

Verlorene Größe - Neue Horizonte

Diez

2022

ISBN 978-3-8006-6719-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

cedes-Benz binnen vier Jahren 40.278 Arbeitsplätze verloren – eine aus heutiger Sicht fast unvorstellbare Zahl. Innerhalb weniger Jahre war aus einem Vorzeigeunternehmen ein Sanierungsfall geworden.

Nachdem das ganze Debakel offenkundig geworden war, kannten auch die Medien keine Zurückhaltung mehr. „Ein Stern sinkt“ (FOCUS), „Totalverfahren“ (ZEIT) oder „Ganz miserabel“ (SPIEGEL) lauteten die Schlagzeilen zur großen Krise des Daimler-Konzerns. Es war ein „Shitstorm“, wie man heute sagen würde, der über das Unternehmen hereinbrach. Die Anklagen und Schuldzuweisungen waren immer dieselben: Eine falsche Strategie, Größenwahn und Missmanagement hätten den Konzern zu Fall gebracht und es war klar, dass man jetzt – nicht nur in den Redaktionsstuben deutscher Tageszeitungen, Nachrichten- und Wirtschaftsmagazine – auch Köpfe rollen sehen wollte. Edzard Reuter selbst war viel zu intelligent und viel zu erfahren im Umgang mit Kollegen, Aufsichtsräten und Medien, als dass er nicht gewusst hätte, dass er das Katastrophenjahr 1993 nicht unbeschadet überleben würde. Um das zu wissen, musste er nicht mehr die Zeitungsausschnitte lesen, die man ihm jeden Morgen auf den Schreibtisch legte. Um das aus seiner Sicht Schlimmste zu verhindern, boxte er im Vorstand durch, dass auch in diesem Jahr eine Dividende bezahlt werden sollte. 8 D-Mark je Aktie bedeutete eine Ausschüttungssumme von 373 Millionen D-Mark, was nicht eben wenig war. Die Dividende ganz zu streichen, was angesichts der Geschäftsergebnisse durchaus naheliegend gewesen wäre, hätte viele Aktionäre verärgert, für die Deutsche Bank, die noch immer der größte Anteilseigner bei Daimler war, wäre es sogar schmerzlich gewesen. Nachdem schon der Betriebsrat wegen des Arbeitsplatzabbaus auf die Barrikaden gegangen war, wollte er aber nicht auch noch die Aktionäre vergraulen. Mit einer, wenn auch reduzierten, Dividende (im Vorjahr gab es noch 13 D-Mark je Aktie) konnte man beruhigen und gleichzeitig Optimismus verbreiten: Im nächsten Jahr – so das Versprechen des Vorstandsvorsitzenden – würde es wieder aufwärtsgehen.

Reuter geriet von allen Seiten unter Beschuss. Die Angst vor weiteren Verlustjahren angesichts der unbewältigten Herausforderungen im Konzern war allgegenwärtig. Reuter, der Großes versprochen hatte, konnte nicht liefern. Verzweifelt wollte er die Richtigkeit seiner Strategie nachweisen und flüchtete in Argumente, die fast so abenteuerlich waren wie die Firmenkäufe auf dem Weg zum Technologiekonzern. In einem langen, seinem letzten Interview mit dem SPIEGEL im November 1992, als die Krise schon nicht mehr wegzuleugnen war, gestand er zwar ein: „Wir haben Fehler gemacht“, doch er holte auch gleich zum Gegenschlag aus: „Wenn es eine Situation gibt, die diese Konzernenerweiterung nachträglich rechtfertigt, dann die gegenwärtige“, belehrte er seine Gesprächspartner. „Es ist eingetreten, was wir vorhergesehen haben: eine weltweit schwere Belastung im Automobil-Absatz, die mit Sicherheit nicht nur vorübergehend sein wird.“ Abgesehen davon, dass seine Aussage, der Rückgang des Automobil-Absatzes werde „nicht nur vorübergehend“ sein, sich in den Folgejahren erneut – wie auch schon in seinem internen Strategiepapier aus dem Jahr 1984 – als Fehleinschätzung erwies, kam seine Aussage nicht gut an. Wenn es der Absatzeinbruch im Automobilmarkt gewesen wäre, dann

