

# Autohersteller suchen den Jungbrunnen

**Innovationen** Nach mehr als hundert Jahren steht die Industrie am Scheideweg. Um die Vorherrschaft in der Mobilität kämpfen nicht mehr nur die Fahrzeughersteller, sondern auch grosse IT-Konzerne aus dem Silicon Valley.

Daniel Zulauf

«Wir sind dabei, uns auf eine ganz neue Ära der Mobilität einzustellen», sagt Susanne Hahn, Leiterin der Innovationsabteilung Lab 1886 beim Automobilhersteller Daimler in Stuttgart. Das Labor fungiert als eine Art konzerninterner Brutkasten, in dem neue Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle entwickelt und – gegebenenfalls unter Beteiligung von Dritten – zu selbsttragenden Firmen herangezogen werden. Die 42-jährige Managerin ist Gastrednerin auf der Herbsttagung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management in Zürich. Sie spricht über die Kunst in der Führung, das Beste aus der herkömmlichen Welt im Konzern mit der Mentalität hungriger und unerschrockener Jungfirmen zu vereinen. An diesem Ziel orientiert sich auch das Lab 1886. Letztlich gehe es darum, den Daimler-Konzern auf dem Weg in die digitale Transformation zu unterstützen, erklärt Susanne Hahn im Gespräch.

Der Konzern sucht schon länger nach neuen Ideen und Geschäftsmodellen, um sich vom reinen Fahrzeughersteller zum Mobilitätsdienstleister der Zukunft zu wandeln. Inzwischen ist daraus auch eine Unternehmensstrategie mit Namen Case geworden. Die Strategie strebe die Verzahnung wichtiger Trends an, von denen jeder Einzelne die Kraft besitze, die Industrie auf den Kopf zu stellen.

«Wir wollen Mobilität und zukünftige Geschäftsmodelle ganzheitlich denken und nicht nur unsere Hardware weiterentwickeln», sagt Hahn und verweist auf bisherige Erfolge: Der Carsharing-Dienst «Car2go» ist zehn Jahre alt. Eine App Namens «Moovel» optimiert den Verkehrsmiteinsatz auf urbanen Routen. Mit dem Einzug der Sprachsteuerung in den neusten Mercedes-Fahrzeugen der Luxusklasse eröffnen sich Möglichkeiten für viele neue intelligente Dienstleistungen.

## Horrorvorstellung Zulieferbetrieb

«Wir wollen den Kontakt mit den Datenbeziehungswise Fahrzeugnutzern beibehalten, um auch in Zukunft für jeden Lebenskontext das ideale Mobilitätsangebot für unsere Kunden bieten zu können», sagt Hahn. Dahinter verbirgt sich die grösste Angst der Autobauer: Die Möglichkeit, die Hoheit über das Fahrzeug beziehungsweise den direkten Kontakt zum Passagier zu verlieren. Dann wären die grossen Automobilhersteller plötzlich nur noch Zulieferfirmen anderer Anbieter, die dereinst vielleicht Google oder Apple oder auch Samsung heissen könnten. Daimler als eine Art «Foxconn» von Silicon-Valley-Firmen, die neben ihrer eigenen Marke auf dem Gefährt bestenfalls noch ein kleines Label «Mercedes Inside» tolerieren – eine Horrorvorstellung für die stolze Autoindustrie, die selber am besten weiss, wie hart das Los für Zulieferbetriebe sein kann.

Doch Susanne Hahn verströmt Zuversicht. «Wir glauben, dass unsere gesamte Belegschaft Innovation in den Genen hat, und wir wollen den Pioniergeist mobilisieren.» Die Geschichte von Daimler suggeriert, dass dies auch schon reichen könnte. Vor 130 Jahren vergaulte der Motorenbauer Nicolaus Otto seinen talentiertesten Mitarbeiter Gottlieb Daimler, als er dessen Vorschlag zur Entwicklung kleiner Verbrennungsmotoren ignorierte. 1886 machte sich Daimler damit selbstständig. «Hätte Otto einen Inkubator gehabt, wäre Daimlers Idee unter Umständen sogar in dessen Gasmotorenfabrik geblieben», mutmassiert Hahn. Inzwischen ist Daimler aber ein Riesenkonzern mit 280 000 Angestellten. Es ist zumindest fraglich, ob die Lehren aus der Geschichte hier noch hilfreich sind. Der Zürcher Erfinder Frank Rinderknecht glaubt nicht



Eines der «Firefly» genannten selbstfahrenden Konzeptautos der Google-Schwesterfirma Waymo.

