



Kommentar: Daimler elektrisiert

Wie kein anderer Hersteller der Welt baut Daimler den zentralen Zukunftspfeiler alternative Antriebe mit der Schlüsseltechnologie Lithium-Ionen-Batterie aus. Gleichzeitig werden die Stuttgarter zum Batteriehersteller und starten damit ein gänzlich neues Geschäftsfeld. Während der Konzern für das Übermorgen und darüber hinaus gerüstet ist, stellt sich angesichts des anstehenden Umbruchs in der Autoindustrie die Frage, wie es heute und morgen weiter geht.

Stuttgart. Während die Schlagzeilen von Produktionsstopps, Kurzarbeit und Insolvenzen dominiert werden, baut der Stuttgarter Automobilhersteller Daimler Stück für Stück an den tragenden Säulen der Zukunftsstrategie. Ein zentraler Pfeiler ist die Entwicklung von serienreifen Fahrzeugen mit alternativen Antrieben vom Hybriden bis zum voll elektrischen Fahrzeug und der Brennstoffzelle. Dieses Ziel verfolgt derzeit kein Hersteller weltweit so schnell und konsequent wie die Schwaben. Durch die strategische Allianz mit dem Düsseldorfer Mischkonzern Evonik ist Daimler-Chef Dieter Zetsche ein großer Sprung nach vorne gelungen: Die Stuttgarter haben sich

damit nicht nur den exklusiven Zugriff auf nach eigener Überzeugung klar führenden Zellenhersteller für Lithium-Ionen-Batterien gesichert, sondern sie werden gleichzeitig auch zum Hersteller von solchen Energiespeichern, die sich besonders für rein elektrisch betriebene Pkw, Nutzfahrzeuge und Busse eignen.

Dies ist bereits der zweite, große Coup in einer Industrie, die bei dieser Schlüsseltechnologie händierend nach Kooperationspartnern sucht. Denn schon im Frühjahr gab Daimler den Durchbruch in der Lithium-Ionen-Technologie fürs Auto zusammen mit Zulieferpartner Continental bekannt. Augenfällig wird dies nächstes Jahr, wenn im S400 Hybrid zum ersten Mal ein solcher Energiespeicher in einem Serienfahrzeug auf den Markt kommt. Damit verfügt Forschungs- und Entwicklungsvorstand Thomas Weber gleich über zwei Technologien, die hausintern im Wettbewerb stehen. Denn flankierend dazu treibt der Konzern sowohl bei Pkws als auch bei Nutzfahrzeugen Praxistests mit alternativ betriebenen Fahrzeugen voran. In diesem Zusammenhang wurde vor Kurzem eine Forschungskoooperation mit der Uni Karlsruhe geschlossen, mit deren Hilfe die Marktreife von Hybrid- und Elektrofahrzeugen deutlich schneller erreicht werden soll

Frühere Entwicklungen erleben ihre Renaissance

Wie kein anderer Hersteller setzen die Stuttgarter dabei auf modulare Konzepte bei Powertrain, Batterie und beim Fahrzeug selbst. Dabei profitieren sie von den Ergebnissen jahrzehntelanger Forschung und Entwicklung, die ganz tief in den Schubladen vergraben worden waren oder - falls sie in Serie gingen - zum Renditegrab wurden. Wo Wettbewerber Plattformen für elektrisch betriebene Stadtflyter entwickeln müssen, hat Daimler schon den zweisitzigen Smart. Bei der A- und B-Klasse kann der Konzern auf den Sandwichboden zurückgreifen, der genügend Platz für die Batterien ohne Einbußen im Innenraum und der Zuladung bietet. Deshalb ist Daimler in der Lage, bereits Ende 2009 einen vollelektrischen Smart und im darauffolgenden Jahr wahrscheinlich einen kompakten Mercedes mit einer Reichweite von 200 Kilometern im reinen Elektroantrieb auf den Markt zu bringen. Außerdem partizipieren die Stuttgarter durch die Beteiligung am Brennstoffzellenspezialisten Ballard und am Hersteller von synthetischen Kraftstoffen Choren von weiteren Schlüsseltechnologien.

