

„Ich glaube nicht, dass unsere Manager in ein Quartalsdenken verfallen.“

Dieter Zetsche, 53, Vorstandschef des weltweit zweitgrößten Automobilherstellers DaimlerChrysler, über Gewinnzuwächse bei Mercedes, seine Führungsprinzipien und Frauen am Steuer.

Euro: Herr Zetsche, Sie sind DaimlerChrysler-Chef und zugleich Chef der Konzernsparte Mercedes Car Group. Wie lange werden Sie diese Doppelfunktion noch behalten?

Dieter Zetsche: Ich denke, dass ich mit dem Einblick bei Mercedes ein besserer Konzernchef sein kann und umgekehrt mit dem Wissen des Konzernchefs ein besserer Mercedes-Chef. Insofern gibt es aus heutiger Sicht keinen Grund, über eine zeitliche Begrenzung der Doppelfunktion nachzudenken.

Euro: Früher bezahlte DaimlerChrysler für diese Jobs zwei Manager. Waren die nur halbtags beschäftigt oder sind Sie effizienter?

Zetsche: Sie können meinen heutigen Job kaum mit denen meiner Vorgänger vergleichen. Die Managementstrukturen und Aufgaben haben sich inzwischen verändert und deutliche Synergien gebracht. Die Aufgaben als Mercedes- und als Konzernchef liegen heute deutlich enger zusammen als früher, vor allem auch durch die noch stärkere Fokussierung auf das Autogeschäft. Und natürlich biete ich mit der Doppelfunktion auch ein wenig einen Leitfaden dafür, was wir uns mit dem neuen Managementmodell insgesamt vorgenommen haben: eine stärkere Integration aller Sparten. Hier kann vieles zusammengeführt werden.

Euro: Ihr Aufsichtsrat erklärte kürzlich, dass neue Vorstandsverträge statt fünf nur noch drei Jahre gelten. Welche Vorteile soll das bringen?

Zetsche: Normalerweise beschließt der Aufsichtsrat ein Jahr vor Ende eines Vorstandsvertrages, ob dieser verlängert wird oder nicht. De facto sind es also immer noch vier Jahre von der Verlängerung bis zum Ende des neuen Vertrages. Der Aufsichtsrat will ja auch eine höchstmögliche Managementkontinuität. Die kürzere Vertragslaufzeit soll beiden Seiten vor allem häufiger die Möglichkeit geben, sich zu besinnen, Ziele und Interessen zu prüfen. Dadurch entsteht auch mehr Unabhängigkeit auf beiden Seiten.

Euro: Bis sich Langfriststrategien auszahlen, vergehen oft mehr als drei, vier Jahre. Könnten Sie und Ihre Vorstandskollegen in ein Quartalsdenken und kurzfristiges Profitstreben verfallen?

Zetsche: Das glaube ich eindeutig nicht.

€uro: Und wie sieht es beim mittleren Management aus?

Zetsche: Auch dort sehe ich das nicht. Schauen Sie sich beispielsweise die Bereiche Entwicklung und Einkauf an, hier hat das keinerlei Einfluss auf das Verhalten. Dagegen gibt es etwa im Vertrieb zwar eine stärkere Terminorientierung. Aber auch die liegt eher im jährlichen Bereich.

€uro: Der Vertrag Ihres Strategievorstands Rüdiger Grube, der lange vor allem für Beteiligungen zuständig war, läuft im September 2007 aus. Inzwischen hat DaimlerChrysler aber wesentliche Beteiligungen verkauft. Und Sie sprachen sich zuletzt gegen große Fusionen und Zukäufe aus. Brauchen Sie Herrn Grube noch?

Zetsche: Erstens besteht Strategie nicht nur aus Fusionen und Übernahmen, obwohl da abseits der großen, die Medien bewegenden Themen, kontinuierlich viel los ist. Zweitens hat das Thema Strategie auch in jeder anderen Firma einen hohen Stellenwert. Drittens verantwortet unser Strategievorstand auch die konzernübergreifende IT und den Wachstumsmarkt China. In Summe ist das ein sehr gefüllter Tagesablauf. Und da dies auch für alle anderen Vorstandsmitglieder gilt, sehe ich keinen Vorteil darin, denen noch zusätzliche Verantwortlichkeiten aus diesem Ressort zu übertragen. Aber grundsätzlich entscheidet solche Dinge der Aufsichtsrat.

