



Scheidung Daimler-Chrysler / Die „Ehe im Himmel“ ist zu Ende. Die wichtige Frage ist: Welche Konsequenzen kommen auf die Händler zu?

VON WALTER MISSING

Verlorene Jahre

Kein anderer deutscher Konzern hat in den vergangenen zwei Jahrzehnten solche Höhen, aber auch Tiefen durchlebt und damit Chancen verpasst wie die traditionsreiche Daimler-Benz AG, zwischenzeitlich Mercedes-Benz AG, aktuell – noch – DaimlerChrysler AG und demnächst Daimler AG. Ohne diese Turbulenzen könnte der Konzern heute womöglich besser dastehen als Branchenprimus Toyota.

In den vergangenen Wochen wurde viel über die Trennung von Daimler und Chrysler berichtet. Die „Welt AG“ ist Geschichte, Daimler besinnt sich auf seine bekannten Stärken: Premiumautomobile und Nutzfahrzeuge, mehr nicht. Über die betroffenen Händler konnte man nichts lesen. Auch der Vorstandsvorsitzende Dr. Dieter Zetsche äußerte sich mit keinem einzigen Wort in seinen vielen Interviews zu der Situation in den Handelsorganisationen.

Dabei stellen sich die Chrysler-Händler zu Recht die Frage, welche Auswirkungen der Verkauf von 80,1 Prozent der Chrysler Corporation an den amerikanischen Finanzinvestor Cerberus auf ihr eigenes Schicksal hat. Und auch die Mercedes-Vertreter und Vermittler fragen sich, was die Zukunft noch alles bringen kann, wenn sie einerseits die Aussage von Dieter Zetsche, er befürchte keine feindliche Übernahme, und andererseits die Kommentare der Wirtschaftsjournalisten, der Konzern würde nach der Trennung von Chrysler selbst Ziel

einer feindlichen Übernahme und anschließend filetiert, verfolgen.

Auswirkungen der Ehe

Eine unglückliche Beziehung ist zu Ende gegangen – auch wenn Daimler in Zukunft noch mit einem Anteil von 19,9 Prozent an Chrysler beteiligt sein wird. Für die Familienmitglieder dies- und jenseits des Atlantiks war es ohnehin immer eine sehr differenzierte Verbindung. Der Familienzweig von Mercedes-Benz lehnte die Hochzeit im Himmel rundum ab, weil schon nach kurzer Zeit klar war, dass man sich in dem Partner getäuscht hatte und der Ehe eine wenig gedeihliche Zukunft beschieden war. Die Chrysler-Family war durchweg happy, weil sie reich eingehiratet hatte – nicht nur finanziell, sondern auch technisch-innovativ. Nun versuchten sich auch Daimler und Chrysler gegenseitig zu helfen. Durch Ressourcenverschiebungen in die USA, insbesondere mit Ingenieuren von Mercedes, geriet dabei allerdings Mercedes mit erheblichen Qualitätsproblemen unter Druck, die bis heute nachwirken. Prof. Jürgen Hubbert wies dies in seiner aktiven Zeit als verantwortlicher Vorstand für die Mercedes Car Group zwar vehement zurück. Tatsache ist und bleibt das dennoch – auch wenn es Dieter Zetsche heute diametral anders darstellt und davon spricht, Mercedes-Benz habe viel von Chrysler gelernt.

Bereits Helmut Werner hatte als Vorstandsvorsitzender der Mercedes-Benz AG

verschiedene Optionen geprüft, den Konzern größer zu machen, um ihn so vor feindlichen Übernahmen zu schützen. U. a. initiierte er schon ein Projekt einer möglichen Übernahme der Chrysler Corporation, welches nach eingehender Prüfung dann aber zu den Akten gelegt wurde. Schrempp griff dieses Thema, nachdem er Helmut Werner aus dem Unternehmen gedrängt hatte, mit Unterstützung seiner damaligen Vorstandskollegen und seines Aufsichtsratsvorsitzenden Hilmar Kopper, wieder auf und setzte es mit dem „Merger of Equals“ in die Tat um. Im Ergebnis führte diese Transaktion zu einer der größten Wertevernichtungen in der deutschen Wirtschaftsgeschichte. Die damals mitwirkenden Vorstandsmitglieder sind heute, bis auf Eckhard Cordes, Jürgen Hubbert und Manfred Gentz, nach wie vor im Amt und rückabwickeln nun unter der Führung von Dieter Zetsche das entstandene Desaster. Positiv muss man Dieter Zetsche anrechnen, dass er die Kraft zur Trennung von Chrysler aufgebracht hat. Fragt sich nur, inwieweit dies nicht vor allem unter dem Druck der internationalen Finanzmärkte geschehen ist.

