

**Marco Reza Samii-Omlachi**

# Daimlerchrysler: Ökonomische Analyse eines Unternehmenszusammenschlusses

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



EUROPEAN BUSINESS SCHOOL  
Schloß Reichartshausen am Rhein

DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades  
Diplom Kaufmann

DAIMLERCHRYSLER:  
ÖKONOMISCHE ANALYSE EINES UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLUSSES

Vorgelegt von: Marco Reza Samii-Omlachi  
aus: Ebersberg

Abgabemonat/Jahr: Februar 1999

<b>1. EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG .....	1
1.2 GANG DER UNTERSUCHUNG.....	3
<b>2. WIRTSCHAFTLICHE SITUATION DER UNTERNEHMEN VOR DER FUSION .....</b>	<b>3</b>
2.1 DIE DAIMLER-BENZ AKTIENGESELLSCHAFT VOR DER FUSION .....	3
2.1.1 <i>Historische Entwicklung der Daimler-Benz Aktiengesellschaft</i> .....	3
2.1.2 <i>Wirtschaftliche Situation zu Beginn der neunziger Jahre – bis 1997</i> .....	5
2.1.3 <i>Wirtschaftliche Situation im Jahr 1998</i> .....	6
2.2 DIE CHRYSLER CORPORATION .....	7
2.2.1 <i>Historische Entwicklung der Chrysler Corporation</i> .....	7
2.2.2 <i>Wirtschaftliche Situation in den achtziger Jahren bis 1997</i> .....	8
2.2.3 <i>Die Lage der Chrysler Corporation im Jahr 1998</i> .....	10
2.3 ZUSAMMENFASSUNG DER WIRTSCHAFTLICHEN AUSGANGSLAGE BEIDER UNTERNEHMEN IM JAHR 1998.....	11
<b>3. ANALYSE DES ZUSAMMENSCHLUSSES.....</b>	<b>12</b>
3.1 VORGEHEN DER UNTERNEHMEN BEI DER AUSWAHL DES JEWEILIGEN FUSIONSPARTNERS UND ENTWICKLUNG DES ZUSAMMENSCHLUSSES .....	12
3.2 RECHTLICHE UND TECHNISCHE UMSETZUNG DES ZUSAMMENSCHLUSSES.....	13
3.2.1 <i>Verschmelzung beider Unternehmen auf die DaimlerChrysler Aktiengesellschaft</i> .....	13
3.2.2 <i>Berechnung des Umtauschverhältnisses und Relevanz der Umtauschquote</i> .....	14
3.2.3 <i>Kosten des Zusammenschlusses</i> .....	15
3.3 MOTIVE DER UNTERNEHMEN FÜR DEN ZUSAMMENSCHLUß .....	15
3.3.1 <i>Auswirkungen der Fusion auf verschiedene Unternehmensbereiche</i> .....	15
3.3.2 <i>Ergänzung der Produktpalette im Geschäftsbereich der Automobile</i> .....	17
3.3.3 <i>Gegenseitige geographische Ergänzung der Absatzregionen</i> .....	20
3.3.4 <i>Synergieeffekte entlang der Wertschöpfungskette bei der Automobilproduktion</i> .....	20
3.3.5 <i>Globale Präsenz in der Automobilbranche als Faktor zu höherem Wachstum</i> .....	22
3.3.6 <i>Weitere Motive außerhalb betriebswirtschaftlicher Gesichtspunkte</i> .....	23
3.4 WIRTSCHAFTLICHE SITUATION UND STRUKTUR DER DAIMLERCHRYSLER AKTIENGESELLSCHAFT.....	24
3.4.1 <i>Wirtschaftliche Rahmendaten der DaimlerChrysler AG</i> .....	24
3.4.2 <i>Organisatorische Zusammensetzung und Leitung der DaimlerChrysler Aktiengesellschaft</i> .....	24
3.4.3 <i>Regionale Komposition der Anteilseigner nach dem Zusammenschluß und die Position des Unternehmens innerhalb der Automobilbranche</i> .....	26

