

Neues Denken – alte Probleme



EIN GASTKOMMENTAR
VON WALTER MISSING

DAIMLER AG – Dr. Dieter Zetsche (ver)sucht einen Neuanfang. Skepsis ist angebracht.

Die Zahlen, die Daimler-Chef Dr. Dieter Zetsche am 18. Februar in Stuttgart bei der Bilanzpressekonferenz für das Geschäftsjahr 2009 vorlegen musste, waren unerwartet schlecht. Unter dem Strich stand ein sattes Minus von rund 2,6 Mrd. Euro. Auch wenn etwa zwei Drittel des Verlusts von 1,5 Mrd. Euro vor Zinsen und Steuern (Ebit) auf das Konto des um 45% rückläufigen Nutzfahrzeuggeschäfts gingen, hat der Konzern damit deutlich schlechter abgeschnitten als seine unmittelbaren Wettbewerber. BMW wird das Krisenjahr 2009 mit einer schwarzen Null abschließen und die Ingolstädter dürfen sich voraussichtlich sogar über einen neuerlichen Gewinn freuen.

Zahlen lügen nicht

Im Gegensatz zu den deutlich zweifeligen Absatzrückgängen von BMW und Mercedes musste Audi im vergangenen Jahr nur ein Minus von 5,4% hinnehmen und konnte den Abstand zu den Rivalen aus München und Stuttgart weiter verringern. BMW verkaufte weltweit 1,3 Mio. Fahrzeuge und war damit auch 2009 klar größter Premiumhersteller vor Daimler (1,09 Mio. Fahrzeuge). In diesen Zahlen sind jedoch nicht nur die Verkäufe der Kernmarken, sondern auch die von Mini respektive Smart enthalten. Ohne den Winzling aus dem französischen Hambach lag Mercedes letztes Jahr damit nur noch ganz knapp vor Audi.

Die Zahlen machen deutlich: Nicht nur die Wirtschafts- und Finanzkrise haben Dieter Zetsche die Bilanz verhägelt. Auch die Modelle finden nicht den ungeteilten Zuspruch der Kunden. Das gilt nicht nur für Randtypen wie die R-Klasse, sondern auch für die A- und B-Klasse, mit der Mercedes kaum neue Käuferschichten erschließen konnte; erst recht nicht jüngere

Singles und Familien. Ganz zu schweigen von Maybach oder SLR, deren Produktion eingestellt werden soll.

Lichtblicke?

Vor diesem Hintergrund zeigen sich immer noch düstere Wolken am Daimler-Horizont, auch wenn es Zetsche zweifellos gelungen ist, das Unternehmen deutlich effizienter zu machen. Um über 5 Mrd. Euro hat er die Kosten gesenkt, 15.000 Stellen wurden dauerhaft abgebaut. Damit sind wichtige Weichen gestellt, um 2010 wieder in die schwarzen Zahlen zurückzukehren. Ob die weitere Rechnung aufgeht, darf angesichts der Faktenlage bezweifelt werden bzw. steht – wie es die österreichische Nachrichtenagentur „Die Presse“ ausdrückt – „in den Stuttgarter Sternen“. Die zentrale Frage lautet: Sind mit den bisher umgesetzten Maßnahmen die notwendigen Voraussetzungen wirklich schon geschaffen worden, um – wie es Zetsche vorschwebt – mittelfristig 1,5 Mio. Fahrzeuge zu verkaufen?

Hoffungsträger

Bei kritischer Analyse jüngster Äußerungen aus Konzernkreisen ist zunächst festzuhalten, dass Zetsche zu Beginn seiner zweiten Amtszeit endlich das macht, was man von ihm schon lange erwartet hat: Er zeigt sich kämpferisch und räumt mit dem Erbe von Schrempp und Cordes auf. Die Trennung von dem lange überschätzten und ebenso wie der ausgeschiedene Cordes einseitig Rasenmäher-methodisch veranlagten Sanierer Rainer Schmäckle hat in diesem Zusammenhang ebenso Symbolcharakter wie das Ausscheiden von Wolfgang Schrempp, dem Bruder des größten Kapitalvernichters aller Wirtschaftszeiten. Dem viel beachteten Coup, den bisherigen Transporterchef Wolfgang Bernhard (49)

zum Vorstand für Produktion und Einkauf der wichtigsten Daimler-Sparte Mercedes-Benz Cars zu berufen, kommt entscheidende Bedeutung für den Erfolg des Turnarounds zu. Böse Zungen bezeichnen diese Maßnahme als Befreiungsschlag. Denn der ehemalige McKinsey-Manager Bernhard hat aufregende Zeiten im Konzern hinter sich und war nie unumstritten. Als Duo mit Zetsche war er von Schrempp im Jahr 2000 zur Sanierung von Chrysler in die USA geschickt worden. Was das Dream Team damals enthusiastisch begann und vorübergehend auch erfolgreich gestaltete, wurde letztlich zum Milliardengrab für Daimler. Für den bildlich gesprochen letzten Sargnagel musste Zetsche im vergangenen Jahr noch einmal 378 Mio. Euro aufwenden. Dennoch werden auf den neuen Kronprinzen an der Seite seines Ziehvaters große Hoffnungen gesetzt. Und mit dem Aufstieg von Bernhard zum zweiten Mann der wichtigsten Konzernsparte Mercedes-Benz Cars hat auch Zetsche wieder festen Boden unter den Füßen.

