



Mercedes-Benz-Niederlassung (in München): Führung in der Premiumklasse verloren

<b>Daimler ohne Chrysler, 2006</b>	
<b>UMSATZ</b>	<b>104,5 Mrd. €</b>
<b>GEWINN</b>	<b>6,6 Mrd. €</b>
<b>BESCHÄFTIGTE</b>	<b>279 650</b>

AUTOINDUSTRIE

# Was kommt nach dem Ende?

Für Daimler wie Chrysler birgt die Trennung des Konzerns auch Risiken. Den Amerikanern droht der Ausverkauf, den Deutschen das Schicksal, zum Übernahmekandidaten zu werden. Dennoch formieren sich die Investoren – und Vorstandschef Zetsche prüft einen Geheimplan.

Es war die wahrscheinlich schönste, größte und modernste Chrysler-Fabrik, die Detroit je gesehen hat – und vielleicht so etwas wie ein Abschiedsgeschenk der Autofirma an ihre Heimatstadt.

Über eine Milliarde Dollar hatte der Standort Jefferson North gekostet. Als der erste Jeep Grand Cherokee vom Band lief, wurde noch groß gefeiert: Hubschrauber kreisten am Himmel, Konzernchef und Bürgermeister fuhren den Wagen mit großer Polizeieskorte persönlich vom Werk in die Hallen der Autoshow in Detroit. Dort bretterten sie die Stufen hoch und ließen den Geländewagen dann voll Stolz und Übermut durch eine große Fensterwand krachen. Das war 1992, aber Dale Hunt kommt es wie gestern vor. „Wir haben in

drei Schichten durchgearbeitet“, sagt er, „es war ein Riesenerfolg.“

15 Jahre später sitzt Hunt im Gewerkschaftsbüro der United Auto Workers (UAW), gleich gegenüber der Fabrik. Er ist inzwischen Bezirkschef der mächtigen Arbeitervertretung und muss sich mit Managerinitiativen beschäftigen, die Namen wie SMART tragen, viel versprechen – und unterm Strich Jobabbau bedeuten.

Wie viele Arbeitsplätze wurden mittlerweile gestrichen? Hunt stöhnt laut auf. Er rechnet. Er telefoniert. Fast 5000 Stellen gab es vor einigen Jahren in seiner Fabrik, jetzt sind es 2700, „und es kommt noch mehr auf uns zu“, sagt er.

Das Schlimme daran ist, dass der Gewerkschafter und die Belegschaft zurzeit nicht mal wissen, was genau droht. Der

Sanierungsplan von DaimlerChrysler sieht bislang vor, dass insgesamt 13 000 Stellen bei Chrysler gestrichen werden. Doch wie viele werden es sein, wenn die Stuttgarter sich von ihrem einstigen Traumpartner komplett getrennt haben?

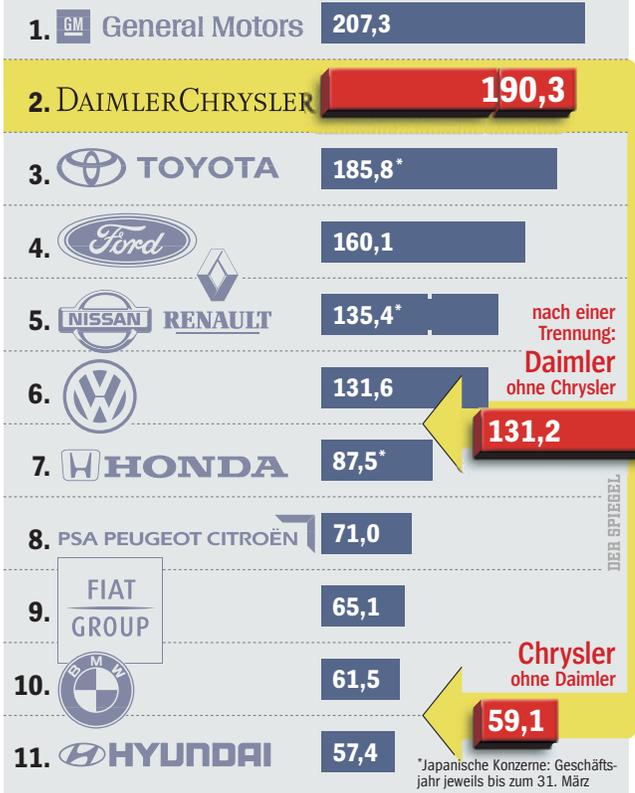
Wie viele Fabriken werden geschlossen, wenn Finanzinvestoren wie Blackstone oder Cerberus den Zuschlag erhalten? Was geschieht, wenn der kanadische Autzulieferer Magna International einsteigt? Hat Chrysler ohne Daimler langfristig überhaupt noch eine Überlebenschance? Und wie ist es um den deutschen Restkonzern dann bestellt?

