

Umbruch in der Automobilindustrie.
Fortsetzung Kapitel 3:

Überschrift 3.4:

Von der Aufholjagd auf die Überholspur: Geelys Weg zum Mobilitätsunternehmen

Zitat Deng Xiaoping

„Den Fluss überquerend, nach den Steinen tastend“

Zitat Ende

Überschrift 3.4.1:

Vorbemerkung

Die Geschichte von Geely ist die Geschichte einer Aufholjagd. Balcer et al. zufolge, die die Strategie des Unternehmens in einer Fallstudie von der Gründung bis zur Übernahme von Volvo verfolgt hatten, musste Geely für den Einstieg in die Automobilindustrie zwei Markteintrittsbarrieren durchbrechen. Auf der einen Seite mit der Zulassung durch die chinesische Regierung, die die Zahl der Hersteller auf dem Binnenmarkt beschränkte und privaten Unternehmen keine Zulassung gab, eine institutionelle Schranke. Auf der anderen Seite mit der Aneignung der technologisch-organisatorischen Kernkompetenzen der Automobilindustrie und der Beschaffung des erforderlichen Kapitals eine gewaltige industrielle Schranke. In vergleichsweise kurzer Zeit ist es dem Konzern gelungen, diese Hürden zu meistern. Auf diesem Weg hat das Unternehmen gelernt, seine Strategiebildung langfristig auszurichten und sich beständig neu zu erfinden. Unter dem Eindruck der Anbindung des Autos an den globalen „Informationsraum“ im Internet der Dinge hat Geely das Zielbild „mobility company“ als neue Leitorientierung für seine Strategiebildung verankert. Mit der großen Anzahl an Experimenten zur Erschließung dieses neuen Möglichkeitsraums, welche in der Gruppe parallel angeschoben werden, schickt sich Geely nun an, die etablierten Größen der Branche herauszufordern.

Gerade weil es sich bei diesem Fallunternehmen um kein reines Start-up handelt, sondern z.B. die Kernmarken Volvo Cars und Geely Auto ausgehend von gewachsenen Strukturen vielfältige Transformationsprozesse an der Schwelle zur „Informationsökonomie“ durchlaufen und sehr intensiv mit der Innovationsstrategie „Start-up im Konzern“ experimentiert wird, könnte sich die Strategiebildung als wichtige Referenz für die deutschen O E Ms erweisen. Darüber hinaus scheint Geely als einer der ersten Autobauer parallel eine Kontraktfertiger-Strategie für Elektrofahrzeuge zu verfolgen. Facetten dieser Geschichte werden im Folgenden erzählt.

Überschrift 3.4.2:

Strategische Ausgangssituation: Vom Kühlschranksfabrikanten über den größten privaten Autohersteller Chinas zum globalen Mobilitätsanbieter

Die Zhejiang Geely Holding Group ist eine von Li Shufu im Jahr 1986 gegründete chinesische Unternehmensgruppe. Ihr Sitz befindet sich in Hangzhou, der Hauptstadt der chinesischen Provinz Zhejiang. In den Anfangszeiten produzierte das Unternehmen, dessen Name auf eine Anglisierung des chinesischen Wortes für Glück zurückgeht, günstige Kühlschränke für die wachsende chinesische Mittelklasse. Schritt für Schritt weitete das Unternehmen ähnlich wie z.B. Samsung seine Aktivitäten auf die Herstellung technologisch komplexerer Konsumgüter aus.

Nachdem Li Shufu mit einem Ausflug in die Immobilienbranche gescheitert war, begann das Unternehmen im Jahr 1993 mit der Produktion von Motorrädern. Der Einstieg in die Automobilproduktion folgte im Jahr 1997. Zu dieser Zeit dominierten Staatsunternehmen, die Joint Ventures mit ausländischen Herstellern bildeten, die chinesische Automobilindustrie. Als erstem aus China stammenden *privaten* Autohersteller gelang es Geely Auto im Jahr 2001, mit dem Beitritt Chinas zur WHO von der chinesischen Regierung eine Lizenz zu erhalten. Anders als die überwiegende Mehrheit der staatlichen und privaten chinesischen Hersteller war Unternehmensgründer Li Shufu überzeugt davon, dass sich die Etablierung eines Joint Venture mit einem ausländischen Hersteller langfristig als schlechte Strategie erweisen würde. In einer solchen Partnerschaft hätten die chinesischen Hersteller weniger Verhandlungsmacht und blieben in der strategischen Entscheidungsfindung marginalisiert. Den größten Nachteil sah er darin, dass sein Unternehmen nicht lernen würde, eigenständig mit den fortgeschrittensten Technologien umzugehen und die technologisch-organisatorischen Kernkompetenzen für „Autonomiestrategien“ in der Automobilindustrie aufzubauen. Demgegenüber favorisierte er für die Strategiebildung seines Unternehmens eine Konstellation, in der das Unternehmen unabhängige finanzielle und operative Entscheidungen treffen konnte. In der frühen Entwicklungsphase des Unternehmens gelang es Li Shufu, starke Beziehungen zu lokalen politischen Akteuren, aber auch zu Entscheidern in der chinesischen Zentralregierung aufzubauen und so die Entwicklung seines Unternehmens auf ein stabiles Fundament zu stellen.

In der ersten Phase verfolgte Geely die Strategie, Unterklassefahrzeuge zu sehr günstigen Preisen anzubieten und das Auto als Konsumgut auch für die unteren Mittelschichten und wachsende Teile der Landbevölkerung in China erreichbar zu machen. Kostensenkungen konnten durch fortwährende Ausweitung der Fertigungstiefe, aber auch durch ein gegenüber den Staatsunternehmen und ihren Joint Ventures mit ausländischen Herstellern deutlich geringeres Lohnniveau erzielt werden. Wenngleich es Geely durch diese Produktionsstrategie gelang, Verbund- und Skaleneffekte zu mobilisieren und wachsende Anteile auf dem chinesischen Markt in diesem Segment zu gewinnen, blieben die Gewinnmargen minimal.

