

Umbruch in der Automobilindustrie.
Fortsetzung Kapitel 3:

Überschrift 3.3:

Stern im Informationsraum: die Strategie der Daimler AG

Zitat Ola Källenius

„Aber die Schnittstelle zum Kunden besetzen ultimativ wir. Wir übergeben anderen doch kein mechanisches Gerät, das sie dann digital ausschachten können. Wir wollen die neuen, softwarebasierten Geschäftschancen selbst wahrnehmen.“

Zitat Ende

Überschrift 3.3.1:

Strategische Ausgangssituation

Der Daimler-Konzern entstand im Jahr 1926 aus der Fusion der von Carl Benz in Mannheim gegründeten Benz & Cie und der von Gottlieb Daimler und Wilhelm Maybach in Stuttgart gegründeten Daimler-Motoren-Gesellschaft. Im Zuge der Konzentrations- und Zentralisationsbewegungen in der Automobilindustrie in den 1990er Jahren fusionierte Daimler im Jahr 1998 mit der Chrysler Corporation zur Daimler Chrysler AG. Knapp neun Jahre später endete diese Zusammenarbeit mit dem Verkauf der Chrysler Group an den Finanzinvestor Cerberus. Nach dem Verkauf firmiert der Konzern als Daimler AG. Seit einer Umstrukturierung im November 2019 gliedert sich der Konzern in eine Dachgesellschaft (6.000 Beschäftigte) und die drei weitgehend autonom agierenden Tochtergesellschaften Mercedes-Benz AG (ca. 175.000 Beschäftigte), Daimler Truck AG (ca. 100.000 Beschäftigte) und Daimler Mobility AG (ca. 13.000 Beschäftigte). Insgesamt hat der Konzern im Jahr 2019 einen Umsatz von € 172,7 Mrd. erzielt und beschäftigt 298.655 Mitarbeitende. Die Umstrukturierung des Konzerns war unter der Überschrift „Projekt Zukunft“ zwei Jahre lang vorbereitet worden. Die Daimler AG zählt zu den letzten verbliebenen O E Ms, die Modelle entlang des kompletten Segments von Pkws und Nutzfahrzeugen anbieten. Die Kernmarke Mercedes Benz mit ihrer S-Klasse gilt als Inbegriff von Luxus und ist seit Jahrzehnten Marktführer im Segment der Oberklasselimosinen. Im Gegensatz zu Wettbewerbern wie BMW und dem VW-Konzern wird Daimler nicht von einem oder wenigen Großaktionären kontrolliert. Zu den größten Anteilseignern zählen die Geely-Gruppe (9,7%), Kuwait (6,8%), BAIC (5%) und Renault-Nissan (3,1%). Institutionelle Investoren halten 53,8% der Anteile, private Investoren und Kleinaktionäre 21,6%. Bisher waren die chinesischen Anteilseigner, die untereinander um Einfluss bei Daimler ringen, im Aufsichtsrat nicht vertreten.

Mit dem Aufstieg des World Wide Web in der New Economy rückte das Internet erstmals in den Fokus der Strategie des Konzerns. Im Jahr 1995 wurde die erste Webpräsenz erstellt, auf der Informationen über den Konzern abrufbar waren. Es folgte die Erprobung erster Nutzungsformen des Internets als „elektronischer Vertriebsplattform“ in „virtuellen Autosalons im Internet“, als Auktionsplattform im Lieferkettenmanagement und als Stellenportal in der Rekrutierungsstrategie. Darüber hinaus stellte das in Palo Alto eingerichtete Forschungszentrum im Jahr 1997 ein erstes mit dem Internet vernetztes Konzeptfahrzeug vor: „the internet multimedia on wheels concept car“. Noch im Geschäftsbericht über das abgelaufene Jahr 2000 kündigte Daimler eine Initiative an mit dem Ziel, den Konzern zur „first networked automotive company across its entire value

chain“ zu machen. Mit dem Platzen der Dot.com-Blase ebten die Bemühungen von Daimler zur Erschließung der Potenziale des Internet für seine Unternehmensstrategie ab.