3.5 REAKTION DES KAPITALMARKTES AUF DEN ZUSAMMENSCHLUß .....	27
3.5.1 <i>Entwicklung der Börsenkurse der Aktien beider Unternehmen bis 1998</i> .....	27
3.5.2 <i>Reaktion der Medien und Prognosen unabhängiger Institute</i> .....	28
<b>4. BEWERTUNG DER FUSION .....</b>	<b>29</b>
4.1 ALLGEMEINER ÜBERBLICK UND ENTWICKLUNG DER AUTOMOBILBRANCHE ALS VORAUSSETZUNG FÜR EINE BEWERTUNG .....	29
4.2 AUSWIRKUNGEN DES ZUSAMMENSCHLUSSES AUF EINZELWIRTSCHAFTLICHER EBENE .....	31
4.2.1 <i>Die Konsequenzen des Zusammenschlusses für die Anteilseigner</i> .....	31
4.2.2 <i>Konsequenzen des Zusammenschlusses für die Mitarbeiter der Unternehmung</i> .....	32
4.2.3 <i>Gefährdung der Synergiepotentiale durch unkontrollierbare Folgen der Fusion und         deren Behandlung</i> .....	33
4.2.4 <i>Abschließende Bewertung der Fusion auf einzelwirtschaftlicher Ebene</i> .....	35
4.3 ANALYSE DER FUSION AUF GESAMTWIRTSCHAFTLICHER EBENE .....	37
4.3.1 <i>“Non-Opposition Decision” der Europäischen Kommission zum         Zusammenschlußvorhaben</i> .....	37
4.3.2 <i>Gesamtwirtschaftliche Auswirkungen des Zusammenschlusses auf die Automobilbranche</i> .....	38
4.3.3 <i>Analyse unabhängiger Automobilhersteller und potentielle Veränderungen in deren         Struktur</i> .....	40
4.3.4 <i>Potentielle Struktur der automobilen Zuliefererindustrie</i> .....	42
4.3.5 <i>Einfluß der Zusammenschlüsse von Unternehmen auf die zukünftige Marktstruktur</i> .....	43
<b>5. ZUSAMMENFASSENDENES FAZIT.....</b>	<b>45</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>46</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>102</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

ADR	American Depositary Receipt
Bae	British Aerospace
BCA	Business Combination Agreement
HFA	Hauptfachausschuß
HGB	Handelsgesetzbuch
BMW	Bayerische Motorenwerke Aktiengesellschaft
DAX	Deutscher Aktienindex
DBA	Doppelbesteuerungsabkommen
Dasa	DaimlerChrysler Aerospace
Debis	Daimler-Benz InterService Aktiengesellschaft
EU	Europäische Union
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
IT	Information Technology
M & A	Mergers and Aquisitions
MTU	Motoren und Turbinen Union
Nafta	North American Free Trade Agreement
PMI	Post Merger Integration
UAW	United Auto Workers
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
WuW	Zeitschrift für Wirtschaft und Wettbewerb

## **1. Einleitung**

### *1.1 Problemstellung*

Seit Beginn der sechziger Jahre beeinflusste eine Vielzahl von Entwicklungen die Situation der globalen Automobilindustrie und erforderte von den Marktteilnehmern stets neue Fähigkeiten um im Wettbewerb zu bestehen. Veränderungen in der Informationstechnologie, die Öffnung ehemals verschlossener Märkte sowie der Abbau internationaler Handelshemmnisse sind nur einige der Faktoren, die bis in die Gegenwart zum Wandel bestehender Marktstrukturen führen. Eine fortschreitende Homogenisierung der Nachfrage, Überkapazitäten sowie sinkende Transportkosten und steigende Macht institutioneller Anleger intensivieren den Wettbewerb zusätzlich. Insgesamt ist von einer gesteigerten Dynamik und zunehmenden Komplexität in der globalen Wirtschaft für alle Branchen (insbesondere für die Automobilindustrie) mit länderübergreifenden Märkten auszugehen.<sup>1</sup>

Um diesen Veränderungen erfolgreich zu begegnen und gleichzeitig weitere Wettbewerbsvorteile zu schaffen, sind permanente strukturelle Anpassungen erforderlich. Die in den vergangenen Jahren erwachsene Position einer relativen Stärke vieler Unternehmen, mit hohen Liquiditätsreserven vor dem Hintergrund stabiler Aktienmärkte (mit ausreichendem Potential an Fremdkapital), kann als guter Ausgangspunkt zur Bewältigung der Herausforderungen interpretiert werden. Zu erwähnen ist auch der Reifegrad der Beratungsbranche, der in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle erlangt hat. Durch die zunehmende Erfahrung der „M&A“ – Berater reduziert sich das Risiko einer Akquisition und die Bereitschaft der potentiellen Unternehmen zur Fusion steigt an.