hätten doch die anderen Gesellschaften Ergebnisse liefern müssen, hakten die SPIEGEL-Redakteure nach, worauf Reuter nur zu antworten wusste, dass das nach so kurzer Zeit nicht zu erwarten gewesen wäre – ein Argument, das er auch in den folgenden Jahren immer wieder bemühte: Die Strategie war richtig und würde auch langfristig zum Erfolg führen. „Wir haben nie behauptet“, so noch einmal Reuter, „dass wir innerhalb von fünf Jahren den Gesamtkonzern dahin bringen, dass er einen tiefen Einbruch der gesamten Weltkonjunktur sozusagen mit einem Fingerschnippen wegdrückt.“ Behauptet hatte er jedoch, dass die internen Ausgleichskräfte durch die Diversifikation den Konzern stabiler gegen Schwankungen in einzelnen Geschäftsfeldern gemacht hätten – eine These, die sich nun ganz offensichtlich als nicht haltbar erwiesen hatte und die man ihm von jetzt an immer wieder um die Ohren schlug.

Reuter spürte, dass der Rückhalt im Unternehmen, der ohnehin immer brüchig gewesen war, schwand. Und er spürte auch die Hämme, die ihm nun offen gezeigt wurde: „Rückblickend“, schreibt er in seinem Erinnerungsbuch über jene Zeit in einem Dialog mit sich selber, „bist du fast sicher, dass sich der eine oder andere deiner ‚Freunde‘ darob durchaus ins Fäustchen gelacht hat: Gar manches heimlich hinter deinem Rücken unter Kollegen ausgetauschte – und eher hämisch gemeinte – Grinsen hast du jedenfalls mit mehr oder minder großem Erstaunen zur Kenntnis genommen. Freilich war es da schon zu spät.“ Sein Vertrag lief noch bis 1995, aber er wusste, dass sich der Daumen über sein weiteres Schicksal im Konzern gesenkt hatte. Er nahm einen Kampf auf, den er nicht gewinnen konnte. Zwei Jahre blieben ihm Zeit, um doch noch zu zeigen, dass seine Strategie richtig war. Es sollten für ihn zwei traurige, ja quälende Jahre werden.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Ein Denkmal fällt

Das Ende von Edzard Reuter als Vorstandsvorsitzender des Daimler-Benz-Konzerns ist schnell erzählt: Es ist eine Abfolge öffentlich ausgetragener Streitigkeiten, schmieriger Intrigen und persönlicher Demütigungen. Der Verfall der Unternehmenskultur, den er in seinem Machtkampf mit Werner Breitschwerdt selbst mit eingeleitet hatte, traf nun auch ihn. Im Dezember 1991 hatte Hilmar Kopper als Aufsichtsratsvorsitzender mit Reuter ein Gespräch über eine Verlängerung von dessen Amtszeit über das Jahr 1993 hinaus. In diesem Jahr hätte Reuter nach den Regeln des Konzerns sein Amt altershalber abgeben müssen, da er am 16. Februar 1995 seinen 65. Geburtstag feierte. Kopper, so erzählt es Reuter, wollte aber, dass er noch bis 1997 im Amt bleiben und dann den Vorsitz im Aufsichtsrat übernehmen solle. Im Frühjahr 1992, also noch vor der großen Krise, wurde die Verlängerung der Amtszeit von Reuter vom Aufsichtsrat beschlossen, und alles schien seinen geplanten Gang zu gehen. Dann kam das Jahr 1993 und im November eine Aufsichtsratssitzung, in der Reuter den Aufsichtsräten gegenüber Rechenschaft über das zu erwartende negative Konzernergebnis abzulegen hatte. In der turbu-

lenten Sitzung musste er sich den kritischen Fragen und skeptischen Mienen der Aufsichtsratsmitglieder stellen. Angesichts des feindseligen, fast schon beleidigenden Tons, mit der er ins Kreuzverhör genommen wurde, verlor er die Contenance und Souveränität, die ihn bislang auch in für ihn schwierigen Situationen ausgezeichnet hatte: „Unter dem Druck der Ereignisse, die uns nun schon seit mehr als einem Jahr eine Hiobsbotschaft nach der anderen beschert hatten“, berichtete Reuter über jene legendäre Sitzung, „ließ ich mich dadurch zu einer sicherlich unklugen Nervosität hinreißen, zumal es meine unmittelbar verantwortlichen Kollegen vorzogen, mehr oder weniger zu schweigen und alle wesentlichen Erwidierungen und Klarstellungen mir zu überlassen.“ Es kam zu heftigen Wortwechseln. Der Riss zwischen Reuter und dem Kontrollgremium war tief und er sollte sich auch nicht mehr kitten lassen.

