

Der Spiegel vom 24.02.2001

Die Drei-Welten-AG

Von Dietmar Hawranek und Dirk Kurbjuweit

Jürgen Schrempp wollte das profitabelste Automobilunternehmen der Welt bauen. Zwei Jahre später gilt DaimlerChrysler selbst als Übernahmekandidat. Was ist schief gelaufen?

Jetzt beten sie, der Kardinal, die Gemeinde und ganz vorn in der ersten Reihe Wolfgang Schrempp, Chef von DaimlerChrysler Italien und Bruder des Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrempp. Sanctificet nos, hallt es durch die Kirche, heilige uns. Amen, haucht die Gemeinde. Dann singt der Chor, das Requiem von Mozart, und über allem strahlt der Stern, aber erstmals in einer Kirche nicht der von Bethlehem, sondern der aus Stuttgart. Dies ist eine Premiere, ein Gottesdienst, gesponsert von DaimlerChrysler.

Ein Gottesdienst der S-Klasse versteht sich, nicht in einer Dorfkirche, sondern in Rom in der prächtigen, herrlichen Basilika San Paolo, wo alle Päpste seit Petrus im Bild verewigt sind, wo 80 Säulen zum Himmel streben, wo Gold von den Wänden und Decken blitzt, und natürlich predigt ein Kardinal, und natürlich spielt die Staatskapelle Dresden mit dem Stardirigenten Giuseppe Sinopoli, und natürlich singen vier erstklassige Solisten, und natürlich sind Donna Borghese und die Fürstin von Thurn und Taxis zugegen, und natürlich fahren sie hinterher alle mit den edelsten Karossen von Mercedes zum Empfang des deutschen Botschafters.

Gedacht war das einmal als Zeichen der Allgegenwart von DaimlerChrysler. Aber in dieser Situation? Wo es drunter und drüber geht, Chrysler in den Miesen, der Aktienkurs im Keller, Jürgen Schrempp von der Ablösung bedroht, wie wirkt denn da ein von DaimlerChrysler bezahlter Gottesdienst, ein Requiem zumal, eine Totenmesse?

Es hat sich eben viel verändert in einem halben Jahr, und niemandem merkt man das so deutlich an wie Jürgen Schrempp. Im Frühsommer 2000 konnte ihm nicht einmal die Frage nach dem Aktienkurs den Genuss seiner Cohiba verleiden. 59 Euro, ein Ärgernis, sicher, aber ansonsten sah er seinen Weltkonzern strategisch blendend platziert und sprach mit dickstem Wohlbehagen von Milliardenengewinnen und einer großartigen Zukunft.

Ganz anders der Schrempp des Novembers (46 Euro). Schon wieder Leute, die mich etwas Gemeines fragen könnten, sagt sein Blick, als er hereinkommt, und er braucht lange, bis er nicht mehr so nervös wirkt. Ein Fuß flattert auf und ab, Schrempp raucht dünne Zigarillos, und die gehen ständig aus.

Im Februar geht es Schrempp besser. Der Kurs ist wieder gestiegen (53 Euro). Er hat jetzt ein Sanierungskonzept, das er lautstark und bullig vertritt. Krise? Alles eine Frage der Zeit, die Zukunft glänzt. Schrempp schwelgt wieder in Visionen.

Aber die Fakten sprechen gegen ihn. Seit der Fusion mit Chrysler ist der Börsenwert des Konzerns um 26 Milliarden Mark geschrumpft. Der Gewinn hat sich von 12,2 Milliarden auf

6,8 Milliarden Mark fast halbiert. Und er wird auch in diesem Jahr weiter sinken. Es wird Milliardenverluste bei Chrysler geben, Milliardenverluste bei Mitsubishi. Der amerikanische Großaktionär Kirk Kerkorian hat Schrempp persönlich und den gesamten Konzern auf 20 Milliarden Mark Schadensersatz verklagt, weil der eine Fusion unter Gleichen versprochen, aber eine Übernahme exekutiert habe. Zudem gilt DaimlerChrysler jetzt selbst als Übernahmekandidat.

Schrempp hatte sich das so schön vorgestellt. Ein Konzern aus Europa übernimmt einen Konzern aus Amerika und beteiligt sich mit 34 Prozent an einem Konzern in Asien, und das ist dann die Welt AG: Mercedes-Benz, Chrysler, Mitsubishi.

Vor allem war die Welt AG als Schutzverband für Mercedes gedacht. Durch die Zukäufe sollte der Konzern so groß werden, dass er gegen eine feindliche Übernahme gesichert ist. Für Mercedes allein sah Schrempp kaum noch Wachstumschancen: zu schwach auf den Märkten mit Zukunft in Asien und bedrängt von Massenherstellern wie Ford oder VW, die in die Oberklasse vordringen.

Zudem muss Mercedes ständig neue Technologien für seine anspruchsvollen Kunden entwickeln, kann die hohen Kosten dafür aber nur auf relativ geringe Stückzahlen umlegen. Wenn auch Chrysler und Mitsubishi diese Technologien übernehmen, sinkt der Preis pro Einheit. Gleichzeitig wird der Einkauf billiger, wenn alle drei Marken zum Beispiel Batterien gemeinsam ordern.

Im März 1999 kündigte Schrempp an, ein Unternehmen zu schaffen, "das bis zum Jahr 2001 der erfolgreichste und angesehenste Anbieter von Automobilen, Transportprodukten und Dienstleistungen ist".

Warum ist ihm das bis heute nicht gelungen? War seine Strategie zu kühn, hat er die falschen Firmen gekauft, wird das Imperium schlecht gemanagt? Oder ist eine Welt AG, in der Deutsche, Amerikaner und Japaner zusammenarbeiten, kaum zu führen, weil darin mehr auseinander strebt als zusammenwächst?

DIE CHRYSLER-WELT

Es ist kalt in Taylor, einem Städtchen nahe Detroit. Dampf vor allen Mündern, der Wind wellt die riesige amerikanische Flagge, die vor dem Autoladen von Tom Szott hängt. "Wer einen Mercedes kauft, geht eine Liebesaffäre ein", sagt Szott, einer der größten Händler von Chrysler in den USA. "Bei unseren Fahrzeugen geht es um Transport."

Sein Laden ist schlicht, kühl, keine Verkleidung an der Decke, Wellblech, Gestänge. Die Autos werden nicht präsentiert, sondern sind abgestellt wie an der Parkuhr. Dies ist ein Ort für das rasche Kommen und Gehen, nicht fürs Heimischwerden.

Die Kunden, die Szotts Laden aufsuchen, fragen vor allem nach dem Deal des Tages, weniger nach technischen Daten. Sie wollen ein Auto für 200 oder 300 Dollar im Monat leasen, und wenn ihnen die Verkäufer keinen guten Deal anbieten können, fahren sie gleich weiter zu Ford. Die Anzeigen, mit denen Szott für seine Autos wirbt, sehen aus wie die Anzeigen eines Drogeriemarkts in Deutschland, die Preise groß, das Produkt klein.

Das ist die amerikanische Kultur in der Welt AG: die Deal-Kultur, die Kunden wollen Rabatt. "Wir hoffen", sagt Szott, "dass Jürgen versteht, wie man bei uns Autos verkauft."