€uro: Nachdem die Mercedes Car Group mit den Marken Mercedes, Smart und Maybach 2005 in die Miesen geschlittert war, erwarten Analysten 2006 einen Betriebsgewinn von 1,7 Milliarden Euro. Der soll bis 2008 auf 4,2 Milliarden steigen. Wie können Sie das schaffen?

Zetsche: Wir haben von 2005 auf 2006 eine Beitragsveränderung in Höhe von etwas mehr als einem Drittel auf der Umsatzseite erreicht. Hier wirkt der verbesserte Produktmix mit den margenstarken Modellen S- und M-Klasse besonders positiv. Die anderen zwei Drittel finden sich auf der Kostenseite vor allem durch die Verbesserung der Produktivität um rund zehn Prozent und durch Materialkostenreduzierungen. Diese basieren vor allem auf einem effizienteren Beschaffungssystem, weniger auf niedrigeren Einkaufspreisen. 2007 werden wir die Fixkosten weiter senken. Wir streben wieder eine Produktivitätssteigerung in ähnlicher Größenordnung an und die Materialkosten werden noch stärker fallen als dieses Jahr. Im nächsten Jahr werden wir auch unterstützt durch die Ergebnisse des neuen Managementmodells, das einhergeht mit dem CORE-Programm von Mercedes. Zudem werden wir auch mit Smart schwarze Zahlen schreiben. Ich denke, dies ist eine sehr ausgewogene und positive Basis für die Erreichung der sieben Prozent Umsatzrendite im nächsten Jahr.

„Es geht um Respekt, Glaubwürdigkeit, Offenheit. Es geht darum, andere ernst zu nehmen.“

€uro: Sie haben bei Mercedes seit Ihrem Amtsantritt rund 8.500 der damals 106.000 Stellen gestrichen. Bis 2008 fallen in der Konzernverwaltung weitere 6.000 weg. Auf die Frage einer Zeitung, warum Sie dennoch populär bei der Belegschaft sind, sagten Sie: „Manchmal genügt es, wenn man kein Arschloch ist.“ Was tun Sie konkret, um keines zu sein?

Zetsche: Zunächst einmal beginnt es damit, einfach normal zu sein – was manche offenbar von einem Vorstandschef nicht erwarten. Entscheidend ist, dass man Respekt für die Menschen um sich herum hat und Spaß, mit ihnen umzugehen. Man lernt, wenn man in verschiedenen Ländern und Kulturen tätig war, dass die Grundsätze des Miteinanders überall ähnlich sind. Es geht um Respekt, Glaubwürdigkeit,

Offenheit. Es geht darum, andere ernst zu nehmen. Wenn wir uns ernst genommen fühlen und wissen, dass wir die Wahrheit gesagt bekommen, bildet sich Vertrauen. Und Vertrauen ist die wichtigste Grundlage, um gemeinsam erfolgreich sein zu können.

€uro: Sie haben angekündigt, den Frauenanteil in Führungspositionen bei Mercedes steigern wollen. Werden Sie wirklich mehr Frauen ans Steuer lassen oder eher Männer entlassen?

Zetsche: Wir wollen erstens ein attraktiver Arbeitgeber nicht nur, aber auch für Frauen sein und bei den Einstellungen möglichst viele Frauen gewinnen. Zweitens wollen wir uns auch gezielt deren Förderung widmen. Das ist keine Ungleichbehandlung! Denn aufgrund des extremen Übergewichts der Männer findet indirekt und unbewusst letztlich eine gewisse Bevorteilung der Männer statt. Dem kann man nur entgegenwirken, indem man bewusst und gezielt versucht, Frauen in ihrer Entwicklung zu fördern. Wir versuchen zudem, die Instrumente transparent und objektiv zu gestalten, so dass nicht einzelne Personen aus dem Bauch heraus entscheiden, wer sich wo und wie entwickeln darf. Wenn Leistung der Maßstab ist und Gruppen von Menschen entscheiden, wer wie gefördert wird, werden Frauen automatisch mehr Führungspositionen bekommen.

„Dass wir mit Chrysler erneut in eine schwierige Situation geraten sind, ist natürlich keine Erfolgsstory.“

€uro: Ihre US-Tochter Chrysler wird 2006 ihre Absatzziele verfehlen und rund eine Milliarde Verlust einfahren. Wie beurteilen Sie die Situation?

