

Rede

Dr. Dieter Zetsche

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

**„Bei Daimler nutzen wir Chancen, die sich aus Veränderungen
ergeben. Darum stehen wir heute an der Spitze.“**

**Ordentliche Hauptversammlung der Daimler AG
Berlin**

5.4.2018

SPERRFRIST: 5. April 2018, Redebeginn Dr. Dieter Zetsche

- Es gilt das gesprochene Wort -

Einleitung

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,
verehrte Aktionärs-Vertreterinnen und -Vertreter,
meine Damen und Herren,
herzlich Willkommen zur diesjährigen Hauptversammlung Ihres Unternehmens!

Viele von Ihnen begleiten Daimler schon seit Jahren. Für diese Treue möchte ich mich bedanken. Andere Aktionäre haben erst vor kurzem in Daimler investiert. Öffentliche Aufmerksamkeit hat vor allem der Einstieg von Li Shufu ausgelöst. Dazu gibt es viele Spekulationen. Deshalb möchte ich gleich zu Beginn sagen: Unsere Gespräche mit Li Shufu waren bislang sehr positiv. Er will sich langfristig bei Daimler engagieren. Er unterstützt unsere erfolgreiche Strategie. Hinzu kommt: China ist unser wichtigster Markt. Über das Autogeschäft dort können wir künftig auch mit unserem größten Aktionär diskutieren. Ob es darüber hinaus Möglichkeiten zur Zusammenarbeit gibt, werden wir ausloten. Wir sind in China offen für alles, was im Einklang mit den Interessen unseres langjährigen Partners BAIC steht. Unterm Strich bietet die Beteiligung von Li Shufu viele neue Chancen.

Und bei Daimler nutzen wir Chancen, die sich aus Veränderungen ergeben. Darum stehen wir heute an der Spitze. In den vergangenen Jahren haben wir mehrfach bewiesen: Daimler kann mehr. Dabei haben wir nicht nur mehr erreicht, als uns viele zugetraut hatten. Wir haben in manchen Bereichen sogar mehr erreicht, als wir uns selbst vorgenommen hatten. Mit Mercedes-Benz zum Beispiel wollten wir bis 2020 den Wettbewerb überholen. Schon 2016 war es soweit. 2017 haben wir die Führung behauptet und den Vorsprung ausgebaut. Im letzten Geschäftsjahr haben wir bei Daimler den Umsatz um 7 Prozent auf 164,3 Milliarden Euro gesteigert; das EBIT um 14 Prozent auf 14,7 Milliarden Euro; und das Konzernergebnis um 24 Prozent auf 10,9 Milliarden Euro. Von diesem profitablen Wachstumskurs profitieren auch Sie: Die vorgeschlagene Dividende steigt um 40 Cent auf 3,65 Euro pro Aktie. Damit würden wir fast 4 Milliarden Euro ausschütten. Das alles ist nur durch den unermüdlichen Einsatz der Kolleginnen und Kollegen bei Daimler möglich. Für ihre Leistung und ihre Begeisterung möchte ich mich deshalb herzlich bedanken!

Sie wissen: Wir haben uns auch für die Zukunft viel vorgenommen. Daimler durchläuft die größte Transformation seiner Geschichte. Wir werden auch diesmal zeigen: Daimler kann mehr. Dazu konzentrieren wir uns auf fünf strategische Felder: Wir bauen unser Kerngeschäft weiter aus. Wir sind treibende Kraft bei den CASE-Themen. Wir entwickeln unsere Kultur weiter. Wir optimieren unsere Konzernstruktur. Und bei all dem haben wir stets unsere Kunden im Fokus.

