

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Wir werden das drehen“

DaimlerChrysler-Chef Jürgen Schrempp, 60, über Fortschritte und Rückschläge bei der Umsetzung seiner Strategie einer Welt AG, unzufriedene Aktionäre und seine Kollegen im Vorstand, die ihn in der Debatte um die Finanzierung von Mitsubishi überstimmt haben

SPIEGEL: Herr Schrempp, ist DaimlerChrysler schon zu groß, oder warum haben Sie den Konzern nicht im Griff?

Schrempp: Wie kommen Sie denn darauf? Wenn Sie das Jahr 2004 objektiv betrachten, haben wir uns gut entwickelt. Wir haben den Gewinn deutlich auf 5,8 Milliarden Euro gesteigert, und unsere Bilanz ist kerngesund. Der Nutzfahrzeugbereich hat das beste Ergebnis seiner Geschichte erwirtschaftet. Die Finanzdienstleistungen haben ein hervorragendes Resultat erreicht. Die Chrysler Group hat ihr Ergebnis um 1,9 Milliarden Euro verbessert. Wir haben für unser Mitsubishi-Engagement eine Lösung gefunden und wichtige Initiativen beim Nutzfahrzeughersteller Fuso gestartet. Wir sind in China deutlich vorangekommen. Mercedes-Benz hat nicht die gewohnte Stärke, aber mit 1,7 Milliarden Euro Operating Profit immer noch ein Ergebnis, mit dem die Kapitalkosten erwirtschaftet werden. Wir haben eine Herausforderung bei Smart. Die werden wir lösen.

Wo sehen Sie das Problem?

SPIEGEL: Es vergeht kein Jahr, ohne dass plötzlich, wie aus dem Nichts, ein neues



DaimlerChrysler-Chef Schrempp: „Wo sehen Sie das Problem?“

Milliarden-Desaster hochkommt: Erst bei Chrysler, dann bei Mitsubishi und Fuso, bei Smart, und jetzt ist sogar Mercedes-Benz angeschlagen.

Schrempp: In einem großen Konzern kann es immer mal in einzelnen Teilen zu Herausforderungen kommen. Entscheidend ist, dass man sie sauber lösen kann. Und das haben wir eindeutig bewiesen. Chrysler steht auf allen Gebieten um Klassen besser da als zuvor: beim Gewinn, bei der Produktivität, der Effizienz und der Qualität

der Fahrzeuge. Bei Mitsubishi ist es uns nicht leicht gefallen, unserem Partner zu sagen, dass wir an der Kapitalerhöhung nicht teilnehmen. Aber wir haben das sauber durchgezogen und kooperieren bei wichtigen Projekten weiterhin. Bei Fuso wurden wir von Qualitätsproblemen eingeholt, die in der Vergangenheit vertuscht worden waren. Dafür haben wir vom Verkäufer der Fuso-Anteile eine angemessene Kompensation erhalten.

SPIEGEL: Damit werden Sie Ihre Aktionäre auf der Hauptversammlung in dieser Woche kaum trösten können. Im vergangenen Jahr wurden Sie als größter Kapitalvernichter der

Unternehmensgeschichte beschimpft, weil der Börsenwert seit der Fusion mit Chrysler um 50 Prozent gesunken ist. In diesem Jahr kann die Bilanz kaum besser ausfallen, oder?