Im Moment hat es Szott schwer. Bis zu 3000 Dollar Rabatt muss er seinen Kunden gewähren. Das liegt zum einen daran, dass der amerikanische Automarkt in die Krise trudelt; in diesem Jahr werden wohl fünf bis sechs Prozent weniger Autos verkauft werden als im Rekordjahr 2000. Das liegt aber auch daran, dass Szott außer dem PT Cruiser keine wirklich attraktiven Modelle im Angebot hat. Geben die Händler bei jedem Auto 1000 Dollar Rabatt mehr als erwartet, kostet das Chrysler drei Milliarden Dollar.

Von Szotts Laden in Taylor bis nach Auburn Hills, wo das Hauptquartier von Chrysler liegt, ist es eine knappe Autostunde, vorbei an Detroit, durch eine Welt, die vor allem nach einem Kriterium gebaut wurde: Was nützt dem Auto?

Es ist eine gedehnte Welt, breite Rollbahnen, große Parkplätze um jedes Geschäft, jede Bar. Man findet kaum Fußwege, nur selten fährt ein Bus. Auburn Hills und Taylor sind Städte, die kaum etwas Städtisches haben. Es gibt nichts, was sie zusammenhält, die Straßen und Parkplätze trennen eher.

Der Verkehr fließt gemütlich, kein Ehrgeiz, kein Eifer, immer geradeaus, und dann slow, slow, slow, wenn ein Abzweig naht. Man sitzt im Auto wie auf dem Sofa und trinkt Cola gegen die Müdigkeit. Die Ampeln, die an Kabeln über den Straßen hängen, schaukeln im Wind. Es schneit.

Der Turm von Chrysler in Auburn Hills ist blau verspiegelt. Drinnen sieht es aus wie in einer Mall, einem amerikanischen Einkaufszentrum, Galerien, Kaffeestände, viel Licht, viel Leben. Die Büros liegen hinter Glasscheiben.

In einem dieser Büros arbeitet Ralph Sarotte, Ingenieur und zuständig für den Minivan Voyager, das wichtigste Auto von Chrysler. Sarotte ist ein schmaler, eleganter Mann, gut gekleidet, gut frisiert.

Er redet nicht über die Krise oder die Deutschen. Fragen danach weist er zurück; keine Freigabe von der Pressestelle, man ist derzeit etwas nervös hier.

Sarotte redet über Autos. Er hat einen Minivan in einen leeren Raum schaffen lassen, um das Neue und Gute an diesem Modell vorzustellen. In dieser Umgebung wirkt es allerdings wie ein Möbelstück und nicht wie ein Auto.

Schnell wird klar, warum Sarotte das Auto nicht etwa auf der nahen Teststrecke von Chrysler präsentiert. Was ihm wichtig ist, sind nicht Fahreigenschaften, sondern Ausstattungen.

Er zieht sein Sakko aus und ist nun ständig in Bewegung. Er öffnet die Türen des Minivans, klettert rein und raus und wieder rein, drückt Knöpfe, klopft gegen Plastik. Sein Umgang mit dem Auto ist der mit einem Gegenstand, locker, kühl. Ein Wort sagt Sarotte fünfmal: Nützlichkeit.

Neu an dem neuen Voyager ist zum Beispiel ein Dosenhalter neben den Sitzen, der nicht mitklappt, wenn die Sitze umgeklappt werden. Die Kunden hatten sich über verschüttete Cola beschwert. Neu ist auch, dass sich die große Heckklappe elektrisch öffnen und schließen lässt. Damit niemand erschlagen wird, gibt es einen automatischen Stopper.

Sarotte stellt sich unter die geöffnete Heckklappe, drückt einen Knopf und guckt wie die Zirkusdame, auf die gleich Messer zufliegen werden. Die Heckklappe senkt sich, berührt Sarottes Kopf und stoppt.

Es ist eine Schlüsselszene, weil Sarotte in diesem Moment ein feines, stolzes Lächeln zeigt. Er ist so stolz auf dieses Auto, dass er sich von ihm gern auf den Schädel klopfen lässt. Er hat das Gefühl, für die amerikanischen Straßen das richtige Auto gebaut zu haben.

Es ist ein brüchiger Stolz. Sarotte redet wie einer, der sich verteidigt, der zeigen will, dass bei Chrysler schon immer gute Arbeit geleistet wurde, auch vor Daimler.

Allerdings teilen viele Kunden diese Einschätzung nicht mehr. Sie gehen lieber zum Honda-Händler, weil sich beim neuen Familienwagen Odyssey die dritte Sitzreihe in den Fahrzeugboden versenken lässt.

Auch im Design unterscheidet sich der neue Voyager zu wenig von seinem Vorgänger, und er ist relativ teuer, weil es Chrysler nicht geschafft hat, ihn wie in der Branche üblich billiger zu produzieren als seinen Vorgänger. Im Prinzip ist der neue Voyager ein Fehlschlag, auch wenn Sarotte ihn stolz präsentiert. Dabei hat Chrysler das Marktsegment Minivan selbst erfunden.

Die Krise trifft das Unternehmen auch deshalb so plötzlich und so hart, weil über 90 Prozent der Fahrzeuge auf dem nordamerikanischen Markt verkauft werden. Bricht der Absatz dort ein, kann der Export nach Europa oder Asien keinen Ausgleich schaffen. So konnte das Betriebsergebnis von zehn Milliarden Mark (1999) binnen eines Jahres auf eine Milliarde schrumpfen. 2001 droht ein Verlust von mehreren Milliarden. Für die Sanierung müssen in der Bilanz knapp 5,3 Milliarden Mark zurückgestellt werden.

Verantwortlich für das Desaster sind die ehemaligen amerikanischen Bosse. Aber den vorerst letzten, Jim Holden, hat Schrempp eingesetzt. Und hätte der Konzernherr nicht schon vor der Fusion erkennen müssen, wie anfällig Chrysler ist?

Sein Finanzvorstand Manfred Gentz wollte mehr Zeit, um den Fusionskandidaten zu prüfen. Schrempp lehnte ab. "Speed, speed, speed" war seine Maxime, weil Analysen seiner Experten ergeben hatten, dass die meisten Fusionen scheitern, wenn die Vorbereitung zu lange dauert.

Zunächst hatte Schrempp bei Chrysler relativ wenig Einfluss. Die Zahlen waren noch gut, und weil Schrempp die Fusion als einen Zusammenschluss unter Gleichen präsentiert hatte, konnte er seinem Partner Bob Eaton bei Chrysler nicht ins Steuer greifen. Jetzt sind die Amerikaner aus der Führung verschwunden, Chrysler ist ein Sanierungsfall, und die Deutschen sind diejenigen, die Leute entlassen müssen.

Am meisten wird darüber natürlich bei Phil Baglio geredet, dem Friseur von Chrysler. Seine Stube liegt im Erdgeschoss der Hauptverwaltung gegenüber den Fahrstühlen. 10 Dollar für einen Haarschnitt, mit Waschen 14 Dollar. Der Geruch von Shampoo, die Schere klappert.

