

Daimler

Krach im Bullshit Castle

In der geplanten neuen Struktur des Daimler-Konzerns ist für eine eigenständige Autofirma Mercedes-Benz kein Platz mehr. Nun hat Mercedes-Chef Werner, einer der erfolgreichsten Automanager Europas, kaum noch eine Wahl: Er muß der Vize des Daimler-Chefs Schrepp werden – oder den Konzern verlassen.



Daimler-Manager Werner, Schrepp: Wer kommandiert die Autofirma?

Jürgen Schrepp legte vertrauensvoll den Arm um Helmut Werner. Dann wurde er grob: „Ich habe geträumt, daß du mich entläßt – und nicht ich dich.“

Ein Scherz sollte das sein, doch den zur Bilanzpressekonferenz im Juni ange-reisten Gästen fiel das Lachen schwer. Werner rang sich mühsam ein Grinsen ab.

Der Kampf um die Herrschaft in Deutschlands größtem Industriekonzern tobt schon seit Jahren. Jetzt ist er so gut wie entschieden.

Helmut Werner hat nur noch wenig Chancen gegen den trickreichen Rivalen. Mit einem gutgeplanten Machtspiel trieb Schrepp den Mercedes-Mann in die Enge. Wenn der Aufsichtsrat demnächst

auf einer Sondersitzung die Führungsstruktur des Konzerns so ändert, wie Schrepp es will, wird es den Mercedes-Vorstand nicht mehr geben. Dann steht Werner vor einer schlimmen Wahl: Er verliert sein Gesicht oder seinen Job.

Daimler-Benz kommt nicht zur Ruhe. Machtkämpfe und Intrigen beherrschen die Geschichte des Konzerns seit mehr als einem Jahrzehnt. Auf der Chefetage des Stuttgarter Konzerns, von Schrepp einst als „Bullshit Castle“ charakterisiert, wird lust- und planvoll gemobbt und gemauschelt.

Jede Veränderung an der Konzernspitze – von Werner Breitschwerdt zu Edzard Reuter, von Reuter zu Schrepp – war

von öffentlichen Streitereien begleitet. Der häufige Wechsel der Konzernstrategie, von der Autofirma zum Technologiekonzern und jetzt zu einem vor allem am Profit orientierten Unternehmen, erklärt nur einen Teil des Konfliktes. Stets ging es auch um verletzte Eitelkeit und die Lust am Machtspiel.

Nun ist der ganze Konzern erneut in Aufruhr: Die Konzernstruktur soll schlanker und damit effizienter werden. Rund 500 Führungskräfte sind von der Umstrukturierung betroffen. Sie bangen um ihre Titel und ihren Status, manche auch um ihren Job.

Wochenlang setzte sich Werner dafür ein, daß Mercedes-Benz als Tochter des

Daimler-Konzerns mit eigenem Vorstand doch noch erhalten bleibt. Das Mammutprogramm der nächsten Jahre, nach dem die Pkw-Produktion von 600 000 auf über eine Million erhöht werden soll, ist nach seiner Überzeugung nur von einem eigenen Mercedes-Führungsgremium zu bewältigen: „Ich kämpfe für die Einheit Mercedes-Benz.“

Schrempp kämpft dagegen. Der Daimler-Chef will die Vorstände der Tochter Mercedes-Benz, Dasa und Debis abschaffen und alle Entscheidungskompetenz im Daimler-Vorstand konzentrieren. Dort hat er das Kommando.

Am Mittwoch vergangener Woche überzeugte Schrempp die Mehrheit des Daimler-Vorstands: Die Manager stimmten mit 6:1 für seinen Vorschlag. Einzige Gegenstimme: Helmut Werner.

Der Mercedes-Lenker galt bisher als strahlender Erfolgstyp, der die Nobelmarke mit dem Stern zum profitabelsten Autohersteller Europas gemacht hat. Mit Fabriken in den USA und Brasilien reagierte er auf die Globalisierung der Märkte, mit neuen Modellen (A-Klasse, Minivan, Geländewagen, Smart) hielt er die Konkurrenz auf Trab. *Wirtschaftswoche* („Mercedes macht mobil“) und *Business Week* („The new Mercedes“) hoben Werner auf ihre Titelseiten.

Mit den tatsächlichen Machtverhältnissen bei Daimler-Benz hatte das äußere Bild zuletzt nur noch wenig zu tun. Seit Schrempp den Konzern führt, bereitete er die Machtübernahme vor.

Unter seinem Vorgänger Reuter, dem Erfinder der heutigen Holdingstruktur, gab der Konzernvorstand von Daimler allenfalls die großen Richtungen vor. Die wesentlichen Entscheidungen überließ Reuter den Vorständen der Tochtergesellschaften Mercedes, Dasa, Debis und AEG. Damit war es vorbei, als Schrempp in der Konzernzentrale antrat.