Die derzeit zu beobachtende Welle globaler Fusionen wird in der Literatur als Beginn einer „neuen Ära“ bezeichnet und als Auftakt für weitergehende Konzentrationsprozesse in der Automobilbranche gesehen. Die Ursachen liegen in den bereits erwähnten Phänomenen begründet: Eine allgemeine Verschärfung des Wettbewerbs führt zu Preiskämpfen und damit zu steigendem Kostendruck und zur Notwendigkeit hoher Ausbringungsmengen. Der Anteil an den Kostensenkungen, den die Automobilhersteller selbst nicht verwirklichen können, wird auf deren Zulieferer übertragen, die dann ebenfalls Strategien zur Kostensenkung anstreben müssen und u.a. fusionieren. Einer der Gründe für den

steigenden Wettbewerb ist die innerhalb der letzten Jahre entstandene ausländische Konkurrenz, insbesondere von Seiten sogenannter Schwellenländer. Aufgrund nationalen Fortschritts sind diese in der Lage, auch technisch anspruchsvollere Produkte zu deutlich geringeren Kosten herzustellen. Dieses gesteigerte Angebot trifft auf einen Markt, der ohnehin bereits gesättigt ist. Einer globalen Automobilproduktion von 74 Mio. Fahrzeugen jährlich steht eine globale Nachfrage von 52 Mio. Fahrzeugen gegenüber<sup>2</sup>. Man spricht in der Automobilbranche daher von „mindestens zweieinhalb Millionen Fahrzeugen jährlich“ die ein Hersteller produzieren muß, um langfristig überleben zu können.<sup>3</sup> Als Beleg für den steigenden Wettbewerb kann der Rückgang unabhängiger Automobilhersteller innerhalb der vergangenen Jahre von einst 52 auf etwa 20 gesehen werden.<sup>4</sup> Diese Entwicklung, in Einheit mit bekannt hohen Lohnnebenkosten in Industrienationen (verglichen mit deren Höhe in den genannten Schwellenländern), führt zu neuen Herausforderungen an das Management der Automobilhersteller.<sup>5</sup> Zudem wirft der beobachtbare Rückgang der Anzahl unabhängiger Automobilproduzenten die Frage nach einer „kritischen Masse“<sup>6</sup> der zu erhaltenden Hersteller auf, die benötigt wird, um die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs zu gewährleisten. Für eine weiterhin profitable Existenz wird es somit für Automobilhersteller erforderlich sein ihre Bestrebungen in Richtung einer „Globalisierung“ ihres Handelns voranzutreiben. Die dauerhafte Existenzsicherung in einem global operierenden Markt wird durch das Verweilen auf den gesättigten traditionellen Märkten nicht ausreichen. Dieses Verweilen würde vielmehr die Aufgabe potentieller Märkte in Asien, Südamerika und Osteuropa bedeuten.

Ein mögliches Instrument den genannten strukturellen Umbrüchen (durch eine fortschreitende Globalisierung) zu begegnen, ist der Zusammenschluß von Unternehmen untereinander um den Weg des Wachstums aus eigener Kraft „abzukürzen“. In diesem Kontext kann die Fusion der Daimler-Benz AG mit der Chrysler Corporation als Vorreiter gesehen werden, da hinsichtlich monetärer und geographischer („globaler“) Dimensionen bislang kein Pendant existiert. In der vorliegenden Arbeit soll nun die Sinnhaftigkeit des Vorgehens beider Unternehmen und somit die Fähigkeit als Modell zu dienen analysiert werden.

---

<sup>1</sup> Vgl.: Schwarz (1994), S. 12-20

<sup>2</sup> Vgl.: FAZ, (4.2.1998), S.