Zetsche: Chrysler schreibt im dritten Quartal 2006 einen hohen Verlust. Im vierten Quartal wollen wir wieder ein positives Ergebnis erzielen. Dass wir etwas mehr als drei Jahre nach dem letzten Verlust erneut in eine schwierige Situation geraten sind, ist natürlich keine Erfolgsstory. Aber wir haben in den USA seit Jahren eine extreme Wettbewerbssituation, die von Überangeboten und Preiskämpfen geprägt ist.

€uro: Und wie reagieren Sie darauf?

Zetsche: Wir arbeiten hart daran, die Marke zu stärken und Kosten zu senken. Da sich die Nachfrage in den USA weg von großen Fahrzeugen mit hohen Margen hin zu kleineren, Sprit sparenden Fahrzeugen mit geringeren Margen entwickelt hat, müssen wir unseren Modellmix dahingehend verändern. Das haben wir längst erkannt. Nur haben sich die Nachfragestrukturen schneller verändert, als wir neue Modelle entwickeln konnten. Chrysler wird bis Ende 2006 acht neue Modelle auf den Markt bringen, die neuen Bedürfnissen entsprechen. Dennoch müssen wir weiter Gas geben. Der Markt bleibt in Bewegung und wir müssen zu den Besten der Branche weiter aufholen.

€uro: Als Sie 2005 noch Chrysler-Chef waren, versprochen Sie, dass Chrysler seinen Marktanteil in €uropa von damals 0,7 Prozent steigern würde. Haben Sie zu viel versprochen?

Zetsche: Die aktuellen Absatzprobleme von Chrysler beziehen sich ausschließlich auf den US-Markt. In Kanada, Mexiko und Europa haben wir unsere Planziele bislang erfüllt. Chrysler wird den Absatz außerhalb Nordamerikas von 180.000 Fahrzeugen im Jahr 2005 auf rund 200.000 Fahrzeuge im Jahr 2006 steigern. Der positive Trend bedeutet auch, dass wir weitere Absatzpotenziale jenseits der USA

suchen müssen. Vor allem in Deutschland kommt Chrysler inzwischen immer besser an.

„Zugegeben, man bekommt als Vorstandschef nicht immer aus allen Unternehmensebenen ungefiltert die volle Realität zurück gespiegelt.“

€uro: Gerüchten zufolge funktioniert die Zusammenarbeit von Chrysler und Mercedes mehr schlecht als recht. Vor allem Mercedes-Leute würden den Wissenstransfer bremsen. Müssen die fürchten, sich selbst weg zu rationalisieren, wenn sie die Sparkompetenz von Chrysler, wie Sie es nennen, nutzen?

Zetsche: Das sehe ich eigentlich nicht. Nehmen Sie wieder die Entwicklung, einen wesentlichen Kooperationsbereich. Da sehe ich weder Absichten noch erkennbare Trends, die engere Zusammenarbeit oder Produktivitätsfortschritte zu behindern. Zugegeben, man bekommt als Vorstandschef nicht immer aus allen Unternehmensebenen ungefiltert die volle Realität zurück gespiegelt. Aber gerade die Chrysler-Seite bestätigt mir immer wieder, dass sich die Haltung von Mercedes im Laufe der Jahre massiv zum Positiven verändert hat.

€uro: Wie wird DaimlerChrysler aussehen, wenn 2010 Ihr erster Vertrag als Vorstandschef endet?

Zetsche: Ich möchte, dass DaimlerChrysler mit allen Marken für begeisternde Produkte in höchster Qualität steht, aber auch für einen positiven Wertekanon und Integrität. Ich möchte, dass wir in allen vier wesentlichen Geschäftsfeldern im Wettbewerbsvergleich erfolgreich unterwegs sind und damit insgesamt jährlich einen nennenswerten Wertzuwachs schaffen, also deutlich mehr als die Kapitalkosten verdienen.

€uro: Und wo soll dann die Aktie stehen?

Zetsche: Auch der Aktienkurs ist – zumindest in der relativen Entwicklung zum Automobilsektor – ein Gradmesser. Deshalb ist es natürlich unser Ziel, den Aktienkurs zu heben, indem wir Mehrwert schaffen. Die Zukunftspantasie kann darüber hinaus wirken, sollte aber auf der realen Entwicklung aufsetzen – und diese nicht ersetzen.

€uro: Herr Zetsche, vielen Dank für das Gespräch.