

**Wandel als Konstante:  
Die Transformation von Daimler**

Rede des Vorstandsvorsitzenden,  
Dr. Dieter Zetsche,  
anlässlich der ordentlichen Hauptversammlung der Daimler AG  
Berlin, 22. Mai 2019

**SPERRFRIST: 22. Mai 2019, Redebeginn Dr. Dieter Zetsche**

Es gilt das gesprochene Wort!

## **Einleitung**

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,  
verehrte Aktionärs-Vertreterinnen und -Vertreter,  
meine Damen und Herren,

In meiner ersten Rede vor der Hauptversammlung im Jahr 2006 habe ich gesagt: „Unser Anspruch ist es, das Unternehmen wieder ganz nach vorne zu bringen“. Erfüllen wir diesen Anspruch heute? In vielen Bereichen, ja. In manchen noch nicht – oder zumindest nicht dauerhaft. Mit den jüngsten Quartalsergebnissen und dem Aktienkurs sind wir zum Beispiel nicht zufrieden. Insgesamt ist Daimler in den vergangenen Jahren aber deutlich vorangekommen.

Dabei sind wir gemeinsam durch unterschiedliche Phasen gegangen: Einige Zeit lang waren wir als Aufräumer unterwegs. Wir haben das Unternehmen wieder auf das ausgerichtet, was wir am besten können: Fahrzeuge, die rational überzeugen und emotional begeistern. Dann ging es in die Offensive. Mit Mercedes-Benz wollten wir bis 2020 das Premiumsegment anführen. Schon seit 2016 sind wir die Nummer eins. Im Nutzfahrzeugbereich konnten wir die Führungsposition weiter ausbauen. Diese Offensive war kein Selbstzweck. Damit haben wir uns die notwendige Stärke erarbeitet, um bei der noch viel größeren Aufgabe die Führungsrolle einzunehmen: der Transformation der Automobilindustrie. Dazu haben wir den größten Wandel unserer Geschichte eingeleitet. Dieser Wandel ist in vollem Gange und er umfasst unsere Produkte und Technologien genau wie unser Geschäftsmodell und unsere Unternehmenskultur.

### **1. Technologischer Wandel**

Am sichtbarsten wird die Veränderung unseres Unternehmens in unserem Produktangebot. Unser Pkw-Portfolio beispielsweise umfasst inzwischen über 40 hochattraktive Modelle. Allein dieses Jahr führen wir mehr als ein Dutzend neu ein. Auch bei Vans, Trucks und Bussen sind wir heute so breit und so stark aufgestellt wie nie zuvor – in allen Regionen der Welt. Hinzu kommt eine ganze Palette an neuen Mobilitätsdienstleistungen. Natürlich geht es nicht darum, einfach alles zu tun. Verantwortliches Handeln bedeutet auch, Dinge zu verändern oder zu beenden, die nicht mehr sinnvoll sind. Wir werden bei den Pkw beispielsweise die Komplexität unserer Motorvarianten reduzieren. Damit spielen wir zusätzliche Mittel für neue Technologien frei – ohne dadurch Kunden zu verlieren.

Bei den Antrieben liegt der strategische Schwerpunkt auf der Elektrifizierung unserer Produkte. Allein bei unseren Pkw stecken wir 10 Milliarden Euro in den Ausbau unserer Elektro-Flotte. Im nächsten Monat werden die ersten Kunden ihren EQC bekommen. Das ist das erste Mercedes-Modell unserer Elektro-Marke EQ. Es läutet eine neue, elektrische Ära bei Mercedes ein. Bis 2022 setzen wir das gesamte Mercedes-Portfolio unter Strom. Geplant sind mehr als 130 elektrifizierte Varianten. Um den Anteil von Elektroautos an unserem Absatz kontinuierlich zu erhöhen, müssen wir unsere Kunden dafür begeistern. Und ich bin überzeugt, dass wir mit unseren Elektroautos neue Maßstäbe setzen werden. Sie werden unseren Kunden alles bieten, was sie an Mercedes schätzen – und zusätzlich ein eigenständiges Design, noch mehr Fahrspaß und noch mehr Emotion.

Auch bei den Nutzfahrzeugen treiben wir die Elektromobilität voran: Bei unseren Vans elektrifizieren wir alle gewerblichen Baureihen. Nach dem eVito steht jetzt der eSprinter in den Startlöchern. Daimler Trucks war mit dem FUSO eCanter der erste Hersteller mit einem vollelektrischen Lkw in Serienproduktion. Heute erproben wir elektrisch angetriebene Lkw aller Klassen im Transportalltag. Unser Anspruch ist klar: Als Weltmarktführer wollen wir auch bei elektrischen Lkw führend sein. Seit Ende 2018 läuft außerdem die Serienproduktion des eCitaro. Das ist unser elektrischer Stadtbus. Angesichts der anhaltenden Diskussionen um Luftreinhaltung in Städten kommt er genau zur richtigen Zeit.

