

Daimler Chrysler: Neun verflixte Jahre

1. Lernziele

Die Schülerinnen und Schüler sollen ...

1. die Entwicklung des Daimler-Chrysler-Konzerns von der Anbahnung der Fusion bis zur Trennung der Unternehmen nachvollziehen.
2. wesentliche Ziele der Unternehmensfusion und in diesem Zusammenhang relevante Aufgaben der Unternehmensführungen kennen lernen.
3. die wichtigsten Gründe für das Scheitern des Unternehmenszusammenschlusses identifizieren.

2. Aufgaben

1. *Fassen Sie die Entwicklung des Daimler-Chrysler-Konzerns in einem Zeitstrahl zusammen. Welches sind die wesentlichen Marksteine der Entwicklung? Gleichen Sie Ihre Ergebnisse mit der beigelegten Grafik ab. Welche Ereignisse hatten besonderen Einfluss auf den Aktienkurs des Unternehmens?*
2. *Welche Ziele wurden ursprünglich mit der Fusion der beiden Unternehmen verfolgt? Welche Stellung sollte nach den Vorstellungen der damaligen Unternehmensführung Daimler Chrysler im internationalen Automobilgeschäft einnehmen?*
3. *Verdeutlichen Sie anhand des vorliegenden Beispiels die grundlegenden Anforderungen, die die Führungspersonen global agierender Unternehmen zu erfüllen haben. Welche besonderen Aufgaben fallen ihnen im Zusammenhang mit Unternehmensübernahmen und Fusionen zu? Welche unterschiedlichen Interessen haben sie hierbei zu berücksichtigen?*
4. *Welche Gründe waren im Wesentlichen für das Scheitern des Zusammengehens von Daimler und Chrysler verantwortlich? Welche Fehler wurden hierbei nach Einschätzung der Autoren und externer Beobachter von der Daimler-Unternehmensführung gemacht?*
5. *Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang unterschiedliche Unternehmenskulturen in Deutschland und den USA? Was wird in diesem Zusammenhang unter dem Begriff der „interkulturellen Kompetenz“ verstanden und welche Bedeutung fällt ihr im Rahmen solcher Fusionsprozesse zu?*

Daimler Chrysler: Neun verflixte Jahre

Machosprüche, Maßlosigkeit und Milliardenverluste: Wie Daimler Chrysler schluckt und neun Jahre später wieder ausspuckt

5 Zwei Sätze sind es, ganze zwei Sätze, mit denen Daimler-Chrysler-Chef Dieter Zetsche das Ende einer Ära besiegelt: „Wir haben die Voraussetzungen für einen neuen Start für Chrysler und für Daimler geschaffen.“ Und weiter heißt es in der Ad-hoc-Mitteilung, die der Konzern gestern um 10.28 Uhr verschickt hat: „Wir sind davon überzeugt, eine Lösung gefunden zu haben, die den größten Wert schafft - für Daimler und für Chrysler.“ Die Lösung, die sieht so aus: Daimler-Chrysler verkauft 80,1 Prozent seiner US-Tochter Chrysler für 5,5 Milliarden Euro an Cerberus.

10 Damit geht eine neunjährige Ehe zu Ende, die vor allem das Werk eines Mannes war: Ex-Daimler-Benz-Boss Jürgen Schrempp. Dieter Zetsche hat die „Hochzeit im Himmel“ zur Scheidung angemeldet, genau wie Schrempp einst die Visionen seines Vorgängers Edzard Reuter zu Grabe trug - eine kleine Zeitreise.

15 Prolog

Mit Jürgen Erich Schrempp aus Freiburg fängt das Desaster an. „Als Lehrling buchstäblich unter dem Lastwagen“ begann er seine Karriere bei Deutschlands Autoschmiede Nummer eins: Daimler-Benz. Vorstandschef-Chef Edzard Reuter fördert Schrempp - bis der Schüler seinen Meister 1995 hinausdrängt.

20 Von Reuters Konzept des „integrierten Technologiekonzerns“ hält der 50-Jährige fortan nichts mehr. Schrempp, der als Männlichkeitsritual auch mal rohe Eier mit Schale im Mund zermalmt, macht sich an die Rückabwicklung von Reuters Vision.