Denn beim hiesigen Teil des zurzeit noch vereinten Konzerns, bei Daimler, ist die Unsicherheit nicht kleiner. Zwar können dort im Management und in der Be-

## Zurück ins Mittelfeld

Rangfolge der großen Automobilkonzerne 2006

Umsatz in Milliarden Dollar



würden. Sie sollten deshalb zuerst bei Mercedes und dann in den drei Millionen Autos von Chrysler eingebaut werden.

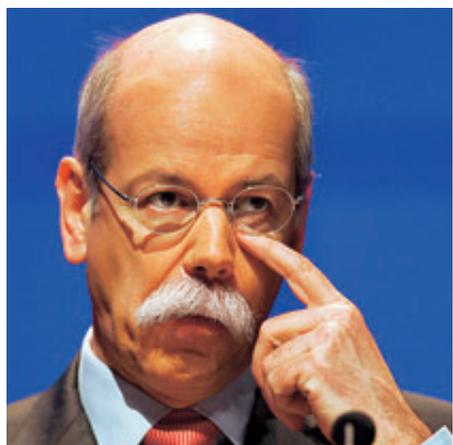
Wenn das nicht alles Taschenspielertricks waren, mit denen die eigenen Mitarbeiter und Aktionäre hinteres Licht geführt wurden, dann müssen sie sich jetzt wohl ernste Sorgen um die Zukunft von Mercedes-Benz machen.

Schon die Analysen des einstigen Daimler-Benz-Chefs Edzard Reuter hatten ergeben, dass Mercedes-Benz als Premiumhersteller auf Dauer zu klein sei, um den Verdrängungskampf zu überstehen. Er wollte das Unternehmen durch den Kauf von Luft- und Raumfahrtfirmen in einen Technologiekonzern verwandeln. Die Autos von Mercedes-Benz sollten von der Hochtechnologie der Konzernschwestern profitieren.

Das Konzept scheiterte, aber auch Nachfolger

Jürgen Schrempp glaubte, dass ein Luxushersteller wie Mercedes-Benz schnell zur bedrohten Art werden könnte. Er wollte durch die Fusion mit Chrysler und den Einstieg bei Mitsubishi sowie Hyundai eine gigantische Welt AG formen – und schuf doch nur einen riesengroßen Flop.

Schon bald dürfte die Daimler Group, wie sich der Konzern nach der Trennung von Chrysler möglicherweise nennen wird, wieder das sein, was Daimler-Benz 1985 war: ein Hersteller von Pkw, Lastwagen und Bussen. Das Unternehmen fällt von Platz zwei der größten Autokonzerne auf Rang sechs zurück (siehe Grafik). Das wäre



**DaimlerChrysler-Chef Zetsche**  
Der Boss will nur einen Teilausstieg

legenschaft viele gar nicht abwarten, wann es endlich zur Trennung kommt, zum endgültigen Ende der einst beschworenen Welt AG. Der amerikanische Partner wurde schon lange als milliarden schwere Belastung empfunden. Aber bis in den Stuttgarter Vorstand hinein herrscht weitgehend Unklarheit darüber, wie es anschließend weitergehen soll – so ganz allein.

Mercedes-Benz und Chrysler können nicht miteinander. Aber seit Konzernchef Dieter Zetsche den Verkauf von Chrysler prüfen lässt, haben beide auch Angst davor, wie es ohneeinander wird. Es regiert die Furcht, in ein schwarzes Loch zu fallen.

Manager und Aufsichtsräte erinnern sich noch genau an die unzähligen Powerpoint-Präsentationen des Konzernstrategen Rüdiger Grube. Mit vielen Kurven und Charts begründete er jahrelang aufs Feinste, warum Mercedes-Benz nur mit Chrysler gemeinsam eine Zukunft hätte.

Ein Schaubild zeigte, dass Mercedes als Premiumhersteller, der nur rund eine Million Autos verkauft, seine Teile viel zu teuer einkaufen müsste. Durch die gemeinsame Beschaffung mit dem Massenhersteller Chrysler aber könnten die Stuttgarter Milliarden sparen.

Ein anderes Chart führte vor, dass sich Mercedes-Benz die Investitionen in neue Technologien kaum noch leisten könnte, wenn die lediglich in den vergleichsweise wenig Fahrzeugen mit dem Stern eingesetzt

nicht weiter tragisch, denn Größe ist keine Erfolgsgarantie. Aber die Stuttgarter können nicht einfach zurück auf ihre Ausgangsposition gehen.