Im Jahr 2007 traf die Unternehmensführung daher die Entscheidung, aus dem reinen Preiswettbewerb im Unterklassesegment auszusteigen und sich gegenüber der Konkurrenz stärker über die Qualität sowie die eingesetzte Technologie zu differenzieren. Das Ziel war, auch in höheren Fahrzeugklassen wettbewerbsfähig zu werden. Mit der „Ningbo Declaration“ leitete das Unternehmen die zweite Phase seiner Entwicklung ein. Li Shufu initiierte eine „schmerzhafte strategische Transition“ des Unternehmens und beschloss, die Entwicklungsprozesse auch auf Kosten kurzfristiger Rückgänge in den Verkaufszahlen und den Gewinnen langfristig neu auszurichten. Die Kompetenzen im Umgang mit Schlüsseltechnologien wie der Herstellung von Motoren und Antriebssträngen oder der Innen- und Außenausstattung sollten verbreitert werden, sodass diese perspektivisch auch eigenständig gemeistert werden können. Von einem niedrigen Niveau steigerte das Unternehmen im Jahr 2009 seine Investitionen in Forschung & Entwicklung auf \$ 179 Mio., richtete mehrere Forschungszentren ein und vergrößerte den Anteil der wissenschaftlich-technischen Experten im Unternehmen auf 13% der Beschäftigten. Im September desselben Jahres hatte Geely bereits 1.200 Patente, davon 30 international anerkannte, entwickelt und erworben. Komplementär wurde der Aufbau eines professionellen Netzwerks von Händlern und Werkstätten in China betrieben, 24/7-Call-Center wurden eingerichtet und die Kundenzufriedenheit wurde als zentraler

Leistungsindikator instituiert. Geely legte darüber hinaus eine Reihe von Initiativen für mehr Nachhaltigkeit auf – etwa durch Steigerung der Energieeffizienz in der Fertigung oder den Einstieg in die Entwicklung alternativer Antriebe – und konnte dadurch das Ansehen seiner Marken verbessern. Durch diese konzertierten Maßnahmen sollten zunächst höherpreisige Segmente auf dem Heimmarkt erschlossen werden, um damit zugleich die Voraussetzungen für den Sprung auf den Weltmarkt zu schaffen. Im Jahr 2011 stieg Geely mit seinen Absatzzahlen in die Riege der zehn führenden Hersteller auf dem chinesischen Markt auf.

Vor dem Hintergrund dieser Erfolge kündigte die Unternehmensleitung an, die strategischen Bemühungen nun stärker auf eine Etablierung als Hersteller auf dem Weltmarkt zu fokussieren, und leitete die dritte Phase in der Entwicklung des Konzerns ein. Als wichtiges Instrument auf dem Weg zu diesem Ziel erwiesen sich Unternehmensübernahmen. Ein Coup war dem Unternehmen bereits ein Jahr zuvor mit dem Kauf des angeschlagenen schwedischen Premiumherstellers Volvo von Ford im Jahr 2010 für \$ 1,8 Mrd. gelungen. Während Volvo im Jahr vor der Akquisition noch \$ 2,6 Mrd. Verlust angehäuft hatte, konnte das Unternehmen nach der Akquisition durch umfassende Investitionen, die teilweise aus den Erträgen der Unternehmensgruppe querfinanziert wurden, auf einen Wachstumskurs zurückgeführt werden. Diese Investitionen flossen auf der einen Seite in Forschung und Entwicklung. Volvo nutzte sie u.a., um zusammen mit Geely die neuen, hochflexiblen Fahrzeugplattformen Scalable Product Architecture (SPA) und Compact Modular Architecture (CMA) zu entwickeln. Auf der anderen Seite wurde in die Konstruktion moderner Produktionsstätten in China (Chengdu, Daqing und Luqiao) und den USA (Berkeley [SC]) investiert, die in sehr kurzer Zeit hochgezogen wurden. Darüber hinaus flossen Mittel in eine Imagekampagne zur Neupositionierung der Marke Volvo als Premium-Hersteller. Sie konnte insbesondere in China rund um das Konzept „Scandinavian Luxury“ (*beiou shehua*) beachtliche Erfolge erzielen.

Nach Bekanntwerden der Übernahmepläne überwog vor allem in den westlichen Medien Skepsis gegenüber dem chinesischen Investor und seinen Absichten. Anders als erwartet, blieb Volvo nach der Übernahme in seiner Strategiebildung jedoch ein weitgehend unabhängiges und eigenständiges Unternehmen im Konzernverbund. Als sich die ersten Erfolge einstellten, entwickelte sich in der Belegschaft eine anhaltende Aufbruchstimmung, die der Gewerkschaftsvertreter Magnus Sundemo gegenüber Journalisten im Rückblick folgendermaßen beschrieb:

Zitat:

„We got near-total freedom to excel, we started believing we could fight with Audi, BMW and Mercedes. We got our confidence back“.

Zitat Ende

Nur 1,5 Jahre nach der Akquisition wurde Volvo – zwar ausgehend von im Vergleich zu den Branchenriesen geringen Stückzahlen – zum am schnellsten wachsenden Automobilhersteller der Welt und konnte die Absätze bei Höchstwerten in der Kundenzufriedenheit um 20% gegenüber dem Vorjahr steigern. Im Jahr 2015 verkaufte Volvo das erste Mal in seiner Geschichte über 500.000 Autos. Die weiteren Marken der Geely-Gruppe profitierten von der Übernahme Volvos vor allem durch ein neues Niveau von Wissens- und Technologietransfer und eine Verbesserung der Kostenstrukturen. Die gemeinsam entwickelte Fahrzeugplattform CMA kommt beispielsweise auch bei den neuen Modellen von Geely Auto zum Einsatz.

Der Geely-Konzernverbund ist heute in vier Untergruppen organisiert. Erstens die von An Conghui geleitete Geely-Auto-Gruppe, zu der die Marken Geely Auto, die 2017 übernommene Marke Lotus, Lynk & Co., Proton und Geometry gehören; zweitens die Volvo-Cars-Gruppe mit den Marken Volvo und Polestar; drittens die Geely Electric Commercial Vehicles, die sich mit den Marken London EV Company und Yuan Cheng Auto der Nutzfahrzeugsparte widmet; viertens die Geely-New-Business-Gruppe, in der sämtliche nicht unmittelbar mit der Automobilindustrie verbundenen Geschäfte gemanagt werden. Zusammengenommen setzten die Unternehmen, die zur Geely-Gruppe gehören, im Jahr 2019 2,18 Mio. Fahrzeuge ab.

Die hybride Organisationsstruktur der Gruppe zielt zum einen darauf, dass alle Marken weitgehend autonom auf ihren Märkten agieren und sich in ihrer Strategiebildung auf ihre Kundensegmente fokussieren können. Zum anderen soll jedoch gleichzeitig die optimale Nutzung der Ressourcen der gesamten Gruppe gewährleistet werden, um Verbund- und Skaleneffekte generieren zu können: z.B. in Forschung & Entwicklung, im Einkauf, im Aufbau von Infrastrukturen, in der Nutzung des Händlernetzwerks für Service und Wartung u.v.m. So wurde z.B. die Fahrzeugplattform CMA von ca. 2.000 Ingenieuren im China-Euro-Vehicle-Technology-Zentrum (CEVT-Zentrum) gemeinsam für die gesamte Gruppe entwickelt, das 2013 in Göteborg angesiedelt wurde. Diese Balance zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung in der Strategiebildung scheint in der Praxis des Managements immer wieder hergestellt zu werden. Für Beunruhigung bei den Führungskräften und Mitarbeitenden von Volvo Cars sorgte daher auch die Ankündigung, die Töchter Volvo Cars und Geely Auto fusionieren zu wollen, die Li Shufu zu Beginn des Jahres 2020 machte.