Richtungssuche

Noch vor einem halben Jahr war er harscher Kritik ausgesetzt und musste um seinen Job bangen. Zetsche war regelrecht abgetaucht und hatte den negativen Schlagzeilen in der Presse wenig entgegenzusetzen. Der Milliarden-Einstieg des Emirats Abu Dhabi bei Daimler wurde zwar liquiditätsseitig als weitsichtiger Schachzug gewertet, aber erst der Verweis auf positive Geschäftsentwicklungen im Konzern im 3. und 4. Quartal 2009 und vor allem die Verpflichtung von Michael Schumacher für das Formel-1-Team von Mercedes und sein Auftritt mit dem Flügeltürer SLS AMG konnten das Bild etwas drehen. Imagefaktoren – mehr nicht. Ob das Daimler-Geschäftsmodell aufgeht, bleibt offen. Die grundsätzlichen

Probleme im Konzern sind noch nicht beseitigt. Vielmehr müssen nach Abschluss der Aufräumarbeiten der Ära Schrempp alle Anstrengungen darauf gerichtet werden, die verlorenen Jahre gegenüber dem Wettbewerb aufzuholen. Die – wie es die Süddeutsche Zeitung in ihrem Beitrag vom 18. 2. 2010 treffend zum Ausdruck bringt – „Geldvernichtungsmaschine“ hat Zetsche zum Stillstand gebracht. Mit dem um weitere drei Jahre verlängerten Vorstandsvertrag im Rücken muss er jetzt zusammen mit seinem neuen Vize nach innen und nach außen klare und nachvollziehbare Ansagen machen, wofür die Marke steht und wohin er den Konzern steuern will.

Markenattraktivität

Auch wenn Zetsche in der WAMS vom 14. 2. 2010 ausführt, dass „wir von der C-Klasse bis zur S-Klasse optimal aufgestellt sind“, und ergänzt, dass die Qualitätsprobleme längst gelöst seien, so hat die Marke mit dem Stern in den zurückliegenden Jahren böse Kratzer erfahren. Vor allem aber hat sie an Profil eingebüßt, auch wenn sie sicher immer noch das größte Kapital von Daimler ist. Am deutlichsten zeigt sich das im Vergleich mit den Wettbewerbern. Interne Daimler-Arbeitsteams stellten deren Qualitätsführerschaft gegenüber MB fest. Und sie haben sich klar positioniert – BMW als umweltschonender Hersteller und Audi als Produzent sportlicher und technologisch führender Premiumfahrzeuge. Alle Marketingaktivitäten wurden konsequent auf diese Ziele ausgerichtet und bilden ein in sich schlüssiges Ganzes. Von Mercedes ließ sich das unter der Führung von Dr. Klaus Maier und seinem Marketingchef Olaf Göttgens in den vergangenen Jahren nicht behaupten. Aus ihrer Zeit ist vor allem der platt gemachte Mercedes-Stern in Erinnerung – als treffliches Symbol für die seinerzeitigen Marketingqualitäten im Vertrieb.

Neuaustrichtung und zugleich Rückbesinnung auf alte Stärken sind deshalb angesagt. Der neue alte Slogan von Gottlieb Daimler – „Das Beste oder nichts“ – wurde wiederbelebt und wird nach innen bereits kommuniziert. Entscheidend kommt es jetzt darauf an, ihn auch mit Inhalten zu füllen. Die Richtung ist bereits erkennbar: Weg vom substanzlosen Trimmen des Konzerns auf Effizienz und hin zu einem gesunden und verantwortungsvoll geführten Unternehmen mit einem starken Produktportfolio und alter Marken-Strahlkraft

als unerlässliche Voraussetzung und festes Fundament.

