

Strafarbeit bei Mercedes

Daimler-Chef Zetsche setzt auf Kompaktautos. Die Strategie ist riskant und intern umstritten. Denn kleine Fahrzeuge bringen nur einen kleinen Gewinn.

Daimlers Kommunikationschef Jörg Howe sieht aus, als könnte er den Inhalt seines Magens nicht mehr lange bei sich behalten. Er sitzt auf dem Rücksitz des Mercedes-Benz-Geländewagens GLA, ist bleich und bleicher geworden und atmet hörbar durch den Mund. Das Fenster hat Howe schon einen Spalt geöffnet, aber das hat wenig geholfen.

Am Steuer sitzt Daimler-Chef Dieter Zetsche, er gibt Gas und hat so richtig Spaß auf den kurvenreichen Straßen um Granada. Der Motor heult auf. Gas, Bremse, Steuer nach rechts. Gas, Bremse, Steuer links. So geht das nun schon eine halbe Stunde lang.

Der Daimler-Chef ist zur Präsentation des neuen Modells nach Spanien geflogen. Der kleine Geländewagen ist ein wichtiger Teil seiner Strategie, mit der Mercedes-Benz an die Spitze der Premiummarken gelangen soll. Bis 2020 wollen die Stuttgarter mehr Autos verkaufen als BMW und Audi, die bislang vorn liegen. Gelingen kann dies nicht mit der S-, sondern nur mit der A- und der B-Klasse, deren Absatz sich nahezu verdoppeln soll (Grafik).

Diese Strategie ist im Daimler-Konzern umstritten. Es gibt wenige Führungskräfte, die diesem Plan begeistert folgen. Denn er steht im Widerspruch zu einem anderen Ziel. Daimler will die Rendite auf zehn Prozent vom Umsatz erhöhen. Und auch die Stuttgarter können das Grundgesetz der Branche nicht umgehen: kleine Autos, kleiner Profit.

Aufsichtsratschef Manfred Bischoff sagt: „Gewinn ist mir wichtiger als Stückzahlen.“ Finanzvorstand Bodo Uebber erklärte bei der Vorlage der Bilanz, der Gewinn werde belastet „durch einen veränderten Modellmix“, spricht: durch



Daimler-Vorstandsvorsitzender Zetsche

DIETMAR HAWRANEK / DER SPIEGEL

einen höheren Anteil verkaufter Kompaktwagen im Vergleich zu C-, E- und S-Klasse.

Mit dem Verkauf einer S-Klasse erwirtschaftet der Konzern eine Rendite von mehr als 20 Prozent, bei der E-Klasse sind es 12 und bei der A- und B-Klasse zurzeit gerade 4 Prozent. Warum also will Zetsche diesen wenig profitablen Modellen mehr Gewicht geben?

Als vor mehr als zwei Jahrzehnten der Mercedes-Benz 190, der Vorgänger der C-Klasse, eingeführt worden sei, sagt Zetsche, hätten viele im Unternehmen den Untergang der Marke vorausgesagt. Und jetzt wäre Daimler ohne diese Fahrzeuge nicht vorstellbar. So werde es auch mit den Kompaktmodellen laufen.

Gas, Bremse, Kurve. Zetsche kann schnell fahren und gleichzeitig reden.

Der Konzern gewinne dank der Kompaktmodelle neue und jüngere Kunden. „Etwas Besseres“, sagt Zetsche, „kann uns nicht passieren.“

Und die Rendite? Ohne ausreichenden Gewinn ist der Konzern gefährdet. Daimler hat keine Großaktionäre wie BMW (Familie Quandt) und VW (Familien Porsche und Piëch), die sich auch mal mit einem geringeren Gewinn zufriedengeben. Daimlers Aktionäre wollen Profit, Profit, Profit. Bleibt der hinter ihren Ansprüchen zurück, dann werden sie wohl eine Teilung in ein Pkw- und ein Lkw-Unternehmen fordern. Es ist also riskant, auf einen Ausbau der wenig profitablen Kompaktklasse zu setzen.

Zetsche hält dem entgegen, dass die A- und die B-Klasse

einmal höhere Renditen einfahren sollen. Acht Prozent sind das Ziel. Die nächste Generation wird zusammen mit Nissan entwickelt. Ein Teil der Autos wird dann wohl auch in einer Nissan-Fabrik in Mexiko gebaut, was die Kosten senken soll.

Dass Mercedes-Benz nach einer Schwächephase mit Qualitätsproblemen wieder gute Autos baut, bestätigt längst auch die Konkurrenz. VW-Chef Martin Winterkorn inspizierte auf der Detroit Auto Show die neue C-Klasse. Anschließend sagte er den Daimler-Managern: „Ihr macht verdammt viel richtig zurzeit.“

Nur in einer Disziplin hat Daimler noch Probleme: im Kostensenken. „Viele bei uns empfinden das noch als Strafarbeit“, sagt Zetsche. Die neue C-Klasse ist so vollgepackt mit Technik, dass die Montage jedes Autos gut 1000 Euro mehr kostet als geplant. Beim Produktionsstart beträgt die Rendite nur 4 Prozent. Erst in 18 Monaten soll das Modell sein Ziel von 10 Prozent erreichen.

In der Kompaktklasse spielen Kosten eine noch größere Rolle. VW erreicht mit seinem Golf, aus dessen Baukasten im Konzern insgesamt vier Millionen Fahrzeuge gebaut werden sollen, gerade mal eine Rendite von 6 Prozent.

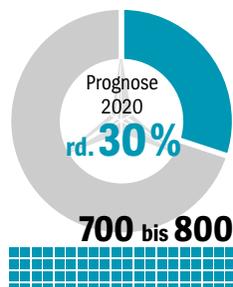
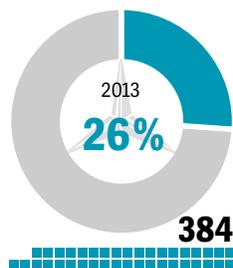
Von solchen Einwänden lässt der Daimler-Chef sich in Granada die Laune nicht verderben. Zetsche, fast kahler Kopf, mächtiger Schnauzer, ist in Jeans und Pullover erschienen. Er ist locker, scherzt viel, vor allem über seinen Kommunikationschef Howe.

Dieser hat die Testfahrt dann doch noch ohne Ausfall überstanden. „Dem Jörg stehen ja die Haare zu Berge“, sagt Zetsche beim Aussteigen, „das ist eine Fähigkeit, die mir völlig abgeht.“

DIETMAR HAWRANEK

Kleine Revolution

Anteil Kompaktklasse-Pkw am Gesamtverkauf, von Mercedes-Benz



Animation: Die Geschichte der Daimler AG



spiegel.de/app82014daimler oder in der App DER SPIEGEL