Als Pat Piazza hereinkommt, eine Frau in mittleren Jahren, beginnt bald ein Gespräch über Kulturen. Piazza hat sich einen deutschen Berlitz besorgt, "ja" und "nein" kann sie schon. "Es ist immer gut, eine neue Kultur kennen zu lernen", sagt sie, "es bildet mich weiter. Wir haben hier Kulturkurse von der Firma. Bevor ich in unsere Fabrik in Mexiko ging, erklärten sie mir, dass man dort nach einem Telefonanruf selten oder gar nicht zurückgerufen wird. Es ist gut,

das vorher zu lernen, weil wir das mit unserer US-Kultur nicht verstehen würden. Und so lernen wir jetzt einiges über die deutsche Kultur."

Zum Beispiel?

"Oh, das ist schwierig. Die Deutschen mögen es nicht, dass man so viel lacht bei der Arbeit, sie sind sehr ernst und konzentriert auf den Job."

Der Friseur klappert mit der Schere. Piazza überlegt, sagt dann: "Was ist falsch daran, zu lachen? Ich weiß nicht."

In zwei Jahren sind sich Deutsche und Amerikaner im Unternehmen nicht unbedingt näher gekommen. Bei manchen Gesprächen kann man den Eindruck haben, DaimlerChrysler beschäftige nicht 420 000 Leute, sondern zwei, den Deutschen und den Amerikaner.

Der Amerikaner lebt nicht gern im Ausland, macht früh Feierabend, hält sich die Wochenenden frei, spricht nur Englisch, zeigt schlimm für die Kinder schon im Nachmittagsprogramm brutale Filme. Sagt der Deutsche.

Der Deutsche braucht ewig für Entscheidungen, außerdem müsste er mal lockerer werden, und er zeigt schlimm für die Kinder schon im Vorabendprogramm Sexszenen. Sagt der Amerikaner.

Noch immer bestimmt das Trennende die Meinung vom anderen, nicht das Verbindende. Dazu passt, dass es in zwei Jahren kaum gelungen ist, Synergien zwischen Daimler und Chrysler umzusetzen.

Im Moment ist kaum mehr zu besichtigen als das Gummiband in der Fabrik von Sterling Heights, wo Chrysler Cabrios und Limousinen baut. Wurden die Karosserien während der Montage früher auf Metallplatten transportiert, stehen sie nun auf einem Gummiband, das Mercedes eingeführt hat.

Dadurch können zwei Autotypen auf einem Band laufen, und das ist eine Ausnahme für Chrysler. Die Stärke der Amerikaner ist Konzentration, ein Auto in einer Fabrik. Das erfordert geringe Investitionen und sorgt im Boom, wenn das Werk in drei Schichten läuft, für große Gewinne.

In der Krise fehlt die Flexibilität, um die Autotypen gleichmäßig auf die Fabriken verteilen zu können. Zum Beispiel ist es nicht möglich, den PT Cruiser kurzfristig anderswo bauen zu lassen als in Mexiko.

Läuft ein Modell nicht, muss die Fabrik wochenweise geschlossen werden. Weshalb in der Krise die Verluste schnell so hoch sind wie einst die Gewinne.

DaimlerChrysler wird sechs dieser Fabriken dauerhaft schließen, andere sparen Schichten ein, oder die Bänder laufen langsamer. Insgesamt gehen 26 000 Arbeitsplätze verloren, die meisten durch vorzeitigen Ruhestand. Es wird aber auch Entlassungen geben.

Im RJ's, einer Bar am Werktor von Sterling Heights, sitzen Jim und zwei Kollegen und vertreiben sich die Zeit bis zum Schichtwechsel um 14.30 Uhr mit ein paar Bieren. Jim trägt

einen Bart, hat eisige Augen, halblange Haare, und sein Lächeln kommt langsam, um sich dann sehr breit zu ziehen. Mit einem Wort: Er hat das Gesicht des Great American Worker.

"Wir haben uns", sagt Jim, "in den letzten Jahren gut geschlagen, und jetzt, seitdem die Deutschen da sind, geht es bergab. Habe ich Recht?"

"Unsere guten Leute", sagt er, "müssen alle gehen, warum?"

"Wissen Sie was", sagt er, "das Auto, das wir bauen, ist kein amerikanisches Auto mehr."

Jetzt sieht er sehr traurig aus. Das Auto, das sich eine eigene Welt erschaffen konnte, die Welt da draußen, die Welt der Rollbahnen und Parkplätze, dieses Auto ist für ihn nicht mehr amerikanisch, sondern irgendwie deutsch.

"Gutes Bier", sagt Jim auf die Frage, was er von Deutschland weiß.

Das RJ's ist eine dunkle Bar ohne Fenster, eine Welt von zehn mal zehn Metern. Die Bildschirme zeigen Football, Basketball, Eishockey, die amerikanischen Ligen. Ansonsten dringt von außen nichts herein. Globalisierung? Hier nicht, dies ist und bleibt Amerika. Je kleiner die Welt, desto schöner ist sie für manchen. Das Bier im RJ's ist eiskalt, und die Bedienung trägt `nen verdammten kurzen Rock. Was soll's also, fuck Mercedes.

"Wollen Sie wissen", fragt Jim, "ob ich meine Arbeitsmoral verloren habe? Wollen Sie das wirklich wissen? Ich sag`s Ihnen: Ja, ich habe meine Arbeitsmoral verloren."

Für Jim trägt die Krise den Namen Daimler, den Namen Zetsche. Dieter Zetsche ist seit November der Chef von Chrysler. Am Morgen, nachdem er vor amerikanischen Journalisten angekündigt hat, dass er 26 000 Jobs streichen wird, fliegt er von Auburn Hills nach Los Angeles, wo er sich Designstudien anschauen will.

Als das Flugzeug Höhe gewonnen hat, sagt Zetsche, dass ihm der Morgen nahe gegangen sei. "Ich bin mir sehr bewusst, was das bedeutet." Aber er will das Thema nicht vertiefen, dreht es rasch nach vorn. "Dies ist Tag eins", sagt er, "der Wendepunkt."

Zetsche ist groß, schlank, sein Schädel ist kahl. Der Schnurrbart und die Brille lassen ihn freundlich aussehen, ein Gemütsmensch, könnte man denken, aber er gilt als harter Manager, offen, direkt. Er spricht fünf Sprachen und war für Daimler in Brasilien, Argentinien und schon einmal in den USA.

Für die Amerikaner ist er jetzt eine Art deutscher Botschafter. Es gibt derzeit niemanden, den sie so genau anschauen und von dessen Worten und Taten so sehr abhängt, wie sie die Deutschen und Deutschland sehen.

Zetsche sagt, er müsse sich deshalb nicht verändern und sich schon gar nicht verstellen. "Die grundsätzlichen Wertvorstellungen sind gleich. Was in Deutschland richtig ist, ist auch in den USA richtig und umgekehrt. Es gibt für mich keinen Grund, überheblich zu sein, aber auch keinen Grund, mich minderwertig zu fühlen."

Er räumt ein, dass Chrysler seit der Fusion nicht richtig vorangekommen ist, dass zu wenig Synergien mit Daimler gehoben wurden. Wessen Schuld das ist? Jetzt wird er vorsichtig. Er sagt nicht, dass es an der alten amerikanischen Führung lag. Er lächelt nur.

Als Zetsche hört, was der Händler Tom Szott über den amerikanischen Automarkt und die Rabatte gesagt hat, stimmt er zu, klar, es gehe um Deals. Dann kommt das große Aber.

