

**Detlef Apel**

# Strukturwandel im Daimler-Benz-Konzern

Vom Automobilbauer zum Mobilitätskonzern?

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1996 Diplom.de  
ISBN: 9783832437565

**Detlef Apel**

## **Strukturwandel im Daimler-Benz-Konzern**

**Vom Automobilbauer zum Mobilitätskonzern?**



---

Detlev Apel

# Strukturwandel im Daimler-Benz-Konzern

*Vom Automobilbauer zum Mobilitätskonzern?*

Diplomarbeit  
an der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg  
Oktober 1996 Abgabe



**Diplom.de**

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 3756

Apel, Detlev: Strukturwandel im Daimler-Benz-Konzern: Vom Automobilbauer zum Mobilitätskonzern? / Detlev Apel - Hamburg: Diplomica GmbH, 2001  
Zugl.: Oldenburg, Universität, Diplomarbeit, 1996

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001  
Printed in Germany

## INHALTSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	4
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	5
PROLOG.....	7
1 EINLEITUNG.....	9
1.1 ABGRENZUNG VON STRUKTURWANDEL.....	10
1.2 ZIEL DER ARBEIT.....	11
1.3 VORGEHENSWEISE.....	12
2 VOM AUTOMOBILBAUER ZUM MOBILITÄTSKONZERN.....	15
2.1 DAIMLER-BENZ VOR DER DIVERSIFIKATION.....	18
2.1.1 Ausgangsposition des Daimler-Benz-Konzerns vor der Diversifikation...	21
2.1.2 Betriebliche Überlegungen vor der Diversifikation.....	22
2.2 DIE AKQUISITIONSPHASE.....	27
2.2.1 Die Akquisitionen im geschichtlichen Rückblick.....	27
2.2.2 Ziel Synergie.....	33
2.2.3 Das Management während der Akquisition.....	34
2.2.3.1 Der Visionär Edzard Reuter.....	35
2.2.3.2 Führungsaufgaben.....	37
2.2.3.3 Führungsstruktur/-stil.....	42
2.3 DAIMLER-BENZ NACH DER AKQUISITIONSPHASE.....	45
2.3.1 Die Konzernstruktur(en) nach den Akquisitionen.....	47
2.3.2 Führung im Wandel.....	56
2.3.3 Daimler-Benz & Mobilität.....	58
2.4 AUFBAU UND STRUKTURIERUNG DES DAIMLER-BENZ-KONZERNS HEUTE.....	61
2.4.1 Aufgaben auf höchster Ebene - Abschied vom Konzept der Holding.....	62
2.4.1.1 Normatives Management.....	67
2.4.1.2 Strategisches Management.....	69
2.4.1.3 Operatives Management.....	72

2.4.1.4 Mentoring: Auf dem Weg zur lernenden Organisation .....	74
2.4.2 Gliederung des Konzerns .....	76
2.4.3 Strategische Neuorientierung: Joint Venture und Kooperationen statt Akquisitionen? .....	81
2.4.4 Daimler-Benz und die Globalisierung der Märkte.....	83
2.4.5 Unternehmen im Umbruch: Auf dem Weg in die Zukunft? .....	85
2.4.5.1 Einleitung einer neuen Ära: J. Schrempf und H. Werner im Konflikt? .....	87
2.4.5.2 Das Modell „GE“ bei Daimler-Benz? Ein Ausblick.....	91
2.4.5.3 Vorbereitung für die Zukunft: Transformation von Shareholder- Value? .....	94
2.5 DIE FORSCHUNG IM KONZERN.....	100
3 KULTUR UND PHILOSOPHIE.....	105
3.1 DAIMLER-BENZ PHILOSOPHIE.....	107
3.2 DAIMLER-BENZ KULTUR .....	109
3.3 FÜHRUNGSRICHTLINIEN.....	112
3.4 KOMMUNIKATION.....	113
3.5 AUSGEWÄHLTE EINFLUSSFAKTOREN DER PHILOSOPHIE UND KULTUR .....	116
3.5.1 Konzernstruktur.....	116
3.5.2 Joint Ventures .....	118
3.5.3 Globalisierung.....	119
3.5.4 Politik.....	120
3.5.5 Kernkompetenz .....	121
3.5.6 Shareholder-Value – Die Aufwertung der Geschäftsfelder .....	122
3.6 SOZIALE VERANTWORTUNG DES KONZERNES .....	124
4 SCHLUSSBETRACHTUNGEN .....	127
4.1 DAIMLER-BENZ: EIN MOBILITÄTSKONZERN?.....	128
4.2 KONZEPTION DES STRUKTURWANDELS .....	130
4.3 KRITISCHE GESAMTBETRACHTUNG DES STRUKTURWANDELS.....	132
4.3.1 Thesen zu den Akquisitionen von Daimler-Benz .....	133

