

Willi Diez

Verlorene Größe – Neue Horizonte

Das Ende von Daimler?



Vahlen

Diez
Verlorene Größe – Neue Horizonte

Verlorene Größe – Neue Horizonte

Das Ende von Daimler?

von

Prof. Dr. Willi Diez

Verlag Franz Vahlen München

Prof. Dr. Willi Diez ist ein Wirtschaftswissenschaftler und Professor für Betriebswirtschaftslehre, Gründer des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA) an der Hochschule Nürtingen.

ISBN Print: 978 3 8006 6719 2
ISBN E-Book (ePDF): 978 3 8006 6720 8
ISBN E-Book (ePub): 978 3 8006 6721 5

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck,
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: commons.wikimedia.org (modifiziert)



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Inhalt

Kapitel 1	
Einleitung – Verlorene Größe	8
Kapitel 2	
Die Geburt eines Mythos – Das Ende einer Ära	22
Kapitel 3	
Zukunftssorge oder Größenwahn – Der Beginn der Ära Reuter	40
Kapitel 4	
Koloss auf tönernen Füßen – Der „integrierte Technologiekonzern“	72
Kapitel 5	
Aus der Zeit gefallen – Der Niedergang der Marke Mercedes-Benz	94
Kapitel 6	
Scheitern ohne Lehren – Das Ende der Ära Reuter	142
Kapitel 7	
Modernisierung und Aufbruch – Die erste Produktoffensive	162
Kapitel 8	
Machtspiele – Der Beginn der Ära Schrempf	196

Kapitel 9	
Extremst global – Auf dem Weg zur Welt AG	222
Kapitel 10	
In der Nischenfalle – Die zweite Produktoffensive	256
Kapitel 11	
A very happy man – Das Ende der Ära Schrempp	282
Kapitel 12	
Alte Lasten, neue Herausforderungen – Der Beginn der Ära Zetsche	300
Kapitel 13	
„Feuern aus allen Rohren“ – Die dritte Produktoffensive . . .	352
Kapitel 14	
Ein Abschied in Demut – Das Ende der Ära Zetsche	408
Kapitel 15	
Zeitenwende: Wendezeit – Ola Källenius übernimmt	440
Kapitel 16	
Neue Horizonte – Epilog	464
Namensverzeichnis	483
Chronologie 1980–2021	487
Ausgewählte Literaturhinweise	493
Fototeil	499

Kapitel 1

Einleitung – Verlorene Größe

„Es ist kein Naturgesetz, dass Daimler ewig besteht.“ Das Statement von Dieter Zetsche im Februar 2019 auf der Mobilfunkmesse MWC in Barcelona ließ aufhorchen. War das nur eine flapsig hingeworfene Bemerkung, wie man sie von Zetsche bei Diskussionsrunden öfter einmal hören konnte? Oder steckte mehr dahinter? Gewiss, Daimler kämpfte damals mit einer dicken Krise. Die Verkäufe schwächelten und der Dieselskandal kostete viel Geld. Schon ein paar Wochen später ließ eine Gewinnwarnung die Investoren an der Börse ebenso aufschrecken wie die Mitarbeiter im Unternehmen. Aber existenzgefährdend war das alles nicht. Das Unternehmen war über viele Jahre außerordentlich erfolgreich gewesen, mit mehr als 2,3 Millionen verkauften Fahrzeugen lag es weit vor seinen Wettbewerbern und erst im Jahr 2017 hatte man mit über 14 Milliarden Euro einen neuen Rekordgewinn erzielt. Warum also dieses öffentliche Nachdenken über den eigenen Untergang? Wusste oder spürte Dieter Zetsche etwas, was andere nicht sehen konnten oder nicht sehen wollten? Das Unternehmen war groß, wofür nicht zuletzt er selbst gesorgt hatte. Es war groß, aber hatte es auch noch „Größe“?

„Day One, Day Two“

Im Grunde war Dieter Zetsches provozierende Bemerkung über die Zukunft von Daimler ein Plagiat. Einige Monate vorher hatte Jeff Bezos, Chef von Amazon, bei einem Meeting mit Managern und Führungskräften seines Unternehmens davor gewarnt, dass Amazon „nicht zu groß zum Scheitern“ sei und dann hinzugefügt: „Ich sage voraus, dass Amazon eines Tages scheitern wird.“ „Amazon“, so Bezos, „wird pleitegehen“. Der Satz, ausgesprochen vom reichsten Mann der Welt und Gründer eines der erfolgreichsten Unternehmen im Internet-Zeitalter, mutete merkwürdig an. Natürlich kokettieren vor allem erfolgreiche und charismatische Unternehmer schon mal gerne mit dem eigenen Untergang. Aber meinte Jeff Bezos das wirklich ernst?

Jeff Bezos war, was die Lebensdauer von Unternehmen anbelangt, pessimistisch: „Wenn ihr euch die großen Unternehmen anschaut“, erklärte er bei seinem Auftritt im Herbst 2018, „liegt die Lebensdauer bei 30 Jahren plus, nicht bei 100 Jahren plus“. Nach seiner Theorie hat jedes Unternehmen einen „Day One“ – das ist der Tag, an dem es gegründet wird. Und nach seiner Auffassung muss das Management dafür sorgen, dass der Geist und die Vitalität des „Day One“ erhalten bleiben und jeden Tag neu gelebt werden: „Every Day“, so sein Credo, „is Day One.“ Schon mit dem „Day Two“ beginnt nach seiner Auffassung das Ende eines Unternehmens: „Day Two ist Stagnation. Gefolgt von Irrelevanz. Gefolgt von einem quälend schmerzvollen Niedergang.“ Den sah er auch bei Amazon kommen – wann, darüber schwieg er sich freilich aus.

Irgendetwas ist sicher richtig an Bezos' Unternehmensphilosophie – aber irgendetwas ist auch falsch. Tatsächlich gibt es viele Unternehmen, die weit älter als 30 Jahre sind und eine noch immer beträchtliche Größe haben. Daimler war im Jahr 2019 – nimmt man die Vorläuferunternehmen mit dazu – über 100 Jahre alt, nach der Diktion von Bezos gewissermaßen 100 Jahre plus-plus. Auch andere „große Unternehmen“ wie Ford und Siemens oder auch Coca-Cola und Procter&Gamble waren im Jahr 2019 über 100 Jahre alt und viele andere wie Toyota oder Samsung nur wenig jünger. Unmöglich, dass ein intelligenter Mann wie Jeff Bezos diese Unternehmen und ihr Alter nicht gekannt hätte. Was also sollte die Aussage, dass die Lebensdauer *großer* Unternehmen bei „30 Jahre plus“ und nicht bei „100 Jahre plus“ liege?

Jeff Bezos Überlegungen zur Lebensdauer von Unternehmen spielen offensichtlich mit zwei Bedeutungen von „Größe“. Was ein „großes“ Unternehmen ist, wird in der Welt der Wirtschaft üblicherweise mit Kennzahlen wie dem Umsatz, der Zahl der Beschäftigten und – in der Automobilindustrie – mit der Zahl der verkauften Autos definiert. „Groß“ ist, was eine bestimmte „quantitative“ Größe hat. Damit lassen sich wunderbare Rankings erstellen: Wer ist „Erster“, wer „Zweiter“, wer konnte sich in diesem Jahr um wie viele Plätze verbessern, wer konnte seinen Platz verteidigen und wer ist „abge-

stiegen“? Das sind Spielchen, die in der Presse gerne gespielt werden: Unterhaltsam, aber unwichtig, denn die Platzierung eines Unternehmens in einer dieser „Bundesligatabellen“ sagt – anders als im Sport – wenig bis gar nichts über deren Zukunftschancen, über deren wahre „Größe“ aus. Der über viele Jahrzehnte weltweit größte Automobilhersteller, General Motors, fiel in der Finanzkrise im Jahr 2008, ziemlich genau 100 Jahre nach seiner Gründung, wie ein Kartenhaus zusammen. General Motors war wie eine Maschine. Eine Maschine, die mehr oder weniger zuverlässig mehr oder wenig gute Autos in den Markt drückte, den Mitarbeitern und Führungskräften pünktlich Löhne und Gehälter ausbezahlte und seine Geschäftsprozesse mit der ganzen Erfahrung eines alten Unternehmens routiniert abspulte. Aber das Unternehmen wurde von keiner besonderen Idee, keinem besonderen Wissen und keiner besonderen Fähigkeit mehr getragen. Irgendwann in den 1970er-Jahren, vielleicht auch erst in den 1980er-Jahren war der Kalender vom „Day One“ auf den „Day Two“ gesprungen und offensichtlich hatte das niemand bemerkt. Das Unternehmen war, als es pleiteging, in einem rein quantitativen Sinn noch immer „groß“. Aber es hatte seine „Größe“ längst verloren. Im gleichen Jahr, 2008, in dem General Motors faktisch in Konkurs ging, brachte ein Unternehmen mit Sitz in Palo Alto seinen ersten vollelektrischen Roadster auf den Markt. Das Unternehmen hieß Tesla, war gemessen an den üblichen statistischen Kennzahlen klein, im Grunde ein „Start-up“, aber es lebte im „Day One“. Jeder redete und spekulierte über die Zukunft des Unternehmens, seine technologischen Innovationen, seine kommerziellen Pläne und natürlich auch über seinen etwas verrückten Chef. Tesla war ein kleines Unternehmen mit einer revolutionären, die Welt der Mobilität verändernden Idee. General Motors war „groß“, Tesla, die kleine Schmiede für Elektroautos aber hatte „Größe“.

