KONZERNE

„Weniger als zehn überleben“

Chrysler-Chef Robert Eaton über den Zusammenschluß mit Daimler-Benz, die Bezahlung der Manager und den Verdrängungswettkampf in der Autoindustrie

SPIEGEL: Mr. Eaton, welche Folgen wird der Zusammenschluß von Daimler-Benz und Chrysler für Ihre Konkurrenten haben?

Eaton: Der Wettbewerb wird sicher härter. Ich habe schon vor einem Jahr gesagt, daß es weltweit Überkapazitäten für 18 Millionen Autos gibt. Das war noch vor Ausbruch der Krisen in Japan, Thailand, Indonesien, Korea und anderen Ländern. Heute sind die Überkapazitäten noch größer. Weniger als 10 der weltweit rund 30 Automobilhersteller erwirtschaften Gewinne – und das in guten Zeiten. Man kann sich ausrechnen, was in der nächsten Rezession geschieht.

SPIEGEL: VW-Chef Ferdinand Piëch sagt, auf Dauer werden nur sechs unabhängige Hersteller überleben. Sehen Sie das auch so drastisch?

Eaton: Die Konzentration wird nicht ganz so stark sein. Aber ich glaube, es könnten weniger als zehn Hersteller überleben.

SPIEGEL: Was sind die Voraussetzungen zum Überleben?

Eaton: Die Unternehmen müssen weltweit präsent sein. Sie müssen eine breite Produktpalette haben, ein gutes Management und eine gute Bilanz. Voraussetzungen, die Daimler-Chrysler alle erfüllt.

SPIEGEL: Das Management der rein amerikanischen Konzerne General Motors und Ford hat schon Schwierigkeiten, seine Unternehmen zu steuern. Ist ein Daimler-Chrysler-Konzern mit zwei Hauptquartieren, unterschiedlichen Nationalitäten und Kulturen überhaupt noch effektiv zu führen?

Eaton: Wir sind nicht mit Ford und General Motors zu vergleichen. Unsere Produktpalette ist breiter als die von Ford und GM. Wir schrumpfen nicht, wir wachsen. Natürlich birgt die Fusion Daimler-Chrysler auch Risiken. Viele Fusionen erfüllen nicht die in sie gesetzten Erwartungen. Aber Daimler-Benz und Chrysler passen perfekt zusammen. Unsere Modellpaletten überschneiden sich kaum, Daimler-Benz ist in Europa stark, wir in den USA. Die Risiken sind wirklich minimal.

SPIEGEL: Sie wollen Milliarden durch den gemeinsamen Einkauf sparen. Aber wenn Sie High-Tech-Teile von Mercedes-Benz auch in Chrysler-Fahrzeuge einbauen, werden diese teurer. Und wenn Sie billigere Teile von Chrysler bei Mercedes-Modellen montieren, gefährdet dies das Image von Mercedes.

Eaton: Jürgen Schrempp und ich sind davon überzeugt, daß die Marken das wichtigste Gut jedes Unternehmens sind. Wir werden deshalb keine gemeinsamen Plattformen für Chrysler- und Mercedes-Fahrzeuge entwickeln. Wir werden keine Autos verkaufen, auf die wir wahlweise mal das eine, mal das andere Markenzeichen montieren. Aber wir können trotzdem gleiche Teile nutzen, beispielsweise Airbags, elektronische Komponenten oder Rohmaterialien. Wenn wir künftig Stahl für 900 000 Mercedes-Fahrzeuge und drei Millionen Chrysler-Modelle gemeinsam einkaufen und dazu noch den Stahl für die Zulieferer beider Marken, dann bekommen wir sehr viel bessere Preise.

SPIEGEL: Die Fusion wird auch im Management keineswegs einfach. In der Daimler-Zentrale herrscht bereits Unruhe, weil der Chrysler-Manager Tom Stallkamp eine herausgehobene Position besetzt: Die Integrationsteams für Pkw werden zuerst an ihn berichten und nicht an den Mercedes-Pkw-Chef Jürgen Hubbert.