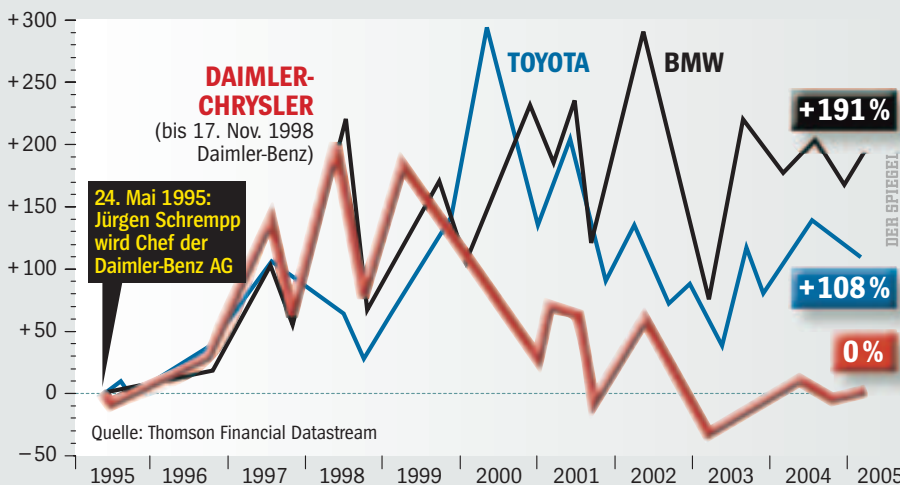
Schrempp: Wenn man sich nicht nur diesen bestimmten Zeitpunkt rauspicks, zu dem der Kurs übertrieben in die Höhe geschossen war, kommt man zu anderen Ergebnissen. Es gibt eine Statistik in Bezug auf meinen Amtsantritt vor zehn Jahren. Seitdem haben die Aktionäre insgesamt, wenn man Kursentwicklung und Dividendenzahlung berücksichtigt, jährlich einen sogenannten Total Shareholder Return von rund sechs Prozent erhalten. Es wurde also Wert geschaffen. Übrigens: In dem von Ihnen angesprochenen Jahr 2004 hat sich die DaimlerChrysler-Aktie im Dax und Dow Jones besser entwickelt als die unserer deutschen und amerikanischen Wettbewerber. Und wir schütten mit 1,5 Milliarden Euro unverändert eine hohe Dividende aus.

SPIEGEL: Wer sich damals Toyota-Aktien kaufte, konnte jährlich gut 7 Prozent Rendite erzielen, wer BMW-Aktien erwarb, 12,5 Prozent.

Schrempp: Unsere Aktionäre sehen aber auch, wie ihr Konzern inzwischen dasteht: Mit einer Börsenkapitalisierung von rund 35 Milliarden Euro ist DaimlerChrysler so hoch bewertet wie Ford und General Mo-

DaimlerChrysler-Aktie

im Vergleich mit BMW und Toyota, Veränderung in Prozent seit Schrempps Amtsantritt



Das Gespräch führten die Redakteure Stefan Aust, Dietmar Hawranek und Armin Mahler.

tors zusammen oder wie der VW-Konzern und BMW gemeinsam. Außerdem hat sich im vergangenen Jahr gezeigt, dass wir den schwachen Zyklus eines Bereichs jederzeit durch die Stärken der anderen Bereiche überkompensieren können.

SPIEGEL: Aber jetzt ist Mercedes-Benz ein Sanierungsfall. Es gibt den größten Rückruf in der Firmengeschichte, die Staatsanwaltschaft ermittelt gegen Vertriebsmanager und in dem Milliardengrab Smart versinken weitere 1,2 Milliarden Euro. Wie konnte es so weit kommen?

Schrempp: Das Wort ‚Sanierungsfall‘ können Sie streichen. Oder kennen Sie einen Sanierungsfall, der 1,7 Milliarden Euro Profit erwirtschaftet? Die Produkte, die strategische Aufstellung und die Substanz der Mercedes Car Group sind hervorragend. Dass wir mit dem Ergebnis nicht zufrieden sind, ist allerdings auch klar. Mit dem Effizienzprogramm Core wollen wir die Mercedes Car Group wieder zum Benchmark machen. Besonderes Augenmerk legen wir auf die konsequente Umsetzung. Wir wollen die Umsatzrendite bis 2007 auf sieben Prozent steigern.

SPIEGEL: So viel erwirtschaftet BMW schon jetzt. Der Konkurrent, der sich auf sein Stammgeschäft konzentriert, fährt Rekordergebnisse ein, während sich der Gewinn bei Mercedes fast halbiert. Wurde Mercedes durch die Fusion mit Chrysler geschwächt?

Schrempp: Ganz im Gegenteil: Mercedes-Benz wurde gestärkt. Die Zusammenarbeit zwischen Chrysler und Mercedes-Benz läuft gut. Beide Seiten befruchten sich gegenseitig. Es wurden Milliardenbeträge allein durch den gemeinsamen Einkauf gespart. Das Ergebnis von Mercedes im Jahr 2004 wird unter anderem dadurch belastet, dass wir viel Geld in die Hand nehmen, um bereits ausgelieferte Autos auf den Qualitätsstandard zu bringen, den unsere Kunden erwarten. Außerdem machen sich der Dollarkurs und die Kosten für den Anlauf neuer Modelle bemerkbar. Und schließlich gab es deutliche Verluste beim Smart. Das alles hat mit unserer Fusion rein gar nichts zu tun.

