

**Rede des Vorstandsvorsitzenden  
Dr. Dieter Zetsche  
anlässlich der 8. Hauptversammlung der DaimlerChrysler AG  
Berlin  
12. April 2006**

**Es gilt das gesprochene Wort!!!**

Meine Damen und Herren,  
sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

## I.

Ich begrüße Sie, auch im Namen meiner Vorstandskollegen und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von DaimlerChrysler, sehr herzlich hier in Berlin zu unserer 8. ordentlichen Hauptversammlung – und zu meiner ersten in meiner neuen Verantwortung. Ich freue mich auf den Dialog mit Ihnen – heute, aber auch in Zukunft.

Vorher aber möchte ich Ihnen darlegen, was die wesentlichen Entwicklungen im hinter uns liegenden Geschäftsjahr waren, wo Ihr Unternehmen steht und woran wir arbeiten. Und nicht zuletzt möchte ich Ihnen berichten, was wir uns für das laufende Jahr und für die Zukunft vorgenommen haben.

Wir haben uns dabei anspruchsvolle, aber realistische Ziele gesetzt, die wir in einem überschaubaren Zeitrahmen erreichen wollen. Und daran wollen wir uns selbstverständlich auch messen lassen.

## II.

Aber zunächst zu den wichtigsten Kennzahlen des Geschäftsjahres 2005. Ich kann mich hier kurz fassen. Wir – mein Kollege Bodo Uebber und ich – haben auf unserer Jahrespressekonferenz Mitte Februar unsere Finanzkennzahlen ausführlich dargelegt.

Wir haben im vergangenen Jahr sowohl bei den Personenwagen als auch bei den Nutzfahrzeugen Rekordverkäufe erzielt und erstmals mehr als 4 Mio. Pkw, insgesamt 4,8 Mio. Fahrzeuge abgesetzt. Das sind 3 Prozent mehr als im Vorjahr. Beim Konzernumsatz konnten wir um 5 Prozent auf rund 150 Mrd. Euro zulegen. Der Operating Profit betrug 5,2 Mrd. Euro. Und ohne die Belastungen in Höhe von 1,1 Mrd. Euro, die aus der Neuausrichtung des Geschäftsmodells von smart entstanden sind, hat der Operating Profit über dem des Vorjahres – das waren 5,8 Mrd. Euro – gelegen. Über dem Vorjahr lag auch das Konzernergebnis, das von 2,5 auf 2,8 Mrd. Euro stieg.

Auf Basis der Entwicklung von Operating Profit und Cash Flow in 2005 – und unter Berücksichtigung der Perspektiven für die Folgejahre – schlagen Vorstand und Aufsichtsrat heute der Hauptversammlung vor, eine Dividende von 1,50 Euro je Aktie auszuschütten.

Meine Damen und Herren, mit dem Ergebnisniveau, das wir im vergangenen Jahr erzielt haben, sind wir nicht zufrieden. Wir haben mit einem Return on Net Assets von 6,6 Prozent auf Konzernebene unsere Kapitalkosten nicht verdient, schaffen also keinen Mehrwert. Und von unserem Ziel, einen Return on Net Assets von 10 Prozent zu erreichen, sind wir noch weit entfernt.

### III.

Was sind die Gründe für die Ergebnisentwicklung im vergangenen Jahr?

Der wesentliche Grund ist die Ergebnissituation bei der Mercedes Car Group. Nach dem Verlust im ersten Quartal 2005 haben wir im zweiten Quartal die Trendwende beim Ergebnis erreicht; seitdem zeigt die Entwicklung wieder nach oben, allerdings auf einem noch zu niedrigen Niveau.

Auf das gesamte Jahr bezogen war der Ergebnisbeitrag der Mercedes Car Group in 2005 negativ – zum einen wegen der bereits erwähnten Aufwendungen für smart, zum anderen haben wir, um die Mercedes Car Group wieder fit zu machen, ein umfassendes Effizienzsteigerungsprogramm aufgelegt. Eine Vielzahl von Maßnahmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette beinhaltet auch den Abbau von 8.500 Stellen. Das hat im vergangenen Jahr zu Aufwendungen von etwa 600 Mio. Euro geführt. Bis März dieses Jahres haben mehr als 7.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von unseren Angeboten – das sind freiwillige Ausscheidensvereinbarungen und Frühpensionierungen – Gebrauch gemacht. Und wir gehen davon aus, dass wir insgesamt den finanziellen Rahmen von 950 Mio. Euro einhalten werden.

Nicht zuletzt haben wir auch kräftig in unsere Qualitätsoffensive investiert, die wir bereits vor drei Jahren gestartet haben.

Und sie zeigt Wirkung: Die Qualität unserer Produkte hat sich wieder deutlich verbessert. Das belegen sowohl interne als auch externe Studien. Eines will ich aber auch ganz klar sagen: Am Ziel sind wir noch nicht. Anders als für andere kann es für die Marke Mercedes-Benz bei der Qualität nur ein Ziel geben: Die Nummer 1 zu sein, sowohl bei der Produktqualität als auch bei der Servicequalität und damit der Kundenzufriedenheit. Hier haben wir noch Handlungsbedarf. Aber das Thema ist adressiert, entsprechende Maßnahmen sind eingeleitet.

Das gilt auch für die Verbesserung der Kostenstrukturen der Mercedes Car Group, die Steigerung von Produktivität und Effizienz. Wir haben Anfang vergangenen Jahres ein entsprechendes Programm gestartet – wir nennen es CORE, das steht für Costs down, Revenues up. Denn wir schauen nicht nur auf die Kosten, sondern wollen auch weitere Möglichkeiten für profitables Wachstum generieren.

