

Das Windsor-Syndrom

„Fordern Sie uns! Grillen Sie uns“, appellierte Konzernchef Jürgen Schrempp an seine Führungskräfte. Auf dem Topmanagement-Meeting konterte er auch die Attacken seines Vorgängers Edzard Reuter.

Wer etwas ist oder sein möchte bei Daimler-Benz, der achtet auf die Kleiderordnung; man trägt Blau im Schwabenkonzern, hell am Fließband, dunkel auf der Führungsebene. Und wer den Entscheidungsträgern im Vorstand ganz nahe ist, der darf sich OFK-Mitglied nennen, der gehört zum oberen Führungskreis des Hauses.

Ende Januar zogen rund 1000 der 1400 OFK-Mitglieder in die Stuttgarter Liederhalle ein, viele dunkelblau gewandet und alle gespannt wie Chorknaben vor einem großen Auftritt. **Jürgen Schrempp** (53), der Chef, hatte gerufen, und er verlangte Mannesmut: „Dies ist unsere gemeinsame Veranstaltung. Nutzen Sie sie! Fordern Sie uns! Grillen Sie uns!“

Für Spannung bei dem Treffen am 27. Januar war gesorgt: Nie zuvor lagen Markterfolg und Mismanagement so nahe beieinander; nie zuvor rankten sich so viele Gerüchte um Vorstände; nie zuvor hatte ein ehemaliger Vorsitzender so mit dem Unternehmen abgerechnet wie jetzt **Edzard Reuter** (70) in seinen Memoiren (siehe Kasten Seite 16).

Was sagt Schrempp intern zur peinlichen Elch-Panne, was zum verunglückten Smart? Welche Signale sendet der Vorstandschef in Richtung seiner Kollegen **Jürgen Hubbert** (58, Pkw-Geschäft) und **Dieter Zetsche** (44, früher Entwicklung, heute Vertrieb), die für das Debakel die Verantwortung tragen?

Der Mannschaftskapitän ließ sich nicht aus der Reserve locken: „Wir sitzen Ihnen hier als Team gegenüber“, verkündete Schrempp. Ein größeres Revirement, so es denn dazu kommt, bleibt bis nach der Hauptversammlung am 27. Mai tabu.

Dennoch gab es am Rande des Gipfeltreffens zwei Toppersonalien: Der kantige **Horst Zimmer** (62), dem es als omnipotentem Chef des Geschäftsbereichs Lkw Europa immer

Markt, und seine Division soll 1998 zum erstenmal wieder schwarze Zahlen schreiben. Als Nachfolger wird der erste Mann des Bereichs Lkw-Antriebsstrang, **Klaus Maier** (44), gehandelt.

Durch rechtzeitige Pensionierung entzieht sich **Peter Fietzek** (59), Bereichsvorstand und Asien-Beauftragter, den Folgen der Reorganisation in Fernost.

Künftig regieren in der Region vier „Chief Executives“ (Japan, Indochina, Asean, China), die jeweils das gesamte Konzerngeschäft von



ziemlich egal war, wer unter ihm den Nutzfahrzeugvorstand abgab, verläßt den Konzern.

Zimmer geht aus gesundheitlichen Gründen im Zenit seiner Karriere: Die beiden neuen Modellreihen Actros (schwere Lastkraftwagen) und Atego (Verteiler-Lkw) sind im

Flugmotoren bis Finanzdienstleistungen verantworten.

Auf der Veranstaltung selbst ging es dann zunächst um einen Mann, der seit knapp drei Jahren zu internen Daimler-Foren nicht mehr eingeladen wird: Edzard Reuter. Das Wirken seines Vorgängers kann Schrempp als

durchaus segensreich empfinden: Die Kurzkritik an Reuters Buch „Schein und Wirklichkeit“ („Wir lehnen ein solches Vorgehen entschieden ab“) trug dem Vorsitzenden den größten Beifall ein. Die kritische Beschäftigung mit dem alten Regime ist längst zum sozialen Kitt im affären- und krisengeschüttelten Konzern geworden.

Noch einmal betonte Schrempp deshalb den Kulturwandel: „Die Zeiten, die Inhalte, der Umgang miteinander haben sich geändert – und damit auch die Form dieser Veranstaltung. Wir wollen keine Verkündung von

schafft“. Und bei den Zahlen. Zum Zeitpunkt des Führungswechsels vor zweieinhalb Jahren, so der Daimler-Chef, waren gerade einmal 5 von 35 Geschäftsbereichen profitabel.