Was also ist „Größe“?

Jeff Bezos' Prognose über die Lebensdauer von „großen Unternehmen“ macht nur dann Sinn, wenn man in Rechnung stellt, dass es neben der quantitativen, durch betriebswirtschaftliche Kennzahlen definierten „Größe“ noch eine andere Art von „Größe“ gibt: eine Größe, die man als „qualitative“, „substanzielle“, vielleicht auch als „historische“ Größe bezeichnen kann. Von Jacob Burckhardt, einem der bedeutendsten Historiker des 19. Jahrhunderts, stammt die klassische Definition von „historischer Größe“: „Die Bestimmung der Größe scheint zu sein“, heißt es in seinem Basler Vorlesungsmanuskript aus dem Jahr 1868, „dass sie einen Willen vollzieht, der über das Individuelle hinausgeht.“ Besteht die wirkliche, dauerhafte und relevante Größe von Unternehmen also möglicherweise darin, dass sie nicht nur nach Umsatz oder Gewinn streben, sondern „einen Willen vollziehen, der über das Individuelle hinausgeht“?

„Apple is dedicated to leaving the world better than we found it and to creating powerful tools that empower others to do the same.“ Apples sogenanntes

Mission-Statement steht nicht allein. Viele Unternehmen und Manager erklären heute, dass es ihnen nicht allein um Wachstum, eine starke Marktposition oder Rekordgewinne gehe, sondern um eine „bessere Welt“. Da ist davon die Rede, „andere zu befähigen, mehr zu erreichen“ (Microsoft), das Leben der Menschen „zu vereinfachen und zu ihrem Erfolg beizutragen“ (Amazon) oder auch die „Welt näher zusammenzubringen“ (Facebook). „Für mich“, erklärte Elon Musk seinem Biografen Daniel Alef, „geht es nie um Geld, sondern darum, die Probleme zu lösen und damit die Lebensgrundlagen der Menschheit in Zukunft zu verbessern.“ Unternehmen als Weltverbesserer?

Ja und nein. Es gibt viele Unternehmen, die groß sind, aber keine „Größe“ haben. Das sind Unternehmen, die ein gutes Produkt zu einem attraktiven Preis anbieten und damit ihr Geschäft machen. Es sind die klassischen „Bedarfsdecker“, die mit ihrem Geschäftsmodell, wenn sie es konsequent umsetzen, durchaus erfolgreich sein können. Sie haben das Ohr am Markt, achten darauf, dass ihnen ihre Wettbewerber nicht zu nahekommen und passen ihre Produktpalette rechtzeitig an technologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen an. Es gibt Tausende solcher ganz „normaler“ Unternehmen, deren Ambitionen nicht über ihre wirtschaftlichen Ziele hinausgehen. Aber es gibt auch Unternehmen, die nicht einfach „Bedarfe decken“, sondern mit ihren Produkten und Dienstleistungen Treiber gesellschaftlicher Entwicklungen werden, die über das rein Wirtschaftliche hinausgehen. Amazon, Apple, Google und Facebook sind große Unternehmen, aber nicht, weil sie hohe Umsätze und über eine gewaltige Börsenkapitalisierung verfügen. Sie sind groß, weil sie das Leben von Milliarden von Menschen verändert haben und noch immer verändern. Politik, Wirtschaft und Kultur im vordigitalen Zeitalter waren anders als heute und auch wenn es Traditionalisten gibt, die der Auffassung sind, dass früher alles besser war, wird doch die weit überwiegende Zahl der vor allem jungen Menschen heute nicht auf Smartphone, Video-Streaming, Online-Shopping und den kommunikativen Austausch über soziale Medien verzichten wollen. Natürlich wollen (und müssen) Amazon, Apple, Google und Facebook Geld verdienen, aber indem sie das tun, vollziehen sie gleichzeitig einen Willen, der über ihr individuelles, egoistisches Profitstreben hinausgeht: den „Willen“, das Leben besser, bequemer, spannender und genussvoller zu machen. Sie überschreiten die Grenzen wirtschaftlicher Interessen und in diesem Überschreiten, in dieser – wie Philosophen sagen – „Transzendenz“ liegt ihre gesellschaftliche Relevanz und das heißt letztlich: ihre „Größe“.

Auch die großen Internet-Konzerne werden die Rolle, die sie heute spielen, nicht ewig spielen. Irgendwann werden andere kommen, die mit einer neuen Idee die gesellschaftliche Entwicklung in eine andere Richtung treiben und die damit zu Projektionsflächen für die Wünsche und Sehnsüchte der Menschen werden. Alte Unternehmen im Status der „Irrelevanz“ können noch lange existieren, aber sie schreiben keine Geschichte mehr. Sie können weiterhin „quantitative Größe“ besitzen, in Bundesligatabellen sogar vordere Plätze einnehmen, aber mit ihrer gesellschaftlichen Relevanz geht auch ihre „Größe“ verloren. Das ist kein zwangsläufiger Prozess. Unternehmen können sich neu

erfinden, auch wenn dies den wenigsten gelingt. Der Normalfall ist, dass der Unternehmenskalender vom Management unbemerkt vom „Day One“ auf den „Day Two“ springt. Steve Jobs hat, als er im Jahr 1996 wieder in sein Unternehmen zurückgekehrt ist, den Kalender, der auch bei Apple schon den „Day Two“ angezeigt hat, wieder auf den „Day One“ gestellt. Das ist die Ausnahme. Jeff Bezos gibt Unternehmen im „Day One“ eine Lebensdauer von 30 Jahren plus, dann beginne der „quälend schmerzvolle Niedergang“. Doch auch er will diese Entwicklung verhindern oder doch so lange wie möglich hinausschieben. Daher appellierte er im Herbst 2018 an die Führungskräfte seines Unternehmens: „Every Day is Day One.“

Und Daimler?

Verlorene Größe

Im Jahr 1985 erschienen – ungewöhnlich genug – im Nachrichtenmagazin DER SPIEGEL in kurzer Folge gleich zwei Titelgeschichten über Daimler-Benz. Die erste Geschichte war im Heft Nr. 37 vom 9. September und hatte ein Zitat als Überschrift: „Der Stern strahlt noch in 100 Jahren“. Die zweite Geschichte folgte schon am 21. Oktober in Heft Nr. 43. Die Überschrift war auch dieses Mal ein Zitat und lautete: „Wir stehen erst am Anfang“. Die erste Titelgeschichte ist eine große Hommage an die Daimler-Benz AG und die Marke Mercedes-Benz. Das Zitat, dass der Stern auch noch in 100 Jahren strahlen werde, stammte von dem damaligen Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrates Herbert Lucy. Anlass für die zweite Geschichte war die Übernahme mehrerer Unternehmen, darunter auch eines der ältesten Industrieunternehmen Deutschlands, der AEG, durch Daimler. Das Zitat in der Überschrift stammte vom Initiator des „großen Fressens“, dem späteren Unternehmenschef Edzard Reuter.

Tatsächlich markiert das Jahr 1985 eine Zäsur in der Geschichte von Daimler, es steht für ein Ende, aber nicht für einen neuen Anfang. Es ist das Jahr, in dem der „quälend schmerzvolle Niedergang“ der Industrie-Ikone Daimler beginnt – zuerst langsam, dann immer schneller.

Die Daimler-Benz AG, wie das Unternehmen damals noch hieß, war seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs über mehr als 30 Jahre hinweg ein erfolgreiches, kontinuierlich wachsendes und krisenfestes Unternehmen. Es war ein exklusiver, hochpreisiger Anbieter von Personenkraftwagen und gleichzeitig Weltmarktführer bei schweren LKW. Mercedes-Benz-PKW galten als die besten Autos der Welt mit langen Lieferzeiten und einer herausragenden Wertbeständigkeit: „Mercedes-Produkte“, befand DER SPIEGEL in seiner Hommage auf den Konzern im Jahr 1985, „sind unerreichtes Vorbild für die Konkurrenz. Und dabei wird es wohl noch einige Zeit bleiben.“ So falsch die Prognose war, so richtig war die Bestandsaufnahme. Es gab damals keinen Hersteller, der Mercedes bei der Qualität und Zuverlässigkeit der Fahrzeuge

das Wasser reichen konnte. Jeder Mercedes war ein hochwertig verarbeitetes, sicheres, komfortables und gut motorisiertes Auto. Das Image der Marke und des Unternehmens war tadellos, geprägt nicht nur durch die herausragenden Produkte, sondern auch durch den Stil, mit dem die Repräsentanten des Unternehmens in der Öffentlichkeit auftraten: Die zumeist älteren Herren mit leicht angegrauten Haaren, dunklen Anzügen und gedeckten Krawatten waren der Inbegriff von Seriosität und Noblesse.