25 Bald werden Jürgen Schrempp diverse Titel verliehen. „Rambo unter Deutschlands Managern“ nennt ihn Verteidigungsminister Volker Rühe. Leitende Mitarbeiter empfinden seinen Managementstil „wie die Schreckensherrschaft eines Hitler oder Stalin“. Kettenraucher und Hobby-Mig-29-Pilot Jürgen Schrempp sagt: „Daimler-Benz braucht mich mehr als ich Daimler-Benz.“

30

1998 - Big Deal

Am 7. Mai gibt Schrempp die Fusion mit Chrysler bekannt, den mit 36 Milliarden Dollar größten transatlantischen Zusammenschluss aller Zeiten. Die Verhandlungen mit CEO Robert Eaton haben knapp vier Monate gedauert. Eine „Fusion unter Gleichen“ soll es sein. „Das wird eines der innovativsten Unternehmen, das die Welt je gesehen hat, und eines der rentabelsten“, tönt Jürgen Schrempp.

40 Bei einer Fusionsfeier mit Topmanagern beider Konzerne in Sevilla, Spanien, wirft sich der verheiratete Schrempp - so beschreiben es Bill Vlasic und Bradley Stertz in ihrem Buch „Taken for a Ride“ - seine Mitarbeiterin und heutige Ehefrau Lydia Deininger über die Schulter, greift sich eine Flasche Champagner und ruft den Kollegen zum Abschied „See you later, boys!“ zu. Chrysler-Manager sind entsetzt: In den USA sind betriebsinterne Liaisons verpönt.

- 45 Am 17. November stehen Eaton und Schrempp als gleichberechtigte Chefs in der New Yorker Börse: Zum ersten Mal wird die Daimler-Chrysler-Aktie - Kürzel: DCX - gehandelt. Die „erste automobile Welt AG“ sei geboren, sagt Schrempp.

1999 - Kulturkampf

- 50 Der Ehealltag erweist sich als mühsam - schon wegen der Entfernungen zwischen der Chrysler-Zentrale in Auburn Hills, Michigan, und Stuttgart. Viermal pro Woche fliegt ein firmeneigener Airbus A320 hin und her. 30 Manager sollen jeweils die Kontinente wechseln. Weil kaum ein Amerikaner nach Stuttgart umziehen mag, werden es nur je zehn.

- 55 Im Frühjahr werden die Vorstandssitzungen des neuen Weltkonzerns nach New York verlegt. Mal steigt man im Waldorf Astoria ab, mal im St. Regis. Die Amerikaner revoltieren gegen die Nobelhotels, allen voran Chrysler-Vize Tom Stallkamp. Schrempp lässt ihn wissen, die Kosten - bis zu fünf Millionen Dollar pro Jahr nach
60 Stallkamps Rechnung - seien doch unwichtig.

- Auch acht Monate nach der Fusion hat Schrempp kein einziges Mal persönlich zu den Mitarbeitern in Auburn Hills gesprochen. „Er machte sich nicht die Mühe, uns vom Sinn des Deals zu überzeugen“, sagt ein Ex-Chrysler-Manager heute.

- 65 In einem Memo mit der Überschrift „Personal Frustrations“ fasst Stallkamp seinen Ärger zusammen. Gegenüber Chrysler-Boss Eaton klagt er: „Wir können unsere Mitarbeiter nicht zum Sparen anhalten, wenn andere Leute mit der Concorde fliegen.“ Und: „Eine Suite buchen im St. Regis, wo man nicht mal übernachtet? Das ist
70 verrückt.“ Kurz darauf feuert Eaton seinen Vize - der Kulturkampf ist entschieden.

2000 - Messias

- Jürgen Schrempp vollendet die Welt AG: Er kauft am 27. März für über zwei Milliarden Euro 34 Prozent am japanischen Hersteller Mitsubishi. Im Juni folgt der
75 Einstieg bei Hyundai in Korea mit zehn Prozent. Seit dem 1. April hat Schrempp auch allein das Sagen bei Daimler-Chrysler: Eaton ist zurückgetreten.

- Ende Oktober muss der Konzern einräumen, dass Chrysler im dritten Quartal 600 Millionen Euro Verlust gemacht hat. Schrempp feuert Chrysler-Chef James Holden
80 und schickt Nutzfahrzeugvorstand Dieter Zetsche nach Auburn Hills. Zunächst wird er von entmutigten US-Mitarbeitern mit Nazi-Vergleichen empfangen, doch nach nur wenigen Auftritten gilt Zetsche schon als Messias: „Dieter gewann die Leute im Handumdrehen für sich“, sagt ein Ex-Chrysler-Manager.