SPIEGEL: Der Verdacht liegt aber nahe. Wie ist sonst zu erklären, dass die Marke Mercedes-Benz in ihrem Kern, dem Qualitätsimage, derart Schaden nahm?

Schrempp: Ein großer Teil der Probleme ist auf die Elektronik zurückzuführen. Es war falsch, sich voll und ganz auf die Systemlieferanten zu verlassen, die ein komplettes Navigationssystem oder Motorenmanagementsystem liefern, und darauf zu vertrauen, dass die einzelnen Teile, wenn sie miteinander vernetzt sind, im Auto auch funktionieren. Wir haben unsere Kompetenz auf dem Elektroniksektor deutlich gestärkt, weil wir sonst nicht die Qualität garantieren können, für die Mercedes-Benz steht. Und ich will nicht unsere Lieferanten kritisieren, letztlich stehen

wir als Hersteller in der Pflicht – gegenüber unseren Kunden.

SPIEGEL: Waren Sie selbst schon mal Opfer solcher Pannen?

Schrempp: Als ich mich einmal von dem Navigationssystem durch Stuttgart leiten lassen wollte, forderte mich die freundliche Frauenstimme dauernd zum Wenden auf. Spätestens beim dritten Mal merkte ich, dass es nicht an mir lag. Wir haben solche Themen jetzt im Griff. Die Autos, die heute aus den Fabriken kommen, sind die

meinschaftsentwicklung mit entsprechenden Skaleneffekten. Beim Viersitzer Forfour werden wir eine solide Geschäftsbasis schaffen. Die Produktion des Roadster werden wir Ende dieses Jahres einstellen und den geplanten SUV Formore nicht realisieren. Weil wir zugleich den Vertrieb ausbauen und unser Personal reduzieren, wird die Marke 2007 den Break-even erreichen.

SPIEGEL: Das ist doch kein Geschäftsmodell. Das ist die Fortsetzung des Desasters. Die Marke hat Verluste von 2,6 Milliarden



Mercedes-Benz-Produktion (in Bremen): „Das Wort ‚Sanierungsfall‘ können Sie streichen“

besten, die wir je ausgeliefert haben. Ältere Modelle, die bereits auf dem Markt sind, bringen wir in Ordnung. Denn wir machen uns nichts vor: Diese Diskussion um die Qualität ist für Mercedes nicht gut.

SPIEGEL: Die Qualitätsprobleme bei Mercedes-Benz vermitteln ebenso wie die Verluste bei Smart den Eindruck: Sie reagieren zu spät, weil sie zu stark damit beschäftigt waren, die anderen Krisenfälle des Konzerns in den USA und Japan zu lösen.

Schrempp: Das eine hat mit dem anderen nichts zu tun. Unsere Qualitätsoffensive haben wir schon vor einiger Zeit gestartet. Sonst wären die Autos, die heute vom Band laufen, nicht so gut. Das bekommt man nicht über Nacht hin. Bei Smart führen wir ein neues Geschäftsmodell ein, weil die Produkte akzeptiert sind und die Marke Substanz hat. Es gibt einen Nachfolger für den Zweisitzer, der in der nächsten Generation so entwickelt wird, dass er auch in den USA vermarktet werden kann. Der Motor dieses Modells ist eine Ge-

Euro angesammelt. Jetzt kommen allein für den Sanierungsplan noch 1,2 Milliarden dazu. Und wie Sie mit ein wenig Kosten senken jemals Gewinne erwirtschaften wollen, bleibt uns schleierhaft.

Schrempp: Es geht nicht um kleine Korrekturen, sondern um gewaltige Einsparungen. Unser Restrukturierungsprogramm sieht bis 2007 eine Ergebnisverbesserung um 600 Millionen Euro vor. Wir werden Entwicklung, Vertrieb und Einkauf von Smart in die Organisation von Mercedes-Benz eingliedern und dadurch erhebliche Synergien schaffen.

SPIEGEL: Aber das ändert nichts daran, dass der Absatzmarkt für den Smart viel zu klein ist. Prognosen, wann der Smart profitabel wird, gab es schon viele. Eingehalten wurden sie nie. Warum sollten wir Ihrer neuesten Vorhersage glauben?