Erst in der zweiten Hälfte der 2000er Jahre entwickelte sich unter dem Eindruck des Aufstiegs des Internet der Dinge und der Vernetzung der Fahrzeuge mit dem mobilen Internet eine neue Dynamik. Im Jahr 2007 gründete Daimler eine Einheit für „Business Innovation“. Aus dieser Einheit heraus entstand, wie eine Führungskraft im Rückblick schilderte, gegen „lots of internal resistance within the corporate organization on something as crazy as sharing a car“ mit Car2Go einer der ersten kommerziellen Car Sharing Services in Deutschland, der nach Testläufen in verschiedenen Städten im Jahr 2011 auf den Markt kam. Wenngleich in dieser Phase viele weitere Initiativen zur Erschließung der Potenziale des Internet implementiert wurden, blieben sie in ihrer Bedeutung für die Konzernstrategie peripher.

Überschrift 3.3.2:

CASE – Strategische Digitalisierungsinitiativen

Entwicklungen wie der Dieselskandal, der Eintritt neuer Wettbewerber wie Tesla oder Uber und die von der Bundesregierung lancierte Kampagne zu Industrie 4.0 transformierten das strategische Setting. Als erstes rückte die Neuaufstellung des Konzerns für die digitale Transformation in den Marketingabteilungen an die Spitze der Agenda. Im Jahr 2015 präsentierte sich Daimler auf der IAA in Frankfurt auf dem Weg vom „car manufacturer“ zum „network mobility service provider“.

Seither hat Daimler seine Bemühungen zur Erschließung der Potenziale der Digitalisierung intensiviert. Sowohl entlang der vier Handlungsfelder Connected, Autonomous, Shared und Electric (CASE) als auch in der Produktion hat der Konzern strategische Initiativen lanciert. Darüber hinaus wird der Aufbau von bestimmten Querschnittstechnologien wie z.B. Data Lakes für Big-Data-Analysen oder Plattformen wie Pivotal Cloud Foundry und Frameworks wie Springboot an zentralen Stellen im Konzern gebündelt und den jeweiligen Bereichen zur Verfügung gestellt. Im Zentrum des folgenden Überblicks über wesentliche strategische Maßnahmen steht die Kernmarke Mercedes-Benz Cars. Dort wurde im Oktober 2018 eigens eine CASE-Organisation etabliert, die von Vorstand Sajjad Khan geleitet wird.

Überschrift 3.3.2.1:

Elektrifizierung des Antriebsstrangs

Die ersten Initiativen zur Kommerzialisierung alternativer Antriebssysteme begannen in der zweiten Hälfte der 2000er Jahre. Im Jahr 2009 kam mit dem smart fortwo das erste serienmäßig gefertigte Elektroauto auf den Markt. Es verfügte über eine Reichweite von ca. 135 Kilometern. Zusammen mit Evonik hatte Daimler in Kamenz bei Dresden im April 2009 zudem die erste Fertigungsstätte für die Serienproduktion von Lithiumionen-Batterien in Deutschland aufgebaut. Im selben Jahr wurde mit dem S 400 Hybrid außerdem das erste Hybrid Electric Vehicle (HEV) eingeführt. In den Folgejahren konzentrierte sich Mercedes vor allem auf die Weiterentwicklung seines Portfolios an hybriden Fahrzeugen. Unter dem Eindruck des Aufstiegs von Tesla, das in kurzer Zeit mit seinem Model S im Oberklassensegment und damit im Kerngeschäft von Mercedes vor allem auf dem US-amerikanischen Markt signifikante Marktanteile gewonnen hatte, erfolgte eine Kurskorrektur in der Strategie. Das Management beschloss eine „Electric-first-Strategie“ für fast alle Fahrzeugklassen (z.B. auch Mercedes-Benz Vans mit adVANce).