Sie sind im Jahr 2007 schlechter auf den Verdrängungswettbewerb vorbereitet als vor neun Jahren, als Schrempp das Experiment Welt AG startete. Besonders unangenehm: Seine Position als führender Premiumhersteller der Welt musste Mercedes-Benz mittlerweile an BMW abgeben, auch, weil die Stuttgarter durch Chrysler abgelenkt waren und sich Qualitätsspannen leisteten.

Der Konzern hat nun viel weniger Reserven als einst. Um Kasse zu machen, wurden bereits die Bahnfirma Adtranz, Beteiligungen an Debitel, MTU, Temic und vielen anderen Firmen im Gesamtwert von über zehn Milliarden Euro verkauft. Und der Konzern hat keine schützende Hand mehr über sich, seit die Deutsche Bank ihre Beteiligung von einst über zwölf auf gut vier Prozent verringert hat.

Kurzum: Daimler ohne Chrysler – das ist ein potentieller Übernahmekandidat. Und Chrysler ohne Daimler? Warum sollte die US-Firma ihr Geschäft allein plötzlich erfolgreicher betreiben als mit der kraftvollen finanziellen und technologischen Unterstützung aus Stuttgart?

Die Zukunft von Chrysler hängt deshalb entscheidend davon ab, wer der neue Eigentümer wird. Manche fürchten, dass dem Unternehmen ein Blutbad droht, wenn die Finanzinvestoren Cerberus oder Blackstone den Zuschlag erhalten.

Der bisherige Sanierungsplan sieht vor, dass eine Fabrik geschlossen wird, damit Chrysler wieder in die schwarzen Zahlen kommt. 2009 soll die Firma eine Rendite von 2,5 Prozent erreichen. Das dürfte dem Private-Equity-Fonds Cerberus, der sich die Dienste des einstigen DaimlerChrysler- und VW-Managers Wolfgang Bernhard gesichert hat, ebenso wenig genügen wie dem Konkurrenten Blackstone.

Aber beide sind auf die Zusammenarbeit mit der mächtigen Automobilarbeiter-Gewerkschaft UAW angewiesen. Sie hat beim Verkauf ein wichtiges Wort mitzusprechen. Denn Chrysler leidet auch unter den hohen Zusagen für die Gesundheitsvorsorge und Pensionen seiner Mitarbeiter von insgesamt rund 15 Milliarden Dollar. Nur wenn die Gewerkschaft einer Kürzung dieser Ansprüche zustimmt, hat der neue Chrysler-Eigentümer eine realistische Chance, das Unternehmen zu sanieren.

Gewerkschaftsboss Ron Gettelfinger hat bereits mit den Finanzinvestoren gesprochen. Er will den notwendigen Stellenabbau begrenzen. Im Gespräch ist aber auch eine besonders interessante Variante: Chrysler-Mitarbeiter sollen als Gegenleistung für Abstriche bei der Gesundheitsvorsorge am Unternehmen beteiligt werden. Sie sollen eigene Aktien erhalten.

Die besten Aussichten auf den Zuschlag werden derzeit aber nicht Blackstone oder

Cerberus, sondern dem kanadischen Automobilzulieferer Magna eingeräumt. Das Unternehmen wurde in den fünfziger Jahren von dem Austro-Kanadier Frank Stronach gegründet. Der Auswanderer eröffnete damals in Toronto einen kleinen Betrieb, den er im Laufe der Jahrzehnte zu einem der weltweit führenden Autozulieferer ausbaute.

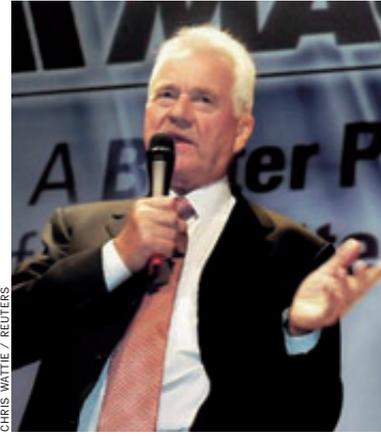
Magna beschäftigt mittlerweile gut 83 000 Mitarbeiter und macht einen großen Teil seines Geschäfts mit Chrysler. Magna ist nicht nur ein wichtiger Lieferant von Chrysler, sondern produziert in seiner Fabrik in Graz auch den Jeep Commander und den bulligen 300 C für die US-Marke.

Der Zulieferer hat großes Interesse am Überleben von Chrysler. Aber es ist wohl auch das Spektakuläre an dem Deal, das den Aufsteiger und Milliardär Stronach am Einstieg bei Chrysler reizt.

Seine Tochter Belinda, die Ministerin war und in den vergangenen Jahren als Abgeordnete im kanadischen Parlament saß, beendet wegen des geplanten Einstiegs bei Chrysler jetzt sogar ihre politische Karriere und kehrt ins Management des Unternehmens zurück.