Die Daimler-Benz AG war hochprofitabel. DER SPIEGEL attestierte dem Konzern einen „unermesslichen Reichtum“ und jeder wusste, dass das, was der Konzern in der Bilanz zeigte, nur ein Bruchteil seines Reichtums war, denn die Daimler-Manager hatten aus dem Verstecken von Gewinnen eine regelrechte Kunst gemacht. Man war reich, aber man wollte niemandem zeigen, wie reich man war. Das hatte nicht nur etwas mit schwäbischer Bescheidenheit zu tun, sondern auch damit, dass man weder bei den Aktionären noch bei den Betriebsräten Begehrlichkeiten wecken wollte. So hielten sich in der Branche über Jahrzehnte die abenteuerlichsten Gerüchte über die Höhe der „stillen Reserven“, über die das Unternehmen verfügte. Niemand hätte damals geglaubt, dass der Daimler-Konzern einmal in wirtschaftliche Schwierigkeiten kommen könnte: In der Zeit einer allgemeinen Wirtschaftskrise, Mitte der 1970er-Jahre, hatte er sich den „Mythos der Unzerstörbarkeit“ erworben, als alle anderen Automobilhersteller mit mehr oder weniger heftigen Absatz- und Ertragsproblemen zu kämpfen hatten. Die Daimler-Benz AG überstand alle Wirtschaftskrisen unangefochten.

Doch die Daimler-Benz AG war mehr als ein erfolgreiches und profitables Unternehmen. Noch einmal DER SPIEGEL in seiner Hommage aus dem Jahr 1985: „Das Markenzeichen der Firma, der dreizackige Stern“, heißt es da, „ist längst so etwas wie ein nationales Ehrenzeichen geworden, zumindest ist er ein Symbol für deutsche Tüchtigkeit.“ Das Lob ist eher eine Unter- als eine Übertreibung. Natürlich war der „Stern“ ein „Symbol für deutsche Tüchtigkeit“, aber nicht nur das. Im Grunde war der „Stern“ ein Symbol für eine Zeit, der man den Namen „Wirtschaftswunder“ gegeben hat. Daimler-Benz galt als *das* deutsche Vorzeigeunternehmen, als Modell deutscher Möglichkeiten und als Zugpferd für den Wiederaufstieg Deutschlands in die erste Reihe der weltweit führenden Wirtschaftsnationen. „Mercedes-Land“, berichtete DER SPIEGEL, „nennen asylsuchende Tamilen bei der Ankunft in West-Berlin die Bundesrepublik“.

Auch Daimler hatte, als das Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg faktisch neu gegründet wurde, eine Mission. Sogar eine Mission für eine „bessere Welt“, wenn man bereit ist anzuerkennen, dass sich die damalige Vorstellung der Menschen, was eine bessere Welt ist, beträchtlich von der von heute unterscheidet. Das Unternehmen schuf Arbeitsplätze, die sicher und gut bezahlt waren. Irgendwann konnten sich die Menschen Dinge leisten, die über Essen, Trinken und Wohnen hinausgingen, die das Leben einfacher und angenehmer machten: eine Urlaubsreise ins Ausland, ein Fernseher und natürlich auch ein

Auto. Daimler arbeitete mit an dieser besseren Welt. Wo das Unternehmen ein Werk hatte oder ein neues baute, zog der Wohlstand ein.

Daimler-Benz war schon in den 1950er-Jahren, im Gegensatz zu vielen anderen deutschen Unternehmen, ein Konzern mit einer großen internationalen Ausstrahlung. Die Rennsporterfolge der „Silberpfeile“ waren ein Aushängeschild für deutsche Ingenieurskunst. Aber vor allem die Qualität der Produkte und die herausragende gesellschaftliche Stellung der Menschen, die diese Produkte kauften, sorgten für die weltweite Bekanntheit und Anerkennung der Marke. Monarchen und Politiker, Unternehmer und Manager, die Zelebritäten aus Sport und Kultur – das waren die Botschafter für eine Marke, die dabei war, ihre einstige Reputation wieder zu gewinnen, und die damit auch dazu beitrug, den Ruf Deutschlands in der Welt wieder zu stärken. Am Glanz des Sterns konnten sich viele wärmen, auch diejenigen, die keinen Mercedes-Benz fuhren.

So findet man, wenn man sich mit der Geschichte von Daimler-Benz nach dem Zweiten Weltkrieg beschäftigt, gleich zwei Quellen für seine „Größe“: eine materielle und eine ideelle. Die materielle Quelle war die Förderung des Wohlstands, die Schaffung von Arbeitsplätzen und Einkommen sowie die Entwicklung wegweisender Technologien. Die ideelle Quelle war der Ruf des Unternehmens, seine Weltgeltung, die der schwer beschädigten deutschen Seele guttat und den Menschen, die einen Mercedes-Benz fuhren, das Gefühl gab, etwas ganz Besonderes zu besitzen – nicht nur in Deutschland, sondern überall auf der Welt. Das Unternehmen arbeitete für den Gewinn seiner Eigentümer, aber mit der Ausweitung seiner Geschäftstätigkeit vollzog es einen „Willen, der über das Individuelle“ hinausging: Es machte die Welt besser – es hatte „Größe“.

Heute ist Daimler ein ganz normales Unternehmen. Wie jedes andere Unternehmen hat Daimler gute und dann auch wieder weniger gute Jahre. Die Geschäftsergebnisse folgen den in der Automobilindustrie üblichen Produktlebenszyklen und dem Kreislauf der Konjunkturen. Neue Modelle werden computerunterstützt entwickelt, nach rationellsten Methoden als Massenware produziert und professionell beworben und verkauft. Das Geschäft mit der Finanzierung und dem Leasing von Fahrzeugen bringt kontinuierlich hohe Renditen. Produktion und Absatz sind global ausgerichtet, wo verkauft wird, wird auch produziert. Das Unternehmen steht wie die gesamte Branche vor großen Herausforderungen, deren erfolgreiche Bewältigung noch nicht ausgemacht ist. Hätte man Anfang der 1980er-Jahre Volkswagen oder BMW mit Daimler-Benz auf eine Stufe gestellt, wäre man ausgelacht worden. Heute sind Vergleiche zwischen den drei großen Automobilkonzernen in Deutschland gang und gäbe und vielen gilt dabei Volkswagen als das besser aufgestellte und BMW als das effizientere Unternehmen.

In den 40 Jahren zwischen 1980 und 2020 hat Daimler seine Ausnahmestellung im Markt ebenso verloren wie seine symbolische Bedeutung für Deutschland und die deutsche Wirtschaft. Dahin ist der „unermessliche Reichtum“ und davon, dass Daimler die besten Autos der Welt baue und „unerreichtes

Vorbild für die Konkurrenz“ sei, redet schon lange niemand mehr. Nicht erst seit dem „Dieselskandal“ ist der einstige Glanz des „Sterns“ verblasst und der „Mythos der Unzerstörbarkeit“ bröckelt. Von der einstigen „Größe“ des Unternehmens haben nur noch wenige eine Ahnung, und nur der kann sie vielleicht noch erspüren, der einen Rundgang durch das Mercedes Museum in Untertürkheim macht. Die materiellen und ideellen Quellen seiner einstigen „Größe“ sind versiegt. Neue Werte, eine neue Mission hat das Unternehmen bis heute nicht gefunden, obwohl es dazu nicht an Versuchen gefehlt hat.

Schon in einem Artikel im Sommer 1993, als der Daimler-Konzern seine erste Krise in der Nachkriegszeit durchlebt und Tausende von Arbeitsplätzen abbauen muss, konstatiert der einst so euphorische SPIEGEL in seiner Ausgabe Nr. 35, dass der „Mythos, der die Firma einst umgab“ zerstört sei: „Mercedes-Benz ist kein besonderes Unternehmen mehr, das sich den Regeln der Branche entziehen kann. Es ist nun ein ganz gewöhnlicher Konzern wie Ford oder Fiat.“ Zwölf Jahre später, die „Hochzeit im Himmel“ mit Chrysler ist gerade krachend gescheitert, spekuliert das Hamburger Nachrichtenmagazin sogar darüber, dass Hedgefonds mit dem Gedanken spielen könnten, „den Konzern zu übernehmen und dann gewinnbringend zu zerschlagen“. Weitere 15 Jahre später, im Februar 2020, Ola Källenius hat gerade seine erste Bilanzpressekonferenz abgehalten, kritisiert DER SPIEGEL, dass Daimler „im viele Jahre währenden Erfolg behäbig“ geworden sei und „ratlos in die Zukunft“ schaue. Davon, dass der „Stern“ auch noch in 100 Jahren strahlen könne, ist nicht mehr die Rede.

Bigger than Life

Die Amerikaner haben für außergewöhnliche Ereignisse und Menschen, für Situationen und Schicksale, die die herkömmlichen Maßstäbe und Erfahrungen eines Lebens sprengen, die mit gängigen Erklärungsmustern nicht fassbar, also schlichtweg inkommensurabel sind, die Bezeichnung: „Bigger than Life“. „Bigger than Life“ – das ist das Leben von Menschen, die die Welt verändern, sie aus der Angel heben wollen, dabei unvorstellbare Höhen und Tiefen durchleben und durchleiden, exzessiv in ihren Zielen, aber auch in ihren Mitteln sind, um diese Ziele zu erreichen. „Bigger than Life“ – das sind Ereignisse, die unvorstellbar sind, weil sie quer gegen jede Logik stehen, deren Gründe und Ursachen rational nicht erklärbar sind und die daher den unvoreingenommenen Beobachter Staunen machen. Die Entwicklung der Daimler AG zwischen 1980 und 2020 ist „Bigger than Life“, sie sprengt das normale Maß an Um- und Neuorientierungen, die wohl jedes Unternehmen in sich verändernden Zeiten vornimmt. Das Ausmaß und die Intensität der Strategiewechsel, der Umbrüche und Aufbrüche, der Erfolge und Misserfolge, der Triumphe und Niederlagen, die Daimler in den letzten 40 Jahren erlebt hat, suchen – jedenfalls in der deutschen Industrielandschaft – seinesgleichen. Man wird Vergleichbares weder bei Siemens, bei der BASF noch bei VW oder BMW finden.

