

**Rede**

**Dr. Dieter Zetsche**

**Vorstandsvorsitzender  
der Daimler AG  
und Leiter Mercedes-Benz Cars**

**„Viel erreicht – mehr im Blick“**

**Ordentliche Hauptversammlung der Daimler AG  
Berlin**

**1. April 2015**

**SPERRFRIST: 1. APRIL 2015, Redebeginn Dr. Dieter Zetsche**

**- Es gilt das gesprochene Wort -**

**Inhaltsverzeichnis**

Einleitung	2
Produkte	2
Technologie	4
Vertrieb	6
Produktion	7
Personal	8
Politik und Gesellschaft	9
Schluss	10

## Einleitung

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

im Namen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Daimler AG begrüße auch ich Sie herzlich zu unserer ordentlichen Hauptversammlung 2015. Es ist die erste Hauptversammlung an diesem neuen Ort. Und Sie erleben Daimler heute auch in einem neuen Design. Das passt gut, denn Ihr Unternehmen ist insgesamt in einer Phase der Erneuerung.

Und die Bilanz für 2014 zeigt: Mut zur Veränderung lohnt sich. Noch nie haben sich so viele Kunden für ein Fahrzeug von Daimler entschieden wie 2014: über 2,5 Millionen. Dadurch hat Daimler einen Umsatz von fast 130 Milliarden Euro erzielt – zehn Prozent mehr als im Vorjahr. Gleichzeitig haben wir unsere Ertragskraft unter Beweis gestellt. Der Gewinn vor Zinsen und Steuern aus dem operativen Geschäft lag bei 10,1 Milliarden Euro. Er ist mit 27 Prozent deutlich stärker gewachsen als der Umsatz. Dementsprechend schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung eine Dividende vor, die mit 2 Euro 45 pro Aktie so hoch ist wie noch nie. Auf Basis des Daimler-Kurses von gestern lag damit die Dividendenrendite bei 2,7 Prozent. Auch die Belegschaft profitiert vom Unternehmenserfolg: Rund 135.000 anspruchsberechtigte Kolleginnen und Kollegen bei Daimler erhalten jeweils 4.350 Euro Ergebnisbeteiligung – mehr denn je.

Alle diese Zahlen sind neue Bestmarken für uns. Unsere Wachstumsstrategie trägt sichtbar Früchte. Darauf sind wir bei Daimler gemeinsam stolz. Aber mit dem Erreichten geben wir uns nicht zufrieden. Deshalb treiben wir die Erneuerung des Unternehmens weiter voran: Wir gehen neue Wege zu neuer Stärke. Das möchte ich Ihnen heute gerne anhand einiger Beispiele verdeutlichen.

## Produkte

Der erste und sichtbarste Beleg sind unsere neuen Produkte. Alleine im vergangenen Jahr haben wir acht neue oder überarbeitete Pkw-Modelle eingeführt. Dazu gehört die komplett neue C-Klasse. Das Auto hat in seinem Segment zwar viele Wettbewerber, es ist aber nach Meinung vieler Auto-Journalisten konkurrenzlos – insbesondere was die Wertanmutung betrifft. Die Kunden sehen das ähnlich: Der Absatz von Limousine und T-Modell stieg in den ersten Monaten 2015 um über 70 Prozent. Ähnlichen Zulauf hat unser neuer Kompakt-SUV GLA. Er hat dazu beigetragen, dass wir 2014 ein Viertel mehr Kompakte verkauft haben. 2015 stieg der Absatz bislang um über 30 Prozent.

Unsere Produktoffensive hat dafür gesorgt, dass Mercedes-Benz heute das jüngste Produktportfolio unter den deutschen Premiumherstellern hat. Und wir werden mit weiteren neuen Modellen dafür sorgen, dass es jung bleibt.

Mit diesem Portfolio erreichen wir auch viele zusätzliche Kunden, die Mercedes-Benz früher nicht in Betracht gezogen haben. Ein wichtiger Punkt dabei ist gutes Design. Wir haben eine durchgängige Formensprache entwickelt, die – unabhängig vom Stern – bei jedem unserer Autos deutlich macht: Das ist ein Mercedes. Gleichzeitig legen wir großen Wert darauf, dass unsere Fahrzeuge in unterschiedlichen Segmenten auch einen eigenständigen Charakter bewahren. Die S-Klasse strahlt traditionell einen zeitlos-souveränen Luxus aus. Das trifft auf das aktuelle Modell in besonderem Maße zu. Im Ergebnis verkaufen wir heute so viele S-Klassen wie nie zuvor. Mit der A-Klasse, dem CLA oder dem GLA haben wir dagegen das jeweils progressivste Auto seiner Klasse auf die Räder gestellt. Das hat die Marke Mercedes-Benz verjüngt und den Absatz beflügelt. Im Zusammenspiel haben wir so den Wert der Marke weiter gesteigert: Mercedes-Benz ist die wertvollste Premium-Automobilmarke der Welt.