<sup>3</sup> FAZ (29.1.1999), S. 13

<sup>4</sup> Vgl.: Jaeger (1998), S. 11-39

<sup>5</sup> Vgl.: Appel/Hein (1998), S. 219



## 1.2 *Gang der Untersuchung*

Anhand der Fusion<sup>7</sup> der Daimler Benz AG mit der Chrysler Corporation<sup>8</sup> soll im Rahmen dieser Arbeit eine mögliche Reaktion von Automobilproduzenten in diesem veränderten Umfeld gezeigt werden. Beginnend mit einer quantitativen und qualitativen Analyse der Ausgangsposition beider Unternehmen wird aufbauend darauf der Zusammenschluß untersucht. Anhand der Untersuchung des Ablaufes der Fusion, der Motive die zu dem Zusammenschluß führten und der entstandenen Struktur werden die Effekte der Unternehmenskonzentration kritisch nachvollzogen. Die anschließende Beschreibung der Reaktion des Marktes unterstützt die zuvor analysierten Vorteile. Abschließend wird der Zusammenschluß hinsichtlich einzel- und gesamtwirtschaftlicher Auswirkungen untersucht sowie die daraus neu entstandene Wettbewerbssituation innerhalb der Automobilbranche.

## 2. **Wirtschaftliche Situation der Unternehmen vor der Fusion**

### 2.1 *Die Daimler-Benz Aktiengesellschaft vor der Fusion*

#### 2.1.1 **HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER DAIMLER-BENZ AKTIENGESELLSCHAFT**

Am 29. Juli des Jahres 1926 fusionierten die Daimler Motorenengesellschaft AG und die Benz & Cie. Rheinische Automobil- und Motorenfabrik zur Daimler Benz AG. Beide Unternehmen gehörten den jeweiligen Pionieren des Automobilbaues: Gottlieb Daimler und Carl Benz. Bereits in diesen Anfangsjahren von Daimler-Benz war die Deutsche Bank AG als größter Anteilseigner und ständiger Vertreter im Aufsichtsrat eng mit dem Unternehmen verbunden.<sup>9</sup> Die Daimler-Benz AG konzentrierte sich auf die Produktion von Personenkraftwagen und Nutzfahrzeugen, einschneidend unterbrochen durch die Rüstungswirtschaft und die Zerstörungen des zweiten Weltkrieges (Daimler-Benz als „Stütze der Deutschen Hochrüstung“<sup>10</sup>).<sup>11</sup> Im Laufe der fünfziger und sechziger Jahre erfolgte der Wiederaufbau als Basis für ein allmähliche wiederbeginnendes Wachstum des Unternehmens. Die siebziger Jahre waren von weiterem Wachstum gekennzeichnet (Phase

---

<sup>6</sup> Berger (1994), S. 16

<sup>7</sup> Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird der Begriff „Fusion“ als Synonym zu dem Begriff „Zusammenschluß“ verwendet.

<sup>8</sup> Analog zu obiger Fußnote wird mit den Begriffen „Daimler-Benz AG“ und „Daimler-Benz“ sowie mit den Begriffen „Chrysler Corporation“ und „Chrysler“ verfahren.

<sup>9</sup> Vgl.: Appel/Hein (1998), S. 31

<sup>10</sup> Appel/Hein (1998), S. 37

der „Expansion“) und Mitte der achtziger Jahre begann unter Edzard Reuter der Ausbau zum „integrierten Technologiekonzern“ (vgl. Abschnitt 2.1.2). Die in dieser Zeit vollzogenen Diversifikationen wurden in den Jahren 1995 bis 1997 nahezu vollständig wieder rückgängig (vgl. Abschnitt 2.1.2). Grund für die (erfolglose) Diversifikationsstrategie war die Annahme eines gesättigten Automobilmarktes Mitte der achtziger Jahre. Allgemein erwartete man zu diesem Zeitpunkt einen Nachfragerückgang steigenden Verdrängungswettbewerb vor allem im Premiumsegment. Andere Branchen hingegen (z.B.: EDV, Mikroelektronik, Dienstleistungen) bargen gemäß herrschender Meinung deutliches Wachstumspotential. Hinzu kam eine gesellschaftlich veränderte Haltung in der Umweltpolitik gegenüber dem Automobil sowie die „Ölkrise“ der Jahre 1978/1979. Synergieeffekte im Bereich der Produktion und ausgeglichene Absatzzyklen bei schwankender Konjunktur waren Ziele, die es zu erreichen galt. Der „Zugang zu Schlüsseltechnologien“<sup>12</sup> im eigenen Unternehmen sollte gesichert werden. Die Daimler-Benz AG wurde in eine geschäftsführende Holding umgewandelt, die sich vorrangig mit der strategischen Unternehmensplanung auseinandersetzte. Sowohl externe als auch interne Gründe waren Anfang der neunziger Jahre schließlich für das Scheitern des „integrierten Technologiekonzerns“ verantwortlich. Ein verändertes geopolitisches Umfeld und ein dadurch ausgelöster Nachfragerückgang bei Verteidigungsgütern traf mit erkennbaren Kostennachteilen gegenüber japanischen Automobilherstellern zusammen. Intern verursachte die ineffiziente Gestaltung der Übernahmeverträge sowie das Fehlen einer einheitlichen Unternehmenskultur die mangelnde Realisierung der erwarteten Synergien.