Als erster Schlüsselbaustein dieser Strategie wurde im Jahr 2016 die neue Marke EQ für batteriebetriebene Fahrzeuge vorgestellt. Das erste Modell, der Kompakt-SUV EQC, kam 2019 auf den Markt. Dieses Modell basierte noch auf der Fahrzeugplattform X253 GLC-Class, die für Verbrennungsmotoren entwickelt worden war. Zur selben Zeit wurde mit der Entwicklung einer modularen Elektro-Architektur (MEA), die intern unter dem Kürzel EVA II firmiert, für Luxus- und Oberklassenfahrzeuge begonnen. Das erste MEA-basierte Modell wird der EQS sein, der im Frühjahr 2021 auf den Markt kommen und als Teil des S-Klasse-Programms das Flaggschiff der EQ-Modelle bilden wird. Bis zum Jahr 2022 will Mercedes zehn weitere Modelle der Reihe einführen. Einen zweiten Schlüsselbaustein der Electric-first-Strategie bilden Investitionen von Daimler in Forschung, Ressourcen und Infrastruktur für Elektrofahrzeuge, insbesondere in die Umrüstung der Werke und Batterietechnologie. Mercedes will insgesamt € 10 Mrd. in den Umstieg auf den elektrischen Antriebsstrang investieren. Ziel ist der Aufbau eines globalen Produktionsnetzwerks, um die weltweite Nachfrage nach Elektrofahrzeugen flexibel und effizient bedienen zu können. Im Juli 2020 wurde zum Beispiel bekannt, dass die Daimler AG in eine strategische Beteiligung am chinesischen Batteriezellen-Hersteller Farasis investiert. Darüber hinaus hat Daimler seine Partnerschaft mit CATL ausgeweitet. CATL hatte zuvor bereits € 1,8 Mrd. in den Aufbau einer Produktionsstätte in Thüringen investiert. Im Rahmen der Zusammenarbeit soll gemeinsam an der Weiterentwicklung der Batterietechnologie geforscht werden.

Die Electric-first-Strategie fügt sich ferner ein in die Nachhaltigkeitsstrategie „Ambition 2039“, die Mercedes-Benz Cars im Jahr 2019 verkündet hat. Noch vor 2040 will das Unternehmen bei seiner gesamten Flotte CO₂-Neutralität herstellen. Ein erstes Zwischenziel besteht darin, dass bis zum Jahr 2030 50% der Pkw-Verkäufe auf hybride oder voll-elektrische Fahrzeuge entfallen. Neben Elektroantriebssystemen investiert Daimler allerdings weiterhin auch in andere Antriebslösungen wie die Brennstoffzelle und E-Fuels. Gegenüber der Politik setzt sich der Konzern für „tech neutrality“ bei Antriebssystemen ein und plädiert dafür „[to] fix the target, but not the means to achieve it“.

Überschrift 3.3.2.2:

Connected & Autonomous: Auf dem Weg zum Software-definierten Fahrzeug

Mit der mikroelektronischen Revolution stieg der Einsatz von Software in den Fahrzeugen von Mercedes kontinuierlich an. Während die Software in die Steuergeräte eingebettet blieb und Funktionen lokal ausführte, änderte sie an der Benutzerschnittstelle langsam ihren Charakter. Im Jahr 1998 führte Mercedes das digitale Infotainment System COMAND ein, das vom damaligen Bosch-Tochterunternehmen Blaupunkt hergestellt wurde. COMAND war zunächst als Sonderausstattung für die S-Klasse erhältlich. Es verfügte über einen Bildschirm und ermöglichte die integrierte Bedienung von Infotainment-Elementen wie Radio, Navigation und Telefon. In den Folgejahren wurde kontinuierlich an der Verbesserung des Systems und der Erweiterung um neue Funktionalitäten gearbeitet. Einen Entwicklungsschub vollzieht die Software vor allem durch die Verknüpfung der Fahrzeuge mit dem mobilen Internet und die Arbeit an der Entwicklung von hochautomatisiertem Fahren.

Im März 2011 wurde COMAND erstmals mit einer eingeschränkten Web-Funktionalität ausgestattet. Nutzer konnten über einen Webbrowser auf ausgewählte Online-Dienste zugreifen. Im Jahr 2014 etablierte Mercedes das digitale Ecosystem Mercedes Me, das die fragmentierten Webpräsenzen von Mercedes-Benz Cars durch eine integrierte Lösung in der AWS Cloud ersetzte. Die ersten Anwendungen dieses Online-Portals wie z.B. ein

Lifestyle-Konfigurator, mit dem interessierte Kunden Autos wie Mode aussuchen können sollen, basierten noch nicht auf einer Vernetzung mit den Fahrzeugen. Seit Oktober 2015 können Kunden die ersten Connected Car Services nutzen und in der App z.B. Echtzeit-basierte Informationen über den Status ihrer Fahrzeuge abrufen oder ihr Fahrzeug entriegeln. Die Entwicklung der ersten Connected-Car-Lösungen war in Zusammenarbeit mit dem Start-up Pivotal aus San Francisco erfolgt. Zur Ausweitung seiner internen Softwarekompetenzen übernahm Mercedes im November 2017 das Tochterunternehmen Cinteo des IT-Dienstleisters Diconium, das digitale Services für die Marketing- und Vertriebsabteilungen von Mercedes entwickelt hatte.