Wir nehmen dabei die gesamte Wertschöpfungskette unter die Lupe – von der Entwicklung über die Produktion bis hin zu Vertrieb und Service. Dass wir bereits erste Erfolge erzielt haben, können Sie an der Ergebnisentwicklung ablesen. Weitergehende Maßnahmen sind jetzt in der Umsetzung. Dabei geht es hauptsächlich darum, unsere Prozesse und Strukturen zu optimieren, sie weniger komplex, dafür aber stabiler zu gestalten. Stichworte sind hier Modularisierung und Standardisierung.

Um Ihnen einige kleine Beispiele zu geben:

Für eine einzige Mercedes-Baureihe haben wir derzeit bis zu 120 Türgriffvarianten im Programm. Wir verbauen im Schnitt in jeder Baureihe etwa 500 Außenspiegelvarianten. Sie können sich vielleicht vorstellen, was das allein für die Liefer-Logistik bedeutet. Und das bei Teilen und Komponenten, deren Vielfalt dem Kunden nicht wirklich „Mehr-Wert“ bringt.

Oder nehmen Sie unsere Schiebedächer. Sie variieren nicht nur in Größe und Gestaltung, sondern bereits in der Konstruktion. Sie stammen von unterschiedlichen Zulieferern, und jede Variante muss jeweils mit hohem Aufwand entwickelt und getestet werden. Dass das sowohl die Kosten erhöht als auch die Komplexität und damit die Fehleranfälligkeit, ist, meine ich, nachvollziehbar.

Natürlich werden wir auch in Zukunft unseren Kunden einen auf ihre Wünsche und Bedürfnisse zugeschnittenen Mercedes bieten, mit einer Vielzahl von Optionen und Varianten, mit wegweisenden Innovationen und mit Technologien, die Maßstäbe setzen. Allerdings wollen wir das dort tun, wo es dem Kunden auch Nutzen bringt – und wo es mit vertretbarem Aufwand zu wettbewerbsfähigen Kosten machbar ist.

Und wir werden modularisieren und bewährte Komponenten über Baureihen hinweg einsetzen.

Nehmen Sie etwa die A- und B-Klasse: Sie bauen auf einer gemeinsamen Architektur auf, sie verwenden einheitliche Komponenten wie Sandwichkonzept und Achsen, sie haben aber dennoch ihren eigenen, ganz individuellen Charakter. Und diesen Weg verfolgen wir weiter.

Meine Damen und Herren, mit Mercedes-Benz haben wir eine Marke, um die uns die gesamte Industrie beneidet. Und unsere aktuellen Produkte beweisen, welche Kraft im Stern steckt.

Die neue S-Klasse steht in besonderer Weise für die Innovationskraft unseres Unternehmens. Wir haben sie auf der IAA in Frankfurt im September vorgestellt, mit außerordentlich positiver Resonanz. Wie ihre Vorgänger verbindet sie höchste Sicherheit mit höchstem Fahrkomfort.

Und wie diese hat sie viele wichtige Auszeichnungen erhalten, darunter das „Goldene Lenkrad“ sowie die Auszeichnung „Luxury Car of the Year“ eines renommierten englischen Automagazins. Und nicht zuletzt ist die S-Klasse das weltweit erste Automobil, das der TÜV mit dem Zertifikat für umweltgerechte Produktentwicklung ausgezeichnet hat. Denn ihre Abgaswerte sind vorbildlich, ebenso ihre Energiebilanz über den gesamten Lebenszyklus.

Im ersten Quartal dieses Jahres haben wir 24.100 neue S-Klasse-Limousinen ausgeliefert – ein Rekordwert, mit dem wir unsere weltweit führende Position im Luxussegment weiter ausgebaut haben. Ihre Vorgängerin war mit rund 500.000 Fahrzeugen die bisher meistverkaufte und erfolgreichste Luxuslimousine der Welt. Unsere neue S-Klasse setzt diese Tradition nahtlos fort.

Insgesamt haben wir im vergangenen Jahr vier vollkommen neue Mercedes-Modelle vorgestellt: Zusätzlich zur S-Klasse haben wir mit viel positiver Resonanz die B-Klasse und die R-Klasse eingeführt. Und die neue M-Klasse, die seit April in den USA und seit August in Westeuropa verfügbar ist, vereint die Eigenschaften eines Geländewagens mit dem Komfort einer Limousine.

Wie gut die neuen Modelle bei unseren Kunden ankommen, zeigen die Absatzzahlen für das erste Quartal: Sie liegen für die Mercedes Car Group um 12 Prozent über denen des Vorjahres. Der März war sogar ihr verkaufstärkster Monat aller Zeiten. Und die Marke Mercedes-Benz konnte per März ein Plus von 18 Prozent verzeichnen.

Auch in diesem Jahr geht das Produktfeuerwerk weiter: Auf der North American International Auto Show in Detroit haben wir im Januar den saubersten Diesel der Welt – einen E320 mit BlueTec-Technologie – vorgestellt. Unser großer neuer Geländewagen, die GL-Klasse, ist ebenfalls sehr gut aufgenommen worden. Im März haben wir den modellgepflegten SL in den Markt eingeführt, im Sommer präsentieren wir unser neues Spitzencoupé, die CL-Klasse.

Und heute Nachmittag feiert die neue Generation der E-Klasse ihre offizielle Weltpremiere auf der New York Autoshow – eigentlich aber jetzt schon hier: Wir präsentieren sie Ihnen ganz exklusiv hier auf der Bühne.

Was Sie allerdings nicht sehen können, sind ihre „inneren Werte“ – mit zum Beispiel PRE-SAFE in der Serienausstattung und dem wegweisenden Intelligent Light System wird sie zum sichersten Fahrzeug in ihrem Segment.