Daimler hat in den 40 Jahren zwischen 1980 und 2020 seine einstige „Größe“ verloren: Wie und vor allem *warum* das passiert ist, wird in diesem Buch erzählt. Es handelt von abenteuerlichen Visionen und strategischen Neuausrichtungen, von technologischen Fehlentwicklungen, Qualitätsproblemen und Skandalen und es erzählt davon, wie die Aufgabe eines einfachen Prinzips zu einer nicht umkehrbaren Erosion des alten Geschäftsmodells und der einstigen Ertragskraft des Unternehmens geführt hat. Natürlich erzählt dieses Buch auch von Phasen der Erholung, des Aufschwungs und des Erfolgs. Es erzählt von dem Bestreben, die alte Größe wieder zu gewinnen, und davon, wie diese Hoffnung immer wieder zerplatzt ist. Es erzählt davon, wie stolz dieses Unternehmen einmal war und wie schwer man sich bis heute damit tut, anzuerkennen, dass man kein besonderes Unternehmen mehr ist, sondern ein ganz gewöhnlicher Automobil-Konzern.

Vor allem aber erzählt dieses Buch von Menschen – Menschen, die Verantwortung getragen und die Entwicklung des Unternehmens in den letzten 40 Jahren beeinflusst und bestimmt haben. In der Tat war die Entwicklung – im Guten wie im Schlechten – bei keinem anderen Automobilhersteller so an bestimmte Personen gebunden wie bei Daimler. Während bei VW und BMW über die verschiedenen Vorstandswechsel hinweg strategische Kontinuität herrschte, war mit fast jedem Wechsel an der Unternehmensspitze bei Daimler auch ein Strategiewechsel verbunden, wobei man nie genau sagen konnte, ob der Personalwechsel eine Folge des Strategiewechsels war oder umgekehrt.

Als Edzard Reuter 1985 den Vorstandsvorsitz bei der Daimler-Benz AG übernahm, wollte er aus dem einstigen Autokonzern einen „Technologiekonzern“ formen. Das Ende ist bekannt. Jürgen Schrempf begrub die Reutersche Vision und wartete nur wenig später mit seiner eigenen Vision auf: Aus dem schwäbischen Automobilunternehmen sollte eine Welt AG werden. Auch das Ende dieses Traums ist bekannt. Es folgte Dieter Zetsche, der die Welt AG rückabwickelte und das seltsame Gebilde, das sich DaimlerChrysler AG nannte, gerade noch rechtzeitig vor der Finanzkrise im Jahr 2008 auflöste. Dann hatte auch er, der eigentlich ein Pragmatiker und kein Visionär war, eine Vision: Er wollte aus Daimler einen Mobilitätskonzern machen, der sowohl bei der Digitalisierung, beim autonomen Fahren, bei der „Shared Mobility“ und schließlich auch bei der Elektromobilität eine weltweit führende Position einnehmen sollte. Das war zwar etwas bescheidener als die Pläne seiner Vorgänger, aber gleichwohl zu anspruchsvoll für das, was das Unternehmen noch zu leisten im Stande war. Ola Källenius hat Dieter Zetsches Vision vom Mobilitätskonzern begraben und fokussiert sich nun wieder ganz auf das Autogeschäft.

Die Akteure, die Manager und ihre Gefolgsleute, nicht weniger als die Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat haben Großartiges geleistet, um dann, wenige Monate später, mit unvorstellbaren Fehlentscheidungen alles aufs Spiel zu setzen. Bescheiden bis zu Selbstverleugnung die einen, rücksichtslose Hasardeure die anderen – und manchmal auch die Rolle vom Saulus zum Paulus oder vom Paulus zum Saulus wechselnd. Die Geschichte von Daimler zwischen 1980 und 2020 ist ein großes Schauspiel, mal Tragö-

die, mal Komödie, aber nie langweilig. Das Stück, das gespielt wurde, war spannend und unterhaltsam, manchmal auch irritierend und abstoßend, die Schauspieler, Helden wie Schurken, alle auf höchstem Niveau agierend. Nur mit viel Akribie, manchmal auch Phantasie, ist es möglich, den Ablauf der Ereignisse korrekt nachzuzeichnen und die entscheidenden Wendepunkte, die die Handlung nimmt, zu identifizieren. Es sind viele Handlungsstränge, die sich überlagern, miteinander verketteten und es so mitunter schwer machen, zu unterscheiden, was Ursache und was Wirkung, was geplant und was bloßer Zufall war.

Wenn hier die handelnden Personen in den Mittelpunkt der Darstellung gerückt werden, dann soll damit zwei weitverbreiteten und von interessierter Seite auch durchaus gepflegten Manager-Mythen widersprochen werden. Der eine Mythos lautet, dass in einem Großunternehmen jeder Manager doch nur ein Akteur unter vielen und selbst der Vorstandsvorsitzende eines Konzerns in Gremien und formalisierte Entscheidungsprozesse eingebunden sei. Richtig daran ist, dass die Struktur von Großunternehmen im Allgemeinen und von Aktiengesellschaften im Besonderen, ein System von Führungs-, Abstimmungs- und Kontrollmechanismen darstellt, die von einem Einzelnen nicht einfach übergangen oder gar ausgehebelt werden können. Doch neben den offiziellen Entscheidungs- und Kontrollorganen gibt es in jedem Unternehmen auch informelle Abstimmungs- und Entscheidungswege. Ein Kontrollsystem funktioniert nur dann, wenn diejenigen, die kontrollieren sollen, dies auch wirklich tun wollen. Was aber ist, wenn in einem Unternehmen die Kontrolle von Menschen ausgeübt wird, die kein persönliches Vermögensinteresse an diesem Unternehmen haben, sondern wenn im Endeffekt Manager Manager kontrollieren? Was ist, wenn sich der Vorstandsvorsitzende und der Aufsichtsratsvorsitzende duzen und in freundlichem Einvernehmen einander öffentlich bewundern? Was ist, wenn der Wahn eines Einzelnen über die Einsicht der Vielen siegt? Man kann den Vorstandsvorsitzenden der Daimler AG in dem hier betrachteten Zeitraum viel vorwerfen. Charisma hatte jeder von ihnen. Wenn die Geschichte von Daimler eines lehrt, so ist es, dass starke Persönlichkeiten die Mechanismen von Führung und Kontrolle auch in einer Aktiengesellschaft durchbrechen, ja außer Kraft setzen können.

Der zweite weitverbreitete Manager-Mythos, der den Einfluss einzelner Personen auf die Geschicke eines Unternehmens relativieren soll, ist das Argument von den „Sachzwängen“, das schlicht lautet: Nicht Menschen entscheiden, sondern die Umstände, die diesen Menschen keine andere Wahl lassen. Vorstände werden so zu bloßen Vollzugsorganen von Sachzwängen gemacht, was natürlich auch den Vorteil hat, dass bei Fehlentscheidungen die Ausrede – „wir hatten keine andere Alternative“ – schon parat liegt. Tatsächlich gehört die Behauptung, unternehmerische Entscheidungen wären alternativlos, zu den großen Unwahrheiten in der Unternehmensführung, die erstaunlicherweise keine kurzen, sondern sehr lange Beine hat. Wahr ist, dass es zu jeder unternehmerischen Entscheidung zu jeder Zeit eine Alternative gibt – mindestens eine, manchmal auch mehrere. War die Entscheidung, den Autokonzern Daimler angesichts der Verschärfung des Wettbewerbs auf dem

Weltautomobilmarkt in einen Technologiekonzern umzuwandeln, alternativlos, also unausweichlich? Ganz bestimmt nicht. Allein der Weg und der Erfolg von BMW in den folgenden Jahrzehnten hat gezeigt, dass ein Unternehmen, das ausschließlich Autos baut, überleben und erfolgreich sein konnte. War die Entscheidung, aus Daimler einen Welt AG zu machen, unausweichlich, alternativlos? Nahezu einhellig wurde damals argumentiert, dass langfristig nur fünf, höchstens sechs Automobilhersteller weltweit überleben würden, also müsse man einen anderen Automobilhersteller aufkaufen oder mit ihm fusionieren. Fakt ist, dass es heute weltweit mehr Automobilhersteller gibt als im Jahr 1998, als die Welt AG aus der Taufe gehoben wurde. Unternehmerisches Handeln vollzieht sich in voller Handlungsfreiheit der Beteiligten. Nur deshalb ist es gerechtfertigt, „Boni“ zu gewähren, wenn eine Entscheidung richtig war, und deshalb ist es auch gerechtfertigt, die Verantwortlichen zur Rechenschaft zu ziehen, wenn eine Entscheidung sich als falsch herausstellt.