Einen wichtigen Schritt bei der Modernisierung der Software im Fahrzeug bildete die Einführung der ersten Generation eines neuen Multimediasystems mit Namen Mercedes-Benz User Experience (MBUX) im Jahr 2018. Um das System mit einem jüngeren, digital affinen Publikum als Early Adopter testen zu können, wurden zum Erstaunen der Fachöffentlichkeit nicht die Modelle der S-Klasse, sondern die der A-Klasse gewählt. Mit der Entwicklung und Bereitstellung von MBUX verfolgte das Unternehmen den Anspruch, mit einem intelligenten, OTA-updatefähigen Infotainmentsystem das Nutzererlebnis der Smartphone-Welt im Fahrzeug zu adaptieren. Georges Massing, VP Digital Vehicle & Mobility, schildert die Überlegungen in einem Podcast folgendermaßen:

Zitat:

„First of all we wanted to surprise our competitor. (...) We knew how conventional O E Ms are thinking. And we knew that our biggest challenge was actually not the conventional O E Ms but the new tech companies, who are also pushing and trying to enter into this segment. (...) So this was actually one of our biggest concerns or challenges. The conventional O E M was ok. But we knew that it was easier to surprise them“.

Zitat Ende

Die Arbeit an MBUX wurde von der Entwicklungsorganisation in Sindelfingen koordiniert. Wie Massing weiter erläutert, lag hohe strategische Bedeutung darauf, Komponenten des Systems selbst zu entwickeln:

Zitat:

„We brought a lot of development internally. So we have, we call it our garage here in Sindelfingen, we have teams in India, in Sunnyvale, we have our teams in China who are involved – not in writing specification – developing items and of course we had also the involvement of partners“.

Zitat Ende

Wenngleich wachsende Teile der Softwareentwicklung im Konzern erfolgten, trugen Partnerschaften weiterhin essenzielle Komponenten zum System bei. Von besonderer Bedeutung war die neue Partnerschaft mit dem US-amerikanischen Chip-Hersteller Nvidia. Nvidia entwickelte das SoC und die darauf aufsetzenden Basiskomponenten des Software-Stacks, auf denen MBUX ausgeführt wird. Anders als bisher üblich werden die Ressourcen der eingesetzten GPU-Plattform (Drive CX) durch das Multimediasystem ausdrücklich nicht ausgereizt, sodass auch nach der Auslieferung durch OTA-Updates zusätzliche Funktionalitäten aufgespielt werden können. MBUX verfügt über einen Touch-Screen, echtzeitbasierte 3D-Grafiken (Augmented Reality) und einen NLP-basierten Sprachassistenten (MBUX Linguatronic), der zur Analyse der Eingaben sowohl auf Software im Fahrzeug als auch in der Cloud zurückgreift. MBUX sei mittels KI-Verfahren in der Lage,

die Präferenzen seiner Nutzer:innen zu lernen. Entwickler:innen und Ingenieur:innen von Mercedes haben, wie Jensen Huang, CEO von Nvidia, gegenüber Journalisten berichtet, zweieinhalb Jahre „with a dedicated engineering team set up for the purpose“ bei Nvidia zusammengearbeitet. Die Entwicklung und Gestaltung der Benutzerschnittstelle erfolgte in Zusammenarbeit mit dem Schweizer IT-Dienstleister Luxoft. Beim Aufbau und Betrieb der Cloud-Infrastrukturen und Services arbeitet Mercedes hauptsächlich mit Microsoft Azure zusammen, nutzt aber auch Lösungen z.B. von AWS oder aus einer eigenen Private Cloud.