Mit der Marke Maybach, die wir vor rund 4 Jahren wieder eingeführt haben, liegen wir im Super-Luxus-Segment nach dem ersten Quartal auf Augenhöhe mit unserem größten Wettbewerber. Und mit jedem Maybach, den wir verkaufen, erzielen wir gute Deckungsbeiträge!

Sie sehen: Wir haben faszinierende Produkte auf der Straße und in der Pipeline. Bei der Qualität sind wir nahe dem Ziel, das wir uns gesetzt haben. Und mit den bereits eingeleiteten und geplanten Maßnahmen zur Steigerung von Produktivität und Effizienz sind wir zuversichtlich, in 2007, wie geplant, eine Umsatzrendite von 7 Prozent zu erwirtschaften.

Dazu wird auch smart seinen Beitrag leisten: Wie Sie wissen, haben wir bereits im vergangenen Jahr ein anspruchsvolles Restrukturierungsprogramm für smart gestartet. Unser Ziel war es, 2007 den Break Even zu erreichen. Für 2005 haben wir kostenseitig die Meilensteine auch erreicht. Hier sind wir besser als geplant vorangekommen; so haben wir insgesamt die Fixkosten um 26 Prozent reduziert. Aber während sich der smart fortwo selbst im 8. Jahr seit Markteinführung über Plan entwickelte, lag der Absatz des fourfour trotz aller Gegensteuerungsmaßnahmen deutlich unter unseren Erwartungen. Wir haben deshalb im März nach sorgfältiger Abwägung entschieden, die Produktion des fourfour einzustellen, uns auf den fortwo zu konzentrieren und smart vollständig in die Mercedes-Organisation zu integrieren.

Wir sind uns sicher, dass wir damit die Voraussetzungen für schwarze Zahlen im Jahr 2007 geschaffen haben. Zum einen können wir bei dem Nachfolger des fortwo, der im kommenden Jahr eingeführt wird, die Kosten nochmals deutlich reduzieren. Zum anderen passt er mit seinem niedrigen Kraftstoffverbrauch hervorragend in die heutige Zeit. Dazu kommt, dass der fortwo in allen Märkten eine absolute Alleinstellung hat, aufgrund seiner Einzigartigkeit sogar Kultstatus besitzt. Nicht zuletzt ist smart eine ideale Einstiegsmarke, nicht nur für junge Leute. Und es kann uns gewiss nicht schaden, dass die Sympathie, die dem kleinen smart entgegengebracht wird, auch ein bisschen auf DaimlerChrysler abstrahlt.

Alles in allem, meine Damen und Herren: Die Mercedes Car Group ist nach einer holprigen Strecke wieder auf gutem Weg. Für das Gesamtjahr 2006 wollen wir beim Absatz das Vorjahresniveau erreichen, aber mit einem besseren Modell-Mix. Und wenn Sie sich unsere Verkäufe im ersten Quartal ansehen, dann gibt es auf's Jahr gesehen durchaus eine Chance darüber hinaus. Insgesamt bin ich sicher, dass mit den eingeleiteten Maßnahmen der Stern bald wieder ganz hell strahlen wird.

#### IV.

Nun zur Chrysler Group. Sie hat sich im schwierigsten Markt der Welt gut geschlagen. Unsere nordamerikanischen Wettbewerber schreiben seit geraumer Zeit rote Zahlen und verlieren Marktanteile. Die Chrysler Group hat sich als einzige der ehemaligen „Big 3“ von dieser Entwicklung größtenteils absetzen können: Sie hat, dank weiterer Effizienzsteigerung und vor allem dank neuer erfolgreicher Modelle, im vergangenen Jahr ihren Marktanteil auf deutlich über 13 Prozent gesteigert und das Ergebnis weiter verbessert.

Im März hat die New York Times die Chrysler Group und die drei japanischen Autobauer Toyota, Honda und Nissan als die wirklich treibenden Kräfte in der amerikanischen Automobilindustrie bezeichnet – in der Vergangenheit waren es General Motors und Ford.

Das ist ein großes Kompliment für die Teams in Auburn Hills unter der Leitung von Tom LaSorda und Eric Ridenour. Allerdings werden sie kaum Muße haben, sich darüber zu freuen, denn der Wettbewerbsdruck auf dem amerikanischen Automobilmarkt lässt nicht etwa nach – im Gegenteil: Wir müssen davon ausgehen, dass er sich weiter verschärfen wird.

Was heißt das für die Chrysler Group?

Zum einen wird kein Weg daran vorbei führen, Effizienz und Produktivität weiter zu erhöhen. Hier sind wir auf gutem Weg: In den Jahren 2002 bis 2004 hatten wir mit insgesamt 19 Prozent die höchste Produktivitätssteigerung, die jemals in der Automobilbranche in Nordamerika erzielt wurde. Noch ist zwar die neueste Ausgabe des „Harbour Report North America“, der renommiertesten Analyse zur Messung der Produktivität der amerikanischen Automobilhersteller, nicht erschienen; wir erwarten aber auch für 2005 eine weitere Steigerung in der Größenordnung von 5 bis 6 Prozent.

Auch bei der Steigerung der Flexibilität in der Produktion haben wir wiederum Fortschritte gemacht: So können in unserem kürzlich modernisierten Werk in Belvidere im US-Bundesstaat Illinois, in dem seit Februar der neue Dodge Caliber vom Band läuft, bis zu drei unterschiedliche Modelle auf derselben Fertigungsstraße produziert werden. Sie gehört damit zu den flexibelsten unserer Industrie. Und das ist nur ein Beispiel.

Insgesamt hat die Chrysler Group im vergangenen Jahr mehr als 3 Mrd. Euro in die Modernisierung ihrer Werke sowie in neue Produkte investiert.

Denn letztlich sind es die Produkte, die über unseren Erfolg entscheiden. Das gilt auch im amerikanischen Markt, wo seit Jahren die Hersteller hohe Kaufanreize bieten.