All das belegt, dass wir Nachhaltigkeit in unserer Strategie noch stärker verankern. Unser Anspruch ist nachhaltiges Handeln in allen Bereichen des Geschäfts – von der Ressourcenschonung und Einhaltung der Umweltvorschriften über den Datenschutz bis zur Wahrung der Menschenrechte. Im Zentrum der Aufmerksamkeit steht derzeit aber vor allem das emissionsarme Auto. Denn der Fahrzeugbestand wird aufgrund der weltweiten Nachfrage weiter steigen. Umso dringender müssen die Emissionen weiter sinken. Das Pariser Klimaabkommen ist für uns mehr als eine Verpflichtung – es ist eine Überzeugung. Wir haben einen klaren Kurs eingeschlagen, um unseren Teil zum Klimaschutz beizutragen: Schon 2022 werden wir in Europa CO<sub>2</sub>-neutral produzieren. Vor 2040 soll unsere gesamte Neuwagen-Flotte CO<sub>2</sub>-neutral sein. Wir wollen, dass auch unsere Lieferanten diesem Anspruch folgen. Für unsere Nutzfahrzeuge entwickeln wir vergleichbare Transformationspläne. Und wir überprüfen vor diesem Hintergrund kontinuierlich unsere politische Positionierung und die Standpunkte der Verbände, in denen wir Mitglied sind. Nur wenn Industrie und Politik Hand in Hand arbeiten, kann der Wandel zur nachhaltigen Mobilität der Zukunft gelingen.

Unterwegs sollten wir alle verfügbaren Mittel zur schnellen Senkung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes nutzen – auch hocheffiziente Verbrennungsmotoren und insbesondere den Diesel. Der moderne Dieselmotor ist seit Jahren keine wesentliche Quelle für Feinstaub mehr. Die NO<sub>x</sub>-Herausforderung ist heute technisch gelöst. Gleichzeitig hat der Diesel nach wie vor einen deutlichen CO<sub>2</sub>-Vorteil gegenüber einem vergleichbaren Benziner. Der Diesel ist Teil der Lösung. Deshalb gehen wir davon aus, dass er in Europa noch für mindestens ein Jahrzehnt eine wichtige Rolle spielen wird – im Nutzfahrzeugsbereich noch länger.

Die Mobilität der Zukunft ist keine Monokultur. Das liegt insbesondere auch daran, dass der technologische Wandel in unserer Industrie weit über neue Antriebe hinausgeht. Für immer mehr Kunden ist zum Beispiel Connectivity ein wichtiger Kaufgrund. Mit MBUX konnten wir die Vernetzung bei Mercedes auf ein völlig neues Niveau heben. Seit dem Start haben wir das System kontinuierlich weiterentwickelt und etwa die Gestensteuerung eingeführt. Früher hieß es, aufgrund der langen Entwicklungszyklen könnten Autos bei der Vernetzung niemals mit Smartphones mithalten. Heute können wir sagen: Mit MBUX haben wir das Auto in das vielzitierte „Smartphone auf Rädern“ verwandelt. Neue Funktionen werden per Update „over the air“ bereitgestellt, also ohne dass der Kunde zum Service fahren muss. Egal, wann das Auto gekauft wurde: Damit ist die Software immer auf dem neuesten Stand. Und dafür sind die Kunden auch bereit zu bezahlen: Zwei Drittel aller A-Klasse-Kunden bestellen die High-end Version von MBUX.

Noch stärker als die Vernetzung wird das autonome Fahren unsere Mobilität verändern. Unser zentrales Anliegen ist dabei, die Sicherheit auf den Straßen weiter zu verbessern. Denn die meisten Unfälle gehen auf menschliches Versagen zurück. Die Technologie hat das Potenzial, viele dieser Unfälle zu verhindern oder abzumildern. Experten sprechen von insgesamt fünf Stufen des automatisierten Fahrens. „Level 2“, also teil-automatisiertes Fahren, gibt es bei uns schon seit längerem in Serie. Mit der kommenden S-Klasse machen wir 2020 den nächsten Schritt. Auf „Level 3“ wird das Auto in der Lage sein, auf der Autobahn längere Strecken komplett selbständig zu fahren. Gleichzeitig entwickeln wir die Technologie für Level 4 und 5, die von Beginn an für autonome Shuttle-Services konzipiert ist. Noch dieses Jahr werden wir in Kalifornien ein solches Pilotprojekt an den Start bringen.