Chancenlos zusehen muss beim anstehenden Verkauf von Chrysler wohl der US-Milliardär und ehemalige Profiboxer Kirk Kerkorian. Der 89-Jährige war bereits Großaktionär bei Chrysler und kürzlich auch bei General Motors. Kerkorian gilt als einer der schillerndsten Zocker an der Börse. Er kauft und verkauft Konzernbeteiligungen wie andere Leute Autos.

Mit so einem will DaimlerChrysler-Chef Zetsche nach Möglichkeit keine Geschäfte machen. Denn Chrysler soll auch nach der Trennung eine weitgehend gesicherte Zu-



Magna-Chefs Belinda, Frank Stronach: Spektakulärer Deal?

kunft haben – nicht aus Sentimentalität dem einstigen Partner gegenüber, sondern aus eigenem Interesse.

Mercedes-Benz soll nach Zetsches Vorstellungen auch künftig noch davon profitieren können, dass die Stuttgarter Batterien, Reifen, Armaturentafeln und viele andere Teile gemeinsam mit Chrysler einkaufen. Er hat deshalb einen Geheimplan entwickelt, mit dem er Mercedes-Benz die Vorteile der Zusammenarbeit mit Chrysler auch in Zukunft sichern will. Das Risiko, dass Milliardenverluste bei Chrysler den gesamten Konzern gefährden, will er indes begrenzen.

Nach Zetsches Ankündigung, er lasse „alle Optionen prüfen“, also auch den Verkauf von Chrysler, galt es als ausgemacht, dass der US-Hersteller komplett abgestoßen wird. Tatsächlich aber will Zetsche Chrysler aus dem Konzern ausglie-

dern und nur die Mehrheit an der neuen Firma verkaufen. Die verbleibende Daimler Group soll noch an Chrysler beteiligt bleiben. Damit könnte Zetsche die Kooperationen absichern, und Verluste bei Chrysler würden den Stuttgarter Konzern nur noch teilweise treffen.

An der Börse dürfte dieser Plan zunächst wenig Begeisterung auslösen. Die Hoffnung auf eine völlige Trennung der deutsch-amerikani-

schon Partner hatte den Kurs der DaimlerChrysler-Aktie in den vergangenen Wochen steil steigen lassen. Ein Teilausstieg bei Chrysler dürfte manchen Anleger eher enttäuschen. Zetsche wird noch Überzeugungsarbeit leisten müssen, wenn die Entscheidung voraussichtlich im Mai fallen sollte.

Doch auch die Kaufinteressenten Cerberus, Blackstone und Magna drängen offenbar darauf, dass Daimler noch mit einem Anteil an Chrysler beteiligt bleibt. Denn Chrysler ist auch nach dem Einstieg eines neuen Investors auf Unterstützung von Mercedes-Benz angewiesen.

In den vergangenen Jahren hat Chrysler seine Investitionen drastisch gekappt. Eine ausreichend große Palette an neuen Modellen kann das Unternehmen nur entwickeln, wenn es auch künftig Motoren, Getriebe und andere Teile von Mercedes-Benz oder einem anderen Partner in der Autoindustrie übernehmen darf.

Als Einzelkämpfer hätte Chrysler keine besonders großen Überlebenschancen. Der Hersteller ist zu fast 90 Prozent vom nordamerikanischen Markt und zu über 70 Prozent von spritfressenden Geländewagen und leichten Nutzfahrzeugen abhängig. Ein Markt, der immer härter umkämpft ist und der bei steigenden Spritpreisen schrumpfen dürfte. Chrysler-Arbeiter wissen, dass es ohne Daimler noch schwieriger wird. Auch sie sind daran interessiert, dass die Verbindungen nicht völlig abgebrochen werden.

„Uns droht hier ein Massaker“, sagt Buzz Hargrove. Er ist Chef der kanadischen Autogewerkschaft CAW, die auf der kanadischen Seite des Detroit-Rivers mehr als 11 000 Chrysler-Arbeiter vertritt. „In unserer Industrie geht es um langfristige Trends, nicht um Quartalsergebnisse“, sagt er. Finanzinvestoren würden einsteigen, Stellen streichen und dann wieder mit Profit verkaufen – „auf Kosten Tausender Arbeiter und ihrer Familien“.

Hargrove hat deshalb eine Hoffnung: „Wir sollten noch ein Teil der Daimler-Familie bleiben.“

DIETMAR HAWRANEK,  
FRANK HORNIG



Chrysler-Präsentation (bei Denver): „Uns droht hier ein Massaker“

Chrysler Group 2006	
UMSATZ	47,1 Mrd. €
VERLUST	1,1 Mrd. €
BESCHÄFTIGTE	80 735