Mit einigen der Produkte, die wir in den vergangenen Jahren eingeführt haben, konnten wir uns von diesem Trend abkoppeln. Nehmen Sie etwa den vielfach ausgezeichneten Chrysler 300, das Flaggschiff der Chrysler Group, den wir im April 2004 auf den Markt gebracht haben. Mit dem 300er haben wir die schon verloren geglaubte Tradition der großen amerikanischen Limousinen wieder belebt. Er dominiert nach wie vor souverän sein Segment mit einem Marktanteil von 30 Prozent. Auch auf den internationalen Märkten kommt er sehr gut an.

Oder nehmen Sie den Dodge Charger, die Wiedergeburt des „Muscle Car“ der 60er Jahre, der beinahe ein Jahr nach Verkaufsstart ohne Kaufanreize weiter sehr gut läuft. Überhaupt stiegen die Verkäufe von Limousinen der Chrysler Group in 2005 um ganze 20 Prozent. Dabei hatten uns wohlmeinende Kritiker vor nicht allzu langer Zeit noch geraten, uns bei Chrysler ganz aus dem Pkw-Geschäft zurückzuziehen. Gut, dass wir diesem Rat nicht gefolgt sind!

Wir wollen unsere Kunden eben nicht mit den höchsten Incentives, sondern durch tolle Produkte mit hervorragendem Preis-Wert-Verhältnis gewinnen.

Dazu braucht es allerdings zweierlei: Einen langen Atem – denn Kundenverhalten und Spielregeln des Marktes ändern sich nicht von heute auf morgen – und die richtigen Produkte.

Wir haben beides: 10 neue Produkte werden wir in diesem Jahr einführen, mehr als jemals zuvor in einem Kalenderjahr. Hier rechts von mir sehen Sie den Dodge Caliber, der ab Juni auch in Europa erhältlich sein wird. In den USA hatte er bereits im Februar einen fulminanten Start. Mit dem Chrysler Aspen bieten wir den ersten Geländewagen der Marke Chrysler an, eine Marke, die inzwischen wieder für



faszinierende Produkte steht. Dazu kommen vier neue Modelle der Marke Jeep: Der Jeep Compass, der Jeep Patriot sowie der Ur-Jeep, der Jeep Wrangler in völlig neuer Konstruktion als Zweitürer und erstmals auch als Viertürer. Damit öffnen wir die Marke Jeep für ganz neue Kundengruppen, nicht nur in Nordamerika, sondern weltweit. Ergänzt wird die Produktoffensive dieses Jahr durch den neuen Chrysler Sebring, den mit Vorschusslorbeeren bereits überhäuften Dodge Nitro, den Dodge Ram Chassis Cab für den kommerziellen Einsatz sowie den Jeep Grand Cherokee SRT 8, ein Kraftpaket mit Hemi-Motor – der schnellste Jeep aller Zeiten.

Bis dahin haben wir allerdings noch eine Strecke zu überstehen, denn der Großteil der neuen Produkte wird erst in der zweiten Jahreshälfte in die Showrooms kommen, und das Marktumfeld bleibt weiter schwierig. Umso erfreulicher ist es, dass das erste Quartal ein Absatzplus von 3 Prozent in den USA gebracht hat.

Auch die Chrysler Group hat sich klare Ziele gesetzt: Bis 2007 will sie bei Qualität, Produktivität, und Kundenzufriedenheit Schulter an Schulter mit den weltbesten Wettbewerbern liegen - und natürlich mit ihren Produkten faszinieren. Und für das laufende Jahr erwartet sie ein stabiles, in den Folgejahren dann deutlich höheres Absatzvolumen.

## V.

Unsere Nutzfahrzeugsparte hat im vergangenen Jahr bei Absatz, Umsatz und Ergebnis Rekorde eingefahren. Dabei hat uns die sehr gute Marktentwicklung unterstützt. Aber auch hier haben wir hervorragende Produkte und in allen Bereichen umfassende Effizienzsteigerungsprogramme, die sich in dem deutlichen Ergebnisanstieg ebenfalls niederschlagen.

Insgesamt war unser Lkw-Geschäft in allen wichtigen Märkten sehr erfolgreich. In Westeuropa konnten wir unsere Marktführerschaft bei den mittelschweren und schweren Lkw behaupten. Auch in Brasilien liegen wir ganz vorne. In Nordamerika haben wir vor allem bei den Lkw über 15t unseren Marktanteil nochmals ausgebaut; bei den mittelschweren Lkw war er leicht rückläufig. Und während unsere japanische Nutzfahrzeugtochter Fuso, an der wir seit letztem Jahr 85 Prozent halten, im Heimatmarkt einen Absatzrückgang hinnehmen musste, konnten wir unsere Marktposition in Asien außerhalb Japans weiter stärken.

Auch die anderen Geschäftsbereiche entwickelten sich positiv: Unsere Transporter waren sehr erfolgreich, hauptsächlich wegen des Sprinter, der sich in seinem letzten Produktionsjahr besser denn je verkaufte – eine Steigerung auf hohem Niveau! Seinen Nachfolger haben wir kürzlich der internationalen Fahrzeugpresse

vorgestellt. Die Resonanz war äußerst viel versprechend. Wir sind auf jeden Fall zuversichtlich, dass auch die Sprinter-Erfolgsgeschichte mit beeindruckenden 1,3 Mio. Einheiten in 10 Jahren nahtlos fortgesetzt wird.

Der Geschäftsbereich Omnibusse – hier sind wir mit den Marken Mercedes-Benz, Setra und Orion vertreten – hat seine weltweit führende Position in der Klasse über 8t im vergangenen Jahr weiter ausgebaut.

