

Vita

Edzard Reuter, Jahrgang 1928, war von 1987 bis 1995 Vorstandschef der Daimler-Benz AG. Sein Versuch, das Unternehmen zum „integrierten Technologiekonzern“ umzubauen, schlug fehl. Für seine 1998 erschienene Autobiografie „Schein und Wirklichkeit“ wurde Reuter wegen umstrittener Passagen über Daimler-Benz scharf kritisiert.

Am 15. Dezember wird er Chef des Verwaltungsrats des Schweizer Elektronikunternehmens μ -blox.

„Es gibt Grenzen“

Der frühere Chef der Daimler-Benz AG über Börsenlaunen, sein Festhalten an der Vision vom „integrierten Technologiekonzern“ und die Fusionsnöte von DaimlerChrysler.

Aktienresearch: Vor der Fusion von Daimler-Benz und Chrysler waren beide Unternehmen an der Börse rund 84 Milliarden Euro wert. Heute notiert DaimlerChrysler nur noch mit wenig mehr als der Hälfte. Nicht gerade eine Erfolgsstory, oder?

Reuter: Ich habe keine schlüssige Begründung dafür, warum der Unternehmenswert dermaßen gesunken ist. Die Börse hat das schlicht so festgestellt. Ich gehöre ohnehin

zu denjenigen, die nur beschränktes Vertrauen in die Urteilsfähigkeit der Börse haben. Die Aktienmärkte sind ganz einfach launisch.

Hätten Sie sich den Börsenlaunen mit ihrem Konzept des integrierten Technologiekonzerns Daimler-Benz eher entziehen können?

Reuter: Als Verantwortlicher für ein Unternehmen kann man sich diesen Launen sicher nicht entziehen. Aber für jedes

Unternehmen gibt es Spielräume. Denn der Aktienkurs ist ja nicht gottgewollt, sondern er hängt von den Entscheidungen der Investoren ab. Da ist es wichtig, dass ein Unternehmen seine Strategie überzeugend darstellt. Und das nicht nur gegenüber irgendwelchen Analysten, sondern es geht vor allem um die Gespräche mit den Investoren selbst. Trotzdem kann sich niemand den Börsenmoden vollständig entziehen.



Denn Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens werden eben letztlich am Aktienkurs gemessen. Trotzdem: Die Schlussfolgerung, eine schlechte Performance an der Börse bedeute, dass die Unternehmensstrategie falsch ist, ist Unsinn. Deshalb halte ich nichts davon, die Strategie sofort grundlegend zu ändern, wenn es an der Börse abwärts geht.

Das haben Sie bei Daimler-Benz bewiesen. In Zeiten, in denen die Anleger nach Unternehmen verlangen, die auf ein klares Kerngeschäft ausgerichtet sind, ist kein Platz für einen integrierten Technologiekonzern.

Reuter: Doch. Der große Erfolg von General Electric ist das beste Gegenbeispiel dafür. Die Anleger sind gar nicht so sehr fixiert auf die Kerngeschäft-Mode. General Electric ist schließlich eines der am höchsten bewerteten Unternehmen der Welt.

Das Sie in Ihrem Buch als „Kramladen“ bezeichnet haben...

Reuter: Da bin ich missverstanden worden. Ich habe großen Respekt davor, was Jack Welch mit General Electric erreicht hat. Ihm ist es gelungen, dass ein hoch diversifiziertes Unternehmen, das auf völlig unterschiedlichen Marktgebieten aktiv ist, so hoch bewertet wird. Natürlich ist General Electric ein Kramladen, aber ein sehr erfolgreicher. Es ist ein Irrglaube, nur fokussierte Unternehmen könnten den Interessen der Aktionäre Genüge tun. General Electric ist der Gegenbeweis.

Die Anleger von Daimler-Benz haben Ihren Diversifizierungskurs da kritischer gesehen.

Reuter: Es ist richtig, dass sich der Kurs der Daimler-Benz-Aktie im Vergleich zum Dax zeitweise unterdurchschnittlich entwickelt hat; nicht aber entscheidend schlechter als gegenüber anderen deutschen Automobilunternehmen. Unser eigentliches Problem war, dass wir stark vom US-Markt und damit vom Wechselkurs abhingen. Diese Kursverluste hatten nahezu nichts mit unserer Strategie zu tun, nämlich dem Aufbau eines integrierten Technologiekonzerns.

Aber der Konzernumbau hat enorme Probleme bereitet.