Sein Vertrauter Eckhard Cordes schuf ein Controlling-System, durch das Schrempp stets weiß, wie es in den 25 Geschäftsfeldern der Töchter läuft, von den Omnibussen bis zu den Satelliten. Früher wurde nur alle drei Monate an den Holdingvorstand berichtet, jetzt monatlich. Heute mischt Schrempp im Alltagsgeschäft von Dasa, Debis und Mercedes bereits kräftig mit.

Doch Mitmischen ist einem Schrempp zuwenig. Er will die Vorstände der Töchter auflösen und die gesamte Verantwortung dem Holdingvorstand übertragen. Dann kann Vorstandschef Schrempp schalten, wie er will.

Im Alleingang konnte der „Rambo der Nation“ (IG-Metall-Vize Walter Riester) sein Ziel nicht erreichen. Also suchte er Verbündete, und dabei zahlte sich aus, daß er mit seiner Personalpolitik stets die eigene Position gefestigt hatte. Und das über Jahrzehnte.

Im Daimler-Vorstand kann Schrempp heute auf eine respektable Mehrheit setzen. Sein Vertrauter Cordes, gerade erst in das Gremium aufgerückt, bereitete die Attacke mit vor. Debis-Chef Klaus Mangold, den Schrempp von Quelle zu Daimler holte, ist ebenso auf seiner Seite wie Manfred Bischoff, den Schrempp zu seinem Nachfolger bei der Dasa machte.

Diese Gefolgsleute hatte er schnell überzeugt. Ausführliche Vergleiche mit anderen Konzernen belegen nämlich, daß vom Holdingvorstand direkt geführte Unternehmen am profitabelsten sind. Zudem, so Schrempps Argument, ist inzwischen der Grund für die Schaffung getrennter Vorstände bei den Töchtern und Daimler vor gut sieben Jahren entfallen.

Damals sollte es noch ein Technologiekonzern werden, in dem die Bedeutung des Automobilgeschäfts immer geringer geworden wäre. Inzwischen ist klar, daß Daimler sich nach der Auflösung der AEG auch aus der Luftfahrt Stück für Stück zurückzieht. Mercedes-Benz ist die mit großem Abstand wichtigste Firma

im Konzern. Sie bestreitet 70 Prozent des Umsatzes, erwirtschaftet fast 100 Prozent des Gewinns. Getrennte Vorstände, so Schrempp, sind da eigentlich sinnlos.

In den Diskussionen des Daimler-Vorstands stand Werner mit seiner Position schon sehr früh sehr allein da. Dasa-Chef Bischoff und der Debis-Vorsitzende Mangold verlieren nicht viel, wenn ihr Unternehmensvorstand aufgelöst wird. Personal- und Finanzvorstand Manfred Gentz ist stark angeschlagen und muß um den eigenen Job bangen. Widerstand war von ihm nicht zu erwarten.

Denn Vorstand Gentz wird intern das Debakel bei der Debatte um die Lohnfortzahlung angelastet. Er hatte empfohlen, daß Daimler ab Oktober das Krankengeld kürzt. Schrempp mußte nach massiven Protesten den Rückzug antreten.

Auch einen Teil der Mercedes-Vorstände hat Schrempp auf seine Seite gezogen, indem er ihnen Jobs im künftigen Gesamtvorstand der Daimler-Benz AG anbot. Dort saß von der Tochter Mercedes bisher nur Werner. In der neuen Struktur werden auch Pkw-Chef Jürgen



Hubbert, der neue Nutzfahrzeuge-Chef Kurt Lauk und Vertriebsmanager Dieter Zetsche im obersten Führungskreis Platz nehmen.

Unterstützt wurde Werner zuletzt vor allem vom Betriebsratsvorsitzenden Karl Feuerstein, der fürchtet, daß Schrempp die selbständigen Geschäftsfelder nur noch nach seiner Maxime „Profit, Profit, Profit“ führt und Verlustbringer schnell verkauft. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat hoffen, mit Hilfe einiger Kapitalvertreter den erfolgreichen Werner auf jeden Fall halten zu können.

Doch die Chancen dafür sind gering. Schrempp hat längst ein Manöver gestartet, mit dem er auch noch Werners letzte Bastion zum Einsturz bringen will.

Scheinbar besorgt um die Zukunft des Konkurrenten, bietet er diesem in der neuen Konzernführung den Posten des stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden an. Tatsächlich wäre ein Stellvertreter Schrempps in der geplanten neuen Führungsstruktur nur ein besserer Frühstücksdirektor. Er hätte keine direkte Verantwortung für das Auto-, das Luftfahrt- oder das Dienstleistungsgeschäft. Und die Manager, die diese Konzernteile im



N. NORDMANN

Mercedes-Produktion: Profitabelster Autohersteller Europas

Daimler-Vorstand vertreten, müssen alle Entscheidungen direkt mit Schrempp abstimmen.