Auch wenn der Fokus in der vorliegenden Erzählung auf die handelnden Personen gerichtet ist, so ist die dahinterstehende Absicht doch keine denunziatorische, sondern eher eine pädagogische. Es geht nicht darum, Einzelne als Versager, Kapitalvernichter oder „Nieten in Nadelstreifen“ zu brandmarken, auch wenn Verantwortliche, Schuldige und Mitläufer der historischen Gerechtigkeit willen ebenso offen benannt werden müssen wie jene, die sich Verdienste um dieses Unternehmen erworben und es nach vorne gebracht haben. Die „pädagogische“ Absicht einer derart „personifizierten“ Darstellung ist es, Lehren zu ziehen. Die Beschäftigung mit der Geschichte von Unternehmen ist gerade deshalb so spannend, weil man im Nachhinein betrachtet viele Entscheidungen – und natürlich vor allem die Fehlentscheidungen – nicht nachvollziehen kann. Der heutige Betrachter hat es selbstverständlich leicht und kann exakt erklären, warum diese oder jene Entscheidung sich als goldrichtig oder als total falsch erwiesen hat. Doch damit ist nichts gewonnen. Ein solcher Umgang mit Geschichte dient allenfalls der eitlen Selbstbestätigung und ist ohne jeden Nutzen. Interessant ist doch allein die Frage: Warum hat man *damals* so entschieden? Welche Gründe haben dazu geführt, dass man die Entscheidung genau so und nicht anders gewählt hat? Konnte oder wollte man die Folgen einer Entscheidung nicht sehen? Welche Motive der handelnden Personen haben bei diesen Entscheidungen eine Rolle gespielt? Haben immer alle „nach bestem Wissen und Gewissen“ Entscheidungen getroffen oder gab es Motive, die – vorsichtig formuliert – „persönlichen“ Charakter hatten? „Man muss die Dinge zu Ende denken“, forderte einmal der frühere Aufsichtsratsvorsitzende der Daimler-Benz AG, Alfred Herrhausen. In der Geschichte wird, ob man das will oder nicht, immer alles zu Ende gedacht.

Daimler war in diesen 40 Jahren kein stilles, sondern ein lautes Unternehmen, nicht verlegen um große Ankündigungen und sensationelle Erfolgsgeschichten, aber auch geplagt von fürchterlichen Schlammschlachten und Indiskretionen. Spätestens seit Edzard Reuters Machtkampf um das Amt des Vorstandsvorsitzenden, der ganz wesentlich über die Medien ausgetragen wurde, wandelte sich Daimler von einem innengesteuerten zu einem außengesteuerten Unternehmen, in dem die Berichterstattung über das Unternehmen

und deren Wirkung in der Öffentlichkeit Sach- und Personalentscheidungen beeinflussen, wenn nicht bestimmen konnte. Das Unternehmen stand und steht im grellen Licht der Öffentlichkeit. Die Vielzahl an Berichten und Kommentaren erleichtert und erschwert dem Chronisten seine Arbeit. Die Arbeit wird erleichtert, weil die Quellen für eine umfassende Unternehmensdarstellung leicht zugänglich sind, auch wenn die Ereignisse lange zurückliegen. Andererseits verdichten sich die Berichte über bestimmte Ereignisse zu festgefügt Meinungen, die irgendwann als Tatsachen daherkommen. Ein unverstellter Blick wird damit erschwert und man muss sich oft lösen von dem, was Zeitgenossen gesehen und als berichtenswert betrachtet haben, um zum tatsächlichen Geschehen und den zugrunde liegenden Motiven vorzudringen. Ganz zwangsläufig wird so die mediale Berichterstattung selbst zu einem Teil der Darstellung dessen, was eigentlich dargestellt werden soll.

Wer die 40 Jahre zwischen 1980 und 2020 überblickt, wundert sich nicht, dass dieses Unternehmen seine einstige Ausnahmestellung verloren hat. Schon eher grenzt es an ein Wunder, dass es dieses Unternehmen überhaupt noch gibt. Wahrscheinlich wäre jedes andere Unternehmen an den Fehlschlägen, Verwerfungen und Kapriolen, die es bei Daimler innerhalb einer vergleichsweise kurzen Zeitspanne gegeben hat, zugrunde gegangen. Der finanzielle Aderlass war enorm, der personelle nicht minder. Die Überlebensfähigkeit, die das Unternehmen an den Tag gelegt hat, die Sanierungsphasen, die – mit Blessuren zwar – überstanden wurden, zeigen, dass es in diesem Unternehmen auf allen Ebenen immer Menschen gegeben hat, die kreativ und fleißig, kompetent und umsichtig waren und die in schwierigen Phasen der Unternehmensentwicklung viele richtige Entscheidungen getroffen haben. Die Rückkehr zur einstigen Größe haben sie nicht geschafft, aber den Niedergang verlangsamt und den langen Phasen bedrückender Erfolglosigkeit Phasen der Erholung und des Aufschwungs folgen lassen. Und doch ist das Ergebnis all der Pläne und Visionen, die über die Jahrzehnte entwickelt und umgesetzt wurden, verblüffend: Im Grunde entspricht der Konzern heute strategisch und strukturell ziemlich genau dem Konzern, wie er im Jahr 1980 ausgesehen hat – mit dem Unterschied, dass er nicht mehr so reich und auch nicht mehr so angesehen ist wie damals. Joachim Zahn war der letzte Vorstandsvorsitzende des Unternehmens, der im vollen Glanz seiner Erfolge Ende 1979 in den Ruhestand ging. Sein Nachfolger, Gerhard Prinz, starb zu früh, um Spuren zu hinterlassen. Werner Breitschwerdt wurde unsanft aus dem Unternehmen gedrängt. Edzard Reuter scheiterte mit seiner Vision vom integrierten Technologiekonzern und wurde zuletzt arg gedemütigt. Jürgen Schrempf schied zwar nach seinen eigenen Worten als „a very happy man“ aus dem Unternehmen, geblieben ist ihm aber nur der Ruf als „größter Kapitalvernichter aller Zeiten“ – einen Ruf, den er von seinem Vorgänger erbte. Dieter Zetsches große Erfolge wurden zuletzt überschattet vom Dieselskandal und sich schnell zuspitzenden Ertragsproblemen. Seine geplante Berufung zum Aufsichtsratsvorsitzenden wurde gestoppt. Auch er ist Geschichte. Und jetzt Ola Källenius.

Neue Horizonte

Als Ola Källenius im Mai 2019 den Vorstandsvorsitz der Daimler AG von Dieter Zetsche übernahm, musste er zunächst den Krisenmanager spielen. Es galt vier Gewinnwarnungen innerhalb eines Jahres zu verdauen und dabei nicht den Überblick zu verlieren. Im Herbst des Jahres 2019 meldete sich erstmals der Strategie oder sollte man besser sagen: der „Visionär“ Källenius zu Wort. In einer ungewöhnlichen Mischung aus Traditionsbewusstsein und Zukunftsorientierung erklärte er, aus Mercedes-Benz wieder eine „Luxusmarke“ machen zu wollen. Der „Stern“ solle künftig für „sustainable luxury“ stehen und Daimler damit wieder zu alter Ertragskraft zurückgeführt werden. Er stützte Dieter Zetsches Vision vom „Mobilitätsanbieter“ zurecht und gewann damit an Profil. Ist er der Hoffnungsträger, der Daimler seine verlorene Größe zurückgeben und neue Horizonte erschließen kann?

„Größe“, substantielle Größe, basiert auf gesellschaftlicher Relevanz. Ist „Luxus“ ein gesellschaftlich relevanter Wert? Gewiss, es wird auch in Zukunft Menschen geben, die Freude an schönen und wertvollen Produkten haben, in China und anderen asiatischen Ländern vielleicht mehr als in Europa und Nordamerika. Aber ist Luxuskonsum nicht auch eine verpönte Attitüde in einer Zeit des Klimawandels und anderer ökologischer Verwerfungen? Immerhin soll es nicht einfach Luxus, sondern „nachhaltiger“ Luxus sein, für den die Marke Mercedes-Benz künftig stehen will. Das stellt hohe Anforderungen – nicht nur an die technische, sondern auch an die moralische Qualität eines Produktes. Woher soll das eine wie das andere kommen? „Elektromobilität“ und „Klimaneutralität“ werden nicht reichen, um eine Alleinstellung im Markt zu erzielen. Doch die ist notwendig, wenn Källenius' Strategie aufgehen soll. Ist die Position im Markt, die der Daimler-Chef anstrebt, nicht längst durch einen anderen Stuttgarter Automobilhersteller besetzt?

Zum „Luxus“ gehört Knappheit. Ein Produkt, das es im Überfluss gibt, wird nie ein Luxusprodukt werden. Nur das Seltene, schwer Erreichbare wird von den Konsumenten mit einer hohen Preisbereitschaft geadelt. Kann man mehr als zwei Millionen Autos als Luxusautomobile verkaufen? Der Automobilmarkt ist ein reifer, weitgehend gesättigter Markt und selbst in China werden die Bäume nicht in den Himmel wachsen. Erfordert also eine konsequent angelegte Luxusstrategie nicht einen Rückbau von Produktionskapazitäten? Wie soll der ohne einen massiven Abbau von Arbeitsplätzen gelingen?

Die schon seit den 1980er-Jahren immer wieder diskutierte Trennung des PKW- vom Nutzfahrzeuggeschäft war ein Paukenschlag. Ola Källenius macht die Prognose von Dieter Zetsche, dass es kein Naturgesetz gebe, dass Daimler ewig existiert, wahr, schneller und konsequenter, als sich das wahrscheinlich viele gedacht haben. Die Daimler AG ist Geschichte. Wird jetzt der Kalender vom „Day Two“ auf den „Day One“ zurückgeblättert? Für den Weg zu neuer Größe gibt es viele Möglichkeiten. Die erste und wichtigste dabei ist: aus der eigenen Geschichte zu lernen.

