

# WIRTSCHAFT

Seit zweieinhalb Jahren ist der Münchner Harald Wilhelm für die Finanzen der Daimler AG verantwortlich. Er ist dabei zu einem der engsten Vertrauten des Vorstandschefs Ola Källenius geworden. In seinem ersten Interview seither schildert er, wie das Unternehmen inmitten großer Umbrüche auf Kurs gehalten werden soll – und was das Programm „We are CFO“ bedeutet.

**Herr Wilhelm, wenn Mercedes neue Autos präsentiert oder einen hohen Gewinn meldet, fällt Ihnen als Finanzchef der strenge Part zu. Sie betonen dann, dass weiter hart gespart wird und die Gewinnmarge stabil bleiben muss. Eine undankbare Aufgabe?**

Das ist nun einmal mein Job, damit darf man kein Problem haben. Man kann in der Sache hart sein und gerade dadurch fair mit Kollegen und Stakeholdern umgehen. Je klarer und verständlicher die Sprache ist, desto leichter ist die Umsetzung. Nicht nur der Vorstand, jeder Einzelne muss wissen, wie er zum Erfolg beitragen kann.

**Sie sind seit zweieinhalb Jahren CFO, also Chief Financial Officer, haben bisher aber keine Interviews gegeben . . .**

Ich habe sehr viel Leidenschaft für den Job, aber kein persönliches Sendungsbewusstsein.

**Wie Vorstandschef Ola Källenius haben Sie einen kaufmännischen Hintergrund. Ist das die Basis für Ihre, wie es scheint, ungewöhnlich enge und vertraute Zusammenarbeit?**

Es ist beeindruckend, auf wie vielen Klavaturen Ola spielen kann. Technologie, Markt, Geopolitik, aber insbesondere auch Finanzen. So etwas erlebt man im Berufsleben selten. Bei Finanzthemen kann er äußerst scharf sein, er hat ein irres Gedächtnis dafür. Mir macht es extrem Spaß zu erleben, dass man die gleiche Sprache spricht und in Dingen wie der Cashflow-Orientierung sehr unterstützt wird. Es ist ein Zusammenspiel, wie ich es mir nur wünschen kann.

**Sie arbeiten sogar in einem gemeinsamen Großraumbüro . . .**

Ja, schon seit zwei Jahren. Wir sitzen dort beide mit unseren Assistententeams, besprechen uns den ganzen Tag über, rufen uns Dinge zu, alles geht zack, zack. Das ist viel effizienter, als für jedes Gespräch einen Termin buchen zu müssen. Das ist Teamarbeit ohne Vorstandsallüren, und das nehmen viele im Unternehmen auch als Signal wahr.

**Wie haben Sie die harte Kostendisziplin im Unternehmen durchgesetzt?**

„Wir besprechen uns den ganzen Tag, rufen uns Dinge zu, alles geht zack, zack.“

**Harald Wilhelm, Vorstand für Finanzen, über die Zusammenarbeit mit Ola Källenius**

Das wir etwas tun müssen, wussten wir schon, als im März 2020 noch Covid dazukam. Dann gab es nur noch einen Fahrmodus, und der hieß nicht Komfort. Das Geld zusammenzuhalten war essenziell, und wir haben damit sehr kurzfristig Erfolge realisiert. Daraus wurde ein langfristiges Programm mit dem Titel „We are CFO“. Nicht jeder wird dadurch Finanzvorstand, aber auf allen Ebenen sollte Cashflow-orientiert gearbeitet werden – darum geht's.

**Was heißt das konkret?**

Erstens galt es zu vermitteln, dass wir das Geld wegen der nötigen Investitionen in die Zukunft brauchen – allen voran für Elektrifizierung und Digitalisierung. Insgesamt investieren wir bei Daimler in den nächsten Jahren über 70 Milliarden Euro. Zweitens muss jeder wissen, welches die wesentlichen Hebel dafür sind. Und am wichtigsten ist wohl das Dritte: Jeder muss mit dem Geld des Unternehmens umgehen, als wäre es das eigene. Wir sehen jetzt die Wirkung. Ein viel beachteter Beitrag in unserem Intranet stammt aus der „We are CFO“-Reihe. Ein Meister aus der Produktion schreibt darin, dass es schon bei den kleinen Dingen anfängt: Wenn in der Montage ein paar Schrauben auf den Boden fallen, die noch tadellos sind, dann hebt man sie auf – auch wenn es nur um Cent-Beträge geht.

**Während der Corona-Lockdowns wurden entscheidende Weichen für Daimler gestellt. In welcher Stimmung hat das stattgefunden?**

Es war wie im Auge eines Hurrikans. Außen herum wird alles weggefegt, aber in der Mitte ist es relativ ruhig. Wir haben die Zeit genutzt, über unsere Prioritäten und Ausrichtung nachzudenken. Daraus resultierten die sechs Säulen der Mercedes Cars Strategie,

## „Wenn Schrauben runterfallen, hebt man sie auf“

**Interview** Daimler-Finanzvorstand Harald Wilhelm spricht über die Strategie bei der Transformation – und das außergewöhnliche Teamwork mit Konzernchef Ola Källenius.