Bild: PD

daran. Er spielt mit seiner Ideenschmiede «Rinspeed» seit vielen Jahren eine schillernde Rolle zwischen Vordenker und Hofnarr in der Automobilindustrie. Rinderknecht sagt: «Es ist eine Art Naturgesetz, dass Innovationskraft und Kreativität in Grossunternehmen absterben. Die eifrigen Bemühungen der Konzerne, findige Jungfirmen heranzuzüchten, sind für mich deshalb nur ein Ausdruck davon.» Zwar seien die Innovationslabors oft ausserhalb der alten Mauern der Fahrzeughersteller untergebracht, aber typischerweise würden sie in der gleichen Systematik wie die Konzerne agieren. «Nach meinen Beobachtungen stehen Input und Output solcher Labors in einem nicht sehr guten Verhältnis zueinander.»

Hahn widerspricht nur teilweise: Jedes traditionelle Grossunternehmen sei dem grossen Risiko ausgesetzt, sich nicht rechtzeitig auf veränderte Bedingungen umstellen zu können, räumt sie

## «Die grossen Autohersteller sind auf dem besten Weg, den Zug zu verpassen.»



Frank Rinderknecht  
Automobil Designer

ein, um den Zweifel aber gleich wieder zu verscheuchen: «Ich bin überzeugt davon, dass wir mit dem Lab 1886 einen kooperativen Ansatz gefunden haben, um die notwendige Agilität in der Zukunft an den Tag zu legen.»

## Dieselpunkte statt Fokus auf künstliche Intelligenz

Rinderknecht äussert Bedenken, ob die Zeit für die Umstellung noch reicht. In den nächsten fünf Jahren werden sich vielleicht fünf Firmen herauskristallisieren, die das Thema des autonomen Fahrens beherrschen. «Wer sonst noch im Markt ist, wird entweder aufgekauft oder er scheidet aus.» Der Ingenieur erklärt seine radikale Prognose: «Der Kern des autonomen Fahrens sind Algorithmen und künstliche Intelligenz. Deren Einsatz in einer sich ständig verändernden Verkehrsumgebung sei unvergleichbar komplexer als bei einem am Boden festgeschraubten Industrieroboter. Umso mehr, als wir Menschen von der Maschine eine hundertprozentige Zuverlässigkeit verlangen. «Die grossen Autohersteller sind auf dem besten Weg, den Zug zu verpassen», warnt Rinderknecht.

Für eine schnellere Reaktionszeit fehlte es der Autoindustrie bislang am nötigen Leidensdruck. Daimler zum Beispiel hat in den letzten sechs Jahren den Umsatz um über 40 Prozent auf 164 Milliarden Euro gesteigert. Doch jetzt werden plötzlich Brems Spuren erkennbar. In den vergangenen Tagen senkten mit Daimler und BMW gleich zwei der drei grossen deutschen Autobauer ihre Prognosen. «In der Branche macht sich Pessimismus breit», sagte der Konjunkturrexperte Klaus Wohlrabe vom Münchner Ifo-Institut der Nachrichtenagentur Reuters. Verantwortlich dafür sind nicht nur der Brexit oder die höheren US-Zölle, sondern vor allem auch die (selbst verursachte) Dieselphebie. Zahlreiche Städte denken inzwischen laut über mehr oder weniger weit gehende Fahrverbote für dieselangetriebene Autos nach. Unter ihnen Metropolen wie Paris und nicht zuletzt auch deutsche Gemeinden wie Berlin und sogar Stuttgart – die Kapitale des

deutschen Automobilbaus schlechthin. Nach dem VW-Skandal hat die Popularität des Selbstzünders auch in Deutschland zwar stark gelitten. Aber noch immer werden dort mehr als ein Drittel der neuzugelassenen Fahrzeuge mit Diesel angetrieben. «Natürlich wird es uns bei solchen Entwicklungen unwohl», sagt Susanne Hahn und verkneift sich eine Wertung der Politik. Was sie denkt, liegt auf der Hand: Über 400 000 Menschen sind allein im Bundesland Baden-Württemberg

direkt oder indirekt für die Autoindustrie tätig. Wenn diese Industrie eine Erkältung erleidet, bekommt nicht nur die deutsche Wirtschaft eine Grippe. Baden-Württemberg ist der wichtigste Handelspartner der Schweiz, und auch hierzulande arbeiten rund 30 000 Menschen in der Autozulieferbranche. Wir haben deshalb allen Grund zu hoffen, dass Susanne Hahn doch recht behält, wenn sie behauptet: «Wir sind gut aufgestellt und gut gerüstet für die digitale Transformation.»

ANZEIGE

**Wir wollen, dass die Schweiz ihr humanitäres Engagement glaubwürdig wahrnehmen kann.**

Allianz der Zivilgesellschaft/Schutzfaktor M  
Mehr auf: [sbi-nein.ch](http://sbi-nein.ch)

**CARITAS** Schweiz  
Suisse  
Svizzera  
Svizra