

- ▶ Mercedes' Pläne für die B-Klasse als E-Auto.
- ▶ Daimlers Taktik gegen die Konkurrenten.
- ▶ Die Zukunftsstrategien von BMW und Audi.

DIETER ZETSCHKE

## „Im Stau lasse ich das Auto fahren“

Der Daimler-Vorstandschef spricht über die Zukunft des fahrerlosen Straßenverkehrs, den Imagewandel bei Mercedes, die gute Zusammenarbeit mit dem US-Elektroautobauer Tesla und seine Kontakte zu Google.

**S**tuttgart-Untertürkheim. Der Chef arbeitet mitten auf dem Gelände, in einem eher knapp dimensionierten Büro im Zweckbau neben der früheren Hauptverwaltung. Dieter Zetsche ist guter Dinge. Erlöse, Ertrag, Börsenkurse steigen, Daimler-Benz sieht sich in schwungvoller Aufholjagd. Die Zeit der tristen Nachrichten soll endgültig vorbei sein. Zetsche spöttelt ein wenig, dass der Auktionsverkauf des Andy-Warhol-Bildes „Cars“ so viel Schlagzeilen gemacht hat. Sein Konzern verfügt über 2000 Kunstwerke, und wenn Neues gekauft werden soll, muss halt Altes weg. Vorstandschef Zetsche selbst hat eine Skulptur von Max Bill auf dem Boden.

**Herr Zetsche, sind Tesla-Gründer Elon Musk und Google-Chef Larry Page Unternehmer, vor denen Sie Angst haben?**

Angst sicherlich nicht. Beide haben eine sehr gute Leistung gezeigt, wobei ich die von Elon Musk besser beurteilen kann. Er hat mit Tesla ein wettbewerbsfähiges Fahrzeug entwickelt und vermarktet es erfolgreich. Wir bei Daimler haben Tesla geholfen, ein paar Schlaglöcher zu vermeiden. Und es ist gut für uns, mit einem solchen Start-up zusammenzuarbeiten. Das gibt uns Gelegenheit, Dinge aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten.

**Offenbar muss das Auto wirklich neu erfunden werden. Page entwickelt selbstfahrende Autos, Musk ein schnittiges Elektrofahrzeug. Das sind Ihre neuen Rivalen.** Vieles im Auto verändert sich, denken Sie alleine an die Sicherheits- und Entertainmentsysteme. Daimler hat in den letzten 127 Jahren den nachhaltigen Beweis erbracht, ein Vorreiter im Markt zu sein. Der Erfolg von Elon Musk verdient Respekt, aber wir werden sehen müssen, wie nachhaltig Tesla erfolgreich sein wird.

**Momentan läuft es gut für Musk. Wollen Sie Ihren Anteil von fünf Prozent an Tesla eigentlich aufstocken?**

Wir haben das nicht vor. Daimler und Tesla haben eine strategische Zusammenarbeit - und die verläuft in beiden Richtungen gut. Wenn wir in einem großen Maße einstiegen, dann wäre die Stärke von Tesla gefährdet, nämlich ein Start-up zu sein.

**Was ist der Hauptvorteil von Tesla? Technologie, Marketing oder der Spirit?**

Bis zu einem gewissen Grad die Radikalität. Elon Musk hat ein Auto entwickelt, das eine große Reichweite hat und in Nullkommanichts von null auf 100 Stundenkilometer beschleunigt. Dabei hat Tesla eine hohe Fertigungstiefe, da viele Anwendungen selbst entwickelt werden mussten. Es ist diese Bereitschaft, ins Extreme zu gehen.

**Was kann von Tesla einmal in einem Mercedes wiedergefunden werden?**

Wir führen im kommenden Jahr die B-Klasse als Elektrofahrzeug ein. Der Antriebsstrang kommt von der Firma Tesla.

### VITA DIETER ZETSCHKE

**Chef** Dieter Zetsche ist seit dem 16. Dezember 1998 Vorstandsmitglied und seit dem 1. Januar 2006 Vorstandschef der Daimler AG und von Mercedes-Benz Cars.

**Karriere** Zetsche wurde am 5. Mai 1953 in Istanbul geboren. 1976 trat der promovierte Ingenieur in den Forschungsbereich der damaligen Daimler-Benz AG ein und wurde 1981 Assistent der Entwicklungsleitung im Geschäftsbereich Nutzfahrzeuge. Vor seiner Zeit im Konzernvorstand versuchte er sich als Sanierer der damaligen Konzerntochter Chrysler.



Ich glaube nicht, dass wir in absehbarer Zeit eine nennenswerte Zahl neuer Wettbewerber sehen werden, die mit unserer Erfahrung mithalten.

**Welche Verkaufszahlen sind mit einem solchen Fahrzeug zu erzielen?**

Prognosen geben wir nicht. Mit rund 40 Prozent Marktanteil sind wir Marktführer bei Batteriefahrzeugen in Deutschland. Diese starke Stellung kommt vom Elektro-Smart.