CFO Harald Wilhelm steht bei Daimler für klare Worte und einen strikten Sparkurs. Foto: Daimler

die im Oktober 2020 vorgestellt wurden: Fokus auf Luxusprodukte, profitables Wachstum statt hoher Produktionszahlen, der Ausbau der Marken Maybach, AMG und G-Klasse, Technologieführerschaft bei Elektrifizierung und Digitalisierung, Kundenbindung und wiederkehrende Einnahmen durch Updates und, last but not least, eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur. Dazu kommt als Neuerung: Jede Säule ist mit finanziellen Zielen untermauert. Jeder, der für ein Produkt oder Ressort verantwortlich ist, muss sich klar werden: Wie bekomme ich meine Geschäftsziele im Zeitrahmen und mit dem vorhandenen Geld umgesetzt?

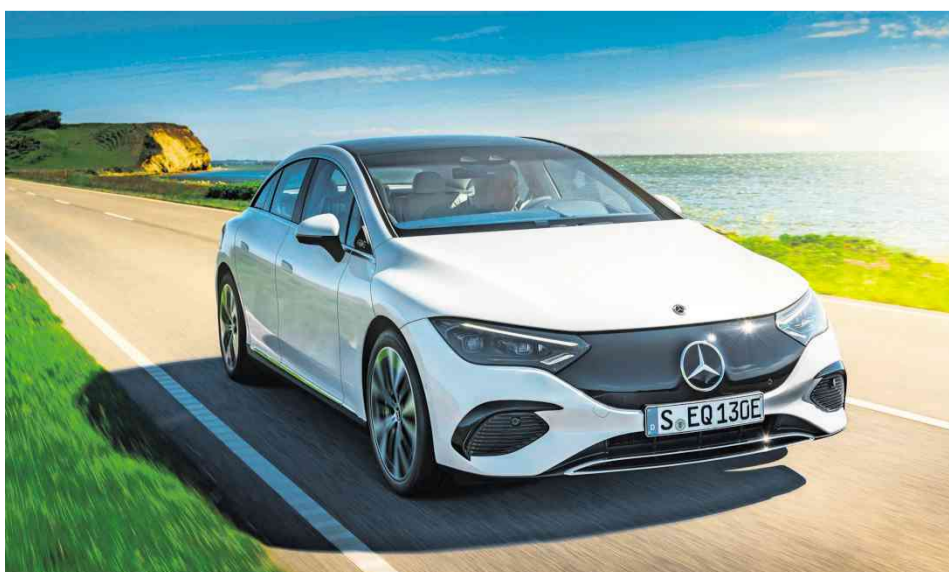
**Wie lassen sich langfristige Ziele setzen bei all den Unsicherheiten? Sie wollen beispielsweise bis 2030 auf Electric only umstellen, produzieren aber auch weiter Verbrenner, falls es die Märkte erfordern. Das würde die Gewinnrechnung doch stark beeinflussen . . .**

Guter Punkt. Unsere Stresstestfrage ist: Können wir mit 100 Prozent Elektroautos angemessen Geld verdienen? Und diese Kernfrage können wir jetzt bejahen, es ist ein sport-

liches, aber realistisches Ziel. Wir sind überzeugt, dass diese Fahrzeuge die Zukunft sind. Ich bin jedes Mal begeistert, wenn ich zum Beispiel einen EQS fahre. Es passt hervorragend zu Mercedes-Benz, die Kunden werden diesen Switch machen.

**Und wenn die nicht mitmachen?**

Natürlich gibt es außerhalb der großen Städte noch Probleme mit der Ladeinfrastruktur. Wenn es nicht so schnell geht, können wir aber damit umgehen. Warum? Wir haben ein komplettes Portfolio von hoch wettbewerbsfähigen Verbrennern und Plug-in-Hybriden – die neue S-Klasse, die neue C-Klasse, es kommt noch eine neue E-Klasse . . . Es wäre möglich, diese Plattformen noch etwas länger laufen zu lassen. Hinzu kommt unsere Flexibilität in der Produktion. Wir können Verbrenner und reine Elektroautos auf ein und demselben Band produzieren. Aber selbst wenn die Gewinnmargen konventioneller Fahrzeuge auf absehbare Zeit noch etwas höher sind, unser Kurs ist gesetzt: Wir glauben an die batterieelektrischen Autos und machen uns bereit, bis Ende dieser Dekade vollelektrisch zu sein.