In seinem aktuellen Brief an die Aktienhalter der Geely-Gruppe skizzierte Li Shufu die Konturen einer vierten Phase in der strategischen Entwicklung des Konzerns. Er beschreibt sie als „the gradual transformation from being a traditional automobile manufacturer into a mobility service provider“. Treiber dieser Transformation sind aus seiner Perspektive mit Elektrifizierung, Intelligenz, Konnektivität und Sharing vier „Modernisierungen“ in der Automobilindustrie. Die Herausforderung und die Roadmap für seine Unternehmensgruppe skizziert er folgendermaßen:

Zitat:

„We must continue to lead vehicle development through constant innovation – we will be able to create new strategic advantages through integration of both online and offline services and by joining forces with global partners, we will be able to occupy the commanding heights of technology through greater collaboration and sharing, ultimately creating a sustainable three-dimensional mobility ecology for the future“.

Zitat Ende

In dieser Passage stellt Li Shufu die hohe Bedeutung heraus, die kontinuierlicher Innovationstätigkeit in der Unternehmenskultur zuzukommen scheint. Mit der Verzahnung von Online- und Offline-Diensten verweist er zudem auf eine strategische Kernkompetenz, an der chinesische Unternehmen seit dem Aufstieg des mobilen Internets intensiv arbeiten.

Die Strategie für die vierte Entwicklungsphase ruht auf drei Säulen. Die erste Säule bildet die strategische Neuausrichtung der etablierten Unternehmen Geely Auto und Volvo Cars auf die neuen Anforderungen und der Aufbau der entsprechenden Kompetenzstrukturen. Die zweite Säule bildet die gemeinsame Einführung neuer Marken wie Polestar, Lynk & Co.

oder Geometry, die als Start-ups im Konzern neue Geschäftsmodelle rund um das Automobil explorieren und erschließen sollen. Die dritte Säule bilden langfristig angelegte Experimente mit neuen Geschäftsmodellen jenseits des Automobils wie beispielsweise Mobilitätsservices, die in einem eigenen Bereich vorangetrieben werden, der Geely Technology Group.

Überschrift 3.4.3:

Die strategische Neuausrichtung der Kernmarken Volvo & Geely

Während die Kernmarken Volvo Cars und Geely Auto mit ihren Erträgen auf der einen Seite den Aufbau des Neugeschäfts mitfinanzieren, betreiben sie auf der anderen Seite eine umfassende strategische Neuausrichtung auf die neuen Anforderungen. Sie bauen neue technologisch-organisatorische Kernkompetenzen in Bereichen wie neuen Antriebssystemen, der Gestaltung der Software- und Elektronikarchitektur der Fahrzeuge, im automatisierten Fahren, der informatisierten und hochflexiblen Massenfertigung (Industrie 4.0) oder der Entwicklung agiler Organisationsstrukturen und Arbeitsformen auf. Auf der anderen Seite experimentieren sie auch mit neuen Realisierungsstrategien und fungieren, indem sie Basisinnovationen vorantreiben, als Enabler für neue Geschäftsmodelle. Sechs Schlaglichter auf diese strategische Neuausrichtung werden im Folgenden kurz angerissen:

- 1. Der Aufbau hochflexibler informatisierter Produktionssysteme: Beim Aufbau neuer Produktionsstätten in China setzt Geely Industrie-4.0-Technologien ein. Von der ersten Produktionsstätte für die Fahrzeugplattform CMA in Hangzhou etwa hat Geely einen vollständigen digitalen Zwilling erstellt. Dieser ermöglicht ein Echtzeit-basiertes Monitoring sämtlicher Prozesse. Ingenieure und Ingenieurinnen von Geely können so z.B. das exakte Drehmoment einer Schraube anhand des digitalen Zwillings prüfen und festlegen oder auch feststellen, welche Arbeitskraft es installiert hat, um künftigen Fehlern vorzubeugen. Der Produktionsprozess kann zudem kontinuierlich simuliert und optimiert werden. Drei der vier Sektoren des Werks sind laut Unternehmensangaben zu 100% automatisiert. Nach diesem Vorbild sollen künftig weitere Produktionsstätten errichtet werden.*
- 2. Die Entwicklung von automatisiertem Fahren: Auf der einen Seite unternimmt z.B. Volvo hier eigene Anstrengungen. Im Jahr 2017 bündelte es diese Anstrengungen mit dem Zulieferer Veoneer (ehemals Autoliv) im Joint Venture Zenuity, das die Entwicklung von Fahrassistenzsystemen und automatisiertem Fahren vorantreibt. Auf der anderen Seite wurde im Juni 2020 aber auch eine Partnerschaft zwischen Waymo (Alphabet) und Volvo Cars verkündet, im Zuge derer Waymo zum L4-Partner für Fahrzeuge von Volvo Cars inklusive der Marken Polestar und Lynk & Co werden soll. Im Rahmen der strategischen Partnerschaft werde zunächst daran gearbeitet, das ADAS-System „Waymo Driver“ in alle neuen elektrischen Fahrzeugplattformen für Fahrtenvermittlungsdienste zu integrieren. Geely wiederum schloss eine Partnerschaft mit dem von Intel akquirierten israelischen Start-up Mobileye. Im Rahmen der Partnerschaft werde das neue Flaggschiff Zero Concept der Marke Lynk & Co., das im Herbst 2021 auf den Markt kommen soll, mit dem ADAS-System „Copilot“ ausgestattet.*
- 3. Agile Transformation der Produktentwicklung: Nachdem die Einführung agiler Methoden vor allem in der Softwareentwicklung bei Volvo Cars bottom-up vorangetrieben worden war, wurde Anfang 2017 eine agile Transformation bei Volvo*

Cars initiiert. In zweieinhalb Jahren wurde agiles Management in der gesamten Produktentwicklung eingeführt. Es umfasst sowohl die Software- als auch die Hardware-Bereiche. Dafür wurde das SAFe-Framework in einem umfassenden Lernprozess an die besonderen Anforderungen der Automobilindustrie adaptiert. Anna Sandberg, die in dieser Zeit von Ericsson zum Unternehmen wechselte und die Einführung der neuen Prozesse und Methoden mit betrieben hat, beschreibt die Motivation und die Überlegungen dahinter folgendermaßen: „Volvo understood that cars were becoming ‚computers on wheels‘. We needed methods that were suitable to that purpose. We had been trying to develop the physical car and then add the software later. We saw that to build these ‚computers on wheels‘, we needed to develop the software and hardware at the same time in an integrated fashion. Initially it was hard to get people to understand this shift. Even today, we need to keep reminding ourselves of this necessity“. Als zentrale Erfolgsfaktoren wurden umfassende Qualifizierungsmaßnahmen und uneingeschränkte Unterstützung durch das Top-Management betrachtet. Agiles Arbeiten in der Produktentwicklung bei Volvo soll künftig weiter perfektioniert und darüber hinaus auch auf angrenzende Bereiche ausgeweitet werden.