Die Transformation der Automobilindustrie und der Daimler AG

Zunächst zu unserem **Kerngeschäft (CORE)**. Es ist unser wirtschaftliches Rückgrat, das wir weiter stärken werden. Allem voran investieren wir dazu in neue Produkte. 2018 führen wir zum Beispiel mehr als ein Dutzend neue Pkw-Modelle ein. Den Anfang hat dieses Jahr die neue G-Klasse gemacht. Sie ist auf der Straße alltagstauglicher und im Gelände noch leistungsfähiger. Dabei haben wir den einzigartigen Charakter dieser Ikone bewahrt. Seit 1979 haben wir beinahe 300.000 G-Klassen verkauft. Rund 80 Prozent davon sind immer noch auf der Straße. Von der Erfolgsgeschichte profitiert die gesamte Marke Mercedes. Das gilt auch für die A-Klasse. Sie hat einen großen Anteil an der Verjüngung der Marke. Die neue A-Klasse geht den nächsten Schritt: Ihr Design ist kompromisslos dynamisch. Gleichzeitig bietet sie noch mehr Komfort. Bei der Konnektivität setzt sie Maßstäbe über das Kompaktsegment hinaus. Vor vier Wochen haben wir in Genf den neuen AMG GT 4-Türer vorgestellt. Damit öffnen wir das Sportwagensegment für Kunden, die ein alltagstaugliches Auto suchen, aber nicht auf die einzigartige Performance von Mercedes-AMG verzichten wollen. Das sind nur die Mercedes-Highlights der letzten drei Monate. Das Tempo unserer Produktoffensive bleibt hoch. Bei den Vans ist der Sprinter die Neuheit des Jahres. Die Anforderungen an einen Transporter sind so individuell wie unsere Kunden. Deshalb ist ein Erfolgsrezept des Sprinters, dass wir allein über 1700 Grundvarianten anbieten können. Künftig gibt es den Sprinter, wie den Vito, auch als Elektrofahrzeug. Sie sehen es hier auf der Bühne.

Aber auch hochmoderne Verbrennungsmotoren tragen zur weiteren Senkung des CO₂-Ausstoßes im Straßenverkehr bei. Insbesondere der Diesel spielt dabei eine wichtige Rolle. Ohne jeden Zweifel: Wir Automobilhersteller stehen in der Verantwortung, wenn es darum geht, individuelle Mobilität, Klimaschutz und Luftreinhaltung in Einklang zu bringen. Ich möchte deshalb drei Dinge zu diesem Thema sagen: Erstens: Wir setzen uns mit voller Kraft dafür ein, mehr Fakten und Sachlichkeit in die Diesel-Diskussion zu bringen. Zweitens: Statt auf Fahrverbote setzen wir auf Innovation. Dabei befürworten wir, was technisch sinnvoll und finanziell verantwortbar ist, um die Emissionen von Fahrzeugen in Kundenhand weiter zu verbessern. Hierfür sind die angekündigten Software-Updates für über drei Millionen Fahrzeuge eine wirksame und vergleichsweise schnelle Lösung. Im Durchschnitt der Fahrzeuge sinken die NO_x-Emissionen so um 25 bis 30 Prozent. Und drittens: Wir bieten unseren Kunden modernste Diesel-Autos. Durch die Erneuerung des Bestands werden die Stickoxid-Emissionen weiter sinken. Der Hightech-Diesel ist im Antriebsmix der Zukunft nicht das Problem sondern ein wichtiger Teil der Lösung.

In unserer Produktion stellen wir uns ebenfalls auf einen Mix der Antriebe ein. Das Ziel ist, jedes Modell auf jeder Linie produzieren zu können – unabhängig von Antrieb und Architektur. Schon heute verfügen wir über ein globales Produktionsnetzwerk, in dem sich die Werke je nach Nachfrage gegenseitig aushelfen. In den nächsten Jahren kommen weitere Werke hinzu: beispielsweise in Polen, Ungarn, Russland und China. Unsere globale Aufstellung hilft uns auch dabei, besser mit Währungsschwankungen oder Handelsbarrieren umgehen zu können. Als Unternehmen müssen wir uns auf politische Rahmenbedingungen einstellen. Gleichzeitig treten wir aus Überzeugung für freien Handel ein. Mehr als 119.000 Menschen arbeiten außerhalb von Deutschland für Daimler. Faire und freie Märkte sind auch im Interesse dieser Kolleginnen und Kollegen.

Damit komme ich zum zweiten Thema, das entscheidend für unseren künftigen Erfolg sein wird: **CASE**. Lange Zeit war unser Geschäftsmodell klar definiert: Wir entwickeln, bauen und verkaufen erstklassige Autos. Das bleibt auch so. Aber das ist nicht mehr alles. Die Vernetzung, das autonome Fahren, die Shared Mobility und die E-Mobilität eröffnen unendlich viele zusätzliche Chancen, die Kunden zu begeistern. Lassen Sie mich ein paar Beispiele nennen.