Der Himmel ist klar, die Maschine fliegt über verschneite Ebenen, es folgen die roten Canyons von Colorado und später die Berge und Wüsten Nevadas und Kaliforniens. Ein schönes, weites Land. Und 44 000 Fuß darüber erläutert Zetsche, wie er dessen Autokultur verändern will.

Er hat schon damit angefangen. Für eine neue Version des Minivan ist es den Händlern untersagt, Rabatte zu geben. Die Leute sollen sich für das Auto, für die Marke entscheiden, nicht für den Deal. Bislang kaufen nur 48 Prozent der Chrysler-Fahrer beim nächsten Mal wieder einen Chrysler. Bei Mercedes-Benz sind es über 70 Prozent.

Langfristig hat er sich vorgenommen "zu versuchen, den Wert des Produkts zu promoten und nicht den Deal des Tages". Er ist wieder vorsichtig, er weiß, dass dies eine heikle Sache ist, und deshalb sagt er, "dass er nicht so blauäugig ist, die Regeln auf den Kopf stellen zu wollen". Aber im Prinzip hat er genau das vor.

Mut macht ihm der Minivan von Honda: pffiffige Ideen, hochwertige Technik, die Kunden kommen und bleiben. Seine Amerikaner von Chrysler sollen weiterhin Autotypen erfinden wie den Minivan oder den PT Cruiser, eine Familienkutsche im Gangsterlook. Er spricht mit Hochachtung von ihrem Findungsgeist.

Aber was Technik angeht, da scheint Zetsche den Stolz eines Ralph Sarotte nicht nachvollziehen zu können. Er sagt, Chrysler habe ein erhebliches Qualitätsproblem, und einen Großteil der Technik sollen künftig die Forscher und Entwickler aus Stuttgart liefern. Kostengünstig soll das alles werden, indem Chrysler und Mitsubishi ihre verschiedenen Designs und Ausstattungen auf gemeinsame Plattformen stellen. So entwirft Zetsche die Vision von hochwertigen Weltautos der Marke Chrysler, verkäuflich auf jedem Markt.

Dann wird er ans Telefon des Fliegers gerufen. Schrempp ist am Apparat. Er will wissen, wie die Verkündung des Sanierungsprogramms gelaufen ist. Zetsche redet lange mit ihm, die Füße auf die Armlehne des gegenüberliegenden Sessels gelegt. Er ist nett, umgänglich, er hat Verständnis für die Eigenarten der verschiedenen Kulturen. Aber in dieser Situation wirkt er doch wie ein Eroberer, der leidlich zufrieden auf eine Schlacht zurückblickt.

Er ist Mercedes-Mann bei Chrysler, er sagt, dass er immer einer bleiben werde. Er ist ein Deutscher. Die stolzen Amerikaner sind da sensibel. In einer amerikanischen Zeitung wurde geschrieben, dass der Jeep, einst ein Symbol für den Sieg über die Deutschen, nun in der Hand der Besiegten sei.

Im Moment können sie darüber ganz froh sein. Ohne die Milliarden von Mercedes-Benz würde Chrysler tief stürzen. Aber Zetsche braucht schnell Erfolg. Sonst hat er eine große nationale Koalition des verletzten Stolzes gegen sich: Arbeiter, Manager, Aktionäre, Presse, Politiker. Es ist eine Koalition, die sich immer dann bildet, wenn ein Land von außen bedroht ist, und gerade Amerikaner mögen die Globalisierung nur, solange sie das Sagen haben.

Beim Anflug auf Los Angeles schläft Zetsche. Er wird geweckt, er ist einer von denen, die in einer halben Stunde viel Erholung finden können, finden müssen.

In zwei Jahren will er Chrysler saniert haben, in einem halben Jahr schon die ersten Erfolge vorzeigen. Schafft er das, wird er wohl der neue Chef von DaimlerChrysler. Aber zwei Jahre sind eine lange Zeit, wenn ein einziger Tag den Börsenkurs um fünf Prozent verändern kann.

DIE MITSUBISHI-WELT

Im Büro von Yuhiko Kiyota, Vizepräsident der Mitsubishi Motor Corporation (MMC), steht der Schreibtisch wie ein Sperrriegel im Zimmer, breit, wuchtig, als solle er Kiyotas Mitarbeiter auf Distanz halten. Manchmal klappert eine Bahn am Fenster vorbei, eine Uhr tickt. Ansonsten ist es sehr ruhig, die Tür ist zu, und auf den Fluren herrscht ohnehin kein Leben. Alle Türen sind zu, wenig Licht. Dies ist das Hauptquartier von MMC in Tokio.

Es ist nicht ganz leicht, mit Kiyota zu reden, nicht weil er unfreundlich wäre, im Gegenteil. Er quittiert jede Frage mit einem fast dankbaren Lächeln, und dann beantwortet er sie nicht. Im Prinzip hält Kiyota, unterbrochen von den Fragen, einen eigenen, kleinen Vortrag, in dem er sich höflich über die Deutschen und optimistisch über die Zukunft äußert.

Im Gespräch mit ihm wird klar, dass Schrempp in Sachen MMC etwas ganz anderes lernen muss als die japanische Verkaufsstrategie: Erst muss er die Denk- und Redeweise der Japaner verstehen.

Auf die Bitte, das Neue an einem neuen Auto seiner Firma vorzustellen, führt Ingenieur Kiyota ins Erdgeschoss des Hauptquartiers. Dort gibt es einen Showroom, wo auch ein Pajero steht, ein Geländewagen. Den möchte Kiyota präsentieren.

Er sagt nicht viel, er hält Distanz zu seinem Auto. Doch plötzlich macht er Bewegungen, die aussehen wie eine Mischung aus Tai Chi und Katzensprung. Kiyota hat einen Puma imitiert, einem jagenden Puma ist das Design des neuen Pajeros nachempfunden. Fast überflüssig zu sagen, dass in dem kleinen poetischen Tanz sehr viel Stolz liegt.

Sein Stolz ist nicht brüchig. Er hat noch nicht erlebt, wie ihm deutsche oder amerikanische Manager sagen, was gut und was richtig ist.

Es passt zu Japan, dass Kiyota den neuen Pajero nicht fahrend vorstellt. Denn die Autos stehen hier mehr, als dass sie fahren. Trotz Tokios Weite ist die Stadt extrem verdichtet, jeder Quadratmeter bebaut, die Straßen teilweise auf zwei Ebenen übereinander. Es ist eine Welt, die zu eng ist für das Auto, und doch wirkt es hier noch mächtiger als in Auburn Hills. Es hat die Stadt, die nicht für das Auto gebaut wurde, einfach besetzt, Staus immerzu und überall, freie Parkplätze nirgends.

Im Gegensatz zu dieser Erstarrung sind die japanischen Fabriken Horte der Beweglichkeit. Bei Mitsubishi in Okazaki zum Beispiel werden vier Autotypen auf einem Fließband gebaut, zur Not sieben. Die Roboter und die Menschen müssen extrem flexibel sein. Jeder Mitarbeiter soll ständig über Verbesserungen nachdenken, Zeit sparen, Geld sparen, nie ein Schritt, eine Handbewegung zu viel. Das kleinste Detail zählt. Überall hängen Tabellen, die Änderungen dokumentieren. Bewegung, Bewegung, nie nachlassen.

Nur nachts ist alles still. Die dritte Schicht wurde ausgesetzt, zu wenig Bestellungen.