Für die Weiterentwicklung von MBUX hat Daimler mit Mbition ein eigenes Start-up im Konzern gegründet. Das in Berlin angesiedelte Mbition erhielt den Auftrag, nicht nur das Multimedia-System MBUX auf alle Modelle von Mercedes-Benz Cars auszuweiten, sondern auch ein Partner-Ecosystem aufzubauen. Ziel ist es, das System im laufenden Betrieb kontinuierlich über Softwareupdates zu verbessern, zu erweitern und auch Anwendungen von Drittanbietern verfügbar zu machen. MBUX lässt sich dadurch auch an die spezifischen Anforderungen unterschiedlicher Märkte z.B. in China oder den USA anpassen. Zu diesem Zweck stellt Mbition u.a. eine Entwicklungsumgebung (SDK) bereit. Innerhalb von Mbition selbst werden die Entwicklungsprozesse mit agilen Methoden und DevOps-Prinzipien organisiert. Um neue Funktionalitäten schnell in Betrieb nehmen zu können, baut Mbition intern z.B. unter Verwendung von Azure Services eine CI/CD-Umgebung für die Infotainmentplattform auf und nutzt dafür zudem u.a. Open-Source-Technologie der Projekte Yocto und Jenkins. Die zweite Generation von MBUX wird zum ersten Mal in der neuen S-Klasse eingesetzt.

Während die neue S-Klasse folglich über ein intelligentes und updatefähiges Multimedia-System verfügt, gilt dies für die übrigen Komponenten der Software- und Elektronikarchitektur im Fahrzeug noch nicht. Sie wurden den etablierten Gestaltungsprinzipien gemäß konzipiert und bestehen je nach Ausstattung aus bis zu 100 Steuergeräten, die dezentral miteinander vernetzt wurden. Aufbauend auf den Erfahrungen bei der Entwicklung von MBUX gaben Mercedes Benz und Nvidia im Juni 2020 eine strategische Partnerschaft bekannt, die sich nun auch auf die Domänen Fahrassistenz und automatisiertes Fahren erstreckt. Im Rahmen der Partnerschaft soll auf Basis der Nvidia-Drive-PX-Plattform eine Software-definierte Architektur für das komplette Fahrzeug entwickelt werden: das Betriebssystem MB.OS. MB.OS soll bis zum Jahr 2024 in der gesamten Flotte von Mercedes-Benz eingesetzt werden und die Fahrzeuge „software programmable and continuously upgradeable via over-the-air updates“ machen. Nvidia bringt sein SoC Orion, das auf der neuen Ampere-GPU-Mikroarchitektur basiert, und den Systemsoftware-Stack seiner Drive-PX-Plattform ein, die im Zusammenspiel die Daten von Kameras, Lidar, Radar und anderer Sensorik verarbeiten und automatisierte Fahrfunktionen zur Verfügung stellen. Nach dem Vorbild von Tesla will Daimler mit der neuen Software- und Elektronikarchitektur seinen Kunden über cloudbasierte Over-the-air-Updates kontinuierlich neue Features wie höhere Batteriereichweite noch während des Produktlebenszyklus anbieten können und plant, diese Upgrades eigens zu monetarisieren.

Ein weiteres zentrales Element der Partnerschaft bildet die Zusammenarbeit bei der Entwicklung von hochautomatisiertem Fahren. Noch im Jahr zuvor hatte Daimler gemeinsam mit BMW eine strategische Partnerschaft zur Entwicklung einer Software- und Elektronikplattform für Fahrassistenzsysteme und hochautomatisiertes Fahren verkündet, sie aber im Vorfeld der Bekanntgabe der Partnerschaft mit Nvidia wieder für beendet erklärt. Darüber hinaus hatten Daimler und Bosch im April 2017 eine strategische Partnerschaft begründet, in der Entwickler:innen und Ingenieur:innen der beiden Konzerne

co-located an Standorten in Deutschland und dem Silicon Valley gemeinsam an Lösungen für hochautomatisiertes Fahren arbeiten. Viele technologische Komponenten stammen von Nvidia. Ende des Jahres 2019 wurde aus dieser Partnerschaft heraus ein Pilotprojekt gestartet, bei dem ein Robotaxi-Service in der US-Stadt San Jose getestet wird. In China arbeitet Daimler darüber hinaus auch mit Baidu zusammen.

Im Bereich des hochautomatisierten Fahrens will der Konzern seine eigenen Ressourcen künftig auf die Trucksparte konzentrieren. „Truck hub to hub“ sei Konzernchef Källenius zufolge gegenwärtig der vielversprechendste Business Case. Nach eigenen Angaben verfolgt das Management von Daimler Trucks dabei einen „dual strategy approach“. Neben dem Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung im dreistelligen Millionenbereich am US-amerikanischen Unternehmen Torc Robotics, das mit Asimov ein System für hochautomatisiertes Fahren entwickelt, hat Daimler Trucks im Oktober 2020 auch eine Partnerschaft mit Waymo verkündet, im Zuge derer der Freightliner Cascadia mit dem System Waymo Driver ausgestattet werden und mit SAE-Level-4-Funktionen in den kommenden Jahren in den USA auf den Markt kommen soll.