4. Die Transformation der Elektronik- und Softwarearchitektur im Auto. Im Jahr 2015 hatte Volvo in einem vom schwedischen Innovationsfonds Vinnova geförderten Projekt die Möglichkeiten neuer Software- und Elektronikarchitekturen ausgelotet. Zentrale Themenfelder waren der Aufbau von Kompetenzen in kontinuierlicher Integration und kontinuierlichen Deployment-Praktiken sowie in der Konzeption des Autos als „System of Systems“.
5. Experimente mit neuen Realisierungsstrategien. Unter der Überschrift „Care by Volvo“ experimentiert z.B. Volvo mit einer neuen Realisierungsstrategie. Statt Fahrzeuge der XC-Modelllinie zu kaufen, können Kunden gegen eine monatliche Gebühr ohne Mindestlaufzeit und mit einer dreimonatigen Kündigungsfrist die Fahrzeuge subscribieren. Laut Angaben von Volvo sind alle Kosten bis auf die Kosten fürs Tanken enthalten. Dazu zählen z.B. Wartungs- und Versicherungskosten unabhängig von der Fahrerfahrung.
6. Der Aufbau eines Ecosystems von Applikationen. Im Jahr 2018 hat Geely das Geely Smart Ecosystem (GKUI 19) vorgestellt, das erstmals im Bo Yue SUV zum Einsatz kommt. Die Plattform soll zum offensten Ecosystem der Branche ausgebaut werden. Aktuell sind beispielsweise Applikationen wie das AutoNavi von Alibaba, die Spracherkennung von iFlytek und Cerence, die Konnektivitätslösungen von ZTE für 4G- und 5G-Netzwerke, das Internetradio Ximalaya, soziale Netzwerke von Tencent, JD Smart Home und andere Applikationen. Das SoC, auf dem das System läuft, wird von der Geely-Tochter ECARX designt. ECARX stellt darüber hinaus eine Reihe weiterer „smart and connected vehicle technologies“ bereit. Die Geely-Gruppe scheint mit Blick auf das Infotainment insbesondere für den US-amerikanischen und europäischen Markt auf eine Partnerschaft mit Android Automotive zu setzen, während sie im chinesischen Markt mit GKUI eine eigene Lösung positioniert. Zur Skalierung seines Geschäfts hat ECARX in einer Series-A-Runde \$ 194 Mio. aufgenommen, in der Baidu und der renommierte chinesische Risikokapitalfonds SIG China zu den Investoren zählten. ECARX wird diese Mittel u.a. dafür nutzen, Ende 2020 ein Forschungs- und Entwicklungszentrum in Europa zu etablieren.

Diese einzelnen Schlaglichter auf die Transformation der Kernmarken gilt es in künftigen Ausarbeitungen weiter zu vertiefen.

Überschrift 3.4.4:

Mit Start-ups im Konzern die Automobilindustrie transformieren

Jenseits der Transformation der Kernmarken wird konzernweit eine Vielzahl weiterer Experimente lanciert. Ein zentraler Baustein dieser Innovationsbestrebungen ist die Etablierung von Start-ups im Konzern. Außerhalb der etablierten Konzernstrukturen soll in diesen Start-ups eine höhere Geschwindigkeit etwa in der Produktentwicklung und Markteinführung angeschlagen und es sollen größere Risiken mit innovativen Ansätzen eingegangen werden. Zwei wichtige Unterschiede bestehen gegenüber „echten“ Start-ups. Zum einen haben diese Start-ups im Konzern den Nachteil, dass sie nicht auf externes Risikokapital zugreifen können. Sie müssen ihre Aktivitäten daher von Anfang an stärker an Profitabilität orientieren. Zum anderen haben die Start-ups im Konzern den Vorteil, dass sie Konzernressourcen wie z.B. Know-how und Technologien, Fertigungsstätten, Vertriebskanäle und Marktzugänge nutzen können. Thomas Ingenlath, CEO von Polestar, beschreibt diese Konstellation folgendermaßen:

Zitat:

„Tesla. I mean, I would love to have the luxury of having over ten years of developing a company before you ever have any kind of profit (...) we will not have that luxury of this long time. So we have to achieve that in a much shorter period and of course as well a sustainable profit. I mean, it has to be something, what can carry the company (...). Having said that, we do also have a different base. We do not have to develop and invest everything ourselves. There is certain technology that we can share, that we can participate with. So that's as well an enabler to become profitable in an earlier time frame“.

Zitat Ende

Von einer Politik des Ausschlusses externer Investoren von seinen Start-ups scheint Geely mittlerweile zunehmend abzurücken. Aktuellen Berichten zufolge plant Geely, neben dem Tech-Startup ECARX auch für die Skalierung von Polestar externes Risikokapital einzusammeln. Im Gespräch sind bis zu \$ 900 Mio.

Überschrift 3.4.4.1:

Die Marke „Polestar“ – Konkurrenz für Teslas Model 3?

Zitat Thomas Ingenlath:

„Wir müssen unsere Autos so bald wie möglich als Teil der Digitalisierung begreifen, bauen und inszenieren, die unseren Alltag schon längst prägt“

Zitat Ende

Im Oktober 2017 gaben Volvo Cars und Geely bekannt, dass sie ein 50/50 Joint Venture bilden, in dem die Entwicklung der Premiummarke für Elektroautos Polestar vorangetrieben wird. Emblematisch für den neuen Kurs des Start-ups steht das Hauptquartier von Polestar, das am Volvo-Stammsitz in Göteborg in einem minimalistischen und monochromatischen Würfel angesiedelt wurde. Die Führung der Geschäfte von Polestar übernahm der deutsche Autodesigner Thomas Ingenlath, der zuvor als Design-Chef bei Volvo Cars fungierte. Dass ein Designer zum Markenchef aufsteigt, bildet ein Novum für die Automobilindustrie und wurde von Kommentator:innen als erstes Indiz für den angekündigten Bruch mit etablierten Strategie- und Kulturmustern in der Branche interpretiert, den Geely mit Polestar verfolgen will.

Als Start-up im Konzern verfügt Polestar zum einen über weitreichende Entscheidungsbefugnisse und kann zum anderen strategische Ressourcen aus dem Konzernverbund nutzen. Über Geely erhält Polestar zudem unmittelbar Zugang zum chinesischen Markt. Ingenlath selbst erzählt in einem Interview mit dem ManagerMagazin, wie ihm Li Shufu mitgab, dass die Entscheidungen, die er in seinem Zuständigkeitsbereich treffe, ganz allein bei ihm lägen und er die Verantwortung tragen müsse.