Und dieses Jahr machen wir genauso weiter: 2015 kommen zusätzliche acht neue oder überarbeitete Pkw-Modelle: vom CLA Shooting Brake über das GLE Coupé, das Sie hier auf der Bühne sehen, bis hin zur Mercedes-Maybach S-Klasse. In wenigen Stunden findet in New York die Weltpremiere des GLE statt. Wir haben das Auto auch nach Berlin mitgebracht. Sie können sich den neuen GLE noch vor der offiziellen Enthüllung in unserer Produktausstellung ansehen. Der GLE ist ein Beleg, warum bei uns 2015 das „Jahr der SUVs“ ist. Denn wir erneuern dieses Jahr fast unser komplettes SUV-Angebot. In drei Wochen geben wir auf der Automesse in Shanghai einen Ausblick auf eine weitere Produktneuheit. Das Showcar folgt dem Konzept des GLE Coupés. Und es zeigt: Die Kombination aus SUV und Coupé ist auch eine Nummer kompakter sehr reizvoll. Mit diesen Autos bedienen wir die weiterhin steigende Nachfrage nach Premium-SUV. In den USA zum Beispiel wird der Markt für solche Fahrzeuge dieses Jahr vermutlich doppelt so stark wachsen wie der Gesamtmarkt.

Ein anderes vielversprechendes Segment sind mittelgroße Pickups. Dieser Markt ist im Umbruch: Weltweit werden zunehmend Pickups nachgefragt, die Pkw-Eigenschaften mitbringen – zum Beispiel bei Design, Komfort und Sicherheit.. Deshalb steigen wir als erster Premium-Hersteller in dieses Segment ein – die Zeit ist reif dafür. Und der Auftrag an unsere Entwickler ist klar: Wir wollen den Mercedes unter den Pickups. Noch vor 2020 gehen wir an den Start.

Bei smart steht 2015 unter anderem die Markteinführung des neuen fortwo in China an. Das Land wird bald der größte Markt für smart sein. Wir haben unser dortiges smart-Händlernetz stark ausgebaut: 2010 waren es noch 16 smart-Händler, heute sind es über 100. Jetzt gehen wir zunehmend auch in die kleineren Städte, in denen wir bisher noch nicht präsent waren. Wobei in diesen „kleineren“ Städten immer noch mehrere Millionen Menschen leben. Das zeigt, welches Potenzial auch für smart in China steckt.

Vor gut drei Wochen ist zudem der Mercedes-AMG GT gestartet. Die Bestellungen übertreffen unsere Erwartungen. Kein Wunder: Näher kann man dem Mythos Silberpfeil eigentlich nur als Formel 1-Pilot kommen. 2014 hat unser Formel 1-Team dem Mythos ein neues Kapitel hinzugefügt. Ich glaube, man muss kein Motorsport-Fan sein, um zu verstehen, welche Bedeutung der phänomenale Erfolg der vergangenen Saison für unsere Marke hat. Und der Auftakt in die neue Saison hat gezeigt, dass sich unsere Fahrer wieder auf ein mehr als wettbewerbsfähiges Auto verlassen können, dass wir aber auch spannende Rennen erwarten dürfen!

Auch die hervorragende Marktposition von Daimler Trucks beruht auf der Stärke unserer Produkte. Wir haben realisiert, was andere noch vor sich haben: die Runderneuerung des gesamten Nutzfahrzeug-Portfolios. Mit sechs eigenen Marken, 54 Modellen und unseren Joint Ventures in China und Russland sind wir heute bei den Trucks in allen wichtigen Märkten so breit und stark aufgestellt wie nie zuvor – und wie kein Wettbewerber. Dabei sind für die Kunden die besonders niedrigen Gesamtbetriebskosten unserer Lkw das wichtigste Kaufargument: Ein Truck ist ein Investitionsgut. Und weil die Kosten für Diesel rund ein Drittel der Gesamtbetriebskosten ausmachen, trimmen wir unsere Trucks auf Effizienz – in allen Regionen, bei allen Marken und allen Modellen. Das zahlt sich aus: Ob in Europa, Japan oder den USA – wir stellen den effizientesten Truck im Markt. In Europa zum Beispiel haben wir den Mercedes-Benz Actros in sogenannte „Fuel Duels“ geschickt. Dabei fährt der Actros im realen Einsatz gegen den sparsamsten Wettbewerbs-Lkw aus der Flotte eines Kunden. Weit über 500 Mal haben wir das im letzten Jahr gemacht. Und in über 90 Prozent der Fälle hat der Actros gewonnen – im Schnitt mit rund elf Prozent Spritersparnis.