„Wir glauben an die batterieelektrischen Autos“, sagt Harald Wilhelm. Im Bild das Modell EQE, das 2022 auf den Markt kommt. Foto: Mercedes-Benz AG

### DAIMLERS FINANZCHEF

**Werdegang** Der Betriebswirt Harald Wilhelm (55) kam zum 1. April 2019 als Vorstand für Finanzen, Controlling und Daimler Mobility zur Daimler AG. Davor war er bei Airbus ebenfalls als Chief Financial Officer (CFO) tätig. In Kontakt mit Daimler steht er seit seinem ersten Job nach dem Studium. Er fing als Mitarbeiter bei der Deutschen Aerospace an, die damals zum Daimler-Konzern gehörte.

**Kommunikator** Zu Wilhelms wesentlichen Aufgaben gehört die Kommunikation mit den Investoren. Zuletzt hat er dem Unternehmen einen strikten Sparkurs verordnet und in enger Zusammenarbeit mit Vorstandschef Ola Källenius die Mercedes-Strategie erarbeitet und die Abspaltung der Truck-Sparte geplant.

**Familie** Wilhelm ist verheiratet und hat eine erwachsene Tochter. Die Familie lebt in München, wo er, wenn es der Terminplan erlaubt, die Wochenenden verbringt. Seine Hobbys seien unspektakulär, sagt er: Skifahren, Segeln und Radfahren. Für seine Leidenschaft, das Motorradfahren, habe er „leider a bissel wenig Zeit“. Als Dienstwagen fährt er derzeit noch eine E-Klasse mit Verbrennermotor, will aber auf den EQE umsteigen, sobald dieser für den internen Gebrauch freigegeben wird. Mercedes hat die Elektrolimousine am 5. September auf der IAA präsentiert, sie soll Mitte 2022 auf den Markt kommen. mas

**Am 1. Oktober soll bei der außerordentlichen Hauptversammlung die Abspaltung der Truck-Sparte beschlossen werden. Wurde auch diese Idee im Auge des Hurrikans geboren?**

Nachdem wir strategische Klarheit für Mercedes Pkw hatten, kam Ende des Jahres 2020 die nächste logische Frage: Wie kann Daimler Truck seine eigene Strategie am besten definieren und umsetzen? Die Herausforderung, in die CO<sub>2</sub>-neutrale Welt zu kommen, ist ja genauso groß. Auch hier ist nun der Kurs gesetzt. In einer eigenen börsennotierten AG bekommt Daimler Truck die Aufmerksamkeit, die das Unternehmen als Weltmarktführer mit 40 Milliarden Euro Umsatz verdient.

**Welche Kursziele schweben Ihnen vor? Momentan ist Tesla an der Börse neunmal so hoch bewertet . . .**

Wir haben intensive Gespräche mit Investoren geführt und sind überzeugt, dass wir bei Mercedes-Benz und bei Daimler Truck viel Potenzial haben. Es ist ein massiver Schritt für Daimler, nach einem ersten Überraschungsmoment spüren wir jetzt überall Begeisterung. Die Pkw werden von der Elektrostrategie und der Normalisierung der Produktion nach der Halbleiterkrise stark profitieren. Die Lkw werden sich vor den Kennzahlen der Wettbewerber nicht verstecken müssen.

**Wird die bisherige Holding Daimler AG aufgelöst?**

Man muss die rechtliche Struktur und die operative Führungsstruktur unterscheiden. Die Daimler AG soll in Mercedes-Benz Group AG umfirmiert werden. Unter diesem Dach gibt es weiterhin die Mercedes-Benz AG für unser Fahrzeuggeschäft und die künftige Mercedes-Benz Mobility AG für Finanzierungs-, Leasing- und Mobilitätslösungen. Damit wird in Zukunft klar, wofür jede und jeder in der Firma arbeitet: für Pkw und Vans mit Stern.

**„Jetzt beginnt die absolute Kärnerarbeit der Transformation. Da hilft es, nahe bei der Belegschaft zu sein.“**

**Harald Wilhelm**  
Daimler-Vorstand  
seit 2019

**Wie erhält man bei so viel Veränderung die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen?**

Ja, das ist ein entscheidender Punkt. Das Wichtigste ist eine klare Strategie und eine überzeugende Perspektive. Unser strategischer Kurs ist absolut klar, und auch die Mitarbeiter wollen, dass ihr Unternehmen CO<sub>2</sub>-neutral wird. Die frühe Festlegung hilft den Beschäftigten, sich auf den Wandel einzustellen. Wir bieten viele Qualifizierungsmaßnahmen an. Jetzt beginnt die absolute Kärnerarbeit der Transformation. Gerade in solchen Phasen hilft es sehr, nahe bei der Belegschaft zu sein. Und ich hoffe, dass wir bald wieder viel mehr persönliche Kontakte haben können.

Das Gespräch führte Matthias Schmidt.