Inzwischen verdienen alle vier großen Divisions – Pkw, Lkw, Aerospace und Dienstleistungen – ordentlich Geld. Von den 23 übriggebliebenen Geschäftsbereichen waren 1997 nur noch fünf defizitär: die drei Lkw-Sparten Europa, Antriebsstrang und Unimog, die Bahntechnikbeteiligung Adtranz (siehe auch Seite 24) sowie Smart.

die in der Automobilindustrie ihresgleichen sucht. Der Konzernchef spricht angesichts der vielen Fehltritte bereits von einem „House-of-Windsor-Syndrom“. Schrempp: „Andere können sich Fehler leisten, wir nicht.“

Hinter der glanzvollen Fassade von Rekordabsatz (716 000 Pkw) und internationalen Auszeichnungen knirscht es mächtig:

□ Die Auslieferungsqualität von neuen Mercedes-Limousinen nimmt nach einer Händlerumfrage der Forschungsstelle Automobilwirtschaft an der Universität Bamberg seit 1994 dramatisch ab.

□ Die weit fortgeschrittene Entwicklung eines neuen Vierzylinder-Benzinmotors mußte Ende 1997 gestoppt werden, weil die Mercedes-Ingenieure schlicht den technischen Vorsprung der Japaner bei der Benzin-Direkteinspritzung übersehen hatten (Beispiel: Mitsubishi GDI).

□ Die Planzahlen für Nischenmodelle wie den Roadster SLK, das CLK-Coupé oder die M-Klasse liegen zehntausendfach hinter den tatsächlichen Absatzmöglichkeiten; extreme Lieferfristen schaffen massenhaft Frust und Ärger bei der verwöhnten Daimler-Klientel.

□ Der Serienstart der A-Klasse wurde nach der Elch-Test-Blamage zum spektakulärsten Flop in der Unternehmensgeschichte. Auch die Einführung des ebenfalls instabilen Stadtflyters Smart mußte verschoben werden. Der Bonsai-Benz ist jetzt frühestens im Herbst 1998 ausgewachsen.

Das grobe Mismanagement bei der A-Klasse und beim Smart kostet den Konzern allein 1997 und 1998 knapp eine Milliarde Mark. Doch der Chef spricht von „Fehlerkultur“ und läßt, jedenfalls im Vorstand und für den Augenblick, Milde walten. Sein eigenes Debakel mit der Pleite der Flugzeugtochter Fokker liegt für einen härteren Auftritt wohl noch nicht lange genug zurück.

So mußte als Warnung an den Rest der Truppe lediglich der Smart erhalten. Dort ließ Jürgen Schrempp

„Andere können sich Fehler leisten, wir nicht“, klagte Daimler-Benz-Chef Jürgen Schrempp (l.) über die traumatischen Pannen der vergangenen Monate. Die dafür verantwortlichen Vorstände Jürgen Hubbert (rechts oben) und Dieter Zetsche blieben – vorerst – ungeschoren.



der Kanzel.“ Und dann ganz deutlich die inhaltliche Abgrenzung: „Wir wollen nicht um jeden Preis wachsen, den Fehler haben wir schon einmal gemacht; wir wollen profitabel wachsen.“

Schrempp, so ein Teilnehmer, „packte die Leute beim Tagesge-

Zumindest die Grundlagen für den Aufstieg des Konzerns in die internationale Rendite-Liga sind demnach geschaffen.

Den ambitionierten Plänen steht allerdings im wichtigsten Kerngeschäft, dem mit Personenwagen, eine Pleiten- und Pannenserie gegenüber,

„Was zum Teufel hat ihn getrieben“

Reuter-Erinnerungen: Die negativen Kommentare überwiegen

Schein und Wirklichkeit“ – die Memoiren von Edzard Reuter, dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Daimler-Benz AG, sorgten für Aufsehen, noch bevor sie erschienen waren. Was Reuters grimmiger Rückblick „schwarz auf weiß bietet, ist kein schöner Anblick. Aber lehrreich“. So urteilte die „Frankfurter Rundschau“, nachdem manager magazin in seiner Februar-Ausgabe vorab über das Buch berichtet hatte. Kollegen und Geschäftspartner, deutsche und internationale Medien kommentierten Reuters Erinnerungen. Auszüge:

„Dieser sich selbst überschätzende Einfaltspinsel.“

Ex-Daimler-Chef Joachim Zahn im Süddeutschen Rundfunk

„Einfalt meint, der versteht vom Geschäft nix, und Pinsel bedeutet, der schwätzt trotzdem scheinbar gesellschafts daher.“

Joachim Zahn in „Der Spiegel“

„Was zum Teufel hat Reuter getrieben, mir angesichts meiner angeblich ekelhaften Charaktereigenschaften auch noch eine Stabsstelle anzubieten, mit dem Ziel, in den Daimler-Vorstand zu gehen?“

Martine Dornier-Tiefenthaler in der „Stuttgarter Zeitung“

„Reuter (hat sich) nie zugehörig gefühlt zu dieser Kaste reaktionärer Industrieller ... Reuter rechtfertigt sei-

ne Unternehmenspolitik, und es gelingt ihm auch zum großen Teil.“

Ex-Daimler-Sprecher Winfried Münster in „Die Woche“

„Wir lehnen ein solches Vorgehen von jemandem, der eine herausragende Stellung in unserem Unternehmen innehatte, entschieden ab.“

Schreiben des Daimler-Benz-Vorstands an seine Führungskräfte

„So offen er Schrempp und den AEG-Managern Fehler anlastet, so vage bleibt seine Aussage über eigene Irrtümer und Versagen.“

Reuter-Biograph Hans Otto Eglau in „Die Zeit“

„Woher das Magazin das Manuskript wohl hat?“

Hannoversche Allgemeine Zeitung

„Man mag das Resultat seiner unternehmerischen Bemühungen als ziemlich erfolglos betrachten: Hier ist einer, der sich seinen Kritikern stellt und auch im nachhinein beim Austeilen noch keineswegs erlahmt ist.“

Börsen-Zeitung

„Daß Reuter nur hadert, anstatt seinen Verstand einzusetzen, daß er alte Rechnungen begleicht, anstatt sich um ein abgewogenes Urteil zu bemühen, das verübeln Reuter selbst wohlgesonnene Leute.“

Stuttgarter Nachrichten

„Sein Buch wird sicherlich nicht dazu beitragen, Reputation und Ansehen zurückzuerlangen.“

Handelsblatt

„Es irritiert, wenn Reuter so rechtet und sich dabei selbst zum aufklärerischen Weltgeist hoch zu Pferd stilisiert. Haben am Ende doch diejenigen recht gehabt, die zwar seine brillante Intelligenz erkannten, ihn aber nicht an der Spitze des Konzerns haben wollten?“

Frankfurter Allgemeine Zeitung

„Wie zu seiner Zeit als Vorsitzender weist Reuter heute in seinem Buch das Argument zurück, daß seine Expansionsstrategie und seine Vision vom integrierten Technologiekonzern das Unternehmen ins finanzielle Desaster führten.“

International Herald Tribune

„Selbst die Hölle kennt keinen gewaltigeren Zorn als den von abgehalfterten Executives. Doch Edzard Reuter ... wählte den falschen Moment, um zurückzuschlagen. Seine Attacken dürften das Management ziemlich kaltlassen.“

Financial Times

die Führungsmannschaft um Entwicklungschef **Johann Tomforde** und Finanzchef **Christoph Baubin** feuern.

Beim Führungskräfte-Forum legte der Vorsitzende nach: „Es war offensichtlich, daß die Probleme bekannt waren, aber verschwiegen wurden. Wir haben daher umgehend personelle Konsequenzen gezogen.“

Das war eine Warnung, die Schrempp vor allem an die Fahrzeugbauer in Untertürkheim richtete. Die



Buchautor Edzard Reuter:
Weltgeist hoch zu Pferd

blieben, anders als die Kollegen des elssässischen Ablegers Smart, bisher von Sanktionen verschont.

„Noch sind wir nicht überall da, wo wir hin wollen“, trieb Schrempp seine OFKler an, „wir müssen Großes vollbringen wollen und es einfach tun.“

Auch unter neuer Führung, so scheint es, klappt bei Daimler-Benz noch eine erhebliche Lücke zwischen Anspruch und Alltag. Zwischen „Schein und Wirklichkeit“.

fal