### Technologie

Das bringt mich zu einem zweiten Feld, auf dem wir die Erneuerung von Daimler vorantreiben: Spitzen-Technologie. Beim Thema **CO<sub>2</sub>** haben wir uns massiv verbessert. Seit 1995 wurde der durchschnittliche CO<sub>2</sub>-Ausstoß unserer Pkw-Neuwagenflotte in Europa fast halbiert. Bis 2016 kommen wir auf etwa 125 Gramm. Aber das sind nur Zwischenziele. In unseren wichtigsten Märkten müssen wir uns auf die strengsten CO<sub>2</sub>-Vorgaben einstellen. Das EU-Ziel von 95 Gramm im Jahr 2020 zum Beispiel bedeutet weniger als vier Liter Verbrauch auf 100 Kilometer – im Durchschnitt. Es ist kein Geheimnis, dass solche Werte für uns Premiumhersteller eine enorme Herausforderung bedeuten: technisch und wirtschaftlich. Tatsache ist: Mit effizienten Verbrennungsmotoren *alleine* sind diese CO<sub>2</sub>-Ziele nicht zu stemmen. Wir werden deshalb unsere Flotte stärker elektrifizieren.

Bis auf weiteres ist der Plug-in-Hybrid die beste Lösung. Er bietet alle Vorteile des elektrischen Fahrens und gleicht mit dem Verbrennungsmotor die Nachteile aus, die Elektro-Antriebe bei Reichweite und Lade-Infrastruktur noch haben. Deshalb ist es nur logisch, dass Plug-in-Hybride auf eine Kunden-resonanz stoßen, die reinen Elektroautos bislang verwehrt bleibt. Hybrid-Autos zeigen die größte Dynamik im Elektroautomarkt. Das Segment wird weiter deutlich wachsen. Und wir bringen bis 2017 im Schnitt alle vier Monate einen neuen Plug-in-Hybrid. Beim Genfer Automobilsalon haben wir die Studie einer V-Klasse gezeigt, die ebenfalls mit Plug-in-Hybrid-Technik ausgestattet ist. Das Fahrzeug hat über 140 PS mehr als die derzeit stärkste V-Klasse und senkt gleichzeitig den Verbrauch auf das Niveau eines Kleinwagens. Das ist der Daimler-Weg in Richtung nachhaltige Mobilität: Wir wollen attraktive Technologieträger, keine Verzichtsmobile.

Vielleicht fragt sich der eine oder andere: „Wenn in Zukunft die Autos elektrischer werden, warum steigt Daimler dann bei Tesla aus?“ Erstens: Weil es ein gutes Geschäft für Ihr Unternehmen war: Wir sind mit knapp 50 Millionen US-Dollar bei Tesla eingestiegen und mit etwa 780 Millionen Dollar wieder ausgestiegen. Zweitens: Um weiter mit Tesla zu kooperieren, brauchen wir kein Aktienpaket. Wir werden auch künftig zusammenarbeiten – vor allem natürlich bei der B-Klasse Electric Drive, deren Antriebsstrang von Tesla stammt.

Ein anderer Schwerpunkt unserer Entwicklungsarbeit wird in den kommenden Jahren das autonome Fahren sein. Auch bei diesem Zukunftsthema haben wir uns eine Führungsposition erarbeitet. Anfang des Jahres fand in Las Vegas wieder die Consumer Electronics Show statt. Obwohl das eigentlich eine Messe für Unterhaltungselektronik ist, entwickelt sie sich auch zu einem Fixpunkt der Autoindustrie. Und diesmal hat kein Auto auf der CES ein größeres Medienecho hervorgerufen als unser F 015.

Das Forschungsfahrzeug zeigt, wie ein Mercedes der Zukunft aussehen kann, der von Anfang an für das autonome Fahren konzipiert ist. Wir sind überzeugt: Das Auto wird über seine Rolle als Transportmittel hinauswachsen. Es wird zum privaten Rückzugsraum. Durch das autonome Fahren gewinnen wir die Freiheit, die Zeit unterwegs so zu nutzen, wie wir es wollen. Das ist die Zukunft des automobilen Luxus. Deshalb haben wir diesen Rückzugsraum so gestaltet, dass er der Marke Mercedes gerecht wird.

Darüber hinaus gibt der F 015 auch Antworten auf die vielleicht wichtigste Frage zum autonomen Fahren: Wie läuft die Interaktion des autonomen Autos mit der Außenwelt? Den klassischen Augenkontakt zum Fahrer gibt es so nicht mehr. Autonome Autos müssen selbst aktiv mit dem Umfeld kommunizieren können. Aus diesem Grund hat der F 015 an Front und Heck große Displays mit LED-Feldern. Nimmt der F 015 einen Fußgänger am Straßenrand wahr, signalisiert er über wellenförmige Lichtsignale im LED-Grill: „Ich habe Dich gesehen“. Will ein Passant die Straße überqueren, stoppt der F 015 und prüft im Fahrzeugumfeld, ob das gefahrlos möglich ist. Wenn ja, projiziert er per Laser einen virtuellen Zebrastreifen auf die Straße und meldet dem Fußgänger akustisch, dass der Weg frei ist. Das autonome Fahrzeug kann das Verkehrsgeschehen also positiv beeinflussen. Das ist wichtig für die soziale Akzeptanz dieser Zukunftstechnologie. Ein Auto wie unser F 015 ist im nächsten Jahrzehnt realistisch. Teilautonomes Fahren ist heute schon in der C-, E- und S-Klasse möglich. Weitere Schritte auf diesem Weg folgen in den kommenden Jahren.