Den Wandel vom Autohersteller zum Mobilitätsanbieter haben wir schon vor rund zehn Jahren eingeleitet. Jetzt wollen wir mit neuen Partnern in neue Sphären vordringen.

## 2. Wirtschaftlicher Wandel

Dabei birgt jeder Innovationsprozess beides: Chancen und Risiken. Die Erfindung der Glühbirne ging zu Lasten der Kerze. Und seit Google wächst die Staubschicht auf den meisten Lexika. Aber rückblickend ist unbestritten: Beide Innovationen haben deutlich mehr Arbeitsplätze geschaffen, als sie gekostet haben. So wird es auch bei der Zukunft der Mobilität sein. Ja, manche Jobs wird es in Zukunft nicht mehr geben. Aber gleichzeitig entstehen an anderer Stelle neue Aufgaben. Deshalb investieren wir in die Weiterbildung unserer Mitarbeiter. Und wir holen uns zusätzliche Kompetenz an Bord – allein im IT-Bereich haben wir in den letzten anderthalb Jahren rund 1.000 Leute neu eingestellt. Insgesamt sind dank unseres erfolgreichen Wachstumskurses heute fast 300.000 Menschen bei Daimler beschäftigt. Hinter dieser Zahl stehen 300.000 einzelne Kolleginnen und Kollegen, denen Ihr Unternehmen eine Arbeit und ein gutes Einkommen bietet. Ich denke, darauf können wir stolz sein.

Den Kolleginnen und Kollegen in Deutschland garantieren wir eine Beschäftigung bis 2030, sofern Sie heute der neuen Konzernstruktur zustimmen und die Mitarbeiter einem Betriebsübergang nicht widersprechen. Die Zuversicht, solche Versprechen halten zu können, ist auch ein Resultat der Erfolge und Weichenstellungen der vergangenen Jahre. Vor zehn Jahren verkaufte Daimler 1,6 Millionen Fahrzeuge. Den Wert übertreffen wir mittlerweile zum Halbjahr. Der wichtigste Wachstumstreiber ist China. Lange war der Markt unsere Achillesverse. Heute ist China unser Turbo. Dort machen wir fast 30 Prozent des Mercedes-Absatzes. Dort steht unser größtes Werk. Und dort ist auch unser größter Entwicklungsstandort außerhalb Deutschlands. Insgesamt haben wir unsere weltweite Präsenz stark ausgebaut: Heute verfügen wir über ein globales, leistungsfähiges Netzwerk an Entwicklungs- und Produktionsstandorten, Logistikcentern und Servicebetrieben.

Von all diesen Erfolgen haben auch Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, profitiert. Die Dividende, die wir heute vorschlagen, ist die zweithöchste unserer Unternehmensgeschichte. Damit bieten wir eine der attraktivsten Dividenden im DAX. Sollten Sie dem Dividendenvorschlag zustimmen, haben wir dann für die vergangenen fünf Geschäftsjahre in Summe 17 Milliarden Euro ausgeschüttet. 2018 war für Daimler allerdings ein Jahr mit starkem Gegenwind – von der anhaltenden Diesel-Diskussion über das Testverfahren WLTP bis hin zum globalen Handelsstreit. In diesem Umfeld konnten wir Absatz und Umsatz zwar leicht steigern, das EBIT lag jedoch deutlich unter dem Vorjahresniveau. Auch in unserem Aktienkurs haben sich die schwierigen Rahmenbedingungen niedergeschlagen. Seit

Jahresbeginn hat sich die Daimler-Aktie wieder stabilisiert. Mit einem Plus von 14 Prozent hat sie sich besser entwickelt als der Autosektor insgesamt. Aber klar ist auch: Wir haben Luft nach oben.

Mit Blick auf die Quartalszahlen ist unser Start in 2019 verhalten ausgefallen. Das hatten wir erwartet, aber das macht es nicht besser. Insbesondere mit dem aktuellen Profitabilitätsniveau können und wollen wir nicht zufrieden sein. Ich versichere Ihnen: Die Daimler-Mannschaft zieht aus dem schwierigen Jahresauftakt noch mehr Motivation, mit aller Kraft auf die Jahresziele hinzuarbeiten. Absatz und Ergebnis wollen wir leicht steigern. Aber zur Wahrheit gehört ebenfalls, dass die Rahmenbedingungen nicht einfacher werden. Neben den externen Faktoren spüren wir nun: Die Transformation des Unternehmens wirkt sich auch finanziell aus. In den letzten fünf Jahren sind unsere jährlichen Investitionen um über 50 Prozent angestiegen. Bei Mercedes-Benz Cars haben wir die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung fast verdoppelt. Die neuen, zusätzlichen Technologien im Auto haben ihren Preis. Das heißt auch, dass Mobilität in Zukunft teurer wird. Unsere Aufgabe als Unternehmen ist, den Anstieg für die Kunden zu begrenzen.