Kapitel 2

Die Geburt eines Mythos – Das Ende einer Ära

War da was? Ja, es war etwas gewesen. Die schlimmste Wirtschaftskrise seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs. Alle Automobilhersteller mussten schwere Absatzeinbußen hinnehmen, ihre Produktion zurückfahren und Mitarbeiter nach Hause schicken. Alle? Alle, außer einem. Bei der Daimler-Benz AG hatte man im Jahr 1974 von all dem nichts gemerkt. Die Produktion lief ganz normal weiter, kein Mitarbeiter musste um seinen Arbeitsplatz fürchten, der Gewinn erreichte wieder das Niveau des Vorjahres. Der Konzern in Stuttgart hatte die Krise weggedrückt, wie das damals eben nur ein Konzern in Deutschland konnte: Daimler-Benz. Es war die Geburt eines Mythos: des „Mythos der Unzerstörbarkeit“.

Der „Mythos der Unzerstörbarkeit“

Als am 6. Oktober 1973, dem Tag des jüdischen Jom-Kippur-Festes, ägyptische und syrische Truppen Stellungen der israelischen Armee auf dem Sinai und den Golanhöhen angriffen, sah es zunächst wie eines der unzähligen Scharmützel aus, die die Region in regelmäßigen Abständen immer wieder heimsuchten. Doch schon bald war klar, dass es dieses Mal mehr war. Die arabischen Nachbarn hatten ein Kriegsziel, sie wollten die von Israel besetzten Gebiete zurückerobern. Als die USA dem angegriffenen Land Waffenhilfe zukommen ließen, verkündeten die arabischen Ölländer am 16. Oktober 1973 die Einstellung ihrer Öllieferungen an die USA und die Einschränkung von Lieferungen an andere wichtige Länder. Gleichzeitig erhöhten sie den Preis für Rohöl um 70 Prozent auf über 5 Dollar je Barrel. Die Welt war in Aufruhr. Das Ölembargo bedrohte das gesamte Wirtschaftsleben in den westlichen Industrienationen und es bedrohte vor allem die Automobilindustrie. Zum ersten Mal stellten sich viele Menschen die Frage, ob das Auto mit Verbrennungsmotor überhaupt noch eine Zukunft habe. Die Branche stand vor einer Herausforderung, die es so noch nicht gegeben hatte. Die Zeit billigen Öls war definitiv vorbei.

Die Entwicklung der Daimler-Benz AG in der Nachkriegszeit war eine einzige Erfolgsgeschichte. Natürlich: Es gab auch in dieser Zeit Probleme, Fehler wurden gemacht und technische wie auch wirtschaftliche Verirrungen, etwa der Kauf der Auto Union im Jahr 1958, blieben nicht aus. Aber es gab nie einen wirklichen Rückschlag oder gar eine Krise. Wie an einer Schnur gezogen gingen im PKW-Geschäft Produktion und Absatz nach oben. Mitte der 1950er-Jahre, als man sich gerade aus den schlimmsten Verwüstungen des Krieges herausgearbeitet und das erste komplett neu entwickelte Nachkriegsmodell, den „180er“, auf den Markt gebracht hatte, wurden 63.683 Mercedes-PKW produziert. Im Jahr 1960 waren es schon 122.684, im Jahr 1967 überschritt man die Schwelle von 200.000, im Jahr 1972 die Schwelle von 300.000 Einheiten. In keinem Jahr seit 1953 musste man einen Absatzrückgang hinnehmen, die Auftragsbücher waren prall gefüllt und die Kapazitäten Jahr für Jahr bis zum Anschlag ausgelastet. Mit der Zahl der verkauften Autos wuchs auch die Zahl der Beschäftigten. Hatte das Unternehmen im Jahr 1955 gerade mal 48.497 Mitarbeiter, so waren es 1962 schon über 100.000 Beschäftigte. Bis 1973 stieg die Zahl der Arbeiter und Angestellten weiter auf 150.014. Dazu kamen all jene Arbeitsplätze, die indirekt bei den Zulieferern und anderen Geschäftspartnern durch den Erfolg der Daimler-Benz AG geschaffen wurden.

Nicht wenig zum guten Ruf des Unternehmens trug auch die Tatsache bei, dass Daimler-Aktien eine hervorragende Kapitalanlage waren. „Wer 1958 eine Daimler-Aktie im Wert von nominal 1.000 D-Mark besaß“, wird in einer offiziellen Unternehmenschronik vorgerechnet, „konnte 1975 nominal 16.479,50 D-Mark als Wert ansetzen. Dafür musste der Aktionär 1.640 D-Mark für die Kapital-

erhöhungen einzahlen, erhielt aber in der gleichen Zeit 19.964 D-Mark an Dividenden.“ Der Wertzuwachs war auch für die damaligen Verhältnisse gewaltig, zumal das Unternehmen „stille Reserven“ hatte, über deren Höhe es Vermutungen, aber naheliegenderweise keine genauen Zahlen gab.

Getragen wurde dieser Erfolg von einer Entwicklungsphilosophie, die von Anbeginn an ihren ganz eigenen Charakter hatte: Nicht durch einzelne technische Merkmale sollte sich ein Mercedes-Benz von anderen Autos unterscheiden, sondern durch die Summe seiner Eigenschaften. Mit der optimalen Abstimmung aller Aggregate und Komponenten, der harmonischen Verbindung von Technik, Komfort und Design wollte man den Anspruch des Firmengründers einlösen: „Das Beste oder nichts“. Die Kunden wussten die solide und doch fortschrittliche Technik, die leistungsstarken und doch außergewöhnlich sicheren Fahrzeuge sowie das moderne und doch auch wieder zeitlose Design zu schätzen. Die Preziosen im Modellprogramm wie die SL-Sportwagen oder die aus den Limousinen abgeleiteten Coupés und Cabrios sorgten für jenen dezenten Glamour, der die Marke von Anfang an auszeichnete. In regelmäßigen Abständen wurden vorhandene Baureihen durch neue Modelle abgelöst und zusätzlich Varianten neu in den Markt eingeführt. Das nach Wiederaufnahme der Produktion wieder aufgelegte Vorkriegsmodell, der 170 V, war 1953 vom „Ponton“ abgelöst worden, auf den 1959 die „Heckflosse“ und 1968 der berühmte „Strich 8“ folgten. Die jeweiligen Spitzenmodelle, die den Zusatz „S“ erhielten, waren besonders stark, zumeist mit 6-Zylinder-Benzinmotoren motorisiert und erhielten eine überdurchschnittliche Komfortausstattung. Sie befriedigten den Wunsch statusorientierter Kunden, die gerne zeigten, was sie hatten und wer sie waren. Den Wünschen des Marktes folgend, wurden die S-Varianten Mitte der 1960er-Jahre zu einer eigenen Baureihe ausgebaut. Als die erste, nun auch vom Unternehmen so bezeichnete neue S-Klasse im Jahr 1972 der Öffentlichkeit präsentiert wurde, war das eine Sensation. Die Fachpresse war von der „gestreckten Form“, die das Fahrzeug zugleich elegant wie auch dynamisch wirken ließ, ebenso begeistert wie von der umfangreichen und innovativen Sicherheitsausstattung sowie dem fein abgestuften Motorenprogramm. Fortan war die S-Klasse das Flaggschiff der Marke, das den Stern noch heller glänzen ließ, als er in den 1950er- und 1960er-Jahren ohnehin strahlte.

Das PKW-Geschäft war das Paradestück im Konzern. Doch auch die Nutzfahrzeuge trugen ihren Teil zum Erfolg des Unternehmens bei. Schon früh hatte man eine klare Richtungsentscheidung getroffen: Während man bei den PKW ein auf hochwertige und exklusive Fahrzeuge fokussierter Hersteller bleiben wollte, sollte der Nutzfahrzeugbereich ein „Full-Line“-Hersteller sein, der vom leichten Transporter bis zum schweren LKW alles im Angebot hatte und auch bei Bussen das ganze Spektrum an Varianten vom Stadt- bis zum Reisebus anbieten konnte. Durch Großserienfertigung wollte man im preis- und kostengetriebenen Nutzfahrzeugmarkt, der schon in den 1960er-Jahren massive, strukturelle Überkapazitäten aufwies, ein wettbewerbsfähiges Kostenniveau realisieren. Anders als bei den PKW war auch die Auslandsfertigung kein Tabu: Schon in den 1950er-Jahren begann man mit dem Aufbau von Fertigungsaktivitäten auf einigen überseeischen Märkten, von denen

Brasilien über viele Jahrzehnte der mit Abstand wichtigste war. Im Grunde versuchte die Daimler-Benz AG zwei völlig unterschiedliche Geschäftsmodelle in einem Konzern zu realisieren – eine Strategie, die viele Jahre gut ging, im Laufe der Zeit aber zunehmend Probleme machen sollte.

