

SPIEGEL: Herr Schrempp, den Klagen vieler Ihrer Kollegen zufolge muss Deutschland einer der schlechtesten Standorte überhaupt sein: Die Löhne und die Steuern sind zu hoch, die Arbeitszeiten zu kurz, und die Gewerkschaften blockieren jeden Fortschritt. Sie aber bauen ein neues Motorenwerk, für das sich Standorte aus ganz Europa beworben hatten, in Thüringen. Warum?

Schrempp: Wir haben als Unternehmen auch eine Verantwortung gegenüber dem Standort Deutschland - vor allem im Osten. Deshalb haben wir entschieden, den Motor dort zu bauen. Aber natürlich muss sich das betriebswirtschaftlich rechnen. Deutschland muss im Vergleich zu Standorten in Polen, Tschechien oder Ungarn wettbewerbsfähig sein. Die Löhne sind dabei nur ein Element, sie machen nur einen Teil der Kosten aus. Wenn es nur nach ihnen ginge, müssten alle künftigen Investitionen in Osteuropa stattfinden. Den Nachteil, den wir in Deutschland bei diesen Kosten haben, muss man unter anderem durch flexible Arbeitszeitmodelle und eine höhere Produktivität ausgleichen. Das gelingt uns in Kölleda. Unsere Entscheidung zeigt, dass der Standort Deutschland mit Flexibilität und Kreativität auch heute international wettbewerbsfähig sein kann. Dennoch gibt es bei den Rahmenbedingungen dringenden Reformbedarf.

SPIEGEL: Im vergangenen Jahrzehnt haben deutsche Autokonzerne neue Werke in Osteuropa und den USA errichtet. Jetzt bauen BMW, Porsche und Volkswagen neue Fabriken in Leipzig und Wolfsburg. Gibt es zumindest in der Autoindustrie ein Comeback des Standorts Deutschland?

Schrempp: Die früheren Entscheidungen, beispielsweise für unser Mercedes-Benz-Werk in Alabama, waren keine Abkehr von Deutschland. Wir denken langfristig und investieren dort, wo die größten Märkte sind. Für Sport Utility Vehicles sind das die USA, deshalb wird die M-Klasse dort hergestellt. Aber wir haben bereits in der Vergangenheit bewiesen, dass man auch in Deutschland zu konkurrenzfähigen Kosten produzieren kann. Als wir einen Standort für den Bau der A-Klasse suchten, hatten wir vier oder fünf Alternativen in Europa. Die waren kostengünstiger als Rastatt. Wir haben zusammen mit unseren Betriebsräten dann einen Weg gefunden, dies mit vielen Einzelmaßnahmen auszugleichen. Ein Beispiel: Alle Mercedes-Benz-Werke in Deutschland haben damals auf einen Teil der Lohnerhöhungen verzichtet.

SPIEGEL: Werden solche Vereinbarungen schwieriger, nachdem bei der IG Metall der Traditionalist Jürgen Peters das Kommando übernommen hat?

Schrempp: Es stehen ja zwei Leute an der Spitze. Und Berthold Huber hat klar zum Ausdruck gebracht, dass die Gewerkschaften sich weiterentwickeln müssen. Möglicherweise setzt innerhalb der IG Metall auch wegen des Ausgangs des Streiks in Ostdeutschland ein Prozess des Nachdenkens ein - und das gilt für das gesamte Führungsteam. Ich hoffe das zumindest.

SPIEGEL: DaimlerChrysler hat Fabriken in aller Welt. Wenn Sie Kosten und Qualität der Autoproduktion vergleichen - wie schneiden da die deutschen Mercedes-Benz-Werke ab?

Schrempp: Wir sind in Deutschland gut, sehr gut sogar. Aber wir erreichen die gleiche Qualität - wenn auch mit etwas höherem Aufwand - mittlerweile auch außerhalb Deutschlands, zum Beispiel in unserem Werk in Südafrika. Dort bauen wir die C-Klasse für alle Länder, in denen das Lenkrad rechts sitzen muss, beispielsweise für Japan, wo die Qualitätsanforderungen sehr hoch sind. Dies ist der Beweis, dass Mercedes-Qualität auch im Ausland produziert werden kann.

SPIEGEL: In den USA ist das aber misslungen. Die M-Klasse, die in Alabama gebaut wird, hatte massive Qualitätsprobleme. Es standen dort keine Facharbeiter zur Verfügung, sondern nur angelernte Kräfte, die vorher beim Pizzaservice oder in ähnlichen Jobs gearbeitet hatten.