Auch für die Trucks birgt das autonome Fahren großes Potenzial. Wir haben es im Lkw-Fernverkehr mit langen Strecken, einem gleichmäßigen Tempo und meist klaren Verkehrsverhältnissen auf der Autobahn zu tun. Der autonome Lkw bringt mehr Sicherheit, indem er Tempolimits einhält, rechtzeitig vor dem Stau-Ende hinter der Kurve warnt und Auffahrunfälle verhindert. Er bringt mehr Effizienz, weil er die Beladung, Topographie und Verkehrssituation berücksichtigt. Es gibt kein unnötiges Bremsen und keine übermäßige Beschleunigung. Damit spart der Truck der Zukunft bis zu fünf Prozent Kraftstoff. Und durch eine bessere Vernetzung der Trucks können wir die vorhandenen Straßen auch besser nutzen: Trucks stimmen Routen aufeinander ab. Verkehrsleitsysteme leiten Trucker am Stau vorbei oder verteilen den Verkehr, damit erst gar kein Stau entsteht.

Über die reine Technik hinaus stellen sich beim autonomen Fahren auch rechtliche und ethische Fragen. Wir werden viele Unfälle vermeiden, aber nicht alle. Wie soll sich das Auto verhalten, wenn der Unfall nicht zu verhindern ist? Das entscheidet das Auto ja nicht selbst. Es folgt dem vorgegebenen Algorithmus. Und klar ist: Die Programmierer können diese Entscheidungen nicht alleine treffen. Wir brauchen dazu einen breiten gesellschaftlichen Dialog. Gestern Abend bei der Vorstellung unseres Nachhaltigkeitsberichts haben wir über das Thema gesprochen, weitere Veranstaltungen werden folgen. Denn wir sind entschlossen, die Technologie zu prägen und auch die gesellschaftliche Diskussion dazu zu fördern.

## Vertrieb

Auch wenn unsere Fahrzeuge irgendwann autonom fahren können – sie werden sich nicht autonom verkaufen. Überzeugende Produkte und innovative Technologien müssen effektiv vertrieben werden. Und ein wesentliches Handlungsfeld für uns ist und bleibt dabei China. Wir haben in China im vergangenen Jahr ein Viertel mehr Neuwagen ausgeliefert. Dieses Jahr soll noch besser werden – mit deutlich mehr als 300.000 verkauften Autos. Natürlich ist das Reich der Mitte kein Land der unbegrenzten Möglichkeiten. Aber es bietet enorme Chancen. Es ist zum Beispiel bemerkenswert, wie viele Kunden dort bereits mit einem Premium-Auto einsteigen: Für 35 Prozent unserer chinesischen C-Klasse-Kunden ist es ihr erstes Auto überhaupt. Selbst bei der S-Klasse gilt das für über zehn Prozent der Käufer. Diese Chancen werden wir künftig noch besser nutzen. Dabei spielen unsere Finanzdienstleistungen eine wichtige Rolle: Jeder vierte unserer chinesischen Kunden finanziert oder least sein Fahrzeug heute. Gemeinsam mit unserem langjährigen Partner BAIC werden wir dieses Geschäft weiter ausbauen. Dass wir auch Kunden vom Wettbewerb erobern können, zeigt der Erfolg unserer Kompakten. Anschließend wollen wir diese Kunden binden.

Dabei spielt erstklassiger Service eine zentrale Rolle. Wer einen Mercedes kauft, der kann und soll auch Mercedes-Service erwarten. Deshalb steigern wir nicht nur die Zahl unserer Händler vor Ort, sondern auch unsere Servicequalität. Letztes Jahr haben wir in Shanghai unser weltweit größtes Trainings-Center für Vertriebs-Mitarbeiter eröffnet. Für jeden unserer über 150 Märkte gilt: In Zukunft wollen wir noch besser, noch schneller und noch flexibler auf die veränderten Bedürfnisse unserer Kunden reagieren.