Die Zahl der produzierten und verkauften Nutzfahrzeuge war über die Jahre hinweg angestiegen, wenn auch nicht ganz so kontinuierlich wie bei den PKW. Konjunkturelle Schwächephasen machten sich im Nutzfahrzeuggeschäft sehr viel stärker bemerkbar als bei den PKW. Der große Sprung zum Weltmarktführer bei schweren LKW erfolgte Ende der 1960er-Jahre, als man durch den Aufbau des Werkes in Wörth und die Übernahme der beiden Wettbewerber Hanomag und Henschel von der Rhein Stahl AG sowohl das interne wie auch das externe Wachstum forcierte. Durch die Übernahme kam es binnen eines Jahres fast zu einer Verdoppelung der Nutzfahrzeug-Produktion von 94.523 Einheiten im Jahr 1968 auf 170.527 Einheiten im Jahr 1969. Der Konzern spielte von nun an auch bei den Nutzfahrzeugen in einer eigenen Liga, wenn auch nicht so unangefochten wie im PKW-Geschäft.

Die Erfolgsstory, die Daimler-Benz im PKW-Geschäft in den 20 Jahren nach Wiederaufnahme der Serienproduktion im Jahr 1949 geschrieben hatte, war beeindruckend. Aber war dieser Erfolg nicht zuerst und vor allem eine Folge der außerordentlich günstigen Zeitumstände? Gewiss, die Nachkriegsjahre waren eine wirtschaftlich florierende Zeitspanne, in der das eigene Auto auf der Prioritätenliste der Konsumenten unangefochten auf dem ersten Platz rangierte. Gewiss, es gab viele andere Unternehmen, die in dieser Zeit ebenfalls Jahr für Jahr glänzende Bilanzen vorlegten. Aber es gab doch einen Unterschied. VW war viele Jahre wie Daimler stark gewachsen, der Käfer war im Inland wie im Ausland ein Verkaufsschlager. Doch während Daimler seine Modellpalette immer wieder erneuerte und ergänzte, hielt man bei VW am Käfer fest und alle Versuche, ein weiteres, zusätzliches Modell im Markt zu platzieren, scheiterten. Daimler war erfolgreich, VW war auch erfolgreich, aber VW lebte von der Substanz, während Daimler immer wieder neue Substanz durch eine systematische Forschungs- und Entwicklungsarbeit aufbaute. Darin steckte auch eine tiefe Wertschätzung für die Kunden: Sie sollten das Beste bekommen, was es auf dem Markt gab, technische Lösungen, die ihnen das Gefühl gaben, eine gute und sichere Investition zu tätigen. Qualität, Langlebigkeit und Wertbeständigkeit wurden so zu Kernwerten der Marke, die auch in dem später als altväterlich verschrienen Slogan „Ihr guter Stern auf allen Straßen“ zum Ausdruck kamen. Natürlich war Daimler, wie fast alle Automobilhersteller jener Zeit, ein technikgetriebenes Unternehmen. Aber es verlor nie die Ansprüche seiner Kunden aus den Augen – Manager und Mitarbeiter verstanden das hervorragende Image der Marke nicht nur als ein Verdienst, sondern auch als eine Verpflichtung.

Schon als sich zu Beginn der 1970er-Jahre der Nachkriegsboom auf den Automobilmärkten abschwächte, die Weltwirtschaft durch den Zusammenbruch des Währungssystems von Bretton-Woods in Turbulenzen geriet und die deutsche Industrie durch die einsetzende massive Aufwertung der D-Mark

zunehmend Probleme im Export bekam, begann sich die Streu vom Weizen zu trennen. VW musste nun schmerzlich zur Kenntnis nehmen, dass der Käfer eben doch nicht „läuft und läuft und läuft“. Alle teilweise aberwitzigen Versuche, dem technisch veralteten Modell zu einer neuen Blüte zu verhelfen, schlugen fehl und der Konzern stand plötzlich am Rande einer veritablen Existenzkrise. Bei Daimler waren solche Sorgen unbekannt. Die „Neue S-Klasse“ verkaufte sich hervorragend, der „Strich 8“ war unverwüstlich und der SL-Sportwagen mit der Baureihenbezeichnung R107, der 1971 die „Pagode“ abgelöst hatte, war von Anfang an ein Renner. Was oder wer hätte Daimler aufhalten können, seinen Weg des Erfolgs fortzusetzen?

Als am 25. Oktober 1973 im Nahostkonflikt zwischen den kriegführenden Ländern ein Waffenstillstand vereinbart wurde, begannen sich die wirtschaftlichen Folgen des Krieges zu zeigen. „Nöte der Welt“ überschrieb der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in seinem Jahresgutachten 1974/75 seinen Überblick zur Lage der Weltwirtschaft und diagnostizierte ungeschminkt: „Die Ölkrise hat dem arbeitsteiligen System der Weltwirtschaft einen Schock versetzt.“ Weltweit brach in den Folgemonaten die Automobilnachfrage ein. Es war die schlimmste Krise, die die Automobilbranche seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs erlebt hatte. Die Verteuerung von Benzin und Diesel und die Angst, nicht mehr ausreichend Kraftstoff zu bekommen, führten zu einer tiefgreifenden Verunsicherung der Autofahrer. Die kurz darauf in vielen Ländern erlassenen Sonntagsfahrverbote trugen dabei nicht eben zur Beruhigung der Gemüter bei. Die psychologischen Verheerungen der Ölkrise waren mindestens so groß wie die wirtschaftlichen: Viele Automobilhersteller kämpften um das Überleben, mussten Absatzrückgänge von teilweise über 40 Prozent hinnehmen, Mitarbeiter entlassen und hohe Verluste verkraften. „Die Gesellschaft“, heißt es in einer von den beiden FAZ-Journalisten Gerold Lingnau und Max Kruk verfassten Daimler-Unternehmenschronik über das Geschäftsjahr 1974, „legt eine Bilanz vor, die kaum Spuren des verheerenden Marktgeschehens zeigt.“ Während in Deutschland die PKW-Produktion insgesamt um 22,2 Prozent zurückging, konnte Daimler seine Produktion um 2,5 Prozent auf 340.006 Einheiten steigern. Trotz Rückgängen im Nutzfahrzeuggeschäft stieg der Umsatz um fast 10 Prozent auf knapp 17 Milliarden D-Mark und der Jahresüberschuss um 7 Prozent auf einen neuen Rekordwert von 661 Millionen D-Mark. Niemand musste entlassen werden und auch die Aktionäre mussten nicht darben: Die für das Geschäftsjahr 1974 ausbezahlte Dividendensumme stieg um 4 Prozent auf 178 Millionen D-Mark – auch das ein neuer Rekordwert. „Es ist ein Abschluss“, berichten die beiden Chronisten Lingnau und Kruk, „der auf der Hauptversammlung das einmütige Lob der Aktionäre findet und bei manchen Konkurrenzfirmen neben Bewunderung sicher auch neidvolle Gefühle geweckt hat.“ Der Mythos von der „Unzerstörbarkeit“ von Daimler-Benz war geboren.

Dass Daimler dann auch noch das Glück des Tüchtigen hatte, mochte die Bewunderung und den Neid der „Konkurrenzfirmen“ zusätzlich anheizen. Denn die Petro-Dollars, die die arabischen Staaten verdienten, flossen zu

einem nicht unerheblichen Teil in Form von Aufträgen an die Daimler-Benz AG zurück. Das betraf den PKW-Bereich, noch mehr aber das LKW-Geschäft. Die Ölstaaten wollten ihren plötzlichen Reichtum dazu nutzen, um eine Infrastruktur aufzubauen, die es ihnen erlauben sollte, langfristig unabhängiger vom Öl zu werden. Mit Straßen und Schienenwegen, Energie- und Kommunikationsnetzen, Schulen und Universitäten sollten die Voraussetzungen für künftiges Wachstum geschaffen werden. Selbst den Weltraum wollte man mit der 1976 gegründeten Arabischen Organisation für Satellitenkommunikation (Arabsat) erobern. Die Nachfrage nach LKW alter Bauart, den sogenannten „Hauben“-Fahrzeugen, war gewaltig und Daimler konnte liefern. Das ehemalige Henschel-Werk in Kassel erlebte eine „Spätblüte sondergleichen“ (Lingnau/Kruk) und dass die Verkäufe in den Nahen Osten „gute Geschäfte“ waren, war ein offenes Geheimnis. Die Jahre von 1974 bis 1977 waren im LKW-Geschäft eine goldene Zeit. Sie kam nicht wieder.