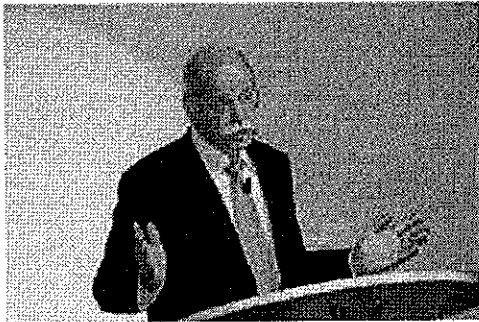
Der Einstieg und Aufstieg zum Batteriehersteller stärkt eine weitere strategische Säule. Bereits seit Längerem hat Zetsche angekündigt, neue, renditestarke Geschäftsfelder entlang der automobilen Wertschöpfungskette entwickeln zu wollen. Dies hat er nun eindrucksvoll wahrgemacht. In dieses Bild passt ein weiterer Mosaikstein, der mit der zunehmenden Elektrifizierung des Autos an Bedeutung gewinnt - die Frage nach den künftigen Mobilitätsbedürfnissen. Wenn mit vollelektrischen Stadtfahrzeugen ganz neue Märkte entstehen, könnte der Trend vom Neuwagenkauf weg und hin zur bedarfsorientierten Nutzung solcher Fahrzeuge gehen. Konsequenterweise entwickelt und testet Daimler deshalb jetzt bereits verschiedene Mobilitätskonzepte für das urbane Umfeld, die ebenfalls neue -wenn auch noch ferne - Geschäftsmöglichkeiten darstellen.

Wie bewältigt der Konzern das Heute und Morgen?

Während Daimler folglich strategisch gesehen breit und gut auf das Übermorgen und darüber

hinaus vorbereitet ist, stellt sich die Frage, wie der Konzern das Heute und Morgen bewältigt. Die Autobranche steht vor fundamentalen Änderungen: Der Trend geht weg von großen, renditestarken Fahrzeugen zu kleinen, eher margenschwächeren Modellen. Dazu geraten traditionelle Vertriebs- und Aftersalesstrukturen von vielen Seiten unter Wettbewerbsdruck. Zu dieser Entwicklung trägt die Klimadiskussion ebenso bei wie die zunehmend schmalen Budgets von Privatkunden. Angesichts weltweit hoher Überkapazitäten wirkt die Finanzkrise als zusätzlicher Katalysator des sich abzeichnenden Paradigmenwechsels.

Wenn die Stuttgarter in normalen bis guten Jahren nach Abzug aller Investitionen und Entwicklungskosten einen Barmittelzufluss zwischen sechs und acht Milliarden Euro verzeichnen, ist offen, ob sich unter geänderten Rahmenbedingungen dies weiter erzielen lässt. Niemand kann derzeit seriös abschätzen, welche Stückzahlen in welchen Geschäftsmodellen in den nächsten Jahren notwendig sind, damit ein Hersteller langfristig unabhängig am Markt bleiben und die Früchte seiner Zukunftsinvestitionen ernten kann. Dies gilt natürlich nicht nur für Daimler, sondern für die ganze Branche. Immerhin kann man Zetsche und seiner Führungsmannschaft nach den bekannten Irrungen und Wirrungen der letzten Jahre bescheinigen, über ein klares Konzept zu verfügen und dies mit den durch die Chrysler-Trennung freigesetzten Milliarden auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten durchzuziehen. Dafür ist die Beteiligung am russischen Nutzfahrzeughersteller Kamaz vor wenigen Tagen ein weiteres Beispiel. In einer vor einer weitreichenden Konsolidierung stehenden Autobranche ist Daimler damit ein attraktiver Akteur und hat damit das Potenzial zu einem bestimmenden Faktor zu werden.



Auch Daimler-Chef Dieter Zetsche weiß nicht, was die unmittelbare Zukunft bringt. Strategisch allerdings baut der Konzern mit Hochdruck an den künftigen Pfeilern.