Überschrift 3.3.2.3:

Sharing – Auf dem Weg zur multimodalen Mobilitätsplattform

Die Aktivitäten zur Einführung neuer Mobilitätskonzepte und ihre Einbettung in Verwertungsstrategien werden insbesondere in der Daimler Mobility AG vorangetrieben. Sie haben sich bisher auf drei Felder konzentriert: Car Sharing, Ride Hailing und Mobilitätsplattformen.

Mit dem Car Sharing Service „Car2Go“ zählte Daimler hierzulande zu den Pionieren bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle auf dem Feld der Mobilität. Die zentrale Neuerung von Car2Go gegenüber anderen damals am Markt befindlichen Anbietern bestand darin, dass die eingesetzten smart-fortwo-Fahrzeuge nicht an eine Verleihstation zurückgebracht werden mussten, sondern überall im Stadtgebiet abgestellt werden konnten. Kunden konnten die Fahrzeuge über GPS mit ihren Smartphones orten und über die Car2Go-App entriegeln. Nach Testläufen kam der Service im Jahr 2011 in Hamburg auf den Markt und wurde in der Folge langsam auf weitere Städte in Deutschland, Nordamerika und Europa ausgeweitet.

Das sog. Ride-Hailing-Feld erschloss Daimler durch eine Übernahme. Nachdem der Konzern bereits zwei Jahre zuvor in eine Minderheitsbeteiligung investiert hatte, stockte er seine Anteile am Start-up Intelligent Apps im Jahr 2014 auf 100% auf. Intelligent Apps betrieb die App MyTaxi, die analog zu Uber Taxifahrerinnen und Taxifahrer mit potenziellen Kunden verknüpfte und im Jahr 2010 in Hamburg an den Start gegangen war. Bis Oktober 2014 war MyTaxi in 40 deutschen Städten verfügbar. Zur Erschließung der nordamerikanischen Ride-Hailing-Märkte wurde zudem das Start-up Ridescout übernommen. Nach der Übernahme subventionierte Daimler zum Unmut der Taxiunternehmen das Geschäft durch Rabattaktionen, investierte u.a. durch Zukäufe in die Expansion in europäische Nachbarländer und verzeichnete damit zunächst höhere Wachstumsraten.

Zur Erschließung des dritten Felds Mobilitätsplattform hat Daimler den intermodalen Mobilitätsdienst moovel als Start-up im Konzern gegründet. Mit der ebenfalls von der Einheit für Business Innovation als Pilotprojekt im Jahr 2012 gestarteten digitalen Plattformlösung verfolgte es eine „multi-sided market strategy“. Moovel war sowohl im B2C- als auch im B2B-Geschäft tätig. Für Endkunden, die von A nach B kommen wollen, ermittelt die Anwendung

verschiedene Routen, kombiniert dafür unterschiedliche Verkehrsträger und wickelt die Bezahlung ab. Für Geschäftskunden wie Verkehrsverbünde oder Kommunen entwickelt das Start-up auf Basis seines Technologie-Stacks eigene digitale Mobilitätsdienste, die nach dem Software-as-a-Service-Modell bereitgestellt werden. Gestartet in der Hoffnung, das „Amazon der Mobilität“ zu werden, einem ähnlichen Anspruch wie das Start-up Uber, blieb auch diese Initiative hinter den hochgesteckten Erwartungen zurück, sodass u.a. das B2B-Geschäft im Oktober 2020 an Mobimeo, ein Tochterunternehmen der Deutschen Bahn, veräußert wurde.