- 85 Da hat Schrempp längst für den nächsten Knalleffekt gesorgt. Im Interview mit der „Financial Times“ gibt er am 27. Oktober zu, dass er stets Chrysler habe übernehmen wollen. Dass er den Deal eine „Fusion unter Gleichen“ genannt habe, habe „mit Psychologie und solchen Dingen“ zu tun gehabt.

- 90 Nicht nur die US-Mitarbeiter von Daimler-Chrysler fühlen sich verraten. Auch Großaktionär Kirk Kerkorian schäumt. Er hatte 1995 Chrysler selbst kaufen wollen, war gescheitert und stützte Schrempps Mega-Deal 1998. Kerkorian verklagt Daimler-

Chrysler auf Entschädigung. In erster Instanz verliert er, doch das Berufungsverfahren läuft bis heute.

95

2001 - Bremsspur

Am US-Markt, Chryslers beinahe einzigem Absatzmarkt, tobt eine Rabattschlacht unter den Herstellern. Schrempp muss ankündigen, dass Daimler wegen seiner US-Tochter das Jahr mit einem Verlust abschließen wird. Vier Milliarden Dollar sind für die Sanierung fällig. Chrysler-Boss Zetsche schließt sechs Werke und entlässt 26 000 Mitarbeiter.

Zudem wird immer deutlicher, dass zwischen Mercedes und Chrysler nur schwer Synergien zu heben sind. Den verwöhnten Mercedes-Ingenieuren sind die US-Teile nicht gut genug. Den nüchternen Amis sind die Mercedes-Ideen zu teuer.

105

2002 - Zahlensalat

Im Februar gibt Chrysler-Chef Zetsche für 2001 einen Rekordverlust von 5,3 Milliarden Euro bekannt. Für seinen Chef Schrempp bedeutet das einen Konzernverlust von 662 Millionen Euro - nach einem Gewinn von fast acht Milliarden Euro im Vorjahr.

110

In einem Interview verteidigt Schrempp seine Strategie: Daimler-Chrysler sei der „innovativste“ und „weltweit am besten aufgestellte“ Autokonzern. Immerhin: Im Jahresverlauf berappelt sich Chrysler. Zetsche meldet für 2002 einen Betriebsgewinn von 609 Millionen Euro.

115

2003 - Schwund

Im folgenden Jahr erlebt Chrysler das, was wie die Wiederholung eines alten Schinkens im Fernsehen aussieht. Zunächst kündigt der Konzern im April einen Gewinn von zwei Milliarden Dollar an, dann folgt kurz darauf das Eingeständnis, dass schon ein Jahr ohne Verlust ein Erfolg sei. Operativ steht am Jahresende in Auburn Hills ein Minus von einer halben Milliarde Euro zu Buche.

120

Im Juli veröffentlicht die sonst so nüchterne US-Nachrichtenagentur Bloomberg eine vernichtende Bilanz der fünf Schrempp-Jahre an der Spitze von Daimler-Chrysler. Die seien ein „Katalog von Desastern“. Schrempp habe „den gesamten Wert des alten Daimler-Geschäfts einfach verschwinden lassen“. Es sei „schwer zu erkennen, wie er noch lange überleben will“. Und: „Chrysler ist nur totes Gewicht, das am Hals von etwas hängt, was ein großartiges Geschäft sein könnte“ - Mercedes-Benz.

125

130

2004 - Rückbau

Der asiatische Arm der Welt AG schwächelt. Mitsubishi braucht frisches Kapital. Schrempp will zahlen, aber zum ersten Mal in seiner Amtszeit stellt sich der Rest des Vorstandes - vor allem Chrysler-Chef Zetsche und sein Vize Wolfgang Bernhard („Ja, Jürgen, shit happens“) - gegen ihn. Im April gibt Schrempp nach: Daimler-Chrysler kündigt sei-nen Ausstieg bei Mitsubishi an. Der Rückbau der Welt AG beginnt.

135

Als der Vorstand den Beschluss in einer Telefonkonferenz mit Analysten und Investoren erläutern soll, kneift Schrempp und lässt sich von Finanzvorstand Manfred

140

Gentz vertreten. Deka-Fondsmanager Michael Schneider stichelt: „Schrempp versteckt sich doch sonst nicht.“

145 Auf der Hauptversammlung wenige Wochen zuvor hatten Investoren den Rücktritt Schrempps gefordert: Seit der Übernahme von Chrysler ist die Marktkapitalisierung um fast 40 Milliarden Euro gesunken.