Nur wenige Jahre nach der ersten Ölkrise rückte der Ölpreis schon wieder in den Mittelpunkt der Weltwirtschaft. Im Januar 1979 hatte Schah Mohammad Reza Pahlavi mit seiner Frau Farah Diba nach heftigen Unruhen und Streiks den Iran, der damals noch Persien hieß, verlassen. Zwei Wochen später kehrte Ayatollah Khomeini aus seinem Exil in Frankreich in den Iran zurück und ersetzte die Monarchie durch eine islamische Republik. Die Welt war beunruhigt, denn der Iran war nach wie vor ein wichtiger Öllieferant für die westlichen Industriestaaten. Erneut begann sich Unsicherheit breitzumachen, erneut begann der Ölpreis zu steigen. Als dann auch noch die Spannungen zwischen dem Iran und Irak zunahmen und die irakische Armee in die ölreiche Provinz Chuzestan einmarschierte, kam es auf den internationalen Rohölmärkten zu einem regelrechten Preisschub. Innerhalb weniger Wochen stieg der Preis für ein Barrel Rohöl auf 38 Dollar, nachdem er im Jahr 1978 noch bei durchschnittlich 12 Dollar gelegen hatte. Als würde sich die erste Ölkrise wiederholen, geriet die Weltwirtschaft wieder in einen Abwärtsstrudel, die Automobilmärkte brachen ein und die meisten Automobilhersteller mussten mit Produktionsrückgängen kämpfen. Nein, ganz so sonnig und krisenfrei, wie das manche heute glauben, waren auch die damaligen Zeiten nicht. Allein bei Daimler-Benz gingen die Geschäfte auch dieses Mal wieder den mehr oder weniger gewohnten Gang. Nachdem die PKW-Produktion bedingt durch einen Streik im Jahr 1978 zurückgegangen war, erhöhte sich die Zahl der gefertigten Fahrzeuge im Krisenjahr 1979 um 7,4 Prozent auf den Rekordwert von 422.159 Einheiten. Einen Rekordwert gab es auch bei den Beschäftigten: Während bei anderen Automobilherstellern schon wieder die Angst um den Arbeitsplatz umging, stieg bei Daimler-Benz die Zahl der Mitarbeiter um 4,3 Prozent auf 180.704 Beschäftigte. Im Geschäftsbericht für das Jahr 1979 liest sich diese Erfolgsstory dem Stil des Hauses angemessen nüchtern und trocken so: „Daimler-Benz setzte im Geschäftsjahr seine seit Jahren stetige Aufwärtsentwicklung fort. Für das unter unserer Marke Mercedes-Benz angebotene Fahrzeugprogramm konnten wir die Marktposition im In- und Ausland nochmals ausbauen. Im Gesamtunternehmen hat sich der Umsatz um mehr als 3,5 Milliarden D-Mark auf 30,5 Milliarden D-Mark erhöht.“ Fast

beiläufig wird auch noch auf das „erfreuliche Ergebnis“ hingewiesen und den Aktionären eine Erhöhung der Dividende von 9 auf 10 D-Mark vorgeschlagen. Man stelle sich vor, wie eine derart souveräne „Performance“ heute in der Unternehmenskommunikation, in den Medien und auf dem Börsenparkett gefeiert würde. Daimler hatte erneut seine Ausnahmestellung in der Weltautomobilindustrie eindrucksvoll dokumentiert, der „Mythos der Unzerstörbarkeit“ hatte sich in der zweiten großen Krise der Automobilindustrie seit dem Zweiten Weltkrieg gefestigt und niemand hätte damals geglaubt, dass Daimler je in größere wirtschaftliche Schwierigkeiten kommen könnte – eher, so meinte damals ein wohlwollender Spötter, werde die Welt untergehen.

Die „maßvolle Investitionspolitik“ als Schlüssel zu allem

Der starke Mann hinter dem Erfolg war seit Anfang der 1960er-Jahre Professor Dr. Joachim Zahn. Den „Professor“ hatte ihm im Jahr 1973 die Landesregierung für seine Verdienste um die baden-württembergische Wirtschaft verliehen. Zahn war weder das, was man heute einen „Car Guy“ nennt, noch ein „Visionär“. Als Sohn eines Wuppertaler Anwalts studierte er an der Universität Tübingen Jura und war Mitglied der Verbindung Rhenania. Dass es eine „schlagende“ Verbindung war, bezeugte die Mensur auf der linken Backe. Nach dem Zweiten Weltkrieg, in dem er als Wehrmachtsoffizier in Russland und Italien gedient hatte, war er als Wirtschaftsprüfer bei der Deutschen Treuhand-Gesellschaft tätig und hatte dort an der D-Mark-Eröffnungsbilanz der Daimler-Benz AG mitgearbeitet. Im Jahr 1958 wechselte er in den Vorstand von Daimler und wurde dort Finanzchef. Schon bald wurde er zu dessen heimlichen Sprecher, während der illustre und belächelte offizielle Vorstandsvorsitzende, der Österreicher Walter Hitzinger, mehr und mehr in den Hintergrund geriet. Hitzinger, der auch schon mal mit einer Flasche Bier in der Hand mit Arbeitern in einer Fabrikhalle zusammenstand, war nicht das, was man sich bei Daimler-Benz damals unter einem „Chef“ vorstellte, und selbst die Arbeiter fanden das kumpelhafte Auftreten des „Herrn Generaldirektors“ eher befremdlich als sympathisch. 1965 wurde Zahn offiziell Sprecher des Vorstandes und ab 1971 Vorstandsvorsitzender, was damals noch einen Unterschied ausmachte: Als Sprecher war er primus inter pares, als Vorsitzender verfügte er hingegen auch über Weisungsrechte gegenüber den anderen Vorstandsmitgliedern – eine Möglichkeit, von der er gerne und mit Nachdruck Gebrauch machte.

Zahn war machtbewusst und ein gewiefter Taktiker. So zum Beispiel als er seinen internen Rivalen Hanns Martin Schleyer zuerst zur Seite und schließlich faktisch aus dem Unternehmen hinausdrängte. Er fühlte sich als Patriarch, regierte mit Härte und erwartete Gehorsam. Aber zu seinem Patriarchat gehörte auch seine Fürsorglichkeit gegenüber seiner Sekretärin, um die er, wie der Journalist Peter Groschupf einmal berichtet hat, rührend besorgt war, „wenn es ihr mal nicht gut ging“. Der aufbrausende Mann war für sei-

ne Wutattacken bekannt und deswegen gefürchtet. Lange Zeit kursierte im Unternehmen die Geschichte, dass er einem Vorstandskollegen in seinem Büro ein Tracht Prügel angedroht habe und ihn mit erhobenen Fäusten um den Besprechungstisch in seinem Arbeitszimmer in Stuttgart-Untertürkheim gejagt hätte. Die Geschichte war wahrscheinlich erfunden, aber allein, dass man sie für glaubhaft hielt, wirft ein Licht auf den Charakter eines Mannes, der „Fluchen konnte wie wohl nur wenige andere Topmanager in Deutschland“, so DER SPIEGEL in einem Nachruf auf den am 8. Oktober 2002 verstorbenen 88-jährigen Manager. Noch mehr als seine Wutausbrüche war jedoch seine verletzende Ironie gefürchtet. Gerne griff er dazu auf ein Zitat von Wilhelm Busch zurück, mit dem er manch eine seiner Grobheiten krönte.

So durchsetzungsstark und mitunter auch rücksichtslos er sein konnte, war Zahn ein andermal aber zögerlich und abwartend. Vor allem wenn er sich unsicher war, verschleppte er Entscheidungen oder er ignorierte sie einfach. So etwa bei der Gründung der Deutschen Automobil GmbH, die Anfang der 1970er-Jahre den Zusammenschluss von Volkswagen und Daimler-Benz vorbereiten sollte. Es war geplant, dass das neue, gemeinsame Unternehmen auf dem Weg von Kapitalerhöhungen, die zu gleichen Teilen aus dem VW- und dem Daimler-Gewinn finanziert werden sollten, mit so viel Kapital ausgestattet würde, dass der angesammelte Betrag irgendwann ausreichte, um den Aktionären beider Unternehmen ein Kaufangebot machen zu können. Joachim Zahn wollte den Zusammenschluss, der ihn wahrscheinlich seinen Job gekostet hätte, natürlich nicht. Es war ein tollkühner Plan, also ließ er die Sache sich einfach totlaufen und spätestens als Volkswagen mit dem neuen Golf wieder auf die Erfolgsspur zurückgekommen war, dachte niemand mehr an einen Zusammenschluss von VW und Daimler. Auch der neue kleine Mercedes, der spätere 190er, war ihm suspekt. Bereits 1974 gab es erste und auch schon recht konkrete Überlegungen zum Bau eines Fahrzeugs unterhalb des bisherigen Produktprogramms. Zahn war skeptisch: Konnte man mit einem solchen Auto Geld verdienen? Passte es überhaupt zum Image der Marke? Später sprach er gerne von der „Opelisierung“, die die Ausdehnung der Modellpalette in die unteren Marktsegmente seiner Ansicht nach bedeutete. Stoppen konnte und wollte er die Entwicklung nicht, also zögerte er die Entscheidung, dieses Auto zu bauen, einfach solange hinaus, dass er sicher sein konnte, es würde erst auf den Markt kommen, wenn er schon im Ruhestand war. Sollten doch seine Nachfolger schauen, wie sie mit dem „Baby Benz“ zurechtkämen.

Kannte Joachim Zahn die „Tante Jolesch“? In einer seiner Geschichten erzählt der österreichische Schriftsteller Friedrich Torberg von den Krautfleckerln, die es bei Tante Jolesch immer gab, wenn die Familie zusammenkam. Kinder, Enkel, Cousinen und Neffen waren stets von den Krautfleckerln begeistert und alle wollten das Rezept wissen. Doch Tante Jolesch schwieg. Sie fragten immer wieder, aber Tante Jolesch schwieg eisern. Ganz am Ende, als sie auf dem Sterbebett lag, drangen die Angehörigen noch einmal auf sie ein: „Tante – ins Grab kannst du das Rezept ja doch nicht mitnehmen. Willst du es uns nicht hinterlassen? Willst du uns nicht endlich sagen, wieso deine Krautfleckerln immer so gut waren?“ Tante Jolesch richtete sich mit letzter Kraft ein wenig auf und