NAFTA und außerhalb

Die Handelsorganisationen sind nicht vergleichbar. Innerhalb des NAFTA-Raumes wies die Chrysler Corporation lange Zeit das drittgrößte Absatzvolumen nach General Motors und Ford aus – wenn auch mit vielen Ups and Downs. Auch die Ära Zetsche in Detroit änderte nichts an der ge-

schichtlichen Tatsache, dass die Chrysler Corporation immer noch am Kundeninteresse und -bedarf des amerikanischen Heimatmarktes vorbei entwickelte und produzierte. Die Berliner Morgenpost schreibt am 14.04.07: „Keine Ideen mehr, GM, Ford und Chrysler werden ihren Niedergang nicht aufhalten können.“ Wobei GM mit seinen koreanischen Fahrzeugen (ehemals Daewoo) unter dem Chevrolet-Label mit Kleinwagen mittelfristig wahrscheinlich besser als Chrysler aufgestellt sein dürfte.

Außerhalb des NAFTA-Raumes war das Verkaufsvolumen bislang ohne große Bedeutung. Die aktuellen Zulassungszahlen in Deutschland in 2007 zeigen zwar mit ansehnlichen Steigerungsraten nach oben. In den ersten vier Monaten dieses Jahres waren es 6.289 Neuzulassungen. Diese gute Entwicklung hängt hauptsächlich mit den neu eingeführten Produkten der Marke Dodge zusammen. Betrachtet man die Entwicklung der etablierten Baureihen, dann kommt Ernüchterung auf.

Wie aus den Händlerkreisen zu hören ist, führt die Produktvielfalt mit ihren geringen Stückzahlen pro Händler zunehmend zu Schwierigkeiten im Handling. Seit einiger Zeit misst das Chrysler-Management dem Absatz außerhalb Nordamerikas eine höhere Bedeutung bei, um die rückläufigen Verkäufe innerhalb des NAFTA-Raumes zu kompensieren und die Währungschancen des Euro zu nutzen.

Man hätte jedoch europäisierte Fahrzeuge auf den Markt bringen müssen, wie es beispielsweise Toyota macht. Die Chrysler Group verkaufte außerhalb der NAFTA in den ersten drei Monaten dieses Jahres zwar aufgrund diverser Produktneueinführungen erfreuliche 52.570 Fahrzeuge, was 13 Prozent gegenüber dem Vergleichszeitraum des Vorjahres entspricht. Der Auslandsabsatz macht dennoch nur 8 Prozent des Gesamtabsatzes der Chrysler Group aus und kann damit den Rückgang in Nordamerika von allein 4 Prozent auf 537.000 Einheiten keinesfalls ausgleichen.

Deutsche Chrysler-Händler

Die vorstehend beschriebene Beziehung zwischen Daimler und Chrysler lässt sich auf die deutschen Chrysler-Händler durchaus übertragen. Für sie war die Fusion zunächst die von Jürgen Schrempf beschriebene „Hochzeit im Himmel“. Damals waren sie durchweg kleine Familienbetriebe, die den Bedarf der Kunden an amerikanischen Fahrzeugen abdeckten. Der bezog sich hauptsächlich auf den Jeep Cherokee, Urahn der SUVs, und den Voyager, Urahn des Minivan. Die Händler lebten in erster Linie von ihren Serviceleistungen, auch wegen der schlechten Qualität der Produkte. Man muss wissen, dass Chrysler nach der Auflösung von Chrysler-Simca jahrelang überhaupt nicht in Deutschland vertreten war. In dieser Zeit kamen ausschließlich Direktimportfahrzeuge ins Land. Erst als sich die Chrysler Corporation wieder Marktchancen mit ihren neuen Fahrzeugprogrammen auch in Deutschland versprach, wurde zunächst über einen holländischen Importeur und später dann über die eigene



CarGarantie: No risk, more fun!