Nach anfänglichen Erfolgen scheinen sämtliche Initiativen im Bereich Sharing ins Stocken geraten zu sein. Mal werden zu den Diensten neue Städte hinzugefügt, mal wird das Angebot in bestimmten Städten wieder eingestellt. Viele Investoren bemängeln, dass der hohe Investitionsaufwand und die Erträge in den unterschiedlichen Geschäftsfeldern bisher in keinem Verhältnis zueinander stehen. Um stärkere Netzwerkeffekte erzielen zu können, fusionierte Daimler im Februar 2019 seine Mobilitätsdienste mit den Angeboten von BMW in der Holding Your Now. Die Strategie zielte darauf, mit dem Joint Venture auf dem europäischen Markt dauerhaft einen Wettbewerber zu Mobilitätsdiensten wie Uber oder Didi etablieren zu können. Neben dem Car Sharing Service „Share Now“, dem Ride Hailing Service „Free Now“ und der Mobilitätsplattform „Reach Now“ betreibt das Joint Venture zudem die Services „Park Now“ und „Charge Now“. Auch in Partnerschaft scheint es bisher jedoch nicht gelungen zu sein, im Geschäft mit Mobilitätsdiensten einen positiven Cashflow zu erreichen. Dafür spricht auch, dass ehemalige Führungskräfte und Mitarbeitende der Presse erzählen, dass die Mutterkonzerne die Geduld mit dem Joint Venture verloren hätten, und Zeitungen vermelden, dass die Konzernführungen in Erwägung ziehen, Free Now an einen Konkurrenten wie Uber zu veräußern.

Überschrift 3.3.2.4:

Industrie 4.0 – Auf dem Weg in eine informatisierte Produktion

In der Strategiebildung von Daimler spielte die Erzielung von Skalen- und Verbundeffekten bei höchsten Qualitätsstandards in der Produktion eine hervorgehobene Rolle.

Entsprechend konsequent hat Daimler in der Vergangenheit daran gearbeitet, die Potenziale digitaler Technologien für die Produktion zu erschließen. Diese Bemühungen setzt es im Kontext der Verknüpfung der Fertigungsstraßen und Werkstücke mit dem Internet fort.

Leuchtturm der Industrie-4.0-Initiativen ist eine neue Produktionsstätte für die S-Klasse in Sindelfingen. In zweieinhalb Jahren hat Mercedes Benz Cars € 730 Mio. in ihre Errichtung investiert. Unter Einsatz von Industrie-4.0-Technologie soll in der *Factory 56* effizienter, flexibler und qualitativ höherwertig produziert werden. Die Fertigungsstätte ist daher so konzipiert, dass viele weitere Modelle hergestellt werden können. Das Areal ist mit 5G-Technologie von Ericsson und O₂ ausgestattet. Die modular aufgebaute und erweiterbare Software „Mercedes-Benz Cars Operations 360 (MO360)“ verknüpft alle Prozesse miteinander, von der Bestellung bis zur Endkontrolle sämtlicher Fahrzeuge. Daimler wolle dadurch eine durchschnittliche Produktionszeit von 30 Stunden pro Fahrzeug erreichen. Möglich sei es so, Änderungswünsche von Kunden auch nach der Bestellung umzusetzen.

Das Werk ist zudem mit den Fertigungsstätten in Peking und Tuscaloosa vernetzt. Perspektivisch sollen alle 30 Werke über MO360 miteinander vernetzt werden können. Taucht z.B. in der Produktion in einem der Werke ein Fehler auf, können die anderen Werke automatisch in Echtzeit informiert werden. Dieses Echtzeit-basierte „informativische

Rückgrat“ bildet einen wesentlichen Baustein der neuen Produktionsstrategie, bei der das über Jahrzehnte etablierte Modell „singulär agierender Werke“ durch eine Organisation der Produktion in „vier flexiblen globalen Netzwerken“ ersetzt werden soll.

Die Factory 56 produziert Unternehmensangaben zufolge zudem CO₂-neutral und bezieht ausschließlich Strom aus erneuerbaren Energien. Bis zum Jahr 2022 sollen alle weiteren Werke in Europa folgen. Bestimmte Werke wie das im französischen Hambach, in dem smart fortwo gefertigt werden, stehen hingegen zum Verkauf. Für das Mercedes-Werk in Berlin-Marienfelde wurden ein Investitionsstopp und Beschäftigungsabbau verkündet.

Überschrift 3.3.3:

Die Verteidigung der Endkundenschnittstelle im Blick: Ein Zwischenfazit

Die vorangegangene Darstellung der Strategiebildung des Daimler-Konzerns in der digitalen Transformation hat den Charakter einer ersten Skizze. Auf der einen Seite gründet sie fast ausschließlich auf öffentlich zugänglichem Material und kann daher die Überlegungen und sozialen Aushandlungsprozesse, die hinter der Strategie liegen, nur andeutungsweise erfassen. Auf der anderen Seite können nicht alle Facetten der strategischen Neuausrichtung rekonstruiert und vieles lediglich angedeutet werden. Auf wichtige Aspekte wie z.B. die strategische Zusammenarbeit mit dem chinesischen O E M Geely musste verzichtet werden. Dennoch ermöglicht es die Darstellung, ein erstes Zwischenfazit zu ziehen.