Human Capital

Für die „Welt“ vom 20. 2. 2010 muss die zweite Amtszeit von Zetsche deshalb „unter einem anderen Stern stehen“. Nicht mehr der Sanierer Zetsche ist gefragt, sondern der Verkäufer – und zwar nach innen und nach außen. Denn der durch die früheren Illusionisten angerichtete Schaden geht tiefer, als dass man ihn nur an den Produkten und deren teilweise fehlender Attraktivität und Marktakzeptanz festmachen kann. Er sitzt tief im Mark des Konzerns bei den Mitarbeitern, aber auch den Händlern. Viele der für ihre Ingenieurskunst bekannten Mitarbeiter sind jedoch endgültig mit hohen Abfindungssummen in den Ruhestand geschickt worden, zu den Wettbewerbern gewechselt oder aufgrund überzogenen Cost Cuttings nachhaltig demotiviert worden. Mehr als ¼ der Händler würden nach einer Verlautbarung von Händlervorstandssprecher Dr. Peter Ritter ihr Unternehmen unter dem Stern lieber heute als morgen loswerden. Hier muss Bernhard ansetzen. Anders als Schmücke gilt er nicht als reiner Kostenkiller, sondern als Car Guy, als ein durch und durch begeisterter Automann, der es versteht, auch andere zu begeistern und in eine Mission einzubinden. In Wolfsburg schwärmen viele Mitarbeiter noch heute von ihm.

Baustellen

In Mercedes-Benz steckt immer noch großes Potenzial, das Zetsche und Bernhard jetzt entschlossen heben müssen. Ein Spaziergang wird das nicht. Denn die Baustellen sind groß und komplex. Zunächst einmal scheinen die Wettbewerber im Hinblick auf kleinere und sparsamere Fahrzeuge besser gerüstet zu sein. Gerade sie sollen aber auch bei Daimler den Hauptteil des geplanten Wachstums tragen.

Die dafür mit A-Klasse und Smart geschaffene Basis ist desolat. Beide Baureihen konnten die Erwartungen nie erfüllen. Mit 13.800 Fahrzeugen musste Smart in 2009 in den USA einen fast 50%igen Absatzrückgang gegenüber dem Vorjahr einstecken und droht sich dort zum Flop zu entwickeln. Den Trend zu ökologisch korrekten Fahrzeugen hat Daimler zwar erkannt und „wird diesen Wandel auch an vorderster Front mitgestalten“, so Zetsche bei der Bilanzpressekonferenz. Für die technologische Umsetzung dieses Anspruchs gibt es

jedoch gleich mehrere Optionen – den Vollhybriden, das Elektroauto und die Brennstoffzelle. Ein teures Unterfangen, wie viele Beobachter meinen. Noch kritischer ist es um zukünftige Partnerschaften bestellt. Jedem bei BMW und Daimler ist klar, dass sie im Gegensatz zu ihrem fest in den Volkswagen-Konzern eingebundenen Wettbewerber Audi nicht über die kritische Größe verfügen, um die Zukunftsaufgaben allein erfolgreich bewältigen zu können. Dennoch haben die beiden Konzerne bisher nicht entscheidende Schritte auf einander zu gemacht. BMW hat mit Peugeot zumindest einen Motorenpartner für seine Minis. Daimler scheint jetzt bei Renault fündig geworden zu sein, wobei sich diese neue Liaison leicht zu einem veritablen Fehltritt entwickeln kann. Denn für Renault meldete der längst entzauberte Carlos Ghosn gerade ein negatives Ergebnis von 3,125 Mrd. Euro für 2009. Wegen der niedrigen Margen gilt das Kleinwagengeschäft auch bei Renault als größter Verlustbringer. Aber gerade dort soll die Kooperation mit Daimler aufsetzen. Ein nicht ungefährliches Unterfangen.

Händlersorgen in Deutschland

Mercedes-Händler in aller Welt, vor allem aber in Deutschland, blicken unverändert skeptisch in die Zukunft. Sie mussten im vergangenen Jahr mehr Federn lassen als ihre Wettbewerber und einen Absatzrückgang von fast 14% hinnehmen. Die Marke mit dem Stern fiel auf den vierten Platz in der Zulassungstatistik, ihr Marktanteil sank – zweifellos auch abwrackbedingt – auf 7,4%. Ohne massive finanzielle Stützungsmaßnahmen hätten viele Mercedes-Vertreter das Krisenjahr nicht überlebt. Im bisherigen Jahresverlauf 2010 geht die Talfahrt weiter. Die Neuzulassungen verringerten sich im Januar um überproportionale 18% gegenüber einem ohnehin schwachen Vorjahresmonat. Und wie aus Niederlassungs- und Vertreterkreisen zu hören ist, entsprechen auch die Auftragsgänge keinesfalls den kommunizierten Erwartungen. Und die Servicebetriebe verlieren zunehmend ihre nachwachsenden Kunden.

Es ist also viel zu tun. Man darf gespannt sein, welche neuen Akzente Zetsche und Bernhard im Vertrieb setzen werden. ■

Fragen an den Autor können Sie an Walter. Missing@MissingManagement.com oder unter Tel. 033201/430326+27 richten.