Anfang des Jahres 1994 signalisierte Kopper, dass es Widerstand aus dem Aufsichtsrat gäbe, ihn nach seiner Zeit als Vorstandsvorsitzender zum Aufsichtsratsvorsitzenden zu machen, und er signalisierte dem davon überraschten Reuter, dass er wohl selbst weiterhin diese Aufgabe ausüben werde. Reuter, der auf die frühere Zusage Koppers vertraut hatte und natürlich hoffte, als Aufsichtsratsvorsitzender sein unvollendetes Werk des integrierten Technologiekonzerns zu einem guten und erfolgreichen Ende bringen zu können, reagierte echauffiert. Gegenüber der Presse bestätigte er, dass ihm Kopper Zusage hinsichtlich des Aufsichtsratsvorsitzes gemacht hatte, die er und die anderen Mitglieder des Aufsichtsrates nun offensichtlich nicht gewillt seien, einzuhalten. Das war ein öffentlicher Affront, den sich Kopper und der gesamte Aufsichtsrat natürlich nicht gefallen lassen konnten. Um einen noch größeren Eklat zu vermeiden, hielt man daher das Angebot an Reuter aufrecht, einfaches Mitglied des Aufsichtsrates zu werden. Er ließ sich dann auch tatsächlich von der Hauptversammlung im Jahr 1995, der letzten, der er als Vorstandsvorsitzender Rede und Antwort gestanden hatte, in dieses Gremium wählen. Glücklicherweise war mit dieser Lösung freilich niemand – weder der Aufsichtsrat noch der Vorstand. Und auch Reuter selbst bedauerte später, diesen Schritt gemacht zu haben. In der gleichen Hauptversammlung wurde Jürgen E. Schrempp zum neuen Vorstandsvorsitzenden der Daimler-Benz AG gewählt.

Im Sommer 1995 kam es zu einem Skandal, der bis heute in der deutschen Wirtschaftsgeschichte seinesgleichen sucht. Finanzvorstand Gerhard Liener, den man im Jahr 1995 zum Ausscheiden aus dem Daimler-Vorstand gedrängt hatte, hatte ein 76-seitiges Pamphlet verfasst, das dem manager magazin zugespielt und in der Ausgabe Nr. 8/1995 veröffentlicht wurde. Bis heute ist das Heft mit der Titelstory „Das Daimler-Dossier – Ex-Finanzvorstand Gerhard Liener rechnet mit Edzard Reuter ab“ eine der am meisten verkauften Ausgaben, wie das Magazin mit einer etwas zweifelhaften Genugtuung anlässlich seines 40-jährigen Jubiläums vermerkt hat.

Das „Dossier“ ist in Wirklichkeit eine Schmähschrift, die heute im Zeitalter der sozialen Medien wohl keine allzu große Aufmerksamkeit mehr erregen würde, die aber damals alle Grenzen des guten Geschmacks überschritt und

geeignet war, den ohnehin angeschlagenen Ruf von Daimler-Benz als seriöses und vornehmes Unternehmen weiter zu beschädigen. Es fügte den nunmehr seit zehn Jahren geübten, öffentlich ausgetragenen Querelen im Unternehmen eine weitere, ganz und gar unappetitliche Facette hinzu. Liener warf Reuter darin nicht nur vor, dafür verantwortlich zu sein, dass er vorzeitig aus dem Vorstand entfernt worden sei, sondern vor allem gravierende Managementfehler, die das Unternehmen viel Geld gekostet hätten. So seien Reuter und Niefer beim Erwerb von Dornier schwer über den Tisch gezogen worden und beim Erwerb der AEG habe es dilettantische Fehler gegeben. Auch an persönlichen Invektiven fehlte es in dem Papier nicht. So warf Liener Reuter ganz direkt übertriebenen Ehrgeiz und Geltungssucht vor: „Ihr fast täglich in der Presse erscheinender Name, möglichst garniert, Sie seien der größte aller Manager – das war für Sie fast eine Sucht“, wütete Liener in persönlicher Anrede gegen seinen früheren Kollegen. Und schließlich warf er seinem ehemaligen Vorstandskollegen vor: „Sie können mir nicht in die Augen sehen, dazu fehlt Ihnen der Mut.“