Dazu müssen wir im gesamten Unternehmen Kosten senken und die Effizienz steigern. Alles steht auf dem Prüfstand: fixe und variable Kosten, Sach- und Personalkosten, Investitionsvorhaben, die Wertschöpfungstiefe und die Produktpalette. Die ersten Maßnahmen sind bereits in Umsetzung. Damit wollen wir bei Mercedes-Benz Cars und Vans bis 2021 wieder in den Renditekorridor von 8 bis 10 Prozent kommen. Für Trucks und Buses ist unser Anspruch, nachhaltig eine Rendite von 8 Prozent zu holen und weiteres Potenzial zu heben.

Ein wichtiger Schlüssel für mehr Effizienz sind auch Kooperationen. Wir müssen nicht alles alleine machen. Durch Partnerschaften erhöhen wir unsere Schlagkraft – und teilen die Kosten. Wichtige Schritte in diese Richtung haben wir bereits gemacht. Bei den Mobilitätsdiensten haben wir die Kräfte mit BMW gebündelt. Gemeinsam werden wir auch die nächste Generation der Technologie für das automatisierte Fahren entwickeln. Mit Geely bringen wir einen neuen Ridehailing-Service in China auf die Straße. Und wir schreiben gemeinsam das nächste Kapitel der Marke smart – mit dem Einstieg in neue Segmente und dem Aufbruch zu neuem Wachstum.

### 3. Kultureller Wandel

Ob solche Kooperationen erfolgreich sein werden, ist nicht nur eine technologische Frage. Es ist auch eine Frage der Einstellung. Wie gelingt es uns, unseren Perfektionsanspruch mit dem nötigen Tempo und mehr Risikobereitschaft zu verbinden? Sind wir als Führungskräfte bereit, Start-up Spirit nicht nur zu beschwören, sondern auch vorzuleben? Fördern wir Veränderungen auch dann, wenn sie nicht von oben diktiert werden, sondern von unten entstehen?

Um auf solche Fragen die richtigen Antworten zu finden, haben wir vor drei Jahren Leadership 2020 ins Leben gerufen. Kulturellen Wandel kann man schwer messen. Aber ich bin überzeugt: Was wir bisher erreicht haben, ist schon jetzt einmalig in der langen Geschichte unseres Unternehmens: Wir sind heute schneller und flexibler. Wir haben mehr Mut zum Risiko. Wir fördern noch stärker Kreativität, Pioniergeist und individuellen Freiraum. Und wir sind längst noch nicht fertig. Wir wollen weiter im gesamten Unternehmen die Lust auf Veränderung und die Offenheit für Neues stärken.

Und diese Einstellung brauchen wir auch über die Grenzen unseres Unternehmens hinaus. In vielen Teilen der Gesellschaft ist die Tendenz aber eine andere: mehr Rückzug als Offenheit, mehr Angst als Optimismus. Morgen beginnt die Europawahl. Der Ausgang war selten so offen. Gerade jetzt braucht Europa aber eine verlässliche Politik aus der Mitte der Gesellschaft. Alle großen Fragen lassen sich nur europäisch lösen – vom Klimaschutz über die Migration bis zu Handelsfragen. Nationale Egoisten bringen uns nicht weiter. Weder in Europa noch darüber hinaus. Das gilt gerade auch für die Handelspolitik. Denn Protektionismus ist schlecht für den Absatz und die integrierten Wertschöpfungsketten. So gut wie kein komplexes Produkt entsteht heute mehr isoliert in einem Land. Deshalb kann man eine Volkswirtschaft nicht abschotten, ohne sie dabei abzuschalten. Wer den Wählern etwas anderes verspricht, irrt oder lügt. Beides sind keine guten Voraussetzungen für gute Politik.

## Schluss

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,  
wenn Daimler heute in vielerlei Hinsicht weiter ist als jemals zuvor, dann dank der Riesenleistungen von Generationen engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie haben das Geschäft in über 130 Jahren auf- und ausgebaut. In guten wie in weniger guten Zeiten. Ich betrachte es als Privileg, diesen Weg seit mehr als vier Jahrzehnten mitgestalten zu dürfen. Und ich möchte mich bei allen Kolleginnen und Kollegen bedanken – für ihre Begeisterung und ihren unermüdlichen Einsatz!