Für immer mehr Kunden ist Vernetzung ein starker Kaufgrund. Deshalb kommt unser neues Infotainment-System MBUX zur richtigen Zeit. Selbst autokritische Medien sprachen nach der Präsentation auf der Consumer Electronics Show in Las Vegas von einem neuen Maßstab. MBUX navigiert automatisch zum nächsten Termin. Es erinnert, wem man noch zum Geburtstag gratulieren sollte. Und dank künstlicher Intelligenz weiß es, welche Musik man gerne auf dem Weg von der Arbeit nach Hause hört. Das Auto kennt seinen Besitzer nicht nur, es denkt auch mit: Wenn man etwa sagt, „Mir ist kalt“, erhöht es die Temperatur. Und das Gute ist: Man kann sprechen, wie einem der Schnabel gewachsen ist. Das System versteht sogar Dialekte. Für unsere Lkw-Kunden ist Vernetzung ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Durch die Überwachung und Analyse der Fahrzeugdaten können wir Trucks zum Beispiel präventiv warten. Fast 500.000 Lkw von Daimler sind schon online. Und es werden schnell mehr.

Ähnlich dynamisch entwickelt sich das autonome Fahren. Das Ziel nennen Experten „Level 5“. Das heißt: Das Fahrzeug kann zu jeder Zeit überall auf der Welt, bei allen Straßen- und Wetterverhältnissen selbstständig fahren. Daran arbeiten wir, aber so weit sind wir heute noch nicht. Ein Kollege von Waymo hat kürzlich gesagt: „Nicht mal Menschen beherrschen Level 5“. Nun haben zwei tragische Unfälle in den USA eine kritische Diskussion um das autonome Fahren ausgelöst. Unsere Motivation ist eindeutig: Wir wollen die Sicherheit auf den Straßen weiter verbessern. Genau deshalb treiben wir das autonome Fahren voran. Es wird die Zahl der Unfälle signifikant verringern. Wir tun bei Daimler alles für dieses Ziel. Ein zentrales Prinzip dabei sind Redundanzen: Alles wird mehrfach gesichert. Wir arbeiten mit Kameras, Radarsensoren, Laser-Scannern und hochpräzisen Karten. Sollte ein System ausfallen, greift ein anderes. Ich bin zutiefst davon überzeugt: Das autonome Fahren wird unsere Mobilität positiv verändern.

Genau wie ein weiterer Megatrend unserer Branche – die geteilte Mobilität. Bei Daimler haben wir vor rund zehn Jahren den Wandel vom Autohersteller zum Mobilitätsanbieter eingeleitet. Heute nutzen weltweit fast 20 Millionen Menschen unsere digitalen Mobilitätsdienste. Aber das ist erst der Beginn. Künftig wollen Daimler und BMW die Kräfte bei Mobilitätsdienstleistungen bündeln. BMW gehört seit Jahrzehnten zu unseren schärfsten Wettbewerbern. So soll es auch bleiben: Mit unseren Fahrzeugen sind wir Konkurrenten. Trotzdem wollen wir jetzt unsere Mobilitätsdienstleistungen gemeinsam auf die nächste Stufe heben. Damit können wir den Kunden ein ganzheitliches Angebot machen: vom Carsharing über Mitfahrdienste bis zum Parken und Laden. Wir werden auch diskutieren, wie das autonome Fahren die Mobilität in der Stadt verändern wird. Bei Daimler haben wir das Ziel, in den frühen 2020er-Jahren die ersten selbstfahrenden Taxis auf die Straße zu bringen. Alle Autos dieser Flotten werden elektrisch fahren.

Wir haben bei der E-Mobilität längst den Schalter umgelegt. Bis 2022 werden wir bei Mercedes in jedem Segment mindestens eine elektrifizierte Variante anbieten. smart ist in Nordamerika bereits komplett elektrisch. Europa folgt bis 2020. Gleichzeitig elektrifizieren wir unsere Vans, Trucks und Busse. Und wir haben noch viel mehr vor – auch über unsere Produkte hinaus. Der Wandel zur emissionsfreien Mobilität ist allerdings auch eine betriebswirtschaftliche Herausforderung: Mehr Elektroautos sind gut für die CO₂-Bilanz. Aber nicht so gut für unsere Konzern-Bilanz – jedenfalls vorübergehend. Deshalb geben wir beim Thema Effizienz keinen Deut nach. Wir wollen eine nachhaltige Effizienzkultur bei Daimler.

