

# Mogelpackung

**DAIMLER – Auf dem Weg zum sauberen Konzern – ein Kommentar zum aktuellen Geschehen im Daimlerkonzern von Walter Missing.**

**O**ffensichtlich durch aktuelle Vorgänge ausgelöst, hat die Daimler AG ihren Niederlassungen und Vertriebspartnern den vertraglich noch nie erlaubten Verkauf von Neuwagen und Ersatzteilen an nicht autorisierte Wiederverkäufer endgültig untersagt. Geschickt versteht es der Konzern, die Maßnahme als eine weitere Verschärfung seiner Bemühungen um ethisch korrektes Verhalten darzustellen. In der FAZ vom 11. Oktober lässt man verlauten: „Wir möchten noch vorbildlicher werden“. Damit vermittelt man der Presse den Eindruck, das Verbot wäre ein weiterer Akt der Bekämpfung von Korruption und sonstigen kriminellen Handlungen im Konzern.

## Verschiedene Baustellen

Dabei ist das eine ganz andere Baustelle, die in keinem Zusammenhang mit der Belieferung von nicht autorisierten Wiederverkäufern steht. Die Vermengung des einen mit dem anderen jedoch zeigt, wie schwer die Vergangenheit, insbesondere die gegen Daimler im April wegen Korruption in Drittländern verhängte Strafe von 185 Mio. Dollar und die damit verbundenen Auflagen der amerikanischen Börsenaufsicht SEC auf dem Konzern lasten und die Handlungsfreiheit des Managements einschränken. Die unmittelbaren finanziellen Auswirkungen sind schlimm genug. Weit gravierender ist jedoch der Druck aus den USA, dem das Unternehmen und seine Organschaften seit Jahren ausgesetzt sind und weiterhin ausgesetzt bleiben werden. Er hat sich im Konzern nicht zuletzt in neuen Strukturen, Prozessen und zuweilen extremer Bürokratie entladen.

## Unter Beobachtung

Kernstück der SEC-Auflagen zur Bekämpfung und Verhinderung von Korruption ist die Einrichtung des Bereichs „Corporate Compliance Operations“. Er umfasst

Berichten zufolge inzwischen mehr als 50 Mitarbeiter in der Konzernzentrale und über 90 Mitarbeiter in den weltweiten Tochtergesellschaften und Außenstellen. Geleitet wird die Mammutabteilung heute von Dr. Gero Herrmann, dem langjährigen Chef der Mercedes do Brasil. Als Chief Compliance Officer und gleichzeitig



**Gero Herrmann**, Leiter des Bereiches Legal & Compliance der Daimler AG, wacht über die Einhaltung von Recht, Gesetzen, Verhaltensmaßregeln und Richtlinien im Konzern.



Der frühere FBI-Chef **Louis Freeh** kontrolliert Daimler im Auftrag der amerikanischen Börsenaufsicht SEC. Wie erst jetzt bekannt wurde, hat er schon im Sommer „bedenkliche Entwicklungen“ gemeldet.



**Manfred Bischoff**, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Daimler AG, will „bei Compliance und Integrität neue Standards“ setzen.

Leiter der Rechtsabteilung berichtet der promovierte Jurist direkt an den Vorsitzenden des Vorstands Dr. Dieter Zetsche. Sein Auftrag: Im Konzern über die Einhaltung von Recht, Gesetzen, Verhaltensmaßregeln und Richtlinien zu wachen und sicherzustellen, dass Führungskräfte wie Mitarbeiter in allen Fragen des

ethisch-moralischen Verhaltens richtig beraten werden.