Mitsubishi ist wie Chrysler ein Sanierungsfall. In diesem Geschäftsjahr wird das Unternehmen einen

Verlust von 2,6 Milliarden Mark machen. Man hat zu viele Modelle im Programm, und die meisten gelten als technisch veraltet. Die Ingenieure um Kiyota hatten nicht viel Geld für Entwicklungen. MMC ist mit mindestens 30 Milliarden Mark verschuldet.

Die Qualität der Autos ist oft mangelhaft. Mitsubishi muss jetzt 1,3 Millionen Autos zurückrufen und nachbessern. Aber warum ist Schrempp dann auch noch bei dieser Firma eingestiegen?

Im großen Plan von der Welt AG spielt Mitsubishi eine zentrale Rolle. Der Autoverkauf in den USA und Europa wird in den nächsten Jahren allenfalls noch schwach wachsen. In Asien aber, so die Prognosen, winken höhere Wachstumsraten. Dort müsse ein Konzern, der wirklich weltweit aufgestellt ist, mindestens 25 Prozent des Umsatzes erwirtschaften, hat Schrempp schon vor Jahren vorgegeben. Bei Mercedes sind es 8 Prozent.

Der Wunschpartner war Honda, ein profitabler Hersteller, der auf fortschrittliche Technik setzt, dessen Modelle weltweit einen recht guten Ruf haben. Doch die Eigentümer von Honda dachten nicht daran zu verkaufen.

Aber Schrempp wollte die Welt AG jetzt und nicht warten, bis Honda zu haben wäre. Deshalb griff er bei Mitsubishi zu.

Seigo Harada, der im Hauptquartier in Tokio einen Bürojob macht, hat von Schrempp in einem Buch gelesen, er sei ein Rambo. Er vermutet, dass Schrempp versuchen wird, die lebenslange Jobgarantie abzuschaffen. Harada ist nicht sein wahrer Name. Es herrscht derzeit eine Menge Verunsicherung bei Mitsubishi, da kommt es Harada nicht günstig vor, mit dem wahren Namen in einer Zeitschrift aufzutauchen.

Er sagt nicht, dass die Deutschen nie lachen, aber er hat gehört, dass sie ernst und fleißig sein sollen, offen jedoch auch. Er hat viel mit Leuten zu tun, die nie etwas anderes gesehen haben als die Welt von Mitsubishi, die alt geworden sind in diesem Unternehmen und von den Jüngeren sehr viel Respekt erwarten, Einordnung, Unterordnung. Ihm fehlt Durchlässigkeit. Es war ein Schock für ihn, als er erfahren musste, dass Topmanager über Jahre Beschwerden von Kunden ignoriert haben, widerrechtlich.

Harada sind die Deutschen willkommen, dem Ingenieur Kiyota auch. Beide hoffen auf Hilfe in einer schweren, hausgemachten Krise. Der Unterschied ist, dass es bei Kiyota ein bisschen so klingt, als solle DaimlerChrysler gleichsam die Rolle von McKinsey übernehmen, unverbindliche Beratung auf Zeit, danach bleibt man wieder unter sich.

Sein jüngerer Kollege dagegen will, dass sich die Kultur von MMC grundsätzlich ändert, Offenheit, mehr Leben, mehr Austausch. Diese Hoffnung überwiegt seine Sorge vor Entlassung. Harada setzt auf Rolf Eckrodt, der seit Januar die Interessen von DaimlerChrysler bei MMC vertritt. Er ist ähnlich offen und direkt wie Zetsche, aber er muss sich mehr zurückhalten. Er ist nicht der Chef, sondern nur ein Vorstandsmitglied, wenn auch ein wichtiges, und er trifft auf eine Kultur, in der Direktheit nicht sehr geschätzt wird.

Seine ersten Wochen bei Mitsubishi hat er damit verbracht, sich in diese Kultur hineinzutasten. Das größte Problem war zunächst die Sprache. Eckrodt dachte, es ginge mit Englisch, merkte aber bald, dass sich jeder damit unwohl fühlte, dass die Gespräche nicht richtig gelangen. Jetzt sprechen die Japaner wieder Japanisch, Eckrodt lässt sich übersetzen.

Er besucht Werke, er testet Autos, er geht durch dunkle, stille Gänge und klopft an verschlossene Türen. Er stellt Fragen, er ist immer höflich. Manchmal bleibt die Antwort aus, dann weiß Eckrodt, dass er auf ein Problem gestoßen ist. Er hakt nicht nach, er wartet noch.

Eine seiner Hauptaufgaben ist die eines Detektivs. Er muss herausfinden, wie schlecht es Mitsubishi wirklich geht. Sind 30 Milliarden Mark Schulden die ganze Wahrheit? Wegen der verschwiegenen Unternehmenskultur muss Eckrodt damit rechnen, schlimmere Zahlen zu Tage zu fördern.

Er fragt, er bleibt höflich. Noch.

Schwierig ist es mit den älteren Managern. Sie haben sich hochgedient, und dann waren sie durch Seniorität geschützt. Nun wissen sie weniger, als ein Manager wissen sollte. Wenn sie die Kultur von Mitsubishi verteidigen, dann verteidigen sie auch sich selbst.

Auch Eckrodt will eine Kultur verändern, aber weniger als Zetsche die Marketingkultur, sondern die Managementkultur. Er setzt auf die Jüngeren, die sind "voll dabei", sagt er.

Bald wird er einen Tag haben wie jüngst sein Kollege Zetsche: Er wird sagen, dass mindestens ein Werk geschlossen wird, dass rund 15 Prozent der Stellen wegfallen müssen, dass Mitsubishi künftig mehr Teile auf dem Weltmarkt einkauft und nicht mehr teuer in Japan. Damit wird die zweite Baustelle eröffnet, die DaimlerChrysler bewältigen muss.

DIE MERCEDES-WELT

In der Mercedes-Welt ist alles anders. Es beginnt damit, dass der Ingenieur Hans-Dieter Mulhaupt das Auto, das er vorstellen möchte, auf eine Teststrecke fährt. Es ist eine S-Klasse, ein S 400 CDI. Mulhaupt sagt, dass er erst einmal nichts sagen werde. Dieses Auto könne für sich selbst sprechen. "Man muss es fahren", sagt er.

Also rast das Auto um die Teststrecke von Mercedes in Sindelfingen, und es sagt, dass so ziemlich alles neu an ihm ist, dass es nicht schlingert, wenn andere Autos schlingern würden, und auch nicht in den Kurven wanken muss, und hat einer gemerkt, dass unter der Haube ein Diesel säuselt, ein Diesel, der Fahrer und Mitfahrer beim Beschleunigen in die Sitze presst, und das Auto sagt, hier fährt das beste Auto der Welt, wer will mir was?

Die S-Klasse ist der König der Automobile, der in seiner Heimatstadt Sindelfingen zwar beengt wird von Fußgängerzonen und Spielstraßen, dafür aber mit 250 Stundenkilometern über die Autobahnen rauschen darf.

Kein anderes Auto der Welt AG prägt die Leute, die mit ihm zu tun haben, so wie die S-Klasse. Sie prägt die Kunden, die zum Abholzentrum kommen, um den Wagen in die Familie aufzunehmen. Mit großen Augen stehen sie hinter einer Glasscheibe und gucken ihr Baby an, stolz wie Vater oder Mutter, im Kopf die technischen Daten, die vielen Neuerungen, dazu die seligen Erinnerungen an das Glück des Prospektwälzens, des Herumschleichens beim Händler.