Das beginnt bei der Kundenansprache. Lange Zeit hieß es: Autos kann man nicht übers Internet vertreiben. Ein Auto ist etwas anderes als ein Buch. Aber wenn viele selbst ihren Ehepartner heute im Internet kennenlernen, warum dann nicht auch ihr neues Auto? Wir haben Pilotprojekte in Hamburg und Warschau gestartet und gute Erfahrungen mit unseren Internetbekanntschaften gemacht: Über den Online-Store kommen wir mit sehr vielen Leuten ins Gespräch, die zuvor nur selten Kontakt zu einem Mercedes-Autohaus hatten. So haben wir im vergangenen Jahr rund eine Viertelmillion Kundenkontakte erzielt: Die Meisten haben sich über das Portal informiert, mit uns geschattet und Fragen gestellt. Sehr viele haben einen Termin für eine Probefahrt gebucht. Und einige haben ihr Auto im Internet auch gekauft.

Eine andere Möglichkeit, um potenzielle Kunden anzusprechen, bietet unser Carsharing-Angebot car2go. Als es mit car2go losging, haben uns viele prophezeit: „Carsharing kostet Euch Kunden“. Tatsächlich hält es sich die Waage: Die einen sagen: „Jetzt brauche ich meinen smart nicht mehr“. Die anderen kaufen sich einen eigenen, weil sie ihn mit car2go ausprobiert haben. Mit moovel gehen wir den nächsten Schritt. Die Smartphone-App integriert unterschiedliche Mobilitätsoptionen. So findet man den optimalen Weg von A nach B, egal ob mit Auto, Bahn oder Fahrrad. Über eine Million Kunden sind schon bei moovel. Erfolgreicher Vertrieb dreht sich eben nicht nur um die Frage: Was will ich verkaufen? Entscheidend ist: Was will der Kunde? Die Kunden von moovel wollen Mobilität. Und das ist unser Kerngeschäft. Wir sind nicht nur Autohersteller, sondern Mobilitätsanbieter.

Um aus zusätzlichen Interessenten künftig noch mehr zusätzliche Kunden zu machen, erneuern wir auch unsere klassischen Vertriebswege: Niederlassungen und Händlerbetriebe. Ein äußerlich sichtbares Zeichen dafür ist der neue, moderne Markenauftritt von Mercedes-Benz, den wir bis 2017 an mehr als 1.000 Standorten umsetzen. Intern ist die größte Veränderung derzeit die Neustrukturierung unseres Niederlassungsnetzes in Deutschland. Mir ist dazu vor allem eine Botschaft wichtig: Wir bekennen uns klar zum konzerneigenen Vertrieb. Genau deshalb wollen wir ihn nachhaltig wettbewerbsfähig machen. Dazu fassen wir bestehende Niederlassungen zu schlagkräftigen Verbänden zusammen und verkaufen einzelne Betriebe. Gleichzeitig investieren wir aber in den nächsten Jahren eine halbe Milliarde Euro in unsere verbleibenden Standorte. Denn hier ist unser Heimatmarkt, hier muss unser Vertrieb besonders stark sein.

Auch wichtige Bereiche unseres Truck-Vertriebs organisieren wir neu. Bislang haben wir viele Wachstumsmärkte zentral von Stuttgart aus bearbeitet. Künftig wollen wir näher an die Kunden heran. Dazu eröffnen wir dieses Jahr regionale Vertriebszentren: für den Nahen Osten und Nordafrika in Dubai, für Zentralafrika in Nairobi, für das südliche Afrika in Pretoria, für Indien und seine Nachbarstaaten in Chennai, und für Südostasien in Singapur. Die regionalen Vertriebszentren haben sich bereits in Lateinamerika und Australien bewährt. Wir lernen so mehr über die Bedürfnisse der Kunden vor Ort und können schneller reagieren.

Wir verbessern also unsere Präsenz in den neuen Märkten. Aber wir investieren gleichzeitig weiter in Deutschland – auch in die Erneuerung unserer Produktion.

### **Produktion**

2014 rollten bei Mercedes-Benz Cars mehr als 1,75 Millionen Pkw vom Band; es war der vierte Produktionsrekord in Folge. Fast alle unsere Werke arbeiteten im Dreischichtbetrieb. Die Produktvielfalt wird in den nächsten Jahren weiter wachsen. Während wir noch in den 1970er Jahren die meisten Kundenwünsche mit drei Grundmodellen abgedeckt haben, sind es heute rund zehnmal so viele. Die Möglichkeiten zur Individualisierung haben ebenfalls erheblich zugenommen. In Sindelfingen kommt es praktisch nie vor, dass zwei identische S-Klassen vom Band laufen. Hinzu kommt das immer breitere Angebot an Antriebsvarianten. Neben Otto- und Dieselmotoren sind das künftig auch verstärkt Hybrid- und voll-elektrische Antriebe. All das heißt: Unser Portfolio wird immer komplexer. Deshalb muss unsere Produktion immer flexibler werden.