Und ganz nebenbei haben sich unsere Nutzfahrzeuge mit wesentlichen Innovationen bei Sicherheit und alternativen Antrieben zum Technologieführer ihrer Branche entwickelt. So bieten wir bereits seit zwei Jahren Omnibusse mit Hybrid-Antrieben an und sind hier Marktführer. Auch bei der Dieseltechnologie BlueTec, die wir jetzt in unseren Pkw einsetzen, war der Nutzfahrzeugbereich Vorreiter. Vor einigen Wochen haben wir in Würth den 10.000sten BlueTec-Lkw in Kundenhand übergeben.

Insgesamt haben wir im vergangenen Jahr weltweit sechs neue Produkte auf die Straße gebracht, darunter die Actros BlueTec- und die Axor Baustellenfahrzeuge sowie die Mercedes-Benz Busse Integro und Travego. In diesem Jahr stellen wir sieben Fahrzeug-Neuheiten vor, neben dem Sprinter den Hybrid Canter, drei neue Busse sowie den Schwerlast-Lkw Western Star Stratosphere und den leichten Verteiler-Lkw Sterling 360.

Auch die Rückmeldungen unserer Kunden sprechen eine deutliche Sprache. In den wichtigsten europäischen Märkten belegen unsere Nutzfahrzeuge durchweg vorderste Plätze in der Kundenzufriedenheit. Besonders unser Flaggschiff, der Mercedes-Benz Actros, erfreut sich bei Spediteuren wie Fahrern gleichermaßen hoher Beliebtheit. Mit der limitierten „Black Edition“, die in weniger als fünf Monaten bereits ausverkauft war, haben wir auch ganz gezielt die emotionale Seite unserer Kunden angesprochen.

Aber natürlich gibt es auch hier Herausforderungen: Zum einen sind wir im Vergleich mit unseren besten Wettbewerbern noch nicht profitabel genug. Zum zweiten zeichnet sich die Nutzfahrzeugbranche durch eine hohe Zyklizität aus. Hier müssen wir unabhängiger vom Branchenzyklus werden. Und nicht zuletzt geht es um den Ausbau der Innovationsführerschaft sowie um weiteres Wachstum in den weltweiten Nutzfahrzeugmärkten – Stichwort hier ist die stärkere Integration von Fuso.

Um diese Herausforderungen zu adressieren, haben Andreas Renschler und sein Team Ende 2004 das „Global Excellence“ Programm aufgelegt. Ein ganz wesentlicher Aspekt ist dabei die stärkere Vernetzung im Lkw-Bereich, um unsere Größe und Marktposition in Skaleneffekte umzusetzen und die Profitabilität deutlich zu verbessern. Bereits eingeleitete Maßnahmen sind etwa markenübergreifende Elektrik-/Elektronik-Architekturen oder die „Heavy Duty Engine Platform“, eine neue Motorengeneration, die Mitte 2007 zunächst in Nordamerika auf den Markt kommt.

Mit der neuen Geschäftsverteilung, die wir im Rahmen unseres Neuen Managementmodells im Januar beschlossen haben, schaffen wir auch organisatorisch die Grundlagen für eine noch engere Zusammenarbeit.

Das Geschäftsfeld, das jetzt „Truck Group“ heißt, wird sich auf das Lkw-Geschäft fokussieren. Die Transporter, die den gesamten Antriebstrang und viele weitere Komponenten mit den Mercedes-Benz Pkw gemeinsam haben, werden an den Leiter der Mercedes Car Group berichten, die Omnibusse an den Leiter Truck Group.

Wir ermöglichen damit unserer Lkw-Sparte eine klare Ausrichtung auf ihren Markt und ihre Kunden. Wir machen sie transparenter und mit ihren Wettbewerbern vergleichbar. Und wir unterstützen die Vernetzung zwischen unseren Lkw-Bereichen.

Ich bin sicher, dass wir damit unserem Ziel deutlich näher kommen, nicht nur beim Absatz die Nummer 1 zu sein, sondern dies auch in der Profitabilität zu reflektieren.

Für das laufende Jahr rechnen wir mit einem stabilen Absatzniveau auf den Nutzfahrzeugmärkten, so dass wir uns in Summe beim Absatz auf Vorjahresniveau bewegen werden.

## VI.

Nun zu unserer Finanzdienstleistungstochter DaimlerChrysler Financial Services, die im Vorstand von Bodo Uebber in Personalunion mitverantwortet wird. Sie hat sich im vergangenen Jahr sehr positiv entwickelt und trotz steigender Zinsen den Operating Profit zum dritten Mal in Folge gesteigert.

Mit 16,2 Prozent hat auch ihre Eigenkapitalrendite inzwischen ein Niveau erreicht, das keinen Vergleich scheuen muss.

Die Fokussierung auf das Kerngeschäft – auf automobiler Finanzdienstleistungen – hat Financial Services mit dem 2005 erfolgten Verkauf von debis Air Finance sowie der Reduzierung des Portfolios bei Capital Services jetzt abgeschlossen. Nun geht es weiter darum, in diesem und den kommenden Jahren im Kerngeschäft profitabel zu wachsen.

Die Chancen dazu sind gut: Financial Services verfügt über sehr interessante Produkte. Und den wichtigsten Schlüssel zu profitabilem Wachstum haben wir selbst in der Hand: Die enge Kooperation unserer Finanzdienstleistungen mit unseren Fahrzeugsparten und Händlern. Diese wollen wir auch im laufenden Jahr weiter ausbauen.

Bereits seit November vergangenen Jahres bietet Financial Services in China als erstes Finanzdienstleistungsunternehmen Finanzierungen für Pkw und Nutzfahrzeuge sowie Versicherungen an – und unterstützt damit die Erschließung dieses wichtigen Marktes durch unser Fahrzeuggeschäft.