Das Konzept für das erste Auto, den Polestar 1, wurde noch im selben Jahr vorgestellt. Es handelt sich um ein auf der Fahrzeugplattform SPA basierendes Modell mit einem hybriden Antriebsstrang. Der Polestar 1 wird in sehr kleinen Stückzahlen in der sog. „Boutique-Fabrik“ gefertigt, die in Chengdu in 13 Monaten aufgebaut wurde und laut Angaben des Unternehmens als ökologisch nachhaltigste Produktionsstätte Chinas gilt. Statt allerdings weiter Plugin-Hybrid-Modelle zu produzieren, traf das Management die Entscheidung, dass Polestar künftig ausschließlich reine Elektrofahrzeuge auf den Markt bringen wird.

Das zweite Modell, der Polestar 2, wurde im März 2019 auf dem Genfer Autosalon präsentiert. Im Vorfeld hatte Polestar mit einer provokanten Marketingaktion für Aufsehen gesorgt. Am Valentinstag hatte es einen animierten Brief an die Automobilindustrie veröffentlicht, in dem es seine „Trennung“ von der Automobilindustrie verkündete. Der Polestar 2 basiert auf der CMA-Plattform und verfügt über einen vollelektrischen Antriebsstrang. Die Batteriezellen kommen von CATL und LG Chem und sind dieselben, die auch in den Elektrofahrzeugen von Volvo und Geely verwendet werden. Mit einem Preis von \$ 60.000 soll es als erstes Großserienmodell gegen das Model 3 von Tesla antreten. Es ist im Frühjahr 2020 zeitgleich in China, den USA und Europa auf den Markt gekommen. Zwei Rückrufaktionen aufgrund technischer Probleme mit dem elektrischen Antriebsstrang im Oktober und November 2020 dämpften allerdings die Euphorie.

Anders als Tesla setzt Polestar in seiner Produktionsstrategie auf radikale Arbeitsteilung. Während das Design und die Entwicklung des Fahrzeugs überwiegend am Hauptquartier in Göteborg stattfinden, erfolgt die Produktion in Kontraktfertigung in von Geely betriebenen Produktionsstätten in Taizhou in China. In Chongqing soll darüber hinaus eine neue Produktionsstätte entstehen, deren Kapazitäten sich auf bis zu 30.000 Premiumfahrzeuge jährlich belaufen sollen. Polestar selbst verfügt aktuell über lediglich 800 Beschäftigte (Stand: Oktober 2020).

Eine Besonderheit des Polestar 2 ist, dass es sich um das erste Auto handelt, auf dem Android Automotive als Betriebssystem für das Multimedia-Subsystem läuft. Ingenlath schildert in einem Interview die Überlegungen für diesen Schritt folgendermaßen:

Zitat:

„Natürlich gibt es in modernen Autos viele Bereiche mit exzellenter Digitaltechnik, die [von der Automobilindustrie, d. Verf.] selbst entwickelt wurde, etwa in der Antriebstechnik oder in der Fahrwerksadaption. Wir können aber viele digitale Anwendungen aus dem alltäglichen Nutzungsbereich unserer Kunden nicht so gut pflegen und aktualisieren wie die darauf spezialisierten Anbieter. Deshalb hat sich Polestar nun zu einem radikalen Schritt entschlossen: zur Integration des Android-Systems. Wir nutzen Google Maps und den Google Assistant als zentrales Element der künstlichen Intelligenz. Damit können unsere Autos Schlüsse ziehen aus den Präferenzen ihrer Insassen und individuelle Vorschläge machen“.

Zitat Ende

Über einen Bildschirm im Auto können die vorinstallierten Google-Anwendungen Maps, Assistant und Play bedient werden (anders als bei Teslas Modellen sind jedoch auch noch analoge Steuerknöpfe am Armaturenbrett angebracht). Der Marktplatz Google Play verfügt über eine ausgewählte Palette an für das Fahrzeug optimierten Applikationen. Es besteht darüber hinaus auch weiterhin die Möglichkeit, die Android Smartphones oder iPhones mit dem Auto zu verbinden. Das Auto selbst kann über eine eingebettete SIM-Karte mit dem mobilen Internet vernetzt werden. Das Unternehmen hat bereits angekündigt, dass Funktionen wie ein digitaler Schlüssel, mit dem das Fahrzeug über das Smartphone entriegelt werden kann, sowie eine automatisierte Einparkfunktion später per Software-Update aufgespielt werden sollen. Weitere elektronische Subsysteme sind über die Android-Hardware-Abstraktionsschicht (HAL) mit dem Multimediasystem verknüpft. Das bedeutet, dass über den Google Assistant z.B. auch auf das Subsystem Karosserie zugegriffen und die Temperatur im Innenraum des Fahrzeugs über Natural Language Processing – „mir ist kalt“ – verändert werden kann. Als Fahrassistenzsystem wird das System „Pilot Assist“ von Volvo verwendet. Die IT-Infrastruktur des Backends basiert auf Lösungen von AWS, Azure und Google Cloud.

In der Realisierungsstrategie setzt das Unternehmen auf ein Hybrid-Modell. Auf der einen Seite wird das Internet als Distributionskanal verwendet. Auf der anderen Seite sollen sog. „Polestar Spaces“, die in Innenstädten lokalisiert werden, als Verkaufsräume genutzt werden. Potenzielle Kunden sollen hier physische Erfahrungen mit den Produkten und ihrer Ausstattung machen können, ohne in Industriegebiete oder Vorstädte fahren zu müssen. Vorbild ist das Modell der Läden von Apple. Ähnlich wie diese will Polestar großen Wert auf exzellente Beratung legen und die Ware nicht mit Rabatten, sondern zu einem Einheitspreis verkaufen. Die Angestellten sollen „product specialists rather than commission-hungry sales people“ sein. Diese einheitlich gestalteten „Polestar Spaces“ sollen eigenständig von Volvo-Vertragshändlern mit eigenem Personal betrieben werden. Die Händler werden an den Erlösen von Onlinekäufen beteiligt, die in dem Gebiet getätigt werden, für das sie zuständig sind. Dadurch wolle man „den unheilvollen Wettbewerb von Online- und Einzelhandel beenden“ und den Händlern zudem Anreize für gute Serviceleistungen nach dem Verkauf setzen. In der Kooperation mit dem bestehenden Händlernetzwerk von Volvo sieht Ingenlath einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Tesla, das diese Infrastruktur in weiten Teilen erst noch aufbauen müsse. In den USA startet Polestar mit drei sog. „Flagshipstores“ in New York, Los Angeles und San Francisco. Neben dem Kauf der Fahrzeuge werden Kunden die Fahrzeuge auch subscribieren können.