Eaton: Alle Themen werden bei Schrempp und mir auf den Tisch kommen – und auch auf den des gesamten Vorstands. Aber einer muß die Integration im Automobilbereich steuern, und das ist Stallkamp. Da sind wir alle einer Meinung.

SPIEGEL: Am neuen Daimler-Chrysler-Konzern sind deutsche Aktionäre nur noch mit 37 Prozent beteiligt, amerikanische Aktionäre dagegen halten 44 Prozent der Anteile. Werden die amerikanischen Aktionäre auf höhere Dividenden drängen und das Management ganz anders unter Druck setzen, als es deutsche Unternehmensführungen gewohnt sind?

Eaton: Dies wird, glaube ich, kein großes Thema sein. Die Dividende des neuen Konzerns muß wettbewerbsfähig sein. Sie wird für Chrysler-Aktionäre auf dem gewohnten Niveau bleiben, für Daimler-Benz-Aktionäre allerdings eine deutliche Erhöhung darstellen.

SPIEGEL: Wie werden amerikanische Aktionäre reagieren, wenn Konzernteile wie die Adtranz mit ihrer Eisenbahnproduk-

G. HANNABARGER / OUTLINE

Chrysler-Manager Eaton: *„Ich bekomme keinen einzigen Dollar mehr“*

tion trotz gegenteiliger Prognosen jahrelang Verluste erwirtschaften?

Eaton: Alle Konzernteile müssen profitabel sein, nicht über Nacht, aber auf Dauer. Das war schon bislang die Geschäftspolitik von Daimler-Benz. Dieses Ziel wurde erreicht – mit Ausnahme der Adtranz. Das Management dort wird Zeit bekommen, das Unternehmen in die Gewinnzone zu führen. Aber natürlich nicht unendlich viel Zeit.

SPIEGEL: Chrysler hat seine Luftfahrtaktivitäten vor Jahren verkauft, um sich auf das Autogeschäft zu konzentrieren – und war mit dieser Straegie erfolgreich. Können Sie ausschließen, daß Daimler-Chrysler die Luftfahrt ebenfalls verkauft?

Eaton: Ausschließen kann ich das natürlich nicht. Aber die Luftfahrt paßt strategisch gut in den Konzern, sie wächst und ist profitabel. Die Fusion Daimler-Chrysler wird der Dasa zusätzliche Chancen eröffnen.

SPIEGEL: Können die teilweise großen Unterschiede bei Löhnen oder der Zahl der Urlaubstage zwischen den amerikanischen und deutschen Fabriken weiterbestehen, oder müssen sich die deutschen Arbeiter auf Einschnitte vorbereiten?

Eaton: Solche Unterschiede werden weiterbestehen. Es gibt sie in allen multinationalen Konzernen, zwischen Ford-Fabriken in Deutschland und den USA beispielsweise auch.

SPIEGEL: Aber wenn Sie entscheiden, wo ein neues Modell produziert werden soll, vergleichen Sie die Kosten eines US-Werks mit denen einer deutschen Fabrik und lassen das Auto am billigsten Standort bauen.

Eaton: Oder man kann ein neues Werk in einem Wachstumsmarkt bauen, in Südamerika zum Beispiel. Glücklicherweise hat Daimler-Chrysler keinerlei Überkapazitäten. Deshalb muß sich die Belegschaft in Deutschland oder in den USA deswegen keine großen Gedanken machen.

SPIEGEL: Nach Unterlagen der US Securities and Exchange Commission wird der Wert der Aktienoptionen, die Chrysler-Manager besitzen, durch die Fusion um eine Milliarde Dollar steigen. Die fünf Spitzenmanager halten rund 20 Prozent der Optionen. Sie können eine Wertsteigerung von 200 Millionen verbuchen, 40 Millionen Dollar für jeden von Ihnen. Ist die Begeisterung im Chrysler-Management für die Fusion deshalb so groß?