Diese umfassende Aufgabendefinition führt zuweilen zu seltsam anmutenden Vorgängen – wenn denn alles stimmt, was dazu aus Konzernkreisen nach außen dringt. So sollen gestandene Niederlassungsleiter in der Zentrale in Stuttgart nachfragen müssen, wen sie aus geschäftlichen Gründen zum Essen einladen und ob sie umgekehrt – und falls ja, unter welchen Bedingungen – eine Einladung annehmen dürfen. Langjährige Mercedes-Kunden und Geschäftspartner müssen erklären, dass sie eine Einladung zu einer Veranstaltung außerhalb der üblichen Fahrzeug-Vorstellungen nicht als versuchte Einflussnahme der Daimler AG auf ihre Entscheidung sehen und werten. Diese Dinge mag man noch der Rubrik Humor zuordnen, auch wenn viele Anekdoten eher peinlich klingen. Ernster wird die Angelegenheit, wenn Kunden, an die die Daimler AG größere Umsätze liefert, behandelt werden als gehörten sie zum Konzern. So müssen z.B. Nutzfahrzeugkunden, wenn sie Fahrgestelle für Aufbauten beziehen, die eigenen Unternehmensdaten offenlegen und Compliance-Erklärungen unterschreiben. Leitende Manager des Konzerns schreiben Abläufen wie diesen durchaus geschäftsschädigende Wirkung zu, weil die Kunden sich das nicht gefallen lassen und zur Konkurrenz abwandern.

## Sauberer Konzern

Sie beklagen auch, dass zwischenzeitlich manch gute Initiative und manch gutes Geschäft der zunehmenden Bürokratie oder aber dem vorausseilenden Gehorsam von Führungskräften und Mitarbeitern zum Opfer fällt. Dazu trägt dem Vernehmen nach auch bei, dass Daimler seit der 185-Mio.-Dollar-Strafe unter der Kontrolle eines Vertreters der SEC steht, der einen Namen hat wie Donnerhall und dessen Konsequenz einst selbst US-Präsident Bill



Foto: David Hecker/ddp

Clinton in der Lewinsky-Affaire zu spüren bekommen hat. Es ist der frühere FBI-Chef Louis Freeh, den der Konzern nun bezahlen muss. Neben seinem Salär (angeblich jährlich 2 Mio. Euro) und einem unlimitierten Spesenkonto muss Daimler auch noch eine große Mannschaft aus ehemaligen FBI-Beamten bezahlen, die Freeh mitgebracht hat.

Dieses Millioneninvestment in Freeh und sein Team soll dafür sorgen, dass im Konzern alles mit rechten Dingen zugeht und Daimler sich als ein durch und durch sauberes Unternehmen präsentieren kann. Der Weg dorthin ist offenbar lang, vor allem, weil die Vergangenheit noch immer nicht vollständig aufgearbeitet zu sein scheint. Wie das „manager magazin“ in seiner jüngsten Ausgabe berichtet, droht dem Unternehmen neuer Ärger mit der SEC – ausgelöst durch einen Bericht von Freeh, der die Börsenaufsicht, wie erst jetzt bekannt wurde, bereits im Sommer über einen „möglichen Korruptionsfall in Afrika und andere in seinen Augen bedenkliche Entwicklungen“ bei Daimler informiert hatte. Die Amerikaner reagierten dem Magazin zufolge mit einer Reihe neuer Auflagen.

Es darf darüber spekuliert werden, ob der jüngste Beschluss des Aufsichtsrats des Autobauers, das Vorstandsgremium um das Ressort „Integrität und Recht“ zu erweitern, damit in unmittelbarem Zu-

sammenhang steht. Fakt ist: Die neue Position wird nach Unternehmensangaben extern besetzt, wahrscheinlich um jegliche Verbindung zu früheren Vorgängen im Unternehmen auszuschließen. Wie Vorstandschef Zetsche im Zusammenhang mit dem Beschluss betonte, sei „kein Geschäft der Welt ... es wert, gültige Gesetze, Regeln und ethische Normen zu verletzen“. Deshalb werde der Konzern „sukzessive weitere Compliance-Initiativen einleiten“ – mit dem vom Vorsitzenden des Aufsichtsrats Dr. Manfred Bischoff propagiertem Ziel, „bei Compliance und Integrität neue Standards zu setzen“.