4.3.2 Thesen zur Beziehung von Kultur, Philosophie und Strukturwandel ....	134
4.3.3 Vergeudete Daimler-Benz Ressourcen? .....	136
4.4 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK .....	137
LITERATURVERZEICHNIS .....	143
INDEX .....	169
ANHANG .....	175
ABSCHRIFTEN DER GUTACHTEN .....	189

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Bae	British Aerospace
bspw.	beispielsweise
Dasa	Deutsche bzw. Daimler-Benz Aerospace
debis	Daimler-Benz Interservices
ders.	derselbe
dies.	dieselbe/n
ebd.	ebenda
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff	folgende Seite(n)
GF	Geschäftsfelder
HBM	Harvard Business Manager
Hg.	Herausgeber
i.a.	im allgemeinen
i.d.R.	in der Regel
insbes.	insbesondere
m.a.W.	mit anderen Worten
MBB	Messerschmidt-Bölkow-Blohm
MCC	Micro Compact Car
m.E.	meines Erachtens
MM	Manager Magazin
MTU	Motoren und Turbinen Union
m.W.	meines Wissens
o.V.	ohne Verfasser
S.	Seite(n)
u.ä.	und ähnliches
Übs.	Übersetzt
Wiwo	Wirtschaftswoche
z.B.	zum Beispiel
zfo	Zeitschrift für Führung und Organisation
z.Zt.	zur Zeit

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Einflußfaktoren von Unternehmenszusammenschlüssen _____	20
Abbildung 2: Eckdaten des Daimler-Benz-Konzerns _____	22
Abbildung 3: Die Aufgabenbereiche der Konzernleitung _____	41
Abbildung 4: Herausforderung für die interne Kommunikation und Information __	43
Abbildung 5: Dynamische Beziehungen zwischen Strategie und Struktur nach dem "klassischen Modell" _____	46
Abbildung 6: Entwicklungsphasen des Konzerns _____	47
Abbildung 7: Die Struktur von Daimler-Benz vor 1985, 1985 und 1986 _____	49
Abbildung 8: Die Struktur von Daimler-Benz 1989 _____	50
Abbildung 9: Die Strukturen der Dasa-Unternehmen 1989 _____	51
Abbildung 10: Die Struktur von Daimler-Benz 1990 und 1991 _____	52
Abbildung 11: Die Struktur von Daimler-Benz 1992 _____	53
Abbildung 12: Die Struktur von Daimler-Benz 1993 _____	54
Abbildung 13: Die Struktur von Daimler-Benz 1994 _____	55
Abbildung 14: Handlungsfelder im Führungsprozeß _____	57
Abbildung 15: Definition von Mobilität im engeren und weiteren Sinne _____	60
Abbildung 16: Leistungsstrukturierung als Voraussetzung für eine differenzierte unternehmerische Führung _____	64
Abbildung 17: Promotoren bis 1997 _____	64
Abbildung 18: Säulenorganisation der (Holding-) Aufgaben Daimler-Benz' _____	65
Abbildung 19: Die drei Handlungsebenen des Managements _____	66
Abbildung 20: Zielsetzung und Rahmenbedingungen der Strategischen Führung __	67
Abbildung 21: Die Struktur von Daimler-Benz bis zum April 1997 _____	78
Abbildung 22: Die Struktur von Daimler-Benz ab April 1997 _____	79
Abbildung 23: Eine mögliche künftige Struktur von Daimler-Benz _____	80
Abbildung 24: Spannungsfeld der Globalisierungsstrategie _____	84
Abbildung 25: Der Konzernvorstand bis Ende 1996 _____	91
Abbildung 26: Schlagwörter der Innovationskultur im Daimler-Benz-Konzern __	103