Die S-Klasse prägt auch die Menschen, die sie verkaufen, entwickeln, bauen. Ralph Gross zum Beispiel, ein schwerer Mann, der sich mit einem Schnauzbart schmückt. Er ist Gruppenmeister und überwacht den Einbau elektronischer Teile in die S-Klasse, Radio, Navigator, Regensensor, Lichtsensor.

Man weiß alles über Mercedes oder jedenfalls ziemlich viel, wenn man Gross das Band in seinem Bereich abschreiten sieht. Es ist ein leicht wiegender Gang, der Gang eines Schwergewichts, eine Hand liegt auf dem Rücken. Stifte und eine Prüflampe gucken aus der Brusttasche seines Kittels.

Wachsamkeit liegt in seinem Blick, auch das Glück, hier sein zu dürfen, hier, wo 270-mal am Tag eine S-Klasse an ihm vorübergleitet. Sieht er eines dieser Autos draußen auf der Straße, ist er jedes Mal versucht, mit einer Hand streichelnd über den Lack zu fahren.

"Abprüfen" ist sein Wort. Das Band entlangschreiten und abprüfen, hier mal am Kabel ziehen, dort ein wenig ruckeln und immer wieder auf die Monitore schauen. Fließt der Strom? Doppelt gucken, doppelt prüfen, auch wenn seine Jungs gut sind, drei Jahre ausgebildet, echte Handwerker noch.

Gross hat ein sattes Lebensgefühl, das sich manchmal in einem breiten Grinsen äußert, wenn er von sich, seiner Familie und seiner Arbeit redet. Es ist das S-Klasse-Gefühl, und mit diesem Gefühl ziehen die Leute von Mercedes in die Welt AG. Wir bauen das beste Auto, wer will uns was?

6500 Entwickler sollen die Modelle von Mercedes ständig neu erfinden. 1800 Forscher blicken weit in die Zukunft. Zum Beispiel wollen sie wissen, wie das Gehirn Warnsignale wahrnimmt. Vielleicht können die Erkenntnisse in ein neues Sicherheitssystem einfließen. So wie Mercedes ABS und Airbag erfunden hat.

Mercedes-Benz geht es als einziger Konzerntochter im Bereich Pkw prächtig. Die Krise der neunziger Jahre ist längst überwunden. Da geriet die S-Klasse zu klobig, und ein schwedischer Journalist kippte beim so genannten Elchtest die A-Klasse. Heute sitzt in vielen Büros bei Mercedes ein dicker, fröhlicher Stoffelch. Die Krise von einst wird jetzt als Gewinn gedeutet: Fehler machen uns sympathisch.

In den vergangenen fünf Jahren konnte Mercedes den Absatz fast verdoppeln. Das Betriebsergebnis lag 2000 bei 5,7 Milliarden Mark. Aber es gibt ein Problem. Nicht Chrysler und Mitsubishi schützen Mercedes, wie es Schrempps Strategie vorsah, sondern Mercedes saniert Chrysler und Mitsubishi. Das kostet Geld, das kostet Arbeitskraft. Die schönen Gewinne werden von den anderen aufgeessen.

Leute wie Gross sind solche Opfer gewohnt. Als Schrempps Vorgänger Edzard Reuter seine Vision eines Technologiekonzerns verfolgte, blutete Mercedes für die Verluste bei der AEG und den Luftfahrtfirmen und musste Manager zur Sanierung abstellen. Jetzt fordert Zetsche immer mal wieder Experten von Mercedes für ein paar Wochen oder Monate an, um die Probleme bei Chrysler zu lösen. Eckrodt hat gleich 20 Leute mitgenommen nach Japan. Kann die Firma das verkraften?

Als ein Mercedes-Manager diese Frage hört, muss er lachen, kein fröhliches, sondern ein fast bitteres Lachen. "Es sind unsere besten Leute", sagt er.

Dass sie fehlen, wird man nicht sofort merken. Das nächste Mercedes-Modell wird deshalb nicht später auf den Markt kommen, die Qualität in den Fabriken nicht sofort sinken. Mittelfristig aber besteht die Gefahr, dass der Abzug der Experten den Kern der Welt AG schwächt, um den herum alles andere aufgebaut werden soll.

Gross ist loyal, er sagt dazu nichts. Er schreitet das Band ab und prüft.

DIE WELT AG

Der Mann, der die drei Kulturen der Welt AG zusammenführen soll, heißt Rüdiger Grube. Er hat rötliches Haar, und er redet schnell und viel, als müsse er die ewig knappe Zeit optimal füllen. Niemand im Unternehmen ist so globalisiert wie er. Grube muss deutsch denken, japanisch und amerikanisch. Tatsächlich ist er so lebhaft, als würden ihn drei Herzen antreiben.

Gerade bereitet er ein Treffen in Japan vor, dort trifft sich der Alliance Council, acht Leute von Daimler, Chrysler und Mitsubishi, die alle vier bis fünf Wochen über die gemeinsamen Projekte beraten.

Fünfzehn übergeordnete Projekte gibt es, zum Beispiel die Entwicklung eines gemeinsamen Antriebstrangs oder eines Pick-ups. Die Konferenz in Japan beginnt um 12 Uhr mittags, die Tagesordnung hat neun Punkte, um 18.45 Uhr ist Schluss. Die Teilnehmer sind aufgefordert, sich kurz zu fassen.

Man muss sich das so heikel vorstellen wie ein Treffen der G7. Alle Gremien paritätisch besetzt, die Redezeit auf die Minute gleich verteilt zwischen den Nationen.

Aber das wird sich ändern. Künftig wird die Welt AG im Executive Automotive Committee koordiniert, und da sitzen nur noch Deutsche drin. Vorsitzender ist Schrempp. Grube bereitet auch diese Treffen vor. Er ist kein Autobauer, sondern ein Makler von Informationen, einem Gut, das umso wichtiger ist, desto größer ein Unternehmen wird.

Er führt in den Kontrollraum, den so genannten War-Room, von wo er die Welt AG steuert, und hier, wo auf vielen Monitoren eine Sintflut von Informationen hereinschwappt, ruft er die Startseite von Jürgen Schrempp auf. Dann spielt er Schrempp, zeigt, was der Chef per Computer tun kann, um seinen Konzern im Griff zu halten.

Daimler und Chrysler zum Beispiel haben 1275 gemeinsame Projekte, und für jedes davon kann Schrempp den aktuellen Stand aufrufen. Grube hat ihm ein Ampelsystem entwickelt, und sieht Schrempp rot, dann schickt er den Verantwortlichen eine E-Mail, die auch mal geharnischt sein kann. So wird er zum Big Brother, der Mitarbeiter bis in die sechste Hierarchieebene hinunter kontrolliert.

Seinen Laptop, den er "Klara" nennt, hat Schrempp immer dabei, so kann er seinen Konzern von jedem Hotel der Welt aus führen. Wenn er es denn schafft, die vielen Informationen aufzunehmen und einzuordnen.