150 Dennoch verlängert der Aufsichtsrat unter dem Vorsitz von Ex-Deutsche-Bank-Vorstandssprecher Hilmar Kopper Schrempps Vertrag bis April 2008. Und Schrempp wähnt sich auf dem richtigen Weg und fast am Ziel: „Wenn ich einen Fluss durchschwimme - das Wasser ist kalt, mit Eisschollen drauf -, und ich habe drei Viertel der Strecke hinter mir, dann schwimme ich doch nicht zurück.“

2005 - Stabwechsel

155 Irgendwo brennt es immer: Chrysler hat sich erholt, dafür steckt nun die Stammmarke Mercedes in der Krise - beide Firmen parallel zu führen scheint das Topmanagement zu überfordern. Der Gewinn in Stuttgart bricht ein, und Ende März müssen 1,3 Millionen Autos der Edelmarke wegen Qualitätsmängeln zurückgerufen werden. Während der Dax bis Jahresmitte stetig zulegt, gibt der Aktienkurs von DCX stetig
160 nach. Der ehemalige Konzernchef Reuter höhnt über seinen Nachfolger: „Den ersten Rang beim Kapitalvernichten haben mir andere abgenommen.“

165 In den USA werfen derweil mehrere Ex-Angestellte Daimler-Chrysler vor, schwarze Konten für Bestechungszahlungen in Lateinamerika und Afrika unterhalten zu haben. Was Siemens in Deutschland zwei Jahre später in eine Krise samt Managerrücktritten zwingt, bleibt bei DCX ohne größere Folgen - wohl auch, weil sich der Konzern mit den Anklägern außergerichtlich einigt.

170 Am 28. Juli kündigt Schrempp an, zum Jahresende zurückzutreten. Zetsche wird sein Nachfolger. Als der Rücktritt bekannt wird, steigt der Aktienkurs um mehr als zehn Prozent. Jürgen Schrempp sagt: „Daimler-Chrysler ist auf einem guten Weg, und I'm a very happy man.“

175 Das kann er nach Ansicht von Michael Adams auch sein: Der Wirtschaftsrechtler der Universität Hamburg schätzt, dass Schrempp über Aktienoptionen, die er als Vorstandschef erhalten hat, „ein astronomisches Vermögen“ Erlösen könne, wenn der DCX-Kurs bis 2009 um die Hälfte steige. Den Wert der Aktienoptionen, die die Daimler-Spitzenmanager in den vergangenen Jahren erhalten haben, schätzt Adams auf „ein bis zwei Milliarden Euro“.

180

2006 - Blechberge

Schrempps Nachfolger gibt sich bescheidener. Zur Hauptversammlung im April veröffentlicht Zetsche als erster Daimler-Boss sein Gehalt: 1,5 Millionen Euro Grundgehalt plus Aktien im Wert von 3,75 Millionen Euro. Um die Krise im
185 Kerngeschäft hat sich Zetsche bereits gekümmert: Bei Mercedes müssen 9 000 Mitarbeiter gehen, dazu trennt er sich von 6 000 Daimler-Mitarbeitern in der Hauptverwaltung in Stuttgart. Im September holt den neuen Chef ein altes Problem wieder ein: Dieter Zetsche räumt ein, dass Chrysler im dritten Quartal über eine

190 Milliarde Euro Verlust machen wird. Die Wiederholung wiederholt sich. Zeitweise stehen bei Chrysler über eine halbe Million Autos auf Halde, auch weil viele spritfressende Geländewagen sind, die sich bei gestiegenen Benzinpreisen in den USA kaum noch losschlagen lassen.

2007 - Valentinstag

195 Was eine starke Geste sein sollte, wird zum Eingeständnis des Scheiterns: Am 14. Februar, der Valentinstag ist in den USA nach Weihnachten und Erntedank der wichtigste Feiertag des Jahres, präsentiert Daimler-Chrysler erstmals seine Geschäftszahlen bei Chrysler in Auburn Hills. Zetsche, der in fröhlicheren Tagen auch mal mit Lederjacke oder E-Gitarre posierte, spart sogar das Lächeln unterm
200 Walrossschnäuzer ein. Eine Milliarde Euro hat Chrysler 2006 verloren. 13 000 weitere Jobs will Zetsche nun streichen und noch ein Werk schließen.