Schrempp: Wir hatten zugegebenermaßen gewisse Anfangsprobleme bei der M-Klasse. Das hing auch damit zusammen, dass wir dort erst mal die gesamte Infrastruktur sowie entsprechende Zulieferer aufbauen und die gesamte Mannschaft qualifizieren mussten. Aber wir haben das in den Griff bekommen. Unsere Einstellung ist in den USA die gleiche wie in Deutschland: Wenn es an einem Standort Herausforderungen gibt, dann ziehen wir uns nicht zurück. Dann bringen wir das in Ordnung.

SPIEGEL: Gilt das auch für Chrysler? Ohne die US-Tochter stünde der Konzern heute wesentlich besser da. Seit der Fusion ist der Börsenwert von über 70 Milliarden auf 37 Milliarden Euro gesunken.

Schrempp: Die Entwicklung des Börsenkurses ist nicht zufrieden stellend, ganz klar. Aber man muss dreierlei berücksichtigen: Auf Ihre dramatisch klingenden Vergleichszahlen kommt man nur, wenn man den Kurs am Tag der Fusion mit dem gegenwärtigen vergleicht. Tatsächlich sind die Aktien auf Grund der Euphorie über den angekündigten Zusammenschluss bereits vor der Fusion stark gestiegen. Das verzerrt den Vergleich. Zweitens: In den letzten beiden Jahren hat sich unsere Aktie besser entwickelt als der Dax. Und drittens: Auch andere Automobiltitel und so genannte Blue Chips notieren heute deutlich niedriger als in der Phase der Börseneuphorie in den Jahren 1999 und 2000.

SPIEGEL: Ihren Aktionären hilft das wenig. Wer vor fünf Jahren statt DaimlerChrysler-Aktien Papiere von BMW kaufte, der hat heute nicht weniger Geld, sondern 30 Prozent mehr. Die BMW-Strategie, aus eigener Kraft zu wachsen, ist erfolgreicher.

Schrempp: Das sind immer beliebig gewählte Vergleichszeitpunkte. Im selben Zeitraum haben, verglichen mit dem Höchstkurs, fast alle Automobilunternehmen deutlich im Kurs verloren. Im Übrigen: Der Erfolg einer Strategie beweist sich erst mittel- und langfristig. Es wird zunehmend akzeptiert, dass die Ausrichtung der DaimlerChrysler AG als weltweit präsenten Unternehmen, das die entsprechenden Stückzahlen produziert, um neue Technologien finanzieren zu können, die richtige ist. Wenn Sie DaimlerChrysler mit allen anderen Automobilherstellern vergleichen und sehen, wie wir weltweit präsent sind mit unseren Marken, mit unseren Produkten und den Technologien, dann sind wir einzigartig. Ich bin hundertprozentig sicher, dass sich das letztlich auch im Börsenkurs niederschlagen wird. Wir sind hervorragend aufgestellt.

SPIEGEL: Sie werden aber wie ein Fußballtrainer nicht daran gemessen, ob die Mannschaft bestens aufgestellt ist, sondern ob sie das Spiel gewinnt. Und Chrysler ist derzeit eine Verlierertruppe. Im zweiten Quartal gab es einen Verlust von knapp einer Milliarde Euro.

Schrempp: Die Quartalszahl stimmt, aber Ihre grundsätzliche Bewertung von Chrysler ist, mit Verlaub, schlicht falsch. Chrysler hat die Produktivität in 2002 um 8,3 Prozent gesteigert. Das ist das zweitbeste Ergebnis, das je ein Hersteller erreicht hat. Wir sind in der Qualität deutlich besser geworden, was sich auch daran zeigt, dass unsere Garantiekosten allein im vergangenen Jahr um 22 Prozent gesunken sind. Chrysler hat auf der Produktseite und bei der Markenpositionierung unglaublich viel gemacht. Wir sind heute bei den variablen und fixen Kosten auf vergleichbarem Niveau der beiden anderen großen US-Hersteller. Wir müssen

noch besser werden. Aber auch das werden wir schaffen. Unsere Herausforderung ist eine andere: Das ist der Rabattkrieg auf dem US-Markt.

SPIEGEL: Sie haben die Führung bei Chrysler ausgewechselt. Der neue Chef Dieter Zetsche hat sechs Fabriken geschlossen, 26 000 Arbeitsplätze gestrichen und die Investitionen um 40 Prozent gekürzt. Dennoch fährt Chrysler jetzt wieder Verluste ein. Was muss noch geschehen, damit die Marke profitabel wird?