Die ganze Größe des Unterfangens Welt AG wird einem erst im War-Room klar, in diesem nicht allzu großen Raum, der virtuell mit Millionen von Zahlen gefüllt ist, vielleicht Milliarden. Und mitten in diesem Raum, quasi von Zahlen verschüttet, steht Rüdiger Grube,

der mit lebhaftem Optimismus immer wieder versichert, dass dies zwar sehr komplex und kompliziert wirken möge, aber beherrschbar sei.

Grube glaubt an Planung. Er hat massenweise Ordner und Festplatten voller Pläne, weshalb die Welt AG als gigantische Planwirtschaft manchmal ein bisschen an die Sowjetunion erinnert.

Aber jetzt soll es endlich losgehen mit den vielen Synergien, und gerade Chrysler wird demnächst fast überschüttet werden mit Hochtechnologie aus Stuttgart: dem Anti-Schlinger-System, Motoren und Getrieben.

Viele Amerikaner bei Chrysler wollen das teure Zeug allerdings gar nicht haben. Es ist ja kein Zufall, dass nur der Ingenieur Mulhaupt sein Auto fahrend vorgestellt hat. Die S-Klasse ist für extreme Fahrsituationen gebaut, für deutsche Autobahnen. Ein Auto aber, das mit 90 Stundenkilometern über breite und gerade Highways rollt, braucht aus der Sicht mancher Ingenieure in Auburn Hills kein elektronisches System, das das Schlingern verhindert. Es braucht eher einen Dosenhalter, der nicht kippt.

Die Leute bei Mercedes wiederum haben eine Heidenangst, dass dem König der Automobile irgendwann der Ruf anhängen könne, mit Teilen von Chrysler und Mitsubishi gebaut worden zu sein. Es ist wie bei einer Hochzeit, in der einer der Partner sagt: Ich heirate dich, aber du darfst mich nicht anfassen.

Am ehesten passen Chrysler und Mitsubishi zusammen. Wenn deren Ingenieure demnächst gemeinsame Plattformen entwickeln, sollen sie vergessen, dass sie Japaner sind oder Amerikaner. Der gemeinsame Erfolg zählt. Fragt sich, ob sie das so ohne weiteres einsehen werden? Denn ein Problem räumt auch Grube ein: "Das ist der Mensch."

Wenn jemand falsche Zahlen in das System einspeist, hilft Schrempp seine Klara nichts. Ähnlich war es bei Chrysler im vergangenen Jahr, als die damals amerikanischen Chefs ein hübsches Bild von der Lage malten, obwohl die Krise hätte erkennbar sein müssen.

Vielleicht war es verletzter Stolz, vielleicht die Erkenntnis, dass die "Fusion unter Gleichen" keine ist. Es gibt eben noch eine andere Ebene als die der Zahlen.

Menschlich ist die Welt AG bislang noch weniger zusammengewachsen als technologisch. Das liegt auch daran, dass es in der Welt AG eine Leitkultur gibt, und die ist deutsch.

Die S-Klasse-Menschen sind manchmal rührend in ihrem Versuch, sich ihr Überlegenheitsgefühl nicht anmerken zu lassen. Sie sprechen eilfertig Englisch, auch wenn 30 Deutsche und ein Amerikaner zusammensitzen, und sie sagen dann nicht nur perfekt Ohhörn Hillz, sondern auch Zindälfingän, Rastätt und Brämmen.

Sie haben sich eine politische Korrektheit angewöhnt, in der oben nicht oben und unten nicht unten heißt. Die S-Klasse ist gegenüber einem Chrysler nicht mehr das bessere sondern das aufwendigere Auto. Trotzdem merken die Amerikaner, was los ist, und die Japaner werden es auch merken. Den Willen zur Kooperation stärkt das nicht.

Es gibt im Konzern wahrscheinlich kein deutsch-amerikanisches Paar, das so eng zusammenarbeitet wie Gerhard Wolf und Gary Cash. Sie haben sich in Graz getroffen, im Automobilwerk von Steyr-Daimler-Puch, wo Chrysler den Jeep Grand Cherokee fertigen

lässt. Wolf war auf der Suche nach Kapazitäten für den Geländewagen der M-Klasse, Cash konnte die Kapazitäten, die er bei Steyr gebucht hatte, nicht auslasten. Die Idee war, beide Autos in derselben Fabrik zu bauen.

Wolf und Cash sind ungefähr gleich groß, Wolf ist der schwerere, Cash der elegantere. Sein Ehering hat Brillanten, der des Kollegen ist schlicht. Cash trägt eine prächtige Uhr am Handgelenk, Wolf ist ohne Krawatte.

Für den Urschwaben Wolf war es anfangs undenkbar, einen Mercedes, einen herrlichen Mercedes, auf dasselbe Band zu stellen wie einen simplen Jeep. Er wollte im Prinzip nur dieselbe Halle benutzen. Cash hat diese Herabsetzung gespürt und alles dafür getan, dass sich der Mercedes zum Jeep auf das Band gesellt. Zudem brachte diese Lösung mehr Einsparungen.

Sie haben geredet und geredet. Sie waren nicht Angestellte desselben Unternehmens, sondern ein Amerikaner und ein Deutscher. Sie haben die Tür geschlossen, damit niemand hört, wie sie sich anschreien. Für Cash war Wolf zu direkt, für Wolf war es manchmal nervig, hinter Cashs Umschreibungen das herauszufinden, was gemeint war. Die gemeinsame Sprache, die sie schließlich gefunden haben, war die der Ingenieure: die Autos nicht mit Nationalfahnen schmücken, sondern Zahlen sprechen lassen.

Wolf ließ sich überzeugen. Über das Band in Graz gleiten nun abwechselnd Jeep und Mercedes.

Beim Mittagessen in der Kantine von Steyr sitzen Cash und Wolf nebeneinander. Sie kommen ganz gut miteinander klar, auch wenn man merkt, dass ihr Verhältnis heikel war und ist. Wolf überlässt immer Cash das erste Wort oder die Führung durch die Halle, ohne dass der Eindruck entsteht, er würde sich unterordnen. Er hat es leichter, sich zurückzunehmen, weil nicht seine Firma übernommen wurde, sondern die des Kollegen.

Auf einmal, nach dem Dessert, sind sie sehr fröhlich, lachen und werfen sich gegenseitig japanische Wörter zu, Kaizen, Akihito. Die Frage war, ob sie sich vorstellen können, ein ähnliches Projekt mit Mitsubishi zu machen.

Cash ist skeptisch, Wolf erzählt von seinen geschäftlichen Erfahrungen mit Japanern. "Der Japaner sagt nie nein, nur 'Oh I am surprised'. Während wir dasitzen und es kurz und knackig wollen, spielt der Japaner auf Zeit. Da werd ich böse. Nicht nur wir müssen lernen, mit deren Kultur klarzukommen. Die müssen auch lernen, mit unserer Kultur klarzukommen."

Wolf und Cash wirkten sich nie so nahe wie in dem Moment, als sie sich über die Japaner amüsierten. Die Aussicht, bald wieder Fremden gegenüberzustehen, schweißte die, die sich einmal fremd waren und mit Mühe aneinander gewöhnt haben, zusammen.