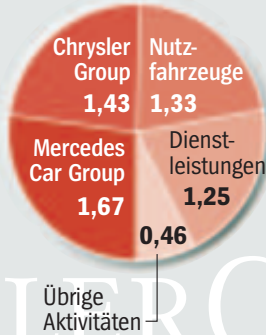
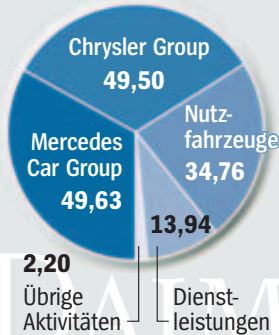
Schrempp: Wir werden die Situation bei Smart drehen und haben die Fähigkeit dazu schon häufig unter Beweis gestellt. Bei Chrysler, bei Freightliner oder, wenn Sie länger zurückgehen, bei unserer da-

Schrempps Reich

Konzernzahlen 2004

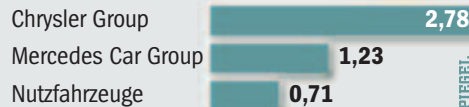
UMSATZ **142,06 Mrd. €**GEWINN **5,75 Mrd. €**

davon:

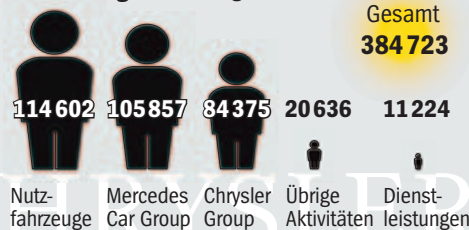


Verkaufte Fahrzeuge

nach Segmenten, in Millionen Stück

Gesamt
4,72 Mio.

Beschäftigte nach Segmenten

Gesamt
384 723

maligen Luft- und Raumfahrttochter Dasa, die heute Teil des Weltmarktführers EADS ist. Dort haben wir mit unserem Engagement deutlich über eine Milliarde Euro Wert geschaffen. Das haben uns damals auch wenige zugetraut.

SPIEGEL: Sie klingen ein wenig wie ein Pyromane, der überall Feuer legt und sich dann lobt, wie toll er die Brände löscht, weil er zugleich Chef der Feuerwehr ist.

Schrempp: Ihr Vergleich hinkt auf beiden Beinen. Nehmen Sie doch die Rabattschlacht auf dem US-Markt. Die haben wir nicht verursacht, sondern mit Chrysler darauf reagiert. Die anderen amerikanischen Hersteller haben dieselbe Herausforderung.

Aber heute ist Chrysler ein anderes Unternehmen als noch vor drei oder vier Jahren. Das drückt sich nicht nur im Operating Profit von 1,4 Milliarden Euro aus. Das können Sie überall sehen und spüren, wenn Sie in die Fabriken gehen, zu den Händlern, in die Designabteilung ...

SPIEGEL: ... und was geschieht, wenn der angeschlagene Riese General Motors nun versucht, seine Modelle mit noch höheren Rabatten loszuwerden, um seine Fabriken halbwegs auszulasten?

Schrempp: Wenn ein Wettbewerber sagen sollte, jetzt verdiene ich sowieso nichts und erhöhe trotzdem die Rabatte noch mal um 1000, 1500 oder 2000 Dollar, wäre das für den gesamten Markt ein gefährliches Szenario. Aber ich gehe zurzeit nicht davon aus, dass es so weit kommt.

SPIEGEL: In Deutschland schwächt die Autokonjunktur. Fürchten Sie einen weiteren Rückschlag wegen der Diskussion über Feinstaub und drohende Fahrverbote?

Schrempp: Wir sollten dieses Thema sachlich diskutieren und rasch zu Lösungen kommen, sonst könnte es Auswirkungen auf den Markt geben.

SPIEGEL: Warum hat es Mercedes versäumt, seine Dieselmotore rechtzeitig mit Rußfiltern auszustatten?

Schrempp: Wir haben nichts versäumt. Wir sind sogar Vorreiter in unserer Industrie. Mercedes-Benz hat als erster Hersteller modernste Dieselmotoren angeboten, die nicht nur die strengen EU-4-Grenzwerte erfüllen, sondern auch mit einem Partikelfilter ausgestattet sind. Ab Sommer werden alle Dieselmotore in Deutschland, der Schweiz, in Österreich und in den Nieder-



Chrysler-Chef Zetsche*

„Wir haben Werte geschaffen“

landen serienmäßig mit Partikelfiltern ausgestattet. Und für ältere Modelle bieten wir ab Herbst jetzt auch noch eine Nachrüst-lösung an.