Eine Voraussetzung sind wenige Fahrzeug-Architekturen, auf denen viele Modelle basieren. Da haben wir große Fortschritte gemacht. Zum anderen wollen wir auch mit der Produktion noch näher an die Märkte. Die Produktion der C-Klasse ist dafür ein Paradebeispiel. Erstmals bauen wir ein Auto gleichzeitig in Deutschland, den USA, Südafrika und in China. Dabei arbeiten die einzelnen Standorte in einem Produktionsverbund zusammen. Darüber hinaus führen wir derzeit intensive Gespräche mit dem Betriebsrat, wie wir die Flexibilität und Effizienz jedes einzelnen Werks erhöhen können. Das ist eine Diskussion, die für unsere Zukunftssicherung entscheidend ist. Und sie findet in einer konstruktiven Art und Weise zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite statt. Im Rahmen dieser gemeinsam erarbeiteten Zukunftsbilder für die Standorte stärken wir die deutschen Werke mit massiven Investitionen. Ins Werk Sindelfingen, zum Beispiel, investieren wir 1,5 Milliarden Euro bis 2020. Außerdem wird dort eine neue Pkw-Baureihe angesiedelt. Unser Stammwerk in Untertürkheim wird umfassend modernisiert und zum Kompetenzzentrum für die Produktion hocheffizienter Motoren und alternativer Antriebe entwickelt. Dazu tätigen wir in den nächsten Jahren weitere Investitionen in Milliardenhöhe. Auch in unserem Lkw-Werk Würth investieren wir bis 2020 rund eine Milliarde Euro in den Ausbau der Produktionsanlagen.



Was für die Pkw die Architekturen sind, ist für unsere Lkw die Plattform-Strategie. Daimler Trucks hat in Sachen Module und Plattformen Jahre Vorsprung vor dem Wettbewerb. Schon heute kommen weltweit hunderttausendfach bewährte Daimler-Technologien zum Einsatz, die wir an die Anforderungen des jeweiligen Marktes anpassen. Im Lkw-Bereich konzentriert sich das Plattform-Konzept aber bislang auf den Antriebsstrang. Wir wollen unsere Plattformstrategie weltweit auf weitere Komponenten ausweiten, zum Beispiel mittelschwere Motoren, Elektronik, Kabine oder Chassis. 2020 werden wir auch diese Module und Komponenten in einer Vielzahl von Märkten einsetzen. Damit können wir unseren Kunden überall die nachgefragte Technologie schnell und in optimaler Qualität zur Verfügung stellen. Zudem sparen wir durch die Plattformstrategie bares Geld in der Entwicklung und erzielen durch höhere Stückzahlen Preisvorteile im Einkauf. Als größter Lkw-Hersteller können wir auch die größten Skaleneffekte realisieren.

Wenn wir den Blick nach vorne richten, verändert insbesondere der digitale Wandel unsere Produktion grundlegend. Das Schlagwort „Industrie 4.0“ haben Sie sicher schon gehört. Was verbirgt sich dahinter? Ein Beispiel: Ein wichtiger Ansatzpunkt für eine vernetzte Produktion ist eine durchgängig digitale Prozesskette. Das bedeutet: Von der Konstruktion bis zum After-Sales-Bereich stehen alle Planungs- und Prozessdaten in Echtzeit zur Verfügung. So wird es unter anderem möglich, die Auswirkungen von neuen Produkteigenschaften auf die Produktion virtuell durchzuspielen. Die Fahrzeuge können so noch konsequenter mit Blick auf einen optimalen Produktionsprozess entwickelt werden und gelangen schneller zur Marktreife.

Vor allem aber erlaubt uns die Digitalisierung, unsere Produktion flexibler und effizienter zu gestalten. Schon jetzt können wir unterschiedliche Fahrzeugtypen auf derselben Linie produzieren. In Zukunft wollen wir in diesem Punkt aber noch mehr erreichen. Ein Meilenstein auf dem Weg zur wandlungsfähigen Fabrik ist die Kooperation von Mensch und Roboter. Immer wieder wird der Einsatz von Robotern mit Sorge gesehen: Sind die Fabriken in Zukunft menschenleer? Sicher nicht. Das zukünftige Verhältnis Mensch-Roboter wird eine Frage des intelligenten Miteinanders sein. Denn die Erfahrung, Kreativität und Flexibilität der Mitarbeiter sind in vielen Bereichen der Automobilproduktion unersetzlich – gerade, wenn wir im Unternehmen neue Wege gehen. Unsere Werksteams haben Erfahrung und die Bereitschaft zur Erneuerung. Sie sind mit einer Begeisterung bei der Sache, die man fast mit Händen greifen kann. Und sie wachsen Schritt für Schritt zu einem globalen Team zusammen.

### **Personal**

Vor ein paar Tagen hat ein Kollege in unserem Intranet Folgendes geschrieben: „Sitzten ein Italiener, ein Franzose, ein Äthiopier, eine Kroatin, ein Türke, eine Chinesin, ein Berliner, ein Bayer und ein paar Schwaben beim Mittagessen. Sagt der eine...‘ Was wie der Anfang eines Witzes klingt, ist mein Alltag. Und für mich einer der Gründe, warum ich mein derzeitiges Arbeitsumfeld liebe und als große Bereicherung in meinem Leben wahrnehme.“ Damit noch mehr Kolleginnen und Kollegen diese Erfahrung machen, können schon unsere Auszubildenden mehrere Wochen an einem unserer ausländischen Standorte verbringen. Sie kommen in der Regel nicht nur mit besseren Fremdsprachen-kenntnissen zurück, sondern auch mit viel Begeisterung.