Abbildung 27: Magisches Dreieck der strategischen Organisationsentwicklung	105
Abbildung 28: Thesen zu den Zusammenhängen zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenskrise	106
Abbildung 29: Eingrenzung und Beschreibung des Kulturbegriffes	109
Abbildung 30: Ziele der internen Kommunikation und Information aus der Sicht des Konzerns	115
Abbildung 31: Beeinflussung der Kultur durch Joint Venture	118
Abbildung 32: Geschäftsfelder von Daimler-Benz	129
Abbildung 33: Acht Lernpfade für lernende Unternehmen	138
Abbildung 34: Der Daimler-Benz-Konzern in ferner Zukunft ?	140

## PROLOG

Bei den ersten Kontakten mit verschiedenen Bereichen des Daimler-Benz-Konzerns im September 1995 wurde mir die Vielseitigkeit einer möglichen Betrachtung des Strukturwandels deutlich gemacht und Skepsis bezüglich der zu erbringenden Leistungen (Arbeits- und Zeitaufwand) geäußert. Am Ende der Arbeit muß ich diese Skepsis als berechtigt ansehen. Die vorliegende Diplomarbeit ist keinesfalls umfassend und detailliert genug, um alle Aspekte und Gedanken wiederzugeben, die sich während der Bearbeitung ergaben. Dennoch hoffe ich, mit meiner Arbeit einen Ansatz vorlegen zu können, der die Entwicklung des Konzerns skizziert und außenstehenden Personen einen kleinen Einblick in den Konzern zum Thema *Strukturwandel* ermöglicht. Bedanken möchte ich mich hier auch bei allen Personen und Stellen des Daimler-Benz-Konzerns, die mir oftmals mehr als nur reine Informationen gaben (aber ohne dabei geheime Fakten oder Unterlagen zu enthüllen).

Seit Abgabe meiner Diplomarbeit haben sich bereits wieder Änderungen in der Struktur von Daimler-Benz ergeben und somit war eine Überarbeitung notwendig. Die vorliegende Fassung unterscheidet sich insofern von meiner eingereichten Diplomarbeit, daß nun genauere Informationen über die neue Umstrukturierung vorliegen und somit eingearbeitet werden konnten. Dies betrifft vor allem das gesamte Kapitel 2.4 und führte gleichfalls zur Aufnahme des neuen Kapitels 3.5.6, in dem auf den Einfluß des Shareholder-Values und die Aufwertung der Geschäftsfelder auf Philosophie und Kultur eingegangen wird.

Die Schlußbetrachtungen sind trotz der neuerlichen Entwicklungen nahezu unverändert zur eingereichten Version meiner Diplomarbeit geblieben, da m.E. nicht ausreichend absehbar ist, wie sich die diesjährige Umstrukturierung in den Strukturwandel bei Daimler-Benz einfügt. Daher wurden hier lediglich vereinzelt Argumente und Aspekte konkretisiert und/oder ergänzt.

Auch in der vorliegenden Fassung konnte sicherlich nicht der allerneueste Entwicklungsstand wiedergegeben werden. Dazu ist das Tempo und das Ausmaß der Veränderungen im Konzern zu hoch.

Das Literaturverzeichnis enthält zahlreiche Artikel aus Zeitschriften und Tageszeitungen, darüber hinaus etliche Informationen, die ich durch den Konzern bezog und welche die *graue Literatur* bilden. Eine Unterteilung des Literaturverzeichnisses bot sich daher an. Ebenso war es vereinzelt im Literaturverzeichnis übersichtlicher, die einzelnen Teile chronologisch zu ordnen. Um Verwirrungen zu vermeiden, entschied ich mich, den Vollbeleg durch die Angabe einer Leitzahl zu kennzeichnen. Somit enthalten die Kurzbelege statt der Jahresangabe eine fortlaufende Leitzahl. Schnelles Auffinden des Vollbelegs und Übersichtlichkeit scheinen mir somit gesichert.

Ausgenommen von dieser Vorgehensweise sind Artikel aus Tageszeitungen. Diese sind durch Angabe von Erscheinungstag und Seite ausreichend gekennzeichnet.