SPIEGEL: Kommen wir zum dritten Teil der Welt AG, dem asiatischen, der kaum noch existiert: Die Beteiligung am koreanischen Hersteller Hyundai haben Sie verkauft, die Beteiligung an Mitsubishi sinkt, seit Sie kein frisches Geld nachschießen, und die Führung ist wieder in japanischer Hand. Sie haben gesagt, DaimlerChrysler müsse auf dem asiatischen Markt 25 Prozent seines

Umsatzes erwirtschaften. Wie wollen Sie das jetzt noch erreichen?

Schrempp: Wir sind in Asien gut aufgestellt. Im Nutzfahrzeuggeschäft haben wir mit unserer 85-Prozent-Beteiligung an Fuso schon heute einen Umsatzanteil von mehr als 20 Prozent in dieser Region. In Südostasien verfügen wir im Pkw-Geschäft über ein breitgefächertes Netz an Produktions- und Vertriebsstandorten. Das bauen wir weiter aus. In China sind sowohl bei Chrysler als auch bei Mercedes die Verträge für den Aufbau einer eigenen Produktion unter Dach und Fach. Es zeigt sich möglicherweise, dass es ein Vorteil sein kann, wenn man sich ein bisschen Zeit nimmt. Denn die Qualität der Verträge, die man heute abschließen kann, ist eine andere als noch vor zehn Jahren. In Korea wollten wir ein Joint Venture bei Nutzfahrzeugen gründen, und die Beteiligung an Hyundai war eine Untermauerung der Zusammenarbeit. Nachdem wir mit Fuso über einen guten Zugang zum koreanischen Markt verfügen, brauchen wir das Joint Venture nicht und haben den Anteil an Hyundai mit einem ordentlichen Gewinn verkauft. Was ist so schlecht daran?

SPIEGEL: Sie selbst haben gesagt, mit Hilfe von Mitsubishi gelänge es Ihnen, schneller und mit geringerem Risiko auf dem asiatischen Markt Fuß zu fassen. Der Umkehrschluss lautet: Sie brauchen jetzt länger und gehen höhere Risiken ein.

Schrempp: Der Weg ist länger. Die industrielle Zusammenarbeit mit Mitsubishi Motors geht weiter. Mercedes steht in Asien schon hervorragend da, und das Chrysler-Geschäft werden wir auf den verschiedenen Märkten, angefangen mit China, weiter ausbauen. Unternehmertum bedeutet, dass das eine oder andere hin und wieder nicht genau so läuft, wie Sie sich es vorgestellt haben. Die Entscheidung, an

* Bei einer Präsentation auf der Detroit-Motor-Show am 5. Januar 2004.

der Kapitalerhöhung von Mitsubishi nicht teilzunehmen, war jedenfalls richtig.

SPIEGEL: Wie bitte? Sie wollten doch weiter machen und wurden von Ihren Vorstandskollegen, die bei weiteren Milliardenzahlungen nach Japan um die Zukunft des gesamten DaimlerChrysler-Konzerns fürchteten, überstimmt.

Schrempp: Der Vorschlag, der letztlich umgesetzt worden ist, kam von mir. Dass wir vorher darüber engagiert diskutiert haben, ist bei einer so wichtigen Frage völlig in Ordnung. Mir wurde doch häufig vorgeworfen, auch von Ihnen, Schrempp gibt alles vor, und keiner wagt ihm zu widersprechen. Das kann nun keiner mehr behaupten. Das war zwar eine kontroverse Debatte, aber eine sehr gute. Im Übrigen bin ich nicht bereit und befugt, mit Ihnen öffentlich über Details aus vertraulichen Sitzungen zu reden.

SPIEGEL: Es war eine Niederlage, bei der Sie acht zu drei überstimmt wurden.

gung Ihres Rücktritts. Im Aufsichtsrat haben Sie gesagt: „Ich stehe dem Präsidium für ein persönliches Gespräch zur Verfügung.“ Das haben die Kontrolleure als Rücktrittsangebot aufgefasst.

Schrempp: Sie können die Frage drehen und wenden wie Sie wollen: Ich habe nicht über Rücktritt gesprochen. Im Gegenteil. Ich stehe voll im Job, kümmere mich ums aktuelle Geschäft und nicht um die Aufarbeitung uralter Geschichten.