Um auch zukünftig die besten Köpfe für uns zu gewinnen, sprechen wir potenzielle Bewerber in ihren Lebenswelten an. Auch hier gehen wir neue Wege. Nur ein Beispiel: Bei einem Pilotprojekt haben mehr als 100 Interessierte eine Mitarbeiterin einen Tag lang über den Kurznachrichtendienst WhatsApp begleitet. Sie konnten so einen authentischen Einblick in den Berufsalltag der Mitarbeiterin gewinnen und sie zu Aufgaben, Jobeinstieg und Karriere befragen. Die Reaktionen der Teilnehmer waren durchweg positiv. Wir etablieren WhatsApp deshalb als dauerhaften Kommunikationskanal und werden mindestens einmal im Monat Einblicke in den Arbeitsalltag verschiedener Mitarbeiter geben.

Wir wollen als Unternehmen natürlich auch unseren heutigen Kolleginnen und Kollegen Orientierung geben – auch in schwierigen Situationen. Dazu haben wir den „Infopunkt Integrität“ eingerichtet. Der Infopunkt unterstützt aber nicht nur bei Fragen rund um das Thema Integrität. Er arbeitet eng mit Fachleuten für Rechts- und Personalthemen, Datenschutz, Compliance und vielen anderen Bereichen zusammen. Damit kann der Infopunkt auch dann weiterhelfen, wenn man nicht weiß, an wen man sich wenden soll.

Aber ich wiederhole gerne, was ich Ihnen schon öfter gesagt habe: Unsere Verantwortung endet nicht an unseren Werkstoren. Deshalb unterstützen wir vielfältige Hilfsprojekte rund um die Welt. Einen Schwerpunkt der letzten zwei Jahre bildet unsere Syrien-Hilfe. Schon im Jahr 2013 hat Daimler zwei Hilfskonvois ins türkisch-syrische Grenzgebiet geschickt. 2014 kamen in einer gemeinsamen Aktion von Mitarbeitern und Unternehmen rund 250.000 Euro zusammen. Von „Luftfahrt ohne Grenzen“ organisierte Flugzeuge haben dann Zelte, Decken, Medikamente und weitere Hilfsgüter zu den syrischen Flüchtlingen in den Nordirak gebracht. Es ist natürlich weder unsere Aufgabe noch unser Anspruch, als Unternehmen politische Probleme zu lösen. Aber wo man helfen kann, engagieren wir uns.

### **Politik und Gesellschaft**

Bei anderen politischen Fragen müssen wir uns sogar einmischen – auch wenn es nicht immer populär ist. Damit bin ich bei einem Feld, auf dem wir dringend neue Impulse brauchen. In drei Wochen beginnt in Washington die nächste Runde der Verhandlungen über eine „Transatlantische Handels- und Investitionspartnerschaft“, kurz „TTIP“. Ein solches Freihandelsabkommen könnte nach Berechnungen des Ifo-Institutes alleine auf der europäischen Seite bis zu 400.000 neue Arbeitsplätze entstehen lassen. Wir haben also ein vitales Interesse am Erfolg der Verhandlungen. Deshalb sehen wir mit Sorge, wie auch hierzulande Angst geschürt wird: vor amerikanischen Lebensmitteln genauso wie vor der angeblichen Senkung von Sicherheits-, Sozial- und Umweltstandards. Natürlich muss sorgfältig verhandelt werden. Aber härtere Standards als in Europa oder den USA gibt es kaum auf der Welt. Und wir wollen diese Standards nicht senken, sondern vereinheitlichen. Vielen ist gar nicht bekannt, wieviel Uneinheitlichkeit noch besteht und wie sehr sie schadet: Schon kleinste Unterschiede in den Vorschriften beispielsweise für Crashtests haben zur Folge, dass wir doppelt so viele Fahrzeuge gegen die Wand fahren müssen wie es bei einem einheitlichen Regelwerk der Fall wäre: Mehraufwand riesig, Mehrnutzen minimal! Und das gilt für viele Themen. Ein umfassendes Abkommen könnte diese Verschwendung beenden. Es gibt auf beiden Seiten des Atlantiks eine Fülle von Möglichkeiten, das eingesparte Geld besser anzulegen. Wer gegen die europäische Wachstumsschwäche ist – mit all ihren Negativfolgen von der Schuldenkrise bis zur Jugendarbeitslosigkeit – der muss für eines der wirksamsten Programme zur Wachstumsförderung sein. Genau das ist TTIP!

