten rasch zu realisieren. Dazu gehörte die Bildung einer schlanken, wendigen und effizienten Zentrale. Dazu gehörte auch die Fokussierung auf unser eigentliches Geschäft, Autos zu bauen. Zu diesem Zeitpunkt waren wir noch nicht der Auffassung, dass mit Chrysler alle Möglichkeiten ausgereizt sind. Das hat sich deutlich später in einem systematischen strategischen Prozess abgezeichnet. Umgekehrt gesprochen, bin ich

extrem froh, dass wir die erwähnten Schritte voriges Jahr eingeleitet haben. Wir wären jetzt in einer weniger vorteilhaften Situation.

**Wann haben Sie zum ersten Mal gespürt: Das wird nichts mehr mit Chrysler, wir müssen uns trennen?**

Es gibt keinen Zeitpunkt, keine Zäsur.

**Gab es in dieser Phase Kontakt oder eine Reaktion von Jürgen Schrempp?**

Nein. Wir sehen uns natürlich in regelmäßigen Abständen. Er hat sich aber bewusst nicht eingemischt. Das schätze ich sehr, denn er hätte sicher genügend Gelegenheiten gehabt, sich öffentlich zu äußern.

**Daimler wird jetzt wieder kleiner und weniger amerikanisch. Hat das auch Folgen für die Gehälter der Vorstände?**

Das müssen Sie den Aufsichtsrat fragen. Was den Kapitalwert betrifft, werden wir ein größeres Unternehmen. Wir werden ein stärkeres Unternehmen, was den Cash-flow und die gesamte Wirtschaftskraft angeht. Wir werden ein stärkeres Unternehmen, was die Präsenz der Marken angeht. Wir werden insgesamt viel stabiler und mit viel mehr Handlungsspielraum die Zukunft angehen. Daimler wird ein absolutes Premiumunternehmen. Mit tollen Produkten und hervorragenden Wachstumschancen auf der ganzen Welt. Das sind Kriterien, die exzellente Unternehmen vom Durchschnitt unterscheiden.

**Für das missglückte Chrysler-Abenteuer büßen viele, Aktionäre wie Mitarbeiter. Verstehen Sie das Unbehagen darüber, dass ausgerechnet die Manager, die ihnen das eingebrockt haben, nicht zur Verantwortung gezogen werden?**

Wichtig ist, nach vorne zu blicken. Die Konditionen der Vorstandsverträge sind durchgehend transparent.

Das Gespräch führten Georg Meck und Winand von Petersdorff.