Schrempp: Ein solcher Prozess ist nicht an einem bestimmten Tag abgeschlossen. Die Produktivität muss ständig weiter gesteigert werden. Wir müssen die Kosten weiter senken, die Qualität noch weiter verbessern. Entscheidend aber sind vor allem die neuen Modelle. Da hatten wir noch Nachholbedarf. Am Ende dieses Jahres werden drei neue, attraktive Modelle auf dem Markt sein, im nächsten Jahr weitere neun. Sie werden selbst sehen können, was das für tolle Autos sind.

SPIEGEL: Aber wenn Chrysler den Absatz wie im zweiten Quartal mit durchschnittlich 4000 Dollar Rabatt pro verkauftem Fahrzeug ankurbeln muss, dann kann die Marke kaum aus den roten Zahlen kommen.

Schrempp: Also, ich kenne die neuen Modelle von Chrysler und bin deshalb beruhigt. Die Autos sind so attraktiv, dass bei ihnen Rabatte nicht mehr so ausschlaggebend sein werden. Nur so, mit neuen Modellen, kann man den Rabatten entgegensteuern. Warum sollten wir das mit Chrysler nicht schaffen? Chrysler hat die besten Voraussetzungen dafür, weil es über die Zusammenarbeit mit Mitsubishi und Mercedes-Benz das große Potenzial nutzen kann, das unser Konzern bietet.

SPIEGEL: Chrysler übernimmt Plattformen für wichtige Modelle von Mitsubishi, Motoren und Getriebe von Mercedes-Benz. Ist das die Zukunft der Marke: Chrysler stülpt amerikanisches Design über japanische oder deutsche Technologie?

Schrempp: Nein. Wenn Chrysler gemeinsam mit Mitsubishi eine Plattform entwickelt, heißt das nicht, dass man nur einen anderen Hut draufsetzt. Die Modelle werden so spezifiziert, dass es eigenständige Fahrzeugtypen mit völlig unterschiedlichem Design und Fahreigenschaften werden. Jede einzelne Marke ist exakt definiert und positioniert, da gibt es keine Kompromisse. Aber die Zusammenarbeit bietet unglaubliche Potenziale, die man nutzen muss, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Nehmen Sie nur den neuen Vierzylindermotor, den Mitsubishi, Chrysler und Hyundai zusammen entwickeln und produzieren. Der wird in einer Stückzahl von 1,5 Millionen hergestellt. Können Sie sich vorstellen, um wie viel das billiger ist, als wenn jeder seinen eigenen Motor entwickelt und baut?

SPIEGEL: Die Argumente kennen wir. Die haben Sie schon vor fünf Jahren angeführt, als Sie von der Fusion schwärmten. Aber die Entwicklung neuer Autos dauert nur gut zwei Jahre. Demnach müsste die Zusammenarbeit schon Milliarden eingespart haben und Chrysler hochprofitabel sein.

Schrempp: Ein Auto hat einen Lebenszyklus von fünf bis sieben Jahren. Wenn Sie die ganzen Vorteile sehen wollen, brauchen Sie demnach auch einen entsprechenden Zeitraum. Aber wir mussten die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Marken des Konzerns erst lernen. Als Daimler-Benz und Chrysler zusammenkamen, stand in keinem Textbuch, wie man das macht.

Ich gebe zu, wir waren nicht gleich vom ersten Tag an so effizient, wie man es gern hätte. Aber jetzt läuft die internationale Zusammenarbeit und die Umsetzung der Strategie sehr gut.

SPIEGEL: Sie mussten Ihre Prognosen für Chrysler mehrfach drastisch korrigieren. Noch im April dieses Jahres planten Sie bei Chrysler 2003 mit einem Gewinn von zwei Milliarden Dollar. Jetzt heißt es, dass Chrysler zumindest keine Verluste einfahren will. Wann kommt das Eingeständnis, dass Chrysler 2003 rote Zahlen schreibt?

Schrempp: Mercedes-Benz, Nutzfahrzeuge und die Dienstleistungen laufen sehr gut. Insgesamt planen wir, im Konzern dieses Jahr ungefähr fünf Milliarden Euro zu verdienen. Bei Chrysler streben wir dieses Jahr weiter an, leicht positiv abzuschließen. Aber auf Grund erheblicher Risiken wegen der möglichen Verschärfung des Wettbewerbsumfelds in den USA wird das ein hartes Stück Arbeit.

SPIEGEL: Auf die Gehälter der DaimlerChrysler-Vorstände hat sich die schlechte Entwicklung von Chrysler bislang nicht ausgewirkt. 2002 stiegen die Vorstandsgehälter um 131 Prozent, während der Aktienkurs um 39 Prozent sank. Wie erklären Sie das Ihren Aktionären?