Ein anderes Beispiel ist der Lang-Lkw. Auch hier werden unbegründet Ängste geschürt. Viele glauben, dass Lang-Lkw der Umwelt schaden und die Infrastruktur belasten. Ein Feldversuch in Deutschland hat aber das Gegenteil bewiesen: Zwei Lang-Lkw transportieren die Fracht von drei herkömmlichen Lkw. Das bedeutet: bis zu 25 Prozent weniger Diesel und CO<sub>2</sub>-Emissionen. Brücken und Straßen belasten Lang-Lkw sogar weniger, denn ihr zulässiges Gesamtgewicht bleibt gleich, verteilt sich aber auf mehr Achsen. Lang-Lkw können den Güterverkehr also gleichzeitig wirtschaftlicher und umweltfreundlicher machen – und das ohne großen Mehraufwand. Deshalb begrüßen wir, dass sich jetzt auch Baden-Württemberg am Feldversuch mit Lang-Lkw beteiligen will. Das ist ein erfreulicher Schritt nach vorne.

### **Schluss**

Meine sehr geehrten Damen und Herren, ich habe in der letzten halben Stunde viel über Veränderung gesprochen – von unseren Produkten und Technologien über den Vertrieb und die Produktion bis hin zur Personalarbeit und gesellschaftlichen Fragen. Erlauben Sie mir zum Schluss noch ein Wort zu dem, was bleibt. Für Daimler sind Herkunft und Zukunft untrennbar miteinander verbunden. Wir sind ein Traditionsunternehmen. Und darauf sind wir stolz. Erst Recht, weil unsere Ingenieurinnen und Ingenieure nicht nostalgisch sind, sondern vor allem neugierig. Das war schon vor knapp 130 Jahren so. Und das wird auch so bleiben. Deshalb haben wir uns nicht angesprochen gefühlt, als die Autoindustrie von manchen als Old Economy bezeichnet wurde. Und deshalb fühlen wir uns auch nicht angegriffen, wenn nun Unternehmen der sogenannten New Economy versuchen, in unserer Branche Fuß zu fassen. Das aktuelle Interesse vieler IT-Unternehmen am Autogeschäft ist keine Bedrohung, sondern eher Bestätigung. Es bestätigt uns jedenfalls in einer Überzeugung: Die Autoindustrie ist eine Zukunftsindustrie. Es ist doch bemerkenswert: Seit Jahren sagen Experten, die Jugend interessiere sich weniger für Autos und viel mehr für iPhones. Jetzt wird darüber spekuliert, dass der Erfinder des iPhones anfängt, Autos zu entwickeln. Aber wir haben deshalb keine schlaflosen Nächte. Zumal wir uns beim Thema IT nicht verstecken müssen.

Diese Darstellung vergleicht die Komplexität der Software verschiedener Produkte. Eine iPhone-App zum Beispiel besteht im Schnitt aus etwa 50.000 Zeilen Programmier-Code. Bei Googles Betriebssystem Android sind es etwa zwölf Millionen Zeilen. Eine Boeing 787 kommt auf 14 Millionen Zeilen. Aber in einer Mercedes S-Klasse stecken heute schon rund 100 Millionen Zeilen Code. Das sind 1,8 Millionen Din-A4 Seiten. Das Auto ist schon heute das wohl komplexeste IT-Produkt. Andererseits schätzen Experten den genetischen Code einer Maus auf etwa 120 Millionen Code-Zeilen. Beim Menschen sollen es mehrere Milliarden Zeilen sein. Bis zu wirklich intelligenten Autos ist jedenfalls noch viel zu tun.

Deshalb gilt für die Entwicklung unserer Produkte genauso wie für die Entwicklung des gesamten Unternehmens: Wir haben bei Daimler viel erreicht, aber wir haben noch mehr im Blick. Und ich bitte Sie im Namen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihres Unternehmens, uns auf diesem Weg weiter zu begleiten. Vielen Dank!

\* \* \*

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 Verschärfung der Staatsschuldenkrise in der Eurozone, eine Zunahme der politischen Spannungen in Osteuropa, eine Verschlechterung unserer Refinanzierungsmöglichkeiten an den Kredit- und Finanzmärkten, unabwendbare Ereignisse höherer Gewalt wie beispielsweise Naturkatastrophen, Epidemien, Terrorakte, politische Unruhen, 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, Belegschaftsstreiks 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 Untersuchungen und der Ausgang anhängiger oder drohender künftiger rechtlicher Verfahren und weitere Risiken und Unwägbarkeiten, von denen einige im aktuellen Geschäftsbericht von Daimler unter der Überschrift »Risiko- und Chancenbericht« beschrieben sind. Sollte einer dieser Unsicherheitsfaktoren oder eine dieser Unwägbarkeiten eintreten oder sollten sich die den vorausschauenden Aussagen zugrunde liegenden 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.