Das die Diplomarbeit nun in ergänzter Form publiziert wird, läßt mich glauben, es handelt sich um eine Interessante und die Erwartungen erfüllende, wissenschaftliche Arbeit. Viele Personen haben zum Gelingen beigetragen; Ihnen allen werde bzw. habe ich persönlich gedankt, und so möchte ich hier nur meinen beiden Gutachtern Prof. Dr. Reinhard Pfriem und Dr. Hendric Hallay danken. Nahezu sämtliche betriebswirtschaftliche Veranstaltungen während meines Studiums wurden durch das Duo Pfriem/Hallay geleitet. Hierdurch wurde ist sicherlich entscheidend beeinflusst und geprägt. Dennoch war es nicht selbstverständlich, daß dieses Duo die Betreuung meiner Diplomarbeit übernahm. Um so dankbarer bin ich beiden für die Gespräche, in denen ich mir manchmal einfach nur eine Portion Selbstbestätigung abgeholt, immer aber auch hilfreiche Tips und Bemerkungen bekommen habe. Die Erwartungen der beiden Gutachter am Ende zu erfüllen, war eine zusätzlich Motivation.

Dem Leser wünsche ich, daß das Lesen ebensoviel Spaß bereitet, wie es die Ausarbeitung getan hat.

Aurich den 18.05.97

*Detlef Apel*

*Was war ich,  
was bin ich,  
was werde ich sein  
ohne den Rückhalt meiner Familie?*

# 1 Einleitung

„Am Anfang herrscht das Chaos“<sup>1</sup>

Noch 1985 lobte der Spiegel die Untertürkheimer Automobilbauer für ihre Leistungen und titelte „Der Stern strahlt noch in 100 Jahren: Der Stuttgarter Automobilhersteller Daimler-Benz – Deutschlands Musterunternehmen“<sup>2</sup>. Die Wirtschaftswoche kommentierte den Jahresabschluß 1984 mit der Überschrift „DAIMLER-BENZ: Mehr Plus als Minus“<sup>3</sup>. Ab Ende der achtziger Jahre bis zu Beginn des Jahres 1996 waren die Schlagzeilen weniger euphorisch:

- Unglückliche Vertragsgestaltung mit den Dornier-Erben verteuerte das Luftfahrtengagement<sup>4</sup>
- Übernahme von MBB und den Airbusanteilen durch Daimler-Benz<sup>5</sup>
- Ex-Finanzvorstand G. Liener warf in einem inoffiziellen, aber dennoch teilweise veröffentlichten Dossier dem damaligen Vorstandsvorsitzenden E. Reuter schwere Managementfehler und Eitelkeit vor<sup>6</sup>
- 1995 sorgte das Sparprogramm „Dolores“ der Dasa für Aufregung<sup>7</sup>
- Das Geschäftsjahr 1995 wurde mit einem Verlust von ca. 6 Mrd. DM abgeschlossen<sup>8</sup>

Im *seelisch* schwer angeschlagenen Konzern erfolgte 1995, nach Auslaufen des Vertrages mit Edzard Reuter, der Wechsel des Vorstandsvorsitzes zu Jürgen Schrempp. Es entstand der Eindruck, viele der kurz zuvor gemachten Aussagen seien nicht mehr gültig.

Vieles spricht dafür, daß Daimler-Benz mehr ist als ein gewöhnliches Unternehmen. Fast jede Entscheidung des Konzerns gerät zum Politikum, wird sofort kommentiert; Jürgen Grässlin betitelt sein Buch „Daimler-Benz: Der Konzern und seine Republik“<sup>9</sup> und Dieter Schweer berichtet über „Daimler-Benz: Innenansichten eines Imperiums“<sup>10</sup>. Der Bau eines neuen Werkes für die Fertigung des MCC im französischen Elsaß löste Empörungsrufe von Politikern und Funktionären aus. Die Bekanntgabe, Daimler-Benz steige aus dem Fokker-Engagement aus, honorierte die Börse mit steigender Aktiennotierung.<sup>11</sup>

<sup>1</sup> Sprichwort.

<sup>2</sup> Spiegel (213).

<sup>3</sup> Wiwo (326), S. 166.

<sup>4</sup> Spiegel (243).

<sup>5</sup> Spiegel (254).

<sup>6</sup> Linden und Wilhelm (193).

<sup>7</sup> Vgl. Handelsblatt 14.08.1995, S. 9.

<sup>8</sup> Vgl. Handelsblatt 12.09.1995, S. 1; FAZ 12.09.1995, S. 17; Daimler-Benz AG (49).

<sup>9</sup> Grässlin (16).

<sup>10</sup> Schweer (35).

<sup>11</sup> Vgl. FAZ 25.01.1996, S. 16.