Über Wochen und Monate blieb der Artikel Gesprächsthema in der Öffentlichkeit und im Unternehmen selbst, wo er in einer Mischung aus Wut, Scham und Schadenfreude für mächtig Unruhe sorgte. In Erinnerung geblieben ist dieser Skandal auch deshalb, weil Gerhard Liener im Dezember desselben Jahres Selbstmord beging. Natürlich wurde dieser zunächst in Verbindung damit gebracht, dass Liener nach seiner Veröffentlichung bei Daimler-Benz zur persona non grata geworden war und sein Beratervertrag, den er nach dem Ausscheiden aus dem Vorstand bekommen hatte, gekündigt wurde. Tatsächlich waren es wohl aber eher finanzielle Probleme im Zusammenhang mit Immobilienspekulationen in Berlin, die ihn zu dieser schrecklichen Tat trieben.

Die persönliche Tragik um Gerhard Liener, der dem Daimler-Vorstand immerhin mehr als 20 Jahre angehört hatte, heizte die ohnehin angespannte Stimmung in den Führungsgremien nochmals kräftig an. Drohte jetzt eine Schlammschlacht auf ganz, ganz niedrigem Niveau? Edzard Reuter wollte angesichts der in dem „Dossier“ gegen ihn erhobenen Vorwürfe vom Aufsichtsrat eine Ehrenerklärung, worauf ihm sein Nachfolger Jürgen Schrempp kühl mitteilen ließ, dass der Vorstand keine Möglichkeit sehe, den Aufsichtsrat zu einem solchen Vertrauensbeweis zu veranlassen. Weiterhin riet er ihm davon ab, seinen Wunsch mit einer Rücktrittsdrohung zu verbinden, da sie nichts bewirken werde. Das war eine Demütigung der besonderen Art und dass sie auch noch von seinem Zögling kam, machte sie für ihn noch schmerzhafter. „Das reichte mir“, heißt es zu diesem Vorgang in Reuters Erinnerungen und tatsächlich legte er im Februar 1996 sein Mandat nieder und brach damit nun endgültig alle Brücken zwischen sich und Daimler-Benz ab.

Die Geschichte von Edzard Reuters Abgang ist damit aber noch nicht zu Ende. Auf seiner letzten Rede bei der Hauptversammlung am 24. Mai 1995 hatte Edzard Reuter den Aktionären für das Geschäftsjahr 1995 ein solides Gewinnwachstum versprochen. Einige Wochen später kündigte der neue Vorstandsvorsitzende, Jürgen Schrempp, aber einen „empfindlichen Verlust“

an, der sich dann auf weit über 5 Milliarden D-Mark belaufen sollte. Die Ankündigung Reuters war deshalb so brisant, weil es intern vorläufige Berechnungen gab, die darauf hindeuteten, dass das Geschäftsjahr 1995 bei Weitem nicht so erfolgreich verlaufen werde, wie von Reuter versprochen. Auf jeden Fall stellte ein Mitstreiter des damals weithin bekannten und umstrittenen Aktionärssprechers Ekkehard Wenger Strafantrag gegen Reuter, weil er die wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens unrichtig wiedergegeben habe. Die ganze Auseinandersetzung, in die schließlich auch noch der stets integer agierende Finanzvorstand Manfred Gentz hineingezogen wurde, verlief schließlich im Sande. Aber wie immer in solchen Fällen, musste Reuter jetzt auch noch mit dem Makel leben, den Zustand des Unternehmens bei seinem Abgang beschönigt zu haben.

„Ein Denkmal fällt“ hatte der FOCUS im Juli 1995 einen Artikel überschrieben, in dem über die schrittweise Demontage des Vorstandsvorsitzenden berichtet wird. Denkmal? Reuter war kein Denkmal und niemand im Unternehmen wäre auf die Idee gekommen, ihm eines zu setzen.