Die Gründerväter Ihres Unternehmens haben mit der Erfindung des Automobils weit mehr bewegt als Menschen und Güter. Wenn wir die Welt noch einmal verändern wollen – und zwar zum Besseren – dann muss sich auch Daimler weiter verändern. Wir sind heute ein anderes Unternehmen als vor 10 Jahren. Es wird in 10 Jahren wieder ein anderes Unternehmen sein. Und es gibt eine ganze Reihe an guten Gründen, warum ich sehr zuversichtlich bin, was diesen Wandel betrifft. Ein Grund ist die Tatsache, dass uns in den letzten Monaten eine der schwierigsten und gleichzeitig wichtigsten Aufgaben gelungen ist: Der geordnete Übergang an der Spitze des Unternehmens mit einem neuen, hervorragenden Management-Team. Deshalb möchte ich an dieser Stelle nur noch zwei Dinge tun: Erstens möchte ich auch dem Aufsichtsrat und Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, für Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung in den letzten Jahren danken. Zweitens möchte ich Sie bitten, Ola Källenius und sein Führungsteam bei ihrem Kurs genauso konstruktiv und vertrauensvoll zu begleiten. Ich bin fest davon überzeugt, dass Ola der Richtige ist, um unser Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Und ich freue mich darauf, das mit etwas mehr Abstand zu beobachten. Vielen Dank!

\* \* \*

### Vorausschauende Aussagen

Dieses Dokument enthält vorausschauende Aussagen zu unserer aktuellen Einschätzung künftiger Vorgänge. Wörter wie »antizipieren«, »annehmen«, »glauben«, »einschätzen«, »erwarten«, »beabsichtigen«, »können/könnten«, »planen«, »projizieren«, »sollten« und ähnliche Begriffe kennzeichnen solche vorausschauenden Aussagen. Diese Aussagen sind einer Reihe von Risiken und Unsicherheiten unterworfen. Einige Beispiele hierfür sind eine ungünstige Entwicklung der weltwirtschaftlichen Situation, insbesondere ein Rückgang der Nachfrage in unseren wichtigsten Absatzmärkten, eine Verschlechterung unserer Refinanzierungsmöglichkeiten an den Kredit- und Finanzmärkten, unabwendbare Ereignisse höherer Gewalt wie beispielsweise Naturkatastrophen, Terrorakte, politische Unruhen, kriegerische Auseinandersetzungen, Industrieunfälle und deren Folgewirkungen auf unsere Verkaufs-, Einkaufs-, Produktions- oder Finanzierungsaktivitäten, Veränderungen der Wechselkurse, eine Veränderung des Konsumverhaltens in Richtung kleinerer und weniger gewinnbringender Fahrzeuge oder ein möglicher Akzeptanzverlust unserer Produkte und Dienstleistungen mit der Folge einer Beeinträchtigung bei der Durchsetzung von Preisen und bei der Auslastung von Produktionskapazitäten, Preiserhöhungen bei Kraftstoffen und Rohstoffen, Unterbrechungen der Produktion aufgrund von Materialengpässen, Belegschaftstreiks oder Lieferanteninsolvenzen, ein Rückgang der Wiederverkaufspreise von Gebrauchtfahrzeugen, die erfolgreiche Umsetzung von Kostenreduzierungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen, die Geschäftsaussichten der Gesellschaften, an denen wir bedeutende Beteiligungen halten, die erfolgreiche Umsetzung strategischer Kooperationen und Joint Ventures, die Änderungen von Gesetzen, Bestimmungen und behördlichen Richtlinien, insbesondere soweit sie Fahrzeugemissionen, Kraftstoffverbrauch und Sicherheit betreffen, sowie der Abschluss laufender behördlicher oder von Behörden veranlasster Untersuchungen und der Ausgang anhängiger oder drohender künftiger rechtlicher Verfahren und weitere Risiken und Unwägbarkeiten, von denen einige im aktuellen Geschäftsbericht unter der Überschrift »Risiko- und Chancenbericht« beschrieben sind. Sollte einer dieser Unsicherheitsfaktoren oder eine dieser Unwägbarkeiten eintreten oder sollten sich die den vorausschauenden Aussagen zugrundeliegenden Annahmen als unrichtig erweisen, könnten die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den in diesen Aussagen genannten oder implizit zum Ausdruck gebrachten Ergebnissen abweichen. Wir haben weder die Absicht noch übernehmen wir eine Verpflichtung, vorausschauende Aussagen laufend zu aktualisieren, da diese ausschließlich auf den Umständen am Tag der Veröffentlichung basieren.