**Ihr neues Stromauto der B-Klasse werden Sie aber nur in den USA verkaufen ...**

... das ist nicht richtig. Wir starten in den USA, bringen das Auto aber auch in Europa auf den Markt. In den USA gibt es eine öffentliche Förderung. Das motiviert uns, einen Markt stärker in den Fokus zu nehmen. Auch in Europa würde eine solche Förderung dem Markt helfen. Wer eine Million Elektroautos im Jahr 2020 haben will, muss dafür auch Anreize schaffen.

**Bisher galt Smart als Daimlers „Testlabor“ für E-Mobilität. Hat sich das geändert?**

Smart ist eine innovative Marke, die heute mehr denn je eine Antwort auf urbane Mobilität ist. Wir treiben Innovationen auf allen Ebenen. Bei Smart streben wir natürlich mit der nächsten Generation an, den Absatz auszuweiten und die Wirtschaftlichkeit weiter zu verbessern.

**Tesla beweist: Für Innovationen sind nicht mehr nur die Autohersteller zuständig. Wie schätzen Sie den Internetkonzern Google und seine Experimente ein?**

Das ist sicherlich ein Unternehmen, das über eine längere Zeit seine Innovationskraft in seinem ursprünglichen Gebiet „Suchmaschinen“ bewiesen hat. Wenn Google nun darüber hinausgeht, dann nehmen wir sie natürlich ernst. Mit ihren Tests haben sie geholfen, das Thema autonomes Fahren ins Bewusstsein zu bringen.

**Auf dem Gebiet will Daimler vorne sein. Google stiehlt Ihnen die Schau.**



**Daimler-Chef Dieter Zetsche:** „In der Autoindustrie brauchen Sie Pläne für die nächsten zehn Jahre.“



Mit rund 40 Prozent Marktanteil sind wir Marktführer bei Batteriefahrzeugen in Deutschland. Diese starke Stellung kommt vom Elektro-Smart.

Es ist nicht schwer, eine radikale Entscheidung zu fällen. Der Beweis steht aus, ob diese Entscheidung die richtige war.

**Werden alle diese Maßnahmen des neuen Auto-Erlebens dazu führen, dass Daimler im Jahr 2020 nicht mehr die Nummer drei ist, sondern vor BMW und Audi liegt? Das ist ja Ihr zentrales Versprechen.**

Davon bin ich überzeugt. Am Ende ist das Produkt am wichtigsten. Wenn wir von Volumen sprechen, dann nicht zum Selbstzweck, sondern als Beleg für die Überlegenheit unserer Produkte. Wir sprechen neue Kunden an. Zu den Käufern zählen Menschen, die vorher wenig mit der Marke Mercedes anfangen konnten. Ich bin fest davon überzeugt: Mercedes - und nicht ein direkter Wettbewerber - ist in zwei bis drei Jahren die coolste Automarke.

**Eine sportliche Ansage. Mercedes gilt als seriös, aber doch betulich.**

Moment, die Käufer der neuen A-Klasse sind heute zehn Jahre jünger als bei der Vorläuferversion. Das ist ein gigantischer Sprung!

**Was ist mit den Käufern der alten A-Klasse - gehen die verloren?**

Wir haben beobachtet, dass diese Kunden die B-Klasse oder die neue A-Klasse gekauft haben. Das gibt uns Rückenwind. Wir wachsen in diesem Segment mit zweistelligen Prozentraten als einziger europäischer Premiumhersteller.

**Bei allen Erfolgen, in der Oberklasse liegt Daimler hinter BMW und Audi.**

Das ist richtig. Richtig ist aber auch, dass wir derzeit schneller wachsen als die Wettbewerber. Und ohne China wären wir vor Audi und auf Augenhöhe mit BMW. Okay, China gehört zur Welt dazu. Daher müssen wir unser Wachstumsmoment halten - dann werden wir unsere Ziele erreichen.

**Während der Absatz besser läuft, bleibt der Dauerstreit mit dem Betriebsrat akut. Fatal, weil Daimler Kosten senken muss, um die Rendite aufzubessern.**

Mercedes-Benz hatte lange eine Alleinstellung im Markt. Das hat das Selbstverständnis der Beschäftigten geprägt, wenn es um Arbeitsbedingungen und Entlohnung geht. Doch heute müssen wir uns den Kostenbedingungen in einem veränderten Wettbewerb stellen. Statt die Dinge vor uns herzuschieben, gehen wir diese Herausforderungen gemeinsam an.

**Zuletzt krachte es wegen der Werkverträge. Neue Standards musste der Vorstand einseitig beschließen, und das nach langen Verhandlungen.**

Wir nehmen eine Vorreiterrolle ein, unsere verbindlichen Bedingungen für alle Lie-

**Fortsetzung** auf Seite 6



Wir führen im kommenden Jahr die B-Klasse als Elektrofahrzeug ein. Der Antriebsstrang kommt von der Firma Tesla.