Schrempp: Diese Entwicklung muss man in einem mehrjährigen Vergleich betrachten. Vor zwei Jahren sank die Vorstandsvergütung um mehr als 50 Prozent ...

SPIEGEL: ... und da mussten Sie schnell wieder auf das alte Niveau kommen?

Schrempp: Nein. Aber geben Sie mir doch mal zwei Minuten, um das zu erläutern. Wir haben vier Elemente, die die Vorstandsvergütung beeinflussen. Erstens das Grundgehalt. Das beträgt weniger als 20 Prozent an der Gesamtvergütung. Dann als zweites Element einen Jahresbonus, der sich an dem erreichten Operating Profit in einem bestimmten Jahr orientiert. Drittens haben wir einen Mittelfristplan, bei dem wir uns mit zwei amerikanischen Autokonzernen, mit zwei Europäern und zwei Japanern vergleichen, und zwar mit den jeweils besten. Und als vierte, langfristige Komponente haben wir die Aktienoptionen, mit denen aber wegen des Aktienkurses derzeit niemand Geld verdient. 80 Prozent der Bezahlung sind leistungsabhängig, genau das, was alle immer fordern. Eins möchte ich aber klarstellen: Der Aufsichtsrat legt die Gehälter fest, nicht der Vorstand.

SPIEGEL: Ihre Welt AG soll auf den wichtigsten Märkten vertreten sein. Aber ausgerechnet auf dem am schnellsten wachsenden Markt, in China, hat Mercedes-Benz keine Produktionsstätte. Der VW-Konzern dagegen verkauft in China schon mehr Autos als in Deutschland. Haben Sie da etwas übersehen?

Schrempp: Erstens: In Japan und Korea sind wir heute schon bestens aufgestellt. Zweitens sind wir längst in China: Mitsubishi verkauft jährlich schon mehr als 90 000 und Mercedes-Benz über 8000 Fahrzeuge. Und drittens sind wir dabei, unsere Position deutlich auszubauen. Wir werden in den nächsten Tagen in Peking ein umfassendes Rahmenabkommen mit der Beijing Automotive Industry Holding Company unterschreiben. Unsere Partnerschaft sieht Investitionen von einer Milliarde Euro und

die gemeinsame Produktion von Mercedes-Pkw sowie schwerer und mittelschwerer Nutzfahrzeuge vor. Unser Ziel ist, in China mittelfristig rund 25 000 Pkw der C- und E-Klasse aus Teilesätzen zu fertigen. Mir kam es insgesamt auf die Qualität des Partners und der

Verträge an, nicht auf die Geschwindigkeit. Gerade in China zählt der lange Atem und die langfristige Absicherung der Geschäftsmodelle.

SPIEGEL: Wie lang muss der Atem der Aktionäre sein, wenn sie endlich die versprochenen Erfolge Ihrer Strategie der Welt AG sehen wollen?

Schrempp: Die Erfolge sind jetzt schon zu sehen, wenn man sie nur sehen will. Der DaimlerChrysler-Konzern hat zwischen 1998 und 2002 insgesamt 34,9 Milliarden Euro verdient, allein Chrysler hat seit der Fusion insgesamt 7,6 Milliarden Euro zum Konzernergebnis beigetragen. Das enorme Potenzial, das wir mit unseren Marken gerade auch in Wachstumsregionen wie Asien haben, ist offensichtlich. Bei unseren Gesprächen mit Investoren wird die Strategie gar nicht angezweifelt. Die Fragen, die kommen, lauten: Habt ihr die Leute, habt ihr die Finanzkraft, habt ihr die Zeit, das umzusetzen? Meine Antwort darauf ist: ja.

SPIEGEL: Ihr Vertrag als Vorstandsvorsitzender läuft noch bis April 2005. Bis dahin ist das große Werk kaum zu vollbringen. Werden Sie Ihren Vertrag noch einmal verlängern, wenn der Aufsichtsrat es Ihnen anbietet, um sich und der Welt zu beweisen, dass Ihre Strategie aufgeht?

Schrempp: Das ist zuerst mal eine Entscheidung des Aufsichtsrats. Ich kann nur sagen, mir macht der Job Freude. Was wir anfangs noch lernen mussten, die Zusammenarbeit zwischen Mitsubishi, Chrysler und Mercedes-Benz, das läuft jetzt. Ich würde gern noch ein bisschen mehr Tempo aufnehmen.

SPIEGEL: Herr Schrempp, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.