Die DaimlerChrysler Bank ist ebenfalls auf gutem Weg. In Deutschland gehört sie zu den größten Leasinganbietern und ist Marktführer bei Finanzdienstleistungen für Nutzfahrzeuge. Inzwischen finanziert sie jedes zweite in Deutschland neu zugelassene Fahrzeug unseres Unternehmens.

Auch für die Zukunft hat sich Financial Services einiges vorgenommen: Innerhalb der nächsten Jahre will unsere Finanzdienstleistungstochter bei Profitabilität sowie Händler- und Kundenzufriedenheit vorne liegen. Gleichzeitig wollen wir Prozessqualität und Effizienz weiter verbessern.

## VII.

Auch auf Konzernebene haben wir die Konzentration auf unser automobiles Kerngeschäft fortgesetzt: Wir haben die MTU Friedrichshafen und die Off-Highway-Aktivitäten der Detroit Diesel Corporation an den schwedischen Finanzinvestor EQT veräußert.

Und wir haben entschieden, unseren 30-prozentigen Anteil an der EADS, der European Aeronautic Defence and Space Company, auf 22,5 Prozent zu reduzieren. Durch die Verringerung unseres Anteils kann die EADS ihre Aktionärsbasis verbreitern und ihre Position auf den internationalen Kapitalmärkten verbessern, um so weiter global zu wachsen. Die EADS hat im vergangenen Jahr das 6. Mal in Folge ihre Finanzziele deutlich übertroffen. Unter anderem aufgrund der großen Nachfrage nach dem Super Airbus A 380 haben sich ihre Aufträge mehr als verdoppelt – eine hervorragende Basis für weiteres profitables Wachstum in den kommenden Jahren. Das wollen wir unterstützen und mit mindestens 15 Prozent ein wesentlicher Anteilseigner bleiben. Sollten wir uns letztlich zu einer solchen Reduzierung auf 15 Prozent entschließen, streben wir an, die Balance zwischen französischen und deutschen Anteilseignern weiterhin aufrecht zu erhalten.

## VIII.

Zurück zum Fahrzeuggeschäft. Was erwarten wir für das laufende Jahr?

Für den DaimlerChrysler-Konzern erwarten wir insgesamt einen Absatz in der Größenordnung des Vorjahres. Der Umsatz wird voraussichtlich leicht steigen. Bei der Ertragslage erwarten wir eine Verbesserung; in den Folgejahren wollen wir den Operating Profit kontinuierlich weiter steigern.

Einen detaillierteren Ergebnisausblick werden wir dann mit der Bekanntgabe unseres Ergebnisses zum ersten Quartal vorlegen.

## IX.

Eine ganz wesentliche Voraussetzung für eine weitere Ergebnisverbesserung ist das Neue Managementmodell, das wir Ende Januar im Vorstand beschlossen haben.

Mit ihm wollen wir die Schlagkraft von DaimlerChrysler insgesamt erhöhen und schneller, flexibler und effizienter werden.

Was heißt das konkret?

Es heißt zum einen, dass wir unsere Verwaltungsfunktionen – wie Controlling, IT, Personal – verschlanken, indem wir sie zentral führen, und Doppelkapazitäten, etwa zwischen Konzern- und Geschäftsfeldebene, abbauen. Damit werden unsere Berichtswege und Entscheidungsprozesse schneller und schlanker. Und unsere operativen Einheiten können sich ganz auf ihr eigentliches Kerngeschäft konzentrieren: Faszinierende Fahrzeuge zu entwickeln, zu bauen und zu verkaufen.

Zum anderen werden wir Prozesse und Methoden harmonisieren und standardisieren. Wir tun das innerhalb der Geschäftsfelder, wie ich es bei der Mercedes Car Group dargestellt habe. Wir tun das aber auch zwischen den Geschäftsfeldern. Das macht unsere Prozesse stabiler und weniger fehleranfällig. Und es erleichtert den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen, vor allem zwischen den Pkw-Bereichen.

Hier wird die Vernetzung in Zukunft deutlich enger werden - vom Wissensaustausch über die Übernahme von Best Practices bis hin zum Austausch von Technologien und der gemeinsamen Entwicklung von Komponenten. Natürlich nur dort, wo es Sinn macht. Und nur dann, wenn es die Identität unserer Marken nicht beeinflusst.

Selbstverständlich haben wir auch in der Vergangenheit schon voneinander gelernt. Ohne den intensiven Wissensaustausch mit den Mercedes-Kollegen wäre der Chrysler 300 nie das in den USA meistausgezeichnete Fahrzeug aller Zeiten geworden.

Oder nehmen Sie unsere neuen Diesel-Motoren, die so konstruiert sind, dass wir sie nicht nur von der C- bis zur S-Klasse, sondern beispielsweise auch im Jeep Grand Cherokee oder im Chrysler 300 einsetzen, und natürlich auch in unseren Transportern.

Und das wollen wir in Zukunft noch verstärken. Heute bearbeiten wir bereits wichtige übergreifende Themen in so genannten Projekthäusern: Dort bringen wir Ingenieure aus verschiedenen Geschäftsfeldern zusammen, um Systeme, Komponenten, Technologien gemeinsam zu entwickeln. Diese werden dann im zweiten Schritt auf die Erfordernisse unserer Marken oder der Regionen angepasst. Auf wichtigen Zukunftsfeldern wie dem Hybrid oder der BlueTec-Technologie sind wir bereits auf diese Weise unterwegs.