Die Zehn-Jahres-Übersicht (siehe Anhang, Tab. 2.2) ermöglicht einen Vergleich der Konzernzahlen von 1987 bis 1997. Wie zu erkennen ist, bildeten die Personenfahrzeuge der Marke Mercedes-Benz die Haupteinnahmequelle des Unternehmens. Die Entwicklung des Unternehmenswertes am Aktienmarkt (siehe Anhang, Abb. 1.5) spiegelt die positive Einschätzung des Marktes wider.<sup>13</sup> Eine der Ursachen für das anhaltende Wachstum war die „Modelloffensive“<sup>14</sup> (1994) der Vorstände der damaligen Mercedes-Benz AG, Werner Niefer und Jürgen Hubbert, die bis heute die Grundlage des Erfolges in der Automobilproduktion bildet. Abbildung 1.1 gibt einen Überblick über die Veränderung der

---

<sup>11</sup> Vgl.: Bericht zur außerordentlichen Hauptversammlung (1998), S. 17

<sup>12</sup> Töpfer (1998), S. 12

<sup>13</sup> Vgl.: Bea, Franz Xaver (1997), S. 31

<sup>14</sup> Appel/Hein (1998), S. 39

Struktur der Daimler-Benz AG von 1995 bis 1998.

### **2.1.2 WIRTSCHAFTLICHE SITUATION ZU BEGINN DER NEUNZIGER JAHRE – BIS 1997**

Mitte der neunziger Jahre begann die bereits erwähnte Restrukturierung der Daimler-Benz AG unter ihrem neuen Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrempp. Die in diesem Zusammenhang vorgenommenen Portfoliobereinigungen bildeten den Schlüsselfaktor zum Wachstum der Daimler-Benz AG und damit die Grundlage des späteren Zusammenschlusses. Im Jahr 1993 verzeichnete die Daimler-Benz AG einen Verlust von 1,9 Mrd. DM nach den „United States Generally Accepted Accounting Principles“ (US-GAAP) (siehe Anhang, Abb. 1.6). An dieser Position übernahm Jürgen Schrempp den Vorsitz des Vorstandes und begann den „radikalen Umbau der Daimler-Benz AG zu einem Mobilitätskonzern“<sup>15</sup>. Von dem Werk Edzard Reuters „sollte wenig übrigbleiben“<sup>16</sup>. Die von Jürgen Schrempp forcierte Umstellung auf die US-Rechnungslegung kann rückblickend als Vorbereitung zu einem „globalen Engagement“ interpretiert werden. Durch die erhöhte Transparenz dieser Normen (u.a. aufgrund deutlich geringerer Möglichkeiten zur Bildung stiller Reserven<sup>17</sup>) und die dadurch gesteigerte Realitätsnähe der Kennzahlen eines Unternehmens ist es leichter möglich, Kapital ausländischer Investoren zu erhalten bzw. Aktien an ausländischen Börsen zu notieren.<sup>18</sup> Abbildung 1.7 im Anhang zeigt die Ergebnisse der Konzernsparten zu diesem Zeitpunkt. Ziel der Restrukturierung war letztendlich die Steigerung bzw. das Wiedererlangen der Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt.

In der ersten von fünf Phasen der Restrukturierung erfolgte, als Basis für eine anschließende Portfoliobereinigung, der Umbau der Konzernzentrale und die Veränderung des Management- und Steuerungssystems.<sup>19</sup> In der zweiten Phase begann die Abtrennung der unprofitablen Bereiche des Konzerns (siehe Anhang, Abb. 1.3).<sup>20</sup> Maßstab war ein „Return On Capital Employed“ (ROCE) von mindestens 12%.<sup>21</sup> Die dritte Phase hatte die Verschmelzung der Mercedes-Benz AG auf die Daimler-Benz AG zum Gegenstand (siehe Anhang, Abb. 1.4). In der vierten Phase wurde die interne Prozeßoptimierung

<sup>15</sup> Vgl.: WirtschaftsWoche (7.12.1995), S. 56

<sup>16</sup> Vgl.: WirtschaftsWoche (18.5.1995), S. 50

<sup>17</sup> Im Vergleich zu den Möglichkeiten des Handelsgesetzbuches (HGB)

<sup>18</sup> Pellens (1998), S. 111

<sup>19</sup> Vgl.: managermagazin (5/95), S. 60

<sup>20</sup> Anzumerken ist hier, daß unter anderem die Abtrennung von Fokker geschah, dessen Akquisition unter dem damaligen Leiter der Dasa, J. Schrempp, erfolgte.

vorangetrieben, um dann, aufbauend auf allen vier vorangegangenen Phasen, das „Wachstum [...] in Richtung eines [...] Global Players zu forcieren“<sup>22, 23</sup> Hierzu wurden drei weitere Schritte definiert. Zunächst galt es, die „wertorientierte Unternehmensführung“ als Instrument zur Erlangung profitableren Wachstums, zu etablieren. Anschließend wurden Szenarien zukünftiger, erfolgversprechender Kooperationen entworfen. Eine Strategie zum Eintritt in den asiatischen Raum beendete Phase fünf. Die gesamte Veränderung des Portfolios ist im Anhang in Abbildung 1.2 dargestellt. Die „Lähmung durch den späten Abgang Edzard Reuters“<sup>24</sup> schien im Jahr 1997 überwunden zu sein und es ließ sich ein beginnender „Höhenflug“<sup>25</sup> bei Daimler-Benz erkennen, der, wie der folgende Abschnitt 2.1.3 zeigen wird, bis heute andauert.

Im Jahr 1997 erzielte die Sparte der Personenwagen einen Umsatz von 53,9 Mrd. DM<sup>26</sup> und war damit das wichtigste Geschäftsfeld der Daimler-Benz AG. Die Sparte der Nutzfahrzeuge verzeichnete, nach einem Verlust im Vorjahr, ebenfalls Zuwächse in Höhe von 22%. Als weitere Unternehmensbereiche blieben nach der Restrukturierung dies Geschäftsfelder Luft- und Raumfahrt“, „Dienstleistungen“ und „Direkt geführte industrielle Beteiligungen“ (siehe Anhang, Abb. 1.1).

### **2.1.3 WIRTSCHAFTLICHE SITUATION IM JAHR 1998**

Durch die geschilderte Umstrukturierung war das Unternehmen „auf dem Weg, zu einem der ertragsstärksten [...] der Welt aufzurücken“<sup>27</sup>. Die Aktionärsstruktur (siehe Anhang, Abb. 1.11, 1.12) läßt bereits zu diesem Zeitpunkt Daimler-Benz als ein global orientiertes Unternehmen erkennen. Der im September 1998 präsentierte Zwischenbericht (für den Zeitraum Januar bis September 1998) zeigt deutlich den Anstieg der Ergebnisse gegenüber dem vergleichbaren Vorjahreszeitraum (siehe Anhang, Tab. 2.5, 2.6). Der Umsatz der Daimler-Benz AG wuchs um 17% auf 103 Mrd. DM. Das Ergebnis vor Ertragsteuern konnte auf 6,4 Mrd. DM gesteigert werden. Der Absatz bei Fahrzeugen stieg um 25% auf 1,01 Mio. Stück (bei einem Umsatzwachstum von 22% auf 79,3 Mrd. DM). Eine Betrachtung der Plan-Ergebnisse je Projektbereich (siehe Anhang, Tab. 2.8) und der

---

<sup>21</sup> Vgl.: WirtschaftsWoche (21.11.1996), S. 88

<sup>22</sup> Töpfer (1998), S. 64

<sup>23</sup> Vgl.: managermagazin (10/96), S. 55

<sup>24</sup> Vgl.: Capital (2/95), S. 44

<sup>25</sup> Vgl.: Capital (6/97), S. 40

<sup>26</sup> Was einem Zuwachs von 16% gegenüber 1996 entsprach

<sup>27</sup> Vgl.: Information zum Unternehmenszusammenschluß (1998), S. 11