Reuter: Sicher. Dennoch bin ich nicht willens zu sagen, dass das Konzept des inte-

grierten Technologiekonzerns gescheitert ist. Der Umbau ist vielmehr bewusst abgebrochen worden, darauf lege ich großen Wert. Man ist den Weg nicht zu Ende gegangen. Und auf diesem Weg gab es gewaltige Schwierigkeiten, das ist richtig. Im Nachhinein muss ich sagen: Wir haben große Fehler gemacht und hätten die Mitarbeiter viel enger in den Umbau einbinden müssen, zum Beispiel über Projektarbeit.



„WIR HABEN UNS
ALLE TÄUSCHEN
LASSEN“

War das Management angesichts der vielen Baustellen überfordert?

Reuter: Ich habe damals über die Grenzen meiner physischen und psychischen Leistungsfähigkeit hinaus Wochen, Monate damit verbracht, herumzufahren und zu reden, zu predigen, zu argumentieren und zu motivieren. Meine Vorstandskollegen haben das Gleiche getan. Trotzdem ist es uns nicht gelungen, die unterschiedlichen Unternehmenskulturen der Konzernteile zusammenzubringen. Unser Problem war, dass wir damit keinerlei Erfahrung hatten. Und wir haben uns alle täuschen lassen: Ich bin fast ausnahmslos aus den Meetings gegangen und war überzeugt, dass jetzt alle an einem Strang ziehen. Sie haben es kapiert, dachte ich. Aber sie haben trotzdem weiter gemacht wie bisher. Der Fehler lag eindeutig in der Umsetzung der Strategie durch die Mitarbeiter und ihrer Motivation.

Und in den Qualitäten des Managements?

Reuter: Ich sage ja, wir haben große Fehler gemacht, ich eingeschlossen. Aber wir waren auf dem richtigen Weg. Die Maßnahmen, die wir bei der Dasa und AEG eingeleitet haben, hätten Früchte getragen.

Was muss ein Management generell mitbringen, damit Unternehmenszusammenschlüsse Aussicht auf Erfolg haben?

Reuter: Es muss die Mentalitäten anderer Menschen verstehen lernen und akzeptieren. Das braucht Geduld. Wer an eine Fusion herangeht und sagt: Jetzt zeig' ich denen, wie es gemacht wird, kommt nicht weit. Und die Probleme beim Zusammenschluss von Unternehmen verstärken sich, wenn sie aus unterschiedlichen Sprach- und Kulturräumen kommen, wie zum Beispiel Daimler-Benz und Chrysler.

Reuter: In der Tat. Es ist ein großes Problem, die unterschiedlichen Kulturen in der Konzernführung zusammenzubringen. Da unterscheiden sich Deutsche und Amerikaner mehr, als man denkt. Und auch die Sprache ist ein Problem. Wir bilden uns ein, Englisch spricht jeder. Aber da gibt es viele Feinheiten, die zu Missverständnissen führen können. Zudem sind Chrysler und Daimler-Benz zwei Traditionsunternehmen. Chrysler ist in den USA gewachsen, hat dort enorme Erfolge gehabt, stand aber auch zwei Mal vor dem Abgrund. Nur dank einer hervorragenden Managementleistung sind sie wieder auf einen guten Weg gekommen. Chrysler hat seine eigene Identität, seinen Stolz. Dasselbe gilt für Daimler-Benz. Zumindest in der Wahrnehmung der Mitarbeiter hat der Konzern eine makellose Erfolgsgeschichte vorzuweisen. Zwischen Fusionspartnern gibt es spätestens dann Schwierigkeiten, wenn einer Probleme bekommt. Da neigen die Erfolgreichen zur Besserwisserei und sagen: Passt mal auf, ihr habt alles falsch gemacht, ihr hättet das so machen müssen wie wir.

Ein Plädoyer gegen Fusionen zu transnationalen Konzernen?