SPIEGEL: Aber diese Geschichten werden möglicherweise Folgen haben. Viele glauben, Chrysler-Chef Dieter Zetsche, der gegen ein weiteres Engagement bei Mitsubishi kämpfte, habe deshalb kaum Chancen auf Ihre Nachfolge.

Schrempp: Das ist blanker Unsinn. Es ist weder der Stil des Hauses noch meiner, dass Entscheidungen in bestimmten Gremien irgendeine Relevanz für den Werdegang eines Vorstands hätten. Und außerdem: Vorstände werden auch bei DaimlerChrysler vom Aufsichtsrat bestellt. Und der wird sich zu gegebener Zeit mit dem Thema beschäftigen.

SPIEGEL: Aus dem Management kommt der Vorwurf, Sie führen den Konzern zunehmend von Ihrem Wohnort München aus und haben sich deshalb in der Münchner Niederlassung ein Büro einrichten lassen.

Schrempp: Der Sitz des Vorstandsvorsitzenden ist und bleibt Stuttgart. Dort sind alle Sitzungen, dort führe ich alle wichtigen Gespräche. Natürlich arbeite ich auch vom Büro an meinem anderen Wohnsitz München aus. Wenn ich in Stuttgart mal nicht gesehen werde, liegt das schlicht daran, dass ich selbstverständlich auch viel unterwegs sein muss.

SPIEGEL: Ihr Vertrag läuft bis 2008. Wie muss der Konzern dastehen, damit Sie nicht als Strategie abtreten, der seine Visionen nicht umsetzen konnte?

Schrempp: Ich möchte mich daran messen lassen, dass alle Aktivitäten des Konzerns unter den Besten in ihrem Bereich sind. Bei den Nutzfahrzeugen und den Finanzdienstleistungen sind wir das schon. Bei Mercedes-Benz sind wir es im Absatz und mit unseren Produkten, müssen es beim Ergebnis aber wieder werden. Und mit Chrysler wollen wir bis 2007 zu den besten Wettbewerbern aufschließen. Die Strategie steht, jetzt müssen wir die Profitabilität steigern und zeigen, dass wir stark in der Umsetzung sind. Das wird sich dann auch in einem steigenden Aktienkurs niederschlagen.

SPIEGEL: Herr Schrempp, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

HANDWERK

Nach alter deutscher Art

Tausende von Fliesenlegern aus Osteuropa arbeiten seit der Osterweiterung der EU in Deutschland – auch als Scheinselbständige.

Die Badezimmer im brandenburgischen Biesenthal müssen in katastrophaler Verfassung sein. Zumindest herrscht in dem 5000-Einwohner-Städtchen nahe Berlin neuerdings ein Gründungsboom im Kachelgewerbe. Stolz 78 selbständige Fliesenleger haben sich seit Anfang letzten Jahres in Biesenthal niedergelassen. Zuvor boten hier ganze sechs Betriebe ihre Dienste an.

Doch die Jungunternehmer in der märkischen Fliesenmetropole leben bescheiden. Die Mehrzahl hat sich unter der gleichen Adresse, einer alten Baracke auf einem ehemaligen Kasernengelände am Ortsrand, angemeldet. Boguslaw Kucharski, Kazimierz Marek, Pawel Szklarz heißen die Firmen. Die Fliesenpioniere stammen allesamt aus Polen.

Seit Monaten erleben die Handwerkskammern eine Welle neuer Ein-Mann-Unternehmen aus Osteuropa – nicht nur in Biesenthal. Dutzendweise tragen sich Raumausstatter und vor allem Fliesenleger in die deutschen Handwerksrollen ein. In einzelnen Großstädten verschönern in-



Smart-Händler (in Leonberg): „Gewaltige Einsparungen“

Schrempp: Richtig ist: Ich bin mit einer bestimmten Position in die Debatte gegangen. Aber ist es eine Niederlage, wenn der Vorstandsvorsitzende mit einer anderen Position herauskommt? Oder ist es nicht viel mehr die Fähigkeit, offen zu sein für gute Argumente und um die beste Lösung zu ringen? Fakt ist, dass wir die Entscheidung gemeinsam getroffen haben.

SPIEGEL: Vor Vorstandskollegen haben Sie gesagt: „Das ist der größte Scheiß, den ich je erlebt habe. Jetzt könnt ihr alleine sehen, wie ihr da wieder herauskommt.“ Das verstanden mehrere Vorstände als Ankündi-



Polnischer Fliesenleger Ziambas (r.), Kollege: