



business:forum Automotive 2017

Das Kolloquium des sektor:netzwerks

Management Summary

Wie steht es um die Innovationskultur der Automobilindustrie am Standort Deutschland? Das war die zentrale Frage beim 8. Kolloquium des sektor:netzwerks Automotive der Commerzbank in Stuttgart. Etablierte Unternehmen und Start-ups arbeiten derzeit weltweit an den Mobilitätskonzepten der Zukunft. Referenten aus beiden Lagern beschäftigten sich in praxisnahen Vorträgen und einer lebhaften Diskussion mit den Fragen, die die Branche bewegen: Wem wird es gelingen, seine Ideen zu realisieren – den jungen Wilden oder den traditionellen Playern? Oder liegt der Schlüssel für den Markterfolg von morgen in der Zusammenarbeit?



Erfahrungen und Eindrücke aus erster Hand zum Thema Innovationskultur tauschten die Referenten beim 8. Kolloquium des sektor:netzwerks Automotive in der Straßenbahnwelt in Stuttgart aus.

Wettbewerbsfaktor Innovationskultur:

Wer zu den Anführern der Mobilitätsrevolution gehören will, muss Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle neu denken.

Bisher erfolgreiche Geschäftsmodelle sollten auf den Prüfstand

„Die Zahlen sprechen eine klare Sprache: Der deutschen Automobilwirtschaft geht es so gut wie noch nie – trotz des Dieselskandals“, weiß Holger Werner (#opensource). Und doch besteht die dringende Notwendigkeit zu handeln. Warum? „Über mehrere Jahrzehnte hat

sich am Geschäftsmodell und an der Wertschöpfungskette der Autohersteller nichts Grundlegendes geändert“, bilanziert Dr. Frank Pawlitschek (ubitricity Gesellschaft für verteilte Energiesysteme mbH). Das passende Beispiel hat Dr. Tom Kirschbaum (door2door) parat: „Ein Linienbus ist in den letzten 30 Jahren zwar bequemer, sicherer,

leiser und wirtschaftlicher im Betrieb geworden, doch im Grunde wurde der Fahrzeugtyp stets nur weiter optimiert.“ Im Gegensatz dazu stehen heute in der Autoindustrie einschneidende Veränderungen vor der Tür – getrieben von drei dynamischen Trends: Elektromobilität, Shared Economy und digitaler Transformation.

Revolution statt Evolution

Der Wettbewerb um Ideen und Machbarkeit ist in vollem Gang – Ausgang offen. Es geht immerhin um nicht weniger als eine Mobilitätsrevolution – darin sind sich alle Experten einig. Nicht die Weiterentwicklung steht in der Branche heute ganz oben auf der Agenda: Es geht um Revolution statt Evolution. Und damit haben auch neue Player – vom Start-up bis zu branchenfremden Technologiekonzernen wie z. B. Google – Chancen darauf, die Zukunft der Mobilität zu gestalten. „Gesucht wird“, so Kai Engelhardt (MAHLE International GmbH), „der Erfinder der elektrischen Glühbirne, nicht der Perfektionist zur Optimierung der Kerze.“ Wer also hat das Zeug dazu, Mobilität für eine digitale Gesellschaft neu zu denken – und umzusetzen?

Mobilität „out of the box“ gedacht

Über öffentlichen Personennahverkehr denkt das Start-up-Unternehmen door2door „out of the box“ nach, wie dessen Managing Director und Founder, Dr. Tom Kirschbaum, es formuliert. Der eingangs erwähnte Linienbus spielt bei seiner Mobilitätslösung jedoch keine Rolle mehr. Auf die Automobilhersteller könnte also bereits der Kodak- oder Nokia-Moment warten, wenn sie nicht selbst an innovativen Nahverkehrskonzepten arbeiten. Das Konzept von door2door setzt auf shared Mobility – so komfortabel wie das eigene Auto. Die Basis dafür bilden die Smartphones der Nutzer, eine Flotte von Kleinbussen als On-demand-Shuttles und intelligentes Pooling.

Die Technologie basiert auf einem intelligenten Algorithmus, der eine flexible Routenplanung garantiert und dem Nutzer die jeweils schnellste und günstigste Fahralternative anzeigt. Dazu werden Informationen in Echtzeit so verarbeitet, dass die Nutzer optimal

auf die Shuttles verteilt werden. Zudem wird die Bezahlung der Fahrt über einen automatisierten Bezahlvorgang kilometergenau sichergestellt.

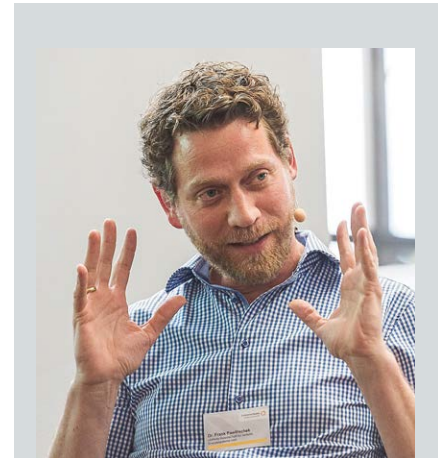
97 Prozent der privaten PKW könnten obsolet werden

Die Effekte, die sich damit erreichen lassen, wurden im Rahmen einer OECD-Studie am Beispiel von Lissabon untersucht. Das Ergebnis ist erstaunlich: Drei Kleinbusse reichen bei Integration in das bestehende ÖPNV-Netz aus, um 100 PKW zu ersetzen. „Damit wäre das Stauproblem auf einen Schlag gelöst, die Emissionen würden um rund ein Drittel sinken und Parkplätze würden nicht mehr benötigt werden“, erläutert Dr. Kirschbaum die Effekte. Das löst gleich mehrere Probleme wachsender Städte, die kurz vor dem Verkehrsinfarkt stehen. Das Interesse von Kommunen und Städten an dem door2door-System ist entsprechend groß – z. B. von Helsinki, das bis 2025 die Notwendigkeit von Autobesitz überflüssig machen will.



„Jedes Unternehmen kann von Venture-Capital-Initiativen profitieren. Worauf es dabei ankommt: Unterstützung vom Top-Management und intensives Netzwerken.“

Kai Engelhardt, Head of Corporate Strategy, MAHLE International GmbH



„Mittelständler sind oftmals agiler als OEMs – vielleicht, weil sie früher selbst als erfolgreiche Start-ups begonnen haben.“

Dr. Frank Pawlitschek, CEO – Co-Founder, ubitricity Gesellschaft für verteilte Energiesysteme mbH

Elektromobilität erhöht die Spannung im Wettbewerb

Dass Strom die fossilen Brennstoffe als Energieträger ablösen wird, ist mittlerweile Konsens. „Doch wer verkauft künftig Strom und intelligente Ladelösungen mit den zugehörigen digitalen Dienstleistungen?“, fragt Dr. Frank Pawlitschek. Werden es die Mineralölkonzerne sein, die Stromanbieter, die Autohersteller, die Telekommunikationsunternehmen oder ganz neue Player? Und mit welchem Geschäftsmodell?

Ein Ladekabel hat das Zeug zum Game-Changer

Die Verträge zur Belieferung des Elektroautos mit Strom und zur Nutzung seiner Batterie als Teil eines verteilten Speichersystems erlauben es, neue, zusätzliche Wertschöpfungsideen auf den Markt zu bringen. ubitricity setzt dafür auf einen intelligenten, mobilen Stromzähler im Ladekabel oder Fahrzeug. Damit lässt sich überall und jederzeit der Stromkauf und -verkauf mit einem beliebigen Anbietervertrag erledigen. Der Endkunde hat also die

#open space

#openspace: Beschleunigung der digitalen Transformation im Mittelstand

Laut der Ergebnisse einer Commerzbank-Umfrage sehen über 80 Prozent der klassischen Mittelständler ihre Hausbank als Ansprechpartner zum Thema Digitalisierung. Die Mehrheit der Kunden fordert eine aktive Unterstützung bei der Vernetzung zu möglichen Kooperationspartnern und Start-ups. Umgekehrt suchen über 90 Prozent des digitalen Mittelstands nach Ansprechpartnern und Unterstützung im Hinblick auf Expansion und Internationalisierung.

Beides leistet #openspace, indem es das Netzwerk zu 100.000 Mittelständlern, 7.800 Start-ups und 58 Partnern öffnet. Der Mittelstand wird bei der eigenen digitalen Transformation von der ersten Idee bis zur Umsetzung begleitet.

Mehr Informationen finden Sie in den Folien von Holger Werner (#openspace GmbH).

Wahl, von wem er Strom zu welchen Konditionen kaufen möchte. Der Vorteil dieser Lösung für den Aufbau der Ladeinfrastruktur ist: Ladepunkte werden auf preisgünstige Steckdosen ohne teure Services reduziert und können nahezu überall installiert werden.

Mit dieser Technologie könnte die Automobilindustrie ihre Wertschöpfung um das Angebot smarter Energiedienstleistungen erweitern. Und damit gleichzeitig ihre Abhängigkeit von den einmaligen Verkaufserlösen eines Fahrzeugs reduzieren – zugunsten kontinu-

ierlicher Einnahmen. „Wie reagieren die Hersteller, wenn Sie mit ihnen darüber sprechen?“, will der kompetent durch die Veranstaltung führende Moderator Peter Fuß (Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft) wissen.

Innovationsfreude trifft Lehmschicht

„Im Top-Management haben sich in den letzten Jahren die Offenheit und Einstellung zu neuen Ideen spürbar zum Positiven verändert“, resümiert Dr. Frank Pawlitschek seine Erfahrungen. Doch in der Hierarchie darunter – in den für die Umsetzung entscheidenden operativen Ebenen – stecken Innovationen in einer Art Lehmschicht fest, so der CEO und Co-Founder von ubitricity.

Invest oder Kosten?

Diesen Eindruck bestätigt auch Holger G. Weiss (German Autolabs). Nach seiner Beobachtung hapert es in Deutschland nicht am Ingenieur-Know-how, sondern es klemmt beim kulturell verankerten Umgang mit neuen Chancen und Ideen. Innovationsfreude und Risikobereitschaft sind z. B. in Israel und den USA wesentlich ausgeprägter. Entlarvend ist oft schon die Wortwahl seiner Gesprächspartner: Während man im Land der unbegrenzten Möglichkeiten von Investitionen in Innovationen spricht, ist in good old Germany häufig die Rede von den Kosten.



„Auf der einen Seite ging es der deutschen Automobilwirtschaft noch nie so gut wie heute. Auf der anderen Seite stehen epochale Veränderungen an. Diese Kombination birgt enorme Risiken, aber auch enorme Chancen. Es kommt darauf an, wie man damit umgeht.“

Holger Werner, CEO – Founder,
#openspace GmbH



„Wenn der Eisberg erst touchiert ist, ist es zum Umsteuern zu spät: Die deutschen Unternehmen sollten aus der aktuellen Position der Stärke heraus agieren.“

Dr. Tom Kirschbaum, CEO – Founder,
door2door GmbH

Mit Corporate Venture Capital Impulse für Innovationen geben

Dass erfolgreiche deutsche Unternehmen auch anders agieren können, zeigt Kai Engelhardt. Innovationen stehen bei MAHLE im strategischen Fokus und werden im Konzern gezielt vorangetrieben. Ein Innovationsbaustein von vielen ist dabei der Einsatz von Venture Capital. Damit sorgt der Global Player für ein kontinuierliches Marktscreeing nach neuen Technologien, Trends und Geschäftsmodellen – auch außerhalb der eigenen Branche. So zwingt sich



„Will die Autoindustrie mit Geschwindigkeit punkten, muss sie die Entwicklungszeiten in den Blick nehmen, nicht die Fahrzeuge.“

Holger G. Weiss, CEO – Founder,
German Autolabs

der Konzern letztendlich selbst, agil zu bleiben und Chancen zu identifizieren.