Menschen sind so. Der Drang, sich abzugrenzen, ist groß. Die Welt AG ist in Wahrheit eine Drei-Welten-AG. Sie baut nicht Grenzen zwischen den Kulturen ab, sondern lässt sie deutlicher hervortreten, gern auch als Klischee. Wer globalisiert wird, nationalisiert sich erst einmal und erzählt am liebsten von den Unterschieden. Wenn das Neue, das Unbekannte droht, wird die alte Identität wichtiger, und gerade das Auto ist in den Autonationen Deutschland, USA und Japan immer auch ein Stück Kultur.

Man sieht das an den Spielzeugautos, die nahezu alle Büros in der Welt AG schmücken, oft die großen alten Wagen der jeweiligen Firma. Und die Männer, wenn es um ihre Autos geht, sind wie kleine Jungs, so leidenschaftlich und manchmal so bockig.

Nun empfiehlt Schrempp den grummelnden Amerikanern, sie sollten nicht auf die Farbe des Passes achten. Aber er selbst hat darauf bestanden, dass der Deutsche beim Firmennamen vorne steht. Er wollte auch nicht, dass der Hauptsitz des Unternehmens in die Niederlande verlegt wird.

Es gibt in der Welt AG nur ganz wenige, denen vollkommen egal ist, welche Farbe ein Pass hat und was für ein Auto sie zusammenbauen. Einer davon arbeitet beim Rohbau in Graz. Er guckt, und gleitet die Rohkarosserie eines Jeeps auf ihn zu, nimmt er Jeep-Teile und schweißt sie fest. Kommt ein Mercedes, nimmt er Mercedes-Teile. Und käme der Pajero von Mitsubishi, nähme er ungerührt Mitsubishi-Teile. Mit anderen Worten, er ist der ideale Mitarbeiter der Welt AG. Einen Namen hat er nicht, er ist ein Roboter.

Der Chef

Auf dem Weg zu Jürgen Schrempp passiert man ein Vorzimmer, in dem jeder freie Platz mit Teddybären besetzt ist, ein paar Dutzend Plüschtiere, zum Teil groß wie ein Kleinkind. Sie sind Gesellschaft für Schrempps Büroleiterin und Ehefrau, die Teddybären sammelt. Noch eine Tür, und dann steht man im Zimmer vom Herrn der Welt AG.

Es ist ein überraschend kleines Zimmer, eng und verwinkelt. Es ist mit dunklem Holz getäfelt, die Möbel sind Antiquitäten, kleine, dunkle Möbel. Holzfiguren aus Südafrika, Modelle von Flugzeugen, eine Chrysler Viper. "Meine Klara", der Laptop, steht auf einem winzigen Tischchen. Er steht so, dass Schrempp zum Fenster hinaus gucken kann, wenn er arbeitet.

Er ist stolz auf dieses Zimmer, stolz, dass es so klein ist. Das Büro seines Vorgängers Reuter war doppelt so groß.

Ein Schrempp in Bestform ist ein kleines Ereignis. Er ist laut, angriffslustig, ist Boxer, Bulle, Cowboy, alles gleichzeitig und im Wechsel. Seine Schultern schwingen, links, rechts, links, als wolle er die Fragen abfedern, seine Daumen sind im Gürtel eingehakt, sein Schädel stößt weit über den Tisch vor. Er lacht, er grinst, er hat so viel Spaß, Jürgen E. Schrempp zu sein, Chef von Europas größtem Konzern.

Er macht keine Abstriche. Seine Vision von der Welt AG der Schutz für Mercedes, der große Markt Asien: Das gilt für ihn unverändert. So begeistert redet er davon, als stünde er noch am Anfang, als habe es Rückschläge nicht gegeben.

DaimlerChrysler ist dann eine großartige Familie, ein wirklich multikulturelles Unternehmen, ein wirklich global agierendes Unternehmen, es gibt jede Menge Synergien, und eins passt zum anderen, und der Aktienkurs wird steigen, eher, als jeder denkt, und der amerikanische Automarkt wird sich ändern, und es geht doch nicht, dass Mercedes in Asien nur acht Prozent seines Umsatzes macht, und seine Leute sind die Besten, und, klar, man kriegt das alles gewuppt.

Munter erzählt er von seiner Arbeit, seinen Reisen, fünfmal in vier Wochen in den USA, einmal in Kuwait. Aber mehr und mehr wird klar, dass Schrempp im Ton eines Angreifers die

Geschichte eines Gejagten erzählt. Eines Mannes, der auch aus Sorge reist, der sich immerzu erklären, der sich viele kritische Fragen anhören muss.

Er wischt mit einer Hand über den Tisch, als lägen da Krümel. "Ja", sagt er, "die Zeit ist ein Thema."

Vielleicht kann ja alles funktionieren, vielleicht ist die Welt AG die richtige Antwort auf das Zusammenwachsen der Welt. Vielleicht gewöhnen sich die Leute aneinander, so wie sich die Ingenieure Wolf und Cash in Graz aneinander gewöhnt haben. Vielleicht achten die amerikanischen Kunden künftig mehr auf Qualität und wollen Chrysler mit der Technik von Mercedes. Vielleicht wird Mitsubishi ein offenes, modernes Unternehmen.

Aber das braucht Zeit, Europa ist nach 50 Jahren noch nicht richtig zusammengewachsen. Und viele Aktionäre haben keine Zeit. Sie wollen Erfolge, morgen, gleich, jetzt.

Nun ist DaimlerChrysler, das sich durch Größe gegen feindliche Übernahmen absichern wollte, selbst ein Übernahmekandidat geworden. Die Summe der einzelnen Teile ist mehr wert als der gesamte Konzern, das könnte Konkurrenten und vor allem Raider locken, die an der Zerschlagung verdienen wollen.

Der Chef der Deutschen Bank, Rolf Breuer, sagt, er lasse im Auftrag von DaimlerChrysler eine Strategie gegen eine feindliche Übernahme entwickeln. Schrempp dementiert. Aber warum sagt Breuer das? Immerhin ist die Deutsche Bank größter Aktionär von DaimlerChrysler. Ein erster Warnschuss? Eine Demütigung für Schrempp?

Ach was, alles Unsinn. Er sprüht vor Angriffslust.

Aber sein Unternehmen ist bedroht, und das ist der Vorwurf, den man ihm machen kann: Er hat zu wenig bedacht, dass ein Konzern, der unter Mühen zusammenwächst, verletzlich ist. Er hat die Zeit, die das braucht, wahrscheinlich unterschätzt. Er hat, noch bevor die Sanierungsarbeit bei Chrysler richtig begonnen hat, dem Konzern mit Mitsubishi einen zweiten Krisenfall hinzugefügt. Und damit hat er sein Unternehmen in Gefahr gebracht.

Sein persönliches Problem ist nun die Glaubwürdigkeit, Aktienmärkte sind sensibel dafür.

Wie glaubwürdig ist ein Manager, der bei der Fusion angekündigt hat, er werde das profitabelste Automobilunternehmen der Welt schaffen, um dann nach zwei Jahren die Halbierung des Gewinns melden zu müssen?

Denkt er manchmal an Rücktritt?

Jetzt lacht Schrempp richtig laut und lehnt sich zurück. "Können Sie sich das vorstellen, bei einer Person wie mir?", fragt er amüsiert. Nie, niemals. Da müssten sie ihn schon rausschmeißen: "Wenn jemand, der dazu befugt ist, den Kapitän wechseln will okay, dann wird das eben getan."