Ein weiterer zentraler Baustein der Markenstrategie ist Nachhaltigkeit. Polestar hat die vollständige Ökobilanz seiner Fahrzeuge über den gesamten Produktlebenszyklus veröffentlicht und dabei die Methodik, die seinen Berechnungen zugrunde liegt, transparent gemacht. Eigenen Angaben zufolge beabsichtigt Polestar durch diese Maßnahmen, einen Standard für die Bemessung der Ökobilanz in der Branche zu legen und eine Bewegung für mehr ökologische Transparenz in der Automobilindustrie zu initiieren.

Überschrift 3.4.4.2:

Auto-Abos im Informationsraum: Die Marke Lynk & Co für Young Urban Professionals

Zitat Alain Visser:

„We try to do something totally different within the car industry“

Zitat Ende

Als weiteres Start-up im Konzern wurde im Jahr 2016 die Marke Lynk & Co etabliert. Auch diese Marke ist ein 50/50 Joint Venture von Volvo und Geely. Geleitet wird Lynk & Co von Alain Visser, einem Veteranen der Automobilindustrie mit Stationen bei Ford, GM und Volvo. Visser hatte zuvor eine führende Rolle in der Konzeption der Marke eingenommen.

Mit Lynk & Co lanciert die Geely-Gruppe ein weiteres Experiment, um sich vollständig von der etablierten Automobilindustrie abzuheben. Im Fokus des Experiments steht dabei weniger die Dimension der Produktionsstrategie als die Dimension der Realisierungsstrategie. Signalisieren soll dies bereits der Name, wie Alain Visser beschreibt: „We wanted a name that people would say: ‚but that’s not a car brand““. Hauptzielgruppe sind die Young Urban Professionals, die, so die Hypothese des Start-ups, weniger am Besitz von Automobilen interessiert seien als an einem Mobilitätserlebnis als Service, bei dem sie sich permanent im Informationsraum bewegen können. Die Intention, neue Wege zu gehen, verdeutlicht auch die Beschäftigungsstruktur im Unternehmen. 70% der Beschäftigten von Lynk & Co haben keinen Hintergrund in der Automobilindustrie.

Visser beschreibt das Spektrum der Mitarbeiter folgendermaßen:

Zitat:

„We need three groups of people. We need car experts. Then we need experienced non car people who come in with new ideas. And then we said, we need young cool people with great ideas, the millennials“.

Zitat Ende

Ungewöhnlich für die Automobilbranche ist auch der hohe Frauenanteil im Unternehmen, der dem Unternehmen zufolge 50% betragen soll.

Entwicklung und Produktion der Fahrzeuge werden weitgehend in die Geely-Gruppe ausgelagert. Für seine Modelle nutzt Lynk & Co die von Volvo und Geely entwickelten Fahrzeugplattformen, z.B. CMA. Für Service und Wartung wird auf das bestehende Händlernetzwerk von Geely und Volvo zurückgegriffen. Das Unternehmen konzentriert sich vor allem darauf, die Designelemente seiner Autos selbst zu entwickeln. Vom Fahrzeugtyp her bewegen sich die Modelle der Marke im Segment zwischen den Autos von Geely und Volvo und konkurrieren mit den Modellen von Herstellern wie Toyota, Ford und Hyundai. Die Modelle der Marken sind allesamt mit dem Internet vernetzt. Das Infotainment-System für den chinesischen Markt stammt von der Geely-Tochter ECARX. Es verfügt über offene Schnittstellen für die Entwicklung von Applikationen und einen Appstore, über den ISVs ihre Applikationen anbieten können. Die ersten Modelle kamen 2017 in China auf den Markt. Die Verkaufszahlen übertrafen schnell die Erwartungen. Für das Jahr 2018 war die Einführung der ersten Modelle in Europa und den USA vorgesehen.

In seiner Realisierungsstrategie führt Lynk & Co zwei grundlegende Neuerungen ein. Im ersten Schritt wurde festgelegt, die Autos nicht mehr über das Händlernetzwerk, sondern direkt an die Kunden zu vertreiben. In sog. Showrooms können Kunden die Modelle

konfigurieren. Statt Autos mit einem Standard-Ausstattungslevel zu bauen, wird jedes gekaufte Auto durch die Nutzung sog. „equipment packages“ an die individuellen Vorlieben des Kunden angepasst, wenngleich die Varianten limitiert sind. Diese Realisierungsstrategie wurde für den chinesischen Markt gewählt.

Im zweiten Schritt zielt Lynk & Co darauf, die Autos nicht mehr zu verkaufen, sondern Kunden gegen eine monatliche Gebühr zu überlassen. Zur Veranschaulichung zieht Visser einen Vergleich mit Tech-Unternehmen: „We are like the Spotify, or the Netflix of the car industry.“ Lynk & Co hat dafür ein gestaffeltes Subskriptionsmodell entwickelt. Kunden können z.B. den Lynk & Co 01 compact SUV, der in Varianten mit einem hybriden und einem plug-in-hybriden Antriebsstrang geliefert wird, für € 500 pro Monat exklusiv subskribieren. Anders als bei Leasing-Modellen, wo sich Kunden für Zeiträume von bis zu vier Jahren verpflichten, können die Kunden von Lynk & Co ihr Abo monatlich kündigen. Sie haben darüber hinaus die Möglichkeit, ihr subskribiertes Auto an Clubmitglieder weiter zu verleihen, wenn sie es nicht benötigen. Diese registrierten Nutzer bezahlen keine monatliche Gebühr, sondern bekommen die temporäre Nutzung eines Autos in Rechnung gestellt. Wird das Auto von anderen Kunden verwendet, werden die Kunden, die das Auto exklusiv subskribiert haben, an den Umsätzen beteiligt und können theoretisch, so das Gebrauchswertversprechen von Lynk & Co, die gesamte monatliche Gebühr erwirtschaften. In Amsterdam hat Lynk & Co im Oktober 2020 seinen ersten Club eröffnet, der weniger Showroom als sozialer Treffpunkt mit Veranstaltungen sein und neue Mitglieder anziehen soll. Dieses Geschäftsmodell sollte in Europa bereits vor zwei Jahren eingeführt werden. Allerdings erwies sich der Aufbau der dafür erforderlichen software- und datenbasierten Anwendungen als komplexer als erwartet und zog sich länger hin. Visser kommentierte diesen Umstand folgendermaßen: „It may sound strange, but in the car industry today, the biggest challenge is not the mechanical parts, it's the software“. Von einer US-amerikanischen Markteinführung wurde vorerst Abstand genommen.