Ein Intellektueller im Chefsessel

Wie wird man einem Manager gerecht, der eine dramatische strategische Neuausrichtung seines Unternehmens vorgenommen hat, der mit seinen Reden und Interviews zeitweise Millionen von Menschen in seinen Bann zog und der am Ende vor einem unfertigen, wankenden Bauwerk stand, an dessen Vollendung nur noch er glaubte? Man ist geneigt – natürlich mit gehörigem Abstand – Friedrich Schiller zu zitieren, der über Wallenstein sagte: „Von der Parteien Gunst und Hass verwirrt, schwankt sein Charakterbild in der Geschichte.“ Bei keinem anderen Manager seiner Generation war die Spannweite der Urteile zwischen dem Anfang und dem Ende seiner Karriere als Vorstandsvorsitzender so groß wie bei ihm. „Spitzenmann von ganz besonderem Zuschnitt“ (Süddeutsche Zeitung), „Kultfigur des modernen Kapitalismus“ (Stuttgarter Zeitung), „hervorragender Stratege“ (Handelsblatt), „Star unterm Stern“ (SPIEGEL) – so oder ähnlich lauteten die Urteile, als Edzard Reuter seinen vermeintlich glücklosen Vorgänger, Werner Breitschwerdt, im Jahr 1987 an der Spitze des Daimler-Konzerns ablöste. Auch Heinz Blüthmann von der ZEIT musste sein Urteil von 1987 („Der richtige Mann“) korrigieren, in dem er dem einst hochgelobten Manne bescheinigte, er stehe „vor einem Scherbenhaufen“. Als Reuter aus dem Amt ausscheidete, galt er als Versager, als Opfer seiner eigenen gravierenden Fehleinschätzungen, als Mann, der den Bezug zur Realität verloren hat und – zuerst und vor allem – als der „größte Kapitalvernichter aller Zeiten“. Ist es da ein Wunder, dass er in seinen Erinnerungen den Medien ein wenig schmeichelhaftes Zeugnis ausstellte? Hatte er sich zu Beginn seiner Amtszeit durch das über ihn hereinprasselnde Lob sogar ein wenig „geschmeichelt“ gefühlt, fuhr er nach seinem abrupten Karriereende schweres Geschütz auf: „Gemeinsam ist den Vertretern dieser Zunft,

der nach unserer Verfassung eine so hohe Verantwortung zukommt“, beginnt seine Suada über die jetzt gerne als „Journaille“ bezeichneten Pressevertreter, „dass ihre mangelhafte Sachkenntnis in umgekehrtem Verhältnis zu ihrer Voreingenommenheit steht: Einmal gefestigte Meinungsklischees, sind sie nur griffig genug, reichen ihnen allemal aus, um jedes ernsthafte Nachdenken, zumal wenn es mit Arbeit und Mühe verbunden sein sollte, überflüssig zu machen.“ Und um noch eines draufzusetzen, stellte er in seinen Erinnerungen sarkastisch fest, dass es nicht viele seien, „die in den Medien arbeiten und vom Wurmstich der Charakterlosigkeit verschont geblieben sind.“ Genutzt hat ihm diese Schelte nicht viel – außer dem Vorwurf, sein Buch sei die „Abrechnung eines Verbitterten“ (Rheinischer Merkur). Vielleicht hätte er seinen Arbeitstag doch nicht mit der Lektüre von Zeitungsausschnitten beginnen und sich unabhängig vom Urteil der Presse machen sollen.

Noch einmal: Wie wird man einem Mann gerecht, der mit riesigen Geldbeträgen ganz Unvorstellbares auf den Weg gebracht und am Ende den größten und erfolgreichsten Industriekonzern in Deutschland an den Rand des Untergangs manövriert hat? Gewiss wird man ihm nicht dadurch gerecht, dass man ihn pauschal zum „Versager“ abstempelt, wie das viele Zeitgenossen in einer Mischung aus Bösartigkeit und Boshaftigkeit gemacht haben. Ein solches Etikett ist nicht nur plakativ und einprägsam, sondern es entlastet auch diejenigen, die direkt am Geschehen beteiligt waren und die, als wäre nichts geschehen, anschließend einfach weitergemacht haben. Offensichtlich wollte man schnell einen Schlusstrich unter das ziehen, was in zehn langen Jahren alles falsch gelaufen war. Verdrängung ist, wenn man Fehler gemacht hat, eine menschliche Reaktion. Aber hätten die Milliarden, die verloren gegangen waren, die Arbeitsplätze, die vernichtet wurden, nicht dazu verpflichtet, das, was in der Ära Reuter passiert war, gründlich und selbstkritisch aufzuarbeiten, um zu verhindern, dass sich Ähnliches wiederholt? Wie war es möglich, dass eine solche Ausnahmeerscheinung, die Reuter ohne Zweifel war, einen solchen Konzern in einer vergleichsweise kurzen Zeit derart an die Wand fahren konnte, ohne dass jemand rechtzeitig in die Speichen griff? Warum ist man seiner windigen Einschätzung gefolgt, dass das Automobilgeschäft keine große Zukunft mehr haben werde und es daher gelte, neue Wachstumsfelder in anderen Branchen zu erschließen? Warum hat man sich auf dem Weg in die Diversifikation in immer neue, immer noch riskantere Übernahmen hineinziehen lassen, obwohl doch schon die ersten Übernahmen gezeigt haben, dass Engagements in branchenfremden Märkten mit ohnehin angeschlagenen Unternehmen keine Selbstläufer sind? Warum ist niemand ernsthaft eingeschritten, als erkennbar wurde, dass die Entwicklung im Auto-geschäft aus dem Ruder läuft und sich die versprochenen Synergie-Effekte in Luft aufgelöst haben? Diese und viele andere Fragen sind nie beantwortet, ja noch nicht einmal gestellt worden. Stattdessen lud man die Schuld an dem ganzen Desaster auf Edzard Reuter ab. Es ist schon erstaunlich, wie viele am integrierten Technologiekonzern mitgestrickt (und nicht wenige dabei auch gut mitverdient) haben, und dass es am Ende nur einen Schuldigen geben sollte, den man dann ans Kreuz geschlagen hat. Edzard Reuter scheint so etwas