### Wiederverkäufergeschäfte

Das alles muss man vor Augen haben, weil man verstehen, warum Daimler einen direkten Zusammenhang zwischen dem Verkauf an nicht autorisierte Wiederverkäufer einerseits und Compliance andererseits herstellt und zusammen mit den Fahrzeugen auch die Ersatzteile mit einem expliziten und öffentlich kommunizierten Belieferungsverbot für diesen Abnehmerkreis belegt. Ersatzteilverkäufe wurden bisher geduldet – deshalb ist eigentlich nur dieser Teil des Verbots wirklich neu.

Denn bereits vor zwei Jahren hatten Vorstand und Aufsichtsrat der Daimler AG in ihrer Stellungnahme zu den Gegenanträgen zur Hauptversammlung 2008 im Zusammenhang mit Neuwagenverkäufen

an nicht zu ihrem Vertriebsnetz gehörende Wiederverkäufer nochmals deutlich gemacht, dass diese sog. „Graumarktgeschäfte“ untersagt seien, auch wenn es hierbei weder um gesetzeswidrige noch um strafrechtlich relevante Vorgänge gehe. Von Ersatzteilen war da keine Rede. Wörtlich hieß es damals weiter: „Dieses Verbot – gemeint waren nur die Neufahrzeuge – ist auch in den mit unseren autorisierten Vertriebspartnern geschlossenen Verträgen enthalten. Dennoch können Verkäufe an nicht zu unserem Vertriebsnetz gehörende Wiederverkäufer in einem weltweiten Vertriebsnetz nicht gänzlich unterbunden werden“. Wohl wahr.

### Mogelpackung

Vielleicht hat Daimler deshalb für seine eigenen Niederlassungen einen neuen Weg zur Belieferung von nicht autorisierten Wiederverkäufern gesucht und dem Vernehmen nach auch gefunden, der einem Umgehungstatbestand allerdings gefährlich nahe kommt. Wie aus Vertragspartnerkreisen zu hören ist, ist das klassische „Graumarktgeschäft“ auf Basis von Neuwagen auf den Verkauf von zum Teil extra dafür „produzierten“ Vorführ-, Werks- und sonstigen Jungwagen umgestellt worden. Bereits 25.000 dieser Fahrzeuge sollen in diesem Jahr den Weg zu nicht autorisierten Wiederverkäufern gefunden haben, die damit quasi durch die Hintertür weiterhin



mit Graumarkt-fähiger Ware versorgt werden. Im Zusammenhang mit der neuerlichen Verschärfung der Gangart und dem expliziten Belieferungsverbot von Wiederverkäufern macht deshalb das Wort „Mogelpackung“ die Runde.

### Entstehen von Graumarktgeschäften

Geht man der Wiederverkäufer-Problematik auf den Grund, dann wird schnell klar, dass es für das Entstehen von Graumarktgeschäften im Wesentlichen drei Ursachen gibt. Zum einen sind es Absatzprobleme in Deutschland. Die Fahrzeuge werden mit hohen Preisnachlässen an die Wiederverkäufer abgegeben, um sie einfach loszuwerden, damit die Planzahlen erreicht werden. Zum anderen sind es unterschiedliche Preise und/oder Verfügbarkeiten von Fahrzeugen zwischen einzelnen Märkten, die findigen Wiederverkäufern allein schon ausreichen, daran gutes Geld zu verdienen. Sie müssen deshalb gar nicht große Rabatte beim Kauf der Fahrzeuge erhalten, sondern profitieren von der Preissegmentierung, die die Vertriebs- und Marketingbereiche der Hersteller zur Maximierung ihrer Erlöse zwischen den verschiedenen Märkten selbst innerhalb, vor allem aber außerhalb Europas vornehmen. Kommen dann unterjährig Verschiebungen der Währungsparitäten zugunsten der Einlieferländer oder Boom-artige Entwicklungen in diesen Staaten dazu, erhöht das die Attraktivität von Graumarktgeschäften zusätzlich. Es ist deshalb grundsätzlich falsch, wenn Graumarktgeschäfte in der Presse immer wieder in einen unmittelbaren und zwangsläufigen Zusammenhang mit hohen Nachlässen an die Wiederverkäufer gerückt werden oder gar mit Mengenrabatten, die es bei der Daimler AG für diese Geschäfte auch in der Vergangenheit nicht gegeben hat.

