



Dieter Zetsche, 53: „Es geht um Respekt, Glaubwürdigkeit und Offenheit. Es geht darum, andere ernst zu nehmen.“

„Wird Chrysler von Mercedes ausgebremst, Herr Zetsche?“

Dieter Zetsche, Vorstands-Chef des weltweit zweitgrößten Automobilherstellers DaimlerChrysler, über Gewinnzuwächse bei Mercedes, Führungsprinzipien und Frauen am Steuer.

Dieter Zetsche ist seit Januar 2006 Vorstands-Chef der DaimlerChrysler AG. Der Autohersteller ist gemessen am Umsatz das größte in Deutschland ansässige Unternehmen. 2005 setzte der Konzern rund 150 Milliarden Euro um – knapp weniger als General Motors, aber mehr als Ford und Toyota. Der Nettogewinn von DaimlerChrysler lag bei drei Milliarden Euro. Analysten erwarten für die nächsten Jahre Umsatz- und Gewinnzuwächse.

€uro: Herr Zetsche, Sie sind DaimlerChrysler-Chef und zugleich Chef der Konzernsparte Mercedes Car Group. Wie lange werden Sie die Doppelfunktion noch ausüben?

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.

€uro: Früher bezahlte DaimlerChrysler dafür 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.

€uro: 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 Vorstandsvertrags, ob dieser verlängert wird oder nicht. De facto sind es also immer noch vier Jahre von der Verlängerung bis zum Ende des neuen Vertrags. 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.

€uro: Bis sich Langfriststrategien auszahlen, vergehen oft mehr als drei, vier Jahre. Könnten Sie und Ihre Vorstandskollegen in 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 →



„Strategie besteht nicht nur aus Fusionen und Übernahmen.“
Dieter Zetsche im Gespräch mit
€uro-Redakteur Mario Müller-Dofel

VITA

Dieter Zetsche, 53, wurde am 5. Mai 1953 in Istanbul geboren, wuchs in Frankfurt am Main auf und studierte Elektrotechnik in Karlsruhe. Seine berufliche Karriere startete er 1976 in der Forschung der Daimler-Benz AG. Ab 1981 übernahm er Managerposten in Deutschland, Lateinamerika und den USA. 1998 wurde er in den Konzernvorstand berufen. Zunächst verantwortete er das Vertriebs-, dann das Nutzfahrzeugressort. 2000 bis 2005 war er Chef der US-Konzernsparte Chrysler. Im September 2005 übernahm er die Sparte Mercedes Car Group und dazu ab 2006 den Vorstandsvorsitz des Gesamtkonzerns DaimlerChrysler. Zetsche ist verheiratet und Vater von drei Kindern. Der Fan von klassischer und Rockmusik spielt Gitarre, Geige und Bratsche.



→ 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 über 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 der 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 Mer-

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

cedes. 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.

€uro: Sie haben bei Mercedes seit Ihrem Amtsantritt rund 8500 der damals 106 000 Stellen gestrichen. Bis 2008 fallen in der Konzernverwaltung weitere 6000 weg. Auf die Frage, warum Sie dennoch populär bei der Belegschaft sind, sagten Sie einmal: „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 →



„Wir werden die Kosten 2007 bei Mercedes weiter senken.“



→ 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 zu 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 bisherigen extremen Übergewichts der Männer findet indirekt und unbewusst letztlich tatsächlich 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.

€uro: Ihre US-Tochter Chrysler wird die Absatzziele für 2006 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. 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, spritsparenden Fahrzeugen mit geringeren Margen entwickelt hat, müssen wir unseren Modellmix dahin gehend 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: Gerüchten zufolge funktioniert die Zusammenarbeit von Chrysler und Mercedes mehr schlecht als recht. Vor allem Mercedes-Leute würden den Wissenstransfer bremsen. Müssen diese fürchten, sich selbst wegzurationalisieren, wenn sie die Sparkompetenz von Chrysler 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 Vorstands-Chef nicht immer aus allen Unternehmensebenen ungefiltert die volle Realität zurückgespiegelt. 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: Herr Zetsche, vielen Dank für das Gespräch.

Das vollständige Interview lesen Sie im Internet unter www.finanzen.net/finanzen