Aber zu unserer **Unternehmenskultur (CULTURE)** gehört natürlich noch mehr als das Streben nach Effizienz. Im Kern stärken wir die Lust auf Veränderung im gesamten Unternehmen. Deshalb haben wir vor mehr als zwei Jahren Leadership 2020 ins Leben gerufen. Anfangs lag der Fokus darauf, Prozesse, Regeln und Instrumente zu ändern. So haben alle gemerkt: Es sind nicht nur Appelle. Es ändert sich wirklich etwas. Dieses Jahr rücken wir die Grundlage von Leadership 2020 stärker in den Mittelpunkt: die Prinzipien, nach denen wir zusammenarbeiten wollen. Denn für echten Wandel reicht es nicht aus, das Regelwerk zu erneuern. Es braucht vor allem die richtige innere Haltung. Wir haben bei Daimler 289.000 Experten auf ihrem jeweiligen Gebiet. Wir wollen sie darin bestärken, noch aktiver zu werden, statt auf Anweisungen zu warten; noch mehr mitzugestalten statt zu verwalten. Inzwischen hat Leadership 2020 weltweit Tausende Botschafter, die den Wandel in ihrem Umfeld nachhaltig vorantreiben. Wir sind längst noch nicht am Ende. Aber was wir schon jetzt in Sachen Kulturwandel erreicht haben, ist einmalig in der langen Geschichte unseres Unternehmens.

Den Unternehmergeist, den wir mit Leadership 2020 fördern, wollen wir auch mit der **Struktur unseres Konzerns (COMPANY)** unterstützen. Denn innere Einstellung und äußere Aufstellung sollten sich ergänzen. Deshalb planen wir, unsere Divisionen weiterzuentwickeln – zu rechtlich selbstständigen Einheiten mit eigener unternehmerischer Verantwortung. Wir sind überzeugt: Wenn wir mehr Handlungsspielraum in kleinere Einheiten geben, werden wir insgesamt beweglicher. Wir können mit Blick auf die jeweiligen Kunden noch fokussierter arbeiten. Zudem schaffen wir eine größere Transparenz über das operative Geschäft in den einzelnen Sparten und werden wettbewerbsfähiger. All das erhöht unsere Schlagkraft und macht uns noch attraktiver für Investoren und Partner. Sollten sich Vorstand und Aufsichtsrat final dafür entscheiden, bedarf eine neue Konzernstruktur natürlich auch der Zustimmung der Hauptversammlung.

Daimler wandelt sich also in fast allen Bereichen: technologisch, wirtschaftlich, kulturell und strukturell. Eines war, ist und bleibt aber gleich: Dreh- und Angelpunkt unserer strategischen Überlegungen ist der **Kunde (CUSTOMER)**. Wir werden auch in Zukunft nur so erfolgreich sein, wie es unsere Produkte und Services am Markt sind. Was unsere Kunden überzeugt, ist auch gut für unsere Mitarbeiter, Geschäftspartner und auch für Sie, die Aktionäre. Die Veränderungen bei Daimler dienen deshalb vor allem dem Zweck, die Wünsche und Anforderungen unserer Kunden auch morgen bestmöglich zu erfüllen.

Schluss

Wie dieses Morgen konkret aussehen wird, kann aber niemand mit Sicherheit sagen. Umso mehr brauchen wir einen Nordstern. Eine langfristige Orientierung für unsere Entscheidungen und unser Handeln. Dazu haben wir uns in den vergangenen Monaten einige grundsätzliche Fragen gestellt: Was treibt uns wirklich an – abseits von Renditezielen? Warum sind unsere Mitarbeiter, Kunden und vielleicht auch Sie als Aktionäre stolz darauf, ein Teil von Daimler zu sein? Wozu gibt es dieses Unternehmen? Wir glauben: Die Antwort darauf ist eine Kombination aus dem, was wir können, und dem, was die Welt von uns braucht. Seit wir das Automobil erfunden haben, hat es die Welt verändert. Es wurde zur persönlichen Unabhängigkeitserklärung für Millionen. Aber je mehr Menschen die Freiheit genießen, die das Auto bringt, desto dringender brauchen wir eine neue Unabhängigkeit – vom Öl, von Emissionen, von Unfällen, von starren Besitzmodellen. Der Erfolg des Autos ist seine größte Herausforderung. Dieses Paradox zu lösen, ist unsere Aufgabe. Deshalb sind wir so begeistert von den Chancen der Vernetzung. Deshalb wollen wir vorausgehen beim autonomen Fahren. Deshalb engagieren wir uns für die Mobilität in der Stadt. Deshalb treiben wir aus Überzeugung die Elektromobilität voran. Die Leidenschaft, das Ganze zum Besseren zu verändern, steckt in unserer DNA. Uns ist bewusst: Das ist ein hoher Anspruch. Aber genau dafür stehen unsere Gründerväter. Und diese Leidenschaft treibt uns auch heute an. Es ist gut, Sie dabei an unserer Seite zu wissen. 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, 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 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 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.