Seit Mitte der 2010er Jahre zeigt sich die Konzernleitung intensiv darum bemüht, Handlungsspielräume für eine grundlegende und langfristige Neuausrichtung des Konzerns in der digitalen Transformation zu öffnen und zu bespielen. Durch den hohen Anteil an institutionellen Investoren steht Daimler allerdings anders als Volkswagen, Geely oder BMW stärker unter dem Druck kurzfristiger Renditeerwartungen der Kapitalmärkte. Die neue Markt- und Produktstrategie, die unter diesen Voraussetzungen gebildet wurde, ist ihrem Wesen nach keine Expansions-, sondern eine Abwehrstrategie. Sie scheint auf zwei strategischen Komponenten zu fußen:

Auf der einen Seite fokussiert Mercedes auf die Verteidigung der Endkundenschnittstelle. Von höchster Priorität war es, ein Mercedes-eigenes Infotainmentsystem (MBUX) aufzubauen, das technologisch und von der Benutzerführung konkurrenzfähig zu den Lösungen der Tech-Unternehmen ist. Dies ist Mercedes mit der Hilfe von Tech-Unternehmen als Partnern wie Nvidia und Cerence, die ihrerseits nicht den Anspruch verfolgen, die Endkundenschnittstelle selbst zu kontrollieren, zumindest vorerst gelungen. Um sich nicht in die Karten schauen zu lassen, wurden die Intention, das Schließen der Partnerschaften und die Zusammenarbeit in der Entwicklung daher geheim gehalten. Wie Georges Massing beschrieben hat, wollte Mercedes ausdrücklich die Wettbewerber überraschen. Nachdem ihm dies gelungen zu sein scheint, hat sich Mercedes in eine Position manövriert, in der es ein eigenes Ecosystem um MBUX herum aufbauen kann. Damit würde Mercedes die Kontrolle darüber behalten, welche digitale Wertschöpfung in seinen Fahrzeugen stattfindet, und die Besetzung der Endkundenschnittstelle durch Tech-Unternehmen wie Google würde verhindert. Mercedes wird höchste Priorität darauf legen, diese Position in Zukunft weiter zu verteidigen.

Zum anderen sucht Mercedes konsequent die Ausstrahlungskraft seiner Marke zu nutzen. Die zweite Komponente der Strategie ist klassischer Natur und fokussiert darauf, weiterhin die Standards im Luxus- und Oberklassensegment zu setzen. Ola Källenius formuliert das Ziel folgendermaßen:

Zitat:

„It's quite simple. We will build the world's most desirable cars. The brand promise of Mercedes is sustainable modern luxury looking into the future. So whatever you get from us, you are going to be blown away“.

Zitat Ende

Wichtig für die Umsetzung dieser Strategie ist es, im Wettbewerb mit anderen O E Ms des Premiumsegments in Dimensionen wie Elektroantrieb, automatisiertem Fahren und informatisierter Produktion wettbewerbsfähig zu werden bzw. zu bleiben. Grundsätzlich kann dies bei Fahrassistenzsystemen oder gar hochautomatisiertem Fahren etc. aber auch über Partnerschaften geschehen. Die Horizontalisierung der Wertschöpfungsstruktur, für die Unternehmen wie Mobileye oder Nvidia stehen, kommt Daimler dabei entgegen. Geht diese Strategie auf, kann Mercedes ähnlich wie Apple seinem Ecosystem an Entwicklern, Unternehmen etc. eine zwar kleine, aber umso zahlungskräftigere Kundschaft präsentieren, an der es über den MBUX AppStore mitverdient. Von den Initiativen zum Aufbau neuer Mobilitätskonzepte scheint sich Daimler hingegen zu verabschieden. Das Ziel scheint die Entwicklung zum Tech-Autobauer nach dem Vorbild von Apple zu sein. Im Dezember 2020 wurde bekannt, dass der Aufsichtsrat CEO Källenius für den Zeitraum 2021 bis 2025 Investitionen von \$ 70 Mrd. genehmigt hat – gute Voraussetzungen, um die nächsten Schritte in der Abwehrstrategie zu gehen.