Wenn Werner das nicht will, bleibt ihm nur eines – der Rücktritt.

Den drohenden Abgang des Mercedes-Chefs würde Aufsichtsratschef Hilmar Kopper gerne verhindern. Er war vorab über alle Pläne informiert, und er signalisierte Schrempp seine Zustimmung. Inzwischen plädiert Kopper für eine Vertagung der Entscheidung. Vielleicht, so sein Kalkül, ließe sich doch noch eine Lösung finden.

Doch da macht Schrempp nicht mit. Der Daimler-Vorsitzende will eine Entscheidung – und zwar sofort.

„Keiner so fanatisch“

J. P. Morgan lobt Schrempp und den Shareholder Value

Die Spezialisten aus London wollten es ganz genau wissen: Ein Jahr lang nahmen Nick Snee und Camilla Darwin den größten deutschen Industriekonzern unter die Lupe. Danach waren die beiden Automobilexperten des Wertpapierhauses J. P. Morgan Securities „äußerst beeindruckt“.

Das Lob, das sie in einer bislang unveröffentlichten, 176 Seiten starken Analyse verteilen, gilt vor allem einem Mann: Jürgen Schrempp. Und es gilt seiner Strategie: dem Shareholder Value. Dieses Konzept erklärt den Profit zum wichtigsten Unternehmensziel.

In nur eineinhalb Jahren habe der Manager mit der eckigen Brille die „Weltsicht des Unternehmens“ aus Stuttgart radikal verändert: Daimler

Unter der Amtsführung des neuen Vordenkers würden nun die „Sünden der Vergangenheit“ konsequent beiseite geräumt: „Schrempp“, so heißt es, „scheint für seine ersten Amtsjahre einige schlagkräftige Programme zu planen, was sich schon durch die konkreten Entwicklungen in den ersten 15 Monaten angedeutet hat.“

Die Folgen sind schon zu besichtigen: Die neue E-Klasse sei „finanziell ein riesiger Erfolg“; die Lastwagen-Sparte werde auf Vordermann gebracht; und auch die Luftfahrttochter Dasa werde dank steigender Auftrags- und sinkender Personalzahlen profitabler. So könne der Aktienkurs, der jetzt bei 88 Mark liegt, in der nächsten Zeit auf einen „fairen Wert“ von 95 Mark steigen.

Kaum ein Unternehmen setze das Shareholder-Konzept so konsequent um wie Daimler: „Viele in Deutschland reden darüber. Doch Worte sind Schall und Rauch.“ Entscheidend sei die innere Überzeugung – und die sei bei Schrempp und Co. vorhanden: „Keiner“, heißt es in der Studie, „ist so fanatisch wie ein Bekehrter.“

Beeindruckt sind die Analysten weniger von den schlagzeilenträchtigen Auswirkungen wie bei Fokker, Dornier und AEG, sondern mehr von den „subtilen Veränderungen im Hintergrund“. So habe Daimler sein Rechnungswesen auf den amerikanischen GAAP-Standard umgestellt und dazu wichtige Kontrollmechanismen eingeführt, die über Erfolg und Mißerfolg Auskunft geben.

Nun sei Schrempp immer schnell informiert, ob jeder der 25 Geschäftsbereiche – wie von ihm gefordert – zwölf Prozent Rendite auf das eingesetzte Kapital abwirft. Regelmäßig, so die Studie, stelle er eine „Hitliste“ der erfolgreichsten Geschäftsfelder auf und traktiere damit seine Untergebenen: „Abteilungen, die nicht die geforderte Rendite erbringen, bekommen einen Schuß vor den Bug.“

Die verantwortlichen Herren müßten dann einen neuen Geschäftsplan vorlegen, der praktikable Lösungen aufzeigt. Gelingt dies nicht, müssen sie damit rechnen, daß ihr Bereich verkauft oder aufgelöst wird. „Das ist“, so urteilen die Londoner Analysten, „mehr als eine bloße Drohung.“

erhalte, so schreiben die Finanzexperten nicht ohne Pathos, eine „neue unternehmerische Mission“.

Hart gehen die Analysten mit Schrempps Vorgänger ins Gericht. Die Strategie von Edzard Reuter, der vom integrierten Technologiekonzern schwärmte und AEG, Fokker oder Dornier kaufte, sei dem Shareholder Value „diametral entgegengesetzt“ gewesen und habe ein Unternehmen geschaffen, „das seine Aktionäre als Geldgeber für eine übergeordnete Aufgabe heranzieht und finanzielle Erträge als kurzfristig verachtet hat“.