Zukünftig wird es nicht nur deutlich mehr Projekthäuser geben; wir haben auch im Rahmen des Neuen Managementmodells unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten organisatorisch anders aufgestellt: Wir führen unser zentrales Ressort Forschung und Technologie, heute schon Drehscheibe des Wissens im Konzern, mit der Entwicklung der Mercedes Car Group unter der Leitung von Thomas Weber zusammen. Das neue Ressort – Group Research & MCG Development – bleibt das Forschungs-Kompetenzzentrum für das gesamte Unternehmen. Es erhält darüber hinaus aber mehr Verantwortung auch für die Vorentwicklungsaktivitäten in allen Geschäftsfeldern. Damit wollen wir die Einführungszeit von Technologien verkürzen, die Trefferquoten unserer Innovationen weiter erhöhen und insgesamt die Kundenorientierung verbessern.

Mit dem Neuen Managementmodell, dessen Umsetzung durch Rüdiger Grube und seine Mannschaft vorangetrieben wird, werden wir nicht nur schlanker und schneller; wir werden damit auch unsere Verwaltungskosten um 1,5 Mrd. Euro reduzieren können. Der Nettoeffekt beträgt 1 Mrd. Euro, denn rund 500 Mio. Euro werden bereits im Rahmen anderer Programme adressiert. Und da sind die Einsparungen noch nicht berücksichtigt, die dadurch anfallen, dass Fehler vermieden oder schneller behoben werden, weil man von den Erfahrungen der anderen profitiert, oder dass Systeme oder Komponenten nur einmal statt mehrfach entwickelt werden.

Durch die Beseitigung von Doppelkapazitäten und die Beschränkung auf die Verwaltungsfunktionen, die unser Kerngeschäft unterstützen, werden auch rund 6.000 Stellen in unseren Verwaltungsbereichen weltweit entfallen. In diesem Zusammenhang sowie für die Harmonisierung und Standardisierung von Prozessen und Systemen entstehen Belastungen von rund 2 Mrd. Euro, die sich auf die Jahre 2006 bis 2008 verteilen.

Was den Stellenabbau angeht, so werden wir selbstverständlich alles Erdenkliche tun, um für die Betroffenen faire Lösungen zu finden. So bieten wir in Deutschland für die leitenden Führungskräfte Ausscheidungsvereinbarungen, verbunden mit Outplacement-Beratung, sowie Frühpensionierungen an. Und bei den tariflichen Mitarbeitern werden alle Schritte auf Grundlage der Vereinbarung zur Zukunftssicherung 2012 geschehen, die wir im Juli 2004 abgeschlossen haben.

Meine Damen und Herren, wir wissen sehr wohl, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unser wichtigstes Kapital sind. Wir wissen auch, dass hinter Zahlen Menschen und Schicksale stehen. Umso mehr sehen wir es als Verpflichtung, den notwendigen Stellenabbau fair zu gestalten und die Phase der Unsicherheit so kurz wie möglich zu halten. Hieran arbeiten Günther Fleig und unser Personalbereich

mit Hochdruck. Dass die Anpassung der Verwaltung notwendig ist, wenn wir langfristig wettbewerbsfähig bleiben wollen, verstehen im übrigen die meisten unserer Mitarbeiter. Das weiß ich aus vielen Briefen und persönlichen Gesprächen.

Langfristig tragen diese Maßnahmen auch zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes Deutschland bei: Heute ist die Automobilbranche eine der wenigen, in der deutsche Unternehmen noch vorne mitspielen. Damit dies so bleibt, investieren wir in den kommenden drei Jahren 15,5 Mrd. Euro in Forschung und Entwicklung; weitere 19 Mrd. Euro geben wir für Sachinvestitionen aus. Obwohl wir nur 15 Prozent unseres Absatzes in Deutschland erzielen, kaufen wir mit unserem global aufgestellten Global Procurement & Supply-Team unter der Leitung von Tom Sidlik mehr als ein Drittel des Volumens in Deutschland ein. Und wir beschäftigen nahezu die Hälfte unserer Mitarbeiter hier. Vergangenes Jahr haben wir über 240 Mio. Euro in ihre Ausbildung und Qualifizierung investiert. 40 Prozent der Azubis, die bei den Automobilherstellern in Deutschland ausgebildet werden, werden bei uns ausgebildet. Und wir werden in diesem Jahr noch mehr Ausbildungsplätze schaffen, um jungen Menschen einen exzellenten Start ins Berufsleben zu ermöglichen.

Und vielleicht können wir als deutsch-amerikanisches Unternehmen in besonderer Weise Verantwortung übernehmen – etwa bei dem Thema „Diversity“, also der Förderung der Vielfalt im Unternehmen. Hier haben wir vergangenes Jahr eine globale Diversity Organisation eingerichtet; in Deutschland liegt der Schwerpunkt zunächst auf der Förderung von Frauen in Führungspositionen. Da ist der amerikanische Teil dem Rest unseres Unternehmens weit voraus.

Ein anderes uns wichtiges Thema ist Compliance, das heißt die Einhaltung ethischer und moralischer Prinzipien. Bereits 1999 haben wir uns selbst einen umfassenden Verhaltenskodex gegeben, ein internes Regelwerk, auf dessen strikte Einhaltung wir größten Wert legen. Im vergangenen Jahr haben wir zusätzlich zu unseren vorhandenen Initiativen in Deutschland und den USA eine konzernweite Compliance-Organisation aufgebaut. Sie sorgt nicht nur für die Einhaltung der Gesetze und unseres internen Regelwerkes, sondern unterstützt auch mit Rat und Tat sowie konkreten Trainings unsere Mitarbeiter in aller Welt. Denn kein Geschäftsabschluss der Welt ist es wert, dafür den Ruf unseres Unternehmens auf's Spiel zu setzen.

Wir sind uns unserer Verantwortung für unsere Mitarbeiter, aber auch für die Gesellschaft bewusst. Und gerade weil wir sie ernst nehmen, gibt es keine Alternative dazu, unsere Wettbewerbsfähigkeit weiter zu verbessern. Nur wenn wir profitabel wachsen, können wir die Zukunft unseres Unternehmens und damit auch die Arbeitsplätze sichern.