Mit einer CarGarantie haben Ihre Kunden mehr Spass durch umfassende Sicherheit beim Autokauf.

- Persönliche Betreuung durch qualifiziertes Service-Center und 46 Außendienstberater
- Professionelles Schadenmanagement durch 20 Kfz-Spezialisten
- 365 Tage im Jahr, rund um die Uhr erreichbar
- Schadenszahlung innerhalb 5 Tage
- Garantievergabe online, kostenloses Websystem
- CallCenterRecht für Gewährleistungsfälle
- Individuelle Marketingkonzepte

*Rundum-Service
rundum zufrieden!*


CarGarantie®
takes the risk out

CarGarantie:
Ideale Garantie- und Kundenbindungs-
Programme mit komplettem Service!



DIE „EHE IM HIMMEL“ – NEUN JAHRE IM RÜCKBLICK

1998: Ehe im Himmel und Welt AG. Am 7. Mai gibt Schrempp die Fusion mit Chrysler bekannt, den mit 36 Milliarden Dollar größten transatlantischen Zusammenschluss aller Zeiten.

1999: Der Ehealltag erweist sich als mühsam. Im Kulturkampf feuert CEO Robert Eaton seinen Vize Tom Stallkamp, weil der sich über die Geldverschwendung von Daimler-Chrysler Vorständen bei Aufenthalten in den USA beschwert.

2000: Schrempp vollendet die Welt AG: Er kauft am 27. März für zwei Milliarden Euro 34% von Mitsubishi. Im Juni erfolgt der Einstieg bei Hyundai mit 10%. Im April tritt CEO Eaton zurück.

Ende Oktober meldet Chrysler 600 Mio. Euro Verlust. Schrempp feuert Chrysler-Chef James Holden und schickt Dr. Dieter Zetsche nach Auburn Hills. Am 27. Oktober sorgt Schrempp in einem Interview mit der Financial Times für den nächsten Knalleffekt, der Großaktionär Kirk Kerkorian verklagt deshalb DaimlerChrysler.

2001: Vier Milliarden Dollar sind für die Sanierung von Chrysler fällig. Zetsche schließt sechs Werke und entlässt 26.000 Mitarbeiter.

2002: Im Februar gibt Zetsche für 2001 einen Rekordverlust von 5,3 Milliarden Euro bekannt, was zu einem Konzernverlust von 662 Millionen Euro führt. In einem Interview verteidigt Schrempp seine Strategie: Daimler sei der „innovativste“ und „weltweit am besten aufgestellte“ Autokonzern. Im Jahresverlauf meldet Zetsche für 2002 einen Betriebsgewinn von 609 Millionen Euro.

2003: Es wiederholt sich ein Debakel. Der Konzern kündigt im April einen Gewinn von

zwei Milliarden Dollar an, dann folgt das Eingeständnis, ein Jahr ohne Verlust sei schon ein Erfolg. Am Ende des Jahres steht ein Verlust von einer halben Milliarde Euro zu Buche.

Im Juli veröffentlicht Bloomberg dann eine vernichtende Bilanz der fünf Jahre Schrempp: 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 weiter: „Chrysler ist nur totes Gewicht, das am Hals von etwas hängt, was ein großartiges Geschäft sein könnte“ – Mercedes-Benz.

2004: DaimlerChrysler kündigt, nachdem sich ein Teil des Vorstandes gegen ihn stellt, den Ausstieg bei Mitsubishi an. Der Rückbau der Welt AG beginnt.

Seit der Übernahme von Chrysler ist die Marktkapitalisierung des Konzerns um fast 40 Milliarden Euro gesunken, dennoch verlängert der Aufsichtsrat unter dem Vorsitz von Hilmar Kopper den Vertrag von Schrempp bis 2008.

2005: Mercedes steckt in der Krise. Der Gewinn bricht ein. In den USA entsteht die so genannte SEC-Affäre. Was Siemens zwei Jahre später nicht gelingt, schafft der clevere Aufsichtsrat Kopper. Er zieht die beiden Verantwortlichen Schrempp und Dr. Cordes aus der Affäre. Schrempp kündigt seinen Rücktritt zum Jahresende an, Cordes wechselt zum Mischkonzern Haniel. Zetsche übernimmt das Ruder.

2007: Die Rückabwicklung zur Daimler AG wird vollzogen. Finanzinvestor Cerberus kauft 80,1 Prozent von Chrysler.