Inwiefern dieses Konzept trägt, ist gegenwärtig noch offen. Wie Alain Visser berichtet, konnten im Vorfeld der Einführung in Europa auch keine Tests des Konzepts durchgeführt werden:

Zitat:

„Well we have done a lot of research, but test I would be lying, we haven't because of our first cars are arriving now [aus China, d. Verf.] and the sharing equipment was not available in the China car, it's available in our European car, so we haven't been able to test the concept“.

Zitat Ende

Lynk & Co will auch bei der Bemessung seiner Performance neue Wege gehen. Anders als in etablierten O E Ms wird der Unternehmenserfolg nicht mehr nur an Indikatoren wie der Zahl der verkauften Autos bemessen, sondern auch an der Zahl der Nutzer des Subskriptionsservice und der Nutzungsrate (Asset utilization rate) der Autos.

Überschrift 3.4.5:

Ein neues Produktionsmodell für die Autoindustrie: Geelys Positionierung als Kontraktfertiger

Neben dem Aufbau neuer Marken wie Polestar, Lynk & Co sowie perspektivisch auch Zeekr, welche auf die Erschließung neuer Kundensegmente zielen, verdichten sich die Anzeichen, dass Geely gleichzeitig daran arbeitet, seine Fähigkeiten in der flexiblen Massenproduktion von Elektrofahrzeugen zu einem eigenständigen Geschäftsmodell auszubauen. Im Zentrum

dieser Strategie steht mit der Sustainable Experience Architecture (SEA) eine neue modulare Fahrzeugplattform für den elektrischen Antriebsstrang, welche auf der Automesse in Peking im September 2020 vorgestellt wurde. Ihre Entwicklung soll vier Jahre gedauert und \$ 3 Mrd. gekostet haben. Laut Angaben des Unternehmens ist die Fahrzeugplattform auf besonders hohe Flexibilität ausgelegt und soll die Konstruktion von Modellen der Fahrzeugklassen A bis E bei Front-, Heck- und Allradantrieb ermöglichen. Li Shufu bezeichnete die Fahrzeugplattform bei der Präsentation als „Open Source“, da sie ähnlich wie der Modulare E-Antriebs-Baukasten (MEB) von Volkswagen perspektivisch auch anderen Automobilherstellern zur Verfügung gestellt werden soll. Das erste Modell der Geely-Gruppe, bei dessen Entwicklung und Gestaltung die Fahrzeugplattform zum Einsatz kommt, ist das Modell Zero Concept von Lynk & Co, das im Jahr 2021 in Produktion gehen soll. Angekündigt wurde ferner, dass auch das erste Modell der neuen Marke Zeekr auf der Fahrzeugplattform SEA basieren wird.

Nach der Vorstellung der Fahrzeugplattform SEA verkündete Geely Anfang des Jahres 2021 eine Reihe von Unternehmenspartnerschaften, die deutlich machten, dass Geely tatsächlich gewillt ist, die neue Fahrzeugplattform anderen Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Ähnlich wie TSMC in der Halbleiter- oder Foxconn in der Mobiltelefonindustrie bringt sich Geely mit seinen aktuell 22 Produktionsstätten als Kontraktfertiger für die Automobilindustrie in China in Stellung und möchte nicht nur die Herstellung von Elektrofahrzeugen, sondern auch hohe Entwicklungsaufwände für andere Unternehmen übernehmen, welche die Fahrzeuge dann wiederum unter ihrer Marke in ihre jeweiligen Geschäftsmodelle integrieren können.

Das erste externe Unternehmen, das ein auf der SEA-Plattform basierendes Fahrzeug konstruieren wird, ist der chinesische Tech-Konzern Baidu. Allerdings übernimmt Geely in diesem Fall noch nicht die Rolle eines reinen Kontraktfertigers, sondern ist direkt an der Etablierung der Marke beteiligt. Im Januar 2021 gaben Geely und Baidu die Gründung des Joint Ventures JIDU bekannt, an dem Geely 45% und Baidu 55% der Anteile halten. JIDU, das vom Mitgründer des globalen Fahrradverleihdienstes Mobike, Xia Yiping, geleitet wird, plant, ein Elektrofahrzeug auf Basis der Fahrzeugplattform SEA auf den Markt zu bringen. Während Baidu schwerpunktmäßig seine Kompetenzen in der Softwaredomäne, etwa seine Lösung für automatisiertes Fahren Apollo, seinen Sprachassistenten DuerOS und seinen Kartendienst BaiduMaps in das Joint Venture einbringt, wird Geely die Entwicklung und Herstellung der Fahrzeuge in seinen Produktionsstätten übernehmen.

Kurze Zeit später unterstrich Geely seine Positionierung als Kontraktfertiger durch Bekanntgabe einer Partnerschaft mit dem taiwanesischen Konzern Foxconn, der u.a. die iPhones von Apple produziert. Auch diese Partnerschaft soll die Gründung eines Joint Ventures zwischen Geely und Foxconn beinhalten. Das Unternehmensziel dieses Joint Ventures, an dem sich beide Unternehmen zu gleichen Teilen beteiligen wollen, werde dezidiert darin bestehen, hochmoderne Fahrzeuge für andere Unternehmen herzustellen. Geplant sei, dass Geely seine Kompetenzen in der Entwicklung und Produktion von Fahrzeugen und Foxconn sein Know-how bei der Massenproduktion von Informations- und Kommunikationstechnologie und in der Organisation von Kontraktfertigung als eigenständigem Geschäftsmodell einbringen wird. Als Kunden anvisiert werden sowohl die zahlreichen Elektro-Start-ups als auch Tech-Konzerne wie Xiaomi oder Apple, die am Aufbau von Geschäftsmodellen für die Automobilindustrie arbeiten, jedoch weder eigene Fahrzeugplattformen noch Produktionsstätten aufbauen wollen. Gegenwärtig kursiert das Gerücht, dass das angeschlagene US-amerikanische Start-up Faraday Future zum ersten

Kunden des Joint Ventures von Geely und Foxconn werden könnte. Geely beteiligte sich Anfang 2021 als Ankerinvestor bei Faraday Future, welches ähnlich wie z.B. die Elektro-Start-ups Xpeng oder Lucid Motors einen Börsengang im Rahmen eines Special Purpose Acquisition (SPAC) Deals plant.

In diesen Entwicklungen gewinnt die Positionierung Geelys als Kontraktfertiger für Elektrofahrzeuge in China an Kontur. Sollte die Strategie von Erfolg gekrönt sein, könnte dies weitreichende Veränderungen für das Produktionsmodell der Automobilindustrie haben. Sie könnte zu einer weiteren signifikanten Reduktion der Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber führen. In künftigen Untersuchungen gilt es daher, die Implikationen der Strategie der Kontraktfertigung, welche auf dem chinesischen Markt in ähnlicher Form u.a. auch von JAC Motors verfolgt wird, für das Produktionsmodell, seine Herausforderungen und die dafür benötigten Kompetenzen eingehender zu untersuchen.