Google setzt sehr teure Sensortechnik ein. Die Fahrzeuge sind im Versuchsmodus und mit den Satellitenschüsseln auf dem Dach nicht unbedingt designtechnische Vorbilder. Wir gehen einen anderen Weg. In der neuen S-Klasse zeigt Daimler, dass mit den vorhandenen Sensoren große Erfolge erzielt werden können. Die Intelligenz unseres Systems steckt in den Algorithmen, mit denen wir die Signale der Sensoren auswerten.

**Google scheidet als Kooperationspartner also aus?**

Natürlich nicht. Sie beschreiten einen anderen Weg. Wir investieren viel Kraft und Energie in das Feld „unfallfreies Fahren“. Dafür haben wir Assistenzsysteme entwickelt, die eine Art Schutznetz um das Auto knüpfen. Wenn der Fahrer eine Entscheidung trifft, die fatale Folgen hat, übernimmt das Auto. Es ist zunächst für uns also ein Sicherheitsfeature, das autonome Fahren fast ein Nebenprodukt. Google will von Beginn an ein Auto, mit Sensoren ausgestattet, selbstständig durch den Verkehr fahren lassen. Aber verstehen Sie mich

nicht falsch: Mit Google haben wir Kontakte. Selbstverständlich kann es interessant sein, mit ihnen zusammenzuarbeiten.

**Gibt es wirklich den großen Bedarf, dem Auto das Fahren zu überlassen? Ein spektakulärer Unfall, der in der Presse groß abgehandelt wird, und die Sache ist passé. Ich fahre viel selbst, derzeit die neue S-Klasse. In einem Stau fasse ich das Steuer nicht an, ich lasse das Auto fahren. Natürlich will ich aber auch mal selbst fahren.**

**Was machen Sie mit der gewonnenen Zeit? Sicher keine Akten lesen. Das ist gegen die Straßenverkehrsordnung. Ich entspanne!**

**Wann wird autonomes Fahren bei Daimler Wirklichkeit in der Serienfertigung?**

Wir werden in Schritten vorgehen, um keine Ausfälle zuzulassen. Wir haben uns zum Ziel genommen, zum Ende des Jahrzehnts autonom fahren zu können.

**In der nächsten S-Klasse, die in sieben Jahren kommen dürfte?**

Dann soll das Auto Spuren wechseln und auch Überholvorgänge leisten können.

**Was Autokonzerne entwickeln, könnte über Zulieferer wie Bosch oder Continental bald für Wettbewerber verfügbar sein.**

In einigen Bereichen arbeiten wir mit Zulieferern zusammen, aber Kernkomponenten entwickeln wir selbst. Das Thema „autonomes Fahren“ treiben wir eigenständig voran, wir sind hier führend.

**Apple hatte mal ein iCar angedacht. Wäre das nicht ein veritabler Herausforderer?**

Wir hatten mit Apple gemeinsame Entwicklungen angestrebt. Als wir unsere Ziele für zwei, drei Jahre genannt haben, da konnte Apple aber nichts mit uns vereinbaren. Deren Entwicklungsplanung geht

nicht über anderthalb Jahre hinaus. Das ist ein ganz anderer Ansatz. In der Autoindustrie brauchen Sie Pläne für die nächsten zehn Jahre. Das sind unsere Entwicklungszyklen. Ich glaube nicht, dass wir in absehbarer Zeit eine nennenswerte Zahl neuer Wettbewerber sehen werden, die mit unserer Erfahrung mithalten können.

**Anders als die Konkurrenz forscht Daimler an Batterien und an der Wasserstoff-Brennstoffzelle. Warum setzen Sie auf beide Modelle? Das kostet viel Geld.**

Beides sind Speichermedien für elektrischen Strom. Es spricht viel dafür, dass die Batterie im urbanen Verkehr ihren Platz haben wird. Für kurze Fahrten ist sie gut. Für größere Entfernungen aber ist eine Alternative nötig. Die Brennstoffzelle ist eine Lösung. Wasserstoff kann wie Benzin getankt werden.

**Nur wenn es spezielle Tankstellen gibt. Noch ist Ihre Brennstoffzelle eine Utopie.**

Sicher reicht es nicht, ein Auto mit Brennstoffzelle zu entwickeln, wir brauchen die passende Infrastruktur. Dafür müssen wir Allianzen mit anderen Autoherstellern und darüber hinaus schmieden. An dem Thema arbeiten wir. Utopie? Wir haben schon 100 Fahrzeuge in Kundenhand, ab 2017 soll es richtig losgehen.

**In der Öffentlichkeit gilt BMW als führend in der Elektromobilität.**

Daimler ist im Markt sehr präsent. Wir führen mit dem Smart und der künftigen elektrischen B-Klasse. BMW hat, anders als wir, eigens ein Fahrzeug nur für den elektrischen Antrieb entwickelt. Das ist ein größerer Aufwand. Wir sehen nicht, dass Aufwand und Nutzen in Einklang zu bringen sind.

**Die Radikalität des Konzepts hätte Daimler doch gut angestanden?**