Eaton: Nein. Ich bekomme keinen einzigen Dollar mehr, als ich mittelfristig ohnehin bekommen hätte. Das langfristige Ziel für die Chrysler-Aktie lag bei 100 Dollar. Wenn ich dies erreicht hätte, wären die Aktienoptionen sehr viel stärker gestiegen als durch die Fusion, ich hätte sehr viel mehr Geld bekommen.

SPIEGEL: Wenn es Ihnen nicht ums Geld ging, warum haben sich Chrysler-Manager dann garantieren lassen, daß sie im neuen Konzern soviel verdienen wie bislang?

Eaton: Es gibt in fast allen amerikanischen Konzernen eine Regelung, nach der die Managementvergütung im Anschluß an einen „change of control", einen Eigentümerwechsel oder eine Fusion zwei Jahre lang nicht geändert werden darf. Danach kann sie jederzeit geändert werden.

SPIEGEL: Werden Sie sich dann mit den bislang bei Daimler-Benz üblichen Vorstandsbezügen von zwei Millionen Mark im Jahr zufriedengeben?

Eaton: Wir müssen das Management wettbewerbsfähig bezahlen. Wir müssen die besten Führungskräfte für Daimler-Chrysler gewinnen und dann halten können. Dies ist international mit Aktienoptionen üblich. Die Einkünfte lassen sich damit nur dann steigern, wenn sich der Unternehmenswert für die Aktionäre erhöht. Bei den fixen Gehältern gibt es zwischen den USA und Europa keine großen Unterschiede.

Wenn wir wider Erwarten früher soweit sind, hätte ich auch kein Problem, früher zurückzutreten, weil es auf Dauer nur einen Boß geben kann. Aber dies läge nicht an Differenzen zu Jürgen, mit dem ich mich ganz hervorragend verstehe.

SPIEGEL: Warum haben Sie sich für einen Rücktritt in den nächsten zwei Jahren eine Zahlung von 24 Millionen Dollar garantieren lassen?

Eaton: Diese Regelung gilt nur, wenn ich nicht freiwillig gehen würde. Das sehe ich nicht. Wenn ich aber von mir aus sage, die Integration läuft hervorragend, ich kann mich zurückziehen, tritt diese Regelung nicht ein.

SPIEGEL: Wird Daimler-Chrysler die Bezüge jedes einzelnen Vorstandsmitglieds exakt veröffentlichen, wie dies in den USA üblich ist, oder nur, wie in Deutschland, die Gesamtsumme nennen?

K. SCHÖNE / ZEITENSPIEGEL

Daimler-Benz-Zentrale in Stuttgart: *„Alle Konzernteile müssen profitabel sein"*

AP

Daimler-Benz-Hauptversammlung: *Höhere Dividenden für die Aktionäre*

SPIEGEL: Herr Schrempp und Sie werden das Unternehmen gemeinsam führen. Herr Schrempp ist bislang nicht dafür bekannt, gleichberechtigte Manager lange neben sich zu dulden. Glauben Sie wirklich, daß Sie drei Jahre zusammen mit ihm an der Spitze stehen werden?

Eaton: Ich werde so lange auf dieser Position bleiben, bis die Integration vollzogen ist. Wir glauben, daß dies drei Jahre dauert.

Eaton: Wir werden eine deutsche Aktiengesellschaft sein und deshalb nur die Gesamtsumme veröffentlichen. Die amerikanische Regelung hat ja auch ihre Nachteile. Wenn ich nach Hause kam und meinen Kindern sagte, das Taschengeld ist hoch genug, zeigten die auf die Zeitung, in der exakt drinstand, wieviel ich verdiente. Das machte es für mich nicht gerade einfacher. ◆