Überschrift 3.4.6:

[Jenseits des Automobils: Neue Geschäftsmodelle für Mobilität](#)

Das dritte Standbein der Zukunftsstrategie von Geely bildet die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle jenseits des Automobils. Diese Initiativen werden insbesondere in der Geely Technology Group vorangetrieben. Diese von Liu Jin Liang geleitete Einheit scheint als eine Art Inkubator für neue Geschäftsmodelle zu dienen. Sie finanziert und engagiert sich in den riskantesten Wetten, die der Konzern eingeht. In ihrer Stoßrichtung und Struktur weist sie Ähnlichkeiten zu Googles Innovations schmiede Google X auf. Die Aktivitäten der Einheit sind breit gestreut und reichen von der Entwicklung und Bereitstellung von Mobilitätsplattformen über den Aufbau von Satelliten-Netzwerken bis hin zur Entwicklung von Flugtaxi.

Im Jahr 2015 wurde z.B. das Start-up CAO CAO gegründet. CAO CAO entwickelt und stellt eine Anwendung für einen B2C Ride Hailing Service bereit. Der Dienst ist (Stand Oktober 2020) in über 50 Großstädten in China verfügbar. Er wird mit professionellen Fahrerinnen und Fahrern sowie einer eigenen Flotte von Fahrzeugen (z.B. dem Emgrand EV von Geely Auto) betrieben, die mit Strom aus erneuerbaren Energien angetrieben werden. Mit Beginn des Jahres 2018 zählte das Start-up 10 Mio. Nutzer und sammelte nach der ersten Anschubfinanzierung in der Series A knapp \$ 150 Mio. ein. Im Januar 2020 wurde der Service erstmals mit von der London EV Company bereitgestellten Fahrzeugen in Europa in Paris getestet. Im August 2020 wurde überdies bekannt, dass CAO CAO eine Partnerschaft mit dem chinesischen Start-up Deeproute.ai in Hangzhou geschlossen hat. Im Rahmen der Partnerschaft soll das Level-4-System für automatisiertes Fahren von Deeproute.ai mit der Flotte von CAO CAO verwendet werden. Getestet werden soll dieses System erstmalig bei den Asian Games, die im Jahr 2022 in Hangzhou stattfinden werden.

Die Geely Technology Group hat darüber hinaus zusammen mit der Daimler Mobility AG den Fahrdienst „StarRides“ für Premium-Limousinen in Hangzhou lanciert und mit Guangzhou sowie Chengdu bisher auf zwei weitere Städte ausgeweitet. Zu diesem Zeitpunkt stellte dieses Unternehmen zugleich die erste für Endkunden konkret beobachtbare Form der strategischen Partnerschaft zwischen Geely und Daimler dar.

Im Jahr 2018 wurde aus der Geely Technology Group überdies das Start-up Geespace inkubiert, das Satelliten erforscht, entwickelt und baut, die sehr nah an der Erdoberfläche operieren können (low-orbit satellites). Ein Netzwerk dieser Satelliten soll

Hochgeschwindigkeitsinternet, Navigationsdaten und Cloud Services für automatisiertes Fahren bereitstellen.

Im Jahr 2017 akquirierte Geely das US-Start-up Terrafugia, das an der Entwicklung von Flugautos arbeitet. Diese Flugautos sollen in der Lage sein, ihre Flugvorrichtungen einzuklappen, um auch im Straßenverkehr als reguläre Fahrzeuge genutzt werden zu können. Die Präsentation des ersten Modells war für dasselbe Jahr angekündigt, musste allerdings verschoben werden. Stand Oktober 2020 wurde noch kein Modell der Öffentlichkeit vorgestellt.

Überschrift 3.4.7:

Auf dem Weg zum Mobilitätsunternehmen: Ein Zwischenfazit

In gewisser Weise verlief die Entwicklung der Strategie Geelys in entgegengesetzter Richtung zur Entwicklung Teslas. Das Unternehmen arbeitete sich aus den günstigen Volumenbereichen in die Premiumbereiche vor. In dem Maße, wie nun der Aufbau einer Mobilitätsplattform zum neuen Zielbild aufsteigt, scheinen die Zielbilder der Strategien der beiden Unternehmen zu konvergieren.

Im Laufe seiner Entwicklung hat Geely gelernt, seine Strategiebildung langfristig auszurichten und in einem permanenten Lernprozess immer neue Kernkompetenzen aufzubauen. Dafür scheint nicht zuletzt die Figur des Gründers Li Shufu zu stehen, der sich vom Hersteller billiger Kühlschränke zum Automobilisten emporgearbeitet hat. Im Gegensatz zu etablierten Automobilherstellern scheint es Geely daher gewohnt zu sein, nicht nur die Prozesse und Produkte, sondern auch seine Geschäftsmodelle permanent zu innovieren. Es kultiviert nicht nur die technologisch-organisatorischen Fähigkeiten hierfür, sondern auch eine entsprechende Unternehmenskultur. Wenn man den Mitarbeitern von Volvo zuhört, spürt man die Dynamik, die dieses Unternehmen versprüht. In der Fallstudie sichtbar werden zudem die Konturen einer Mehrmarken-Strategie, bei der die einzelnen Marken vertikal dezentral ihre Designs und Gesamtfahrzeuganforderungen erarbeiten und diese mit horizontal zentral im Konzern erarbeiteten Komponenten wie z.B. Fahrzeugplattformen, Antriebsstrang, Energiespeicher, automatisiertes Fahren, Connectivity und Infotainment kombinieren.

Auf dem Weg zum Mobilitätsunternehmen hat die Gruppe nun eine Struktur aufgebaut, die es ihr ermöglicht, mit hoher Geschwindigkeit immer wieder neue Experimente durchzuführen: sei es mit neuen Geschäftsmodellen oder mit unterschiedlichen Wertschöpfungsstrukturen und Partnerschaften. Diese Strategie fußt auf drei Säulen: der stetigen und nachhaltigen Transformation der Kernmarken in „Tech-Autobauer“, dem Aufbau von Start-ups im Konzern, die risikoreichere Ideen umsetzen (z.B. mit neuartigen Realisierungsstrategien experimentieren), und einer Zukunftsschmiede in Gestalt der Geely Technology Group, die in Wetten auf neue Entwicklungen im Mobilitätssektor investiert. Die Konzernführung um Li Shufu scheint sicherzustellen, dass alle Erfahrungen und Lernprozesse, die in diesen unterschiedlichen Initiativen gemacht werden, im Konzern diffundieren können. Auf dieser Grundlage gilt es im nächsten Schritt tiefer in die Praxis der Strategiebildung im Konzern einzutauchen.