Chrysler Deutschland GmbH vom Standort Mainz und danach von Kerpen aus der deutsche Markt bearbeitet.

In den besten Jahren verkaufte man deutlich mehr Fahrzeuge als jetzt. Seitdem wurden der Markt für Chrysler/Jeep-Produkte von Jahr zu Jahr schwieriger, weil die SUV- und Van-Konzepte nun fast alle Hersteller beherrschen – und das mit besserer Qualität. Trotz der Integration von Mercedes-Technik und -Innovation in die Chrysler/Jeep/Dodge-Fahrzeuge und einer umfassenden Produktoffensive mit modernen Dieselmotoren konnte sich Chrysler bis heute nur auf niedrigem Niveau im deutschen Markt behaupten. Im Jahr 2000 erreichten die amerikanischen Marken Chrysler und Jeep noch 22.483 Neuzulassungen, fünf Jahre später waren es nur noch 16.508.

1998 zog die Chrysler Deutschland GmbH von Kerpen nach Berlin und wurde in die DaimlerChrysler Vertriebsorganisation Deutschland (DCVD) als weiterhin eigenständige GmbH integriert. Mit der Zielsetzung, die Qualität des Vertriebsnetzes zu erhöhen um die Absatzsituation nachhaltig zu verbessern, folgte eine nicht problemlose Netzrestrukturierung. Seitdem setzen sich die Vertriebspartner aus drei Gruppen zusammen: zirka 70 Prozent waren immer schon Chrysler-Händler, etwa 30 Prozent sind Mercedes-Benz-Partner und -Niederlassungen.

Die Vertragssituation

Die Vertragsbeziehung der Händler besteht mit der Chrysler Deutschland GmbH, während die dort angestellten Mitarbeiter ihren

Arbeitsvertrag mit der DCVD haben. Nach dem Verkauf von Chrysler könnte der GmbH-Mantel jederzeit von der DCVD in andere Hände gegeben (oder auch verkauft) werden, die Vertragsbeziehung bestünde zunächst weiter. Es ist davon auszugehen, dass die meisten Mitarbeiter von Chrysler Deutschland daran kein Interesse hätten, denn für sie besteht ein Konzernkündigungsschutz bis ins Jahr 2012.

Wie man jedoch aus den Händlerkreisen vernehmen kann, käme ihnen ein Eigentümerwechsel entgegen und sie würden eine Trennung von der DCVD positiv und in einem Neuanfang mit Cerberus viele Chancen sehen. Denn derzeit wird die Leistungsfähigkeit von Chrysler Deutschland mit Licht und Schatten bewertet. Die wirtschaftliche Lage der Händler ist äußerst unbefriedigend, die Servicebetreuung wird insgesamt positiv gesehen, anders als die Vertriebssteuerung, von der die Händler sich zu wenig unterstützt sehen.

Bald Importeursstruktur

AUTOHAUS liegt eine aktuelle Unterlage vor, in der die Händler die derzeitige Arbeit ihrer Vertriebszentrale aufgearbeitet haben und kritisieren. Der jetzige Geschäftsführer Radek Jelinek sagt zur aktuellen Lage (Berliner Morgenpost 19.05.07), dass seine Organisation bald wieder „eine Importeursstruktur“ abbildet. Es wird dann äußerst interessant werden, wie sich die Mercedes-Partner und -Niederlassungen zur Chrysler-Vertragsbeziehung stellen. Die meisten von ihnen haben den Chrysler-Vertrag in Nibelungentreue zur DCVD oder nach Anordnung unterschrieben. Jedenfalls sind alle Vertragspartner gut beraten, wenn sie keine vorschnellen Entscheidungen treffen. Die bestehenden Händlerverträge behalten auch nach einem Verkauf ihre Gültigkeit. Falls es im Zuge dessen zu neuen Verträgen kommen soll, weil zum Beispiel Cerberus die Chrysler Corporation zerlegt, besteht neben einem HGB-Anspruch auch unter Umständen ein Investitionsschutz/-ausgleich für den Händler, unabhängig davon, ob er weiter machen will oder auch nicht. Insbesondere ist bezüglich eines neuen Vertragsangebotes dann auch das neuerliche Urteil des LG Köln (Az. 26 O 33/07) zu beachten, dass es sich bei einem „Letter of Intent“ um keine verbindliche Zusage handelt.