Reuter: Nicht jede Fusion muss zwangsläufig scheitern. Es ist vorstellbar, zwei Unternehmen, die eine Fusion unter Gleichen eingehen, als Holdinggesellschaft unter einem Dach zu führen. Beide Unternehmen



Ex-Daimler-Lenker Reuter In der PS-Branche sind die Zeiten großen und schnellen Wachstums trotz der neuen Absatzmärkte in Südostasien und Südamerika vorbei

bleiben dann im Prinzip erhalten. Das würde die Chance eröffnen, dass die Unternehmen Schritt für Schritt Brücken bauen, zum Beispiel in der Form, dass sie Motoren, Getriebe oder Achsen austauschen. Aus dieser Strategie kann nach und nach ein Zusammenwachsen werden, unter der Überschrift: Wir sind zwar unabhängig und stolz auf unsere Leistung, aber wir sind auch stolz, dass wir zum Gemeinschaftskonzern gehören. So kann eine Fusion funktionieren. Das ist ein Weg, den offenbar Volkswagen mit einigem Erfolg eingeschlagen hat.

Aber was Rentabilität und Profitabilität von VW angeht, sind Steigerungen möglich.

Reuter: Sicher. Und trotzdem laufen Volkswagen die Aktionäre nicht weg. Offenbar verstehen sie das Unternehmenskonzept sehr gut und schenken ihm Vertrauen. Das zeigt, dass Unternehmen verschmelzen können, auch wenn sie sich in unterschiedlichen kulturellen Räumen bewegen.

Funktioniert das auch dauerhaft zwischen europäischen und asiatischen Unternehmen, oder sind hier die Barrieren zu hoch?

Reuter: Das ist sicher noch erheblich schwerer. Aber auch das kann funktionieren. Renault versucht ja derzeit bei Nissan, mit einem Top-Manager (*Carlos Ghosn, Anm. der Red.*) ein tradiertes japanisches Unternehmen kostenmäßig total durchzurationalisieren. Wir werden sehen, ob das gelingt. Die Story ist noch nicht zu Ende.

Können sich Massenhersteller in der Automobilbranche im Zeitalter der Globalisie-

rung noch leisten, nicht in Wachstumsmärkte wie Asien und Südamerika zu gehen?

Reuter: Es wäre ein grober Unterlassensfehler, wenn ein großer Massenhersteller nicht wenigstens den Versuch unternimmt, sich dort zu engagieren. Wie vorsichtig oder wie kühn er das macht, ist eine andere Sache. Ich persönlich rate zur Vorsicht.

Es gilt also nicht, ohne Rücksicht auf Verluste in diesen Märkten präsent zu sein?

„NIEMAND KANN
SICH DEN MODEN
AN DER BÖRSE
VOLLSTÄNDIG
ENTZIEHEN“

Reuter: Für Massenhersteller ist das schon enorm wichtig. Bis vor ungefähr zehn Jahren hat es noch funktioniert, nur auf die Märkte in Westeuropa und Amerika zu schauen. Projekte in China, Indien oder Brasilien waren da nur Versuche. Mit der Globalisierung und dem Fall von Handelsschranken sind alle Massenhersteller gezwungen, in neuen Märkten präsent zu sein, bevor die Konkurrenten sie unter sich aufgeteilt

haben. Trotzdem bin ich eher konservativ und rate keinem Hersteller zu Sprüngen vom Zehn-Meter-Brett, ohne zu wissen, ob auch Wasser im Becken ist.

Heißt das, die Wachstumsmärkte halten womöglich nicht, was sich die Automobilunternehmen von ihnen versprechen?

Reuter: Auf absehbare Zeit wird die Automobilindustrie eine Wachstumsindustrie bleiben. Aber es gibt Grenzen, unabhängig davon, ob die Einkommen in Ostasien und Südostasien rasant steigen, unabhängig auch davon, ob sich eines Tages sogar ganz Afrika zu einem Markt entwickeln wird. Bei Westeuropa und Amerika haben wir es ohnehin mit gesättigten Märkten zu tun. Und auch die Wachstumsmärkte werden schnell gesättigt sein. Die Automobilindustrie ist also nicht mehr die epochale Wachstumsbranche in dem Sinne, dass sie weiter so wächst wie das tradiert der Fall gewesen ist.

Was bedeutet das für die Anleger?

Reuter: Aktionäre von Automobilunternehmen können sicher nicht in kurzer Zeit hoch dimensionierte Gewinne realisieren. Deshalb rate ich niemandem, der schnell viel Geld machen will, in Automobilwerte zu investieren. Doch eine Automobilaktie ist langfristig ein gutes Papier.

Auch die DaimlerChrysler-Aktie?

Reuter: Ich persönlich habe DaimlerChrysler-Aktien. Und mein Vermögensberater hat mir auch noch nicht empfohlen, sie zu verkaufen. Warum auch?

Interview: Jens Lehmann/Detlev Neumann