### Qualität der Händlerorganisation

Ein dritter gewichtiger Grund für das Entstehen und die erfolgreiche Realisierung

von Graumarktgeschäften ist die unterschiedliche Qualität der Händlerorganisationen der Fahrzeughersteller in den einzelnen Ländern und die damit einhergehende Intensität und Professionalität der Marktbearbeitung und Kundenbetreuung.

» **Das klassische Graumarktgeschäft wurde auf extra dafür ‚produzierte‘ Jungwagen umgestellt. Bereits 25.000 Fahrzeuge sollen in diesem Jahr den Weg zu nicht autorisierten Wiederverkäufern gefunden haben.** «

Wo Marktpotenziale durch die autorisierten Händler nicht oder unzureichend ausgeschöpft werden, sucht und findet der Markt andere Mittel und Wege, Bedarf und Nachfrage zu decken. Das gilt insbesondere für das im Vergleich zu den Fahrzeugverkäufen weit weniger transparente Ersatzteilgeschäft. Wer in diesem Bereich glaubt, die durch ein Verkaufsverbot in Deutschland an nicht autorisierte Wiederverkäufer entstehenden Umsatzeinbußen bei den Niederlassungen und Vertragspartnern ließen sich eins zu eins in den Einlieferländern wettmachen, wird sich wie schon in der Vergangenheit bald eines besseren belehren lassen müssen.

### Selektives Vertriebssystem

Geschäfte mit nicht autorisierten Wiederverkäufern stehen unzweifelhaft dem auch von Daimler in Europa verfolgten selektiven Vertriebssystem entgegen, dessen Zukunft allerdings mehr denn je ungewiss ist. Sie sind aber nicht per se ein krimineller Akt, haben in der Regel auch nichts mit Korruption zu tun und sind selbst in Richtung politisch heikler Länder nur dann

unzulässig, wenn damit gegen das Außenwirtschaftsgesetz verstoßen wird. Auch Betrug ist nicht zwangsläufiger Begleitumstand von Wiederverkäufergeschäften. Die von AUTOHAUS Online recherchierten aktuellen Ermittlungen der Würzburger Staatsanwaltschaft gegen mehrere Konzernmitarbeiter und leitende Manager der Niederlassungsorganisation werden deshalb nur dann zu einer Anklage und Verurteilung führen, wenn der Konzern durch überdurchschnittliche Nachlassgewährung an die Wiederverkäufer geschädigt worden ist (Untreue), Kick-backs geflossen sind (Korruption) oder die Fahrzeugverkäufe wissentlich als Endkundengeschäfte verschleiert wurden (Beitrag zum Betrug). Man darf deshalb gespannt sein, ob sich das derzeitige Getöse um diese Geschäfte nicht einmal mehr in Luft auflösen wird.

### Herstellerübergreifende Thematik

Verschiedenste Daimler-Sprecher haben schon früher zu Recht darauf hingewiesen, dass die Problematik des Verkaufs an nicht zum Vertriebsnetz gehörende Wiederverkäufer nicht nur das eigene Unternehmen, sondern die gesamte Automobilindustrie betrifft. Dennoch rückt immer wieder die Marke mit dem Stern in den Blickpunkt, wenn es um Graumarktgeschäfte geht. Andere Hersteller gehen damit offensichtlich anders um. Beispielhaft sei an dieser Stelle nur auf die fabrikneuen Reimportfahrzeuge verwiesen, die bei manchem deutschen Fabrikatsgebundenen Händler nur dann rechtens neben den über die offiziellen Kanäle beschafften Fahrzeugen auf dem Hof stehen, wenn es sich um sogenannte Querlieferungen über autorisierte Händler der gleichen Marke aus dem Ausland handelt. Der Markt bahnt sich seinen Weg – das zeigt sich auch hier. Andere Hersteller stehen aber auch nicht unter der Beobachtung von FBI-Beamten und der SEC. Vielleicht macht das den Unterschied aus. ■