Für die Öffentlichkeit ist Daimler-Benz ein Sammelsurium der verschiedensten Tätigkeiten, und nur die wenigsten können überhaupt zwischen Daimler- und Mercedes-Benz trennen. Automobilbau, Schienen- und Luftverkehrsaktivitäten sprechen für einen Verkehrskonzern. Aktivitäten im Bereich des Consulting und der Softwaredienstleistungen passen aber nicht in dieses Bild hinein.

## 1.1 Abgrenzung von Strukturwandel

Die Literatur beschäftigt sich mit dem Strukturwandel i.d.R. unter volkswirtschaftlichen oder technischen Gesichtspunkten. Die Organisation Unternehmung wird dabei nur insofern berücksichtigt, als die Mitglieder in irgendeiner Form *betroffen* sind. Die Art und Weise der Betroffenheit wird kaum betrachtet. Dies greift m.E. zu kurz.

Strukturwandel ist ein Prozeß, bei dem sich aufgrund vermuteter oder tatsächlicher Veränderungen externer Faktoren eine Einheit verändert oder sich hierum bemüht. In diesem weit gefaßten Verständnis muß Strukturwandel, bezogen auf die Betriebswirtschaft, als eine Art Sicherung der Zukunfts- und Lebensfähigkeit gesehen werden.

Die Erwartung, daß sich externe Faktoren ändern, bewirken (re-)agierende Handlungsweisen, wodurch Impulse ausgesandt werden, die wiederum auf externe Faktoren (nicht notwendigerweise denselben Faktoren, deren Veränderung erwartet wurde) wirken und damit auch die Zukunft (und damit auch eine Veränderung der ursprünglichen Veränderung) beeinflussen. Strukturwandel ist somit kein rein von außen angestoßener Prozeß, bei dem die Organisation bzw. die Menschen betroffen sind, sondern es handelt sich dann um einen interaktiven Prozeß, bei dem Erwartungen, Projektionen, Gesellschaft, Politik, technische und soziale Entwicklung zu einem Kreislauf vermischt werden.

Der Strukturwandel in diesem Sinne darf aber nicht mit der „selbst erfüllenden Prophezeiung“ gleichgesetzt oder verwechselt werden. Im Gegensatz hierzu handelt es sich bei einem Strukturwandel um einen iterativen Prozeß aus Erkennen, Erwartung, Handlung und Kommunikation. Zudem findet der Strukturwandel in einem offenen System statt.

In der vorliegenden Arbeit werden die personellen und führungsbezogenen Aspekte des Strukturwandels im Daimler-Benz-Konzern in den Vordergrund gerückt. Technische Aspekte und Produktangebote bleiben unberücksichtigt.

## 1.2 Ziel der Arbeit

Ohne Zweifel hat Daimler-Benz in den letzten Jahren einen gewaltigen Wandel hinter sich gebracht. Das Automobilgeschäft bringt zwar nach wie vor den Großteil des Konzernumsatzes<sup>1</sup>, dennoch ist der Konzern heute ein anderer als gut elf Jahre zuvor.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, den Veränderungsprozeß nachzuvollziehen. Fragen wie „Warum diversifizierte Daimler-Benz?“, „Welche Strategien wurden während dieser Zeit verfolgt?“, „Welche Fehler wurden gemacht?“ und „Was bedeutete der Wandel für die Organisation?“ sollen beantwortet werden und somit aufzeigen, was Daimler-Benz eigentlich ist. Dabei bezieht sich die Frage nicht auf die hergestellten Produkte, sondern auf den in der neueren Literatur diskutierten Begriff der Kernkompetenz.<sup>2</sup>

Die vorliegende Arbeit wird aufzuzeigen haben, daß ein Strukturwandel einerseits verändert, andererseits aber auch deutlich machen kann, wo die eigentliche Definition des Unternehmens liegt. Damit dient die Arbeit keinesfalls der Sinnfindung für den Daimler-Benz-Konzern. Vielmehr ist davon auszugehen, daß diese Sinnfindung innerhalb des Konzerns bereits abgeschlossen ist. Es ergibt sich hieraus auch die Frage, welches Bild der Daimler-Benz-Konzern nach außen, also zur Gesellschaft hin, kommuniziert.

Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur werden i.d.R. als weiche Faktoren bezeichnet, welche besonders durch die Menschen der entsprechenden Organisation und die die Organisation umgebende Umwelt beeinflusst werden. Wenn sich zum einen die Unternehmung von innen heraus ändert und sie dabei andererseits auf Veränderungen der Umwelt trifft, so ist zu vermuten, daß dies auch die Unternehmenskultur beeinflusst.<sup>3</sup> Ein weiteres Ziel der Arbeit muß also sein, einen eventuellen Wandel in der Kultur der Organisation aufzuzeigen. Es ist erforderlich, neben einer Ist-Beschreibung eine Diskussion von möglichen Einflußfaktoren auf die Unternehmensphilosophie und -kultur einzufügen, da sich hierin die Veränderungen der Organisation verdeutlichen und damit zweierlei anzeigen: Zum einen die veränderte Situation außerhalb der Organisation und zum anderen - und vor allem - die Reaktion der Organisation auf bereits wahrgenommene und auch die erwarteten Veränderungen.

---

<sup>1</sup> Für das Geschäftsjahr 1995 66 %. Daimler-Benz AG (49), S. 7.

<sup>2</sup> Vgl. Hamel und Prahalad (17).

<sup>3</sup> Vgl. Bea, Dichtl, Schweitzer (2), S. 174 ff.

### 1.3 Vorgehensweise

Ein Wandel vollzieht sich nicht von Zeitpunkt A bis Zeitpunkt B; ohne eine solche Festlegung des Betrachtungszeitraumes gerät man aber an die Grenzen des Machbaren. In dieser Arbeit wird die Entwicklung von 1985 bis heute betrachtet. 1985 begann die eigentliche Phase der großen Akquisitionen mit MTU und Dornier. Ein von Edzard Reuter eingebrachtes Papier<sup>1</sup> kann daher zusammen mit den damaligen Prognosen über Konjunkturverlauf und Umwelt als Ausgangspunkt für diese Arbeit angenommen werden. In Kapitel 2.1 wird daher auf die Situation und die Überlegungen des Konzerns vor den Diversifikationen eingegangen.

Im Anschluß hieran wird die eigentliche Akquisitionsphase historisch umrissen. Dem Leser soll damit ein Rahmen, innerhalb dessen sich der Strukturwandel vollzog, an die Hand gegeben werden. Dabei wird neben dem geschichtlichen Rückblick auch auf das Management (sowohl personell als auch funktionell) und auf die mit den Akquisitionen einhergehenden Veränderungen im Management und bei der Mitarbeiterführung eingegangen.

Ein weiterer Abschnitt zeigt dann die Veränderungen und Anpassungen in der Konzernstruktur auf. Hierbei wird auch ein Versuch unternommen, den Konzern zu definieren.

Im nachfolgenden Kapitel befaßt sich die Arbeit mit dem Konzern in seiner heutigen Form. Neben der Struktur des Konzerns steht, wie in den vorangegangenen Kapiteln auch, die Aufgabe des Managements und die strategische Orientierung des Konzerns im Mittelpunkt der Betrachtungen.

Ein besonderes Kapitel beschäftigt sich mit der Forschung. Ein Konzern wie Daimler-Benz hat gewiß andere Möglichkeiten der Grundlagen- und projektbezogenen Forschung als ein mittelständisches Unternehmen. Besonders im Hinblick auf ein „Gesamtgut“ erscheint der Stellenwert, die Organisation und Struktur sowie die Einbindung der Forschung in den Konzern von besonderem Interesse. Der Verfasser sieht zudem in der Betrachtung der Forschung des Konzerns die Möglichkeit, die Wahrnehmung eines Wandels in der Umwelt durch die Organisation Daimler-Benz und eine damit eventuell verbundene Neuorientierung aufzeigen zu können.

Der vorletzte Abschnitt dieser Arbeit befaßt sich mit der Kultur und der Philosophie im Hause Daimler-Benz. Dabei wird nach einer Ist-Beschreibung von Philosophie, Kultur, Führungsstil und Führungsstruktur eine Untersuchung über mögliche Einflußfaktoren der Philosophie und Kultur eingefügt.

---

<sup>1</sup> Spiegel (215), S. 140 u. 141.

Im letzten Abschnitt wird mit den zuvor gemachten Aussagen der Strukturwandel im Daimler-Benz-Konzern thesenhaft dargestellt und diskutiert. Besonders wird dabei wiederum auf Kultur, Philosophie und Konzernstruktur eingegangen.

Es wird abschließend diskutiert, ob der Konzern den Wandel erfolgreich abgeschlossen hat und fit für die Zukunft ist.