Und die Mercedes-Benz-Organisation?

Für Daimler bedeutet die Trennung die Rückbesinnung auf das Geschäft mit Mercedes, der „stärksten Automobilmarke der Welt“, wie Dieter Zetsche kürzlich betonte. Aber für Mercedes kann man die Zeit nicht mehr zurückdrehen. Mag die Rückbesinnung noch so viele Traumautos in den Fabriken entstehen lassen, im Markt und Wettbewerb wird es für Mercedes nicht wieder so wie früher. Audi, BMW und nicht zuletzt auch international gesehen Lexus, befinden sich auf Augenhöhe. „Letztendlich entscheidet der Kunde, welche Autos besser sind“, wie Dieter Zetsche selbst unterstreicht. Und genau die Rahmenbedingungen haben sich verändert.

Die gut gemeinte Kundenzufriedenheitsoffensive „CSI No. 1“ für Mercedes-Benz Pkw Vertrieb und Service zeigt das eigentliche Dilemma auf. Mercedes-Benz ist zurückgefallen und kann mit solchen selbstverständlichen Themen nicht aufholen, dazu bedarf es zielgerichteter Maßnahmen. In

der Konsequenz – und das ist dramatisch für die Händler – lassen sich Mercedes-Benz-Fahrzeuge derzeit nur mit hohen Nachlässen verkaufen. Selbst die neue C-Klasse ist nicht ohne Zugeständnisse an den Kunden zu bringen – weil inzwischen die Wettbewerber das Nachlassniveau vorgeben. Ohne das profitable Nutzfahrzeuggeschäft wäre ein Teil der Händler kaum überlebensfähig. Die bisher hohe Loyalität der Mercedes-Benz-Partner bröckelt. Diese Entwicklung wurde anscheinend im Hause Daimler unterschätzt. Gerade der Markteinbruch im ersten Quartal 2007 zeigt jedoch, wie wichtig Händlerzufriedenheit ist, um sie konzentriert leistungsfähig beim Stern zu halten und um zu verhindern, was andere Marken bereits durchleben. Ein großer Teil

Walter Missing (53) gilt als Experte sowohl in den operativen als auch strategischen Fragen des Automobilhandels. Vor seiner selbstständigen Beratertätigkeit für Hersteller und Handel war er langjährig in verschiedenen Führungspositionen des DaimlerChrysler-Vertriebes tätig und hat dabei die Hersteller-, aber auch die Handelsseite vertreten. In seiner Aufgabe als Geschäftsleitungsmitglied von DaimlerChrysler Deutschland verantwortete er von 1998 bis 2004 die Vertriebsnetze der Konzernmarken im deutschen Markt. Er zeichnete sich trotz der in seiner Verantwortung eingeleiteten gravierenden Veränderungen im Mercedes-Benz Vertriebsnetz, die sich die gesamte Branche als Vorbild nahm, insbesondere durch die höchste Händlerzufriedenheit während seines Wirkens aus. Die größten Chancen für die Branche sieht er in der Ausschöpfung der Potenziale aus einer optimalen Zusammenarbeit von Hersteller und Handel.



der Mercedes-Partner befasst sich intensiv mit der Übernahme anderer Marken bzw. hat bereits weitere Marken übernommen, um sich unabhängiger von Daimler zu machen. Die Wettbewerber, zum Beispiel Toyota im Pkw-Bereich, DAF im Nfz-Bereich u.a. erhalten dafür, quasi ohne eigene Anstrengung und Investment, ein leistungsfähiges Vertriebsnetz. ■

Besiegeln Sie Ihren Erfolg! DEKRA Gebrauchtwagen-Management



Vorfahrt für Qualität im Gebrauchtwagenmarkt.

Nutzen Sie beim Gebrauchtwagen-Management den Komplettservice von DEKRA. Von der Hereinnahme-Bewertung über die interne Disposition, dem DEKRA Siegel für Gebrauchtfahrzeuge bis zur Vorbereitung der Fahrzeugauslieferung. Die Vorteile für Ihren Betrieb? Mit DEKRA reduzieren Sie Ihre Handlingkosten, verbessern Ihre Qualität und steigern Ihre Kompetenz gegenüber Ihren Kunden.

Automotive

Industrial

Personnel

International

www.dekra.de