geahnt zu haben, als er sich einmal selbstironisch im Jahr 1989 als „Schurke im Stück“ bezeichnete, den man dann tatsächlich auch aus ihm gemacht hat.

Weil die Vergangenheitsbewältigung nach dem Motto „Mund abwischen, weitermachen“ betrieben wurde, passierte nur wenige Jahre später – unter anderen Vorzeichen und mit anderen Akteuren – ziemlich genau das gleiche, was auch in der Ära Reuter passiert war: Eine aufgebauschte Vision ergriff die Führungsgremien des Unternehmens, zerplatzte nach wenigen Jahren wie eine Seifenblase und zurück blieb ein blamiertes Unternehmen, eine bedröppelte Führungsmannschaft, frustrierte Mitarbeiter und aufgebrachte Aktionäre. Und auch am Ende dieses zweiten großen, fehlgeschlagenen Experimentes fehlte nicht das Etikett „größter Kapitalvernichter aller Zeiten“, das nun an den Nachfolger von Edzard Reuter weitergereicht wurde.

Edzard Reuters Konzept eines integrierten Technologiekonzerns fußte im Wesentlichen auf zwei Annahmen, von denen eine richtig und eine falsch war. Falsch war die Annahme, dass das Automobilgeschäft schon in wenigen Jahren an seine Grenzen stoßen und keine nachhaltigen Wachstumsmöglichkeiten mehr bieten werde. Auch wenn damals natürlich niemand ernsthaft wissen oder auch nur glauben konnte, dass mit China binnen kürzester Zeit eine neue Auto-Weltmacht entstehen würde, war dieser Pessimismus im Hinblick auf das Kerngeschäft völlig überzogen. Der Weltmarkt für Automobile war Anfang der 1980er-Jahre weit davon entfernt, gesättigt zu sein, und insbesondere im Premiumsegment boten sich mit der Globalisierung des Wohlstandes große Chancen. Hier, bei der Einschätzung der Zukunftsaussichten des Automobilgeschäftes, lag Reuter ganz eindeutig falsch.

Richtig war hingegen seine Annahme, dass das Auto immer mehr zu einem Hightech-Produkt werden würde oder, genauer gesagt, dass branchenfremde Technologien jenseits der traditionellen Fahrzeugtechnik für die Automobilentwicklung und die Differenzierung im Wettbewerb an Bedeutung gewinnen würden. Viele der Ideen, die heute State-of-the-Art sind, standen damals erst am Horizont einer sich dann rasch beschleunigenden Entwicklung: Digitalisierung, Vernetzung und autonomes Fahren waren Themen, die schon Ende der 1970er-Jahre in der Branche diskutiert wurden und die Edzard Reuter in seine Vision vom integrierten Technologiekonzern einbaute. Die Vorstellung, dass anstelle des quantitativen ein qualitatives Wachstum durch neue Technologien und deren Anwendung im Fahrzeugbau treten werde, war alles andere als gesponnen und verquer. Insofern war es richtig, dass sich ein Automobilkonzern, zumal ein Automobilkonzern, der den Anspruch hatte, ein technologischer Vorreiter zu sein, sich neuen, innovativen Technologien öffnete: der Informations- und Kommunikationstechnik, der Mikroelektronik, der Sensorik, alternativen Antriebskonzepten und Werkstoffen. Wäre, so möchte man heute sagen, Edzard Reuter seinen Entwicklungsingenieuren in Untertürkheim mehr auf den Füßen gestanden, hätte er von ihnen mehr Elektronik als Mechanik eingefordert, dann hätte man bei der neuen S-Klasse im Jahr 1991 auf die unsäglichen Peilstäbe verzichten und BMW als Innovationsführer bei der Fahrzeugelektronik möglicherweise überholen können. Natürlich ist rich-