Top 5 Lessons learned

Als Fazit des erfolgreichen Venture-Capital-Engagements von MAHLE nennt Kai Engelhardt fünf Lessons learned:

- Networking ist erfolgsentscheidend.
- Niederlagen gehören dazu: 90 Prozent der Start-ups scheitern.
- Der große Vorteil kleiner Schritte: You fail fast and cheap.
- Unterstützung des Top-Managements ist ein Muss.
- Ehrliche Kommunikation auf Augenhöhe sorgt für Fair Play.

Das soll jedoch nicht heißen, dass die Zusammenarbeit von Start-ups und Corporates ein Selbstläufer ist. Holger G. Weiss bringt die Herausforderung auf den Punkt: „Unterm Strich gilt es, zwei unterschiedliche Weltbilder zusammenzubringen. Trotz aller guten Intention besteht dabei die Gefahr,

dass die Innovationskraft eines Start-ups ausgebremst wird.“

Auf der Suche nach dem Besten aus zwei Welten

Bedarf und Interesse, aufeinander zuzugehen, bestehen sowohl bei etablierten Unternehmen als auch bei den Entrepreneuren – das bestätigt Holger Werner von #openspace. Die Motivation dahinter ist auf beiden Seiten völlig unterschiedlich: Während die einen auf der Suche nach Ideen und Impulsen sind, liegt das Interesse der anderen vor allem im Marktzugang. Funktioniert die Zusammenarbeit, profitieren beide Partner.

Wer wissen will, wie viel Innovationskraft, Begeisterung und Schnelligkeit in Start-ups steckt, sollte einfach Holger G. Weiss zuhören. Ende dieses Jahres bringt German Autolabs mit „Chris“ den ersten digitalen Beifahrer mit künstlicher Intelligenz auf den Aftersales-Markt. Auf die Frage von Peter Fuß, warum German Autolabs dabei nicht mit einem der Platzhirsche zusammengearbeitet hat, erwidert Weiss: „Weil die Industrie schnelle Entwicklungen sehr langsam umsetzt.“

Gefragt ist der Mut, Entscheidungen zu treffen

Ein großes Manko in deutschen Automobilkonzernen ist die mangelnde Risikobereitschaft – darin sind sich alle Referenten einig. Nicht selten werden Entscheidungen daher einfach gar nicht getroffen. Mittelständler agieren im Vergleich deutlich mutiger und agiler. Das gilt jedoch nicht für alle Akteure.

Innovationskraft wird zu einem der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren

Am Ende des inspirierenden Kolloquiums brachten die Sektorkapitäne Frank Mäder und Martin Rossmannith die Ergebnisse des business:forums Automotive auf den Punkt: Künftig werden völlig neue Geschäftsmodelle entstehen, die wir heute nur in Ansätzen kennen. Dabei dringen sowohl „Big Data Player“ wie Google als auch eine Vielzahl von Start-ups immer stärker in das automobiler Universum vor. Zum ersten Mal in ihrer über 130-jährigen Geschichte sind die Fahrzeughersteller und ihre Zulieferer dort nicht mehr allein. Daher wird Innovationskraft zu einem der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren.



Impressum

Herausgeber:
Commerzbank AG, Firmenkunden, 60261 Frankfurt am Main
Juni 2017
Fotos: Marc Gilardone

Kontakt

Frank Mäder, Sektorkapitän Automotive, Commerzbank AG
Tel.: +49 711 185-5052
frank.maeder@commerzbank.com
Martin Rossmannith, Sektorkapitän Automotive, Commerzbank AG
Tel.: +49 89 3564-1048
martin.rossmanith@commerzbank.com