**X.**

Mit dem Neuen Managementmodell, da sind wir sicher, wird es uns besser und schneller gelingen, die Potenziale, die DaimlerChrysler hat, zu heben und in faszinierende Produkte umzusetzen.

Und diese Potenziale sind enorm:

Wir haben eines der jüngsten und attraktivsten Produktportfolios unserer Industrie. Vergangenes Jahr haben wir 17 neue Fahrzeuge in den Markt eingeführt; bis 2008 werden ihnen mehr als 35 weitere folgen.

Wir haben Marken, um die uns die Branche beneidet.

Wir sind in allen wichtigen Märkten präsent.

Wir haben enormes Know-how in den verschiedenen Teilen unseres Unternehmens.

Wir stehen in der Tradition unserer Firmengründer, die das Automobil erfunden haben. Seitdem hat unser Unternehmen immer wieder das Gesicht unserer Branche entscheidend geprägt – durch neue Segmente und neue Technologien.

Wir haben den Geländewagen erfunden, den Minivan, das Micro Compact Car.

Wir sind Pionier bei den Antrieben und bei der Sicherheit, und wir haben immer wieder neue Richtungen im Design begründet.

Den ersten serienmäßigen Diesel-Pkw haben wir 1936 vorgestellt. Anfang dieses Jahres haben wir mit BlueTec in Detroit wiederum den Startschuss für eine Zukunftstechnologie gegeben, eine Technologie, die den Diesel in jeder Fahrzeugklasse zum saubersten der Welt macht.

Mit dem Hemi haben wir 1951 einen geradezu legendären Motor entwickelt. 2003 haben wir ihn neu aufgelegt, zur Begeisterung unserer Kunden.

1969 präsentierten wir den ersten Omnibus der Welt mit Hybridantrieb. Heute sind wir Marktführer. Und bei der Brennstoffzelle, die wir 1994 vorgestellt haben, testen wir derzeit die weltweit größte Flotte in der Praxis.

Auch auf dem Gebiet der Sicherheit haben wir Standards gesetzt: Bereits in den 50er Jahren haben wir mit der Sicherheitsfahrergastzelle den Grundstein für die passive Sicherheit gelegt.

1978 folgte mit ABS ein Quantensprung in der aktiven Sicherheit, heute ebenso Standard unserer Industrie wie ESP, das ebenfalls bei uns Weltpremiere hatte.

Wir waren die ersten, die den Airbag in einem Serien-Pkw einführten - bereits vor 25 Jahren. 2002 haben wir mit PRE-SAFE die aktive und passive Sicherheit vereint und dem Auto Reflexe gegeben.

Bei den Nutzfahrzeugen sind wir mit Technologien wie dem Telligent-Brems- und -Notbremssystem, dem Spurassistenten, der Abstands- und Stabilitätsregelung sowie EBS Vorreiter in Fragen Sicherheit.

All das - und noch viele schöne Fahrzeuge - können Sie sich in unserem Museum in Auburn Hills und in Kürze in unserem neuen Museum in Untertürkheim ansehen. Glauben Sie mir: Ein Besuch lohnt! Dort sehen Sie einen guten Teil unserer Tradition - eine Tradition, auf die wir stolz sind und die wir in die Zukunft fortsetzen wollen.

Diese Tradition ist für uns gleichermaßen Verpflichtung und Ansporn.

Unser Anspruch, meine Damen und Herren, ist es, DaimlerChrysler wieder ganz nach vorne zu bringen. Dafür arbeiten wir. Und dafür bitten wir um Ihre Unterstützung und Ihr Vertrauen.

Und nun freue ich mich auf die Diskussion mit Ihnen!

Dieses Dokument enthält vorausschauende Aussagen über zukünftige Entwicklungen, die auf aktuellen Einschätzungen des Managements beruhen. Wörter wie "antizipieren", "annehmen", "glauben", "einschätzen", "erwarten", "beabsichtigen", "können/könnten", "planen", "projizieren", "sollten" und ähnliche Begriffe kennzeichnen solche vorausschauenden Aussagen. Solche Aussagen sind gewissen Risiken und Unsicherheiten unterworfen. Einige Beispiele hierfür sind ein konjunktureller Abschwung in Europa oder Nordamerika, Veränderungen der Wechselkurse, Zinssätze und Rohstoffpreise, die Einführung von Produkten durch Wettbewerber, höhere Verkaufsanreize, die effektive Umsetzung unseres neuen Führungsmodells, des CORE Programms der Mercedes Car Group, einschließlich des neuen Geschäftsmodells für smart, der erneute Kostensenkungsdruck vor dem Hintergrund der veröffentlichten Plänen zur Restrukturierung unserer wesentlichen Wettbewerber in Nordamerika, Lieferungsunterbrechungen bei Produktionsmaterialien, die auf Materialengpässen, Streiks der Belegschaft oder Lieferanteninsolvenzen beruhen, der Abschluss anhängiger behördlicher Untersuchungen, sowie ein Rückgang der Wiederverkaufspreise von Gebrauchtfahrzeugen. Sollte einer dieser Unsicherheitsfaktoren oder andere Unwägbarkeiten (einige von ihnen sind unter der Überschrift "Risikobericht" im aktuellen Geschäftsbericht von DaimlerChrysler sowie unter der Überschrift "Risk Factors" im aktuellen Geschäftsbericht von DaimlerChrysler im Formular 20-F beschrieben, das bei der U.S. Wertpapier-Börsenaufsichtsbehörde eingereicht wurde) eintreten oder sich die den 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 von den Umständen am Tag ihrer Veröffentlichung ausgehen.