tig, was der damalige Vorstandsvorsitzende von BMW, Eberhard von Kuenheim, zur Diversifikationsstrategie bei Daimler gesagt hat: „Wenn ich eine Übernachtung brauche, kaufe ich doch auch nicht gleich das ganze Hotel“, also neue Technologien kann man auch einkaufen, ohne komplette Unternehmen übernehmen zu müssen. Dennoch bleibt es ein Verdienst von Edzard Reuter, mit seiner Vision vom integrierten Technologiekonzern dem Unternehmen die Augen für die Bedeutung neuer Technologien und Mobilitätskonzepte geöffnet zu haben, als man dort noch in PS, Blech und Mechanik dachte. Auf dem World Mobile Congress 2019 in Barcelona erklärte der Vorstandsvorsitzende von Daimler, Dieter Zetsche: „Wenn wir so weitermachen wie bisher, sind wir erledigt.“ Der Satz hätte auch von Edzard Reuter stammen können.

Wenn die Idee so falsch also nicht war, warum ist der Aufbau des integrierten Technologiekonzerns dann dennoch gescheitert?

Zunächst verschob sich im Verlauf des Diversifikationsprozesses der Schwerpunkt von der Entwicklung von Querschnittstechnologien, die man in unterschiedliche Produkte und Produktgattungen hätte einsetzen können, hin zur Neuordnung der Luft- und Raumfahrtbranche in Deutschland. Mit der Übernahme von Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB) veränderte sich, wie Herbert Lucy als einer der wenigen damals erkannte, die strategische Stoßrichtung der Erweiterung der Geschäftsaktivitäten: Sie ging weg vom Auto, hin zu Flugzeugen, Waffen- und Satellitensystemen. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat haben dem Vorstand bei diesem Schritt die Gefolgschaft verweigert und waren damit hellstichtiger als die Vertreter des Kapitals. Sie wollten das eigene Autogeschäft stärken, aber nicht andere Branchen sanieren. Am Ende wurden sie überstimmt und die Entwicklung nahm ihren Lauf. Spätestens mit der MBB-Übernahme „überdehnte“ sich der Konzern und wurde in all seiner Komplexität unregierbar. Edzard Reuter musste diese Vorbehalte selbst gespürt haben. In seiner Botschaft an die „Aktionäre und Freunde des Unternehmens“ im Geschäftsbericht für das Jahr 1991 schrieb er: „Womöglich scheint es hie und da, dass Ihr Unternehmen allzu unübersichtlich geworden sei. In Wirklichkeit hängt das damit zusammen, dass die bewusst gewollte Breite und die Dynamik, die für einen integrierten Technologiekonzern unentbehrlich sind, auf Wahrnehmungsmaßstäbe treffen, die auf herkömmliche Industrieunternehmen zugeschnitten sind.“ Im Grund wollte er damit sagen, dass die „Aktionäre und Freunde“ kleinkarierte Trottel seien, die nicht erkennen wollen oder können, dass der Daimler-Konzern sich anschickte, in ganz neue Größenordnungen vorzustoßen. Seine Vorstellung, was ein Unternehmen leisten kann, grenzte in jenen Jahren an eine Hybris und Selbstüberschätzung, die sich dann bitter rächen sollte. In seinem Büro hatte Edzard Reuter das Bild eines Dinosauriers mit der Bildunterschrift: „Die Geschichte ist voll von Riesen, die sich nicht anpassen konnten.“ Aber liegt die richtige, überlebensfähige Anpassung von Riesen darin, noch größer zu werden? Oder hätte man, so wie es sein Bausteine-Konzept eigentlich vorsah, sich nicht auch von Unternehmensteilen, die übernommen worden waren, wieder trennen müssen? Das ist nicht geschehen, warum und wieso, ist schon gesagt worden: Daimler, vor allem Daimler mit seinem „unermess-