Und das ist noch nicht alles. Dieter Zetsche räumt ein, dass Daimler den Spaß an seiner Braut Chrysler endgültig verloren hat. „Wir prüfen alle Optionen“, sagt er. Vier
205 Wörter, und die Scheidung ist eingereicht.

Was er nicht sagt: Daimler hat schon erste Gespräche mit Kaufinteressenten geführt. Bereits drei Monate zuvor hat GM-Boss Rick Wagoner seinen Einstieg bei der US-Sparte von Daimler vorgeschlagen. Das Angebot überzeugt Zetsche nicht, aber es
210 beschleunigt die Trennung von Chrysler.

Der Konzern gibt JP Morgan den Auftrag, eine Abspaltung sowie einen Verkauf vorzubereiten. Die Fäden auf Bankseite hält der Londoner Buy-out-Spezialist Frank Slaughter zusammen. Auf den Daimler-Fluren machen Scherze die Runde, ein Mann
215 mit diesem Namen sei kein gutes Omen für Chrysler, heißt doch Slaughter Metzerei.

Frank Slaughter und sein Team präsentieren schnell Finanzinvestoren, die sich Chrysler gerne einmal näher ansehen möchten: Blackstone und Cerberus, die Private-Equity-Gesellschaft holt sich später den ehemaligen Chrysler-Vizechef Wolfgang
220 Bernhard als Berater an Bord.

Anfang März dürfen die Bieter Einblick in die Chrysler-Bücher nehmen. Neben Cerberus und Blackstone ist auch der Zulieferer Magna darunter, der bereits für Chrysler mehrere Modelle fertigt.
225

Einer fehlt allerdings unter den handverlesenen Interessenten: Der US-Milliardär und Ex-Chrysler-Großaktionär Kirk Kerkorian lässt Daimler bereits im Februar wissen, dass er an einem Kauf interessiert sei. Doch die Stuttgarter trauen dem 89-jährigen Firmenjäger nicht über den Weg. Als der Ex-Boxer nicht zur Biiterrunde geladen
230 wird, macht er seine Offerte über 4,5 Milliarden Dollar für Chrysler publik. Das soll Daimler unter Druck setzen, Kerkorian an den Verkaufstisch zu lassen. Doch Stuttgart lässt seinen alten Gegner abblitzen: Sein Angebot sei schlechter als die übrigen.

Doch Kerkorian hat mit seiner Offerte klar gemacht, wer neben dem Management die Schlüssel für die Zukunft von Chrysler in den Händen hält: die mächtige
235 Automobilgewerkschaft UAW, die Zugeständnisse zur Sanierung des Autobauers

bisher ablehnt. Jeder der potenziellen Chrysler-Käufer ist auf ein Entgegenkommen der UAW angewiesen - und entsprechend wird UAW-Chef Ron Gettelfinger hofiert.

240 Als sich Zetsche am 24. April um 14 Uhr in Stuttgart mit dem Labor Committee von Daimler, einer um Vertreter der UAW und der kanadischen Gewerkschaft erweiterten Arbeitnehmerbank im Daimler-Aufsichtsrat, trifft, ist die Botschaft klar: Die Männer um Gettelfinger, die die Hälfte der Sitze im Kontrollgremium stellen, wollen keinen Verkauf an Finanzinvestoren. Nur mit Magna könne die Arbeitnehmerseite leben.

245 Doch es kommt anders. Cerberus legt ein höheres Angebot als Magna auf den Tisch. Eine Trumpfkarte in den Gesprächen mit Zetsche wird zudem GMAC, die frühere General-Motors-Finanztochter, die von Cerberus kontrolliert wird. Kombiniert mit der Autofinanzierungs-Sparte von Chrysler, ließen sich Größenvorteile verwirklichen, heißt es.

250 Für Cerberus ist Chrysler einer der prestigeträchtigsten Deals. Für Bernhard ist es die Rückkehr an seine alte Wirkungsstätte. Dort wurde er einst fortgejagt, weil er die Wahrheit gesprochen hatte: „Mercedes ist ein Sanierungsfall.“ Was er wohl zu
255 Chrysler sagt?

Quelle: Nesshöver, C./Herz, C., Handelsblatt, Nr. 093, 15.05.07, 10